

Generationenbeziehungen in der Arbeitswelt

Zur Gestaltung intergenerativer Lern- und Arbeitsstrukturen in Organisationen

Dissertation zur Erlangung des

Doktorgrades (Dr. rer. soc.)

des Fachbereichs Sozial- und Kulturwissenschaften

der Justus Liebig-Universität Giessen

Vorgelegt von

Cornelia Seitz

aus Gießen

2004

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort	1
A. Problemeinführung	2
I. Die Notwendigkeit der Gestaltung intergenerativer Lernprozesse in Organisationen	2
II. Ziele und Gang der Arbeit	8
B. Begriffliche Grundlegung und theoretische Bezugspunkte	11
I. Begriffsklärung	11
1. Alter und Altern	11
2. Wandel der Leistungsfähigkeit	13
3. Ältere und jüngere Arbeitnehmer	15
4. Lernen und Kompetenz	16
5. Wissen und Wissensmanagement	23
6. Erfahrung und Erfahrungswissen	27
7. Unternehmenskultur und Personalentwicklung	31
II. Das Generationenkonzept als theoretischer Bezugsrahmen	34
1. Das Generationenverhältnis	34
2. Der Generationenbegriff	36
3. Das Generationenkonzept nach Karl Mannheim	38
4. Das interaktionelle Generationenkonzept	40
5. Das Konzept der praefigurativen Kultur nach Mead	41
6. Generationenkonflikte	43
7. Exkurs: Das Altenbild – ein kurzer geschichtlicher Überblick	46
III. Gesellschaftliche Rahmenbedingungen	49
1. Die demographische Entwicklung	49
a) Prognosen	49
b) Auswirkungen für Unternehmen	54
2. Wirtschaftlicher Strukturwandel	57

3. Ältere und Jüngere in der Arbeitswelt	59
a) Frühverrentung	59
b) Defizithypothese	61
c) Jung und Alt	62
d) Wertewandel	64
e) Neue betriebliche Ansätze	66
f) Exkurs: Das Konzept der lernenden Organisation	69
 IV. Konsequenzen für die Untersuchung	 72
 C. Methodischer Ansatz und Methoden zur Datenerhebung	 75
I. Methodologische Vorüberlegungen – Die explorative Studie als Untersuchungsmethodik	75
II. Erkenntnisziele und Arbeitshypothesen	80
III. Die qualitative strukturierte Inhaltsanalyse als Auswertungsverfahren	86
IV. Erhebungsdesign	87
1. Das qualitative Interview	89
a) Das Einzelinterview	89
b) Das Gruppeninterview	92
2. Untersuchungsdesign: Einzelfallstudie	93
a) Untersuchungsmethoden und Aufbau der Fallstudien	93
b) Unternehmen A: Aufbau einer Wissensaustauschkultur	102
c) Unternehmen B: Wissensvernetzung und Personalführung	103
d) Unternehmen C: Entwicklung und Umsetzung einer altersheterogenen Personalentwicklung	105
e) Unternehmen D: Gestaltung von Information und Kommunikation zwischen Abteilungen und Gestaltung von Wissenstrans- ferprojekten in der Phase des Überganges in den Ruhestand	107
3. Die Methode der Zukunftskonferenz zur Datengewinnung	109
 D. Forschungsergebnisse	 118
I. Generationenbeziehungen in der Arbeitswelt: Eine zusammenfassende Darstellung	118
1. Relevanz des Themas	118
2. Leistungsfähigkeit und Weiterbildung	120

3. Die Unternehmenskultur	122
4. Das Alter als Kategorie	126
5. Erfahrung als eine verschwindende Kategorie	130
6. Intergenerative Zusammenarbeit	133
7. Latente Generationenkonflikte	138
8. Betriebliche Determinanten zur Gestaltung der intergenerativen Zusammenarbeit	140
II. Exemplarische Gestaltungselemente der intergenerativen Zusammenarbeit	142
1. Möglichkeiten der Gestaltung der Unternehmenskultur im Sinne einer intergenerativen Unternehmenskultur	143
a) Lebensphasenbezogene Personalpolitik	144
b) Visualisierung der Unternehmenskultur	147
c) Informations- und Akzeptanzstrategie	149
d) Delegativer Führungsstil	152
2. Der intergenerative Dialog	154
a) Der Dialog	156
b) Umgang mit mentalen Modellen	159
3. Gestaltungselemente für das Arbeitsfeld Organisation	163
a) Intergenerative Teams und Projektarbeit	163
b) Job-Sharing Alt und Jung	168
4. Gestaltungselemente für die Personalentwicklung	169
a) Patenschaften, Mentoring und Coaching	170
b) Tandems und Wissenstransfer in der Übergangsphase zum Ruhestand	174
E. Wertung und Ausblick	176
I. Forschungshypothesen	176
1. Unwichtigkeit von Erfahrung	177
2. Auflösen der Generationenbeziehungen	178
3. Zunahme von latenten Generationenkonflikten	179
4. Die Integration Jüngerer in das Unternehmen wird schwieriger	180

5. Die Unternehmenskultur als grundlegende Determinante zur Gestaltung eines Wissens- und Erfahrungstransfers zwischen Jung und Alt	181
6. Der intergenerative Ansatz als Möglichkeit zur Bewältigung des demographischen Wandels	182
II. Gesellschaftliche Anforderungen	184
Literaturverzeichnis	189
Empirischer Anhang	
I. Übersicht über das verwendete empirische Material	
II. Beispiele aus dem verwendeten Material	
1. Gruppeninterview: Interview 18	
2. Beispiele aus den Fallstudien	
a) Analyse der Schlüsselfaktoren	
b) Interview 3	

Abbildungsverzeichnis	Seite
Abb. 1 Veränderungen der menschlichen Leistungsstruktur im Zeitverlauf	14
Abb. 2 Bausteine des Wissensmanagements	27
Abb. 3 Entwicklung der Bevölkerungszahl in Deutschland	51
Abb. 4 Bevölkerungspyramiden	51
Abb. 5 Durchschnittliche Kinderzahl pro Frau im internationalen Vergleich	52
Abb. 6 Bevölkerungsvorausrechnung für das Jahr 2050	53
Abb. 7 Altersschereneffekt	55
Abb. 8 Betriebliche Risiken	62
Abb. 9 Jüngere beurteilen ihre Erfahrungen mit Älteren	64
Abb. 10 Ältere beurteilen ihre Erfahrungen mit Jüngeren	64
Abb. 11 Der Forschungsrahmen	88
Abb. 12 Schematische Vorgehensweise in den Fallstudien	100
Abb. 13 Übersicht der Kooperationsunternehmen	102
Abb. 14 Ablauf einer Zukunftskonferenz	110
Abb. 15 Latente Generationenkonflikte	138
Abb. 16 Determinanten	142
Abb. 17 Leiter der Schlussfolgerungen	161
Abb. 18 Intergenerative Partnerschaften	170

Vorwort

Die Auseinandersetzung mit Generationenbeziehungen in der Arbeitswelt ist eine komplexe Themenstellung, so dass einige Aspekte nur angerissen und andere nicht berücksichtigt werden konnten. So ist diese Arbeit nicht als eine abschließende Diskussion des Themas zu verstehen, sondern als eine Anregung zu weiteren wissenschaftlichen und praktischen Diskussionen.

Meinem Doktorvater, Prof. Reimer Gronemeyer, und Dr. Georgia Rakelmann möchte ich für die intensive wissenschaftliche Betreuung meiner Arbeit und für die vielen wertvollen Anregungen und Hinweise sehr herzlich danken.

Von hohem Wert waren die Zusammenarbeit und Diskussionen mit Elke Donath, Dr. Doris Lau-Villinger und Prof. Jutta Rump. Für die große Bereitschaft und viele Mühe beim Lektorat gilt mein besonderer Dank Angela Meier und Monika Kullmann.

Diese Arbeit ist im Rahmen meiner Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin und Beraterin beim Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e. V. entstanden. Für die Bereitstellung der Daten und die Unterstützung möchte ich dem Bildungswerk ebenfalls danken.

Weiterhin möchte ich mich herzlich bei allen bedanken, die mich und meine Arbeit tagtäglich getragen und vor allem ertragen haben. Ohne die Unterstützung meiner Familie, besonders meines Lebenspartners und den oben genannten Personen wäre diese Arbeit nicht zustande gekommen.

Gießen, 24.04.2004

A. Problemeinführung

I. Die Notwendigkeit der Gestaltung intergenerativer Lernprozesse in Organisationen

Die seit Beginn der Industrialisierung langsam rückläufigen Geburtenraten und die durchschnittlich steigende Lebenserwartung führen zu einem Rückgang der deutschen Gesamtbevölkerung und zu einer grundlegenden Veränderung der Bevölkerungszusammensetzung. 1910 waren noch rund 40 % der Bevölkerung jünger als 18 Jahre und die durchschnittliche Lebenserwartung lag bei 48 Jahren. Heute sind nur noch 21 % der Gesamtbevölkerung Kinder und Jugendliche.¹ Waren 1950 etwa doppelt so viele Menschen unter 20 wie über 60 Jahre alt, so wird es im Jahr 2050 mehr als doppelt so viele ältere wie jüngere Menschen geben.² Prognosen gehen davon aus, dass 2010 das Durchschnittsalter der deutschen Bevölkerung bei 43,4 Jahren und 2050 bei 48,2 Jahren³ liegen wird. Der Anteil der über 60-Jährigen liegt heute bei knapp einem Viertel der Gesamtbevölkerung. Ab 2008 ist von einer deutlichen Zunahme bei der Gruppe der über 50jährigen von 24 % auf 35 % im Jahr 2020 auszugehen. Die Gruppe der 15 – 29-Jährigen ist in den letzten 15 Jahren bereits um 10 % auf insgesamt 22 % zurückgegangen, ihr Anteil wird langfristig weiter sinken. Der Anteil der 30- bis 49-jährigen Erwerbspersonen von heute 55 % wird nur langsam bis zum Jahr 2040 auf 47 % zurückgehen.⁴ Aufgrund der konstant niedrigen Geburtenrate von 1,3⁵ wird die Gesamtbevölkerung von derzeit 82 Millionen auf 75 Millionen zurückgehen. Die Veränderung in der Zusammensetzung der Bevölkerungsstruktur ist historisch gesehen ein einmaliger Vorgang. Noch nie hat es in der gesamten Menschheitsgeschichte eine Umkehrung der Alterspyramide gegeben. Die öffentlichen Diskussionen um den Umgang mit der veränderten Bevölkerungszusammensetzung wird unter defizitären, das Alter abwertenden Gesichtspunkten geführt. Es ist vom Altenberg die Rede, von einer überalterten Gesellschaft, die nicht bezahlt werden kann und von einem Kollaps der Sozialsysteme.

¹ Bonin, H., Clemens, W., Künemund, H., 2003, S. 21

² Pohlmann, S., 2001, S. 27ff

³ Rump, J., 2003, S. 154

⁴ Köchling, A. et al., 2000, S. 7

⁵ Eine Geburtenrate von 2,1 Kinder pro Frau im Jahr ist nötig, um den Bestand der Bevölkerung aufrecht zu erhalten. Liegt die Geburtenrate darunter, sinkt die Gesamtzahl der Bevölkerung.

Bekannt sind diese Entwicklungen schon lange, doch wird seitens der Politik und der Wirtschaft nur verhalten darauf reagiert. Politisch zeigen sich wenig Möglichkeiten, wie mit der veränderten Zusammensetzung der Bevölkerungsstruktur umgegangen werden könnte. Es ist unklar, wie die voraussichtlich steigenden Pflege- und Krankenkosten und die Renten finanziert werden sollen und welcher Beitrag von den Jüngeren dafür gefordert werden kann.

In Ostdeutschland und in den traditionellen Handwerksberufen sind die Auswirkungen bereits jetzt spürbar: Es fehlen Facharbeiter und Nachwuchskräfte. Selbst Zuwanderungsregelungen für junge Fachkräfte werden die Umkehrung der Alterspyramide nicht beeinflussen. Schätzungen gehen davon aus, dass pro Jahr netto insgesamt 550.000 Personen nach Deutschland einwandern müssten,⁶ um die gesellschaftliche Alterung bis 2020 zu beeinflussen. Zum Vergleich erreichte 1992 die Nettozuwanderung ihren Höhepunkt mit rund 780.000 Personen. Danach verlangsamte sich der Zuwachs auf 270.000 Personen im Jahr 2001.⁷ Angesichts der enormen Integrationsanforderungen erscheint eine solch hohe Einwanderungszahl als unwahrscheinlich. Hinzu kommt, dass die anderen Industrieländer ähnlichen demographischen Veränderungen unterliegen und der internationale Konkurrenzkampf um „High Potentials“ bereits begonnen hat.

Die demographischen Veränderungen werden vor den Toren der Unternehmen nicht Halt machen. In den nächsten zehn Jahren werden die Belegschaftsstruktur wie die Gesamtbevölkerung im Durchschnitt älter und es werden insgesamt gesehen weniger Nachwuchskräfte zur Verfügung stehen. Unternehmen werden in den nächsten Jahren ihre Innovations- und Arbeitsprozesse mit einer durchschnittlich älteren Belegschaft bewältigen. Die Organisationen der Zukunft werden nicht mehr die klassischen Produktionsstätten sein, sondern Unternehmen, die in der Lage sind, eigenes Wissen zu erzeugen, die über eine schnelle Wissensverarbeitung verfügen und komplexe Aufgabenstellungen zügig bewältigen können. In diesem Spannungsfeld, eine durchschnittlich ältere Belegschaft zur Verfügung zu haben und gleichzeitig neues Wissen in immer schneller werdenden Innovationszyklen generieren zu müssen, werden sich Unternehmen zukünftig bewegen. An für sich scheint das kein Problem zu sein, da gerontologische

⁶ Deutsche Bank Research, 2003, S. 13

⁷ a.a.O., S. 13

Forschungen⁸ belegen, dass sich zwar die körperliche und geistige Leistungskraft mit zunehmendem Alter verändert, doch ist dieser Leistungswandel in der Altersspanne von 50 bis 65 Jahren nicht signifikant. Kritischer sind die betrieblichen Bedingungen, unter denen sich das Älterwerden vollzieht. Der demographische Wandel in der Arbeitswelt ist keine Altersfrage, sondern eher eine Altersfrage, d. h. die Arbeitsbedingungen, unter welchen die Mitarbeiter älter werden, sind die ausschlaggebenden Faktoren für die Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter. Bisher ist die Unternehmenspolitik jedoch eher auf jüngere Beschäftigte ausgerichtet.

Die demographischen Veränderungen allein wären kein Anlass zur Sorge. Doch gehen sie Hand in Hand mit dem wirtschaftlichen Strukturwandel in eine Wissensgesellschaft einher, die immer weniger Arbeitsplätze hervorbringt und die Arbeitsbedingungen grundlegend verändern wird. Die fortschreitende Globalisierung und der Wandel zu einer Wissensgesellschaft⁹ bewirken, dass ein großer Teil der Produktion und der damit verbundenen standardisierten Arbeitsabläufe durch technologische Fertigungsprozesse verrichtet oder in andere Länder verlagert werden. Teile der Entwicklung, das Projektmanagement und insbesondere die administrative Logistik verbleiben in Deutschland. Die Anforderungen an die Beschäftigten steigen. Erwartet wird der flexible Mensch,¹⁰ der sein ganzes Leben lang lernt und kontinuierlich seine Arbeitsmarktfähigkeit, seine so genannte „employability“,¹¹ für sich und für das Unternehmen verbessert.

Sucht man in Organisationen ältere Menschen, wird man kaum fündig. Laut einer Studie der Bundesanstalt für Arbeit¹² sind derzeit nur noch in 40 Prozent deutscher Unternehmen Mitarbeiter über 50 Jahren beschäftigt.¹³ Durch die zunehmende Arbeitslosigkeit wird Alter aufgrund der sinkenden Beitragszahlungen in die Sozialsysteme zu einem gesellschaftlichen und insbesondere zu einem finanziellen Problem. Da immer mehr Arbeitsplätze verschwinden, ist der überwiegende Teil der leistungsfähigen älteren Erwerbstätigen nicht mehr in den

⁸ Lehr, U., 2000, Kruse A., 1995

⁹ Willke, H., 2001, S. 370ff

¹⁰ Sennett, R., 2000

¹¹ Blancke, S., Roth, C., Schmid, J., 1999, S. 7 und Kapitel 2 dieser Arbeit

¹² seit 2004 heißt die Bundesanstalt für Arbeit Bundesagentur für Arbeit

¹³ Clemens, W., Hinte, H., Künemund, H., Schönfeld, G., 2003, S. 11

Wirtschaftsprozess integriert. Die angespannte Arbeitsmarktlage und die gesetzlichen Regelungen, die es erlauben, im Zuge von Rationalisierungsmaßnahmen Ältere mehr oder weniger elegant zu entlassen und der allgegenwärtige Jugendkult entwerten das Alter mit der Folge, dass über 55-Jährige zu Zaungästen des Erwerbslebens werden. Verschärft wird dies durch die schleichende gesellschaftliche Entwicklung, die dem Alter keine Rolle¹⁴ mehr anerkennt. In einer Gesellschaft, in der nur das Neue zählt, ist für das Alte kein Platz. Ältere werden in einen Zustand des Nichtstuns versetzt. Die gesellschaftlichen Rollen der Älteren verschwinden und sie werden, sofern sie das nötige Einkommen haben, auf die Rolle der Konsumenten reduziert. Vor über zwanzig Jahren beschreibt Baudrillard bereits die „Verwüstung“ des Alters:

„[...] das dritte Lebensalter wird für die gesellschaftliche Verwaltung zu einer gewaltigen toten Last. Ein ganzer Teil des gesellschaftlichen Reichtums (Geld und moralische Werte) verpufft, ohne dem Alter einen Sinn geben zu können. So wird ein Drittel der Gesellschaft in einen Zustand der Sonderung und des ökonomischen Parasitentums versetzt. Die dem Terrain des Todes abgerungenen Gebiete sind gesellschaftlich verwüstet. Das erst kürzlich kolonialisierte Greisentum der modernen Zeit lastet auf dieser Gesellschaft mit dem gleichen Druck wie die seinerzeit kolonialisierten Völker der Eingeborenen. Der Ausdruck Drittes Lebensalter sagt genau was er beinhaltet: eine Art von Dritter Welt.¹⁵“

Die Analyse Baudrillards zielt auf die zentrale Frage nach dem Ansehen der Älteren in unserer Gesellschaft. Sind ihr Wissen, ihre Erfahrungen und Kenntnisse noch interessant oder sollen sie sich mit der Rolle des Nichtstuns begnügen?

„In anderen gesellschaftlichen Formationen existiert das Greisentum als wirklicher symbolischer Angelpunkt der Gruppe. Der Status des Greises, der durch den des Ahnen vollendet wird, ist der angesehenste. Die <Jahre> sind ein realer Reichtum, für den man Autorität und Macht eintauscht, im Gegensatz zur heutigen Zeit, wo die <gewonnenen> Jahre nur zählbare Jahre sind: akkumuliert, ohne daß man sie eintauschen könnte.“¹⁶

Die Entwicklung, Ältere beiseite zu stellen, beginnt bereits vor der Verrentung in den Unternehmen. Häufig empfinden ältere Beschäftigte ihre letzten Berufsjahre als ein Abstellgleis und die Verabschiedung aus dem Erwerbsleben ist begleitet von Kränkungen und Missachtungen.

¹⁴ Rosenmayr, L., 1983

¹⁵ Baudrillard, J., 1982, S. 257

¹⁶ a.a.O., S. 257

Die demographischen Veränderungen und der wirtschaftliche Strukturwandel hin zu einer Wissensgesellschaft, verbunden mit einem Jugendkult, werden tief greifende Veränderungen in unserer Gesellschaft und der Arbeitswelt auslösen, von denen das Miteinander der Generationen nicht unberührt bleiben wird. In die Jugend, wie z. B. in die Ausbildung und Schulen, wird gegenwärtig wenig investiert, und ein Großteil der Jugendlichen hat keine Aussicht auf eine kontinuierliche berufliche Laufbahn. Was ihnen bleibt, ist eine Aneinanderreihung von Jobs. Obwohl bereits seit Jahren immer mehr Menschen in ungesicherten Arbeitsverhältnissen beschäftigt sind, sie häufig den Job und den Ort wechseln, bleibt ein Dauerarbeitsplatz ein erstrebenswertes Ideal. Die schwächeren gesellschaftlichen Gruppen, die Jugendlichen und Älteren, werden mit dem Verschwinden der Arbeitsgesellschaft¹⁷ keine Arbeit mehr haben. Die Jugendarbeitslosigkeit nimmt zu, die Ausbildungsplätze werden weniger und die Älteren frühverrentet.

Droht uns eine gerontokratische Gesellschaft, die Gronemeyer¹⁸ bereits 1989 andeutet, in der die Alten in einem Zwangsruhestand ihr Dasein verbringen, die mittleren Generationen arbeiten und den Jungen der Zugang ins Erwerbsleben erschwert wird? Die Frage, wie sich das Zusammenspiel der Generationen unter den demographischen und wirtschaftsstrukturellen Veränderungen gestalten wird, rückt in den Vordergrund gesellschaftlicher Diskussion. Wer versorgt und finanziert das zunehmende Heer an pflegebedürftigen Alten? Wie reagieren die Jungen, wenn sie Einschränkungen zugunsten der Alten hinnehmen müssen, sie aber erkennen, dass sie nie ein solch abgesichertes Leben führen werden, wie es die Alten konnten; wenn ihnen der Zugang in Schlüsselpositionen verwehrt bleibt, da über Jahre hinweg sämtliche wichtigen Posten in Wirtschaft und Politik von Alten besetzt sind? Wie werden die Jungen reagieren, wenn sie die politischen Rahmenbedingungen nicht ändern können, weil die Alten aufgrund ihrer zahlenmäßigen Überlegenheit jede Wahl entscheiden werden? Für die Politiker werden dann die Alten die Adressaten bei ihren Wahlprogrammen sein und nicht die Jungen.¹⁹

¹⁷ Gronemeyer, R., 2004 und Gronemeyer R., 1991

¹⁸ Gronemeyer, R., 1991

¹⁹ a.a.O.

Eine „überalterte“ Gesellschaft, in der Arbeitsplätze verschwinden und nur die mittlere Generation und wenig Jüngere arbeiten können, birgt soziale Spannungen. Besitzstände müssen neu verteilt, die Formen des Umgangs miteinander und die Sorge füreinander erneut ausgehandelt und gestaltet werden. In Zeiten des Wirtschaftswunders und der Vollbeschäftigung ist der Generationenvertrag, ein Produkt der Nachkriegszeit, ein Garant für Sicherheit im Alter. Heute dagegen ist er geprägt durch die Angst, Pfründe abgeben zu müssen und dient als Schutz vor Altersarmut. Blickt man auf die Geschichte, zeigt sich, dass das Zusammenleben der Generationen sich immer spannungsreich gestaltet hat. Ständig mussten die Rechte und die Pflichten der jeweiligen Generation in Abgrenzung zur anderen ausgehandelt werden. Wann geben die Alten ihren Einfluss auf und machen Platz für die Jüngeren? Wie wird die Erbfolge geregelt und welcher Platz wird den Alten zugestanden? Wie vollziehen sich die Übergänge in die jeweiligen Altersstufen und wie ist deren Zusammenleben geregelt? Wie gestalten sich Fürsorge für die Jüngeren und wie die Versorgung der Älteren? All dies sind Fragen, für die es keine selbstverständlichen Regelungen gibt, sondern die abhängig von der jeweiligen Gesellschaftsform und Kultur immer wieder neu gestaltet werden.²⁰

Wie wird sich dies in den Unternehmen zeigen? Wird es in Unternehmen zukünftig wenig Junge geben, die keine Aussicht auf Aufstieg haben, da Führungspositionen, Positionen, die Prestige bedeuten und Nischen von den Älteren blockiert sind? Werden die Jungen die begehrten Wissensträger sein, da aktuelles Fachwissen und jugendliche Flexibilität als die wesentlichen Ressourcen für Innovationen gedeutet werden? Werden die Jungen die „Stars“ und die Alten die „träge Masse“ sein? Unternehmen negieren die Prognosen. Sie gehen nicht davon aus, dass ihr Personal von morgen älter als heute sein wird. Unternehmen beklagen bereits heute den Mangel an Fachkräften und es wird schwieriger, geeignetes Personal zu finden. Freisetzung Älterer und Einstellungsstopp sind nach wie vor die zentralen Instrumente, mit denen auf Krisensituationen reagiert wird. Für Ältere gibt es in den Unternehmen kaum noch Veränderungsmöglichkeiten, da in der Regel die berufliche Laufbahn mit 45 Jahren abgeschlossen ist. Welche Auswirkungen wird eine solche Personalpolitik haben, wenn der überwiegende Teil der Belegschaft über 40 Jahre alt sein wird und sich die Lebensarbeitszeit verlängert?

²⁰ Borscheid, P., 1989

Die der Arbeit zugrunde liegende Annahme ist, dass die gegenwärtige jugendzentrierte Personalpolitik unter den demographischen Veränderungen die bereits latent vorhandenen Generationenkonflikte verschärfen wird. Unternehmen sind neben der Familie einer der letzten Orte, wo noch intergenerationelles Handeln stattfindet und auch weiterhin stattfinden wird. Eine Personalpolitik, die vorrangig die Jungen im Blick hat und die Älteren langsam beiseite drängt, führt zur Demotivation und innerer Emigration. Gleichzeitig wird eine konstruktive Gestaltung von Kommunikationsprozessen zur Wissensgenerierung und Wissensweitergabe im Zuge der Entwicklung zu einer Wissensgesellschaft zu einer wichtigen betrieblichen Ressource. Organisationen benötigen daher Lern- und Arbeitsstrukturen, die einen Wissens- und Erfahrungstransfer zwischen den Generationen im Arbeitsprozess unterstützen und die das Miteinander der Generationen harmonisieren. Die Gestaltung von altersheterogenen Lern- und Arbeitsstrukturen im Sinne eines intergenerativen Managements ist eine Möglichkeit, wie Organisationen den demographischen Wandel bewältigen können.

II. Ziele und Gang der Arbeit

In der bisherigen Literatur über Generationenbeziehungen werden diese überwiegend im familiären und gesellschaftlichen Kontext beschrieben. Die Veränderungen durch den demographischen Wandel werden vorrangig volkswirtschaftlich und unter finanziellen Gesichtspunkten diskutiert. Die hier vorliegende Arbeit will die Lücke schließen und die Auswirkungen auf die Generationenbeziehungen und ihre Gestaltungsmöglichkeiten in der Arbeitswelt aufzeigen. Sie will aus soziologischer Sicht einen Beitrag dazu leisten, wie Generationenbeziehungen in Organisationen zukünftig gestaltet werden können. Im Zentrum steht dabei der Wissens- und Erfahrungstransfer zwischen den Generationen. Forschungsgegenstand sind die Beschäftigten und die Organisationen als Akteure. Die Sicht der Beschäftigten, wie sie das Älterwerden im Unternehmen erleben, wie sie die Balance zwischen zunehmenden Anforderungen und dem Gefühl des Nicht-mehr-gebraucht-werdens halten, wie sich der Umgang zwischen den Generationen gestaltet und welche Deutungen und Strategien seitens der Beschäftigten und der Unternehmen angewendet werden, sind forschungsleitende Fragestellungen. Individuelles Handeln und Unternehmensstrategien zur

Gestaltung von Generationenbeziehungen werden rekonstruiert, exemplarische Gestaltungsempfehlungen erstellt und die wesentlichen betrieblichen Determinanten aufgezeigt.

Die Arbeit ist in fünf Kapitel gegliedert. Nach der Einführung in die Thematik, der Vorstellung der Zielsetzung und dem Aufbau der Arbeit erfolgen die begriffliche Grundlegung und die Darlegung des Generationenkonzepts in seiner historischen und soziologischen Dimension als theoretischer Bezugsrahmen. Anschließend werden die gesellschaftlichen Voraussetzungen, die zu der Untersuchungsthematik führen, beschrieben. Die demographischen Auswirkungen in Organisationen können nur im Zusammenhang mit den gesellschaftlichen Umbrüchen interpretiert werden. Daher werden die demographischen und wirtschaftlichen Entwicklungen und ihre Folgen auf Organisationen erläutert, die zentralen Anforderungen an das Individuum und an die Unternehmenspolitik herausgearbeitet und das Konzept der Lernenden Organisation als eine mögliche Strategie zur Anpassung an den Wandel diskutiert.

In Kapitel C. werden die Untersuchungsmethodik der explorativen Studie erläutert und begründet, die Populationsauswahl und die angewendeten Methoden und Instrumente zur Datengewinnung beschrieben. Dies sind Fallstudien, qualitative Interviews und eine Zukunftskonferenz. Das Auswertungsverfahren wird ebenfalls dargelegt und begründet. Die Arbeit stützt sich im Wesentlichen auf die Erkenntnisse des Modellversuches „Der Prozess des Älterwerdens - Gestaltung altersheterogener Lern- und Arbeitsstrukturen in Unternehmen“, der von der Forschungsstelle des Bildungswerkes der Hessischen Wirtschaft e. V. von Februar 1997 bis Dezember 2001 durchgeführt wurde.²¹ Die zentrale Aufgabe des Modellversuches bestand darin, Lernpartnerschaften mit vier Unternehmen aufzubauen und gemeinsam Modelle zur Gestaltung intergenerativer Lern- und Arbeitsstrukturen zu entwickeln und umzusetzen.

²¹ Der Modellversuch wurde vom Hessischen Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert. Die fachliche Betreuung wurde vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) vorgenommen. Die Erkenntnisse und Ergebnisse sind in den jeweiligen Zwischenberichten, Dokumentationen und in dem Abschlussbericht nachzulesen. Lau-Villinger, D., Seitz, C.: Abschlussbericht zum Modellversuch „Der Prozess des Älterwerdens - Gestaltung altersheterogener Lern- und Arbeitsstrukturen in Unternehmen“. Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e. V. (Hrsg.), Frankfurt a. M., 2002.

Die aus der Datensammlung gewonnenen Erkenntnisse werden dann in den Forschungsergebnissen zusammengefasst und die wesentlichen Determinanten und Umsetzungsmöglichkeiten zur Integration der Generationenfrage in Unternehmen aufgezeigt. Den Abschluss bildet die Darlegung der Forschungshypothesen und deren Bewertung.

B. Begriffliche Grundlegung und theoretische Bezugspunkte

I. Begriffsklärung

Vorab wird angemerkt, dass unter den Begriffen Beschäftigte und Mitarbeiter Menschen verstanden werden, die in öffentlichen oder privatwirtschaftlichen Organisationen als Angestellte, Führungskräfte oder in der Produktion arbeiten. Aus Gründen der Lesefreundlichkeit wird auf die weiblichen Ausdrucksformen verzichtet. Der Begriff Organisation umfasst organisatorische Funktionen, wie Entscheidungs- und Realisierungsprozesse zur Differenzierung und Integration der Aufgaben und der Mitarbeiter im Sinne von Aufgabenträger. Diese münden in eine Struktur, was bedeutet, dass die Organisation

„ein relativ invariantes Beziehungsmuster als Mittel zur Reduktion von Unternehmensproblemen ist.“²²

Eine Unternehmung hat somit eine Organisation und ist gleichzeitig selbst eine Organisation, die sich von anderen durch ihre Entstehung, Ziel- und Zwecksetzung unterscheidet.

Die Begriffe Organisation, Unternehmen und Betrieb werden synonym verwendet.

1. Alter und Altern

Alter

Nach traditioneller, eher umgangssprachlicher Auffassung ist Alter eine Dimension, die im Wesentlichen biologisch bestimmt ist. Alter beginnt mit der Geburt, endet mit dem Tod, und mit dem Alter geht der Verlust der Zukunft einher. Trotz biologischer Festlegung ist Alter kein statischer Begriff, sondern bezeichnet einen Lebensabschnitt, der von vorausgegangenen persönlichen und sozialen Erlebnissen und von Endlichkeit des eigenen Seins geprägt ist.²³

Neben der biologischen besitzt Alter eine soziale Dimension. Im soziologischen Sinne ist Alter ein gesellschaftliches Strukturprinzip,²⁴ welches wie Geschlecht oder ethnische Herkunft sozial zugeschrieben wird, und in allen bekannten Gesellschaftsformationen lassen sich Zusammenhänge zwischen der Differenzie-

²² Hoffmann, F., 1976, S. 64

²³ Voges, W., 1983, S. 1

²⁴ Kohli, M., 1978, S. 13

rung der Menschen nach dem Lebensalter und der Sozialstruktur finden. In der sozialen Konstruktion des Lebenslaufs ist Alter das zentrale Kriterium für die gesellschaftliche Arbeitsteilung. Ausbildung, Eintritt in das Berufsleben, die Jahre der Berufstätigkeit und Austritt werden über das Alter festgelegt und formal institutionalisiert.²⁵ So erfolgt beispielsweise in den meisten Industriegesellschaften der Übergang in das Erwachsenenalter mit dem kalendarischen Alter von 18 Jahren. Im anthropologischen Vergleich wird deutlich, welche eine Variationsvielfalt sozialer Regelungen der Altersdimension es gibt, dass deren soziale Strukturierung unabhängig von den Naturverhältnissen verläuft und in verschiedenen Kulturen unterschiedliche Ausprägungen und Gestaltungen annimmt.²⁶

Wann jemand alt oder jung ist, welche altersgemäßen Rollen er einzunehmen hat, wie er alt²⁷ wird, ist abhängig von dem gesellschaftlichen Zusammenhang und variiert im kulturellen und historischen Verlauf. Neben der gesellschaftlichen unterliegt das Alter der eigenen subjektiven Deutung. Alter wird subjektiv empfunden,²⁸ individuell erlebt und das Bild über das Alter verändert sich mit dem eigenen Älterwerden, wie folgendes Gedicht von Max von der Grün anschaulich beschreibt:

„Als ich 5 Jahre alt war, war meine Mutter 25
und ich fand sie sehr alt;
Als ich 25 Jahre alt war und sie 45,
fand ich sie alt.
Als ich 45 Jahre war, war sie 65,
und ich fand sie sehr jugendlich.
Als ich 48 Jahre alt war, starb meine Mutter,
und ich fand, sie sei sehr jung gestorben.“²⁹

Altern

Grundlegende Forschungsarbeiten aus der Gerontologie, Psychologie³⁰ und Arbeitsmedizin³¹ der letzten dreißig Jahre heben hervor, dass neben der sozialen Zuschreibung Alter nicht zwangsläufig durch die Anzahl der Lebensjahre geprägt ist, sondern stark durch gesellschaftliche, biographische und individuelle, in der

²⁵ Dazu zählen beispielsweise die gesetzlich vorgeschriebene Schulpflichtigkeit der Jugendlichen und das gesetzlich festgelegte Rentenalter.

²⁶ a.a.O.

²⁷ Beauvoir, S., 1989, S. 11f

²⁸ Neuerdings spricht man vom gefühlten Alter.

²⁹ Zitiert nach Prahl, H. W., Schroeter, K. R., 1996, S. 73

³⁰ Lehr, U., 2000 und Kruse, A., 1995

³¹ Ilmarinen, J., 2004

Persönlichkeit begründete Faktoren, bestimmt wird. Grundsätzlich ist Altern als ein Prozess der Veränderung zu verstehen, der mit einer Reduzierung von körperlichen und geistigen Leistungsmerkmalen und einem Gewinn an kognitiven Kompetenzen und Persönlichkeitsmerkmalen einhergeht. Altern wird als ein vorwiegend komplexer individueller Prozess definiert, der in Abhängigkeit von den jeweiligen gesellschaftlichen und arbeitsweltbezogenen Begebenheiten abläuft.³² Im soziologischen Sinne erscheint Altern als eine Folge von altersbezogenen Rollen und als ein Durchlaufen dieser. Zum anderen werden die kognitiven Schemata, in denen der Lebenslauf in Altersphasen und die Menschen in Alterskategorien eingeteilt werden, erfasst.³³

2. Wandel der Leistungsfähigkeit

Die Fähigkeiten eines Menschen ändern sich im Laufe seines Lebens und eine generelle Abnahme der Leistungskraft der körperlichen als auch der geistigen Fähigkeiten findet nicht statt.³⁴ Vielmehr erhöhen sich mit zunehmendem Alter bestimmte Fähigkeiten, während andere einem natürlichen Altersabbau unterliegen. Einzelne Fähigkeiten wie Muskelkraft, Kurzzeitgedächtnis oder Reaktionsvermögen können sich mit fortschreitendem Alter, meistens erst nach dem 60. Lebensjahr verringern. Fähigkeiten, wie z. B. Aufmerksamkeit und Konzentration bleiben eher konstant. Andere, vor allem prozessübergreifende Fähigkeiten wie Urteilsvermögen und Genauigkeit nehmen dagegen zu. In Bezug auf die Intelligenz zeigen sich ähnliche Ergebnisse. Intelligenz umfasst ein Bündel von Leistungs- und Dispositionsfähigkeiten, die sich über die Jahre in verschiedener Weise verändern. Das Konzept der fluiden und kristallisierten Intelligenz³⁵ bietet eine psychologisch fundierte Erklärung des Leistungswandels. Unter fluider Intelligenz, die mit zunehmendem Alter abnimmt, werden eine schnelle Auffassung und Wahrnehmungsgeschwindigkeit und eine hohe Kurzzeitgedächtnisleistung verstanden. Kristalline Intelligenz umfasst das beurteilende Vermögen und zeigt wenig Abbautendenzen. Dazu gehören z. B. Erfahrungswissen, Wortschatz, Ausdrucksfähigkeit, Gesamtbeurteilung, abwägende Wahrnehmung und ein stabiles Selbstkonzept. Sie ist im Wesentlichen das Ergebnis von Lern- oder

³² Lehr, U., 2000 und Ilmarinen, J., 2004

³³ Diese Schemata werden als Alterstypisierungen bezeichnet. Kohli, M., 1978, S. 13

³⁴ Lehr, U., 2000

³⁵ Müller, M., 1992

Übungseffekten.³⁶ Fluide und kristallisierte Intelligenz sind als wechselseitige Komponenten zu verstehen. So bezeichnet Baltes³⁷ kristallisierte Intelligenz als die pragmatische Seite kognitiver Funktionen und fluide Intelligenz als ihren mechanischen Aspekt. Der Abbau fluider und die Konstanz bzw. die Zunahme kristallisierter Intelligenz im Laufe des Älterwerdens können durch gezieltes Training verhindert bzw. erreicht werden. In der folgenden Übersicht werden geistige und körperliche Fähigkeiten und deren Wandel im Zeitverlauf dargestellt:

<i>Im Allgemeinen zunehmende Fähigkeiten</i>	<i>In der Regel gleichbleibende Fähigkeiten</i>	<i>Im Allgemeinen abnehmende Fähigkeiten</i>
Erfahrungswissen	Allgemeinwissen	Muskelkraft
Urteilsvermögen und Genauigkeit	Fähigkeit zur Informationsaufnahme und -verarbeitung	Beweglichkeit
sprachliche Gewandtheit	Aufmerksamkeit	Klimatische Anpassungsfähigkeit
Fähigkeit zum dispositiven Denken	Konzentrationsfähigkeit	Sehvermögen
Selbständigkeit	Lernfähigkeit	Hörvermögen
Teamfähigkeit	Langzeitgedächtnis	Tastsinn
Verantwortungsbewusstsein		geistige Umstellungsfähigkeit
Zuverlässigkeit		Geschwindigkeit der Informationsaufnahme und -erarbeitung
Ausgeglichenheit und Beständigkeit		Abstraktionsvermögen
menschliche Reife		Kurzzeitgedächtnis
Sicherheitsbewusstsein		Risikobereitschaft

Abb. 1³⁸ Veränderungen der menschlichen Leistungsstruktur im Zeitverlauf

³⁶ Oerter, M., Montada, R., 1987, S. 392

³⁷ Baltes, P., Mayer, K. U., 1996, S. 223

³⁸ Klump, W. et al., 1994, S. 17

Ob der Wandel der Leistungsstruktur zu einer Veränderung der Leistungsfähigkeit führt, ist abhängig von einem kontinuierlichen Training der geistigen und körperlichen Fähigkeiten, dem Gesundheitszustand, der Motivation und den körperlichen und geistigen Beanspruchungen und Belastungen im Arbeitsprozess. Nach Lehr³⁹ haben Faktoren wie Schul- und Berufsausbildung, Training und Motivation eine wesentlich höhere Bedeutung für die Leistungsfähigkeit Älterer als das Lebensalter. Jasper und Fitzner fassen die Erkenntnis, dass Alter und Leistungsminderung nicht notwendig miteinander verbunden sind, wie folgt zusammen:

„Altersspezifische Leistungsdefizite sind das Ergebnis defizitärer Arbeits- und Lebensbedingungen. Gesucht ist nicht schonende Arbeit für leistungsbeeinträchtigte Ältere, sondern Arbeit, die in wachsendem Alter kein made-man-ageing erzeugt. Auch Dequalifikation und Verlernen der Lernfähigkeit ist kein Ergebnis des Alterns, sondern ein Fehlnutzungsergebnis.“⁴⁰

3. Ältere und jüngere Arbeitnehmer

Ein Blick in die Literatur macht deutlich, dass es eine Vielzahl von Ansätzen und Versuchen gibt, die Begriffe „ältere Arbeitnehmer“ und „jüngere Arbeitnehmer“ zu definieren und voneinander abzugrenzen. Die Definition der OECD⁴¹ bezeichnet diejenigen Mitarbeiter als ältere Arbeitnehmer, die in der zweiten Hälfte des Berufslebens stehen, das Rentenalter noch nicht erreicht haben, sowie gesund und arbeitsfähig sind.⁴² Nach Ilmarinen wird für ältere Mitarbeiter oft das kalendarische Alter von 45 bzw. 50 Jahren als untere Grenze festgelegt.⁴³ Teilweise erfolgt dies branchenspezifisch. So werden in körperlich sehr belastenden Berufszweigen wie z. B. in der Stahlbranche, häufig 40 Jahre als kalendarische Grenze genommen.⁴⁴ In anderen Bereichen, z. B. in der Verwaltung, dagegen 50 oder 55 Jahre.⁴⁵ In sehr jugendorientierten Branchen wie der Softwareentwicklung oder Model-Agenturen kann man bereits mit 30 Jahren⁴⁶ als alt gelten. Legt man die Vermittlungsfähigkeit bzw. das Risiko von Langzeitarbeitslosigkeit zu Grunde, bietet sich ebenfalls das Alter von 45 Jahren an. Darauf basiert die so

³⁹ Lehr, U., Schneider, W., 1984, S. 32 ff

⁴⁰ Jasper, G., Fitzner, S., 2000, S. 140

⁴¹ Rump, J., 2003, S. 3

⁴² Wollert, A., 1997, S. 320

⁴³ Ilmarinen, J. E., 2004, S. 29

⁴⁴ a.a.O., S. 321

⁴⁵ Naegele, G., 1992, S. 8ff

⁴⁶ Insbesondere Frauen werden häufig früher als alt bezeichnet als Männer.

genannte sozialpolitisch begründete Definition,⁴⁷ die das Alter in den Kontext des Arbeitsmarktes stellt. Als ältere Arbeitnehmer werden Personen definiert, die aufgrund ihres Alters auf dem Arbeitsmarkt mit überdurchschnittlichen Risiken konfrontiert werden. Diese Risiken werden u. a. damit begründet, dass diejenigen, die Arbeit anbieten, mit zunehmendem Alter eine abnehmende Leistungsfähigkeit und Flexibilität assoziieren⁴⁸ und häufig 45 Jahre als Grenze angeben.⁴⁹ Als jüngere Mitarbeiter werden in Abgrenzung Personen unter 40 Jahren bezeichnet.

Es wird deutlich, dass die Definitionsansätze die individuellen und betrieblichen Begebenheiten nicht vollständig erfassen. Daher ist für die Abgrenzung von jüngeren und älteren Mitarbeitern eine differenzierte Festlegung, die sich insbesondere an den betriebs- und branchenspezifischen Faktoren orientiert, hilfreicher als eine Festlegung anhand des kalendarischen Alters. Unter Einbeziehung der verschiedenen Definitionsansätze versteht Wollert den Begriff der älteren und jüngeren Mitarbeiter als ein relationales Konstrukt,

„d. h. eine Person ist älter in Bezug zu anderen Personen ihres sozialen bzw. beruflichen Umfelds, wird als relativ alt für die Ausübung einer spezifischen Aufgabe oder Position gesehen oder wirkt als alt (im Sinne von „reif“ oder wenig flexibel“) im Hinblick auf bestimmte Verhaltenserwartungen.“⁵⁰

4. Lernen und Kompetenz

Individuelles Lernen

Grundsätzlich kann individuelles Lernen als ein Prozess bezeichnet werden, bei dem auf bestimmte Stimuli Reaktionen geschaffen oder verändert werden, bzw. durch den ein Individuum neues Wissen und neue Erkenntnisse erwirbt und dadurch sein Handeln immer wieder verändert.⁵¹ Individuelles Lernen bezieht sich auf den Erwerb von Verhaltens- und Handlungspotenzialen.⁵²

Die für die Untersuchung verwendete Arbeitsdefinition schließt sich der sozial-kognitiven Lerntheorie Banduras an.⁵³ Im Zentrum steht dabei die Annahme,

⁴⁷ Rump, J., 2003, S. 3

⁴⁸ Naegele, G., 1992, S. 11

⁴⁹ Ein Blick in die Stellenanzeigen bestätigt dieses Alter. Häufig findet man Angaben über Altersbegrenzungen von 40 bis 45 Jahren.

⁵⁰ Wollert, A., 1997, S. 322

⁵¹ Stäbler, S., 1999, S. 38

⁵² Drost, S., 1995, S. 15

⁵³ Bandura, A., 1979

dass soziales Lernen nicht nur aufgrund der eigenen Erfahrung⁵⁴ erfolgt, sondern auch auf Basis von Beobachtungen und Imitationen. Lernen vollzieht sich vor dem Hintergrund bereits vorhandener Einstellungen, Persönlichkeitsfaktoren wie Auffassungsgabe, Handlungsmuster, Wertehaltungen und persönlicher Qualifikationen. Diese Kognitionen, beeinflusst von der Lernvergangenheit, sind eine wesentliche Bedingung für neues Lernen. Sie sind ausschlaggebend dafür, welches externe Ereignis bemerkt wird, für die Art und Weise, wie es wahrgenommen wird und wie die darin enthaltenden Informationen zur weiteren Verwendung organisiert werden.⁵⁵ Nach Bandura vollzieht sich Lernen in unterschiedlichen Lernprozessen. Menschen lernen aus unmittelbaren Erfahrungen und aus der Beobachtung anderer. Aufmerksamkeitsprozesse sind dafür verantwortlich, welche Aspekte des eigenen und des beobachteten Verhaltens wahrgenommen und welche Wirkungen selektiv berücksichtigt werden. In aller Regel werden Verhaltensmuster, die von Nutzen zu sein scheinen, eher aufgenommen und absorbiert als Verhaltensweisen, von denen negative Konsequenzen erwartet werden. Die beobachteten Erfahrungen werden durch die Fähigkeit zur Antizipation zu Erwartungen, ob bestimmte Handlungen in einem bestimmten Kontext Vorteile oder Nachteile bieten. Erwartungen werden somit Anreize für das Handeln. Die beobachteten Erfahrungen und daran anknüpfende Erwartungen für das eigene Handeln werden durch die so genannten Gedächtnis- und Behaltensprozesse gespeichert. Sie dienen als Leitlinien des Handelns. In den motorischen Reproduktionsprozessen werden sie in Handlungen umgesetzt. In anschließenden Beurteilungsprozessen werden die Konsequenzen des Handelns analysiert. Dabei werden die Verhaltensergebnisse mit den Erwartungen verglichen und Konsequenzen bezüglich der Erwartungen für das zukünftige Handeln gezogen. Wenn Übereinstimmungen oder Diskrepanzen bemerkt werden, wird nach Ursachen gefragt. Aufgrund dieser Bewertungsprozesse stellt sich ein Zustand von Zufriedenheit ein, wenn die Erwartungen übereinstimmen. Unzufriedenheit erfolgt, wenn Verfehlungen, die als Misserfolge gewertet werden, wahrgenommen werden. Bandura betont in seinem Lernansatz die Interaktion des Indivi-

⁵⁴ Beim Konzept des Erfahrungslernens nach Kolb wird Lernen als Prozess der Wissensbildung durch Erfahrungsverarbeitung verstanden. Dabei stehen nicht nur die Vorerfahrungen, sondern insbesondere das Sammeln und Auswerten konkreter Erfahrungen im Mittelpunkt. Hennemann, C., 1996, S. 37

⁵⁵ Rump, J. ,1997, S. 13

duums mit seinem sozialen Umfeld und bietet somit wichtige Erkenntnisse für das soziale Lernen im Rahmen organisationaler Lernprozesse.⁵⁶

Lernprozesse in der Gruppe

Nach Stäbler ist

„Gruppenlernen [...] das Lernen einer Gruppe als soziales System, welches sich im veränderten Gruppenwissen, d. h. in veränderten Wirkungen nach außen und in veränderten Wahrnehmungen als soziale Identität nach innen, niederschlägt.“⁵⁷

Die Mitglieder lernen zwar individuell, doch gemeinsam mit den anderen, so dass von einem Lernen der gesamten Gruppe gesprochen werden kann. Gruppenlernen ist nach Senge eine grundlegende Voraussetzung für organisationales Lernen.⁵⁸

Organisationales Lernen

Neben dem individuellen Lernen und dem Gruppenlernen soll für die hier vorliegende Untersuchung der Aspekt des organisationalen Lernens aufgegriffen werden. Organisationales Lernen rückt in den letzten Jahren im Kontext der Diskussionen um wissensintensive Unternehmen immer mehr in den Vordergrund, wenn es um Aspekte des Lernens und des Wissenstransfers in Unternehmen geht. In Anlehnung an eine von Pawlowsky vorgenommene Literaturrecherche hebt Hanft folgende Definition von organisationalem Lernen hervor. Dies

„[...] ist demgemäß ein Prozess der Veränderung (oder auch Erweiterung) der Wissensbasis von Organisationen in einem Wechselspiel zwischen Individuum und Organisation und in Interaktion mit der internen und externen Umwelt.“⁵⁹

Es handelt sich um einen Prozess innerhalb der Organisation, der auf der Interaktion zwischen dem Individuum und der Organisation basiert, der jedoch nach Fiol, Lyles und Probst⁶⁰ mehr als die Summe der individuellen und Gruppenlernprozesse darstellt. So umfasst organisationales Lernen die Fähigkeit eines Unternehmens, Einsichten, Wissen und Beziehungen zwischen vergangenen Handlungen, deren Effektivität und zukünftigen Handlungen herzustellen,

⁵⁶ Drost, S., 1996, S. 35

⁵⁷ Stäbler, S., 1998, S. 39

⁵⁸ Senge, P. M., 1996, S. 331

⁵⁹ Hanft, A., 1996, S. 134

⁶⁰ Fiol, C. M., Lyles, M. A., 1985, S. 811 und Probst, G. J. B., 1992, S. 473

Fehler aufzudecken und entsprechende Korrekturen vornehmen zu können. Drosten⁶¹ beschreibt, dass organisationales Lernen sich zwischen den Unternehmensmitgliedern und der Organisation vollzieht, eine erweiterte Einsicht in die unternehmensinternen Handlungsstrukturen umfasst, eine Veränderung der Werte- und Wissensbasis des Unternehmens enthält, in Wechselbeziehungen zwischen Unternehmen und Umwelt verläuft, eine Neu-Orientierung bei der Betrachtung der Unternehmensumwelt ermöglicht und zu einer erhöhten Problemlösefähigkeit des Unternehmens führt. Um Einsichten in die unternehmensinternen Handlungsstrukturen zu erlangen, müssen die Interpretationsmuster, die so genannten Handlungstheorien, die das Wissen einer Organisation als Referenzsystem konstituieren, verstanden werden. Nach Argyris und Schön vollzieht sich dies als ein Lernprozess im Sinne von Teilen von Annahmen. Dabei gehen sie davon aus,

„daß das bewußte Handeln eines Individuums auf kognitiven Strukturen basiert, hinter denen bestimmte Normen, Werte und Grundannahmen stehen. Die kognitive Wissensbasis wird permanent auf Angemessenheit hin geprüft und gegebenenfalls rekonstruiert. Aber nicht nur Individuen, sondern auch Organisationen, die Argyris/Schön als „kollektive Agenten“ verstehen, richten ihre Aktionen an bestimmten kognitiven Handlungstheorien (Theories-of-action) aus. Dabei differenzieren die Autoren zwischen offiziellen Handlungstheorien und den sogenannten Gebrauchstheorien.“⁶²

Organisationen handeln entsprechend den subjektiven Handlungstheorien ihrer Mitglieder, die gebildet werden über ihre Vorstellungen und Werte, über die Zusammenhänge in ihrer Umwelt und ihre eigenen Möglichkeiten zur Gestaltung. Das Handeln der Menschen wird durch subjektive Alltagstheorien (Theories in Use) geprägt. Die „Theories in Use“ sind die inoffiziellen, zum Teil unbewussten, Handlungsmuster. Sie werden in der Regel nicht öffentlich diskutiert und sind häufig nicht mit den offiziellen Handlungstheorien einer Organisation übereinstimmend. Die offiziellen Handlungstheorien einer Organisation, die „Exposed Theories“, finden sich in Organigrammen, Stellenbeschreibungen oder Unternehmensleitlinien wieder. Ausgehend von der Unterscheidung von „Exposed Theories“ und „Theories in Use“ beschreiben Argyris und Schön drei Lernniveaus.⁶³ Als „Single Loop-Lernen“ (Einschleifen-Lernen) wird ein Lernprozess

⁶¹ Drosten, S., 1996, S. 37

⁶² a.a.O.

⁶³ Argyris, C., Schön, D. A., 1997, S. 35ff

bezeichnet, bei dem eine Abweichung vom Idealzustand entdeckt und korrigiert wird. Fehler werden aufgedeckt und korrigiert, indem das Verhalten so geändert wird, dass das bereits definierte Ziel erreicht werden kann. „Single Loop-Lernen“ ermöglicht eine Problemlösung und Effizienzsteigerung innerhalb eines festgelegten Bezugsrahmens. Dabei bleiben die Personen auf der Handlungsebene und ihre Ziele und Absichten bleiben unverändert. Beim „Double Loop-Lernen“ (Doppelschleifen-Lernen) werden die definierten Ziele, Normen und Werte hinterfragt, indem man sich auf die Annahmen, die hinter den Zielen, Normen und Werten liegen, konzentriert. Nach Argyris und Schön kann ein organisationaler Wandel nur durch „Double Loop-Prozesse“ erreicht werden. Dabei werden die alltäglichen Gebrauchstheorien in Frage gestellt und verändert. Werden beim „Single Loop-Lernen“ nur die Handlungen korrigiert, werden beim „Double Loop-Lernen“ die Ziele und Absichten betrachtet und verändert. Die Veränderung dieser Grundannahmen bewirkt neue Handlungen und Ergebnisse. Das dritte Lernniveau, das sogenannte „Deutero-Lernen“ geht auf Bateson⁶⁴ zurück. Er versteht in Anlehnung an Mead⁶⁵ die Fähigkeit, das Lernen zu lernen als Möglichkeit, Einsichten in die Kontexte der Problemlösungen zu gewinnen. Dabei wird das Verhalten nicht in Mittel und Zweck eingeteilt, sondern es wird versucht, den Wert und die Richtung der von Individuen und Gesellschaften gewählten Maßnahmen zu deuten und zu verstehen. Die Idee des „Deutero-Lernens“ geht über eine Veränderung der Zielsetzung, Strategien und Strukturen sowie der geltenden Grundannahmen hinaus. Es bietet die Möglichkeit zu einer grundlegenden Reflexion und Veränderung der kognitiven Strukturen, so dass Unternehmensmitglieder zu einer neuen Denkweise und Problemlösungsfähigkeit gelangen können.

In Anlehnung an Argyris und Schön entwickeln Kim und Senge⁶⁶ ein ähnlich umfassendes Verständnis von organisationalem Lernen. Der Übergang von individuellem zu organisationalem Lernen erfolgt über individuenübergreifende, von mehreren Organisationsmitgliedern geteilten mentalen Modellen (shared mental models). Nach Kim findet organisationales Lernen dann statt, wenn Individuen durch Erfahrungen bzw. entsprechende Lernprozesse ihre persönlichen

⁶⁴ Bateson, G., 1996, S. 229

⁶⁵ a.a.O., S. 223

⁶⁶ Kim, D. H., 1993 und Senge, P. M., 1996

mentalen Modelle verändern, diese Veränderungen explizieren und dadurch eine Veränderung der organisationsweit geteilten mentalen Modelle bewirken. Mentale Modelle sind sozusagen die Bilder und Grundannahmen, anhand derer wir uns die Welt erklären. Sie fungieren nach Senge und Kim nicht nur als passive Wissensspeicher, sondern als aktive, unser Denken, Wahrnehmen und Handeln prägende Wissensstrukturen:

„Mental models represent a person’s view, including explicit and implicit understandings. Mental models provide the context in which to view and interpret new material, and they determine how stored information is relevant to a given situation.“⁶⁷

Danach kann ein organisationaler Wandel nur durch „Double Loop“- und „Deutero-Lernprozesse“ erfolgen. Für das „Double Loop-Learning“ bedeutet dies, Reflexionsprozesse in Unternehmen zu initiieren, die es ermöglichen, zu kollektiv akzeptierten Gebrauchsanahmen zu gelangen und einen gemeinsamen Sinnbezug herzustellen.

Lernfähigkeit auch im Alter

Für die hier vorliegende Arbeit ist es wichtig, Aspekte der Lernfähigkeit älterer Personen aufzugreifen. Unter Lernfähigkeit ist nach Lehr⁶⁸ das Zusammenwirken von Intelligenz, Psyche und sozialen Einflüssen zu verstehen. Die Lernfähigkeit von Personen wird stark von altersunabhängigen Faktoren beeinflusst. So ist die Lernfähigkeit eines Menschen um so größer, je höher bzw. intensiver

- ◆ sein Bildungs- bzw. Ausbildungsniveau,
- ◆ seine Motivation,
- ◆ seine Begabung,
- ◆ sein geistiges Training ist.⁶⁹

Ältere Menschen lernen grundsätzlich nicht schlechter als jüngere, sondern sie lernen anders und sind in ihrem Lernverhalten durch ihre berufliche Tätigkeit und Vergangenheit geprägt. Grundsätzlich gilt für die Erwachsenenbildung, den zu lernenden Stoff in einen Sinnzusammenhang einzuordnen und einen Bezug zum Alltag oder zu den beruflichen Erfordernissen herzustellen. Wenn man weiß, warum man lernt, fällt das Lernen leichter.

⁶⁷ Kim, D. H., 1993, S. 39

⁶⁸ Lehr, U., 2000, S. 104 ff

⁶⁹ Bretzke-Gadatsch, U., 1991, S. 15

Ältere Menschen lernen in der Regel diskontinuierlicher als jüngere, sie haben oft verlernt zu lernen und zudem Schwierigkeiten, sich auf das Lernen umzustellen. Neue Lerninhalte, die nicht in Bezug zu vorhandenen Denk- und Handlungsstrukturen gesetzt werden können, werden schnell wieder verlernt. Untersuchungen haben ergeben, dass ältere Menschen unter Zeitdruck schlechter als jüngere lernen. Ohne Berücksichtigung des Zeitfaktors sind die Lernleistungen von älteren und jüngeren Menschen gleich. Das Vertrauen in die eigene Lernfähigkeit ist bei älteren Personen oftmals geringer als bei jüngeren.⁷⁰ Zur Gestaltung von Lernprozessen in Unternehmen ist es hilfreich, das unterschiedliche Lernverhalten von Jung und Alt zu berücksichtigen, die individuellen Berufserfahrungen zu reflektieren und an vorhandene Kenntnisse und Fertigkeiten anzuknüpfen, diese in den Lernprozess zu integrieren und neue Lerninhalte durch ständiges Rückkoppeln mit Bekanntem zu verknüpfen.⁷¹

Kompetenz

Der Begriff Kompetenz ist zwar in aller Munde, doch ist unklar, was er genau beschreibt. In der Alltagssprache wird Kompetenz eher im Sinne von Leistung, Aktivität oder Effizienz verwendet.

Unter Kompetenzen werden alle Fähigkeiten, Wissensbestände und Denkmethode verstanden, die ein Mensch in seinem Leben erwirbt und betätigt. Kompetenz umschreibt das, was ein Mensch wirklich kann und weiß. Nach Leontjew ist Kompetenz das System innerpsychischer Voraussetzungen, das sich in der Qualität sichtbarer Handlungen niederschlägt.⁷²

„Damit ist Kompetenz eine Umschreibung dessen, was einen Menschen wirklich handlungsfähig macht. Der Begriff beinhaltet also die Summe seiner Wissensbestände und auch die Anwendungsfähigkeit des Wissens.“⁷³

Weiter beschreibt Bernien, dass Kompetenz aus aktiven und ruhenden, aus sichtbaren und verborgenen Wissensbeständen und aus für seinen Träger bewussten und unbewussten Fähigkeiten und Fertigkeiten besteht. Wendet man diese eher allgemein gehaltene Definition auf die berufliche Kompetenz an, ist diese die Summe aller Fähigkeiten, Fertigkeiten, Wissensbestände und Erfah-

⁷⁰ Alt, C., Diner, I., 1993

⁷¹ a.a.O.

⁷² Leontjew, A. N., 1977

⁷³ Bernien, M., 1997, S. 24

rungen des Menschen, die ihn zur Bewältigung seiner beruflichen Aufgaben, einschließlich der damit verbundenen Folgeabschätzung befähigen.⁷⁴ Kompetenz ist immer an ein Individuum, an eine Tätigkeit gebunden und umschreibt die Fähigkeit einer Person, in einer bestimmten Situation angemessen handeln zu können.⁷⁵ Nach Olbrich wird Kompetenz als ein transaktionales Konstrukt verstanden, d. h. sie zeigt sich im situationsgerechten Umgang des Individuums mit den von der Umwelt gestellten Anforderungen.⁷⁶

Wissenserwerb ist eine wichtige Voraussetzung für das Erlangen von Kompetenz. Nach Gruber⁷⁷ reicht jedoch der Erwerb von Wissen allein nicht aus, sondern dieses muss auch in angemessener Weise in Anwendungskontexte gestellt werden. Im Zuge der Expertiseforschung wird Kompetenz als ein Erfahrungsprozess verstanden. Bei der Kompetenzentwicklung ist das Zusammenspiel von Gedächtnis, Wissen und Erfahrung zentral, d. h. dem formalen, systematischen Wissen und den individuellen, episodischen Erfahrungen. Erfahrung und Wissen sind somit die Grundlage beruflicher Kompetenz.⁷⁸

5. Wissen und Wissensmanagement

Wissen

Wissen ist ein ungenauer Begriff. Umgangssprachlich wird er häufig mit den Begriffen Daten und Informationen gleichgesetzt. Daten sind jedoch nur Einzelgegebenheiten, die aus Beobachtungen, Experimenten, Erfahrungen, statistischen Erhebungen u. a. gewonnen werden.⁷⁹ Demnach werden Daten immer auf irgendeine Weise gewonnen. Zum Teil geschieht dies durch Weitergabe durch andere. Als Information gilt allgemein eine Nachricht bzw. mehrere Daten, die durch eine vorher vereinbarte Semiotik in eine für das Individuum sinnige Beziehung gebracht werden.⁸⁰

Blickt man in die allgemeinen Wörterbücher⁸¹ wird deutlich, dass Wissen mehr als Daten und Informationen ist. So werden u. a. folgende Synonyme für Wissen aufgeführt: Beschlagenheit, Bildung, Einblick, Einsicht, Erfahrung, Erkenntnis,

⁷⁴ a.a.O., S. 25

⁷⁵ Wollert, A. 1997, S. 329

⁷⁶ Olbrich, É., 1996, S. 258

⁷⁷ Gruber, H., 2001, S. 2

⁷⁸ a.a.O., S. 8

⁷⁹ Brockhaus Multimedial 2003, Daten

⁸⁰ a.a.O., Information

⁸¹ Duden, Brockhaus und Meyers Lexikon

Faktenwissen, Gelehrsamkeit, Gelehrtheit, Gewissheit, Kenntnis, Know-how, Können, Lebenserfahrung, Menschenkenntnis, Praxis, Reife, Routine, Sicherheit, Weisheit, Weitblick, Weltgewandtheit, Weltkenntnis, Überblick und Überzeugung. In der philosophischen Literatur wird Wissen als etwas Wahres beschrieben, als ein

„Fürwahrhalten mit vollständiger Gewissheit.“⁸²

Kant⁸³ bezeichnet Wissen als

„ein sowohl subjektiv als auch objektiv zureichendes Fürwahrhalten.“

und Husserl⁸⁴ als

„Evidenz davon, daß ein gewisser Sachverhalt gelte oder nicht.“

Wissen beinhaltet demnach die Gewissheit, ob etwas richtig, wahr oder angemessen ist. D. h. Wissen ermöglicht eine richtige Einschätzung eines Sachverhaltes und folgt aus der Interpretation der Daten und Informationen.

Kleinhans⁸⁵ unterscheidet Wissen in zwei verschiedene Wissensarten: in Kennen und Können. Können beinhaltet Fertigkeiten und Fähigkeiten, das Wissen, wie etwas zu tun ist; Kennen hingegen beinhaltet Kenntnisse und Erkenntnis, Wissen, was der Fall ist, bzw. dass etwas der Fall ist. Schüppel⁸⁶ hingegen unterscheidet vier Kategorien des Wissens, die dem Verhaltenslernen zu Grunde liegen. Die vier Kategorien entstehen jeweils auf unterschiedliche Arten. Handlungswissen entsteht durch „doing“, Erfahrungswissen durch „reflecting“, Konzeptwissen durch „thinking“ und Planungswissen durch „deciding“. In einer Art Kreislauf ohne Anfang und Ende sind die vier Kategorien miteinander verbunden. Beim Erfahrungswissen nimmt das Individuum die Realität wahr und erfährt eine Begebenheit. Im Konzeptwissen wird das Erfahrene (Erfahrungswissen) analysiert und mit anderen Begebenheiten bzw. mit dem Erfahrungswissen aus anderen Begebenheiten verglichen. Daraus folgt das Planungswissen, indem eine Verhaltensorientierung entwickelt und anschließend umgesetzt wird (Handlungswissen).

⁸² Brüggem, M., 1974, S. 1723 ff

⁸³ a.a.O.

⁸⁴ a.a.O.

⁸⁵ Kleinhans, A., 1989

⁸⁶ Schüppel, J., 1994, S. 70

Nach Rump bilden Daten den Ausgangspunkt für Wissen. Sie bestehen als Basiseinheiten aus unterschiedlichen Fakten, Zahlen, Bildern und Texten. Indem sie mit Bedeutung versehen, gemessen, geordnet und strukturiert werden, werden sie zu Informationen. Daten und Informationen sind expliziter Natur und können jederzeit dokumentiert und weitergegeben werden. Weiter führt Rump aus, dass

„Wissen entsteht, wenn Informationen ausgewählt, verbunden, transformiert und vor dem persönlichen Hintergrund bewertet werden, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen und eine bestimmte Aufgabe zu bewältigen. Wissen ist das Ergebnis der Informationsverarbeitung. Ob und wie Informationen vernetzt werden, hängt von der Person und deren Sozialisation, von Lernprozessen, von Erfahrungen, von den kontextbezogenen Interaktionsstrukturen sowie von dem Kulturkreis ab. Wissen vollzieht sich in den Köpfen und im Rahmen zwischenmenschlicher Beziehungen. Als Ergebnis von Wissen entsteht Können. Wird Können angewendet, entsteht Kompetenz.“⁸⁷

Nonaka und Takeuchi⁸⁸ nehmen eine Unterscheidung in „explicit knowledge“ und „tacit knowledge“ vor, um das (be-)schreibbare (explicit) Wissen von dem unbeschreibbaren (tacit), dem verborgenen Wissen, zu unterscheiden. Das explizite Wissen wird von ihnen als eine Sammlung von Informationen gesehen, welches sich in Worte und Zahlen fassen lässt, formalisiert, gespeichert und verteilt werden kann. Implizite Wissensbestände setzen sich überwiegend aus Erfahrungen zusammen, die nicht unbedingt auf bewusste Annahmen von Informationen beruhen, die somit schwer bzw. nicht direkt zu verbalisieren sind. Sie entziehen sich weitgehend dem formalen Ausdruck und sind nur die Spitze des Eisberges. Ihrer Ansicht nach liegt der größte Teil unseres Wissens im Verborgenen. Implizites Wissen ist an die Person gebunden und wird meistens nur in seiner Anwendung sichtbar.

Wissensmanagement

In den letzten Jahren sehen Unternehmen Wissen als einen Produktionsfaktor, den es verstärkt zu nutzen gilt. Eine systematische Steuerung der Wissensweitergabe und der Wissensentwicklung ist in den Konzepten zum Wissensmanagement angelegt. Wissensmanagement wird verstanden als

„der konsequente Ansatz, internes und externes disziplinäres Wissen der Menschheit zu selektieren, zu sammeln, zu analysieren, geordnet zu ver-

⁸⁷ Rump, J., Lau-Villinger, D., 2002, S. 13

⁸⁸ Nonaka, I., Takeuchi, H., 1997, S. 16ff

dichten und für die Zweckerfüllung von Unternehmen und Verwaltungen in allen Organisationsbereichen und auf allen Ebenen produktiv zu machen.“⁸⁹

Verallgemeinernd kann Wissen hierbei als die zweckgerichtete Kompetenz der Organisation und ihrer Mitarbeiter bezeichnet werden. Der Begriff Management bezieht sich auf die Führungsaufgabe, mit Mitarbeitern Ziele zu vereinbaren und dafür zu sorgen, dass diese erreicht werden.⁹⁰ Zwei grundlegend verschiedene Strömungen des Wissensmanagements lassen sich erkennen:

- ◆ eine technikorientierte und
- ◆ eine humanorientierte.⁹¹

Die technikorientierten Ansätze beziehen sich vorrangig auf explizites Wissen und dessen Verteilung auf einem zumeist elektronischen Weg. Hauptsächlich geht es um die Verbindung von Soft- und Hardwaremanagement, Datenmanagement und Informationsmanagement.⁹² Demgegenüber beziehen sich die humanorientierten Ansätze mehr auf implizites Wissen und dessen Weitergabe und Externalisierung. Hierbei steht der Mensch als Wissensträger im Vordergrund der Überlegungen und somit die Externalisierung von Wissen und dessen Transfer. Die grundsätzlich verschiedenen Ansätze stützen sich aufeinander. So ist bei dem technikorientierten Ansatz mit dem Menschen als Nutzer und Einbringer dessen Wissen involviert. Ebenso spielt die Technik bei der Verteilung des expliziten Wissens in den humanorientierten Ansätzen eine tragende Rolle.⁹³ Die hohe Kunst des Wissensmanagements liegt in der Explizierung von implizitem Wissen.

Rump⁹⁴ beschreibt die im Wissensmanagement liegenden Felder, die in einer Art Kreislauf miteinander verbunden sind. Nach der Vereinbarung von Wissenszielen folgt die Wissensidentifikation. Dabei wird geklärt, welches Wissen im Unternehmen vorhanden ist und welches Wissen benötigt wird. Anschließend kann das fehlende Wissen durch die Integration von fremdem Wissen erworben und darauf

⁸⁹ Chrobok, R., 1998, S. 184

⁹⁰ a.a.O.

⁹¹ Schüppel, J., 1994, S. 187ff

⁹² a.a.O.

⁹³ a.a.O.

⁹⁴ Krämer, M., Rump, J., 2000

aufbauend neues Wissen entwickelt werden. Im Feld der Wissens(ver)teilung werden Maßnahmen und Bedingungen geschaffen, dass Wissen geteilt bzw. verteilt werden kann. Bei der Wissensnutzung wird Wissen in Handlungen transformiert und somit angewendet. Damit Wissen nicht verloren geht, wird es dokumentiert und kommuniziert, z. B. in Erfahrungsaustauschrunden oder durch Auflisten der Wissensträger (Wissensbewahrung). In einer abschließenden Wissensbewertung werden die kollektiven und organisationsübergreifenden Entwicklungen beurteilt und gegebenenfalls modifiziert.

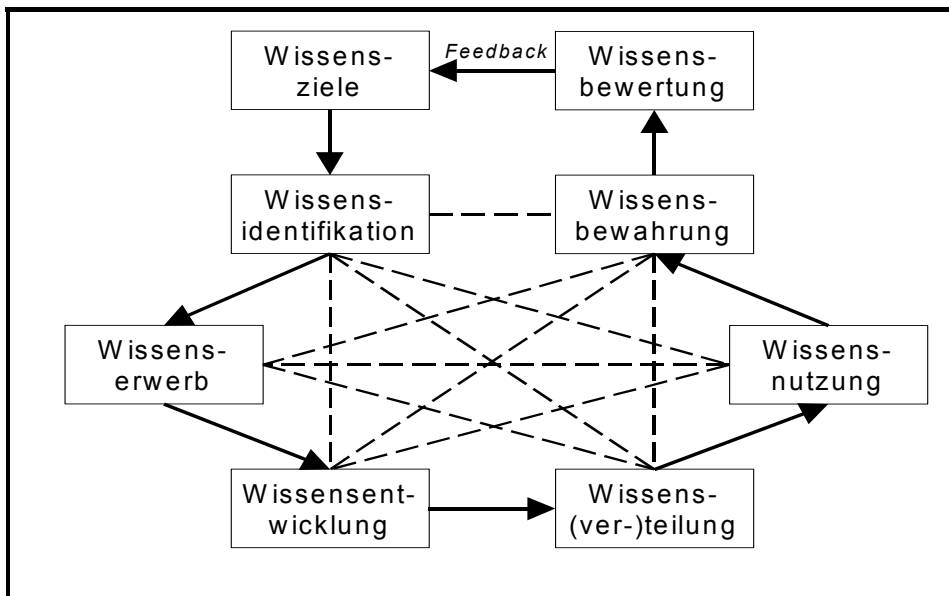


Abb. 2⁹⁵ Bausteine des Wissensmanagements

6. Erfahrung und Erfahrungswissen

Erfahrung

Im Brockhaus⁹⁶ wird Erfahrung⁹⁶ als die Summe der Erkenntnisse und Einsichten oder als die Gesamtheit der Erlebnisse und der daraus gewonnenen Erkenntnisse des Menschen in der Auseinandersetzung mit der Welt, als äußere Erfahrung und mit sich selbst, als innere Erfahrung, beschrieben. Sie wird auch als Grundlage und Methode der Erkenntnis bzw. der Erkenntnisgewinnung dargestellt. Lebensalterspezifische Fähigkeiten wie Zuverlässigkeit, Sorgfalt, Leichtigkeit im Umgang mit komplexen Sachverhalten, hohe Entscheidungs- und Hand-

⁹⁵ Folgendem Buch liegt dieses Modell zu Grunde: Probst, G., Raub, S., Romhardt, K., 1997. Quelle: Krämer, M., Rump, J., 2000, S. 2

⁹⁶ Brockhaus Multimedial 2003, Erfahrung

lungsökonomie oder mehr Sinn für das Machbare werden als Synonyme für Erfahrung verwendet, bzw. es wird davon ausgegangen, dass diese Fähigkeiten in dem Begriff Erfahrung enthalten sind. Häufig wird Alter auch mit Erfahrung gleichgesetzt.

Erfahrungen prägen unsere Handlungs- und Wahrnehmungsmuster. Nach Gruber⁹⁷ hängt Erfahrung stets mit der Qualität erlebter Episoden zusammen und lässt sich nicht ausschließlich quantitativ über die Dauer der Auseinandersetzung mit einem Gegenstandsbereich und über die Anzahl erlebter Ereignisse identifizieren und ist somit nicht automatisch als Folge des Älterwerdens zu werten.

Jasper und Fitzner zeigen auf, dass Erfahrung eine Kategorie mit verschiedenen Dimensionen ist:

„Im weiteren Sinne ist sie das Resultat der Speicherung von Informationen durch lernende Systeme. Im engeren Sinne [...] bezeichnet Erfahrung das Resultat eines empirischen Erkenntnisvorganges beim Menschen. Voraussetzung für Erfahrung Machen ist das individuelle Handeln. Erfahrung ist durch seine Subjektgebundenheit nicht ohne weiteres intersubjektiv zugänglich. Erfahrungen haben prozesshaften Charakter, sind aber zugleich ereignisbezogen und strukturieren den Fluss des Erlebens.“⁹⁸

Weiterhin beschreiben Jasper und Fitzner die Doppelseitigkeit des Erfahrungsbegriffes. Erfahrung

„ist zum einen eine Quelle für die Entwicklung von Fähigkeiten und Fertigkeiten. Zum anderen hat sie wesentlichen Einfluss auf individuelle Einstellungen gegenüber Neuem und damit auch Bereitschaften, Neues zu initiieren oder zu akzeptieren. Sie prägt somit Ordnungsparameter von Individuen und Gruppen (mit). U. E. werden bei diesen unterschiedlichen Dimensionen von Erfahrung vor allem drei Aspekte akzentuiert: Erstens wird die Prozesshaftigkeit der Erfahrung betont. Zweitens wird Erfahrung als (kognitives und sinnliches) Verständnis für Arbeitsprozesse bzw. als Resultat der sinnlichen Wahrnehmung oder der "Aneignung" des Arbeitsprozesses aufgefasst. Erfahrung ist an die jeweilige Person gebunden: Sie ist somit drittens nicht oder kaum objektivierbar.“⁹⁹

Erfahrungswissen

Die Unterscheidung von Erfahrung und Erfahrungswissen ist eher ungenau. In der arbeitspsychologischen Literatur wird Erfahrung als ein mentales Konstrukt gewertet. Erfahrungen sind Ergebnisse kognitiver Konstruktionen. Sie werden in dem Moment generiert, in dem auf sie zurückgegriffen wird, insbesondere wenn

⁹⁷ Gruber, H., 2001, S. 13

⁹⁸ Jasper, G., Fitzner, S., 2000, S. 146

⁹⁹ a.a.O., S. 147

sie hinterfragt werden. In diesen Erfahrungen werden Einstellungen geäußert bzw. im Moment entwickelt. Erfahrungen werden nicht nur als Quelle von Erfahrungswissen, sondern als integraler Bestandteil der Kompetenzentwicklung¹⁰⁰ verstanden. Durch das Lernen aus Erfahrungen entwickelt das Individuum Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie Werte und Einstellungen, welche die Ziele und Interessen einer Person mitbestimmen.¹⁰¹ Erfahrungswissen wird als besonderes Wissen, das durch spezifische Formen und Methoden des sinnlich-praktischen Umgangs mit Material und Maschinen erworben wird, verstanden. Es ist in großen Teilen nicht bewusstseinsfähiges Wissen und wird als Expertise bzw. als bereichsspezifisches Wissen für einen bestimmten Aufgabenbereich gesehen.

Nach Plath¹⁰² ist Erfahrungswissen eine hoch entwickelte Form des Handlungswissens, welches sich aus expliziten und impliziten Wissensbeständen zusammensetzt. Durch das Zusammenspiel dieser zwei Wissensbestände wird Erfahrungswissen derart strukturiert, dass die Erreichung von Tätigkeits- oder Arbeitszielen weitgehend optimiert wird. Erfahrungswissen bezieht sich auf Sachverhalte (Wissen, dass...) und Vorgehensweisen (Wissen, wie... - prozedurales Wissen). Es stützt sich auf die Kenntnis vieler vergleichbarer Fälle und Situationen mit unterschiedlichen Anforderungen. Weiterhin umfasst Erfahrungswissen vergangene Erfahrungen und ermöglicht das wahrnehmungs- und erlebnisgestützte subtile und differenzierte Erfahren oder Erfassen gegenwärtigen Geschehens. Erfahrungswissen setzt sich aus rational-logischen und intuitiv-gefühlsmäßigen Komponenten zusammen.

In Ergänzung beschreibt Zeman,¹⁰³ dass Erfahrungswissen aus der Praxis entsteht und aus seiner Anwendung neue Notwendigkeiten und Möglichkeiten seiner Weiterentwicklung erwachsen. Wird Erfahrungswissen nicht genutzt, so kann es rasch veralten. Erfahrungswissen ist kein fertiges Produkt, auf das man jederzeit zurückgreifen kann, sondern es entwickelt sich im Zeitverlauf und in seiner Anwendung. Nach Zeman beinhaltet Erfahrungswissen Alltagswissen, Lebenswissen und Fachwissen:

„Als Alltagswissen werden jene Anteile bezeichnet, die situations- und personengebunden sind und deren individuelle Gültigkeit kaum übertrag-

¹⁰⁰ Behrend, C., 2000, S. 113 f

¹⁰¹ Jasper, G., Fitzner, S., 2000, S. 146

¹⁰² Plath, H. E., 2000

¹⁰³ Zeman, P., o. J., S. 11

bar ist. Lebenswissen ist jener aus Erfahrungen gewonnene Wissensbestand, der bei entsprechender Qualität als Weisheit gilt, nämlich dann, wenn er reflektierte, vertiefte und systematische verknüpfte Erfahrungen mit verallgemeinerbarer Bedeutung enthält. Fachwissen ist im Erfahrungswissen jener Wissensbestand, der systematisch, aber auch durch Routine aus beruflichen Erfahrungen und Erfahrungen mit ähnlichen, unentgeltlichen Tätigkeiten erwachsen kann.“¹⁰⁴

Erfahrungswissen ist somit mehr als Erfahrung. Es ist das Ergebnis eines komplexen Bildungsprozesses. Es beinhaltet implizite und explizite Teile, ist subjektgebunden, schwer vermittel- und transferierbar und nötig für die Entwicklung von Handlungskompetenz, bzw. es ermöglicht Handlungsökonomie und Handlungssicherheit. Erfahrung und Erfahrungswissen sind neben Wissen die grundlegenden Bestandteile von Handlungskompetenz, bzw. nur durch deren Zusammenspiel entsteht Handlungskompetenz.

Der Erwerb von Erfahrung und Erfahrungswissen ist von wiederkehrenden oder dauerhaften Situationen, Mustern oder Ereignissen abhängig und umfasst mehrere Dimensionen. Betont wird in der Literatur, dass Erfahrung zum Überwinden von Problemen benötigt wird, während Faktenwissen für Aufgabenlösen ausreicht. Bei Erfahrungswissen steht der Prozess der Aneignung im Vordergrund und wird als besonderes Wissen bezeichnet, während Erfahrung als ein mentales Konstrukt gesehen wird. Unklar bleibt die Art des Erwerbens. Es wird lediglich darauf hingewiesen, dass sich durch wiederkehrende Anforderungen und eine Häufung ähnlicher Situationen gewisse Routinen herausbilden, mit deren Hilfe Aufgaben ökonomischer erledigt werden können und sinnliches Erfahren und Erleben eine wichtige Rolle spielen. Der Erwerb erfolgt durch einen unbewussten Lernprozess. Erfahrungswissen entsteht in der Vergangenheit und wirkt in der Gegenwart weiter, als Reproduktion von persönlich Erlebtem. Wenn Wissensträger unterschiedliche Situationen erleben und die explikative und reflexive Fähigkeit haben, steigt mit zunehmendem Alter das Volumen von Erfahrungswissen und es mehren sich die Gelegenheiten, Erfahrungswissen zu erwerben. Die Entwicklung von Erfahrungswissen ist somit sozialisationsabhängig. Erfahrungswissen zeigt sich im Tun, beispielsweise durch eine Stringenz beim Problemmanagement, Handlungssicherheit auch in relativ neuen Situationen und eine geringere subjektiv empfundene Belastung bei neuartigen oder beanspruchenden Aufgaben und ist immer an die Person gebunden.

¹⁰⁴ a.a.O.

Die Begriffe Erfahrung und Wissen und besonders der Kunstbegriff Erfahrungswissen sind von großer Komplexität und müssen in ihren unterschiedlichen Dimensionen, insbesondere in ihrer Art des Erwerbens, betrachtet werden. Die Definitionen bleiben häufig sehr allgemein oder es werden unterschiedliche Synonyme verwendet, die wiederum die Begriffe eher verwässern als konkretisieren. Es fehlen eine einheitliche operationalisierende Definition und Analysemöglichkeiten bzw. klare nachprüfbar Kriterien über den Stellenwert und die Bedeutung, die implizites Wissen und Erfahrung in Lernprozessen und innerhalb der verschiedenen Berufstätigkeiten und Arbeitsaufgaben in Unternehmen haben.

7. Unternehmenskultur und Personalentwicklung

Unternehmenskultur

Unternehmenskultur wird überwiegend als die Summe aller gelebten, sich im Verhalten aktualisierenden Werte und Einstellungen sowie die Gesamtheit des Miteinanderumgehens im Unternehmen definiert, welche entscheidend die Denk- und Handlungsmuster von Beschäftigten bestimmen. Die Denk- und Handlungsmuster gehören zu den zentralen Faktoren, die wesentlich die Qualität der Arbeit, die Innovationskraft, Flexibilität und Reaktionsgeschwindigkeiten beeinflussen. French und Bell bezeichnen Unternehmenskultur folgendermaßen:

„Die Kultur einer Organisation ist das vorherrschende Muster von empfohlenen und vorgeschriebenen Verhaltensweisen, das System der Ansichten und Werte, die Technologie und Aufgabe der Organisation zusammen mit den akzeptierten Auffassungen darüber. Die Kultur einer Organisation hat einen starken Einfluss auf das Verhalten.“¹⁰⁵

Weiterhin heißt es, dass

„sich die Kultur einer Organisation aus formellen und informellen Bereichen zusammensetzt. Es gibt ein Netz formeller Elemente wie beispielsweise Regeln, Prinzipien, Verfahren, Einrichtungen, die Hierarchie der Macht. Ferner gibt es die informelle Ebene der Gefühle, Einstellungen und des Verhaltens, das weniger sichtbar, aber dennoch vorhanden ist, und einen großen Einfluss auf den Erfolg der Organisation hat.“¹⁰⁶

Schein¹⁰⁷ definiert Unternehmenskultur als ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe zur Bewältigung ihrer Probleme externer

¹⁰⁵ Bell, C. H., French, W. L., 1990, S. 7

¹⁰⁶ a.a.O., S. 8

¹⁰⁷ Schein, E. H., 1995, S. 230

Anpassung und interner Integration erlernt, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit diesem Problem weitergegeben wird. Die Unternehmenskultur ist somit eine Handlungsorientierung für die Mitarbeiter, die mehr Einfluss auf das tatsächliche Handeln ausübt als schriftlich fixierte Richtlinien, Vorschriften und Regeln. In den vielen alltäglichen Situationen, in denen gehandelt und entschieden werden muss, bestimmt die Unternehmenskultur den Verlauf der Handlungen. Die Unternehmenskultur ist sozusagen der Hintergrund, der das alltägliche Handeln im Unternehmen leitet. Nach Kobi und Wüthrich suchen und finden die Beschäftigten in der Unternehmenskultur Antworten auf Fragen der kollektiven und individuellen Orientierung nach dem Sinn ihres Handelns.¹⁰⁸

Systeme, Strukturen und Arbeitsmittel sind Teil der Kultur und beeinflussen wiederum die Kultur. Wie sie angewendet und wie die Anwendung kulturell gedeutet wird, zeigt sich in Symbolen, Mythen, Ideologien, Sprache, Überzeugungen, in Geschichten, Legenden und Bildern. Unternehmenskultur entsteht im Unternehmen durch das Verhalten aller Mitarbeiter. Verschiedene Funktionen bzw. Positionen haben jedoch einen unterschiedlich starken Einfluss auf sie. Als Verantwortliche für die Gestaltung der Unternehmenskultur werden in einer Umfrage des Instituts der deutschen Wirtschaft¹⁰⁹ die Geschäfts- und Unternehmensführung und die Führungskräfte mit 90 % als Hauptakteure benannt.

Einerseits erlebt der einzelne Mitarbeiter die Unternehmenskultur als relativ unabhängig von sich, doch wird sein Verhalten beeinflusst und geprägt von der Unternehmenskultur. Andererseits ist aber die Unternehmenskultur nichts anderes als die Gesamtheit des Verhaltens jedes einzelnen Mitarbeiters. Dies bedeutet, dass jeder Mitarbeiter, meistens ohne es zu wissen oder wahrzunehmen, ein Stück Unternehmenskultur gestaltet. Die Mitarbeiter sind Träger und Gestalter zugleich.

Wegen des umfassenden Charakters für alle Mitarbeiter wird die Unternehmenskultur als eine Determinante in Bezug auf die Möglichkeiten der Unternehmensgestaltung und der Handlungsmöglichkeiten des Unternehmens gesehen.¹¹⁰

¹⁰⁸ Kobi, J.-M., Wüthrich H. A., 1986, S. 21f

¹⁰⁹ Hüchtermann, M., Lenske, W., 1991, S. 38

¹¹⁰ Peters, T., Waterman, R., 1984, S. 131ff

Personalentwicklung

Personalentwicklung beinhaltet alle Maßnahmen,

„die der individuellen beruflichen Entwicklung der Mitarbeiter aller Hierarchieebenen dienen und ihnen unter Beachtung ihrer persönlichen Interessen die zur Wahrnehmung ihrer jetzigen und zukünftigen Aufgaben notwendigen Qualifikationen vermitteln.“¹¹¹

Daraus ergeben sich die Ermittlung des Bildungsbedarfes, die Festlegung der Förder- und Bildungsangebote, die Planung, Konzipierung, Durchführung und Kontrolle der Förder- und Bildungsmaßnahmen als Kernbereiche der Personalentwicklung. Bei der Bedarfsermittlung orientiert sich die Personalentwicklung an gegenwärtigen und zukünftigen Qualifizierungsanforderungen, die sich konkret aus den Anforderungen der eingesetzten Techniksysteme, der Arbeitsorganisation und der Unternehmenszielsetzungen ermitteln lassen. Soll-Ist-Vergleiche beurteilen erwünschte und vorhandene Qualifikationen der Mitarbeiter. Darauf abgestimmt werden sowohl individuelle und gruppenspezifische Weiterbildungsmaßnahmen entwickelt. Diese lassen sich der strukturellen und interaktionellen Personalentwicklung zuordnen. Zur strukturellen Personalentwicklung zählen die Aktionsfelder Unternehmenskultur, Führung und Organisation, die durch interaktionelle Entwicklungskonzepte und -aktivitäten ergänzt werden. Dazu gehören traditionelle Personalentwicklungsmaßnahmen wie Training-on-the-job. Bei Training-on-the-job erfolgt die Qualifizierung bei der Bewältigung der Arbeitsaufgabe, und der Arbeitsplatz ist der Lernort. Dies kann über Arbeitsunterweisungen, Ausführung neuer Aufgaben (job-enrichment und job-enlargement), durch Rotationsseinsätze (job-rotation), Projektgruppeneinsatz oder durch die Übernahme von Coaching und Mentorenfunktionen erfolgen.¹¹² Die Beschäftigten werden direkt am Arbeitsplatz in neue Arbeitstechniken, -inhalte und/oder -methoden, bzw. neue Organisationsabläufe eingewiesen. Zum anderen wirkt Training-on-the-job der nicht selten zu beobachtenden Angst älterer Mitarbeiter vor dem Lernen im Rahmen von Seminaren entgegen. Hinter dieser Angst verbirgt sich häufig ein Gefühl der Überforderung angesichts der dort praktizierten Lernprozesse. Lernen am Arbeitsplatz hingegen berücksichtigt die Individualität des Lernens und ermöglicht, das Lerntempo innerhalb vorgegebener Grenzen selbst bestimmen zu können.

¹¹¹ Heymann, H.-H., Müller, K. G., 1982, S.151f

¹¹² Rump, J., 1995, S. 24ff

II. Das Generationenkonzept als theoretischer Bezugsrahmen

Die Frage nach der Notwendigkeit einer Gestaltung der Generationenbeziehungen in Unternehmen kann vor dem Hintergrund der demographischen und wirtschaftlichen Veränderungen beantwortet werden. Darüber hinaus wird ein soziologisches Konzept benötigt, welches die Verflechtungen, Interaktionen und zukünftigen Veränderungen zwischen den Generationen beschreibt und auf dessen Basis die empirischen Ergebnisse angemessen gedeutet werden können. Der Leitbegriff Generationenverhältnis dient der theoretischen Aufschlüsselung des Themas, um vor dessen Hintergrund die Arbeitserfahrungen Jüngerer und Älterer mit den damit verbundenen subjektiven Leitmotiven und den unternehmenskulturellen Bedingungen in Beziehung zu bringen.

1. Das Generationenverhältnis

Das Generationenverhältnis ist eine anthropologische, wenn auch eine historisch und sozial sehr unterschiedlich ausgestaltete Grundtatsache aller Gesellschaften. Gesellschaftliches Leben war, ist und wird immer in Generationenverhältnisse eingebettet sein:

„Jede Gesellschaft integriert Menschen verschiedenen Lebensalters; jede Gesellschaft hat das Problem ihrer materiellen und kulturellen Existenzsicherung über die Lebenszeit der einzelnen Menschen hinaus, das Problem der Weitergabe des materiellen und der Tradierung des kulturellen Erbes; alle neuzeitlich-modernen Gesellschaften haben darüber hinaus das Problem der Sicherung ihrer Veränderungs- bzw. Erneuerungsfähigkeit.“ [...] Das biologische Programm von Zeugung, Geburt, Aufwachsen, Älterwerden und Altern bis zum individuellen Tod bleibt, allen Variationen zum Trotz, in Kraft.“¹¹³

Für das Miteinander der Generationen gibt es keine festen Regeln, sondern im historischen Verlauf und in unterschiedlichen gesellschaftlichen Entwürfen (Formationen) wird es immer wieder neu ausgehandelt und gestaltet. In traditionellen Kulturen, insbesondere in denen mit einem ausgeprägten Ahnenkult, ist Alter in der Hierarchie der Lebensalter oben angesiedelt. In anderen Gesellschaftsformationen, wie beispielsweise in den europäischen Gesellschaften der Neuzeit, steht das mittlere Lebensalter des Mannes im Zentrum, in modernen Gesellschaften wird Jugend hoch geschätzt und in der postmodernen Gesellschafts-

¹¹³ Liebau, E., 1997, S. 15

form findet sich keine eindeutige Hierarchie der Lebensalter mehr. Die Kontinuität dieser unterschiedlichen Kulturen liegt nach Mead¹¹⁴ in der physischen Präsenz mindestens dreier Generationen.

Im Generationenverhältnis sind die elementaren Regelungen für das soziale Miteinander verankert. Es beinhaltet die biologische Reproduktion, eine wechselseitige Versorgung und Übernahme von Verantwortung von Alt für Jung und umgekehrt, die Erziehung der Jungen, Weitergabe von Tradition, Erneuern und Bewahren. Es wird durch die jeweiligen Machtverhältnisse der Generationen strukturiert und besitzt Züge ökonomischer Beziehungen, indem innerfamiliär die Erbfolge und die Weitergabe des Besitzes geregelt wird.¹¹⁵ Es ist geprägt von der Unterschiedlichkeit der Generationen, von wechselseitigen Auseinandersetzungen und Konflikten, von Liebe und Fürsorge.

Im Generationenverhältnis, in den Beziehungen der Generationen zueinander, wie Vogel beschreibt, ist eine psychologische Eigenart angelegt, die mit keiner anderen Beziehung gleichzusetzen ist und die er als anthropologische Dimension der Beziehung von Jung und Alt bezeichnet. Es ist der Blick auf die menschliche Vergänglichkeit, auf das Gewesene und das Zuwerdende:

„Weil wir selbst altern werden und selbst einmal jung gewesen sind, ist die Begegnung mit einem Menschen, der nicht der eigenen Altersgruppe angehört, [...] auch immer eine Art Selbstbegegnung. Das Altwerden und umgekehrt, das Junggewesensein können nämlich als humane <Aggregatzustände> aufgefaßt werden, die wir alle miteinander teilen: In meinem alten Gegenüber sehe ich eine Daseinsform, die mir selbst unweigerlich bevorsteht; und im jungen Menschen, den ich vielleicht nicht mehr unmittelbar verstehe, spricht doch etwas, das aus mir selbst kommt: der junge Mensch, der ich einmal selbst gewesen bin.“¹¹⁶

Lebensalter und Lebenslauf geraten immer mehr ins Zentrum gesellschaftspolitischer Auseinandersetzungen um die Finanzierung der Sozialsysteme.¹¹⁷ Die sinkenden Geburtenraten und die Verlängerung der Lebenszeit führen in der Gegenwart zu einer Mehrgenerationengesellschaft. Noch nie haben so viele Generationen so lange gleichzeitig in der Familie und in der Gesellschaft miteinander gelebt. Der Generationenvertrag der Nachkriegszeit als ein Umlageverfahren der Rentenversicherung, bei dem die jeweils erwerbstätige Altersgruppe die

¹¹⁴ Mead, M., 2000, S. 28

¹¹⁵ Engelhardt, v. M., 1997, S. 53

¹¹⁶ Vogel, K., 1998, S. 8

¹¹⁷ Kohli, M., 1990, S. 11

Versorgung der Rentnergeneration übernimmt, ist eine Möglichkeit, auf der gesellschaftlichen Ebene das Zusammenleben der Generationen zu regeln. Die gegenwärtigen Entwicklungen stellen dieses Konzept jedoch auf den Prüfstand und neue Formen des Generationenausgleichs und der Generationensolidarität müssen erst noch entwickelt werden.

2. Der Generationenbegriff

Der Begriff der Generation beschreibt einen Zusammenhang von benachbarten Altersgruppen bzw. Geburtsjahrgängen, die sich in ihren charakteristischen Verhaltensmustern zu einem bestimmten Zeitpunkt von anderen Altersgruppen und von der gleichen Alterskategorie früherer oder späterer Zeitpunkte unterscheiden.¹¹⁸ Daneben gibt es noch den Begriff der Kohorte, der im Unterschied zum Generationenbegriff eine Population bezeichnet, deren Mitglieder in einem bestimmten Zeitraum das gleiche bedeutsame Lebensereignis erfahren haben.¹¹⁹ Generation bezieht sich demnach eher auf die Verhaltensmuster einer Altersgruppe, während der Kohortenbegriff stärker das zeitlich gemeinsam erlebte Ereignis im Blick hat. Die Unterscheidung zwischen Kohorte und Generation bleibt unscharf, da Verhaltensweisen als Ausdruck von bestimmten Erlebnissen gedeutet werden können. Kohorte ist eher ein Kunstbegriff, ein terminus technicus, während den Generationenbegriff eine kulturhistorische Dimension begleitet:

„Früher bezeichnete das Wort Generation die Lebensalter, und es wurde darin zum Ausdruck gebracht, daß eines aus dem anderen durch Zeugung und Geborenwerden (genere) hervorgehe. Man bestimmte die Dauer einer Generation, um die Zeit nach Maßgabe der Lebensalter zu gliedern. Man durchwanderte sein Leben im Rhythmus der Generationenfolge und konnte mit der eigenen Lebensspanne an drei, äußerstenfalls vier Generationen teilhaben.“¹²⁰

Der Begriff „Generatio“ bedeutet Schaffung und Zeugung, aber auch Schaffung und Zeugung von „tradio“, Übergabe und Weitergabe.¹²¹

Der klassische Zeitrahmen einer Generation umfasst ungefähr dreißig Jahre. Dies ist die Zeit, orientiert man sich an der männlichen Erwerbsbiographie, welche die Jungen brauchen, um in der Arbeitswelt eigenständig zu sein, die ihnen dann zusteht, um ihren eigenen Interessen nachzugehen und aus der sie sich

¹¹⁸ Fuchs-Heinritz, W. et al., S. 230

¹¹⁹ a.a.O., S. 343

¹²⁰ Gronemeyer, M., 2001, S 1.

¹²¹ Liebau, E., 1997, S. 9

nach rund dreißig Jahren wieder verabschieden. In dynamischen Gesellschaften verkürzt sich die Zeitdauer einer Generation in dem Maße, wie von den Heranwachsenden neue soziokulturelle Inhalte übernommen werden,¹²² so dass der heutige Generationenbegriff eine kürzere Zeitspanne umfasst, die allerdings nicht genau festgelegt ist (teilweise werden 10 bis 15 Jahre für den Generationenzusammenhang verwendet). Geschichte gestaltet sich als eine stete Aufeinanderfolge von Generationen, wobei jede Generation eine ihr eigene Daseinsweise entwickelt. Wenn sich die neuen Ideen der jungen Generation durchgesetzt haben, tritt die alte ab. Jeder Einzelne wird mittels seiner Generation in die Gesellschaft und in den historischen Prozess integriert.¹²³

Neben dem Alltagsbegriff von Generation, der die drei Altersgruppen, Jugend, mittlere Lebensphase und das Alter umfasst, sind in der Soziologie und in den Erziehungswissenschaften mindestens drei deutlich voneinander unterscheidbare Generationenbegriffe zu finden.¹²⁴ Der genealogische Generationenbegriff ist relativ eindeutig, da er sich auf die Generationenfolge in der Familie bzw. in der Verwandtschaft bezieht, also auf die Abstammungslinie im genealogischen Sinne.¹²⁵ Die erste Generationenerfahrung erfolgt über die Zugehörigkeit zu der familialen Generationenfolge, in die man hineingeboren wird.

Der pädagogische Generationenbegriff bezieht sich auf die Weitergabe von Tradition und die Sicherung des kulturellen Zusammenhangs durch Erziehung. In den klassischen Vorstellungen nimmt dabei die ältere Generation die vermittelnde und die jüngere die aneignende Rolle ein. In modernen, industrialisierten Gesellschaften treten häufig Situationen und Diskontinuitäten auf, in denen die jüngere Generation Aneignungsprozesse vollzieht, die sich nicht mit den Erziehungszwecken der Älteren decken, zum Teil völlig unvereinbar damit sind.¹²⁶ Angesichts der ökonomischen Entwicklung, die mit einer Ausgrenzung der Jungen und der Alten einhergeht, gewinnt die Frage nach den Begegnungs- und Kooperationsmöglichkeiten der Generationen eine wichtige Bedeutung.

Im soziologisch-historischen Sinne wird der Generationenbegriff zur Unterscheidung kollektiver historisch-sozialer Gruppierungen verwendet, die sich durch ihre gemeinsame Lage im historischen Raum, durch gemeinsame Erlebnisse und

¹²² Fuchs-Heinritz, W. et al., 1995, S. 230

¹²³ Prahl, H.-W., Schroeter, K. R., 1996, S. 253

¹²⁴ Liebau, E., 1997, S. 19f

¹²⁵ a.a.O., S. 25

¹²⁶ a.a.O., S. 32

Verarbeitungs- und Handlungsformen auszeichnen.¹²⁷ Im alltäglichen Sprachgebrauch finden sich Elemente aus allen drei Begriffsformen wieder.

3. Das Generationenkonzept nach Karl Mannheim

Karl Mannheim hat bereits 1928 die Bedeutung des Generationenbegriffs für die Deutung und Erklärung gesellschaftlichen Wandels herausgearbeitet. In der neueren Zeit sind es vorwiegend Kohli und Matthes,¹²⁸ die den Generationenbegriff Mannheims in die sozialwissenschaftliche Diskussion um die Bedeutung der Lebensalter und des Lebenslaufes eingeführt haben. In seiner Analyse „Das Problem der Generationen“ erklärt Mannheim das spezifische Miteinander der in der Generationeneinheit verbundenen Mitglieder. Zunächst ist im Unterschied zur Gruppe eine Generation keine interessen geleitete Gruppe, sondern eher ein bloßer Zusammenhang. Dennoch ist der Generationenzusammenhang ein soziales Phänomen, dessen Eigenart auf einer verwandten Lagerung der einer Generation zurechenbaren Individuen im sozialen Raum beruht, die auf dem biologischen Rhythmus des menschlichen Daseins fundiert. Dabei greift Mannheim auf das Phänomen der Klassenlage zurück, die durch das Vorhandensein einer sich verändernden ökonomischen Machtstruktur beruht. Weiterhin beschreibt Mannheim die der Generationslagerung eigenen Grundphänomene, die sich aus den Naturgegebenheiten des Generationenwandels ergeben.¹²⁹ Dazu zählen das stete Neueinsetzen neuer Kulturträger, der Abgang früherer Kulturträger, die Tatsache, dass die Träger eines jeweiligen Generationenzusammenhangs nur an einem zeitlich begrenzten Abschnitt des Geschichtsprozesses partizipieren, die Notwendigkeit des Tradierens der Kulturgüter und die Kontinuität des Generationswechsels. Aus der Generationenlagerung, die, etwas vereinfacht formuliert, eine Zusammenfassung gleicher Altersgruppen umschließt, lässt sich nicht unmittelbar der Generationenzusammenhang ableiten. Nach Mannheim konstituiert sich

„ein Generationenzusammenhang durch eine Partizipation der derselben Generationslagerung angehörenden Individuen am gemeinsamen Schicksal und an den dazugehörenden zusammenhängenden Gehalten.“¹³⁰

¹²⁷ a.a.O., S. 20

¹²⁸ Kohli, M., 1978 und Matthes, J., 1985

¹²⁹ Kohli, M., 1976, S. 43

¹³⁰ Mannheim, K., 1964, S. 533

Die Mitglieder einer Generation werden durch kollektiv erlebte historisch-soziale Phänomene in ihrer Jugendphase so stark geprägt, dass sie eine Erlebnisgemeinschaft bilden.¹³¹ Daraus entwickelt sich ein Weltbild, das die politischen und sozialen Handlungen lebenslang prägt. Diese sinnstiftenden historischen Ereignisse können von den gleichzeitig lebenden Angehörigen eines Generationenzusammenhangs verschieden wahrgenommen und das Erlebte unterschiedlich verarbeitet werden. Nach Mannheim ist somit nicht die objektive Zugehörigkeit zu einer Generation entscheidend, sondern die Teilhabe an derselben Art von Bewusstseinschichtung bzw. von Erlebnisschichtung, wie er es formuliert. Dabei ist die prägende Kraft des eigenen Erlebens zentral.

„Nur wirklich selbst erworbene Erinnerung, in aktuellen Situationen erworbenes „Wissen“ besitze ich wahrhaftig. Nur dieses Wissen „sitzt fest“, aber auch nur dieses bindet wirklich.“¹³²

Dieses Wissen wird dem impliziten oder atheoretischen Wissen zugeordnet.¹³³ Jugend unterscheidet sich somit nicht nur von der Gruppe der Erwachsenen, sondern auch von der vorhergehenden Jugendgeneration.¹³⁴ Mannheim zufolge unterscheiden sich Generationen durch ihre Gestaltungsintentionen. Zusammen mit der gesellschaftlichen Lagerung der Generationen entwickeln sich ihre kulturellen Ausdrucksformen immer wieder neu und finden neue Ausdrucksformen. Aus der aktiven Auseinandersetzung mit dem Vorgefundenen werden Impulse und Strömungen von einzelnen Vertretern einer Generation aufgegriffen und ausgedrückt. Dabei betont er die Eigenaktivität der zu einer Generationeneinheit gehörenden Individuen. Mannheim stellt sich Generationen als einander gegenüberstehende Gruppen vor, die „aufeinander abstrahlen“. Somit sind nach ihm der soziale Wandel und die gesellschaftliche Veränderung das Ergebnis des Wandels und der Differenz von Generationen. Der Prozess der Generationenbildung ist für ihn grundlegend für die historische Dynamik einer Gesellschaft.¹³⁵ Die jüngeren Generationen gelten dabei als die Motoren und Träger der Entwicklung, insbesondere in modernen Gesellschaften, die sich durch eine wachsende Beschleunigung des sozialen Wandels auszeichnen.

¹³¹ Liebau, E., 1997, S. 21

¹³² Mannheim, K., 1964, S. 534

¹³³ Bohnsack, R., Schäffer, B., 2002, S. 251

¹³⁴ Sander, E., 2001, S. 24

¹³⁵ Mannheim, K., 1964, S. 564

Das Konzept Mannheims beschreibt, wie aus Gleichaltrigen Gleichartige werden und wie sich die vorhergegangene von der nachfolgenden Generation unterscheidet. Mit der Generationenfolge werden zeitgebundene Orientierungs- und Handlungsmuster in Beziehung zueinander gebracht. Das Generationenkonzept beinhaltet somit mehr als eine gemeinsame Jahrgangszusammengehörigkeit, jede Generation verfügt über ein ihr gemeinsames Bewusstsein und einen gemeinsamen Erfahrungs- und Verständigungshorizont.¹³⁶ Gesellschaftlicher Wandel resultiert aus der gesellschaftlichen Bearbeitung der Differenzen zwischen den Generationen.¹³⁷

4. Das interaktionelle Generationenkonzept

Rosenthal¹³⁸ schlägt in Erweiterung des Mannheimschen Generationenkonzeptes ein interaktionelles Generationenkonzept vor, in dem sich Generationen sowie ihre Einheiten durch einen wechselseitigen Austausch bilden:

„Ein Generationszusammenhang konstituiert sich, neben den in einer bestimmten Lebensphase gemeinsam erlebten sozialen und historischen Ereignissen und der Teilhabe an bestimmten Werthaltungen („synchron“) in der Interaktion mit anderen Generationen („diachron“).¹³⁹

Rosenthal verweist auf Arbeiten aus der Mehrgenerationen-Familientherapie, die zeigen, auf welche Weise auch bereits verstorbene Generationen einen erheblichen Anteil an den gelebten Generationenbeziehungen haben. Insbesondere empirische Studien mit Kindern von Holocaust-Überlebenden verdeutlichen,

„[...] inwieweit zeitlich vor dem eigenen Leben liegende Erfahrungen, die in der Interaktion zwischen den Generationen vermittelt, ausagiert und damit erfahren werden, für einen Generationenzusammenhang konstitutiver sein können, als eigene historische Erfahrungen.“¹⁴⁰

Nach Rosenthal führt die konsequente Anwendung eines dialogischen interaktionellen Generationenkonzeptes zu einer Aufgabe des herkömmlichen Verständnisses von Tradierung, demzufolge Werthaltungen von einer Generation auf die nächste überliefert werden:

„Die nachkommenden Generationen sind keine passiven Rezipienten, sondern aktiv Handelnde im Umgang mit den älteren Generationen. Die

¹³⁶ Venth, A., 1997, S. 73

¹³⁷ Liebau, E., 1997, S. 22

¹³⁸ Rosenthal, G., 1997, S. 58

¹³⁹ a.a.O.

¹⁴⁰ a.a.O., S. 60

Interaktionen der älteren Generationen mit den Nachkommen kann auch bei der älteren Generation die Perspektive auf die Vergangenheit verändern. Darüber hinaus kann die Interaktion mit einer jüngeren Generation selbst konstituierend für die ältere Generation sein.“¹⁴¹

Generationen konstituieren sich somit nicht nur, wie bei Mannheim, innerhalb des eigenen Generationenzusammenhangs, sondern ebenfalls im intergenerationellen Dialog.

5. Das Konzept der praefigurativen Kultur nach Mead

Mead¹⁴² unterscheidet drei Kategorien von Kulturen, die postfigurative, die kofigurative und die praefigurative Kultur. In der postfigurativen Kultur, die in traditionellen Gesellschaften vorkommt, lernen Kinder primär von ihren Eltern, und gesellschaftlicher Wandel vollzieht sich so langsam und unmerklich, dass sich Großeltern für ihre Enkel keine andere Zukunft vorstellen können, als ihre eigene Vergangenheit. Die Vergangenheit der Erwachsenen ist nach Mead gleichzeitig die Zukunft der Kinder:

„Das wesentliche Merkmal postfigurativer Kulturen ist die von Mitgliedern der älteren Generation in jeder Handlung ausgedrückte Annahme, daß ihre Lebensweise, soviel Veränderungen sie im Grunde auch aufnehmen mag, sich nicht wandelt, sondern stets gleich bleibt.“¹⁴³

Alter bzw. das Greisentum ist somit der gesellschaftliche Bezugspunkt, da die Alten über das für den Fortbestand der Gruppe notwendige Wissen verfügen und sie als vollendetes Modell dessen dienen, was das Leben ist.¹⁴⁴ Postfigurative Kulturen sind meistens schriftlose Kulturen, in denen das Wissen im Gedächtnis und in den Handlungen der Alten aufbewahrt wird und sie diese an die Jüngeren weitergeben. Postfigurativen Kulturen liegt die Vorstellung von Kontinuität zu Grunde und dass die bekannte Vergangenheit und die erwartete Zukunft identisch sind. Um mit der nach Mead von jeder Generation angemeldeten ödipalen Herausforderung der männlichen Autorität¹⁴⁵ fertig zu werden, existieren Rituale und Regeln, um die Veränderungsimpulse zu verlangsamen und sie in die bestehende Ordnung zu integrieren.

¹⁴¹ a.a.O., S. 60

¹⁴² Mead, M., 2000, S. 27

¹⁴³ a.a.O., S. 28

¹⁴⁴ a.a.O., S. 29

¹⁴⁵ a.a.O., S. 45

In langsamen, dynamischen Gesellschaften entwickelt sich eine kofigurative Struktur, in der sich Erwachsene und Kinder mit einer sich verändernden Zukunft auseinandersetzen müssen. Die Zukunft ist anders als die Vergangenheit und die Gegenwart, doch kann sie noch erahnt werden. Kinder und Erwachsene lernen vor allem von ihren Generationsgenossen,¹⁴⁶ und den Jungen werden andere Verhaltensweisen als den Älteren erlaubt. Die Älteren delegieren ihre Erziehungsautorität an andere (an Lehrer und Altersgenossen), doch bleibt die Autorität generell bei den Älteren. Sie dominieren noch in dem Sinne, dass sie bestimmen, in welchen Grenzen Koffiguration sich im Verhalten der Jüngeren ausdrücken darf. Wandel vollzieht sich innerhalb einer stabilen, von den Älteren kontrollierten und nach dem Vorbild der Eltern geformten Kultur. Post- und kofigurative Kulturen kommen meistens als Mischformen vor, so dass in Gesellschaften sowohl post- und kofigurative Handlungen vorkommen können.

In beschleunigten modernen Gesellschaften entwickeln sich praefigurative Konstellationen, in denen die Zukunft offen ist und die Kinder in einer Welt aufwachsen, welche die Älteren nicht kennen. Die Gegenwart, in der die Kinder leben, ist den Eltern fremd und die Zukunft völlig unbekannt. Erwachsene können nicht mehr durch einen Blick auf ihre eigene Vergangenheit und indem sie ihre eigene Jugend heraufbeschwören, die jungen Menschen verstehen. Das Komende wird vom Kind und nicht von den Eltern oder Großeltern repräsentiert. Heutzutage können die Älteren den Jungen moralische Imperative nicht mehr mit völliger Sicherheit präsentieren, und dennoch bedienen sich viele Ältere kofigurativen Verhaltensweisen, in denen die Autorität der Älteren geregelt ist. Nach Mead liegt das Problem der Generationenkonflikte darin, dass einerseits beide Konfliktpartner noch nicht über das nötige Vokabular für einen Dialog verfügen und andererseits die Älteren an überkommenen Rollen festhalten.

Nach Mead sind wir im Übergang zu einer praefigurativen Kultur, in der die Eltern von und mit ihren Kindern zu lernen haben und Jugend zum gesellschaftlichen Bezugspunkt wird. Um den Jungen den Weg in die unbekanntere Zukunft zu ermöglichen, erfordert es eine neue Form der selbstlosen Fürsorge der Älteren, eine Bereitschaft, von und mit den Jungen zu lernen und sie auf ihrem Weg zu

¹⁴⁶ a.a.O., S. 61

stützen, die, so Mead, erst noch entwickelt werden muss,¹⁴⁷ die Eltern hilft, die ihnen unbekanntes Kinder für eine unbekanntes Welt erziehen zu können.¹⁴⁸

6. Generationenkonflikte

Das Zusammenleben der Generationen gestaltet sich immer spannungsreich. Ständig müssen die Rechte und die Pflichten der jeweiligen Generation in Abgrenzung zur anderen ausgehandelt werden. Die Alten müssen ihren Einfluss aufgeben und Platz für die Jüngeren machen, und die Sorge für und umeinander muss immer wieder neu geregelt werden. Dabei lebt das Generationenverhältnis von der Gestalt der Differenz von Jung und Alt und der sich daran anknüpfenden Auseinandersetzungen. Generationenkonflikte spielen nicht nur in der Familie eine zentrale Rolle, sondern sie tauchen überall dort auf, wo sie Alt und Jung mit ihren jeweiligen Lebensformen und Wertvorstellungen gegenüberstehen. Sie verstärken sich, wenn wirtschaftliche und finanzielle Interessen eine Rolle spielen.¹⁴⁹ Für Mead¹⁵⁰ handelt es sich dabei um einen grundlegenden Konflikt innerhalb einer Gemeinschaft, der immer dann auftaucht, wenn neue geschichtliche Situationen aufbrechen. Erwachsene treten dabei eher als Bewahrer des jeweiligen Status auf, während Jugendliche, meist junge Männer, sich als Träger des Fortschritts verstehen. Eine neue Generation tritt meistens im Gewand des Neuen auf. Gesellschaftlicher Wandel ist ohne die Erneuerung durch die nachfolgenden Generationen nicht denkbar. Ältere reagieren nach alten Mustern, im kofigurativen Sinne, halten am Status quo fest, betrachten ihre Auffassung als die richtige, da sie erfahrener sind, und negieren die Impulse, die von den Jugendlichen als innovative Elemente angesehen werden.

Blickt man auf die Mythen, die den Beginn der Menschheitsgeschichte erzählen, erscheint das Generationenverhältnis als ein äußerst gewalttätiges. Der Kampf der Generationen scheint so alt wie die Geschichte der Menschen zu sein. Am Anfang der Menschheit kämpfen die alten und die jungen Götter gegeneinander. Es kommt zu einem Streit der Generationen, der mit dem Sieg der Jungen endet:

„Nachdem Gaia (die Erde) aus dem Chaos entsprungen war, brachte sie ohne Hilfe eines Mannes Uranos hervor. Mit ihm zusammen gründete sie

¹⁴⁷ a.a.O., S. 121

¹⁴⁸ a.a.O., S. 130

¹⁴⁹ Felden, B., 1998, S. 77

¹⁵⁰ Mead, M., 2000

das Geschlecht der Titanen und Titaninnen. Uranos jedoch, war eifersüchtig auf seine Kinder und stieß sie, als sie geboren wurden, wieder in den Leib ihrer Mutter Gaia zurück. Heimlich gab sie ihrem Sohn Kronos eine Sichel, mit der er Uranos entmannte. Nun herrschte Kronos an Uranos Stelle. Doch bald sollte ihn dasselbe Schicksal ereilen. Auch er fürchtete sich vor seinen Kindern. Und als ihm prophezeit wurde, dass eines seiner Kinder ihn auf dieselbe Weise stürzen würde, wie er seinen Vater gestürzt hatte, verschlang er sie, gleich nach ihrer Geburt. Er verschlang alle, bis auf Zeus. Gaia gelang es ihm zu überlisten, indem sie ihm einen Stein gab, den er anstelle des Kindes verschlang. Gaia brachte Zeus an einen geheimen Ort, wo er von den Nymphen aufgezogen wurde. Mit Hilfe von Metis, seiner Frau, gelang es ihm, Kronos ein Brechmittel einzuflößen, so dass er seine Kinder und den Stein, den er an Stelle von Zeus verschlungen hatte, erbrach. Nun folgte ein Krieg, in dem Kronos von seinen Kindern zugunsten von Zeus abgesetzt und in den Abgrund des Tartaros verstoßen wurde. Der Stein wurde von Zeus nach Delphi gebracht und als Nabel der Welt betrachtet.“¹⁵¹

Bei den Sumerern gibt es zuerst den Gott des Wassers Apsu und die Göttin des Meeres Tiamat. Aus ihrer Verbindung gehen jüngere Götter hervor. Apsu fühlt sich in seiner Ruhe vom Ungestüm der jungen Götter gestört. Beide beschließen, ihre Kinder zu töten. Im Kampf der Götter besiegt aber der junge Marduk die alten. Danach ordnet er die Welt und erschafft den Menschen.¹⁵²

Nach Gronemeyer erhalten die Generationenkonflikte gegenwärtig eine besondere Dramatik, da erstmals in der Geschichte die Zukunft der Jungen aufgrund der ökologischen Folgen und der Verhaltensweisen der Älteren, die nicht mehr das Wohl der nachfolgenden Generationen im Blick haben, ungesichert ist und sie dadurch Beschränkungen ihrer eigenen Wahl- und Gestaltungsmöglichkeiten erfahren:

„Nun sind es nicht nur die hochfahrenden Zukunftsprojekte, die heute neu aufgelegt werden, die den kommenden Generationen ihren eigenen Weg verstellen. Längst ist der Spielraum der Nachkommen durch jene betonharten Überreste überholter Projekte determiniert, die sich auf, über und unter der Erdoberfläche und in den sozialen Verhältnissen festgesetzt haben und terroristisch durch ihre Unverwüstlichkeit sind. An den Ausscheidungen der Technostruktur von gestern und heute werden erst die kommenden Generationen dramatische Beschränkungen ihrer Wahlmöglichkeiten, wenn nicht ihrer Überlebenschancen erfahren.“¹⁵³

¹⁵¹ Grant, M., Hazel, J., 1999, S. 252 und S. 419. Aus Lesbarkeitsgründen wurde der Text nicht direkt übernommen, sondern etwas abgewandelt und gekürzt.

¹⁵² Gronemeyer, R., 1989, S. 46

¹⁵³ Gronemeyer, M., 2000

Eine Befragung, die im Jahr 2003 durchgeführt wurde zur unterschiedlichen Sichtweise der älteren und jüngeren Generation auf gesellschaftliche Problemfelder¹⁵⁴, hat ergeben, dass 71 % der jungen Generation zwar noch optimistisch in die Zukunft blicken, sie aber bezogen auf die sozialen Sicherungssysteme eher skeptisch sind. Nur 36 % der Jungen und 22 % der Älteren sind davon überzeugt, dass der Wohlstand zwischen den Generationen gerecht verteilt ist. 27 % der Jüngeren und 24 % der Älteren meinen, dass die Jüngeren zurückstecken müssten, während 30 % bzw. 29 % der Auffassung sind, dass die Älteren ihre Ansprüche reduzieren sollten. Nur 35 % der Jüngeren und 46 % der Älteren bezeichnen das Generationenverhältnis als eher harmonisch oder ausgewogen. Bemerkenswert ist, dass 62 % der älteren Generation sich dagegen aussprechen, zur Sicherstellung der zukünftigen Leistungsfähigkeit der Gesellschaft auf eigenen Wohlstand zu verzichten, während aber 54 % der Jungen dazu bereit wären. Die meisten der Befragten, sowohl die Jüngeren als auch die Älteren, verbinden mit Alter die Vorstellung, die Früchte ihres Arbeitslebens genießen zu können, und nur die wenigsten sehen das Alter als eine Zeit für neue Aufgaben. Nur 38 % der Jüngeren schätzen die Älteren als tolerant ein. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass grundlegend über die Zukunft der Jungen und der Älteren nachgedacht werden sollte, da der Wohlstand bei einer zunehmenden Zahl an Älteren bei dieser Form der Verteilung weder für die Jungen noch für die Alten gesichert ist. Die Vorstellung der Alten, nichts abgeben zu müssen, reibt sich an den Hoffnungen der Jungen auf ein Alter, in dem sie ebenso die Früchte genießen können.

Gronemeyer schreibt dazu in seinem Szenario vom Krieg der Generationen.

„Es klingt leichtsinnig, wenn man vom Krieg der Generationen redet. So wird es wohl nicht aussehen: Dass eines Tages die Rentner mit Golfschlägern und die Jugendlichen mit Baseballschlägern in den Einkaufsschluchten unserer Städte aufeinander einschlagen. Krieg kommt von kriegern. Und diese Frage wird in Zukunft eine Rolle spielen: Wer kriegt was? Heute sind die meisten Älteren finanziell gut versorgt, besser jedenfalls als in früheren Zeiten. Schlecht dran sind heute eher Familien mit mehreren Kindern, ungünstig sieht es für viele Jugendliche aus, die keine Aussicht auf einen Arbeitsplatz haben, erst recht nicht auf eine gesicherte Rente.“¹⁵⁵

Weiter führt er aus:

¹⁵⁴ Infratest Sozialforschung, 2003, S. 3

¹⁵⁵ Gronemeyer, R., 2001, S. 30

„Künftig werden die Kämpfe zwischen den Generationen nicht in der Wohnstube, sondern in offener Feldschlacht ausgefochten – zwischen der Jugendlobby und der Altenlobby. Der Kampf um die Verteilung wird schärfer, weil die alten Bindungen, die den Konflikt gemildert haben, zerrissen sind. Aus welchem Grund sollten die Jungen Respekt haben vor den Alten? Aus welchem Grund sollten die Alten die Jungen behüten?“¹⁵⁶

Generationenkonflikte sind zwar ein integraler Bestandteil des Generationenverhältnisses und wichtig für gesellschaftlichen Wandel, doch angesichts der demographischen und kulturellen Veränderungen können sie eine Dramatik erhalten, die das gesellschaftliche Miteinander gefährdet. Generationenkonflikte müssen nicht notwendigerweise offen und aggressiv verlaufen, sondern sie können in einem müden Desinteresse der Jungen gegenüber den Alten münden.

7. Exkurs: Das Altenbild – ein kurzer geschichtlicher Überblick

Im Mittelalter bis zur Neuzeit wurde Alter nicht als eigenständige Lebensphase gesehen, sondern als kurze Vorstufe vor dem Tod, die ein paar Monate, höchstens ein bis zwei Jahre dauerte. Im Gefolge der großen Pestwelle 1348 wurden Alte, z. B. auf Altartafeln, als Gerippe oder halb verfault, als Zittergestalten, halb blind und taub, dargestellt. Die Pest führte den Menschen die Vergänglichkeit des Lebens und die Macht des Todes vor Augen. Die Angst vor der Übermacht des Todes nahm zu und Alter wurde mit Tod und Vergänglichkeit gleichgesetzt. Jugendlichkeit bedeutete Leben.¹⁵⁷ Es gab keinen Abstand zwischen den Erwachsenen und den Kindern. Sobald ein Kind laufen konnte, lebte es mit den Erwachsenen in einem natürlichen Lehrverhältnis.¹⁵⁸ Wohnung, Arbeitsplatz, Freizeit, waren nicht getrennt voneinander. Am Ende des Mittelalters, mit Beginn der Aufklärung, wandelte sich das Altenbild und Kindheit wurde als eigene Lebensphase entdeckt. Der nun einsetzende Prozess der Zivilisation,¹⁵⁹ im Sinne einer Verfeinerung der Verhaltensnormen, einer Kontrolle der Affekte und einer Versittlichung des Alltages, führte zu einer Achtung vor dem Alter, die sich als gesellschaftliche Vernunft durchzusetzen begann.

Nach dem dreißigjährigen Krieg 1618 – 1648, mit seiner Unmenschlichkeit und der Verrohung der Sitten, spürten die Menschen deutlicher als je zuvor, dass ein

¹⁵⁶ Gronemeyer, R., 1991, S. 46

¹⁵⁷ Borscheid, P., 1989 und Borscheid, P., 1997, S. 48ff.

¹⁵⁸ Ariès, P., 1978

¹⁵⁹ Elias, N., 1976

zügellostes Ausleben todbringende Aggressionen bedeutete. Stabile Regeln des Umganges, Berechenbarkeit des Verhaltens wurden als Grundlagen einer stabilen Gesellschaft gewertet. Der Einzelne wurde gegenüber seinen Mitmenschen stärker als im Mittelalter in die Pflicht genommen. In Zeitschriften und Anstandsbüchern begann man über die Achtung gegenüber den Alten zu schreiben.

Die schöngeistige Literatur des ausgehenden 17. Jahrhunderts war geleitet vom Glauben an die Tugend. In Benimm- und Anstandsbüchern wurde Ordnung, Einordnung und Unterordnung, Selbstzucht, nicht Selbstsucht, gepredigt. Die Literaten versuchten, die moralische Grundlage für eine Gesellschaft, in der jeder seinen Platz findet, Alt wie Jung, zu schaffen. Im ausgehenden 18. Jahrhundert gehörte ein ehrerbietendes Verhalten gegenüber den Älteren zur Tugend der neu entstandenen bürgerlichen Welt. Der Vater wurde zur obersten Autorität, und jedes Widerwort war untersagt. Beispielsweise beschrieben Goethe und Schiller in ihren Dramen die Auseinandersetzungen mit den Vätern, aber auch die Achtung und den Respekt der Söhne gegenüber den Älteren.¹⁶⁰ Die Autoren plädierten für eine Gesellschaft, die Alt und Jung umfasste, in der auch der Greis der Gesellschaft weiter verpflichtet blieb, insbesondere als Ratgeber und Vorbild für die Jüngeren. Der alte Mensch sammelte ein Leben lang Erfahrungen, die er der nachfolgenden Generation weitergeben konnte. Während graue Haare und Falten zuvor als Insignien des Verfalls gesehen wurden, galten sie nun als ein Zeichen von Würde und Weisheit. Bat man im 16. Jahrhundert noch um die Erlösung vom Alter, entwickelte es sich nun zu einer Lebensstufe mit eigener Qualität. In Medizinschriften machte man sich bereits im 18. Jahrhundert Gedanken darüber, wie das Leben verlängert werden könnte.

Der im 19. Jahrhundert einsetzende wirtschaftliche Wandel mit seiner Prämierung des Neuen begann an der Interpretation des Alters als Wissensspeicher zu rütteln.¹⁶¹ Alter erhielt einen eigenen Status und der Ruhestand wurde eingeführt, so wurde z. B. unter Bismarck das erste Rentengesetz verabschiedet. Mit dem Aufkommen der Industrialisierung, mit Personen wie Alfred Krupp oder Werner Siemens, erlebte die Hochachtung vor dem Alter ihren letzten Höhepunkt. Die Gruppe der Älteren blieb aufgrund der niedrigen Lebenserwartung relativ klein und das Problem der Altersversorgung stellte sich nur in einzelnen Fällen, da fast

¹⁶⁰ Borscheid, P., 1997

¹⁶¹ a.a.O.

alle Alten bis an ihr Lebensende arbeiteten. Die Gesellschaft wurde von den Schattenseiten der Industrialisierung geplagt: Massenarmut, Kinderarbeit, Krankheit, Invalidität und schlechte Arbeitsbedingungen in der Industrie.¹⁶²

Gegen Ende des 19. Jahrhunderts, mit dem Übergang von der Agrar- zur Industriegesellschaft, trat die Jugend wieder auf den Plan. Das Idealbild des weisen Alten wich dem des sportlichen Naturburschen. Wanderbewegungen entstanden, auf Turnvater Jahn als großes Beispiel sei hier verwiesen. Die Jugendbewegungen erkannten die Autorität der Väter nicht mehr an. Das Aufbegehren der Jugend war ein beliebtes Sujet in Romanen Anfang des 20. Jahrhunderts. Wie immer war es auch hier der traditionelle Vater-Sohn-Konflikt, mit dem die Literaten dem Generationenkonflikt Ausdruck gaben. Besonders die neue Einstellung zum Körper und die Bewertung des Leistungssportes mit Beginn der neuen Olympiade entwerteten das Alte. Vital und kraftvoll war das neue Motto.

„Jetzt wird das Alter zu Grabe getragen, das Alter verliert das Sagen. Fortan lauscht die Jugend nicht mehr andächtig den Worten von Greisen, [...] jetzt rennen alte Männer und Frauen ganz verzückt der Jugend hinterher und ergötzen sich an ihrer Melodie.“¹⁶³

Die Katastrophe des ersten Weltkrieges, den überwiegend die ältere Generation anzettelte und das Desaster der Weimarer Republik, trugen die Auseinandersetzung der Generationen auf das politische Feld. Hitler trat als Repräsentant der Jugend, die Nationalsozialisten als junge Partei auf.

Während der Weltwirtschaftskrise wurden viele ältere Arbeiter zum ersten Mal zwangsweise in den Ruhestand und in die Armut versetzt. Das glänzende Altersbild der Gründerzeit war längst verblasst und die Industriegesellschaft überklebte es mit jugendlichen Plakaten.¹⁶⁴ Die Werbung trat schon damals, wie heute, für Jugendlichkeit ein und die Medizin befasste sich bereits mit Verjüngungskuren. Nach dem zweiten Weltkrieg beschleunigte sich diese Entwicklung und heute haben wir einen Jugendkult, der die Alten zu jungen vitalen Alten werden lässt und das Altsein entwertet.

¹⁶² a.a.O., S. 54

¹⁶³ Borscheid, P., zitiert nach Böhnisch, L., 1997, S. 93

¹⁶⁴ a.a.O., S. 56

III. Gesellschaftliche Rahmenbedingungen

1. Die demographische Entwicklung

Der demographische Wandel ist ein einmaliges Phänomen, das voraussichtlich zu grundlegenden Veränderungen in vielen Bereichen unserer Gesellschaft führen wird. Altersgerechte Wohnmöglichkeiten werden wichtiger, mehr Pflegekräfte werden benötigt und die Finanzierung der Sozial- und Rentenkassen ist noch nicht geklärt. Es geht um die grundlegenden Fragen von Gesellschaft, Generationensolidarität und Generationengerechtigkeit.

a) Prognosen

Bereits seit Beginn der Industrialisierung ist eine rückläufige Geburtenrate und eine Zunahme der älteren Bevölkerung zu beobachten. 1910 waren noch 40 % der Bevölkerung jünger als 18 Jahre und der Anteil der über 60-Jährigen lag bei knapp 7,8 %, heute sind 21,4 % unter 18 Jahre alt und der Anteil der über 60-Jährigen liegt bei 22 %.¹⁶⁵ Der Anteil von Kindern und Jugendlichen innerhalb der Gesamtbevölkerung hat sich in den letzten 100 Jahren halbiert und der Anteil der über 60-Jährigen verdreifacht. Die demographische Alterung ist somit bereits seit langem in der Bevölkerungsentwicklung Deutschlands angelegt und wird in den nächsten Jahren zu einer grundlegenden Veränderung der Bevölkerungszusammensetzung führen. In Industriestaaten geht mit einem steigenden Wohlstandsniveau die Zahl der Geburten zurück. Hatte eine zurückgehende Geburtenrate in den letzten hundert Jahren in Europa eher positiv die wirtschaftliche Entwicklung beeinflusst, wird dies heute als eine zunehmende Gefährdung des Wohlstandes interpretiert. Es scheint so, als hätte eine geringere Kinderzahl eine beschleunigende Wirkung auf die wirtschaftliche Entwicklung, die aber dann an ihre Grenze gerät und einen gegenteiligen Effekt hervorruft.

Seitens des Bundesinstituts für Bevölkerungsforschung im statistischen Bundesamt oder auch des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) werden regelmäßig Bevölkerungshochrechnungen vorgelegt. Die Bevölkerungsvorausschätzungen beruhen im Wesentlichen auf der so genannten Komponentenmethode,¹⁶⁶ bei der die jahrgangswise Fortschreibung einer Ausgangsbevölke-

¹⁶⁵ Pohlmann, S, 2001, S. 27

¹⁶⁶ Bonin, H., Clemens, W., Künemund, H., 2003, S. 31ff

rung mit Hilfe der drei Bestimmungsvariablen Fertilität, Mortalität und Migration vorgenommen wird und die eine geschlechts- und altersspezifische Vorausberechnung ermöglicht. Die Herausforderung beim Erstellen von Bevölkerungsprognosen besteht darin, realistische Annahmen über die zukünftige Entwicklung der Parameter zu erhalten, die das Gebärverhalten der Menschen beeinflussen. Dazu ist es unerlässlich, den historischen Verlauf der bisherigen Bevölkerungsentwicklung angemessen zu deuten, um daraus ableiten zu können, welche Variablen wie in der Zukunft das Bevölkerungswachstum beeinflussen werden. Bevölkerungsprognosen werden zumeist in zwei bis drei Varianten erstellt. Ziel ist es, einen Korridor wahrscheinlicher Entwicklungen aufzuzeigen.¹⁶⁷ Dabei ist zu bedenken, dass die Annahmen in statistischen Schätzungen münden, die in der Regel eine lineare Entwicklung unterstellen und der Dynamik gesellschaftlicher Prozesse nicht genau entsprechen. Hinzu kommt, dass die einzelnen Variablen unterschiedlich sicher zu prognostizieren sind. So werden Migrationsprozesse durch schwer vorhersehbare politische und ökonomische Ereignisse beeinflusst, während Fertilität und Mortalität langfristige Prozesse der natürlichen Bevölkerungsentwicklung sind.¹⁶⁸ Bevölkerungsprognosen sind realistischer, je kürzer der Berechnungszeitraum ist. Ein Vergleich der gängigsten Demographieprognosen ergibt, dass sich die bestehenden Differenzen in einem ausgewogenen Rahmen bewegen und trotz der Variationen gleiche Tendenzen aufzeigen.¹⁶⁹ Deutlich ist, dass die Gesamtbevölkerung Deutschlands zurückgehen, der Anteil älterer Personen zu- und der Anteil Jüngerer abnehmen wird, was eine grundsätzliche Umverteilung des Anteils junger und alter Menschen zur Folge haben wird. Für die Entwicklung der Gesamtbevölkerung wird ein Rückgang auf 81,3 Millionen bis zu 67,0 Millionen Menschen im Jahr 2050 prognostiziert.

¹⁶⁷ Weitbrecht. K., 2004, S. 3

¹⁶⁸ a.a.O.

¹⁶⁹ a.a.O., S. 21

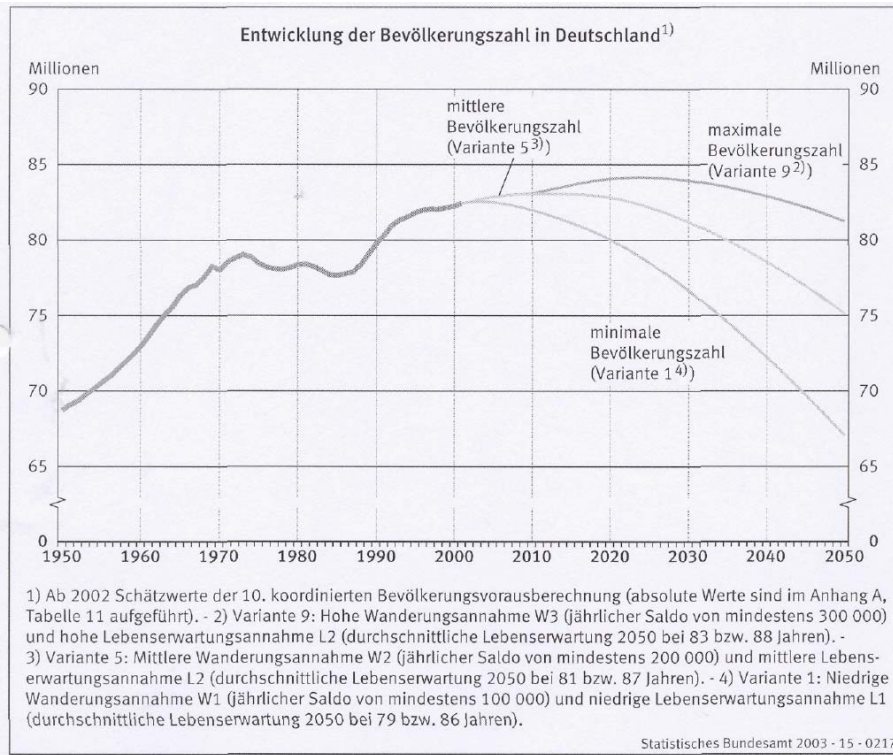


Abb. 3¹⁷⁰ Entwicklung der Bevölkerungszahl in Deutschland

Die Altersgruppenverteilung der Bevölkerung wird sich ebenfalls verändern.

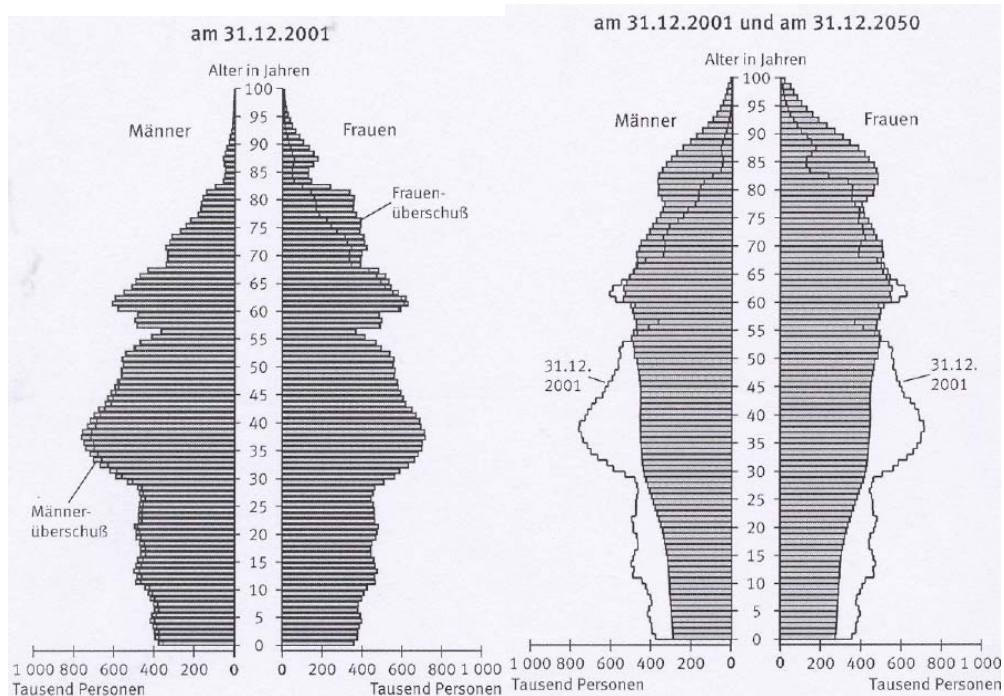


Abb. 4¹⁷¹ Bevölkerungspyramiden

¹⁷⁰ a.a.O., S. 11, aus Hansen, 2003, S. 20

¹⁷¹ a.a.O., S. 12

Während 1999 das Durchschnittsalter der Bevölkerung bei 40, 9 Jahren lag, wird es im Jahr 2010 auf 43,4 Jahre ansteigen und bis zum Jahr 2050 48,2 Jahre betragen. Gleichzeitig wird sich der Anteil der über 65-Jährigen von 16,2 % im Jahr 1999 auf 20 % im Jahr 2010, 26 % im Jahr 2030 und 29 % im Jahr 2050 erhöhen.¹⁷²

Verantwortlich für die demographischen Veränderungen sind hauptsächlich folgende drei Ursachen:

Die Rückgänge der Geburtenrate auf durchschnittlich 1,4 bzw. 1,3 Kinder haben heute einen Stand erreicht, der unter dem Bestandserhaltungsniveau liegt und zu einem Rückgang der Gesamtbevölkerung führen wird. Diese Entwicklung trifft, wie folgende Abbildung zeigt, nicht nur Deutschland allein. Nahezu alle Industriestaaten weisen eine ähnliche Entwicklung auf.

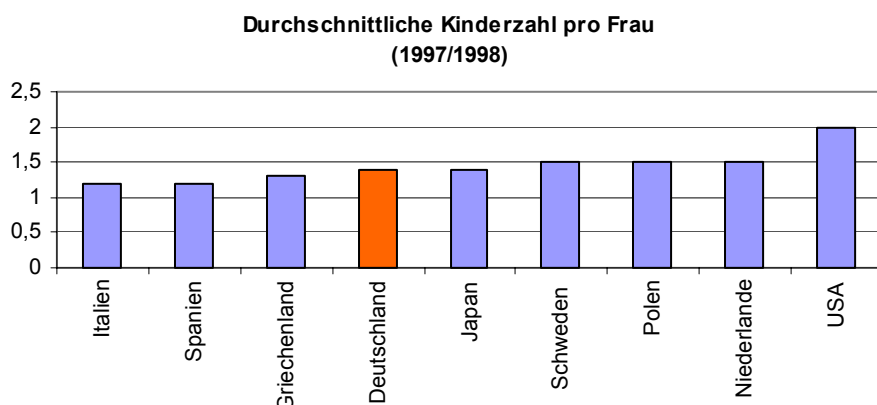


Abb. 5¹⁷³ Durchschnittliche Kinderzahl pro Frau im internationalen Vergleich

Als weitere Ursache ist die Zunahme der allgemeinen Lebenserwartung und der steigende Anteil an Hochbetagten zu sehen. Um die Jahrhundertwende lag die Lebenserwartung für Frauen bei 48 und für Männer bei 45 Jahren, 1997 bereits für Frauen bei 80 und für Männer bei 73 Jahren.¹⁷⁴ Einige Prognosen schätzen die durchschnittliche Lebenserwartung für das Jahr 2050 für Männer auf 81 Jahre und für Frauen auf 84,5 Jahre.

¹⁷² Rump, J., 2003, S. 2

¹⁷³ Köchling, A., 2002, S. 3

¹⁷⁴ Weitbrecht, K., 2004, S. 20

Weiterhin haben Zuwanderungen einen Einfluss auf die demographische Entwicklung. Wird ein Zuwanderungsüberschuss von 100.000 Personen bzw. 200.000 Personen, der sich aus der Differenz der eingewanderten ausländischen und ausgewanderten deutschen Personen ergibt, in die Berechnungen mit einbezogen, ergeben sich folgende Bevölkerungsvorausschätzungen für das Jahr 2050:

	<i>Jahr 2050: Zuwanderungsüberschuss von 100.000 Personen</i>	<i>Jahr 2050: Zuwanderungsüberschuss von 200.000 Personen</i>	<i>Zum Vergleich: Bevölkerungsverteilung im Jahr 2000</i>
Anteil der unter 20-Jährigen	15,9%	16,3%	21,4 %
Anteil der 20-60-Jährigen	46,7%	47,7%	56,1%
Anteil der über 60-Jährigen	37,4 %	36%	22,5%

Abb. 6¹⁷⁵ Bevölkerungsvorausrechnung für das Jahr 2050

Diese Vorausrechnungen machen deutlich, dass Zuwanderungen die Veränderungen in der Altersstruktur nur minimal verändern könnten, außer es würden wesentlich mehr Ausländer als bisher nach Deutschland einwandern.¹⁷⁶ Da wir in einer Gesellschaft leben, die Ausländer nicht unbedingt einlädt, würde eine wesentlich höhere Zahl von Einwanderern verstärkte Integrationsleistungen erfordern. Daher erscheint eine solche Lösung eher schwierig.

Unter der Einbeziehung des Bevölkerungsrückganges kann man davon ausgehen, dass sich der Altersaufbau von 1950 bis 2050 umgekehrt haben wird: Waren 1950 doppelt so viele Menschen unter 20 Jahre wie über 60 Jahre alt, wird es 2050 doppelt so viele ältere wie jüngere Menschen geben.¹⁷⁷ Weiterhin wird geschätzt, dass der Anteil an Personen über 80 Jahre von derzeit 3,8 % auf rund 7 % steigen wird. Geht man von einem durchschnittlichen Erwerbssalter von 20 bis 60 Jahren aus, bedeutet dies, dass bereits 2030 auf 100 Erwerbstätige 73 Rentner kommen; 2000 waren es noch rund 42 Rentner auf 100

¹⁷⁵ Pohlmann, S., 2001, S. 29

¹⁷⁶ Heigl, A., 2003

¹⁷⁷ a.a.O.

Erwerbstätige.¹⁷⁸ Die Prognosen sind relativ sicher, da Kinder, die jetzt nicht geboren sind, zukünftig auch keine Kinder bekommen werden. Eine leichte Veränderung ist frühestens erst dann zu erwarten, wenn die geburtenstarken Jahrgänge, die von 1955 bis 1970 Geborenen, nicht mehr leben werden.

b) Auswirkungen für Unternehmen

Für die ökonomischen Folgewirkungen sind die Veränderungen der absoluten Bevölkerungszahl und die Zunahme der Hochbetagten weniger relevant. Für Unternehmen sind eher die zu erwartenden Änderungen in der Altersgruppenzusammensetzung der Erwerbstätigen, d. h. es wird immer mehr ältere und immer weniger jüngere Personen geben, ausschlaggebend. Weiterhin sind Prognosen für die nächsten 50 Jahre eher volkswirtschaftlich von Interesse als für betriebswirtschaftliche Planungen. Für Unternehmen sind jedoch Hochrechnungen für die nächsten zehn bis fünfzehn Jahre interessant, da die Arbeitskräfte der nächsten fünfzehn Jahre bereits geboren sind und deshalb die Prognosen relativ genau sind. So lassen sich für die nächsten 15 Jahre mit hoher Wahrscheinlichkeit folgende Veränderungen feststellen, die in drei zeitliche Phasen¹⁷⁹ eingeteilt werden können:

Phase I: Bis zum Jahr 2015 wird die Anzahl jüngerer Erwerbstätiger von 15 bis 29 Jahren auf ca. 20 % zurückgehen und danach stagnieren. Dieser Rückgang läuft bereits seit zwanzig Jahren. 1984 waren es noch 33 %.

Phase II: Die Gruppe der 30- bis 49-Jährigen wird von heute 55 % auf 47 % im Jahr 2015 sinken: Der Anteil der über 40-jährigen Erwerbspersonen nimmt zu. Dieser Prozess beginnt zurzeit.

Phase III: Die Gruppe der über 50-Jährigen wird mit einer besonders deutlichen Zunahme von 23 % ab dem Jahr 2010 auf 35 % bis zum Jahr 2015 steigen. D. h. der Anteil der Erwerbspersonen, die heute nur noch selten in den Arbeitsprozess integriert sind, wird sich in den nächsten 15 Jahren wesentlich vergrößern.

Bereits ab dem Jahr 2010 wird über die Hälfte der Erwerbspersonen über 40 Jahre alt sein. Diesen so genannten Altersschereneffekt zeigt folgende Abbildung:

¹⁷⁸ BMFSJ, 1994, S. 5ff.

¹⁷⁹ Bullinger, H.-J., 2002

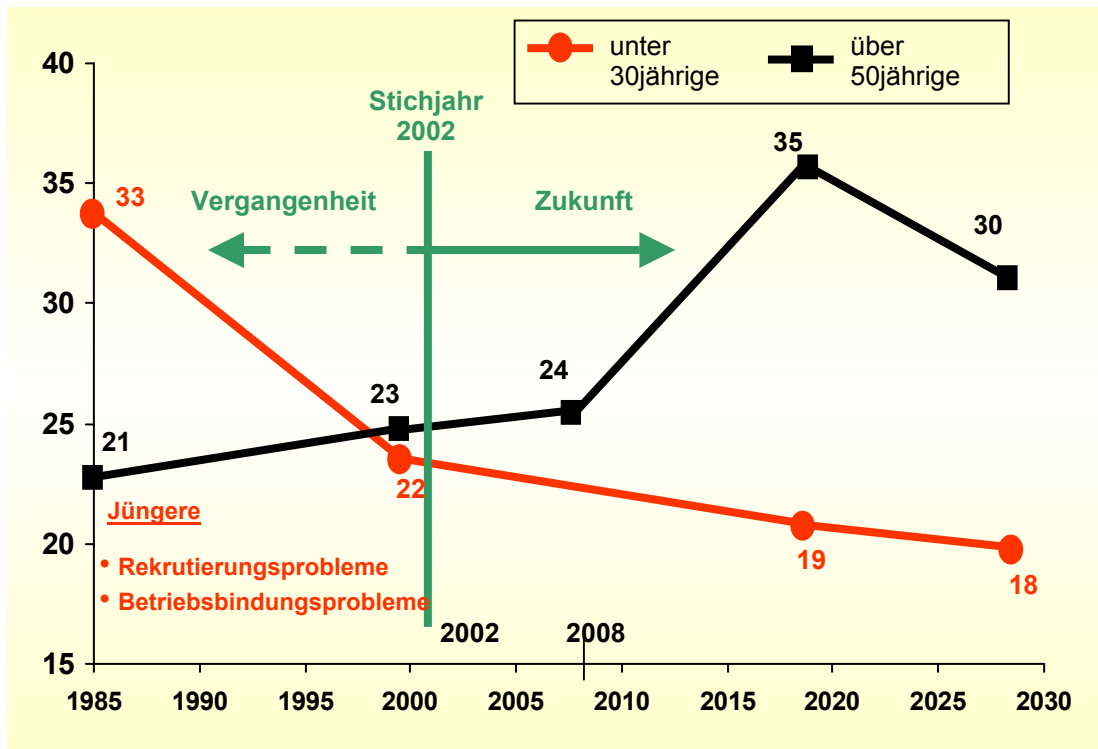


Abb. 7¹⁸⁰ Altersschereneffekt

Die Altersstruktur in den Betrieben kann jedoch sehr unterschiedlich ausfallen und innerhalb der Unternehmen, in den Abteilungen und Fachbereichen, variieren. Es ist zwar nicht von einem generellen Fachkräftemangel auszugehen, doch wird es einen partiellen Fachkräftemangel in bestimmten Regionen und Branchen geben. In strukturschwachen Gebieten wird sich vermutlich der Rückgang an jungen Erwerbspersonen deutlicher auswirken als in den Ballungszentren. Voraussichtlich werden Großunternehmen weniger Schwierigkeiten bei der Nachwuchsgewinnung haben als kleine und mittelständische Unternehmen, da sie generell als attraktivere Arbeitgeber gesehen werden und über bessere Methoden zur Personalrekrutierung verfügen. Nicht nur die Altersstruktur der Erwerbstätigen wird sich ändern, sondern ebenfalls die der Kunden, bzw. die Käufer werden ebenfalls durchschnittlich älter werden.

Gegenwärtig bemerken Unternehmen noch keine Auswirkungen des demographischen Wandels, da sie erst ab dem Jahr 2015 spürbar werden. Hinzu kommt, dass viele Unternehmen Daten nicht erheben, die Auskünfte über die Belegschaftsstruktur geben könnten. Aufgrund der bisherigen Politik der Frühverrentung, bei der Ältere ohne große Schwierigkeiten freigesetzt werden konnten,

¹⁸⁰ Quelle Statistisches Bundesamt, Köchling, A., 2002, S. 2

bestand keine Notwendigkeit, Personalentwicklungsstrategien für ein langes Berufsleben zu entwickeln, weil Ältere auch nur noch selten beschäftigt sind. In Hessen sind beispielsweise nur noch 1,9 % der Mitarbeiter über 60 Jahre und 17,9 % über 50 Jahre alt.¹⁸¹ Gleichzeitig mit der Freisetzung Älterer wurden kaum noch junge Nachwuchskräfte eingestellt, so dass in einigen Unternehmen bereits heute ein Überhang der mittelalterzentrierten Belegschaften vorzufinden ist.¹⁸² Untersuchungen zu Belegschaftsstrukturen beschreiben, dass die Dominanz einer älteren Kohorte betriebsintern zu Erneuerungsproblemen und zu Konflikten um den innerbetrieblichen Aufstieg führen kann. Es entsteht eine Situation, in der die Gruppe der Älteren im Laufe der Vergangenheit befördert wurde, die Gruppe der Jüngeren hingegen dadurch weniger Chancen erhält, die nicht durch eine geringere Leistung oder Qualifikation gerechtfertigt werden können.¹⁸³ Die Altersgrenze der Beschäftigung wurde bereits auf 65 Jahre angehoben und die Möglichkeiten eines früheren Ausscheidens verschärft, so dass von einer längeren Verweildauer der Älteren im Erwerbsleben auszugehen ist. Unternehmen sollten sich der Frage stellen, wie sie die Motivation, das Interesse, das Engagement, den Gesundheitszustand und die Arbeitsfähigkeit im Verlauf des Arbeitslebens, auch über 58 Jahre hinaus, aufrecht erhalten wollen und wie sie mit einer durchschnittlich älteren Belegschaftsstruktur dem steigenden Marktdruck gerecht werden wollen. Eine Fortschreibung der aktuellen jugendorientierten Personalpolitik kann zu einer zunehmenden Demotivierung der Älteren führen und durch den Rückgang des Anteils jüngerer Erwerbspersonen kann es zu einem verschärften Wettbewerb um die jungen Leistungsträger kommen.

¹⁸¹ Gießener Allgemeine Zeitung vom 06.02.2004

¹⁸² Köchling, A., 2002 S. 12f

¹⁸³ Nienhäuser, W., 2000, S. 62

2. Wirtschaftlicher Strukturwandel

Der demographische Wandel geht einher mit einem wirtschaftlichen Strukturwandel. Auch wenn der Wandel seit alters her eine bekannte Größe im menschlichen Leben und in der Entwicklung von Unternehmen ist, sind Veränderungen heute von einer bislang unbekanntenen Komplexität und Dynamik geprägt. Die Zyklen der unterschiedlichen Veränderungen werden zunehmend kürzer, Unternehmen und Mitarbeiter müssen sich ständig in neuen Zusammenhängen orientieren. So hat sich beispielsweise die Zahl der Unternehmenszusammenschlüsse in den letzten Jahren verdreifacht.¹⁸⁴ Unternehmen sind verstärkt in internationale Märkte eingebunden und dem Verdrängungswettbewerb durch Billiglohnländer ausgesetzt. Die Exportquote Deutschlands ist seit den siebziger Jahren des letzten Jahrhunderts kontinuierlich angestiegen, so dass heute nahezu jeder dritte Arbeitsplatz vom Export abhängig ist. 1980 betrug die Exportquote 36 %, im Jahr 2000 bereits 49 %, für das Jahr 2010 wird eine Exportquote von annähernd 60 % erwartet¹⁸⁵ und rund 40 % der Unternehmen investieren im Ausland. Während dabei bisher überwiegend in die Produktion investiert wurde, wird voraussichtlich bei den Auslandsinvestitionen der Schwerpunkt in den nächsten Jahren in den Bereichen Vertrieb und Kundendienst liegen.¹⁸⁶

Neben der zunehmenden Internationalisierung gewinnt der Dienstleistungssektor an Bedeutung. Derzeit sind bereits 63 % aller Erwerbstätigen im Dienstleistungsbereich tätig,¹⁸⁷ und von 34 % der in der Industrie Beschäftigten üben knapp die Hälfte Dienstleistungstätigkeiten in den Bereichen Controlling, Wartung, Personalmanagement, Forschung und Entwicklung aus. Aufgrund der weiteren Abwanderung der Massenproduktion in Niedriglohnländer, der steigenden Nachfrage nach Kundenorientierung, den so genannten Pre- und Aftersaleservices sowie der Entwicklung in Richtung wissensintensiver Güter ist mit einer Zunahme des Dienstleistungssektors zu rechnen.

Die Entwicklungen im Bereich der Kommunikations- und Informationstechnologie führen zu einer zunehmenden Digitalisierung der Geschäftsprozesse und dem Aufbau globaler digitaler Datennetze. Nach Willke verändert sich die moderne kapitalistische Ökonomie schrittweise durch eine Höherstufung der Produkte und

¹⁸⁴ Rump, J., 2003a, S. 5

¹⁸⁵ a.a.O., S. 1

¹⁸⁶ a.a.O., S. 2

¹⁸⁷ a.a.O.

Dienstleistungen in wissensbasierte Güter, zu einer post-kapitalistischen, wissensbasierten Produktionsform, bei der die relevante Form der Arbeit zu Wissensarbeit wird und die herkömmlichen Formen einfacher Arbeit von Maschinen übernommen oder in Billiglohnländer ausgelagert werden.¹⁸⁸ Wissen wird zu einer notwendigen Steuerungs- und Optimierungsressource und Unternehmen versuchen durch eine verstärkte Nutzung der Informations- und Kommunikationstechnologien eine neue Dimension der Optimierung zu erlangen. Kreative wissensintensive Tätigkeiten nehmen zu und Kreativität wird zum zentralen Ansatzpunkt für Innovation.

In den letzten Jahren wurden die Arbeitsverhältnisse dahingehend verändert, dass vermehrt einfache, an- und ungelernete Tätigkeiten durch Technologie ersetzt und die Beschäftigten verstärkt zu Managern und Kontrolleuren des Arbeitsprozesses wurden.¹⁸⁹ Dies beinhaltet, den Ressourceneinsatz selbständig zu organisieren, Zielvorgaben mit Kollegen und Mitarbeitern auszuhandeln, das Ergebnis selbst zu kontrollieren und den Kunden im Blick zu haben. Von den Mitarbeitern werden immer mehr Übernahme von Verantwortung, Selbständigkeit, Flexibilität und Mobilität verlangt.¹⁹⁰

Diese kurz skizzierten Prozesse sind begleitet von einer intensiven ökonomischen und technischen Rationalisierung, die einen zunehmenden Abbau von Arbeitsplätzen und eine Flexibilisierung der Arbeitszeiten zur Folge hat. Traditionelle Beschäftigungsverhältnisse lösen sich zunehmend auf, Unternehmen reduzieren ihre Stammebelegschaften; Zeitarbeit, kurzfristige und freie Arbeitsverhältnisse nehmen zu.¹⁹¹ Seit Mitte der achtziger Jahre findet neben der Flexibilisierung der Beschäftigungsverhältnisse eine Deregulierung der Arbeitszeit in Form zunehmender Wochenend- und Schichtarbeit, Vertrauensarbeitszeit und Jahresarbeitszeitmodellen statt, was verstärkt zu einer Entgrenzung von Freizeit und Erwerbstätigkeit führt.

Die Idee eines mobilen Arbeitnehmers, der in der Lage ist, sich „marktfähige“ Qualifikationen anzueignen, um somit unabhängiger von seinem Arbeitsplatz und Arbeitgeber zu werden, wird aktuell unter der Fragestellung des Employability-Konzeptes¹⁹² diskutiert. In Zukunft werden mehr denn je individuelle Strategien

¹⁸⁸ Willke, H., 2001, S. 379

¹⁸⁹ Ostner, I., 2001, 67f

¹⁹⁰ Imiela, U., 1998, S. 4

¹⁹¹ Lombriser, R., Uepping, H., 2001, S. 14

¹⁹² Blancke, S., Roth, C., Schmid, J., 1999, S. 7

zur Sicherung der eigenen Beschäftigungsfähigkeit von den Menschen verlangt werden. Die bisherige Form eines „normalen“ Arbeitsverhältnisses wird nach Ostner

„[...] von der individualisierten Erwerbsgesellschaft, in der Wissen rund um die Produktion immaterieller Güter die treibende Kraft ist und jeder bzw. jede zum Unternehmer der eigenen Arbeitskraft wird (vgl. Ostner 1999), abgelöst.“¹⁹³

3. Ältere und Jüngere in der Arbeitswelt

a) Frühverrentung

Seit über zwei Jahrzehnten gibt es den gesellschaftlichen Konsens einer möglichst frühen Ausgliederung älterer Beschäftigter aus dem Erwerbsleben, der gegenwärtig neu diskutiert wird. Ein wesentlicher Grund dafür war die zunehmende Arbeitslosigkeit in den achtziger Jahren des letzten Jahrhunderts. Ausgehend von dem Gedanken der Generationensolidarität, in dem Ältere für Jüngere Arbeitsplätze freimachen, um dadurch den Jungen bessere Chancen auf dem Arbeitsmarkt einzuräumen,¹⁹⁴ wurde von staatlicher und gewerkschaftlicher Seite Unternehmen die Möglichkeit eingeräumt, ältere Mitarbeiter vor dem Erreichen des gesetzlichen Rentenalters zu entlassen. Die erhofften Arbeitsmarkteffekte blieben jedoch hinter den Erwartungen zurück, da die wenigsten frei gewordenen Arbeitsplätze von Jüngeren übernommen wurden. Die Möglichkeit zur Frühverrentung wurde von Unternehmen verstärkt als ein eigenständiges Instrument zur Lösung betrieblicher Personalprobleme eingesetzt, die im Zuge von Auftragschwankungen, Rationalisierungs- und Umstrukturierungsprozessen auftraten. In den seltensten Fällen wurden Ältere aufgrund konkreter Einsatz- oder Leistungsprobleme entlassen, mit der Folge, dass der durchschnittliche Berufsaustrittspunkt heute bei 59 Jahren und das durchschnittliche Renteneintrittsalter bei 60 Jahren liegt, mit einer gegenwärtigen leichten Veränderung nach oben.¹⁹⁵ Die Erwerbsbeteiligung der über 55-Jährigen beträgt 38 %, und mit einer Arbeitslosenquote der über 55-Jährigen von rund 11 % liegt Deutschland im internationalen Vergleich an der Spitze.¹⁹⁶ In der Schweiz z. B. liegt die Arbeitslosenquote Älterer bei knapp 2 %. Ältere Arbeitslose sind im Schnitt länger arbeitslos als jüngere und die Dauer der Arbeitslosigkeit nimmt mit dem Alter zu. Bereits das

¹⁹³ Ostner, I., 2001, S. 68

¹⁹⁴ Naegele, G., 2004, S. 190

¹⁹⁵ a.a.O.

¹⁹⁶ Klös, H.-P., 2003

kalendarische Alter von 45 Jahren wird als ein vermittlungerschwerender Faktor gewertet.¹⁹⁷ Festzustellen ist, dass Ältere vorwiegend aus arbeitsmarktpolitischen und betriebswirtschaftlichen Gründen zu einer Problemgruppe werden. Parallel zu der Freisetzung älterer Erwerbstätiger nimmt die Jugendarbeitslosigkeit von 1985 6,9 % auf knapp 10 % in 2000 zu und die Anzahl der Ausbildungsplätze geht zurück.¹⁹⁸

Die Freisetzung Älterer aus dem Arbeitsprozess ist seit Beginn der Industrialisierung festzustellen und erreicht rund 100 Jahre später, gegen Ende des 20. Jahrhunderts, ihren Höhepunkt. Der industrielle Modernisierungsprozess differenziert das Alter in eine eigenständige Lebensphase jenseits der Erwerbstätigkeit und grenzt es aus. Ein arbeitsfreier Lebensabend gehörte nie zur Kultur der meisten Menschen der vorindustriellen Zeit. Es war selbstverständlich, dass die Alten, auch wenn sie im bäuerlichen Ausgedinge lebten oder ihren Handwerksbetrieb bereits übergeben hatten, weiterarbeiteten.¹⁹⁹ Die Moderne hat eine staatlich finanzierte Entberuflichung des Alters hervorgebracht, die mit einer kulturellen Entwertung von Erfahrung einhergeht. War in den Deutungsmustern der vorindustriellen Zeit, die im Sinne Meads²⁰⁰ eine kofigurative Kultur mit postfigurativen Elementen darstellte, noch die Erfahrungsautorität der Älteren verankert, so verliert diese mit dem Übergang in eine praefigurative Kultur, in einer computerisierten, von beschleunigtem Wandel bestimmten Gesellschaft, an Bedeutung. Alter bekommt in der Moderne die negative Definition des Veralteten, das von der Entwicklung und vom Fortschritt überholt wird.²⁰¹

Ältere verfügen nicht mehr über das kulturell und gesellschaftlich notwendige Wissen, die Notwendigkeit und Zuverlässigkeit des Erinnerens wird unwichtig, da alles Wissen gespeichert, dokumentiert und verwaltet werden kann. Der Fortschrittsgedanke und der Konsum entwerten das Alter, das Neue wird das bestimmende Element:

„Es bleibt bis heute dabei, daß unter dem Regiment des Fortschrittsgedankens das Vergangene immer das glücklich Überwundene ist, des

¹⁹⁷ siehe Kapitel B.I.3.

¹⁹⁸ DIW, 2001

¹⁹⁹ Böhnisch, L., 1997, S. 94

²⁰⁰ siehe Kapitel II.5.

²⁰¹ Böhnisch, L., 1997, S. 92

bewahrenden Erinnerens so wenig wert wie das Zukünftige Anspruch auf geduldige Erwartung hat.“²⁰²

b) Defizithypothese

Wie bereits gezeigt, werden Ältere vorwiegend aus personalpolitischen Gründen entlassen, und nicht weil ihre Leistung nicht mehr ausreichend wäre. Trotzdem werden ihnen Leistungsdefizite unterstellt. Im Rahmen der derzeitigen gesellschaftlichen Definition gelten ältere Mitarbeiter im Allgemeinen als krankheitsanfällig, müde, desinteressiert, langsam und unproduktiv. Zwar bröckelt dieses Bild mehr und mehr, in Unternehmen scheint es jedoch immer noch handlungsleitend zu sein.²⁰³ Der Begriff „ältere Arbeitnehmer“ besitzt heute einen diskriminierenden Charakter, da mit ihm in aller Regel Defizite assoziiert werden.

Jugendlichkeit steht für Innovationskraft, Flexibilität und Dynamik, und jüngere Arbeitnehmer sind zudem billiger, anpassungsfähiger und auf dem neuesten Stand qualifiziert. Mit dem Ausscheiden älterer Mitarbeiter können nicht nur wieder Junge eingestellt werden, auch die Aufstiegs- und Karrierechancen für Jüngere steigen mit positiven Auswirkungen auf deren Motivation und Engagement. Nach neueren Untersuchungen²⁰⁴ sind Ältere von unterschiedlichen Benachteiligungen betroffen, die sich folgendermaßen systematisieren lassen:

- ◆ altersselektive Einstellungspolitik,
- ◆ altersegmentierte Aufgabenzuweisungen, die häufig mit einer Reduzierung der tatsächlichen Einsatzfähigkeit und einem Dequalifizierungsrisiko verbunden sind,
- ◆ unterdurchschnittliche Beteiligung bei Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen,
- ◆ Benachteiligung bei innerbetrieblichen Aufstiegsprozessen,
- ◆ Geringschätzung von Erfahrungswissen,
- ◆ kurzfristige Kalküle bei Personalentscheidungen zu Lasten der älteren Beschäftigten.²⁰⁵

²⁰² Gronemeyer, M., 1993, S. 144

²⁰³ Lehr, U., Wilbers, J., 1992, S. 204f

²⁰⁴ Morschhäuser, M., 1999, S. 102 sowie die Ergebnisse des Forschungsverbundes Demografischer Wandel in der Arbeitswelt, www.demotrans.de

²⁰⁵ Naegele, G., 2004, S. 204

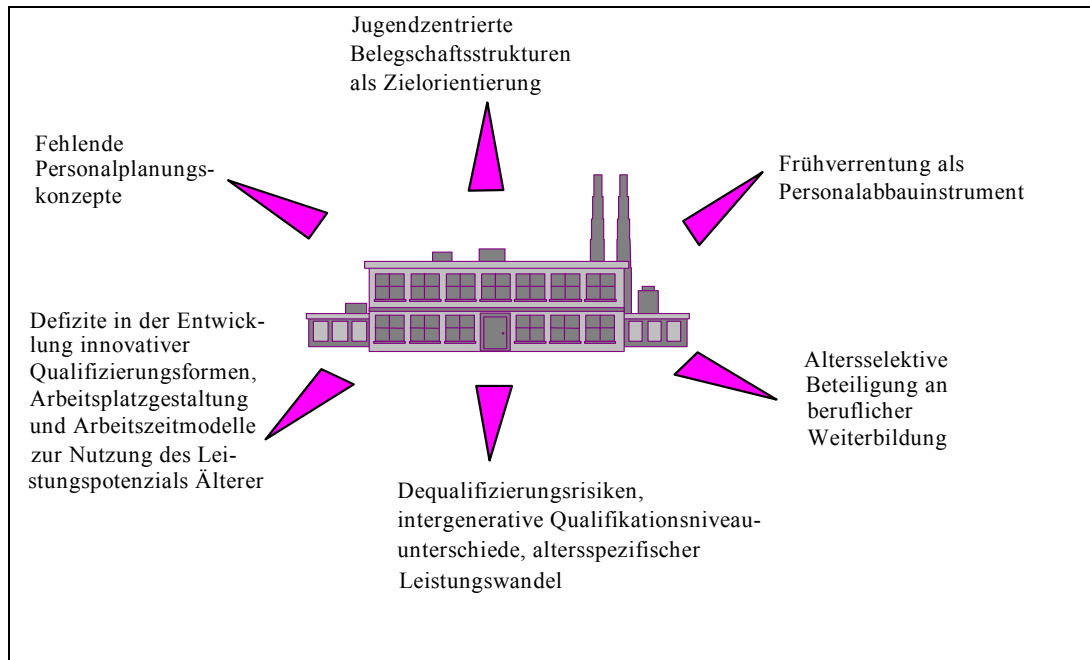


Abb. 8²⁰⁶ Betriebliche Risiken

c) Jung und Alt

Medizinische und gerontologische Untersuchungen zeigen, dass das kalendarische Alter nicht maßgeblich für das Leistungsvermögen ist. Vielmehr werden innerhalb ein- und derselben Altersgruppe erhebliche Leistungsunterschiede festgestellt, die vom Ausbildungsstand, beruflichem Training, Selbstvertrauen und Motivationsfaktoren beeinflusst werden. Das Leistungsvermögen lässt mit dem Alter nicht grundsätzlich nach, sondern verändert sich in seiner Struktur. D. h. ältere Mitarbeiter sind nicht weniger, sondern anders leistungsfähig als jüngere Mitarbeiter.²⁰⁷

Das Qualifikationspotenzial älterer Erwerbstätiger beinhaltet eine Vielzahl von Einzelkomponenten. Mit zunehmendem Alter erfolgt überwiegend eine Veränderung in der Struktur der jeweiligen Komponenten, die jede für sich zunehmen, abnehmen oder gleich bleiben können. Grundsätzlich kann man nicht von einem generellen Leistungsabbau sprechen, sondern von einem Leistungswandel. Ältere sind geübter im Umgang mit komplexen Situationen, sind gelassener und haben spezifische Informationen über betriebliche Abläufe und Organisationsstrukturen. Sie kennen die Geschichte des Unternehmens, wissen, welche

²⁰⁶ Lau-Villinger, D., 1998, unveröffentlichte Projektskizze

²⁰⁷ Kapitel B.I.2. und Lehr, U. 1997, S. 72

Lösungsansätze bisher versucht wurden und warum sie gescheitert sind bzw. erfolgreich waren. Eine gute Kenntnis über eine flexible und effiziente Nutzung der Instanzen und der informellen Wege gehört zum Erfahrungsreichtum der Älteren. Sie kennen die Kollegen und wissen, was mit wem geht und was nicht. Älteren Mitarbeitern fällt es aufgrund ihrer Erfahrungen leicht, mit komplexen Sachverhalten umzugehen. Sie weisen häufig eine erhöhte Toleranz in Bezug auf alternative Handlungsstile auf und sind in potenziell belastenden Situationen abgeklärter. Entscheidungen werden mit viel Bedacht und Realismus getroffen und Konflikte tendenziell durch vorausschauendes Arrangieren im Vorfeld entschärft.²⁰⁸

Jüngere Mitarbeiter nehmen häufiger an Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen teil, sind in der Regel innovativer, flexibler und konzentrieren sich auf ihre Karriere bzw. eventuelle Aufstiegsmöglichkeiten. Jüngere haben zumeist bessere sensomotorische Fähigkeiten, ein höheres Leistungstempo, eine raschere Auffassungsgabe und kürzere Entscheidungszeiten. Darüber hinaus können sie besser unter Zeitdruck arbeiten und haben aufgrund der noch nicht allzu lang zurückliegenden Ausbildung einen aktuellen Wissensstand.

Ein Zusammenspiel dieser unterschiedlichen Verhaltensweisen verläuft nicht reibungslos, wie die Ergebnisse einer Kulturanalyse in Unternehmen zu den Erfahrungen und subjektiven Wahrnehmungen von Beschäftigten über Jüngere und Ältere zeigt.²⁰⁹ Jüngere und Ältere nehmen gegenseitige unterschiedliche Einstellungen und Fähigkeiten wahr, die sowohl positiv als negativ gesehen werden. Das, was die Jüngeren bei den Älteren als Schwächen sehen, ist komplementär zu dem, was die Älteren bei den Jüngeren als Stärken sehen und umgekehrt. D. h. die Stärken und Schwächen ergänzen sich gegenseitig bzw. können sich wechselseitig aufheben. Die Stärken und Schwächen unterschiedlicher Altersgruppen können somit in Unternehmen komplementär genutzt werden, so dass sich die unterschiedlichen Qualifikationsprofile und Erfahrungen wechselseitig ergänzen.

²⁰⁸ a.a.O.

²⁰⁹ Lau-Villinger, D., Terjung, J., 1996. Befragt wurden 76 Organisationen aus dem industriellen Bereich, aus dem Dienstleistungssektor und dem primären Sektor.

Positive Einschätzung von Jüngeren bei Älteren	Negative Einschätzung von Jüngeren bei Älteren
Erfahrungsreichtum	Burn-out-Syndrom
Frühe Krisen-/Gefahren-Erkennung	schwer motivierbar
Beruhigender Einfluss auf Stress- und Krisensituationen	erfahrungsfixiert
Vermittlung von Know-how	mangelnde Flexibilität
Verlässlichkeit und Verantwortungsbewusstsein	Neid
Gelassenheit	Oberlehrer-Verhalten

Abb. 9²¹⁰ Jüngere beurteilen ihre Erfahrungen mit Älteren

Positive Einschätzung von Älteren bei Jüngeren	Negative Einschätzung von Älteren bei Jüngeren
Reflexionsfähigkeit	Vorschnelle, übertriebene Reaktionen
Flexibilität	Fehleinschätzung von Gefahrensituationen
Einsatzbereitschaft	Konkurrenzverhalten und Profilierungssucht
Teamfähigkeit	Höhere Fehlzeiten
Kollegialität	Unlust
Lernbereitschaft	Qualifikationsdefizite

Abb. 10²¹¹ Ältere beurteilen ihre Erfahrungen mit Jüngeren

d) Wertewandel

Jede Generation entwickelt ihr eigenes Wertesystem und unterscheidet sich von der vorausgegangenen. Die Einstellung vieler Älterer weist eine hohe Leistungsorientierung, Pflichtbewusstsein, Loyalität zum Unternehmen, einen hohen Berufsbezug sowie die Suche nach Beständigkeit auf. Diese Eindeutigkeit ist bei

²¹⁰ a.a.O.

²¹¹ a.a.O.

den jüngeren Generationen so nicht zu beobachten. Jüngere bewegen sich eher in Spannungsfeldern zwischen Beruf und Freizeit, Familie und Beruf, zwischen Spaß und Leistung.²¹² Viele der jüngeren Mitarbeiter versuchen Lebensgenuss und Leistungsorientierung zusammenzubringen, indem sie einerseits nach Herausforderungen in der Arbeit suchen, andererseits Spaß an der Arbeit und die Freizeitorientierung immer wichtiger werden. Nach Opaschowski²¹³ streben die Jüngeren nach einer hohen Leistung, wenn die Aufgabenstellung sie motiviert und sie mit ihren individuellen Entwicklungsplänen kompatibel ist.

Wichtig für die jüngeren Generationen ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Bei Frauen ist eine zunehmende Erwerbsorientierung festzustellen. Aufgrund der Schwierigkeiten, Karriere und Kinder zusammenzubringen, wird die Familiengründung immer weiter hinausgeschoben, obwohl der Wunsch nach Kindern bei jungen Frauen und Männern nicht abgenommen hat.²¹⁴

Verglichen mit der älteren Generation weisen viele Jüngere eine höhere individualistische Orientierung auf. Die Berücksichtigung des eigenen Vorteils, ein Hang zum karrieredienlichen Opportunismus und die Maximierung des persönlichen Nutzens stehen im Vordergrund. Die Shell-Jugendstudie 2002²¹⁵ kommt zu dem Ergebnis, dass sich die Wertvorstellungen der Jugend weg vom Sozialen zum Privaten verschoben haben. Freundschaften und Familienleben gelten nach wie vor viel, bei einem gleichzeitigen Trend zu einer leistungs- und anpassungsbezogenen Orientierung. Den Jugendlichen sind im Laufe der 90er Jahre Leistung, Sicherheit und Macht wichtiger geworden. Insbesondere das politische Engagement steht der heutigen Jugend eher fern. Die Wichtigkeit des "politischen Engagements" war bereits der zweiten Hälfte der 80er Jahre nicht besonders hoch ausgeprägt, sank seitdem weiter ab.²¹⁶ Hervorzuheben ist jedoch die Fähigkeit der Jugend, alte und neue Werte mit einander zu vereinbaren und die Entwicklung von unkonventionellen Herangehensweisen an komplexe Sachverhalte.

Rühl²¹⁷ beschreibt vier Generationentypen, die in Unternehmen zu unterscheiden sind: zunächst die Generation der vor 1943 Geborenen, die Veteranen, die sich

²¹² Rump, J., 2003, S. 8

²¹³ Opaschowski, H., 1997, S. 43

²¹⁴ Krüger, H., 2003, S. 96

²¹⁵ Hurrelmann, K., Albert, M., 2002

²¹⁶ a.a.O.

²¹⁷ Rühl, M., 2002, S. 13

durch ein hohes Pflichtbewusstsein, Disziplin und Verlässlichkeit auszeichnen. Ihr Führungsstil ist durch straffe Vorgaben geprägt und sie verstehen sich als Anführer. Der nächste Typus sind die Babyboomer, die geburtenstarken Jahrgänge, die als gute Teamentwickler zu sehen sind, zu Diskussionen neigen, aktiv, aber auch aggressiv sind und eine hohe Berufs- und Karriereorientierung haben. Die Jüngeren werden in die Generation X und in die Nexters (Generation Y²¹⁸ oder dot.com) eingeteilt. Die Generation X, die ab 1965 Geborenen, sind individualistisch, skeptisch, unabhängig, mit einem hohen Drang nach Freiheit und suchen eine Balance zwischen Arbeit und Freizeit. Die ganz Jungen hingegen, die Anfang 20-Jährigen, sind konsumverwöhnt, selbstbewusst, mobil und digital sozialisiert.

Diese Einordnungen sind lediglich Zuschreibungen und teilweise als sehr plakativ zu bewerten. Dennoch zeigen sie die Vielfalt und Unterschiedlichkeit von Wertvorstellungen und Wertorientierungen zwischen den Generationen. Die Individualisierungstendenzen Jüngerer und die Traditionsverbundenheit Älterer können einerseits zu Konflikten führen, andererseits für eine produktive Zusammenarbeit genutzt werden. Der Opportunismus der Jüngeren, ihre Suche nach individuellen Werten und ihre Flexibilität, können wertvolle Impulse bringen, während die Werte der Älteren als sinnvolles Korrektiv dienen können.

e) Neue betriebliche Ansätze

In den letzten Jahren wurden verschiedene Forschungs- und Entwicklungsprojekte zu den Auswirkungen des demographischen Wandels für Unternehmen durchgeführt. Dabei wurden unterschiedliche Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten für Organisationen entwickelt und erprobt. Für den europäischen Raum ist es einmal das Projekt „Proage – Die demographische Herausforderung meistern“, welches die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) gemeinsam mit dem dänischen Arbeitgeberverband (DA), der niederländischen Arbeitgebervereinigung (AWVN) und dem Spitzenverband der irischen Wirtschaft (IBEC) durchgeführt hat.²¹⁹ Wichtige Projekte in Deutschland sind der Forschungsverbund IBAB „Innovation, Belegschaftsstrukturen und Altern im Betrieb“, das Transferprojekt „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demogra-

²¹⁸ Scholz, Ch., 1999

²¹⁹ Morschhäuser, M., Ochs, P., Huber, A., 2003 a und b

phischer Wandel²²⁰ und die Demographie-Initiative der Elektrotechnik- und Elektronikindustrie,²²¹ die vom Bundesministerium für Bildung und Forschung im Rahmen des Programms „Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit“ durchgeführt wurden. Diese Aufzählung ist nicht vollständig, sondern soll lediglich einen Einblick darüber vermitteln, dass in den letzten Jahren vielfältige neue Ansätze mit Unternehmen entwickelt wurden. Grundlegende Ziele dieser Projekte sind, die Beschäftigtenquote der Älteren zu erhöhen, sie verstärkt in den Arbeitsprozess in Unternehmen zu integrieren und einer demotivierenden Personalpolitik und frühzeitiger Freisetzung entgegenzuwirken. Zu folgenden Handlungsfeldern eines zukunftsfähigen Personal- und Innovationsmanagements wurden Lösungswege und Best Practice-Beispiele entwickelt:²²²

- ◆ Gestaltung ausgewogener Altersstrukturen – Vermeidung von Rekrutierungs- und Verrentungswellen,
- ◆ Abbau ungerechtfertigter Vorurteile über die Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter,
- ◆ Förderung des Transfers von Erfahrungswissen zwischen den betrieblichen Altersgruppen und systematische Nutzung der komplementären, altersspezifischen Fähigkeiten Jüngerer und Älterer,
- ◆ altersgerechte Arbeitsgestaltung und betriebliche Gesundheitsförderung, die eine Verweildauer im Arbeitsprozess bis zum Erreichen der gesetzlichen Altersgrenze ermöglichen,
- ◆ systematische Einbeziehung älterer Beschäftigter in den Innovationsprozess und Vermeidung von Dequalifizierungsrisiken für Ältere.

Beispielhaft werden drei Unternehmen kurz beschrieben, die intergenerative Personalansätze verfolgen und das Erfahrungswissen Älterer in das Unternehmen integrieren.

Firma Brose

Unter der Überschrift „Senioren gesucht“ erschien im März 2003 in mehreren deutschen Zeitungen eine Stellenanzeige der oberfränkischen Firma Brose. Der

²²⁰ Im Rahmen dieser Projekte sind zahlreiche Publikationen erschienen, die im Internet unter www.demotrans.de aufgeführt sind.

²²¹ Zentralverband Elektrotechnik-Elektronikindustrie (ZVEI) e. V., 2002

²²² u.a. Morschhäuser, M., Ochs, P., Huber, A., 2003a

Automobilzulieferer mit rund 70.000 Beschäftigten weltweit suchte für unterschiedliche Positionen ältere erfahrene Entscheidungsträger, wie es in der Anzeige hieß.²²³ In den ersten Wochen nach Erscheinen der Anzeige gingen 1300 Bewerbungen ein, von denen 50 % der Bewerber zwischen 45 und 55 Jahre alt waren. Nach Aussagen der Personalchefin waren unter den Bewerbungen ungewöhnlich viele sehr gut qualifizierte, motivierte Bewerber, so dass es dem Unternehmen gelungen ist, die richtigen Personen einzustellen. Neben einem Imagegewinn in der Öffentlichkeit hatte die Anzeigenkampagne einen positiven Effekt auf die Belegschaft, die es sehr schätzte, dass Ältere eingestellt wurden.

Fahrion Engineering GmbH & Co. KG²²⁴

Innerhalb kürzester Zeit verließen knapp zehn Prozent der Beschäftigten, vorwiegend Ingenieure im Alter von 35 bis 40 Jahren, das mittelständische Unternehmen. Die Neubesetzung erwies sich als schwierig, was vorwiegend auf die Konkurrenz des kleineren Unternehmens mit den großen Unternehmen im Raum Stuttgart zurückzuführen ist. Daraufhin schaltete Otmar Fahrion, der Eigentümer des Unternehmens, eine Anzeige mit dem gleichen Stellenprofil, nur mit einem deutlichen Hinweis auf ältere Fachkräfte: Mit 45 zu alt - mit 55 überflüssig? lautete der Eingangstext. Der Erfolg war überwältigend, so dass die Firma nun über einen großen Bewerberpool verfügt, aus dem sie genügend Personen einstellen konnte und jederzeit bei personellen Engpässen zurückgreifen kann.

Deutsche Bank AG – Intergenerative Personalpolitik²²⁵

Die Deutsche Bank AG beschäftigt sich schon seit langem mit den Auswirkungen des demographischen Wandels. Schwerpunkte sind, Wissen und Erfahrung der älteren Mitarbeiter auch für andere nutzbar zu machen und Qualifizierung ebenfalls für Ältere anzubieten.²²⁶

In so genannten Kompetenz-Tandems arbeiten junge und erfahrene Mitarbeiter gemeinsam an einem bankbezogenen Projekt. Von dem direkten Wissens- und Erfahrungsaustausch profitiert sowohl das Projekt als auch die Zusammenarbeit.

²²³ a.a.O., S. 43f

²²⁴ a.a.O., S. 44 - 49

²²⁵ a.a.O., S. 59 - 63

²²⁶ Brümmer, R., Szogas, R., 2001, S. 35

Die jungen und älteren Kollegen lernen die jeweiligen Fertigkeiten und Fähigkeiten des Kollegen aus der „anderen Generation“ besser kennen und auch schätzen. Daneben erlaubt diese Form der Zusammenarbeit auch einen Abgleich mit den eigenen Kompetenzen und bietet Lernanreize.

Auch die „Generation Bridge“ ist eine Möglichkeit des intergenerativen Lernens. Junge Nachwuchskräfte und „gestandene Banker“ aus der ganzen Welt treffen sich auf dieser Großveranstaltung. In Workshops und Gesprächsrunden werden Gedanken und Anregungen ausgetauscht sowie bereichsübergreifende Netzwerke geknüpft.

Bei dem sogenannten *X% Job* verbringt ein erfahrener Mitarbeiter einen zuvor definierten Teil der Arbeitszeit in einem Bereich außerhalb des eigenen Tätigkeitsbereiches, um aufgabenrelevante Erfahrungen zu sammeln und neues Wissen aufzubauen.²²⁷

f) Exkurs: Das Konzept der Lernenden Organisation

Vor dem Hintergrund gesellschaftlichen, ökonomischen und technologischen Wandels werden immer größere Anforderungen an die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen gestellt. Die Internationalisierung und Globalisierung der Märkte, rasanter technologischer Fortschritt, neue Informations- und Kommunikationssysteme, ökologische Erfordernisse, immer kürzere Produktzyklen und anderes mehr fordern die Lern- und Entwicklungsfähigkeit der Unternehmen heraus. Neuere Managementtheorien sprechen von einer deutlich gestiegenen Komplexität der Verhältnisse und einer sich weiter beschleunigenden Dynamik der Veränderung. Voraussetzung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen ist daher, wachsende Komplexität verarbeiten zu können und den Anschluss an sich ständig verändernde Umweltbedingungen zu finden. Dies gelingt nur, wenn sich die Managementmethoden den neuen Veränderungen anpassen und die Unternehmen ihre Lernfähigkeit weiterentwickeln. Als eine Möglichkeit, dies zu erreichen, erscheint das Modell der Lernenden Organisation. Zu dem Begriff Lernende Organisation gibt es keine einheitliche Definition,²²⁸ doch lässt er sich deutlich von der Organisationsentwicklung abgrenzen. Die Inhalte der Organisationsentwicklung und der Lernenden Organisation unterscheiden sich in der Perspektive des Wandels. Bei der Organisationsentwicklung ist Wandel ein vorübergehender

²²⁷ Drewniak, U., 2003

²²⁸ Stäbler, S., 1999, S. 30

Unruhezustand und nach der Zielerreichung ist der Prozess beendet. Normalerweise vollziehen sich Organisationsentwicklungsprozesse in Form von Projekten, die in der Regel von der Geschäftsführung initiiert werden. Im Gegensatz dazu wird Wandel in der Lernenden Organisation als der Normalfall angesehen. Er ist nicht von konkreten Projekten abhängig, sondern integrativer Bestandteil des organisationalen Handelns und keine Projektorganisation. Lernprozesse finden überall dort statt, wo nicht relevantes Verhalten durch angemessenes ersetzt werden soll. Sie sind zum Teil durch das Management gesteuert, zum Teil selbstgesteuert oder finden als spontane Handlungen statt.

Für die hier vorliegende Untersuchung wird das Konzept der Lernenden Organisation nach Peter M. Senge vorgestellt. Er hat in seinem Buch „Die fünfte Disziplin“ (1996) und dem dazugehörigen Fieldbook (1997) die konzeptionellen Grundlagen für den Aufbau einer Lernenden Organisation vorgestellt, die er mit Kollegen am MIT (Massachusetts Institute of Technology) entwickelt hat. Diese sollen Organisationen in die Lage versetzen, konstruktiv mit Problemen umzugehen und die Zukunft kreativ zu gestalten. Für die Geschäftswelt geht es insbesondere darum, schneller und besser zu lernen als die Konkurrenz, um weitere Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Senge distanziert sich deutlich vom tayloristischen Gedanken, der Kopfarbeit ausschließlich beim Management angesiedelt sieht. Senge geht von prinzipiell lernfähigen und motivierten Mitarbeitern aus, die ihr Können und Wissen der Organisation zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen gern zur Verfügung stellen.²²⁹ Sein Ansatz liegt bei den Menschen, bei den Mitarbeitern, die neue Fertigkeiten und Fähigkeiten entwickeln.

Der Aufbau Lernender Organisationen beruht auf fünf zentralen Lerndisziplinen:

- ♦ Das Systemdenken als fünfte Disziplin ist sozusagen die Königsdisziplin, welche alle anderen miteinander verknüpft und zu einer ganzheitlichen Theorie und Praxis integriert. Gemeint sind eine Denkweise und eine Sprache, mit deren Hilfe man die Kräfte und Wechselbeziehungen, die das Verhalten von Systemen - also auch Unternehmen - steuern, begreifen und beschreiben können. Wesentlich sind die Wahrnehmung von Wechselbeziehungen anstelle linearer Ursache-Wirkung-Ketten sowie die Wahrnehmung von Veränderungsprozessen statt Momentaufnahmen. Nach der systemdynamischen Auffassung können komplexe Wechselbeziehungen oder auch Feedbackpro-

²²⁹ Hennemann, C., 1997, S. 265

zesse problematische Verhaltensmuster in Organisationen erzeugen. Zur Veranschaulichung dieser Prozesse dienen Archetypen und Modelle von Bestands- und Stromgrößen.

- ◆ „Personal Mastery“ bedeutet, persönliches Können stetig weiterzuentwickeln, um seine wahren Ziele konsequent verwirklichen zu können. Dazu gehört auch, sich darüber klar zu werden, was einem wirklich wichtig ist und eine persönliche Vision zu entwickeln.
- ◆ „Mentale Modelle“ sind tief verwurzelte Annahmen, Verallgemeinerungen oder auch Bilder und Symbole, die großen Einfluss darauf haben, wie wir die Welt wahrnehmen und wie wir handeln. Sehr häufig sind wir uns dieser mentalen Modelle oder ihrer Auswirkungen auf unser Verhalten nicht bewusst.²³⁰ Daher besteht diese Disziplin darin, über die eigenen Annahmen zu reflektieren und sie auch im Gespräch mit anderen einer kritischen Betrachtung zu unterziehen. Nach Senge ist dies die Disziplin, in der die größte Hebelwirkung steckt, da eine Reflexion der mentalen Modelle die Grundlage für organisationale Lernprozesse ist. Wie in Kapitel B.1.4. bereits beschrieben, findet organisationales Lernen dann statt, wenn Individuen durch Erfahrungen bzw. entsprechende Lernprozesse ihre persönlichen mentalen Modelle verändern, diese Veränderungen explizieren und dadurch eine Veränderung der organisationsweit geteilten mentalen Modelle bewirken.
- ◆ Eine gemeinsame Vision bedeutet, dass die Mitglieder einer Organisation gemeinsam Bilder und Vorstellungen von der angestrebten Zukunft entwickeln.
- ◆ Team-Lernen als weitere Disziplin geht davon aus, dass das Wissen und Können eines Teams größer sein kann als die Summe der individuellen Begabungen, wenn neue Kommunikationsformen und kollektive Denkfähigkeiten entwickelt werden. Dazu gehört vor allem der „Dialog“, die Fähigkeit der Teammitglieder, eigene Annahmen offen zu legen und einer kritischen Betrachtung durch die anderen zugänglich zu machen, sowie die anderen als gleichberechtigte Gesprächspartner anzuerkennen, um gemeinsam zu neuen Einsichten zu gelangen. Die „qualifizierte Diskussion“ hingegen soll zu einer Art Ergebnis führen, einer Entscheidung oder Einigung. Das Team-Lernen ist

²³⁰ Senge, P. M., 1998, S. 17

von entscheidender Bedeutung, weil Teams, nicht einzelne Menschen, die elementare Lerneinheit in heutigen Organisationen bilden.²³¹

Mit der Ausübung dieser Disziplinen entwickeln sich Unternehmen zu Lernenden Organisationen. Fähigkeiten und Fertigkeiten, durch die sich Lernende Organisationen auszeichnen, sind u. a.:

- ◆ die Fähigkeit, Ziele zu setzen,
- ◆ die Fähigkeit zu Gesprächen und Reflexion des eigenen Denkens,
- ◆ die Fähigkeit, größere Systeme und Kräfte zu erkennen und diese Erkenntnisse überprüfbar zum Ausdruck zu bringen.²³²

Gefördert werden kann dabei auch die Dialogfähigkeit zwischen Jung und Alt zum Austausch von Wissen und zu besserem Verständnis der jeweiligen Standpunkte zur differenzierteren Wahrnehmung komplexer Sachverhalte. Insbesondere über die Disziplin des Team-Lernens können die intergenerativen Kommunikations- und Kooperationsfähigkeiten weiterentwickelt werden.

IV. Konsequenzen für die Untersuchung

Die kulturellen Veränderungen, die mit einem Verschwinden des Senioritätsprinzips, der Autorität der Älteren und einer abnehmenden gesellschaftlichen Bedeutung von Erfahrung einhergehen, erfordern einen neuen Umgang der Generationen miteinander - im Sinne eines praefigurativen Verhaltens nach Mead²³³ - auf der gesellschaftlichen Ebene, in Unternehmen und von den Menschen selbst.

Die Veränderung der demographischen Struktur, die zunehmende Komplexität aufgrund fortschreitender Technologisierung und Internationalisierung erfordern ein Umdenken der Unternehmen in Richtung Lebenslanges Lernen und ein Abschiednehmen von der frühen Freisetzung hin zu der Idee der Beschäftigung Älterer bis zum Erreichen des gesetzlich vorgegebenen Rentenalters von 67 Jahren. Dies beinhaltet Personalentwicklungskonzepte für alle Beschäftigtengrup-

²³¹ a.a.O., S. 19f

²³² Senge, P. M. et al., 1997, 20f

²³³ Mead, M., 2000 und Hentig v., H., 1997, S. 153f

pen, Gesundheitsförderung, verbunden mit einer motivationserhaltenden Gestaltung des Arbeitsprozesses, veränderte Einsatzmöglichkeiten Älterer bis hin zu einer Neuausrichtung körperlich sehr belastender Arbeitsplätze, Einbindung von Erfahrungswissen und eines Wissenstransfers in Produktions- und Entwicklungsprozesse, Flexibilisierung der Arbeitszeiten und ein Umdenken der gegenwärtigen Tarifpolitik. Die zu erwartenden Veränderungen in der Personalzusammensetzung (immer mehr Ältere und weniger junge Mitarbeiter) werden zu unausgewogenen Personalstrukturen führen, die wiederum in Verbindung mit einer jugendorientierten Personalpolitik und einem Ungleichgewicht zwischen den Generationen eine zunehmende Separierung der Generationen hervorrufen werden. Intergenerative Wissens- und Erfahrungsaustauschprozesse erscheinen als eine geeignete Methode, die Unterschiedlichkeit der verschiedenen Altersgruppen miteinander zu verbinden, lebenslanges Lernen im Arbeitsprozess zu ermöglichen und neue Herausforderungen und Aufgaben für Jüngere und Ältere zu bieten.

Ziel dieser Arbeit ist es, eine wissenschaftliche Grundlage zur Gestaltung der intergenerativen Zusammenarbeit in Unternehmen zu entwickeln. Auf der Basis der vorausgegangenen theoretischen Ausführungen, insbesondere in Anlehnung an das Konzept der praefigurativen Kultur nach Mead und dem erweiterten interaktionellen Generationenkonzept nach Rosenthal, folgt, dass ein erfolgreicher intergenerativer Wissens- und Erfahrungsaustausch wechselseitige Lernprozesse der Generationen voneinander erfordert und keine einseitige Wissensvermittlung. Beide Generationen treten als Wissensvermittler auf, jedoch mit unterschiedlichen Ausprägungen der Dimensionen Erfahrung und Fachwissen. Partizipative interaktive Methoden ermöglichen es den Generationen, sich in einen gemeinsamen Lernprozess zu begeben und dabei wechselseitig in die Rolle des Wissensgebers und des Wissensnehmers schlüpfen zu können. Implizites Wissen, zu dem das Erfahrungswissen zählt, kann nur in der Interaktion und im Tun vermittelt werden. Ein Transfer von Erfahrungswissen erfolgt somit nur arbeitsplatzbezogen und kommunikativ. Daher müssen für die Übertragung von Erfahrungswissen interaktionelle Elemente eingesetzt und Möglichkeiten zum Anleiten im Arbeitsprozess und zum Beobachtungslernen angeboten werden. Dazu sollten zum einen formelle und informelle Kommunikationsmöglichkeiten auf der organisatorischen Ebene angelegt und die Art der Kommunikation als ein inter-

aktionelles Generationskonzept gestaltet werden. Gleichzeitig müssen die unterschiedlichen Lernverhalten von Jung und Alt mit berücksichtigt werden.

Intergeneratives Lernen beschränkt sich nicht allein auf Wissensvermittlung über die Zeitgeschichte oder von Fachwissen, sondern ist im Wesentlichen das Austauschen von Werten. Im Fokus steht weniger der Ausgleich von fehlendem Wissen, sondern der Umgang mit dem, was wir wissen:

„Verändertes Wissen ist stets mit einer Umwertung der Werte verbunden. [...] Erst in Konfrontation mit der je anderen Sichtweise verflüssigt und erweitert sich der stets standortgebundene eigene Horizont durch Perspektivenübernahme. Doch löst sich damit keineswegs der eigene Standpunkt auf. Er ist vielmehr Voraussetzung, um diesen am jeweils anderen Standpunkt und Blickwinkel abzarbeiten: Die Generationsgestalt lebt von der Differenz im Generationenverhältnis.“²³⁴

Als Arbeitsdefinition wird der Begriff der intergenerativen Zusammenarbeit verwendet. Dieser Begriff dient als eine übergeordnete Definition, die folgende Elemente beinhaltet:

- ◆ diskursive Generationendialoge und gemeinsames Erleben,
- ◆ Beobachtungslernen und Anleiten im Arbeitsprozess,
- ◆ wechselseitiger Wissenstransfer,
- ◆ Weitergabe von Erfahrungswissen,
- ◆ Genealogische Lernanlässe im Sinne der praefigurativen Kultur,
- ◆ Aufdecken der den Handlungen zu Grunde liegenden Vorurteile und Deutungen,
- ◆ Auseinandersetzung und Aushandeln von Werten.

Dem Forschungsprozess wird ein 3-Generationenmodell in Unternehmen zu Grunde gelegt, welches die bis zu 30-Jährigen als Jüngere, die bis zu 50-Jährigen als die mittlere und die über 50-Jährigen als die ältere Generation in Unternehmen versteht. Diese Kategorisierung dient lediglich der theoretischen Einordnung und stellt keine exakte Definition der Begriffe ältere und jüngere Mitarbeiter dar. Da das kalendarische Alter eine ungenaue Kategorie ist, wird es den Beteiligten überlassen, eine subjektive Abgrenzung von Alt und Jung und der mittleren Generation vorzunehmen.

²³⁴ Kade, S., 1997, S. 41

C. Methodischer Ansatz und Methoden zur Datenerhebung

I. Methodologische Vorüberlegungen – Die explorative Studie als Untersuchungsmethodik

Im Vorfeld wird geprüft, welche Vorgehensweise dem Forschungsvorhaben angemessen ist. Laut Stand der Literatur wird deutlich, dass die Fragestellungen des Älterwerdens und der Generationenbeziehungen in Unternehmen sehr unterschiedliche Ausprägungen erhalten. Grundsätzlich lassen sich Trends wie jugendzentrierte Personalpolitik und Frühverrentung ausmachen, doch ist die Umgangsweise und die Umsetzung so unterschiedlich wie die Unternehmen selbst. Zu altersstrukturellen Problemen entwickeln sich immer spezifische Akteurskonstellationen in den Unternehmen²³⁵ abhängig von verschiedenen Faktoren, wie z. B. die Unternehmenskultur oder Produktionsweise. Die Forschungsfragestellung ist gekennzeichnet durch Verhaltensorientierung der Beschäftigten, durch das Zusammenspiel sowohl der formalen als auch der informellen Struktur in Unternehmen, eine komplexe Prozesshaftigkeit und eine geringe empirische Datenlage in Bezug auf den Umgang der Generationen in Unternehmen. Daher wird sowohl die Fragestellung nach der Gestaltung einer intergenerativen Zusammenarbeit mit Beginn des Forschungsvorhabens offen angelegt als auch der Forschungsprozess selbst. Insgesamt läuft der Forschungsprozess über vier Jahre. Er gliedert sich in zwei Teile, die jedoch nur theoretisch vollständig voneinander zu trennen sind. Im ersten Teil mit einer Laufzeit von sechs Monaten werden Daten zum Umgang mit dem Prozess des Älterwerdens und der Gestaltung intergenerativer Lernprozesse erhoben. Diese bieten die Grundlage für den zweiten Teil, in dem die Generationenbeziehungen untersucht und neue Vorgehensweisen gemeinsam mit Unternehmen entwickelt werden. Dabei wird herausgearbeitet, wie das Thema intergenerative Lernprozesse von Unternehmen rezipiert und modifiziert wird und wo sich Ansatzpunkte finden lassen, z. B. mit welchen Geschäftsfeldern oder aktuellen Veränderungen das Forschungsthema verknüpft werden kann. Bei dem Themenfeld des Umganges der Generationen in Organisationen handelt es sich um eine sensible Fragestellung, die mit einer standardisierten Vorgehensweise

²³⁵ Rosenow, J., Naschold F., 1994, S. 46

nur zum Teil erfasst werden kann. Es wird davon ausgegangen, dass sich die Befragten nur bedingt über die Generationenbeziehungen in ihrem Unternehmen bewusst sind. Viele Handlungen verlaufen unwissentlich oder werden nicht im Zusammenhang mit intergenerativem Handeln interpretiert. Diese Aspekte üben einen wesentlichen Einfluss auf die Wahl der Untersuchungsmethodik aus. Ein sekundäranalytisches Vorgehen²³⁶ mit Rückgriff auf bereits vorhandenes Datenmaterial scheint daher kaum möglich.

Nach Lamnek interessiert sich

„Qualitative Sozialforschung [...] primär für Deutungs- und Handlungsmuster, die eine gewisse kollektive Verbindlichkeit besitzen [...] Die kollektiv geteilten Muster des Agierens und Interpretierens können aber nicht als einfach gegebene und unabänderliche vorgestellt werden, sondern sie werden nach den Grundannahmen einer interpretativen Soziologie immer wieder reproduziert und modifiziert durch das Handeln und Deuten der sie praktizierenden Gesellschaftsmitglieder; d.h. die Muster existieren nicht per se, sondern durch ihre Anwendung. Sie werden von den sozialen Akteuren konstituiert, so wie diese mit Hilfe der Deutungs- und Handlungsmuster die soziale Wirklichkeit schaffen.“²³⁷

Der Umgang mit dem Prozess des Älterwerdens und intergenerativen Lernerfahrungen in Unternehmen kann nicht nur deskriptiv erfasst werden. Die Beschreibung, welche Wege bisher in Unternehmen beschritten werden, dient zwar als Grundlage für die Entwicklung neuer Modelle. Doch ist die Untersuchung erst abgeschlossen, wenn die Denk- und Handlungsmuster der Beschäftigten, die Einflussfaktoren und die impliziten Regelstrukturen einbezogen und analysiert sind.²³⁸ Die zu erhebenden Daten sind subjektive, interpretative Realitäten, d. h. sie spiegeln die Einschätzungen von Experten, Führungskräften und Mitarbeitern wider, die nicht vollständig mit quantitativen Methoden erfasst werden können. Die mentalen Modelle, die persönlichen Annahmen und Deutungen, liefern Ansatzpunkte, wie intergenerative Lernprozesse konstruktiv gestaltet werden. Sie zeigen, welche impliziten Bilder und Regelstrukturen das Handeln der Beschäftigten leiten, wo sie hilfreich oder hinderlich sein können.

Darauf aufbauend werden gemeinsam mit Unternehmen innovative Modelle zur Gestaltung altersheterogener Lern- und Arbeitsstrukturen entwickelt. Der Entwurf neuer Modelle muss der jeweiligen Unternehmenssituation angepasst und mit

²³⁶ Hopf, C., Weingarten, E., 1979, S. 20 und Lamnek S., 1995, S. 45, Bd. 1

²³⁷ Lamnek, S., 1995, S. 24, Bd. 1

²³⁸ Hopf, C., Weingarten, E., 1979, S. 20

den Vorstellungen und Wünschen der Führungskräfte und der Mitarbeiter kombiniert werden. Dies bedeutet eine individuell auf das jeweilige Unternehmen bezogene Vorgehensweise, deren Schwerpunkte und Ausgang von Anfang an nicht vorhersehbar sind. Für die Forscher erfordert dies ein hohes Maß an Flexibilität, Offenheit und die Fähigkeit, einen Perspektivenwechsel einnehmen zu können. Bisher unbekannte Faktoren und Prozesse können aufgedeckt werden und den Forschungsprozess wesentlich beeinflussen. Intergenerativer Wissens- und Erfahrungstransfer kann in verschiedenen Bereichen und auf verschiedenen Ebenen in den Unternehmen gestaltet werden. Es gilt zu entdecken, wie die Themenfelder ältere Mitarbeiter, demographischer Wandel, intergenerative Lernprozesse in Unternehmen rezipiert, welche Bereiche und Schwerpunkte von den Unternehmen gewählt werden und wie die Ausgestaltung unternehmensbezogen vorgenommen werden kann. Dabei spielen die Frage nach aktuellen Veränderungs- und Umstrukturierungsprozessen, die in den Unternehmen erfolgen, sowie die Frage nach den Anforderungen, die an das Unternehmen gestellt werden, eine zentrale Rolle um festzustellen, mit welchen Geschäftsthemen intergenerativer Wissens- und Erfahrungstransfer verknüpft werden kann. Ziel ist es, sich gemeinsam mit Unternehmen in einen Lernprozess zu begeben, um neue Vorgehensweisen zu entwickeln, die im Sinne von best-practice-Modellen transferiert werden können. Die Vorgehensweise bei den Fallstudien orientiert sich an dem Anspruch der Aktionsforschung, Handeln, Forschung und Lernen zusammenzubringen.²³⁹

Im Vordergrund steht dabei das Aktionsforschungskonzept von Lewin, das von Moser in den 70er Jahren modifiziert wurde.

„Aktionsforschung meint dabei eine Form der Forschung, wo Theorie und Praxis derart in einen Prozeß der Wechselwirkung eingebunden sind, daß Praxis Anlaß zur Theoriebildung wird, die ihrerseits wiederum auf die Praxisphase als Anwendung und Korrektiv verweist.“²⁴⁰

Nach Lewin geht es bei der Aktionsforschung um

„das Auffinden von Tatsachen im Hinblick auf das was ist, und das was wäre, wenn bestimmte Verhältnisse angenommen würden.“²⁴¹

²³⁹ Moser, H., 1975, S. 53

²⁴⁰ Moser, H., 1985, S. 27, Kurseinheit 1

²⁴¹ Lewin, K., 1963, S. 204

In der Aktionsforschung nimmt der Forscher eine bestimmte Rolle ein, indem er Forscher und Praktiker zugleich ist und somit die Möglichkeit hat, das Objekt seiner Forschung zu beeinflussen. Grundsätzlich ist die Unterscheidung zwischen Aktionsforschung und angewandter Forschung eher schwierig, da das Prinzip der Einflussnahme ebenfalls bei der angewandten Forschung vorhanden ist. Weiterhin besitzen die Aktionsforschung bzw. die verschiedenen Konzepte der Aktionsforschung,²⁴² keinen eigenen methodologischen Kern, sondern es werden generell Methoden aus der empirischen Sozialforschung angewendet. Daher werden verschiedene empirische Methoden in den Fallstudien eingesetzt und Interviews mit Personen, die nicht an den Fallstudien beteiligt sind, durchgeführt.

Für den gesamten Forschungsprozess wird ein primäranalytisches Vorgehen notwendig, das nicht auf ein festgefügtes theoretisches Fundament aufbauen kann. Die Prinzipien der Offenheit und Flexibilität, die generell für die Untersuchungsthematik und für den gesamten Entwicklungsprozess sowie für die Untersuchungspersonen und die Untersuchungssituation gelten, betonen die Exploration und lassen eine ex ante Hypothesenbildung nicht zu.²⁴³

Der explorative Weg erlaubt den Forschern, sich dem Forschungsgegenstand mit großer Offenheit zu nähern. Exploration ist eine flexible Vorgehensweise,

„[...] in der der Wissenschaftler von einer zu einer anderen Untersuchungsmethode wechselt, im Verlauf seiner Studie neue Beobachtungspositionen einnimmt, in der er sich in neue Richtungen bewegt, an die er früher nicht dachte, und in der er seine Meinung darüber, was wichtige Daten sind, ändert, wenn er mehr Informationen und ein besseres Verständnis erworben hat. [...] In der explorativen Forschung ist es [...] besonders wichtig, ständig die Notwendigkeit zu beachten, seine Vorstellungen, Anschauungen und Konzeptionen von dem [...] untersuchten Lebensbereich zu überprüfen und abzuändern.“²⁴⁴

Die explorative Studie als ein Instrument der qualitativen Sozialforschung ermöglicht es, bei unspezifischen Untersuchungsgegenständen Hypothesen zu formulieren, sie gegebenenfalls zu modifizieren und über die Hypothesengenerierung hinaus zu prüfen. Vorstellungen über die Forschungsfragestellung leiten zu Beginn als Arbeitshypothesen den Untersuchungsprozess, um dann im weiteren Verlauf entweder belegt oder modifiziert und in Forschungshypothesen überführt

²⁴² Wagner, U., 1997, S. 164 - 188

²⁴³ a.a.O., S. 99

²⁴⁴ Blumer H., 1973, S. 122

zu werden. Über eine deskriptive und erklärende Funktion hinaus kann eine explorative Studie praktische Orientierung geben. In diesem Falle wurden über die Entwicklung von „models of good practice“ handlungsanleitende Aussagen formuliert. Sie ermöglicht eine Unterscheidung der Methoden in eine deskriptive, erklärende und praktische Funktion, die den Umgang mit der Komplexität der Fragestellung wesentlich erleichtert. Mit Beginn des Forschungsvorhabens werden anhand der Literatur und bereits empirisch belegter Zusammenhänge Vermutungen über mögliche Bedingungsbeziehungen aufgestellt und in Arbeitshypothesen zur Notwendigkeit eines intergenerativen Zusammenspiels sowie zu Gestaltungsmöglichkeiten intergenerativer Lernprozesse überführt. Der Ansatz der „Grounded Theory“ nach Glaser und Strauss²⁴⁵ wird dabei weitgehend aufgegriffen, da er es ermöglicht, den Daten Priorität gegenüber den enthaltenen Annahmen einzuräumen. Dabei geht es nicht um das Überprüfen von vorformulierten Hypothesen, sondern darum, Feldforschung vor der Theoriebildung als einen kontinuierlichen Erfahrungsprozess durchzuführen, um die Komplexität und Wechselwirkungen der Bedingungen sowie Sinnbeziehungen und Handlungen zu verstehen. Theoretische Ableitungen werden erst im Verlauf vorgenommen bzw. am Ende gebildet. Weiterhin stellt Grounded Theory eine Methode dar, um die interaktive Ebene von Ereignissen zu untersuchen. Die Forschungshypothesen werden in Auseinandersetzung mit dem Feld und den darin vorfindlichen Daten entdeckt und als Ergebnis formuliert.²⁴⁶ Dabei wird auf das Prinzip der Offenheit Bezug genommen, welches besagt,

„daß die theoretische Strukturierung des Forschungsgegenstandes zurückgestellt wird, bis sich die Strukturierung des Forschungsgegenstandes durch die Forschungssubjekte herausgebildet hat.“²⁴⁷

Weiterhin

„[...] wird die Fragestellung der Forschung unter theoretischen Aspekten umrissen [...]. Die Ausarbeitung der Fragestellung gipfelt jedoch nicht [...] im Hypothesensatz.“²⁴⁸

Obwohl das Prinzip der Offenheit schon allein aufgrund der dünnen empirischen Datenlage notwendig ist, werden dennoch Arbeitshypothesen erstellt, um der

²⁴⁵ Strauss, A., Corbin, J., 1990

²⁴⁶ a.a.O.

²⁴⁷ Hoffmann-Riem, C., 1980, S. 343

²⁴⁸ a.a.O., S. 345

Gefahr einer impliziten Hypothesenbildung vorzubeugen. Da es eine gute Datenlage zu dem Prozess des Älterwerdens und zu älteren Mitarbeitern gibt, besteht die Möglichkeit, ohne explizite Hypothesen unwissentlich diese Erkenntnisse auf das Zusammenspiel der Generationen in Unternehmen zu übertragen. Die im Vorfeld gebildeten Arbeitshypothesen erhalten somit die Aufgabe einer Orientierungs- und Reflexionshilfe bei der Strukturierung und Interpretation der vorgefundenen Daten. Sie dienen als Vorannahmen und nicht als Leitlinien. Die Hypothesenbildung ist erst mit dem Forschungsprozess beendet.

Es wird bewusst auf die Repräsentativität der zu erwartenden Ergebnisse verzichtet und exemplarisch mit Hilfe von Fallstudien in vier Unternehmen gearbeitet. Ergänzt werden die Fallstudien durch drei Interviews mit Beschäftigten und zwei Gruppeninterviews mit Ruheständlern und einer Zukunftskonferenz mit 54 Teilnehmern zum Prozess des Älterwerdens in der Arbeitswelt. Bei der Zukunftskonferenz handelt es sich um eine Großgruppenform, die in den achtziger Jahren von Martin R. Weisbord auf der Basis von Vorläufermethoden²⁴⁹ entwickelt wurde. Diese Seminarform verläuft nach einem festgelegten Ablaufplan und bringt unterschiedliche Interessengruppen zusammen. Die Kombination unterschiedlicher explorativer Methoden ermöglicht es, verschiedene Sichtweisen zu erfassen und gegebenenfalls Widersprüche aufzudecken.

Limitierende Bedingungen der Untersuchung

Die aufgezeigte Komplexität der Fragestellung nach der Gestaltung des Prozesses des Älterwerdens in Unternehmen stellt eine wesentliche limitierende Untersuchungsbedingung dar. Der Untersuchungsgegenstand ist sehr breit angelegt, so dass kaum empirisch fundierte Fragen zu Ursache und Wirkung gestellt werden können. Weiterhin stellt der geringe Umfang der Untersuchung eine weitere Einschränkung dar, da keine Repräsentativität der Ergebnisse vorhanden ist.

II. Erkenntnisziele und Arbeitshypothesen

Ausgehend von den theoretischen Überlegungen zu den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen wird deutlich, dass das Thema für Unternehmen erst mittelfristig an Bedeutung gewinnen wird. Die Veränderung der Belegschaftsstrukturen

²⁴⁹ Herzog, I., 1998, S. 104 – 114. Der genaue Ablauf ist in Kapitel C. IV. 3. beschrieben.

durch die demographische Entwicklung wird erst in den nächsten Jahren spürbar, und die aktuelle wirtschaftliche Lage der Unternehmen führt zu einer verstärkten Ausgrenzung der Älteren statt zu einer gezielten Personalentwicklung. Die geringe Anzahl an beschäftigten Älteren bewirkt ein scheinbares Entschärfen der demokratischen Auswirkungen in Organisationen. Warum sollen sich Manager und Personalleiter Gedanken um eine Gruppe machen, die nur noch selten beschäftigt ist und deren unternehmerische Bedeutung als gering angesehen wird? Dennoch ist es sinnvoll, bereits heute Konzepte zu entwickeln und sich auf die zu erwartenden Änderungen auf dem Arbeits- wie auf dem Käufermarkt einzustellen.

Aktivitäten von Unternehmen im Hinblick auf eine altersheterogene Gestaltung der Lern- und Arbeitsstrukturen werden erst dann positiv bewertet und umgesetzt, wenn die negativen Folgen der gegenwärtigen betrieblichen Altenpolitik wahrgenommen werden. Forschungsziele sind, Erkenntnisse darüber zu gewinnen, wie sich Generationenkonflikte in Unternehmen zeigen und wie sie unter den Veränderungen in der Arbeitswelt und den Auswirkungen des demographischen Wandels konstruktiv gestaltet werden können.

Vor dem Hintergrund gesellschaftlichen, ökonomischen und technologischen Wandels müssen Unternehmen wachsende Komplexität verarbeiten können und den Anschluss an sich ständig verändernde wirtschaftliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen finden. Das Wissen und die Lernfähigkeit der Mitarbeiter sind dabei von zentraler Bedeutung. Ältere Mitarbeiter verfügen aufgrund ihrer langen Berufserfahrung zum einen über wichtiges Know-how, welches nicht verloren gehen sollte. Sie sind auf der anderen Seite jedoch häufig lernentwöhnt und es bestehen Defizite hinsichtlich der Aktualität ihres Wissens. Lernen über die gesamte Zeit der Erwerbsarbeit, Erhalt, Generierung und Nutzung des Wissens, werden zu entscheidenden Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit.

Der Schwerpunkt eines Unternehmens, um zukünftig Marktvorteile zu erhalten oder neue dazu zu gewinnen, wird in der Entwicklung eines eigenen Wissens liegen. Dies wird bereits in Unternehmen unter der Fragestellung von Wissensmanagement und Wissenstransfer innerhalb eines Unternehmens bis hin zu der Entwicklung einer Lernenden Organisation diskutiert. Wissensmanagement soll bestehende Technologien mit dem firmenspezifischen Wissen der Mitarbeiter verknüpfen, um somit bessere Problemlösungsstrategien zu erreichen und den Auf- und Ausbau von Kernkompetenzen zu fördern. Diskussionen über Wis-

sensmanagement werden vorwiegend aus einer Gesamtperspektive, die das Unternehmen unter dem Fokus Ablauf- und Aufbauorganisation sieht, geführt. In den neueren Diskussionen wird eine individuelle Perspektive mit aufgenommen, d. h. der einzelne Mitarbeiter rückt in den Mittelpunkt. Informationen darüber, wie dieses Wissen erworben werden kann, könnten ältere Mitarbeiter besitzen. Dabei geht es nicht so sehr um Fachwissen, sondern um die Weitergabe von Wissen über Kontakte, Beziehungen und Abläufe, dem Gewusst-wie und nicht so sehr das Gewusst-was. Ältere Mitarbeiter, vor allem jene mit einer langen Betriebszugehörigkeit, verfügen über eine Vielfalt von Wissen über Prozessabläufe und unkonventionelle, jedoch bewährte Lösungsansätze. Im Rahmen der hier vorliegenden Arbeit werden Modelle erarbeitet, welche die Kenntnisse und Erfahrungen Älterer mit den innovationsbereiten Bestrebungen und dem aktuellen Fachwissen jüngerer Mitarbeiter verknüpfen.

Zur Gestaltung altersheterogener Lern- und Arbeitsstrukturen in Organisationen reicht es nicht aus, nur auf Lernbereitschaft und -fähigkeit älterer und jüngerer Beschäftigter Bezug zu nehmen. Insbesondere altersgruppenspezifische Maßnahmen sind zu einseitig, nutzen die vorhandenen Kompetenzpotenziale nicht aus und können darüber hinaus als diskriminierende Aktionen missverstanden werden. Um die Potenziale und Motivation in Organisationen, die mit einer Zusammenarbeit zwischen Älteren und Jüngeren sowie der Vernetzung deren Wissens einhergehen, zu nutzen, ist stattdessen eine Sicht von Organisationen förderlich, die das gesamte Geflecht von Unternehmenskultur, Arbeitsorganisation und Personalmanagement einbezieht.

Das Konzept des Erfahrungswissens muss interaktiv angelegt sein, als ein aus der Lebensgeschichte und den Erfahrungen gewonnenes Vermögen, das potenziell relevant ist für andere. Bei der Gestaltung intergenerativer Lernprozesse sind die Dialog- und Kommunikationsfähigkeiten Älterer und deren Bereitschaft, ihr Erfahrungswissen in einer Art und Weise zu vermitteln, dass es von den anderen angenommen werden kann, zentrale Komponenten. Das Erfahrungswissen Älterer kann nicht losgelöst von seinem Träger vermittelt werden, sondern persönliche und kommunikative Kompetenzen spielen eine wichtige Rolle. Nur die Koppelung dieser Qualitäten mit dem Erfahrungswissen machen Ältere für Jüngere zu interessanten Informationsgebern. Gleichzeitig müssen traditionelle Zuschreibungen, die Älteren den Part des Wissensgebers und Jüngeren den des Wissensempfängers übertragen, aufgebrochen werden. In Anlehnung an das

interaktionelle Generationenkonzept lernen Ältere in gleichem Maße von den Jüngeren.

Das im vorausgegangenen Kapitel dargelegte Konzept Lernenden Organisation enthält hilfreiche Instrumente für den Aufbau von intergenerativen Lern- und Arbeitsstrukturen in Unternehmen, da in ihm bereits partizipative Interaktionsstrukturen angelegt sind. Es wird geprüft, inwieweit sich diese für die Gestaltung der Generationenbeziehungen in der Arbeitswelt anwenden lassen.

Es stellt sich nicht die Frage, ob Entwicklung im Alter möglich ist oder nicht, sondern in welchem Umfang diese Entwicklungspotenziale verwirklicht werden und welche organisatorischen Determinanten diese fördern oder behindern. Neben der persönlichen Bereitschaft der Mitarbeiter nehmen die Unternehmenskultur und das Führungsverhalten des Managements bei der Gestaltung von intergenerativen Wissenstransferprozessen eine zentrale Rolle ein. Dies bedeutet, dass für ein Verständnis der im Unternehmen gelebten Kultur im Hinblick auf den Prozess des Älterwerdens die Denk- und Handlungsweisen identifiziert und analysiert werden müssen. Diese sind die Grundlagen, um Veränderungspotenziale und Widerstände sichtbar zu machen und betriebsspezifische Ansätze zur Gestaltung altersheterogener Lern- und Arbeitsstrukturen zu entwickeln.

Wie in Kapitel B. ausführlich beschrieben, sind folgende veränderungsrelevante Aspekte betrieblicher Personalpolitik Ausgangspunkt des Forschungsvorhabens:

- ◆ Fehlende Personalplanungskonzepte, die eine berufliche Tätigkeit bis zur Verrentung im Blick haben und lebenslanges Lernen ermöglichen,
- ◆ jugendzentrierte Belegschaftsstrukturen als Zielorientierung,
- ◆ kurzfristige Ausrichtung der Unternehmens- und Personalpolitik,
- ◆ Frühverrentung als Instrument zum Personalabbau,
- ◆ altersselektive Beteiligung bei Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen,
- ◆ Dequalifizierungsrisiken für Ältere durch altersspezifischen Leistungswandel und einseitigen Arbeitseinsatz,
- ◆ Defizite in der Entwicklung innovativer Qualifizierungsformen,
- ◆ geringe Spielräume bei der Arbeitsplatzgestaltung und beim Einsatz von Arbeitszeitmodellen,

- ♦ fehlende Konzepte zur Gestaltung des Wissens- und Erfahrungstransfers zwischen Jung und Alt und geringe Förderung der Dialogfähigkeit von Jung und Alt.

Daraus resultieren folgende Arbeitshypothesen, die als Vermutungen bzw. Annahmen über Phänomene und Ereignisse verstanden werden. Während des Forschungsprozesses dienen sie der besseren Orientierung in komplexen, vielschichtigen Situationen und ermöglichen es, Muster zu erkennen.

1. Der demographische Faktor und die damit einhergehende Veränderung der Belegschaftsstrukturen spielen bei der gegenwärtigen Personalplanung keine Rolle. Personalplanung und -entwicklung orientieren sich nicht an den demographischen Entwicklungen und an der unternehmerischen Notwendigkeit, Kreativitätspotenziale älterer und jüngerer Beschäftigter auszuschöpfen. Bei der Planung und Konzipierung von Personalentwicklungsmaßnahmen wird von einer durchschnittlich jungen und heterogeneren Belegschaftsstruktur ausgegangen.
2. Im Zusammenhang mit Alter wird eine Unternehmensphilosophie benötigt, die allen Lebensphasen Wertschätzung entgegenbringt. Die gegenwärtige Personalpolitik, die Innovationsfähigkeit mit Jungsein verbindet und Ältere nicht fördert, wird unter den demographischen Veränderungen zu einer Verschärfung der bereits latent vorhandenen Generationenkonflikte in Unternehmen führen.
3. Unternehmen sind insbesondere bei der Bewältigung komplexer Aufgaben und bei Teamarbeit auf die Kooperation der Beteiligten und auf die Wissensvernetzung angewiesen. Konflikte und mangelnde Kooperation reduzieren die Effizienz und damit die Wettbewerbsfähigkeit. Innovationen werden durch leistungsfähige und motivierte Mitarbeiter sowie durch die Bündelung unterschiedlichster Wissensbestandteile hervorgebracht. Dies ergibt sich durch die Verknüpfung der Kenntnisse und Erfahrungen älterer Mitarbeiter mit langer Betriebszugehörigkeit, die über eine Vielfalt von Wissen über Prozessabläufe und unkonventionelle, jedoch bewährte Lösungsansätze verfügen, mit dem aktuellen Fachwissen jüngerer Mitarbeiter.
4. Durch die Entwicklung zu einer Wissensgesellschaft wird die Vernetzung von Wissen zu einer wichtigen Prämisse für die Lösung komplexer Aufgabenstellungen. Ein intergenerativer Wissens- und Erfahrungstransfer ermöglicht die

Nutzung von Wissenspotenzialen und –synergien, die sich vor allem aus der Verknüpfung von Erfahrung mit aktuellem Fachwissen ergeben.

5. Ein intergenerativer Wissens- und Erfahrungstransfer ergibt sich nicht von selbst. Es reicht nicht aus, die individuelle Lernbereitschaft der Mitarbeiter zu entwickeln, sondern es müssen gleichzeitig Veränderungen eingeleitet werden, welche die Bereiche Kultur, Führung, Personalentwicklung und die organisatorische Ebene mit einbeziehen.
6. Ein intergenerativer Wissens- und Erfahrungstransfer erfordert neue Rollenzuschreibungen, welche die Älteren als Wissensgeber wie auch als Wissensempfänger verstehen, so dass wechselseitige Lernprozesse entstehen können.
7. Die Gestaltung intergenerativer Lern- und Arbeitsbeziehungen sollte mit dem Konzept der Lernenden Organisation verknüpft werden. Instrumente aus der Lernenden Organisation erscheinen geeignet, da in diesen Konzepten partizipative Strukturen und eine ganzheitliche Sicht des Unternehmens angelegt sind. Eine Verknüpfung des intergenerativen Austausches mit diesen Methoden führt zu einer Harmonisierung der Generationenbeziehungen und ermöglicht einen Wissenstransfer.

Mit Hilfe von Fallstudien werden empirisch überprüfte Schlüsselfaktoren herausgearbeitet, die Einfluss auf die Gestaltung intergenerativer Lernprozesse in Unternehmen haben. Es wird aufgezeigt, welche Determinanten für die Gestaltung eines intergenerativen Wissens- und Erfahrungstrfers und eines motivationserhaltenden Prozesses des Älterwerdens in Unternehmen nötig sind.

Folgende Fragen werden zur Erkenntnisgewinnung formuliert:

- ◆ Welche Herausforderungen, Probleme und Aufgaben sehen Unternehmen in Bezug auf den demographischen Wandel?
- ◆ Wie rezipieren Unternehmen die Auswirkungen des demographischen Wandels?
- ◆ Welche betrieblichen Themenfelder sind dabei von vorrangigem Interesse?
- ◆ Unter welchen Bedingungen sind Unternehmen bereit, sich mit den Auswirkungen des demographischen Wandels zu befassen?
- ◆ Wie gestalten sich die Generationenbeziehungen in der Arbeitswelt?

- ◆ In welchen Kontexten werden sie besprochen und wo zeigen sich Generationenkonflikte?
- ◆ Wie erleben Beschäftigte den Prozess des Älterwerdens in Unternehmen?
- ◆ Welche Rolle bei beruflichen Bildungsprozessen in Unternehmen spielen Wissensaustauschprozesse zwischen Jung und Alt und die Frage nach dem Älterwerden?
- ◆ Wie kann das Wissen von älteren und jüngeren Mitarbeitern im Unternehmen im Rahmen von altersgerechten Lern- und Arbeitsstrukturen vernetzt werden? Welche unternehmenskulturellen Faktoren und welche persönliche Kompetenzen werden benötigt?

III. Die qualitative strukturierte Inhaltsanalyse als Auswertungsverfahren

Da bei der Untersuchung vor allem die Sichtweisen und subjektiven Realitäten der Beschäftigten verwendet werden, ist ein großer Teil des Datenmaterials verbaler Art. Durch die Anwendung verschiedener Methoden zur Datengewinnung liegt das verbale Datenmaterial in Form von Protokollen, Zusammenfassungen und Transkripten vor. Lediglich ein kleiner Teil der unternehmensbezogenen Daten ist in schriftlicher Form als Organigramme, Projektberichte oder Unternehmensleitlinien verfügbar. Der große Umfang und die Verschiedenheit des Datenmaterials erfordern ein systematisches Auswertungsverfahren, welches in der Lage ist, die Menge und die Unterschiedlichkeit des vorliegenden Materials zu verarbeiten. Weiterhin muss bei der Auswahl des Auswertungsverfahrens berücksichtigt werden, dass die Identifizierung von themenspezifischen Problem-bereichen, die den Forschungsfragen zugeordnet werden können, im Vordergrund steht. Diese Überlegungen führen zu der Entscheidung, die Auswertung nach der reduktiven Methode der Inhaltsanalyse vorzunehmen. Dabei wird das Verfahren der Strukturierung gewählt, um eine bestimmte Struktur aus dem Material mit Hilfe von Kategorien einzuschätzen und auf ein überschaubares Maß zu kürzen, ohne dabei die Inhalte zu verlieren. Im Wesentlichen orientiert sich die Vorgehensweise an der Inhaltsanalyse nach Mayring.²⁵⁰

²⁵⁰ Mayring, P., 1988

Die Auswertung vollzieht sich in mehreren Schritten. Nach der Ordnung des Datenmaterials werden im ersten Schritt Redundanzen aus den Protokollen und Dokumentationen der Fallstudien, den Transkripten der Interviews und der Dokumentation der Zukunftskonferenz herausgefiltert und widersprüchliche Aussagen genau geprüft. Danach werden Textteile, die ausgewertet werden sollen, bestimmt und daraus erste Kategorien ermittelt. Die bereits im Vorfeld erstellten Kategorien erlauben eine gewisse Vorstrukturierung, so dass die Antworten auf bestimmte Themenkomplexe relativ eindeutig bestimmten Auswertungskategorien zugeordnet werden können. Allerdings ergeben sich durch die Sichtung des Materials auch neue Schwerpunkte, bzw. die vorhandenen Kategorien werden erheblich modifiziert. Nach diesem Materialdurchlauf wird das Kategoriensystem auf Basis der Zwischenergebnisse verändert. Zudem werden zu den Hauptkategorien zwecks weiterer inhaltlicher Strukturierung Unterkategorien gebildet. Praktisch bedeutet dies eine mehrmalige Sichtung des Datenmaterials, da diese Schritte beliebig oft wiederholt werden, bis die wesentlichen Aussagen hinreichend erfasst sind, bzw. sich keine weiteren Gesichtspunkte mehr ergeben.²⁵¹ Darauf folgen Zusammenfassungen der Unter- und Hauptkategorien und Bildung von Hypothesen, die als Grundlage für die abschließenden Bewertungen und Ergebnisdarstellungen dienen.

IV. Erhebungsdesign

Die Erarbeitung, Durchführung und Nachvollziehbarkeit der explorativen Studie erfordern einen Forschungsrahmen mit inhaltlichen, prozessualen und methodischen Komponenten. Er ermöglicht das strukturierte Zusammentragen der Daten und einen systematischen Erkenntnisprozess.²⁵² Mit Hilfe eines Forschungsrahmens werden die Bedingungen festgelegt, die Forschungsfragestellungen erarbeitet, das empirische Material eingeordnet und ausgewertet sowie Hypothesen und Erkenntnisse aufgestellt. Der Forschungsrahmen dient der Unterstützung der Forschungsarbeit im Sinne einer Orientierungslinie.

²⁵¹ Mayring, P., 1995, S. 212

²⁵² Becker, F., 1993, S. 111 – 127

Phasen	Methoden	Aktivitäten
Entwicklung	<p>Literaturanalyse und Auswertung bereits empirisch überprüfter Ergebnisse</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ nehmen ◆ greifenden Informationsworkshops ◆ men zur demographischen Entwicklung und Gestaltung altersheterogener Lern- und Arbeitsstrukturen ◆ Schritte 	<p>Grundlagenerarbeitung und Begriffsdefinition</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ ◆ ◆ <p>Themenfeldern:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Fragestellung verbindet das Unternehmen mit dem Thema „Alt und Jung“? • Welche Ansätze gibt es bereits im Unternehmen? • Welche aktuellen Veränderungsprozesse gibt es im Unternehmen? • In welchen betrieblichen Feldern sehen Sie Handlungsbedarf?
Erprobung	<p>Analyse der Unternehmenskultur und Altersstruktur in den Unternehmen mittels leitfadengestützter Einzelinterviews mit Führungskräften und Mitarbeitern</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ von Systemkreisläufen 	<p>Festlegung der betrieblichen Fragestellung in den Kooperationsunternehmen</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ ◆ Prozessarchitektur durch das Beraterteam ◆ ◆ der Projektziele und Abstimmung der Vorgehensweise
Anwendung	<p>Konstituierung eines Lenkungskreises, Festlegung der Schirmherrschaft und von Verantwortlichkeiten und Benennung eines internen Projektleiters</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Ergebnisse mit den Auftraggebern und den Befragten ◆ zesse in den Unternehmen ◆ ◆ tigten aus anderen Unternehmen ◆ Ruheständlern 	<p>eventuelle Modifikation</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ ◆ deren Operationalisierung sowie die Bestimmung des Zeitablaufes ◆ ◆ zur Abstimmung des Vorhabens ◆ Mitarbeiter ◆ ◆ Projektgruppen, Festlegung von Teilzielen und der Vorgehensweise ◆ ◆ Erarbeitung von Lösungswegen und deren Umsetzung ◆ ◆ Lenkungskreis, Schirmherr und Geschäftsführung ◆ ◆ nen Schritte
Auswertung	<p>Analyse des Materials – qualitative Inhaltsanalyse</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 	<p>Problembeschreibung und –erklärung</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ ◆

Abb. 11 Der Forschungsrahmen

Fixierung der Daten

Die Interviews werden auf Tonband aufgenommen und anschließend verschriftlicht. Dabei wird auf eine punktgenaue Transkription verzichtet, was bedeutet, dass Äußerungen wie „äh“, „ähem“ oder Längen der Pausen nicht niedergeschrieben werden. Die Projekttreffen in den Modellunternehmen werden dokumentiert und protokolliert. Ein Postskriptum wird angefertigt, welches aus subjektiver Sicht den Verlauf, die kritischen Punkte und die entscheidenden Beiträge beschreibt. Die Befragungen mit Beschäftigten der Modellbetriebe werden protokolliert und es wird ebenfalls ein Postskriptum angefertigt. Die Zukunftskonferenz wird dokumentiert und teilweise protokolliert.

1. Das qualitative Interview

a) Das Einzelinterview

Das qualitative Interview ist inhaltlich offen und sehr variabel in der Durchführung. Durch seinen Gesprächscharakter können latente Inhalte oder unwissentliches Handeln eher aufgezeigt werden als mit einem standardisierten Verfahren. Ziel der Interviews ist es, Geschichten, Deutungen und Erfahrungen zum Älterwerden in Unternehmen aus Sicht der Beschäftigten zu erfassen. Bei standardisierten Befragungen besteht die Gefahr, dass nur die als gültig angenommenen sozialen Normen zum Umgang mit Älteren wiedergegeben werden. Hinzu kommt, dass bekundete Meinungen sich nicht im Handeln widerspiegeln müssen. Diese und die impliziten Regeln zum Umgang mit Älteren sind nur durch Rückfragen in einer offenen Interviewsituation erfassbar. Deren Bewertung erfolgt dann im Zusammenhang mit den soziokulturellen Rahmenbedingungen. Standardisierte Verfahren fallen daher als Untersuchungsmethoden aus, da sie den Befragten nicht genügend Spielraum für den Entwurf eigener Deutungsmuster lassen. Qualitative Interviews dagegen bieten eine gute Möglichkeit, die Befragten und ihre Lebensweltentwürfe und Erfahrungen ins Zentrum zu stellen. Insofern folgen die Prinzipien, die dem qualitativen Interview zugrunde liegen, dem methodischen Ansatz des gesamten Forschungsvorhabens. Der Begriff des qualitativen Interviews umfasst eine Vielzahl ähnlicher Erhebungsverfahren, die in der Literatur zum Teil unterschiedlich beschrieben werden. Für die Erhebung wird die Methode des offenen Interviews in Anlehnung an das narrative Interview

nach Schütze²⁵³ angewendet, da es in erster Linie um Erzählungen selbst gemachter Erfahrungen geht.

Als Hilfestellung für den Interviewer werden im Vorfeld Kategorien gebildet, die als Orientierungshilfe während des Interviewverlaufes dienen können. Bewusst wird auf eine Ausformulierung von Fragen verzichtet, um der Gefahr des Ablebens vorzubeugen und den narrativen Fluss nicht zu unterbinden. Hopf²⁵⁴ weist in ihrem Aufsatz über die Methodik des freien Interviews darauf hin, dass eine „Leitfadenbürokratie“ zu vermeiden sei, da sonst den Befragten keine Möglichkeit zur Eigendarstellung gegeben werde.

Die Kategorien geben Erzählanreize vor, die von dem Interviewer sowohl in Bezug auf die Formulierungen als auch auf die Reihenfolge der Fragen flexibel gehandhabt und dem jeweiligen Interviewverlauf angepasst werden. Diese sind:

- ◆ biographische Angaben zur Person
- ◆ wichtige Ereignisse
- ◆ Wissensbegriff
- ◆ Erfahrung – Weitergabe von Erfahrung
- ◆ Umgang mit Jüngeren
- ◆ Umgang mit Älteren
- ◆ Unternehmenspolitik
- ◆ Rituale
- ◆ wichtige Ereignisse
- ◆ Ausstieg aus dem Erwerbsleben

Am Ende eines jeden Interviews wird ein Postskript angefertigt, in dem der Interviewer Angaben zur Person und Anmerkungen zu den Gesprächen vor und nach dem Einschalten des Tonbandes vermerkt sowie die persönlichen Eindrücke über den Verlauf festhält. Weiterhin werden der Entstehungszusammenhang des Interviews vermerkt und die Erhebungssituation genau beschrieben. Die Interviews werden auf Band aufgezeichnet und transkribiert.

²⁵³ Schütze, F., 1977

²⁵⁴ Hopf, C., 1978, S. 97

Verlauf der Befragung

Die geführten Interviews²⁵⁵ unterscheiden sich nach Dauer und Intensität. Sie sind zwischen dreißig und sechzig Minuten lang. Zu Beginn der Befragungen werden der Hintergrund und die Ziele der Studie sowie die Verwendung der Ergebnisse erläutert, auf die Anonymisierung der Daten hingewiesen und die Erlaubnis eingeholt, die Gespräche auf Band aufzeichnen zu dürfen. Alle Befragten reagieren sehr positiv auf das Thema und bekunden eigenes Interesse:

„Das ist ja schön, dass sich mal jemand mit uns befasst.“

„Das ist ein spannendes Thema, man wird ja selbst irgendwann mal älter.“

„Bisher hat das ja noch nie jemanden interessiert.“

Alle Einzelinterviews beginnen mit der Frage nach der Person und ihrem beruflichen Werdegang. Die von Anfang an positive Einstellung der Interviewpartner begünstigt den Verlauf der Interviews. Alle Befragten beschreiben zunächst die Generationenbeziehungen in der Arbeitswelt als unproblematisch. Doch indem nach verschiedenen Ereignissen und Geschichten gefragt wird, „tauen“ die Befragten langsam auf und erzählen von positiven und negativen Erlebnissen, die sie hinsichtlich ihres Alters an ihrem Arbeitsplatz erfahren haben. Alle Interviews werden am Arbeitsplatz und während der Arbeitszeit der Befragten durchgeführt.

Auswahl der Interviewpartner

Da sich zu altersstrukturellen Problemen nach Stand der Literatur²⁵⁶ innerbetrieblich immer spezifische Handlungen entwickeln, ist es notwendig, unterschiedliche Repräsentanten zu befragen. Die Befragten sollten in einem Arbeitsverhältnis stehen, unterschiedliche Funktionen und Aufgaben in einem Unternehmen einnehmen und unterschiedlich alt sein. Insgesamt werden drei Interviews durchgeführt. Die Befragten setzen sich wie folgt zusammen: ein Personalentwickler, ein Abteilungsleiter und ein Außendienstmitarbeiter. Die Altersspanne liegt zwischen 35 und 58 Jahren. Die Befragten sind an einem Konzernstandort im Angestelltenbereich tätig, in einem mittelständischen Unternehmen und in einer

²⁵⁵ Im empirischen Anhang sind eine Übersicht über die geführten Interviews mit anonymisierten Angaben zu den Personen und Transkripte von zwei Interviews beigefügt.

²⁵⁶ Rosenow, J., Naschold, F., 1994, S. 46 + S. 156

Verwaltung. Die Kontaktaufnahme erfolgt über die Personalleiter der jeweiligen Unternehmen.

b) Das Gruppeninterview

Neben drei Einzelinterviews werden zwei Gruppeninterviews mit acht und 15 Personen durchgeführt. Ziel dieser Gruppeninterviews ist, neben der Erfassung von Meinungen und Einstellungen der einzelnen Teilnehmer, die Ermittlung der Meinungen und Einstellungen einer ganzen Gruppe.²⁵⁷ Die Gruppeninterviews werden ausschließlich mit Ruheständlern durchgeführt. Die Entscheidung, neben den Einzelinterviews noch Gruppeninterviews mit Ruheständlern durchzuführen, erfolgt aufgrund der Annahme, dass sie durch ihre Distanz zur Arbeitswelt eher bereit sind, über Generationenkonflikte zu sprechen und sie nicht in Loyalitätskonflikte mit ihren Arbeitgebern kommen, indem sie negative Erfahrungen, die sie im Arbeitsprozess erleben, ansprechen. Des Weiteren ist es für den Forschungsgegenstand von Interesse herauszuarbeiten, wie sich die Einstellung einer ganzen Gruppe von Älteren zu den Themenfeldern Umgang mit Jüngeren und Erfahrungswissen darstellt, um Hinweise über Meinungsbildungsprozesse in Unternehmen zu erhalten. Die methodische Vorgehensweise erfolgt wie bei den Einzelinterviews, d. h. es handelt sich um offene Interviews, ohne Vorformulierung der Fragen.

Die Befragten kommen aus unterschiedlichen Branchen und Funktionsbereichen, beispielsweise Ingenieure, Führungskräfte, Sachbearbeiter, Sekretärinnen, Produktionsmitarbeiter. Allen gemeinsam ist, dass sie bereits im Ruhestand und ehrenamtlich tätig sind. Die Befragten sind im Alter von 56 bis 69 Jahren und unterschiedlich lang im Ruhestand, zwischen einem und acht Jahren.

Für die Befragung werden dieselben Kategorien wie bei den Einzelinterviews angewendet.

Verlauf der Befragung

Die Kontaktaufnahmen erfolgen über die Freiwilligenagenturen im Rhein-Main-Gebiet. Die Befragten reagieren sehr positiv auf die Anfrage und sind bereit, sich in ihrer Freizeit für ein Gruppeninterview zur Verfügung zu stellen. Bei beiden Gruppeninterviews kennen sich die Befragten über ihre ehrenamtlichen Tätigkeiten. Zu Beginn verläuft die Befragung erst etwas steif, da die Teilnehmer

²⁵⁷ Lamnek, S., 1995, S. 131f, Bd. 2

untereinander abschätzen, was die Erfahrungen und Meinungen der anderen sind. Im Laufe des Interviews löst sich die Anspannung und die Teilnehmer hören sich gegenseitig sehr interessiert zu, nehmen aufeinander Bezug und reflektieren gemeinsam das Gesagte. Die Interviews dauern zwei und drei Stunden.

2. Untersuchungsdesign: Einzelfallstudie

a) Untersuchungsmethoden und Aufbau der Fallstudien²⁵⁸

Der Zielsetzung dieser Arbeit, Modelle zur Gestaltung von intergenerativen Lernprozessen in Unternehmen zu entwickeln, liegen zum einen die Notwendigkeit der Identifizierung von relevanten Determinanten und deren Wirkungszusammenhänge zu Grunde. Zum anderen sollen Vorgehensweisen und Instrumente zur Gestaltung intergenerativer Kommunikationsprozesse entwickelt und erprobt werden. Dies weist Parallelen mit dem grundsätzlichen Ziel von Fallstudien auf:

„Zentrale Bedeutung bei der Fallstudie hat aber nicht die Tatsache möglichst vieler „Dimensionen“ oder Variablen, sondern entscheidend ist vielmehr, daß die Untersuchungsobjekte nicht auf einige, wenige Variablen reduziert werden. [...]. (Dies würde dem Untersuchungs„subjekt“ nicht gerecht werden können, weil das Herausgreifen einzelner Merkmale einigermaßen willkürlich erscheint, die Komplexität des Gegenstandes verkürzt und die Individualität und Identität der zu Untersuchenden verletzen könnte.) Tatsächlich geht es der qualitativen Fallstudie besonders darum, ein ganzheitliches und nur damit realistisches Bild der sozialen Welt zu zeichnen. Mithin sind möglichst alle für das Untersuchungsobjekt relevanten Dimensionen in die Analyse einzubeziehen.“²⁵⁹

Mit Hilfe der Einzelfallstudien entsteht ein ganzheitliches, realistisches Bild der Untersuchungsthematik und ermöglicht einen genaueren Einblick in das Zusammenwirken der verschiedenen Faktoren, die Auswirkungen auf das Zusammenspiel der Generationen in Unternehmen haben und die Gestaltungsmöglichkeiten beeinflussen. Mit Hilfe von Fallstudien können typische Vorgänge für das zu untersuchende Themenfeld herausgefunden werden.

Insgesamt werden vier Fallstudien, die durchschnittlich zwei Jahre dauern, durchgeführt. Während des Verlaufes werden neben der Moderation der Projektgruppen Dokumentenanalysen, offene Interviews mit Beschäftigten und eine

²⁵⁸ Weitere Angaben zum Verlauf in den einzelnen Unternehmen können den Zwischenberichten der Jahre 1998, 1999 und 2000 entnommen werden. Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e. V. (Hrsg.)

²⁵⁹ Lamnek, S., 1995, S. 5, Bd. 2

schriftliche Befragung durchgeführt. Aufgrund des offenen Forschungsprozesses wird die Zusammenarbeit mit den Modellbetrieben als Entwicklungspartnerschaft gestaltet. Mit dem Entwicklungscharakter wird deutlich, dass sowohl das wissenschaftliche Projektteam als auch die Unternehmen sich gemeinsam in einen grundlegenden Lernprozess begeben, dessen Ziel zwar formuliert werden kann, dessen Verlauf und Ergebnisse jedoch offen sind. Ausgehend von der Annahme, dass es zur Gestaltung von Generationenbeziehungen wichtig ist, neben der Förderung der individuellen Lern- und Kommunikationsbereitschaft der Mitarbeiter, ebenfalls Maßnahmen zur Kulturveränderung durchzuführen. Daher werden die Lernpartnerschaften als Organisationsentwicklungsprojekte angelegt, um die Bereiche Unternehmensphilosophie, Führung, Organisation und Mitarbeiter/Individuum zusammenführen zu können. Zu dem Begriff der Organisationsentwicklung findet sich in der Literatur keine einheitliche Definition.²⁶⁰ Nach Bell und French²⁶¹ kann er allgemein als

„Die Anwendung sozialwissenschaftlicher Kenntnisse, Praktiken und Fähigkeiten auf bestehende Systeme unter Mitwirkung der Systemmitglieder“

verstanden werden. Die gängigste Definition von Organisationsentwicklung hat die Deutsche Gesellschaft für Organisationsentwicklung (GOE) vorgelegt, die Organisationsentwicklung als

„...einen längerfristig angelegten, organisationsumfassenden Entwicklungs- und Veränderungsprozeß von Organisationen und der in ihr tätigen Menschen. Der Prozeß beruht auf Lernen aller Betroffenen durch direkte Mitwirkung und praktische Erfahrung. Sein Ziel besteht in der gleichzeitigen Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität) und der Qualität des Arbeitslebens (Humanität)“.²⁶²

Glasl versteht unter Organisationsentwicklung

„[...]einen Veränderungsprozeß der Organisation und der in ihr tätigen Menschen, welcher von den Angehörigen der Organisation selbst bewusst gelenkt und aktiv getragen wird und somit durch Erhöhung des Problemlösungspotentials zur Selbsterneuerungsfähigkeit dieser Organisation führt, wobei die Angehörigen der Organisation gemäß ihren eigenen Werten und Vorstellungen die Organisation so gestalten, dass sie nach innen und außen den wirtschaftlichen, sozialen, humanen, kulturellen und technischen Anforderungen entsprechen kann.“²⁶³

²⁶⁰ Trebesch, K., 1982, S. 37 – 62

²⁶¹ a.a.O., S. 69

²⁶² a.a.O., S. 51

²⁶³ Glasl, F., 1996, S. 26

Nach Drosten²⁶⁴ liegt der Schwerpunkt eines Organisationsentwicklungsprozesses auf der Verhaltens- und Einstellungsveränderung von Individuen und Gruppen sowie in der Veränderung der Unternehmensstrukturen und –prozesse. Ein weiteres wichtiges Merkmal ist die Mitwirkung der betroffenen Mitarbeiter. Generell vollzieht sich ein Organisationsentwicklungsprozess als ein langfristiger organisationsumfassender Entwicklungs- und Veränderungsprozess in mehreren aufeinander folgenden Phasen, die alle auf das Drei-Phasen-Modell des „unfreezing, moving und refreezing“ von Lewin²⁶⁵ zurückgeführt werden können. Nach Lewin werden in der ersten Phase, der so genannten Auftauphase (unfreezing), die alten Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen in Frage gestellt und neue Ideen angedacht. Der Gleichgewichtszustand eines Individuums soll nach Lewin gestört werden, um die Bereitschaft zu wecken, bestehende Einstellungen und Werte zu überprüfen. In der Veränderungsphase (moving) werden die neuen Verhaltensweisen eingeführt und in einer abschließenden Stabilisierungsphase (refreezing) konsolidiert. Der neue Gleichgewichtszustand soll stabilisiert und die neuen Werte nach Lewin quasi eingefroren und legitimiert werden.

Ziel ist, auf der Organisationsebene der Unternehmen Strukturen anzulegen, die intergenerative Lernprozesse ermöglichen. Es werden Kommunikationsforen und Reflexionstreffen implementiert und in altersgemischten Projektgruppen gearbeitet. In Anlehnung an das Konzept des genealogischen Lernens von Kade geht es in diesen intergenerativen Lernprozessen um das gegenseitige Mitteilen und Aushandeln von Deutungen über bestimmte Problembereiche. Lernen findet in einem spezifischen Kommunikationsprozess²⁶⁶ statt, in dem sich die Beteiligten mit einem betrieblichen Problemfeld auseinandersetzen, ihre Vorstellungen von Alter und Jugend reflektieren, sich mit der Vergangenheit des Unternehmens auseinandersetzen, um bisherige Lösungswege zu überprüfen und darauf aufbauend neue entwickeln. Es wird ein gemeinsamer Erfahrungsraum hergestellt, indem die unterschiedlichen Erfahrungen und Kenntnisse jüngerer und älterer Mitarbeiter nutzbar gemacht werden. Das traditionelle Rollenverhalten Jung lernt von Alt wird aufgebrochen und Ältere werden in die Lage versetzt, gemeinsam mit den Jüngeren zu lernen. Die Beteiligten

²⁶⁴ Drosten, S., 1996, S. 68f

²⁶⁵ Becker, M., 1999, S. 467

²⁶⁶ Elemente des intergenerativen betrieblichen Dialogs werden in Kapitel D. beschrieben.

„lernen aus der Vergangenheit und für die Zukunft. Es umfaßt die Aufklärung über die Gegenwart in ihrem Gewordensein durch Rückwendung auf die bereits abgeschlossene Vergangenheit und zugleich den prospektiven Entwurf nach vorn in Kenntnis der Vergangenheit, und was daraus für die Zukunft folgt.“²⁶⁷

Ein intergenerativer Wissens- und Erfahrungstransfer wird als ein zentrales Instrument zur Gestaltung der individuellen und der Gruppenlernprozesse angewendet. Darüber hinaus wird mit Methoden aus dem Konzept der Lernenden Organisation nach Peter Senge,²⁶⁸ wie in Kapitel B. bereits dargestellt, gearbeitet. Einige der angewendeten Methoden werden in Kapitel D. ausführlich beschrieben.

Zentrale Elemente des Lernprozesses sind:

- ◆ die Kommunikationsforen, die auf der organisatorischen Ebene implementiert werden,
- ◆ die Auseinandersetzung mit dem Prozess des Älterwerdens in Unternehmen durch die Themenstellung,
- ◆ die Einbeziehung der Vergangenheit,
- ◆ der Vergleich von Erfahrungen,
- ◆ die Einigung auf eine gemeinsame Sicht der Gegenwart,
- ◆ die Entwicklung von gemeinsamen Lösungen für die Zukunft.

Im Folgenden wird die Vorgehensweise in den Unternehmen dargelegt, die jedoch lediglich als Raster zu verstehen ist. Die Unterschiedlichkeit der Unternehmen und die verschiedenen Themenschwerpunkte erfordern eine flexible Vorgehensweise, die sich der spezifischen Unternehmenssituation und den Wünschen der Beteiligten anpassen. Die Umsetzung des Organisationsentwicklungsprozesses in den Kooperationsunternehmen verläuft in Anlehnung an Lewin in fünf Schritten.

Im ersten Schritt wird eine unternehmensbezogene Fragestellung im Kontext des demographischen Wandels festgelegt. Von der Geschäftsleitung und Personalleitung werden folgende Fragen beantwortet, um daraus eine unternehmensbezogene Themenstellung abzuleiten:

²⁶⁷ Kade, S., 1997, S. 41

²⁶⁸ Senge, P. M. et al., 1996

- ◆ Welche Fragestellung verbindet das Unternehmen mit dem Thema „Alt und Jung“?
- ◆ Welche Ansätze dazu gibt es bereits im Unternehmen?
- ◆ Welche aktuellen Veränderungsprozesse gibt es im Unternehmen?
- ◆ In welchen Themenfeldern sehen Sie Handlungsbedarf?

Für den Erfolg von Organisationsentwicklungsprozessen ist es unerlässlich, das Topmanagement so in den Wandlungsprozess einzubeziehen, dass es bereit ist, für die Ergebnisse und deren Umsetzung die Verantwortung zu tragen. Daher wird nach der Festlegung der Themen ein so genannter Lenkungsreis, an dem obere Führungskräfte aus verschiedenen Abteilungen und der Betriebsrat mitwirken, gebildet. Bei der Zusammensetzung des Lenkungsreises wird ebenfalls auf Altersheterogenität geachtet. Zusätzlich übernehmen die Geschäftsleitung oder der Vorstand die Schirmherrschaft. Der Lenkungsreis legt die Organisationsziele und deren Operationalisierung sowie den Zeitablauf fest und informiert die Mitarbeiter über das Projekt. Eine wichtige Aufgabe des Lenkungsreises ist die Gestaltung der im Unternehmen notwendigen Voraussetzungen für die Umsetzung der Ergebnisse, die in den Projektgruppen erarbeitet werden. Weiterhin sind die Mitglieder des Lenkungsreises und der Schirmherr für die Gestaltung der prozessbegleitenden Kommunikation mit den Projektgruppen und den Mitarbeitern des Unternehmens zuständig. Der Lenkungsreis trifft sich in regelmäßigen Abständen während des gesamten Projektverlaufes. Die Treffen werden von dem Forschungsteam moderiert, dokumentiert und ausgewertet. Die Anzahl der Mitglieder variiert von Unternehmen zu Unternehmen zwischen vier und neun Personen.

Im zweiten Schritt erfolgt eine Analyse der Unternehmenskultur durch das Forscherteam. Eine Voraussetzung zur Initiierung eines Wandels im Umgang mit dem Prozess des Älterwerdens ist das Verstehen der im Unternehmen gelebten Kultur. Ausprägungen oder Symptome einer Unternehmenskultur sind die Denk- und Handlungsweisen der Mitarbeiter. Die Interpretation der Denk- und Handlungsmuster ist ein Instrument, die Unternehmenskultur sichtbar zu machen. Informationen über Verhaltensweisen können dazu beitragen, dass die Beschäftigten als betriebliche Akteure in Lern- und Arbeitsstrukturen ihre Denk- und Handlungsmuster bewusster wahrnehmen und die gelebte Unternehmenskultur

genauer reflektieren. Darüber hinaus ermöglichen Erkenntnisse über Denk- und Handlungsweisen die Entwicklung von altersheterogenen Lern- und Arbeitsstrukturen und bieten strukturierte Ansatzpunkte zur Konzepterstellung und Entwicklung und Umsetzung einer intergenerativen Unternehmens- und Personalpolitik. Zu den unten aufgeführten Themenkomplexen werden Analysen in den Kooperationsunternehmen durchgeführt:

- ◆ Zusammenarbeit zwischen Alt und Jung
- ◆ Alt werden in Unternehmen
- ◆ Kommunikation und Lernen
- ◆ Klima des Informationsaustausches
- ◆ Austausch von personenbezogenem Wissen
- ◆ Nutzung von dokumentiertem Wissen
- ◆ Personalführung
- ◆ Personalentwicklung

Dazu werden folgende Methoden verwendet:

- ◆ Auswertung von Personaldaten, Statistiken (Altersstruktur, Betriebszugehörigkeit etc.).
- ◆ Auswertung bisheriger Maßnahmen, wie z. B. Personalfreisetzung, -beschaffung, Personal- und Organisationsentwicklungsprozesse.
- ◆ Es werden offene Interviews mit insgesamt fünfzehn Führungskräften und Mitarbeitern verschiedener Altersgruppen geführt. Die Interviews werden teilweise auf Band aufgenommen oder mitgeschrieben und ein Postskript angefertigt. Nicht alle der Befragten sind mit einer elektronischen Aufzeichnung einverstanden. Insgesamt können sieben Interviews aufgezeichnet werden. Die befragten Personen sind zwischen 25 und 62 Jahren alt. Die Interviews werden alle am Arbeitsplatz und in der Arbeitszeit der Befragten durchgeführt.
- ◆ Eine schriftliche Befragung über den Wissenstransfer in einem der Kooperationsunternehmen. Die schriftliche Befragung beinhaltet überwiegend geschlossene Fragen und wurde mit 102 Beschäftigten durchgeführt.

Die Anwendung der Methoden variiert in den Unternehmen. Sie ist abhängig von der Fragestellung und den vorherrschenden Rahmenbedingungen. Eine genaue

Beschreibung, welche Methoden in welchem Unternehmen angewendet werden und ein Überblick über die Befragungen befinden sich ebenfalls im Anhang.

Ziel dieser spezifischen Analyse ist, die im Unternehmen bereits vorhandenen Ansätze aufzudecken und weiterzuentwickeln. Die Projekte werden als Organisationsentwicklungsprozesse angelegt und dabei folgende drei Ebenen berücksichtigt:

- ◆ Die Ebene des Individuums: z. B. durch die Arbeit mit den mentalen Modellen.
- ◆ Die Ebene der sozialen Beziehungen der Organisationsmitglieder: z. B. durch die Gestaltung der Kommunikation und die Einbindung verschiedener Hierarchiestufen.
- ◆ Die Ebene der organisatorischen Struktur: z. B. durch die Einbindung von intergenerativen Partnerschaften in die Unternehmensorganisation.

Die Auswertung der Daten erfolgt mit Hilfe der strukturierten Inhaltsanalyse.

Im dritten Schritt wird auf Basis der Ergebnisse der Kulturanalyse durch das Forscherteam eine Vorgehensweise entwickelt und mit dem Lenkungskreis abgestimmt. Anschließend werden im vierten Schritt verschiedene Projektgruppen gebildet. Die Projektgruppen sind funktions-, hierarchieübergreifend und altersheterogen zusammengesetzt. Pro Unternehmen beteiligen sich durchschnittlich zwischen 10 und 30 Mitarbeiter/innen in den Projektgruppen. Parallel zur Arbeit mit den Projektgruppen finden regelmäßige Informations- und Feedback-Gespräche mit dem Lenkungskreis und dem Schirmherrn statt, um die Umsetzung der in den Projektgruppen erarbeiteten Vorschläge zu ermöglichen. Im fünften und letzten Schritt wird durch das Forscherteam eine Überprüfung und eine Ergebnissicherung mit allen Beteiligten vorgenommen. In einem abschließenden Workshop wird mit den Beteiligten analysiert, welche Schritte bisher erfolgreich umgesetzt werden konnten und wie die zukünftige Weiterarbeit ohne die Mitwirkung des Forscherteams erfolgen soll.

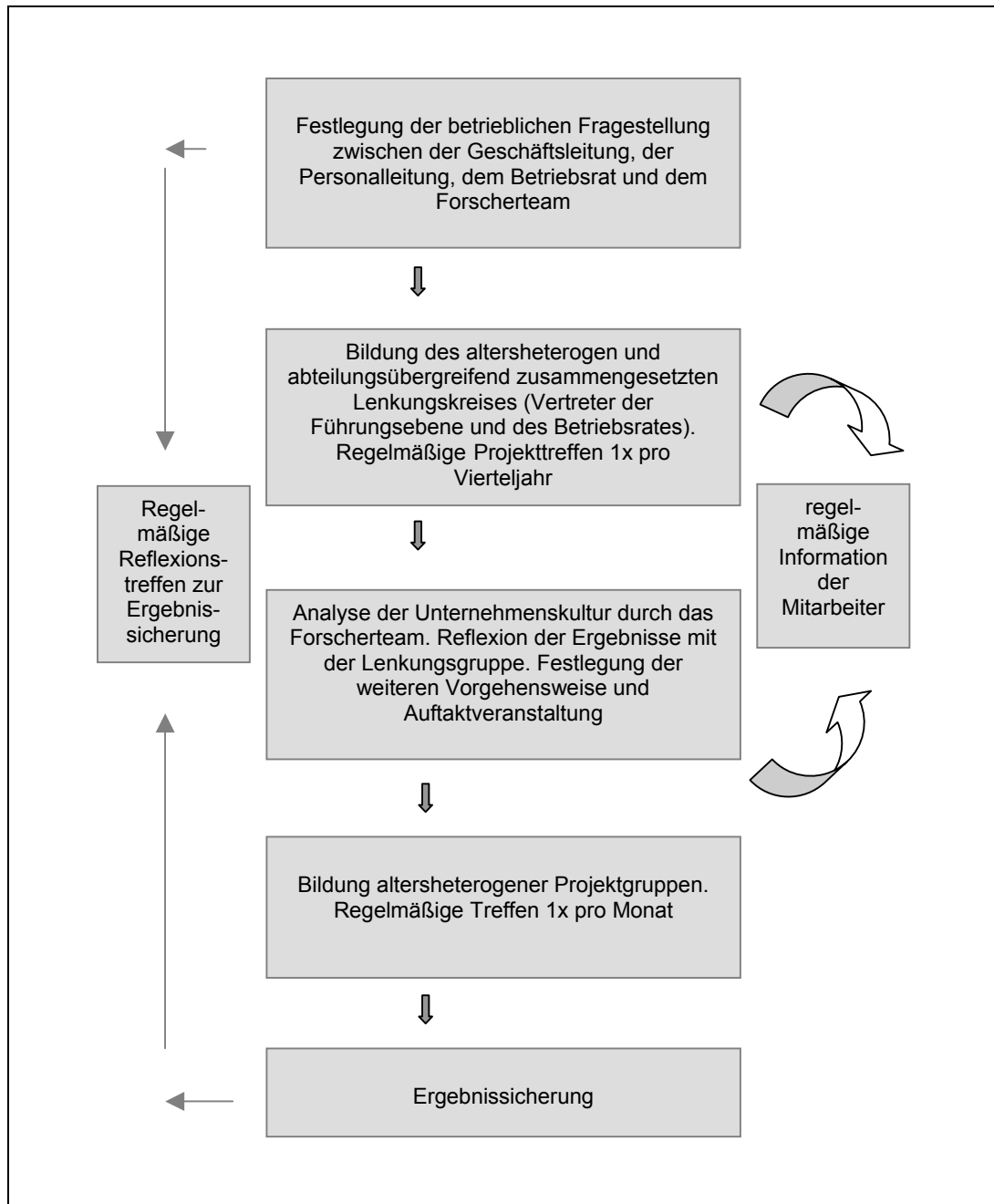


Abb. 12 Schematische Vorgehensweise in den Fallstudien

Auswahl der beteiligten Unternehmen

Der Auswahl der Modellbetriebe liegt folgende Fragestellung zu Grunde: In welchen Firmen bzw. Typen von Firmen treten Probleme dadurch auf, dass zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern ein hoher Wissens- und Erfahrungstransfer stattfinden muss, um die Potenziale des Unternehmens zu sichern? Dies könnte der Fall sein bei:

- ◆ Firmen allgemein, die noch Ältere beschäftigen,
- ◆ Firmen, die insgesamt eine sehr inhomogene Altersstruktur oder nur in bestimmten Bereichen haben, und wo Probleme beim Ausscheiden der älteren Mitarbeiter absehbar sind,
- ◆ Firmen, deren Potenzial zu einem großen Teil auf Erfahrungs- bzw. Spezialwissen (nicht dokumentiertes Wissen) beruht, wie z. B. Kleinbetriebe und sehr personenorientierte Mittelbetriebe,
- ◆ Firmen, in denen langfristige Projekte abgewickelt werden (z. B. Anlagenbau, Automobilbau, Flugzeugbau etc., Pharmazie/Forschung, Chemie/Forschung), während derer es zu Personalwechsel aufgrund von Altersgegebenheiten kommt oder aufgrund der daraus folgenden Schwierigkeiten ältere Mitarbeiter in langfristige Projekte nicht mehr eingebunden werden,
- ◆ Firmen (oder Firmenbereiche), deren Leistung in besonderer Form an Einzelpersonen gebunden ist, wie z. B. spezielle Dienstleistungen (Beratung) oder im Vertrieb,
- ◆ Firmen mit einem hohen Tempo an Innovation und der damit verbundenen kontinuierlichen Veränderung des aktuell notwendigen Wissens.

Des Weiteren sind

- ◆ Firmen mit einer ausgefeilten Personal- und Nachfolgeplanung und
- ◆ Firmen, die im Personal- und Personalentwicklungsbereich herausragende Fähigkeiten aufweisen bzw. die sehr mitarbeiterorientiert geführt werden,

interessant, da hier möglicherweise schon Erkenntnisse zu dem Thema vorliegen und Projekte bereits durchgeführt wurden.

Für die Auswahl der Unternehmen ergibt sich die Schwierigkeit, dass es zu den aufgestellten Kriterien wenig öffentlich zugängliches Datenmaterial gibt. Daher werden sechs Mitarbeiter von Kammern, Verbänden, Gewerkschaften und Unternehmensberater zu den Kriterien befragt, da diese Personen aufgrund ihrer Tätigkeit über viele informelle Kenntnisse von Unternehmen verfügen. Mit Hilfe der gewonnenen Angaben werden 28 Unternehmen telefonisch angesprochen. Die erste Kontaktaufnahme erfolgt über die Personalabteilungen. Anschließend erfolgt in acht Unternehmen ein Beratungsgespräch, meistens mit der Geschäfts- und Personalleitung. Vier Unternehmen beteiligen sich an dem Forschungsprojekt.

<u>Unternehmen A</u>	<u>Unternehmen B</u>	<u>Unternehmen C</u>	<u>Unternehmen D</u>
ist ein Unternehmen des Anlagenbaus und international tätig. Es beschäftigt ca. 600 Mitarbeiter.	ist ein Unternehmen, das Stahl weiterverarbeitet. Es gehört einem großen deutschen Stahlkonzern an. Beschäftigt werden ca. 900 Arbeitnehmer.	ist eine Stadtverwaltung mit rund 1300 Beschäftigten.	ist ein Unternehmen der metallverarbeitenden Branche. Ca. 200 Mitarbeiter und Führungskräfte sind dort tätig.
Themenstellung: Aufbau einer Wissensaustauschkultur.	Themenstellung: Wissensvernetzung und Personalführung.	Themenstellung: Entwicklung und Umsetzung einer altersheterogenen Personalentwicklung.	Themenstellung: Gestaltung von Information und Kommunikation zwischen Abteilungen und Gestaltung von Wissenstransferprojekten in der Phase des Überganges in den Ruhestand.

Abb.13 Übersicht der Kooperationsunternehmen

b) Unternehmen A: Aufbau einer Wissensaustauschkultur

Die Personalstruktur von Unternehmen A ist durch eine Generationenlücke gekennzeichnet. Es gibt ältere Mitarbeiter um die 50 und sehr junge Mitarbeiter, die erst vor kurzem die Universität verlassen haben. Beschäftigte zwischen 40 und 50 sind nur wenige vorhanden, da in den letzten 15 Jahren kaum Einstellungen vorgenommen wurden. Ältere Mitarbeiter über 60 werden nicht mehr beschäftigt. Sie haben alle im Zuge des Personalabbaus, der sich u. a. aus einer schweren Krise ergeben hatte, das Unternehmen verlassen.

Das Geschäft des Unternehmens - Anlagenbau - ist durch hohe Erfahrungskompetenz geprägt. Sich diese Erfahrungskompetenz anzueignen, dauert in der Regel viele Jahre. Es ist absehbar, dass in spätestens 10 Jahren die Mitarbeiter mit dem relevanten Erfahrungswissen das Unternehmen verlassen werden. Da keine „2. Generation“ im Unternehmen vorhanden ist, und die „3. Generation“ noch nicht die Erfahrungen gesammelt haben wird, um komplexe Anlagen bauen zu können, befürchtet die Unternehmensleitung, dass mittel- bis langfristig die

Wettbewerbsfähigkeit gefährdet ist. Ziel ist es, Möglichkeiten zu finden, das Wissen der älteren Mitarbeiter im Unternehmen zu halten, wenn diese aus Altersgründen den Betrieb verlassen werden und Ansätze zur Vernetzung des Wissens jüngerer und älterer Mitarbeiter zu entwickeln.

Als erste Aktivität werden alle Mitarbeiter zu Wissensaustauschprozessen befragt. Diese schriftliche Mitarbeiterbefragung umfasst drei Themenbereiche:

1. das Klima des Informationsaustausches
2. der Austausch von personengebundenem Wissen
3. die Nutzung von dokumentiertem Wissen

Die Mitarbeiterbefragung verdeutlicht, dass der Informationsaustausch sich nach Einschätzung der Befragten, je höher es die Hierarchieleiter hinaufgeht, immer weiter verschlechtert, Mitarbeiter zu wenig Einblick in laufende Projekte erhalten und dass sich insbesondere die jüngeren Mitarbeiter mehr Kommunikationsmöglichkeiten mit Älteren wünschen. Als Ergebnis werden ein Selbstlernmodul zum Wissensmanagement und Kommunikationsmöglichkeiten zwischen Älteren und Jüngeren entwickelt. Ältere erhalten die Möglichkeit, als Berater bei der Planung von neuen Projekten eingesetzt zu werden, und es werden zweimal im Jahr Erfahrungsaustauschtreffen zu festgelegten Themen stattfinden. Mit Beginn der Umsetzung kommt es zu einem drastischen Auftragsrückgang und der Mutterkonzern gibt Anweisung, alle Projekte, die sich nicht direkt auf das Kerngeschäft konzentrieren, abzubrechen, so dass nur ein Teil der ausgearbeiteten Maßnahmen umgesetzt werden können.

c) Unternehmen B: Wissensvernetzung und Personalführung

Unternehmen B ist Teil eines Konzerns und in der Stahlbranche tätig. Der zentrale Ansatzpunkt bei der Projektdurchführung liegt in der Wissensvernetzung und dem Wissensaustausch im Bereich der Personalführung. Als Projektziele gelten zum einen die Gestaltung einer dialogorientierten Kommunikationskultur auf der Führungsebene zwischen Führungskräften unterschiedlicher Positionen und Abteilungen sowie die Gestaltung eines einheitlichen Führungsstiles und die Vermittlung von Führungswissen. In den letzten Jahren hat sich an dem Standort ein Generationenkonflikt unter den Führungskräften ergeben. Während die älteren Führungskräfte überwiegend ihre Karriere im Unternehmen mit einer Lehre begonnen und sich im Laufe der Jahre „nach oben gearbeitet“ haben, haben die

jüngeren Führungskräfte ein ingenieurtechnisches Studium absolviert und betrachten das Unternehmen als eine Station in ihrem Lebenslauf. Unterschiedliche Führungskonzepte und Umgangsweisen belasten die Zusammenarbeit innerhalb der Führungsebenen. Dabei stoßen unterschiedliche Führungskonzepte aufeinander, die im Zusammenhang mit dem Alter interpretiert werden. Als intergeneratives Handlungsfeld ergibt sich daraus die Entwicklung von kooperativen und delegativen Führungsstilen sowie die Verbesserung der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit. In Abstimmung mit dem technischen Direktor wird der Schwerpunkt auf Personalführung und Zusammenarbeit gelegt. In einem Führungskräfteworkshop werden das Konzept, die Inhalte und die Vorgehensweise besprochen und abgestimmt.

In einer Projektgruppe, die sich aus Führungskräften verschiedener Abteilungen, unterschiedlichen Alters- und Hierarchiestufen (Abteilungsleiter, Ingenieure, Meister, Vorarbeiter und Schichtführer zusammensetzt), wird im ersten Schritt eine Bestandsaufnahme des Führungsverhaltens durchgeführt. Dabei werden relevante Schlüsselfaktoren, die auf Personalführung einwirken, für die Bereiche Produktion und Erhaltung herausgearbeitet und analysiert.²⁶⁹ Genannt werden wiederkehrende Störzeiten, Personaleinsatz und -planung, Aus- und Weiterbildung, Motivation Mitarbeiter, Informationsweitergabe und die Produktionsvorgaben. Dann wird jeder Faktor in seinem zeitlichen Verlauf interpretiert. Es wird untersucht, welche Veränderungen sich in den letzten Jahren ergeben haben und wie darauf reagiert wurde. Insbesondere die älteren Führungskräfte sind hierbei wichtige Informationsgeber. Es entsteht ein umfassendes Bild über die Wechselwirkungen und Zusammenhänge der Ereignisse und der damit verbundenen Verhaltensmuster. Die Analyse der geschichtlichen Veränderungen sowie das systemische Zusammensetzen der Schlüsselfaktoren in Verbindung mit den Verhaltensmustern ergeben ein deutliches Bild der gegenwärtigen Situation. Es erklärt, warum bestimmte Probleme und Schwierigkeiten immer wieder auftauchen. Ziel dieser Analyse ist es herauszufinden, wie Wirkungszusammenhänge sich gestalten und wo Interventionen anzusetzen sind. Sie dient als Ausgangspunkt für die Entwicklung eines anderen Umgangs der Führungskräfte mit Störzeiten oder in Bezug auf die Motivation der Mitarbeiter. Als weiterer Schritt wird das individuelle Führungsverständnis der Beteiligten besprochen und auf

²⁶⁹ Ein Überblick über die einzelnen Schlüsselfaktoren, deren zeitliche Veränderung und ihre Verknüpfungen zu Systemkreisläufen befindet sich im Anhang.

Gemeinsamkeiten und Unterschiede hin analysiert. Im Rahmen der fünf Disziplinen von Peter Senge²⁷⁰ werden die mentalen Modelle, die eigenen Annahmen und Vorurteile als die Disziplin mit der stärksten Hebelwirkung angesehen. Es geht darum, Einsichten in die mentalen Modelle zu vermitteln, um persönliche Veränderungen aufzubauen. Deutlich wird, dass ein individuelles aus der Biographie gewachsenes Führungsverständnis als ein Grund für unterschiedliche Führungsverhalten anzusehen ist. Anschließend wird in mehreren Treffen an der Entwicklung eines gemeinsamen Führungsverständnisses, das die Vorstellungen der Jüngeren und der Älteren miteinander verknüpft, gearbeitet, und es werden einheitliche Führungsinstrumente wie die Durchführung von Mitarbeitergesprächen und abteilungsübergreifender Kriterien zur Mitarbeiterbeurteilung, entwickelt.

d) Unternehmen C: Entwicklung und Umsetzung einer altersheterogenen Personalentwicklung

Unternehmen C ist die Stadtverwaltung einer größeren hessischen Stadt. Die Personalstruktur ist gekennzeichnet durch eine relativ lange Betriebszugehörigkeit und eine geringe Fluktuation. In den letzten Jahren sind viele Ältere mit Ende 50 durch Vorruhestandsregelungen ausgeschieden und voraussichtlich werden weiterhin ältere Mitarbeiter, insbesondere in Führungspositionen, durch vorzeitiges Ausscheiden und Altersteilzeit in den nächsten Jahren ausscheiden. Die Stadtverwaltung möchte zum einen Wege entwickeln, wie das Erfahrungswissen der Älteren in der Phase des Überganges in den Ruhestand an Jüngere übertragen werden könnte. Zum anderen werden aufgrund der Umorientierung in eine bürgernahe Verwaltung neue Anforderungen an die Mitarbeiter gestellt werden. Es wird erwartet, dass die Mitarbeiter mehr Kundenkontakte haben werden, verstärkter in Beratungsgespräche eingebunden sind und teilweise Aufgaben von anderen Ämtern mit übernehmen müssen.

Der Projektschwerpunkt liegt daher im Aufbau und der Umsetzung eines Personalentwicklungskonzeptes, welches eine frühzeitige und individuelle Qualifizierung der Beschäftigten für die zukünftigen Arbeitsplatzanforderungen unter der Einbindung von Erfahrungswissen fördert. Dabei steht vor allem die rechtzeitige Nachfolgeplanung für freiwerdende Führungspositionen im Vordergrund. Die Entwicklung eines diese Fragestellungen berücksichtigenden Qualifizierungskon-

²⁷⁰ a.a.O., S. 273ff

zeptes erfordert, dass heute schon Führungskräfte ihr spezielles Wissen und ihre Erfahrungen an jüngere Mitarbeiter weitergeben, um diese rechtzeitig für die Positionen vorzubereiten. Die Erarbeitung eines Personalentwicklungskonzeptes dient dazu, sich systematisch auf neue Anforderungen einzustellen und die Mitarbeiter durch geeignete, lebensphasenbezogene Personalentwicklungsmaßnahmen zu begleiten. Ziel ist es, einen umfassenden, die Bedingungen der Verwaltung berücksichtigenden Personalentwicklungsplan unter der Einbindung des Erfahrungswissens zu erstellen. Im ersten Schritt werden auf der organisatorischen Ebene, im Sinne eines Organisationsentwicklungsprozesses, Strukturen zur Entwicklung eines intergenerativen Personalentwicklungskonzeptes angelegt, welches dann in einem zweiten Schritt pilothaft in drei ausgewählten Ämtern umgesetzt wird.

Eine zentrale Position als Planungs- und Evaluierungsgremium übernimmt ein altersheterogener, ämter- und hierarchieübergreifend zusammengesetzter Lenkungskreis.²⁷¹ Seine Aufgabe ist es, das Design und die Rahmenbedingungen für die Umsetzung des Personalentwicklungskonzeptes zu gestalten. Die Überprüfung und Evaluation erfolgen ebenfalls durch die Mitarbeiter des Lenkungskreises. Die Ausarbeitung der einzelnen Projektschritte übernehmen selbstgesteuerte Arbeitsgruppen, die ebenfalls altersheterogen und ämterübergreifend zusammengesetzt sind. Im ersten Schritt erstellen die Arbeitsgruppen Anforderungsprofile für ihre Arbeitsbereiche, um dann im zweiten Schritt Ideen und Maßnahmen zur Erreichung der Anforderungen zu entwickeln. Dabei sind die älteren Mitarbeiter interessante Impulsgeber, da sie aufgrund ihrer Erfahrungen, wie bisher mit neuen Anforderungen umgegangen wurde, wichtige Impulse für die Umsetzung geben können. Insbesondere sind sie in der Lage, informelle und organisatorische Hürden und Hemmschwellen bei der Umsetzung aufzuzeigen. Für drei Pilotbereiche werden Personalentwicklungspläne erarbeitet, die die verschiedenen Lebensphasen der Mitarbeiter aufgreifen und der organisationalen Ebene neue Arbeitsformen wie beispielsweise Mentorenfunktionen, Tandemprojekte und Einsatz von intergenerativen Teams ermöglichen.²⁷²

²⁷¹ Lau-Villinger, D., Rump, J., Seitz, C., 1999, S. 10 - 13

²⁷² Nähere Angaben dazu in Kapitel D.

e) Unternehmen D: Gestaltung von Information und Kommunikation zwischen Abteilungen und Gestaltung von Wissenstransferprojekten in der Phase des Überganges in den Ruhestand

Unternehmen D ist eine mittelständische Firma des Spezial- und Sondermaschinenbaus. Sie fertigt in Deutschland und Tschechien, hat eine Schwesterfirma in Brasilien und bedient den internationalen Markt. In der Zeit von 1990 bis 1996 durchläuft das Unternehmen eine Reihe von Umstrukturierungsmaßnahmen mit mehreren Wellen von Personalabbau von rund 400 Mitarbeitern auf jetzt ca. 200 Mitarbeiter. Ein wettbewerbsrelevanter Faktor ist vor allem das durch Erfahrung erworbene Know-how. Dieses Know-how ermöglicht es, rechnerisch-konstruktive Grenzen zu überschreiten, um so der Konkurrenz oft eine Nasenlänge voraus zu sein. Darüber hinaus beruhen die erfolgreiche Planung, Kalkulation und Koordination von Einzelprojekten ganz wesentlich auf der Erfahrung und dem Engagement der Mitarbeiter. Dieses wichtige, nicht dokumentierte und vielleicht kaum dokumentierbare Know-how soll dem Unternehmen auch zukünftig erhalten bleiben. Das Unternehmen sucht deshalb nach Mitteln und Wegen, zum einen das Wissen älterer Mitarbeiter auf jüngere zu übertragen und zum anderen, das Wissen zwischen jüngeren und älteren Beschäftigten zu vernetzen. Der Personalabbau der vorangegangenen Jahre erschwert diesen Suchprozess ganz wesentlich. Die Mitarbeit bei dem Forschungsvorhaben wird als Möglichkeit gesehen, sich der Problemstellung systematisch zu nähern.

Zentrales Element im vorgeschlagenen Projektvorgehen ist die Einrichtung eines Lenkungskreises, die aus dem Geschäftsführer, dem Leiter Materialwirtschaft (der auch die interne Projektleitung und -koordination übernimmt), einem älteren Mitarbeiter aus der Konstruktion (der gleichzeitig Betriebsrat ist), einem jüngeren Mitarbeiter aus der Montage und dem kaufmännischen Leiter besteht. Dieser Lenkungskreis bestimmt die zu bearbeitenden Themenfelder, plant und entscheidet über das weitere Vorgehen. In der Diskussion zur Themenauswahl wird deutlich, wie sensibel der Lenkungskreis das Thema „Wissens- und Erfahrungstransfer von den Älteren zu den Jüngeren“ einschätzt. Aufgrund des vorangegangenen Arbeitsplatzabbaus gibt es sofort die Befürchtung, dass dieses Ansinnen als Schritt zu weiterem Personalabbau interpretiert werden könnte. Gleichzeitig könnte die Benennung der Älteren zu einer unerwünschten Stigmatisierung führen und die Schwierigkeiten erhöhen. Weiterhin sind die Mitglieder

des Lenkungskreises überzeugt, dass die Fragestellung des Wissensaustausches zwischen Jung und Alt von selbst in der Arbeit auftauchen wird. Deshalb wird beschlossen, dem Projekt einen übergreifenden Titel zu geben: Kommunikation und Lernen im Unternehmen. In einem späteren Schritt soll ein Konzept für die Regelung des Überganges in den Ruhestand mit dem Fokus Wissenstransfer ausgearbeitet werden.

Der Lenkungskreis des Unternehmens D. beschließt, mit dem Teilprojekt zu beginnen, das die Kommunikation zwischen zwei Abteilungen zum Thema hat. In einem ersten Schritt wird eine Ist-Analyse des Informations- und Kommunikationsverhaltens durchgeführt. Aufgrund der Ergebnisse werden zwei Workshops zum Thema „Information und Kommunikation“ organisiert, an denen 20 Mitarbeiter beider Abteilungen teilnehmen. Kernpunkte in diesen Workshops sind:

- ◆ Verbesserung der Kommunikation und Verständigung zwischen den beiden Gruppen.
- ◆ Klärung der Frage, warum die vielen vorangegangenen Versuche der Veränderung und Verbesserung gescheitert sind oder den gewünschten Erfolg nicht gebracht haben.
- ◆ Entwicklung einer systemischen Sicht auf die Situation.

Es wird deutlich, wie viele - teilweise auch kostenintensive Anstrengungen in den letzten Jahren unternommen worden sind, die Kommunikation zwischen den beiden Abteilungen grundlegend zu verbessern, jedoch in vielen Fällen ohne nachhaltigen Erfolg. Es gibt eine ganze Reihe von Punkten, die aus Sicht der Mitarbeiter für das Scheitern verantwortlich waren und die in Zukunft nach Möglichkeit vermieden werden sollten. Die Analyse der Unternehmensgeschichte, die Herausarbeitung von Schlüsselfaktoren, die dann systemisch miteinander in Beziehung gesetzt werden, führt zu einem relativ deutlichen Bild, warum bestimmte Kommunikationsprobleme immer wieder auftauchen.

Die Abbildung der Zusammenhänge ermöglicht es, operative Kriterien für eine erfolgreiche Veränderung zu definieren und Vorschläge zu entwickeln, die zu einer Reihe konkreter Maßnahmen führen. Schließlich werden Zuständigkeiten verteilt und „Veränderungspaten“ bestimmt, die das Erreichen der Ziele kontrollieren. Anschließend wird ein Konzept zur Gestaltung des Wissenstransfers in der Phase des Übergangs in den Ruhestand entwickelt. Die Maßnahmen werden mit der Geschäftsleitung abgesprochen, und es wird mit der Umsetzung begon-

nen. Mit Beginn der Umsetzung wird das Unternehmen überraschend verkauft. Durch die neu entstandene Firmenkonstellation ist unklar, ob Personalabbau vorgenommen werden wird. Die neue Geschäftsleitung entscheidet, alle Projekte, die keine unmittelbare Relevanz mit dem operativen Tagesgeschäft haben, erst einmal einzufrieren, so dass die Umsetzung der Maßnahmen nicht erfolgt.

3. Die Methode der Zukunftskonferenz zur Datengewinnung

Die so genannte Zukunftskonferenz, ein Großgruppenverfahren, das ermöglicht, unterschiedliche Interessengruppen zu einer Themenstellung zusammenzubringen, wurde von Marvin Weisbord²⁷³ in den USA entwickelt und weltweit in Unternehmen und Kommunen erprobt. Diese Großgruppenmethode eignet sich besonders für komplexe Fragestellungen, an deren Lösung viele Menschen mitarbeiten müssen. In homogenen und heterogenen Interessensgruppen sowie im Plenum beschäftigen sich alle Mitwirkenden mit folgenden Fragen: Wo kommen wir her? Worauf sind wir stolz, was bedauern wir? Welche Entwicklungen kommen auf uns zu? Was wollen wir erreichen? Worin stimmen wir überein? Was werden wir tun?

Die Konferenz verläuft nach einer festgelegten Agenda. Eine Zukunftskonferenz kann bis zu drei Tagen dauern und die Beteiligten arbeiten in so genannten Tischgruppen in wechselnder Besetzung zusammen. Einmal sitzen die Interessengruppen (homogene Gruppen) zusammen, ein anderes Mal setzen sich die Tischgruppen aus den Vertretern der Interessengruppen zusammen (heterogene Gruppen).²⁷⁴

²⁷³ Weisbord, M. R., 1996, S. 2 – 13

²⁷⁴ Eine geeignete Teilnehmerzahl für eine Zukunftskonferenz ist daher eine gleich große Anzahl an Vertretern der Interessengruppen, z. B. acht Interessengruppen mit acht Vertretern, da sich dann die Tischgruppen sehr einfach abwechselnd zusammensetzen lassen.

Vergangenheit	Gegenwart		Zukunft	Konsens	Maßnahmenplanung
Wo kommen wir her?	<i>Außen:</i> Welche Entwicklungen kommen auf uns zu?	<i>Innen:</i> Worauf sind wir stolz, was bedauern wir?	Was wollen wir erreichen?	Worin stimmen wir überein?	Was werden wir tun?
↗	↗	↗	↗	↗	
1. Tag (5 Stunden)	2. Tag (ganztäglich)		3. Tag (4 bis 6 Stunden)		

Abb. 14²⁷⁵ Ablauf einer Zukunftskonferenz

Ein Anliegen des Forschungsvorhabens ist es, Anregungen, Wünsche und Veränderungsideen verschiedener Gruppierungen aus den Bereichen Gesellschaftspolitik, Wissenschaft und Forschung, Organisationsentwicklung sowie von Mitarbeitern unterschiedlicher Ebenen aus Unternehmen verschiedener Branchen, von Ruheständlern, Älteren und Jüngeren zusammenzuführen und zu bündeln. Analyse und Planung sollen mit Umsetzung und Veränderung verbunden werden, um neue Wege zu finden, wie Jung und Alt in Unternehmen gewinnbringend voneinander und miteinander lernen können. Dazu wird eine Methode benötigt, die es ermöglicht, mit dem ganzen System,²⁷⁶ d. h. mit allen betroffenen Gruppen und vielen unterschiedlichen Personen gleichzeitig zu arbeiten. Ein weiterer Vorteil der Zukunftskonferenz besteht darin, dass sich mit ihrer Hilfe alle relevanten Interessengruppen in einen Prozess begeben können, in dem ein umfassendes und realitätsnahes Bild der Situation entwickelt werden kann. Der Schwerpunkt einer Zukunftskonferenz liegt nicht so sehr in den Problemlösungsstrategien, auch wenn die Ergebnisse erheblich zu Problemlösungen beitragen, sondern in der Entwicklung von gemeinsamen Annahmen und Handlungsgrundlagen. Die Fähigkeiten der Mitwirkenden, Einflüsse der Vergangen-

²⁷⁵ Zur Bensen, M., Lau-Villinger, D., 1990, S. 6

²⁷⁶ Von M. Weisbord wird der Begriff System gewählt. Unter System versteht Weisbord den gesamten Kontext, d. h. die Einbeziehung aller Interessensgruppen der Themenstellung. Da es sich bei dem Systembegriff um einen festgelegten Terminus von Weisbord handelt, wird er hier auch verwendet.

heit, aktuelle, gesellschaftlich relevante Faktoren zu analysieren und Visionen zu entwickeln, werden genutzt, um daraus umsetzbare Lösungen zu kreieren. Aufgrund dieser Überlegungen erscheint es sinnvoll, in Ergänzung zu den Fallstudien eine Zukunftskonferenz zum Thema Wissenstransfer zwischen Jung und Alt zu veranstalten, um im Zuge der Veranstaltung von verschiedenen Interessensgruppen Informationen zu erhalten. Die gesamte Konferenz wird dokumentiert und protokolliert.²⁷⁷ Die Auswertung erfolgt wie in Kapitel C. III. beschrieben.

Das gesamte System kommt in einen Raum

Insgesamt nehmen 54 Personen im Alter von 20 bis 70 Jahren an der Konferenz teil. Sie kommen aus verschiedenen Branchen, Funktions- und Hierarchieebenen. Von Auszubildenden über Verwaltungskräfte, Personalleiter, Meister und Ingenieure bis hin zu Ruheständlern, sind alle vertreten. Auf den ersten Blick erscheint die Teilnehmerliste wie ein buntes zufälliges Gemisch aus unterschiedlichen Personen, Unternehmen und Institutionen. Vertreten sind Produktionsbetriebe, verschiedene Dienstleistungseinrichtungen, von der Bank zur Stadtverwaltung über die Krankenkasse bis hin zum Krankenhaus. Des Weiteren nehmen Unternehmensberater, Vertreter von Bildungs- und Forschungseinrichtungen und Gewerkschaften, Betriebsräte, Mitarbeiter von Universitäten, ein Mitglied eines Seniorenbüros, Führungskräfte, ältere und jüngere Mitarbeiter teil. Die Vielfalt ist erwünscht und bewusst herbeigeführt. Jede einzelne Sichtweise ist ein wichtiges „Puzzleteil“ beim Entwickeln einer gemeinsamen Zukunft. Auf den zweiten Blick erscheint das ganze Bild: Viele wichtige Gruppierungen aus Unternehmen und Gesellschaftspolitik, die Impulse und Hinweise zum Wissensaustausch zwischen Jung und Alt liefern und Ideen umsetzen können, sind vertreten.

Die einzelnen Phasen der Zukunftskonferenz: Der Blick zurück

Die Zeitreise beginnt in der Vergangenheit. Jeder Einzelne betrachtet seinen persönlichen Prozess des Älterwerdens, wie er den Austausch zwischen Jung und Alt erlebt, wie sich das gesellschaftliche Umfeld in Bezug auf den Generationenaustausch und was sich innerhalb der Betriebe in den letzten drei Jahrzehnten verändert hat. Nach ungefähr 30 Minuten sind alle Teilnehmer auf den Beinen und beschreiben lange Metaplanwände in Bezug auf ihre persönliche Vergangenheit, die Vergangenheit des Umfeldes (Gesellschaft, Wirtschaft und Politik)

²⁷⁷ Lau-Villinger, D., 1999, S. 7ff

und im Hinblick auf den Wissensaustausch zwischen Jung und Alt in Unternehmen. Es entsteht eine gemeinsame Einigung auf eine Vergangenheit voller Erfahrungen, Einschätzungen und Gefühlen. Auf der Wand, auf der Punkte aus der persönlichen Vergangenheit während der Kindheit beschrieben werden, stehen u. a..²⁷⁸

„Großvater als Vorbild [...] die Vermittlung von Werten [...] Ältere sind Autoritätspersonen, was sie sagen gilt [...] Eltern und Großeltern vermitteln das Grundwissen und die Grundwerte. [...] Jung lernt von Alt [...] Älterwerden geht sooo langsam“

Die Erfahrungen der Kindheit werden entsprechend der traditionellen Rollen - Jung lernt von Alt - eingeordnet. Die Älteren erscheinen als Vermittler von Werten und Normen des Zusammenlebens und als Autoritäten. Bei den Erfahrungen als Jugendliche und junge Erwachsene findet man die Älteren noch als Wissensvermittler, aber es treten Auseinandersetzungen und Konfliktpunkte mit den Älteren auf:

„Ältere sind verlogen in Bezug auf die Geschichte / das Geschehene in Deutschland [...] die Bildung der eigenen Meinung [...] die Abkoppelung von den Eltern, Autoritäts- und Machtkonflikte [...] Traue keinem über 30 [...] Ältere waren die Hauptquelle von Wissen, Erfahrung und Vorbild [...] das Erfahrungswissen der Älteren wird abgelehnt und hinterfragt = ist nichts wert [...] Wissen und Aussagen von Jugendlichen werden von oben herab belächelt [...]“

Die Mitwirkenden schildern ihre eigenen Unsicherheiten und Widersprüche auf dem Weg ins Erwachsenenleben. Sie benennen die Konfliktfelder der Generationen: Ältere nehmen die Meinung Jüngerer nicht ernst, die Jugend stellt die Autorität und das Wissen Älterer in Frage.

Sie beschreiben, wie sie als Erwachsene die Jugend mit einem ähnlichen Blick beurteilen, den sie selbst als Jugendliche von Älteren erhalten haben:

„Die Jugend ist oft orientierungslos, frustriert, hat Konsumansprüche, Depressionen.“

Sie erfahren als Erwachsene einerseits die Konkurrenz mit den Jungen, andererseits eine Annäherung an die ältere Generation:

„Konkurrenz, Kampferklärung eines jungen Kollegen, der von mir persönlich eingestellt wurde. Altersunterschiede werden unwichtiger, im Beruf wieder Kontakt zu allen Generationen [...] die Anerkennung der Eltern.“

²⁷⁸ Die im Folgenden aufgeführten Zitate sind alle der Dokumentation entnommen. Lau-Villinger, D., Rister, G., Seitz, C., 1999

Sie erzählen, wie bereits in den 70er Jahren, insbesondere in Unternehmen, die Rolle der Älteren als Respektspersonen anfängt zu wanken und wie in den 80er Jahren der Wissensvorsprung der Jüngeren an Bedeutung gewinnt und die Generationsrollen verändert. Ältere verschwinden zunehmend aus der Arbeitswelt und Jugend als Schönheitsideal gewinnt immer mehr an Bedeutung:

„Wissensvermittlung in den 70ern als Einbahnstraße von Alt nach Jung [...] Wissen und Erfahrung werden übernommen [...] eine schwindende Vorbildfunktion der Älteren, die Abnahme des Respektes gegenüber den Älteren, Infragestellen von Traditionen.“

In den 80ern:

„beginnen die Vorruhestandsregelungen, Graue Panther Bewegung, Seniorenbeiräte [...] die Jüngeren werden selbständiger und die Älteren vermitteln ihr Wissen spärlicher. Jugendkult und neue Technologien reduzieren den Stellenwert des Wissens, die Kluft zwischen Jung und Alt wird größer durch den Umgang mit neuen Medien [...]die Älteren kommen nicht mehr mit.“

Die 90er Jahre betreffend beschreiben sie dann die Sprachlosigkeit der Generationen miteinander, die Veränderung der Umgangsformen und –regeln zwischen den Generationen, die gegenseitige Konkurrenz und den verstärkten Jugendkult. Ältere sind eine Problemgruppe auf dem Arbeitsmarkt mit veralteten Qualifikationen. Die traditionellen Rollen, Ältere als Wissensgeber, Jüngere als Wissensempfänger, werden aufgebrochen. Durch die rasante Entwicklung in der Technologie veraltet das erlernte Wissen rapide und Erfahrungswissen verliert an Bedeutung. Die Jüngeren werden zu wertvollen Wissensträgern. Es besteht Unsicherheit, wie mit den veränderten Rollen umgegangen werden soll. Die häufigste Strategie ist das gegenseitige „Ignorieren“: Jung distanziert sich von Alt und bedient sich dabei der gängigen Vorurteile und umgekehrt.

„Alte raus. Manövriermasse am Arbeitsmarkt. Wertewandel: Erfahrungen der Alten sind nicht mehr übertragbar [...] die Kommunikation miteinander ist reduziert, Älterwerden, aber so, dass es nicht auffällt, junger Körper [...] Armut und Krankheit wird nicht gezeigt [...]Jung überflügelt Alt [...]die festen Regeln zwischen Jung und Alt verwischen sich. Aufwertung Jüngerer aufgrund der Beherrschung der neuen Technologien [...] von dem jungen Schnösel lass ich mir nichts sagen [...] alt sein, heißt nicht mehr erfahren zu sein.“

Es wird auch von Projekten zum Generationenaustausch berichtet:

„Ältere werden jünger und aktiver, Entstehung vieler Alt-Jung-Projekte im gemeinnützigen Bereich.“

Der Blick in die Vergangenheit, im Sinne eines Vergleichens von Erfahrungen, bereitet die emotionale Basis unter den verschiedenen Gruppen für einen konstruktiven Dialog. Es bedarf einer gewissen Vertrautheit, um über eigene Verhaltensweisen und Gefühle zu sprechen. Dabei werden positive und negative Situationen zwischen Alt und Jung ausführlich besprochen, z. B. Situationen, in denen Ältere als „*lehrerhaft*“ und als „*Blocker*“ empfunden werden oder Wissen aus taktischen Gründen zurückgehalten wird. Führungspositionen werden von Älteren blockiert, Jüngere versuchen über Ältere hinweg die Karriereleiter zu erklimmen. Es gibt auch Berichte über eine erfolgreiche Einarbeitung von Nachfolgern, über die gelungene Unterstützung durch Kollegen und über gegenseitige Wertschätzung und Akzeptanz. In einzelnen gesellschaftlichen Teilbereichen entsteht ein Interesse am Generationenaustausch. Es entwickeln sich neue Ideen für Kommunikationstreffpunkte wie Seniorenbüros, in denen Ältere ehrenamtlich gesellschaftlich notwendige und wichtige Aufgaben übernehmen. In verschiedenen Gemeinden entstehen Erzählcafés, Ältere besuchen Schulen und erzählen als Zeitzeugen aus der Vergangenheit.

Die Anforderungen der Gegenwart

Es werden mit Hilfe der Methode des Mindmapping²⁷⁹ Herausforderungen zwischen Alt und Jung benannt, gebündelt und sortiert. Aus den über 60 Strömungen, die gemeinsam zusammengetragen werden, werden folgende als besonders wichtig angesehen:

1. *Die Veränderung der Führungsstile*: Führungskräfte müssen zukünftig über ein hohes Maß an sozialer Kompetenz verfügen und Coachingfunktionen für ihre Mitarbeiter übernehmen. Kooperative und delegative Führungsstile fördern intergenerative Teams und bieten jedem Einzelnen mehr Selbstverantwortung.
2. *Wechsel von Technologien*. Der rasante Wandel der Technologien bedingt ein lebenslanges Lernen, dem sich Jung und Alt stellen müssen. Mit Hilfe einer Personalentwicklung, die z. B. bestimmte Phasen des Lernens, Projekt- und Teamarbeit oder Job-Sharing ermöglicht, können Unternehmen mit der fortschreitenden Modernisierung Schritt halten.

²⁷⁹ Mindmapping ist eine Kreativtechnik, die vor rund dreißig Jahren von Tony Buzan entwickelt wurde. Sie ermöglicht u. a. ein schnelles Visualisieren komplexer Zusammenhänge. Gearbeitet wird mit Schlüsselbegriffen und Assoziationswörtern. Buzan, T., Buzan, B. 2002, www.mindmap.de

3. *Aufweichen der Grenzen durch Flexibilisierung des Übergangs.* Neue Lebensarbeitszeitmodelle werden entwickelt, da starre Regelungen nicht mehr ausreichen. Gleichzeitig müssen seitens der Politik die Weichen für neue Finanzierungsmodelle zu einer selbstbestimmten Arbeitszeit und deren Umsetzung gestellt werden.
4. *Teamarbeit zur Bewältigung von Komplexität* tritt immer mehr in den Vordergrund. Teamarbeit wird zur gängigen Form der Zusammenarbeit. Voraussetzung dafür sind bestimmte persönliche und soziale Qualifikationen, Projektmanagement und Teamentwicklung. Aber auch kooperative Führungsstile und eine wertschätzende Unternehmenskultur, die ein Miteinander fördert, gewinnen an Bedeutung.
5. *Verbindung von Lernen und Arbeiten.* Lernen und Arbeiten sind nicht mehr getrennt voneinander zu sehen. Ständiges „Ent- und Neulernen“ erfolgt während des Arbeitsprozesses. Wissensmanagement und Lernfelder müssen in den betrieblichen Alltag integriert werden. Führungskräfte müssen die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter aufgreifen, d. h. Personalentwicklung wird zur Führungsaufgabe.
6. *Arbeitsverdichtung, mehr Anforderungen.* Durch die zunehmende Arbeitsverdichtung steigen die Anforderungen an den Einzelnen. Mit Hilfe einer selbständigeren Form der Arbeitsgestaltung durch Prozessanalysen, Einsatz älterer Mitarbeiter und einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess muss dem begegnet werden.
7. *Die demographische Verschiebung in den Unternehmen* bewirkt, dass die Belegschaft im Durchschnitt älter sein wird. Gleichzeitig verschärfen die hohe Jugendarbeitslosigkeit und die Frühverrentungspolitik den Trend, dass es kaum noch junge und alte Mitarbeiter geben wird. Leistungspotenziale müssen neu bewertet und altersgemischte Gruppen aufgebaut werden.

Anschließend werden die Ideen über zukünftige Entwicklungen in homogenen Kleingruppen zusammengetragen. Die Gruppen überlegen sich, welche Trends für ihren Bereich wichtig sind und wie sie den Herausforderungen zukünftig begegnen können. Die Reflexion in berufsbezogenen Gruppen ermöglicht eine Klärung der Vielfalt und hilft, eine gemeinsame Sicht und Einschätzung der Herausforderungen zu entwickeln.

Stolz und Bedauern

Nach der Betrachtung und Analyse der gegenwärtigen und zukünftigen gesellschaftlichen Anforderungen steht nun die eigene Person wieder im Mittelpunkt. Ziel ist es, die gegenwärtige Realität zu bewerten und gemeinsame Werte zu entwickeln. In homogenen Kleingruppen wird überlegt, worauf die Teilnehmer in Bezug auf ihren eigenen Beitrag zur Zusammenarbeit und zum Wissensaustausch zwischen Jung und Alt im Unternehmen stolz sind und was sie bedauern.

Bedauert werden

„der Konkurrenzkampf von Jung und Alt, die gegenseitige Sprachlosigkeit, der mangelnde Transfer und das fehlende Miteinander [...] Thema jung – alt Tabu, keine Wertschätzung gegenüber den Älteren [...] blockieren auf Führungspositionen, Mangel an Innovationsbereitschaft bei Älteren, Entlassung Älterer.“

Von Älteren selbst wird bedauert, dass sie

„nicht offen genug für das Wissen und die Erfahrung von Jüngeren sind.“

Mit Stolz betrachtet werden

„Möglichkeiten zur Gruppenarbeit und zum Generationenaustausch [...] Vorbereitungsseminare auf den Ruhestand, Wissensaustauschprojekte und Vorruhestandsregelungen, Schutzvereinbarungen.“

und dass

„bei Trennung eine solide finanzielle Absicherung erfolgt [...] dass wir als junge von älteren Mitarbeitern akzeptiert werden.“

Die Zukunft inszenieren

In der vierten Phase der Konferenz entwerfen die Teilnehmer mit kreativen Mitteln Szenarien, wie sie sich die Zukunft vorstellen. Nach den Aufführungen werden die Visionen in Kleingruppen auf ihre Realisierbarkeit und Übertragbarkeit auf die gegenwärtige Arbeitswelt überprüft und die Gemeinsamkeiten in den Zukunftsentwürfen herausgearbeitet und daraus Maßnahmen abgeleitet.

Diese Ideen werden anschließend ausgehandelt. Wenn die Mitwirkenden sich nicht auf ein Ziel oder eine Umsetzungsmöglichkeit einigen können, wird nicht diskutiert, sondern es kommt an die „Wand der ungelösten Differenzen“. Bei einem Nein wird der Punkt zu den ungelösten Differenzen gehängt. Übrig bleiben die Maßnahmen, die von der gesamten Gruppe getragen werden.

Die fünfte und letzte Aufgabe: Gemeinsame Gedanken - gemeinsame Maßnahmen

Die letzte Phase dient der Planung und Ausgestaltung von betrieblichen und gesellschaftlichen Maßnahmen, die zur Verwirklichung der Visionen beitragen. In den erarbeiteten Maßnahmen tauchen die Trends und die Visionen wieder auf: Lebenslanges Lernen, gegenseitige Wertschätzung, Flexibilisierung, demographischer Wandel und sinnvoller Übergang in den Ruhestand.

D. Forschungsergebnisse

I. Generationenbeziehungen in der Arbeitswelt: Eine zusammenfassende Darstellung

Im Verlauf der Interviews²⁸⁰ trennen die Befragten zwischen den gesellschaftlichen Einflüssen, welche die Unternehmenspolitik und den Umgang miteinander prägen, den betrieblichen Strategien, zu denen die Unternehmenskultur zählt und den individuellen Handlungen. Während ihrer Aussagen wechseln sie häufig von einer Ebene zur anderen. Es wird versucht, diese Trennung in der Auswertung wiederzugeben, was jedoch nur teilweise gelingt. Gesellschaftliche Einflüsse, wie beispielsweise tarifrechtliche Vorruhestandsregelungen für Ältere, haben direkte Auswirkungen auf das unternehmerische und individuelle Handeln. Die Herausforderung bei der Auswertung der Befragungen und der Fallstudien liegt in der Komplexität des Untersuchungsgegenstandes. Die Wechselbeziehungen zwischen gesellschaftlicher, betrieblicher und individueller Ebene sind nur sehr schwer voneinander zu trennen bzw. können nur in ihrer Verflochtenheit interpretiert werden. Die Begriffe Jung und Alt werden bewusst offen gehalten, da es schwierig ist, anhand des kalendarischen Alters die Gruppen der Älteren und Jüngeren festzulegen. Eher verallgemeinernd werden von den Befragten die unter 30-Jährigen als die Jungen und die über 50-Jährigen als die Älteren bezeichnet. Die im Folgenden aufgeführten Kategorien sind als theoretische Zuordnung zu verstehen, so dass einige der Aussagen auch anderen Kategorien zugeordnet werden könnten. Im Anschluss an die Kategorisierung werden die relevanten Determinanten zur Gestaltung einer intergenerativen Zusammenarbeit dargelegt.

1. Relevanz des Themas

Das Interesse der beteiligten Unternehmen, sich mit den Themenfeldern Älterwerden und Generationenbeziehungen zu beschäftigen, ist als gering einzustufen. Grundsätzlich wird das Thema als wichtig und erfolgversprechend gesehen, doch werden beispielsweise Projekte zur Bewältigung des technologischen

²⁸⁰ Im Folgenden werden wörtliche Zitate aus den Befragungen kursiv dargestellt.

Wandels und der Gestaltung neuer Informations- und Kommunikationssysteme zur Anwendung flexibler Arbeitszeiten und zum Einsatz veränderter Führungsstile bevorzugt. In zwei der vier Kooperationsunternehmen wird das Projekt beim Auftreten kritischer Ereignisse (ein Unternehmen wird aufgekauft, ein anderes muss Auftragseinbrüche hinnehmen) sofort eingefroren und später abgebrochen. Im Verlauf der Fallstudien rückt die Fragestellung nach den Auswirkungen des demographischen Wandels und des Wissenstransfers von Alt und Jung in den Unternehmen immer mehr in den Hintergrund. Auf der Zukunftskonferenz werden die Auswirkungen des demographischen Wandels in ihrer Bedeutung für Unternehmen erst an siebter Stelle genannt. Die Unternehmen und die Befragten stellen Faktoren, die zu ihrem betrieblichen Alltag gehören, in den Vordergrund. Es geht generell um die Gestaltung von Wissensmanagementprozessen, den Aufbau einer ganzheitlichen Personalentwicklung und um die Entwicklung und Umsetzung eines kooperativen Führungsstils. Als einzelne Fragestellung ist das Thema intergenerative Zusammenarbeit für Unternehmen eher uninteressant. Nur in Verbindung mit betrieblichen Themenfeldern wie in den Fallstudien, zu deren Gestaltung intergenerative Wissensaustauschprozesse genutzt werden können, sehen Unternehmen das Zusammenspiel der Generationen als nützlich und förderungswürdig.

Ferner kann abgeleitet werden, dass der Dualismus zwischen kurzfristiger Gewinnoptimierung und langfristigen Personalentwicklungsstrategien nicht aufgelöst wird. Besonders aus Sicht des oberen Managements besteht kein unmittelbarer Handlungsbedarf in Bezug auf die Gestaltung von Generationenbeziehungen. Investitionen in das so genannte Humankapital zeigen keine direkten Auswirkungen, sondern Erfolge stellen sich erst zeitverzögert ein. Unter Umständen sind die Personen, die mit langfristigen Personalentwicklungsmaßnahmen begonnen haben, nicht mehr in derselben Position, wenn sich die Ergebnisse bzw. Auswirkungen einstellen. Die kurzfristigen Perioden, in denen wirtschaftliche Erfolge oder Misserfolge gemessen werden, behindern die Entwicklung von langfristigen Personalentwicklungsstrategien, da sich in den Quartalszahlen vorerst nur die Ausgaben niederschlagen. Langfristige Strategien werden nur dann eingesetzt, wenn sich dadurch das der Führungsperson zuzurechnende Betriebsergebnis in den Quartalsberichten positiv zeigt.²⁸¹

²⁸¹ Jancik, R., 2001

Die demographische Entwicklung und deren Auswirkungen auf die Belegschaftsstrukturen sind nach wie vor ein Randthema in der betrieblichen Personalarbeit. Unternehmen schätzen die Überalterung der Bevölkerung als relativ problemlos für sich ein, da sie davon ausgehen, dass sie durch die technologischen Entwicklungen weiterhin weniger Personal benötigen und somit auch mit weniger Nachwuchskräften auskommen können. Hinzu kommt, dass die Altersgruppe der Ende 50-Jährigen und Anfang 60-Jährigen kaum noch in Betrieben anzutreffen ist. Unternehmen sehen keine Notwendigkeit, sich um eine Beschäftigtengruppe Gedanken zu machen, die aktuell nicht vorhanden ist. Die Fragestellung nach der Sinnhaftigkeit der Frühverrentungspolitik ist nach Ansicht der Unternehmen eher von volkswirtschaftlicher als von betriebswirtschaftlicher Bedeutung. Der zunehmende Marktdruck erfordert Personaleinsparungsmaßnahmen und bietet aus Sicht der Unternehmensleitungen wenig Spielräume für altersgerechte Arbeitsbedingungen.

Solange Unternehmen davon ausgehen können, dass sich die Anzahl ihrer Beschäftigten aufgrund des permanenten Technologisierungsprozesses, durch Rationalisierung und Produktivitätssteigerungen kontinuierlich verkleinern wird und sie sich auf die staatliche Unterstützung, Personal abzubauen, verlassen können, werden sich keine Änderungen einstellen. Aufgrund des derzeitigen Überangebotes an Arbeitskräften sehen sich Unternehmen auch weiterhin in der Position, ihre Mitarbeiter aussuchen zu können

2. Leistungsfähigkeit und Weiterbildung

Zum Thema Leistungsfähigkeit ergibt sich ein gemischtes Bild. Einerseits wird eine bessere Arbeitseinstellung in Bezug auf Zuverlässigkeit und Arbeitseinsatz bei Älteren angemerkt. Andererseits werden physische Leistungsbeeinträchtigungen bei Älteren vorwiegend im gewerblichen Bereich bei körperlich anstrengenden Tätigkeiten und Schichtarbeit festgestellt. In den letzten Jahren wurden Arbeitsplätze, die man Mitarbeitern mit körperlichen Beeinträchtigungen noch zur Verfügung stellen konnte, systematisch abgebaut. Die Unternehmensleitungen sehen trotz betrieblicher Initiativen wie Gesundheitszirkeln, Verbesserung der Arbeitsbedingungen, Reduzierung der körperlichen Belastungen, wenig Möglichkeiten, alternative, weniger belastende Arbeitsplätze zur Verfügung zu stellen oder die zunehmenden Anforderungen dafür zu reduzieren.

Insbesondere die älteren Befragten berichten, dass sie eine, nicht nur für sie, auch für die Jungen, unangenehme Veränderung der Arbeitswelt erleben. Der Arbeitsdruck, die Forderung nach Flexibilität und kontinuierlicher Arbeitsbereitschaft nahmen im Laufe der Jahre zu und die Stimmung innerhalb der Belegschaft ging zurück:

„[...] unbefristeter Arbeitsvertrag, Urlaubszeit hat funktioniert. Es war einfach ohne Probleme möglich, Leben und Arbeit zu trennen. [...] Das wurde in den letzten zehn Jahren immer anstrengender. Also, da hat einfach eine Entwicklung stattgefunden, dass man Leben und Arbeit schön voneinander getrennt nicht mehr auseinander halten konnte. Und das ist ja heute so, [...], das hat sich eben alles so miteinander, ist in einen Topf gewandert. Also man hat heute nicht mehr diese Begrenzung, sondern diese Entgrenzung. Also, wenn Arbeit da ist, muss ich arbeiten. Wenn keine Arbeit da ist, kann ich Urlaub machen, ne?“²⁸²

Die steigenden Anforderungen, insbesondere bei neuen Aufgabenstellungen, führen zu einer Konkurrenzsituation zwischen den Älteren und den Jüngeren:

„...dass ich langsamer wurde oder dass die Jüngeren schneller wurden. Also im Vergleich hab ich gemerkt, dass das fixer ging. Ich musste, um da mitzuhalten, musste ich mich mehr anstrengen.“²⁸³

Ältere Befragte fürchten bei Veränderungen einen Leistungsverlust. Sie benötigen längere oder auch andere Einarbeitungszeiten. Den Berichten nach wird manchmal Rücksicht darauf genommen, indem längere Einarbeitungszeiten zugestanden oder spezielle Maßnahmen für Ältere angeboten werden.

Fort- und Weiterbildungen werden eher für Jüngere angeboten und die durchschnittlich höhere Beteiligung an Schulungen oder Lehrgängen liegt bei den unter 50-Jährigen. Die Motivation, sich weiterzubilden, wird von einigen Personalleitern jedoch als altersunabhängig bewertet:

„Wer schon immer gern auf Lehrgänge ging, tut dies auch im Alter.“²⁸⁴

Nach Ansicht der Befragten werden zu wenig Angebote für Mitarbeiter über 40 Jahre angeboten, bzw. werden sie bei der Auswahl an den Weiterbildungen nicht berücksichtigt. Zuerst sind die Jungen an der Reihe. Weiterhin wird von den älteren Befragten angemerkt, dass bei vielen Weiterbildungsangeboten mehr Jün-

²⁸² Interview 16

²⁸³ a.a.O.

²⁸⁴ Interview 18

gere als Ältere teilnehmen und sie sich dadurch eher deplatziert vorkommen. Grundsätzlich ist die Bereitschaft älterer Mitarbeiter, sich weiterzubilden, vorhanden. Wichtig ist es, die unterschiedlichen Voraussetzungen von älteren und jüngeren Mitarbeitern zu beachten und die Teilnehmerstruktur nicht zu heterogen zu gestalten. Abhängig vom Lernthema und der Teilnehmerstruktur können auch in Einzelfällen homogene Lerngruppen hilfreich sein.

3. Die Unternehmenskultur

Ein Aspekt, den die Befragten der Unternehmenskultur zuordnen, ist ein generelles Fehlen von Wertschätzung. Die Demotivierung vieler Beschäftigter kann teilweise auf die mangelnde Wertschätzung durch Vorgesetzte und Kollegen zurückgeführt werden. Kränkungen können zwar in jedem Alter während der Erwerbstätigkeit erfahren werden, doch werden sie von den Betroffenen zukunftsprägend gespeichert. Fehlende Unterstützung und Anerkennung während der Ausbildung, das Vergessen betrieblicher Anerkennung bei bestandenen Prüfungen, Unaufmerksamkeiten gegenüber persönlich wichtigen Ereignissen (von Geburtstagen, Hochzeiten, Geburten bis hin zu Krankheiten und familiären Todesfällen), Übergehen bei Beförderungen, individuell erlebte Bevorzugung von Kollegen, fehlende Informationen über geplante betriebliche Veränderungen, zurückgesetzt werden aufgrund des Alters, werden als Beispiele angeführt. Für Ereignisse wie Hochzeiten, Beförderungen, Prüfungen gibt es so gut wie keine Rituale mehr, sie werden häufig von Vorgesetzten nicht einmal bemerkt.

Es besteht die Tendenz, Fragestellungen nach dem Alter auszuklammern. Die Beschäftigung mit dem Alter bedeutet ein Berühren gesellschaftlicher Tabubereiche wie Krankheit, Gebrechlichkeit, Tod, Vereinsamung, Pflegeheime, Ungleichheit und Armut. Für die Betroffenen selbst bedeutet die Auseinandersetzung mit dem Älterwerden, dass Kollegen und Vorgesetzte Einblick in die eigenen Lebensumstände, Ängste und Pläne erhalten. Für diese Themen ist in Unternehmen kein Platz.

Generell wird die Unternehmenskultur als jugendorientiert und abwertend gegenüber Älteren erlebt. Die Jüngeren führen an, dass es wichtig ist, sich frühzeitig eine gute Position im Unternehmen zu erarbeiten, da es ab 40 nur noch wenig Entwicklungsmöglichkeiten gibt. Ältere fühlen sich beiseite gedrängt und empfin-

den sich als weniger wertvoll. Bei Veränderungsprozessen bleiben Ältere oft außen vor, da überwiegend die folgende Meinung vorherrscht:

„Warum soll ich einen 60jährigen, der nur noch ein oder zwei Jahre im Unternehmen ist, noch zu etwas motivieren oder zwingen?“²⁸⁵

Es besteht eine gewisse Scheu, Ältere zu etwas Neuem zu bewegen oder sich mit ihnen über den Sinn und Zweck neuer Projekte auseinander zu setzen. So entsteht ein Schonraum, in dem Ältere auf der einen Seite entlastet, auf der anderen Seite dadurch von wichtigen Veränderungen ausgeschlossen werden. Ein weiterer Effekt für die Unternehmenskultur ist, dass man ab einem bestimmten Alter nicht mehr behelligt wird und keine Konsequenzen mehr für sein Handeln erlebt.

Seitens der Unternehmensphilosophie gibt es keine Aussagen zum Umgang der Generationen und zum Älterwerden. Das Thema Älterwerden wird nach Aussage der Befragten „unter den Tisch gekehrt“:

„Am besten, man wird auf eine Art und Weise alt, dass es nicht auffällt.“²⁸⁶

Beklagt wird die Entwicklung der Firmenkulturen im Sinne *amerikanischer Modelle*.²⁸⁷ Es wird immer mehr in ökonomischen Kategorien gedacht und weiche Faktoren wie Vertrauen, Toleranz und Wertschätzung gehen verloren. Das Konzept „cut the old roots“,²⁸⁸ bei dem nur das Neue, Aktuelle, zählt, wird vom oberen Management durchgesetzt, wodurch die Vermittlung von Erfahrungswissen unmöglich gemacht wird. Für Erfahrung und Erinnerungen ist kein Platz mehr. Da das Betriebsklima immer von oben nach unten weitergegeben wird, trägt die Unternehmensleitung selbst zu einer Verschlechterung desselben bei.

Die Befragten führen an, dass es früher so etwas wie ein Senioritätsprinzip, einen betrieblichen Konsens gab, dass Ältere für ihre lange Arbeitsleistung belohnt wurden, indem sie eine bessere Bezahlung erhielten, eine Arbeitsplatzsicherheit oder die Möglichkeit hatten, Schonarbeitsplätze zu erhalten. Die Privilegien der Älteren wurden nach und nach abgebaut und heute gibt es unter-

²⁸⁵ Interview 1

²⁸⁶ Interview 17

²⁸⁷ a.a.O.,

²⁸⁸ a.a.O.

schwellige Tendenzen, dass es gern gesehen wird, wenn man nicht zu lange oder sogar bis 65 im Unternehmen bleibt:

„Zu meinem 58. Geburtstag fragte mich mein Chef, wie lange ich denn noch arbeiten will.“²⁸⁹

„So ab Mitte 50 findet man immer mehr Infos über Vorruhestandsregelungen auf dem Schreibtisch.“²⁹⁰

Es wird darauf hingewiesen, dass dies nicht immer von den Vorgesetzten ausgeht, sondern auch von den Kollegen. Es herrscht eine Art unausgesprochenes Selbstverständnis, nicht bis zum letzten möglichen Tag zu arbeiten, sondern früher aus dem Erwerbsleben auszuschneiden.

„Die Kollegen haben mich auch immer wieder gefragt, wann ich denn nun in Rente gehen würde.“²⁹¹

Obwohl einige sich vorgenommen hatten, bis zum offiziellen Rentenalter zu arbeiten, sind sie doch früher gegangen. Sie fühlen sich „rausgedrängt“, zum Teil auch gemobbt. Die wenigsten erleben ihr Ausscheiden aus dem Arbeitsleben als eine selbstbestimmte Entscheidung.

Grundsätzlich wird von Geschäftsführerseite oder Personalleitern eine eher positive Meinung gegenüber der Arbeitsleistung Älterer angegeben. Sie erleben Ältere z. B. als eher ausgleichend und besonnen und schätzen ihre Loyalität, doch findet diese positive Einstellung keinen Niederschlag in der aktuellen Personalpolitik. Diese Ambivalenz erleben die Beschäftigten teilweise als Heuchelei.

Ein weiterer Aspekt, der von den Befragten angeführt wird, ist die jugendzentrierte Personalpolitik der Unternehmen. Der Jugendkult wird zwar vorwiegend als ein gesellschaftliches Phänomen interpretiert, doch durchdringt er die Unternehmenskultur und beeinflusst somit die betrieblichen und individuellen Handlungsweisen. Ältere werden demotiviert, fühlen sich wertlos, versuchen alt zu werden, ohne dass man es ihnen ansieht, gehen in Konkurrenz mit den Jüngeren. Ältere erfahren auf subtile und direkte Weise, dass sie im Arbeitsleben nicht mehr erwünscht sind. Es gibt zwar Ausnahmen, wie beispielsweise in kleineren Unternehmen oder bei Fach- und Führungskräften, doch für die meisten

²⁸⁹ Interview 16

²⁹⁰ Interview 17

²⁹¹ Interview 16

der Beschäftigten gelten sie nicht. Diese kontinuierliche Abwertung führt dazu, dass die Mitarbeiter das negative Fremdbild verinnerlichen und irgendwann auch tatsächlich weniger Leistung erbringen. Wer immer als Fortschrittshemmnis gedeutet wird, behindert den Fortschritt dann auch.²⁹² Eine jugendzentrierte Personalpolitikentwicklung fördert unabsichtlich durch die nahezu ausschließliche Fokussierung auf die Gruppe der unter 40-Jährigen eine schleichende Demotivierung und einen Leistungsabfall bei älteren Mitarbeitern.

Als weiterer Demotivierungsfaktor ist der kontinuierliche betriebliche Veränderungsprozess zu nennen. Das Innovationsfieber²⁹³ der letzten Jahre verunsichert die Mitarbeiter. Eine Kultur der ständigen Erneuerung von Arbeits- und Produktionsweisen, deren Sinnhaftigkeit sich für die Beschäftigten nicht immer erschließt, führt zu einer eher opportunistischen und resignierten Haltung. Insbesondere die Älteren, teilweise auch die bereits 40-Jährigen berichten, dass ständig etwas Neues eingeführt wurde, so dass sie dann irgendwann die Lust verloren hatten, sich immer wieder darauf einzulassen. Sie beschreiben eine Art resignative Gewöhnung an die kontinuierlichen Veränderungen:

„Immer wenn es einen Wechsel in der Vorstandsriege gab, wurden neue Verfahren eingeführt, obwohl die alten noch gut waren. [...] Weil es grade in war, wurden die Dokumentationen plötzlich ganz anders gemacht und dann machten wir es halt so. Obwohl wir alle dachten, dass ist nicht unbedingt besser.“²⁹⁴

Dass das Neue auch immer das Bessere ist, darf nicht in Frage gestellt werden. Gronemeyer beschreibt unsere Epoche als eine Innovationskultur, die beherrscht ist von der Alleingültigkeit des Anfangens und Erneuerns und in der dem Vergangenen, dem Althergebrachten, nur ein Platz im Museum oder in Bibliotheken zugestanden wird.

„Kaum je hat es eine Epoche gegeben, die so anfangstrunken war wie die unsere. Kaum je wurde alles was sich nur wiederholt, so gering geschätzt wie in unserer Epoche, [...]. Die Attribute ‚neu‘ oder ‚modern‘ zeichnen Waren, Ideen, Menschen und Verhältnisse unwiderleglich als überlegen und erstrebenswert aus.“²⁹⁵

Zum einen ermüdet das immer wieder Neue und zum anderen ist die Kehrseite der Veränderung die Beharrung. Neben Resignation versuchen insbesondere

²⁹² Reindl, J., 2003, S. 6

²⁹³ a.a.O. S. 8

²⁹⁴ Interview 20

²⁹⁵ Gronemeyer, M., 2000, S. 6

Ältere, als Abwehr auf die immer schneller aufeinander folgenden Veränderungsprozesse, auf Althergebrachtes zu bestehen. Sie äußern sich häufig kritischer bei der Einführung neuer Methoden oder benötigen mehr Überzeugung als Jüngere. So erfüllen sie unwissentlich das Stereotyp des starrsinnigen, innovationsfeindlichen Alten.

Skepsis kann bei der Bewertung der Sinnhaftigkeit einer anstehenden Veränderung auch hilfreich sein:

„Ältere springen nicht immer gleich auf jeden neuen Zug. So kann man doch manchmal die ein oder andere Dummheit verhindern.“²⁹⁶

Zusammenfassend ist zu erkennen, dass die Unternehmenskultur durch die Distanzierung der Generationen untereinander, durch wechselseitige Verhaltensunsicherheiten, durch einen ausgeprägten Individualismus und durch das Zurückhalten von Wissen geprägt ist. Weiterhin lässt sich ableiten, dass eine Unternehmenskultur, die das Alter und die Jugend, das Vergangene und das Neue, wertschätzt, auf Werte wie Toleranz, Erfahrung, Respekt und Kooperation achtet, und die, die Gesundheit der Mitarbeiter im Blick hat, einer Demotivierung der älteren Mitarbeiter entgegenwirken kann.

4. Das Alter als Kategorie

Die meisten der Befragten verbinden Jung mit flexibel, aufgeschlossen, dynamisch, spontan und neugierig. Positiv wird bei Jüngeren eine größere Toleranz gegenüber unterschiedlichen Umgangsformen vermerkt. Beispielsweise haben Jüngere beim Umgang mit anderen Kulturen ein besseres kulturelles Einfühlungsvermögen und pflegen einen ungezwungeneren Umgang miteinander. Kritisiert wird ein Desinteresse an der Arbeitsmaterie, mangelnde Höflichkeit, wenig Respekt im innerbetrieblichen Umgang und eine zu hohe Freizeitorientierung. Nach Aussage der Befragten sind Ältere manchmal noch in ihrer „preußischen Offiziersmentalität“²⁹⁷ verhaftet, es mangelt ihnen an Flexibilität und sie haben einen Hang zum „Kulturimperialismus“,²⁹⁸ was sich teilweise bei Auslandseinsätzen negativ auswirken kann. Jüngere können, nach Einschätzung der Befragten, ungezwungener mit anderen Kulturen umgehen. Positiv wird gesehen, dass

²⁹⁶ Interview 4

²⁹⁷ Interview 17

²⁹⁸ a.a.O.

Ältere eher als Jüngere gewillt sind, ihre Interessen hinter die der Firma zurückzustellen. Sie sind loyaler, haben ein größeres Pflichtgefühl und sind beharrlicher im Verfolgen einer Sache.²⁹⁹

Trotz der wahrgenommenen Differenzen zwischen Jung und Alt betonen die meisten der Befragten, dass eine generelle Zuordnung zu den Kategorien Alt und Jung so nicht möglich sei. Persönlichkeitsentwicklung und persönliches Verhalten sind eher individuell als altersspezifisch zu sehen. Es existieren geistig junge, gedanklich flexible und weniger flexible, starre Menschen in jeder Altersgruppe:

„Man kann doch nicht sagen, weil jemand jung ist, ist er so oder so und weil er alt ist, ist er so. Das sind doch individuelle Geschichten, die nicht vom Alter abhängen.“³⁰⁰

Seitens der Unternehmenspolitik erleben die Befragten eine unbewusste Zuordnung zu der Kategorie Alter durch implizite Ausschlussregelungen. Bei neuen, insbesondere anspruchsvollen Projekten werden zunächst die Jüngeren betraut. Sie beschreiben, dass man mit zunehmendem Alter uninteressant wird. Hierbei variieren die Altersangaben. Einige meinen, es finge mit Ende fünfzig an, andere haben den Eindruck, dass dieser Prozess bereits mit Anfang fünfzig beginnt.

In den Unternehmen selbst besteht die Unsicherheit, Begriffe wie „Generation“, „alt“ und „jung“ zu benennen. So wird in den vier Kooperationsunternehmen die Fragestellung nach dem Umgang der Generationen in fachliche Themen eingebunden und nur diese angesprochen. Als Themenfelder, die intergenerative Aspekte bzw. die Notwendigkeit beinhalten, die unterschiedlichen Lebensalter der Beschäftigten zu beachten, werden Wissensmanagement, die Entwicklung neuer Führungsstile, Personalentwicklung oder abteilungsübergreifende Kooperationsformen, gewählt. Für ältere Mitarbeiter werden Formulierungen wie erfahrene Mitarbeiter, langjährige Mitarbeiter oder englische Begriffe wie „senior experts“, „senior professionals“ oder „experienced“ verwendet. Die Geschäftsleitungen befürchten, dass der Begriff „alt“ mit Personalabbau assoziiert wird, da bei Personalabbaumaßnahmen Alter als Entlassungskriterium verwendet wird:

„Ich bin nicht freiwillig gegangen, sondern ich wurde in den Zwangsvorruhestand versetzt. Nachdem das Unternehmen, in dem ich gearbeitet habe, verkauft wurde, mussten alle über 55 gehen. Ich muss sagen, ich hätte doch gerne wenigstens bis zu meinem 60. Geburtstag gearbeitet.“³⁰¹

²⁹⁹Ergänzend hierzu die Studie zu Charakteristika Jüngerer und Älterer aus Arbeitnehmersicht von Jasper, G. und Fitzner S., 2000, S. 173

³⁰⁰ Interview 17

³⁰¹ Interview 16

Die meisten Befragten sehen Alter nicht als eine Kategorie, die das individuelle Verhalten beeinflusst. Sie geben aber an, dass man mit zunehmendem Alter Dinge anders sieht und macht. Aus ihrer Sicht wird aber seitens der Unternehmenspolitik Alter als eine wichtige Kategorie für Beschäftigung, Weiterbildung und Karrieremöglichkeiten angewendet. Es wird bedauert, dass Stereotypen wie „Ältere sind krankheitsanfälliger, weniger leistungsfähig, weniger innovativ oder verhindern Veränderungen“ bei der Unternehmenspolitik handlungsleitend sind:

„Bei dem Unternehmen, das mich ,rausgeworfen hat, sollte man an die Pforte schreiben: Mit fünfzig betreten verboten.“³⁰²

Dass die persönlichen Möglichkeiten und Fähigkeiten durch das Lebensalter begrenzt werden, steht der vorherrschenden Ideologie unserer Gesellschaft, dem Traum der Verwirklichung des Individuums jenseits eines biographischen Ablaufes entgegen. Die Vision der absoluten Freiheit und der unabhängigen Individualität, die Vorstellung des modernen Menschen, alles und immer haben und tun zu können, negiert die menschliche Vergänglichkeit. Im Arbeitsprozess wird man jedoch darauf zurückgeworfen. Als besondere Kränkung wird deshalb die mit dem Alter verbundene Zurückweisung empfunden. Man fühlt sich selbst noch jung, erfährt aber, dass man aufgrund des Alters, einer Kategorie, die man nicht beeinflussen kann, Einschränkungen annehmen muss.

Weiterhin widerspricht eine lebenszeitliche Beschränkung dem modernen Konzept, dass jedes Individuum für vermeintliche persönliche Fähigkeiten belohnt werden soll. Beklagt wird die Verallgemeinerung, die dem gesellschaftlichen Ideal der Individualität entgegensteht. Es wird nicht geprüft, ob man gut oder schlecht arbeitet, denn was bei Entlassungen zählt, ist das Alter.

Das Leistungsprinzip als Gerechtigkeitsnorm ist ein wesentliches Element in Industriegesellschaften, in denen ein sozialer Rang nach einer Art Leistungsgerechtigkeit verteilt wird. Neckel beschreibt, dass das bürgerliche Zeitalter die Erfolgsmerkmale Machterwerb und Prestigegewinn der vormodernen Gesellschaftsform zwar übernahm, aber wesentliche Merkmale hinzufügte:

„Das Ideal der Sozialschichtung in der bürgerlichen Gesellschaft ist die askriptive Neutralität gegenüber allen Kategorien von Herkunft und natürlichen Eigenschaften. Die bloße Zuschreibung eines Status' sollte durch die Chance ersetzt werden, durch persönliche Anstrengungen eine günstige gesellschaftliche Stellung zu erlangen [...]. Daher begründete das Bürgertum als aufstrebende, antiaristokratische Klasse eine

³⁰² a.a.O.

Erwerbskultur, in der Arbeit, Leistung und Eigentum die entscheidenden Parameter für den sozialen Status darstellen sollten.“³⁰³

Obwohl es nach wie vor Bevorzugungen durch die Herkunft bzw. den sozialen Rang der Eltern gibt und finanzielle Erfolge, wie beispielsweise bei Aktiengeschäften, unabhängig von Arbeit und Leistung zu erreichen sind, bleibt die Idee, dass Leistung der Schlüssel zum Erfolg ist, bestehen. Dies spiegelt sich in dem Bedauern der Befragten, dass die individuelle Leistung der Älteren nicht gewürdigt wird.

Hinzu kommt, dass die Bevorzugung der Jugend, ohne dass diese bisher etwas geleistet hat, den bisherigen Vorstellungen von Erfolg als Verdienst widerspricht. Im Arbeitsprozess scheinen nicht mehr nur Leistung für den Erfolg zu zählen. Führungskräfte und gut bezahlte Fachkräfte sind zwar erfolgreich, doch wird in Zeiten, wo viele Gruppen kaum noch Chancen auf dem Arbeitsmarkt haben, einen Arbeitsplatz zu haben oder nicht von Entlassung bedroht zu sein, schon als Erfolg gewertet. Ältere erleben es daher als besonders kränkend, dass Jugend als eine nicht leistungsbezogene Kategorie ausschlaggebend für eine Beförderung ist und sie aufgrund ihres Alters entlassen werden:

„Der Jugend wird halt das Wort gesprochen, ich habe zwar nichts dagegen, doch es ist schon allein eine Tugend, jung zu sein.“³⁰⁴

Nur aufgrund des Jungseins erhält man Privilegien oder wird bevorzugt. Jugend wird wie Herkunft als eine soziale Normierung erlebt, die für die Älteren den Ausschluss von Arbeit bedeutet. Weiterhin zeigt sich, dass die moderne Idee der Individualität und der Wahlmöglichkeiten, wie es Gronemeyer³⁰⁵ beschreibt, nicht eingelöst wird. Ältere Beschäftigte haben keine Wahlmöglichkeiten in Bezug auf ihre Arbeitsplätze, sie sind nicht mehr individuell, sondern werden unter dem Mantel des Alters gleich geschaltet:

„Wie steht es um die Erfüllung des anderen Versprechens, dass die „Wahlmöglichkeit“ dem Individuum zu seiner Besonderheit und Differenz ver helfe? Auch da werden die Menschen mit einer Illusion abgespeist. [...] Es ist ein fataler Irrtum zu glauben, dass die geradezu verwirrende Vielfalt des Angebotenen eine diversifizierende, eine unterscheidende Wirkung habe, weil sie nämlich unterschiedlichsten Bedürfnissen, Vorlieben und Abneigungen in verschiedenster Kombination, ganz individuell eben Rechnung trüge, tatsächlich verfügt das immer unübersichtlicher wer-

³⁰³ Neckel, S., 2002, S. 105

³⁰⁴ Interview 17

³⁰⁵ Gronemeyer, M., 2000, S. 83f

dende Angebot über eine beträchtliche Kraft, alle Unterschiede zu verwischen.³⁰⁶

5. Erfahrung als eine verschwindende Kategorie

Die Befragten schätzen die Bedeutung von Erfahrung sehr unterschiedlich ein. Es gibt besondere Fach- und Führungsaufgaben, wie beispielsweise bei langjährigen Vertriebsmitarbeitern oder Konstruktionsingenieuren, bei denen Erfahrung wichtig ist. Bei den meisten Arbeitsaufgaben, insbesondere im an- und ungelehrten Bereich, spielt Erfahrung keine Rolle:

„Von meiner Seite kann ich sagen, dass das Wort Erfahrung zwar immer erwähnt wird. Es wurde auch gesagt, ein Jammer, dass Sie gehen, wo bleibt denn Ihre Erfahrung? Das wurde gesagt. In der Praxis aber war es nicht so. In der Praxis waren die Jüngeren von ihrer Fachkenntnis her genauso in der Lage, meine Tätigkeiten auszuführen. Ich war keine unersetzbare Lücke. Ich war jemand, der wegging, und die Tätigkeit ging reibungslos in den Topf hinein, den die anderen ausfüllten.“³⁰⁷

Erfahrungswerte gehen zwar in die Arbeit ein, doch schützen sie nicht vor Entlassungen:

„Ich konnte mit schnellem Blick erkennen, dies ist die richtige Linie oder man muss abbrechen und weiß, man muss woanders suchen. Das sind Kenntnisse, die man sich einfach durch die so genannte Erfahrung aneignet, aber es geht auch ohne. Man kann auch in einem bestimmten Rhythmus die Arbeit durchführen und auf diesen Blickwinkel, den ich mir im Laufe der Jahre angewöhnt habe, ganz verzichten und sagt, ich mach das so und so und komme zu einem Ergebnis. Ob es das beste Ergebnis war, da kommt dann die Erfahrung wieder rein, das war nicht unbedingt festzustellen [...]. Man kann die Arbeit tun, ohne diese Kenntnisse zu besitzen. Und darauf haben die Firmen letztlich sich konzentriert und sagten, wir können auch ohne diese Erfahrungswerte.“³⁰⁸

Erfahrungen werden tendenziell eher gering geschätzt oder abgewertet:

„[...] also ich hatte das Gefühl, die Erfahrung, die Kompetenz und weiß der Teufel, was man alles sich so angeeignet hat, das ist einfach weg, dass die ganze Erfahrung auf dem Müll landet.“³⁰⁹

Wichtig für die Befragten ist es, Mitarbeitern frühzeitig schrittweise Verantwortung zu übertragen und ihnen Möglichkeiten zu geben, Fehler machen zu können, damit daraus gelernt werden kann.

³⁰⁶ a.a.O., S. 84

³⁰⁷ Interview 17

³⁰⁸ a.a.O.

³⁰⁹ Interview 17

Positiv wird vermerkt, dass man mit zunehmendem Alter und zunehmender Erfahrung eher nach der eigenen Meinung gefragt wird und sich sicherer fühlt, diese zu vertreten.

Erfahrung wird als die Summe aller Misserfolge bzw. negativer Ergebnisse bezeichnet und mit Wertvorstellungen in Verbindung gebracht. Innerhalb eines Betriebes ist das Vertrauen zwischen Geschäftspartnern und insbesondere zwischen Kollegen ein wichtiges und unentbehrliches Gut, das einerseits als Ergebnis langer Erfahrungen verstanden wird, aber auch durch „das Machen von gemeinsamen Erfahrungen“ entsteht. Vor allem in Verbindung mit der Technologie wird Erfahrung als eine wichtige Komponente im Sinne von Handlungssouveränität gesehen. Erfahrung als das Wissen darüber, wie Fehler oder Störungen einzuschätzen sind, wie nach Fehlerquellen gesucht wird oder Prozesse abgewickelt werden.

„Wir sind technologiegetrieben, und wir brauchen die betriebsspezifische Erfahrung, um möglichst schnell zu Lösungen zu kommen, nich', und wir dürfen nicht vergessen, dass wir aber auch, ich sag' mal die Eigenverantwortung der Leute brauchen, und dass es da eine Synthese werden muss.“³¹⁰

Zu Erfahrung gehört auch das Wissen um die Geschichte des Unternehmens. In der Vergangenheit wurden bereits Wege und Lösungsansätze zu bestimmten Fragestellungen ausprobiert oder wieder verworfen. Nach Einschätzung der Befragten liegen die Ursachen für aktuelle Störungen teilweise in der Vergangenheit, da die negativen Folgen eines Fehlers oftmals erst zeitverzögert einsetzen. Das Wissen um die Vergangenheit wird als Hilfe bei der Analyse aktueller betrieblicher Probleme gewertet. Kenntnisse über bereits erprobte Verfahren gehören ebenfalls dazu. Trotz ausführlicher Dokumentation der Arbeitsprozesse werden nach Ansicht der Befragten überwiegend Fakten und nur wenig über die Lösungen, d. h. die Art und Weise, wie die Lösungen gefunden und insbesondere welche Irrwege dabei beschritten wurden, festgehalten. Dieses Wissen gehört zu dem Erfahrungsschatz der Älteren, der nicht automatisch abgerufen werden kann, sondern sich erst in der Kommunikation eröffnet.

Die Bestimmung von relevantem Erfahrungswissen und von Wissensträgern ist für Unternehmen schwierig und unklar, da es keine abfragbaren Parameter gibt. Erfahrung entzieht sich den üblichen betrieblichen Messkriterien. Sie lässt sich

³¹⁰ Interview 3

nicht in Kennzahlen überführen und überprüfen. Bei der Vermittlung von Erfahrung müssen sich Unternehmen auf die als unsicher wahrgenommenen Kommunikationsprozesse einlassen. Sie müssen Lernfelder und Kommunikationsmöglichkeiten gestalten, ohne direkt überprüfen zu können, welcher betriebliche Nutzen damit verbunden ist.

Erfahrung entfaltet sich im Tun und nur im Zusammenhang mit den jeweiligen Arbeitsprozessen. Die Anwendung von Technologie im Sinne von Aufspüren von Fehlern, das Bewerten von Lösungsstrategien und Prozessabfolgen, d. h. zu wissen, welche Schritte wie nacheinander zu tun sind im Sinne von Handlungssouveränität, wird von den beteiligten Unternehmen als Erfahrungswissen gedeutet. Hinsichtlich der Bedeutung des Erfahrungswissens, z. B. bei Innovationen, wird gegenwärtig in Unternehmen diskutiert, welchen „Reifegrad“ das Erfahrungswissen haben sollte. Benötigen Unternehmen Mitarbeiter mit 30- oder 40-jähriger Berufserfahrung oder reichen bereits zehn Berufsjahre aus, um die nötige Erfahrung zu erhalten? Relevantes Prozesswissen ist nicht direkt an das Lebensalter gebunden, sondern es kann sich bereits nach zehn oder zwanzig Jahren Arbeitserfahrung entfalten. Aus Sicht der Unternehmen kann die mittlere Generation der 40- bis 50-Jährigen bereits über die notwendigen Erfahrungen im Umgang mit der Technologie verfügen.

Erfahrung wird auch als eine Art mystischer Begriff beschrieben, in dem sich die Sehnsucht nach Weisheit und Bedeutung, die Sehnsucht, mit der zunehmenden Komplexität zurechtzukommen, bricht. Seitens der Befragten wird der Wunsch formuliert, dass die Älteren ihre Erfahrungen mit den Jüngeren teilen und ihnen helfen. In einem Kooperationsunternehmen wird ein älterer Mitarbeiter (55 Jahre) einer Abteilung bei schwierigeren Projekten gebeten, nach Abschluss der Planungsphase einen Blick auf das Konzept zu werfen: Scherzhaft wird er von den Kollegen unser „Seniorexperte“ genannt. Andererseits wird Erfahrung nicht nur positiv bewertet. Seitens der Jüngeren, aber auch teilweise von Älteren selbst, wird angemerkt, dass durch eingeschliffene Routinen oder Gewohnheiten der Blick auf Neues verstellt wird. Ältere verlassen sich zu sehr auf ihre Erfahrungen, z. B. im Umgang mit Kunden und blocken neue Impulse ab.

Generell kann festgehalten werden, dass Erfahrung als eine wertschätzende Kategorie zwar formuliert wird, sie jedoch für Unternehmen keine Ressource darstellt, die im ökonomischen Sinne genutzt werden kann. Erfahrung als perso-

nalpolitischer Erfolgsfaktor gilt nur für spezielle Fachgebiete oder für Führungspositionen. Die für den Arbeitsprozess notwendigen Erfahrungen können sich Mitarbeiter bereits nach zehn oder fünfzehn Jahren Berufserfahrung aneignen. Das kalendarische Alter ist dafür nicht ausschlaggebend, d. h. das Erfahrungswissen der über 55-jährigen wird beispielsweise von den Unternehmen nicht als eine wichtige Wissenskategorie gesehen. Seitens der Unternehmenspolitik werden lediglich die Fähigkeiten (skills) und das Wissen der Beschäftigten isoliert von den Personen und dem jeweiligen Lebensalter gesehen. So werden bisher intergenerative und wertschätzende Personalentwicklungsmaßnahmen, bei denen Ältere aus ihrer Linienfunktion teilweise aussteigen und als so genannte Seniorberater, Coaches oder in Kompetenz-Tandems mitwirken, vorwiegend für Führungskräfte oder Mitarbeiter mit besonderen Fachkenntnissen eingesetzt. Im an- und ungelerten Sektor spielen Erfahrung und Prozesswissen eine unbedeutende Rolle.

6. Intergenerative Zusammenarbeit

Die Verschärfung der Arbeitsplatzsituation behindert die Zusammenarbeit mit den Jüngeren. Durch die schlechte Arbeitsmarktsituation entsteht eine Konkurrenz, insbesondere durch die politische Idee, dass Ältere zu Gunsten Jüngerer aus dem Erwerbsleben scheidend sollen. Die Befragten erleben es als zynisch, dass Ältere arbeitslos werden mit dem Argument, dass mehr Jüngere eingestellt werden können, jedoch die meisten Arbeitsplätze, die ältere Mitarbeiter verlassen, nicht wieder neu besetzt werden. Durch die zunehmende Arbeitslosigkeit werden Jüngere und Ältere zu Konkurrenten auf dem Arbeitsmarkt und in den Unternehmen. Dies führt dazu, dass immer mehr Informationen zurückgehalten werden - Wissen ist Macht - und nur selten ein offener Austausch stattfinden kann:

„Wer fragt und auf die Erfahrungen anderer angewiesen ist, weiß zu wenig – ist nicht qualifiziert.“³¹¹

Der Konflikt um den Arbeitsplatz zwischen Jung und Alt führt zum Aufbau von Kommunikations- und Informationsbarrieren. Es wird versucht, sich unentbehrlich

³¹¹ Interview 7

zu machen, indem man Wissen zurückhält und intergenerative Austauschbeziehungen kaum noch stattfinden.

„Gerade bei älteren Mitarbeitern muss man selbst die Initiative ergreifen und Fragen stellen, um ihr Wissen anzuzapfen. Leider habe ich das Gefühl, dass ältere Mitarbeiter zu selten dazu aufgefordert werden, ihren Teil beizutragen.“³¹²

Als unsicher erleben es die Befragten, dass die traditionellen Regeln zum Umgang zwischen Jung und Alt verwischen. Alt sein heißt, nicht mehr erfahren zu sein, und Ansehen und Wertschätzung erhält man nicht mehr aufgrund des Alters. Die alte Hierarchiestruktur, in der die Älteren die Rolle der Anleiter übernahmen, zerfällt. Traditionen werden in Frage gestellt, der Respekt gegenüber Älteren geht zurück und deren Vorbildfunktion verschwindet. Wobei der Wunsch, Ältere als Vorbild zu haben oder selbst Vorbild für Jüngere zu sein, nach wie vor als Idealbild formuliert wird. Als moralisches Modell ist die Idee des klugen Alten teilweise noch vorhanden. Dies führt zu Versagensängsten bei den Älteren, da sie eben nicht mehr alles wissen und Hemmungen haben, Fragen zu stellen. Respekt erfolgt nicht mehr automatisch, sondern wird eher an Leistung oder Wissen gemessen. Jüngere sind ebenfalls unsicher, wenn sie Ältere belehren oder zurechtweisen müssen. Häufig ist die intergenerative Kommunikation noch auf traditionelle Rollenmuster wie Lehrer-Schüler-Verhalten oder Eltern-Kind-Beziehung fixiert. Ältere belehren Jüngere und sehen sie nicht unbedingt als Ratgeber. Dieses traditionelle Rollenverhalten bricht sich an den veränderten Anforderungen an die Beschäftigten aufgrund der technologischen Entwicklungen. Ältere sind im Umgang mit den neuen Technologien den Jüngeren unterlegen und befürchten durch die technischen Veränderungen einen Machtverlust und eine Verdrängung von ihrem Arbeitsplatz. Die Autorität Älterer wird in Frage gestellt. Sie ergibt sich nicht mehr aufgrund des Alters, sondern ist gebunden an aktuelles Fachwissen. Die alten Rollenverhalten greifen nicht mehr und neue Formen des Umgangs der Generationen müssen erst noch entwickelt werden. Einige Mitarbeiter wählen den Weg der inneren Emigration oder bereiten sich frühzeitig auf den Ruhestand vor, beharren auf ihre angestammten Privilegien oder neigen zu Rechthaberei. Jüngere zeigen sich als Besserwisser, neigen zur Profilierung oder umgehen die Älteren.

³¹² Schriftliche Befragung bei Kooperationsunternehmen A. Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e. V., 1999

Die starken Umbrüche in den Berufen durch die neuen Technologien führen einerseits zu einem Verschwinden alter Berufsbilder, welche die Älteren noch erlernt haben und ihre ursprüngliche Qualifikation wird unwichtig. Die Kluft zwischen Jung und Alt, insbesondere durch den Wissensvorsprung der Jüngeren im Umgang mit neuen Medien, vertieft sich. Jüngere erfahren eine Aufwertung aufgrund der Beherrschung der neuen Technologien. Die damit verbundenen Unsicherheiten und Ängste der Älteren, nicht mehr Schritt halten zu können, führen zu einer frühen mentalen Vorbereitung auf den Ruhestand und dazu, dass sie ihr Wissen immer spärlicher vermitteln. Insbesondere die lange Verweildauer in angestammten Positionen oder Aufgabenbereichen fördert durch das Eingebundensein in Routineabläufe die Ausprägung eines demotivationalen Verhaltens wie Beharren, Besserwisserei und Blockieren von Veränderungen. Es entwickeln sich charakteristische Verhaltensweisen, die altersspezifische Stereotypen reproduzieren und die, abhängig von der individuellen Disposition, unterschiedlich ausgeprägt sind. Diese stereotypen Verhaltensweisen behindern die Zusammenarbeit und beide Gruppen, Alt und Jung, werden dadurch zu wenig attraktiven Wissensvermittlern für die jeweils andere Generation.

Die Dominanz der Älteren, vor allem auf der oberen Führungsebene, die als „*Netzwerke der old boys*“³¹³ beschrieben werden, erleben die Befragten als ambivalent. Einerseits werden Ältere entlassen, auf der anderen Seite sitzen in den Vorstandsetagen und Aufsichtsräten teilweise bis zu 70-Jährige. Ihrer Meinung nach ist das Alter nur eine vorgeschobene Begründung. Wer über Status, Macht und eine gute Lobby verfügt, gilt als Greis noch für leistungsfähig. Jüngere sehen wenig Möglichkeiten, in die oberen Etagen einzudringen und fühlen sich ausgegrenzt:

„Alte Platzhirsche fürchten den Verlust von Privilegien und blockieren dadurch die Jungen und die ganze Organisation.“³¹⁴

Mitarbeiter und Führungskräfte der mittleren Generation geraten in einen persönlichen Konflikt, wenn sie merken, dass einerseits jüngere Nachwuchskräfte sich auf ihre Positionen vorwärts drängen, sie aber andererseits nicht mehr nach oben weiter aufrücken können. Die mittlere Generation grenzt sich erfolgreich gegen die Jüngeren und die Älteren ab. Einerseits ist sie zahlenmäßig überlegen, andererseits versteht sie sich als die Leistungsträger. Auszubildende

³¹³ Interview 17

³¹⁴ Lau-Villinger, D., Rister, G., Seitz, C., 1999, S. 29

und Berufsanfänger tun sich schwer, ihren Platz im Unternehmen zu finden. Häufig fehlen Einarbeitungsprogramme oder die Stellen, die Neulinge besetzen, sind schon so lange vakant, dass sich niemand mehr genau daran erinnert, wie sie ausgefüllt werden sollen. Nach Aussagen der Befragten gibt dies einerseits den Jüngeren viele Gestaltungsmöglichkeiten, andererseits führt die unklare Stellenbeschreibung zu Verunsicherungen. Ältere könnten hierbei als Unterstützer oder Begleiter für neue Mitarbeiter eine neue Aufgabe übernehmen. Einige Befragte berichten, dass es für sie hilfreich war, wenn ihnen ein Älterer beim Berufseinstieg helfen konnte, wenn es sich zufällig ergab:

„Mir hat eine ältere Kollegin immer wieder gute Tipps und Tricks gegeben. Ich wäre sonst in einige Fettnäpfchen getreten.“³¹⁵

Es gibt die Tendenz, sich innerhalb einer Altersklasse zu bewegen bzw. sich mit den Menschen zu umgeben, die die gleichen weltanschaulichen Vorstellungen oder ähnliche Erfahrungen gesammelt haben. Jüngere arbeiten lieber mit Jüngeren, Ältere lieber mit Älteren zusammen. Der Wunsch nach Kohortenbildung behindert den Blick auf einen generationenübergreifenden Wissens- und Erfahrungstransfer. Aus der Segregation der Generationen folgt eine wechselseitige Ignoranz, ein sich Nicht-zur-Kennntnis-Nehmen und ein Verschwinden von Generationenbeziehungen. Kooperationsbeziehungen werden immer weniger.

„Bei den Älteren kam ich gar nicht an, während die Jüngeren alles wie ein nasser Schwamm aufgesogen haben.“³¹⁶

Ideal wäre es, wenn sich die Älteren den Jüngeren gegenüber nicht als überlegen sähen, sondern im Zusammenspiel mit dem Nachwuchs ständig etwas dazu lernen könnten, indem sie durch die Jüngeren „angeregt und gefordert werden“:

„Im Erfahrungsaustausch Jung-Alt sehe ich den Vorteil, dass einerseits junge Leute aus der Erfahrung anderer lernen können, was der normale Weg ist, aber auch Ältere, ich sag mal ´ne Akzeptanz für andere Lösungswege entwickeln.“³¹⁷

Als beste Möglichkeit zum Wissensaustausch wird eine Zusammenarbeit älterer und jüngerer Mitarbeiter über einen längeren Zeitraum empfohlen. Der formale und informelle Umgang miteinander sollte verbessert werden, da Wissen „nicht

³¹⁵ Interview 19

³¹⁶ a.a.O.

³¹⁷ Interview 3

*einfach eins zu eins weitergegeben werden kann.*³¹⁸ Beobachtungslernen über einen längeren Zeitraum wäre hierbei hilfreich. Die Befragten äußern sich dazu eher resignativ, da die heutigen Strukturen in den Betrieben ein solches Zusammenarbeiten erschweren.

*„Früher arbeitete der Geselle mit dem Stift zusammen, was hilfreich war. So was gibt es heutzutage gar nicht mehr.“*³¹⁹

Es finden vereinzelte Aktivitäten zum Wissens- und Erfahrungsaustausch in Unternehmen statt, die nicht explizit unter dem Fokus der Intergenerativität angelegt sind, die jedoch in der Durchführung den Wissensaustausch zwischen Jung und Alt beinhalten, z. B. bei Teamlernen und Inselfertigungen, bei Multi-skilling-Programmen und Rotationsverfahren, bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter oder bei Projektmanagement. Bei den meisten der beschriebenen Lern- und Wissenstransferprojekte wird intergeneratives Lernen gefördert, doch sind es nicht immer Ältere nach ihrem kalendarischen Alter, sondern eher erfahrene Mitarbeiter, die weniger Erfahrene anleiten.

Festzustellen ist, dass es keine explizite Strategien oder Verhaltensregeln zum intergenerativen Lernen oder dem Prozess des Älterwerdens gibt. Altersheterogenität als strategisches Element findet in der Personalpolitik, z. B. bei der Zusammensetzung von Projektteams, keine Anwendung. Altersheterogenität ergibt sich, sie wird nicht herbeigeführt.

Betriebliche Generationenbeziehungen zeigen sich im Unternehmen in ihrer Ambivalenz und Vielfältigkeit. Trotz des Nebeneinanders und der Konflikte ergeben sich Formen der Zusammenarbeit, die insbesondere von den jüngeren Befragten als hilfreich gewertet werden. Das kulturelle Ideal, von den Älteren lernen zu können, von ihren Erfahrungen zu profitieren, bleibt als Wunsch bestehen. Auf der informellen Ebene finden Unterstützungsbeziehungen statt, indem Ältere um Rat bei komplexen Vorgängen gefragt werden oder sie ihre langjährigen informellen betrieblichen Netzwerke Jüngeren anbieten. Wie insbesondere die Fallstudien zeigen, wird eine intergenerative Zusammenarbeit, vor allem ihre Zweiseitigkeit von Auseinandersetzung und Unterstützung, von den Beteiligten als hilfreich und bereichernd gewertet.

³¹⁸ Interview 19

³¹⁹ Interview 2

7. Latente Generationenkonflikte

Grundsätzlich wird der Umgang der Generationen miteinander sowohl von Jüngeren als auch von Älteren als problemlos eingeschätzt. Wenn es Probleme mit Kollegen oder Vorgesetzten gibt, entstehen diese nach ihrer Einschätzung nicht aufgrund des Alters, sondern auf Grund persönlicher Eigenschaften, die als altersunabhängig bewertet bzw. individuell gesehen werden. Es gibt die Tendenz, diese Konflikte zu negieren und sie nicht als Generationenkonflikte bzw. als mit der Biographie verbundene zu interpretieren. Konflikte zeigen sich häufig in Feldern, die erst bei weiterem Nachfragen von den Beteiligten zum Teil als Generationenkonflikte interpretiert, jedoch so nicht angesprochen werden. Die folgende Übersicht zeigt die Probleme, die als Generationenkonflikte gewertet werden können und die von den Beteiligten vorgenommenen Handlungen.

Angesprochene Probleme	Handlungen
Machtverhalten Alt und Jung	Seilschaften
Konkurrenz zwischen Jung und Alt	Distanzierung, Verbündete suchen
Ältere Fachkräfte im Zusammenspiel mit jungen Fachkräften	Ignorieren, auflaufen lassen, abwerten, Verweigerung von Wissenstransfer, Beserwisserei
Integration jüngerer Mitarbeiter in ältere Teams	Verweigerung von Wissenstransfer, auflaufen lassen, Unterstützung
Integration älterer Mitarbeiter in junge Teams	Ausgrenzung, Unterstützung
Nachlassende Leistungsbereitschaft bei gleichen finanziellen Ansprüchen	Tarifrechtliche Vereinbarungen, Unmut bei Jüngeren
Junge Führungskraft führt ältere Mitarbeiter	Am ausgestreckten Arm verhungern lassen, über sich ergehen lassen, Management delegieren, Verbündete suchen
Unterschiedliche Werte von Jüngeren und Älteren	gegenseitige Abwertung und Kritik
Integration junger Führungskräfte in eine überwiegend ältere Führungsmannschaft	Anpassung, Kampf
Altenpolitik des Unternehmens	Innere Emigration
Jugendkult	Mitmachen, abgrenzen, resignieren
Zunehmender Arbeitsdruck	Resignieren, versuchen Stand zu halten
Nachfolgeplanung, Übergang in den Ruhestand	Resignation, Kooperation
Mangelnde Fachkompetenz bei Älteren	Kritik, ausgrenzen
Erinnerungen und Erfahrungen sind nichts wert	Resignation, sich zurückziehen
Junge weibliche Führungskräfte und alte Männer	Auflaufen lassen, unterstützen, Verbündete suchen
Routine, keine neuen Herausforderungen mehr	Resignation
Interessenskonflikte Jung und Alt eher als politische Dimension, die aber im Unternehmen wirkt	Konkurrenzkampf, Wissen zurückhalten

Abb. 15 Latente Generationenkonflikte

Festzustellen ist, dass Schwierigkeiten zwischen Jung und Alt oft aufgrund unterschiedlicher Wertvorstellungen entstehen. Häufig kritisieren Ältere, dass jüngere Führungskräfte, die sie auf der Karriereleiter überholt haben, zu wenig Bindung an das Unternehmen hätten und zu sehr auf ihre Karriere achteten. Junge Führungskräfte agieren auf gleiche Weise wie Ältere, indem sie ihre Seilschaften aufbauen, zu denen jedoch oft die älteren Kollegen nicht gehören. Ältere fühlen sich ausgegrenzt und werden sich bewusst, dass sie am Ende ihrer Laufbahn stehen. Diese Konflikte werden auf der Ebene des Wertesystems beschrieben. Ältere fühlen sich in ihren Vorstellungen über Kollegialität, Loyalität und Teamarbeit missverstanden und sehen die Jüngeren (Vorgesetzte) als geltungssüchtig und egoistisch:

„Nachdem ich von einem längeren Auslandsaufenthalt zurückkam, standen meine Ideale von Vertrauen und Zusammenarbeit völlig entgegengesetzt zu seinen Vorstellungen, die von Profilneurose, Konfrontation und gegeneinander ausspielen geprägt waren.“³²⁰

Ältere blockieren Veränderungsmöglichkeiten Jüngerer, indem sie Führungspositionen besetzen und keinen Berufswechsel mehr vollziehen. Dies führt zu einer Art Nachwuchsstau. Ältere akzeptieren nur schwer, dass Jüngere über ein aktuelleres Fachwissen verfügen und sehen sie nicht unbedingt als ihre Ratgeber. Sie reagieren nach stereotypen Mustern, indem sie am Status quo festhalten, ihre Auffassung als die einzig richtige ansehen und die neuen Impulse negieren, die von den Jüngeren ausgehen.

Die Befragten berichten auch von Erfolgen in der Auseinandersetzung, die sie als eine Form des persönlichen Reifens sehen. Einige erleben die Diskussionen und Auseinandersetzungen mit älteren oder jüngeren Kollegen als konstruktiv:

„Manchmal muss man halt mit den Jüngeren anders reden oder mehr Geduld haben. Doch haben die hin und wieder gute Ideen, wie man etwas anders machen kann.“³²¹

„Mit den Älteren muss man eben mehr reden, weil sie doch immer mal wieder recht kritisch, na ja auch mal eher Sachen miesmachen, doch wenn man sie überzeugt hat, sind sie aktiv.“³²²

³²⁰ Interview 17

³²¹ Interview 12. Äußerung eines Älteren über seinen jungen Vorgesetzten.

³²² a.a.O.

Bei jüngeren Führungskräften ergeben sich durch Altersunterschied, geringe Lebenserfahrung und mangelndes Einfühlungsvermögen in die Situation der Älteren Schwierigkeiten im Führungsprozess.³²³ Sie sind unsicher, wie sie Ältere führen sollen und neigen daher eher dazu, Diskussionen aus dem Weg zu gehen und Anweisungen zu geben. Ältere Arbeitnehmer bevorzugen einen eher delegativen Führungsstil,³²⁴ der ihnen abgegrenzte Handlungs- und Verantwortungsspielräume zugesteht, die sie eigenständig ausfüllen können. Unsicherheit, wie man Ältere führen soll und ein Führungsverständnis, das sich an Anweisung und Kontrolle orientiert, kommen diesem Wunsch nach Autonomie nicht entgegen und führen zu subtilen Machtkämpfen. Ältere erleben es als schwierig, sich von einem Jüngeren etwas sagen zu lassen:

„Führungskräfte werden immer jünger. Von dem jungen Schnösel lasse ich mir doch nichts sagen.“³²⁵

Die gewählten Handlungsstrategien der Beschäftigten zeigen, dass Konflikte selten angesprochen oder ausgetragen werden. Es werden eher Strategien des Umgehens, Aussitzens oder Unterlaufens gewählt. Die unterschwelligsten Konflikte bleiben bestehen und es ist eher ein Nebeneinander als ein Miteinander festzustellen.

8. Betriebliche Determinanten zur Gestaltung der intergenerativen Zusammenarbeit

Aus den Ergebnissen der Untersuchung lässt sich ableiten, dass eine Gestaltung altersheterogener Lern- und Arbeitsstrukturen nicht durch einzelne operative Maßnahmen zu erlangen ist. Ein produktives Miteinander der Generationen ergibt sich nicht von selbst und kein älterer Mitarbeiter erfährt Wertschätzung darüber, dass er mit einem jüngeren zusammenarbeiten kann. Die Förderung der Zusammenarbeit und des Wissensaustausches zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern muss sich schon in der Unternehmenskultur widerspiegeln, die gegenüber den Mitarbeitern, ihren Erfahrungen und ihrem Wissen wertschätzend sein sollte. Die Ergebnisse der Zukunftskonferenz, der Interviews und der Fallstudien zeigen weiterhin, dass eine Unternehmenskultur, welche die erbrachten Leistungen der Mitarbeiter, z. B. durch Rückkoppelungen und Feedback seitens

³²³ Henner, H., 1994, S. 151

³²⁴ Rump, J., 2003, S. 10f

³²⁵ Lau-Villinger, D., Rister, G., Seitz, C., 1999, S. 29

der Vorgesetzten, aufgreift und honoriert, als ein zentrales Element für den Erhalt der Motivation und für die Offenheit der Generationen untereinander eingeschätzt werden kann. Intergenerative Zusammenarbeit und Wertschätzung gegenüber dem Alter sollten als soziale Elemente in die Unternehmenskultur integriert werden.

Neben einer das Alter wertschätzenden Unternehmenskultur ist die Ausgestaltung der Unternehmensfelder Organisation, Führung und Personalentwicklung eine zentrale Determinante.³²⁶ Auf der organisationalen Ebene können Strukturen wie intergenerative Teams und Tandems angelegt und im Bereich Führung delegative und partizipative Führungsstile entwickelt werden. Weiterhin können Elemente der strukturellen und interaktionellen Personalentwicklung eingesetzt werden. Somit werden intergenerative Kommunikationsmöglichkeiten in immer wieder neuen betrieblichen Kontexten angeboten. Dazu müssen keine neuen Personalentwicklungsinstrumente entwickelt werden, sondern bereits bekannte und erprobte Maßnahmen wie „Job-rotation“ oder „Mentoring“ angewendet werden.

Eine weitere wichtige Determinante ist die Ausgestaltung der intergenerativen Kommunikation. In intergenerativen Lernprojekten werden soziale Prozesse ausgelöst, die es den Beteiligten ermöglichen, einen gemeinsamen Erfahrungsraum herzustellen und sich über Werte und mögliche Lösungen für betriebliche Problemstellungen auseinander setzen. Da eher von einem Verschwinden von Generationenaustauschprozessen und der traditionellen Rollen auszugehen ist, muss ein Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen Jung und Alt systematisch gefördert und eingeübt werden. Die Beteiligten sollten Gelegenheit haben, neue Rollen im Sinne Alt und Jung lernen voneinander einnehmen zu können. Hilfreiche Instrumente zur interaktiven Gestaltung des intergenerativen Dialogs sind Methoden aus der Lernenden Organisation.

³²⁶ Rump, J., 2003, S. 9

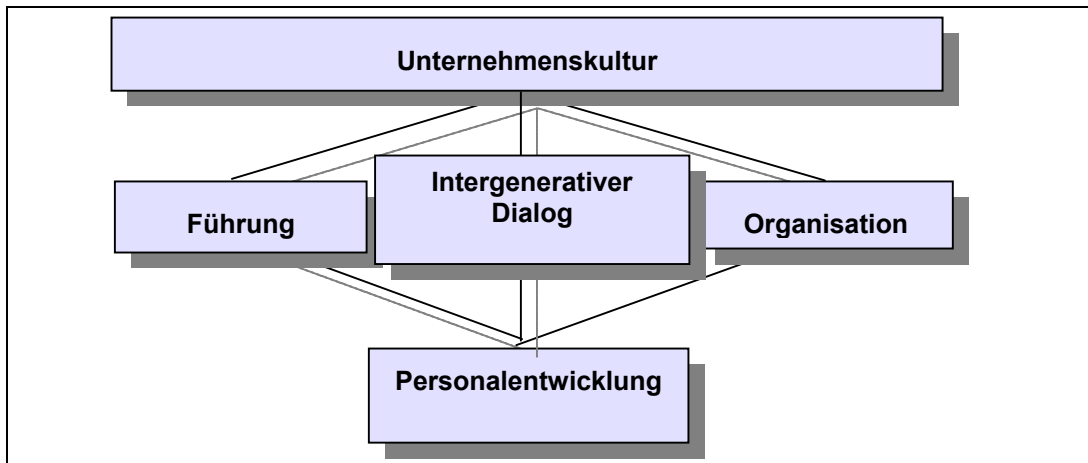


Abb. 16³²⁷ Determinanten

Im anschließenden Kapitel werden als weitere Ergebnisse der Untersuchung Gestaltungsmöglichkeiten aufgezeigt.

II. Exemplarische Gestaltungselemente der intergenerativen Zusammenarbeit

Die Untersuchungsergebnisse erklären, dass die Unternehmenskultur als die zentrale Determinante anzusehen ist. Intergenerative Gestaltungselemente, die in den Unternehmensfeldern Organisation, Führung und Personalentwicklung eingesetzt werden, üben einen wesentlichen Einfluss auf die Unternehmenskultur aus und dienen somit ihrer Entwicklung in eine intergenerative Unternehmenskultur. Die Gestaltung der Kommunikation im Sinne eines intergenerativen Dialoges ist eine weitere wichtige Prämisse.

Genealogische Lernanlässe im betrieblichen Kontext ermöglichen die Auseinandersetzung mit der Unternehmensgeschichte und den Unternehmenswerten, dem betrieblichen Umgang mit Wissenstransfer und erfordern von den Generationen die Bereitschaft, ihren Blickwinkel in Frage stellen zu wollen. Sie bieten die Möglichkeit,

³²⁷ In Anlehnung an Rump, J., 2003

- ◆ altersheterogene Dialoge zu intensivieren, den Konflikt zwischen den Generationen im Betrieb zu entschärfen und einen respektvollen Umgang aufzubauen,
- ◆ den Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen Jung und Alt zu intensivieren,
- ◆ gegenseitige Wertschätzung aufzubauen,
- ◆ die Differenz der Generationen zu würdigen und Auseinandersetzungen zuzulassen,
- ◆ zu Aufgabenalternativen für ältere Beschäftigte,
- ◆ das Know-how ausscheidender Mitarbeiter im Betrieb zu erhalten und auf jüngere, nachwachsende Mitarbeiter zu übertragen.

Die im Folgenden beschriebenen Maßnahmen können in bereits vorhandene Entwicklungspläne integriert werden, bzw. Letztere können in Bezug auf eine zu fördernde Zusammenarbeit zwischen Jung und Alt überprüft werden. Ziel ist es, bestehende Personalmanagementkonzepte mit der Generationenfrage zu verknüpfen. Jedes Unternehmen wird aufgrund seiner spezifischen Situation entscheiden müssen, welche Instrumente hilfreich sind und wo die Schwerpunkte liegen können. Neben der formellen Gestaltung von Kommunikationsmöglichkeiten ist die Anregung von informellen Treffen eine weitere wichtige Determinante zur Förderung intergenerativer Austauschbeziehungen.³²⁸

1. Möglichkeiten der Gestaltung der Unternehmenskultur im Sinne einer intergenerativen Unternehmenskultur

Im Zusammenhang mit Alter wird eine Unternehmenskultur benötigt, die dem Alter bzw. dem Älterwerden Wertschätzung entgegenbringt und den intergenerativen Austausch fördert. Zentral dafür ist die Vorstellung, dass ältere Mitarbeiter bis zum gesetzlich festgelegten Rentenalter im Unternehmen verbleiben und jüngere und ältere Mitarbeiter gemäß ihrer unterschiedlichen Lebensphasen gefördert werden. Eine jugendorientierte Unternehmenskultur, die nur jüngeren Menschen eine optimale Leistungsfähigkeit zutraut, läuft Gefahr, dass ältere Mitarbeiter, im Sinne einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung, die ihrem Alter entgegengebrachten negativen Erwartungen akzeptieren und sich dem Fremd-

³²⁸ Turner, Ch., 2000, S. 524ff

bild anpassen.³²⁹ Eine um den lebensphasenorientierten und intergenerativen Aspekt erweiterte Unternehmenskultur bedeutet, dass zunächst das generelle Ziel eines Wissensaustauschs zwischen Alt und Jung sowie eines lebensphasenorientierten Personalmanagements formuliert und den Mitarbeitern nahe gebracht wird.³³⁰

a) Lebensphasenbezogene Personalpolitik

Das Konzept einer lebensphasengerechten Personalpolitik ist geeignet, für die Gestaltung einer intergenerativen Zusammenarbeit auf der organisatorischen und Personalentwicklungsebene eine Klammer zu bilden. Vorab werden kurz die Aufgaben der Personalpolitik bzw. des Personalmanagements erläutert.

Verallgemeinernd formuliert ist die Kernaufgabe des Personalmanagements die bedarfsgerechte Bereitstellung von Personal.³³¹ Es geht um den personellen Aspekt der Systemgestaltung und der Prozesssteuerung eines Unternehmens. Dazu gehören die Felder Personalplanung, Personalbedarfsdeckung, Personalfreisetzung, Personalentwicklung, Entgeltsysteme und Personalverwaltung.³³²

Ein um den lebensphasenbezogenen Aspekt erweitertes Personalmanagement beinhaltet eine integrative Ausrichtung älterer Mitarbeiter. Im Gegensatz zu einer desintegrativen Ausrichtung, bei der die Freisetzung Älterer im Vordergrund steht, ermöglicht eine integrative Ausrichtung eine längere Verweildauer Älterer und einen Eintritt älterer Erwerbspersonen in das Unternehmen.³³³ Ein wesentlicher Aspekt einer integrativen Ausrichtung ist die Berücksichtigung des Berufslebenszyklus der Mitarbeiter. Eine an den Lebensphasen orientierte Personalpolitik ermöglicht es, die Erfordernisse des Arbeitsprozesses besser mit der privaten Lebensführung und den verschiedenen Interessen der Mitarbeiter zu verbinden. Kenntnisse über typische Lebensphasen im Leben eines Menschen sind bei der Beratung und Entwicklung von individuellen Laufbahnkonzepten hilfreich. Eine lebensphasenbezogene Personalpolitik umfasst den gesamten Zeitraum vom Eintritt in die bis zum Austritt aus der Organisation und berücksichtigt die verschiedenen Interessen, die sich aus dem Alter und dem Verlauf der Berufsbiographie ergeben.

³²⁹ Rump, J. 2003, S. 10

³³⁰ Lau-Villinger, D., Seitz, C., 2002, S. 42

³³¹ Grauer, F., 1997, S. 8

³³² Berthel, J., 1991

³³³ Grauer, F., 1997, S. 30

In Anlehnung an Schein³³⁴ lassen sich folgende Phasen der beruflichen Entwicklung ableiten:

I. Eintritt ins Berufsleben, Grundausbildung und erste berufliche Sozialisation

In dieser Phase beginnt sich eine Vorstellung des eigenen beruflichen Werdegangs langsam abzuzeichnen und die eigenen Fähigkeiten, Werte und Motive werden in der realen Arbeitswelt einer Art Feuerprobe unterzogen. Es werden durch die Organisation Anforderungen gestellt, auf die man reagieren muss. Man wird mit Entscheidungen konfrontiert und überlegt sich, ob man in der Organisation oder in dem gewählten Beruf bleiben möchte.

II. Akzeptanz, Zugehörigkeit und dauerhafte Beschäftigung

Zu diesem Zeitpunkt erkennt man, dass die Ausbildungsphase abgeschlossen ist und man als vollwertiger Mitspieler akzeptiert wird. Arbeitsmotivation und Werte zeichnen sich deutlicher ab. In den meisten Unternehmen oder Berufsfeldern werden in dieser Phase Entscheidungen darüber getroffen, ob der Betroffene dauerhaft dazugehört.

III. Krise der mittleren Jahre

In dieser Phase nehmen viele Menschen eine Neuorientierung der eigenen Person vor, insbesondere wenn sie schon lange berufstätig sind. Man stellt sich Fragen, wie „Habe ich alles erreicht, was ich mir erhofft habe, soll ich so weitermachen oder mich verändern?“ Es kann zu geringfügigen oder grundlegenden Veränderungen kommen. Von den meisten Menschen wird diese Phase als ein normaler Vorgang bewertet, der jedoch meist zu einer Neuentdeckung oder zu einer erneuten Bestätigung der beruflichen Ziele führen kann. Diese Wiederentdeckung oder Neuformulierung der eigenen Ziele kann neue Impulse für die berufliche Entwicklung geben.

IV. Schwung erhalten, wiedergewinnen oder ausklingen lassen

Die Erkenntnisse aus der in der vorausgegangenen Phase erlebten Neuorientierung führen zu Entscheidungen, wie die verbleibende Erwerbstätigkeitszeit genutzt werden könnte. Für die einen bedeutet dies, weiter die Karriereleiter

³³⁴ Schein, E., 2002 S. 16 – 20. Insgesamt hat Schein zehn Phasen entwickelt. Die ersten zwei Phasen beinhalten Wachsen und schulische Ausbildung, die hier nicht berücksichtigt werden. Die weiteren acht Phasen wurden in fünf zusammengefasst.

hinaufzusteigen oder eine Neudefinition der Arbeitsfelder vorzunehmen, in denen man weiterhin tätig sein möchte. Viele entscheiden sich eher für das Ausklingen lassen. Diese Entscheidung beruht auf der Erkenntnis, dass die eigenen Fähigkeiten, Motive und Werte kein weiteres Höherstreben erfordern.

V. Loslösung

Es ist unausweichlich, dass man in dieser Phase das Tempo zurücknimmt, das Engagement nachlässt, man sich Gedanken über den Ruhestand macht und diesen Lebensabschnitt versucht vorzubereiten oder zu verdrängen.

Aufgrund unterschiedlicher Ausbildungs- und Familienzeiten, insbesondere bei Frauen, des beruflichen Werdeganges und persönlicher Disposition, lassen sich die Phasen nicht direkt Altersspannen zuordnen. Sie sind jedoch nicht altersunabhängig zu sehen. Beispielsweise kann der Berufseintritt bereits mit Anfang zwanzig oder erst mit Anfang dreißig erfolgen. Im idealtypischen Verlauf werden im Lebensalter zwischen 25 und 35 Jahren entscheidende Weichenstellungen vorgenommen, die das berufliche und persönliche Leben prägen. Meist stellt sich in dieser Altersspanne die Frage nach der Familiengründung. Jüngere, vor allem Frauen, kommen daher häufig in Konflikte, um den familiären und den betrieblichen Anforderungen gerecht zu werden. Ein zweiter wichtiger Lebensabschnitt ist die Zeit zwischen 45 und 55 Jahren, eine Lebensphase, in der auf das bislang Erreichte zurückgeblickt wird und die Weichen für die verbleibenden Berufsjahre gestellt werden.

In Folge der wirtschaftlichen Änderungen werden zukünftig Berufswege sehr unterschiedlich und eher brüchig verlaufen. Das klassische Laufbahnmodell, bei dem Mitarbeiter lange im Unternehmen bleiben und aufsteigen können oder auch nicht, ist in dieser Form nicht mehr vorhanden. Kurzfristige Beschäftigungsverhältnisse und mehrere Arbeitsplatzwechsel, verbunden mit Zeiten der Arbeitslosigkeit, sind als zukünftige Beschäftigungsformen zu erwarten. Das Phasenmodell von Schein orientiert sich nicht nur an traditionellen Berufswegen, sondern lässt sich ebenfalls auf die neuen flexiblen Arbeitsverhältnisse anwenden. Die Untersuchungen von Schein zeigen, dass im Gegensatz zum Defizitmodell, welches von einem niedrigen Entwicklungspotenzial Älterer ausgeht, nach der Überwindung der Krise der mittleren Jahre (Phase III), viele Menschen wieder neue Impulse für ihre Erwerbstätigkeit erhalten. Häufig bieten Unternehmen

jedoch keine weiteren Entwicklungsmöglichkeiten für Mitarbeiter in dieser Phase an, so dass die kreativen Impulse verpuffen. Grundsätzlich ist die Einbeziehung der verschiedenen Berufsphasen eine gute Möglichkeit, um Hinweise für eine weitere Qualifizierung oder andere Einsatzmöglichkeiten zu erhalten und um abwägen zu können, wo eine unterschiedliche Förderung aufgrund des Lebensalters sinnvoll ist und wo nicht. Neben Qualifizierungsmaßnahmen und veränderten betrieblichen Einsatzmöglichkeiten unterstützen Maßnahmen, die es den Mitarbeitern erlauben, durch vorübergehende Änderungen ihrer Arbeitszeit Privates und Berufliches besser zu verbinden, eine intergenerative Personalpolitik. Dies sind z. B. unterschiedliche Teilzeitmodelle zur Pflege von Angehörigen und zur Kinderbetreuung oder Sabbaticals.

b) Visualisierung der Unternehmenskultur

Befragungen

Voraussetzung für die Gestaltung einer intergenerativen Zusammenarbeit ist das Visualisieren und Verstehen der Unternehmenskultur.³³⁵ Diese beinhaltet die Gesamtheit von Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen, die das Verhalten der Mitarbeiter und das Erscheinungsbild eines Unternehmens prägen. Unternehmenskulturelle Werte sind meist nicht niedergeschrieben. Sie wirken sozusagen automatisch und bestimmen, was in einem Unternehmen geschieht. Unternehmenskultur beeinflusst und wird beeinflusst durch die sozialen Beziehungen, die Kommunikation, die Unternehmensphilosophie und die Werte ebenso wie die Unternehmensführung, das Management und die Organisationsstrukturen. Häufig fehlen in Unternehmen einheitliche, durch die Mitarbeiter anerkannte und gelebte Werte. Neben offiziellen Regeln und Leitlinien, die beispielsweise in Unternehmensleitlinien, im Tarifrecht oder im Betriebsverfassungsgesetz fixiert sind, gibt es heimliche Spielregeln, Normen und Standards, die das alltägliche Handeln der Mitarbeiter beeinflussen.³³⁶ Es gibt Subkulturen der einzelnen Gruppen oder Abteilungen mit unterschiedlichen Ausprägungen und Stärken. Ausprägungen oder Symptome einer Unternehmenskultur sind die Denk- und Handlungsweisen der Mitarbeiter. Es ist davon auszugehen, dass umfassende und aktuelle Erkenntnis über Denk- und Handlungsmuster ein Instrument ist, die Unternehmenskultur sichtbar zu machen. Vor allem Informationen über Verhal-

³³⁵ Zur Definition des Begriffes Unternehmenskultur siehe Kapitel B.

³³⁶ Neuberger, O., 1987, S. 199f

tensweisen können dazu beitragen, dass die Beschäftigten, als betriebliche Akteure in Lern- und Arbeitsstrukturen, ihre Denk- und Handlungsmuster bewusster wahrnehmen und die gelebte Unternehmenskultur genauer reflektieren. Darüber hinaus ermöglichen Erkenntnisse über Denk- und Handlungsweisen die Entwicklung von intergenerativen Arbeits- und Lernstrukturen und bieten strukturierte Ansatzpunkte zur Konzepterstellung.

Bei der Kultur im Sinne verhaltensprägender Normen handelt es sich weitgehend um qualitative Elemente, die am ehesten deskriptiv darstellbar sind. Daher sollten nicht standardisierte Verfahren wie themenzentrierte Workshops oder Einzel- sowie Gruppeninterviews eingesetzt werden, um Informationen sowohl von Führungskräften aller Hierarchieebenen als auch von Mitarbeitern zu erhalten. Im Zusammenhang mit der Gestaltung einer intergenerativen Zusammenarbeit sollten die Denk- und Handlungsmuster in Hinblick auf Dialogformen und -modellen untersucht werden, die als Anknüpfungspunkte für die Entwicklung intergenerativer Unternehmens- und Personalpolitik dienen können. Dadurch können die im Unternehmen bereits vorhandenen Ansätze aufgedeckt und weiterentwickelt werden. Folgende Fragen sind dabei untersuchungsleitend:

Welche Ereignisse gab es in den letzten Jahren hinsichtlich des Umganges mit älteren Mitarbeitern? (Ein Beispiel wäre der bei vielen Unternehmen stattgefundene Personalabbau über Vorruhestandsregelungen oder auch die immer geringere Beschäftigung jüngerer Mitarbeiter im Unternehmen)

- ◆ Welche wiederkehrenden Muster sind erkennbar?
- ◆ Welche Denkhaltungen und Werte liegen zugrunde? Annahmen und Wertvorstellungen über das Thema Jung und Alt beeinflussen entscheidend die Führung und Zusammenarbeit. Ein mentales Modell könnte beispielsweise die Annahme von Mitarbeitern über 45 Jahren sein, dass ihr Engagement sich nicht mehr auszahlt, da sie so oder so von weiterer Förderung ausgeschlossen werden und sie sich schon früh auf die Verrentung einstellen.
- ◆ Welche Kommunikationsformen werden bereits praktiziert, auf denen man eine intergenerative Zusammenarbeit aufbauen könnte?
- ◆ Welche Strategien und Aktivitäten werden zum Erhalt bzw. Transfer des Individualwissens eingesetzt?
- ◆ Welche Problempunkte in Bezug auf das Verhältnis zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern im Unternehmen gibt es und wie wird damit umgegangen?

- ◆ Welche Probleme bezüglich des Prozesses des Älterwerdens sind bekannt?
- ◆ Über welche Problemlösungen und Verbesserungen hinsichtlich der Kommunikation und Kooperation denken die Betroffenen und Verantwortlichen nach?
- ◆ Welche Möglichkeiten eröffnen oder behindern die rechtlichen Rahmenbedingungen?

Analyse von Schlüsselfaktoren³³⁷

Anstelle dieses eher aufwendigen Befragungsverfahrens können kleinere Workshops zur Analyse von Schlüsselfaktoren in Bezug auf den betrieblichen Umgang mit Älteren und Jüngeren bzw. zum Wissens- und Erfahrungstransfer zwischen Jung und Alt durchgeführt werden. Folgende Schritte werden dabei vorgenommen:

- ◆ Zusammentragen von Schlüsselfaktoren. Was sind die fünf wichtigsten Faktoren, die auf die Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen Jung und Alt Einfluss haben? (Keine Zeit, immer weniger junge Mitarbeiter, Personalabbau etc.)
- ◆ Erstellen des historischen Verlaufes. Wie haben sich diese in den letzten zehn Jahren verändert?
- ◆ Benennen der fünf wichtigsten Ereignisse im Unternehmen in den letzten zehn Jahren, die Einfluss auf die Zusammenarbeit zwischen den Generationen haben. Dies können beispielsweise die Einführung neuer Technologien, neue Kundenbeziehungen, Rückgang der Absatzzahlen und Personalabbau sein.
- ◆ Wie haben wir uns dazu verhalten und gibt es wiederkehrende Muster in den Handlungen? (Z. B. werden junge Mitarbeiter immer als erstes für neue Projekte angefragt?)
- ◆ Was sind die zugrunde liegenden Denkhaltungen?

c) Informations- und Akzeptanzstrategie

Eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung von Maßnahmen der Organisations- und Personalentwicklung ist, dass deren Sinnhaftigkeit transparent gemacht wird und von den Mitarbeitern nachvollzogen werden kann.

³³⁷ Senge, P. M. et al., 1996, S. 121f

Zur Gestaltung einer intergenerativen Unternehmenskultur ist es hilfreich, Mitarbeiter in die Konzipierung und Umsetzung einzubeziehen, indem Vorschläge und Ideen, über die sie bereits nachdenken, aufgegriffen und mit ihnen zusammen Lösungen entwickelt werden. Eine partizipative Vorgehensweise, bei der die Betroffenen zu Beteiligten werden und sie aktiv in die Entwicklung von Vorgehensweisen und Lösungen eingebunden werden, erleichtert die Akzeptanz von betrieblichen Zielen bei den Mitarbeitern. Großgruppenveranstaltungen, wie Zukunftskonferenzen³³⁸ oder Open-Space-Konferenzen³³⁹ bieten sich dafür an. Wenn viele Mitarbeiter an der Erarbeitung von gemeinsamen Zielen und Maßnahmen beteiligt werden, werden diese entsprechend von vielen unterstützt. Es entsteht ein Wir-Gefühl, das es erlaubt, auch abteilungs- und organisationsübergreifende Themen voranzubringen. Zudem bedeuten viele Teilnehmer eine Vielzahl unterschiedlicher Perspektiven, Ideen und Erfahrungen, welche den Entwurf einer gemeinsamen Zukunft befruchten können. Das Verständnis für die Sichtweisen anderer Interessengruppen steigt und Vorurteile können abgebaut werden. Es werden neue Kontakte geknüpft und Netzwerke gebildet. Darüber hinaus dienen solche Veranstaltungen der Information und Motivation der Mitarbeiter bezüglich weiterer Maßnahmepläne und beteiligen sie an deren Entwicklung. Abhängig von der Fragestellung und den Zielen, die mit einer Großveranstaltung erreicht werden sollen, ist zu prüfen, ob sich eine Open-Space-Veranstaltung, eine Zukunftskonferenz oder andere Formen anbieten.

Zukunftskonferenzen lassen sich als eine Zeitreise von der Vergangenheit in die Zukunft beschreiben. In sechs strukturierten Arbeitsschritten werden die persönliche, organisationale und gesellschaftliche Vergangenheit analysiert, organisationsinterne Einschätzungen und externe Herausforderungen überdacht und eine Vielzahl von Zukunftsbildern entworfen, gemeinsame Ziele gefunden und Maßnahmen geplant. Der Schwerpunkt liegt darauf, eine auf Konsens unterschiedlicher Interessengruppen basierende Vision und gemeinsam getragene Handlungsschritte zu entwickeln. Die Mitwirkenden, ein Querschnitt der Organisation und der relevanten externen Partner, arbeiten in selbstgesteuerten homogenen Interessengruppen bzw. heterogenen Gruppen, die ihre Ergebnisse dem Plenum

³³⁸ Kapitel D.

³³⁹ Lau-Villinger, D., Zur Bonsen, M. 1999 und Königswieser, R., Exner, A., 1998, S. 304f

präsentieren. Es können zwischen 30 und 72 Personen daran mitwirken und die Zukunftskonferenz kann bis zu 2,5 Tage dauern.

Neben der Zukunftskonferenz ist die Open-Space-Technology (OST) von Harrison Owen³⁴⁰ eine weitere Form der Großgruppenveranstaltung. Open-Space heißt offener Raum und ist eine Methode, die auf Freiwilligkeit, Selbstverantwortung und Mitgestaltung beruht. Voraussetzung sind daher das Interesse der Mitwirkenden für das Open-Space-Thema und die Bereitschaft der Führungsspitze, Unerwartetes entstehen zu lassen und Selbstorganisation zu ermöglichen.

Die Planungsgruppe gibt nur das Grundthema vor und setzt den Rahmen, der durch die Akteure ausgefüllt wird. Die Mitwirkenden bestimmen die inhaltlichen Schwerpunkte, welche sie in zahlreichen Mini-Workshops im Laufe von zwei Tagen parallel und nacheinander bearbeiten. Da die Teilnahme freiwillig und die Themen selbst gewählt sind, ist das Energieniveau sehr hoch und die Mitarbeit äußerst konzentriert.

Die Ergebnisse werden noch während der Open-Space-Konferenz in PCs eingegeben und in gebundener Form an alle Mitwirkenden verteilt. Nachdem alle Workshopreports gelesen wurden, werden die Top-Ten-Berichte gewählt und der Gesamtgruppe präsentiert. Abschließend werden Verabredungen für das weitere Vorgehen getroffen.

Der Erfolg einer Großgruppenveranstaltung hängt wesentlich von ihrer Vorbereitung ab. Folgende Vorgehensweise ist zu beachten:

Schritte zur Vorbereitung einer Großgruppenveranstaltung

1. Prüfung der Erfolgsvoraussetzungen für eine Großgruppenveranstaltung:
Gibt es eine/n echte/n Veränderungsbereitschaft/-bedarf bezüglich des Wissensaustauschs und der Zusammenarbeit zwischen Alt und Jung? Ist die Führungsspitze offen für die Ideen der Mitarbeiter (evtl. auch externer Teilnehmer) und bereit, Ressourcen zur Verfügung zu stellen?
2. Bildung einer intergenerativen Planungsgruppe, die einen Querschnitt der späteren Teilnehmer darstellen sollte: Sie hat zur Aufgabe, Ziel und Zweck der Veranstaltung zu formulieren, die Rahmenbedingungen festzulegen und zu organisieren sowie die Teilnehmer zu gewinnen.

³⁴⁰ Owen, H., 1993

3. Festlegung der Rahmenbedingungen: Es sollte ein Grundkonzept geplant und für klare Rahmenbedingungen gesorgt werden, ohne die Veranstaltung in eine starre Struktur zu pressen. Wichtig ist, dass bei der Zeitplanung keine Kompromisse gemacht werden. Der Konferenzraum sollte groß genug und hell sein und es sollten ausreichende Materialien zur Verfügung stehen.
4. Gewinnung der Teilnehmer: Insbesondere bei der Zukunftskonferenz, die ausdrücklich auch die Teilnahme externer Interessengruppen vorsieht, ist die Gewinnung der richtigen Teilnehmer eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen der Veranstaltung.

d) Delegativer Führungsstil

Voraussetzung für die Umsetzung einer wertschätzenden Unternehmenskultur ist ein konsens- und dialogorientiertes Kommunikations- und Entscheidungsverhalten der Führungskräfte. Die Bereitschaft der Mitarbeiter in Unternehmen, Wissen und Erfahrungen zu teilen, Einschätzungen zu geben und Ideen zu entwickeln, sind eng gekoppelt an die Bereitschaft und Glaubwürdigkeit der Führungsebene, partizipative, delegative Planungs- und Entscheidungsprozesse im Betrieb zuzulassen. Dies bedeutet, Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse einzubeziehen. Ist dies nicht möglich, ist es sinnvoll, sich die Zeit zu nehmen und die Mitarbeiter rechtzeitig davon in Kenntnis zu setzen und die Gründe, die zu der Entscheidung geführt haben, deutlich zu machen. In diesem Zusammenhang bedeutet Führung die Förderung von Koordinations- und Kommunikationsmöglichkeiten und die Fähigkeit, Mitarbeiter zu motivieren.

Ältere Mitarbeiter bevorzugen, in abgegrenzten Handlungs- und Verantwortungsspielräumen eigeninitiativ und selbständig zu agieren.³⁴¹ Sie verfügen in der Regel über langjährige unternehmensspezifische Erfahrungen, sind mit ihren Arbeitsgebieten vertraut und Teil des innerbetrieblichen Kommunikations- und Kooperationsnetzes.³⁴² Verselbständigung und Autonomie als Ansatz der Führung gilt für ältere Mitarbeiter umso mehr, wenn ihre im Vergleich zu jüngeren Beschäftigten reicheren Erfahrungen und geistigen Fähigkeiten aktuell sind.³⁴³

Kooperative und delegative Führung liegt dasselbe mitarbeiterorientierte Menschenbild zu Grunde. Beide Führungsstile verstehen die Mitarbeiter als Partner

³⁴¹ Rump, J., 2003, S. 10f

³⁴² Bleicher, S., 1993, S. 19

³⁴³ Kruse, A., Lehr, U., 1995, S. 543

und erlauben es, Lösungsvorschläge von Mitarbeitern in die Entscheidungsfindung der Führungskräfte einzubeziehen. Bei delegativer Führung arbeiten Vorgesetzte und Mitarbeiter wesentlich unabhängiger voneinander als bei kooperativer Führung. Dies bedeutet, dass sie ihre gemeinsamen Entscheidungen grundsätzlicher, planbarer und systematischer gestalten.³⁴⁴

Bei delegativer Führung spielt eine positive Beziehung zwischen dem Vorgesetzten und den Mitarbeitern eine große Rolle. Eine solche positive Beziehung ist geprägt durch ein hohes Vertrauen seitens der Führungskraft in die Fähigkeiten, die Verantwortungsbereitschaft, die Loyalität und die Motivation zur Aufgabenerfüllung der Mitarbeiter. Vertrauen und Loyalität wachsen nicht selten zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten mit der Dauer der Betriebszugehörigkeit.

Eine zentrale Voraussetzung für die Anwendung delegativer Führungskonzepte ist die Bereitschaft der Führungskräfte, sich auf delegative Führung einzulassen und Entscheidungs- und Verantwortungskompetenzen abzugeben. Hilfreich sind vorbereitende Führungsseminare, in denen delegative Handlungsspielräume ausgelotet und Instrumente dazu gemeinsam von den Führungskräften entwickelt werden. Im Rahmen eines intergenerativen Führungsansatzes gehört es zur Aufgabe der Führungskräfte, Kommunikations- und Kooperationsspielräume zu gestalten,

- ◆ den Dialog zwischen Jung und Alt zu fördern,
- ◆ Anstöße zur Reflexion zu geben,
- ◆ ältere und jüngere Mitarbeiter von der Sinnhaftigkeit einer intergenerativen Zusammenarbeit zu überzeugen,
- ◆ eine Atmosphäre von Offenheit und Vertrauen zu schaffen.

Im Kontext delegativer Führungsstile ist bei der Qualifizierung der jüngeren Mitarbeiter auf die Förderung methodischer Fähigkeiten zu achten, während die Weiterbildung der älteren Mitarbeiter eher an der Unterstützung und Erweiterung bereits vorhandener Qualifikationen orientiert ist. In vorbereitenden Trainings zum erwünschten Führungsstil informieren und motivieren die Vorgesetzten zu delegativen Führungsaufgaben, ermöglichen gleichzeitig Erfahrungsaustausch, bewirken die Lösung schwieriger bzw. konfliktärer Delegationssituationen und

³⁴⁴ Wunderer, R., 1997, S. 203

fördern ein entsprechendes Delegationsverständnis und eine Delegationskultur.³⁴⁵

Ältere Mitarbeiter sehen in einem delegativen Führungsstil eine Anerkennung ihrer Fähigkeiten und die Einsatzmöglichkeit ihrer Erfahrungen. Für jüngere Mitarbeiter können diese Führungskonzepte eine Herausforderung darstellen, da sie eher kooperative Führungsstile bevorzugen³⁴⁶ und für sie der Autonomie- und Selbständigkeitsgrad bei delegativen Führungsstilen zu groß sein kann. Ältere Beschäftigte hingegen fühlen sich bei kooperativen Führungsmodellen eher unterfordert. Für Führungskräfte bedeutet dies, dass sie einen Weg zwischen Kooperation und Delegation finden und ein zwischen Älteren und Jüngeren unterscheidendes Führungsverhalten anwenden müssen.³⁴⁷ Die Implementierung delegativer Führungskonzepte übt einen großen Einfluss auf die Unternehmenskultur aus und unterstützt eine intergenerative Zusammenarbeit. Organisatorische Veränderungen wie die Einführung intergenerativer Teams helfen, den intergenerativen Gedanken in Unternehmen einzuführen und stützen delegative Führungsstile.³⁴⁸

2. Der intergenerative Dialog

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zeigen, dass die Beschäftigten sehr wohl an einem Austausch mit älteren und jüngeren Kollegen interessiert sind und sie es zum Teil bedauern, dass durch den zunehmenden Konkurrenzdruck ein Nebeneinander der Generationen passiert. Grundsätzlich wird eine intergenerative Zusammenarbeit als anregend empfunden, auch wenn über Konflikte und Störungen berichtet wird. Teilweise werden die Konflikte als bereichernd empfunden.

Ein Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen Jung und Alt ergibt sich nicht von selbst, sondern muss systematisch gefördert und eingeübt werden. Durch intergenerative Lernprojekte werden soziale Prozesse ausgelöst, die es den Beteiligten ermöglichen, neue Rollen einzunehmen. Alt lernt von Jung und umgekehrt. Jüngere können Reflexionspartner für Ältere sein, um überkommene

³⁴⁵ Heyer, K., Henkel, H. 1995, S. 123f

³⁴⁶ Rump, J., 1997, S. 11

³⁴⁷ Grauer, F., 1998, S. 191

³⁴⁸ Wollert, A., 1997, S. 339

Muster und Verhaltensweisen zu überdenken. Dabei sind die Kommunikationsprozesse zwischen den Generationen so zu gestalten, dass Erfahrungen und Fachwissen transparent und nachvollziehbar vermittelt werden können. Insbesondere beim Konzept des Erfahrungswissens zeigt sich nach Knopf,³⁴⁹ dass es interaktiv, als ein aus der Lebensgeschichte und den Erfahrungen gewonnenes Vermögen, vermittelt werden kann. Darüber hinaus muss es in einer Form kommuniziert werden, die nicht belehrend wirkt, sondern im Dialog erfolgt, so dass es für Jüngere interessant und relevant wird. Weiterhin spielen nach Knopf die persönlichen Dialog- und Kontaktfähigkeiten und die Bereitschaft, sich auf sein Gegenüber einzulassen, um das Erfahrungswissen in angemessener Art und Weise zu vermitteln, eine elementare Rolle:

„Im Extremfall könnte der Kontakt so enden, daß zwar mein sachlicher Beitrag für mein Gegenüber ziemlich unbedeutend gewesen sein mag, die Begegnung selbst aber für beide Seiten zutiefst befriedigend. Im Gegensatz zu einem gesellschaftlichen Megatrend, nämlich der fortschreitenden Ablösung von Wissensbeständen von konkret-leibhaftigen Trägern, bleiben hier Faktoren wie persönliche Ausstrahlung, Sympathie, Kontaktfreude höchst bedeutsam.“³⁵⁰

Diese Analyse zeigt weiterhin, dass ein intergenerativer Austausch nicht nach Maßgabe ökonomischer Konzepte und Modelle reguliert werden kann. Das Wesen intergenerativer Beziehungsformen liegt in der Persönlichkeit der Beteiligten und der Art und Weise des sozialen Miteinanders. Wird der Generationenaustausch auf rein ökonomische Belange und Strukturen reduziert, verliert er seine Kraft. Für Unternehmen bedeutet dies, den Beteiligten Freiräume zu lassen, wenig zu strukturieren und auf Lernkontrollen zu verzichten.

In Anlehnung an das interaktionelle Generationenkonzept von Rosenthal, wie bereits in Kapitel B dargelegt, an die Befragungen und insbesondere an die Arbeit mit den Projektgruppen in den Fallstudien, ergeben sich folgende Elemente eines intergenerativen Dialogs:³⁵¹

- ◆ Herstellen eines gemeinsamen Erfahrungsraumes,
- ◆ Finden einer gemeinsamen Sprache,

³⁴⁹ Knopf, D., 1995, S. 225

³⁵⁰ a.a.O.

³⁵¹ Tremper, U., Wurst, N.: 2003

- ◆ Reflexion der Berufserfahrungen, beispielsweise durch das Erzählen von Geschichten (Story Tellings),
- ◆ Erinnern der Geschichte des Unternehmens,
- ◆ Vorurteile aufdecken und Auseinandersetzung mit Denkmustern und Einstellungen gegenüber Älteren und Jüngeren,
- ◆ die Ursachen der eigenen Gedanken wahrnehmen und Einsicht in die grundlegenden Ansichten der Anderen gewinnen,
- ◆ Strategien gemeinsam entwickeln,
- ◆ Rollen tauschen,
- ◆ Zusammenarbeit, im Sinne von Teamentwicklung üben,
- ◆ an vorhandene Kenntnisse und Fertigkeiten der Beteiligten anknüpfen.

a) Der Dialog

Für intergenerative Austauschprozesse ist eine Kommunikation wichtig, die das gegenseitige Verständnis fördert. An dieser Stelle soll in Anlehnung an Peter Senge³⁵² die Entwicklung der für Lernende Organisationen grundlegenden Fähigkeiten zu Reflexion und Gespräch aufgegriffen werden. Diese Fähigkeiten tragen nicht nur zur Problemanalyse und Entscheidungsfindung und damit zur Aufgabenlösung in der Zusammenarbeit zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern bei. Sie fördern auch Lernprozesse, indem mit Hilfe von Konversations-techniken Wissen transparent gemacht und an andere weitergegeben werden kann sowie neue gemeinsame Erkenntnisse und Einsichten gewonnen werden können. Auf diese Weise können das Erfahrungswissen der Älteren an Jüngere weitergegeben und die Wissens- und Kompetenzpotenziale beider über die Ausschöpfung von Synergieeffekten zu neuem Wissen zusammengeführt werden. Darüber hinaus können über Reflexion und Gespräch Vorurteile zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern, die eine produktive Zusammenarbeit verhindern können, abgebaut werden. Die Art, wie Wissen vermittelt wird, und die Haltung, wie Wissen aufgenommen wird, sind ausschlaggebend für den erfolgreichen Transfer von impliziten Wissensbeständen. Hilfreich erweist sich hierfür die Gesprächsform des Dialogs, wie sie in den achtziger Jahren von David Bohm³⁵³

³⁵² Isaacs, W., 1998, S. 412ff

³⁵³ Mandl, Ch., 1996. Das Wesen des Dialogs wird bereits von Martin Buber in seinen philosophischen Aufsätzen beschrieben, von David Bohm aufgegriffen und insbesondere von William Isaacs weiterentwickelt.

wiederentdeckt und von Peter Senge und William Isaacs am Center for Organizational Learning an der Sloan Management School des Massachusetts Institute of Technology (MIT) weiterentwickelt wurde. Dialog ist keine neue Gesprächsform, sondern knüpft an eine jahrhundertealte Tradition an, Bedeutungen zu erschließen:

„Wenn in der Vergangenheit dialogische Aspekte in einer Kultur aufkamen, führte das gewöhnlich zu einer Kultur, in der das Individuum geachtet wurde, aber auch die Beziehungen respektiert wurden, durch die der einzelne in Familie und Gemeinschaft eingebunden war.“³⁵⁴

Es existiert keine einheitliche Definition von Dialog, sondern der Dialog ist eine Gesprächsform, die Raum zum gemeinsamen Nachdenken gibt, um kritische oder komplexe Themen zu besprechen.³⁵⁵ Nach Bohm³⁵⁶ versuchen die Beteiligten in einem Dialog, gemeinsam etwas Neues zu schaffen und nicht, wie beispielsweise in Diskussionen, einander bereits bekannte Ideen und Informationen mitzuteilen.

„Der Dialog trägt dazu bei, die zunehmend im modernen Unternehmen zu findende Diversität zu überbrücken. Und eben durch die Erkundung von Bedeutung und Sinn lernen wir, wer der andere ist und wie wir auf angemessene Weise zusammenarbeiten können. [...] Der Dialog kann uns helfen, über kulturelle Vorurteile hinauszublicken und ein Gefühl einer gemeinsamen Sinnsetzung zu entwickeln, weil wir wenn wir einen Dialog miteinander führen, das authentische Wesen des anderen erfahren.“³⁵⁷

In der Gesprächsform des Dialogs werden Annahmen und Standpunkte offen gelegt und reflektiert. Dabei werden die Erfahrungen und Denkweisen, die den Annahmen zugrunde liegen, erforscht. Grundlegend für dieses Dialogverständnis ist die Annahme, dass menschliches Denken und Handeln zum Teil von nicht hinterfragten, unsicheren und fragmentierten Annahmen und Meinungen beeinflusst wird:

„What makes dialogue (as we are now defining it) unique is its underlying premise: that human beings operate most often within shared, living fields of assumptions and constructed embodied meaning, and that these fields tend to be unstable, fragmented and incoherent.“³⁵⁸

³⁵⁴ Ellinor, G., Gerard, G., 2000, S. 26

³⁵⁵ Lau-Villinger, D., 2002

³⁵⁶ Bohm, D., 1998

³⁵⁷ Ellinor, G., Gerard, G., 2000, S. 26

³⁵⁸ Isaacs, W. N., 1999, S. 25

Im Dialog werden diese unsicheren, bruchstückhaften und inkonsistenten Annahmen vergegenwärtigt und können von den Beteiligten überprüft werden. Dies wird als die Basis für gemeinsames Denken und kollektive Intelligenz gewertet.³⁵⁹ Der Gestaltung eines Dialogfeldes bzw. der Lernumgebung, des so genannten Containers, in dem der Dialogprozess vier verschiedene Phasen durchläuft, ist von zentraler Bedeutung.

„Dialog kann zunächst definiert werden als die fortgesetzte kollektive Erforschung von Alltagserfahrungen und scheinbaren Selbstverständlichkeiten. Das Ziel des Dialogs ist es, neue Gebiete zu erschließen, indem man einen ‚Container‘ oder ein ‚Feld‘ für Untersuchungen einrichtet: eine Umgebung, in der die Menschen sich des Kontextes ihrer Erfahrungen bewußter werden können, ebenso wie der Denk- und Gefühlsprozesse, die diese Erfahrung herbeigeführt haben.“³⁶⁰

Das Durchlaufen der Phasen ist gekennzeichnet durch eine zunehmende Dialogfähigkeit und –bereitschaft auf individueller und kollektiver Ebene.

Dialog ist weniger eine Methode als eine Haltung. Die Beteiligten nehmen eine lernende Haltung ein, es geht nicht um die Durchsetzung von Einzelinteressen oder Entscheidungen, sondern um die Entfaltung einer gemeinsamen Bedeutung. Nach Lau-Villinger sind die Prinzipien des Dialogs die Mitwirkung aller Beteiligten, die Zusammengehörigkeit, die Selbst- und Prozesswahrnehmung und die gemeinsame Entfaltung. Im Verlauf nehmen die Beteiligten folgende Handlungsrollen³⁶¹ ein:

- ◆ Mover initiiert und gibt Richtungen,
- ◆ Follower unterstützt und schafft Vollständigkeit,
- ◆ Opposer fordert heraus und liefert Korrekturen,
- ◆ Bystander beobachtet und weist Perspektiven auf.

Weiterhin beinhalten die einzelnen Handlungsrollen vier Handlungskompetenzen: zur Sprache bringen (voicing), zuhören (listening), repektieren (respecting) und in der Schweben halten (suspending).³⁶²

³⁵⁹ a.a.O.

³⁶⁰ Senge, P. M. et al., 1998, S. 407

³⁶¹ Lau-Villinger, D., 2002, S. 29

³⁶² a.a.O., S. 57

Die Art und Weise, wie Wissen weitergegeben wird und wie es aufgenommen wird, ist zentral für eine gegenseitig bereichernde Zusammenarbeit der Generationen. Dialogische Kommunikation ermöglicht die Wahrnehmung des eigenen Denkens und emotionaler Bewertungen. Die dem Denken zu Grunde liegenden Annahmen werden in Frage gestellt und subjektive Bewertungen abgebaut. Weiterhin lernen die Beteiligten, vorurteilsfrei zuzuhören und vorschnelle Festlegungen zu vermeiden. Grundsätzlich erscheint die dialogische Kommunikation, wie sie hier nur kurz vorgestellt wird, als eine geeignete Form, intergenerative Kommunikation zu gestalten. Im gemeinsamen Erkunden der Annahmen über Fragen, wie z. B. „Was führt Sie zu dieser Aussage oder Überzeugung?“ wird Wissen, welches oftmals nur intuitiv vorhanden und nie zuvor ausgesprochen oder gar schriftlich niedergelegt wurde, kommunizierbar. Wertvolles Erfahrungswissen der Älteren kann darüber sichtbar werden. Dialogische Kommunikation ermöglicht es den Beteiligten, unterschiedliche Rollen einzunehmen, zu erzählen, zu erkunden, nachzufragen, zuzuhören und eine gemeinsame Bedeutung zu entfalten, und knüpft somit an die wesentlichen Elemente intergenerativer Kommunikation an. Die Erkundung der mentalen Modelle, wie sie im Folgenden vorgestellt wird, ist dabei hilfreich.

In Verbindung mit betrieblichen Themenfeldern,³⁶³ wie die Ergebnisse der Fallstudien zeigen, ist eine intergenerative dialogische Kommunikation ein geeignetes Instrument zur Gestaltung von Wissens- und Erfahrungstransferprozessen. In den Fallstudien werden aktuelle Probleme der Unternehmen aufgegriffen, zu deren Lösung Organisationsentwicklungsprozesse angelegt und in diese intergenerative Lernfelder eingebunden. Ein Wissens- und Erfahrungstransfer zwischen den Generationen wird als ein Instrument zur Lösungsfindung anstehender Probleme eingesetzt. In altersheterogen zusammengesetzten Projektgruppen entwickeln die Mitarbeiter Ideen und Konzepte zur Gestaltung von Leadership-Modellen und abteilungsübergreifenden Interaktionsstrukturen zur Konzipierung einer intergenerativen Personalentwicklung und zum Aufbau einer Wissensaustauschkultur.

b) Umgang mit mentalen Modellen

In Anlehnung an Senge ist es sinnvoll, während Kommunikationsprozessen Verallgemeinerungen zu vermeiden, den Gegensatz zwischen verlautbarter Theorie

³⁶³ Hartkemeyer, M., Dhority, L. F., 1998, S. 110

und praktizierter Theorie aufzudecken, das Gleichgewicht zwischen Erkunden und Plädieren zu halten und auf das zu achten, was man denkt, wenn man spricht. Es geht darum, die den Handlungen zu Grunde liegende Denkmuster und Einstellungen aufzudecken. Als Beispiel sei hier noch einmal die Vorgehensweise bei Kooperationsunternehmen B³⁶⁴ vorgestellt. Das Interesse des Unternehmens liegt in der Gestaltung von Leadership-Modellen, die den Denk- und Handlungsweisen verschiedener Generationen gerecht werden, um damit wirkungsvolle Führungs- und Entscheidungsstrukturen aufzubauen. Eine Pilotgruppe, die sich aus Führungskräften verschiedener Generationen zusammensetzt, trifft sich alle vier Wochen zum Führungsdialog. In diesen Gruppentreffen wird immer wieder der Wissens- und Erfahrungstransfer zwischen Jung und Alt aufgegriffen, indem die gegenseitigen Zuschreibungen und Stereotypen bzw. die mentalen Modelle hinsichtlich verschiedener Führungsstile transparent gemacht und die Meinungen und Erfahrungen explizit von jüngeren und älteren Führungskräften eingebracht werden. Die Beteiligten üben, dialogische Haltungen einzunehmen, um die unterschiedlichen Wertvorstellungen und Konkurrenzen, die Veränderungen in den traditionellen Führungsrollen und die daraus resultierenden Verunsicherungen im Umgang miteinander besprechbar zu machen. Eigene Standpunkte sowie die dahinter liegenden Annahmen werden offen gelegt und zur Diskussion gestellt. Im intergenerativen Dialog besteht die Möglichkeit, die Unterschiede der Generationen und die unterschweligen Konflikte zu benennen und zu prüfen, wie unterschiedliche Führungsstile für das Unternehmen genutzt werden können und wo eine einheitliche Führungsweise erforderlich ist. Innerhalb des Projektes werden gemeinsam Führungsinstrumente erarbeitet, umgesetzt und reflektiert. Exemplarisch werden im Folgenden zwei der geeigneten Methoden dargestellt.

Die Abstraktionsleiter

Die von Chris Argyris³⁶⁵ und anderen entwickelte „Abstraktionsleiter“ ist eine Methode zur Erkundung mentaler Modelle. Sie zeigt auf, auf welchem Weg Überzeugungen entstehen und macht die einzelnen Schritte dazu nachvollziehbar. Mit Hilfe der Abstraktionsleiter können sowohl das eigene Denken und Schlussfol-

³⁶⁴ Kazmierski, O., Rump, J., Seitz, C., 2001, S. 16ff

³⁶⁵ Senge, P. M. et al., 1996, S. 279 - 284

gern reflektiert und für andere sichtbar gemacht, als auch das Denken und Schlussfolgern anderer erkundet werden.

Zu Beginn der Abstraktionsleiter stehen beobachtbare Daten und Erfahrungen. In einem ersten Schritt werden einige davon ausgewählt, es findet eine Selektion in der Wahrnehmung statt. Diesen ausgewählten Daten werden Bedeutungen hinzugefügt, von denen ausgehend Annahmen entwickelt werden. Die daraus gezogenen Schlussfolgerungen führen zu verallgemeinernden Überzeugungen, die in einer reflexiven Schleife wiederum die Auswahl der beobachtbaren Daten beeinflussen.

Außer den wahrnehmbaren Daten am Fuß der Leiter und den Handlungen an der Spitze sind die vollzogenen Schritte für andere nicht sichtbar und auch häufig dem Schlussfolgernden selbst nicht bewusst. Mit Hilfe von Fragen kann der Prozess aufgedeckt werden:

- ◆ Welche wahrnehmbaren Daten stützen diese Aussage?
- ◆ Besteht Einigkeit über diese Daten?
- ◆ Welche Schlussfolgerungen erklären die aufeinanderfolgenden Daten?
- ◆ Wie sind wir von den Daten zu diesen abstrakten Annahmen gelangt?



Abb. 17³⁶⁶ Leiter der Schlussfolgerungen

³⁶⁶ Senge P. et al., 1997, S. 280. Überarbeitete Darstellung von Lau-Villinger, D., Lau-Villinger, D., Seeberg, M., 2001, S. 14

Die Anwendung der Abstraktionsleiter ist nicht leicht, gerade wenn eine Tatsache als besonders selbstverständlich erscheint, ist aber insbesondere in der Teamarbeit sehr nützlich. Bezüglich der Zusammenarbeit zwischen Alt und Jung kann diese Methode zur Analyse der zu diesem Thema im Unternehmen verbreiteten mentalen Modelle dienen. Sie kann auch - beispielsweise im Rahmen von Workshops - helfen, Vorurteile zwischen Alt und Jung abzubauen und damit die gegenseitige Wertschätzung zu fördern, indem Annahmen und Überzeugungen auf ihre Richtigkeit hin überprüft werden.

Eine weitere Methode ist die so genannte „Linke Spalte“, die ebenfalls von Argyris und Schön entwickelt wurde und von Ross und Kleiner im „Fieldbook zur fünften Disziplin“ dargestellt wird.³⁶⁷ Sinn und Zweck dieser Übung ist die Bewusstmachung unausgesprochener Annahmen, die unsere Gespräche steuern und unsere Absichten in realen Situationen vereiteln, um effektiver über diese stillschweigenden Annahmen zu sprechen:

1. *Schritt:* Auswahl eines schwierigen Problems.
2. *Schritt:* Auf einem Blatt Papier, welches in eine rechte und in eine linke Spalte aufgeteilt wird, wird ein „kniffliges“ Gespräch zu der ausgesuchten Situation notiert. In die rechte Spalte wird das eingetragen, was tatsächlich gesagt wurde.
3. *Schritt:* Anschließend werden in die linke Spalte die Gedanken und Gefühle dazu aufgeschrieben.
4. *Schritt:* Gemeinsame Reflexion.

Diese Übungen ermöglichen es den Beteiligten,

- ◆ den Unterschied zwischen Beobachtung und Bewertung zu erkennen,
- ◆ einen Einblick in die grundlegenden Ansichten der Anderen zu gewinnen,
- ◆ die Ursachen ihrer Gedanken wahrzunehmen.

Die Übungen können als zentrale Methoden bei der Gestaltung des intergenerativen Dialogs eingesetzt werden. Sie eignen sich zur Kommunikationsgestaltung der im Folgenden aufgeführten Methoden.

3. Gestaltungselemente für das Arbeitsfeld Organisation

In Anlehnung an Frerichs³⁶⁸ ist bei der Gestaltung der Arbeitsorganisationssysteme auf eine Partizipation der Beschäftigten zu achten, um bei ihnen eine Entscheidungskompetenz zu erzeugen, die sie wiederum befähigt, die Arbeitsorganisation ihres Arbeitsumfeldes weiterzuentwickeln. Durch eine Vielfalt an Anforderungen, die sich aus einem Aufgabenwechsel ergeben, sollen Lernanreize geschaffen werden, die zu einer kontinuierlichen Qualifizierung beitragen und die Veränderungen in den Lebensphasen berücksichtigen. Generell soll den Mitarbeitern ein Tätigkeitsspielraum überlassen werden, innerhalb dessen sie sich eigene Ziele bezüglich Zeit und Abfolge der zu erfüllenden Aufgaben setzen können. Ein weiterer wichtiger Aspekt einer intergenerativen Arbeitsorganisation ist die Gestaltung ergonomischer Arbeitsplätze. Insbesondere unter dem Aspekt, dass zukünftig wesentlich mehr Menschen bis 65 Jahre oder noch länger arbeiten müssen und gegenwärtig aufgrund der zunehmenden Arbeitsbelastungen die Beschäftigten eher frühzeitig aus dem Erwerbsleben ausscheiden wollen, wird diese Forderung immer bedeutender. Der Workability Index (WAI – Arbeitsfähigkeitsindex), der vom Finnischen Institute for Occupational Health³⁶⁹ in den 90er Jahren des letzten Jahrtausends entwickelt wurde, ist dabei hilfreich. Bei der Bestimmung des WAI werden die mentalen und physischen Anforderungen zusammen mit dem gesundheitlichen Status des Beschäftigten betrachtet und es können Hinweise auf die ergonomische Gestaltung des Arbeitsplatzes abgeleitet werden.³⁷⁰

a) Intergenerative Teams und Projektarbeit

Von Rosenstiel definiert Gruppen als

„Mehrzahl von Personen in direkter Interaktion über eine längere Zeitspanne bei Rollendifferenzierung und gemeinsamen Normen, verbunden durch ein Wir-Gefühl.“³⁷¹

Für Arbeitsgruppen im unternehmerischen Kontext kommt hinzu, dass sie eine gemeinsame Arbeitsaufgabe über einen längeren Zeitraum, in der Regel dauer-

³⁶⁷ Senge P. et al., 1997, 284 - 288

³⁶⁸ Barkholdt, C., Frerichs, F., Naegele, G., 1996, S. 70

³⁶⁹ Tuomi, K., Ilmarinen, J., Jahkola, A., Katajarinne, L., Tulkki, A., 1998 und Ilmarinen, J., Rantanen, J., 1999, S. 21f

³⁷⁰ Der WAI ist das Ergebnis einer interaktiven Selbstbeurteilung der Mitarbeiter mit dem Arbeitsmedizinischen Dienst

³⁷¹ Rosenstiel, L.v., 1992, S. 261

haft, bewältigen müssen. Nach Katzenbach und Smith³⁷² ist ein Team eine kleine Gruppe von Personen, deren Fähigkeiten sich ergänzen und die sich für eine gemeinsame Sache und gemeinsame Leistungsziele engagieren. Teams werden meistens für die Lösung zeitlich begrenzter Aufgaben eingesetzt. Im Gegensatz zur einfachen Gruppenarbeit, bei der die Mitarbeiter zwar gemeinsam ihre Aufgaben erledigen, jedoch keine nennenswerte Erweiterung der Dispositionsspielräume erhalten, arbeiten Teams wesentlich autonomer und tragen mehr Verantwortung für die Zielerreichung. Teams vereinigen komplementäre Fähigkeiten und Erfahrungen, die über die jedes Einzelnen im Team hinausgehen und auch noch über die Summe der individuellen Begabungen hinausgehen können. Die Mischung von Fähigkeiten und Know-how versetzt insbesondere intergenerative Teams in die Lage, vielfältigen Herausforderungen, wie Innovation, Qualität und Kundenservice zu begegnen. Indem Teams gemeinsam klare Zielvorstellungen und Arbeitsansätze entwickeln, bauen sie eine Kommunikation auf, die sofortige Problemlösung und Initiative fördert. Sie können daher flexibel auf sich verändernde Gegebenheiten reagieren. Durch die gemeinsame Überwindung von Leistungshemmnissen werden Gruppen zu Teams, und gegenseitiges Vertrauen und Zutrauen in die Fähigkeiten der anderen werden aufgebaut. Teams sorgen so für eine einzigartige soziale Dimension, die positiven Einfluss auf die Arbeitsergebnisse hat.³⁷³

Es gibt verschiedene Formen der Gruppen- und Teamarbeit mit verschiedenen Funktionsweisen und unterschiedlichen Konsequenzen für Organisation und Führung, die seit rund zehn Jahren in Unternehmen angewendet werden. Teilautonome Arbeitsgruppen (TAG) sind eine auf Dauer abgestellte Form der Gruppenarbeit, die vor allem in großen Fertigungs- und Produktionsbetrieben wie der Automobilindustrie zu finden sind. Sie können aber auch über den Produktionsbereich hinaus in allen sonstigen betrieblichen Teilbereichen eingeführt werden. Es geht um die dauerhafte Bearbeitung von Aufgaben im Team, dessen Mitglieder mehr oder weniger selbständig über ihre Arbeitsplanung, -verteilung, -erledigung und -kontrolle befinden. Meist sind nur die Produkte oder Produktteile, die anzufertigende Stückzahl und der Zeitpunkt der Fertigstellung von außen vorgegeben. Planung, Steuerung und Kontrolle übernehmen die Gruppenmitglieder. Dieses Konzept steht im Gegensatz zum tayloristisch-hierarchischen Ansatz,

³⁷² Katzenbach, J., Smith, D. 1993, S. 26

³⁷³ Flato, E., 1995

dessen Charakteristika die Verhaltenssteuerung durch Anweisung, autoritäre Führung, exakte Arbeitsteilung und -zuweisung, geringe Handlungs- und Entscheidungsspielräume, minutiöse Kontrollen, das Vorherrschen technischer Rationalisierung und die Betonung des Menschen als Kostenfaktor sind.³⁷⁴

Projektteams hingegen sind zeitlich begrenzt und können gruppen- und abteilungsübergreifend zusammengesetzt sein. Dies ermöglicht die Bearbeitung von komplexen und funktionsbereichsüberschreitenden Aufgaben unter Einbezug von Erfahrung und Know-how aller Mitarbeiter ohne Berücksichtigung von Abteilungs- oder Hierarchiegrenzen. So ist beispielsweise auch die Teilnahme älterer, erfahrener Mitarbeiter mit Expertenwissen ohne Rang möglich.

Projektteams können eine ideale Plattform sein, um neue Formen intergenerativer Lern- und Arbeitsstrukturen außerhalb der Linienorganisation zu erproben. Die Projektgruppen können entweder in die gegebene Organisation integriert werden und dabei temporär arbeiten. Dies bedeutet, die Projektmitglieder verbleiben in ihren Abteilungen und arbeiten parallel zu ihrer regulären Arbeit von Zeit zu Zeit am Projekt mit. Bei dauerhaft arbeitenden Projektteams werden die Mitarbeiter bis zur Erreichung des Projektziels aus der gegebenen Organisation ausgegliedert, um ausschließlich an der Projektaufgabe zu arbeiten. Nach Abschluss des Projektes werden sie entweder neuen Projekten zugeordnet oder in ihre Linien- bzw. Stabsposition zurückgeführt. So entsteht eine verselbständigte Parallelorganisation. Verantwortlich für das Projekt ist ein Projektleiter, der über die notwendigen finanziellen, organisatorischen und personellen Ressourcen verfügt. Voraussetzung für den Erfolg der Zusammenarbeit ist auch hier, dass die Projektteams vom obersten Management durch entsprechende Rahmenbedingungen unterstützt werden.

Qualitätszirkel und Lernstattgruppe sind nur schwierig zu unterscheiden, da sie in den Unternehmen der betrieblichen Praxis angepasst werden und dabei beide Modelle auch miteinander verschmelzen können. Qualitätszirkel sind in der Regel Gesprächsgruppen, die sich aus Mitarbeitern eines Arbeitsbereiches zusammensetzen und die sich regelmäßig unter der Leitung eines Zirkelleiters während ihrer Arbeitszeit treffen. Die Mitglieder von Lernstattgruppen treffen sich alle 2 - 3 Monate einmal wöchentlich für 1 - 2 Stunden während ihrer Arbeitszeit mit einem Moderator. Der Unterschied liegt häufig in der Bearbeitung der The-

³⁷⁴ Breisig, Th., 1997

men: Qualitätszirkel sind das bessere Instrument zur Effizienzsteigerung und zur Lösung von Ablauf- und Qualitätsproblemen, während Lernstattgruppen vor allem das Engagement und die Motivation der Mitarbeiter fördern.

In der Lernstatt-Gruppe werden betriebliche Erfahrungen ausgetauscht, das Grundwissen über betriebliche Zusammenhänge ausgebaut, der Wissensstand bezüglich genereller Probleme auf ein einheitliches Niveau gehoben und die allgemeine Kommunikation verbessert.³⁷⁵ Wie schon bei den Projektteams eignen sich beide Konzepte hervorragend zur Externalisierung und Internalisierung von Wissen. Jung und Alt können im gegenseitigen Austausch voneinander profitieren.

Während der Teamarbeit wird Lernen ein integrierter Bestandteil des Arbeitens. In der gemeinsamen Problemlösung findet eine fachliche und soziale Kompetenzerweiterung statt. Im Laufe langjähriger Betriebszugehörigkeit stellt sich Vertrautheit mit betrieblichen Abläufen und Strukturen ein. Die erworbenen und tief verankerten Kenntnisse betriebsspezifischer Besonderheiten sind dann von großer Bedeutung, wenn die Prozesse und Aufgaben vergleichsweise wenig standardisiert und formalisiert sind. Die Fähigkeit der Älteren, Störungsquellen zu orten und Schwierigkeiten durch Improvisation zu meistern, der erfahrungsgeleitete Blick für die Dringlichkeit einer Situation, wird in den Befragungen immer als ein wichtiges Element bei der Teamarbeit hervorgehoben. Intergenerative Teams sind ein Forum, in dem bisher erfolgreiche Strategien und fehlgeschlagene Vorgehensweisen zur Diskussion gestellt und neue Ideen entstehen können. Intergenerative Teamstrukturen nutzen die Vorteile von Altersheterogenität insbesondere im Sinne der Generierung von Innovationen, da sie Lernprozesse in Gang setzen, soziale Kontakte intensivieren und Organisationsmitgliedern die Möglichkeit geben, die Leistungen von jüngeren und älteren Mitarbeitern optimal zusammenzufassen.³⁷⁶

In der Unternehmenspraxis ergibt sich bei der Zusammensetzung der o. g. Teams eine Altersmischung automatisch, doch ist, in Anlehnung an die Aussagen der befragten Personen, nicht immer eine optimale Altersmischung gegeben. Jede Gruppe muss für ihre Zusammenarbeit und ihr Zusammenleben Spielregeln

³⁷⁵ Becker, M., 1999

³⁷⁶ Schulz, E., 1997, S. 224

und Normen finden. Die Gruppenmitglieder müssen mit unterschiedlichen Temperamenten, Fähigkeiten und Erfahrungen umgehen lernen.³⁷⁷ Durch die gruppendynamischen Prozesse kann es zu einer Art Gleichschaltung der Gruppenmitglieder kommen, indem Mitglieder, die sich zu sehr von der Mehrheit unterscheiden, ausgegrenzt werden. Ältere aufgrund ihrer veränderten Leistungsfähigkeit, und Jüngere, die in Anlehnung an das Phasenmodell von Schein noch nicht die volle Akzeptanz im Unternehmen haben, werden nicht immer als vollwertige Gruppenmitglieder akzeptiert. Durch die Zurücknahme hierarchischer Einflüsse kann die Gruppe selbst zur Kontroll- und Disziplinierungsinstanz werden.³⁷⁸ Auf der anderen Seite kann die Gruppe viele Defizite solidarisch ausgleichen und sich nur gegen missbräuchliche Verhaltensweisen einzelner Gruppenmitglieder zur Wehr setzen. Allerdings müssen zunehmend unliebsame Aufgaben, mit denen sich bisher nur die Vorgesetzten unbeliebt gemacht haben, wie Urlaubsplanung, Zeiteinteilung und Arbeitszuweisungen von der Gruppe übernommen werden. Das kann zu offenen oder verborgenen Spannungen führen. Damit ein Team über alle erforderlichen Fähigkeiten zur Lösung seiner Aufgabe verfügt, sind folgende Schritte hilfreich:

1. Bestimmung der Fähigkeiten, die von einem Team verlangt werden. Während die erforderlichen Fachkenntnisse je nach Aufgabe sehr unterschiedlich sein können, sind einige Methoden- und Sozialkompetenzen für jede erfolgreiche Teamarbeit notwendig.
2. Auswahl der Mitglieder nach den ermittelten, für die Teamarbeit erforderlichen Fähigkeiten unter besonderer Berücksichtigung einer altersheterogenen Zusammensetzung.
3. Bewertung der vorhandenen Fähigkeiten von bereits existierenden Teams.
4. Ermittlung der Fähigkeiten, die dem Team noch fehlen. Diese können entweder
 - a) durch Aufnahme eines weiteren Teammitgliedes hinzugewonnen werden
 - oder
 - b) in der Entwicklung der Mitglieder angeeignet werden.

Das Interesse eines Unternehmens bei der Einführung von Gruppenarbeit ist neben einer Senkung der Produktionskosten, eine effizientere Nutzung der vor-

³⁷⁷ Langmaack, B., Brune-Krickau, M., 1995, S. 66

³⁷⁸ Helfert, M. 1992, S. 505ff

handenen Fähigkeiten und Potenziale aller Beschäftigtengruppen zu nutzen. Letztendlich ist Gruppenarbeit eine Rationalisierungsstrategie, die auf permanente Leistungssteigerung zielt. Dabei werden Chancen und Risiken für die unterschiedlichen Arbeitnehmergruppen neu verteilt, da die Einführung von Gruppenarbeit oft mit einer gezielten Auslese von Arbeitnehmern verbunden ist. Häufig werden dabei Tätigkeiten, die in vielen Unternehmen älteren oder weniger leistungsfähigen Arbeitnehmern vorbehalten waren, umstrukturiert oder wegrationalisiert. Sinnvoll ist daher eine Beachtung der unterschiedlichen Leistungsprofile und Altersstufen der Beschäftigten bei der Einführung von Gruppenarbeit.³⁷⁹

Trotz der Risiken, die bei Team- und Gruppenarbeit für ältere Beschäftigte entstehen, sind intergenerative Teams grundsätzlich als ein gutes Instrument für einen Wissens- und Erfahrungsaustausch zur Förderung intergenerativer Zusammenarbeit zu werten. Spannungen, Abwehr und Ausgrenzungen sind Konflikte, die in jedem Team auftreten. Da Teamarbeit ein sehr wirkungsvolles Medium für Lernen und Entwicklung ist, können sich Fähigkeiten der Mitglieder auch noch herausbilden oder weiterentwickelt werden. Sie können jedoch, unter dem Einfluss eines negativen Altersbildes und durch Abwehrmechanismen der mittleren Generation, verstärkt zu einer Ausgrenzung Jüngerer und Älterer führen. Hilfreich sind begleitende Teamentwicklungsmaßnahmen unter Einbeziehung eines intergenerativen Dialogstils.

b) Job-Sharing Alt und Jung

Beim Job-Sharing,³⁸⁰ auch Partner-Teilzeitarbeit genannt, teilen sich zwei oder mehr Mitarbeiter einen Vollzeitarbeitsplatz oder einen Arbeitsplatz mit verlängerter Besetzungszeit. Dabei legen sie selbst sowohl die Arbeitsdauer als auch die Anwesenheit in gegenseitiger Abstimmung im Rahmen der vorgegebenen Betriebszeit fest. Diese Form der flexiblen Arbeitszeitgestaltung kann den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeiter besonders Rechnung tragen. Zur Gestaltung altersheterogener Lern- und Arbeitsstrukturen können sich jeweils ein jüngerer und ein älterer Mitarbeiter Pflichten und Rechte eines Arbeitsplatzes teilen. Damit übernehmen die Mitarbeiter als Team gemeinsam die Verantwortung für die

³⁷⁹ Strauß, J., Kuda, E., 1998

³⁸⁰ Berthel, J., 1991, S. 289f

Erfüllung der jeweiligen Arbeitsaufgabe. Es kann zwischen einer funktionalen und einer zeitlichen Teilung unterschieden werden:

- ♦ Bei funktionaler Teilung wird eine Vollzeitarbeitsaufgabe in zwei inhaltlich unterschiedliche Teile aufgeteilt.
- ♦ Bei zeitlicher Teilung wird die Gesamtaufgabe in inhaltlich gleiche Teile zerlegt, deren Erledigung zeitlich aufgespalten wird.

Aufgrund der inhaltlichen Überschneidung bei der Aufgabenerfüllung werden laufend Abstimmungsprozesse zwischen den jeweiligen Partnern notwendig. Dies kann u. U. zu Konflikten führen. Andererseits erzeugt Job-Sharing Qualifizierungsprozesse durch die verstärkt notwendige Kooperation und Kommunikation mit dem jeweiligen Job-Sharing-Partner. Diese können sich wechselseitig neue Qualifikationsinhalte vermitteln.³⁸¹

Für das Job-Sharing geeignete Arbeitsplätze sind solche, die zeitlich und funktional teilbar sind. Die praktische Durchführung von Job-Sharing erfordert zudem die Lösung arbeitsrechtlicher und institutioneller Probleme sowie eine besondere Vorbereitung der Job-Sharing-Partner im Rahmen der Personalentwicklung zur Förderung der Dialog- und Kooperationsfähigkeit.

4. Gestaltungselemente für die Personalentwicklung

Im Sinne einer intergenerativen Personalpolitik ist die zentrale Aufgabe der Personalentwicklung,³⁸² bei möglichst allen Beschäftigten ein lebenslanges Lernen in fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzbereichen zu gewährleisten. Ältere bevorzugen eine Qualifizierung im Arbeitsprozess statt Seminare. Insbesondere unter dem Blickwinkel der Einbindung des Erfahrungswissens älterer Beschäftigter ist On-the-job-training von großer Bedeutung. Dabei erfolgt die Qualifizierung bei der Bewältigung der alltäglichen Aufgaben. Eine geeignete Maßnahme ist z. B. die Methode der Job-rotation.³⁸³ Dabei wechseln die Mitarbeiter einer Arbeitsgruppe oder Abteilung in festgelegten Abständen ihre Arbeitsplätze und lernen möglichst alle Arbeitsplätze und Anforderungen in ihrem direkten Arbeitsbereich kennen. Job-rotation kann auch als Einzelmaßnahme und für Arbeitsplätze außerhalb des direkten Arbeitsumfeldes erfolgen und eignet

³⁸¹ a.a.O.

³⁸² Zur Definition von Personalentwicklung siehe Kapitel B.

³⁸³ Heyer, K., Henkel, H. 1995, S. 71f

sich für Mitarbeiter jeden Alters. Als eine weitere Möglichkeit ist die Übertragung von Sonderaufgaben eine sinnvolle Möglichkeit zur Wertschätzung und zur Qualifizierung im Arbeitsprozess. Neben den generellen Vorteilen von arbeitsplatzbezogenem Lernen, dem ‚learning by doing‘ kann im Rahmen intergenerativer Partnerschaften ein Wissens- und Erfahrungstransfer zwischen Jung und Alt erfolgen. Als Personalentwicklungsinstrumente können sie verschiedene Formen annehmen, die im Folgenden vorgestellt werden.

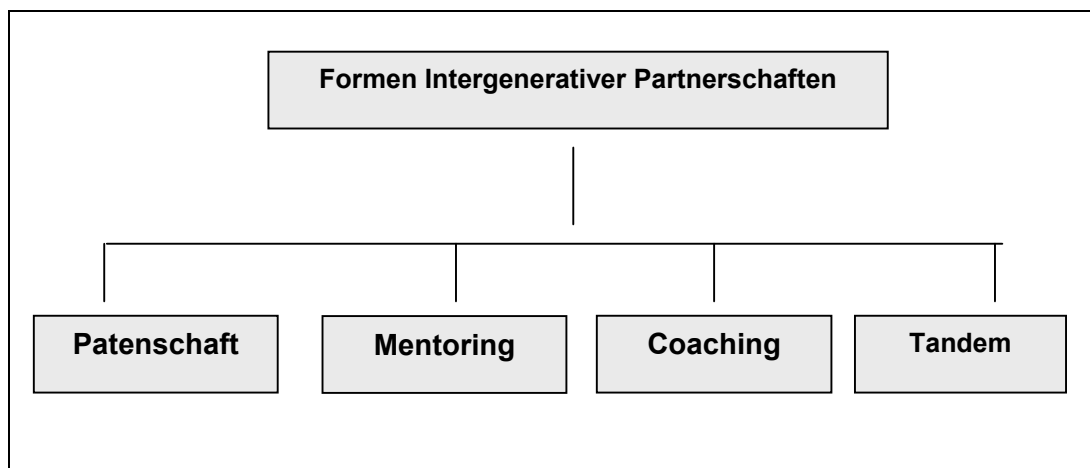


Abb. 18 Intergenerative Partnerschaften

a) Patenschaften, Mentoring und Coaching

Die Einführung von Paten- und Mentorenkonzepten kann für mehrere Bereiche erfolgen. Für einen bestimmten Zeitraum betreuen die Mentoren oder Paten neu eingestellte Mitarbeiter, Arbeitsplatzwechsler, Auszubildende oder Nachwuchskräfte. Patenschaften und Mentoring sind wichtige Bestandteile eines Einführungs- und Einarbeitungsprogramms, welches Enttäuschung und Konflikte verhindern soll. Die Übernahme einer Patenschaft oder die Rolle eines Mentors bietet den Mitarbeitern neue Aufgaben und Herausforderungen.

Durch die Übernahme von Patenschaften und Mentorenfunktionen können sowohl ältere als auch jüngere Mitarbeiter ihren Aufgabenbereich und ihr Qualifikationsprofil erweitern. Eine weitere Möglichkeit der Paten- und Mentorenkonzepte ist die Sicherung von Erfahrungswissen und die Weitergabe von aktuellem Fachwissen. Erfahrungswissen langjähriger älterer Mitarbeiter kann für Unternehmen erhalten werden, indem dieses an neue jüngere Mitarbeiter weitergegeben wird. Die Unterschiede zwischen Patenschaften und

Mentorenprogrammen liegen in der hierarchischen Position des Mentors bzw. des Patens. In der Regel ist der Mentor ein älterer, erfahrener Mitarbeiter, der keine direkte Vorgesetztenfunktion erfüllt, jedoch eine hierarchisch höhergestellte Position als der Mentee einnimmt. Mentee und Mentor können regelmäßig oder je nach Bedarf ihre Treffen vereinbaren. Ein Mentor kann als Vorbild, Talentförderer und Türöffner fungieren.

In Bezug auf die Einarbeitung neuer Mitarbeiter ist das Mentoren- und Patenschaftsmodell umstritten, da grundsätzlich die Einarbeitung als Führungsaufgabe verstanden wird. Über Mentoren oder Patenschaften wird der Kontakt zu dem Vorgesetzten eingeschränkt, obwohl dieser letztlich Leistungsbeurteilungen erstellt und Belohnungen gewährt. Außerdem kann Konkurrenz zwischen Paten und Vorgesetzten entstehen. Daher ist eine enge Zusammenarbeit zwischen Paten, Vorgesetzten und neuem Mitarbeiter wichtig. Auch wegen dieser Bedenken eignen sich wiederum besonders erfahrene ältere Mitarbeiter als Paten, da sie häufig keine Karriereambitionen mehr haben. Mentoren und Paten sollten hierbei den direkten Vorgesetzten des Mentees lediglich ergänzen.

Das Patenkonzept

Bei Patensystemen übernehmen gleichgestellte erfahrene Kollegen die Betreuung neuer Kollegen. Der Pate hat dabei vielfältige Aufgaben.³⁸⁴ Er soll den neuen Mitarbeiter:

- ◆ in seinen Kollegenkreis einführen und mit wichtigen Kontaktpersonen und Gesprächspartnern bekannt machen,
- ◆ in die Aufgaben einweisen und ihn für diese über fachliche Anleitung qualifizieren,
- ◆ mit den geschriebenen und ungeschriebenen Gesetzen der Unternehmung vertraut machen,
- ◆ zu Leistung und Initiative motivieren,
- ◆ zu selbständigem Handeln anleiten,
- ◆ hinsichtlich seiner Leistung und seines Verhaltens einschätzen, loben und kritisieren,
- ◆ bei fachlichen und persönlichen Problemen beraten, menschlich betreuen.

³⁸⁴ Becker, M., 1999, S. 98

Zur Erfüllung dieser Aufgaben muss der Pate über sehr gute Betriebskenntnisse, fachliche und pädagogische Fähigkeiten sowie über eine besondere Sozialkompetenz verfügen. Daher eignen sich vor allem ältere Mitarbeiter mit langjähriger Erfahrung für diese Funktion. Sie bringen viele der notwendigen Qualifikationen mit, müssen darüber hinaus aber auch noch für die Übernahme von Patenschaften geschult werden. Aber auch jüngere Mitarbeiter können Patenschaften übernehmen und dafür geschult werden. Zum Beispiel werden in einem der beteiligten Unternehmen bei der Einführung neuer EDV-Programme in der Produktion Jüngere als Ansprechpartner für die Älteren eingesetzt. Treten nach der theoretischen Unterweisung im Arbeitsprozess Fragen oder Schwierigkeiten auf, können sich die Älteren an einen jüngeren Ansprechpartner wenden. Diese für das Unternehmen neue und ungewohnte Vorgehensweise wird von allen Beteiligten positiv angenommen.

Weiterhin ist das Patenkonzept für die Integration und Betreuung von Auszubildenden und Berufsanfängern eine geeignete Möglichkeit. Gerade in der Einarbeitungs- oder Ausbildungsphase ist es hilfreich, einen Ansprechpartner für fachliche Anregungen und insbesondere für die informellen Prozesse im Unternehmen zu haben. So können in Anlehnung an das Meister-Geselle-Lehrlingsmodell aus der Handwerkstradition Ältere, die keine Vorgesetztenfunktion haben, Pate für Jüngere werden und teilweise mit ihnen zusammenarbeiten.

Das Mentorenkonzept³⁸⁵

Grundsätzlich handelt es sich beim Mentoring um eine unterstützende Beziehung, die sich nicht nur an der Aufgabe, sondern im Wesentlichen an der Persönlichkeit und an der Karriereplanung orientiert. Bei der Gestaltung intergenerativer Zusammenarbeit kann eine spezielle Form des Mentoring bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter eingesetzt werden, die in einem der Kooperationsunternehmen erprobt wurde. Hierbei geht es um die Betreuung des neuen Mitarbeiters durch eine Führungskraft, die nicht unmittelbar der disziplinare Vorgesetzte ist. Dies bedeutet auch, dass der Mentor nicht frei bestimmt werden kann, sondern durch die Hierarchiestruktur bestimmt ist. Der Mentor ist zwar in der Regel älter als der neue Mitarbeiter, muss aber noch nicht im engeren Sinne zu den älteren

³⁸⁵ Knaut, P., Wollert, A., 1996. Der Begriff Mentor geht der Sage nach auf die griechische Antike zurück. Weil Odysseus ständig unterwegs war, suchte er für seinen Sohn einen väterlichen Freund, der während seiner Abwesenheit für diesen da sein, ihn begleiten und fördern sollte. In einem Mann namens Mentor fand er einen solchen Freund für seinen Sohn.

Mitarbeitern gehören. Die Aufgaben des Mentors ähneln denen des Paten und sind teilweise schwer davon abzugrenzen. Im Gegensatz zu dem eher partnerschaftlichen Patensystem kommt im Mentorensystem der Mitarbeiterführung große Bedeutung zu. Der direkte Vorgesetzte erstellt zusammen mit dem Mitarbeiter das Einarbeitungsprogramm bezüglich der Inhalte und Terminierung. Er beurteilt die Leistungen und führt regelmäßige Feedback-Gespräche. Der Mentor übernimmt die Rolle des Begleiters und kann als Talentförderer, Türöffner, Sponsor und Ähnliches fungieren.

Das Coachingkonzept

Eine besondere Form des Mentoring ist der Einsatz älterer Führungskräfte als Coach³⁸⁶ zur Beratung des Nachwuchses. Gegen Ende der Laufbahn, wenn einerseits der Nachwuchs von unten nachrücken will, andererseits nach oben kein weiterer Aufstieg mehr möglich ist, bietet dieses Konzept eine sinnvolle Alternative zum vorzeitigen Ruhestand. Der Nutzen für das Unternehmen ist vielfältig:

- ◆ Das Wissenspotenzial älterer Mitarbeiter wird durch Weitergabe an die Jüngeren gesichert,
- ◆ die Jüngeren erfahren eine Beratung und schnellere Einarbeitung,
- ◆ es entstehen neue Herausforderungen und Aufgaben für die Älteren.

Der Einsatz als Coach bzw. Experte kann über die fachliche und persönliche Betreuung des Nachwuchses hinaus auch noch auf andere Aufgabengebiete ausgeweitet werden: Aufgaben, bei denen die speziellen Fähigkeiten und das Expertenwissen von Mitarbeitern besonders effektiv zum Tragen kommen. Dies bedeutet, dass auch jüngere Mitarbeiter Berater- und Expertenaufgaben übernehmen können. Zu diesen gehören beispielsweise:

- ◆ Beratung des Nachwuchses,
- ◆ Fachvorträge,
- ◆ Beratung von Projektteams,
- ◆ Mitarbeit in Ausschüssen,
- ◆ Gutachtertätigkeiten.

³⁸⁶ Kämpel, B., Müller-Horbach, W. 2000, S. 5f

Bei den genannten Tätigkeiten ist zu prüfen, ob diese im Rahmen der bisherigen Arbeit erfüllt werden können. Meistens ist eine zeitliche Vereinbarung über den Stundenaufwand pro Woche oder pro Monat sowie eine zeitliche Entbindung von den regulären Tätigkeiten während dieses Zeitraumes sinnvoll.

b) Tandems und Wissenstransfer in der Übergangsphase zum Ruhestand

Maßnahme Tandem

Bei den bisher vorgestellten Formen intergenerativer Partnerschaften gibt vor allem einer der beiden Partner Wissen und Erfahrung an den anderen weiter, so beispielsweise beim Mentoring-Modell der Vorgesetzte seinem Mitarbeiter. Das in der Zukunftskonferenz entwickelte Tandem-Modell hingegen hat das gemeinsame Lernen und Arbeiten älterer und jüngerer Fachkräfte zum Ziel. Das heißt, beide Partner lehren und lernen in gleichberechtigter Weise und bilden dabei ein Team. Dieses intergenerative Team-Lernen kann sich z. B. in Projektarbeiten vollziehen. In der gemeinsamen Lösung einer Projektaufgabe werden durch die Zusammenführung unterschiedlicher Kenntnisse und Kompetenzen Lernprozesse ermöglicht und Synergieeffekte hervorgebracht. Dabei kommt vor allem das Beobachtungslernen als eine neben der Kommunikation wichtige Form des intergenerativen Wissens- und Erfahrungstransfers zum Tragen. Die betriebliche Ausgestaltung, wie und wie lange das Tandem zusammenarbeitet, muss abhängig von den arbeitsplatzbezogenen Bedingungen entwickelt werden.

Maßnahme Nachfolgeplanung als gemeinsamer Prozess

In der Phase des gleitenden Übergangs in den Ruhestand wird nicht nur der Nachfolger eingearbeitet, sondern der ausscheidende Mitarbeiter gibt relevantes Erfahrungswissen an mehrere Personen in seinem Umfeld weiter. Im Rahmen der Fallstudie wird in Unternehmen D ein Konzept für einen bestimmten Arbeitsvorgang entwickelt, der maßgeblich von den Erfahrungen des Facharbeiters abhängig ist. Dieses Erfahrungswissen kann nach Einschätzung der Beteiligten nicht bzw. nur sehr aufwendig dokumentiert werden. Hilfreich bei der Wissensweitergabe ist die Methode der 'Learning History'. Der ältere Mitarbeiter bereitet Geschichten aus seinem Arbeitsumfeld vor, von denen er subjektiv glaubt, dass sie einen erfolgreichen bzw. weniger erfolgreichen Arbeitsprozess beschreiben und bespricht diese mit im Umfeld arbeitenden Kollegen und dem Nachfolger,

soweit vorhanden. Gemeinsam werden Erkenntnisse und Konsequenzen abgeleitet. Den beteiligten Mitarbeitern wird durch diesen Prozess eine Wertschätzung zuteil, durch den ein Transfer des Erfahrungswissens leichter möglich wird. Die Mitarbeiter lernen Wissen und Erfahrungen zu teilen und übernehmen Verantwortung für ihren Wissensbereich. Wie die Interviews zeigen, ist es besonders in der Übergangsphase in den Ruhestand für die Mitarbeiter wichtig, ihr Wissen und ihre Erfahrungen dem Unternehmen im Sinne eines Vermächnisses zu übergeben.

Als eine weitere Maßnahme zur Einbindung Jüngerer, die individuell von jedem Unternehmen ausgestaltet werden muss, bieten sich Gesprächskreise zwischen Auszubildenden und älteren Mitarbeitern an. In festgelegten Zeitabständen werden regelmäßige Gespräche zu festen Themen bzw. Problemstellungen, mit denen sich das Unternehmen beschäftigt, mit Auszubildenden und den Mitarbeitern, die sich an ihrem Arbeitsplatz mit dem jeweiligen Thema befassen, durchgeführt.

Zur Verbesserung des Wissens- und Erfahrungstransfers können in Ergänzung Sprechstunden oder gelegentliche Fachvorträge von einem Experten angeboten werden. In einer Abteilung eines Kooperationsunternehmens wird beispielsweise der älteste Mitarbeiter immer bei kniffligen Problemstellungen als Gesprächspartner hinzugezogen, weil er sich an ähnliche Fälle erinnert und somit Irrwege unter Umständen verhindert werden können.

Generell sind die dargestellten Methoden, intergenerative Teams, Patenschaften, Mentoring, Coaching und Tandembildung geeignete Maßnahmen zur Gestaltung einer intergenerativen Zusammenarbeit in Unternehmen. Sie bieten neue Herausforderungen für die Mitarbeiter, ermöglichen einen intergenerativen Wissens- und Erfahrungstransfer und bieten die Möglichkeit eines Rollentausches, indem Jüngere beispielsweise Coachingfunktionen für Ältere übernehmen. Diese Aufgaben können nur dann erfolgreich wahrgenommen werden, wenn sich zwischen den Beteiligten ein Vertrauensverhältnis entwickelt.³⁸⁷ Hierbei ist ebenfalls eine Orientierung an den verschiedenen Lebensphasen der Beteiligten und eine Begleitung zum Einüben einer dialogischen Haltung hilfreich.

³⁸⁷ Morschhäuser, M., Ochs, P., Huber, A., 2003, S. 118

E. Wertung und Ausblick

I. Forschungshypothesen

Die Zielsetzung dieser Arbeit war, eine wissenschaftlich begründete Grundlage für die Gestaltung der Generationenbeziehungen in Unternehmen zu entwerfen. Nach der begrifflichen Grundlegung wurden zunächst die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen aufgezeigt, die das Generationenverhältnis beeinflussen und die zu den Forschungsfragestellungen führten. Daraus ableitend wurden neue betriebliche Ansätze zur Integration älterer Mitarbeiter und das Konzept der Lernenden Organisation als mögliche Maßnahmen zur Gestaltung der Generationenbeziehungen diskutiert und ein Modell des Vorgehens bezüglich der Fallstudien entwickelt und umgesetzt.

Die Ergebnisse der Fallstudien, der Interviews und der Zukunftskonferenz spiegeln im Wesentlichen die im theoretischen Teil diskutierten Annahmen zum Generationenverhältnis in Unternehmen wider. Zur Bewältigung des demographischen Wandels werden auf der gesellschaftlichen Ebene Versuche zur Rücknahme der Frühverrentungspolitik und zum Umbau der Sozialsysteme vorgenommen. Die starke Orientierung an Jugend als Schönheits- und Innovationsideal bleibt unverändert. Weiterhin zeigen die Ergebnisse, dass auf der betrieblichen Ebene die Potenziale, die in einem konstruktiven Austausch zwischen Jung und Alt liegen, von Personalverantwortlichen in Unternehmen gering geschätzt und nicht genutzt werden, obwohl die Verknüpfung des aktuellen Fachwissens der Jüngeren mit dem erfahrungsgelernten impliziten Wissen der Älteren zunehmend an Bedeutung gewinnt. Das Jugendideal und Defizitmodell in Bezug auf die Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter und die Idee, Effizienz durch Personalabbau zu erlangen, sind nach wie vor in der Unternehmenspolitik handlungsleitend. Die Reduzierung des Personals führt zu einer Homogenisierung der Belegschaftsstrukturen hinsichtlich der mittleren Generation, da junge und ältere Mitarbeiter kaum noch beschäftigt sind. Als Lösungsansätze für die Bewältigung des demographischen Wandels wird auf der Unternehmensebene vorrangig über Möglichkeiten einer verstärkten Rekrutierung von Frauen und Ausländern, insbesondere im Bereich der High Potentials, und über Standortverlagerung nachgedacht, und nur in einem geringen Maße über eine aktive Förderung älterer Beschäftigter.

Als ein weiteres Ergebnis erklärt die Untersuchung, dass auf der individuellen Ebene eher Handlungsstrategien wie Rückzug, Ausweichen oder Unterlaufen gewählt werden, die zu einer Separierung der Generationen und unterschwelligem Konflikten in Unternehmen führen. Jüngere sehen Ältere eher als Bremser und Verhinderer, während Ältere Jüngere als Konkurrenten wahrnehmen. Für die meisten der Beschäftigten ist die Vorstellung eines vorgezogenen Ruhestandes handlungsleitend und sie gehen davon aus, dass sie für das Unternehmen eher uninteressant sind. Trotz der eher abweisenden Haltungen wird in einem intergenerativen Austausch eine Bereicherung gesehen. Insbesondere seitens der Jüngeren wird der Wunsch nach einer intergenerativen Zusammenarbeit formuliert und sie erhoffen sich, aufgrund der Erfahrung der Älteren Unterstützung und Hilfestellungen für ihre Aufgaben zu erhalten. Ältere sehen in der Zusammenarbeit mit Jüngeren die Möglichkeit, neue Ideen zu erhalten und eine Chance, eingefahrene Routinen überprüfen zu können. Folgende Forschungshypothesen lassen sich ableiten:

1. Unwichtigkeit von Erfahrung

In Bezug auf die Bedeutung des Erfahrungswissens bei Innovationsprozessen schätzen einige Unternehmen Erfahrung als einen wichtigen Bestandteil, um Innovationen hervorzubringen, während andere lebensbezogene Erfahrung als eher unbedeutend werten. Zwar wird betont, dass Erfahrung zur Bewältigung der technologischen Anforderungen eine wichtige Ressource ist, aber sie ist nicht mehr an das Lebensalter gebunden. Diese Art von Erfahrung können sich Jüngere bereits nach wenigen Jahren Betriebszugehörigkeit oder Praxiskenntnis erwerben. Die aufgezeigten Gestaltungsansätze eignen sich für Fach- und Führungskräfte bzw. für Mitarbeiter, die über ein für die Arbeitsprozesse relevantes Fachwissen verfügen. Ältere an- und ungelernte Kräfte in der Produktion und im Dienstleistungssektor werden zunehmend für Unternehmen uninteressanter. Erfahrungswissen ist in dieser Beschäftigtengruppe kein unternehmensrelevanter Faktor, und aufgrund der Arbeitsbedingungen sind sie stärker von körperlichen Leistungsminderungen betroffen. Für den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit dieser Gruppen fehlen personalpolitische Ansätze.

Der Widerspruch, dass von allen der Befragten Erfahrung grundsätzlich als wichtig und implizites Wissen als unerlässliche Quelle für Erneuerungs- und Verbesserungsprozesse eingestuft werden und trotzdem auf Ältere als Beschäftigte ver-

zichtet wird, wird nicht aufgelöst. Erfahrung wird als ein kulturelles Element eingestuft und getrennt vom ökonomischen Prozess gesehen.

2. Auflösen der Generationenbeziehungen

Es ist von einem Verschwinden von Generativität in Unternehmen auszugehen. Innerhalb der Betriebe zeigt sich eine Tendenz der Sprachlosigkeit zwischen den Generationen und es finden nur wenig Austauschbeziehungen statt. Ältere Beschäftigte ziehen sich häufig in die innere Emigration zurück und die Jungen gehen ihre eigenen Wege.

Früher spielten Ältere bei der Weitergabe von Wissen und Werten eine zentrale Rolle. Es war deutlich geregelt, dass die Jungen von den Alten zu lernen haben und nicht umgekehrt. Kultur und Wissen wurden tradiert, indem sich die Jüngeren die Erfahrungen und Kenntnisse der Älteren zu eigen machten. Inzwischen wird jedoch der kompetente und souveräne Umgang mit den Informationstechnologien immer wichtiger und die Beherrschung der neuen Medien zu einer selbstverständlichen Alltagskompetenz, die den Jungen nicht durch ältere Beschäftigte vermittelt werden kann. Im ökonomischen Prozess ist das Wissen der Jüngeren wichtiger als das der Älteren geworden. Was zählt, ist das aktuelle Fachwissen in Verbindung mit kreativen Problemlösungsstrategien. In diesem Zusammenhang findet eine Umkehrung des traditionellen Verhältnisses zwischen Jung und Alt in Unternehmen statt. Die traditionellen generationsgebundenen Rollen und Verhaltensformen werden unwichtig, und neue Formen des Umgangs der Generationen miteinander müssen erst noch entwickelt werden.

Die zunehmende Entpersonalisierung von Wissen und der Verzicht auf berufsbio-graphisch gewachsene Kompetenz verursacht Brüche im sozialen Zusammenhalt der Beschäftigten. Intergenerativität ist ein soziales Element, um Beziehungen zu gestalten, biographische Erfahrungen zu machen, Sozialisation zu erfahren, zu lernen, Vereinbarungen über Verfahrensweisen auszuhandeln, eigene Interessen zu formulieren und unterschiedliche Lösungswege zu akzeptieren. Intergenerative Erfahrungen beinhalten die Erfahrung, dass Erlebnisse und Ansichten abhängig vom Lebensalter sind. Generationenbeziehungen beinhalten die Sorge füreinander, das Weitergeben von Erfahrung und wechselseitigen Lernbeziehungen und sind insbesondere in ihrer Konflikthaftigkeit ein integraler Bestandteil von Gemeinschaft.

3. Zunahme von latenten Generationenkonflikten

Die zunehmende Konkurrenzsituation zwischen den Generationen, hervorgerufen durch einen steigenden Arbeitsdruck und eine jugendorientierte Personalentwicklung, kann zu einer Verschärfung der bereits latenten Generationenkonflikte führen. Es ist nicht davon auszugehen, dass innerhalb der Unternehmen zugespitzte Generationenkonflikte stattfinden werden, sondern eher stille und heimliche Konkurrenzkämpfe.

Die in den Interviews formulierte Kritik der Älteren an den Jungen und umgekehrt spiegelt die jahrhundertealten Klagen der Generationen übereinander wider. War nicht schon immer die Jugend in den Augen der Älteren verantwortungslos, kurz-sichtig, respektlos und waren die Alten nicht schon immer halsstarrig und besserwischerisch? Die Dichotomie der unterschiedlichen Interessen von Jung und Alt, ihrer lebensalterbezogenen Erwartungen und gesellschaftlichen Rollenfestlegung, ist der Grund dieser Klagen. Die daraus entstehenden Konflikte werden auf der betrieblichen Ebene selten offen ausgetragen, sondern eher umgangen. Es werden Unterlassungsstrategien entwickelt, es wird subtil ausgegrenzt, man schließt sich zusammen oder geht in die innere Emigration. Diese stillen, heimlichen, teils wissentlich, teils unwissentlich ablaufenden Machtkämpfe sind so alt wie die Menschheit selbst. Sie sind ein integraler Bestandteil von Gemeinschaft und Sozialisation. Gesellschaften können sich durch ihre Generationenkonflikte erneuern und etwas Neues entstehen lassen.³⁸⁸ Durch die Auseinandersetzung von Jung mit Alt über Werte, Traditionen und Vorgehensweisen, werden neue Werte gebildet oder bestehende beibehalten. Die Unterschiedlichkeit zwischen Jung und Alt ist ein notwendiges Differenzierungsmerkmal unserer Kultur und der ewige Kampf zwischen beiden eine Triebkraft für Innovation. Generationenkonflikte sind ein wesentlicher Motor von gesellschaftlichen Veränderungen im Sinne von Erneuern und Bewahren. In den Gesellschaften, in denen Generationenkonflikte entschieden sind, wo nur die Alten das Sagen oder die Jungen gesiegt haben, bewegt sich nichts mehr und Institutionen, die Ordnung garantierten, gehen verloren. Gerade weil der Generationenkonflikt unentschieden ist, weil Reibung besteht, ist er elementar für Erneuerung, etwas Produktives, auch wenn er schmerzhaft von dem Einzelnen erfahren wird. Die Jungen und die Alten erhalten so ihren Platz in der Gesellschaft, sie werden sozialisiert im Sinne eines Prozesses zur Entwicklung einer sozialen, handlungsfähigen, menschlichen Per-

³⁸⁸ Mead, M., 2000

sönlichkeit in Auseinandersetzung mit den sozialen und dinglichen Lebensbedingungen der Gesellschaft.³⁸⁹ In Unternehmen haben diese Konflikte kein Feuer mehr. Zum einen gibt es aufgrund der geringen Anzahl Älterer kaum noch Begegnungsmöglichkeiten zwischen Jung und Alt. Zum anderen bestimmt die Ökonomisierung der Lebensalter jung als produktiv und alt als unproduktiv, verbunden mit einem zunehmenden Marktdruck, ein Nebeneinander und ein Verschärfen der latent vorhandenen Generationenkonflikte: Es werden dann nicht mehr neue Werte und Vorgehensweisen ausgehandelt, sondern es geht nur noch um die Frage, wer die bessere Position im Kampf um den begehrten Arbeitsplatz erhält.

4. Die Integration Jüngerer in das Unternehmen wird schwieriger

Die zukünftig zahlenmäßig überlegenen Älteren werden den Jüngeren kaum eine Chance geben, ihren Platz im Unternehmen zu finden und diesen mit eigenen Ideen auszugestalten. So wie Eltern, die eifersüchtig die jugendlichen Erfolge ihrer Kinder bewachen und in Bezug auf Leistungsfähigkeit, Attraktivität und Fitness mit ihnen konkurrieren, werden die Älteren ihre Pfründe sichern und in Konkurrenz mit den wenigen Jungen treten:

„Der Konkurrenzkampf aber negiert die generationsbedingte Überlegenheit der Eltern, eine Überlegenheit, die das Kind braucht, um sich sicher zu fühlen und um in seinen Eltern Respektspersonen zu sehen und keine Konkurrenten.“³⁹⁰

Weiter schreibt Bettelheim

„Psychologisch wird die Situation noch kompliziert, wenn die Eltern einerseits das Leben ihrer Kinder teilen möchten, indem sie versuchen, so attraktiv und leistungsfähig wie die Jungen zu sein, gleichzeitig aber von ihnen erwarten, daß sie die größere Lebenserfahrung respektieren. Für Eltern wie Kinder ist dies eine Situation, in der keiner gewinnen kann [...]“³⁹¹

Diese feinsinnige Analyse der Eltern-Kind-Beziehungen lässt sich auf die Generationenbeziehungen in der Arbeitswelt übertragen. Einerseits erwarten die Älteren, dass ihre Lebenserfahrung anerkannt wird, andererseits versuchen sie, genauso jung und dynamisch wie die Jüngeren zu sein. Nach Bettelheim ist dies

³⁸⁹ Hurrelmann, K., 1986

³⁹⁰ Bettelheim, B., 1995, S. 37

³⁹¹ a.a.O.

ein aussichtsloses Unterfangen. Die Potenz der Jungen muss einerseits von Älteren ertragen werden, andererseits brauchen die Jüngeren die Älteren als Respektpersonen.

Insbesondere die mittlere Generation schottet sich bereits gegenüber den Jungen und den Älteren ab. Berufsanfänger und Auszubildende sind noch nicht voll leistungsfähig und die Älteren nicht mehr produktiv, so dass sie einerseits durch die Unternehmenspolitik und andererseits durch gruppendynamische Prozesse in der Belegschaft ausgesondert werden. Im Gegensatz zu den vielen Älteren, die in den letzten fünfzehn Jahren in Vorruhestand geschickt wurden, ist die jetzige mittlere Generation wesentlich besser qualifiziert und der Umgang mit neuen Technologien ist für sie selbstverständlicher. Diese Generation erlebte durch die technologischen Umstrukturierungen der letzten zwanzig Jahre eine Aufwertung und entwickelte sich zu den neuen Wissensträgern, die den Älteren überlegen sind und über wenig Erfahrungen in der intergenerativen Zusammenarbeit verfügen. Die Mitglieder dieser Generation werden die älteren Beschäftigten der nächsten zehn bis fünfzehn Jahre sein. Es ist anzunehmen, dass gerade diese Generation wenig aufgeschlossen gegenüber den Nachwuchskräften sein wird, sie die Jüngeren auf subtile Weise „auflaufen“ lässt und sie in das bestehende System integrieren wird, so dass sich ein Wandel nur noch sehr langsam vollziehen kann.³⁹²

Daraus folgt auch die Frage, wie die Jungen dann die Älteren sehen, wenn sie immer weniger werden, von den Älteren ausgegrenzt und die Karrierepositionen von den Älteren über einen langen Zeitraum besetzt sein werden.³⁹³ Werden sie sich dann noch im Unternehmen wohl fühlen oder versuchen, in Unternehmen abzuwandern, in denen aufgrund einer vorausschauenden Personalpolitik ausgewogenere Belegschaftsstrukturen existieren?

5. Die Unternehmenskultur als grundlegende Determinante zur Gestaltung eines Wissens- und Erfahrungstransfers zwischen Jung und Alt

Als ein weiteres Ergebnis der Untersuchung kann festgehalten werden, dass für eine konstruktive Zusammenarbeit der Generationen eine dem Alter gegenüber wertschätzende Unternehmenskultur als zentrale Determinante gewertet werden kann. Eine Unternehmenskultur, die davon ausgeht, dass Ältere lange im Unter-

³⁹² Kapitel B und Nienhüser, W., 2000, S. 60f.

³⁹³ Gronemeyer, R., 2004

nehmen verweilen, dass ihre Erfahrungen und ihr Wissen um die Geschichte des Unternehmens für den sozialen und betriebswirtschaftlichen Fortbestand wichtig sind, die sich nicht an dem Defizitmodell orientiert und gleichzeitig die Jüngeren im Blick hat, bildet das Dach für die Bereitschaft der Mitarbeiter, ihr Wissen miteinander zu teilen. Weitere wichtige Determinanten sind die Implementierung eines delegativen Führungsstiles und vielfältiger Kommunikationsmöglichkeiten auf der organisatorischen und Personalentwicklungsebene. Dazu kann, wie in Kapitel D. aufgeführt, auf bereits vorhandene Konzepte aus der Personalentwicklung und der Lernenden Organisation zurückgegriffen werden. Ein weiterer wichtiger Faktor zur Gestaltung intergenerativer Wissenstransferprozesse ist die Art und Weise, wie ältere und jüngere Beschäftigte miteinander kommunizieren. Die Ergebnisse der hier vorgestellten Untersuchungen, insbesondere in Anlehnung an das interaktionelle Generationenkonzept nach Rosenthal und die Idee der praefigurativen Kultur nach Mead führen auf der Handlungsebene zu der Methode des intergenerativen Dialogs. Ein intergenerativer Wissens- und Erfahrungstransfer stellt sich nicht von allein ein, sondern muss im Sinne eines intergenerativen Dialogs eingeübt werden. Auf der individuellen Handlungsebene ist der intergenerative Dialog die grundlegende Prämisse zur erfolgreichen Ausgestaltung der auf der betrieblichen Ebene angelegten Kommunikationsmöglichkeiten.

6. Der intergenerative Ansatz als Möglichkeit zur Bewältigung des demographischen Wandels

In jeder Organisation gibt es notwendigerweise bewahrende und verändernde Kräfte, die in einem sensiblen Gleichgewicht zueinander stehen. Eine Überbetonung sowohl der einen wie der anderen Seite kann zu Krisen und Konflikten führen. Im Generationenverhältnis ist die Kehrseite von Fürsorge und Unterstützung der Generationenkonflikt. Liegt in der Spannung zwischen Jung und Alt ein produktives Moment, so führt eine Kluft zu erheblichen, negativen Folgen für das Unternehmen. Auf bestimmte Altersgruppen ausgerichtete Ansätze können zu einer Bevorzugung einer Gruppe führen, wie es sich bei einer jugendorientierten Personalpolitik zeigt, und eine Separierung der Generationen bis hin zu latenten Konflikten hervorrufen. Die Dominanz einer Altersgruppe in einer Organisation oder einem Team kann zu unterschweligen Ausschlussmechanismen gegenüber der unterrepräsentierten Gruppe führen. Altersspezifische Ansätze bzw. ausge-

wiesene Strategien für Ältere bergen die Gefahr einer zu starken Orientierung hinsichtlich der älteren Beschäftigtengruppen. In Verbindung mit der steigenden Anzahl an älteren Beschäftigten und einer durchschnittlich älter werdenden Belegschaftsstruktur durch die demographische Entwicklung können gerade altersspezifische Ansätze eine zu hohe Dominanz der Älteren unterstützen und ein Ausgrenzen der Jüngeren bewirken. Wie die Untersuchung zeigt, ist es die jetzige mittlere Generation, die sich als Leistungsträger versteht und sich erfolgreich gegenüber den Jungen und den Älteren abgrenzt. In zehn Jahren wird diese Altersgruppe dann die ältere Generation sein. Daraus folgt die Frage, ob diese dann bereit sein wird, sich den wenigen Jungen zu öffnen und ihnen Entwicklungschancen im Unternehmen erlaubt.

Ein intergenerativer Ansatz ermöglicht ein frühzeitiges Zusammenspiel der Generationen, so dass das Neue seine Chance bekommen kann und das Alte seine Anerkennung. Das heißt nicht, dass altersspezifische Ansätze, wie in Kapitel B. vorgestellt, von Unternehmen nicht umgesetzt, sondern um intergenerative Ansätze ergänzt und im Sinne des Lebensphasenkonzeptes andere Formen der bisherigen Arbeitsgestaltung und Personalentwicklung für alle Beschäftigtengruppen eingesetzt werden sollten. Grundsätzlich lässt sich aus den Ergebnissen ein Erfolgspotenzial einer intergenerativen Zusammenarbeit für die Beschäftigten wie für die Unternehmen ableiten. Eine intergenerative Zusammenarbeit ist mehr als nur eine Weitergabe von Erfahrungswissen an die jüngere Generation. Sie ermöglicht ein Zusammenspiel der Mitarbeiter und fördert die Bereitschaft und Fähigkeit, gemeinsam Wissen zu generieren und zu teilen. Intergenerative Austauschbeziehungen lassen sich jedoch nicht nach Belieben instrumentalisieren oder lenken, sondern leben von der Autonomie und den Freiräumen der Beteiligten. Intergenerativität ist eine soziale Ressource zur Gestaltung des Miteinanders und des Füreinanders und lässt sich nicht in ökonomische Kategorien fassen, bewerten und danach gestalten. Intergenerative Austauschprozesse sind soziale Prozesse, die, sobald sie unter rein ökonomischen Gesichtspunkten reguliert und eingesetzt werden, ihr Wesen und ihre Kraft verlieren.

II. Gesellschaftliche Anforderungen

Aufgezeigt wurde, wie eine jugendorientierte Personalpolitik und der zunehmende Effizienzdruck Ältere demotiviert und Generationenbeziehungen in Unternehmen behindert. Auch wenn die hier vorliegende Studie aufgrund des geringen Datenmaterials keine Repräsentativität aufweist, kann sie jedoch als exemplarisch für die aktuellen Strömungen eines Jugendkultes und dem Verschwinden von Generativität in der Arbeitswelt stehen. Unternehmen werden zukünftig mit einer durchschnittlich älteren Belegschaft Aufgaben zu erfüllen haben, die Innovationsfähigkeit, Kreativität und Anpassung an die sich stetig ändernden Marktbedingungen erfordern. Diese Attribute werden aber nach wie vor den Jüngeren zugeschrieben. Die demographischen Veränderungen und die Krise der Arbeitsgesellschaft³⁹⁴ werden zu einer verstärkten Erodierung der Generationenbeziehungen³⁹⁵ führen. Auf betrieblicher Ebene gibt es, wie die vorliegende Arbeit aufzeigt, vielfältige Möglichkeiten, Junge aufzunehmen, Dialoge zwischen den Generationen herzustellen und Ältere wertschätzend zu behandeln. Ein Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen den Generationen ist ein produktives Element und sollte von Unternehmen nicht verschwendet, sondern zur Lösung der komplexer werdenden Aufgaben genutzt werden. Grundsätzlich stehen Unternehmen vor der Herausforderung, trotz der ökonomischen Vorgabe, Personal zu reduzieren, in ihr Personal investieren zu müssen. D. h. sie sollten einerseits Strategien entwickeln, Jüngere verstärkt in ihr Unternehmen zu integrieren und sie zu binden. Gleichzeitig müssten sie für die jetzt Mitte 40-Jährigen die Arbeitsbedingungen so gestalten, dass diese auch noch in zwanzig Jahren arbeitsfähig und motiviert sind. Die geburtenstarke Jahrgänge werden in naher Zukunft die Älteren sein. Diese werden sich im Gegensatz zu den jetzigen Alten nicht so einfach auf die Ersatzbank drängen lassen. Die derzeitigen gesetzlichen Entwicklungen werden vermutlich ein frühes Ausscheiden aus dem Erwerbsleben nur noch unter hohen persönlichen finanziellen Verlusten ermöglichen, so dass diese Gruppe länger als die jetzt Älteren im Arbeitsprozess verweilen wird. Erkenntnisse aus der Gerontologie zeigen, dass Ältere über Kompetenzen verfügen, die von Unternehmen von hohem Wert sein könnten. Angesichts des demographischen Wandels müssten die negativen Altersstereo-

³⁹⁴ Negt, O., 1995

³⁹⁵ Gronemeyer R., 2004

typen einem differenzierten Bild über das Alter weichen. Unternehmen sind nicht losgelöst von den gesellschaftlichen Entwicklungen, doch können sie betriebsintern relativ unabhängig agieren und der Geringschätzung des Alters entgegenwirken.

Das, was sich im gesellschaftlichen Diskurs über Generationenbeziehungen zeigt, die Reduzierung auf das Finanzielle in der öffentlichen Diskussionen, wie wir mit unseren älteren Menschen umgehen wollen³⁹⁶, wird seine verschärfte Fortsetzung in Unternehmen haben. Die gesellschaftliche Diskussion hat dabei die Alten ab siebzig, die Pflegebedürftigen, im Blick. In Unternehmen sind es bereits die Ende 50-Jährigen. Aus Kostengründen sind Ältere und Jüngere für Unternehmen uninteressant. Ein neuer Anfang ist nur möglich, wie Gronemeyer schreibt, wenn es gelingt, aus der Geldfrage, die jetzt das Generationenthema beherrscht, eine Kulturfrage zu machen und den Gedanken der Nützlichkeit beiseite zu schieben:

„Gerade weil die Mittel knapp werden, muss die Frage nach der Nützlichkeit von Individuen zurückgedrängt werden, weil sonst zur Jagd auf unnütze Alte oder nicht brauchbare Jugendliche geblasen werden würde.“³⁹⁷

Daher ist die gesellschaftliche Herausforderung nach der Beschaffenheit einer Gesellschaft, in der, wie Beauvoir³⁹⁸ anmerkt, ein alter Mensch auch ein Mensch sein kann und die Gestaltung einer sinnstiftenden Teilhabe Jüngerer und Älterer an der Gesellschaft selbstverständlich ist, die zentrale Herausforderung unserer Zukunft. Beauvoirs Antwort ist einfach, sie lautet, der Mensch muss immer schon als Mensch behandelt worden sein.³⁹⁹

Darüber liegt jedoch die Folie vom scheinbaren Verschwinden der Industriegesellschaft. Dabei handelt es sich eher um ein Verschwinden des Arbeitsmodells Erwerbsarbeit, der kapitalistischen Arbeit, die immer weniger wird, als um ein generelles Verschwinden von Arbeit. Denn nach wie vor gibt es ein hohes Volumen an unbezahlter, überwiegend weiblicher Arbeit, die weiterhin geleistet

³⁹⁶ a.a.O.

³⁹⁷ Gronemeyer, R. 2004, S. 27

³⁹⁸ Beauvoir d., S., 1989, S. 466

³⁹⁹ a.a.O.

werden muss und einen zunehmenden Bedarf an bisher nicht getaner Arbeit im Bereich des Umweltschutzes, der Pflege und im Erziehungs- und Sozialwesen.⁴⁰⁰ In den letzten Jahren wurden viele Vorschläge zur Reform der Gesellschaft entworfen, heiß diskutiert und wieder verworfen. Der utopische Charakter dieser Vorschläge liegt weniger in der Tatsache, dass sie nicht grundsätzlich umzusetzen wären, sondern eher in der Schwierigkeit ihrer politischen Durchsetzung.⁴⁰¹ Negt plädiert für eine, wie er sie nennt, zweite Ökonomie, die den Lebenszusammenhang der Menschen ins Zentrum stellt und das soziale Ganze im Blick hat. Seiner Ansicht nach ist die heutige, die er als erste Ökonomie bezeichnet, eine Ökonomie

„der toten Arbeit, der Maschinensysteme, der Regelungskreise, der Kapital- und Marktlogik, aus deren strikt betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen alles ausgeklammert wird, was für eine individuelle Lebenswelt und gedeihliche Gesamtstruktur einer Gesellschaft von Bedeutung ist: das Wohl und Wehe des Gemeinwesens politischer Kultur, ohne die ein innergesellschaftlicher Friedenszustand nicht existieren kann, Moral und Verantwortung, ausgleichende Gerechtigkeit, die seit Aristoteles als wesentliches Moment des gesellschaftlichen Zusammenhalts gilt. Alle diese und andere, die Würde der Menschen betreffenden Kategorien fallen durch die Raster einer Ökonomie, die den betriebswirtschaftlich rational regulierten Einzelbetrieb zur Sozialutopie der gesellschaftlichen Gesamtordnung erhebt.“⁴⁰²

Es ist eine Ökonomie, die der Familie keinen Platz mehr lässt. Kinder passen nicht mehr in die Sicherung der Erwerbskarriere. Nachwuchs und Erwerbsarbeit sind nur dann kompatibel, wenn einer der Partner, meistens die Frau, benachteiligt wird.⁴⁰³

Negt fordert ein Umverteilen gesellschaftlichen Reichtums und der Reichtumsproduktion, ein Infragestellen des „Produktionsmythos“ und des „Warenfetischismus“. Anstelle bzw. in Ergänzung zur kapitalfixierten Arbeit müssten beziehungsintensive Tätigkeiten, Pflege der Umwelt, der Künste, der Qualität des Zusammenlebens, also Tätigkeiten treten, die keinen Mehrwert schöpfen und somit jenseits der Lohnarbeit liegen.

Ruh⁴⁰⁴ plädierte bereits vor Jahren für einen radikalen Umbau der Gesellschaft, indem er anführt, dass eine neue Aufteilung der menschlichen Tätigkeiten unter

⁴⁰⁰ Kurz-Scherf, I., 1998, S. 31

⁴⁰¹ Cranach, M., 2004, S. 18

⁴⁰² Negt, O., 1995, S. 4

⁴⁰³ Krüger, H., 2003, S. 95

⁴⁰⁴ Ruh, H., 1996

den Aspekten Freizeit, monetarisierter Arbeit (bezahlte Halbtagsarbeit), Eigenarbeit (möglichst viel selbst machen), obligatorischer Sozialarbeit, ehrenamtlicher Tätigkeit, Ich-Zeit (für die eigene Reproduktion) und Reproduktionszeit (für die zukünftigen Generationen)⁴⁰⁵ vorgenommen werden sollte. Weiterhin schlägt er eine teilweise Entkoppelung von Arbeit und Lohn durch eine von der Arbeit unabhängige Grundsicherung vor. Dies erfordert eine Neubewertung nicht entlohnter Arbeit und Förderung der Idee, dass menschliche Würde nicht nur über Lohnarbeit, über eine Mehrwert produzierende Arbeit, erfolgt. Erwerbsarbeit ist nach wie vor das sinnstiftende Element unserer Gesellschaft. Um sie herum organisiert und strukturiert sich alles gesellschaftliche Leben und sie erfüllt dieses Leben gleichsam mit Sinn.⁴⁰⁶ Wenn der Mensch ausschließlich dadurch definiert ist, dass er eine Erwerbsarbeit und Geld zum Konsumieren hat, dann kann er ohne Arbeit oder Geld nur ein Nichts sein.

Das ökonomische Prinzip reguliert alle Lebensbereiche und stellt sie unter das Diktat der tayloristischen Arbeitsteilung und der Geldrechnung:

„Die Ökonomisierung hat alle Lebensbereiche erfasst, die Arbeit, die Familie, die Traditionen, die Institutionen, Bildung und Wissenschaft. Sie dringt in die Kapillare des privaten Lebens, verändert die Liebe, die Gefühle und die Fantasien. Das Prinzip der doppelten Buchführung, das Soll und Haben gegeneinander aufrechnet, sickert ein in die Fundamente von Treu und Glauben, von Anstand und Mitleid.“⁴⁰⁷

Gronemeyer schließt daran an, indem er beschreibt, dass

„Die Alten und Jungen [...] sich soweit es geht, von der Geldökonomie entkoppeln und stattdessen eine neue Ökonomie anvisieren, in der die Menschen sich wieder stärker fragen: Was kann ich selber tun, und was kann ich für andere tun?“⁴⁰⁸

Es geht um die Wiederentdeckung des Gemeinnsinns und um das persönliche Engagement des Einzelnen für die Gemeinschaft, um einen neuen Umgang mit und zwischen den Generationen.

Die Zukunft einer Gesellschaft mit vielen älteren Menschen liegt in ihrer Jugend und darin, ob es den Älteren gelingt, die Jungen zu stützen. Es liegt auch eine Kraft in einer Gesellschaft mit vielen älteren Menschen, die frei von dem Diktat

⁴⁰⁵ Cranach, M., 2004, S. 18

⁴⁰⁶ Hochschild, A. R., S. 6

⁴⁰⁷ Greiner, U., 2002, S. 1

⁴⁰⁸ Gronemeyer, R., 2004, S. 228

der Erwerbsarbeit sind, die sich im Rückblick auf ihre gelebten Jahre auf die wesentlichen Elemente von Gemeinschaft und Gesellschaft besinnen können. Nie zuvor hat die Menschheit die Chance gehabt, über eine so lange Lebenszeit hinweg ihre Potenziale zu entfalten, nie zuvor war es der Gesellschaft vergönnt, von den Entwicklungsmöglichkeiten des Menschen bis ins hohe Alter hinein zu profitieren und sich positiv in neue Dimensionen zu entwickeln, beschreibt Friedan den Alterungsprozess der Menschen.⁴⁰⁹

Die Frühverrentung der Älteren und die hohe Jugendarbeitslosigkeit sind zwei Seiten einer Medaille, eines ökonomischen Prozesses, der losgelöst von jeglicher sozialen Verantwortung und gesellschaftlicher Verankerung verläuft. Solange junge und ältere Menschen nur nach ihrer Verwertbarkeit für den ökonomischen Prozess gemessen, nur anhand ihrer Tauglichkeit und Nützlichkeit für Unternehmen als vollwertige Menschen unserer Gesellschaft eingestuft werden, solange werden sie auch weiterhin vom ökonomischen Prinzip nach Gutdünken verwertet, wieder ausgesondert und für die Gesellschaft zu einer toten Last.⁴¹⁰ Gesellschaft sollte nicht nur aus dem Blickwinkel der Ökonomie betrachtet werden, sondern ebenfalls aus dem Blickwinkel von Gemeinschaft und der Fürsorge füreinander. Die Sorge um Kranke und Hinfällige, Schulbildung und Kindererziehung, lässt sich nicht einfach als Job und unter dem Aspekt der Nützlichkeit erledigen:

„Eine Bevölkerung, die für die Kinder nicht sorgt und sich um die Alten nicht kümmert, mag noch so oft von ihrer humanen Zukunft reden, sie wird sie nicht erleben.“⁴¹¹

⁴⁰⁹ Friedan, B., 1995

⁴¹⁰ Baudrillard, J., 1982, S. 252

⁴¹¹ Adam, K., 1997, S. 27

Literaturverzeichnis

- Adam, K.:** Die schöne, neue Welt des Wohlfahrtsstaates. In: Lepenies, A. (Hrsg.): Alt und Jung: Das Abenteuer der Generationen. Eine Publikation des Deutschen Hygiene - Museums Dresden. Basel, Frankfurt am Main, 1997, S. 27 – 30
- Alt, C., Diner, I.:** Weiterbildung älterer Menschen - neue Anforderungen an die berufliche Weiterbildung, in: Berufsbildung. In: Wissenschaft und Praxis (BWP), Jg. 4 (1993), Heft 22, S. 23 - 29
- Argyris, C., Schön, D. A.:** Wissen in Aktion. Eine Fallstudie zur lernenden Organisation. Stuttgart, 1997
- Ariès, P.:** Geschichte der Kindheit. München, 1978
- Baltes, P., Mayer, K. U.:** Die Berliner Altersstudie. Berlin 1996
- Bandura, A.:** Sozial-kognitive Lerntheorie. Stuttgart 1979
- Barkholdt, C., Frerichs, F., Naegele, G.:** In: Frerichs, F. (Hrsg.): Ältere Arbeitnehmer im Demographischen Wandel – Qualifizierungsmodell und Eingliederungsstrategien. Münster, 1996. S. 61 – 80
- Bateson, G.:** Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven. 6. Auflage. Frankfurt a. M., 1996
- Baudrillard, J.:** Der symbolische Tausch und der Tod. München, 1982
- Beauvoir, S. de:** Das Alter. Reinbek bei Hamburg. 83. – 88. Tausend. Januar, 1989
- Becker, F.:** Explorative Forschung mittels Bezugsrahmen – ein Beitrag zur Methodologie des Erklärungsrahmen. In: Becker F., Martin, A. (Hrsg.): Empirische Personalforschung – Methoden und Beispiele. München, 1993, S. 111 – 127
- Becker F., Martin, A. (Hrsg.):** Empirische Personalforschung – Methoden und Beispiele. München, 1993
- Becker, M.:** Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 2. überarb. und erw. Auflage. Stuttgart, 1999
- Bell, C. H., French, W. L.:** Organisationsentwicklung: sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung. 3. Auflage. Bern, Stuttgart, 1997
- Bell, D.:** Die nachindustrielle Gesellschaft. Frankfurt a. M., 1985

- Behrend C.:** Routine oder soziale Kompetenz – zum Wandel des Erfahrungsbegriffs als Kategorie der Wertschätzung älterer Arbeitnehmer. In: George R., Struck O. (Hrsg.): Generationenaustausch im Unternehmen. München 2000, S. 113 - 121
- Bernien, M.:** Anforderungen an eine qualitative und quantitative Darstellung der beruflichen Kompetenzentwicklung. In: Kompetenzentwicklung`97. Berufliche Weiterbildung in der Transformation – Fakten und Visionen. Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management Berlin (Hrsg.). Münster, New York, München, Berlin, 1997, S. 17 - 83
- Berthel, J.:** Personalmanagement. 5. Auflage. Stuttgart, 1991
- Bettelheim, B.:** Ein Leben für Kinder. Reihe Dialog und Praxis. München, 5. Auflage. 1992
- Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e. V. (Hrsg.):** Zwischenbericht 1998 – 2000 und Abschlussbericht. Unveröff. Berichte. Frankfurt a. M., 1999, 2000, 2001, 2002
- Blancke, S., Roth, C., Schmid, J.:** Employability als Herausforderung für Politik, Wirtschaft und Individuum. Konzept- und Literaturstudie. Tübingen, Mai 1999.
www.uni-tuebingen.de/uni/spi/schemp.htm
- Bleicher, S.:** Neue Anforderungen an die Gestaltung von Arbeit und Technik. In: Bullinger, H-J., Volkholz, V., Betzl, K., Köchling, A., Risch, W. (Hrsg.): Alter und - Erwerbsarbeit der Zukunft – Arbeit und Technik bei veränderter Alters- und Belegschaftsstrukturen. Berlin, 1993, S. 15 – 21
- Blumer, H.:** Der methodologische Standort des symbolischen Interaktionismus, In: Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hrsg.), Bielefeld, 1973, S. 80 – 146
- Bohnsack, R., Schäffer, B.:** Generation als konjunktiver Erfahrungsraum. Eine empirische Analyse generationsspezifischer Medienpraxiskulturen. In: Burkhart, G., Wolf, J. (Hrsg.): Lebenszeiten. Erkundungen zur Soziologie der Generationen. Opladen, 2002, S. 249 - 273
- Bohm, D.:** Der Dialog – Das offene Gespräch am Ende der Diskussion. Stuttgart, 1998
- Bonin, H., Clemens, W., Künemund, H.:** Die demographische Entwicklung in Deutschland Rückblick und Ausblick. In: Herfurth, M., Kohli, M., Zimmermann, K. F.:

Arbeit in einer alternden Gesellschaft. Problembereiche und Entwicklungstendenzen der Erwerbsbeteiligung Älterer. Opladen, 2003, S. 21 – 42

Bonsen, z. M., Lau-Villinger, D.: Die Methode Zukunftskonferenz. In: Geißler, K.A., Looss, W. (Hrsg.): Handbuch für Personalentwicklung: Beraten, Trainieren, Qualifizieren. 51. Ergänzungs-Lieferung. Juni 1999 Kap. 6.13. Köln, 1999, S. 1 - 13

Bonsen, z. M., Lau-Villinger, D.: Die Methode Open Space. In: Geißler, K.A., Looss, W. (Hrsg.): Handbuch für Personalentwicklung: Beraten, Trainieren, Qualifizieren. 53. Ergänzungs-Lieferung. Sept. 1999. Kap. 6.16. Köln, 1999, S. 1 - 26

Borscheid, P.: Das Altersbild in Kunst und Literatur vom 18. bis zum frühen 20. Jahrhundert. In: Das Alter in den Medien. Muß es ein Zerrbild sein? Dokumentation der Fachtagung für Journalistinnen und Journalisten vom 20. bis 22. Mai 1996 in der evangelischen Akademie Tutzing. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend BFSFJ (Hrsg.). Bonn, 1997, S. 48 – 56

Borscheid, P.: Geschichte des Alters. Vom Spätmittelalter zum 18. Jahrhundert. München, 1989

Brammer, G., Rump, J., Seitz, C.: Jung und Alt in Unternehmen – Generationsübergreifender Wissens- und Erfahrungstransfer. In: Dorothea Schemme (Hrsg.): Qualifizierung, Personal- und Organisationsentwicklung mit älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Probleme und Lösungsansätze. Berichte zur beruflichen Bildung. Bundesinstitut für Berufsbildung. Bonn, 2001, S. 28 – 46

Breisig, T.: Gruppenarbeit und ihre Regelung durch Betriebsvereinbarungen. Köln, 1997

Bretzke-Gadatsch, U.: Konzeptentwicklung EDV und Ältere. Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e.V. (Hrsg.): Weiße Reihe 38, Frankfurt a. M., 1991

Brockhaus Multimedial 2003 premium. CD Rom

Brüggen, M.: Wissen. In: Krings, H., Baumgartner, H. M., Wild, C. (Hrsg.): Handbuch philosophischer Grundbegriffe, Bd. 6, München 1974, S. 1723 - 1725

Brümmer, R., Szogas, C.: Erfahrene Mitarbeiter mit „drive“. In: Trojaner, Jg. 9 (2001) Heft 11, S. 32- 35

Bullinger, H.-J.: Produktives Altern – Lösungen für die betriebliche Praxis. Vortrag anlässlich der Abschlussveranstaltung des vom Bundesministeriums für Bildung und

Forschung (BMBF) geförderten Transferprojektes „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“: Alternde Belegschaften. Herausforderung für die Wettbewerbsfähigkeit. 2.9.2002 in Bonn

Buzan, T., Buzan, B.: Das Mind-map-Buch: die beste Methode zur Steigerung Ihres geistigen Potenzials. 5. Auflage. Landsberg am Lech, 2002

Chrobok, R.: Wissensmanagement. In: zfo Zeitschrift für Führung + Organisation, 67Jg. (1998), Heft 3, S. 184 – 185

Clemens, W., Hinte, H., Künemund, H.: Alter und Erwerbsarbeit – Probleme und Potenziale in einem gesellschaftlichen Spannungsfeld. In: Herfurth, M., Kohli, M., Zimmermann, K. F.: Arbeit in einer alternden Gesellschaft. Problembereiche und Entwicklungstendenzen der Erwerbsbeteiligung Älterer. Opladen, 2003, S. 11 – 20

Decker, F.: Teamworking. Gruppen erfolgreich führen und moderieren. München, 1994

Deutsche Bank Research (Hrsg.): Aktuelle Themen Demografie Spezial Nr. 277. Frankfurt a. M., 14. 07.2003

DIW Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung. DIW Wochenbericht 48/01

Drewniak, U.: Altersvielfalt und Beschäftigungsfähigkeit. Ohne Ort. 30.09.2003. www.mit-offenen-augen.de

Drosten, S.: Integrierte Organisation- und Personalentwicklung in der lernenden Unternehmung: ein zukunftsweisendes Konzept auf der Basis einer Fallstudie. Bielefeld, 1996

DUDEN: Das Fremdwörterbuch. Mannheim, 1997

Engelhardt, v. M.: Generation, Gedächtnis und Erzählen. Zur Bedeutung des lebensgeschichtlichen Erzählens im Generationenverhältnis. In: Liebau, E. (Hrsg.) Das Generationenverhältnis. Über das Zusammenleben in Familie und Gesellschaft. Weinheim, München, 1997, S. 53 – 76

Elias, N.: Über den Prozess der Zivilisation. Soziogenetische und psychogenetische Untersuchungen. Wandlungen des Verhaltens in den weltlichen Oberschichten des Abendlandes. Frankfurt a. M., 1976, 1. Auflage. Bd. 1.

Ellinor, L., Gerard, G.: Der Dialog im Unternehmen. Stuttgart, 2000

- Felden, B.:** Der Vater erstellt – der Sohn erhält – beim Enkel zerschellt. In: Lepenies, A. (Hrsg.): Alt und Jung: Das Abenteuer der Generationen. Eine Publikation des Deutschen Hygiene - Museums Dresden. Basel, Frankfurt am Main, 1997, S. 77 - 78
- Fiol, C. M., Lyles, M. A.:** Organizational Learning. In: Academy of Management Review 4 (1985), S. 803 – 813
- Flato, E.:** Einführung von Gruppenarbeit in der industriellen Fertigung. Eschborn, 1995
- Flick, U.:** Stationen des qualitativen Forschungsprozesses. In: Flick, U. et al. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Sozialforschung - Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. 2. Auflage. Weinheim, 1995
- Flick, U., Kardoff, E.v., Keupp, H., Rodenstiel, L.v., Wolff, S. (Hrsg.):** Handbuch qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. 2. Auflage. Weinheim, 1995
- Friedan, B.:** Mythos Alter. Reinbek bei Hamburg, 1999
- Fuchs - Heinritz, W., Lautmann, R., Rammstedt, O., Wienhold, H.:** Lexikon zur Soziologie. 3., völlig neue bearbeitete und erweiterte Auflage. Opladen, 1995
- Grant, M., Hazel, J.:** Lexikon der antiken Mythen und Gestalten. 14. Auflage. München, 1999
- Glasl, F.:** Verwaltungsreform durch OE. In: Häfele, W.: Systemische Organisationsentwicklung: eine evolutionäre Strategie für kleine und mittlere Organisationen. 3. korr. Auflage. Europäische Hochschulschriften Reihe 5, Volks- und Betriebswirtschaft Bd. 1087, Frankfurt a. M., Berlin, Bern, New York, Paris, Wien, Lang, 1996.
- Glasl, F., Lievegoed, B.:** Dynamische Unternehmensentwicklung. Stuttgart, 1996
- Grabbe-Egloff, I.:** Organisationslernen zur Veränderung von Führungsstrukturen. In: Deutungslernen in der Erwachsenenbildung. Kaiserslautern, 1999
- Grant, M., Hazel, M.:** Lexikon der antiken Mythen und Gestalten. 14. Auflage, München, 1999
- Grauer, F.:** Personalmanagement für ältere Mitarbeiter. Wiesbaden 1998
- Greiner, U.:** Wenn der Druck steigt. In: Die Zeit Nr. 45, 02.05.2002, S. 1

- Gronemeyer, M.:** Das Leben als letzte Gelegenheit. Sicherheitsbedürfnisse und Zeitknappheit. Darmstadt, 1996
- Gronemeyer, M.:** Immer wieder neu oder ewig das Gleiche. Innovationsfieber und Wiederholungswahn. Darmstadt, 2000
- Gronemeyer, M.:** Generationen. Manuskript. Als Artikel in Kafka – Zeitschrift für Mitteleuropa, in der Herbstnummer 2001 erscheinen
- Gronemeyer, R.:** Die Entfernung vom Wolfsrudel. Über den drohenden Krieg der Jungen gegen die Alten. Düsseldorf, 1991
- Gronemeyer, R.:** Die zehn Gebote des 21. Jahrhunderts. Moral und Ethik für ein neues Zeitalter. München, Düsseldorf, 1999
- Gronemeyer, R.:** Krieg der Generationen oder wer kriegt hier was? In: Jg. 9 (2001) Heft 11, S. 30 - 31
- Gronemeyer, R.:** Kampf der Generationen. München, 2004
- Gruber, H.:** Die Entwicklung von Expertise. In: Franke, G. (Hrsg.): Komplexität und Kompetenz. Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), Bonn, 2001, S. 1 - 14
- Hanft, A.:** Organisationales Lernen und Macht – Über den Zusammenhang von Wissen, Lernen, Macht und Struktur. In: Schreyögg, G., Conrad, P. (Hrsg.): Managementforschung 6 (1996), S. 133 – 162
- Hartkemeyer, M., J., Dhority, L. F.:** Miteinander Denken - Das Geheimnis des Dialogs. Stuttgart, 1998
- Helfert, M.:** WSI-Mitteilungen, Wirtschaft (1992) Nr. 8, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut WSI der Hans Böckler Stiftung (Hrsg.), Berlin, S. 505ff
- Hennemann, C.:** Organisationales Lernen und die lernende Organisation. Entwicklung eines praxisbezogenen Gestaltungsvorschlages aus ressourcenorientierter Sicht. München, 1997
- Hentig, v. H.:** Von Kindern lernen? In: Lepenies, A. (Hrsg.): Alt und Jung: Das Abenteuer der Generationen. Eine Publikation des Deutschen Hygiene - Museums Dresden. Basel, Frankfurt am Main, S. 149 – 154
- Hentze, H.:** Motivation älterer Mitarbeiter. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Personalführung, Jg. 27 (1994), Heft 2, S. 150 - 157

Heigl, A.: Demographic Fact Book. HypoVereinsbank Volkswirtschaft (Hrsg.). Ohne Ort, 2003. www.HypoVereinsbank.de/Research

Herzog, I.: Flächenbrand des Wandels.: Zukunftskonferenzen. In: ManagerSeminare, Heft 33 (10/1998), S. 104 – 114

Heyer, K., Henkel, H.: Älter werden im Betrieb - Risiko und Chance. Eschborn, 1995

Heymann, H. - H., Müller, K. G.: Betriebliche Personalentwicklung. In: WiSt, Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Jg. 11 (1982), Heft 2, S. 151–156

Himmelreich, H.: Erwerbsarbeit im Altersumbruch - Auswirkungen auf Mensch und Unternehmen. In: Bullinger, H.-J., Volkholz, V., Betzl, K., Köchling, A., Risch, W. (Hrsg.): Alter und Erwerbsarbeit der Zukunft - Arbeit und Technik bei veränderten Alters- und Belegschaftsstrukturen. Berlin, 1993, S. 10 - 14

Hochschild, A. R.: Work – Life Balance. Keine Zeit. Wenn die Firma zum Zuhause wird und zu Hause nur Arbeit wartet. Opladen, 2002

Hoffmann-Riem, C.: Die Sozialforschung einer interpretativen Soziologie. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 32 (1980), Heft 2, S. 339 - 372

Hoffmann, F.: Entwicklung der Organisationsforschung. 2. Auflage. Wiesbaden 1976

Hopf, Ch.: Die PseudoExploration – Überlegungen zur Technik qualitativer Interviews in der Sozialforschung. In: Zeitschrift für Soziologie. Bd. 7 (1978) S. 97 - 115

Hopf, Ch.: Soziologie und qualitative Sozialforschung. In: Hopf, Ch., Weingarten, E. (Hrsg.): Qualitative Sozialforschung. Stuttgart, 1979, S. 11 - 37

Hüchtermann, M., Lenske, W.: Wettbewerbsfaktor Unternehmenskultur. Beiträge zur Gesellschafts- und Bildungspolitik Heft 168. Köln, 1991.

Hurrelmann, K.: Einführung in die Sozialisationstheorie: über den Zusammenhang von Sozialstruktur und Persönlichkeit. Weinheim und Basel, 1986

Hurrelmann, K., Albert, M.: Jugend 2002. 14 Shell Jugendstudie. Deutsche Shell (Hrsg.). Frankfurt a. M., 2002

Infratest Sozialforschung: Jung und Alt heute – Selbstbild und gesellschaftliche Wahrnehmung. Ergebnisse einer repräsentativen Befragung im April 2003 im Auftrag des Südwestrundfunks (SWR). München, 2003

Ilmarinen, J. E.: Ageing workers in the European Union – status and promotion of work ability, employability and employment. Finnish Institute for Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health, Ministry of Labour. Helsinki, 1999

Ilmarinen, J. E., Rantanen, J.: Promotion of Work Ability During Ageing. In: American Journal of industrial supplement. (1999), Heft 1, S. 21 – 23

Ilmarinen, J. E.: Älter werdende Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen. In: Cranach, M., Schneider, H. D., Ulich, E., Winkler, R. (Hrsg.): Ältere Menschen im Unternehmen. Chancen, Risiken, Modelle. Bern, Stuttgart, Wien, 2004. S. 29 – 50

Imiela, U.: Leistungsdruck und moralischer Druck. In: Ältere Angestellte, Arbeitsgestaltung, berufliche Perspektiven und soziale Sicherung. Dokumentation der Fachtagung vom 28.10.1998 in Frankfurt a. M. Trautwein – Kalms, G.: Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut WSI der Hans Böckler Stiftung (Hrsg.), Berlin, 1998, S. 5 - 15

Isaacs, W. N.: Dialogue and the Art of Thinking Together. New York, 1999

Isaacs, W. N.: Der Dialog. In: Senge, P., Kleiner, A., Smith, B., Roberts, C., Ross, R. (Hrsg.): Das Fieldbook zur Fünften Disziplin. Stuttgart, 1996, S. 412 – 420

Isaacs, W. N.: Taking Flight: Dialogue, Collective Thinking, and Organizational Learning. In: Organizational Dynamics. Jg. 22 (Herbst 1993), Nr. 2, Special issue on the learning Organization, S. 24 – 39

Jancik, R.: Vortrag im Rahmen des Workshops: „Braucht der demographische Wandel andere Formen der Qualifizierung?“ (Veranstalter VDI/VDO) in Berlin, Mai 2001

Jasper, G., Fitzner S.: Innovatives Verhalten Jüngerer und Älterer: Einfluss von Arbeitsumfeld und Erfahrungswissen. In: Köchling, A., Astor, M., Fröhner, K. – D., Hartmann, E. A., Hitzblech, T., Jasper, G., Reindl, J. (Hrsg.): Innovation und Leistung mit älter werdenden Belegschaften. München, 2000, S. 140 - 188

Kade, S.: Lebenszeit und Zeitgeschichte. Genealogisches Lernen im intergenerationellen Austausch. In: Meisel, K. (Hrsg.): Generationen im Dialog.

Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (DIE). Materialien für
Erwachsenenbildung 11. Frankfurt a. M., 1997, S. 40 – 46

Kador, F. J., Müller - Hagen, D.: Ältere Mitarbeiter - praktische Arbeitshilfe für die
Betriebe. Köln, 1980

Katzenbach, J., Smith, D.: Teams: Der Schlüssel zur Hochleistungsorganisation.
Wien, 1993

Kazmierski, O., Rump, J., Seitz, C.: Führungsbilder im Spiegel der Generationen.
In: Trojaner, Jg. 9 (2001) Heft 11, S. 16 – 18

Kim, D. H.: The Link between Individual and Organizational Learning. In: Sloan
Management Review Jg. 35 (1993), Nr. 1, S. 37 – 50

Kleinhans, A.: Wissensverarbeitung im Management, Möglichkeiten und Grenzen
wissens-basierter Managementunterstützungs-, Planungs- und Simulationsansätze.
Frankfurt a. M, 1989

Klös, H. - P.: Beschäftigungschancen für ältere Arbeitnehmer: Internationaler
Vergleich und Handlungsempfehlungen. Vortrag anlässlich der Abschlusskonferenz
„Proage – Die demographische Herausforderung meistern“ am 25.9.2003, Berlin

Klumpp, A.: Produktivität durch Arbeitsorganisation - gemeinsames Arbeiten von
jüngeren und älteren Mitarbeitern. in: Bullinger, H.-J., Volkholz, V., Betzl, K.,
Köchling, A., Risch, W. (Hrsg.): Alter und Erwerbsarbeit der Zukunft - Arbeit und
Technik bei veränderten Alters- und Belegschaftsstrukturen. Berlin, 1993, S. 50 - 52

Klump, W., Lau, D., Siehlmann, G., Pflüger, M., Terjung, J.: Argumente und
Möglichkeiten für die Personalentwicklung älterer Mitarbeiter. Bildungswerk der
Hessischen Wirtschaft e.V. (Hrsg.): Weiße Reihe 43. Frankfurt a. M., 1994

Knaut P., Wollert A. (Hrsg.): Human-Resource-Management: neue Formen
betrieblicher Arbeitsorganisation und Mitarbeiterführung. Köln, 1996

Knopf, D.: „Erfahrungswissen älterer Menschen nutzen“ – Gerontologische
Implikationen einer sozialpolitischen Programmatik. In: Knopf, D., Schäffter, O.,
Schmidt, R. (Hrsg.): Produktivität des Alters. Beiträge zur Gerontologie und
Altenarbeit 75. 3. unver. Auflage. Berlin, 1995

Kobi, J. - M., Wüthrich, H. A.: Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten.
Landsberg am Lech, 1986

Köchling, A.: Die Ausgangssituation: Die „Demographische Falle“ – ihre Ursachen und ihre Wirkungen auf Wirtschaft und Betriebe. In: Köchling, A., Astor, M., Fröhner, K. – D., Hartmann, E. A., Hitzblech, T., Jasper, G., Reindl, J. (Hrsg.): Innovation und Leistung mit älterwerdenden Belegschaften. München, 2000, S. 1 – 11

Köchling, A.: Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen. Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH Volkholz und Partner (GfAH) (Hrsg.). Dortmund, 2002

Kohli, M. (Hrsg.): Soziologie des Lebenslaufs. Darmstadt, Neuwied, 1978

Kohli, M.: Lebenslauf und Lebensalter als gesellschaftliche Konstruktion. Elemente zu einem interkulturellen Vergleich. In: Elwert, G. (Hrsg.): Im Lauf der Zeit: ethnographische Studien zur gesellschaftlichen Konstruktion von Lebensalter. Saarbrücken, Fort Lauderdale, 1990, S. 11 – 31

Königswieser, R., Exner, A.: Systemische Interventionen: Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. Beratergruppe Neuwaldegg. Stuttgart, 1998

Krämer, M., Rump, J.: Wissensmanagement. In: Brammer, G., Lau-Villinger, D., Seitz, C.: Anhang zum Statusbericht 1999. Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e. V. (unveröffentlicht). Frankfurt a. M., 2000

Krüger, H.: Wandel der Lebensläufe – Beharrung der Berufsbiographien – Wandel der Geschlechterarrangements. Und der Nachwuchs? Gestaltungsimperative und Interventions - Chancen der Politik. In: Goldmann, M., Mütterich, B., Stackelbeck, M., Tech, D. (Hrsg.): Projektdokumentation Gender Mainstreaming und Demographischer Wandel. Dortmund, 2003, S. 94 - 154

Kruse, A. (Hrsg.): Psychologie der Lebensalter. Darmstadt, 1995

Kruse, A., Lehr, U.: Ältere Mitarbeiter. In: Rosenstiel, L. v., Regent, E., Domsch, M. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement (3. überarb. und erw. Auflage). Stuttgart, 1995, S. 539 - 548

Kümpel, B., Müller - Horbach, W.: Coaching – was ist das?. In: AGOGIK, Jg. 23 (Sept. 2000), Nr. 3, S. 5 – 12

Kurz - Scherf, I.: Ende der Arbeitsgesellschaft? Oder: Wenn der bürgerlichen Demokratie die kapitalistische Arbeit ausgeht. In: Geisen, T., Krau, K., Ziegelmayer,

V. (Hrsg.): Zukunft ohne Arbeit. Beiträge zur Krise der Arbeitsgesellschaft. Frankfurt a. M., 1998

Lamnek, S.: Qualitative Sozialforschung. Methodologie. Bd.1 und 2, 3. korrigierte Auflage. Weinheim, 1995

Langmaack, B., Braune-Krickau, M.: Wie die Gruppe laufen lernt: Anregungen zum Planen und Leiten von Gruppen; ein praktisches Lehrbuch. Weinheim, 1995

Lau-Villinger, D.: Schluß mit der Verschwendung – oder wer findet hier wen schrecklich. In: Trojaner, Jg. 3 (1995) Heft 7, S. 7 - 9

Lau-Villinger, D., Terjung, J.: Ergebnisse einer Kulturanalyse zum Prozeß des Älterwerdens in Unternehmen. Unveröffentlichte Studie. Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e. V. Frankfurt a. M., 1996

Lau-Villinger, D. : Miteinander statt gegeneinander. Wirtschaft probt den Dialog zwischen den Generationen. In: Die besten Jahre. Eine Beilage der Frankfurter Rundschau vom 1.10.1999

Lau-Villinger, D., Rister G., Seitz C.: Wissensaustausch zwischen Jung und Alt in Unternehmen. Dokumentation der Zukunftskonferenz 24. – 26. Juni 1999 in Bad Nauheim. In: Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e.V. (Hrsg.): Weiße Reihe 56. Frankfurt a. M., 1999

Lau-Villinger, D., Rump, J., Seitz, C.: Der Prozess des Älterwerdens in Unternehmen – Gestaltung altersheterogener Lern- und Arbeitsstrukturen. Bundesinstitut für Berufsbildung. Bundesinstitut für Berufsbildung BIBB (Hrsg.): Der Prozess des Älterwerdens in Unternehmen. Informationen zu Modellversuchen im Bereich der außerschulischen beruflichen Bildung. Modellversuchsinformation Nr. 1, 6 (1999). Frankfurt a. M., 1999

Lau-Villinger, D., Seitz C., Werse, B.: Alt und Jung – Intergenerative Dynamiken in Unternehmen. Dokumentation der Abschlusskonferenz 10. –12. Oktober 2001 in Osthofen. Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e.V. (Hrsg.): Weiße Reihe 60. Frankfurt a. M., 2001

Lau-Villinger, D.: Wissensentwicklung im Dialog. In: Rump, J., Lau-Villinger, D. (Hrsg.): Management-Tool Knowledge-Management. Köln, 2002, S. 81 - 92

- Lau-Villinger, D., Seeberg, M.:** Kollektives Denken und kollegiales Coaching. In: Geißler, K.A., Looss, W. (Hrsg.): Handbuch für Personalentwicklung: Beraten, Trainieren, Qualifizieren. 75. Erg.-Lfg. Aug. 2002. Kap. 7.19. Köln, 2002, S. 1 - 27
- Lau-Villinger, D.:** Dialog in der Lernenden Organisation – Dialog als Kernkompetenz zur Förderung kollektiver Intelligenz in organisationalen Lern- und Entwicklungsprojekten – Zwischenbericht. In: Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e.V. (Hrsg.): Weiße Reihe 63. Frankfurt a. M., 2003
- Lehr, U., Schneider, W.:** Altersbild. In: Oswald, W., Herrmann, W., Kanowski, S., Lehr, U., Thomae, H. (Hrsg.). Gerontologie. Medizinische, psychologische und sozialwissenschaftliche Grundbegriffe. Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz, 1984, S. 31 - 37
- Lehr, U., Wilbers, J.:** Arbeitnehmer, Ältere, in: Gaugler, E., Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens. Neubearb. und erg. Auflage, Stuttgart, 1992, S. 204 – 212
- Lehr, U.:** Psychologie des Alterns. 9. Auflage. Heidelberg, 2000
- Lehr, U.:** Der veränderte Lebenszyklus – Die biologische Uhr läuft konträr zur sozialen Uhr. In: Kayser, F., Uepping, H. (Hrsg.): Die Kompetenz der Erfahrung: Personalmanagement im Zeichen demographischen Wandels. Neuwied, Kriftel, Berlin, 1997. S. 67 - 76
- Leontjew, A. N.:** Tätigkeit, Bewußtsein, Persönlichkeit. Stuttgart 1977
- Liebau, E.:** Generation – ein aktuelles Problem. In: Liebau, E. (Hrsg.) Das Generationenverhältnis. Über das Zusammenleben in Familie und Gesellschaft. Weinheim, München, 1997, S. 15 - 37
- Lewin, K.:** Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Berlin, 1963
- Lombriser, R., Uepping, H. (Hrsg.):** Employability statt Jobsicherheit. Personalmanagement für eine neue Partnerschaft zwischen Unternehmen und Mitarbeiter. Neuwied, Kriftel (Taunus), 2001
- Mandl, Ch.:** Dialogos oder eine Collage über Team-Lernen. In: Organisationsentwicklung (1996), Heft 3, Zürich, S. 33 - 44
- Mannheim, K.:** Das Problem der Generationen. In: Kölner Vierteljahresshäfte Soziologie (1928) Heft 7. Wieder abgedruckt in: Karl Mannheim: Wissenssoziologie, Soziologische Texte 28, Berlin, Neuwied, 1964, S. 509 – 565

Mannheim, K.: Das Problem der Generationen. In: Kohli, M. (Hrsg.): Soziologie des Lebenslaufs. Darmstadt, Neuwied, 1978.

Matthes, J.: Karl Mannheims „Problem der Generationen“, neu gelesen. Generationen – „Gruppen“ oder gesellschaftliche Regelung von „Zeitlichkeit“? In: Zeitschrift für Soziologie (1995) Heft 14, S. 363 - 372

Mayring, P.: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim, 1988

Mayring, P.: Qualitative Inhaltsanalyse. In: Flick, U., Kardoff, E.v., Kreipp, H., Rosenstiel, L.v., Wolff, S. (Hrsg.): Handbuch qualitativer Sozialforschung – Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. 2. Auflage. Weinheim, 1995, S. 209 - 213

Mead, M.: Der Konflikt der Generationen. Jugend ohne Vorbild. 2. unv. Auflage. Eschborn, 2000

Mendius, H. G.: Das Handwerk und seine Beschäftigten – Verlierer des demographischen Umbruchs? In: Politik und Zeitgeschichte. B 3-4/2001 Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament. S. 14 - 30

Morschhäuser, M.: Grundzüge alternsgerechter Arbeitsgestaltung. In Gussone, M., Huber, A., Moschhäuser, M., Petrenz; J. (Hrsg.): Ältere Arbeitnehmer: Altern und Erwerbsarbeit in rechtlicher arbeits- und sozialwissenschaftlicher Sicht. Frankfurt a. M., 1999, S. 101 - 181

Morschhäuser, M., Ochs, P., Huber, A.: Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern. Strategien und Beispiel für die betriebliche Praxis. Bertelsmann Stiftung, Bundesvereinigung der Arbeitgeberverbände (Hrsg.). Gütersloh, 2003a

Morschhäuser, M., Ochs, P., Huber, A.: Success with Older Workers. a Good Practice Compenium. Bertelsmann Stiftung, Bundesvereinigung der Arbeitgeberverbände (Hrsg.). Gütersloh, 2003b

Moser, H.: Aktionsforschung als kritische Theorie der Sozialwissenschaft. München, 1975

Moser, H.: Einführung in die Sozialforschung als Aktionsforschung. Kurseinheit 1 – 4. (Aktionsforschung und alltägliches Handeln, Handlungspraxis von Aktionsforschung, Aktionsforschung als Sozialforschung, Diskurs und Organisation von Projekten). Hagen, 1995

Müller, M.: Aspekte der Weiterbildung älterer Arbeitnehmer. Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e.V. (Hrsg.): Weiße Reihe 31, Frankfurt a. M., 1991

Müller M.: Erfahrungsgestütztes Lernen. Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e.V. (Hrsg.): Weiße Reihe Nr. 28 Frankfurt a. M., 1992

Naegele, G.: Zwischen Arbeit und Rente. Augsburg, 1992

Naegele, G.: Demographischer Wandel und „Erwerbsarbeit“. In: Politik und Zeitgeschichte. B 3-4/2001 Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament. S. 3 – 13

Naegele, G.: Verrentungspolitik und Herausforderungen des demografischen Wandels in der Arbeitswelt. Das Beispiel Deutschlands. In: Cranach, M., Schneider, H. D., Ulich, E., Winkler, R. (Hrsg.): Ältere Menschen im Unternehmen. Chancen, Risiken, Modelle. Bern, Stuttgart, Wien, 2004, S. 189 - 219

Neckel, S.: Ehrgeiz, Reputation und Bewährung. Zur Theoriegeschichte der Soziologie des Erfolgs. In: Burkhart, G., Wolf, J. (Hrsg.): Lebenszeiten. Erkundungen zur Soziologie der Generationen. Opladen, 2002, S. 103 – 117

Negt, O.: Die Krise der Arbeitsgesellschaft.: Machtpolitischer Kampfplatz zweier Ökonomien. In: Politik und Zeitgeschichte B 15/1995 S. 3 – 9. [http:// userpage.fu-berlin.de/~zosch/ops/negt.html](http://userpage.fu-berlin.de/~zosch/ops/negt.html)

Neuberger, O.: Wir, die Firma: der Kult um die Unternehmenskultur. Weinheim, Basel, 1987

Nienhüser, W.: Personalwirtschaftliche Wirkungen unausgewogener betrieblicher Alterstrukturen. In: George, R., Struck, O. (Hrsg.): Generationenaustausch im Unternehmen, München, 2000, S. 55 – 70

Nonaka, I., Takeuchi, H.: Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Frankfurt a. M., 1997

Öchsler, W.: Personal und Arbeit – Einführung in die Personalarbeit unter Einbeziehung des Arbeitsrechts. 5. überarbeitete Auflage. München, 1994

Oerter, R., Montada, R.: Entwicklungspsychologie, München 1987

Olbrich, E.: Menschengerechte Umweltgestaltung. Schnittstelle zwischen Person und Umgebung. In: Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie. Bd. 29, Heft 4 (1996). S. 257 - 266

Opaschowski, H.: Deutschland 2010. Hamburg, 1997

- Ostner, I.:** Arbeits- und Industriegesellschaft. In: Kneer, G., Nassehi, A., Schroer, M. (Hrsg.): Klassische Gesellschaftsbegriffe der Soziologie. München, 2001, S. 55 - 72
- Owen, H.:** Open space technology. A user`s guide. Maryland, 1993
- Pächnatz, P.:** Lernen im Gespräch durch den Dialog. In: Organisationsentwicklung (2000), Heft 2, S. 23 - 32
- Peters, T., Waterman, R.:** Auf der Suche nach Spitzenleistung. Landsberg am Lech, 1984
- Plath, H. E.:** Erfahrungswissen – Was ist das? Unveröffentlichtes Papier (IAB Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung). Nürnberg: 30.11.2000
- Pohlmann, S.:** Das Altern der Gesellschaft als globale Herausforderung – Deutsche Impulse. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.). Stuttgart, Berlin, Köln, 2001
- Prahl, H. W., Schroeter, K. R.:** Soziologie des Alterns: eine Einführung. Paderborn, München, Wien, 1996
- Probst, G. J. B.:** Organisation: Strukturen, Lenkungsinstrumente, Entwicklungsperspektiven. Landsberg / Lech, 1992
- Probst, G. J. B., Raub, S., Romhardt, K.:** Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Wiesbaden, 1997
- Reindl, J.:** Ältere Arbeitnehmer. „Wahrheit“ und Mythos einer umworbenen Arbeitskräftegruppe. Vortrag auf der Abschlusstagung des VDMA zum Projekt „Demographie - Initiative“ in Frankfurt a. M. November 2003
- Rosenmayr, L.:** Die späte Freiheit. Das Alter – ein Stück bewußt gelebten Lebens. Berlin, 1983
- Rosenow, J., Naschold, F.:** Ältere Arbeitnehmer - Produktivitätspotential oder personalwirtschaftliche Dispositionsmasse? Bundesdeutsche Unternehmen im Vergleich zu Schweden und Japan, in: Sozialer Fortschritt, Jg. 42 (1993) Heft 6 - 7, S. 146 - 152
- Rosenow, J., Naschold, F.:** Die Regulierung von Altersgrenzen: Strategien von Unternehmen und die Politik des Staates. Berlin, 1994
- Rosenthal, G.:** Zur interaktionellen Konstitution von Generationen. Generationenabfolgen in Familien von 1890 bis 1970 in Deutschland. In: Mansel, J.,

- Rosenthal, G., Tölke, A. (Hrsg.): Generationen-Beziehungen, Austausch und Tradierung. Opladen, 1997, S. 57 - 73
- Rosenstiel, L. v.:** Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise. 3. Auflage. Stuttgart. 1992
- Rühl, M.:** Senior Professionals als personalpolitische Herausforderung. Vortrag anlässlich der Abschlussveranstaltung des vom Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Transferprojektes „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“: Alternde Belegschaften. Herausforderung für die Wettbewerbsfähigkeit. 2.9.2002 in Bonn
- Ruh, H.:** Anders, aber besser. Die Arbeit neu definieren für eine solidarische und überlebensfähige Welt. Frauenfeld, 1996
- Rump, J. S.:** Motivation und Leistungsverhalten von Thüringer Beschäftigten – eine empirische Untersuchung von Ursache und Wirkung. In: Personalführung, Jg. 30 (1997) Heft 9, S. 874 – 880
- Rump, J. S.:** Der Beitrag des Personalmanagements zum effektiven Einsatz älterer Mitarbeiter. Teil 5 des vom BMBF in Auftrag gegebenen Gutachtens "Intergenerative Kompetenzbilanz". Frankfurt, 1997
- Rump, J.:** Intergeneratives Wissensmanagement. In: Trojaner, Jg. 9 (2001) Heft 11, S. 24 - 27
- Rump, J.:** Alter und Altern: Die Berücksichtigung der Intergenerativität und der Lebensphasenorientierung. In: Wächtler, H., Vedder, G., Führung, M. (Hrsg.): Personelle Vielfalt in Unternehmen. München, 2003, S. 153 – 169
- Rump, J.:** Wandel in der Arbeitswelt -Herausforderungen für Mensch und Organisation. Manuskript. Erschienen in Knauth, P., Wollert, A. (Hrsg.): Human Resource Management, Köln, Kap. Oktober 2003 S. 1 – 55. In den Literaturangaben als Rump 2003a aufgeführt.
- Sander, E.:** Common Culture und neues Generationenverhältnis. Die Medienerfahrungen Jugendlicher und ihrer Eltern im empirischen Vergleich. Deutsches Jugendinstitut DJI. Bd. 3, Opladen, 2001
- Sattelberger, Th. (Hrsg):** Die lernende Organisation: Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung. Wiesbaden, 1991

- Schein, E.:** Karriereanker. Die verborgenen Muster in Ihrer beruflichen Entwicklung. Beratungssozietät Lanzenberger Dr. Loos Stadelmann (Hrsg.). 7. Auflage 2002. Darmstadt, 1994.
- Schein, E.:** Unternehmenskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt a. M., New York, 1995
- Scholz, C.:** Darwiportunismus. Generation Y ante portas. In: WISU das wirtschaftsstudium 19(1999). www.darwiportunismus.de/texte/szenario.htm
- Schulz, E.:** Kompetenz und Erfahrung älterer Erwerbspersonen. In: Kayser, F., Uepping, H. (Hrsg.): Die Kompetenz der Erfahrung: Personalmanagement im Zeichen demographischen Wandels. Neuwied, Kriftel, Berlin, 1997, S. 222 – 225
- Schulze, H.:** Erfahrungsgel leitete Arbeit in der industriellen Produktion. Frankfurt a. M., 2001
- Schüppel, J.:** Wissensmanagement, organisationales Lernen im Spannungsfeld von Wissens- und Lernbarrieren. Wiesbaden, 1996
- Schütze, F.:** Die Technik des narrativen Interviews in Interaktionsfeldstudien – dargestellt an einem Projekt zur Erforschung von kommunalen Machtstrukturen. Fakultät für Soziologie an der Universität Bielefeld (Hrsg.): Arbeitsberichte und Forschungsmaterialien (Nr. 1). Bielefeld, 1977
- Seitz, C.:** Die Generationenfrage mit einem Personalkonzept verbinden. In: Frankfurter Rundschau vom 16.2.2002
- Seitz, C.:** Ein blinder Fleck wirft Schatten. In: Trojaner, Jg. 9 (2001), Heft 11, 4 - 9
- Senge, P. M.:** Wir müssen <Lernen> neu denken. In: GdWZ Grundlagen der Weiterbildung. Praxis Forschung Trends, 7. Jg. 6(1996) S. 330 - 333
- Senge, P. M., Kleiner, A., Smith, B., Roberts, C., Ross, R.:** Das Fieldbook zur Fünften Disziplin. Stuttgart, 1996
- Senge, P. M.:** Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart, 1998
- Senge, P. M.:** The Dance of Change. Wien, Hamburg, 2000
- Sennett, R.:** Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin, 2000
- Stäbler, S.:** Die Personalentwicklung der "Lernenden Organisation": konzeptionelle Untersuchung zur Initiierung und Förderung von Lernprozessen. Berlin, 1999

- Strauß, J., Kuda, E.:** Gruppenarbeit und ältere Arbeitnehmer, Handlungshilfe. Frankfurt a. M., Dortmund, 1998
- Strauss, A., Corbin., J.:** Basics of Qualitative Research. Grounded Theory Procedures and Techniques. Newbury Park, London, New Delhi, 1990
- Trebesch, K.:** 50 Definitionen zur Organisationsentwicklung und kein Ende oder würde Einigkeit stark machen? In: Organisationsentwicklung (1982), Heft 3, S. 37 – 62
- Tremper, U., Wurst, N.:** Thesenpapier zum Vortrag: Der intergenerative Dialog als Schlüssel zum Wissenstransfer anlässlich der DGFP (Deutsche Gesellschaft für Personalführung) Messe „Personal und Weiterbildung“ in Wiesbaden am 22.05.2003
- Turner, Ch.:** Was sind „Lerngemeinschaften“?. In: Senge, P. M., Kleiner A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., Smith, B. (Hrsg.): The Dance of Change. Die 10 Herausforderungen tiefgreifender Veränderungen in Organisationen. Wien, Hamburg, 2000, S. 524 - 526
- Uepping, H.:** Die Leistung der Erfahrung - Altersorientierte Personalentwicklung. In: Kayser, F., Uepping, H. (Hrsg.): Kompetenz der Erfahrung: Personalmanagement im Zeichen demo-graphischen Wandels. Neuwied, Kriftel, Berlin, 1997
- Venth, A.:** Gesundheit: Selbstbilder und Fremdbilder im Laufe der Zeit. In: Meisel, K. (Hrsg.): Generationen im Dialog. Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (DIE). Materialien für Erwachsenenbildung 11. Frankfurt a. M., 1997, S. 73 - 75
- Voges, W. (Hrsg.):** Soziologie der Lebensalter: Alter und Lebenslauf. Soziologenkorrespondenz Bd. 9, München, 1983
- Vogel, K.:** Vorwort. In: Lepenies, A. (Hrsg.): Alt und Jung: Das Abenteuer der Generationen. Eine Publikation des Deutschen Hygiene-Museums Dresden. Basel, Frankfurt am Main, 1997, S. 7 - 8
- Wagner, U.:** Interaktive Sozialforschung. Zur Frage der Wissenschaftlichkeit und Brauchbarkeit der Aktionsforschung. Weinheim, 1997
- Wahren, H. K. E.:** Gruppen- und Teamarbeit in Unternehmen. Berlin, New York, 1994
- Weisboard, M. R.:** Zukunftskonferenzen 1: Methode und Dynamik. In: Organisationsentwicklung (1996), Heft 1, S. 2 – 13

Weitbrecht, K.: Alter und Struktur der Bevölkerung Deutschlands im Jahr 2050. Ein Vergleich aktueller Prognosen zur Bevölkerungsentwicklung. Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e. V. (Hrsg.). Frankfurt am Main, 2004. www.mit-offenen-auge.de

Wenke, J.: Rien ne va plus ou faites votre jeu. In: Trojaner, Jg. 3 (1995) Heft 7, S. 21-23

Wenzel, B., Flöter, R.: Produktivität durch Gruppenarbeit - gemeinsames Arbeiten jüngerer und älterer Mitarbeiter. In: Bullinger, H.-J., Volkholz, V., Betzl, K., Köchling, A., Risch, W. (Hrsg.): Alter und Erwerbsarbeit der Zukunft - Arbeit und Technik bei veränderten Alters- und Belegschaftsstrukturen. Berlin, 1993, S. 47 - 49

Willke, H.: Wissensgesellschaft. In: Kneer, G., Nassehi, A., Schroer, M. (Hrsg.): Klassische Gesellschaftsbegriffe der Soziologie. München, 2001, S. 379 - 398

Wollert, A.: Intergenerative Kompetenzbilanz. In: Kompetenzentwicklung`97. Berufliche Weiterbildung in der Transformation – Fakten und Visionen. Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management Berlin (Hrsg.). Münster, New York, München, Berlin, 1997, S. 317 – 362

Wollert, A.: Von wegen alt und verkalkt! In: Trojaner, Jg. 3 (1995), Heft 7, S. 13 - 14

Wunderer, R.: Führung und Zusammenarbeit. 5. überarb. Auflage. München, 2003

Zeman, P.: Zur Neugewichtung des Erfahrungswissens älterer Menschen. Ohne Angabe von Jahr und Ort. www.inbas-sozialforschung.de

Zentralverband Elektrotechnik- Elektronikindustrie (ZVEI) e. V. (Hrsg.): Demographie-Initiative der Elektrotechnik- und Elektronikindustrie. Frankfurt a. M., 2002. www.demotrans.de

Ich versichere hiermit, dass ich die Arbeit selbständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel verwendet und die Stellen, die anderen Werken im Wortlaut oder dem Sinne nach entnommen sind, mit Quellenangaben kenntlich gemacht habe.

Gießen, den 24.04.2004

Emelia Seitz

Empirischer Anhang

I. Übersicht des empirischen Materials

Vier Fallstudien, zwei Gruppeninterviews, drei Einzelinterviews und eine Zukunftskonferenz wurden als empirisches Material verwendet.

Angaben zu den vier Fallstudien

Insgesamt wurden in den vier Kooperationsunternehmen 15 Interviews durchgeführt, davon acht auf Band aufgezeichnet und teilweise transkribiert. Die Interviews wurden von 1 bis 15 durchnummeriert. Die nicht aufgezeichneten Interviews wurden mitgeschrieben und ein Postskriptum angefertigt. Ergänzend wurden Unternehmensleitlinien, Ablaufpläne und Organigramme analysiert. Alle Projekttreffen wurden dokumentiert und ausgewertet. In einem Unternehmen wurde eine schriftliche Befragung durchgeführt.

Kooperationsunternehmen A:

- ◆ Analyse der Unternehmensleitlinien, Ablaufpläne, Organigramme, Geschäftsberichte.
- ◆ Ein Interview mit dem Personalleiter und ein Interview mit dem Vorstand, die nicht aufgezeichnet wurden (Interview 1 und 2).
- ◆ Quantitative Befragung zum Wissens- und Erfahrungstransfer.

Kooperationsunternehmen B:

- ◆ Analyse der Unternehmensleitlinien, Ablaufpläne, Organigramme, Geschäftsberichte.
- ◆ Interview mit Geschäftsführer und Personalleiter und interner Personalentwicklung (Interview 3, 4 und 5). Das Interview mit der Personalentwicklung wurde nicht aufgezeichnet.
- ◆ Analyse der Schlüsselfaktoren mit der Projektgruppe.

Kooperationsunternehmen C:

- ◆ Analyse der Unternehmensleitlinien, Ablaufpläne, Organigramme, Geschäftsberichte.

- ♦ Interviews mit vier Mitarbeitern und drei Führungskräften. Fünf Interviews wurden aufgezeichnet. (Interview 6 – 12).

Kooperationsunternehmen D:

- ♦ Analyse der Unternehmensleitlinien, Ablaufpläne, Organigramme, Geschäftsberichte.
- ♦ Interview mit Geschäftsführer und zwei Mitarbeitern. Ein Interview wurde aufgezeichnet (Interview 13 - 15).
- ♦ Analyse der Schlüsselfaktoren mit der Projektgruppe.

Angaben zu den Interviews außerhalb der Fallstudien

- ♦ Zwei Gruppeninterview mit Ruheständlern. Beide Interviews wurden aufgezeichnet (Interview 16 und 17).
- ♦ Einzelinterview mit einem Personalentwickler eines mittelständischen Unternehmens, 35 Jahre alt, mit einer Abteilungsleiterin einer Verwaltung, 56 Jahre alt und einem Außendienstmitarbeiter einer Versicherungsgesellschaft, 58 Jahre alt. (Interview 18 – 20). Alle drei Interviews wurden aufgezeichnet.

Zukunftskonferenz

Es wurde eine Zukunftskonferenz mit 54 Beteiligten durchgeführt. Die Dokumentation der Konferenz wurde vom Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e. V. veröffentlicht.¹

¹ Lau-Villinger, D., Rister G., Seitz C.: Wissensaustausch zwischen Jung und Alt in Unternehmen. Dokumentation der Zukunftskonferenz 24. – 26. Juni 1999 in Bad Nauheim. In: Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e.V. (Hrsg.): Weiße Reihe 56. Frankfurt a. M., 1999

II. Beispiele aus dem verwendeten Material

1. Gruppeninterview Interview 16

I = Interviewer

I: ... einfach mal beginnen, dass Sie so, vielleicht aus Ihren Erfahrungen berichten, wie Sie, naja, in Ihrem Beruf, in Ihrem Erwerbsleben, wie Sie das gemerkt haben, dass Sie älter wurden?

Herr A: Überhaupt nicht.

I: Oder haben Sie das überhaupt gemerkt? Oder?

Herr A: Überhaupt nicht (Lachen).

I: (Lachen) Ja, wie war das so?

Frau A: Die Kollegen und Kolleginnen (Lachen).

I: Die Kollegen... was?

Frau A: An den Kolleginnen und Kollegen.

I: Daran haben Sie es gemerkt? Dass die jünger wurden?

Frau A: Hmmh.

I: Also dass so ein Zeichen war, dass die Kollegen und Kolleginnen jünger wurden.

Frau A: Ja.

I: Hmmh.

Frau B: Ja, das stimmt, dass hab' ich auch erlebt, dass so mehr Junge um mich herum waren und weniger aus meiner Generation.

I: Hmmh.

Frau C: Also als ich 42 war, musste ich dann PC lernen und das hat mir insofern sehr weh getan, weil die anderen, die das schon konnten, die Jüngeren, damit aufgewachsen sind und ich die Sache nur langsam verstanden habe und dann abgestraft wurde und das war nicht in Ordnung, da hab ich festgestellt, jetzt ist es soweit.

I: Dass Sie älter geworden sind. Hmmh. Und so bei den anderen, wenn Sie so zurück-denken?

Frau ?: Dass mir die Puste ausging. Wenn ich in 3. Stock bin (Lachen), wenn ich in 3.Stock hochgerannt bin.

I: (Lachen) Hmmh. Und bei den anderen? Frau G.? Frau G: Ich hab's gemerkt, dass ich zunehmend erschöpfter wurde. Und ich war ja in einer Erziehungsberatungsstelle tätig, als Kinder- und Jugendlichenpsychotherapeutin. Und ich hab's gemerkt, dass ich in der Arbeit mit Kindern und Eltern, die auch schwieriger geworden waren in den 25 Jahren meiner Tätigkeit, dass ich zunehmend ungeduldiger wurde.

I: Hmmh.

Frau G.: Also dass ich eher erschöpft wurde und nicht mehr so leistungsfähig. Und dass mir viel schneller alles zuviel wurde.

I: Hmmh.

Frau G.: Das waren so bei mir die... Ich hab' immer noch versucht, zu gucken, woran liegt es? Hab' auch versucht, damit zu leben oder dagegen zu steuern. Aber...ja...

I: Hmmh.

Frau G.:...

Frau?: Also ich hab gemerkt, dass ich erschöpfter bin, auch ungeduldiger heißt das, oder

angespannter. Ich hab' aber auch gemerkt, dass ich langsamer wurde oder dass die Jüngeren schneller wurden. Also so im Vergleich hab ich gemerkt, dass das fixer ging. Ich musste, um da mitzuhalten, musste ich mich mehr anstrengen.

I: Hmmh.

Frau?: Also, auch um so schnell zu sein. Frau?: Ich hab es lernen müssen. Ich hab' einen Wiedereinstieg in den Beruf gemacht, nach einer neunjährigen Babypause und bin in einer Abteilung gelandet, wo nur Jugendliche, also äh sprich, 20 bis 30jährige waren, und hab da lernen müssen, dass ich da eigentlich alt bin, da war ich 38. (Allgm. Lachen)

I: Hmmh. Wie ist das Unternehmen damit umgegangen? Oder hatten Sie den Eindruck, das Unternehmen geht überhaupt damit um?

Herr?: Also, da muss man unterscheiden, ich bin vor sechs Jahren bereits ausgeschieden, mit 60 Jahren. Und heute sind die Verhältnisse offensichtlich ganz, ganz anders, ja? Also damals gab es noch Boom. Da gab es im Investmentbereich, im Bankenbereich, viel zu tun. Aufgefallen ist mir dann, dass man nicht mehr mit (unverständlich) erlebt hat und dass die Jungen immer mehr Freiheit hatten und Fehler machten, wie man die Arbeit besser organisieren könnte. (Lachen) Die Arbeit lag völlig daneben. Diese Meinung, die völlig nach

meiner Auffassung daneben lag und das, sagen wir mal, war die Feststellung von damals. Aber heute oder in den letzten Jahren hatte ich immer wieder Kontakt zu diesen und jenen Kollegen und ich bedaure an sich ein kleines bisschen, nicht noch intensivere Kontakte zu haben und da habe ich durch Herrn Jakobsen ein Projekt, wo ist er denn, ach ja, da ist er ja, sehr angetan. Übrigens gibt es noch so ein Schlagwort, *retire volunteers*. Ja, das heißt im Ruhestand befindliche Ehrenamtliche.

Herr X: Ja Herr K., Schlagwörter.

Herr ?: Ja, da will man offensichtlich, die Amerikaner machen dies zumindest, in dieser Richtung auch mit Ruheständlern zusammenarbeiten. Ja, Betriebe mit ihren eigenen Ruheständlern. Und das ist ein interessantes Projekt. Also das würde ich, das hat mich... das ich sehr gerne gesehen habe. Und das das vielleicht mit meiner Hilfe oder wie immer oder mit meinen Projekten vielleicht auch klappt, etwas funktioniert hätte.

Frau G.: Ich hab noch mal 'ne Frage, die das also tangiert, als die Mauer fiel, das weiß ich aus dem Bekanntenkreis, sind ja sehr viele Leute, die im Ruhestand waren oder im Begriff waren in den Ruhestand zu gehen, sind übergegangen, haben in Banken gearbeitet, haben in Industrie- und Handelskammern oder im Einzelhandelsverband gearbeitet. Warum... ist das bis jetzt schon mal ausgewertet worden, diese Arbeit, die die dort gemacht haben.

I: ...umhumh... soweit ich weiß nicht.

Frau G.: Und warum nimmt man... könnte ... also das könnte man zum Beispiel doch auch als ein, das ist eine empirischer Sache da, wenn die ausgewertet wird, könnte man sie doch auch verwerten, eben für ganz normale Betriebe hier bei uns.

I: Hmmh... guter Hinweis. Ja, ist ein guter Hinweis.

Frau G.: Denn da gibt's bestimmt, also ich weiß aus dem Bekanntenkreis, von der Wirtschaft her sind viele Leute übergegangen und mein Herr war Richter, also, da sind auch viele übergegangen. Ja? Und haben da eben aufgebaut. Und ich meine, dass würde sich lohnen auch für Sie mal so als Anregung, das mal zu dokumentieren, nicht?

I: Hmmh, das ist guter Hinweis. Also dem einfach nochmal nach zu gehen und zu gucken. Mmmh. Frau...?

Frau G.: Ich möchte nur sagen, ich war ja in einer besonderen Situation Ich war in einem selbstverwalteten Verein. Wir sind in einer Beratungsstelle alle

entlassen worden, haben dann einen Verein gegründet und sind Träger einer eigenen Beratungsstelle geworden. Das war auch ein guter Zeitpunkt, damals '86. Ich war also von Anfang an im Vorstand, sechs Jahre. Dann hab ich pausiert. Also ich war insgesamt 12 Jahre in dieser Einrichtung, wir waren sechs Personen zu der Zeit. Und ich habe für mich selbst meinen Ausstieg vorbereitet, ich habe mich praktisch zwei Jahre vorher damit beschäftigt. Das aber auch immer ins Gespräch gebracht, weil ich war schon, das wurde mir immer wieder gesagt, auch der Motor dieser Einrichtung. Und ich wollte auch... , also den anderen ist der Ausstieg fast schwerer gefallen, als mir, nicht? Aber es ging und ich bin dann, als ich ausschied, noch mal in den Vorstand gewählt worden. Hab' das auch noch mal vier Jahre gemacht. Also ich denke, ich habe für mich einen sehr guten Abschied gefunden. Ich hatte auch ein ganz dolles Abschiedsfest Ich hab mir gewünscht... , also jeder machte etwas unterschiedliches zu essen. Mir ist es auch wichtig, Abschiede gut zu gestalten. Ich wollte erst am 9.9.99 gehen (Lachen), aber da haben sie schon protestiert, das ist ein... und bin aber dann doch schon früher gegangen wegen dieser (unverständlich) ... und ich bin mit 61 einhalb gegangen. Ich bin dann danach auch immer... , werd' auch immer noch mal eingeladen, wir haben immer so Weihnachtsessen, das hatte ich damals installiert, das da dann auch die Ehemaligen eingeladen werden, und leider fast die Einzige, weil eine Kollegin ist nicht so gut gegangen. Und als ich dann wieder... dann mal wieder also das so mitkriegte oder auch jetzt, wenn ich hingehe - es hat sich erweitert der Verein, es sind jetzt 20 Mitarbeiter, wird sich wieder verringern, weil die Mittel gestrichen werden - ich war froh, dass ich die Belastungen auch diese Probleme, nicht mehr hatte, aber es erfüllte mich jedes Mal auch mit Wehmut, nicht mehr dazugehören. Das ist die andere Seite, wenn man den Kontakt hält. Das ist zwar schön, aber irgendwo und auch immer mehr werden die Hürden auch größer, wenn man kommt, das ist nicht so, dass die dann alle einem um den Hals fallen, ja? Es ist... die haben ihre Arbeit , nicht? Aber ich habe für mich also einen guten Abschied gefunden. Und ich bin jetzt in diesem Jahr das erste Mal nicht bei diesem Jahresabschlussessen dabei, ja, wo ich bisher jedes Jahr auch dabei war. Ich bin schon mal gespannt, also die haben schon alle gestöhnt, aber... ich denke, ich werd's auch gut... mal was anderes... etwas verändert sich. So dass ich sagen kann, ich hab für mich einen guten Abschied gefunden. Ich habe dann aber auch freiberuflich weitergearbeitet mit Eltern und Kindern zu befassen Ja, Supervision habe ich lange noch gemacht. Ja

für mich war es sicher gut, dass ich so langsam... es hörte nicht von heute auf morgen auf...

I: Hmmh.

Frau : ... und ich bin jetzt seit 1989 im Ruhestand. Ich hab' mir auch eine lange Übergangsphase gebraucht, äh...gegönnt, auch in dem Sinne, ob ich mich ehrenamtlich engagiere. Ich hab' mir ein Jahr totale Pause verordnet, in keinem Verein aufzutreten, weil ich dann gleich den Mund aufmach und anpack.

I: Hmmh.

Frau : So, ich konnte es selbst gestalten, mitgestalten und das ist eigentlich 'ne ideale Situation, ich denke, die vielleicht kaum jemand hat. Aber es war auch möglich mich ... ich weiß, die andere Kollegin ist sehr gekränkt gegangen und so weiter, es ist auch wichtig sich auf den Anderen einzustellen oder ja, auch Abstriche zumachen...

I: Hmmh.

Frau : ... und nicht zuviel zu erwarten, das war...

I: Hmmh. Was sind so...

Herr: Ich hab' noch einen Nachtrag zu dem Thema "Wie ich merkte dass ich älter wurde". Mir fiel auf, als ich 57 war, war meine Tochter Null, weil sie geboren wurde und ich sie dann drei Jahre erzogen habe. Dann hatte ich plötzlich das Gefühl, eigentlich bin ich doch relativ viel älter als meine Tochter. (Lachen) Dann zu dem Thema, wie war das, wie ist das mit den Älteren. Also ich selbst bin ja Freiberufler und hatte das Problem nicht. nich'. Klar wurden die Ansprechpartner immer jünger, aber es gab ja auch 'ne ganze Reihe, die so in meinem Lebensalter sind. Nur, ich hab' 'ne Sendung vor kurzer Zeit gehört, im Deutschlandfunk, da wurde aus amerikanischer Sicht darüber berichtet, dass die Älteren in Amerika einganz anderes Standing haben. (unverständliches Gemurmel) Die werden also z.B. mit andersgearteten Verträgen zwar, aber sie werden durchaus gebraucht und geholt. Irgendeiner von den Professoren, die sich mit Altersforschung beschäftigen, weiß ich nicht mehr, wer das war, ich glaube, aus Mainz kam der. Der hat dazu Statements abgegeben, dass die Amerikaner uns ja immer 10 Jahre voraus sind, und dass er davon ausgeht, dass in 10 Jahren, sicherlich auch mit anderen Vertragswerken, die Älteren wieder eine wesentlich bessere, sagen wir mal, Situation vorfinden werden.

Insbesondere wurde in dieser Sendung gesagt, in Deutschland gibt es ein falsches System, dass der, der älter wird, mehr Geld bekommt, als der Jüngere

(zustimmendes Gemurmel). Die Amerikaner haben das korrigiert, indem sie sagen, jemand der älter wird, kriegt auch weniger Geld, nicht weil er weniger wert ist, aber weil er relativ zu den Jüngeren weniger leistet. Und mit diesem System sind die Alten wesentlich besser und eindeutig (Husten), sagen wir mal günstiger eingebunden in die Arbeitswelt. Das ist also so eine Information, die kann ich entweder beweisen oder nicht beweisen, aber das waren, war so eine Podiumsdiskussion im Deutschlandfunk.

I: Hmmh. Frau ..

Frau : Darf ich da gleich was dazu sagen. Ich meine das amerikanische System der Rente und der Altersversorgung ist ja mit unserem gar nicht zu vergleichen, so dass also viele ältere Amerikaner also einfach gezwungen sind noch einen anderen Job anzunehmen, ja? Die können eben nicht davon leben was der Betrieb ihnen bezahlt oder beziehungsweise, was sie privat eingezahlt haben.

Herr: Ich denke, wir können von Amerika insofern 'ne Menge lernen, weil Trends kommen immer, also bisher in den letzten 50 Jahren, kamen alle aus den USA. Aber...

Frau: Ich wollte aber auch dazu sagen, es ist, also mir ist es auch aufgefallen, also da ist sogar bei MacDonald, das da alte Frauen bedienen in USA. Aber... ja, nö... (unverständliches Gemurmel)... aber es ist auch so, es gibt diese Jobs auch für Ältere. Es würde die hier in Deutschland bei MacDonalds auch nicht geben für Alte und deshalb ist es so, es ist auch ein Angebot da, für Ältere. Denn ich würde mir auch gern was zu meiner Rente dazu verdienen mit so 'nem Minijob. Ich krieg aber kein Minijob. Entweder voll oder gar nicht. Und weil ich alt bin, schon gar nicht.

Einwurf: Lebensraum für ältere Menschen.

Frau: Jaja.

Frau: Ne, das fehlt einfach, das Angebot für ältere Menschen. Also da doch, das steht in den Zeitungen immer... oft Altersbegrenzungen und alles.

I: Hmmh.

Frau: Und grad diese Minijobs gibt's immer für Studenten oder junge Leute.

Frau: Naja, weil viele Amerikaner nicht nur einen Job haben, sondern eben mehr.

Frau: Aber die nehmen alte Leute auch. Wenn ich sag' wie alt ich bin, nimmt mich keiner. Und das ist so ein Unterschied dazu.

Herr : Ja doch, ich denke, das ist auch so 'ne Unterstellung, dass die Älteren nicht mehr flexibel sind. Wenn man die mal kurzfristig anfordern muss, dass die

dann ja Familie haben oder Enkel zu betreuen haben. Während man automatisch davon ausgeht, dass jüngere Leute, die halt noch ein bisschen was verdienen wollen, da wesentlich flexibler sind.

I: Hmmh.

Herr : Was natürlich alles nicht stimmt. Das sind ja so Vorurteile. Aber das ist so meine Erfahrung, dass das halt so rüber...

Frau : Ich meine, wir müssen da bestimmt umlernen. Denn es waren ja alle Teile der Gesellschaft, die eben diese Frühverrentung wollten. Ja, es waren ja nicht nur die Betriebe, die die Leute raus haben wollten, sondern der Staat hat das ja auch gefördert.

I: Hmmh.

Frau : Und da ist eben, da fängt jetzt erst das Umlernen an und da liegt auch ein ganz, ganz großer Knackpunkt.

I: Hmmh.

Herr : Das stimmt.

Frau: Nicht?

I: Hmmh. Aber isses...

Herr : ...ne, ich wollte nur ergänzen, hier, was sie sagten, Ältere heute will ich nicht, Jüngere mehr. Im Berufsleben ist das schon heute so, in einigen Branchen der deutschen Industrie.

Herr: ...natürlich...

Herr: Das ist schon Realität.

Herr: Gut, aber in den Staaten isses, da isses auch so geprägt.

Herr : Das kann sein, ja, ich will nur sagen, es existiert hier schon, nich.

Herr : Jaja...

Herr : Wollt ich noch ergänzen...

Herr: Bei Beamten aber nicht.

Frau : Können Sie auch keinen Zuwachs nehmen. Das ist nur bei wachsenden Branchen. Oder eigentlich ist das ja...

Herr: Also ich kenne es aus der Film-Branche. Ich kenn es aus dem Filmgeschäft.

Frau: Aufstiegschancen sind dort ausverkauft.

(Unverständlich - durcheinander gesprochen)

Frau: Es gibt da mehr und mehr.

Herr: Jaja. Ähm...

(Unverständlich - durcheinander gesprochen)

Herr: Das sind die AT's.

Mehrere: Die AT's.

Herr: Also ich denke, es gibt wesentlich mehr Bereiche oder wesentlich mehr Fälle, als Sie jetzt grad angesprochen haben. Hier kam gerade da von Ihnen der Zwischenruf, wie sieht es bei den Beamten aus. Bei Beamten gibt's das auch? Ich war bei der Deutschen Bahn beschäftigt und egal welche Funktion, welche Tätigkeiten sie da ausüben, sie müssen einfach Beamter sein, obwohl sie ganz andere Geschichten machen. Aber da ist das ganz deutlich gewesen, dass Jüngere zum Teil mehr verdient haben als Ältere.

I: Hmmh.

Herr: Weil die Eingangsvoraussetzungen bestimmten die Stufen, das wissen Sie ja alle. Sei es Studium oder Abitur, oder wie auch immer. Von daher ist das schon abgestuft, d.h. im ganz krassen Fall, wie das bei mir z.B. im Büro war. Ich hatte einen Mitarbeiter gehabt, der aus dem einfachen Dienst kam. Der jahrelang gearbeitet hat, der vorzüglich gearbeitet hat und dann plötzlich bekam ich 'ne junge Mitarbeiterin dazu, die ihr Hochschulstudium abgeschlossen hatte. Die hat, jetzt muss ich überlegen, um nicht zu lügen, die hat in etwa dreimal soviel verdient wie er.

Frau: Komm...

Frau: Da ist die höhere Laufbahn.

I: Hmmh.

Herr: Die höhere Laufbahn. Automatisch höher eingestuft. Da geht's ja auch nicht um Kompetenzen oder irgendwas, es geht ja auch nicht um gerecht... Dann können Sie sich vorstellen, dass dies für mich auch ein prekärer Fall war, diese zwei Mitarbeiter irgendwo auch bei Laune zu halten.

I: Hmmh.

Herr: Nur um diese Frage zu beantworten, auch bei Beamten oder vielleicht ist es gerade bei Beamten, wenn ich das jetzt so höre, (...) also keine normale Qualitäts(-?)...das gilt für alle. Aber da, da läuft das auch so. Um noch mal auf Ihre Eingangsfrage zurückzukommen, das ist z.B. das Problem, weshalb z.B. viel ältere Kollegen da wirklich ein Syndrom entwickelt haben. Weil die haben da jahrelang ihren Job gemacht, ob gut oder nicht gut, das kann man auch nicht immer so beurteilen. Es ist ja nicht nur so, dass wenn jemand da jahrelang was gearbeitet hat, dass er dann wirklich kompetent ist. Das könnte auch 'ne Niete

gewesen sein, die da irgendwie durchgeschleift wurde, um das mal negativ auszudrücken.

I: Hmmh.

Herr: Aber das ist ein Problem gewesen, wenn da junge Leute eingestellt worden sind, zum selben Tarif oder doppelt soviel Geld bekommen haben, die für den Arbeitgeber, also für die Bahn damals eigentlich noch keine Leistung erbracht haben. Und da sitzt dann jemand, der zumindest, wobei jetzt weiß ich nicht, also Herr oder Frau, das spielt keine Rolle, also hat zumindest gearbeitet. Das ist ein Riesenproblem gewesen. Und mein, um das mal persönlicher zu sehen, mein Glück war, wie bei der Frau Glückmann auch, ich konnte mir das aussuchen. Das sagt, ich hab mich darauf vorbereitet.

I: Hmmh.

Herr: Ich hab meinen Zeitpunkt ausgewählt, hatte auch für mich ein Ziel, was ich in meiner Firma machen wollte. Das habe ich auch mehr oder weniger erreicht. Mein Ziel war, diese Arbeitsgruppen, die immer gebildet werden oder Arbeitskreise, wenn's nicht weitergeht, das kennen Sie ja alle, das die gemischt sind. Also, von vornherein gemischt zwischen jung und alt. Da muss ich auch sagen, das ist auch ganz, ganz gut gelaufen. Das war auch mein persönlicher, also für mich ein persönlicher Erfolg, dass diese Kombination dem Unternehmen auch was gebracht hat, bilde ich mir jedenfalls ein. Als das abgeschlossen war, konnte ich auch nach Hause gehen. Ich hab jetzt auch kein Problem gehabt mit dem Ausstieg.

I: Hmmh.

Herr: Ich hab nur dann Probleme bekommen, so ähnlich wie Sie auch, ich hab gesagt, also jetzt erst mal gar nix. Und das hab ich ein viertel Jahr ausgehalten (Lachen) und dann ging's dann so langsam los. Auch die Kontakte, um das vielleicht auch noch mal aufzugreifen, also die Kontakte zu den Kollegen, empfinde ich auf der einen Seite als Vorteil. Also wir haben, ich hab' noch Kontakt zu einigen Kollegen, es ist ein Vorteil, aber es ist aber auch ein Nachteil, weil irgendwie gehörs du nicht mehr dazu, das ist ganz klar, weil diese Kompetenzen sind einfach weg. Zuhause kannst du die ja nicht einfach einsetzen, da geht's ja um ganz andere Dinge, da geht's ums Überleben (Lachen). Ja, zum Überleben meine ich, das muss organisiert werden. (Unverständlich - durcheinander gesprochen)

Herr: Dann ist das halt gelaufen. Also, ich denk, es geht mir auch so. Also irgendwie fällt man ja doch schon so ein bisschen ins Leere, d.h...

I: Hmmh.

Herr: ...also ich hatte das Gefühl, die Erfahrung, die Kompetenz und weiß' der Teufel, was man alles sich so angeeignet hat, dass ist einfach weg.

I: Hmmh.

Herr: Vielleicht liegt's auch am Partner oder so. Also, meine Partnerin ist halt auch relativ stark so (...) was das (...) weiß ich jetzt nicht. Aber ich meine, jetzt auch nicht weiter groß mitreden, weil wie gesagt, ich hatte das Glück, wie die Frau Glückmann auch, ich konnte mir das auswählen. Und das ist das Beste, sag' ich jetzt mal, was mir passieren konnte. Weil ich bin so...

I: Hmmh.

Herr: Weil ich bin zufrieden da raus gegangen.

Frau: Also mich würde wirklich interessieren, ich weiß nicht, ob das jemand erlebt..., ich weiß nicht, ob es jemand in diesem Kreis gibt, die wirklich mit diesem Ausscheiden, die wirklich wie ein Opfer, sich wirklich wie ein Opfer fühlen, dieses Ausscheidens. Also, wo das wirklich verfügt wurde oder wo man so gar keinen Einfluss darauf hatte oder die noch gerne länger gearbeitet hätten, aber dem wirklich auch ausgeliefert waren, dem System und was da so alles läuft und.. also...

Frau: Also, so war's bei mir. Aber ich denke immer, die anderen haben sich noch gar nicht so ... (unverständlich)... ich kann gern noch warten.

Herr: Dann käme ich vielleicht mal ganz gerne dran, weil ich aus dem Bereich komme, einem der größten Arbeitgeber Deutschlands, wenn man katholische und evangelische Kirche gemeinsam sieht, die eine ganz andere Struktur haben. Und wobei man da innerhalb der Mitarbeiterstruktur unterscheiden muss, auf beiden Seiten die Pfarrer oder Priester und auf der anderen Seite die Mitarbeiter. Zwei gänzlich nicht miteinander kompatible Gruppierungen, ähm, im Bereich der Theologen sind wir mittlerweile in der Bundesrepublik (unverständlich)... soweit, dass nicht mehr 65 Rentenalter heißt, sondern 67.

I: Hmmh.

Herr: Auf der einen Seite und auf der anderen Seite mit Einstiegsstufen, ähh, dass die jungen Kollegen zwei Gehaltsstufen unter der einsteigen, unter der ich damals in ihrem Alter eingestiegen bin. Das ist schon eine ganze Menge. Also haben wir nach unten 'ne Ausbildung und nach oben ein Festhalten. Für uns ist

allerdings als Theologen Pensionierung kein Problem, weil wir im Grunde, bei der katholischen Kirche noch mehr, wie bei der evangelischen Kirche, der Nachwuchs immer weniger wird, so dass also die pensionierten Kollegeneigentlich, im Grunde genommen ihren Job weitermachen und gar nicht merken, dass sie in Rente sind. Wir sind was Eingebundenheit ... (Lachen) ... wir sind was Eingebundenheit heißt, grundsätzlich in den Strukturen weiter vorhanden, dass auch pensionierte Kolleginnen und Kollegen nehmen an den monatlichen (...-)Konferenzen, an den Kreissynoden, an sämtlichen Konferenzen teil, werden grundsätzlich mit eingeladen, sind eigentlich noch... sind aktive Bestandteile. An der Ecke merkt man es nicht. Wo ich es für problematisch halte und dass ist ja auch der größere Zahl der Angestellten, ist im Bereich der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der beiden Kirchen. Der größte Anteil der Stellen in der katholischen Kirche, wie in der evangelischen Kirche, bezieht sich auf Menschen in den Bereichen Kinder- und Jugendarbeit. Da gibt es diesen Flaschenhals, weil man irgendwo an den Punkt gekommen ist. ähm... ich hab mit 40 gesagt, als Jugendpfarrer, nun war ich Funktionär, in dem Alters sollte man langsam die kurzen Hosen ausziehen. Nur die Kollegen und Kolleginnen Mitarbeiter können dieses nicht, weil es keine weiterführenden Stellen im Bereich der Erwachsenenbildung gibt oder auch dann der nächste Bereich der Seniorenarbeit, Betreuung, Pflege usw. nicht im gleichen Maße ausgeprägt ist, wie in der Jugendarbeit. So habe ich in meinem Umfeld jemanden der gleichen Alters ist und der jede Woche 11 Kindergruppen und 12 Jugendgruppen als Kreisjugenddiakon betreut. Ich könnte Ihnen nur sagen, Klammer auf: für mich wär's ein Horror. Ähm, bei aller Liebe, dass ich Sozialarbeiter bin, dass ich aus der Jugendarbeit gekommen bin, groß drinnen geworden bin, ich wollt's heut nicht mehr. Also Topfschlagen würd' ja noch..., aber ich muss es in meinem Alter nicht mehr.

I: Hmmh.

Herr: Für die aber keine Chance etwas anderes zu tun. Die Kirche bemüht sich zwar seit 10 Jahren Personalentwicklungsplan aufzustellen. Ich bin jetzt als sogenannter Pfarrer im Ehrenamt berufen worden in diese Kammer, wobei ich mich innerlich eigentlich gesträubt habe und gesagt hab, im Grunde genommen habe ich eigentlich gar keine Lust dazu, denn es ist ein Sitzen um Nichts, denn solange wir keine Stellen schaffen können, solange wir keine anderen Strukturen

und Entwicklungsmöglichkeiten schaffen können, könne wir auch das Sitzen sein lassen.

Herr: Da können wir ja das Forschungsinstitut beauftragen. Das kann uns ein Ergebnis liefern.

I: Wie haben das so die anderen erlebt? Hatten Sie das Gefühl, dass Sie noch Entwicklungsmöglichkeiten hatten, ab 'nem bestimmten Alte, so ab 40 oder Ende 40, dass Sie da noch Entwicklungspotentiale hatten in ihren Unternehmen, oder? Sie nicken mit dem Kopf...

Frau: Berufsmäßig war ich Kaufmann, Kauffrau gab es noch nicht und dann musste ich mit 41 Jahren noch einmal ganz unten anfangen, auf eigene Initiative, weil eine Gesetzesverordnung kam, ein Gesetz und meine Industriekaufmannlehre nicht mehr für die Verwaltung maßgebend war. Es musste eine Verwaltungslehre sein. Es wurde solange anerkannt, als Heimleiter pflegerischer, verwaltungstechnischer oder hauswirtschaftlicher Ausbildung. Da habe ich dann, da stand für mich die Frage an, ja, da zählt's du nicht mehr und das andere kannst du nicht, also was machst du? Da hab' ich dann mit 40 Jahren halt, bis vierzigzwo (?) meine Ausbildung bis zur Meisterin gemacht, und ich war die älteste Meisterin in der Gruppe und hab' mich in der jungen Gruppe unwahrscheinlich wohl gefühlt, das muss ich sagen, auch als älterer Mensch. Und nachdem ich die Meisterprüfung hatte, hab' ich auch dem Arbeitgeber kurze Zeit später, weil (unverständlich) ...ich habe es genossen, ich konnte mich wirklich in diesem Aufgabengebiet frei entwickeln, (...) haben wir gemeinsam geschafft und danach war ich aber wirklich auch für mich selbstständig und verantwortlich und ich habe es echt genossen.

I: Hmmh.

Frau: Gemerkt, dass ich alt bin, war das erste Mal, wie indem Betrieb die EDV eingeführt wurde. Dann habe ich für mich gedacht, dass schaffst du nie, das mit dem Computer. Das habe ich dann zuhause mit meiner Familie besprochen und der Sohn, äh, ja, sagt mit wenigen Worten ganz viel. Da hat der zu mir gesagt: „Mutter, willst du nicht oder kannst du nicht, blöd bist du ja nicht.“ (Lachen) Das war die ganze Situation. Da habe ich gedacht, Junge, da hast du Recht, irgendwo muss ich mich dran wagen. Dann habe ich in der Firma auch gebeten, ich bin ja schon so alt, ich war ja immerhin schon fast Ende 50, gebt mir bitte ein bisschen längere Einarbeitungszeit. Das wurde auch akzeptiert, auch von den Jüngeren akzeptiert und ich war dann ganz stolz, wir haben als erste die

Zeiterfassung und mein Programm war als aller erstes... (Lachen) Warum, weshalb weiß ich nicht...

I: Hmmh.

Frau: ...aber mein lief und die anderen nicht.

I: Hmmh.

Frau: Aber es war wirklich eine Angstsituation, in dem Moment, wo ich was Neues Lernen

sollte in dem Alter. Schaffe ich das, schaffe ich das?

I: Hmmh.

Frau: Das hab' ich ganz bewusst gemerkt: Angst vor neuen Aufgaben.

I: Hmmh.

(Unverständlich, durcheinanderreden)

Frau: Ich hatte ausgesetzt wegen der Babypause und hab diese Phase, wo die EDV-Entwicklung kam, nicht mitbekommen. Ich war damals in 'ner Bank beschäftigt und als ich ging, begann das Ganze. Dann bin ich über den Wiedereinstieg in den Beruf über das Arbeitsamt, zum Arbeitsamt gegangen und habe da Ausbildung bekommen in Richtung EDV. Und war dann ganz enttäuscht, wie ich meine Arbeitsstelle gefunden hatte, dass ich dann nur drei Finger bewegen durfte und nicht die ganze EDV anwenden konnte. Späterhin war ich noch mal arbeitslos, anders, erst war ich in diesem Beruf tätig, wo ich die EDV anwenden konnte, habe dann innerhalb dieser Tätigkeit, dann auch andere Programme kennen gelernt, dass war ca. 8 Jahre später. Dann bin ich selber ausgestiegen, habe also selber gekündigt, bin wieder geschult worden, dann EDV, incl. Internet und hatte da nur Erfolge. Bin dann aber in Richtung Selbstverwirklichung gegangen.

I: Hmmh. Wie war es so bei den anderen? Frau Menge noch.

Frau: Ich wollte eigentlich noch was zu Herrn Malzahn sagen, was er da vorgetragen hat, das finde ich eigentlich ein bisschen gefährlich, was Sie gesagt haben, dass also ältere Leute keine Jugendarbeit mehr leisten mögen, wollen, sollen,...

Herr: ...in kurzen Hosen...

Frau: Ja, in kurzen Hosen. Ich meine, man muss es dann ein bisschen anders machen, aber wenn Sie Ihren Gedanken zu Ende führen, dann kommen wir genau dahin, dass von einem bestimmten Alter an, bestimmte Leute bestimmte Jobs nicht mehr machen können...

(Einwurf: Oder machen sollen).

Frau: ...oder machen sollen. Und die Gesellschaft akzeptiert es nicht, weil eben die Kinder sagen, was will die Alte mit uns oder der Alte und das finde ich ein bisschen gefährlich.

Herr: Wieso denn? Sie sollen, aber sie klagen darüber, das sie das immer noch machen müssen.

Frau: Naja...

Herr: Wenn Sie sich einen Mitarbeiter vorstellen, der sagen wir mal 55, 56, 57 Jahre alt ist, bis zum 65. Jahr als Angestellter arbeiten muss und seit seinem Studium, seit dem 24. oder 25. Lebensjahr spätestens in der Kinder und Jugendarbeit verbracht hat, der sich soweit weiterentwickelt hat und der im Grund genommen nach wie vor in all diesen Jahren keine Perspektive und keine Chance gesehen hat, in andere Bereiche zu kommen, d.h. ich kann das nur aus meiner Zeit, bis ich aus dem Beruf ausgestiegen bin, sagen, ei, wie gesagt, ich komme aus der Jugendarbeit, ich liebe sie nach wie vor, war ein ganz wichtiger Faktor, ähnm, und fünf Kinder sind ja auch ein Stück Jugendarbeit, ähnm. Aber jedes Jahr, wenn wir neue Konfirmanten aufgenommen haben mit zwölf oder jedes Jahr, wenn wir Schulanfangsgottesdienste in der Grundschule gemacht haben, dann waren die nicht ein Jahr jünger, sondern ich hatte den Eindruck, die sind fünf Jahre jünger oder ich fünf Jahre älter. D.h. ich muss einfach auch konstatieren, es hat sich ein innerer Abstand entwickelt. Ich fahre dann ja mittlerweile fast die Eltern der Eltern der Schüler.

Frau: Ja, das ist alles richtig, aber ich mein', dann könnten Sie alle Grundschullehrer, könnten Sie, die könnten Sie irgendwann alle aussortieren.

Herr: Die haben ja alle Probleme.

Herr: Fragen Sie doch mal, wann die in Ruhestand gehen, fragen Sie das doch mal!

Frau: Sicherlich. Aber wo kommen diese Riesenprobleme her. Eben auch aus der Gesellschaft, weil eben die Älteren angesehen werden, ihr seid nicht mehr fit für uns.

Frau: Es gibt so 'ne und solche, denk' ich mir und ich hab' die Erfahrung gemacht, dass, nehmen wir mal das Wort Lehrer, dass einige Lehrer generell mitgehen mit der Jugend und mit dem Zeitgeist und einige aber einfach stehen bleiben und irgendwo nicht, weil da keine Kontrolle ist, wie in anderem Arbeitsleben, da muss man sich immer weiterbilden, immer weiter mitmachen,

das da irgendwie ein Stillstand ist und keine Kontrolle und der Abstand zwischen Zeitgeist, Kindern und Lehrern sehr groß ist und das daher Komplikationen kommen. Also ich hab' da einige Erfahrungen gemacht. Das ist schade, aber das ist so.

Frau: Ähhh, ich wollte nur zwar ein bisschen was anderes sagen, zu der Frage, ist es sinnvoll, nur die Industrie oder die Arbeitgeber zu fragen. Ich war da auf einem sehr interessanten Symposium des VdMA, und da schließe ich an, an das, was Sie gesagt haben. Dieser Verband sagt, im Grunde ist es die Gesellschaft, die uns unsere Probleme diktiert. Die Gesellschaft sagt, auf einmal die Leute sind ab dann und dann alt und die brauchen wir nicht mehr, wollen wir nicht mehr und dieser Verband, der hat schon sehr häufig dagegen gesteuert und hat versucht also Kontinuität beizubehalten, weil sie es sich ja ausrechnen konnten, wann die Leute wieder gebraucht werden und sie haben auch jetzt schon wieder Rückrufaktionen gestartet, weil sie gesagt haben, also die Ingenieure haben zu mir gesagt, wir brauchen die Alten wieder, und es laufen wieder Programme, die Alten zurückzuholen. Aber wenn die erst mal draußen sind und begriffen haben, dass sie von ihrer Rente gut leben können, dann kommen die meisten nicht zurück, denn nach dem ersten Schock, dass sie nicht mehr gebraucht werden und auf die Halde geworfen werden, auch wenn das ein schnoddriger Begriff ist, da sagen die, ich komm' jetzt nicht mehr zurück. Ich kann jetzt, ich hab' meine Posten im Griff, ähh, ich komme aus und ihr werdet mich nie wieder sehen, und das Problem, was der Verband festgestellt hat, ist nämlich, die Leute in der Tretmühle zu halten und nämlich, dass wenn die Konjunktur wieder anspringt, dass man sie dann auch wirklich hat. Und ich fasse zusammen, die Unternehmen verhalten sich manchmal noch blöder als die Gesellschaft an sich, nur es gibt einen so starken gesellschaftlichen Druck auf die Unternehmen, der dann definiert, was alt ist, was jung ist, wen man braucht und wen man nicht braucht. Wenn Sie wollen, kann ich es Ihnen gerne mal zuschicken.

I: Ich kenn' das Projekt vom VdMA.

Frau: Wer ist der VdMA?

I: Das ist der Verband der Maschinen- und Anlagenbauer. Und die hab ein Demographieinitiative schon vor ein paar Jahren gestartet, wo sie auch konkret mit Unternehmen Konzepte und Modelle entwickeln: veränderter Einsatz von Älteren. Aber die Frage von Ihnen schwebt noch ein bisschen im Raum, wie ist es bei anderen gelaufen, wo vielleicht der Abschied nicht ganz so...

Frau: Bei mir war es so, ich war in einem amerikanischen Versicherungsunternehmen. Und die hatten, als ich so ungefähr 53 war, einen sehr großen Umbruch im Konzern und haben sich von einem Drittel der Leute getrennt und da war ich leider auch dabei, das hat mir sehr weh getan. Danach habe ich noch drei Jahre als Zeitarbeit gearbeitet, da hat dann, dieses Unternehmen ist dann bankrott gegangen und der Zeit habe ich keine Träne nachgeweint, denn das ist doch ein sehr hartes Brot. Aber wenn Sie dann zu denen dazu gehören, die bei einer Umstrukturierung dieser Größenordnung nicht mehr dabei sind, ja dann werden Sie langsam vorbereitet. Ich hab' das ein Jahr oder halbes Jahr vorher gewusst. Also das war denn schon geschickt gemacht, das war gut gemacht, also der Schock hielt sich in Grenzen, aber da habe ich lange nachgetrauert.

I: Hmmh.

Frau: Aber das ist so. Andere hat's auch getroffen.

I: Hmmh. Gut.

Frau: Also, dann erzähle ich mal. Ich bin eigentlich unfreiwillig freiwillig gegangen. Ich hatte so als Lebensplanung, weil ich sehr spät wieder eingestiegen bin nach meiner Scheidung. Und hab' mir dann auch wirklich ganz mühsam über mehrere Arbeitsstellen und Kündigungen und Arbeitslosigkeit dann eine Position erarbeitet habe, die mir gefiel, in der ich gerne gearbeitet habe. Hatte ich dann so die Lebensplanung, ich erfülle meine 65 Jahre, weil ich auch nachzuzahlen hatte, so für Rente und überhaupt, Lebensarbeitszeit. So war meine Planung. Dann war ich aber so Mitte der 50er und die Firma holte Unternehmensberater rein, um Personal abzubauen, da hatten wir ja schon erst mal Sorge, wir Älteren, dass unsere Köpfe rollen und es ging Jahre lang immer um meinen Kopf herum, aber nicht, weil ich nun besser oder toller als die anderen war, sondern weil mir eine Position erarbeitet hatte, wo ich schon ein bisschen Alleinstellung hatte und die dann auch erfolgreich verteidigen konnte, also insofern hat man mir das aus dem Grunde respektiert, nicht weil ich besonders tüchtig oder wertvoll war, aber die brauchten mich da einfach, darum. Ich hatte dann inzwischen auch schon Erfahrung und hatte mir die Position auch schon so ausgebaut, dass ich da festsass. Ich sah aber schon, wie alles um mich herum jünger wurde und alle Älteren schon weggingen und hab' dann schon gedacht, ob du das bis 65 vielleicht noch aushältst. Na, mal sehen. Und dann war ein großer Einschnitt, es wurde also kontinuierlich immer abgebaut, jedes

Jahr wurden immer ein paar Ältere abgebaut. Ich sah also sehr viel Langjährige, also Leute, die 40, 45 Jahre im Betrieb waren, die sah ich alle gehen. Und fing von da an auch schon an zu zittern, wann ich wohl dran bin. Aber da ich immer meine Arbeit gut machte und auch gern, lief das immer noch so. Und dann kam ein Einschnitt, weil ich habe zusammen mit einer Sekretärin das Büro allein geführt, und die ging frühzeitig in Rente, einmal weil ihr auch der Druck zu stark wurde und sie das nicht mehr nötig hatte, finanziell und so. Und da, wir waren gleichaltrig und da hab' ich gesagt, wenn sie geht, bin ich die Älteste und die einzige Alte in dem Betrieb noch, hab' aber noch die Position und plötzlich hatte ja ich Arbeit für zwei, sie ging ja. Und da musste ich mich schon ranhalten, ich hab' also meine Erschöpfung gemerkt, dass ich das alles noch halten konnte. Und dann hatte ich mir so in Modell gewünscht, eines gleitenden Übergangs. Dann habe ich gedacht, naja, ich gehör' ja jetzt schon zu den Älteren, vielleicht trifft irgendein Modell jetzt zu. Ich wollte eigentlich ganz gern mal so halbtags arbeiten, so dass ich die Arbeit gut schaffe und vielleicht ein bisschen Arbeit verteilen oder abgeben, so dass ich die Arbeit dann gut schaffe und dann auch noch länger Atem hab', bis 65. Und die Modelle trafen alle auf mich nicht zu, weil sie gerade zwei Jahre vorher so was wieder gekürzt hatten für ältere Arbeitnehmer. Ich hab' das zwar hinnehmen müssen, aber nicht so richtig verstanden. Weil ich fand, ich war der ältere Arbeitnehmer, für den das eigentlich sein sollte. Aber als ich dann in die Gesetzesgrundlage ging, habe ich gesehen, das hatten sie gerade zwei Jahre vorher abgeschafft. Ich kam nicht mehr in Frage. Also es hieß, ich muss bis 65 bleiben. Da hab' ich mit meinem Chef geredet, ob man das nicht bisschen abbauen könnte, ich würd' gern weniger arbeiten oder Halbzeit oder noch eine junge Kraft mit 'rein nehmen, so als Nachwuchs. Aber er war also nicht geneigt. Nein, das wollte er nicht und er fing dann auch an, massiv zu bocken. Nun war ich Gewerkschaftsmitglied und hab' mir da so ein bisschen Rat geholt. Die haben mir dann auch durch die Blume zu verstehen gegeben, wir kennen den Betrieb, das war ein mittelständischer Betrieb, Familienbetrieb, wir wissen um die Methoden, so ungefähr, sehen Sie zu, dass Sie Ihren Kopf retten. Aber da hab' ich dann noch zwei Jahre tapfer durchgehalten, um möglichst 'ran an die 65 zu kommen. Aber dann bin ich freiwillig gegangen, weil das für mich ziemlich belastend und unerträglich war. Also ich wurd' schon massiv gemobbt. Und da

hab' ich gedacht, das bringt's nicht an Lebensqualität und so und dann bin ich gegangen. Und mein Chef war...

Frau: Wie alt waren Sie da?

Frau: 62. Und mein Chef war sehr überrascht. Er hat gedacht, er hat mich so in der Hand, weil ich immer so gesagt hab', ich bleib bis 65. Das war eigentlich so, nich', da wurd' nicht viel drübergeredet, das war so normal. Ich hat immer so den Eindruck, die muss ich noch ein wenig ertragen, aber die werd' ich noch ein bisschen da hintreiben, wo ich sie haben will. Dann war er ein wenig überrascht, aber ja, gut, er hat kein Problem damit, er stellt 'ne Junge ein. Dann hat er drei Kandidatinnen getestet. In der Zeit hab' ich sie eingearbeitet, alle die er vorgeschlagen hat. Mein Platz wurde dann abgebaut und es gab auch keine Nachfolgerin, die Arbeit wurde dann verteilt uns so lief's. Aber ein Jahr später habe jetzt leider erfahren müssen, wurde die Firma verkauft und ich hätte mal durchhalten sollen, dann hätt' ich 'ne Abfindung gekriegt. (Lachen) Und so hab' ich vorzeitig, aber es war überhaupt nicht abzusehen. Aber es war sehr spontan. Also diese Firma gibt es jetzt nicht mehr in der Branche.

I: Hmmh.

Frau: Aber es wurden auch, der Hälfte der noch verbliebenen Älteren Mitarbeitern wurde noch zum Jahresende gekündigt, da war massiver Stellenabbau und es waren wohl schon in den Köpfen Planung, die noch nicht so sichtbar waren, sonst hätt' ich das natürlich wahrgenommen. Also da hab' ich mich nachträglich noch ein bisschen geärgert, ich fand, ich hab'wohl verdient, aber das ist eben so gelaufen. Aber ich hätte gern bis 65 gearbeitet, ich hab' diese Arbeit geliebt. Sie hat mich nur zum Schluss überfordert, weil dieser massive Druck von den Eigentümern immer da war. Ich hatte dann ständig meine drei Chefs im Nacken, die mich von morgens bis abends durch die Gegend gejagt haben. Da hab' ich dann eben gemerkt, ich werd' alt. Das hätte 'ne Jüngere vielleicht noch gebracht. Mich hat es einfach überanstrengt. Ich hab' dann zu lang auch gearbeitet. Hätt' ich mehr Möglichkeit gehabt, hätt' ich das ruhig noch durchziehen können. Aber das ging nicht. Hab' ich sehr bedauert, muss ich sagen.

I: Hmmh.

Frau: Also, ich hab' dieser Tätigkeit noch ein bisschen nachgejammert. Aber im Grund genommen bin ich froh, die Lebensqualität, der Druck war weg, es geht mir besser, und ... also insofern war das schon richtig.

Herr: Also ich würde gern etwas darauf sagen, so, ich habe gemerkt, auch bei mir, dass der Druck ziemlich massiv wird, sobald sie 60 werden und ähhh, man zwingt sie zwar nicht, aber man legt es nah', dass sie sich das mal überlegen, ob sie nicht frühzeitig gehen wollen. Und ich muß sagen, ich bin 6(?) Jahre. Ich bin jetzt weggegangen, also ich bin zwar mit 62 einhalb weg, mit 'ner Altersteilzeit. Also, Gehalt weiter, ohne dass ich jetzt zu arbeiten habe. Was sehr schön ist. Aber es werden ja ganz interessante Rechnungen gemacht. Meine Aufgabe ist quasi aufgelöst worden und es wurde auch verteilt in verschiedene Arbeitsgebiete. Aber es ist so, dass schon es vor 60, so näher sie an 60 kommen und natürlich wenn sie über 60 sind, wird der Druck immer größer. Und sie merken, also dass ist bei mir so, dass sie, die Aufgabe, die ich gemacht haben oder meine Verantwortung war sehr interessant, was ich empfand, aber, sie werden wenn, aber ich hab' das nie gemerkt, erst nach dem 60er, hab' ich gemerkt, werden sie so eine Art gemobbt, so ein bisschen. (bestätigender Zwischenruf) So in dem Sinne, dass sie aus gewissen Gesprächsrunden heraus schon nicht mehr drin sind. Das habe ich zufällig erfahren und das tut dann einem weh, natürlich. Bis zu 60 ist es ja kein Problem, weil es weiter Ausbildung ist und so weiter, aber dann hört es irgendwann auf. Es ist ja nicht so, dass man nicht bereit ist, das zu tun, sondern die Angebote sind dann nicht mehr da. Ich meine, es sind natürlich Angebote da, aber die interessieren einen dann nicht mehr. Und das war so meine Erfahrung. Ich bin auch, ich konnte mir auch wählen, wann ich gehe, aber es war auch ein gewisser Druck schon da.

Frau: Ich kann das nur bestätigen.

Herr: Ja, so ist das aber.

Frau: Also für mich sind Rituale immer sehr wichtig. Gab's dann beim Ausscheiden ein Ritual?

Herr: Nein, nein, es gab ein Ritual und es gibt dann ja auch bestimmte Reden, die man besser auch nicht hört (Lachen).

(unverständlich - durcheinander reden)

Frau: Was sind dann so Rituale?

Frau: Wenn man herausgelobt wird...

Frau: Ja, genau...so quasi...

Frau: Für mich ist ein Ritual auch emotional, dass ich mit den Kollegen, mit denen ich gern zusammengearbeitet habe, noch mal nett zusammensitze oder wie. Ganz persönlich oder auch so.

Herr: (unverständlich, Lachen)

I: Frau M. und Herr Alter.

Frau: Nicht unbedingt, aber...

(unverständlich, Lachen)

Frau: Also, zu dem Ritual. Ich hab' auch eingeladen zum kalten Buffet. Was ich auf die Einladung auch geschrieben habe. Ich wollte keine Rede haben. Weil mich das bei den Kollegen, die vor mir ausgeschieden sind und bei denen... Das hat mich immer so innerlich auf die Palme gebracht, was die da, also die Schulleitung oder was weiß ich oder der Dezernent, was die da an Lügen fabriziert haben. Vorher haben sie einen wegen 'ner Kleinigkeit gepiesackt und dann war man plötzlich der große Star. Da habe ich gesagt, ihr könnt alles haben: Wein, Sekt und schönes Buffet, aber keine Rede, da waren sie etwas pikiert, vor allem die Leitung, aber sie haben es geschluckt.

Herr: (unverständlich, Lachen)

Frau: Ja genau, es ist furchtbar. Ich habe mich bei jedem geärgert. Was haben die das Blaue vom Himmel runter ..., ne' Woche vorher haben sie ihn noch runtergeputzt, wa? (Lachen)Ne also, das wollt ich nicht.

Herr: Außerdem, wenn man lange Zeit in einem Betrieb ist und es gibt ja sehr viele Leute, die vor einem weggehen, merkt man, wie schnell die aus dem Gedächtnis sind. Ja, da braucht man gar nicht wieder zurückgehen, theoretisch. Sie sind uninteressant in den Sinn, d.h. natürlich, sie haben Kollegen, mit denen sie eng zusammen waren mit denen halten sie auch Kontakt. Aber so im Allgemeinen, es sind wenige Kontakte, die bleiben, so drei oder vier, aber sie... (unverständlich) und dann sind sie völlig weg. Und das ist nach ganz kurzer Zeit schon, nech?

Frau: Genauso hatte ich es auch gemerkt. Also alle Kollegin, die gegangen wurde oder die freiwillig gingen oder so, die wurde nie wieder in dem Betrieb gesehen. es gab auch keine Einladung für Rentner oder irgend so Rituale. in den 10 Jahren... (unverständlich), die es aber in den 10 Jahren vorher immer gegeben hatte. Es hatte zu Weihnachtsfeiern Einladungen für Rentner gegeben, das ist über die Jahre Stück für Stück alles weggefallen. Es gab auch früher Faschingsfeiern im Betrieb und so. Die neue Geschäftsleitung hatte Stück für Stück alles abgebaut. Es gab also, kaum Gespräche miteinander.

(Zwischenrufe). Und es gab auch zum Abschied in dem Sinne kein Ritual. Meine Kollegen haben für mich gesammelt und es war so diese persönliche Geste und

die Geschäftsleitung hat mir einen Blumenstrauß in die Hand gedrückt, weil der dazu gehörte, das war's, auch die Hand gedrückt und gesagt, wir hoffen, wir können auf Sie zurückgreifen. Wobei sie das ja jedem sagen. Genauso war's für mich.

I: Herr T., Sie wollten da noch etwas dazu sagen.

Herr T.: Ja erst mal was zu den Ritualen. Also ich denke so, wenn es Rituale gibt, dann hat das ja mit einer bestimmten Kultur zu tun, dem Unternehmen. Und das war bei uns selbstverständlich und ist heut' noch selbstverständlich im Unternehmen. Also ich sage uns, das ist egal, ob ich da noch arbeite oder Rentner bin oder was, dass beim Ausscheiden das Unternehmen irgendeine Feier bezahlt wurde, da konnte man 100, 200 Leute einladen, das war völlig wurscht, also, das wurde einfach bezahlt, in der alten Cafeteria, natürlich, ja? das war so.

I: Hmmh.

Herr T.: Und danach, und dass muss ich sagen, dass habe ich weitgehend unterschätzt, dass, gibt's auch seit Ur-Zeiten, dass alle Rentner jedes Jahr eingeladen werden.

Herr: Was?

Herr T.: Alle Rentner werden einmal im Jahr eingeladen. Und da habe ich mich echtgefragt, ach, sollst ich da hin gehen zu den Kollegen, zu denen du eh ein gutes Verhältnis hattest, die sieht man sowieso gelegentlich, immer wieder mal, weil man den Kontakt hält. Aber dann bin ich hingegangen und da hab' ich überraschenderweise festgestellt, dass sich andere, die man mal vor 10 oder 15 Jahren, die man mal irgendwo als Mitarbeiter, die dann, weil man selbst sich verändert hatte oder die sich verändert hatten, die haben sich riesig gefreut. Da einen zu treffen, der vor 20 Jahren mal Chef von einem war, das habe ich nie für möglich gehalten.

I: Hmmh.

Herr T.: Und das hat mich dann auch motiviert, da bisher auch regelmäßig hinzugehen, solange es das Unternehmen noch gab. Und jetzt komm' ich noch mal auf die Eingangsfrage, woran man merkt, dass man alt wird, das war in dem Unternehmen. Und das war ein großes Unternehmen, muss man dazu sagen, international tätiges, großes Unternehmen, nachdem Rituale abgeschafft wurden. Also man hat gemerkt, ...ich sage jetzt mal bewusst Rituale, es handelte sich um freiwillige Sozialleistungen in großem Stil. Wir hatten ein Handbuch, ein

Handbuch über freiwillige Sozialleistungen. Und, also wenn ich jetzt von einem Zeitraum rede, dann sind das 10 Jahre oder so, wo sich das so schleichend oder so, immer wieder abgeknipst, reduziert. Also, das war für mich dann der Punkt, das war eine Seite. Die andere Seite, ich übertreib jetzt mal ein bisschen. Auch für die, die da waren oder für die neuen, die kamen, hat man festgestellt, je es gibt keine befristeten Arbeitsverträge, keine unbefristeten Arbeitsverträge mehr, es gibt nur noch befristete Arbeitsverträge. Oder die Urlaubsordnung, die einem eigentlich garantiert hat, wenn man ein dreiviertel Jahr vor seinen Urlaub geplant hat, den auch nehmen konnte. Da hat man sich schamlos drüber weggesetzt, gar kein Thema. Wenn der arbeiten musste, egal ob Urlaub oder nicht, musste der da sein. Is Knatsch, wa? Oder, tja... große Errungenschaft war die Einführung der Gleitzeit mit der Kernzeit mit was weiß ich...wurde abgeschafft, hat kein Mensch mehr interessiert. Ich will das gar nicht so darstellen, dass das, was früher war, alles besser war, sondern es fand einfach eine Veränderung statt. Und das war eigentlich das Indiz, nachzudenken, was ist denn hier los in dem Laden? Und das war für mich eigentlich das Signal, ähh, gut ich war alt, die Zeit war...ich war auch schon Anfang 50, als das losging, dass ich gedacht hab', na gut Herr (?), also mit den Jungen, da läuft jetzt was anderes und wenn man das 20 oder 25 bis dahin gewohnt war, war das schon, in gewisser Weise ärgerlich, wobei an der rechtlichen Situation konnte ja keiner was drehen. Man hat seinen Vertrag gehabt, bei dem vieles garantiert war, was ein Junger nie mehr 10 Jahre davor garantiert bekam oder so. Und ich bin auch nicht im... mit... verärgert oder im Streit ausgeschieden, aber ich bin dann auch vorzeitig ausgeschieden. Ähh, einfach aus der eigenen Überlegung, ähhh, oder in einer Situation, wo ich für mich gesagt hab', so eine witzige (winzige?) Situation kriege ich nie mehr. Natürlich bin ich auch mit einem weinenden Auge ausgeschieden, weil die Arbeit Spaß gebracht hat. Ähh, das war also wirklich überhaupt keine Frage. (unverständlicher Einwurf) Nicht nur das, es war einfach toll, was ich da, ähh, so alles machen konnte, in Europa und in Übersee 'rumreisen, also das war alles toll. Aber ich hab' dann trotzdem aus Vernunftgründen gesagt, die Möglichkeiten oder die Bedingungen hier mit dem blauen Auge davonzukommen, die werden immer schlechter jedes Jahr. Auf Grund dieses schleichenden Abbaus von irgendwelchen Leistungen. Wo ich dann gesagt hab', na gut, also, dann pack' ich jetzt die Gelegenheit am Schopf und werd (?) ab.

Herr: Hmmh.

Frau: Haben Sie auch nicht bereut?

Herr T.: Ich hab' ja gesagt, mit einem weinenden Auge gegangen. Ähhh...und hab dann aber gesagt, also, ich mache da nichts weiter. Natürlich hätten die mich sofort als... freiberuflicher Basis weiterbeschäftigt , ja. Aber dann hab' ich gesagt, ne...

Herr: (unverständlich)

Herr: Aber das ist eine allgemeine Tendenz in der Industrie, dass dieses Wegschneiden von diesen sozialen Sachen...

Frau: Ja, natürlich. Ja, natürlich.

Herr: Das kostet soviel Geld. Bei uns kam noch hinzu, dass wir wie ein Ball als Unternehmen verkauft wurden, an den Betrieb und an jenen Betrieb. Am Schluss war die sehr schöne Kultur, die wir da hatten, die war dann weg.

I: Hmmh.

Herr: Und das Schönste war..., wir waren ja in der Zentrale so was wie 1200 Personen. Und mit einem Strick haben sie 900 Leute gemobbt, in dem sie die Zentrale zur Filiale gemacht wurde (Lachen) und die Zentrale wurde 400 Kilometer weiter (unverständlich). Und da haben sich sehr viele Leute auf den Schlips getreten gefühlt.

I: Hmmh.

Herr T.: Gut, um das mal auf einen Punkt zu bringen, der sich auch in der theoretische Diskussion seit 15 Jahren irgendwo jetzt sich auch niedergeschlagen hat. Ich will damit sagen, wenn ich vorhin sagte, unbefristeter Arbeitsvertrag, Urlaubszeit hat funktioniert, ähh, Freizeitregelung. Es war einfach ohne Probleme möglich, Leben und Arbeit zu trennen. Dienst ist Dienst und Schnaps ist Schnaps. Wenn ich abends um sechs was vor hatte, dann bin ich einfach ...war gar keine Frage, konnte ich zusagen, konnte ich hingehen. So. Dass wurde in den letzten 10 Jahren immer anstrengender. Natürlich konnte man das noch durchsetzen, natürlich bin ich um sechs aus den Haus, weil ich um sieben Fußball spielen wollte. Aber es gab manchmal schon Stress, für andere und auch für mich. Also da hat einfach eine Entwicklung stattgefunden, dass man Leben und Arbeit schön voneinandergetrennt, nicht mehr so auseinanderhalten konnte. Und das ist ja auch heute so, sagen wir mal, diese Beschreibung dieser neuen Arbeitssituation, das man sagt, das hat sich eben so alles miteinander... ist in einen Topf gewandert. Also man hat heute mehr diese Begrenzung, sondern diese Entgrenzung. Also, wenn Arbeit da ist, muss ich arbeiten. Wenn

keine Arbeit da ist, kann ich Urlaub machen, ne? Und man kann auch mal aufhören, aber da kriegt man nix bezahlt. Also wie gesagt, ja auch projekthaftes Angestelltsein im Unternehmen, ist heute gang und gäbe. Die ganzen Freelancer bei uns. Die haben alle nur... gut, die haben ein halbes Jahr malocht, die haben alle zwölf, vierzehn Stunden am Tag, danach hatten sie nix zu tun. Also Das sind alles neue Formen von Arbeit, die es nach wie vor gibt. Die aber jemand, der 25 Jahre einen ganz anderen Lebensstil gepflegt hat, zunächst mal vor Probleme stellt. Und wer da mal jemand nicht so flexibel war, der war sofort in der Kiste. Ja?

I: Hmmh.

Herr T.: Für die, die alt und unflexibel und ja so... da hat Erfahrung und Wissen gar keine Rolle gespielt.

Frau: Ich kann aber dazu, zu diesem Thema was sagen. Vom Standort her, wenn, also wie in unserem Bereich, im ländlichen Bereich, da wenig Arbeitsmöglichkeit gibt. Der Arbeitgeber, große Arbeitgeber den Standort auch genutzt hat, ähh, teils Einschränkungen zu machen und die Leute in Angst zu versetzen. Das die dann soviel Überstunden gemacht haben. Ich geh' mal in Stunden, versprochen wurden 120 Stunden, die man in den anderen Monat mitnehmen kann, die man natürlich auch besetzen könnte durch zusätzliche Mitarbeiter, die aber eingespart wurden. Das diese 120 Stunden einfach ohne Vorankündigung reduziert wurden, teilweise auf 50 Stunden ohne Bezahlung. Das sind Tatsachen und dass dann soviel Frust in... bei den Mitarbeitern kam, aber eben auf Grund der Tatsache, dass die die Arbeit brauchten, weil die ja alle gebaut haben, junge Familien haben, (zustimmendes Gemurmel), also das is'... stark in unserer Region gewesen und das is' ein Trend gewesen, der ganz schön schlimm ist.

Frau: Ja, klar.

Frau: Ja, und die Vorraussetzung im Büro, selbst im Büro. Ich war im Versandbüro tätig, mit Schichtarbeit. Die Arbeitszeit eigentlich bis 22 Uhr, grundsätzlich vorausgesetzt wurde bis open end. Zum Glück... zum Glück fiel dann die EDV immer um halb zwölf aus Frau: Der Blitz hat eingeschlagen (Lachen).

Frau: und wir trotzdem weitergearbeitet haben mit Hilfe des Kopierers. Es war keine Zumutung und das war mein Grund, weswegen ich aufgehört habe.

Schichtarbeit im Büro von 14 bis 22 Uhr, aber dann kann man eigentlich nicht mehr, ist man nicht mehr Aufnahme fähig.

Herr: Dann kommt ja auch noch die Stresssituation hinzu und andere Dinger...

Frau: ...und die Menschlichkeit... die Menschlichkeit...

Herr: Die Menschlichkeit, die geht verloren.

Frau: Ne, ne, es war in dem Moment die Menschlichkeit von dem Büroangestellten zu dem Fahrer, der ja seine Papiere braucht, da sagt man dann halt o.k., aber dem Arbeitgeber gegenüber, na klar.

Herr: Ich meine jetzt auch die Arbeitsgegebenheiten, die ändern sich zur Zeit sehr, sehr stark.

Frau: Ja.

Herr: Ähh, die Zeit (-?), die AT's, ja schon lange nicht mehr und das geht ja nur aufs Gewissen. Und d.h., dass sie dann da zwei Stunden drin sitzen oder 14 Stunden. Aber es kommen ja auch noch andere Schwierigkeiten hinzu.

Frau: Die Samstagsarbeit, z.B., die gar nicht im Vertrag steht.

Herr: Ja, das ist ja schon direkt, im Moment. Aber es kommt ja... ähh...bei uns war das noch, aber es gibt schon Branchen, in der Elektronik z.B., dass sie kein Büro mehr haben, sondern die Räume, das haben die festgestellt, dass so und so viele Räume freistehen und das kostet denen Geld. Was tut man dann? Sie haben ihren PC auf so einem Rollwagen und dann geht der... und da haben sie drei, vier (?) drin. Wenn sie kommen, dann loggen sie sich ein und der sagt ihnen dann, da und da haben sie Platz und da können Sie dann hinziehen. Ja.

Herr: Ja, das klappt man morgens ab und der sagt ihnen dann, dann gehen sie mal in Raum...

Frau: Ist das bei euch auch so?

Herr: Ne, aber das ist angedacht.

(unverständlich - durcheinandergesprochen)

Herr: Das ist Containerbüro.

I: Vielleicht noch mal auch in Anbetracht der etwas fortgeschrittener Stunde. Vielleicht so noch mal, so auch für uns, für das Projekt interessant, was würden Sie den Unternehmen empfehlen, was so aus Ihrer Sicht? Was würden Sie den Unternehmen empfehlen, was aus Ihrer Sicht, was aus Ihrer Erfahrung heraus? Was könnte 'ne andere betriebliche Alterspolitik sein?

Herr: Was wir den Unternehmen empfehlen könnten?

I: Ja, was Sie Unternehmen empfehlen könnten.

Herr: Denen können wir gar nix empfehlen, der Fall ist so unaufhaltbar...

I: Ja, sein Sie nicht so realistisch, Herr ...!

Herr: Da halten wir nichts auf!

Frau: : Ja, wenn Sie könnten, was würden Sie denn empfehlen?

Herr: Ich würde erst mal die ganze Führungsriege austauschen (Lachen), als allererstes.

(unverständlich - durcheinandergesprochen)

Herr: Wir sind ja im Augenblick daran, jetzt unsere Einrichtung vorzubereiten, arbeitsmäßig genauso mit den Zeitmodellen. Wegzukommen von starren Schichtbetrieben, hinzu Verstärkungssystemen. Und haben mit der Ankündigung oder bzw. mit den ersten Ausschreibungen jeweils altersgemischte Teams zusammenzustellen, enormen Zulauf.

I: Hmmh.

Herr: Also wir haben im Augenblick, im Gegensatz, sage ich jetzt mal noch, zu den Ballungsräumen, erfreulicherweise das Problem der Qual der Wahl. Ähh, mehr Bewerbungen, als wir im Augenblick für die Anfangsphase Stellen zur Verfügung haben, bzw. notwendige Stellen auf Grund des Ersteinzugs, ähh, machen können. D.h. also, der Versuch jung und körperlich unverbraucht mit, ich sag's mal bisschen plakativ und Schubladenartig, Lebenszeit erworbener Herzenswärme und lädierten Rücken, miteinander zu kombinieren. Nun sind wir Pflegebereich, Pflege- und Betreuungsbereich, wir produzieren nichts. Herr: Ähmm...also...

I: Hmmh.

Herr: Ähmm...also...

Frau: Dienstleistungen?

I: Dienstleistungen.

Herr: Ja, ja...

Frau: Sie haben das ja zusammengebracht, die Alterszeit und den lädierten Rücken.

Herr: Es ist klar, auf was ich abzielen wollte.

Frau: Absolut! Top!

Herr: Ich wollte jetzt nicht ökonomisch argumentieren, natürlich produzieren wir auch was. Klar. Nein, aber wir produzieren in dem Sinne nichts und können in dem Sinne über andere Strukturen miteinander verbinden. Ich will mir nicht anmaßen, darüber zu sagen, dass so ein Modell an einem Fließband oder bei

bestimmten anderen Wirtschaftsbereichen so funktionieren könnte. Aber für uns ist es ein Gewinn.

I: Ist es ein Gewinn. Hmmh. Frau M., Sie wollten noch...

Frau M.: Ich wollte noch etwas sagen, also ganz so pessimistisch müssen wir... vielleicht müssen wir in etwas längeren Zeiträumen denken. Ein Neffe von mir, der studiert in St. Gallen und das ist ja nun eine sehr renommierte Universität, Wirtschaftswissenschaften. Und die fangen jetzt, also im letzten Semester, im Sommersemester haben sie bereits angefangen, das Problem der Altersstruktur auch in Seminaren und Vorlesungen also aufzufassen. Und das ist ne', eine Universität, die sicherlich den Ton dann angibt, und ich denke, irgendwann in nicht allzu entfernter Zeit wird es auch in den anderen Universitäten ankommen. Und dann wird's natürlich wieder noch fünf bis zehn Jahre dauern, bis es sich in der Wirklichkeit durchgesetzt hat. Aber ich meine diese *fit thinks* (?) haben es kapiert inzwischen, ja, und das ist eigentlich doch, glaube ich, ein positives Zeichen.

I: Hmmh. Frau H. noch, Herr T. und Frau B. noch.

Frau: Bei AdMH, die haben genau dasselbe gemacht. Irgendwie isses passiert, das eine Führungsriege sozusagen vor fünf Jahren abgetreten ist, alle zusammen im selben Alter und sie hatten das furchtbare Problem der Wissensvermittlung. Denn die Alten gingen weg, die haben gesagt, du warst so frech zu mir, dir erzähl' ich nicht, was gewesen ist, sieh' zu wie du mit dem Scheiß fertig wirst (Lachen) und das ist in der Praxis effektiv passiert und da haben die gesagt, so können wir nicht weitermachen. Und haben an vielen Stellen einfach angefangen, intern zu kommunizieren und zwangsweise ,wie man das auch macht, die Jungen, die Alten verpflichtet, den Jungen Informationen weiterzugeben und dann haben sie angefangen, ähh, um zu verhindern, dass das Management das gleiche Alter hat, das dann so was nicht wieder passiert. Und im Falle der Ingenieure ist es ja nun so, dass sie ein Knappheit haben, sie haben nicht genug. Und da war ja nicht nur die Rückholaktion. Sondern sie sind dann auch netter zu den Ingenieuren... wer also Ingenieur ist, der kann also froh sein. Und haben ihnen dann auch wieder angenehmere Bedingungen gegeben. Also, das ist halt so, man muss als Arbeitnehmer versuchen, dass man gebraucht wird, das ist natürlich sehr schwierig, aber (zustimmendes Gemurmel), aber man muss irgendwie ein Produkt haben, wenn's geht, wo die anderen sagen, also dich will ich.

I: Hmmh.

Herr: Aber zu Ihrer Frage.

Herr: Moment. Ja.

Herr: Pardon.

I: Frau B. oder? Also bisschen Reihenfolge, machen wir: Frau Bachmann, Herr B., Herr J. Ach Herr T., Frau B., Herr T., Herr B., Herr J. O.K?

Frau B.: Ich wollte eigentlich nur sagen, dass ich einen sehr guten Wiedereinstieg ins Berufsleben hatte, als ich 50 war. Zwar berufsfremd, ich musste mich mit der EDV auseinandersetzen und mir hatte meine Arbeit sehr, sehr viel Spaß gemacht. Wenn ich 60 wurde, wir haben auch mitunter unser EDV-Programmverändern müssen, wir wurden dann in ganz Deutschland vernetzt und hatten auf die ganzen Niederlassungen Zugriff. Und jedes mal habe ich so gedacht, ob du das das nächste Mal noch checkst, aber es hat jedes Mal wieder geklappt. Als ich dann so 60 wurde, da wusste ich, mit 65 muss ich da aufhören. Und... ja, ich war 62, und ja 62, da hab' ich so ein kleines Inserat gefunden in der Zeitung vom Roten Kreuz, die suchen Übungsleiter für Gymnastik. Und da hab' ich dann angerufen und hab' mich informiert und da hatte einen sehr guten Berater auf der Gegenseite. Und wie ich dann den Hörer aufgelegt hatte, habe ich gedacht, das ist was: Ehrenamt Gymnastik. Da ich ja auch selbst ein bewegungsfreudiger Mensch bin, habe ich mich beim Roten Kreuz ausbilden lassen, also die Dame sagte, ja, das geht alles wunderbar. Da habe ich gesagt, bis zu welchem Alter bilden sie denn aus? Da sagte sie, ja, 55, 57. Ja, habe ich gesagt, oh, ich bin aber ja schon älter. Sagte sie, ja, das macht überhaupt nix, kommen Sie mal vorbei, ich entscheide vor Ort, ob Sie zur Ausbildung schicke. (Lachen) Bin ich dahin und da hat sie mich in Schwarzwald nach Bad Salznader (?) geschickt, zur Ausbildung.

Frau: Und vorher mussten Sie noch so paar Übungen mit ihr machen?

Beweglich...

Frau: Ne, ne, irgendwo hat der Kontakt gepasst, die Chemie hat gestimmt.

(Lachen) Und jetzt wurd' ich 65 und da habe ich zu meinem Chef gesagt, wenn Sie mich noch brauchen können, ich würde ja gern noch länger arbeiten, obwohl ich mir inzwischen auch schon meine Senioren-, meine Gymnastikgruppen aufgebaut hatte, ich würde gern noch länger arbeiten. Und da hat er gesagt, liebe Frau B, wir sind ein großer Konzern und es gibt soviel Arbeitslose, da fällt mir das wirklich sehr, sehr schwer. Wir gehörten der XXX - Konzern im weitesten Sinn an

und... aber ich gebe Ihnen noch einen befristeten Arbeitsvertrag. Dann habe ich über 65 noch einen Arbeitsvertrag bekommen und der wurde noch einmal verlängert und dann war... (Lachen) ...Sense ...mit Blumenstrauß und Sekt und alles was so drum herum ist, bin ich verabschiedet worden und bin in dem Roten Kreuz eingestiegen. Das Rote Kreuz hatte ganz offene Ohren für mich. Ich kriegte gleich so und so viele Gruppen noch. Wollen Sie da noch 'ne Gruppe gründen, dort ist noch Bedarf? Und ich bin heute so integriert, dass ich mich eigentlich richtig wohl fühle, in der ganzen Sache, egal wie alt ich bin.

(unverständlich - durcheinandergesprochen)

I: Hmmh. Herr T?

Herr T: Ja, Ihre Frage, zu was man denn den Unternehmen empfehlen sollte oder den Unternehmern, sofern die überhaupt noch frei sind, was zu entscheiden. Es gibt sicher heute sehr wenige, die überhaupt noch in ihren...entscheiden können, auch wenn sie Geschäftsführer oder Vorstand sind, da die Freiheit haben. Ich kann nur sagen, ich hab' in meinen letzten zehn Berufsjahren erlebt, dass die Anforderungen an die Rendite des Unternehmens von dem Eigentümer, sich in zehn Jahren verfünffacht haben.

I: Hmmh.

Herr T: Und das war der Grund, warum alle drei Jahre 1000 Mitarbeiter abgebaut wurden. So. Wie alle Konsequenzen, die ich selbst noch vorhin geschildert habe. Solang, das nicht auf ein Maß zurückgefahren wird, was auch gesellschaftsverträglich ist...

I: Hmmh.

Herr T: ... wird sich an der Situation nichts ändern.

I:Herr B:

Herr B: Ja, also ich, ich wollte ungefähr dasselbe sagen. (Zwischenruf) Ja, das auch noch. (Lachen) Aber, ich glaube, solange' die heutigen Arbeitslosen nicht in Rente gehen, werden sie das nicht ändern können bei der Industrie, diesen Gedanken, der heute besteht. Die Industrie ist sehr schnell sich zu ändern, sehr flexibel und wenn die dann sehen, dass da 'ne Knappheit ist, dann werden die anfangen, die Älteren Leute auch zu fördern.

I: Hmmh.

Herr B.: Aber bis dieser Tag existiert, haben die auch kein Anlass dafür.

Herr T: Wenn du ein Jahr draußen bist, biste weg.

Herr B: Ja, klar. Aber möglicherweise in den nächsten 10 Jahren, in den nächsten 15 Jahren wird sich die Industrie ändern müssen. Aber jetzt mit Ideen zu kommen, was sich, finde ich eine sehr theoretische Sache.

Herr J.: Ich wollte auch mal kurz schildern, wie ich mich fühle.(Lachen) Ganz sachlich möchte' ich natürlich sagen, mir brennt's da manchmal durch, weil, es geht nicht anders, weil ich finde viele Dinge ungerecht, einfach. Aber jetzt zu meiner Situation: ich hab' ja nun im Juni habe ich meinen Altersteilzeitvertrag unterschrieben. Ähh, und befinde mich ja noch neun Monate in der Arbeitsphase und ich fühl mich eigentlich recht wohl, jetzt. Ich fang' jetzt mal vom jetzigen Zeitpunkt an und geh' noch mal kurz zurück, ich bin... ich fühl mich aber im Moment so, dass ich nicht mehr die Lust hab'. Ich hab' meine Arbeit unheimlich gerne gemacht. Und ich fühl mich so, dass ich eigentlich kein Fisch und kein Fleisch bin. (zustimmendes Gemurmel) Ich merk' also oft, dass ich Arbeit, die ich sofort erledigt habe eigentlich und die mir sehr viel Freude bereitet hat auch, einfach liegen lasse auch und versuche da Termine zu verschieben oder sonst was, bis es halt net mehr geht. Und dann merkt man also auch, hat man also gemerkt, ich hab' immer früher gesagt, diese Herzblut, weil ich das wirklich gern gemacht habe, das da überhaupt nichts mehr von da ist. Also das ist, das hängt aber auch damit zusammen, dass die Dinge sich eben auch so drastisch geändert haben in diesem, unserem Unternehmen. Und ich bin ja vor sieben Jahren in ein Projekt reingekommen, was sich mit Rationalisierungsmaßnahmen beschäftigt hat und bin bis heute auch noch der einzige, von denen die da drin waren. Wir hatten 'ne Fluktuation von 21 jungen Mitarbeitern, die allesamt durch die Bank bis zum heutigen Tag meine Kinder sein können, inklusive meines Teamleiters. Merke aber, dass ich älter werde, ganz einfach daran, dass es Sorgen gibt, wo meine jungen Kollegen mit einem... einer Leichtigkeit drüber hüpfen, wo ich tatsächlich versuche, ähh da.. und falle zweimal runter und komme irgendwann auch drüber. Zeitlich jetzt, das Verstehen, dieses schnelle Handeln usw. Hat aber net unbedingt einen Nachteil, wie ich festgestellt habe, weil die jungen Leute haben, glaube ich, nicht unbedingt, dies Standfestigkeit, wie ich jetzt festgestellt habe, wie wir Älteren, sag' ich einfach mal, ich geh' abends nach Haus und bin kaputt, aber ich könnte dennoch und die sind schon mittags schon, Ahhh, hat das nicht bald ein Ende!< oder so weiter. Aber trotz alledem fühle ich mich ähhh ...wohl, fühle mich wohl jetzt dass ich unterschrieben haben. Freue ich mich auf meine Ruhephase. Eben auch weil ich

jetzt was tun möchte, was ganz Neues tun möchte und zwar was ich möchte und was ich auch forcieren möchte. Und möchte für mich noch mal so ein Erfolgserlebnis haben und deshalb habe ich mir eigentlich auch dieses schwierige Projekt ausgesucht und ich hoffe, dass ich das irgendwie auch geregelt bekommen und wenn net, dann ist auch o.k., dann isses auch net schlimm, dann mache was anderes, aber mein Bestreben geht einfach dahin.

I: Hmmh.

Herr J.:Und deshalb, gut... und dann das ein oder andere Zipperlein, das merkt man dann schon mal, aber ... geht gut... (Lachen)

I: Ja denn, machen wir erst mal offiziell Schnitt. Wir können uns ja noch weiter unterhalten, aber ich schalt jetzt erst mal dieses...

3. Beispiele aus den Fallstudien

a) Analyse der Schlüsselfaktoren

Aufgabe: Aufzeigen von Schlüsselfaktoren und deren Entwicklungen über einen längeren Zeitraum

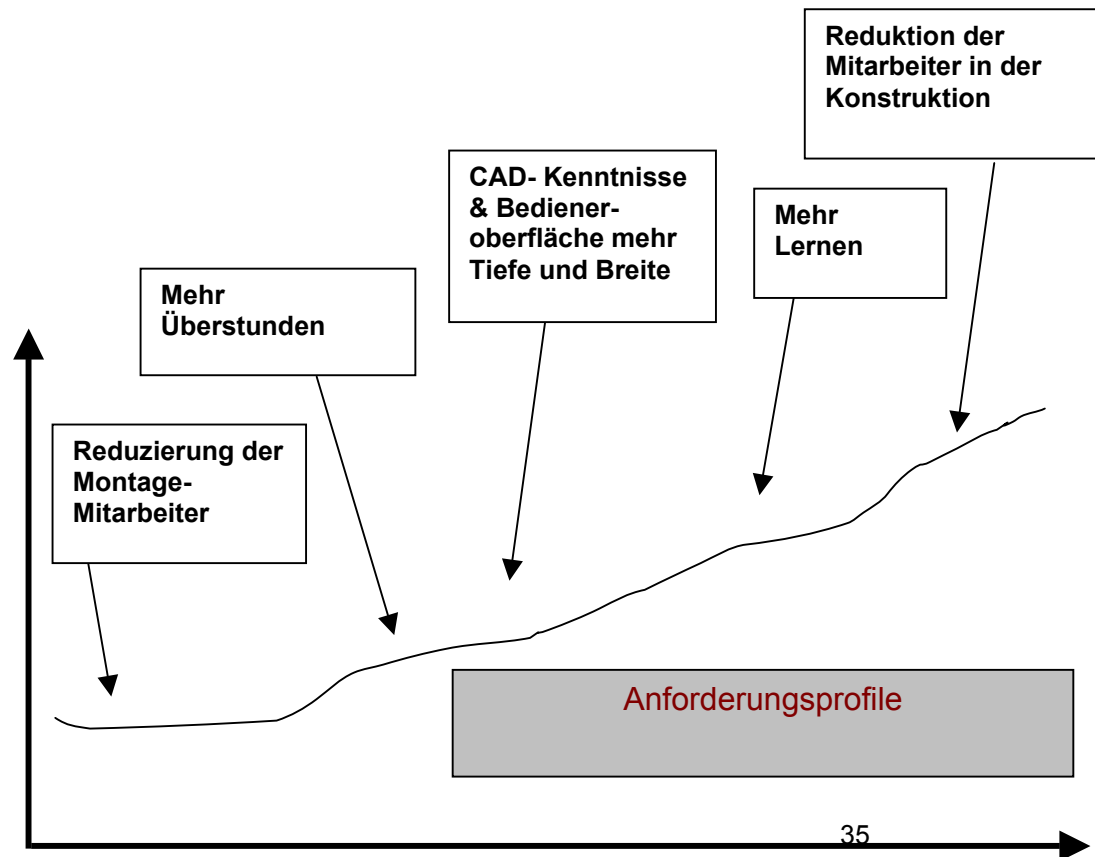
Filtern Sie Schlüsselfaktoren heraus, die das Thema/Problem adressieren bzw. zentral sind, um ihre Einschätzung der betrieblichen Dynamik zu erzählen.

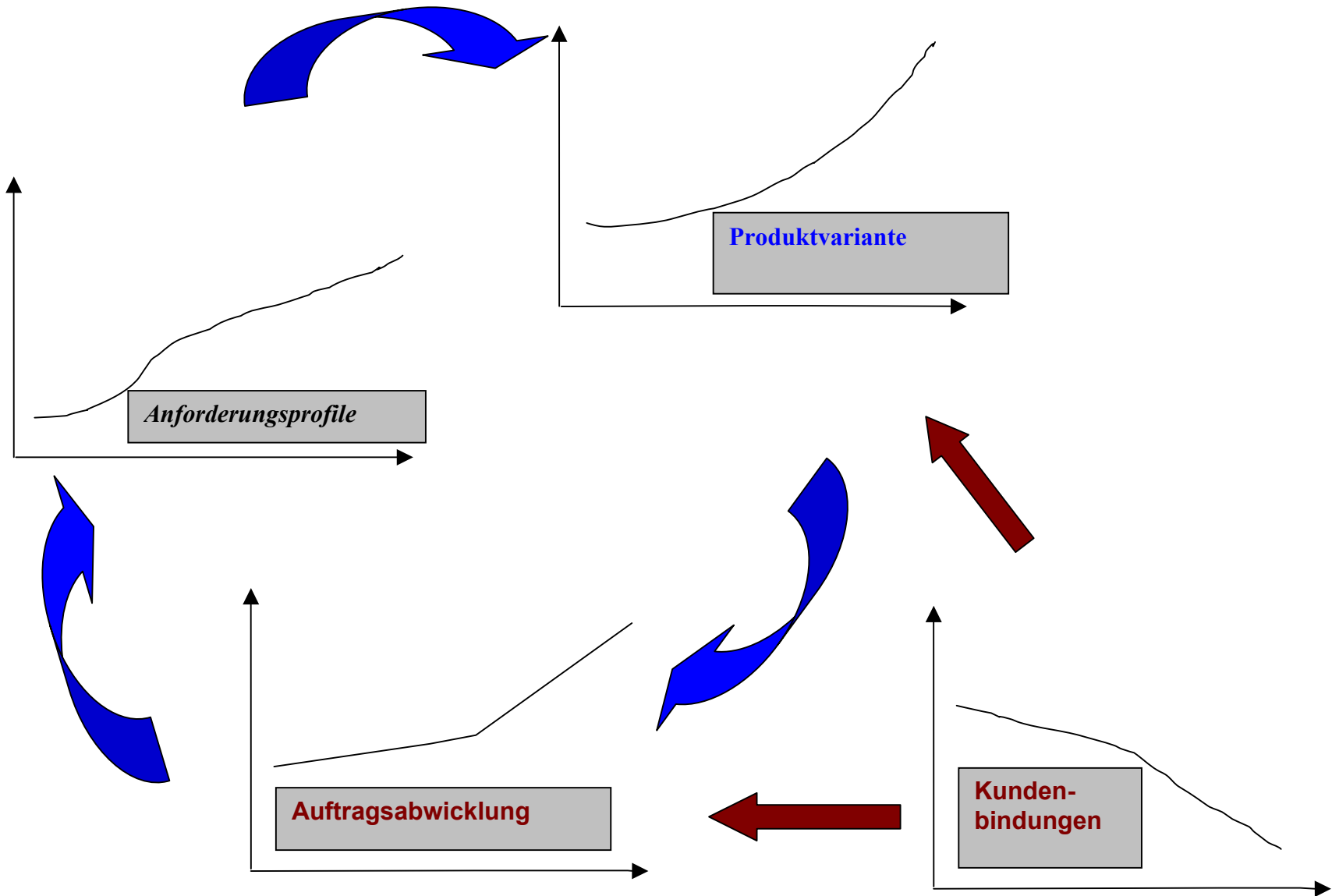
Beziehen Sie folgende Fragen mit ein:

- Wie würde das Thema vom oberen Management aus gesehen?
- Wie würde das Thema von den Werkern gesehen? Welche Faktoren sind von dieser Ebene aus erkennbar?
- Wie würden Kunden die Schlüsselfaktoren einschätzen?
- Können Sie Schlüsselfaktoren erkennen, die von Ihrer Gruppe kreiert wurden oder zu denen Ihre Gruppe beigetragen hat?

Beispiel: Landkarte der Schlüsselfaktoren und deren Wechselbeziehungen

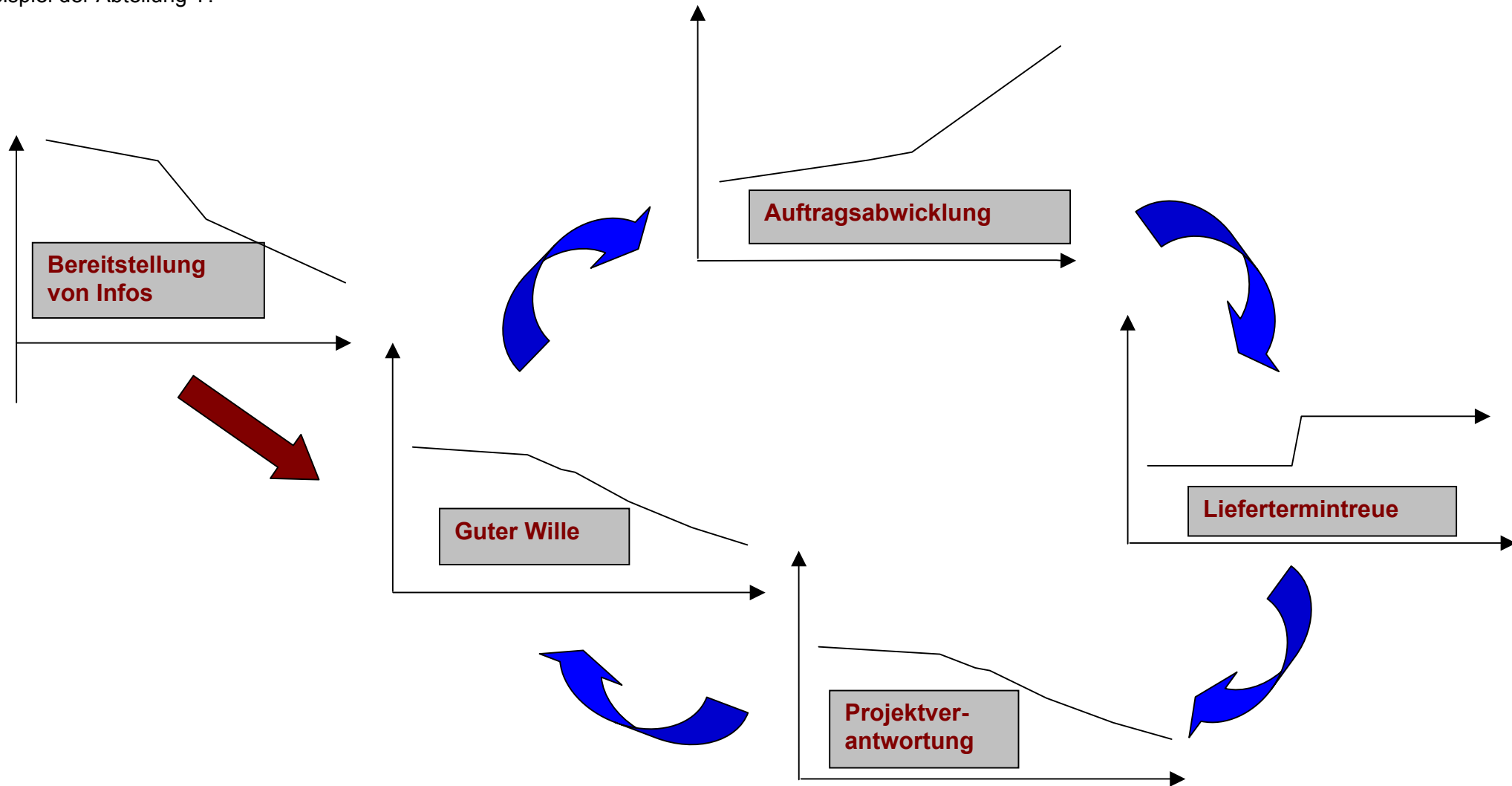
Beispiel der Abteilung X:

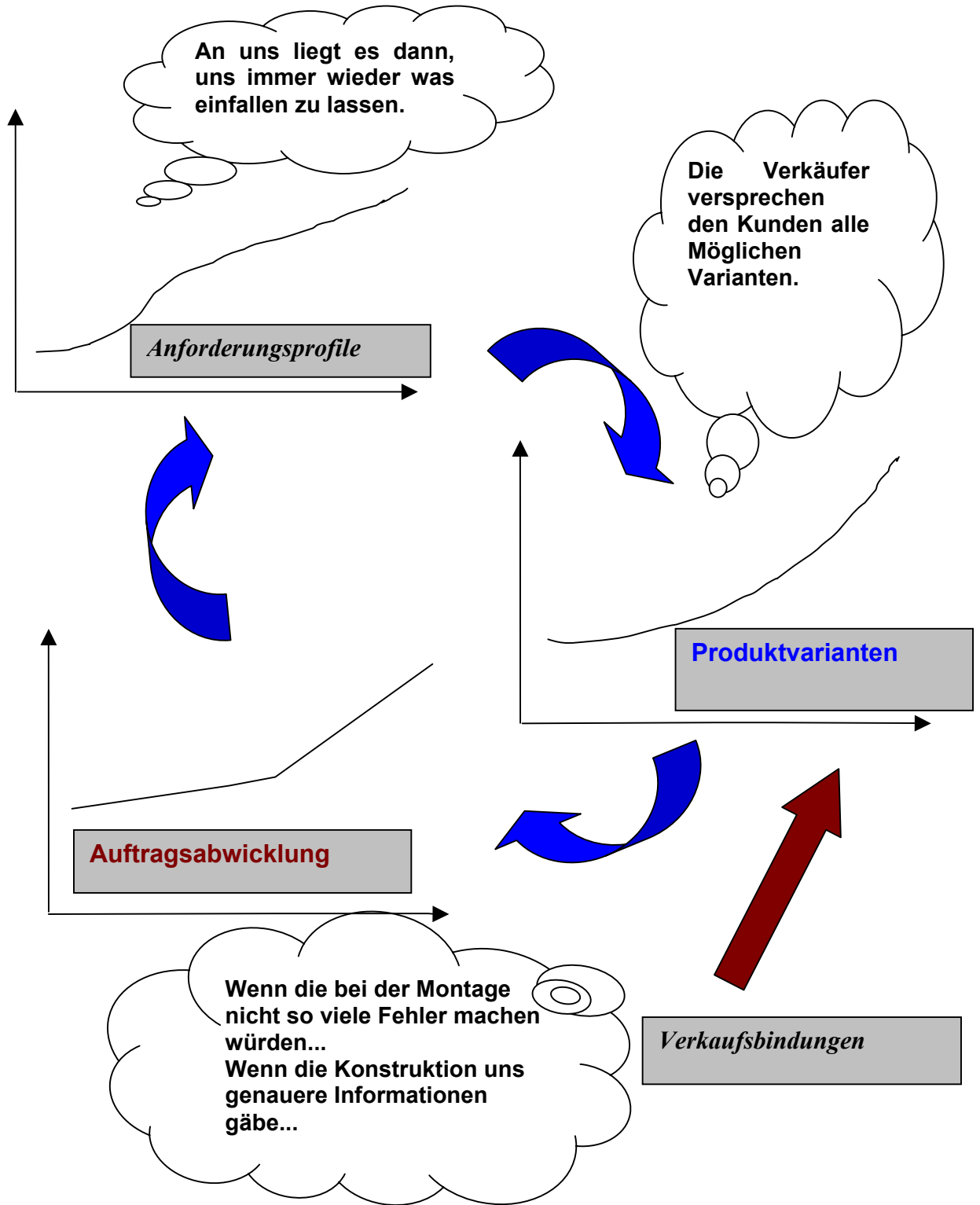




System-Struktur

Beispiel der Abteilung Y:





b) Auszüge aus Interview 3

Der Name des Unternehmens wird als XXX aufgeführt.

I = Interviewer

Herr A.: Gesprächspartner

I: „Was ist Ihrer Meinung nach das besondere am Erfahrungswissen? – Also, wenn sie sich ältere Mitarbeiter vorstellen, erst mal unabhängig von der Aufgabe im Unternehmen und der Position, was sagen Sie ist das Besondere am Erfahrungswissen? Was macht Erfahrung aus? Wo zeigt sich das?“

Herr A: „Das verstehe ich jetzt nicht – die Frage“

I.: „Was ist das Besondere an älteren Mitarbeitern?“

Herr A: „Jetzt stehe ich auf dem Schlauch.“

I.: „So als Hintergrund – Ausgangspunkt von unserem Forschungsprojekt war, dass wir gesagt haben: Ältere -, oder im Lauf des Lebens gewinnt man an Erfahrung dazu. Erfahrung ist zum Beispiel, dass Ältere ne bestimmte Routine haben, bei bestimmten Dingen gelassener sind, sicherer sind, zum Beispiel bei komplexen Problemlösungen häufig eher wissen, welche Einzelschritte hintereinander gemacht werden müssen, also müssen nicht mehr so viel Umwege machen, nicht mehr so viel ausprobieren, kennen die Betriebsabläufe, haben dadurch zum Teil eine höhere Souveränität, aber es gibt natürlich auch die körperlichen Defizite, zum Beispiel gerade in der Produktion oder der körperlich intensiven Arbeit. So - Und wenn man jetzt zum Beispiel – und dann kann man auch sagen, dieses Erfahrungswissen schlägt sich zum Beispiel beim Teamlernen – wäre das eine Möglichkeit, wo das sehr wichtig wäre, dass ein Älterer in die Teams mit rein geht, weil der kann eher für Ausgleich sorgen, kann eher zeigen, wo die Wege hingehen, so in diese Richtung. Das war nun so die Idee, die wir so hatten, auch aufgrund von den Forschungen – gerontologischen Forschungen, die es gibt, dass wir dann gesagt haben, das macht allerdings Sinn, diese Art von Fähigkeit, von Erfahrung mit dem aktuellen Fachwissen der Jüngeren zu verbinden.

Die Jüngeren kommen frisch von Ihrer Ausbildung von der Uni, von der FH oder haben gerade ihre Meisterschule beendet. Die haben das aktuelle Fachwissen und das müsste miteinander zusammengebracht werden, dann kann – und zu gucken dass die beiden von einander lernen – dann können Innovationen

entstehen. Wenn Sie das jetzt mal überlegen für Ihr Unternehmen. Fällt Ihnen das auf bei Älteren, dass sie über diese Fähigkeit verfügen, oder“.

I.: „Ist das ein Vorurteil unserer Seite?“

Herr A: „Also, man kann ja natürlich nicht verallgemeinern solche Dinge, aber es ist – äh – in der Struktur unserer Arbeitsplätze so, dass mit dem Arbeitsplatz eigentlich die Rolle beschrieben ist. Und ausgeprägte Teamorganisation haben wir ja hier eigentlich noch nicht. Nun sind die Arbeitsplätze hier sehr fachspezifisch ausgeprägt, so dass – ich sach man ein großes Erfahrungswissen eigentlich Bestandteil des – die Aufgabe hier vernünftig zu erfüllen. Von da her ist das, was wir als Erfahrung bezeichnen schon eine Komponente, die man über 'ne lange Betriebszugehörigkeit sich erarbeiten muss, macht dann viele Dinge einfacher und über die Erfahrung kann man letztendlich nur in diese Vorgesetztenrolle eines Schichtmeisters, eines Tagesmeisters schlüpfen, weil das eigentlich Bedingung ist, 'ne Akzeptanz auch in der Mannschaft zu kriegen, nich. So dass das eigentlich hier eine zwingende Komponente ist. Das ist natürlich personenabhängig, mehr oder weniger stark ausgeprägt, hat aber – Erfahrungswissen oder Erfahrung hat auch immer die Komponente, dass sie einen quasi selbst behindert – so was, wie man Betriebsblindheit nennt, oder aber auch – ja ich würde es lieber so ausdrücken, eine Akzeptanz für andere Meinung, nich, wenn ich sehr stark durch meine eigene Erfahrung geprägt bin, weis ich, dieses Problem können wir jetzt so und so lösen, das heißt aber nicht, dass auch ein anderer Weg nicht zu einem gleichen Erfolg führen kann. Wenn ich jetzt Mitarbeiter führe und diese Stellen sind ja bei uns alle so geprägt, dass Mitarbeiterführung mitspielt, muss man sich selbst auch –sach mal – dazu bringen, um andere Leute zu fördern, Eigenverantwortung zu stärken, - ich sach mal- einen anderen Lösungsweg akzeptieren, als es die eigene Erfahrung bringt. Von daher habe ich in diesem Erfahrungsaustausch Jung-Alt, wenn da die Frage hinzielte, den Vorteil gesehen, auf der einen Seite, dass junge Leute aus der Erfahrung anderer lernen können, was der normale Weg ist, aber auch die Älteren – ich sach mal – ne Akzeptanz für andere Lösungswege entwickeln, weil letztendlich muss das Ziel im Vordergrund stehen – es gibt immer viele Wege, die nach Rom führen, wie man so schön sagt. Und das ist, wir sind technologiegetrieben, wir brauchen die spezifische Erfahrung, um ich sach man schnell zu Lösungen zu kommen, nich und wir dürfen nicht vergessen, dass wir auch die Eigenverantwortung unserer Mitarbeiter brauchen und dass es da 'ne

Synthese werden muss. Was hier sehr schlecht ist, sind die Geschichten, ich sage Mal, ein älterer Mitarbeiter scheidet aus, ein junger Mitarbeiter wird angelernt, also diese Vorgänge mit Überdeckung, die haben wir hier eigentlich nicht, weil, sach mal die Mitarbeiter erst ausscheiden, bevor ein neuer kommt. Von daher ist so ein klassisches Einarbeiten nicht gegeben. Bis wann letztendlich die Elemente da, da kann man eben untereinander aus verschiedenen Fachabteilungen lernen, die Geschichte mit Personalführung, wie mach'ste was, die Diskussion die letztendlich dahinführen, nich. So dass der Erfahrungsaustausch mehr so die Komponente hatte, wie machst Du das denn, ohne die Technologiekomponente übertragen zu bekommen. Also, Erfahrung ist wichtig, davon lebt letztendlich dieses Unternehmen.“

I.: „Wenn Sie jetzt das aktuelle Fachwissen von den Jüngeren angucken, wäre es wichtig, dass davon auch Elemente an die Älteren gehen, weil denen Ihre Ausbildung liegt ja schon länger zurück?“

Herr A: „Eher nicht“.

I.: „Eher nicht“

Herr A: „Eher nicht, weil das, was hier über Ausbildung, Meisterschule oder ähnlichen Dingen geht, ist immer nur ein beibringen von Handwerkszeug, nicht. Das was die Technologie ausmacht ist letztendlich die Erfahrung im Umgang mit den Maschinen, dem Umgang mit dem Material und wird quasi jeden Tag neu auf die Probe gestellt. Das theoretische Wissen – ich sach mal- darauf beschränkt, wie packe ich was an, und da gibt es natürlich im Vergleich zur Meisterausbildung klassisch Rohrstock und Peitsche und ich sach mal die etwas moderneren Umgangsformen, nich – Wie fördere ich letztendlich Mitarbeiter, wie bringe ich – ich sach mal Motivation in die Truppe – und das sind so die Komponenten, da können die Älteren von den Jüngeren lernen, ja, aber nicht für technologiebezogen.“

I.: „Also, eher im Bereich der kommunikativen Kompetenz, wenn man so will“

Herr A: „Ja.“

I.: „Und, dann alte Muster bei den Älteren aufzubrechen. Und sie quasi auch ein Stück weg von ihrer Betriebsblindheit zu bringen, das sind also die zentralen Punkte“

Herr A: „ Alte Führungsmuster aufbrechen und ich sach mal, im Sinne der Motivation der eigenen Truppe auch, ich sach mal, andere Wege zuzulassen, die auch gehen, nich. Und sich nicht in seinen Standartmustern immer wieder finden

und andere Leute dahinbringen, dass sie genauso arbeiten, wenn andere Wege auch möglich sind, dann bitteschön.

I.: „Lassen das denn die Älteren zu, im Haus?“

Herr A: „Das kommt darauf an, das ist personenabhängig“

I.: „Ja. Und da kann man sagen, das ist ein Großteil, der das zulässt, oder ist es eher von der Kultur her so, dass man sagt, ich habe jetzt so und so viele Jahre hier gearbeitet, sehr erfolgreich gearbeitet und jetzt kommt so ein Junger her, das wollen wir erst einmal sehen.“

Herr A: „Ja, ich glaube, das trifft wohl eher zu, aber das ist meine Einschätzung.“

I.: „Sie sagten, dass Erfahrung eine wichtige für Führung ist, sehen Sie das auch bei anderen Bereichen, also jetzt beim Mann an der Maschine? Würden Sie Erfahrung jetzt genau den selben Stellenwert zurechnen?“

Herr A: „Ja, das geht bis auf die Arbeitsplätze der Anlagenbedienung“

I.: „Also, komplett, praktisch ist unabhängig von der Hierarchie, dass Erfahrung so ein zentrales Element ist.“

Herr A: „Aus der Komponente heraus, dass wir sehr technologiegetrieben sind und das Know-how- ich sach mal – sehr maschinen- und dann lernspezifisch ist, nich.“

I.: „Wir haben die These aufgestellt im Rahmen des Modellversuches, dass wir sagen, diese Wissenssynergien, die sich aus einem Austausch zwischen Jung und Alt ergeben, also diesen Erfahrungsaustausch – Jung lernt von Alt und auch umgekehrt, wird zukünftig immer wichtiger für Unternehmen werden, um schneller Innovationen bewältigen zu können. Würden Sie diese Einschätzung teilen? Also, dass das ein zentraler Bestandteil zukünftig in Unternehmen sein sollte – unsere These.“

Herr A: „Ja wenn wir also aus den Betrieb, aus dem Produktionsbetrieb uns herauslösen und wir gehen , ich sach mal, in Konstruktionsabteilungen oder Ähnliche Dinge, nich, da würde ich diese Komponente stärker bewerten, dass ich sag mal Alt von Jung lernen kann, weil ich sach mal, die modernen Methoden statistischer Aufbereitung oder ähnliches, ich sach mal dort wichtig sind, ich sach mal, wo viele der Älteren Führungskräfte völlig wehrlos sind, den modernen PCs gegenüber stehen, nich. Mit diesen Elementen auch nichts anfangen können, auch mit der Art und Weise, wie man an ein Problem heran geht, nich, ich sach mal, junge Führungskräfte packen so ein Problem von der theoretischen

Seite an, schauen sich Zahlen an, versuchen Abhängigkeiten herauszufinden, leiten daraus dann Maßnahmen ab, die älteren Ingenieure hier bei uns die kommen eben aus der Erfahrungsschiene, nicht, und gehen in den Betrieb, finden das Problem eventuell schneller an sich. Also an der Stelle ist es schon so, dass die Arbeitsmethodiken sich geändert haben und man etwas zielgerichteter zu einem Ergebnis kommen kann, auf Basis von technischen Zahlen und Zusammenhängen.“

I.: „Eine unserer Thesen ist auch, zu sagen, dass wir auf Grund unserer demographischen Entwicklung, also unserer doch sehr umgekehrten Alterspyramide, der wir jetzt zusteuern, nach dieser die Frage zwischen Alt und Jung eigentlich eher eine Übergangsfrage sein wird, denn in zehn bis fünfzehn Jahren, so viele Junge wird's gar nicht mehr geben, das heißt, Unternehmen müssen zunehmend mit älteren Mitarbeitern arbeiten. Wenn das jetzt mal eben betrachtet, von dem was wir jetzt eben gesagt haben, dass die Jüngeren auch immer so die Reflexionspartner sind für die Älteren, um althergebrachte Muster aufzubrechen, dann fehlt das ja irgendwann – oder es könnte passieren, wenn wir das mal zu Ende denken, was würde das bedeuten? Wie würden Sie darauf reagieren? Fällt Ihnen ja quasi ein, ein Führungsmuster für Sie jetzt, als Management, fällt Ihnen ja weg, mit dem Sie jetzt arbeiten.“

Herr A: „Also das, ist ne Komponente, wenn ich die jetzt mal hier aus diesem Betrieb heraus betrachtet, nicht, viele der jungen Ingenieure, die jetzt hier angefangen haben, nicht, und dann würde ich sie eine Ebene höher legen, also auf Schichtmeister und Meisterebene, sehe ich eigentlich weniger die Anwendung moderner Methoden, das ist mehr Personalführung, nicht, da ist es nicht so gegeben, aber auf Ingenieurebene, sehe ich hier ich sach mal vielfach die Tendenz, ich sach mal, mit dem PC zu arbeiten und die Vernachlässigung der Betriebserfahrungs-Komponente, weil man auch ein gewisses Vertrauen, in derartig statistisch abgesicherten Zahlensätzen sieht, das macht einen aber blind für, ich sach mal, den Erfahrungshorizont aus der Praxis, den man braucht, um die statistischen Zahlen richtig interpretieren zu können, und da sehe ich eine große Gefahr darin, dass wir über statistische Auswertungen, über moderne Führungselemente, nicht, ich führe nach Zielvorgaben, und ich brauche ja gar nicht der Experte sein, der dann die Eigenverantwortung der Leute stärkt, dabei übersehe ich, dass ich als führendes Glied dann keine Kompetenz mehr habe, dass ich die Eigenverantwortung zu hundert Prozent lebe, vertraue den

Aussagen, aber die eigene Erfahrung, die ich mir gar nicht mehr erarbeiten konnte, auch nicht mehr anwenden kann, um steuernd übergeordnet tätig zu werden, das ist meiner Meinung nach ne große Gefahr, die dann entsteht.“

I.: „Für den Bereich der Innovationen, weil es wird ja auch häufig so gesagt, Ältere sind eigentlich eher innovationshemmend, lassen sich sehr ungern auf neue Sachen ein, auf neue Technologien, also mit dem Computer wird ja immer gerne als Beispiel genommen. Würden Sie das so jetzt hier am Standort auch teilen, die Erfahrung?

Herr A: „Nö, ich würde es relativieren, Sie sind nicht innovationshemmend, die sind gehemmt, ich sach mal neue Methodiken anzuwenden, aber ich sach mal, sich immer wieder mit dem Prozess auseinander zu setzen, dass ist auch den älteren Führungskräften oder Mitarbeitern gegeben, nich. Die Frage ist nur, inwieweit sie aus ihrer Erfahrung heraus blockiert sind und nicht Dinge immer wieder neu in Frage stellen? Aber ich sach mal, Prozesse, Prozessoptimierung, ich sach mal, da entwickeln sie gerade aus ihren Erfahrungskomponenten heraus sehr gute Ansätze. Also, ich würde es etwas relativieren in Teilbereichen ja, aber nicht grundlegend, so dass, ich sach mal, gerade darin ja der Vorteil steckt, nich, Diskussion über Erfahrung, ich sach mal Öffnung für andere Wege, es mal umgekehrt auszuprobieren, und ob es auch zum Ziel führt, und dann wieder neu gegenüber stellen, ja was war denn jetzt unterm Strich wirklich der bessere Weg? Also gehemmt nicht so uneingeschränkt.“

I.: „Was glauben Sie sind gegenwärtig die wichtigsten Herausforderungen, erst Mal so allgemein für ihr Unternehmen hier, was sind so die Trends, die Sie so ausmachen, was kommt so auf das Unternehmen zu? Als Schlagwörter technologischer Wandel, neue Kommunikationsformen, Fachkräftemangel.“

Herr A: „Also, was auf uns zukommt ist die Technologie ist eigentlich, ich sach mal klassisch geprägt, über Jahre gewachsen. Technische Innovation, die sich dort entwickeln sind absehbar, überschaubar und haben letztendlich ähnliche Technologieschritte zur Grundlage. Von daher ist das relativ überschaubar. Was auf uns zukommt ist der Kulturwandel in der Führung solcher Unternehmen generell, nich. Früher waren Leute an oberster Führungspositionen, die sich von unten hochgedient hatten, die kannten den Laden, und waren dann immer eine Basis, wo man sich abstützen konnte in kniffligen Fragen. Haben aber auch übergeordnet den Betrieb dann in dieser Weise auch gesteuert, aus der Technologie heraus. Wir erleben hier, dass sich das Management wandelt, wir

erleben, das Management nicht mehr so stark von unten nach oben wächst, sondern dass Quereinstieg und ähnliches stattfindet, so dass somit die Führungsmethoden sich zwangsläufig ändern müssen. Und da kommt es natürlich darauf an, die Führung an sich in den Bereichen so zu stärken, dass ich sich mal nicht nur die Abteilung gesehen wird, wenn wir jetzt wieder ganz nach unten gehen, sondern wird ein Teil der übergeordneten Steuerungs- und Managementaufgaben dann auch weiter nach unten verteilt wird, a) auf die Wissensbasis, wo ich sich mal die Technologie und das Technologiewissen noch stark ist, da wo dann auch Entscheidungsprozesse ablaufen können in der Bewertung von zwei, drei verschiedenen alternativen Vorgehensweisen.“

I.: „Was für Verständnis haben Sie von Führung? Für sich, als Anspruch? Also, wenn Sie so eine Wunschvorstellung hätten, wie Führung ablaufen soll. An sich den Anspruch, aber auch an Ihre Mitarbeiter, beziehungsweise an die führenden Mitarbeiter. Was wäre so das Ziel? Wo soll die Reise hin gehen? Sie haben schon gesagt, so die Delegation von Kompetenz, direkt da, wo sie dann ist,“

Herr A: „Ja!“

I.: „dass die Leute also quasi, dass nicht von oben einer sagt, und alle anderen tun es. Ich nehme auch an, so ne Führ- und auch eine Zielvorgabe, nicht, so was vielleicht.“

Herr A: „Das Führen mit Zielvorgaben halte ich für gefährlich.“

I.: Warum?

Herr A: „Weil der Betrieb, der Technologie betriebene Betrieb immer ein Kompromissweg sucht. Und ich sich mal, mit Führen nach Zielvorgaben gekoppelt mit finanziellen Anreizen, fokussieren Sie natürlich sehr stark auf diese Ziele.“

I.: Klar.

Herr A: Das heißt aber, dass darin die Gefahr liegt, die Ziele so zu formulieren, dass, ich sich mal, nichts negatives für' s Unternehmen daraus entstehen kann. Und das ist das Problem, weil ich an vielen Stellen bewusst von den Mitarbeitern ja gerade erreichen will, dass sie gegen ihre Abteilungsinteressen entscheiden, zum Wohl eines Ganzen. Und da entsteht die Schwierigkeit. Und wenn Sie dann noch mit starken monetären Anreizsystemen ausgestattet ist, dann entsteht eine Suboptimierung an den Zielvorgaben. Das ist gefährlich, das ist sehr gefährlich. Deshalb bin ich da eigentlich nicht positiv eingestellt auf derartige Instrumente. Es sind, ich sich mal, führen ist mehr oder wird immer stärker: Informiere die

Mitarbeiter so, statte sie mit solchen Informationen aus, dass sie losgelöst von ihrer eigenen Rolle diesen übergeordneten Blick bekommen. Und stärke sie in schwierigen Entscheidungsfindungen, weil sie sich ja da auf ungewohntes Terrain begeben, nicht. Und muss letztendlich, wenn ich das fördere, dass ich Entscheidungen da auf Meisterschicht-, Meisteringenieurebene entwickeln, die vorher, was weiß ich, irgendwelchen Chefs oder Direktoren vorbehalten waren, dann muss ich auch absichern, nicht, muss aber dann auch das Gespräch suchen, in einem Rückecho, warum war es denn jetzt aus meiner Sicht falsch. Also Kommunikation wird immer wichtiger.

I.: „Also, Informieren und Kommunizieren als ganz wesentliche Punkte.“

Herr A: „Erklären“

I.: „O.k.“

Herr A: „Ich sach mal, Zusammenhänge transparent zu machen, die Entscheidungsbasis für mich auch sind.“

I.: „Klar.“

Herr A: „Mag sein, dass die ein anderer anders sieht, nicht, aber ich kann letztendlich nur versuchen, so zu führen, wie ich es aus meiner Erfahrung heraus mir vorstelle, wie ich Entscheidungen ableite. Mag sein, dass das ein anderer anders sieht, o.k.“

I.: „Aber das ist doch tatsächlich dann Kulturwandel, den Sie dann eingeleitet haben.“

Herr A: „Also die Stahlindustrie war klassisch, ich sach mal, wie die Bundeswehr, ja, einer sagt, wo's lang geht und alle laufen hin. Das ist mit Sicherheit schon immer falsch gewesen, weil ich eine Akzeptanz für andere Erfahrung auch haben muss, weil ich ja erreichen will, dass Mitarbeiter im Sinne des Unternehmens entscheiden, auch wenn ich nicht da bin und ich generell auch nicht alles auf eine Person fokussieren kann. Aber es muss jemand sein, der die Fäden zusammenhält und denn auch über so viel Fachwissen verfügt, dass er eben nicht nur über die Führungselemente Zielvorgaben und statistischen Auswertungen, sondern auch aus der Praxiskomponente heraus führen kann. Und ich sehe eigentlich in Zukunft große Gefahr, dass wir immer stärker diese Praxiskomponente verlieren. Und das ist zumindest hier in diesen Technologie getriebenen Betrieben ein Risiko.“

I.: „Also, auch ins besonders, wenn es die oberste Führungsebene anbelangt.“

Noch mal zurück zu den Trends, die auf das Unternehmen zu kommen. Es wird ja prognostiziert, der demographische Wandel, dass es immer mehr Ältere geben wird und immer weniger Jüngere. Ist das eine Fragestellung, die hier im Konzern irgendwo diskutiert wird, oder gesehen wird? Also, was Nachwuchsförderungsprogramme angeht, Personalplanung, oder ist das überhaupt keine Frage?

Ist das ein Thema schon mal im Vorstand gewesen?

Herr A: „Also, ich sach mal, generell werden diese Dinge im Konzern natürlich diskutiert, jetzt ist es so, wenn ich dann auf meinen Verantwortungsbereich jetzt zurückkomme, dann ist es, also wenn man über die Anlagenmannschaft schaut, also Anlagenmannschaft und so weiter rekrutieren wir hier nach Altersabgängen, natürlich aus Kostengründen getrieben, wenig Überdeckungszeit, über unsere Ausbildung eingespeist. Jetzt sind da glücklicherweise die Arbeitsgruppen so groß, dass dann Ausbildung innerhalb der Gruppe stattfindet. Und wir haben dann immer ein Gemisch aus unterschiedlichen Altersgängen. Und wenn hier in der Anlagenmannschaft, sach ich jetzt mal, die Altersstruktur nach oben läuft, sehe ich da eigentlich kein großes Problem darin, weil diese Komponente, körperlich arbeiten ja doch immer mehr zurück geht. Es ist mehr Anlagen bedienen, wir haben Hilfsmittel und so weiter. Also, da sehe ich keine Gefahr drin. Ne Gefahr, auch auf der Meisterebene, die letztendlich aus der Mannschaft herauswächst, sehe ich eigentlich auch nicht, solange sich genügend starke Führungskräfte, oder Führungspersönlichkeiten darin befinden, nich. Und da ist, ich sach mal bei den jungen Leuten, die aus der Ausbildung kommen, da lassen so die Unternehmenswerte immer ständig nach. Die Identifikation mit der Firma. Freizeit hat ein immer größeren Stellenwert in unserer Gesellschaft. Die Arbeit ist eigentlich nur ein Job, den man acht Stunden hier abreißt, nich. Damit verlieren wir hier am Standort Deutschland einen großen Teil unserer Wettbewerbsfähigkeit gegenüber dem Ausland, weil wir haben Standortnachteile abzufedern, in besseren Wirtschaftlichkeiten, besseren, kostengünstigeren Technologien und ähnliches, nich. Motivation! Da machen uns ja gerade die Japaner, die wahrscheinlich auch sehr stark unter diesem Kulturwandel leiden, was vor. Aber auch da ist die junge Generation schon der Firma anders aufgeschlossen gegenüber. Also, das ist ein großer Nachteil, der letztendlich in Motivation, Arbeitsqualität hier vollzogen wird. Auf dem Führungskräfte Bereich, Ingenieure-, Managementebene, wenn sich in unseren Technologien, die ja aus

der Erfahrung leben, dieses Job-Rotation stärker breit macht, dann sehe ich eine große Gefahr, dass diese übergreifend steuernde Komponente verloren geht, bzw., dass über Managementmethoden letztendlich Richtungen vorgegeben werden, die aus der Betriebserfahrung Technologie vielleicht nicht ganz so günstig sind, so dass da auch wieder hier in Hinblick auf Kommunikation es wichtig wird. Und dann müssen sich die Manager, die getrieben sind, vom Vorzeigen positiver Ergebnisse“ ...