

Laufbahnentwicklung und -förderung von älteren Arbeitnehmern

Noémi Nagy und Andreas Hirschi
Universität Bern

Zitation:

Nagy, N. & Hirschi, A. (2018). Laufbahnentwicklung und -förderung von älteren Arbeitnehmern. In S. Kauffeld & D. Spurk (Hrsg.), *Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement* (pp. 1-18). Heidelberg: Springer.
https://doi.org/10.1007/978-3-662-45855-6_32-1

Zusammenfassung

Späte Laufbahnentwicklung ist ein Thema von immer größerer Relevanz, da die Lebenserwartung in den westlichen Ländern steigt und durch die zunehmende Unsicherheit der verfügbaren Altersvorsorge viele Menschen länger arbeiten müssen (Riphahn et al. 2006). Des Weiteren ist es auch unabhängig von der finanziellen Situation aus mannigfaltigen Gründen mit Vorteilen verbunden, auch im höheren Lebensalter aktiv zu bleiben. Eine nachhaltige und zu den Fähigkeiten und Bedürfnissen des Individuums passende Arbeitsumgebung kann nicht nur die physischen und kognitiven Fertigkeiten und Fähigkeiten instand halten (Salt-house 2006), sondern auch soziale und identitätsbildende Funktionen erfüllen (Bal et al. 2015). Des Weiteren sind auch Unternehmen in Zukunft vermehrt auf motivierte und produktive ältere Mitarbeiter angewiesen, um den Bedarf an erfahrener und fachlich versiertem Personal zu decken (Van der Heijden et al. 2008). Das vorliegende Buchkapitel bietet einen umfassenden Einblick in die breit gefächerten Themen der Laufbahnentwicklung und Karriereförderung von älteren Arbeitnehmern. Als Erstes werden die späten Laufbahnphasen vorgestellt und typische Entwicklungsaufgaben in diesem Lebensabschnitt aufgezeigt. Danach wird die späte Laufbahn aus zwei unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet: aus der Perspektive der Organisation, welche ältere Arbeitnehmer beschäftigt sowie auch aus der Perspektive der Arbeitnehmer selbst, bevor abschließend weitere nötige Forschung zu diesem Thema identifiziert wird.

Schlüsselwörter

Ältere Arbeitnehmer • Alterserwerbstätigkeit • Laufbahnentwicklung • Demografischer Wandel • Erfolgreiches Altern

Inhalt

1	Laufbahnentwicklung im Alter – aktueller denn je	3
2	Erfolgreiches Altern im Arbeitskontext.....	4
3	Späte Laufbahnentwicklung aus individueller Perspektive	7
4	Späte Laufbahnentwicklung aus organisationaler Perspektive	10
5	Empfehlungen für die Praxis des Personalmanagements	17
6	Zukünftige Forschung zur späten Karriereentwicklung	18
7	Fazit: Ältere Arbeitnehmer – ein relevantes Thema	18
	Literatur.....	19

Fallbeispiel

David Meyer ist 56 Jahre alt und arbeitet in einem Großunternehmen im mittleren Management. Er hat eine Lehre im kaufmännischen Bereich absolviert und arbeitet seither in seinem Beruf. In seinem Unternehmen ist er nun schon seit 12 Jahren beschäftigt und kennt die Abläufe und die Geschäftskultur bestens. Obwohl er gewissenhaft und speditiv arbeitet, hat er vermehrt das Gefühl, nicht genug zu leisten. Der Konkurrenzkampf wird immer größer im Unternehmen und seine Mitarbeiter werden immer jünger. So erscheint es ihm zumindest. Da im Unternehmen auch weitere Restrukturierungen anstehen und einige Stellen abgebaut werden, fühlt sich Herr Meyer nicht mehr sicher in seiner Position. Er hat Zweifel, ob das, was er leistet, auch wirklich genug ist oder ob er in seinem Alter eventuell noch eine Weiterbildung beginnen sollte. Die neuen Mitarbeiter sind vorwiegend Universitäts-Absolventen und stehen so auf einer höheren Bildungsebene als er. Allerdings ist er sich auch unsicher, ob sich die Investition überhaupt noch lohnen würde. Des Weiteren weiß er auch nicht, in welcher Richtung eine Weiterbildung am sinnvollsten wäre. Welche zusätzlichen Fertigkeiten und Fähigkeiten wären am nützlichsten? Ein weiteres Problem, mit welchem Herr Meyer konfrontiert ist, ist die Situation mit seiner Ehefrau Susanne Meyer, die unter der Woche Herrn Meyers an Alzheimer erkrankte Mutter pflegt. Schon öfters sind sie in Konflikt geraten, da sie sich von ihm mehr gemeinsame Zeit und Unterstützung im Haushalt wünscht. Schon damals, als ihre Kinder noch klein waren, hatte Herr Meyer wenig Zeit für die Familie, weil ihm seine Arbeit stets sehr wichtig war. Nun findet sich Herr Meyer in einer schwierigen Situation wieder: Was hat Priorität? Sollte er etwas kürzertreten, um für seine Familie und seine Mutter da zu sein? Würde er damit seine Stelle riskieren? Würden seine Vorgesetzten ihn auf die „Ersatzbank“ schicken und ihm womöglich keine interessanten Aufgaben mehr zuteilen? Sollte er tatsächlich eine Weiterbildung beginnen, die ihn sehr viel Zeit kosten würde und mit großem Aufwand verbunden wäre? Muss er wirklich mit den jüngeren Mitarbeitern mithalten können? Auch auf Unternehmensseite stellen sich ähnliche Fragen: Benötigt das Unternehmen überhaupt noch Mitarbeiter in Herrn Meyers Alter?

(Fortsetzung)

Welchen Mehrwert bringen ältere Mitarbeiter und wie können sie am besten eingesetzt werden? Was muss bei der Neueinstellung älterer Arbeitnehmer beachtet werden und wie kann die Altersgruppe gezielt gefördert werden?

Solche und ähnliche Fragen wie im oberen Fallbeispiel sollen auf den folgenden Seiten aufgegriffen und diskutiert werden.

1 Laufbahnentwicklung im Alter – aktueller denn je

Die Laufbahnentwicklung älterer Arbeitnehmer ist ein zunehmend wichtiges und dennoch relativ junges Forschungsfeld. Ältere Arbeitnehmer werden in der Literatur unterschiedlich definiert. Nach Ng und Feldman (2008) umfasst das Altersspektrum der aktiven Arbeitnehmer die Zeitspanne zwischen 16 und 65 Jahren und die Trennlinie zu älteren Arbeitnehmern wird bei 40 Jahren festgelegt. Andere Autoren, wie Greenhaus und Kollegen (2010), differenzieren jedoch eine mittlere sowie späte Laufbahnphase. Dabei umfasst die mittlere Laufbahnphase Arbeitnehmer zwischen 40 und 55 Jahren, die späte Laufbahnphase Arbeitnehmer über 55 Jahren. Meistens wird unter älteren Arbeitnehmern jedoch die Altersgruppe der erwerbstätigen Bevölkerung über 50 Jahren verstanden (Hedge und Borman 2012).

Bereits heute ist annähernd die Hälfte der Erwerbstätigen im Alter zwischen 40 und 54 Jahren (Statistisches Bundesamt 2009a). In dieser Altersgruppe liegt die Ausschöpfung der Erwerbsbeteiligung in Deutschland und der Schweiz bei hohen 83,7 %, respektive 91,3 % (Bundesamt für Statistik 2015). Im Gegensatz dazu wird in der Altersgruppe der über 55-Jährigen in beiden Ländern lediglich knapp die Hälfte des Erwerbspotenzials der Bevölkerungsgruppe ausgeschöpft (Statistisches Bundesamt 2009b). Darüber hinaus nimmt die Zahl derjenigen zu, welche aufgrund persönlicher Wahl oder finanzieller Notwendigkeit länger im Unternehmen verbleiben möchten (van der Heijden et al. 2008). Diese Entwicklung ist in den letzten Jahren auch an den Beschäftigungszahlen zu beobachten: Während in der Schweiz im Jahr 1991 erst 63,8 % der Altersgruppe der 55- bis 64-jährigen Mitarbeiter beschäftigt war, stieg diese Zahl stetig bis auf 76,1 % im ersten Quartal von 2015 (Bundesamt für Statistik 2015). Auch in Deutschland schnellten die Zahlen der Alterserwerbstätigen in die Höhe: von 37,4 % im Jahr 2000 auf 61,5 % im Jahr 2012 (Eurostat 2014). Dies wird einerseits durch die Alterung der Bevölkerung begründet, welche auch die Alterssicherungssysteme zunehmend vor Finanzierungsprobleme stellt: aufgrund von gesunkenen Geburtenhäufigkeiten und der gestiegenen Lebenserwartung in westlichen Ländern wird in Zukunft ein kleiner werdender Teil der Bevölkerung für einen wachsenden Anteil älterer Personen aufkommen müssen (Riphahn et al. 2006). Auf der anderen Seite möchten viele Menschen aber auch länger erwerbstätig sein, da die Arbeit einen wichtigen Stellenwert in ihrem Leben einnimmt (Templer et al. 2010), durch eine sinnvolle Beschäftigung kognitive

Fähigkeiten auf einem hohen Niveau gehalten werden (Salthouse 2006), wichtige soziale Bedürfnisse in der Arbeit befriedigt werden (Lent 2005) und die Arbeitsstelle ihnen das Gefühl vermittelt, wichtig zu sein und gebraucht zu werden und somit ihre Identität stark prägt (Froidevaux und Hirschi 2015).

Ältere Mitarbeiter sind insbesondere vom demografischen Wandel, der Internationalisierung von Wirtschaftsprozessen sowie den zunehmend komplexen, individualisierten und flexibel gestaltbaren Laufbahnverläufen beeinflusst (Greenhaus et al. 2010). Während im letzten Jahrhundert die klassische Berufslaufbahn zumeist bei einem (oder wenigen) Arbeitgebern stattfand und am vertikalen Aufstieg sowie der steigenden finanziellen Kompensation gemessen wurde (Hall und Mirvis 1995), finden heutige Laufbahnen in einem zunehmend komplexen und globalen Umfeld statt, in dem weniger Möglichkeiten eines hierarchischen Aufstiegs gegeben sind (Greenhaus und Kossek 2014). Neuere technologische Entwicklungen ermöglichen des Weiteren eine globale Zusammenarbeit, welche allerdings auch erhöhte Anforderungen an Organisationen stellt, dem weltweiten Konkurrenzkampf standhalten zu können. Das Ergebnis dieser Entwicklungen ist eine höhere interorganisationale Mobilität der Arbeitnehmer, sei dies freiwillig oder unfreiwillig. Diese Entwicklungen führen zu einer substanziellen Unsicherheit des Arbeitsplatzes und einem erhöhten Konkurrenzkampf unter Mitarbeitern (Greenhaus und Kossek 2014). Von diesem betroffen sind insbesondere ältere Arbeitnehmer aufgrund ihrer oft klassisch linearen Karrieren und der Gewöhnung an eine feste, sich wenig verändernde Arbeitsumgebung und ebensolche Arbeitsabläufe. Bei klassischen Laufbahnen war dies jahrzehntelang der Fall (Sullivan 1999). Für diese Altersgruppe kann es also mit größeren Schwierigkeiten verbunden sein, sich nach jahrelanger Gewöhnung und Anpassung an Abläufe, Strukturen und Kontexte nun in einer zunehmend globalen und komplexen Umwelt zurechtzufinden und zu beweisen.

In Tab. 1 werden aktuelle Laufbahntrends klassischen Laufbahnverläufen gegenübergestellt. Diese neuen Laufbahntrends beeinflussen wesentlich, wie erfolgreiches Altern im Arbeitskontext von organisationaler und individueller Perspektive her gestaltet werden kann. Während ältere Arbeitnehmer in einer traditionellen Laufbahn sozialisiert wurden, muss sich diese Altersgruppe nun vermehrt an die neuen Laufbahntrends anpassen, um heutigen Anforderungen zu entsprechen und ihre Laufbahn optimal zu gestalten (Greenhaus und Kossek 2014).

2 Erfolgreiches Altern im Arbeitskontext

Der Begriff „erfolgreiches Altern“ genießt seit den letzten Jahren eine enorme Popularität in der Fachliteratur (Zacher 2014). Der Begriff wurde in den 1950er-Jahren von Entwicklungspsychologen eingeführt (Havighurst und Orr 1955) und sollte eine neuartige, positive Betrachtungsweise des Alterungsprozesses beschreiben. Heute hat sich eine zweidimensionale Betrachtungsweise des erfolgreichen Alterns etabliert, mit einer objektiven und einer subjektiven Komponente (Pruchno et al. 2010). Die objektive Komponente umfasst dabei biomedizinische Kriterien (Abwesenheit von chronischen Krankheiten und Schmerz sowie der Erhalt der funktionalen Kapazitäten),

Tab. 1 Aktuelle Laufbahntrends und ihre Herausforderungen und Möglichkeiten

Traditionelle Laufbahn	Neue Laufbahntrends	Herausforderungen für ältere Arbeitnehmer	Chancen für ältere Arbeitnehmer
Berufliche Laufbahn wird weitgehend durch das Unternehmen bestimmt	Persönliche und familiäre Umstände beeinflussen vermehrt berufliche Entscheidungen	Notwendigkeit von Eigeninitiative und Proaktivität	Mehr Flexibilität; bessere Optimierbarkeit und Vereinbarkeit mit Privatleben
Klassisch-hierarchische organisationale Laufbahn	Flexibel gestaltbare Arbeitsmodelle (reduziertes Pensum, Telearbeit, usw.)	Größerer Bedarf an Informationen bzgl. Karrieremöglichkeiten und deren Verwirklichung	Bessere Anpassung an eigene Bedürfnisse sowie individuelle Grenzen und Möglichkeiten
Berentung nach organisationalen Vorgaben	Zeit der Berentung wird an persönliche Umstände angepasst	Bestimmung der geeigneten Zeit der Berentung, Finden von Möglichkeiten (z. B. Brückenangebote)	Entscheidungsfreiheit; mehr Freiraum, um eigene Vorstellungen und Wünsche angepasst auf die eigenen Umstände zu realisieren

während die subjektive Komponente psycho-soziale Kriterien, also die subjektive Bewertung des Alterungsprozesses, beschreibt. Insgesamt ist erfolgreiches Altern sehr individuell und geprägt von subjektiven Kriterien (Clavairoly 2014). Baltes und Baltes (1990) beschreiben erfolgreiches Altern als Maximierung von erwünschten sowie Minimierung von unerwünschten Folgen des Alterungsprozesses. Im Arbeitskontext betrachtet kann das zum Beispiel geringe krankheitsbedingte Arbeitseinschränkungen, hohe mentale und körperliche Arbeitsfähigkeit und -leistung, aktive Arbeitsgestaltung und hohe Arbeitszufriedenheit bedeuten (Clavairoly 2014). Das Kapitel Frerichs *Altern in der Erwerbsarbeit: Laufbahngestaltung bei begrenzter Tätigkeitsdauer* greift dieses Thema auf und informiert tiefergehend über alternsgerechte Laufbahngestaltung und -umsetzung (Frerichs 2017, in diesem Buch).

2.1 Späte Laufbahnphasen und deren berufliche Entwicklungsaufgaben

Bevor wir genauer auf organisationale und individuelle Aspekte in der Laufbahnentwicklung von älteren Arbeitnehmern eingehen, betrachten wir die Laufbahnphase von älteren Arbeitnehmern im größeren Kontext. Dazu ist es hilfreich, eine Laufbahn als Ablauf von bestimmten Phasen über die Lebensspanne zu beschreiben. Laufbahnentwicklung als ein Phasenmodell mit verschiedenen Stufen hat in der Laufbahnforschung eine lange Tradition. Drei der bekanntesten Theorien der Entwicklung im Erwachsenenalter sind die Theorie der Karrierestufen von Super (1957), das Stufenmodell der psychosozialen Entwicklung von Erikson (1980) und Levinsons Lebensphasen-Entwicklungsmodell (Levinson 1986). Im Folgenden sollen die für

ältere Arbeitnehmer relevanten Phasen dieser Entwicklungsmodelle dargestellt sowie konkrete Entwicklungsaufgaben beschrieben werden.

Die Theorie der Karrierestufen nach Super umfasst fünf Stadien, wobei für ältere Arbeitnehmer das Erhaltungsstadium (Stufe der beruflichen Festigung) sowie das Rückzugsstadium (allmählicher Rückzug aus dem Arbeitsleben) von Relevanz sind (Super 1957). Eine Entwicklungsaufgabe von älteren Arbeitnehmern ist es demnach, produktiv zu bleiben und das bisher Erreichte instand zu halten sowie berufsrelevante Fähigkeiten und Fertigkeiten zu integrieren. Gerade in der späten Laufbahnphase können auch das Erreichen eines Karriere-Plateaus (Plateauing) und drohende Obsoleszenz herausfordernde Erlebnisse darstellen (siehe Abschn. 4.4). Mit fortschreitender Zeit ist eine Entwicklungsempfehlung auch die Suche nach Möglichkeiten für flexible Arbeitsmodelle wie Teilzeitarbeit oder sogenannte Brücken-Anstellungen (engl. bridge employment), um einen Rückzug aus dem Erwerbsleben vorzubereiten und graduell zu beschreiten (Greenhaus et al. 2010).

Ein weiteres Modell, welches die Entwicklung im späteren Erwachsenenalter aufgreift, ist Levinsons Lebensphasen-Entwicklungsmodell (Levinson 1986). Levinson beschreibt zehn Entwicklungsstadien, vom frühen Erwachsenenalter bis zum späten Erwachsenenalter. In der zweiten Lebenshälfte dominiert die Bewertung des bisher Erreichten sowie die Auseinandersetzung mit der Vergänglichkeit des Lebens (Levinson 1978). Nach Levinson sind die Entwicklungsaufgaben für dieses Alter mit dem Alterungsprozess umzugehen, die eigenen Bedürfnisse besser zu verstehen sowie altruistische Einstellungen anzunehmen. Zentral dabei ist es, sich selbst sowie die eigenen Fähigkeiten und Einschränkungen zu kennen und zu akzeptieren und im Arbeitsumfeld dieses Wissen zielgerichtet einzusetzen, um die eigene Produktivität zu optimieren. Auch eine Neubewertung der beruflichen Laufbahn mit möglicher Umorientierung und generell die Entwicklung einer breiteren Sichtweise auf die Arbeit und die Organisation kann in diesem Lebensabschnitt vonnöten sein. Eine weitere Entwicklungsaufgabe ist auch das Adressieren von Identitätsfragen: Wer bin ich? Wer möchte ich sein? Was ist mir wichtig und was weniger wichtig in meiner Arbeitsrolle und Arbeitsumgebung (Savickas et al. 2009)? Diese Identitätsfindung ist gerade im Kontext der heutigen Laufbahntrends von zentraler Wichtigkeit (siehe Abschn. 1.).

Von den acht Etappen des Stufenmodells der psychosozialen Entwicklung von Erikson (1980) beziehen sich die letzten beiden auf die Entwicklung im späten Erwachsenenalter. Erikson beschreibt im Stadium sieben die Generativität als Entwicklungsziel im Kontrast zur Stagnation. An diesem Punkt bestehen deutliche Parallelen zu Eriksons Theorie: Generativität bezieht sich auf die Weitergabe von Wissen, Erfahrungen sowie generell Fürsorge und soziales Engagement. Dies wird in Eriksons Theorie unter altruistischer Einstellung beschrieben. In der späten Laufbahnstufe zeigen Arbeitnehmer häufig eine verringerte Wettbewerbsfähigkeit, ein höheres psychologisches Bedürfnis nach Sicherheit und die Motivation, jüngeren Kollegen zu helfen und angesammeltes Wissen und Erfahrungen weiterzugeben (Sullivan 1999). In Bezug auf die berufliche Laufbahn sind praktische Beispiele für die hier genannten Entwicklungsempfehlungen die Pflege und Aktualisierung von Fähigkeiten, Mentoring jüngerer Kollegen, Planung für den Ruhestand und

schließlich das Erlangen eines neuen Selbstverständnisses, welches unabhängig vom beruflichen Erfolg ist (Ornstein et al. 1989).

Aus organisationaler Perspektive ergeben sich unter anderem folgende wichtige Entwicklungsaufgaben in der späten Laufbahnphase: ein Teil der Arbeitnehmer muss sich auf höhere Führungspositionen vorbereiten, während der Großteil der Arbeitnehmer in dieser Phase die Aufgabe hat, produktiv zu bleiben sowie sich auf einen erfolgreichen Übertritt zur Pensionierung vorzubereiten (Greenhaus et al. 2010).

3 Späte Laufbahnentwicklung aus individueller Perspektive

Als Erstes soll die Laufbahnentwicklung von älteren Arbeitnehmern aus der individuellen Perspektive betrachtet werden. Die im vorangehenden Absatz beschriebenen Entwicklungsaufgaben werden dabei vor dem Hintergrund der vorgestellten aktuellen Laufbahntrends beleuchtet. Wichtige Themen sind unter anderem Möglichkeiten einer Neuorientierung, sei es durch Weiterbildung oder durch das Antreten von neuen Berufswegen, oder auch die Vorbereitung auf die Pensionierung. Des Weiteren soll auch auf neue Perspektiven der Karriereforschung wie Nachhaltigkeit in der beruflichen Entwicklung oder Work-Life-Balance – also die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben – eingegangen werden.

3.1 Nachhaltigkeit in der späten Laufbahn

Gemäß den oben beschriebenen Laufbahnentwicklungstheorien (Greenhaus et al. 2010) befinden sich ältere Arbeitnehmer typischerweise in der Aufrechterhaltungsphase (Englisch „Maintenance“) der Entwicklung. In diesem Lebensabschnitt werden Generativität und Zusammenarbeit als objektive Erfolgsindikatoren zunehmend wichtiger (Newman 2011). Auch gewinnt eine subjektiv bedeutungsvolle Arbeit sowie eine nachhaltige Laufbahn für ältere Arbeitnehmer laufend an Bedeutung (Kooij et al. 2011). Newman (2011) schlägt aus diesem Grund ein neues Modell der Nachhaltigen Laufbahn mit drei zentralen Elementen vor: das Bedürfnis nach Erneuerbarkeit, um eine lange Berufslaufbahn mit einem ausgewogenen Verhältnis zwischen Arbeits- und Privatleben zu ermöglichen; das Bedürfnis nach Flexibilität und Adaptabilität, um die Resilienz während der gesamten Laufbahn zu erhöhen; und das Bedürfnis nach Integration und Selbst-Integrität, also die Konsistenz zwischen individuellen Werten und Handlungen, welches vor allem in der späten Berufslaufbahn zum Tragen kommt. Erst die Befriedigung dieser drei Bedürfnisse ermöglicht eine lebenslange, subjektiv erfüllende Berufslaufbahn (Newman 2011). Der Begriff der Nachhaltigkeit steht in diesem Zusammenhang für die Erhaltung und Förderung von Humanressourcen unter Berücksichtigung von individuellen Bedürfnissen – im Gegensatz zum Fokus auf deren maximaler Ausschöpfung. Die Berücksichtigung von individuellen Bedürfnissen ist vor allem auch im Bereich der Vereinbarkeit

von Familie und Freizeit mit dem Beruf von zentraler Wichtigkeit worauf im folgenden Kapitel näher eingegangen wird.

3.2 Vereinbarkeit von Familie und Freizeit mit dem Beruf

Die Schnittstelle von Beruf und Privatleben wurde in den letzten Jahrzehnten intensiv erforscht (Wiese und Grether 2017, in diesem Buch). Die Wichtigkeit der Passung der beiden Rollen – der beruflichen sowie auch der privaten Rolle – wurde sowohl im organisationalen Kontext als auch aus individueller Perspektive untersucht (Twenge et al. 2010). Eine relativ neue Perspektive in diesem Bereich ist jedoch die Betrachtung der spezifischen Gegebenheiten im Kontext des Lebensalters und der Laufbahnstufe (Demerouti et al. 2012). Somit hängt eine erfolgreiche Integration von Privat- und Berufsleben von mehreren Faktoren ab, unter anderem der aktuellen Lebensphase sowie der Anforderungen und Ressourcen in den jeweiligen Lebensbereichen. Anforderungen im Berufsleben sind beispielsweise die jeweilige kognitive Belastung oder Beanspruchung. Mögliche Ressourcen sind die soziale Unterstützung durch Mitarbeiter, Autonomie im Beruf oder das Erhalten von förderlichen Feedbacks. Auch haben Arbeitnehmer unterschiedliche Anforderungen und Ressourcen, die ihnen in ihrem Privatleben zur Verfügung stehen und welche sich je nach aktueller Lebensphase unterschiedlich zeigen. Im späteren Erwachsenenalter sind Arbeitnehmer zumeist mit eher mittelmäßig anspruchsvollen Anforderungen in Beruf und Familie konfrontiert, da in diesem Alter die Familienplanung zumeist abgeschlossen ist und Personen im späteren Erwachsenenalter sich im Regelfall auch im Berufsleben bereits etablieren konnten. Im Gegensatz dazu sind Arbeitnehmer im frühen oder mittleren Erwachsenenalter häufig mit hohen Anforderungen konfrontiert wie der Etablierung im Beruf oder der Familienplanung. Die dazu nötigen Ressourcen, wie beispielsweise genügend Autonomie im Beruf oder soziale Unterstützung vom privaten Umfeld, müssen erst noch angesammelt werden (Demerouti et al. 2012). Demgegenüber verfügen viele Arbeitnehmer im fortgeschrittenen Alter über hohe Ressourcen in diesen Bereichen, welche sich durch eine langjährige Laufbahn (höhere Autorität, Seniorität, längere Amtszeit) akkumuliert haben. Des Weiteren haben ältere Arbeitnehmer eine höhere Wahrscheinlichkeit, bereits bewährte Coping-Mechanismen in ihrem Alltag zu gebrauchen, sei es im Bereich der Kommunikation, der Problemlösungsstrategien oder durch angesammelte praktische Erfahrung (Baltes und Young 2007). Diese Strategien für eine erfolgreiche Bewältigung von diversen Anforderungen haben überdies auch sogenannte Ausstrahlungseffekte (Spillover-Effects), was bedeutet, dass das Befinden in der einen Lebensdomäne (z. B. Privatleben) die andere Lebensdomäne (z. B. Berufsleben) beeinflusst (Rodríguez-Muñoz et al. 2014). Diese Beeinflussung kann sowohl positiv als auch negativ ausfallen und in beide Richtungen verlaufen.

Nichtsdestotrotz haben Erwerbstätige im fortgeschrittenen Alter auch altersspezifische Herausforderungen im Bereich der Vereinbarkeit von Arbeit und Familienleben zu bewältigen. Ein relativ neuer Forschungsansatz in dieser Thematik ist die Untersuchung der sogenannten „Sandwich-Generation“ (Baltes und Young 2007).

Der Begriff steht für Personen, welche sowohl für ihre Kinder als auch für ältere Verwandte sorgen müssen. Solche multiplen Betreuungspflichten können eine enorme Belastung für die Betroffenen sein, welche zumeist zwischen 40 und 64 Jahre alt sind und durch diese multiple Arbeitslast höherem Stress und höherer emotionaler Belastung ausgesetzt sind. Im Rückblick auf unser Fallbeispiel stellt diese Thematik für Herrn David Meyer eine seiner zentralen Problemstellungen dar: die Verpflichtung gegenüber seiner Mutter und seiner Ehefrau stellen ihn genau vor diese altersspezifische Herausforderung der Vereinbarkeit von Arbeit und Familienleben. Anhand seines Beispiels ist auch die enorme Belastung, die damit einhergeht, deutlich sichtbar. Zusammenfassend kann also gesagt werden, dass das Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Familie während der gesamten Lebensspanne eine wichtige Thematik darstellt, welche nicht außer Acht gelassen werden sollte.

3.3 Stellenverlust und Arbeitslosigkeit von älteren Mitarbeitern

Der Verlust der Arbeit kann aus vielen verschiedenen Gründen geschehen – wobei die entlassene Person entgegen vieler Vorurteile nicht selbst daran Schuld haben muss. Unternehmensweite Umstrukturierungen oder ungünstige ökonomische Gegebenheiten sind oft Auslöser von Entlassungen, vor allem bei älteren Arbeitnehmern, welche oft als Erste von solchen Veränderungen betroffen sind. Deswegen ist es wichtig, die vier Phasen der Reaktion auf eine Entlassung bei älteren Arbeitnehmern zu thematisieren (Greenhaus et al. 2010). Die erste, unmittelbare Reaktion ist zumeist Schock und Fassungslosigkeit – auch wenn die Entlassung eigentlich vorhersehbar war. Die zweite Reaktion ist oft Wut und Enttäuschung, welche sich auf das entlassende Unternehmen, den ehemaligen Vorgesetzten oder auch auf sich selbst richtet. Die dritte Reaktion ist in vielen Fällen ein Gefühl der Erleichterung, da der Stress und die Unsicherheit oder Angst vor einer Kündigung (Gefühle, welche oft Vorgänger einer Kündigung sind) nun wegfallen. Schlussendlich ist immer wieder eine Art Wirklichkeitsflucht zu beobachten, wodurch Betroffene versuchen, sich von ihrer ungünstigen Situation zu distanzieren. Nachdem die erwähnten Reaktionen durchlaufen sind, sollten Betroffene allerdings in die zweite Phase, nämlich das Finden einer neuen Anstellung, übertreten. In dieser Phase ist es wichtig, eine umfassende Betrachtung der eigenen Interessen, Talente und Präferenzen vorzunehmen und sich gegebenenfalls neu zu orientieren. Auch sollten die individuellen Möglichkeiten durchgehend analysiert werden und ein Bild von infrage kommenden Branchen, Unternehmen und Positionen gemacht werden (Greenhaus et al. 2010). Gerade bei älteren Arbeitnehmern ist dies ein zentraler Punkt, da sie oft seit vielen Jahren in einem bestimmten Beruf und Unternehmen tätig sind, was sich negativ auf das Wissen über Bewerbungsabläufe, alternative berufliche Möglichkeiten, Anforderungen in verschiedenen Berufen oder aktuelle Arbeitsmarkttrends auswirken kann. Dies wurde auch in der Metaanalyse von Wanberg und Kollegen (2015) gezeigt: Die Autoren untersuchten die Wiedereinstellung von über 40-jährigen Arbeitnehmern und fanden eine signifikant negative Beziehung zwischen Alter und der Wiedereinstellung sowohl betreffend der Zeitspanne,

welche arbeitslos verbracht wurde, als auch betreffend der grundsätzlichen Wiedereinstellungsrate. Je älter also Arbeitssuchende waren, desto länger mussten sie tendenziell nach einer neuen Arbeitsstelle suchen und die Chancen, überhaupt wieder eine Arbeit zu finden, nahmen ebenso ab. Dieser Trend wurde ab dem 50. Lebensjahr sogar noch stärker. Allerdings wurde diese Beziehung durch die Selbstwirksamkeitsüberzeugung sowie die Intensität der Jobsuche teilweise mediiert (Wanberg et al. 2015).

3.4 Vorbereitung auf die Pensionierung

Die Vorbereitung auf die Pensionierung wird als eine der wichtigen beruflichen Entwicklungsaufgaben im späten Erwachsenenalter betrachtet. Dabei müssen sich ältere Arbeitnehmer mit der Frage auseinandersetzen, wann der richtige Zeitpunkt für die Pensionierung ist. Grundsätzlich können zwei zentrale Gründe den Zeitpunkt des Rücktritts aus dem Erwerbsleben beeinflussen: die Motivation zu arbeiten („wants“) sowie die Notwendigkeit zu arbeiten („needs“) (Cochran et al. 2012). Die Motivation zu arbeiten entsteht durch gesteckte Karriereziele, die Bewahrung der mentalen und physischen Gesundheit, gute Beziehungen zu Arbeitskollegen sowie die soziale Einbettung im Unternehmen. Diese Faktoren begünstigen einen längeren Verbleib im Erwerbsleben. Ebenso führen (vor allem finanzielle) Notwendigkeiten generell zu einem längeren Verbleib im Unternehmen (Wöhrmann et al. 2017, in diesem Buch). Solche Notwendigkeiten können unter anderem die Unentbehrlichkeit der Versicherungsleistungen des Arbeitgebers oder die fehlende finanzielle Absicherung der betreffenden Person sein. Empirisch konnten in einer amerikanischen Studie zwei signifikante Einflussfaktoren auf das geplante Pensionierungsalter festgestellt werden: das Alter der Person sowie das durchschnittliche Haushaltseinkommen (Crowne 2013). Ältere Befragte gaben an, später pensioniert werden zu wollen, als jüngere Befragte. Des Weiteren gaben Personen mit einem höheren durchschnittlichen Haushaltseinkommen an, früher pensioniert werden zu mögen.

4 Späte Laufbahnentwicklung aus organisationaler Perspektive

Im Folgenden wird die Laufbahnentwicklung älterer Arbeitnehmer aus der Perspektive der Organisation dargestellt. Dabei werden Themen wie Altersdiversität und Diskriminierung älterer Arbeitnehmer, Stereotypen bezüglich der Arbeitsleistung oder Plateauing und neue Berufswege angesprochen. Diese Themen sind typische Herausforderungen für ältere Arbeitnehmer im organisationalen Kontext. Im Anschluss werden Empfehlungen für die Praxis des Personalmanagements gegeben, um die steigende Altersdiversität gewinnbringend nutzen zu können sowie eine produktive und nachhaltige späte Laufbahn der Arbeitnehmenden sicherzustellen.

4.1 Altersdiversität in Unternehmen

Die zunehmende Altersdiversität ist ein genereller Trend in den meisten industrialisierten Ländern und ist auf drei Faktoren zurückzuführen: Arbeitskräftemangel, staatliche Programme zur Erhöhung der Partizipation von älteren Arbeitnehmern im Berufsleben sowie die Umstellung der Universitäten auf das Bologna System, welches eine frühere Partizipation von jüngeren Arbeitnehmern im Berufsleben ermöglicht (Kunze und Böhm 2013). Als weiteren Grund kann auch der demografische Wandel, wie oben erläutert, aufgeführt werden. Zusätzlich tragen die höhere Partizipation von Frauen im Arbeitsleben, die Globalisierung und der damit zusammenhängende Anteil von Expatriates (Arbeitnehmer, die beruflich ins Ausland entsandt werden), Mitarbeiter aus anderen Ländern sowie die höhere Mobilität von Arbeitnehmern zur Diversität bei (Lyons et al. 2014).

Aus organisationaler Perspektive ist eine diverse Belegschaft sowohl eine Herausforderung als auch eine Bereicherung für das Management und wird in den nächsten Jahren und Jahrzehnten weiter an Bedeutung gewinnen (Hertel et al. 2013; Stone und Tetrick 2013). Eine höhere Altersdiversität kann Kommunikations- und Koordinationsprobleme zwischen den Generationen mit sich bringen (Twenge et al. 2010; Wey Smola und Sutton 2002), negative Stereotypen gegenüber älteren Mitarbeitern aktivieren (siehe unten) sowie die Formation von altershomogeneren Untergruppen begünstigen (Tajfel und Turner 2004). Obwohl diese Entwicklungen sowohl für das Management als auch für die jeweiligen Teams mit Herausforderungen verbunden sein können, ist es auch wichtig, die Vorteile von altersdiversen Teams hervorzuheben. Altersdiversität ist ein Thema von steigender Wichtigkeit für Unternehmen: Wie empirisch gezeigt werden konnte, sind altersdiverse Teams tendenziell kreativer, haben eine erhöhte Sensitivität für abweichende Meinungen und Ideen und sind generell besser in der Entscheidungs- und Kompromissfindung (Stone und Tetrick 2013). Des Weiteren haben sie das Potenzial, den optimaleren Einsatz von Talenten, erhöhte Führungseffektivität, besseres Verständnis von internationalen Kunden und Auftraggebern, höhere Kreativität und vielfältigere Problemlösekompetenzen zu begünstigen (Kunze und Böhm 2013). Für Organisationen ist es also von steigender Wichtigkeit, Altersdiversität mittels Alters-Profiling zu erheben und Mitarbeitende für dieses Thema zu sensibilisieren sowie die Vorteile von Altersdiversität zu kommunizieren. Auf diese Weise kann auch möglicher Diskriminierung gezielt entgegengewirkt werden (Kunze und Böhm 2013).

4.2 Diskriminierung älterer Arbeitnehmer

Wie schon im Fallbeispiel ersichtlich wurde, fühlt sich auch Herr Meyer zunehmend durch jüngere Mitarbeitende unter Druck gesetzt und hat Zweifel daran, ob er im Vergleich zu oft höher ausgebildeten jüngeren Mitarbeitenden auch genug leistet und dem Unternehmen einen tatsächlichen Mehrwert bringt. Dieses Thema der Altersstereotypen und allgemeiner die Diskriminierung von älteren Arbeitnehmenden erlangt immer größere Aktualität sowohl in Unternehmen als auch in der Laufbahn-

forschung. Ältere Arbeitnehmer machen einen wachsenden Anteil der Belegschaft aus (Ng und Feldman 2012), weswegen es wichtig ist, die Themen der Altersdiskriminierung näher zu betrachten.

Altersstereotypen sind kognitive Schemata, mit deren Hilfe Mitmenschen aufgrund ihres Alters kategorisiert werden (Ng und Feldman 2012). Diese Bewertung geschieht in zwei Schritten und kann entweder positiv oder negativ ausfallen. Der erste Schritt umfasst die Aktivierung des Stereotyps (also die Erkenntnis, dass ein Individuum in eine der stereotypisierten Kategorien gehört – in unserem Beispiel das Alter). Der zweite Schritt ist die Anwendung des Stereotyps, das heißt, dass das gegenwärtige Stereotyp zur Evaluation und Vorhersage des Verhaltens der Zielperson benutzt wird (Ng und Feldman 2012). Im Folgenden sollen sechs verbreitete Stereotype über ältere Arbeitnehmer erörtert werden. Ältere Arbeitnehmer sind laut Vorurteilen:

- a. weniger motiviert;
- b. weniger bereit, in Training und Laufbahnentwicklung zu investieren;
- c. veränderungsresistent;
- d. weniger vertrauensvoll;
- e. mit gesundheitlichen Problemen belastet;
- f. vulnerabler für ein Ungleichgewicht zwischen Arbeit und Privatleben (Ng und Feldman 2012).

Ng und Feldman haben in ihrer Metaanalyse folgende Evidenzen zu den vorgestellten Altersstereotypen abgeleitet: Alter ist positiv, jedoch nur sehr schwach mit Arbeitsmotivation und Arbeitsengagement korreliert ($r = 0,11$ bzw. $r = 0,12$). Des Weiteren ist Alter auch positiv mit Selbstwirksamkeit bei der Arbeit in Bezug zu setzen ($r = 0,09$). Aus diesen empirischen Belegen kann abgeleitet werden, dass das Altersstereotyp des unmotivierten älteren Mitarbeiters nicht unbedingt der Realität entspricht. Das zweite Stereotyp, dass ältere Arbeitnehmer weniger bereit sind, an Training und Weiterbildung teilzunehmen, wurde zum Teil bestätigt. Hier fanden die Autoren schwache, aber dennoch signifikante Zusammenhänge mit Alter und Entwicklungsmotivation ($r = -0,14$), Laufbahnentwicklungsbemühungen ($r = -0,22$) sowie Motivation zum Lernen ($r = -0,14$) (mehr dazu auch im Abschn. 4.6). Das zweite Altersstereotyp kann also teilweise bestätigt werden, auch wenn das Ausmaß der Abneigung gegen Weiterbildung häufig weit überschätzt wird. Das dritte Stereotyp, die Adaptabilität am Arbeitsplatz bzw. die Veränderungsresistenz von älteren Arbeitnehmern wurde durch die Variablen Vorantreiben von organisationalen Veränderungsprozessen sowie Innovationen am Arbeitsplatz gemessen. Auch dieses Stereotyp wurde durch die empirischen Analysen nicht bestätigt. Das vierte Stereotyp beschäftigt sich mit der Frage, ob ältere Arbeitnehmer weniger Vertrauen in ihr Umfeld haben. Auch dieses Stereotyp konnte empirisch nicht bestätigt werden, da das Alter einen nicht-signifikanten oder sogar positiven Zusammenhang ($-0,02$ bis $0,06$) mit Vertrauen in Mitarbeiter, Vertrauen in Vorgesetzte sowie generelles interpersonelles Vertrauen aufzeigte. Stereotyp fünf, welches sich auf den Gesundheitszustand von älteren Arbeitnehmern bezieht, konnte ebenfalls nicht bestätigt werden. Ältere

Arbeitnehmer zeigen weder bei psychischen noch bei physischen Gesundheitsindikatoren höhere Werte im Vergleich zu jüngeren Kollegen. Einzig zwei Indikatoren zeigten einen positiven Zusammenhang mit Alter: Bluthochdruck ($r = 0,32$) sowie hohe Cholesterinwerte ($r = 0,20$). Diese Variablen können zwar auf kardiovaskuläre Probleme hindeuten, jedoch zeigen sich die Auswirkungen dieser Beeinträchtigung normalerweise erst nach der Pensionierung. Das sechste Stereotyp, welches ein Ungleichgewicht zwischen Privat- und Berufsleben bei älteren Arbeitnehmern annimmt, konnte ebenfalls nicht durch Forschungsevidenz unterlegt werden. Der Zusammenhang zwischen Familie-Arbeit-Konflikt und Alter ist mit $r = -0,06$ nicht signifikant, wie auch der Konflikt in der gegengesetzten Richtung (Arbeit-Familien-Konflikt, $r = -0,05$).

Weitere Stereotype, die ältere Arbeitnehmer betreffen, wurden von Posthuma und Campion untersucht (2008). Die Autoren identifizieren und analysieren verbreitete Stereotypen gegenüber älteren Arbeitnehmern. Diese überlappen sich größtenteils mit den soeben dargestellten (schlechte Performanz, Veränderungsresistenz, geringe Lernbereitschaft). Des Weiteren zeigen die Autoren auch positive Stereotypen bezüglich älteren Arbeitnehmern auf: beispielsweise die Ansicht, dass diese Altersgruppe zuverlässiger, vertrauenswürdiger und loyaler ist als jüngere Arbeitnehmer. Als Fazit nennen die Autoren, dass die meisten Altersstereotypen nicht mit empirischen Daten belegt werden können und dass die diskriminierenden Eigenschaften aufgrund dieser Annahmen nicht bestätigt werden können. Allerdings muss an dieser Stelle angemerkt werden, dass die meisten empirischen Studien mit Querschnittsdaten arbeiten, weswegen es für die zukünftige Forschung wichtig wäre, längsschnittliche Untersuchungen durchzuführen, um das absolute Ausmaß der Veränderungen über die Zeit innerhalb einer Person bestimmen zu können (Posthuma und Campion 2008).

4.3 Ältere Arbeitnehmer und Arbeitsleistung

Auch diese Thematik wurde in unserem Fallbeispiel klar ersichtlich: die Unsicherheit über die eigene Leistung – vor allem im Kontext der heutigen Schnelligkeit und erhöhten Anforderungen – ist ein zentrales Thema für ältere Arbeitnehmer.

Trotz gegensätzlichen Stereotypen ist die Arbeitsleistung von älteren Mitarbeitern jedoch zumeist konstant. Es gibt keine empirischen Hinweise dafür, dass die Arbeitsleistung in der späteren Laufbahn abnimmt (Posthuma und Campion 2008). Substanzielle Abnahmen in kognitiven und physischen Fähigkeiten treten zumeist erst nach der Pensionierung in einem Ausmaß auf, in dem sie Arbeitsleistung signifikant reduzieren würden (Posthuma und Campion 2008). Arbeitsleistung kann sich in späten Laufbahnphasen sogar verbessern, da das kumulierte Wissen und die Expertise der Mitarbeiter – vor allem bei komplexen Aufgaben – ein sehr wertvolles Kapital darstellen. Wenn es um Arbeitsleistung geht, kann festgehalten werden, dass das chronologische Alter der Arbeitnehmer viel weniger Varianz aufklärt, als individuelle Fähigkeiten und der allgemeine Gesundheitszustand (Posthuma und Campion 2008). Des Weiteren gibt es viel größere Unterschiede in der Arbeitsleistung

innerhalb verschiedener Altersgruppen als zwischen den unterschiedlichen Altersgruppen. In anderen Worten: Die individuellen Differenzen zwischen Menschen haben eine wichtigere Bedeutung bei der Vorhersage von Arbeitsleistung als die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Altersgruppe (Posthuma und Campion 2008). Ein wichtiger Einflussfaktor ist die Komplexität der Arbeit. In anspruchsvollen Jobs beträgt der Produktivitätsunterschied zwischen dem höchstleistenden und dem am wenigsten leistenden Arbeitnehmer bis zum Zehnfachen, während bei anspruchsloseren Arbeiten dieser Unterschied bei bloß dem Vierfachen bzw. Doppelten (bei sehr einfachen Aufgaben) liegt (Campbell et al. 1996). Wenn überhaupt, würden sich Altersunterschiede in der Arbeitsleistung vor allem in sehr komplexen und gleichzeitig ungewohnten Tätigkeiten oder bei Arbeiten, welche stark auf physikalischen Fähigkeiten (Reaktionsgeschwindigkeit, gute Sehleistung, Muskelkraft) basieren, zeigen.

Greenhaus und Kollegen (2010) haben eine Einteilung von älteren Arbeitnehmern aufgrund der aktuellen Arbeitsleistung und der Chance des organisationalen Aufstiegs erstellt. Die Klassifizierung der Arbeitnehmer erfolgt im Modell (siehe Tab. 2) an zwei Dimensionen: die Wahrscheinlichkeit eines zukünftigen Aufstiegs sowie die Arbeitsleistung im derzeitigen Job. Somit ergeben sich zwei Arten von Mitarbeitern, welche aktuell geringe Chancen auf einen Aufstieg haben: solche, welche weiterhin effektiv ihre Arbeit verrichten, die „*Solid citizens*“, sowie Mitarbeiter, die unter dem Standard leisten, sogenannte „*Deadwood*“. Arbeitnehmer, welche hohe Wahrscheinlichkeiten für einen Aufstieg in der Karriereleiter haben, werden in „*Stars*“ (solche mit hoher Arbeitsleistung) sowie „*Learners*“ (Mitarbeiter mit derzeit niedriger Arbeitsleistung) eingeteilt.

Eine große Herausforderung für das Management von älteren Arbeitnehmern ist es insbesondere, die hohe Arbeitsleistung der Gruppe der *Solid citizens* zu erhalten und zu fördern (Greenhaus et al. 2010). Bei allfälligem Personalabbau sollten dagegen die Arbeitnehmer identifiziert werden, welche als *Deadwood* kategorisiert werden. Besondere Aufmerksamkeit sollte aber auch den *Stars* und *Learners* geschenkt werden: Während Erstere weiterhin kontinuierlich Feedback und Wertschätzung erhalten sollten, benötigen Letztere Unterstützung und geeignete Weiterbildungsmöglichkeiten, um ihr volles Potenzial entfalten zu können.

4.4 Plateauing

In der mittleren und späten Laufbahnphase ist die Wahrscheinlichkeit eines Karriereplateaus am höchsten (Greenhaus et al. 2010). Auch Herr Meyer in unserem Fallbeispiel ist womöglich von Plateauing betroffen – die erwähnte „Ersatzbank“ stellt genau so eine Plateausituation dar. Wie im vorangehenden Abschnitt angemerkt, bedeutet Plateauing, dass die Wahrscheinlichkeit eines hierarchischen Aufstiegs sehr niedrig ist. Aufgrund der Einteilung im vorherigen Abschnitt betrifft dies am ehesten die *Solid citizens*. Dabei werden zwei Arten von Plateaus unterschieden: strukturelle und inhaltliche Plateaus (Greenhaus et al. 2010). Das strukturelle Plateau bezeichnet den Zustand, in dem die Person keine Möglichkeit für einen positionellen

Tab. 2 Einteilung der Karrieremodelle nach Greenhaus et al. (2010)

Derzeitige Arbeitsleistung	Wahrscheinlichkeit eines Aufstiegs	
	Niedrig	Hoch
Hoch	<i>Solid citizens</i>	<i>Stars</i>
Niedrig	<i>Deadwood</i>	<i>Learners</i>

Aufstieg innerhalb des Unternehmens hat. Das inhaltliche Plateau beschreibt den Zustand, in dem die Person keine zusätzlichen Verantwortlichkeiten im gegenwärtigen Beruf mehr übernehmen kann. Durchaus können sich Personen in späteren Laufbahnphasen allerdings auch in beiden der beschriebenen Formen von Karriereplateau befinden.

Karriereplateaus können aus mehreren Gründen entstehen. Die heutigen Pyramidenstrukturen in Unternehmen werden immer flacher, weswegen weniger Management-Levels vorhanden sind, welche einen Aufstieg ermöglichen würden (Greenhaus et al. 2010). Zusätzlich entsteht dadurch ein höherer Wettbewerb unter den Mitarbeitern für die betreffenden Positionen. Ein weiterer Grund für das Plateauing kann auch die Nützlichkeit der betreffenden Person in ihrer aktuellen Position sein, welche einen strukturellen Aufstieg hindert. Des Weiteren können auch persönliche Einstellungen ein Plateauing verursachen: wenn die Person kein Interesse an einem positionellen Aufstieg hat, zum Beispiel um mehr Zeit für Familie oder Freizeit aufwenden zu können. Die Auswirkungen eines Karriereplateaus können vielseitig sein. Individuen, die sich in einem Karriereplateau befinden, berichten von niedrigerer Arbeitszufriedenheit, höherem Stress-Niveau und erhöhten Kündigungsabsichten (Greenhaus et al. 2010). Das Karriereplateau kann aber durchaus auch als Entwicklungsmöglichkeit wahrgenommen werden. Ein Karriereplateau stellt auch eine Periode der Stabilität dar, in welcher Arbeitnehmer sich neue Fähigkeiten und Fertigkeiten aneignen, über ihre bisherige Karriere und weitere Ziele reflektieren sowie auch an der Vereinbarkeit von Familie/Privatleben und Beruf arbeiten können.

4.5 Neueinstellung älterer Arbeitnehmer

Die Chance einer Neueinstellung von Stellensuchenden nimmt mit deren Alter kontinuierlich ab. Eine aktuelle Studie aus den Niederlanden zeigt zum Beispiel, dass eine 35-jährige Person mit 66 % Wahrscheinlichkeit wieder eingestellt wird und dieser Wert bei 62-Jährigen auf nur 28 % sinkt (Heyma et al. 2014). Ab dem Alter von 58 Jahren zeigt sich ein eindeutiger Knick in der Wahrscheinlichkeit einer Neueinstellung. Erklärt wird dieses Phänomen durch die negative Wahrnehmung der Arbeitgeber betreffend das Produktivitätsniveau von älteren Arbeitnehmern im Vergleich zu den höheren Kosten bei der Anstellung (Heyma et al. 2014). Teilweise kann dieser Effekt allerdings durch langjährige jobrelevante Berufserfahrung kompensiert werden, vor allem wenn die potenziellen neuen Mitarbeitenden die genau vorgegebene Bildung und längere Arbeitserfahrung in einem jobrelevanten Bereich

mitbringen. Neben Alter und Arbeitserfahrung ist auch das Bildungsniveau der Bewerber einer der wichtigsten Faktoren bei einer Neueinstellung (Eriksson et al. 2012). Ausbildung hat einen umgekehrt u-förmigen Einfluss auf die Neueinstellung, wobei sowohl unter- als auch überqualifizierte Bewerbende niedrigere Einstellungschancen haben (Eriksson et al. 2012). Trotz Bemühungen seitens der Gesetzgebung in vielen Ländern (z. B. das in den USA bereits bestehende Anti-Alters-Diskriminierungs-Gesetz, welches auch in Deutschland zur Debatte steht) ist die Auswirkung von solchen Regulationen bis heute umstritten. Gründe hierfür sind, dass solche Vorschriften zwar die Beschäftigungslänge von älteren Arbeitnehmern positiv beeinflussen können, jedoch die Neueinstellung nicht unbedingt begünstigen, da oft gerade durch die gesetzlichen Regelungen zum Schutz der älteren Arbeitnehmer die Barrieren für die Neueinstellung höher gesetzt werden (Heywood et al. 2010).

4.6 Weiterbildung und Umschulung von älteren Arbeitnehmern

Training und Weiterbildung hat im höheren Alter eine größere Auswirkung auf die Arbeitsleistung, als dies bei jüngeren Arbeitnehmern der Fall ist. Dementsprechend könnte es sich für Herrn Meyer aus unserem Fallbeispiel durchaus lohnen, eine Weiterbildung zu beginnen, trotz seines Alters. Entsprechend der Metaanalyse von Posthuma und Campion (2008) profitierten Arbeitnehmer über 36 Jahren mehr von einer Weiterbildung als jüngere Kollegen. Die Zunahme an Arbeitsleistung von über 36-Jährigen war nach einer Weiterbildung größer als die von jüngeren Arbeitnehmern. Ein wichtiger Punkt, wenn es um mögliche Weiterbildungsangebote für ältere Arbeitnehmer geht, ist das Stereotyp der kürzeren Beschäftigungsdauer. Oft werden ältere Mitarbeiter nicht zu Weiterbildungen entsandt, da die Vorstellung besteht, es würde sich – aufgrund der nicht mehr langen Verweildauer von älteren Mitarbeitern im Unternehmen – nicht mehr lohnen. Allerdings wird bei diesem Stereotyp nicht mit der höheren interorganisationalen Mobilität von jüngeren Arbeitnehmern gerechnet. Die durchschnittliche Beschäftigungsdauer in einem Unternehmen ist bei jüngeren Arbeitnehmern meist niedriger und eine Kündigung bei jüngeren Arbeitskräften generell höher als bei älteren Arbeitnehmern. Des Weiteren zahlt sich eine Weiterbildung zumeist schon auf eine viel kürzere Dauer als weitläufig angenommen aus (Posthuma und Campion 2008).

4.7 Flexible Arbeitsmodelle – gerade für ältere Arbeitnehmer eine Chance

Wie zuvor erläutert, sind in der heutigen Arbeitswelt Arbeitnehmer nicht nur bezüglich ihres Alters weniger gleichförmig, sondern auch bezüglich Geschlecht, Herkunft, Lebensstil sowie familiären Verpflichtungen (Bal et al. 2015). Diese Diversität impliziert, dass zunehmend unterschiedliche Anforderungen und Erwartungen an Unternehmen gestellt werden. Organisationen, welche dem globalen Wettbewerb standhalten wollen, müssen also vermehrt auf die individuellen Bedürfnisse der

Angestellten eingehen und flexible und personalisierte Laufbahnmöglichkeiten anbieten (Callanan und Greenhaus 2008). Ältere Arbeitnehmer, welche motiviert sind weiterhin zu arbeiten und genügend Kompetenzen, Ressourcen und Adaptabilität mitbringen, sollten flexible Arbeitsmodelle wie Teilzeitarbeit, spezielle Beratungs- und Mentoring-Tätigkeiten, Arbeitsrestrukturierung oder Jobsharing nutzen können (Greenhaus et al. 2010). Parallel dazu sollte Arbeitnehmern, die aus persönlichen oder gesundheitlichen Gründen nicht weiter im Unternehmen verbleiben wollen, die Möglichkeit der frühzeitigen Berentung oder alternative Übergangsmöglichkeiten zur Pensionierung („bridge employment“) offengehalten werden (Greenhaus et al. 2010). Somit könnte der Weg für jüngere Mitarbeiter freigemacht werden, welche in der traditionellen Karriereleiter aufsteigen möchten. Von zunehmender Wichtigkeit ist auch eine flexiblere Betrachtung von Laufbahnen. Oft werden Laufbahnen als lineare Verläufe innerhalb eines Berufes angesehen. Des Weiteren ist vielen Organisationen auch heute noch ein „lückenloser“ Lebenslauf wichtig, obwohl neue empirische Ergebnisse zeigen, dass bloß sehr geringe Zusammenhänge ($r = 0,09 - 0,14$) zu organisational relevanten Variablen wie Leistungsmotivation, Gewissenhaftigkeit oder Zielorientierung bestehen (Frank und Kanning 2014). Diese Eindimensionalität gilt es zu hinterfragen, da es durchaus Sinn machen kann, gerade im späteren Erwachsenenalter – sei es aus gesundheitlichen oder familiären Gründen – abwechselnd intensivere Arbeitsperioden und Zeiten der Erholung zu haben. Diese Perioden können je nach persönlicher Situation Wochen, Monate oder Jahre umfassen. Auch ist eine berufliche Neuorientierung zwischen den einzelnen Phasen durchaus denkbar (Kulik et al. 2014).

5 Empfehlungen für die Praxis des Personalmanagements

Im Bereich des Personalmanagements ist es von besonderer Wichtigkeit, älteren Arbeitnehmenden lebenslanges Lernen zu ermöglichen sowie das Bearbeiten von stimulierenden, motivierenden Aufgaben zu ermöglichen (Feldman 2007). Eine Möglichkeit hierfür ist die Einbindung in Mentoring- oder Beratungsaufgaben, welche gleichzeitig auch aus organisationaler Perspektive den Transfer und Verbleib von wertvollem Wissen und Know-how im Unternehmen sicherstellt. Im Bereich der Laufbahnberatung ist es wichtig, mit den Klienten die eigenen Vorstellungen über Sinnhaftigkeit im Leben und im Beruf zu erörtern und aktiv zu reflektieren (Froidevaux und Hirschi 2015). Mit diesem Wissen können ältere Arbeitnehmer ihre Karriereziele neu formulieren und ihren persönlichen Werthaltungen anpassen, die sich seit Beginn ihrer Laufbahn oft stark verändert haben. Diese Harmonisierung und Integration der Ziele und des bereits Erreichten führt zu höherer intrinsischer Motivation und dadurch zu mehr Sinnhaftigkeit im Beruf (Froidevaux und Hirschi 2015). Aus der Perspektive des Personalmanagements ergeben sich folgende Aufgaben, welche älteren Arbeitnehmern den Übertritt in die späte Laufbahnphase erleichtern sollen (Greenhaus et al. 2010):

- Verständnis für die spezifischen Probleme in dieser Lebensphase entwickeln;
 - Entwicklung von klaren Leistungsstandards und Erteilen von konstruktivem Feedback;
 - Bereitstellung von herausfordernden Aufgaben und kontinuierlichem Training, um die Motivation zu erhalten;
 - Entwicklung und Umsetzung von Nichtdiskriminierungs-Richtlinien betreffend älteren Arbeitnehmern;
 - Erstellung von effektiven Programmen zur Vorbereitung auf die Pensionierung;
 - Ermöglichung von flexiblen Arbeitsmodellen für Mitarbeiter, die auf die Pensionierung zugehen.
-

6 Zukünftige Forschung zur späten Karriereentwicklung

Da das Altern ein multidimensionales Konstrukt ist, ist es wichtig, sowohl die positiven als auch die negativen Implikationen näher zu betrachten. Der Fokus zukünftiger Forschung sollte sich aus diesem Grund nicht nur auf die abnehmenden Ressourcen und Möglichkeiten, sondern vermehrt auf motivationale und persönliche Veränderungen im höheren Lebensalter konzentrieren, welche eine positive Laufbahnentwicklung begünstigen (Schalk et al. 2010). Ein weiterer Fokus sollte auf den individuellen Unterschieden während des Alterungsprozesses liegen, da diese Veränderungen interpersonal oft nicht gleichförmig verlaufen (Schalk et al. 2010). Ein vielversprechendes neues Forschungsvorhaben in diesem Bereich ist neben der Berücksichtigung des chronologischen Alters der Einbezug von subjektiven Altersvariablen, so etwa das subjektive Alter (wie alt sich jemand fühlt) oder das relationale Alter (die Altersverteilung innerhalb des Teams oder Unternehmens) (2015). Ein weiterer Bereich, welcher gewinnbringend in die Erforschung der altersbedingten Veränderungen miteinbezogen werden sollte, sind die kognitiven Neurowissenschaften, welche Einblicke in Informationsverarbeitung und Entscheidungsprozesse von älteren Arbeitnehmern erlauben (Feldman 2007).

7 Fazit: Ältere Arbeitnehmer – ein relevantes Thema

Eine alternde Bevölkerung ist ein positives Zeichen dafür, dass viele Menschen sich auf ein längeres, gesünderes Leben freuen dürfen. Jedoch fordert das Altern der Bevölkerung auch dramatische Veränderungen in Politik und Gesetzgebung, in Organisationsstrukturen und auch auf individueller Ebene (Kulik et al. 2014). Eine alternde Bevölkerung kann einen Anstoß bieten, mehr integrationsfördernde Arbeitsplätze zu schaffen, welche Mitarbeitenden größere Flexibilität und mehr Spielraum bieten, um Beruf und Privatleben zu harmonisieren. Eine alternde Bevölkerung stellt aber auch Arbeitnehmer und Individuen vor neue Herausforderungen und Entwicklungsaufgaben, welche erfolgreich bewältigt werden sollten. Wir hoffen, dass dieses Kapitel das Interesse an der Thematik geweckt und zum Nachdenken und Reflektieren angeregt hat. Denn betroffen vom Altern sind wir alle.

Literatur

- Bal, P. M., van Kleef, M., & Jansen, P. G. W. (2015b). The impact of career customization on work outcomes: Boundary conditions of manager support and employee age. *Journal of Organizational Behavior*, 36(3), 421–440. <https://doi.org/10.1002/job.1998>.
- Baltes, P. B., & Baltes, M. M. (1990). Successful aging: Perspectives from the behavioral sciences (Bd. 1). Cambridge, UK: Cambridge University Press. <https://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511665684>.
- Baltes, P. B., & Young, L. M. (2007). Aging and work/family issues. In K. S. Shultz & G. A. Adams (Hrsg.), *Aging and work in the 21st century* (S. 251–275). Mahwah: Erlbaum.
- Bundesamt für Statistik, B. (2015). Erwerbstätigkeit - Detaillierte Ergebnisse der SAKE. <http://www.bfs.admin.ch>.
- Callanan, G. A., & Greenhaus, J. H. (2008). The baby boom generation and career management: A call to action. *Advances in Developing Human Resources*, 10, 70–85. <https://doi.org/10.1177/1523422307310113>.
- Campbell, J. P., Gasser, M., & Oswald, F. (1996). The substantive nature of job performance variability. In K. R. Murphy (Hrsg.), *Individual differences and behavior in organizations* (S. 258–299). San Francisco: Jossey-Bass.
- Clavairoly, V. C. S. (2014). Erfolgreiches Altern in der Arbeitswelt: Die Anwendung des Modells Selektiver Optimierung mit Kompensation, eine Tagebuchstudie mit Architekten. Unveröffentlichte Dissertation. Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg.
- Cochran, J., Crowne, K. A., & Carpenter, C. E. (2012). Impact of older-worker-friendly organizational policies on retirement attitudes and planning. *Organization Management Journal*, 9, 170–178.
- Crowne, K. A. (2013). Developing a better understanding of the older worker. *Journal of Applied Business and Economics*, 15, 54–63.
- Demerouti, E., Peeters, M. C. W., & van der Heijden, B. I. J. M. (2012). Work–family interface from a life and career stage perspective: The role of demands and resources. *International Journal of Psychology*, 47, 241–258. <https://doi.org/10.1080/00207594.2012.699055>.
- Erikson, E. H. (1980). Elements of a psychoanalytic theory of psychosocial development. In S. I. Greenspan & G. H. Pollock (Hrsg.), *The course of life: Psychoanalytic contributions toward understanding personality development* (Bd. 1, S. 11–61). New York: International Universities Press.
- Eriksson, S., Johansson, P., & Langenskiöld, S. (2012). *What is the right profile for getting a job? A stated choice experiment of the recruitment process*. Uppsala: IFAU.
- Eurostat. (2014). Eurostat Online-Datenbank: Erwerbstätigenquoten nach Geschlecht, Alter und Staatsangehörigkeit.
- Feldman, D. C. (2007). Late-career and retirement issues. In H. Gunz & M. Peiperl (Hrsg.), *Handbook of career studies* (S. 153–168). Thousand Oaks: SAGE.
- Frank, F., & Kanning, U. P. (2014). Lücken im Lebenslauf. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 58, 155–162. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000140>.
- Frerichs, F. (2017). Altern in der Erwerbsarbeit: Laufbahngestaltung bei begrenzter Tätigkeitsdauer. In S. Kauffeld & D. Spurk (Hrsg.), *Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement*. Berlin: Springer.
- Froidevaux, A., & Hirschi, A. (2015). Managing the transition to retirement: From meaningful work to meaning in life at retirement. In A. De Vos & B. I. J. M. Van der Heijden (Hrsg.), *Handbook of research on sustainable careers: Aims, approach and outline* (S. 350–363). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Greenhaus, J. H., & Kossek, E. E. (2014). The contemporary career: A work–home perspective. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091324>.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2010). *Career management* (4. Aufl., Bd. 4). Los Angeles: SAGE.

- Hall, D. T., & Mirvis, P. H. (1995). The new career contract: Developing the whole person at midlife and beyond. *Journal of Vocational Behavior*, 47(3), 269–289.
- Havighurst, R. J., & Orr, B. E. (1955). Aging and psychological adjustment. *Review of Educational Research*, 25, 477–486.
- Hedge, J. W., & Borman, W. C. (2012). *The Oxford handbook of work and aging*. Oxford: Oxford University Press.
- Hertel, G., Van der Heijden, B. I., de Lange, A. H., & Deller, J. (2013). Facilitating age diversity in organizations—part I: Challenging popular misbeliefs. *Journal of Managerial Psychology*, 28, 729–740.
- Heyma, A., van der Werff, S., Nauta, A., & van Sloten, G. (2014). What makes older job-seekers attractive to employers? *De Economist*, 162(4), 397–414. <https://doi.org/10.1007/s10645-014-9239-3>.
- Heywood, J. S., Jirjahn, U., & Tsertsvardze, G. (2010). Hiring older workers and employing older workers: German evidence. *Journal of population economics*, 23, 595–615.
- Kooij, D. T., De Lange, A. H., Jansen, P. G., Kanfer, R., & Dikkers, J. S. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 197–225.
- Kulik, C. T., Ryan, S., Harper, S., & George, G. (2014). Aging populations and management. *Academy of Management Journal*, 57, 929–935.
- Kunze, F., Raes, A. M., & Bruch, H. (2015). It matters how old you feel: Antecedents and performance consequences of average relative subjective age in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1511–1526. <https://dx.doi.org/10.1037/a0038909>.
- Kunze, F., & Böhm, S. A. (2013). Research on age diversity in the workforce—current trends and future research directions. In *The SAGE handbook of aging, work and society* (S. 41). London: SAGE.
- Lent, R. W. (2005). A social cognitive view of career development and counseling. In S. D. Brown & R. W. Lent (Hrsg.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (S. 101–127). Hoboken: Wiley.
- Levinson, D. J. (1978). *The seasons of a man's life*. New York: Random House LLC.
- Levinson, D. J. (1986). A conception of adult development. *American Psychologist*, 41(1), 3–13. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.41.1.3>.
- Lyons, S. T., Ng, E. S., & Schweitzer, L. (2014). Changing demographics and the shifting nature of careers implications for research and human resource development. *Human Resource Development Review*, 13, 181–206. <https://doi.org/10.1177/1534484314524201>.
- Newman, K. L. (2011). Sustainable careers. *Organizational Dynamics*, 40, 136–143. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2011.01.008>.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 392.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2012). Evaluating six common stereotypes about older workers with meta-analytical data. *Personnel Psychology*, 65, 821–858.
- Ornstein, S., Cron, W. L., & Jr, J. W. S. (1989). Life stage versus career stage: A comparative test of the theories of Levinson and super. *Journal of Organizational Behavior*, 10(2), 117–133. <https://doi.org/10.2307/2488238>.
- Posthuma, R. A., & Campion, M. A. (2008). Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of Management*, 35(1), 158–188. <https://doi.org/10.1177/0149206308318617>.
- Pruchno, R. A., Wilson-Genderson, M., & Cartwright, F. (2010). A two-factor model of successful aging. *Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 65(6), 671–679. <https://doi.org/10.1093/geronb/gbq051>.
- Riphahn, R. T., Sheldon, G., & Köchle, O. (2006). *Arbeit in der alternden Gesellschaft: Der Arbeitsmarkt für ältere Menschen in der Schweiz*. Basel: Forschungsstelle für Arbeitsmarkt- und Industrieökonomie.

- Rodríguez-Muñoz, A., Sanz-Vergel, A. I., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2014). Engaged at work and happy at home: A spillover–crossover model. *Journal of Happiness Studies*, *15*, 271–283. <https://doi.org/10.1007/s10902-013-9421-3>.
- Salthouse, T. A. (2006). Mental exercise and mental aging evaluating the validity of the „use it or lose it“ hypothesis. *Perspectives on Psychological Science*, *1*(1), 68–87. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6916.2006.00005.x>.
- Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J.-P., Duarte, M. E., Guichard, J., Van Vianen, A. E. et al. (2009). Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of Vocational Behavior*, *75*(3), 239–250. <https://doi.org/10.1111/j.1556-6676.2012.00002.x>
- Schalk, R., Van Veldhoven, M., De Lange, A. H., De Witte, H., Kraus, K., Stamov-Rossnagel, C., et al. (2010). Moving European research on work and ageing forward: Overview and agenda. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *19*, 76–101.
- Statistisches Bundesamt, D. (2009a). Arbeitsmarkt: Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitnehmer <http://www.destatis.de>. Zugegriffen am 12.06.2015.
- Statistisches Bundesamt, D. (2009b). Genesis-Online Datenbank: Bevölkerung, Erwerbstätige <http://www.destatis.de>. Zugegriffen am 28.05.2015.
- Stone, D. L., & Tetrick, L. E. (2013). Understanding and facilitating age diversity in organizations. *Journal of Managerial Psychology*, *28*, 725–728.
- Sullivan, S. E. (1999). The changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of Management*, *25*(3), 457–484. <https://doi.org/10.1177/014920639902500308>.
- Super, D. E. (1957). *The psychology of careers* (Bd. 195). New York: Harper & Row.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (2004). In J. T. Jost & J. Sidanius (Hrsg.), *The social identity theory of intergroup behavior*. New York: Psychology Press.
- Templer, A., Armstrong-Stassen, M., & Cattaneo, J. (2010). Antecedents of older workers' motives for continuing to work. *Career Development International*, *15*, 479–500.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, *36*(5), 1117–1142.
- Van der Heijden, B. I. J. M., Schalk, R., & Van Veldhoven, M. J. P. M. (2008). Ageing and careers: European research on long-term career development and early retirement. *Career Development International*, *13*, 85–94. <https://doi.org/10.1108/13620430810860512>.
- Wanberg, C. R., Kanfer, R., Hamann, D. J., & Zhang, Z. (2015). Age and reemployment success after job loss: An integrative model and meta-analysis. *Psychological Bulletin*. <https://doi.org/10.1037/bul0000019>
- Wey Smola, K., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, *23*(4), 363–382.
- Wiese, B., & Grether, T. (2017). Nichts als Arbeit? Familiäre Einbettung beruflicher Entwicklung in unterschiedlichen Lebensphasen. In S. Kauffeld & D. Spurk (Hrsg.), *Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement*. Berlin: Springer.
- Wöhrmann, A., Pundt, L., & Deller, J. (2017). Silver Careers: Laufbahngestaltung im Ruhestand. In S. Kauffeld & D. Spurk (Hrsg.), *Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement*. Berlin: Springer.
- Zacher, H. (2014). Successful aging at work. *Work, Aging and Retirement*, *1*(1), 4–25.