

# **Mit 60 im Management – Vorstand oder altes Eisen?**

**Eine qualitative Untersuchung zur  
Selbsteinschätzung von Führungskräften im  
obersten Management**

**Inaugural-Dissertation  
zur Erlangung des Doktorgrades  
der Philosophie an der Ludwig-Maximilians-Universität  
München**

**vorgelegt von**

**Sigrid Evelyn Nikutta**

**Erstgutachter: Professor Dr. Thomas Eckert**  
**Lehrstuhl für Allgemeine Pädagogik, Erziehungs- und**  
**Sozialisationsforschung**

**Zweitgutachter: Professor Dr. Rudolf Tippelt**  
**Lehrstuhl für Allgemeine Pädagogik und Bildungsforschung**

**Inaugural-Dissertation vorgelegt im Sommersemester 2009 an der Fakultät**  
**für Psychologie und Pädagogik der Ludwig-Maximilians-Universität**

**Datum der mündlichen Prüfung: 09. Juli 2009**

## Inhaltsverzeichnis

<b>1 Einleitung</b> .....	<b>7</b>
1.1 Motivation der Untersuchung.....	7
1.2 Fragestellung, Zusammenfassung und Bedeutung der Ergebnisse .....	8
1.3 Datenlage und gesellschaftliches Umfeld.....	10
1.4 Aufbau der Arbeit.....	16
<b>2 Alter als Forschungsgegenstand</b> .....	<b>17</b>
2.1 Sichtweisen des Alters.....	17
2.1.1 Historische Sichtweisen .....	17
2.1.2 Aktuelle und zukünftige Sichtweisen.....	18
2.2 Begriff des Alters .....	23
2.3 Erfolgreiches Altern .....	26
2.3.1 Theoretische Konzepte zum glücklichen, erfolgreichen Altern.....	27
2.3.1.1 Aktivitätstheorie.....	27
2.3.1.2 Disengagement-Theorie.....	28
2.3.1.3 Aktivitätstheorie vs./und Disengagement-Theorie .....	28
2.3.2 Zufriedenheit im Alter.....	30
2.4 Allgemeine Theorien des Alters .....	31
2.4.1 Defizitmodell.....	31
2.4.2 Qualitative Verlaufsmodelle .....	33
2.4.3 Kontinuitätstheorie .....	33
2.4.4 Selektions-, Optimierungs- und Kompensations-Modell.....	34
2.4.5 Reifung und Weisheit.....	35
2.4.6 Kognitive Theorien des Alters .....	36
2.4.7 Kulturanthropologische Alternstheorien .....	36
2.5 Alterskorrelierte Veränderungen .....	37
2.5.1 Zur biologischen Dimension.....	37
2.5.2 Psychologische und soziale Dimension .....	39
2.5.3 Entwicklung der Intelligenz .....	39
2.5.4 Gedächtnis.....	43
2.5.5 Persönlichkeit und Selbstbild.....	45
2.5.6 Allgemeines Wohlbefinden.....	46
<b>3 Alter in der Gesellschaft und der Berufswelt</b> .....	<b>48</b>
3.1 Gesellschaftliche Vorstellungen .....	48
3.2 Vorstellungen in der Berufswelt.....	50
3.3 Leistung von Älteren .....	53
3.3.1 Self-fulfilling Prophecy.....	53
3.3.2 Komplexität der Einflussfaktoren .....	54
3.3.3 Generelle Zusammenhänge zwischen Alter und Leistung.....	55
3.3.4 Kognitive und physiologische Einflussfaktoren .....	58
3.3.5 Berufserfahrung.....	58
3.3.6 Arbeitszufriedenheit und Leistungsmotivation .....	60
3.3.7 Leistungskomponente Kreativität .....	63
3.3.8 Stress und Alter .....	65

3.3.9	Veränderungsbereitschaft im Alter .....	66
3.3.10	Trainingseffekte auf Leistung .....	67
3.3.11	Weiterbildung .....	67
3.3.12	Krankenstand und Alter .....	71
3.4	Alter und Führung .....	74
3.4.1	Leistung von älteren Führungskräften .....	74
3.4.2	Vorgesetztereinschätzung .....	76
3.5	Ruhestand .....	80
3.5.1	Planung des Ruhestandes .....	80
3.5.2	Austritt aus dem Beruf und Eintritt in den Ruhestand .....	81
3.5.3	Nach der Pensionierung .....	85
3.6	Eigene Untersuchung im Licht der wissenschaftlichen Literatur .....	86
<b>4</b>	<b>Grundlagen und Hypothesen dieser Untersuchung.....</b>	<b>88</b>
4.1	Die zentralen Fragen dieser Arbeit .....	88
4.2	Entstehung der Fragestellungen .....	89
4.3	Wahl der Untersuchungsmethode .....	92
4.4	Hypothesen des sensibilisierenden Konzeptes .....	93
<b>5</b>	<b>Methodik und Ergebnisse der Untersuchung.....</b>	<b>95</b>
5.1	Forschungsabsicht .....	95
5.2	Forschungsmethode .....	95
5.2.1	Datenerhebung mittels problemzentrierter Interviews .....	95
5.2.2	Analyse mittels der Grounded Theory .....	102
5.3	Kriterien der Fallauswahl .....	106
5.3.1	Untersuchungskontext: das Unternehmen .....	106
5.3.2	Untersuchte Stichprobe .....	107
5.4	Gütekriterien der durchgeführten Untersuchung .....	110
5.5	Prozess der Datenanalyse und Kategorienbildung .....	112
5.5.1	Erhebungsphase und erste Codierphase .....	112
5.5.1.1	Erkenntnis aus den ersten Interviews .....	112
5.5.1.2	Das erste Konzept/Codesystem .....	113
5.5.1.3	Beschreibung der Codes .....	114
5.5.2	Weitere Codierphase .....	117
5.5.3	Die Kategorienbildung und die Schlüsselkategorien .....	118
5.5.4	Das endgültige Kategoriensystem im Überblick .....	121
5.6	Wesentliche Aussagen der einzelnen Kategorien: die Ergebnisse .....	122
5.6.1	Allgemein: Vorteile und Nachteile des Alters .....	122
5.6.2	Schlüsselkategorie 1: Leistung im Alter .....	124
5.6.2.1	Leistung und Effektivität .....	124
5.6.2.2	Belastung .....	128
5.6.2.3	Persönliche Leistungsfaktoren .....	133
5.6.2.3.1	Gesundheit .....	133
5.6.2.3.2	Alterswirkung .....	136
5.6.2.3.3	Veränderung der Persönlichkeit .....	136
5.6.2.3.4	Führungsverhalten .....	141
5.6.2.3.5	Veränderungsbereitschaft .....	143
5.6.3	Schlüsselkategorie 2: Externe Einschätzung Leistung/Alter .....	146

5.6.4	Schlüsselkategorie 3: Umgang mit Wissen.....	156
5.6.4.1	Wissensweitergabe.....	156
5.6.4.2	Aktualität Wissen.....	158
5.6.5	Schlüsselkategorie 4: Vorstellung über Ruhestand.....	160
5.6.5.1	Vermissten .....	160
5.6.5.2	Endspurt .....	162
5.6.5.3	Ausstieg.....	164
5.6.6	Schlüsselkategorie 5: Botschaft an nachfolgende Generation .....	169
5.6.6.1	Verzicht.....	169
5.6.6.2	Lessons learned.....	172
5.7	Einschätzung der Qualität der Ergebnisse .....	175
5.7.1	Untersuchung in einem Unternehmen.....	175
5.7.2	Selbstselektion der aktiven Führungskräfte .....	176
5.7.3	Einzigartige Stichprobe .....	177
5.7.4	Datenerhebung als Teilnehmer des Feldes und soziale Erwünschtheit.....	178
5.7.5	Subjektivität der Aussagen.....	179
5.7.6	Erfahrungsinduzierte Codierung und Theoriegenerierung.....	179
5.7.7	Erfüllung der Gütekriterien .....	180
5.8	Interpretation der Ergebnisse.....	181
5.8.1	Vor- und Nachteile des Alters .....	181
5.8.2	Hypothese 1: Leistungsfähigkeit und Arbeitseffektivität.....	182
5.8.3	Hypothese 2: Wissenstransfer .....	188
5.8.4	Hypothese 3: Leistungspotenzial aus Unternehmenssicht .....	192
5.8.5	Hypothese 4: Ruhestand.....	195
5.8.6	Botschaft an die nachfolgende Generation.....	198
5.9	Theoretisches Modell und Fazit der Untersuchung.....	199
<b>6</b>	<b>Schlussfolgerungen.....</b>	<b>203</b>
6.1	Ausgangshypothesen .....	203
6.2	Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse .....	204
6.3	Implikationen für die Praxis .....	208
6.4	Ausblick.....	209
<b>I.</b>	<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>211</b>
<b>II.</b>	<b>Quellen- und Literaturverzeichnis .....</b>	<b>213</b>
<b>III.</b>	<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>273</b>
<b>IV.</b>	<b>Tabellarischer Lebenslauf .....</b>	<b>275</b>

*Diese Arbeit ist meinen Kindern Justin und Carlotta,  
meinem Ehemann Christoph Mönnikes und  
meinen Eltern Brigitte und Horst Nikutta gewidmet.*

# 1 Einleitung

## 1.1 Motivation der Untersuchung

Die Motivation für die vorliegende Arbeit sei mit der folgenden fiktiven<sup>1</sup> Geschichte erläutert:

In einem Unternehmen ist eine der entscheidenden Führungspositionen – die Leitung Vertrieb und Marketing – neu zu besetzen. Das Unternehmen befindet sich in einer wirtschaftlich schwierigen Lage und steht unter hohem ökonomischem Druck. Dieser Druck liegt einerseits in der allgemeinen Wettbewerbssituation begründet, andererseits fehlte dem Unternehmen bisher die notwendige Kraft, Innovationen zu konzipieren und zu realisieren. Die neue Führungskraft muss innerhalb kürzester Zeit die erforderlichen Veränderungen im Unternehmen anstoßen und eine nachhaltige Vision für die Zukunft entwickeln. Selbstverständlich muss die Führungskraft persönlich über hohes Engagement und Motivation verfügen und bisher nachweisbar exzellente Leistungen erbracht haben. Die Führungsposition soll intern besetzt werden. Für diese Besetzung kommen drei Mitarbeiter in Frage: ein 40-Jähriger, ein 50-Jähriger und ein 60-Jähriger.

Wer wird bei sonst gleichen Parametern für die vakante Position ausgewählt? Mit großer Wahrscheinlichkeit wird der 40- oder der 50-Jährige die neue Aufgabe übernehmen. Einem 60-Jährigen eine solche, auf Innovationen und Veränderung fokussierte Position anzubieten, wäre ungewöhnlich<sup>2</sup>. Die sich an diese betriebliche Praxis anschließende Frage, ob die zwangsläufige Besetzung des Arbeitsplatzes mit den Lebensjüngeren aufgrund von betrieblichen oder sogar wissenschaftlichen Erkenntnissen sinnvoll ist oder ob dabei nicht vielmehr stereotype Altersvorstellungen und Vorurteile zugrunde liegen, stellt die Motivation zu dieser Arbeit dar.

---

<sup>1</sup> Ein reales Beispiel, welches diese Problematik verdeutlicht, ist in Kap. 4.2 ausführlich dargestellt.

<sup>2</sup> Einschätzung aufgrund der beruflichen Erfahrungen der Verfasserin dieser Arbeit.

## **1.2 Fragestellung, Zusammenfassung und Bedeutung der Ergebnisse**

### **Handlungsleitende Frage**

Die handlungsleitende Frage, wie Führungskräfte im oberen Management in den letzten Jahren ihres Berufslebens ihr persönliches Leistungsvermögen und ihren Leistungsbeitrag für das Unternehmen bewerten, ist der Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit. Zudem wird die von ihnen wahrgenommene Leistungseinschätzung und Wertschätzung durch das Unternehmen beleuchtet. Die Erwartungen der Führungskräfte hinsichtlich des Wechsels in den Ruhestand und der Weitergabe ihres Wissens werden zusätzlich in den Forschungsfokus gerückt.

Die dargestellten Ergebnisse wurden durch eine qualitative<sup>3</sup> Untersuchung der Fragestellung innerhalb eines großen Verkehrs- und Logistikunternehmens gewonnen. Dazu wurden die Wahrnehmung und die Selbsteinschätzungen von zwanzig älteren<sup>4</sup> leitenden Führungskräften in Interviews ausführlich erhoben und anschließend in der Tradition der Grounded Theory analysiert.

### **Die Ergebnisse der Untersuchung**

Die berufliche Leistungsfähigkeit und die Effektivität der geleisteten Arbeit bleiben auch mit zunehmendem Alter – so die Selbsteinschätzung der befragten Führungskräfte – konstant. Zu Veränderungen führt das Alter durchaus in den untersuchten Variablen, u. a. der Gesundheit, der empfundenen Belastung, der Mitarbeiterführung, der Veränderungsbereitschaft, der Risikobereitschaft, dem Selbstvertrauen, dem Konfliktmanagement und selbstverständlich der Berufserfahrung. Diese alters- und erfahrungsbedingten Veränderungen weisen jedoch eine hohe interindividuelle Varianz auch hinsichtlich ihrer Veränderungsrichtung und -stärke auf und kompensieren sich schlussendlich intraindividuell gegenseitig. Zur Aufrechterhaltung der Leistungsfähigkeit und Effektivität tragen auch die

---

<sup>3</sup> Qualitative Untersuchung in der Tradition der Grounded Theory

<sup>4</sup> „Älter“ ist in dieser Arbeit definiert als 57 Jahre und darüber. Diesen Wert legte die Verfasserin nach den theoretischen Überlegungen zum Begriff Alter (vgl. Kap. 2.2) fest.



konstant hohe Leistungsmotivation und das hohe Engagement der älteren Führungskräfte, welches unbeeinflusst vom nahenden Ruhestand bleibt, bei.

In der Vergangenheit haben Unternehmen das Potenzial und die Leistungsfähigkeit älterer Führungskräfte unterschätzt. Diesbezüglich scheint ein Umdenken in den Unternehmen stattgefunden zu haben. Leistungs- und Potenzial einschätzungen erfolgen nunmehr ohne ausgeprägten Alterseffekt.

Für den Erhalt der Leistungsfähigkeit halten die Älteren ihr Wissen über eine Vielzahl von Kanälen auf dem aktuellen Stand. Dazu gehören auch Fortbildungsmaßnahmen. Die Teilnahme daran unterliegt jedoch strikten Kosten-Nutzen-Abwägungen. An ihrem akkumulierten Erfahrungswissen lassen ältere Führungskräfte die folgende Generation teilhaben, was von den Jüngeren entsprechend anerkannt und honoriert wird.

Ambivalenz kennzeichnet die Vorstellung der Führungskräfte hinsichtlich ihres Ruhestandes: Neben den positiven Seiten werden die Verluste, die mit dem Ende des Berufslebens verbunden sein werden, gesehen. Dennoch sind die Planungen zur Gestaltung der zukünftigen Freizeit, zur Kompensation der Verluste und zu möglichen weiteren beruflichen Aktivitäten kaum fortgeschritten und äußerst vage. Verbunden sind alle älteren Führungskräfte in dem Wunsch nach einem wertschätzenden, ihre Leistungen würdigenden Abschied aus dem Unternehmen.

### **Die Bedeutung der Ergebnisse für die Wissenschaft**

In der durchgeführten Untersuchung stehen die obersten Manager des Unternehmens im Forschungsfokus. Sowohl die Personen als auch die berufliche Tätigkeit und deren Interdependenzen weisen Spezifika auf, die in der umfangreichen Forschung zum Thema Alter bislang noch am Rande stehen.

Trotz der Schwierigkeit, diesen Personenkreis für die Teilnahme an wissenschaftlichen Untersuchungen zu gewinnen, können gerade diese Ergebnisse zu einer weiteren Differenzierung des Bildes über den Zusammenhang von Alter, Leistung und Motivation führen.

Die untersuchte subjektive Perspektive der älteren Führungskräfte – es wurden ausschließlich deren Wahrnehmungen und Einschätzungen erfasst – erlaubt zudem, ein Bild über Variablen zu erstellen, die aus der Sicht der Betroffenen ihre Leistung, Motivation und Effektivität beeinflussen.

### **1.3 Datenlage und gesellschaftliches Umfeld**

Der demografische Wandel in Deutschland wird in der Politik, in der Presse und in der Gesellschaft thematisiert und diskutiert. Neben den arbeitsmarkt- und sozialpolitischen Implikationen dieser Entwicklung rückt zunehmend auch der ältere Mensch mit seiner Leistungsfähigkeit und seinen Wünschen in den Fokus der Diskussion.

Bundespräsident Horst Köhler brachte es auf der Jahreskonferenz des Forums Demographischer Wandel (2007)<sup>5</sup> auf den Punkt: „Wir werden weniger. Wir werden älter. [...] Wenn die Bevölkerungszahl aufgrund des Geburtenrückgangs sinkt, geht auch die Zahl der Menschen zurück, die sich mit ihrem Wissen und ihren Fähigkeiten einbringen können – in die Arbeitswelt, in die Wissenschaft. [...] Es geht darum, die Weisheit der Alten und die unbefangene Neugier der Jungen für die Beteiligten und für uns alle fruchtbar zu machen.“ In derselben Veranstaltung ordnete der Philosoph Peter Sloterdijk den demografischen Wandel in eine lange Reihe historischer Krisen ein, von denen immer produktive Unruhe ausgegangen sei – und der Anstoß zum Nachdenken und Weiterdenken.

Der demografische Wandel birgt also durchaus nicht nur Risiken für unsere Gesellschaft, sondern auch historische Chancen, die es zu nutzen gilt. Gebraucht wird eine neue Sicht dessen, was Altsein bedeutet und Alte leisten können.

Es gilt als gesichert, dass es zukünftig mehr ältere als jüngere Menschen geben wird. Diese vom biologischen Alter her richtige Aussage muss in der sozialen

---

<sup>5</sup>3. Jahreskonferenz Forum Demographischer Wandel des Bundespräsidenten „Bildung voll Leben – Leben voll Bildung“, 28.–29. November 2007, Schloss Bellevue, entnommen aus dem Tagungsband, S. 6 ff.

Wirklichkeit sehr viel differenzierter betrachtet werden. Ab welchem Alter eine Zuordnung in die Gruppe der „Alten“ erfolgt, ist ausschließlich gesellschaftlich determiniert: Alter ist damit relativ. So führen die verbesserten Lebensbedingungen der heutigen Generationen dazu, dass die physische und psychische Leistungsfähigkeit deutlich länger auf hohem Niveau bleibt als noch in früheren Generationen.

Der demografische Wandel ist kurzfristig nicht reversibel. Er wird bestimmt durch

1. die niedrige Geburtenrate. Der Jahrgang der Kinder bleibt zahlenmäßig unter dem Jahrgang der Eltern.
2. das Älterwerden der Generationen<sup>6</sup>.
3. unseren bestehenden Altersaufbau. Geburtenstarke Jahrgänge rücken in ein höheres Alter vor und es folgen geburtenschwächere Jahrgänge.

Die Zuwanderung ausländischer Personen könnte nur dann einen positiven Einfluss auf die demografische Entwicklung haben, wenn sehr viele Jüngere einwandern würden (Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung, 2008).

Die Gesamtbevölkerung der Bundesrepublik Deutschland wird von gut 82 Millionen, die es heute sind, im Jahre 2020 auf 80–81 Millionen und im Jahre 2050 auf 69–74 Millionen zurückgegangen sein<sup>7</sup> (s. Abb. 1). Im Jahre 2005 waren noch 20 % der Bevölkerung unter 20 Jahre (zum Vergleich: im Jahre 1871 waren es 43 %) und 19,3 % (1871: 5 %) über 65 Jahre. Das Verhältnis wird sich bereits im Jahr 2020 dahingehend verschoben haben, dass gut 18,3 % unter 20 Jahre und 20,5 % über 65 Jahre sein werden. Für das Jahr 2050 ist davon auszugehen, dass rund 15 % unter 20-Jährige 32–33 % über 65-Jährigen gegenüberstehen. Die Altersgruppe der 20- bis 65-Jährigen, aus der sich die Arbeitskräfte überwiegend rekrutieren, sinkt im selben Zeitraum von rund 61 % auf 52–53 % der Gesamtbevölkerung. In absoluten Zahlen bedeutet dies: Die Zahl der Menschen

---

<sup>6</sup> Derzeit liegt die durchschnittliche Lebenserwartung von Frauen bei 82 Jahren und von Männern bei 77 Jahren.

<sup>7</sup> Die Zahlenspannen ergeben sich aufgrund unterschiedlicher Annahmen über die Höhe der Zuwanderung.

im erwerbsfähigen Alter wird sich von heute 50 Millionen auf 35–39 Millionen reduzieren.

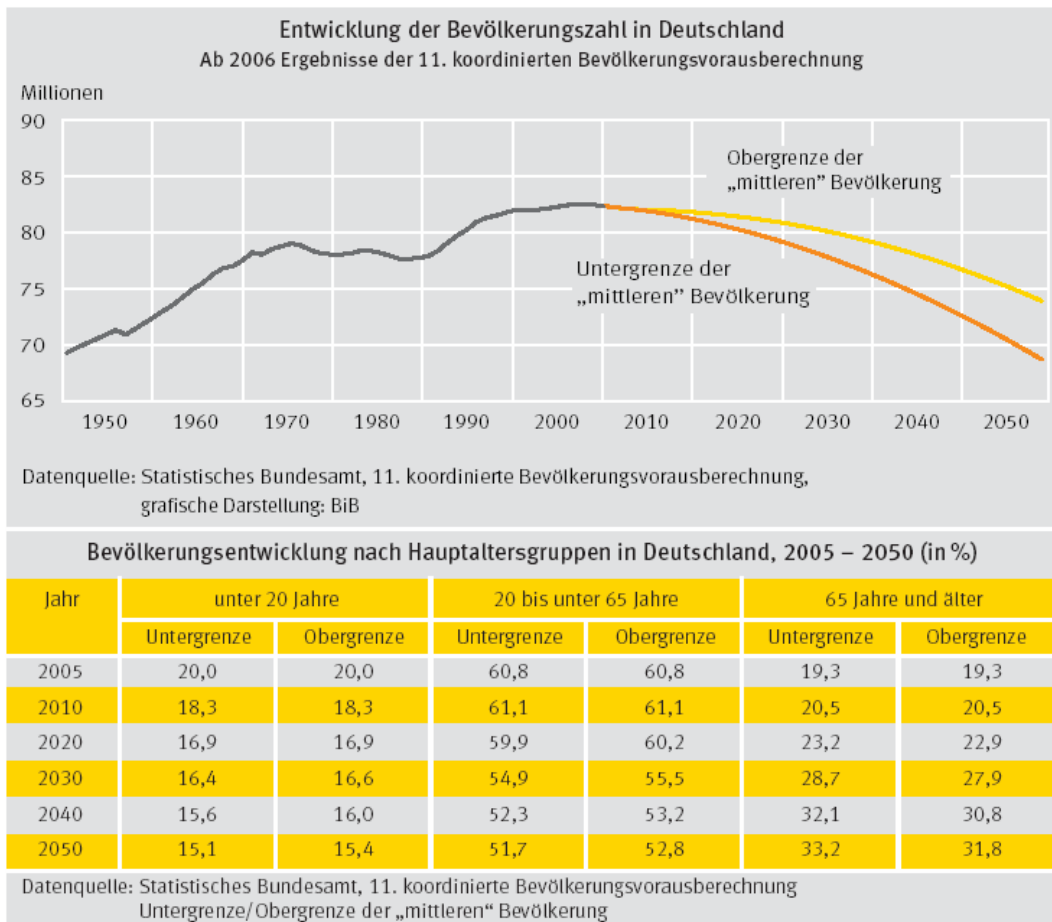


Abb. 1: Entwicklung der Bevölkerungszahl in Deutschland bis 2050  
(Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung, 2008, S. 16)

Die folgende Grafik (Abb. 2) mit der Darstellung des Altersaufbaus in Deutschland veranschaulicht die Situation im Überblick: Die noch bestehende Grundform des Tannenbaums geht endgültig in eine Pilzform über. Sind heute noch rund 16 Millionen Einwohner im Alter über 65, so werden es 2050 rund 23 Millionen sein. Damit wäre jeder dritte Deutsche über 65 Jahre. Das Durchschnittsalter wird in diesem Zeitraum von derzeit gut 42 Jahre auf 51,4 Jahre steigen (zum Vergleich: 1950 waren die Deutschen im Durchschnitt noch 34,4 Jahre alt).

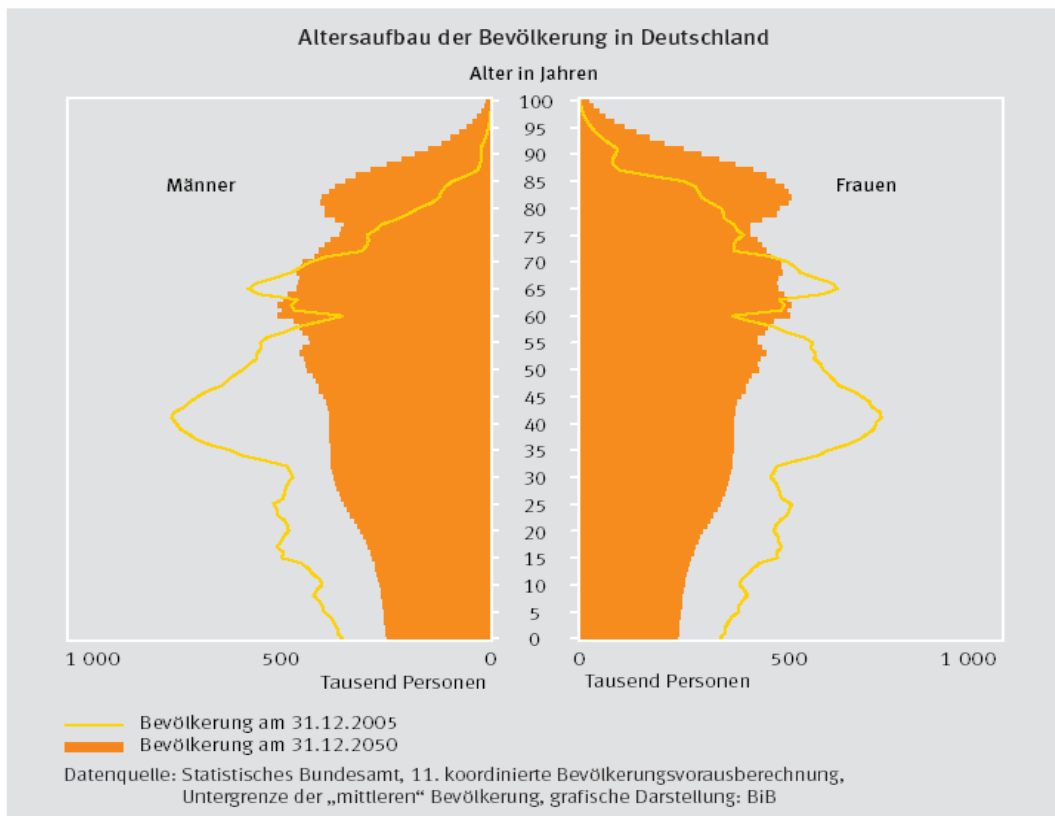


Abb. 2: Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland  
 (Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung, 2008, S. 18)

Deutschland ist dabei kein Einzelbeispiel für das Altern der Bevölkerung. Nach heutigen Schätzungen wird die Weltbevölkerung in Summe von heute 6,5 im Jahre 2050 auf 9 Milliarden Bewohner gestiegen sein. Dabei wird der Anteil der Älteren an der Bevölkerung im Jahre 2050 deutlich höher liegen als heute und entsprechend das Durchschnittsalter steigen. Am höchsten wird dieses in Europa und Nordamerika mit knapp unter 50 Jahren sein. Am niedrigsten wird es in Afrika mit knapp unter 30 Jahren liegen. Aber auch Asien nähert sich bezüglich des Alters europäischen Verhältnissen<sup>8</sup>.

Ausgelöst durch die Perspektive einer zukünftig älteren Bevölkerung, ist der Fokus in Politik und Gesellschaft zunehmend auf die Gruppe der Älteren gerichtet. Das gesellschaftliche Bild von älteren Menschen spiegelt sich treffend in den

<sup>8</sup> Ein anschauliches Beispiel, wie der demografische Wandel aktiv gefördert werden kann, ist die Ein-Kind-Politik in China.

Medien (Fernsehen, Zeitungen, Publikationen). Das dort vermittelte Bild ist jedoch ambivalent. Es schwankt zwischen den Polen: aktive, immer einflussreichere, kaufkräftige Altersgruppe einerseits und pflegebedürftige, soziale Bürde andererseits (Danielsen und Valset, 2004; Mountain, 2004; Blaikie, 2006, S. 79 ff.).

Die Industrie, insbesondere die Konsumgüterindustrie, hat den Markt der „Alten“ als Zielgruppe bereits entdeckt (Sawchuk, 1995, S. 173 ff.) und so boomen Werbespots im Fernsehen, in denen jünger wirkende Ältere Produkte für ihre Altersgruppe bewerben. In diesen Werbespots wird das Bild eines aktiven Alten vermittelt. Die Weltgesundheitsorganisation (WHO, 2002, S. 12 ff.) definiert aktives Altern wie folgt: „Unter aktivem Altern versteht man den Prozess der Optimierung der Möglichkeiten von Menschen, im zunehmenden Alter ihre Gesundheit zu wahren, am Leben teilzunehmen und ihre persönliche Sicherheit zu gewährleisten und derart ihre Lebensqualität zu verbessern.“

Auch die Presse bestätigt diesen Trend des aktiven Alterns. So titulierte Frank Gerbert im Focus am 17.12.2007: „Generation Happy End – ‚Das Alter‘ gibt es nicht mehr, und die mittleren Jahre dauern heute bis mindestens 70.“ Und im Spiegel kommen im selben Monat der Entwicklungspsychologe Ulman Lindenberger und der Hirnforscher Gerd Kempermann unter der Überschrift: „Altern beginnt in der Wiege“ zu Wort.

Auf der anderen Seite wird die Generation der Älteren pauschalisierend als kränklich, abhängig vom Gesundheitswesen und bedeutungslos dargestellt (Blaikie, 2006). Auf diese Weise wird die Individualität der einzelnen Älteren negiert und durchaus eine Art von Altersdiskriminierung geschaffen (Featherstone und Hepworth, 1995, S. 29 ff.; Reynolds und Lim, 2005, S. 27 ff.). Dass diese Altersdiskriminierung auch in unserer Gesellschaft präsent ist, belegt Webers (2006, S. 55 ff.) anschaulich. Alter wird zunehmend als Bedrohung unserer Sozialsysteme gesehen. Heute kommen auf 100 Erwerbsfähige im Alter von 20 bis 64 Jahren 33 Rentner (über 65-Jährige). Prognostiziert wird, dass dieses Verhältnis im Jahre 2050 so aussehen wird, dass 100 Erwerbsfähigen 60–64

Rentner gegenüberstehen werden (Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung, 2008). Diese Prognose wird gern in dem populistischen und angstinduzierenden Satz gefasst: Jeder Beschäftigte wird zukünftig einen Rentner finanzieren. Die Befürchtungen werden jedoch auch in weniger populistischer Form diskutiert. So betitelt Roland Tichy, Chefkolumnist des Handelsblattes am 11.04.2006 seinen Artikel: „Die Demographie-Bombe überleben“. Dorit Hess schreibt am 03.03.2005 ebenfalls im Handelsblatt: „Überalterung gefährdet Wachstumsziele – In vielen Ländern Europas steht die Alterspyramide Kopf – Ökonomen warnen vor gravierenden Folgen für die Wirtschaft“. Rainer Nahrendorf formuliert im selben Blatt am 01.02.2005: „Überalterung der Deutschen drückt langfristig das Wachstum – Volkswirte fordern steigende Erwerbsbeteiligung der Älteren und aktive Bevölkerungspolitik“. Das zunehmende Alter der Bevölkerung wird nicht nur Auswirkungen auf die sozialen Sicherungssysteme haben. Wichtig sind auch die Auswirkungen auf die Wirtschaftsdynamik. So erläutert Siebert<sup>9</sup> (2004, S. 26 ff.), dass durch die mengenmäßige Abnahme des Arbeitsangebotes der Produktionsfaktor Arbeit knapper wird und dadurch die entsprechenden Reallöhne steigen. Gleichzeitig ist die Rendite für eingesetztes Kapital in älteren Gesellschaften geringer, da für die vorhandenen Menschen zu viel angespartes Kapital bereitliegt. Ersatzinvestitionen unterbleiben und durch die schwächere gesamtwirtschaftliche Nachfrage werden Investitionschancen geringer. Gesamthaft erwartet Siebert ein negatives Wachstum des Bruttoinlandsproduktes pro Jahr um 0,6 Prozentpunkte für die Jahre 2020–2030 und um 0,4 Prozentpunkte von 2030–2040. Gleichzeitig wird von den Älteren ein reservierteres Verhalten gegenüber Produkt- und Produktionsinnovationen (außer spezifischen Produkten für Ältere) erwartet. So geht Siebert von einer starken Abnahme der wirtschaftlichen Dynamik in unserer Volkswirtschaft aus, weil die wichtigen Wachstumsfaktoren Bevölkerungszunahme, Akkumulation von Kapital und technischer Fortschritt entfallen.

In unserer Gesellschaft herrscht noch immer ein Idealbild der Jugendlichkeit vor (z. B. Öberg und Tornstam, 2001, S. 15 ff.; Lund und Engelsrud, 2008, S. 675 ff.),

---

<sup>9</sup> Prof. Dr. Dr. h. c. Horst Siebert, em. Präsident des Instituts für Weltwirtschaft, Kiel, und Jelle Zijlstra Research Fellow, Netherlands Institute for Advanced Study, Wassenaar.

welches mit allen erdenklichen kosmetischen, chirurgischen und biologischen Mitteln (Vincent, 2007, S. 941 ff.; Clarke und Griffin, 2008, S. 653 ff.) auch von Älteren zu erreichen versucht wird. Dabei befinden sich die Älteren in einem Dilemma (Lund und Engelsrud, ebd.): Sie kämpfen mit Kosmetik und Training gegen das Alter und werden doch jeden Tag ein Stück älter.

Der Psychoanalytiker und Schüler Jungs James Hillmann (2001, S. 20 ff.) plädiert dafür, das Alter radikal positiv zu sehen – als Erfüllung und Vollendung des eigenen Charakters, nicht als Abwärtstrend: „Erst das Alter ermöglicht, zu dem zu werden, was man ist. Es gibt geradezu eine verwegene Kraft des alternden Charakters.“

Spüren ältere Führungskräfte in einem Unternehmen diese „verwegene Kraft des alternden Charakters“ oder verspüren sie eher Einschränkungen und trauern ihrer früheren Leistungsfähigkeit nach? Diese und weitere Fragestellungen werden im Rahmen der vorliegenden Arbeit behandelt.

## **1.4 Aufbau der Arbeit**

In Kapitel 2 der vorliegenden Arbeit wird eine Einführung in die Sichtweise des Themas Alter und die damit verbundenen theoretischen Modelle gegeben. Der Bezug zur Gesellschaft und insbesondere zur Berufswelt wird in Kapitel 3 hergestellt. Die alterskorrelierten Veränderungen, die Leistungsfähigkeit Älterer und deren Führungstätigkeit stehen dabei im Vordergrund. Kapitel 4 formuliert die zentrale Fragestellung dieser Arbeit und die zugrunde liegenden Hypothesen. Die Angemessenheit der qualitativen Untersuchungsmethode zur Bearbeitung der Fragestellung wird an dieser Stelle ebenfalls herausgearbeitet. Das Vorgehen im Rahmen der durchgeführten Untersuchung wird in Kapitel 5 entwickelt. Am Ende dieses Kapitels stehen die gewonnenen Ergebnisse, deren Interpretation und schlussendlich die daraus gewonnenen Erkenntnisse. In Kapitel 6 werden die wichtigsten Ergebnisse und ihre Implikationen für die Praxis ausführlich erörtert.



## **2 Alter als Forschungsgegenstand**

Das Leistungsvermögen und der Leistungsbeitrag von älteren Führungskräften, aus deren subjektiver Sicht betrachtet, stehen im Fokus der vorliegenden Arbeit. Ob eine altersabhängige Komponente in der Leistungseinschätzung durch das Unternehmen existiert und wie das im Laufe eines langen Berufslebens erworbene Wissen im Unternehmen weitergegeben werden kann, wird ebenfalls beleuchtet. Schlussendlich kommt dem Thema Ruhestand und dem Umgang damit eine besondere Bedeutung zu. Zum fundierten Einstieg in dieses Thema werden die relevanten theoretischen Ansätze erläutert. Anschließend wird der Forschungsstand bezüglich der physischen und psychischen Veränderungen im höheren Lebensalter vorgestellt.

### **2.1 Sichtweisen des Alters**

#### **2.1.1 Historische Sichtweisen**

Gerne verweisen ältere Menschen darauf, dass in vergangenen Generationen das Alter noch wertgeschätzt wurde (vgl. auch Townsend, 1981; Fry, 1995, S. 831 ff.; Lehr, 2003). Ist das wirklich so? Schon bei den alten Griechen und Römern herrschte – zumindest partiell – ein negatives Altersbild vor. So verstand Aristoteles (384–322 v. Chr.) das Alter als Abbau – trotz höherer Erkenntnisse und Weisheit – und als natürliche Krankheit. Cicero hingegen (106–43 v. Chr.; s. Leibbrand, 1968, S. 5 ff.) verwies darauf, dass Geist und Verstand mit dem Alter wüchsen, wenn sie nur regelmäßig trainiert würden. Und er erkannte bereits, wie wichtig die Gesellschaft ist, die die Rolle des alten Menschen determiniert und damit auch, ob Älterwerden als Chance oder Last begriffen wird.

Unsere jüngere Historie ist altersnegativ geprägt (zur Geschichte der Altersforschung vgl. auch Wahl und Heyl, 2004). So hat z. B. der deutsche Reichskanzler Bismarck im Jahre 1889 die Altersrente eingeführt – ab einem Alter von 70 Jahren. Dieses Alter wurde zur damaligen Zeit eher selten erreicht und wenn, dann war wahrscheinlich, was sich heute noch in vielen Köpfen hält:

eine stark verminderte Leistungsfähigkeit im Alter. Die allgemeine Praxis der Verrentung entspricht ebenfalls mehr sozioökonomischen Erfordernissen denn individuellen Alternsnotwendigkeiten: In Zeiten hoher Arbeitslosigkeit und eines Arbeitskräfteüberschusses werden ältere Arbeitnehmer eher „aussortiert“ – „sozialverträglich“ über Vorruhestandsregelungen, Altersteilzeitprogramme oder Ähnliches. Sobald sich ein Arbeitskräftemangel abzeichnet (wie aktuell), werden ältere Mitarbeiter benötigt, und entsprechend verändern sich Wahrnehmung und Kommunikation (vgl. Mayring, 1990, S. 37 ff.).

### **2.1.2 Aktuelle und zukünftige Sichtweisen**

Das Bild des Alters beginnt sich zu wandeln – nicht nur in der Gesellschaft als Antwort auf den demografischen Wandel, sondern durchaus auch in den Unternehmen. Damit beginnen die Unternehmen darauf zu reagieren, dass in absehbarer Zeit der Nachwuchs fehlen wird. Im Zeitraum von 2006 bis 2020 wird die Zahl der Schulabgänger aus allgemeinbildenden Schulen um 20 % abnehmen (Kultusministerkonferenz, 2007). Diese Schüler werden als Nachwuchs für den Fachkräfte- und Akademikermarkt fehlen. Allein zur Kompensation der erwarteten „Deckungslücke“ an Fachkräften wird das Potenzial der älteren Arbeitskräfte wieder interessant. Gleichzeitig wird immer häufiger thematisiert, dass aufgrund der zunehmenden Lebensspanne, die in bester physischer und psychischer Verfassung verbracht wird, auch die letzten Jahre bzw. Jahrzehnte im Berufsleben effektiv genutzt werden können.

Im ManagerMagazin schrieb Klaus Werle dazu im August 2007 unter dem Titel „Karriere 45 Plus: Auf der Langstrecke“: „Der demografische Wandel hat auch gute Seiten: Der Jugendwahn ist vorbei, Erfahrung zählt wieder – wie sich Führungskräfte richtig auf die Karriere im Alter vorbereiten.“ Im Handelsblatt erschien am 24.08.2006 der Artikel von Dorit Hess: „Jugendwahn hat keine Zukunft – Altes Problem: Wie gut es gelingt, die Generation 50 plus in den Arbeitsmarkt zu integrieren, bestimmt über die Zukunft.“ In die gleiche Richtung geht Henrike Roßbach in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung vom 24.03.2007:

„Das Ende des Jugendwahns – Alle werden länger arbeiten müssen. Einige Unternehmen stellen sich schon heute dem demographischen Wandel.“ Und in der Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung vom 23.07.2006 stellten Thiemo Heeg und Winand von Petersdorff folgerichtig die Frage: „Muss mit 60 wirklich Schluss sein? BMW schickt seinen erfolgreichen Chef mit 60 in Rente. Aus Prinzip. Biologische Gründe gibt es dafür nicht. Im Gegenteil: Die Alten sind heute so agil wie noch nie.“

Inwieweit das ökonomische Potenzial dieser immer älter werdenden Bevölkerung genutzt wird, wurde im Fünften Bericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland (Deutscher Bundestag, 2006) untersucht. Die Erwerbsquote der Altersgruppe der 55- bis 64-Jährigen ist ein gutes Indiz für die Nutzung des Potenzials Älterer. Bezogen auf Deutschland und die EU-15-Länder ergibt sich das folgende Bild:

**Erwerbsquoten in Deutschland und EU 15 in Prozent der Bevölkerung im Alter von 55 bis 64 Jahren, 1970 und 2000**

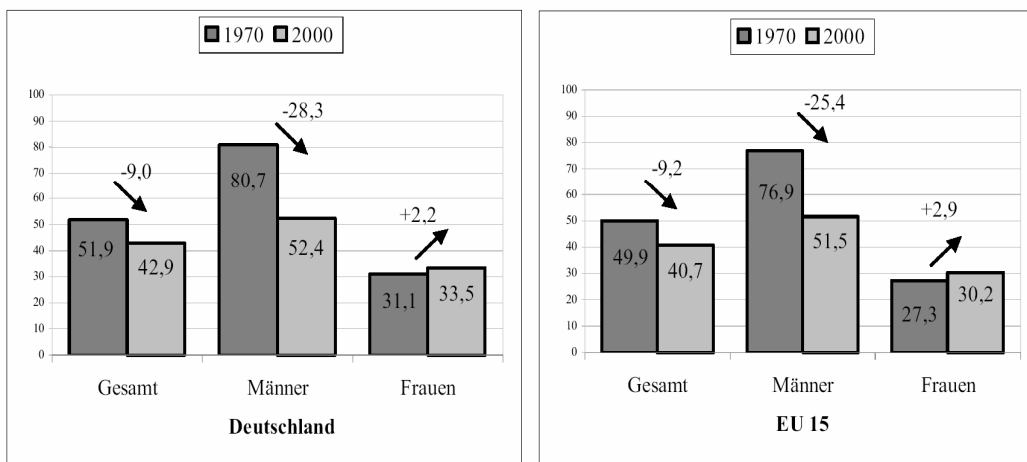


Abb. 3: Erwerbsquote in den „alten“ EU-Ländern bei den 55- bis 64-Jährigen 1970 und 2000 im Vergleich (Fünfter Bericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland, Deutscher Bundestag, 2006, S. 60; Datenbasis: Europäische Kommission, 2003, S. 167)

So sank die Erwerbsquote der 55- bis 64-Jährigen zwischen 1970 und 2000 um 9 Prozentpunkte von 51,9 % auf 42,9 %. Diese Absenkung zeigt sich auch in der

EU-15 (49,9 % auf 40,7 %), jedoch erstaunt die Heterogenität der Länder. Im Jahr 2000 waren in Italien nur 29 % und in Belgien nur 27,1 % der 55- bis 64-Jährigen berufstätig, während es in Dänemark 58,2 % und in Schweden sogar 68,6 % waren.

Gerade im höheren Alter zeigt sich – wenn die Altersgruppe der 55- bis 64-Jährigen in zwei Gruppen aufgespalten wird (s. Abb. 4) – eine drastische Senkung der Berufsbeteiligung. Während die 55- bis 59-Jährigen immerhin noch zu 61,3 % im Berufsleben stehen, sinkt dieser Wert bei den über 60-Jährigen auf 25,3 %. Dabei ist auch bei der Altersgruppe der über 60-Jährigen auffallend, dass die Beschäftigungsquote in Schweden und Norwegen deutlich über 50 % und auch in der Schweiz noch bei immerhin 50 % liegt.

Beschäftigungsquoten Älterer in Deutschland, Schweden, Norwegen und der Schweiz

Beschäftigungsquoten 2004 in Prozent						
Altersgruppe	55-59			60-64		
Land	E	A	I	E	A	I
Deutschland	61,3%	9,7%	29,1%	25,3%	3,2%	71,6%
Schweden	78,1%	3,4%	18,5%	57,8%	3,8%	38,4%
Norwegen	74,8%	1,0%	24,2%	54,2%	0,5%	45,4%
Schweiz	77,5%	2,3%	20,2%	50,0%	2,1%	47,9%

E = Erwerbstätig, A = Arbeitslos, I = Inaktiv.

Abb. 4: Beschäftigungsquote Älterer in vier nord-/mitteleuropäischen Ländern 2004 im Vergleich (Fünfter Bericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland, Deutscher Bundestag, 2006, S. 61; Quelle: Schief, 2005; Datenbasis: Europäische Arbeitskräftestichprobe 2004)

In Summe machen diese Werte deutlich, dass die Erwerbsbeteiligung Älterer von sozialpolitischen und gesellschaftlichen Faktoren bestimmt ist. Die Möglichkeiten des Wechsels in den Ruhestand, die Frauenerwerbsbeteiligung, die gelebten Familienmodelle, die Arbeitslosigkeit und eine Vielzahl weiterer gesellschaftlicher Faktoren bestimmen über den Ausstieg aus dem Berufsleben. Die landläufige Meinung, dass Ältere ihr Berufsleben in einer Kausalbeziehung zum Alter beenden, gilt nur für den Fall der Erreichung der Altersgrenze in den

Ruhestand. Und auch diese wird in Abhängigkeit von gesellschaftlichen und ökonomischen Bedürfnissen verändert (Mayring, 1990, S. 37 ff.).

Hradil (2006, S. 70 ff.) sieht in der Altersstruktur der Zukunft das Problem, dass die Erwerbstätigen immer älter werden und die Erstausbildung dieser Personen lange zurückliegt: „Erfahrung wird zum reich vorhandenen Gut, frisch erworbenes Wissen wird knapp werden. Es wird bezweifelt, dass der Erfahrungsvorsprung der immer zahlreicheren älteren Arbeitenden deren sinkende Anpassungs- und Mobilitätsfähigkeit ausgleichen wird. Die Alterung der Erwerbstätigen wird angesichts eines schnellen technischen und ökonomischen Wandels Qualifikationsrückstände hervorrufen und immer ausgedehntere Weiterbildungen notwendig machen.“

Entsprechend der Gesamtbevölkerung entwickeln sich die Belegschaften in den Unternehmen. Abbildung 5 stellt exemplarisch dar, wie sich die Belegschaftsstruktur in einem Unternehmen ändern wird. Es fehlen junge Nachwuchskräfte, die heutige – zahlenmäßig starke – altersmäßige Mittelschicht der 35- bis 45-Jährigen ist in 15–20 Jahren die Schicht der älteren Arbeitnehmer, die dann die zahlenmäßig stärkste Arbeitnehmerschicht darstellt. Dieser vorhersehbare Mangel an Nachwuchskräften führt bereits jetzt zu Überlegungen, wie ein Unternehmen die zukünftigen Alten lern- und leistungsfähig erhalten kann, damit diese auch im Alter über 50 noch entsprechend den unternehmerischen Bedürfnissen eingesetzt werden können<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Einen aktuellen Überblick über die Möglichkeiten, die Unternehmen einsetzen, geben Armutat et al. (2009) in dem Buch der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP): „Lebensereignisorientiertes Personalmanagement. Eine Antwort auf die demografische Herausforderung“.

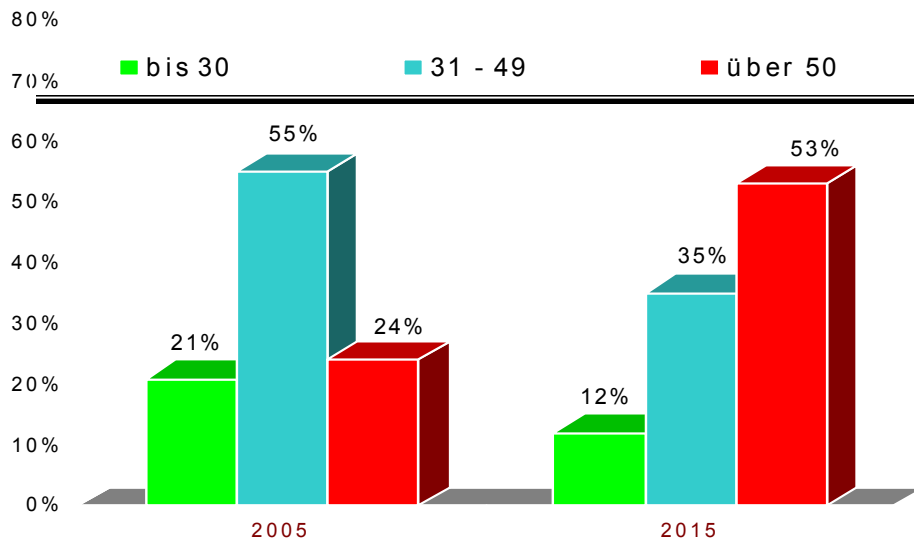


Abb. 5: Beispiel für den Wandel einer Belegschaftsstruktur  
(Armutat et al., 2009, S. 26; eig. Darstellung unternehmensspezifischer Daten)

Trotz aller Entwicklungsinstrumente für die ältere Belegschaft ist eine Erhöhung der Erwerbsbeteiligung dieser Altersgruppe unabdingbar, zumal der Verzicht auf ältere Arbeitskräfte auch einen Verzicht auf deren Erfahrung und Know-how bedeutet und es nicht ausreichend Nachwuchs geben wird, um diese Verluste zu kompensieren.

Unstrittig ist, dass die Potenziale Älterer genutzt werden müssen und können. Gleichzeitig existieren durchaus weiterhin negative Altersstereotype in unserer Gesellschaft und auch z. T. in der Wissenschaft. Dieses spiegelt sich in der Forschung der vergangenen Jahrzehnte wider: So wurde häufig versucht, die leistungsmäßigen Einschränkungen des Alters nachzuweisen (vgl. Wahl und Heyl, 2004) – entsprechend dem vorherrschenden Defizitmodell des Alters. Vernachlässigt und damit nicht in den Forschungsfokus gerückt wurden jedoch die Gewinne und Zuwächse, die durch zunehmendes Alter auftreten können (Kruse, 1995, S. 63 ff.; Baltes und Montada, 1996; Lehr, 2003).

## 2.2 Begriff des Alters

Die Frage, was altern ist, lässt sich aus dem allgemeinen Menschenverständnis her leicht beantworten: jedes Jahr ein Jahr älter werden. Damit wird Alter als zeitliche Maßgröße aufgefasst. Die OECD<sup>11</sup> unterscheidet zwischen alternden Arbeitnehmern, die zwischen 40 und 55 Jahren sind, und älteren Arbeitnehmern, die sich zwischen dem 55. Lebensjahr und der Pensionierung befinden (s. Menges und Hamel, 2000, S. 31 ff.). Eine sehr weite Definition der OECD bezieht sich auf die zweite Hälfte des Berufslebens, in welcher der Arbeitnehmer gesund und arbeitsfähig ist. Exemplarisch zeigt Tews (1993, S. 15 ff.), dass sich die Grenze, wann jemand als hochaltrig wahrgenommen wird, nach oben verschiebt (früher die 60-Jährigen, heute die 80-Jährigen) und gleichzeitig Arbeitnehmer immer früher zu der Gruppe der älteren Arbeitnehmer gezählt und entsprechend so behandelt werden. Bei einem späten Berufseinstieg und einer Ausdehnung der Lebensarbeitszeit kann es also passieren, dass ein Mitarbeiter den größten Teil seines Berufslebens als älterer Mitarbeiter behandelt wird. Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung<sup>12</sup> sieht eine fließende Altersgrenze zwischen 45 und 55 Jahren, ab der ein Arbeitnehmer zu den älteren Kräften zu zählen ist (Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 2009).

Bezogen auf den beruflichen Kontext hat Super (1981) sein bekanntes Phasenmodell der beruflichen Entwicklung veröffentlicht, wonach fünf Entwicklungsstadien für Mitarbeiter beschrieben werden. Dabei sind die Altersangaben nur Näherungswerte und die zwischen den Stufen liegenden Übergänge beachtenswert:

1. Bis zum 14. Lebensjahr befindet sich das Individuum im Stadium des Wachstums mit der physischen und psychischen Entwicklung.
2. Aufbauend darauf befindet sich das Individuum bis zum 25. Lebensjahr in der Phase der Exploration, in welcher verschiedene berufliche Betätigungen erprobt werden.

---

<sup>11</sup> OECD: Organisation for Economic Co-Operation and Development.

<sup>12</sup> Gebräuchliche Abkürzung: IAB.

3. Darauf folgt bis zum 44. Lebensjahr die Stufe der beruflichen Festlegung, die mit einer Stabilisierung des beruflichen Umfeldes einhergeht.

4. Vom 45. bis zum 65. Lebensjahr befindet sich das Individuum in der Phase der beruflichen Festigung, die durch ein Fortbestehen der gewählten Berufstätigkeit geprägt ist.

5. Die Stufe des beruflichen Abbaus vom 66. Lebensjahr an ist geprägt von abnehmenden beruflichen Aktivitäten und deren Beendigung.

Führungskräfte zwischen dem 55. und 65. Lebensjahr wären nach Super (ebd.) der Stufe der beruflichen Festigung zuzuordnen. Gemäß Derr's Vier-Phasen-Modell der organisationalen Sozialisation (1986) befinden sich diese Führungskräfte in der „späten Karriere“ (50 Jahre und älter). Entsprechend ist die organisationale Sozialisation weitgehend abgeschlossen. Die Phasen „Mittlere Karriere“ (33–50 Jahre) „Suchen und fragen“ (28–33 Jahre) und „Sich etablieren“ (22–28 Jahre) sind damit bereits erfolgreich abgeschlossen.

Allerdings – so z. B. Lehr und Niederfranke (1995) – muss beim Alter, und gerade beim Begriff der älteren Arbeitnehmer, immer der Zusammenhang mit beruflichen, tätigkeitsabhängigen, geschlechtlichen, betrieblichen, konjunkturellen und epochalen Spezifika berücksichtigt werden. Eine Stufenbetrachtung, wie sie z. B. Super (1981) und Derr (1986) vornehmen, hat diese Zusammenhänge bisher nicht berücksichtigt. Entsprechend ist das chronologische oder kalendarische Alter für viele Überlegungen hinsichtlich älterer Arbeitnehmer nicht hinreichend. Das chronologische Alter muss immer mit weiteren Aspekten des Alters verknüpft werden<sup>13</sup>. Diese weiteren Aspekte umfassen durchaus verschiedene Altersbegriffe: das biologische Alter, das soziale Alter, das psychologische Alter, das funktionale Alter, das organisationale Alter und das subjektive Alter.

Das biologische Alter beschreibt dabei die physiologischen und anatomischen Veränderungen, die mit dem Alter einhergehen, z. B. das Ergrauen der Haare. Diese Veränderungen können jedoch zu individuell sehr unterschiedlichen

---

<sup>13</sup> Bruggmann, 2000, S. 6 ff., und Böhne, 2006, S. 18 ff., geben dazu einen umfassend erläuterten Überblick.



Zeitpunkten erfolgen (Rhodes, 1983, S. 328 ff.; Kohli, 1998, S. 36 ff.). Die gesellschaftliche oder gruppenbezogene Definition von Alter wird unter dem Begriff des sozialen Alters zusammengefasst. Personen, die mit ihrem Alter über dem Durchschnittsalter einer normativen Gruppe (z. B. einer Arbeitsgruppe) liegen, werden als älter und ab einem gewissen Alter dann als alt wahrgenommen (Cleveland und Shore, 1992, S. 469 ff.). Das psychologische Alter bezieht sich hingegen auf die mit dem Alter einhergehenden veränderten Einstellungen, Bedürfnisse und Kompetenzen. Dem funktionalen Alter liegt stattdessen eine leistungsorientierte Altersdefinition zugrunde (Bruggmann, 2000, S. 8 ff.). Es beschreibt, wie gut ein Individuum in der Lage ist, die gestellten Anforderungen zu bewältigen. Hingegen bestimmt die Betriebszugehörigkeit (Seniorität) und Verweildauer einer Person in einer Organisation ihr organisationales Alter. Für dieses ist die Länge des Innehabens bestimmter sozialer Rollen ausschlaggebend.

Das subjektive Alter basiert ausschließlich auf der Wahrnehmung des eigenen Alters durch das Individuum. Tews (1971, S. 16 ff.) umschreibt den Zusammenhang zwischen chronologischem und subjektivem Alter mit den Worten: „Dem chronologischen Alter ist nur wenig Bedeutung zuzumessen, da Alter erst gefühlt werden muss, bevor man wirklich alt ist.“

Filipp und Ferring (1989, S. 279 ff.) erörtern, dass das chronologische Alter für viele Menschen eher ein statistischer Wert ist. Das subjektive Alter ist von motivationalen Elementen geprägt und spiegelt die Tendenz wieder, sich jünger zu fühlen (vgl. auch Montepare und Lachmann, 1989, S. 73 ff.). Mayer und Baltes (1996) zeigten in der Berliner Altersstudie z. B., dass sich Personen im realen Alter von 95 und darüber subjektiv eher wie 80 fühlten, Personen im Alter von 70 bis 74 eher wie knapp über 60 und Personen zwischen 80 und 84 eher wie knapp unter 70.

## 2.3 Erfolgreiches Altern

Havighurst (1963, S. 299 ff.) beschreibt erfolgreiches Altern als „inneren Zustand der Zufriedenheit und des Glücks“, der sich einstellt, wenn die Anpassung zwischen individuellen Bedürfnissen, Wünschen und Erwartungen einerseits und den sozialen und biographischen Herausforderungen und Realitäten andererseits erfolgreich durchlaufen wird.

In den Augen der Kulturanthropologen ist Altern erfolgreich, wenn Wege gefunden werden, wie der Geist die Biologie und Gesellschaftsdefizite überwinden kann (Plessner, 1965; Baltes, 1991, S. 837). Baltes (2008, S. 83 ff.) sieht die Sehnsucht als geeignete Strategie, mit steigendem Alter die Verluste und die Wahrnehmung der Nichterreichbarkeit von Lebenszielen zu verarbeiten. Definiert wird Sehnsucht dabei „als eine emotional ambivalente Erfahrung [...], die dann auftritt, wenn man sich mental dem zuwendet, was einem im Leben subjektiv sehr wichtig ist und dennoch fehlt“ (Baltes, 2008, ebd.). Sehnsucht ist demnach ein Mechanismus, um mit Nichterreichbarkeit umzugehen und diese in das Lebensmodell zu integrieren. Wichtig dabei ist, dass die Sehnsucht als kontrollierbar erlebt wird und maßvoll ist. Dann hat sie eine sinnvolle Funktion bei der Evaluation des eigenen Lebensverlaufes und trägt wesentlich dazu bei, subjektiv erfolgreiches, glückliches Alter zu erleben. Erste empirische Belege für diese Sehnsuchtshypothese liefert die Untersuchung von Scheibe, Freund und Baltes (2007, S. 778 ff.) mit 299 Erwachsenen, die mittels eines Selbstberichts-instruments zur Sehnsucht (Scheibe, 2005) befragt wurden.

Yang (2008, S. 204 ff.) fasst die Ergebnisse seiner Analyse der Daten des General Social Survey<sup>14</sup> mit den Worten zusammen: „with age comes happiness“. Diese Aussage ist, da sie bereinigt um alle Kohorten und Zeiteffekte ausgewertet wurde, sehr bemerkenswert.

---

<sup>14</sup> 1972–2004 mit jährlich zwischen 1.500 bis 3.000 Teilnehmern.

### **2.3.1 Theoretische Konzepte zum glücklichen, erfolgreichen Altern**

#### *2.3.1.1 Aktivitätstheorie*

Gemäß der Aktivitätstheorie (Tartler, 1961, und Havighurst, Neugarten und Tobin, 1964, S. 24 ff.) bleiben die Menschen, die etwas leisten und von anderen Menschen gebraucht werden, auch in höherem Alter glücklich. Hier gilt es, das Aktivitätsniveau des mittleren Erwachsenenalters beizubehalten und sich jeweils Kompensate für ggf. endende Aktivitäten, Verluste und körperliche Gebrechen zu suchen, z. B. für den Beruf, nahestehende Menschen und ggf. auch gesundheitliche Einschränkungen. Wichtig dabei scheint zu sein, dass sich Aktivität positiv auf das Selbstbild auswirkt (Lemon, Bengtson, Peterson, 1972, S. 511 ff.), was wiederum entscheidend für die eigene Zufriedenheit ist.

Soziale Rollen und Aktivitäten sind wichtig für erfolgreiches Altern (Neugarten, Havighurst und Tobin, 1968, S. 173 ff.; Atchley, 1989, S. 183 ff.; Baltes und Baltes, 1990, S. 1 ff.; Moen, Dempster-McClain und Williams Jr., 1992, S. 1612 ff.; Thoits, 1992, S. 236 ff.). Durch das Implementiertsein in soziale Netzwerke wird ein System von Normen, Kontrolle, Vertrauen, sozialer Hilfe und Informationen bereitgestellt. Dieses System ist für das Individuum von hoher Bedeutung und wertvoll (Coleman, 1988, S. 95 ff.; Morgan, 1988, S. 129 ff.; Lang und Carstensen 1994, S. 315 ff.; Antonucci und Akiyama, 1995, S. 355 ff.; Crosnoe und Elder, 2002, S. 309 ff.; Shaw, Krause, Liang und Bennett, 2007, S. 90 ff.). Soziale Netzwerke mit ihrer Interaktion sind eine wichtige Form der Aktivität. Dazu gehören das familiäre Netzwerk, welches sich durch seine bedingungslose soziale Unterstützungsfunktion auszeichnet (Antonucci und Akiyama, 1995, S. 355 ff.; Hurlbert, Haines und Beggs, 2000, S. 598 ff.), genauso wie intensive außerfamiliäre private und berufliche Beziehungen allgemein, die zu einem höheren Selbstbewusstsein und zu einem intensiven Zusammengehörigkeitsgefühl führen (Wellman und Wortley, 1990, S. 558 ff.; Fiori, Antonucci und Cortina, 2006, S. 25 ff.).

### 2.3.1.2 *Disengagement-Theorie*

Eine völlig gegenteilige Meinung vertreten Cumming und Henry (1961) in ihrer Disengagement-Theorie, auch Theorie des sozialen Rückzugs genannt. Danach wünschen ältere Menschen sich eher eine Lösung der sozialen Kontakte und eine Art von sozialer Isolation. Mit zunehmendem Alter verlieren soziale Kontakte jedweder Art für das Individuum an Bedeutung. Es erfolgt ein Rückzug in das Private, in die eigene Welt. Dieser Prozess werde auch durch die Gesellschaft entsprechend unterstützt (Burgess, 1960; Townsend, 1981, S. 5 ff.; Cowgill, 1985) und treffe damit die gesellschaftlichen Erwartungen an ältere Menschen.

### 2.3.1.3 *Aktivitätstheorie vs./und Disengagement-Theorie*

Im der vergleichenden Analyse des empirischen Materials beider theoretischer Ansätze kommen Maddox und Eisdorfer (1963, S. 235 ff.) und Maddox (1965, S. 117 ff.; 1966, S. 119 ff.) zu dem Schluss, dass sich 26,3 % der Untersuchten im Sinne der Disengagement-Theorie und 70–74 % im Sinne der Aktivitätstheorie verhielten. Damit scheint es eine Anwendbarkeit beider Theorien in der Praxis zu geben.

Dass soziale Netzwerke mit zunehmendem Alter kleiner werden, zeigten Marsden (1987, S. 122 ff.), Ajrouch, Blandon und Antonucci (2005, S. 311 ff.), McPherson, Smith-Lovin und Brashears (2006, S. 353 ff.) und Schnittker (2007, S. 659 ff.). Jedoch werden die sozialen Kontakte emotional enger (Fredrickson und Carstensen, 1990, S. 335 ff.), familienzentrierter und auf soziale Unterstützung hin ausgerichteter (Schnittker, 2007, S. 659 ff.; Shaw, Krause, Liang und Bennett, 2007, S. 90 ff.).

Cornwell, Laumann, Schumm (2008, S. 185 ff.) nutzten die Daten des National Social Life, Health and Aging Projects<sup>15</sup> und stellten fest, dass Ältere über kleinere soziale Netzwerke als Jüngere verfügen und auch weniger stark darin

---

<sup>15</sup> Durchgeführt in den Jahren 2005 bis 2006 mit über 3.000 Amerikanern im Alter zwischen 57 und 85 Jahren an der University of Chicago.

verwoben sind. Alter hat nach ihrer Untersuchung einen kurvenlinearen U-förmigen Zusammenhang mit der Intensität der Netzwerkkontakte. Demnach gibt es aus ihrer Sicht keinen generellen Zusammenhang zwischen Alter und Intensivierung von Sozialkontakten im Netzwerk. Allerdings ist Alter positiv korreliert mit kirchlichen Aktivitäten, Nachbarschaftskontakten und freiwilligen Ehrenämtern.

Lehr und Dreher (1969, S. 234 ff.; Dreher, 1970, S. 118 ff.) und auch Munnichs (1966) konnten zeigen, dass es Formen von vorübergehendem Disengagement gibt. Dieses stellt sich als eine Art Reaktion auf besondere Belastungen (z. B. den Verlust einer geliebten Person oder die Pensionierung) dar. In dieser Zeit scheint eine Verringerung der Sozialkontakte mit einer höheren Zufriedenheit einherzugehen. Nach der Verarbeitung des belastenden Ereignisses stieg die soziale Aktivität deutlich an.

Lehr und Minnemann (1987, S. 80 ff.) fanden in ihrer Analyse der Bonner Gerontologischen Längsschnittstudie (BOLSA) über einen Beobachtungszeitraum von 15 Jahren heraus, dass eine generelle Zuordnung von Aktivität bzw. Nichtaktivität zu Zufriedenheit unzulässig ist. Offensichtlich gibt es einen Unterschied zwischen innerfamiliären und außerfamiliären Aktivitäten und es müssen zusätzliche Variable wie Intelligenz, Gesundheit und Freizeit bzw. Allgemeininteressen berücksichtigt werden. So reagierten Menschen, die einen niedrigeren Intelligenzquotienten haben, gesundheitlich eher eingeschränkt sind und wenige Interessen haben, innerfamiliär gemäß der Aktivitätstheorie und außerfamiliär gemäß der Disengagementtheorie. Genau anders herum verhält es sich bei intelligenteren, gesünderen und allgemein interessierten Menschen. Diese sind innerfamiliär eher „disengaged“ und außerfamiliär eher aktiv. Um internationale Aussagekraft zu gewinnen, ist es zwingend – wie Fiori, Consedine und Magai (2008, S. 495 ff.) ausführen –, auch die ethnischen Differenzen im Sozialverhalten zu berücksichtigen.

### 2.3.2 Zufriedenheit im Alter

Zufriedenheit im Alter scheint nach den Ergebnissen empirischer Forschung (u. a. Lehr, 1982, S. 102 ff.; Shmotkin, 1990, S. 201 ff.; Thomae, 1993, S. 3 ff.; Martin, Poon, Kim und Johnson, 1996, S. 121 ff.; Easterlin, 1987, S. 13 ff.; Ferraro und Kelly-Moore, 2003, S. 707 ff.; O’Rand, 2003, S. 14 ff.; Kelly-Moore und Ferraro, 2004, S. 34 ff.) jedoch nicht von einzelnen Variablen abhängig zu sein, sondern immer von einer ganzen Anzahl, die sich gegenseitig beeinflussen. Dabei sind psychische und physische Variable eng miteinander verbunden. So beeinflusst z. B. die Schulbildung das aktive Verhalten des Individuums, die körperliche Aktivität und Ernährung und damit den Gesundheitszustand. Gleichzeitig führt gute Gesundheitsvorsorge auch zur Aufrechterhaltung der Aktivität und Intelligenz und damit zur Aufrechterhaltung des sozialen Status, der wiederum die körperliche Aktivität fördert. Der Einfluss der interdependenten Faktoren, die auf die Zufriedenheit und Langlebigkeit von Individuen wirken, ist – wie die unten stehende Grafik zeigt – in höchstem Maße komplex.

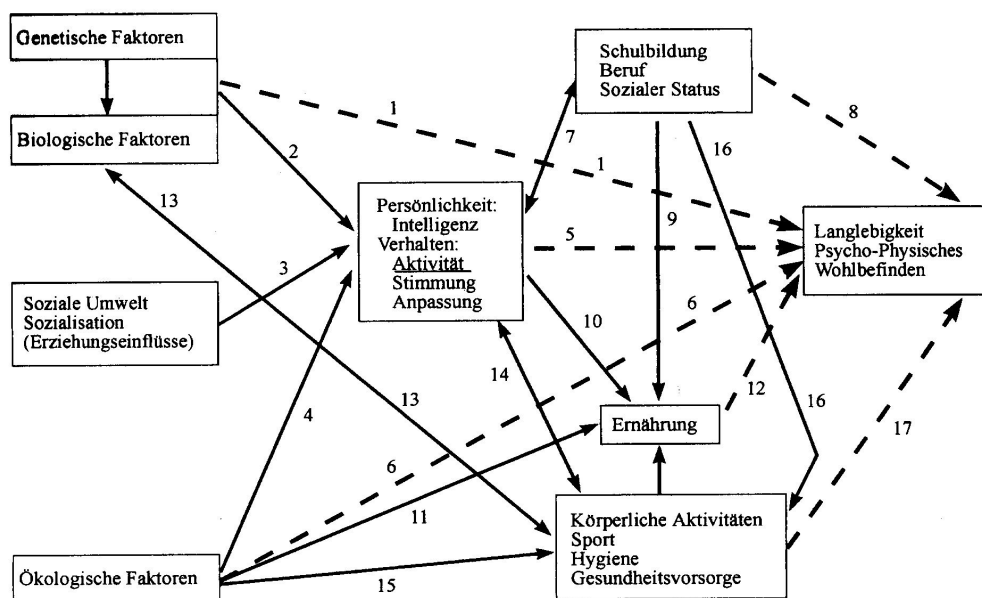


Abb. 6: Korrelate der Langlebigkeit  
(Lehr, 2003, S. 73)

Zusätzlich – wie Yang (2008, S. 204 ff.) betont – spielen auch die Periode, in welcher jemand lebt, und die Kohorte, in welche er hineingeboren wurde, eine entscheidende Rolle für die erlebte Zufriedenheit. Yang verwendete für den Nachweis Daten des General Social Survey in den USA, die in den Jahren 1972 bis 2004 gesammelt wurden und deren Stichprobengröße zwischen 1.500 und 3.000 pro Jahr lag. Periode und Kohorte sind bei den bisherigen Forschungen seines Erachtens nicht ausreichend berücksichtigt worden.

Unter diesem Licht sind die Ergebnisse von George (2006, S. 320 ff.) zu sehen, die eine Abnahme der Lebenszufriedenheit in höherem Alter aufgrund zunehmender Gesundheitsprobleme und den Verlust sozialer Kontakte durch Todesfälle im persönlichen Umfeld fand. Gegenteilige Ergebnisse lieferten Gove, Ortega und Briggs (1989, S. 1117 ff.), die eine Zunahme von Lebenszufriedenheit durch den Reifungsprozess konstatierten.

Die generelle Datenlage zur Korrelation von Alter und Zufriedenheit ist heterogen:

Die empirischen Studien von Rodgers (1982) ergeben eine negative Korrelation von Alter und Zufriedenheit, eine positive Korrelation zeigen Charles, Reynolds und Gatz (2001, S. 136 ff.) ebenso wie Yang (2008, vgl. Kap. 2.3), einen U-förmigen Verlauf mit dem Tiefpunkt zwischen dem 30. und 40. Lebensjahr berichten Mroczek und Kolarz (1998, S. 1333 ff.) und schlussendlich gehen Costa, Zondermann, McCrae, Cornoni-Huntley, Locke und Barbano (1987, S. 50 ff.) von einer konstanten Zufriedenheit aus.

## **2.4 Allgemeine Theorien des Alters**

### **2.4.1 Defizitmodell**

David Wechsler (1944) kann als einer der Väter des Defizitmodells angesehen werden. Mit seiner Bellvue-Wechsler-Intelligenzskala zeigte er, dass die intellektuelle Leistungsfähigkeit bei den um die 20-Jährigen am höchsten ist und dann kontinuierlich abfällt.

In Wechslers Untersuchungen zeigten sich folgende Fähigkeiten als eher altersbeständig:

- allgemeines Wissen,
- allgemeines Verständnis,
- praktische Urteilsfähigkeit,
- sprachliche Fähigkeiten,
- Unterscheidung von Wesentlichem und Unwesentlichem.

Hingegen erwiesen sich als in hohem Maße vom Alter abhängig:

- Gedächtnis/Merkfähigkeit,
- geistige Wendigkeit und Schnelligkeit,
- abstrakt-logisches Denken,
- psychomotorische Geschwindigkeit
- Kombinationsfähigkeit.

Ab dem 50. Lebensjahr ist nach diesem Modell ein dauerhaftes und deutliches Abfallen der Intelligenz zu erkennen, wie die folgende Grafik zeigt:

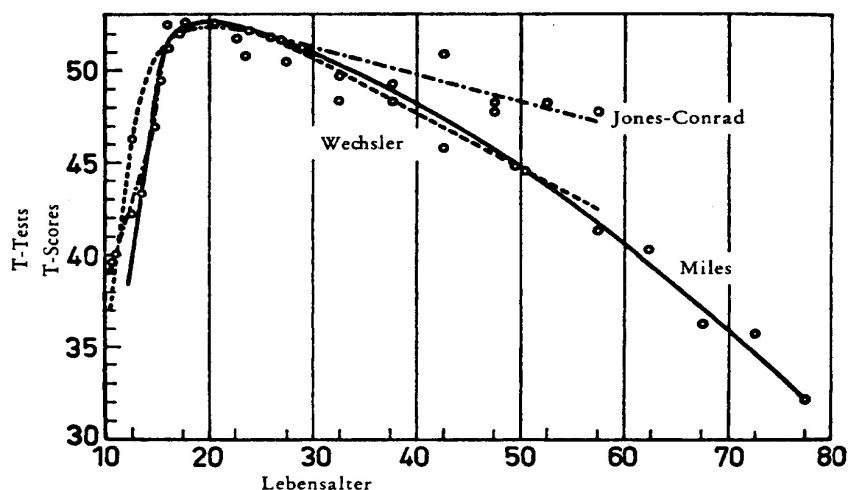


Abb. 7: Durchschnittsleistungen bei drei amerikanischen Intelligenztests in Beziehung zum Lebensalter (Lehr, 2003, S. 51)



### 2.4.2 Qualitative Verlaufsmodelle

Konträr zu dem dargestellten Defizitmodell sehen qualitative Verlaufsmodelle das Alter. Hier stehen die erforderlichen qualitativen Veränderungen im Übergang vom mittleren zum späten Erwachsenenalter im Vordergrund (vgl. Erikson, 1950, S. 91 ff.; Havighurst, 1953; 1963, S. 299 ff.). Es gilt, die Entwicklungsaufgabe<sup>16</sup> – resultierend aus der Interaktion zwischen endogenen (physischer und psychischer Situation, Entwicklung der Anlagen) und exogenen (Erwartungen der Gesellschaft und Gegebenheiten der Umwelt) Faktoren und der Selbstverwirklichungstendenz von Individuen – zu bewältigen. Auf ein Individuum kommen zu unterschiedlichen Zeitpunkten und in unterschiedlichem Ausmaß diese Entwicklungsaufgaben, z. B. neue berufliche Herausforderungen, zu und machen eine Umorientierung und Weiterentwicklung erforderlich. Erikson (ebd.) spricht in diesem Zusammenhang von „Ich-Integrität“, die ein Individuum im höheren Alter erworben haben sollte. Ein weiterer Vertreter dieser qualitativen Verlaufs-sichtweise ist Baltes. Er stellt (1987) in seinem Ansatz der Lebensspanne (life span) die Veränderungen dar, die im Laufe des Lebens erzeugt werden. Von der Annahme ausgehend, dass das Altern mit der Geburt eines Menschen beginnt und mit dessen Tod endet, beschreibt Baltes (ebd.) Altern als einen kontinuierlichen Prozess, in welchem biologische, psychologische und soziale Einflüsse interdependent wirken.

### 2.4.3 Kontinuitätstheorie

Atchley (1989, 1993, 1999) sieht in seiner Kontinuitätstheorie Altern als Prozess, in welchem die älter werdenden Personen den Veränderungen, die durch den Alterungsprozess entstehen, mit einer Strategie der Konstanz begegnen. Individuen wünschen sich Stabilität in ihrem Umfeld und in ihren Rollen und halten an erworbenen und bewährten sozialen Mustern (bzgl. Einstellungen, Persönlichkeit, Meinungen, Vorlieben und Verhalten) fest. Gleichzeitig dient diese Kontinuität auch als Copingstrategie im Umgang mit negativen Ereignissen,

---

<sup>16</sup> Die Entwicklungsaufgabe wird von Havighurst (1953) als „developmental task“ bezeichnet.

wie Kleiber, Hutchinson und Williams (2002) zeigten. Brandtstädter (2002), Lang und Heckhausen (2005, S. 525 ff.), Staudinger und Kunzmann (2005, S. 320 ff.) sowie Diehl und Dark-Freudeman (2006, S. 93 ff.) wiesen entsprechend eine hohe Kontinuität der Persönlichkeit nach – trotz auftretender Einbußen im körperlichen, sozialen und kognitiven Bereich.

Die Kontinuität wird auch durch die Forschung von Brandtstädter (2002) herausgearbeitet. Er beschreibt, dass Individuen bei der Bewältigung altersbedingter Veränderungen nach möglichst hoher Selbstkonsistenz streben. Diese Selbstkonsistenz erreichen sie entweder über Prozesse der Assimilation (Anpassung von Ist-Zuständen), der Akkomodation (Veränderung der Soll-Zustände) oder der Immunisierung (empirisch s. auch Rothermund und Brandtstädter, 2003, S. 896 ff.).

#### **2.4.4 Selektions-, Optimierungs- und Kompensations-Modell**

Baltes und Baltes (1990, S. 1 ff.) sehen im sogenannten SOK-Modell die Selektion, Optimierung und Kompensation (SOK) als die entscheidenden Mechanismen der Entwicklung von Menschen (Ontogenese und Psychogenese) an (vgl. auch Freund und Baltes, 2002, S. 642 ff.; Freund, 2004, S. 304 ff.). Dabei wählt das Individuum Handlungsfelder aus, die es für bedeutsam hält (z. B. das berufliche Wissen und die Erfahrung), und investiert in diese Felder so viel persönliche Ressource, dass dieser Bereich auf optimalem Niveau gehalten werden kann. Dadurch, durch die Entwicklung von neuen, adaptiven Verhaltenweisen (Dixon und Bäckman, 1995; Lang, Rieckmann und Baltes, 2002, S. 501 ff.; Diehl und Willis, 2004, S. 130 ff.; Wahl und Lang, 2004, S. 1 ff.) und durch den Rückgriff auf soziale und ökologische Ressourcen kompensieren Individuen die Verluste in anderen Handlungsfeldern. Altersbezogene Funktionsgewinne werden mit Hilfe dieser Strategie maximiert und altersbezogene Funktionsverluste gleichzeitig minimiert.

Die Theorie der sozioemotionalen Selektivität (Carstensen, Isaacowitz und Charles, 1999, S. 165 ff.) zeigt in kongruenter Weise, dass viele Veränderungen

im Alter fälschlich als Verlust klassifiziert werden, tatsächlich jedoch für das Individuum ein gewünschtes Ergebnis herbeiführen. Gemäß der Theorie verfolgen Individuen je nachdem, wie viel Lebenszeit sie vor sich zu haben glauben, unterschiedliche Ziele (Lang und Carstensen, 1994, S. 315 ff.; 2002, S. 125 ff.). Je kürzer die angenommene Lebenszeit, desto kurzfristiger der Zielhorizont. Fühlen sich Ältere z. B. dem Tod nahe, intensivieren sie die Familienbeziehungen zu Lasten der übrigen Sozialbeziehungen (Lang, 2000, S. 157 ff.).

#### **2.4.5 Reifung und Weisheit**

Konträr zu den Modellen, die Defizite, Selektions- bzw. Kompensationsnotwendigkeiten sehen, argumentieren Theorien, die ein Wachstum der älteren Menschen im Sinne von Reifung und Weisheit unterstellen. So beschreiben Ryff und Essex (1991, S. 144 ff.) das Wohlbefinden im Alter als

- das Akzeptieren seiner selbst,
- die Bildung positiver Beziehungen zu anderen Menschen,
- das Herausarbeiten von Autonomie,
- die Beherrschung der Umgebung,
- und das Gefühl, ein Ziel im Leben zu haben.

Die Aufgabe im Alter ist es nun, die o. g. wohlbefindensrelevanten Herausforderungen anzunehmen und fortgesetzt daran zu arbeiten. Erfolgreiches – im Sinne von zufriedener – Altern erkennt man daran, dass Selbstbild und Idealbild gut übereinstimmen.

Auch passt der Begriff der Altersweisheit in diesen Kontext. Birren (1988, S. 153 ff.) definiert diese einerseits als lebenslang gesammelte Erfahrungen und andererseits als Verminderung der Tendenz, impulsiv auf Herausforderungen und Bedrohungen zu reagieren. Damit werde evolutionstheoretisch das Überleben der erfahrenen Menschen gesichert. In dieser Altersweisheit sind naturgegeben die Älteren den Jüngeren überlegen, wie auch Baltes und Staudinger (1995, S. 971 ff.; 1998, S. 1 ff.) ausführen. Sie sehen Altersweisheit als reiches Wissen über das

Leben und den praktischen Umgang mit diesem Wissen. Gleichzeitig führt dieses reiche Wissen auch zur Relativierung von Werten im höheren Alter.

#### **2.4.6 Kognitive Theorien des Alters**

Kognitive Theorien des Alters gehen davon aus, dass nicht die objektive Situation, sondern die subjektive Wahrnehmung dieser Situation die Reaktion und den Umgang damit bestimmt. Entsprechend sehen z. B. Rodin, Timko und Harris (1985, S. 3 ff.) die Kognition der wahrgenommenen Kontrolle als entscheidende Variable im Umgang mit dem Alter. Individuen, die in der Kognition leben, Kontrolle über die Situation auszuüben, sind zufriedener und verfallen weniger in das Gefühl der Hilflosigkeit. Thomae (1970, S. 1 ff.; 1996) stellt die These auf, dass eine Situation auf verschiedenen Bewusstseinssebenen wahrgenommen und durch die eigenen Motive gefärbt interpretiert wird, bevor dann entsprechend darauf reagiert wird.

#### **2.4.7 Kulturanthropologische Alternstheorien**

Diese Alternstheorien betonen den Einfluss kultureller und sozialer Rahmenbedingungen auf die Situation Älterer. So sinkt der Status der Älteren, je weiter die Modernisierung (Industrialisierung und Urbanisierung) einer Gesellschaft voranschreitet (Cowgill und Holmes, 1972; Cowgill, 1985). Fry (1988, S. 447 ff.; 1995, S. 831 ff.) entwickelte diese Modernitätstheorie dahingehend weiter, dass sich zu Beginn der Modernisierung der Status der Älteren erhöht, im Laufe der Modernisierung senkt und in einer späteren Phase wieder erhöhen wird. In unserer Phase der gesellschaftlichen Modernität ist der Status der Älteren gering und die Gesellschaft von einem negativen Altersbild geprägt. Die Erwartungen für das eigene Alter hingegen sind positiv. Allerdings sind nicht alle Kulturen auf dem gleichen Modernisierungsniveau und auch scheinen Religion und Kultur eine Rolle zu spielen.

## 2.5 Alterskorrelierte Veränderungen

Alter führt zu Veränderungen in mehreren Dimensionen. Dabei gibt es eine hohe intraindividuelle Varianz und eine noch höhere interindividuelle Varianz. So sind die Unterschiede zwischen den einzelnen Individuen einer Altersgruppe häufig größer als die zwischen Individuen verschiedener Altersgruppen (Mroczek und Spiro, 2003, S. 153 ff.; Slivinski und Buschke, 2004, S. 196 ff.; Mroczek, Spiro und Griffin, 2006, S. 363 ff.). Die aufgeführten Untersuchungen zeigen, dass die intraindividuelle Variabilität und die interindividuellen Differenzierungen mit dem Alter einer Person zunehmen. Diese Heterogenität ist nicht nur auf psychische Funktionen beschränkt, sondern auch für physiologische und genetische Einflussfaktoren gut dokumentiert (s. dazu auch McClearn, 2003, S. 361 ff.).

Dennoch gibt es gewisse Regelmäßigkeiten, die sich in drei Dimensionen clustern lassen:

Die *biologische Dimension* bezieht sich auf die körperlichen Veränderungen, die mit dem Alter einhergehen. Auf diese Dimension wird in der vorliegenden Arbeit nur kurz eingegangen.

Die *psychologische Dimension* bezieht sich auf die Veränderungen der kognitiven Leistungen, der motivationalen und emotionalen Prozesse und der Persönlichkeitseigenschaften.

Die *soziale Dimension* bezieht sich auf die gesellschaftlichen Entwicklungen, mit denen alternde Menschen konfrontiert werden und die entsprechende Einflüsse auf die Lern- und Leistungsfähigkeit haben.

### 2.5.1 Zur biologischen Dimension

In dieser Dimension tritt eine Veränderung der biologischen Kapazitäten, Funktionstüchtigkeiten und Adaptionfähigkeiten ein. Lehr (2003) gibt dazu einen guten Überblick. In vielen Bereichen ist demnach mit altersabhängigen

Verschlechterungen zu rechnen, allerdings ist dabei immer die Frage zu stellen, ob und wie sich diese Verschlechterungen bemerkbar machen und auswirken. So nimmt z. B. die Muskelkraft ab dem 45. bis 50. Lebensjahr ab und liegt dann bei ca. 60–70 % des ursprünglichen Maximalwertes. Allerdings setzen die meisten Menschen zu keinem Zeitpunkt ihres Lebens mehr als 60 % der Muskelkraft ein (vgl. Grimby und Saltin, 1983, S. 209 ff.; Aoyagi und Shephard, 1992, S. 376 ff.; Clarke, Hunt und Dotson, 1992, S. 302 ff.). Gleichzeitig erhöht sich die Vulnerabilität der Individuen (vgl. Gerok und Brandtstädter, 1992, S. 356 ff.). Die Häufigkeit von Verletzungen und kleinen Unpässlichkeiten nimmt zu.

Auf der Basis der Bonner Gerontologischen Längsschnittstudie (Lehr und Thomae, 1987) konnte Mathey (1987, S. 74 ff.) zeigen, dass die Reaktionsfähigkeit mit zunehmendem Alter abnahm. Besonders sichtbar wurde dies bei den über 80-Jährigen. Ein hoher Aktivitätsgrad, ein guter Gesundheitszustand, ein hoher sozialer Status und eine weiterführende Schulbildung hatten einen positiven Einfluss auf die Reaktionszeiten. Generell ist nachweisbar, dass durch Trainingsmaßnahmen die motorischen und koordinativen Fähigkeiten ebenso wie biomedizinische Parameter verbessert werden können (vgl. Kindermann, 1986, S. 599 ff.; Israel, Weidner, Pöthig und Stengel, 1987, S. 227 ff.; Birren, MacRae und Fisher, 1995, S. 3 ff.; Meusel, 1996).

Die körperliche Leistungsfähigkeit lässt sich also erhöhen bzw. steigern.

Hinsichtlich der biologischen Dimension ist es wichtig zu beachten, dass ein guter Gesundheitszustand, d. h. die Abwesenheit von schwerwiegenden Erkrankungen wie z. B. Demenz oder Krebs, die Voraussetzung für viele der dargestellten Untersuchungsergebnisse und Theorien ist. Schwerwiegende Erkrankungen wiederum können – unabhängig vom Alter – mit Einbußen in allen Dimensionen verbunden sein.

## 2.5.2 Psychologische und soziale Dimension

Die psychologische und die soziale Dimension werden in den folgenden Theorieausführungen gemeinsam betrachtet. Individuellen Veränderungen stehen in einem derart engen Zusammenhang mit den sozialen Gegebenheiten, dass jede Trennung der beiden Dimensionen letztendlich künstlich wäre. Baltes (1997, S. 378) fasst diese Erkenntnis in dem Satz zusammen: “We need to keep in mind that the future is not something we simply enter, the future is also something we help create.” Daher sind psychologische und soziale Prozesse untrennbar miteinander verbunden und werden im Folgenden anhand der Themengebiete gemeinsam beleuchtet. Immer wieder spielen dabei auch biologische bzw. physische Aspekte eine Rolle und sind entsprechend inkludiert. Denn wie in Kapitel 2.3.2 (Abb. 6) dieser Arbeit bereits deutlich wurde, sind die Faktoren, die Alter beeinflussen, vielfältig und interdependent.

## 2.5.3 Entwicklung der Intelligenz

### Crystallized und fluid intelligence

Horn und Catell haben bereits im Jahre 1966 die Begriffe der „crystallized intelligence“ (kristalline Intelligenz<sup>17</sup>) und der „fluid intelligence“ (fluide Intelligenz) entwickelt. Dabei umfasst die kristalline Intelligenz die Fähigkeiten, die zur Lösung vertrauter kognitiver Probleme notwendig sind. In dieser Intelligenzkomponente spiegeln sich das Wissen und die Erfahrungen wider, welche das Individuum im Laufe seines Lebens ansammelt und in Form seines eigenen Wissenssystems strukturiert. Damit ist diese Komponente stark durch die jeweilige Kultur, in der ein Individuum lebt, gefärbt. Der Wortschatz und das Sprachverständnis, das berufliche Wissen, das Alltagswissen, das Erfahrungswissen und die soziale Kompetenz sind Beispiele dafür. Baltes (1990, S. 1 ff.) bezeichnet diese Intelligenzkomponente als „Pragmatik der Intelligenz“ und unterscheidet dabei zwischen dem „faktischen“ Wissen (Kenntnisse in einzelnen

---

<sup>17</sup> In der deutschen Übersetzung werden die Begriffe „kristalline“ und „kristallisierte“ Intelligenz synonym verwendet.

Lebensbereichen, z. B. im Beruf, in Interessensgebieten) und dem „prozeduralen“ Wissen (Kennen von Strategien, die benötigt werden, um den Anforderungen in einzelnen Lebensbereichen, wie dem Beruf, gerecht zu werden).

Die fluide Intelligenz – nach Baltes (ebd.) auch als „Mechanik der Intelligenz“ bezeichnet – umfasst die Fähigkeiten, die zur Lösung neuer kognitiver Probleme notwendig sind. Diese Intelligenzkomponente stellt damit kulturunabhängig die grundlegende biologische Lernkapazität eines Individuums dar. Die Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung, die Kapazität des Arbeitsgedächtnisses, die Fähigkeit zur Lösung abstrakter Probleme, die Kombinationsfähigkeit und die Orientierungsfähigkeiten in neuen Situationen sind Merkmale der fluiden Intelligenz.

Indem beide Intelligenzkomponenten getrennt untersucht wurden, konnte nachgewiesen werden, dass sich die Komponenten im Altersverlauf unterschiedlich entwickeln. Dieses ist in Abbildung 8 gut sichtbar: So bleibt die kristalline Intelligenz über weite Abschnitte des Erwachsenenalters konstant bzw. kann sogar leicht ansteigen, hingegen nimmt die fluide Intelligenz im Erwachsenenalter ab (vgl. Mol und Wimmers, 1971, S. 159 ff.; Cunningham, Clayton und Overton, 1975, S. 53 ff.; Kruse und Lehr, 1989, S. 168 ff.). Das Zentralnervensystem wird offensichtlich mit fortschreitendem Alter fragiler und störanfälliger. Als Folge daraus nimmt die Plastizität des neuronalen Systems ab. Die Kapazität des Arbeitsgedächtnisses verringert sich und kurzfristig Gelerntes kann schlechter erinnert werden. Die kristalline Intelligenz bleibt jedoch mit dem Alter stabil und kann – im Gegenteil – mit höherem Alter noch zunehmen. Dies zeigt sich u. a. darin, dass früher Gelerntes gut abrufbar ist und auf der Basis des in der Vergangenheit Gelernten und der erworbenen Lernstrategien Expertenwissen nicht nur konserviert, sondern auch erweitert werden kann (Knopf, Kolodziej und Preussler, 1990, S. 233 ff.).



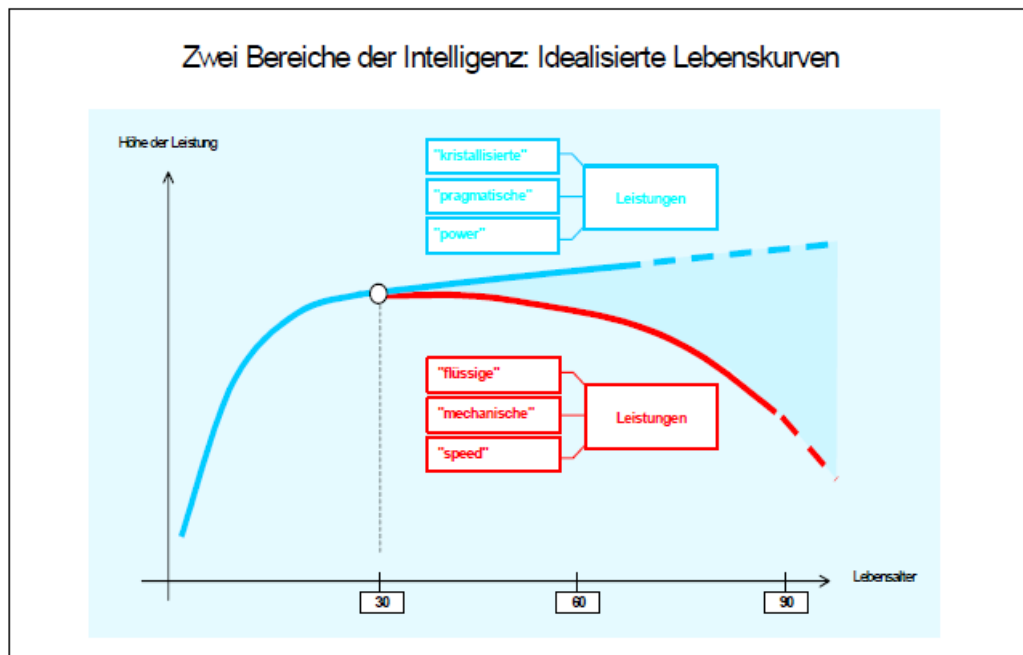


Abb. 8: Unterschiedlicher Kurvenverlauf der beiden Intelligenzleistungsbereiche (schwarz: „fluider“ Bereich, grau: „kristalliner“ Bereich) (Maier, 2001, S. 35)

Werden Intelligenzleistungen in Längsschnittstudien, die die Variable der interindividuellen Unterschiede minimieren, untersucht, zeigt sich das landläufig postulierte Phänomen der abnehmenden Intelligenzleistung nicht bzw. tritt erst im Alter von weit über 80 in moderater Form auf (vgl. Bonner Gerontologische Längsschnittstudie – BOLSA; Lehr und Thomae, 1987; Längsschnittstudie von Göteborg; Steen und Djurfeldt, 1993, S. 163 ff.; Seattle-Längsschnittstudie; Schaie, 1995 und 1996, S. 167 ff.).

Zusätzlich weisen die Bonner und die Seattler Studie einen eindeutigen Zusammenhang zwischen der Bildungsstufe und der Intelligenzleistung nach. Je höher die Schulbildung, desto besser die kognitive Leistungsfähigkeit im Alter. Dieses bestätigten auch Oswald (1996) und Oswald, Rupprecht und Hagen (1997, S. 213 ff.) in der Auswertung der Interdisziplinären Langzeitstudie über die Entwicklung im Erwachsenenalter (ILSE), in dem sie feststellten, dass fluide und kristalline Intelligenzleistungen hoch signifikant mit dem Bildungsstand der Teilnehmer korrelierten.

Genau wie die Höhe der Intelligenz von Beginn des Lebens an interindividuell unterschiedlich ist, so scheint sich diese auch im Alter sehr unterschiedlich zu verändern. In der Bonner Längsschnittstudie des Alterns (Lehr und Thoma, 1987) und in der Seattle Longitudinal Study (Schaie, 1996) konnte nachgewiesen werden, dass eine stimulierende Umgebung, breite Interessen, viele soziale Kontakte, berufliche Erfolge etc. sich positiv auf die Intelligenz im Alter auswirken. Jedoch gilt diese Beziehung sicherlich auch reziprok: So suchen sich z. B. Menschen mit höherer Intelligenz eher eine stimulierende Umgebung. Insofern kann von einer reziproken Interaktion zwischen stimulierender Umwelt und Intelligenz ausgegangen werden. Auch sind Personen mit einem höheren Intelligenzniveau gesundheitsaffiner (Lehr, 1982, S. 102 ff.), was wiederum die Intelligenzentwicklung und damit auch die Zufriedenheit im Alter positiv unterstützt. An dieser Stelle sei wiederum auf Kapitel 2.3.2 (Abb. 6) dieser Arbeit verwiesen.

### **Praktische Intelligenz**

Die Differenzierung zwischen kristalliner und fluider Intelligenz bildet die zentrale theoretische Grundlage empirischer Studien zur Intelligenzentwicklung im Alter. Einige Autoren heben hervor, dass sich Aussagen zur kognitiven Leistungsfähigkeit nicht allein auf Befunde stützen dürfen, die in Intelligenztests gewonnen wurden, sondern dass sie auch die Fähigkeit zur Lösung alltagsbezogener<sup>18</sup> Anforderungen berücksichtigen müssen (Labouvie-Vief, 1985, S. 500 ff.; Sternberg und Wagner, 1989, S. 255 ff.; Sternberg, Wagner, Williams und Horvath, 1995, S. 912 ff.; Colonia-Willner, 1998, S. 45 ff.). Wie Labouvie-Vief (ebd.) beschreibt, sind vor allem nach Aufnahme der Berufstätigkeit Fähigkeiten und Fertigkeiten gefragt, die durch die klassische Operationalisierung von Intelligenz nicht ausreichend abgebildet werden. Die in Intelligenztests gestellten Aufgaben seien eher abstrakter oder akademischer Art und berücksichtigen Erfahrungen des Alltagslebens und der Berufstätigkeit zu wenig. Die für die Bewältigung alltagsbezogener Anforderungen notwendigen

---

<sup>18</sup> Die Begriffe „alltagsbezogen“ und „alltagspraktisch“ werden synonym verwendet.

Fähigkeiten und Fertigkeiten werden mit dem Begriff der „praktischen Intelligenz“ umschrieben (Kruse und Rudinger, 1997, S. 45 ff.). Sternberg und Caruso (1995) sehen praktische Intelligenz als praktisches Wissen, welches prozedural für das alltägliche Leben relevant ist. Praktische Intelligenz kann damit einerseits als eine eigene Komponente der Intelligenz gesehen werden und entsprechend die bestehenden Modelle der Intelligenz erweitern. Andererseits können die wesentlichen Merkmale der praktischen Intelligenz – wie bereichsspezifische Wissenssysteme und faktisches sowie prozedurales Wissen – auch unter der kristallinen Intelligenz subsumiert werden (vgl. Baltes, 1990, S. 1 ff.).

#### **2.5.4 Gedächtnis**

Eine wichtige kognitive Veränderung im Zusammenhang mit dem Alter betrifft das Gedächtnis. Für die Erklärung des Zusammenhanges zwischen Alter und Gedächtnis gibt es grundsätzlich unterschiedliche Erklärungsansätze:

Das Drei-Speicher-Modell (Fleischmann, 1989) geht von einer Teilung des Gedächtnisses in sensorisches Gedächtnis, Kurzzeit- und Langzeitgedächtnis aus. Die einsetzenden Alterungsprozesse wirken auf jeden dieser Speicher unterschiedlich. Die Art und auch die Geschwindigkeit der Alterungsprozesse sind damit nicht nur interindividuell verschieden, sondern auch intraindividuell entwickeln sich die Gedächtnisse unterschiedlich.

Das Ressourcen-Modell (Smith, 1996, S. 236) beschreibt, wie sich das Alter auf die verschiedenen Prozesse des Lernens und Erinnerns auswirkt. So verlangsamt sich z. B. die Wahrnehmung, die Verarbeitungsgeschwindigkeit reduziert sich und es können vermehrt Konzentrationsprobleme auftreten.

Die o. g. Gedächtnismodelle werden im mehrdimensionalen Gedächtnismodell (Sugar und McDowd, 1992, S. 307 ff.) vereinigt und ergänzt um die Annahme, dass genetische Faktoren und die Lebensumstände Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit des Gedächtnisses haben. Das Lebensalter gehört dabei auch zu den Lebensumständen, wirkt jedoch nur über die Gedächtniskapazität und die

Strategien zum Lernen und Erinnern (diese sind wiederum auch stark von Erfahrungen geprägt). Indirekt wirkt das Lebensalter auch durch die Vermittlung von gedächtnisbezogenen Überzeugungen<sup>19</sup> auf die Leistung des Gedächtnisses. Die folgenden wissenschaftlichen Ergebnisse werden daher in Beziehung zu der Theorie von Sugar und McDowd gesetzt, wie bereits Knopf (1998, S. 131 ff.) empfiehlt. Fleischmann (1982, S. 15 ff.) zeigte eine 4–28%ige Reduktion des Merkmumfangs im Kurzzeitgedächtnis bei älteren Probanden. Fleischmann vermutet, dass diese Reduktion durch abnehmende Informationsverarbeitungsgeschwindigkeit und daraus resultierende schlechtere Nutzung des Kurzzeitspeichers produziert wird. Craik und Jennings (1992, S. 1 ff.) sehen eine Verbindung zu einer möglicherweise mit steigendem Alter einsetzenden schlechteren Kodierung, d. h. Anknüpfung an bereits Bekanntes. Craik, Byrd und Swanson (1987, S. 79 ff.) rückten die Lebensumstände in den Fokus. Sie untersuchten den Aktivitätsgrad und das Einkommen von Probanden und stellten diese in Beziehung zu ihrer Gedächtnisleistung. Bei gewissen Unterstützungsleistungen zum Einprägen hatten die aktiven Älteren mit hohem Einkommen die besten Gedächtniswerte, gefolgt von den Jüngeren mit hohem Aktivitätsniveau (unabhängig vom Einkommen). Dicht folgten die aktiven Älteren mit niedrigem Einkommen. Das Schlusslicht bildeten die passiven Älteren mit niedrigem Einkommen. Ohne Unterstützungsleistungen lagen die jüngeren Aktiven deutlich vor den älteren Aktiven, das Schlusslicht bildeten wiederum die am wenigsten aktiven Älteren.

Es gibt auch fundierte Hinweise darauf, dass der solidere und regelmäßige Lebenswandel vieler Älterer sich positiv auf ihre Gedächtnisleistung auswirkt (Sugar und McDowd, 1992, S. 307 ff.).

Von hoher Wichtigkeit ist in diesem Zusammenhang der Befund von West und Bramblett (1990), der zeigt, dass die subjektive Einschätzung der Qualität des eigenen Gedächtnisses maßgeblich die Erinnerungsleistung vorhersagt – deutlich besser als das Lebensalter oder gemessene Werte zur Depressivitätsneigung. Auch

---

<sup>19</sup> Siehe auch West und Bramblett (1990) und Schroots (1999, S. 83 ff.).

nach Schroots Erkenntnissen (1999, S. 83 ff.) hängt die Gedächtnisleistung im Alter wesentlich von der Einschätzung des eigenen Gedächtnisses ab. Schlechtere Gedächtnisleistungen im Alter sind demnach weniger eine Folge von objektiv abnehmender Leistung, sondern vielmehr eine Folge des eigenen negativen Bildes. Die Wahrnehmung der geringen eigenen Effizienz ist demzufolge ausschlaggebend für die geringere eigene Leistung (vgl. Cavanaugh, 1996, S. 488 ff.). Unter attributionstheoretischen Gesichtspunkten (Weiner, 1985, S. 548 ff.) ist es wichtig, worauf eine Person ihren Erfolg zurückführt. An einer Verstetigung von Erfolgen kann sie nur arbeiten, wenn die Person der Überzeugung ist, dass diese Erfolge auch in ihrer Person begründet sind. Bei Älteren scheint jedoch folgendes Attributionsmuster gebräuchlich: Erfolge werden eher auf den Zufall, Misserfolge eher auf die eigenen Fähigkeiten attribuiert (Weinert und Knopf, 1990, S. 91) und damit in gewisser Weise auf das Alter. Infolgedessen werden diese Misserfolge quasi als unvermeidbar angesehen<sup>20</sup>.

Letztendlich ist die Motivation zum Lernen offensichtlich entscheidend für die Lernleistung. Dieses konnten Heineken und Gekeler (1985, S. 292 ff.), Weinert (1995, S. 209 ff.), und McClelland, Scioli und Weaver (1998, S. 1 ff.) daran zeigen, dass leistungsmotivierte Ältere deutlich bessere Ergebnisse als weniger leistungsmotivierte erzielten.

### **2.5.5 Persönlichkeit und Selbstbild**

Persönlichkeit bleibt ab einem gewissen Alter stabil und eher unveränderbar. Diese Aussage kann jedoch nach den referierten Untersuchungen nicht in dieser Pauschalität gelten.

Hinsichtlich der Aktivitätshöhe scheint es eine hohe Stabilität zu geben (Costa und McCrae, 1984, S. 105 ff.; Shock, Greulich, Andres, Arensberg, Costa, Lakatta und Tobin, 1984; Busse und Maddox, 1985), ebenso hinsichtlich emotionaler Stabilität und Extraversion (ebenfalls Costa und McCrae, 1984). Auch Atchley

---

<sup>20</sup> Dieses entspricht den Überlegungen zur Self-fulfilling Prophecy in Kapitel 3.3.1 dieser Arbeit.

(1989, 1993, 1999) beschreibt in seiner Kontinuitätstheorie eine über das Alter stabile Persönlichkeit. Magai und Passman (1997, S. 104 ff.) haben den aktuellen Stand hinsichtlich Emotionen untersucht und kommen zu dem Schluss, dass für Ältere die Schwelle, Emotionen zu zeigen – gerade Unwillen oder Ärger –, niedriger ist, dass sie jedoch ihre Gefühle stärker unter Kontrolle haben bzw. negative Aspekte nicht als so gravierend einschätzen und damit Konflikten vorbeugen.

Auch das Selbstbild älterer Personen verändert sich. Wichtig dabei scheint zu sein, dass sich das Selbstbild immer an die veränderten Situationen anpasst (Atchley, 1989, S. 183 ff. und 1993, S. 5 ff.) und auch inhaltliche Veränderungen erfährt. Markus und Herzog führen dafür den Begriff des „dynamischen Selbstbildes“ ein (1991, S. 110 ff.). Damit beschreiben sie, dass der Inhalt des Selbstbildes stark von sozialen Faktoren wie Beruf, Familie, Gesundheit und Kultur abhängig ist und immer die Aspekte der Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft beinhaltet. Ziel des Individuums ist es, sein Selbstbild, z. B. von der eigenen Kompetenz, über die Zeit stabil zu halten. Das, worauf sich diese Einschätzung bezieht, verändert sich jedoch (z. B. in früheren Jahren auf den Beruf, später auf die Freizeitaktivität). Dazu passend scheint das Selbstwertgefühl nach Deusinger (1995) über die Zeit hinweg stabil zu bleiben. Gove, Ortega und Briggs (1989, S. 1117 ff.) postulieren sogar ein Ansteigen des Selbstwertes im Alter. Hingegen verändert sich das Körperselbstbild (Gunzelmann, Brähler, Hessel, Brähler, 1999, S. 40 ff.) mit zunehmendem Alter tendenziell eher negativ (Öberg und Tornstam, 1999, S. 304 ff. fanden jedoch gegenteilige Ergebnisse in Schweden). Allerdings dürfte hier der dynamische Aspekt von Markus und Herzog (1991, S. 110 ff.), wirken und eine entsprechende Kompensation gefunden werden, so dass das allgemeine Selbstbild unverändert bleibt.

### **2.5.6 Allgemeines Wohlbefinden**

Schulz (1976, S. 563 ff.) stellte schon fest, dass das allgemeine Wohlbefinden im Alter in hohem Maße von der wahrgenommenen eigenen Kontrolle und

Vorhersagbarkeit der Ereignisse abhängt. In einer schwedischen Untersuchung stellten Agahi und Parker (2005, S. 925 ff.) fest, dass im Jahre 2002 die Älteren<sup>21</sup> im Vergleich zum Jahr 1992 deutlich aktiver hinsichtlich ihrer Freizeitaktivitäten waren. Dabei waren die „Jüngeren“ aktiver als die „Älteren“. Die höher Gebildeten waren ebenfalls aktiver als die weniger Gebildeten. Diese höhere Aktivität hilft den Älteren – so Agahi und Parker –, ihre Gesundheit und ihr allgemeines Wohlbefinden aufrechtzuerhalten. Berger, Der, Mutrie und Hannah (2005, S. 181 ff.) belegten an 699 Untersuchungsteilnehmern über 60 Jahren, dass die körperliche Aktivität gerade mit dem Eintritt in den Ruhestand abnahm. Gagliardi, Spazzafumo, Marcellini, Mollenkopf, Ruoppila, Tacke und Szemann (2007, S. 683 ff.) wiesen an 3.950 älteren Personen in fünf Ländern nach, dass Alter und sozioökonomischer Status eng mit Freizeitaktivitäten verbunden sind. Diese Freizeitaktivitäten nehmen mit fehlenden Gesundheits-, Mobilitäts- oder Umweltressourcen jedoch deutlich ab. Wohlbefinden im Alter hängt allerdings – nach Erkenntnissen von Litwin und Shiovitz-Ezra (2006, S. 225 ff.) – weniger von der Teilnahme an Aktivitäten generell ab (wie z. B. Reich, Zautra und Hill, 1987, S. 116 ff.; Reitzes, Mutran und Verrill, 1995, S. 260 ff.; Chen, 2001, S. 57 ff. postulieren). Entscheidend seien gemäß diesen Ergebnissen die Qualität der sozialen Beziehungen und die Enge der sozialen Bindungen.

---

<sup>21</sup> Ca. 470 Personen im Alter über 77 Jahren.

### **3 Alter in der Gesellschaft und der Berufswelt**

Tews (1993, S. 15 ff.) sieht Alter zunehmend als Determinante gesellschaftlicher Entwicklung und führt den Begriff „Strukturwandel des Alters“ ein. Dieser umfasst die Komponenten der Beeinflussung des Alterungsprozesses durch die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, Entberuflichung (Trend zur Frühverrentung), Feminisierung (vgl. Backes und Clemens, 2003, S. 88 ff.<sup>22</sup>), zunehmende Altenmacht, zunehmende Eigenständigkeit und Singularisierung.

Schon Thomae (1968, S. 22 ff.) stellte fest: „Altern ist heute primär soziales Schicksal und erst sekundär funktionelle oder organische Veränderung.“ Dieses Bild ist jedoch in unserer Gesellschaft nicht vorhanden. So weist z. B. Townsend (1981, S. 5 ff.) darauf hin, dass mit der Auflösung der Großfamilien ein Statusverlust der Älteren einhergeht, der durch die Politik, wie z. B. Vorruhestandsprogramme, unterstützt wird und zu einer Abwertung der Älteren führt. Alter wird als reiner Abbauprozess verstanden, der zu Einschränkungen der psychischen (Gedächtnis, Wahrnehmung, Belastbarkeit, geistige Mobilität) und physischen (Wahrnehmung, Reaktion, Kraft, Beweglichkeit) Leistungen führt und darüber hinaus noch mit veralteten Qualifikationen und fehlender Teamorientierung und Motivation gekoppelt ist (vgl. Pack, Buck, Kistler, Mendius, Morschhäuser, Wolff, 2000; Lehr, 2003, S. 198 ff.).

#### **3.1 Gesellschaftliche Vorstellungen**

Ein Eindruck, wie sich die gesellschaftliche Meinung zum Alter in den Medien widerspiegelt, ist bereits in der Einleitung zu dieser Arbeit in Kapitel 1.3 enthalten und soll im Folgenden noch vertieft werden.

Subjektive Vorstellungen über ältere Menschen und das Alter untersuchten Wehr und Buchwald (2007, S. 163 ff.): 218 Personeneigenschaften wurden in ihrer Untersuchung von 117 Studenten (Durchschnittsalter 21,85 Jahre) hinsichtlich

---

<sup>22</sup> Zwei Drittel der über 60-Jährigen sind weiblich mit steigendem Anteil bei den Hochaltrigen.



ihrer Typizität für alte Menschen beurteilt. Wehr und Buchwald (ebd.) fanden eine große Gruppe von Eigenschaften, die mit den stereotypen Vorstellungen über das Alter konsistent sind: bieder, dickköpfig, zerstreut, verwirrt, grüblerisch, liebevoll, zuverlässig, reif, ruhig, gemächlich, belesen, bedächtig, fürsorglich, kränklich, religiös, konservativ, sparsam, schwerhörig, eigenwillig, nostalgisch, familiär, weise, gebrechlich, langsam, gläubig, grau, vergesslich, altmodisch, erfahren und lebenserfahren<sup>23</sup>. Diese Eigenschaften gingen in einer zweiten, ähnlich designten Normierungsstudie jedoch mit geringerer sozialer Erwünschtheit und Kontrollierbarkeit einher als stereotyp-inkonsistente Eigenschaften. Als besonders stereotyp-inkonsistent wurden Eigenschaften wie wild, draufgängerisch, gelenkig, hemmungslos, muskulös, gewalttätig, brutal, flink, schnell, feurig, graziös, beweglich, eiskalt, flexibel, flott, modisch, schwungvoll, prahlerisch, spontan, anziehend, verliebt, kräftig, arrogant, belastbar, sportlich, fit, leichtsinnig, liberal, impulsiv, ausgelassen<sup>24</sup> gewertet.

Genau wie bei Heckhausen (1990, S. 1 ff.) wird in der Untersuchung deutlich, dass junge Erwachsene das Alter als eine Periode wahrnehmen, in welcher die Kontrollierbarkeit von psychischen und physischen Veränderungen geringer wird. Allein der Zufriedenheit, die als wünschenswerteste aller Eigenschaften gewertet wurde, wird eine hohe Kontrollierbarkeit – auch im höheren Alter – zugeschrieben (vgl. auch Heckhausen, Dixon, Baltes, 1989, S. 109 ff.).

## **Werbung und Fernsehen**

Die Sichtweise der Werbung und des Fernsehens auf ältere Menschen ist ebenfalls eher defizitorientiert und zum Negativen tendierend. Robinson, Gustafson und Popovich (2008, S. 233 ff.) untersuchten die Auswirkungen von Werbung mit negativen Altersstereotypen auf Ältere und auf Jüngere (Collegestudenten). Ältere fühlten sich besonders unangenehm von Werbung berührt, die sie als unattraktiv,

---

<sup>23</sup> Die Eigenschaften sind in aufsteigender Reihenfolge, d. h. von der schwächeren zur stärkeren Typizität aufgeführt. Als in hohem Maße für das Alter typisch wird demnach „lebenserfahren“ gesehen.

<sup>24</sup> Reihenfolge der Angaben absteigend, d. h. „wild“ wird als besonders untypisch für Ältere wahrgenommen.

lächerlich und weltfremd zeigte. Wurde jedoch ein aktiver Älterer gezeigt, so sprach sie die Werbung intensiver an, selbst wenn die Botschaft der Werbung angstauselnd<sup>25</sup> war (Robinson, Popovich, Gustafson, Fraser, 2003, S. 503 ff.). Aber auch die Collegestudenten empfanden die Werbung mit negativen Altersstereotypen als unpassend. Sie äußerten die Sorge, dass die Penetration negativer Stereotype zu einer Internalisierung dieser Negativbilder führen könnte und für die vollumfänglich geltende Wahrheit gehalten werde. Im Folgenden würden ältere Personen dann entsprechend diesem Stereotyp behandelt (Hummert, 1990, S. 182 ff.; Palmore, 1990; Hausdorf, Levy und Wie, 1999, S. 1346 ff.; Robinson, Gustafson, Popovich, 2008, S. 233 ff.). Bei der Anwendung des „Implicit Association Test“ an über 540.000 Menschen im Internet fanden Nosek, Banaji und Greenwald (2002, S. 101 ff.) heraus, dass das Stereotyp gegenüber Alten deutlich negativer ist als gegenüber der Rasse oder dem Geschlecht von Menschen. Signorielli und Bacue (1999, S. 527 ff.) in den USA und Kessler, Rakoczy und Staudinger (2004, S. 531 ff.) in Deutschland stellten bei der Untersuchung von Fernsehserien zur Hauptsendezeit fest, dass ältere Menschen dort eher unterrepräsentiert sind. Wenn Ältere vorkommen, dann sind es eher Menschen des mittleren Alters, die zu den Alten gezählt werden. Peterson (1992, S. 701 ff.) und Kessler, Rakoczy und Staudinger (ebd.) weisen jedoch auf einen weiteren Fakt hin: Dieses negative Altersstereotyp beeinflusst auch die Wahrnehmung, die die Älteren von sich selbst haben (Levy, Slade, Kunkel, Kasl, 2002, S. 261 ff.).

### **3.2 Vorstellungen in der Berufswelt**

Auch in Unternehmen ist der Defizitgedanke des Alters verbreitet. So konnten schon Craft, Doctors und Benecki (1979, S. 95 ff.) nachweisen, dass – wenn alle anderen Variablen konstant gehalten wurden – älteren Bewerbern eher ein schlechterer Gesundheitszustand und weniger Flexibilität, Innovationsfähigkeit, Leistungsmotivation und Weiterbildungsbereitschaft zugeschrieben wurden.

---

<sup>25</sup> Zum Beispiel Werbung für Medikamente zur Linderung von Inkontinenz.

Kasschau (1976, S. 166 ff.; 1977, S. 728 ff.) berichtete von Arbeitern in der Flugzeugindustrie, die sowohl im Job, beim Finden eines neuen Jobs und bei der Weiterbildung über selbst erlebte Altersdiskriminierung klagten<sup>26</sup>.

Jolly, Creigh und Mingay (1980) untersuchten über 16.000 Stellenangebote in Großbritannien und fanden in mehr als einem Viertel davon Altersbegrenzungen im Sinne eines angegebenen Höchstalters – unabhängig von der Position. Perry, Simpson, NicDomhnaill und Siegel (2003, S. 141 ff.) zeigten in ihrer Untersuchung am Beispiel von EDV-Programmierern, dass – obwohl die Fähigkeiten der Älteren identisch mit denen der Jüngeren waren – die beruflichen Aussichten für die Älteren deutlich schlechter waren. Sogar die Bezahlung und die „job benefits“ der Älteren waren schlechter als die der Jüngeren – wenn auch nur moderat.

Auch einige Wissenschaftler haben diese „Vorurteile“ gegenüber älteren Arbeitnehmern in ihre Forschung einfließen lassen: So sehen Rosenow und Nachold (1994) und Frerichs (1998) je nach Unternehmenstyp physische und psychische Verschleißrisiken und fehlende Qualifikationen und Überforderungen als möglich an. Diese Einstellung der Wissenschaft beschreiben anschaulich Peterson und Coberly (1988, S. 116 ff.), Czaja (1995, S. 46) und Shephard (1997). Aber auch in der betriebsmedizinischen Praxis sind Stereotype durchaus verbreitet. So erwarten Betriebsärzte (Ahrend, 1994) einen generellen Leistungsabfall im Alter, gepaart mit schlechterer Gesundheit und fehlender Flexibilität.

### **Das Verhältnis von älteren und jüngeren Mitarbeitern**

Buck, Kistler und Mendius (2002, S. 64 ff.) berichten von einer Untersuchung an der Universität Hamburg-Harburg, in welcher die wechselseitige Wahrnehmung älterer und jüngerer Ingenieure geprüft wurde (Fröhner, Nawroth, Hamad, 2001). Danach sehen jüngere Ingenieure (n = 20) ältere als weniger veränderungsbereit,

---

<sup>26</sup> Dabei war der Anteil Älterer, der über Altersdiskriminierung generell, nicht direkt auf die eigene Person bezogen, berichtete, deutlich höher.

selbstsicherer und erfahrener an. Ältere dagegen nehmen sich als sehr viel erfahrener, aufgabenbezogener, aber auch als körperlich weniger belastbar wahr.

Auf die Frage: „Haben Sie den Eindruck, dass ältere Arbeitnehmer weniger Leistung bringen?“ antworteten von 320 Unternehmen 45 %, dass Ältere genauso viel leisten wie Jüngere. 12 % glauben, dass sie weniger leisten und nur 4 %, dass ihre Leistung höher sei. 39 % sind der Auffassung, dass sie zwar quantitativ weniger leisten, dafür aber einen wertvollen Erfahrungsschatz haben (Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 2008). In die gleiche Richtung weist die Veröffentlichung des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln (2005) zur Einschätzung des Leistungsprofils Älterer und Jüngerer<sup>27</sup>. Auch hier wird deutlich: Ältere werden als von ihren Erfahrungen profitierend, disziplinierter, qualitätsbewusster, loyaler und auch psychisch etwas belastbarer angesehen. Jedoch werden die Jüngeren als flexibler, teamfähiger, kreativer, körperlich belastbarer, lernbereiter und lernfähiger wahrgenommen.

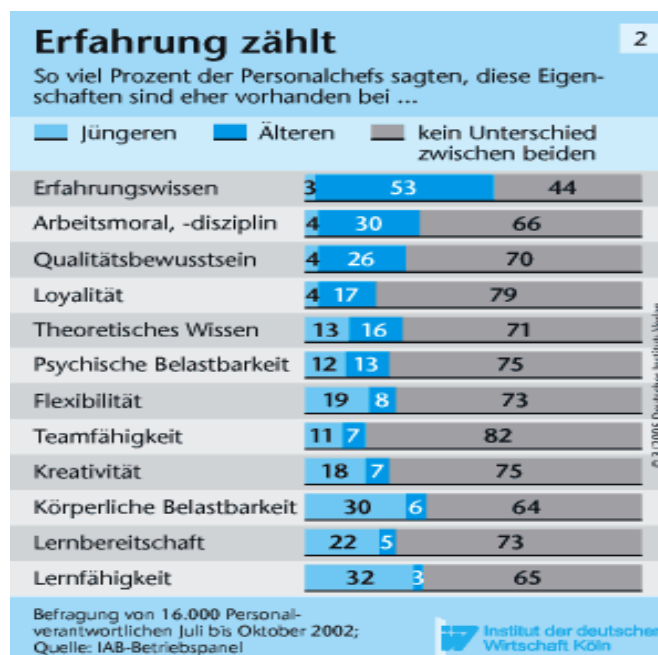


Abb. 9: Erfahrung zählt – Eigenschaften von Jüngeren und Älteren (Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 2005; Datenbasis: IAB-Betriebspanel 2002)

<sup>27</sup> Einschätzt durch 16.000 Personalverantwortliche im Jahre 2002.

Köchling, Astor, Fröhner, Hartmann, Hitzblech, Jasper und Reindl (2002, S. 265 ff.)<sup>28</sup> berichten ebenfalls von einer differenzierten Wahrnehmung Älterer durch befragte betriebliche Experten. Interessant in dem Zusammenhang ist, dass Manager angeben, eine positive Einstellung zu älteren Arbeitnehmern zu haben (Institut für Demoskopie in Allensbach, 1989; Barth, McNaught und Rizzi, 1996, S. 324 ff.). Die konkreten betrieblichen Entscheidungen beeinflusst dieses jedoch nicht. Marstedt und Müller (2003, S. 43 ff.) machen auf den sozialen Erwünschtheitseffekt von solchen Antworten aufmerksam. Die Realität sieht – wie sie (ebd.) zeigen – anders aus: Altersspezifische und altersensitive Aktivitäten weisen im Bereich der Weiterbildung nur 18 %, im Bereich der Personalentwicklung nur 11 %, im Bereich der Altersanforderungen nur 18 % und im Bereich der Arbeitsplatzgestaltung nur 17 % der befragten 30 Unternehmen auf. Dieses Missverhältnis sahen bereits Rosen und Jerdee (1985, S. 187) so: “Anyone in authority can make a pronouncement about assisting older employees, but that doesn’t mean anything will happen to carry it out.” Andererseits beeinflusst es das Arbeitsklima einer Firma bzw. Organisation nachhaltig, wenn das Management öffentlich und deutlich die Leistungen und Beiträge älterer Mitarbeiter publiziert (Rosen und Jerdee, 1985) bzw. sich ganz klar hinter diese Personengruppe stellt (Kieffer, 1984, S. 11 ff.).

### **3.3 Leistung von Älteren**

#### **3.3.1 Self-fulfilling Prophecy**

Der Gedanke drängt sich quasi auf: Kann die Leistung Älterer sich im Sinne einer Self-fulfilling Prophecy verändern und auf diesem Wege zu abnehmenden Werten führen? Diese Fragestellung deckt sich mit der sog. Disuse-Hypothese: “Use it or lose it” – Fähigkeiten, die nicht aktiv genutzt werden, werden verlernt und stehen damit für zukünftige Situationen nicht mehr zur Verfügung. Damit

---

<sup>28</sup> Im Rahmen einer durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (Förderschwerpunkt: Demografischer Wandel und die Zukunft der Erwerbsarbeit – Alternde Belegschaften und betriebliche Innovationsfähigkeit) geförderten Untersuchung.

werden Personen gerade in höherem Alter zu Produzenten ihrer eigenen Entwicklung (Brandstädter, 2002, Kruse und Schmitt, 2004. S. 533 ff.).

Unsere Glaubens- und Überzeugungssysteme bestimmen unser Verhalten. Es kommt also weniger auf die objektive Situation an, sondern auf die subjektive Wahrnehmung dieser Situation (Thomae, 1970. S. 1 ff.). Diese subjektive Wahrnehmung bestimmt dann das Verhalten des Einzelnen in der konkreten Situation. So ist die Wahrnehmung, Kontrolle über seine Situation zu haben, entscheidend für die Zufriedenheit (Schulz und Heckhausen, 1999, S. 139 ff.). Eine hohe internale Kontrollüberzeugung geht auch mit einem guten subjektiven Gesundheitszustand einher – unabhängig vom objektiven Gesundheitszustand (Perrig-Chiello, Perrig, Stähelin, Ehram, 1997, S. 3 ff.).

Auch werden die eigenen Fähigkeiten positiver eingeschätzt, wenn die zu bearbeitenden Aufgabenstellungen komplex und schwierig sind (Kohn und Scholler, 1983). In der Reversion bedeutet das: Wenn Ältere sich freiwillig einfachere Aufgaben suchen, hat dieses einen entsprechend mindernden Effekt auf ihr Selbstbild.

### **3.3.2 Komplexität der Einflussfaktoren**

Salthouse und Maurer (1996, S. 353 ff.) geben mit ihrem Modell der Job-Performance (Abb. 10) einen guten Überblick über die Faktoren, die die Leistungsfähigkeit von älteren Menschen beeinflussen. Das Modell beschreibt den permanent vorhandenen Zusammenhang und die Interdependenz der beruflichen Entwicklung zu dem Wissen, den Fertigkeiten und den Fähigkeiten des Einzelnen. Die berufliche Leistungsfähigkeit ist dann eine Resultante dieser Interdependenzen.

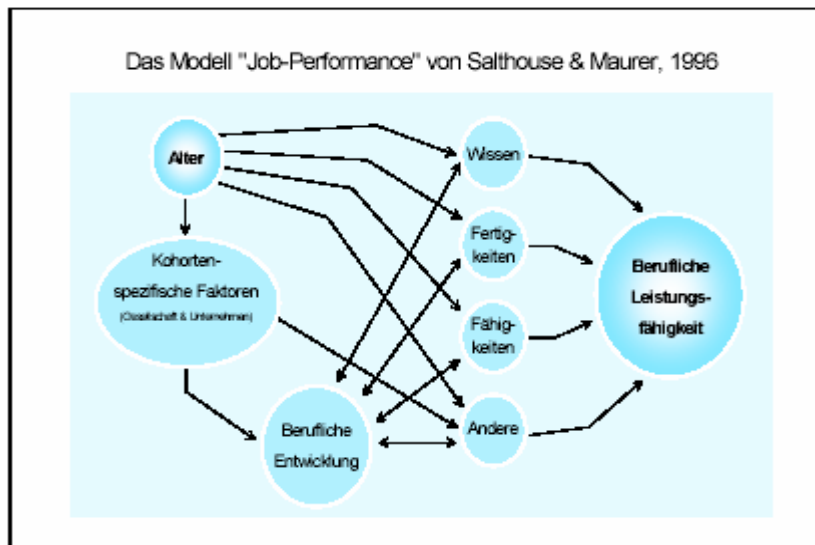


Abb. 10: Das Modell der Job-Performance nach Salthouse und Maurer, 1996 (Maier, 2001, S. 33)

Salthouse und Maurer verstehen dabei Wissen und Fertigkeiten als das bereichsspezifische Repertoire an Informationen und Strategien, die ein Individuum zur Bewältigung von Lebens-/Berufsaufgaben benötigt. Hingegen beschreiben Fähigkeiten das allgemeine Repertoire kognitiver und physiologischer Fähigkeiten und Kapazitäten. Job-Performance lässt sich also – analog zu Langlebigkeit und Lebenszufriedenheit (vgl. Kap. 2.3.2, Abb. 6) – nur in einem komplexen Zusammenhang operationalisieren. Andererseits fördert nach Kohn (1981, S. 203 ff.) und Schooler (1996, S. 323 ff.) gerade Komplexität des Umfeldes und der Arbeitstätigkeit die geistige Beweglichkeit. Damit trägt auch die Gesamtkomplexität wiederum zur beruflichen Leistungsfähigkeit bei.

### 3.3.3 Generelle Zusammenhänge zwischen Alter und Leistung

Dass es keinen generellen Zusammenhang zwischen der Leistung und dem Alter von Mitarbeitern gibt, belegt eine Vielzahl von Studien (Überblicke dazu u. a. Charness, 1981, S. 21 ff.; Lehr, 1988, S. 62 ff.; Warr, 1995, S. 309 ff.; Maier, 1996).

Waldmann und Avolio (1986, S. 33 ff.) kommen in ihrer Metaanalyse der Altersabhängigkeit von Leistung zu dem Schluss, dass nur ein Prozent der interindividuellen Unterschiede durch die Variable Alter aufgeklärt werden. Sie fanden für 15 Stichproben eine positive Korrelation von .27 und .26 zwischen Produktivität und Alter. Geringe negative Korrelationen von  $-.14$  ergaben sich jedoch in ihrer Analyse bei Vorgesetzteneinschätzungen. McEvoy und Cascio (1989, S. 744 ff.) analysierten Studien mit über 10.000 Teilnehmern und fanden nur eine sehr geringe negative Korrelation von unter  $-.10$ .

Dittmann-Kohli und Van der Heijden (1996, S. 323 ff.) prüften die vorhandene Literatur und kamen zu dem Schluss, dass der postulierte Zusammenhang von Alter und abnehmender Produktivität so nicht gegeben sei. Die Gesamtleistung älterer Arbeitnehmern setzt sich ihres Erachtens immer aus ggf. etwas reduzierten Fähigkeiten im kognitiven und körperlichen Bereich und erhöhtem Erfahrungswissen zusammen. Damit liegt die Gesamtleistung auf dem Niveau der Jüngeren. Schooller, Caplan und Oates (1998, S. 1 ff.) zeigten ebenfalls, dass Alter keine negativen Auswirkungen auf die berufliche Leistungsfähigkeit hat. So sind Ältere zufriedener mit und motivierter bei ihrer Arbeit und kompensieren damit vollständig, dass sie evtl. etwas mehr Zeit benötigen, um sich an neue Anforderungen anzupassen. Auch Stagner (1985, S. 789 ff.) resümiert, dass Ältere genauso ausdauernd und verlässlich in ihrer Leistung sind wie Jüngere. Jedoch werden, wie Maier (1996) zeigen konnte, Produktionseinbußen primär älteren Arbeitnehmer zugeschrieben, obwohl die Effektivität im Beruf nicht altersabhängig sein muss.

Warr (1995, S. 309 ff.) beschreibt, dass die Leistungsgipfel je nach Berufsgruppe in verschiedenen Altersstufen erreicht werden:

- Industriearbeiter: 45 bis 54 Jahre und über 55
- Fließbandarbeiter: 45 bis 55 Jahre
- Büroangestellte und Briefsortierer: 25 bis 44 Jahre, die Leistung der über 55-Jährigen lag jedoch nur knapp darunter.



Er schließt daraus, dass die Leistungsfähigkeit im Alter von den spezifischen Anforderungen des jeweiligen Berufes abhängt, eingetretene Schwächen bezüglich einzelner Fähigkeiten kompensiert werden können und damit Ältere durchaus gleichwertige oder bessere Leistungen als jüngere Mitarbeiter erbringen könnten. Schlussendlich seien die Unterschiede innerhalb der Altersgruppen immer noch ausgeprägter als die zwischen den Altersgruppen.

Auch Rohdes (1983, S. 328 ff.) überprüfte 34 Stichproben und kam zu dem Schluss, dass die Art der ausgeübten Tätigkeit durchaus einen Effekt auf die Zusammenhangsgenerierung zwischen Alter und Produktivität habe. So fand sie acht positive Korrelationen, neun negative Korrelationen, acht umgekehrte U-Verläufe und neunmal keinen Zusammenhang. Auch in den Übersichtsarbeiten von Davies, Matthews und Wong (1991, S. 149 ff.) wird dargestellt, dass bei manuellen und technischen Arbeitstätigkeiten eine invertierte U-Kurve den Zusammenhang zwischen Alter und Leistung abbildet. Dabei liegt die Leistung der über 50-Jährigen immer noch höher als die der 20-Jährigen. Andere Übersichten (Blackburn und Lawrence, 1986, S. 265) stellen heterogene Befunde dar, die auch die Möglichkeit der Kompensation von abnehmender Leistungsfähigkeit im Alter aufnehmen. Davies und Sparrow (1985, S. 293 ff.) geben einen guten Überblick über die ältere Forschung im englischen und amerikanischen Raum. Jedoch sind bereits hier – wie auch heute noch – die Ergebnisse äußerst heterogen.

Hartnäckig hält sich die Einschätzung, dass aufgrund der zurückgehenden körperlichen Anforderungen in vielen Berufen (Riley, 1982) die Älteren zwar bessere Leistungen zeigen können als noch vor Jahrzehnten, dass sie jedoch den Anforderungen an moderne Arbeitsplätze mit Computern, computergestützten Maschinen und Robotern nicht mehr gewachsen seien bzw. technischen Innovationen generell negativ gegenüberstünden. Diese Einschätzung konnte durch die Untersuchungen von Schmidt (1977), Ansley und Erber (1988, S. 107 ff.) und Sterns, Sterns und Hollis (1996, S. 276 ff.), widerlegt werden. So gehen Ältere ebenso effektiv und schnell mit Computern um und arbeiten auch auf hochtechnisierten Arbeitsplätzen erfolgreich. Auch scheint die Offenheit und

Konstruktivität gegenüber betrieblichen Innovationen nicht durch das Alter determiniert zu werden (Maier, 1997; 1998, S. 127 ff.).

### **3.3.4 Kognitive und physiologische Einflussfaktoren**

Gut belegt sind die altersabhängigen Einbußen in der physischen Kapazität und besonders in der aeroben Kapazitäten (Allen, 1966, S. 485 ff.; Grimby und Saltin, 1983, S. 209 ff.; Buskirk und Hodgson, 1987, S. 1824 ff.; Aoyagi und Shephard, 1992, S. 376 ff. und Clarke, Hunt und Dotson, 1992, S. 302 ff.). Allerdings sagt dieses nichts über den Zusammenhang zwischen Alter und Produktivität bzw. Leistung aus. Doering, Rhodes und Schuster (1983) berichteten in ihrem Review vorhandener Studien über sehr uneinheitliche Datenmuster. Bei Fabrikarbeitern, Produktionsmitarbeitern und Luftfahrtkontrolleuren ergab sich eine Reduktion der Leistung mit dem Alter. In Berufen, in denen Erfahrungswissen und Kundennähe gefragt waren, schnitten Ältere besser ab (ebd.; Robinson, 1986, S. 63 ff.). Parkhouse und Gall (2004, S. 660 ff.) untersuchten 60 Hochspannungstechniker, die eine körperlich anspruchsvolle Tätigkeit mit Tragen, Heben, Ziehen und Klettern ausübten. Es wurden bis auf die Tatsache, dass die Älteren einen geringeren Zeitanteil ihrer Arbeitszeit mit Klettern verbrachten als die Jüngeren, keine altersspezifischen Unterschiede gefunden.

Bezüglich der kognitiven Leistungsfähigkeit haben mehrere Längsschnittstudien (aus Göteborg, Seattle, Bonn – s. Kap. 2.5.3) zusammenfassend gezeigt, dass es durchaus zu Veränderungen der kognitiven Leistungsfähigkeiten kommt, jedoch nicht pauschal von einem Nachlassen gesprochen werden kann. Die individuellen Veränderungen in kognitiven Leistungen scheinen in hoher Abhängigkeit von der Bildung, dem Lebensstil, der Übung und der flexiblen Nutzung zu stehen.

### **3.3.5 Berufserfahrung**

Das Alter und die Berufserfahrung verändern sich kontinuierlich. Berufserfahrung kann dabei als das Ergebnis fortschreitender beruflicher Sozialisation und

gleichzeitig als Ausgangspunkt für Sozialisation (vgl. Moser 2004, S. 533 ff.) gesehen werden. Das Individuum ist vielen Einflüssen ausgesetzt und erwirbt Qualifikationen und Kompetenzen. Die Explorationsphase nach Super (1981, S. 7 ff., vgl. Kap. 2.2) ist sicherlich abgeschlossen. Tesluk und Jacobs (1998, S. 321 ff.) machen Berufserfahrung daran fest, wie lange jemand seinen Beruf ausübt, wie lange jemand in einer Organisation tätig ist, wie lange er eine Position ausübt und wie oft derjenige eine bestimmte Aufgabe bearbeitet hat. Sonnentag (1995, S. 289 ff.) betont, dass die Vielfältigkeit der beruflichen Aufgabensstellungen entscheidend ist, nicht die bloße Dauer. In verschiedenen Untersuchungen konnte eine positive Korrelation<sup>29</sup> zwischen Berufserfahrung und beruflichen Leistungen nachgewiesen werden (vgl. McDaniel, Schmidt und Hunter 1988, S. 327 ff.; Quinones, Ford und Teachout 1995, S. 887 ff.; Schmidt und Hunter 1998, S. 262 ff.). Leistungsgewinne im Alter zeigten sich immer dann, wenn Erfahrung die Leistung unterstützen konnte (Staudinger und Werner, 2003, S. 584 ff.; Schaie, 2005).

Berufserfahrung scheint eines der wichtigsten Kompensate für ggf. einsetzende Leistungsverluste im Alter darzustellen. Dies konnten Avolio, Waldmann und McDaniel (1990, S. 407 ff.) in ihrer Studie mit mehr als 20.000 Arbeitnehmern im gewerblichen Umfeld und im Büro- und Dienstleistungsbereich zeigen. Insbesondere im höherqualifizierten Bereich zeigte sich ein Anstieg der Leistung bei längerer Berufserfahrung. Bei einfachen Tätigkeiten hingegen scheint Berufserfahrung kein wesentlicher Faktor zu sein. Avolio und Waldmann (1987, S. 109 ff.) haben in verschiedenen Untersuchungen nachweisen können, dass bei komplexen Arbeitstätigkeiten die besten Leistungen erst in höherem Lebensalter erbracht werden. Die längere Lernzeit führt hier offensichtlich zu vermehrten Erfahrungen und Wissen, welches positiv mit der Leistungsfähigkeit korreliert. Dies gilt besonders für berufsspezifische Fertigkeiten, wie Salthouse (1984, S. 345 ff.) bei der Verarbeitung von gesprochenen Worten in Texte nachwies (s. auch Park, 2000, S. 3 ff.). Am Beispiel von Sekretärinnen im sechsten Lebensjahrzehnt zeigt er, dass die Anzahl der Anschläge pro Minute beim Tippen

---

<sup>29</sup> Die nachgewiesenen Korrelationen variierten allerdings gravierend in ihrer Höhe.

der Texte signifikant geringer ist als bei jüngeren Kolleginnen. Allerdings ist der Output am Ende – gemessen in Anzahl und Qualität der erstellten Manuskripte – gleich. Obwohl die älteren Sekretärinnen langsamer im eigentlichen Tippen waren, war ihre Leistung am Ende identisch mit der Leistung von jüngeren, schneller tippenden Sekretärinnen. Salthouse erklärt dies mit den Möglichkeiten der Kompensation von sensumotorischen Funktionen. Die Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung erhöht sich durch einen besseren Überblick über den gesamten Arbeitsablauf und eine effektivere Integration verschiedener Arbeitsabläufe. Menschen entwickeln mit zunehmender Berufstätigkeit und zunehmendem Alter offensichtlich Fakten- und Handlungswissen und auch die Fähigkeiten, dieses Wissen in effektive Prozesse umzusetzen. Das ermöglicht es ihnen, die berufliche Leistungsfähigkeit auch im höheren Alter zu erhalten (Maier, 2001, S. 32 ff.). Sicherlich kann man hier von praktischer Intelligenz sprechen (s. Kap. 2.5.3).

Mit steigender Berufserfahrung steigt auch das organisationale Commitment (Moser, 1997, S. 160 ff.; Moser, 1998, S. 263 ff.) – ein Zeichen für gelungene Organisation und möglicherweise auch Leistung. Faktoren dieses hohen organisationalen Commitments können – neben der Identifikation mit den Werten und Regeln der Organisation – geringe Fluktuation und hohe Einsatzbereitschaft sein. Zufriedene Mitarbeiter fühlen sich nach Erkenntnissen von Mathis und Jackson (2000) stärker den Zielen der Organisation committed und verbleiben auch eher in ihrem Unternehmen.

### **3.3.6 Arbeitszufriedenheit und Leistungsmotivation**

Die generelle Arbeitszufriedenheit scheint mit zunehmendem Alter zu steigen. Diese Tendenz wurde durch Bernal, Synder und McDaniel (1990, S. 287 ff.) und Warr (1992, S. 37 ff.) bestätigt. Der Korrelationsverlauf zwischen Alter und Arbeitszufriedenheit wird jedoch unterschiedlich gesehen. So wurden U-förmige Zufriedenheitskurven gefunden (Herzberg, Mausner, Peterson und Capwell, 1957; Singh und Singh, 1980, S. 129 ff.), genauso wie lineare Steigerungen mit einem

Abknicken vor der Pensionierung (Saleh und Otis, 1974, S. 424 ff.). Andere Studien ergaben wiederum eine lineare Steigerung der Zufriedenheit (Hunt und Saul, 1975, S. 690 ff.; Arvey und Dewhurst, 1979, S. 17 ff.; Doering, Rhodes und Schuster, 1983).

In einer repräsentativen Untersuchung mit 5192 Personen<sup>30</sup> belegten Clark, Oswald und Warr (1996, S. 57 ff.) eine U-förmige Beziehung. Die Berufstätigen starten demnach mit einer hohen Zufriedenheit im Job („overall job satisfaction“), die dann, wie Abbildung 11 zeigt, im Alter zwischen 20 bis 29 Jahren deutlich absinkt. Von diesem Punkt an steigt sie kontinuierlich, um im Alter von über 60 Jahren ihren Höhepunkt zu erreichen. Dieser Effekt tritt bei Männern deutlich ausgeprägter als bei Frauen ein.

	Overall job satisfaction			Satisfaction with pay			Satisfaction with work itself		
	All	Women	Men	All	Women	Men	All	Women	Men
16–19 years	59.06	59.63	58.59	28.77	25.26	31.62	54.79	54.67	54.88
20–29 years	53.88	58.41	49.61	29.26	30.52	28.06	55.71	59.62	52.02
30–39 years	55.94	64.47	48.56	33.36	40.92	26.80	60.90	65.35	57.06
40–49 years	58.59	65.43	51.31	35.38	39.78	30.69	66.44	67.80	64.98
50–59 years	65.94	73.88	58.68	41.20	47.57	35.38	73.98	79.37	69.03
60+ years	75.52	81.99	70.47	58.28	63.39	54.41	85.05	85.37	84.80
All ages	58.55	64.83	52.73	34.61	38.64	30.88	63.32	66.48	60.38
N	5192	2499	2693	5183	2492	2690	5193	2502	2692

*Note.* These numbers refer to weighted data.

Abb. 11: Age and three forms of job satisfaction: Percentage of employees who are ‘highly satisfied’ (responses 6 or 7) (Clark, Oswald und Warr, 1996, S. 63)

Clark, Oswald und Warr (ebd.) sehen sechs verschiedene Erklärungen für das Ansteigen der Jobzufriedenheit im Alter:

1. Durch das Senioritätsprinzip sind Ältere häufiger in wünschenswerteren Positionen (Wright und Hamilton, 1978, S. 1140 ff.; Janson und Martin, 1982, S. 1089 ff.; Kallenberg und Loscocco, 1983, S. 78 ff.).

<sup>30</sup> Daten auf Basis der British Household Panel Study.

2. Ältere Arbeitnehmer ändern ihre Wahrnehmung der beruflichen Tätigkeit. Die persönliche Wertigkeit von Einkommen und beruflichen Aufstiegsmöglichkeiten nimmt eher ab, da sich die Einstellung dazu, was im Leben und im Beruf wichtig ist, verändert (Wright und Hamilton, 1978, S. 1140 ff.; Kallenberg und Loscocco, 1983, S. 78 ff.; Clark, 1996).
3. Ältere Arbeitnehmer senken ihre Erwartungen an den Beruf. Das betrifft insbesondere das Einkommen (Clark, 1994; Clark und Oswald, 1994).
4. Heute Ältere gehören einer Kohorte an, die generell zufriedener mit ihrem Beruf ist (Janson und Martin, 1982, S. 1089 ff.; Glenn und Weaver, 1985, S. 89 ff.).
5. Es hat eine Art der natürlichen Selektion stattgefunden: Unzufriedene Arbeitnehmer scheiden früher aus dem Beruf aus und Arbeitnehmer, die in höherem Alter noch beruflich tätig sind, gehören damit mit höherer Wahrscheinlichkeit zur generellen Gruppe der Zufriedenen.
6. Selbstbeschriebene gute Gesundheit hatte einen positiven Effekt auf die Zufriedenheit, ebenso der berufliche Stand in der Hierarchie. Je höher der hierarchische Status war, desto zufriedener waren die Personen. Ausbildung wies allerdings keine signifikante Korrelation mit der Zufriedenheit auf.

Die subjektive Belastung durch arbeitsimmanente Faktoren nimmt mit dem Alter deutlich ab, wie Aldwin, Sutton, Chiara und Siro (1996, S. 179 ff.) belegen konnten. Ebenso scheint sich die Leistungsmotivation im Alter in starker Abhängigkeit von dem allgemeinen sozialen Status und der Schulbildung zu verändern. Je höher der soziale Status, je höher der ausgeübte Beruf vor der Pensionierung war, desto stärker war die Motivation zur konkreten messbaren Leistung auch im Pensionsalter (Vogel und Schell, 1968, S. 66 ff.; Tismer und Struck 1971, S. 739). Weniger das Alter als der Status scheint damit die Motivation zur Leistung zu beeinflussen.

Dennoch sehen bereits ab dem Alter von 55 Jahren Erwerbstätige den Beruf nicht mehr als eine der vier wichtigsten Lebensaufgaben, was in der Altersgruppe der 20- bis 55-Jährigen noch der Fall ist (Staudinger und Schindler, 2002, S. 995 ff.). Dieses fanden auch bereits Arvey und Neel (1976, S. 113 ff.): Sie untersuchten

ältere und jüngere Ingenieure hinsichtlich ihrer Motivation und Arbeitsleistung. Dabei zeigte sich, dass ältere Arbeitnehmer weniger durch Karrieremotivatoren wie berufliches Fortkommen, Chef-Sein, Anerkennung und Gehalt beeinflusst wurden. Für die älteren Arbeitnehmer waren die Nutzung ihrer Fähigkeiten, die Erfüllung und die Sicherheit des Jobs wichtiger. Arveys und Neels These ist, dass die in der Studie nachgewiesene geringere Arbeitsleistung Älterer durch geringere Gesamtmotivation ausgelöst wurde. Diese geringere Motivation sei entstanden, weil Firmen schwerpunktmäßig Motivationsinstrumente, die für Jüngere attraktiv sind, in den Vordergrund stellten.

Byrne und Reinhart (1989, S. 123 ff.) und Mitchell (1990, S. 242 ff.) konnten zusätzlich einen positiven Zusammenhang zwischen Alter, Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation darstellen. In anderen Untersuchungen (z. B. Davies, Matthews und Wong, 1991, S. 149 ff.) konnte nur ein Zusammenhang in Form einer U-Kurve berichtet werden, d. h., die Motivation war am Anfang und am Ende des Berufslebens am höchsten.

### **3.3.7 Leistungskomponente Kreativität**

Kreativität wird landläufig eher jüngeren Menschen zugeschrieben (s. auch Kap. 3.2, Abb. 9). Wissenschaftlich wurde sie lange als Teil der fluiden Intelligenz und damit als im Alter abnehmend gesehen. Dafür wurden entsprechende Belege erbracht (z. B. Jaquish und Ripple, 1981, S. 110). Genauso fanden z. B. Marsiske und Willis (1998, S. 73 ff.) jedoch auch Bestätigungen für das Gleichbleiben der Kreativität im Alter.

Gut untersucht ist die Arbeit von Wissenschaftlern und Künstlern hinsichtlich der Kreativität. Es wird deutlich, dass nicht das Lebensalter, sondern das Karrierealter die entscheidende Determinante ist. So liegt der Höhepunkt der Schaffenskraft 20 bis 40 Jahre nach dem Beginn der Karriere – also eher zwischen dem 40. und 60. Lebensjahr (Simonton, 1988, S. 251 ff.; 1998, S. 3 ff.).

Dozenten und Professoren an Universitäten sind ein schwer fassbares Untersuchungsklientel. Blackburn und Lawrence (1986, S. 265 ff.) versuchten deren wissenschaftliche Produktivität zu messen. Die Datenlage bleibt jedoch heterogen. Offensichtlich spielt das Alter nur eine untergeordnete Rolle. Das Fach, der Forschungstyp, die Forschungsumstände und ähnliche Einflüsse scheinen eher die entscheidenden Faktoren zu sein. Henseke und Tivig (2007) untersuchten die Patentanmeldungen des Jahres 2003 in den wissensintensiven Hochtechnologiebereichen Biotechnologie und Informationstechnologie und in den erfahrungsintensiven Niedrigtechnologiebereichen Metallurgie, Landwirtschaft und Landwirtschaftstechnik. Für alle Wissenschaftsbereiche zeigte sich ein relativ hohes Einstiegsalter von durchschnittlich 34 Jahren. Offensichtlich ist ein gewisser Erfahrungswert vonnöten, um in diesen Bereichen erfolgreich sein zu können. Das Durchschnittsalter bei den Patentanmeldungen ist in den Hochtechnologiebereichen mit 39 Jahren signifikant niedriger als in den erfahrungsintensiven Bereichen, in denen es bei 47 Jahren liegt.

Sektor	Durchschnittsalter	Einstiegsalter	Frauenanteil
Landwirtschaft	51	34	2 %
Metallurgie	53	37	3 %
Biotechnologie	44	35	20 %
Informationstechnologie	43	33	1 %
Insgesamt	46	34	7,5 %

Abb. 12: Durchschnittsalter, Einstiegsalter und Frauenanteil von Erfindern  
(Eigene Darstellung nach Henseke und Tivig, 2007, S. 83)

Gerade in den erfahrungsintensiven Bereichen zeigt sich weiterhin zwischen dem 60. und 65. Lebensjahr nochmals eine Spitze der Patentanmeldungen. Aber auch im Hochtechnologiebereich der Biotechnologie zeigt sich zwischen dem 50. und 60. Lebensjahr eine Häufung von Patenten – Befunde, die dafür sprechen, dass kreative Produktivität auch im Alter möglich ist und sicherlich noch weiter gefördert werden kann.



### 3.3.8 Stress und Alter

Der Umgang mit Stress ist in der Forschung häufig im Zusammenhang mit kritischen Lebensereignissen (Verlust des Ehepartners etc.) untersucht worden (vgl. Saup, 1989). Erwartungskonform wirken diese Ereignisse negativ und langfristig (Chiriboga, 1990). Lazarus und Folkman (1984) zeigten jedoch, dass die kleinen Stressmomente im Alltag eine höhere Beeinträchtigung des Wohlbefindens nach sich ziehen. Thomae (1983, S. 176 ff.) fand in seiner Untersuchung auf der Basis der BOLSA<sup>31</sup> hinsichtlich Gesundheit, Familie, Einkommen und Wohnung einen eindeutigen Zusammenhang zwischen hoher Belastung und niedriger Zufriedenheit und ebenso zwischen niedriger Belastung und hoher bis mittlerer Zufriedenheit. Interessant ist in dem Zusammenhang, dass Schmitt (1997) herausfand, dass bei den jüngeren Teilnehmern die erlebte Belastung höher war als bei den Älteren. Dabei trugen die Höhe des Einkommens und der erlebte subjektive Gesundheitsstand maßgeblich zu der wahrgenommenen Belastung bei. Der Umgang mit Stress wird allgemein als Coping<sup>32</sup> bezeichnet. Die Untersuchungsbefunde dazu sind jedoch uneinheitlich.

Quayhagen und Quayhagen (1982, S. 364) und Folkman, Lazarus, Pimley und Novazek (1987, S. 171 ff.) zeigten, dass ältere Personen eher emotionsbezogenes, von der Situation distanzierendes und weniger konfrontatives Coping zeigten. Hingegen agierten Jüngere verstärkt problembezogen und konfrontativ. Auch suchten die Älteren weniger Unterstützung bei anderen als die Jüngeren, waren aber gleichzeitig bereit, mehr Verantwortung zu übernehmen. Ähnliche Unterschiede konnten Strack und Feifel (1996, S. 485 ff.) jedoch nicht feststellen.

In einer Untersuchung mit Tennisspielern zeigten Hüppe, Uhlig und Stutzke (1999, S. 181 ff.), dass Ältere effektivere Strategien zur Verarbeitung von Belastungen entwickelt haben. Sie untersuchten die emotionalen Reaktionen auf die Belastungen während eines Tennisspiels. Diese fielen in der älteren Gruppe deutlich geringer aus als in der jüngeren. Bei belastenden Lebensereignissen

---

<sup>31</sup> Bonner Gerontologische Längsschnittstudie.

<sup>32</sup> Gem. Definition von Holahan, Moos und Schaefer, 1996, S. 24 ff.: „ein stabilisierender Faktor, der Individuen helfen kann, psychosoziale Anpassungen in belastenden Situationen zu finden.“

wiesen Hutchinson, Loy, Kleiber und Dattilo (2003, S. 143 ff.) und Coleman und Iso-Ahola (1993, S. 111 ff.) einen positiven Effekt der Beibehaltung von Freizeitaktivitäten über die Lebensspanne nach. Diese Beibehaltung unterstützt die Bewältigung von traumatischen persönlichen Ereignissen nachhaltig.

In die gleiche Richtung geht auch die Erkenntnis von Aldwin, Sutton, Chiara und Siro (1996, S. 179 ff.), die nachweisen konnten, dass die subjektive Belastung durch in der Arbeit liegende Stressoren in dem Zeitraum vor Eintritt in den Ruhestand abnimmt. So waren 45- bis 54-Jährige belasteter durch Arbeitsprobleme als die Gruppe der 55- bis 64-Jährigen. Diesen Befund erklären sie mit der kristallinen Intelligenz. Ältere Arbeitnehmer wissen offensichtlich besser mit den beruflichen Herausforderungen umzugehen, da sie darin geübt sind. Zusätzlich kann davon ausgegangen werden, dass Ältere in der Summe ein etwas ruhigeres Leben führen und weniger bzw. andere Alltagsbelastungen erleben. So stellten Folkman, Lazarus, Pimley und Novacek (1987, S. 171 ff.) fest, dass Ältere eher den gesundheitlichen, sozialen und Umweltbereich als belastend empfinden, während Jüngere die Finanzen, den Haushalt und die Berufstätigkeit belastender erleben. George (1989, S. 241 ff.) untersuchte in ähnliche Richtung, fand den o. g. Befund jedoch nicht bestätigt.

### **3.3.9 Veränderungsbereitschaft im Alter**

Ältere Mitarbeiter, die Veränderungen gutheißen, finden nach einer Veränderung ihres Arbeitsplatzes schneller wieder zu einer befriedigenden Arbeitsweise und zu hoher Jobzufriedenheit (Mullan und Gormann, 1972, S. 20 ff.; Pinder und Schroeder, 1987, S. 338 ff.; Thomas und Thomas, 1990). Pinder und Schroeder fanden (ebd.) heraus, dass die Akzeptanz von Veränderungen unter den Arbeitnehmern, die auch in der Vergangenheit bereits Veränderungen am Arbeitsplatz erfolgreich erlebt hatten, besonders hoch war. Allerdings war, so Mullan und Gormann (ebd.), der Widerstand gegen Veränderung<sup>33</sup> hoch, wenn ältere Arbeitnehmer befürchteten, dadurch ihre objektiven und subjektiven Privilegien

---

<sup>33</sup> Untersucht in der britischen Luftfahrtindustrie

gemäß dem Senioritätsprinzip zu verlieren, bzw. wenn sie existierende soziale Netzwerke bedroht sahen. Letzteres bestätigten auch Mondy, Sharplin und Flippo (1988).

### **3.3.10 Trainingseffekte auf Leistung**

Es ist gut gesichert, dass Training sowohl der physischen als auch der psychischen Prozesse zu erheblichen Leistungsverbesserungen bis ins hohe Alter führen kann (Hasselhorn und Hager, 2001, S. 343 ff.; Nyberg, Sandblom, Jones, Neely, Petersson, Ingvar, 2003, S. 13728 ff.; Martin und Kliegel, 2005) und diese Leistungsverbesserungen zusätzlich dauerhaften Bestand haben (Oswald, Hagen, Rupprecht und Gunzelmann, 2003, S. 261 ff.; Schaie, 2005).

Auch in der psychologischen Dimension ist eine Verbesserung der kognitiven Leistungen durch Trainingsmaßnahmen nachweisbar (Baltes und Willis, 1982, S. 353 ff. und Willis und Schaie, 1982, S. 239 ff.; vgl. Wahl und Tesch-Römer, 1998, S. 76). Blumenthal, Emery, Madden, George und Coleman (1991, S. 352 ff.) fanden keinen Hinweis darauf, dass sich eine Kombination von physischem und kognitivem Training besonders bewährt, hingegen fanden Oswald, Hagen und Rupprecht (1998, S. 202 ff.) Belege für die positive Wirkung einer Kombination aus körperlichem und geistigem Training. Sie halten diese Kombination aus körperlichem und geistigem Training für dauerhaft erfolgversprechend.

### **3.3.11 Weiterbildung**

Eine Form des geistigen Trainings ist die Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen. Allerdings haben ältere Arbeitnehmer häufig nicht mehr die Möglichkeit zur Weiterbildung im Betrieb, da fälschlicherweise immer noch davon ausgegangen wird, dass diese Investition nicht mehr lohnend sei. Die Zeit, die die Mitarbeiter ihre neu erworbenen Kenntnisse ins Unternehmen einbringen können, sei zu kurz (vgl. Kruse und Lehr, 1995, S. 409 ff.; Warr, 1995, S. 309 ff.). Simpson, Greller und Stroh (2002, S. 109 ff.) vertreten hingegen die Auffassung,

dass Ältere deshalb weniger an Weiterbildungen teilnehmen, weil sie aufgrund ihrer Seniorität höher bezahlt seien und eine Weiterbildung für das Unternehmen daher teuer sei. Jedoch gehen auch die Älteren selbst häufig davon aus, dass ihre Lernfähigkeit geringer geworden sei und sich die Investition wirklich nicht lohne (vgl. Levy, Slade, Kunkel, Kasl, 2002, S. 261 ff., Tippelt, 2003, S. 61 ff.). Ausgewogen und fundiert ist jedoch das Gegenteil belegt (vgl. Baltes, Lindenberger, Staudinger, 2006 und Kap. 3.3.10). Die Bereitschaft zur Weiterbildung hängt neben dem Alter und der Periode (verstanden als historische Gegebenheiten, z. B. die Gelegenheiten zur Teilnahme) auch von Kohorteneffekten ab. Darunter werden sozialisationsbedingte und in einer Generation ähnliche Einstellungen zu Bildung und ihrer Wertigkeit verstanden (Eckert 2007, S 251 ff., 2008, S. 161 ff.). Spekulativ könnte davon ausgegangen werden, dass auch die Selbsteinschätzung von Personen hinsichtlich ihrer Lernfähigkeit unter diesen Kohorteneffekt fällt.

Delgoulet und Marquié (2002, S. 25 ff.) zeigten zudem in einer Studie mit 43 Arbeitern zwischen 25 und 49 Jahren, die an einem einwöchigen Seminar teilnahmen, dass die Angst der Älteren vor dem Lernstoff höher war als die der jüngeren Teilnehmer. Der Lernerfolg am Ende der Weiterbildungsmaßnahme wies hingegen keine signifikanten Unterschiede auf. Ältere profitieren deutlich von Weiterbildungsmaßnahmen, um sich z. B. an die Modernisierung und Technisierung ihres Arbeitsplatzes anzupassen, belegten Parsons, Liden, O'Connor und Nagao (1991, S. 1331 ff.) ebenso wie Schulz (1994, S. 3 ff.) und Sterns, Barrett, Czajks und Barr (1994, S. 7 ff.).

Dennoch nehmen Ältere<sup>34</sup> in Deutschland seltener an betrieblichen Weiterbildungen teil als ihre jüngeren Kollegen. Im Jahr 2005 waren dieses nur 27 %, im Vergleich zu 41 % bei den 25- bis 54-Jährigen und 34 % bei den unter 25-Jährigen. Diese Werte gehen aus der Dritten Europäischen Erhebung über die berufliche Weiterbildung in Unternehmen hervor. Dazu wurden in Deutschland mehr als 10.000 Unternehmen aller Branchen und Größen befragt (Statistisches

---

<sup>34</sup> In der Erhebung waren alle Personen ab dem Alter von 55 in dieser Gruppe zusammengefasst.

Bundesamt, 2007; vgl. auch Kuwan, Bilger, Gnahs, Seidel, 2006). Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (2005) kam in seinem Berichtssystem Weiterbildung IX für das Jahr 2003 auf der Basis von über 7.000 repräsentativen Interviews<sup>35</sup> zu dem Ergebnis, dass nur 17 % der 50- bis 64-Jährigen an beruflicher Weiterbildung teilnehmen. In der Gruppe der 19- bis 34-Jährigen beträgt dieser Wert immerhin 29 % und sogar 31 % bei den 35- bis 49-Jährigen. Der Trend, dass Ältere deutlich seltener an Weiterbildungen teilnehmen, ist – trotz der absoluten Zunahme von Weiterbildungsaktivitäten in allen Altersgruppen – seit Ende der siebziger Jahre gleich<sup>36</sup>.

Wie das Rostocker Zentrum zur Erforschung des Demografischen Wandels (RZ) auf der Basis der Daten des Statistischen Bundesamtes und des Bundesministeriums auswertete, gibt es sowohl einen Alterseffekt bei der Weiterbildungsteilnahme als auch einen Bildungseffekt: „Wo Bildung ist, kommt auch eher Bildung hinzu“ (Tivig und Hetze, 2007, S. 54 ff.). So nahmen 44 % der Mitarbeiter mit Hochschulabschluss an Weiterbildungen teil, 38 % der Meister<sup>37</sup>, 24 % der Mitarbeiter mit einer abgeschlossenen Lehre und nur 11 % der Ungelernten.

Dieses als Matthäus-Effekt (Merton, 1968, S. 56 ff.) bekannte Phänomen ist seit langem erforscht (Strzelewicz, Raapke, Schulenberg, 1966; Bellmann und Leber, 2003, S. 15 ff.; Kuwan, Graf-Cuiper, Tippelt, 2004, S. 19 ff.). Eckert und Schmidt (2006) haben allerdings zeigen können, dass der Effekt bei jüngeren Personen noch schwach ist und erst mit zunehmendem Alter sichtbar wird. Das Berichtssystem Weiterbildung IX hat gezeigt (ebenda), dass auch eine soziale Ungleichheit in der Teilnahme an beruflicher Bildung gegeben ist. Nicht nur das Alter und das Bildungsniveau, sondern auch die Stellung im Betrieb spielen eine entscheidende Rolle für die Teilnahme an Weiterbildungen. So nahmen ungelernete Arbeiter lediglich zu 13 % an Bildungsmaßnahmen teil, leitende Ange-

---

<sup>35</sup> Repräsentative Stichprobe innerhalb der Altersgruppe der 19- bis 64-jährigen Bevölkerung Deutschlands.

<sup>36</sup> Die Zeitreihen des Berichtssystems Weiterbildung IX gehen bis in das Jahr 1979 zurück.

<sup>37</sup> Meister bzw. vergleichbare Fachschulen.

stellte hingegen zu 47 %<sup>38</sup>. Auch werden Ungelernte eher unterwiesen, während leitende Angestellte das Internet nutzen und neue Lerninhalte am Arbeitsplatz testen und probieren.

Die Teilnahme an Weiterbildungen ist jedoch nicht nur die Sache des Unternehmens. Die Verantwortung des Einzelnen für die Weiterbildung und das lebenslange Lernen betont Pätzold (2008, S. 139 ff.). Livingstone (2001) zeigt auf, dass Menschen 80 % ihrer Kompetenzen außerhalb und unabhängig von institutionalisierten Bildungsinstituten und -prozessen erwerben. Tippelt (2003, S. 67 ff.) konnte in einer Stichprobenuntersuchung der Münchener Bevölkerung zeigen, dass 96 % der Befragten<sup>39</sup> informelle, selbstgesteuerte Lernprozesse leben. Trotz der hohen Prozentzahl insgesamt zeigte sich in dieser Untersuchung auch beim informellen Lernen eine Bildungsabhängigkeit der Teilhabe. Bei höherem Bildungsniveau wurde eine Quote von 97,9 % erreicht. Hingegen lag diese Quote bei einem niedrigen Bildungsniveau nur bei 90,8 %. Dabei sind die Elemente des informellen, selbstgesteuerten Lernens vielfältig. Sie reichen vom Lesen entsprechender Sachbücher bzw. Zeitschriften<sup>40</sup> über das Selbstlernen durch Beobachten und Probieren, das Unterweisen und Anlernen, das Lernen durch elektronische Medien<sup>41</sup> bis hin zu unternehmensinternen und auch -externen Lerngruppen, Fachbesuchen und beruflichen Rotationen. Umso wichtiger ist es, diese nicht institutionalisierte Bildungsfreiheit zu führen und eine entsprechende Anregungs- und Aneignungskultur zu entwickeln<sup>42</sup> (Arnold, 2008, S. 142 ff.).

Im Rahmen der 68. Tagung der Arbeitsgruppe für Empirische Pädagogische Forschung (AEPF) im Jahr 2006 in München ging Tippelt (2006, S. 133) darauf ein, dass Übergänge im Kontext des lebenslangen Lernens auch im Erwachsenenalter stattfinden. Lebenslanges Lernen ist daher in allen seinen Facetten zu jedem Zeitpunkt des Lebens erforderlich. Lebenslanges Lernen hat

---

<sup>38</sup> Beamte nehmen sogar zu 59 % daran teil.

<sup>39</sup> Es lagen 1013 Antworten vor.

<sup>40</sup> Mit über 77 % die am häufigsten genutzten Medien.

<sup>41</sup> Mit 28,1 % ist dieser Bereich ausbaufähig.

<sup>42</sup> Dieser Anspruch gilt allerdings für Personen aller Altersgruppen.

sich in diesem Zusammenhang zu einem „Schlagwort“ entwickelt und betrifft Erwachsene aller Altersstufen ebenso wie Kinder (Staudinger, 2006, S. 690 ff.).

Die unabhängige Expertenkommission „Finanzierung Lebenslangen Lernens“ hat 2004 (S. 20 ff.) klargestellt, was unter lebenslangem Lernen zu verstehen ist:

- „Lebenslanges Lernen umfasst die Gesamtheit allen formalen, nonformalen und informellen Lernens über den gesamten Lebenszyklus eines Menschen hinweg. [...]
- Lebenslanges Lernen ist ein Lernen auf durchlässigen und zugleich miteinander verzahnten Bildungspfaden. [...]
- Lebenslanges Lernen ist ein Lernen in Eigenverantwortung, wobei eigenverantwortliches Handeln selbst wiederum Lernprozesse voraussetzt. [...]
- Lebenslanges Lernen ist ein Lernen in einer vielfältigen und transparenten Angebotslandschaft. [...]
- Lebenslanges Lernen heißt Lernen durch die Bereitstellung von ausreichenden Ressourcen ermöglichen. [...]
- Lebenslanges Lernen ist eine individuelle, unternehmerische und gesellschaftliche Investition. [...]
- Lebenslanges Lernen heißt Lernen unter den Bedingungen von Transparenz, begleitender Beratung und Qualitätssicherung.“

Bezogen auf die berufliche Praxis folgt daraus, dass lebenslanges Lernen eine Gemeinschaftsaufgabe von Individuum, Unternehmen, gesellschaftlichen Institutionen und Politik ist und zukünftig noch verstärkt stattfinden wird.

### **3.3.12 Krankenstand und Alter**

Auf die Frage, wieso der Krankenstand in ihrer Abteilung so hoch sei, antworten Abteilungsleiter durchaus gern mit Verweis auf den hohen Altersdurchschnitt ihrer Abteilung. Dabei ist unerheblich, ob die Frage an einen Leiter im

gewerblichen Bereich oder im Management geht<sup>43</sup>. Die Arbeitsunfähigkeitsstatistik des Bundesverbandes der Betriebskrankenkassen der Jahre 2003 und 2007<sup>44</sup> sagt jedoch aus, dass ältere Arbeitnehmer von der Fallzahl her seltener krank sind als jüngere – allerdings nimmt die Dauer der einzelnen Erkrankungen mit dem Alter zu.

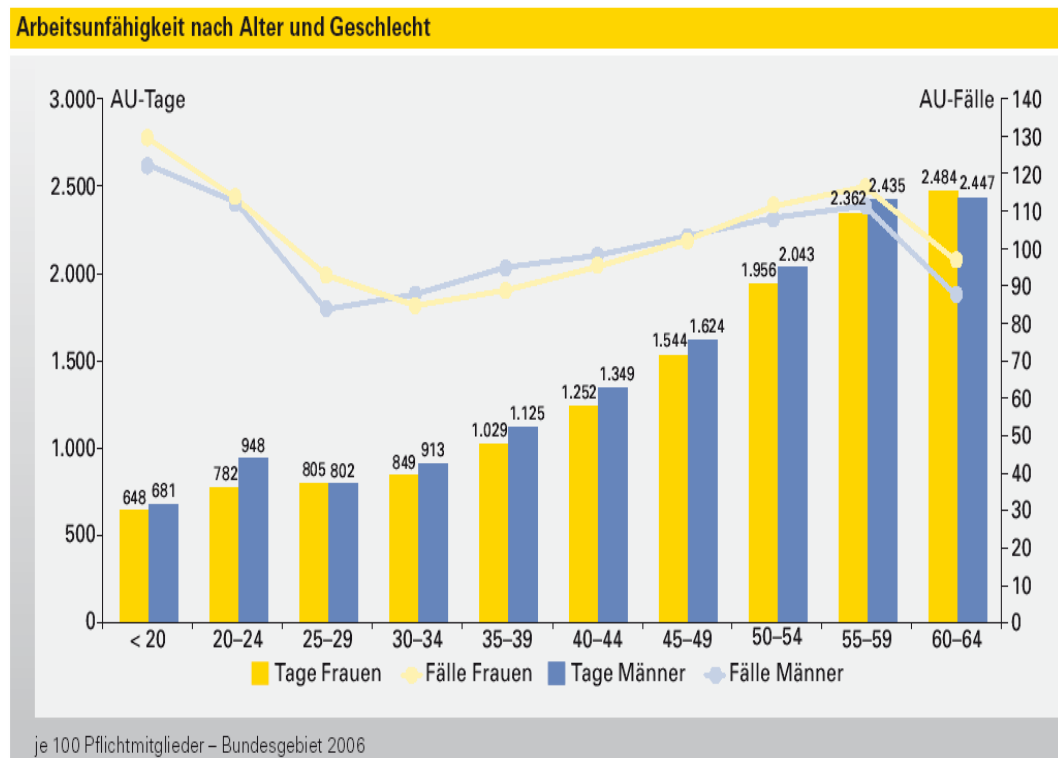


Abb. 13: Arbeitsunfähigkeit nach Alter und Geschlecht  
(BKK Bundesverband, 2007, S. 35)

Diesen Effekt fanden bereits Spencer und Steers (1980, S. 567 ff.) und auch Marstedt und Müller (1998) konnten dieses eindeutig belegen<sup>45</sup>. Insgesamt nehmen die chronisch-degenerativen Krankheiten mit dem Alter zu. Herz-/Kreislaufkrankungen sowie Muskel- und Skeletterkrankungen weisen die höchsten altersabhängigen Steigerungsraten auf und sind für den größten Teil der

<sup>43</sup> Aussage basierend auf den betrieblichen Erfahrungen der Verfasserin.

<sup>44</sup> Die Statistik 2007 zeigt die Daten des Jahres 2006 – s. Abb. 13.

<sup>45</sup> Dabei war auffallend, dass ältere Arbeitnehmer in den neuen Bundesländern deutlich seltener und kürzer krank sind als die gleiche Altersgruppe in den alten Bundesländern. Dieser Effekt ist bei den jüngeren Altersgruppen nicht sichtbar.



Ausfallzeiten Älterer verantwortlich (Vetter, 2003). Vetter (ebd.) stellt dar, dass das höhere Krankheitsrisiko besonders in niedrigeren Berufsgruppen mit körperlicher Beanspruchung auftritt. In hohem Ausmaß alterskritisch sind körperliche Beanspruchungen (Tragen schwerer Lasten etc.), Belastungen durch die Arbeitsumgebung (z. B. Hitze, Lärm) und die Arbeit in Schicht- bzw. Nachtarbeitsmodellen (Morschhäuser, 2003).

In höherqualifizierten Berufen, in Berufen mit hohem Sozialprestige und bei Tätigkeiten mit großem Entscheidungsspielraum sind die Krankheitszeiten jedoch deutlich geringer (Morschhäuser, ebd.). Dieses belegt auch die aktuelle Statistik des BKK Bundesverbandes (2007).

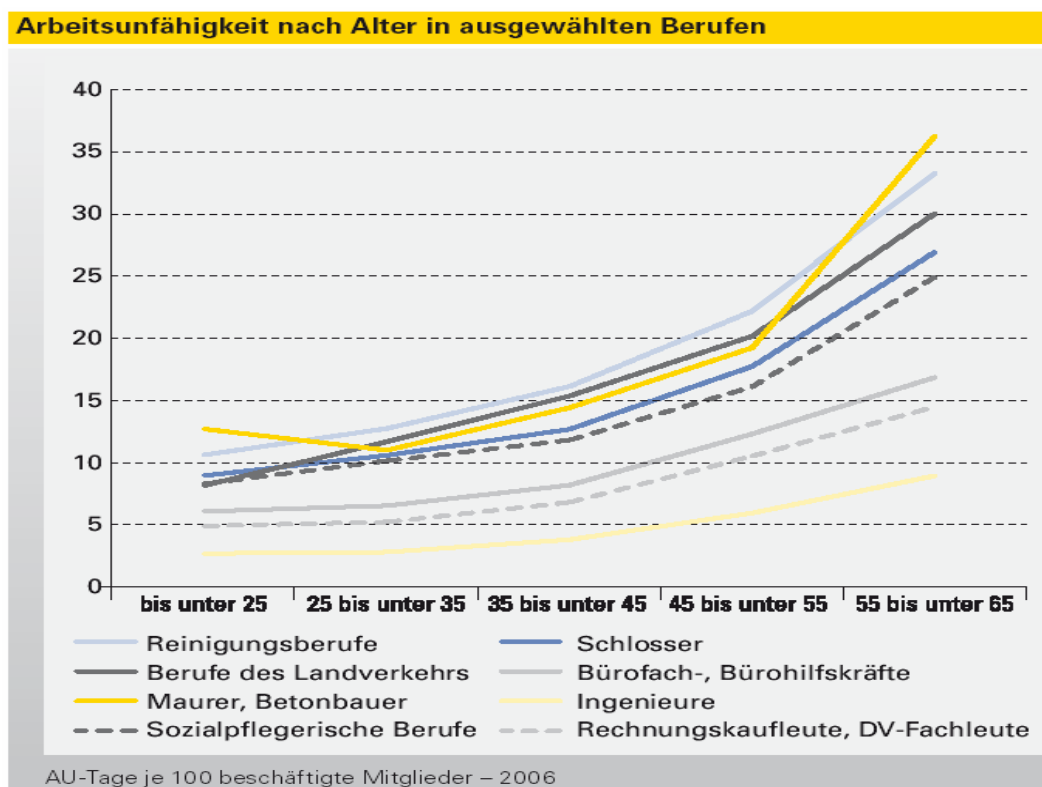


Abb. 14: Arbeitsunfähigkeit nach Berufsgruppen  
(BKK Bundesverband, 2007, S. 36)

Ingenieure sind demnach signifikant weniger krank als alle anderen Berufsgruppen. Reinigungs-, Metall- und Verkehrsberufe gehören zu den Berufsfeldern mit den höchsten Ausfallzeiten bei den über 55-Jährigen (im Mittel 30 bis

32 Tage Arbeitsausfall je Beschäftigtem). Dagegen sind Führungskräfte im Management, Ingenieure, Lehrer, Techniker und Rechnungskaufleute durchschnittlich nur 8 bis 14 Tage krank. Freiwillig Versicherte<sup>46</sup> verzeichnen über alle Altersgruppen nur 5,2 Krankheitstage. Der Durchschnitt der Krankentage bei Pflichtversicherten liegt – zum Vergleich – bei 12,4 Tagen (BKK Bundesverband, 2007).

Eine pauschale Stigmatisierung „Alt gleich krank“ ist – so stellt Naegele (2005, S. 214 ff.) überblicksmäßig aus den vorliegenden Befunden dar – nicht gerechtfertigt. Die Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit bei gutem gesundheitlichem Zustand ist sicherlich eine der Aufgaben, auf die die Unternehmen und auch die Politik zukünftig großes Augenmerk legen müssen. So fordert z. B. die Bundestags-Enquete-Kommission Demographischer Wandel (Deutscher Bundestag, 2002) eine lebenslaufbezogene Politik der Beschäftigungsförderung alternder Belegschaften.

### **3.4 Alter und Führung**

Ältere Mitarbeiter sind im Rahmen der Demografieforschung eine gut untersuchte Personengruppe. Für die spezielle Mitarbeitergruppe der älteren Führungskräfte liegen hingegen verhältnismäßig wenige Forschungsergebnisse vor. Der Erkenntnisstand dieser Untersuchungen, die zum Teil schon vor langer Zeit durchgeführt wurden, aber – zum Teil mangels aktuellerer Daten - immer noch Stand der Forschung sind, wird im Folgenden dargestellt.

#### **3.4.1 Leistung von älteren Führungskräften**

Einen positiven Effekt des Alters auf Führungstätigkeiten fand bereits Taylor (1975, S. 74 ff.) in einer Simulationsstudie. In dieser Studie wurden 79 Manager mit einem Entscheidungsfindungstest konfrontiert. Im Ergebnis benötigten die

---

<sup>46</sup> Beschäftigte, deren Verdienst über der Beitragsbemessungsgrenze liegt und die damit von der Pflichtversicherung befreit sind.

älteren Manager mehr Zeit für ihre Entscheidungen, bezogen jedoch in dieser Zeit mehr Informationen ein und sicherten so ihre Entscheidung fundierter ab. Sie verarbeiteten die Informationen nicht langsamer als jüngere Manager, waren jedoch besser in der Lage, Wichtiges von Unwichtigem zu trennen. Dabei kam ihnen mit Sicherheit ihre Erfahrung zugute. Gleichzeitig waren die Älteren selbstkritischer und eher bereit, ihre Entscheidungen zu hinterfragen und ggf. – bei neuen Erkenntnissen – zu modifizieren.

Auch Klemp und McClelland (1986, S. 31 ff.) fanden bei älteren Mitarbeitern spezifische berufliche Stärken, die vor allem in erfahrungsgebundenen Fähigkeiten und Fertigkeiten liegen. Sie untersuchten aus einer Gruppe von 150 betrieblichen Managern diejenigen mit den besten Bilanzen. Dieser finanzwirtschaftliche Erfolg wurde als Indiz für eine besonders gute Bewältigung der Führungsaufgabe gewertet. Als Stärken konnten sie bei diesen erfolgreichen Managern

- planendes, kausales Denken,
- Suche nach neuen Informationen, um Situationen besser einschätzen und mit ihnen effektiv umgehen zu können,
- synthetisches Denken (kreative Integration zahlreicher Informationen),
- Bedürfnis, Einfluss auszuüben,
- Ausübung von Einfluss,
- Beeinflussung von Entscheidungen in einer Gruppe,
- symbolische Einflussnahme (durch Übernahme von Vorbildfunktionen und durch Hervorhebung der Gruppenidentität) und
- Selbstsicherheit identifizieren.

Selbstverständlich sind diese Stärken nicht nur im Alter vorhanden, jedoch können hier im Alter hohe Ausprägungen erreicht werden. Diese älteren Manager haben offensichtlich ein individuelles Wissenssystem<sup>47</sup> erworben. Ein solches Wissenssystem ist geprägt von hohem bereichsspezifischem Wissen und den dazugehörigen Strategien. Verbunden damit sind hohe soziale Kompetenz und die Fähigkeit, Mitarbeiter zu führen und Gruppenprozesse zu gestalten, sowie hohe

---

<sup>47</sup> Dieses Wissenssystem kann als Teil der kristallinen Intelligenz gesehen werden.

Leistungsmotivation und ein stabiles leistungsbezogenes Selbstkonzept (Klemp und McClelland, 1986, S. 31 ff.). Auch Colonia-Willner (1998, S. 45 ff.) zeigte in ihrer Untersuchung von 200 Bankmanagern in Brasilien, dass, obwohl die älteren unter ihnen in psychometrischen Tests altersspezifisch schlechter abschnitten als ihre jüngeren Kollegen, die gesamte Managementleistung und der Erfolg der älteren Manager höher und besser war.

Naegele (1992, S. 372) führt weiterhin an, dass ältere Manager sich selbst nicht in die Gruppe der älteren Arbeitnehmer einordnen und entsprechend die Negativattribute des Alters als nicht auf sie zutreffend ansehen bzw. aufgrund ihres hierarchischen Status auch nicht damit in Verbindung gebracht werden.

### **3.4.2 Vorgesetztereinschätzung**

Bungard und Fischer (1983, S. 222 ff.) befragten 159 Führungskräfte in der Fahrzeugindustrie hinsichtlich der beruflichen Leistung von älteren Mitarbeitern. Je jünger die Führungskräfte waren, desto negativer schätzten sie die Leistungsentwicklung bei älteren Mitarbeitern ein. Interessant dabei war, dass diese Einschätzung revidiert wurde bzw. positiver ausfiel, wenn die Führungskräfte in der Realität mit Älteren zusammenarbeiteten.

Direkte Leistungsmessungen sind gerade im oberen Management nur schwer möglich und so kommt es entscheidend auf die Einschätzung des Vorgesetzten an. Die Tendenz der durchgeführten Untersuchungen ist jedoch eindeutig: Vorgesetztereinschätzungen werden durch das Alter der Eingeschätzten von der Tendenz her in eine negative Richtung verzerrt (Price, Thompson und Dalton, 1975, S. 22 ff.). Das Gleiche gilt für die Beurteilung durch Kollegen (Shore und Bleicken, 1991, S. 1093 ff. Zu diesem Themenkomplex vgl. auch: Ferris, Judge, Chachere und Liden, 1991, S. 616 ff.; Cleveland und Shore, 1992, S. 469 ff.; Cleveland, Shore und Murphy, 1997, S. 239 ff.). Wenn die Kollegen jedoch selbst älter waren bzw. mehr Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Älteren hatten (Taylor, Crino und Rubenfeld, 1989, S. 449 ff.), wurden die Einschätzungen deutlich positiver. Diese Erkenntnis trifft gut das „Je ähnlicher, desto attraktiver“-

Paradigma, wie es Byrne (1971) und Riordan und Shore (1997, S. 342 ff.) beschreiben. Je größer die Ähnlichkeit zwischen einem Einzelnen und der Gruppe ist – und sei es in der Variable des Alters –, desto höher ist die Attraktivität des Einzelnen für die Gruppe und die Attraktivität der Gruppe für den Einzelnen. Ersteres mündet in höhere Leistungseinschätzung und Letzteres in höhere Leistung. Tsui, Xin und Egan (1995, S. 97 ff.) zeigten, dass dies auch für das Verhältnis von Vorgesetzten zu Mitarbeitern und vice versa gilt. Shore, Cleveland und Goldberg (2003, S. 529 ff.) fanden in einer Untersuchung an 185 Managern und ihren 290 Mitarbeitern, dass die Altersbeziehung zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem entscheidend für wahrgenommene Arbeitszufriedenheit, die wahrgenommene und fremdeingeschätzte Arbeitsleistung und die Karriereentwicklung war. Sie untersuchten die Vorgesetztereinschätzungen hinsichtlich Leistungspotenzial (manager-rated potential), Entwicklungsmöglichkeiten (manager-rated development) und Leistung (manager-rated performance) und zusätzlich die Selbsteinschätzung der Beschäftigten hinsichtlich ihrer Leistung (employee-rated performance).

Das geringste Leistungspotenzial in der beruflichen Tätigkeit wurde älteren Mitarbeitern dabei von jüngeren Führungskräften zugesprochen (s. Abb. 15):

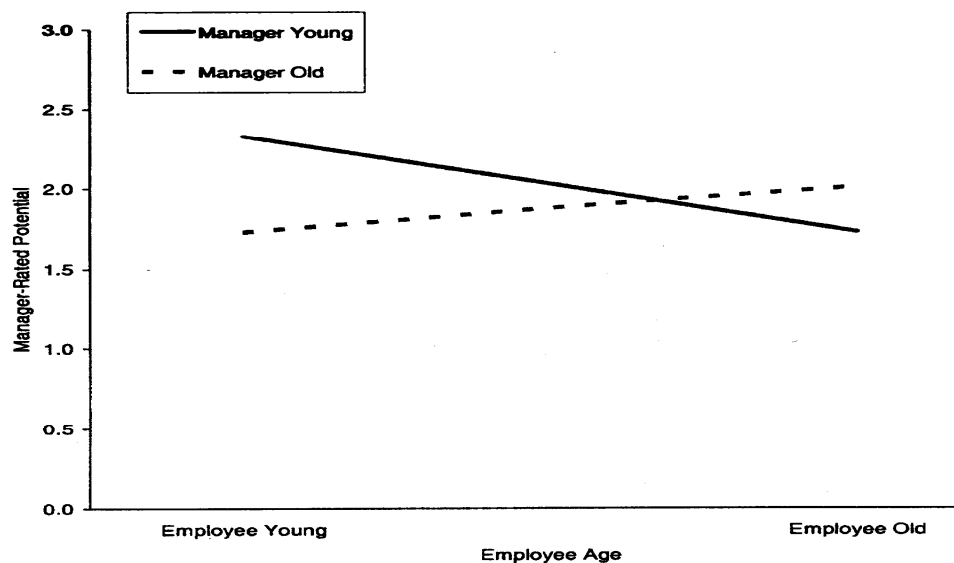


Abb. 15: Employee age and manager age in relation to manager-rated potential (Shore, Cleveland und Goldberg, 2003, S. 535)

Gleiches gilt für die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten. Auch hier werden Ältere von ihren jüngeren Vorgesetzten deutlich negativer eingeschätzt als die jüngeren Kollegen (Abb. 16):

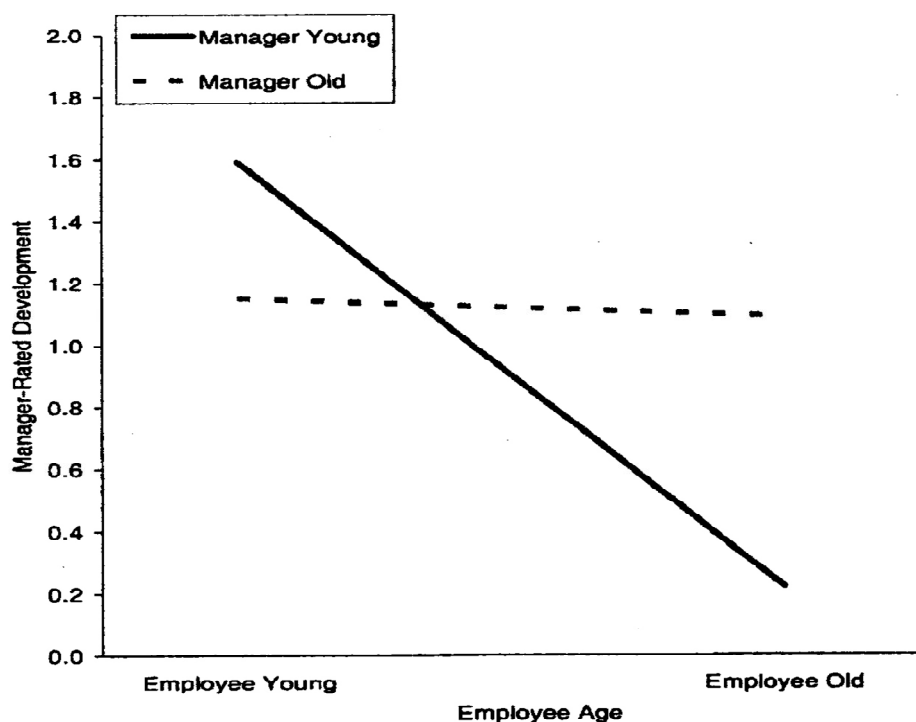


Abb. 16: Employee age and manager age in relation to manager-rated development (Shore, Cleveland und Goldberg, 2003, S. 535)

Nicht in dieses Erklärungsmuster passt allerdings, dass die Leistung der Älteren in dieser Untersuchung von jüngeren Managern höher eingeschätzt wurde als die Leistung der Jüngeren. Hingegen bewerten ältere Manager die Leistung der jüngeren Mitarbeiter deutlich höher als die Leistung ihrer Altersgenossen unter den Mitarbeitern (Abb. 17):

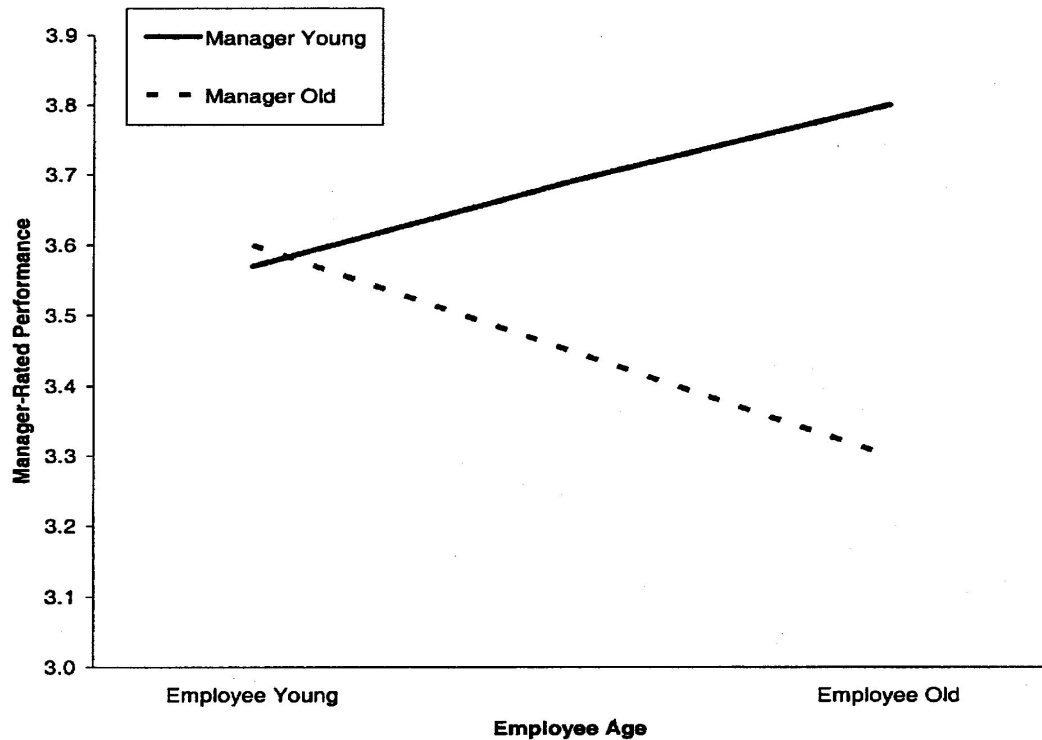


Abb. 17: Employee age and manager age in relation to manager-rated performance (Shore, Cleveland und Goldberg, 2003, S. 534)

Im Widerspruch dazu, schätzen Ältere ihre eigene Leistung bei einer älteren Führungskraft deutlich besser als bei einer jüngeren Führungskraft ein. Jüngere Mitarbeiter hingegen schätzen ihre Leistung bei einer jüngeren Führungskraft deutlich höher ein als bei einem älteren Vorgesetzten. Ganz offensichtlich hängt die eigene Leistungseinschätzung, aber – wie diese Untersuchung weiterhin zeigte – auch die Arbeitszufriedenheit und das Commitment stark von dem Verhältnis des Alters des Beschäftigten zu dem Alter des Vorgesetzten ab. Dabei scheint das subjektive Alter<sup>48</sup> deutlich relevanter zu sein als das chronologische Alter. Steitz und McClary (1988, S. 83 ff.) zeigten, dass chronologisches und subjektives Alter natürlich korrelieren, jedoch mit steigendem chronologischem Alter zunehmend differieren.

<sup>48</sup> Zum subjektiven und chronologischen Alter siehe auch Kap. 2.2 dieser Arbeit.

## 3.5 Ruhestand

### 3.5.1 Planung des Ruhestandes

Der wissenschaftliche Blick auf die Planungen für den Ruhestand geht davon aus, dass Arbeit für das Individuum einen Zweck erfüllt und eine Bedeutung hat (Kosloski, Ekerdt und DeViney, 2001, S. 160 ff.). Auf die Frage, welche Zwecke und Bedeutungen Arbeit erfüllt, gibt es eine Reihe von Antworten: Grunenberg (1979) sieht primär die monetäre Seite und die Tatsache, dass die Arbeit an sich innerlich befriedigend ist. Friedlander (1963, S. 246 ff.) ergänzt um das soziale und technische Umfeld und die Anerkennung durch berufliche Erfolge. Voydanoff (1978, S. 179 ff.) fand zusätzliche den Faktor „self-expression“. Darunter versteht er, „die Dinge zu tun, die jemand am besten kann“. Kosloski, Ginsburg und Backman (1984, S. 331 ff.) dachten in ähnlichen Kategorien und fügten „support for self-view“, definiert als: „die Möglichkeit zu haben, andere zu führen und die eigenen Fähigkeiten einzusetzen“, hinzu. Goldschmidt (1995, S. 79 ff.) betont, dass die soziale Funktion von Arbeit in vielen Gesellschaften generell wichtig ist und durch die Arbeit die eigene Kompetenz manifestiert wird. Natürlich besitzt auch die Verfügbarkeit einer angemessenen Pension einen Einfluss auf die Wichtigkeit der beruflichen Tätigkeit und das Ruhestandsverhalten (Gustman, Mitchell und Steinmeier, 1993; Quinn, Burkhauser und Myers, 1990).

Schätzen Individuen diesen Zweck, diese Bedeutung von Arbeit als für sich persönlich hoch ein, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass sie länger in ihrer beruflichen Tätigkeit verbleiben wollen (McCune und Schmitt, 1981, S. 795 ff.; Glenn und Weaver, 1985, S. 89 ff.; Hayward und Hardy, 1985, S. 491 ff.; Palmore, Burchett, Fillenbaum, George und Wallmann, 1985). Negative Einstellungen zum Beruf führen in der Umkehrung dazu, dass Individuen versuchen, diesen schnellstmöglich zu verlassen (Beehr, 1986, S. 31 ff.; Ekerdt und DeViney, 1993, S. 35 ff.; Hansson, De Koekoek, Neece und Patterson, 1997, S. 202 ff.). Für eine lange berufliche Tätigkeit sind, so Etzioni (1995, S. 251 ff.), neben Geld und



intrinsischer Motivation, das erzielbare Prestige und der Wert für die eigene Identität und das Selbstwertgefühl entscheidend.

Personen, die ihrem Beruf verbunden sind, besitzen keine Neigung, Pläne über und für ihren bevorstehenden Ruhestand zu machen (Kosloski, Ekerdt und DeViney, 2001, S. 160 ff.). Richardson und Kilty (1992, S. 7 ff.) fanden heraus, dass in einer Gruppe von Afroamerikanern diejenigen, die ihrem Beruf sehr verbunden waren, jegliche Planung für einen Ruhestand vermieden. Systematisch und mit 4.237 Teilnehmern untersuchten Kosloski, Ekerdt und DeViney (ebd.) die Faktoren, von denen es abhängt, ob Individuen ihren Ruhestand planen oder diesbezüglich Vermeidungsverhalten zeigen. Gemäß ihrer Hypothese bestätigten sie, dass Personen mit intrinsischer Freude an der Arbeit und positiven sozialen Beziehungen im Arbeitsumfeld weniger Planungen für ihren Ruhestand hatten. Nicht bestätigt wurde allerdings, dass sich auch Personen mit hohem Einfluss und viel Macht in ihrem Beruf planungsavers verhielten. Die Ursache dafür, so ihre Vermutung, könnte sein, dass sich gerade diese Personen sehr intensiv im Sinne der Planung einer Weiter- bzw. Anschlussstätigkeit mit dem Ruhestand beschäftigten. Generell war der Wunsch unter den motivierten und engagierten Kräften am höchsten, auch nach dem Ruhestand beruflich aktiv zu bleiben. Zu gleichen Ergebnissen kamen auch Glamser (1981, S. 104 ff.) und Hooker und Ventis (1984, S. 478 ff.).

### **3.5.2 Austritt aus dem Beruf und Eintritt in den Ruhestand**

Atchley (1976; 1989, S. 183 ff.; 1999) entwickelte im Rahmen seines Kontinuitätsmodells ein Prozessmodell des Austritts aus dem Beruf. Wichtig dabei ist, dass das Individuum gemäß der eigenen Kognition über alle inneren und äußeren Veränderungen hinweg die eigene Identität bewahrt. Nach Atchley überwiegt ursprünglich eine unbekümmerte Einstellung zum Ruhestand. Diese füllt sich jedoch bei zunehmender Nähe des Ruhestandes mit Ängsten an. Unmittelbar zum Eintritt in den Ruhestand herrscht dann ein Hochgefühl von Freiheit und Energie vor. Je nach persönlicher Situation folgt entweder sofort eine

Phase der Reorientierung, die verbunden ist mit einer Wiederbetonung und Wiederbelebung früherer privater Interessen und in der das Leben im Ruhestand neu geordnet wird. Oder es wird noch eine Phase der Desillusionierung mit geringer Zufriedenheit vorgeschaltet. Die Etablierung eines routinegeprägten Alltags erzeugt dann allgemeine Zufriedenheit. Die Endphase der nachberuflichen Zeit ist dann von gesundheitlichen Einschränkungen und dem Tod geprägt. Kontinuität sowohl im Innern (Konstanz von Einstellungen, Ideen, Erfahrungen, dem Selbstkonzept, den eigenen Zielen, der Sicht auf die Welt etc.) als auch im Äußeren (physische/soziale Umwelt, Leben in vertrauter Umgebung und Beziehungsmustern, Lebensstil etc.) ist dabei die Anpassungsstrategie des Individuums, die auf Veranlassung des Umfelds bzw. des Individuums hin angewendet werden. Gleichzeitig ist diese Kontinuität jedoch auch das Ziel, welches es zu erreichen gilt, um Zufriedenheit zu erlangen.

Dieses bereits von Thomae (1968, S. 22 ff., 1996) als Kontinuität im Wandel beschriebene Phänomen wurde u. a. von Brandtstädter (2002), Lang und Heckhausen (2005, S. 525 ff.), Staudinger und Kunzmann (2005, S. 320 ff.) sowie Diehl und Dark-Freudemann (2006, S. 93 ff.) untersucht.

Wie erlangt nun ein Individuum diese Kontinuität? Unter anderem indem es ihm gelingt, die neuen Situationen und Gegebenheiten in seine bisherige Welt zu integrieren und daraus ein neues Gesamtbild zu formen. Whitbourne (1985, S. 594 ff.) unterscheidet in ihrer "life span construct theory of adaptation" zwischen der "life story" (der subjektiven Vergangenheit des Individuums) und dem "life scenario" (den Erwartungen und Plänen für die Zukunft). In Vorbereitung auf Veränderungen entwickeln Menschen ein „life scenario“ für die Zeit nach der Veränderung. Wenn erforderlich, definieren sie dazu ihre „life story“ dahingehend um, dass ein deutlicher Zusammenhang zwischen altem und neuem Zustand entsteht. Dieser Zusammenhang kann dann vom Individuum als Kontinuität wahrgenommen werden. Dadurch wird es dem Individuum möglich, so Kaufmann (1986), seine Identität bruchfrei beizubehalten.

Nuttman-Shwartz (2008, S. 185 ff.) konnte diesen „Mechanismus“ bei 56 männlichen Arbeitnehmern, die kurz vor der Pensionierung standen, nachweisen. Entsprechend sehen Kim und Feldmann (2000, S. 1195 ff.) und Kim und Moen (2002, S. 212 ff.) es als sehr positiv für die Kontinuität an, wenn Individuen nicht abrupt, sondern fließend in den Ruhestand wechseln. Dadurch könne die Tagesstruktur, die bisr durch die Arbeit geprägt war, schrittweise modifiziert werden. Gleichzeitig können die Freizeitaktivitäten ausgebaut werden. Die Sozialkontakte des Berufes können aufrechterhalten werden und – gerade für beruflich sehr Aktive wichtig – eine teilweise Beibehaltung der beruflichen Tätigkeit erhält die Kontinuität und Struktur des Tagesablaufes.

Ekerdt (1989, S. 321 ff.) konnte belegen, dass die Zufriedenheit der Rentner in den ersten sechs Monaten nach der Pensionierung am höchsten war, 13 bis 18 Monate nach der Pensionierung dann am niedrigsten, um anschließend wieder anzusteigen. Dieser kontinuieritätstheoretische Ansatz deckt sich mit den Erkenntnissen von z. B. Mayring (1990), der ausführt, dass der Ruhestand nicht generell als bedrohlich wahrgenommen werden muss. Kiefer (1996, S. 93 ff.) fand in der Schweizer Pensionierungsstudie, dass Personen, die mit ihrer Arbeit zufrieden waren und für die diese einen hohen Stellenwert hatte, mit dem anschließenden Ruhestand zufriedener waren als Personen, deren Arbeitsverhältnis unbefriedigend und wenig bedeutsam war. In der Längsschnittstudie von Palmore, Burchett, Fillenbaum, George, Wallmann (1985) konnte gezeigt werden, dass die Zufriedenheit im Ruhestand mit zunehmendem Alter, zunehmendem Einkommen und besseren Gesundheitswerten steigt. Auch die Art und Anzahl der Hobbys und der Bildungsstand beeinflussen die Zufriedenheit (ebd.). Viel Zeit mit Freizeitaktivitäten zu verbringen und besonders in Vereinen aktiv zu sein bei einem gleichzeitig hohen Bildungsstand waren neben Einkommen und Gesundheit wichtige Prädikatoren für die Zufriedenheit.

Isaksson und Johansson (2000, S. 241 ff.) zeigten – ebenso wie Millward (2005) und van Solinge und Henkens (2005, S. 11 ff.) – auf, dass das subjektive Wohlbefinden von Rentnern von der wahrgenommenen Freiheit, sich in den Ruhestand zu verabschieden, abhängt. Je freiwilliger der Rückzug, desto größer die

Zufriedenheit. De Vaus, Wells, Kendig und Quine (2007, S. 667 ff.) untersuchten die Daten von 601 Australiern, die kurz vor dem Ruhestand standen, zu verschiedenen Zeitpunkten: vor dem Ruhestand, um die sieben Tage vor dem Eintritt, nach 12, 24 und 36 Monaten. Sie belegten eindrucksvoll, dass es für das Wohlbefinden, die Gesundheit und die Gefühle hinsichtlich des Ruhestandes dauerhaft besser ist, wenn die Älteren den Zeitpunkt und die Art des Wechsels in den Ruhestand selbst wählen und gestalten konnten. Hingegen konnte dieser Effekt für die Alternativszenarios des abrupten Abschieds in den Ruhestand versus des gleitenden Abschieds nicht deutlich gezeigt werden.

Das subjektive Wohlbefinden hängt jedoch auch mit den Möglichkeiten der Vorbereitung (Ekerdt, 1989, S. 321 ff.; 1995, S. 826 ff.; Mayring 1996, S. 35 ff.; Taylor-Carter, Cook und Weinberg, 1997, S. 273 ff.), der Gesundheit und den finanziellen Möglichkeiten (Gall, Evans und Howard, 1997, S. 110 ff.; Weckerle und Schultz, 1999, S. 317 ff.) zusammen. So wurde der positive Effekt von Vorbereitungskursen auf die Pensionierung bereits durch Ash (1966, S. 97 ff.) gezeigt und durch Payne, Robbins und Dougherty (1991, S. 301 ff.), Nuttman-Shwartz (2001) und Reitzes und Mutran (2004, S. 63 ff.) bestätigt. Nuttman-Shwartz (2008, S. 185 ff.) konnte diesen Effekt nicht bestätigen, jedoch war seine Stichprobe mit 56 Probanden nicht hinreichend groß, um daraus generelle Schlussfolgerungen zu ziehen.

Insbesondere für Personen, für die die Arbeit einen hohen Stellenwert eingenommen hat, ist der Ruhestand durchaus problematisch (vgl. Dreher, 1970, S. 118 ff.). Dieser hohe Stellenwert ist gerade bei Personen mit einem hohen erreichten beruflichen Sozialstatus häufig gegeben, jedoch fällt es diesen Personen offensichtlich leichter, ihren Sozialstatus auch nach dem Ende der Berufstätigkeit beizubehalten (z. B. aktiver Teil eines Netzwerkes zu sein, Teilzeittätigkeiten auszuüben, viele Sozialkontakte), was wiederum die Zufriedenheit nach Eintritt in den Ruhestand fördert (Richardson und Kilty 1991, S. 151 ff.).

Cebulla, Butt und Lyon (2007, S. 849 ff.) beschrieben in ihrer Studie zur Anhebung der Pensionsgrenze in Großbritannien die Wichtigkeit von flexiblen

Modellen der Arbeitsgestaltung in höherem Alter. Demnach sind ältere Personen (und hier besonders diejenigen, die ein besonders niedriges und die ein besonders hohes Einkommen haben – vgl. Smeaton und McKay, 2003) durchaus bereit, auch oberhalb der derzeitigen Pensionsgrenzen tätig zu werden. Wichtig sei allerdings, dass die privaten und beruflichen Anliegen in Einklang gebracht werden können. Die Forscher betonen, dass diejenigen, die aktuell und in den nächsten 10 bis 15 Jahren in den Ruhestand gehen werden, sich deutlich von den Ruheständlern der Vergangenheit unterscheiden werden. Sie sind es gewohnt, neue Dinge zu lernen, mit moderner, sich verändernder Technik umzugehen und Einfluss auf die Gestaltung ihres beruflichen Umfeldes auszuüben. Dieser erlernte Umgang mit Gestaltungsspielraum prägt auch die Erwartungen an das Arbeiten im späteren Alter.

Nimrod (2008, S. 831 ff.; s. auch Nimrod, 2007 a, S. 91 ff.; 2007 b, S. 65 ff.) wies innerhalb einer israelischen Stichprobe von 378 aktuell in den Ruhestand gewechselten Personen nach, dass ein großer Teil von ihnen durchaus vollkommen neue Tätigkeiten und Freizeitaktivitäten zur Beschäftigung im Ruhestand wählte. Dies hatte auch einen begrenzt positiven Effekt auf ihre Lebenszufriedenheit.

### **3.5.3 Nach der Pensionierung**

Berufliche Aktivität auch nach der Pensionierung wurde im Jahre 1994 von 21,6 % der Ruheständler ausgeübt (Wachtler und Wagner, 1997). Andere Untersuchungen, wie z. B. von Schumacher (1988, S. 68 ff.), fanden hier jedoch nur Werte um die 8 % bzw. 5 % in den Untersuchungen von Pischner und Wagner (1992, S. 99 ff.) und Kohli und Künemund (1998). Allerdings äußerten in der Erhebung von Schumacher (ebd.) 19 % den Wunsch nach beruflicher Aktivität. Die genauen Prozentwerte sind für den Fokus dieser Arbeit nicht entscheidend, zumal die erhobenen Altersgruppen variieren<sup>49</sup>. Jedoch sind die Motive für die Berufstätigkeit auch nach der Pensionierung relevant: Hier werden finanzielle

---

<sup>49</sup> Beginn der Untersuchungsgruppe mit 60, 65 oder 70 Jahren.

Beweggründe genannt, aber vorherrschend scheint der Wunsch zu sein, etwas Sinnvolles zu tun, gebraucht zu werden und soziale Kontakte zu besitzen. Ribeiro und Paul (2008, S. 165 ff.) konnten ähnliche Effekte in einem anderen Zusammenhang nachweisen: Ältere Männer, die ihre dauerhaft erkrankten Ehefrauen pflegten, nahmen dieses überwiegend als zufriedenstellend und gesellschaftlich sinnvoll wahr, umso mehr, je gesünder sie sich fühlten<sup>50</sup>. Weiss, Bass, Heimovitz und Oka (2005, S. 47 ff.) zeigten<sup>51</sup> anhand der Japan's Silver Human Resource Center, die Teilzeittätigkeiten für Ruheständler vermitteln, dass es auch nach der Pensionierung arbeitenden Männern gesundheitlich deutlich besser ging als denen, die nicht arbeiteten<sup>52</sup>.

### **3.6 Eigene Untersuchung im Licht der wissenschaftlichen Literatur**

Die dargestellten Untersuchungen und Ergebnisse zeigen, dass Alter und die Prozesse des Alterns gut untersuchte Phänomene sind. Deutlich wird auch, dass das Alter immer im Zusammenhang mit der gesellschaftlichen Entwicklung gesehen werden muss. Dieser Kontext hat Einfluss auf die wissenschaftliche Theorienbildung und Forschung. So spiegelt z. B. die Entwicklung des Defizitmodells eine gesellschaftliche Realität wieder, genau wie z. B. das SOK-Modell die Selektion, Optimierung und Kompensation (Baltes und Baltes, 1990, S. 1 ff.).

Die Forschungsaktivitäten zu dem Themengebiet sind fokussiert auf die breite Masse der Beschäftigten. Zumeist stehen Mitarbeiter im produktiven Bereich im Fokus. Deren Arbeitsergebnisse lassen sich am ehesten konkret messen und bewerten, z. B. anhand der produzierten Stückzahlen. Führungskräfte werden in der Regel nur am Rande – bezüglich der Wahrnehmung einer komplexen Tätigkeit – untersucht. Bei den untersuchten Führungskräften handelt es sich im

---

<sup>50</sup> Die Qualität der Beziehung zur Ehefrau spielte ebenfalls eine Rolle.

<sup>51</sup> 393 Studienteilnehmer, die bereits in den Centern gearbeitet hatten bzw. dieses zukünftig tun wollten.

<sup>52</sup> Bei Frauen zeigte sich dieser Effekt im Übrigen nicht.

Regelfall um Mitarbeiter mit Personalverantwortung, wie z. B. Meister und andere praktisch involvierte Leiter im Betrieb. Die hierarchische Position der Führungskräfte innerhalb des Unternehmens bleibt unbeachtet. Insgesamt – das zeigt die vorangegangene Literaturdiskussion – gibt es wenig Forschung, die das praktische betriebliche Leben und die höchsten Manager eines Unternehmens in den Fokus rückt.

Das Leistungsvermögen und den Leistungsbeitrag älterer Führungskräfte für ein Unternehmen rein subjektiv durch eben diese beurteilen zu lassen und zusätzlich zu erfragen, wie das Erleben der Führungskräfte hinsichtlich der wahrgenommenen Leistungs- und Wertschätzung durch das Unternehmen aussieht, stellt wissenschaftliches Neuland dar. Diese Fragestellungen sind bisher in der Forschung nicht hinreichend untersucht, ebenso wenig weitere Aspekte, die auf das subjektive Erleben und Verlangen von oberen Führungskräften zielen. Zu diesen Aspekten zählen die Präferenzen hinsichtlich der Wissensvermittlung an nachfolgende Generationen, die Wertschätzung des Unternehmens und der Übergang in den Ruhestand.

## 4 Grundlagen und Hypothesen dieser Untersuchung

Anselm Strauss (1984, S. 14), einer der Begründer der Grounded Theory<sup>53</sup> (vgl. ausführlich in Kap. 5.2.2), schreibt: “One of our deepest convictions is that social phenomena are complex phenomena. Much social research seems to be based on quite the opposite assumption: either that, our researchers working in various research traditions describe or analyze the phenomena which they study in relatively uncomplex terms, having given up the possibility of ordering the ‘buzzing, blooming confusion’ of experience except by ignoring ‘for a time’ its complexity. [...] This is why grounded theory methodology emphasizes the need for developing many concepts and their linkages in order to capture a great deal of the variation that characterizes the central phenomena studied during any particular research project.”

### 4.1 Die zentralen Fragen dieser Arbeit

Das soziale und komplexe Phänomen, welches den Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit darstellt, sei in der Form der handlungsleitenden Fragen an dieser Stelle nochmals wiedergegeben: Fühlen sich Führungskräfte in den letzten Berufsjahren in besonderem Maße leistungsfähig und arbeitseffektiv? Wird diese Leistungsfähigkeit in ihrer Wahrnehmung vom Unternehmen erkannt und honoriert? Haben sie Präferenzen bezüglich der Weitergabe ihres Wissens an nachfolgende Generationen? Wie soll ihrem Wunsch nach die Wertschätzung des Unternehmens gezeigt werden und wie wünschen sie sich ihren persönlichen Übergang in den Ruhestand?

Diese Fragestellungen entsprechen genau dem, was Strauss (ebd.) formulierte: Die Fragen erscheinen prägnant und simpel, allerdings hinterfragen sie komplexe

---

<sup>53</sup> Grounded Theory hat sich im Deutschen als „Gegenstandsbezogene Theoriebildung“ eingebürgert (Mayring, 2002). Jedoch ist auch die englische Bezeichnung gebräuchlich, so dass der Eindeutigkeit halber innerhalb dieser Arbeit die englischsprachige Terminologie beibehalten wird.



psychologische und soziale Systeme und deren Interaktion. Demzufolge scheint ihre Beantwortung nur mit einer ebenso hohen Komplexität, wenn überhaupt, möglich. Inwieweit es möglich sein wird, für eine ganze Gruppe von Führungskräften geltende Antworten zu geben, bleibt ebenfalls offen.

## 4.2 Entstehung der Fragestellungen

„Graben Sie in Ihrem Erfahrungsschatz, möglicherweise finden Sie Gold!“, so schreibt Strauss (1998, S. 36) in seinem Grundlagenwerk qualitativer Sozialforschung. Er betont die Wichtigkeit der Integration von Vorwissen aus Fach- und sonstiger Literatur sowie aus beruflicher und persönlicher Erfahrung (Strauss und Corbin, 1996). Beide erachten es (ebd.) als wichtig, dass das Vorwissen „kreativ und phantasievoll“ genutzt wird, gleichzeitig jedoch der systematische Bezug zu den Daten im Auge behalten wird.

Ermutigt durch diese Anregung, wandte sich die Verfasserin dieser Arbeit einer Beobachtung zu, die sie in ihrem beruflichen Kontext wiederholt gemacht hatte und die ihr subjektiv von hoher Relevanz erschien: Ist der Inhaber eines Unternehmens oder der geschäftsführende Gesellschafter über 60 Jahre alt, so gilt er als erfahren und kompetent in allen Berufs- und Lebenslagen<sup>54</sup>. Gleiches gilt in Großunternehmen für Aufsichtsräte und häufig auch für Vorstände<sup>55</sup>. Auch wenn diese Führungskräfte das 55., das 60. oder gar 65. Lebensjahr überschritten haben, scheint das Alter kein Thema zu sein. Sie erhalten häufig Verträge, die über die Pensionierungsgrenze hinausgehen bzw. wechseln nach ihrem Ausscheiden aus dem Vorstand in die formal wichtigste Instanz einer Aktiengesellschaft: den Aufsichtsrat.

Auf der höchsten hierarchischen Ebene eines Unternehmens scheinen die mit zunehmendem Alter einhergehenden positiven Effekte nutzbringend einsetzbar zu

---

<sup>54</sup> Eigenes Erleben der Autorin in ihrer sechsjährigen Berufszeit im deutschen Mittelstand.

<sup>55</sup> Wiederum eigenes Erleben der Verfasserin in über 13-jähriger Führungstätigkeit in einem internationalen, deutsch geprägten Großunternehmen.

sein. Die berufliche Erfahrung und das Know-how dieser Führungskräfte kommen entsprechend wertschöpfend zum Einsatz.

Wenn jedoch diese hierarchisch höchsten älteren Führungskräfte über eine derart hohe Leistungsfähigkeit verfügen, müsste dieses auch für die Hierarchieebenen darunter gültig sein. Entsprechend müssten Unternehmen ein großes Interesse daran haben, gerade Führungskräfte in der Altersspanne über 55 Jahren im Unternehmen zu halten, mit richtungweisenden Führungsaufgaben zu betrauen und ihr Wissen und ihre Erfahrung maximal zu nutzen. Hierarchisch gesehen scheint das höhere Alter aber unterhalb dieser ersten Führungsebene eher ein Hindernis zu sein. Hier greifen Vorruhestands- und Altersteilzeitprogramme, Business-Angel-Maßnahmen<sup>56</sup> und Ähnliches. Diese Maßnahmen haben in unterschiedlicher Ausprägung das Ziel, einen schnellen und frühen Ablösungsprozess zu initiieren und die Führungspositionen mit jüngeren Potenzialträgern zu besetzen<sup>57</sup>. Dabei ist dieser Ablösungsprozess kein Selbstzweck. Getrieben von der Sorge, dass die ältere Führungskraft eines Tages gesundheitlich oder motivational nicht mehr in der Lage sein könnte, ihren Beruf in der erforderlichen Effektivität auszuüben, versuchen Unternehmen vorzubeugen. Häufig steht auch der Wunsch nach Veränderung und Anpassung an das sich wandelnde wirtschaftliche Umfeld hinter diesen Maßnahmen. Und der Elan, die Motivation, diese Veränderungen und Anpassungen durchzuführen, wird stereotyp eher bei Jüngeren denn bei Älteren gesehen<sup>58</sup>.

Die folgende Situation mag das fiktive Beispiel der Einleitung konkretisieren: In einem Teilbereich des untersuchten Unternehmens findet eine große Reorganisation statt. Ziel dieser Organisationsmaßnahme ist es, die unternehmerische Verantwortung der zukünftig sieben Regionen gegenüber der Zentrale deutlich zu steigern und mehr Kraft für Innovation in den Regionen zu etablieren.

---

<sup>56</sup> Business Angel: Die Führungskraft steht einer jüngeren Person beratend zur Seite bzw. arbeitet in speziellen Projekten, in welchen ihr Erfahrungsschatz besonders wertvoll ist.

<sup>57</sup> Eigene Erfahrung der Verfasserin aus dem Großunternehmen. In der Vergangenheit wurden hier z. B. auch Managementdiagnosesysteme, wie der Management-Planungs-Prozess, nur bis zum Alter von 55 Jahren eingesetzt. Dieses hat sich mittlerweile geändert.

<sup>58</sup> Ebenfalls subjektive Wahrnehmung der Verfasserin – validiert durch die Diskussion mit vielen Kollegen in dem Unternehmen.

Entsprechend werden in den Regionen sieben neue Führungspositionen geschaffen. Diese gilt es nun mit motivierten, engagierten „Leistungsträgern“ zu besetzen. Das Ergebnis: Eine Position wurde mit einem 62-Jährigen besetzt, zwei mit 61-Jährigen, eine mit einem 55-Jährigen, eine mit einem 47-Jährigen und zwei mit 41-Jährigen. Zusammengefasst sind vier der sieben Positionen dieser neuen, innovativen Struktur mit über 55-Jährigen besetzt. Hier hatte eine Personalbesetzung stattgefunden, die innerhalb des Unternehmens sehr kritisch betrachtet wurde. Die naheliegende Schlussfolgerung war, dass ein älterer Vorstand<sup>59</sup> eben auch Führungspositionen mit Älteren besetzt<sup>60</sup>.

Die Erfahrung der Autorin, die anschließend eng mit diesen sieben Führungskräften zusammenarbeitete, war positiv: Das Alter scheint bei diesen Personen neutral bis positiv mit der Leistungsfähigkeit, der Innovationskraft, dem Mut, dem Elan und der Veränderungsbereitschaft der Führungskräfte korreliert. Allerdings wird dieses Phänomen bis heute im Unternehmen mit Staunen betrachtet und als ungewöhnlich kategorisiert. Dieses deutet durchaus auf implizite Altersstereotypisierungen und möglicherweise auch auf Altersdiskriminierungen hin. Durch dieses gelebte Altenstereotyp bleiben unternehmererfolgsrelevante personale Ressourcen mangels besseren Wissens ungenutzt. Das beobachten bereits jüngere Führungskräfte<sup>61</sup> und stellen sich die Frage, wie dies durch die älteren Führungskräfte erlebt wird.

Im Rahmen dieser Arbeit soll daher gezielt die Selbstwahrnehmung von Führungskräften des oberen Managements hinsichtlich ihrer Leistungsfähigkeit und ihres Beitrages zum dauerhaften Unternehmenserfolg untersucht werden. Weiterhin sollen mögliche Altersvorurteile und der Umgang im Unternehmen mit älteren Mitarbeitern aus der Wahrnehmung dieser Führungskräfte beleuchtet werden – von der Hypothese ausgehend, dass es nicht auf eine objektive Wahrheit bezüglich Altersstereotypen ankommt, sondern immer auf die von den Führungskräften subjektiv wahrgenommene Stereotypisierung.

---

<sup>59</sup> Der personell und fachlich verantwortliche Vorstand für diesen Bereich war zu dem Zeitpunkt 61 Jahre.

<sup>60</sup> Allgemeine Meinung – offen geäußert durch viele Mitarbeiter im Unternehmen.

<sup>61</sup> Z. B. die Verfasserin dieser Arbeit.

Das Engagement der Führungskräfte soll sich hypothesengemäß– neben der eingeschätzten Leistung – auch in ihrem Wunsch manifestieren, die organisationale Sozialisation (also das Wissen, die Kenntnisse, die Werte und Normen des Unternehmens) an nachfolgende Generationen weiterzugeben.

### 4.3 Wahl der Untersuchungsmethode

Russel (2007, S. 173 ff.) schreibt: “All research is a form of storytelling and there are two kinds of stories in the sociology of aging: stories told by other people about the ‘aged’ and their needs, and stories older people tell about themselves.” Je mehr die Notwendigkeit klar wird, zu erfassen, was Ältere wirklich wollen, desto häufiger wird s. E. dennoch auf statistische und generalisierte Daten zurückgegriffen. Diese sind häufig sinnvoll, bilden jedoch die Komplexität und Individualität des Lebens Älterer nicht hinreichend ab. “Qualitative research is better suited to filling the gap between population-level patterns and the specific and particular ways in which these translate into everyday life (ebd.).”

Um dem Selbsterleben der Führungskräfte in seiner Komplexität gerecht zu werden und gleichzeitig das wissenschaftliche und alltagspraktische Vorwissen der Verfasserin einzubeziehen und die daraus entstandenen Fragestellungen in ihrer Interdependenz zu beantworten, scheint zwangsläufig eine qualitative Untersuchungsmethode angemessen. Der mittels der Grounded Theory (Glaser und Strauss, 1965, 1967; Strauss, 1970, 1978, 1985, 1991, 1998, 2004; Strauss und Corbin, 1996) vorgeschlagene Weg des iterativ-zyklischen Prozessmodells mit dem engen Ineinandergreifen von Datengewinnung, Datenanalyse und Theoriegenerierung bildet den qualitativen theoretischen Rahmen. Ausführlich wird die Grounded Theory in Kapitel 5.2.2 der vorliegenden Arbeit dargestellt. Die alltagspraktischen Erkenntnisse der Verfasserin führen in einem induktiven<sup>62</sup> Prozess zur Generierung von Hypothesen. Diese stellen erste Erklärungsvermutungen, die vorläufig und konditional sind, dar. Auf der Grundlage und in

---

<sup>62</sup> Gemäß Strauss (1998, S. 37) sind unter dem Begriff der Induktion Handlungen zu verstehen, die zur Entwicklung einer Hypothese führen.

Interaktion mit den aufgenommenen und aufzunehmenden Daten werden daraus in einem deduktiven Prozess Implikationen abgeleitet, die die Hypothesen modifizieren, falsifizieren oder validieren.

#### 4.4 Hypothesen des sensibilisierenden Konzeptes

Die so erstellten Hypothesen sind als sensibilisierendes Konzept (Blumer, 1954, S. 3 ff.; 1983, S. 127 ff.; Mayer, 2002) quasi als Grundlage für die Untersuchung zu sehen. In den Worten der Grounded Theory kann an dieser Stelle von dem ersten Zwischenergebnis des Konzept-Indikator-Modells gesprochen werden (s. auch Glaser und Strauss, 1967)

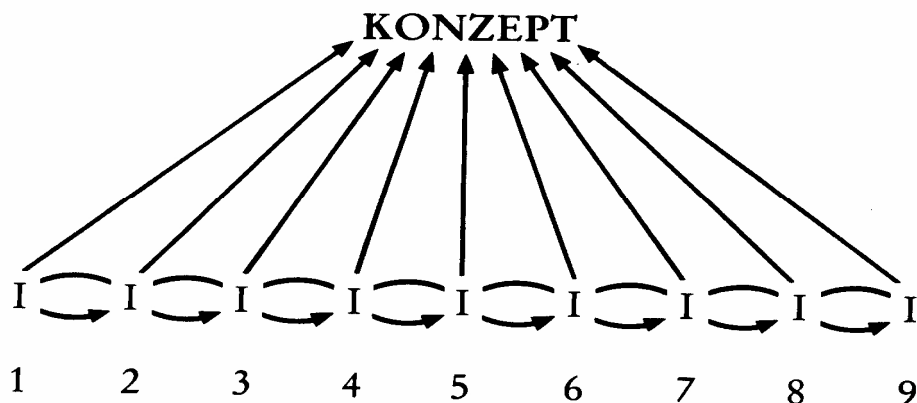


Abb. 18: Konzept-Indikator-Modell  
(Strauss 1998, S. 54)

Die Indikatoren sind dabei zum jetzigen Zeitpunkt die alltagspraktischen und beruflichen subjektiven Erfahrungen, die in den Vorüberlegungen zu dieser Untersuchung miteinander verglichen und innerhalb der beruflichen Organisation des Unternehmens mit vielen Mitgliedern des Unternehmens diskutiert wurden.

Die folgenden vier Hypothesen bilden den Ausgangspunkt der weiteren Analysen:

1. Ältere Führungskräfte erleben sich in der Phase, in welcher ihre berufliche Leistungsfähigkeit und Arbeitseffektivität auf dem Höhepunkt ist.
2. Der Wunsch dieser Führungskräfte, dem Unternehmen und den nachfolgenden Generationen ihr Wissen und ihre gesammelten Erfahrungen zur Verfügung zu stellen, ist in hohem Maße ausgeprägt.
3. In der Wahrnehmung der Führungskräfte schätzt das Unternehmen ihr Leistungspotenzial als mit dem Alter abnehmend ein. Das heißt, ihr hohes Potenzial wird nicht oder nur unvollständig erkannt.
4. Führungskräfte haben klare Vorstellungen davon, wie das Unternehmen ihre Arbeit wertschätzen sollte und wie dementsprechend ihr Wechsel in den Ruhestand aussehen sollte.

## **5 Methodik und Ergebnisse der Untersuchung**

### **5.1 Forschungsabsicht**

Der Ausgangspunkt dieser wissenschaftlichen Arbeit ist konträr zu den defizitorientierten Modellen des Alters (vgl. Kap. 2.4). Das erkenntnisleitende Interesse besteht darin, zu prüfen, ob sich Führungskräfte in den letzten Jahren ihres Berufslebens als besonders leistungsbereit und leistungsfähig wahrnehmen und damit gemäß eigener Einschätzung eine in hohem Maße wertvolle personale Ressource für ein Unternehmen darstellen. Es wird die Frage untersucht, ob sich diese Führungskräfte in dieser Zeit auf dem Höhepunkt ihrer beruflichen Leistungsfähigkeit und Leistungsperformanz sehen. Gleichzeitig wird erfasst, wie die Führungskräfte die Wertschätzung durch das Unternehmen wahrnehmen. Die Präferenzen der Führungskräfte hinsichtlich der Vermittlung ihres Wissens an die Nachfolger und den Austritt aus dem Beruf werden ebenfalls beleuchtet. Das wissenschaftliche Interesse an dieser Fragestellung wurde durch die eigene berufliche Praxis der Verfasserin geweckt, die nach über zehn Jahren Berufstätigkeit in verschiedenen Unternehmen zu der Auffassung gelangt ist, dass die Leistungsmöglichkeiten älterer Mitarbeiter und auch älterer Führungskräfte unterschätzt werden.

### **5.2 Forschungsmethode**

#### **5.2.1 Datenerhebung mittels problemzentrierter Interviews**

Bei der Datenerhebung stellte sich die Herausforderung, die Führungskräfte frei und umfassend zu Wort kommen zu lassen. Sie sollten die Möglichkeit haben, alle ihnen wichtigen Punkte zu äußern. Gleichzeitig musste jedoch auch sichergestellt werden, dass die Inhalte, die Relevanz für die gemäß dem Konzept-Indikator-Modell generierten Hypothesen hatten, angesprochen wurden. Ein offenes, halbstrukturiertes Interview (vgl. Mayring, 2002, S. 66) schien dafür geeignet zu sein.

Witzel (1982, 1985, S. 227 ff.) hat für die gewählte Form der halbstrukturierten Interviews den Begriff der problemzentrierten Interviews geprägt. Problemzentrierte Interviews zeichnen sich dadurch aus, dass der Interviewer mittels eines Gesprächsleitfadens vorgeht. Dieser Leitfaden ist für alle Interviews identisch. Auch bietet sich dadurch die Möglichkeit, einen einheitlichen thematischen Einstieg in die Interviews zu wählen bzw. mit entsprechenden Sondierungsfragen zu beginnen. Jedoch wird dieser Leitfaden je nach Gesprächssituation und Themenstellung um Ad-hoc-Fragen ergänzt bzw. werden Fragen ad hoc aus dem Interview entfernt. Entscheidend ist, dass die in dem Leitfaden angesprochenen Themenkomplexe in jedem Interview behandelt werden.

Der folgende Leitfaden wurde in allen Interviews dieser Untersuchung als Basis der Interviewdurchführung verwendet:

### ***Interviewleitfaden***

***Dissertation bei Prof. Dr. Thomas Eckert, Ludwig-Maximilians-Universität München***

*Version 11.04.2006*

### ***Einleitung:***

*Ziel der Dissertation ist es, exemplarisch zu untersuchen, wie Führungskräfte im oberen Management in den letzten Jahren des Berufslebens ihr Leistungsvermögen und ihren Leistungsbeitrag für das Unternehmen bewerten. Gleichzeitig wird der Aspekt der wahrgenommenen Leistungs- und Wertschätzung durch das Unternehmen beleuchtet. Dargestellt werden zusätzlich die Präferenzen der Führungskräfte hinsichtlich der Wissensvermittlung an nachfolgende Generationen, der Wertschätzung des Unternehmens und des Übergangs in den Ruhestand. Der demographische Wandel in Deutschland ist eine kommunizierte und in der aktuellen Presse präsente Tatsache. Der prozentuale Anteil älterer Menschen in der Gesellschaft steigt. Die Konsumgüterindustrie hat den Markt der „Alten“ als Zielgruppe bereits entdeckt und so sehen wir erste Werbespots im Fernsehen, in welchen aktive „Alte“ Produkte für ihre Altersgruppe bewerben. Unstrittig sind die Fakten: Bis 2030 wird der Bevölkerungsanteil der über 60-Jährigen in Deutschland von 21 % auf 30 % gestiegen sein (so Hradil, 2000).*



**Aufbau des Interviews:**

*Vier Fragenkomplexe zur Selbstwahrnehmung der Führungskräfte bzgl. Leistungsbereitschaft, Arbeitseffektivität und Anerkennung durch das Unternehmen:*

1. *Berufliche Leistungsfähigkeit und Arbeitseffektivität*
2. *Weitergabe von Wissen und beruflichen Erfahrungen*
3. *Potenzialerkennung durch das Unternehmen*
4. *Gewünschte Wertschätzung für die erbrachte Arbeit und Ruhestand*

**Themenkomplex 1:****Berufliche Leistungsfähigkeit und Arbeitseffektivität**

- *Seit wie vielen Jahren sind Sie als leitender Angestellter in unserem Hause tätig?*
  - *Hat sich Ihre persönliche Arbeitsbelastung in den Jahren verändert?*
  - *Sehen Sie hier einen Zusammenhang mit Ihrem Alter?*
  - *Wie hat sich Ihre tägliche Arbeitszeit in der Zeit verändert?*
  - *Glauben Sie, dass Ihr „Output“ am Ende eines Tages früher (zu Beginn der Zeit als leitender Angestellter) höher war als heute?*
  - *Woran machen Sie dieses fest?*
  - *Zusammenfassend: Glauben Sie, dass Sie früher eine höhere Wertschöpfung für das Unternehmen erbracht haben als heute?*
  - *Warum ja? Warum nein?*
  - *Wenn Sie die Zeit noch einmal zurückdrehen könnten und Sie hätten vor 20 Jahren schon die Tätigkeit innegehabt, die Sie heute haben, was würden Sie als um 20 Jahre jüngerer Mensch anders machen?*
- 
- *Vergessen Sie heute mehr als früher?*
  - *Wenn ja: Hat dieses Auswirkungen auf Ihre Arbeitsleistung?*
  - *In welcher Art?*
  - *Erleben Sie dieses als altersbedingten Mangel?*
  - *Wenn nein: Haben Sie spezielle Techniken im Einsatz, um Ihr Gedächtnis fit zu halten?*
  - *Als leitender Angestellter sind Sie Vertreter des Unternehmens und müssen oft Veränderungen – auch gegen den Wunsch der Mitarbeiter – durchsetzen: Fällt Ihnen dieses leichter als vor 20 Jahren – oder eher schwerer?*
  - *Warum?*
  - *Hat sich Ihre Art mit Widerstand umzugehen verändert?*
- 
- *Veränderungsbereitschaft wird häufig eher mit jüngeren als mit älteren Mitarbeitern in Verbindung gebracht. Wie sehen Sie dieses?*
  - *Waren Sie vor 20 Jahren veränderungsbereiter als heute?*
  - *Sind Sie heute begeisterungsfähiger für Veränderungen – oder eher nicht?*

- *Worauf führen Sie die mögliche Entwicklung Ihrer Veränderungsbereitschaft zurück?*
  - *Sie müssen häufig unternehmerisch wichtige Entscheidungen treffen – mit Einfluss auf Arbeitsplätze, Unternehmensgewinn u. Ä. Sind Sie früher ein größeres Risiko bei solchen Entscheidungen eingegangen – oder heute?*
  - *Haben sich Ihre Kriterien für die Entscheidungsfindung verändert? Welche waren es früher, welche sind es heute?*
  - *Angenommen, Sie treffen eine „falsche“ Entscheidung. Dieses könnte auch Folgen für Sie persönlich nach sich ziehen. Haben Sie heute größere Befürchtungen vor möglichen Folgen als noch vor 20 Jahren?*
  - *Denken Sie heute häufiger über die Konsequenzen Ihrer Entscheidungen nach?*
  - *Was müsste sich verändern, damit Sie ganz frei von jeglichen Befürchtungen Ihre Entscheidungen treffen könnten?*
  - *Zu welchem Zeitpunkt hatten Sie mehr Selbstvertrauen: heute oder früher?*
  - *Die gleiche Frage zum Thema Selbstreflexion: Wann haben Sie mehr über Ihre Handlungen und Gedanken nachgedacht und sich selbst kritisch hinterfragt?*
  - *Woran liegen die Veränderungen im Selbstvertrauen?*
  - *Woran liegen die Veränderungen in der Selbstreflexion?*
  - *Der berufliche Alltag ist auf jeder Hierarchieebene auch mit Konflikten behaftet. Sicherlich auch bei Ihnen. Hat sich Ihre Art, mit Konflikten umzugehen, im Laufe Ihres Lebens verändert? Wie?*
  - *Angenommen, Sie haben einen Konflikt mit einem Kollegen der gleichen Hierarchieebene über ein sachliches Thema. Jedoch konnte dies auch nach mehreren gemeinsamen Gesprächen nicht beigelegt werden. Mittlerweile sind die Fronten verhärtet: Die Sache muss allerdings zu einer gemeinsam getragenen Lösung gebracht werden. Wie wären Sie vor 20 Jahren vorgegangen? Wie heute?*
  - *Wie schätzen Sie die Erfolgsaussichten der beiden Wege ein?*
  - *Wie den Energieverbrauch für die Konfliktlösung auf beiden Seiten?*
  - *Was verstehen Sie heute unter der Führung Ihrer Mitarbeiter?*
  - *Hat sich dieser Führungsbegriff im Laufe Ihres Lebens verändert?*
  - *Wie glauben Sie, nehmen Ihre Mitarbeiter Sie als Führungskraft wahr?*
  - *Sehen Sie – aufgrund Ihres Alters – auch negative Aspekte in der Mitarbeiterführung?*
  - *Sehen Sie – aufgrund Ihres Alters – auch positive Aspekte in der Mitarbeiterführung?*
- (wenn nicht angesprochen:  
Delegation, Förderung von Mitarbeitern, Teamsteuerung erfragen)*
- *Eine wichtige Aufgabe von Führung ist es auch, die selbst erlebte Komplexität der beruflichen Anforderungen für Ihre Mitarbeiter – entsprechend deren Fähigkeiten – zu reduzieren. Bsp. aus der Praxis – je nach Proband. Glauben*

*Sie, dass Sie sich früher besser in die Mitarbeiter hineinversetzen konnten?  
Glauben Sie, dass es Ihnen früher besser gelungen ist, komplexe Anforderungen  
einfach zu übermitteln? Wenn ja – woran liegen diese Veränderungen?*

### **Zusammenfassend zu Komplex 1:**

- *Fühlen Sie sich leistungsfähig? Fähiger als früher? Oder erleben Sie Ihr Alter als leistungseinschränkend?*
- *Fühlen Sie sich durch Ihr Alter in irgendeiner Form eingeschränkt?*
- *Glauben Sie, dass Ihre beruflichen Leistungen mit zunehmendem Alter besser geworden sind? Oder waren Sie als jüngerer Mann/Frau Ihres Erachtens besser?*
- *Wenn Sie die Gesamtheit ihrer außerberuflichen Belastungen vergleichen: Hatten Sie früher mehr „privaten Stress“ oder eher heute? (Kinder, Ehe, Vereine, Nebenjobs, Eigentum, Finanzverwaltung, privater Schriftverkehr). Was empfinden Sie heute als Stress? Was früher?*
- *Ihr Engagement für das Unternehmen wird bis zu Ihrer Pensionierung zunehmen (Endspurt) oder eher etwas schwächer werden (auspendeln)?*

### **Themenkomplex 2:**

#### **Weitergabe von Wissen und beruflichen Erfahrungen**

- *Würden Sie es für sinnvoll halten, wenn Ihr persönliches berufliches Wissen in irgendeiner Form dem Unternehmen – auch nach Ihrer Pensionierung – zur Verfügung stünde?*
- *Wenn ja – wie könnten Sie sich dieses vorstellen?*
- *Oder ist es nicht auch reizvoll, das Berufsleben „schlagartig“ zu beenden und dann nie wieder etwas mit der DB zu tun zu haben?*
- *Versuchen Sie sich bitte in die Zeit vor 20 Jahren zurückzusetzen: Hätten Sie sich vorstellen können, heute so zu antworten?*
- *Wie war Ihre damalige Vorstellung?*
- *Wodurch sind Ihres Erachtens die Veränderungen ausgelöst?*
- *Glauben Sie, dass Ihr Wissen für Ihre heutige Position aktuell ist?*
- *Wie halten Sie sich auf dem Laufenden? Was würden Sie sich wünschen, um auf dem Laufenden zu bleiben?*
- *Sind Sie heute informationsbegieriger als früher?*
- *Helfen Ihnen Ihre Erfahrungen? Oder empfinden Sie diese eher als hinderlich?*
- *Werden Ihre Erfahrungen vom Unternehmen (Ihren Vorgesetzten) geschätzt?*
- *Werden Ihre Erfahrungen von den jüngeren Kollegen geschätzt?*
- *Geben Sie bereits Ihr Wissen und Ihre Erfahrung weiter?*
- *In welcher Form?*
- *Stößt diese Wissens- und Erfahrungsweitergabe auf die Anerkennung, die Sie sich dafür wünschen würden? Wie äußert sich diese/diese nicht?*

- *Wie sähe Ihre Idealvorstellung von Wissens- und Erfahrungsweitergabe aus?*
- *Was hindert Ihres Erachtens die Realisierung dieser Idealvorstellung?*
- *Was müsste sich ändern, damit die Erfahrungsweitergabe optimal wäre?*
- *Ist es für Sie persönlich wichtig, dass Ihr Wissen im Unternehmen „weiterlebt“? (oder nicht relevant?)*
- *Warum?*

### **Themenkomplex 3:**

#### **Potenzialerkennung durch das Unternehmen**

- *Glauben Sie, dass das Unternehmen Ihre Erfahrungen, Ihr Wissen und letztendlich Ihr Lebensalter zu schätzen weiß?*
- *Wenn ja: Wie äußert sich dieses? Nennen Sie doch bitte ein Beispiel.*
- *Wenn nein: Wie äußert sich dieses? Bitte ebenfalls ein Beispiel dazu nennen.*
- *Wenn heterogen: Wie äußert sich dieses? Bitte um Benennung von einem Beispiel.*
- *Haben Sie auch Erfahrungen, in denen Ihr Alter zu negativen Reaktionen/Auswirkungen führte?*
- *Wurden Sie aufgrund Ihres Alters schon einmal nicht adäquat behandelt? Beispielnennung.*
- *Wurden Sie aufgrund Ihres Alters schon einmal deutlich bevorzugt gegenüber Lebensjüngeren? Beispielnennung.*
- *Erleben Sie Ihr Alter im beruflichen Alltag generell eher als Vor- oder als Nachteil? Warum? Beispielnennung.*
- *Was stört Sie am meisten an dem Umgang des Unternehmens mit Ihrem Alter?*
- *Was freut Sie am meisten an dem Umgang des Unternehmens mit Ihrem Alter?*
- *Abseits der offiziellen Dankesreden – glauben Sie, dass das Unternehmen Ihren Wechsel in den Ruhestand begrüßen oder bedauern wird? Warum?*
- *Haben Sie schon einmal oder erleben Sie Druck, Ihre Position zugunsten eines Jüngeren „frei zu machen“?*
- *Hat sich der Umgang des Unternehmens (und damit der Belegschaft und der Vorgesetzten) mit Ihnen durch Ihr steigendes Alter verändert?*
- *Wenn ja, wie?*
- *Sind Führungskräfte über 60 gewünscht und bewusst gewollt?*
- *Nehmen Sie häufiger oder seltener an Fortbildungen teil als in der Vergangenheit?*

**Themenkomplex 4:*****Gewünschte Wertschätzung für die erbrachte Arbeit und Ruhestand***

- *Wenn Sie sich den Tag Ihrer Pensionierung vorstellen: Was wäre zwischen heute und diesem Tag passiert, damit Sie zufrieden das Unternehmen verlassen?*
- *Was wäre der größte Beweis von Wertschätzung, den das Unternehmen Ihnen an diesem Tag erbringen könnte?*
- *Was wäre für Sie an diesem Tag der „worst case“?*
- *Was könnte das Unternehmen tun, damit Ihnen der Wechsel in den Ruhestand so angenehm wie möglich gemacht wird?*
- *Im Idealfall: Wie soll das Unternehmen DB AG Sie in Erinnerung behalten?*
- *Im „worst case“: Welche Erinnerung würde Sie wirklich ärgern?*
- *Angenommen, das Unternehmen veranstaltet zukünftig jährliche Treffen der leitenden Angestellten: Würden Sie daran teilnehmen? Wenn ja: Warum? Wenn nein: Warum nicht?*
- *Möchten Sie auch im Ruhestand über die Entwicklungen des Unternehmens informiert werden? In welcher Form? Wieso liegt Ihnen an dieser weiteren Information über das Unternehmen?*
- *Was glauben Sie, werden Sie im Ruhestand am meisten vermissen?*
- *Würden Sie gern über ihr 65. Lebensjahr hinaus im Unternehmen tätig sein? Wenn ja: Warum? Wenn nein: Warum nicht?*

Die mittels dieses Interviewleitfadens durchgeführten Interviews variierten hinsichtlich ihrer Durchführungslänge. Dieses wertet die Verfasserin als Zeichen dafür, dass es gelungen ist, die Befragten entsprechend ihren Bedürfnissen zu Wort kommen zu lassen. Das kürzeste Interview dauerte 55 Minuten, das längste gut 150 Minuten. Im Schnitt bewegte sich die Interviewdauer zwischen 90 und 120 Minuten.

Die Interviews fanden in den Büros der Interviewten im Bundesgebiet (Mainz, Frankfurt, München, Duisburg, Saarbrücken, Köln) bzw. in Einzelfällen im Büro der Interviewerin<sup>63</sup> in Mainz statt. Durchgeführt wurden sie in einem Zeitraum von sieben Monaten (1. Juni 2006 bis zum 5. Dezember 2006).

<sup>63</sup> Allen Interviewten wurde der Besuch in ihrem eigenen Büro angeboten. Da sich einige der Interviewten häufig im Rahmen von Dienstreisen am Ort der Interviewerin befanden (Mainz), wurde das Interview auf Vorschlag der Interviewten dort durchgeführt.

Die Interviews wurden mittels eines „Digital Voice Recorders“ digital aufgezeichnet und anschließend im Textverarbeitungsprogramm MS Word vollständig und wie aufgenommen in normales Schriftdeutsch transkribiert. Diese Word-Texte bildeten die Ausgangsbasis für die folgende Analyse. Dazu wurden die Texte in die speziell für die qualitative Textanalyse entwickelte Software MAXQDA eingelesen. Die in dieser Arbeit vorgenommenen Analysen und Auswertungen der Interviewtexte wurden unter Anwendung und mit Unterstützung dieser Software erstellt.

### **5.2.2 Analyse mittels der Grounded Theory**

Wie bereits ausgeführt (Kap. 4.3), erscheint die Analyse der so erhobenen Interviewdaten mittels der Grounded Theory (Glaser und Strauss, 1965, 1967, Strauss, 1970, 1978, 1985, 1991, 1998, 2004, Strauss und Corbin, 1996) adäquat. Nach Mayring (2002, S. 102 ff.) ist die Grounded Theory ein Verfahren, „das schon während der Erhebung Schritte der vorwiegend induktiven Konzept- und Theoriebildung zulässt.“ Die Vorstellungen und das Wissen, welches der Forscher im Kopf hat, werden nicht negiert und an das Ende der Auswertung gestellt, sondern dieses Wissen wird explizit zur Datenerfassung, Datenanalyse und Theoriebildung genutzt.

Das Codieren ist dabei der zentrale Prozess der Datenanalyse. Codes<sup>64</sup> werden in diesem Prozess bestimmten Phänomenen des Datenmaterials zugeordnet (Kuckartz, 2005). Im ersten Schritt wird offenes Codieren angewendet. Die Daten werden „aufgebrochen“: Wort für Wort, Zeile für Zeile wird das Datenmaterial gelesen und es entstehen Codes und Dimensionalisierungen<sup>65</sup> der Codes, die den entsprechenden Textstellen zugeordnet werden. Dabei sind In-vivo-Codes, die sich direkt aus der Wortwahl der Teilnehmer ergeben, von konzeptuellen Codes, die sich auf der Basis der Vorannahmen ergeben, zu unterscheiden.

---

<sup>64</sup> Ein Code ist ein Oberbegriff, dem vergleichbare Daten subsumiert werden können.

<sup>65</sup> Dimensionalisierung beschreibt die Ausprägungen des Codes auf einem Kontinuum, z. B. von stark zu schwach (Kuckartz, 2005).

Für die Codierung gilt das folgende Paradigma:

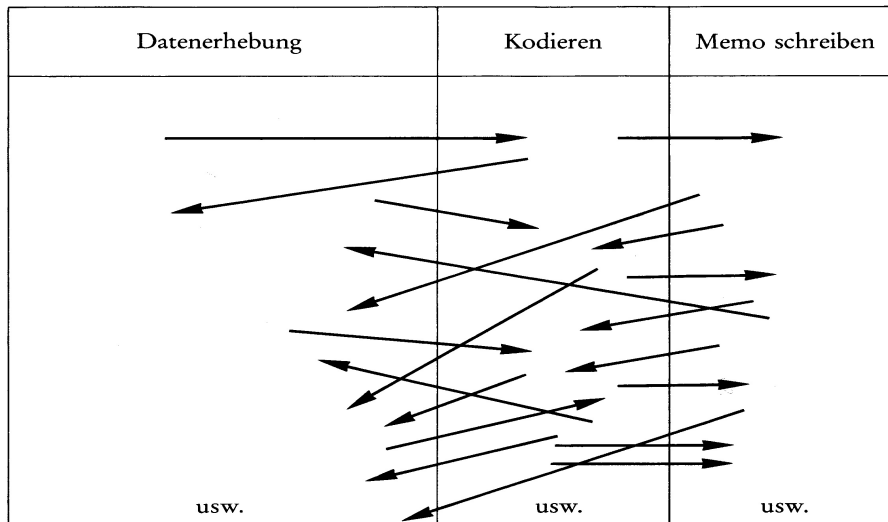


Abb. 19: Codierparadigma  
(Strauss, 1998, S. 46)

Wie aus diesem Paradigma ersichtlich wird, sind Datenerhebung, Codierung und das Schreiben von Memos<sup>66</sup> ein sich ständig beeinflussender, sich fortsetzender Prozess. Alle analytischen Operationen sind entsprechend temporal und relational.

Nach Böhm, Muhr und Mengel (1994) und Böhm (2000, S. 475 ff.) und Kuckartz (2005, S. 82) sind bei der Codierung gezielt folgende Fragen, die an die offenen W-Fragen der Journalisten erinnern, an das vorhandene Material zu stellen: Was? – Wer? – Wie? – Wann? – Wie lange? – Wo? – Wie viel? – Wie stark? – Warum? – Wozu? – Womit?

Am Ende des kompletten Codierungsvorgangs steht eine Liste der Konzepte<sup>67</sup> – der Einfachheit halber auch Liste der Codes genannt –, die im Wege des

<sup>66</sup> Memos sind dabei Gedanken, weiterführende Hypothesen, die der Forscher an einer bestimmten Stelle des Datenmaterials oder im Untersuchungskontext hat. Diese Gedanken macht er transparent und hält sie mittels der Memos fest. Damit wird die wörtliche Übersetzung als „Merkzettel“ dem Bedeutungsgehalt nicht gerecht.

<sup>67</sup> Unter Konzepten verstehen Strauss und Corbin (1996): „Konzeptuelle Bezeichnungen oder Etiketten, die einzelnen Ereignissen, Vorkommnissen oder anderen Beispielen für Phänomene zugeordnet werden.“

Vergleiches je nach Ähnlichkeit des beschriebenen Phänomens zu Kategorien<sup>68</sup> zusammengefasst werden.

Eine Verdichtung der Kategorien und folgerichtig auch eine immer intensivere Hypothesenbildung finden durch das axiale Codieren statt. Dadurch wird ein phänomenbezogenes Zusammenhangmodell zwischen den Kategorien erarbeitet und es ergeben sich die Schlüsselkategorien. Diese zeichnen sich dadurch aus, dass sie zentral sind, häufig im Datenmaterial vorkommen, mühelos in Bezug zu anderen Kategorien zu setzen sind, klare Implikationen für die Theorie liefern und viele der beobachteten Phänomene erklären. Beim abschließenden selektiven Codieren findet quasi eine Re-Codierung des gesamten Materials selektiv nach Schlüsselkategorien statt. Es werden die Schlüsselkategorien ausgewählt und systematisch in Bezug zu weiteren Schlüsselkategorien gesetzt.

Zentral in der Grounded Theory sind die Memos. Immer wenn der Forscher (gleichgültig in welcher Phase) auf zentrale Aspekte aufmerksam wird, Hypothesen bildet, weiterführende Gedanken hat, notiert er diese in Form eines Memos. In jeder Phase der Codierung werden die Memos mit in den Codierungsprozess einbezogen.

Kuckartz (2005, S. 83) schreibt: „Das Erlernen der Grounded Theory ist nicht einfach, gerade weil sie dem Forscher viel Freiheit lässt. Ein Problem stellt gewiss dar, dass Begriffe wie ‚Code‘, ‚Konzept‘, ‚Kategorie‘ oder ‚Dimension‘ nicht sehr präzise definiert und gegeneinander abgegrenzt sind.“

Die Verfasserin unternimmt mit der folgenden Grafik den Versuch, die Komplexität der Theorie simplifiziert zu verdeutlichen. Diese Grafik stellt gleichzeitig das konkrete Vorgehensmodell für die durchgeführte Untersuchung im Rahmen der vorliegenden Arbeit dar.

---

<sup>68</sup> Kategorien sind für Strauss und Corbin (1996) Konzepte höherer Ordnung. Mehrere Konzepte werden zu einer Kategorie gruppiert. Kategorien besitzen dann Eigenschaften und Merkmale, die theoretisch bedeutsam sind.



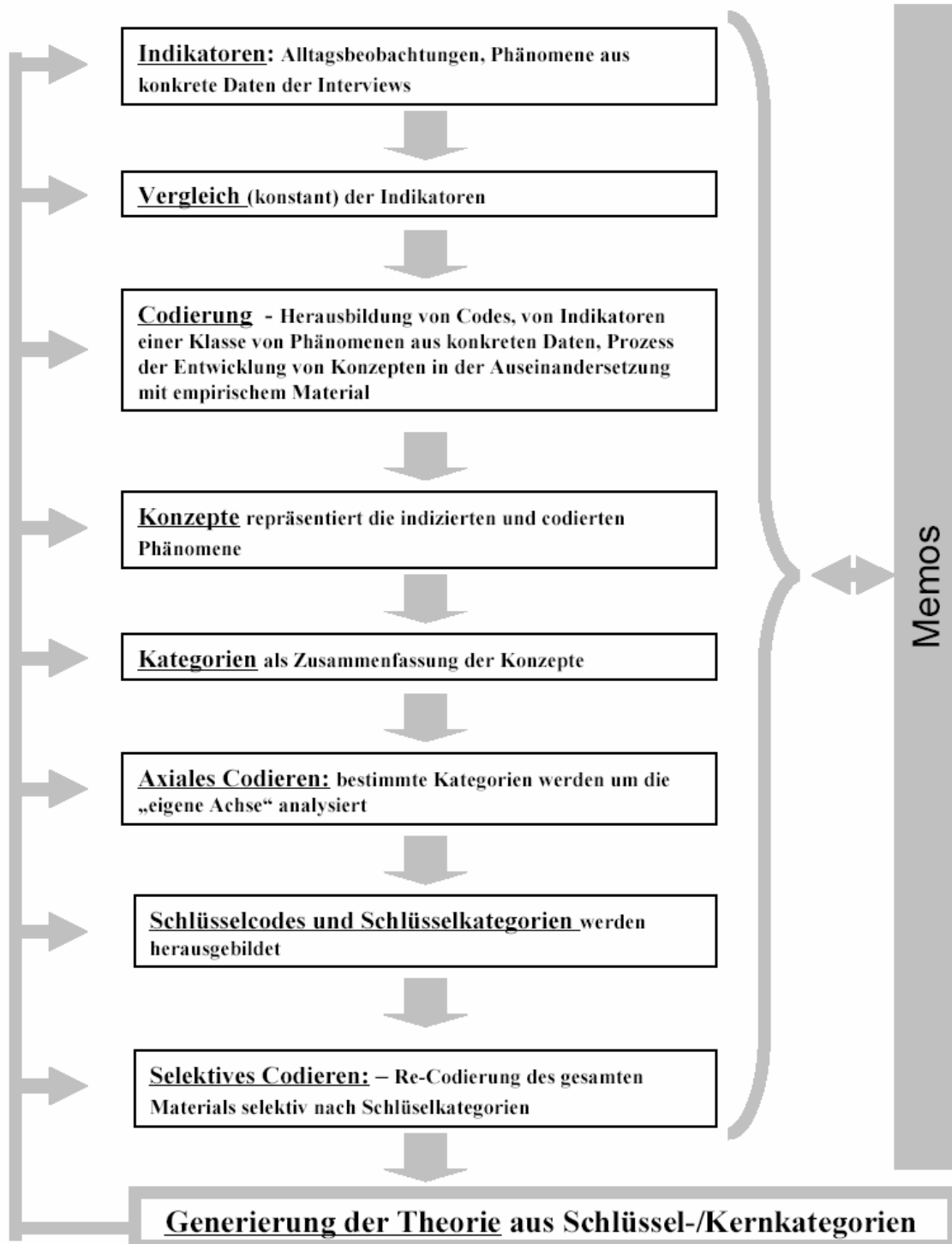


Abb. 20: Schematische Darstellung des konkreten Vorgehens im Rahmen dieser Arbeit

Die Anwendung der Grounded Theory und die Codierungen erfolgten durch die Verfasserin dieser Arbeit. Die erste Codierung wurde im Januar 2007

durchgeführt und durchlief den oben skizzierten Prozess bis zum Stadium der Schlüssel-/Kernkategorien. Auf dieser Basis erfolgte eine Überprüfung der Codierung im August 2008. Im Januar 2009 erfolgte die dritte und nunmehr abschließende Codierungsphase, die mit der Theoriebildung zu dieser Arbeit ihren Endpunkt erfährt.

## **5.3 Kriterien der Fallauswahl**

### **5.3.1 Untersuchungskontext: das Unternehmen**

Die Untersuchung wurde innerhalb der Deutschen Bahn AG durchgeführt. Vielen ist dieses Unternehmen noch als Deutsche Bundesbahn präsent, allerdings haben sich seit der Wandlung in eine Aktiengesellschaft<sup>69</sup> 1994 gravierende Veränderungen vollzogen.

So stellt sich die heutige Situation des Unternehmens wie folgt dar: Die Deutsche Bahn ist nicht nur ein großes Verkehrsunternehmen in Deutschland, sondern eines der größten Mobilitäts- und Logistikunternehmen weltweit, tätig in rund 150 Ländern. Gut 180.000 Mitarbeiter in Deutschland und ca. 237.000 Mitarbeiter weltweit sind für die Deutsche Bahn AG tätig. Kern des Unternehmens ist die Eisenbahn in Deutschland mit täglich rund fünf Millionen Kunden im Personenverkehr und 857.000 Tonnen beförderten Gütern. Zusätzlich werden mehr als zwei Millionen Kunden täglich mit Bussen befördert. Auf rund 34.000 Kilometern Schienennetz werden täglich über 39.000 Zugfahrten abgewickelt. Die DB-Strategie ist neben der Internationalisierung auf die Vernetzung aller Verkehrsträger und den Aufbau durchgängiger Verkehrsträger übergreifender Reise- und Logistikketten ausgerichtet (Deutsche Bahn AG, 2007).

Um überhaupt für eine Untersuchung eine hinreichende Anzahl von Topmanagern, die das Alterskriterium erfüllten, zu finden, war es erforderlich, ein großes

---

<sup>69</sup> Die Aktiengesellschaft ist zum heutigen Tage (Januar 2009) noch zu 100 % im Bundesbesitz, nachdem der für Oktober 2008 geplante Börsengang – es sollten 49,9 % der Anteile des Bundes an die Börse gebracht werden – aufgrund der einsetzenden wirtschaftlichen Turbulenzen abgesagt wurde.

Unternehmen als Untersuchungskontext zu wählen. Die hohe Anzahl an Führungspositionen erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass auch eine deutliche Anzahl von Führungspositionen mit Älteren besetzt ist. Die Verfasserin dieser Arbeit ist in der DB AG tätig, wodurch einerseits der Zugang zu den zu befragenden Führungskräften ermöglicht wurde, andererseits die Forderung der Feldforschung<sup>70</sup>, den Untersuchungsgegenstand in seiner natürlichen Umgebung, also im Feld, zu erforschen (Mayring, 2002, S. 57), erfüllt wurde. Dabei soll der Forscher (Friedrichs, 1973) an den bestehenden Prozessen Anteil nehmen, diese jedoch nicht durcheinanderbringen und gleichzeitig eine kritische Distanz dazu aufrechterhalten.

### 5.3.2 Untersuchte Stichprobe

Ein großer Teil der Führungskräfte des Unternehmens DB AG setzt sich aus Beamten zusammen. Diese haben ihren Dienst ursprünglich bei der Behörde Bundesbahn begonnen. Nunmehr ist der Dienstherr dieser Beamten das Bundeseisenbahnvermögen<sup>71</sup>. Die Beamten sind der DB AG zur Dienstleistung zugewiesen bzw. sind dorthin beurlaubt<sup>72</sup>.

Um eine eindeutige Definition des Begriffs Führungskraft zu verwenden, wurden nur diejenigen Führungskräfte einbezogen, die leitende Angestellte im Sinne von § 5 Absatz 3 Betriebsverfassungsgesetz<sup>73</sup> (vgl. Fitting, Kaiser, Heiter, Engels und

---

<sup>70</sup> Diese Forderung wird explizit im Rahmen der Feldforschung erhoben, gilt jedoch für jegliche qualitative Untersuchung (Mayring, 2002, S. 57).

<sup>71</sup> Das Bundeseisenbahnvermögen (BEV) ist durch das Eisenbahnneuordnungsgesetz vom 27. Dezember 1993 als nicht rechtsfähiges Sondervermögen der Bundesrepublik Deutschland entstanden.

<sup>72</sup> Bei Beurlaubung ruht das aktive Beamtenverhältnis und der Mitarbeiter unterschreibt einen Arbeitsvertrag als Arbeitnehmer mit dem Unternehmen.

<sup>73</sup> § 5 Absatz 3 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG): „Leitender Angestellter ist, wer nach Arbeitsvertrag und Stellung im Unternehmen oder im Betrieb

1. zur selbständigen Einstellung und Entlassung von im Betrieb oder in der Betriebsabteilung beschäftigten Arbeitnehmern berechtigt ist oder

2. Generalvollmacht oder Prokura hat und die Prokura auch im Verhältnis zum Arbeitgeber nicht unbedeutend ist oder

3. regelmäßig sonstige Aufgaben wahrnimmt, die für den Bestand und die Entwicklung des Unternehmens oder eines Betriebs von Bedeutung sind und deren Erfüllung besondere Erfahrungen und Kenntnisse voraussetzt, wenn er dabei entweder die Entscheidungen im Wesentlichen frei von Weisungen trifft oder sie maßgeblich beeinflusst [...].“

Schmidt, 2002) sind. Bei dem untersuchten Unternehmen stellt diese Gruppe rund 1 % der Belegschaft dar.

Die Gruppe lässt sich in drei Hierarchiestufen unterteilen:

- Vorstände – Konzernführungskräfte (KFK)
- Obere Führungskräfte (OFK)
- Leitende Führungskräfte (LFK).

Obere Führungskräfte sind teilweise – analog zu Vorständen – mit Prokura ausgestattet und verantworten große Bereiche des Unternehmens eigenständig, z. B. eigene größere Gesellschaften. Leitende Führungskräfte sind hierarchisch darunter angesiedelt. Sie vertreten als Arbeitgeber eigene Abteilungen oder mittelgroße Bereiche. Alle leitenden Angestellten können zu den obersten Managern/Führungskräften eines Unternehmens gezählt werden.

Im Fokus stehen die letzten Berufsjahre dieser Gruppe von Führungskräften. Intendiert war, dass die zu befragenden Führungskräfte noch maximal fünf Jahre bis zu ihrer Pensionierung tätig sein sollen. Die Auswahl der Teilnehmenden erfolgte gemäß dem Alter mit dem Ziel, dass diese Führungskräfte mindestens 57<sup>74</sup> Jahre alt waren. Dabei wurden in konzentrischen Kreisen um das Arbeitsgebiet der Verfasserin alle Führungskräfte persönlich angesprochen, die diese Altersgrenze erreicht hatten. Die meisten der angefragten Führungskräfte waren der Verfasserin direkt persönlich (n = 18) oder zumindest indirekt (n = 2) bekannt. Eine indirekt bekannte Führungskraft lehnte die Befragung ab, eine direkt bekannte Führungskraft fand keinen Termin für das Interview. Die übrigen Führungskräfte erklärten sich – nachdem der Zweck der Untersuchung und das wissenschaftliche Interesse erläutert waren – bereit, an der Untersuchung teilzunehmen.

---

<sup>74</sup> Das Alter von 57 legte die Verfasserin nach den theoretischen Diskussionen über das Alter (vgl. Kap. 2.2) als mittleren Wert zwischen 55 und 60 Jahren fest.

Alle Teilnehmer waren männlichen Geschlechts<sup>75</sup> und verheiratet bzw. in einer festen Partnerschaft lebend. Nach dem Studium haben die Befragten entweder ihre Berufstätigkeit direkt bei der Bahn begonnen oder sie haben sie nach der Schule begonnen und berufsbegleitend studiert. 19 der 20 Befragten sind beurlaubte Beamte, lediglich eine Führungskraft ist Angestellter<sup>76</sup>.

Folgende Tabelle der Fallvariablen ergibt sich in der Übersicht:

<b>Interview-Nummer</b>	<b>Teilnehmer</b>	<b>Interview-Datum</b>	<b>Alter bei Interview</b>	<b>Hierarchieebene</b>	<b>Nachrichtlich: Status Januar 2009</b>
I	R	01.06.2006	63	OFK	Pension
II	J	13.07.2006	62	OFK	Pension
III	M	24.07.2006	63	OFK	Pension
IV	B	25.07.2006	59	LFK	aktiv
V	W	09.10.2006	62	LFK	aktiv bis Mai 2009
VI	L	18.10.2006	59	LFK	aktiv
VII	H	06.11.2006	64	Vorstand, KFK	Pension
VIII	S	09.11.2006	60	OFK	Pension
IX	H	13.11.2006	57	OFK	aktiv
X	S	20.11.2006	57	Vorstand, KFK	aktiv
XI	E	27.11.2006	63	LFK	Pension
XII	R	27.11.2006	63	LFK	Pension
XIII	L	27.11.2006	59	LFK	aktiv
XIV	M	28.11.2006	59	LFK	aktiv
XV	B	28.11.2006	59	LFK	Pension
XVI	B	01.12.2006	63	Vorstand, KFK	Pension
XVII	L	01.12.2006	57	LFK	aktiv
XVIII	M	04.12.2006	61	LFK	Pension
XIX	T	05.12.2006	63	OFK	Pension
XX	K	05.12.2006	60	LFK	aktiv
Durchschnitt bzw. Verteilung			60,65	3 KFK, 6 OFK, 11 LFK	11 Pension, 9 Aktive

Abb. 21: Fallvariablen der Untersuchung

<sup>75</sup> Weibliche Führungskräfte sind in dieser Hierarchieebene selten vertreten.

<sup>76</sup> Diese Führungskraft stammt aus den neuen Bundesländern und hat ihre Berufskarriere bei der Deutschen Reichsbahn begonnen.

Das Durchschnittsalter der Befragten lag bei gut 60 Jahren. Der jüngste Teilnehmer war 57 Jahre alt, der älteste 64 Jahre. Es waren drei Vorstände, sechs obere Führungskräfte und elf leitende Führungskräfte einbezogen. Von den im Jahre 2006 Befragten sind mittlerweile mehr als die Hälfte in Pension. Neun der Befragten sind weiterhin beruflich aktiv.

#### **5.4 Gütekriterien der durchgeführten Untersuchung**

Die klassische Trias von Reliabilität, Repräsentativität und Validität (Strübing, 2004) gilt ebenfalls für qualitative Untersuchungen. Entsprechend wurde auch in der durchgeführten Untersuchung auf deren Einhaltung – wenngleich in einem qualitativen Sinne – geachtet.

Das klassische Vorgehen der Wiederholbarkeit einer Untersuchung zur Darstellung der Reliabilität ist bei problemzentrierten Interviews schwer möglich. Zwei Jahre später durchgeführt, sähen die Interviews sicherlich anders aus. Diese Nichtwiederholbarkeit ist systemimmanent, denn jegliche Hypothesengenerierung und Theoriebildung sind als Prozess zu verstehen. Corbin und Strauss (1990, S. 418 ff.) sehen alle Theorien, die nicht falsifiziert wurden, als verifiziert an<sup>77</sup>. Allerdings legt die Grounded Theory hohen Wert auf den kontinuierlichen Vergleich und die wiederholte Überprüfung.

Dieser kontinuierliche Vergleich und die wiederholte Überprüfung sind in der vorliegenden Untersuchung durchgeführt worden. Die Daten sind zu drei unterschiedlichen Zeitpunkten codiert und das Datenmaterial ist in einem jeweils in hohem Maße zeitaufwendigen Verfahren ausgewertet worden.

Repräsentativität wird gern, so Strübing (2004), verstanden als ausschließlich statistische Repräsentativität einer Stichprobe für eine Personengruppe. Corbin und Strauss (ebd.) geht es jedoch um Repräsentativität hinsichtlich aller Facetten der Fragestellung. Analog dazu wurde in dem theoretischen Sampling dieser

---

<sup>77</sup> Damit liegen Corbin und Strauss eigentlich nah bei Popper (1991, S. 14), der formuliert, dass Theorien niemals verifizierbar seien.

Untersuchung nicht auf die Repräsentativität der untersuchten Führungskräfte für die Gesamtheit der Führungskräfte<sup>78</sup> Wert gelegt, sondern auf die inhaltliche Tiefe der mit den Führungskräften geführten Interviews und die umfassende Beleuchtung aller Aspekte, die in den offenen Antworten der Führungskräfte enthalten waren.

Die Validität wird in der Grounded Theory versucht durch das sukzessive und immer wieder auf die Ursprünge der Daten zurückkehrende Vorgehen bei der Theorieentwicklung herzustellen – entsprechend auch in dieser Arbeit.

In der durchgeführten Untersuchung wurde – gemäß den Ausführungen von Strübing (2004, S. 80 ff.) – ein enger Zusammenhang zwischen Maßnahmen zur Qualitätssicherung und den Gütekriterien hergestellt. Durch das ständige Vergleichen und Überprüfen, durch die Wahl der Stichprobe, durch das Schreiben der theoretischen und analytischen Memos soll die Prozessqualität gesichert werden.

Auch die von Mayring (2002, S. 144 ff.) vorgestellten sechs allgemeinen Gütekriterien qualitativer Forschung sind in der vorgelegten Untersuchung beachtet worden:

- Verfahrensdokumentation (d. h. die Dokumentation der einzelnen Bearbeitungsschritte)
- argumentative Interpretationsabsicherung
- Regelgeleitetheit der Untersuchung
- Nähe zum Gegenstand (war durch den beruflichen Kontext der Verfasserin ohnehin gegeben)
- kommunikative Validierung (die Codes, Konzepte, Kategorien etc. sind von der Verfasserin informell immer wieder mit den Kollegen im Unternehmen – z. T. Interviewte, z. T. Interessierte – diskutiert worden)
- Triangulation (analog zu einer Triangel: mehrere Analysegänge).

---

<sup>78</sup> Eine solche Stichprobe müsste deutschlandweit und unternehmensübergreifend zusammengesetzt sein. Dieses dürfte auf der Ebene der leitenden Angestellten, zumindest mit der für problemzentrierte Interviews (Mayring, 2002, S. 68; Kohli, 1978, S. 1 ff.) erforderlichen Offenheit schwerlich möglich sein.

Selbstverständlich birgt die durchgeführte qualitative Untersuchung auch das Risiko, reliabilitäts- und validitätsmindernden Einflüssen zu unterliegen. Auf diese Einflüsse und deren Folgen wird im Kapitel 5.7.7 näher eingegangen.

## **5.5 Prozess der Datenanalyse und Kategorienbildung**

Die vollständig in MAXQDA eingelesenen Interviews wurden Satz für Satz und Wort für Wort von der Verfasserin analysiert und gemäß dem Vorgehensmodell in Abb. 20 bearbeitet. Eine ausführliche Darstellung der einzelnen Überlegungen, Gedankengänge und Entwicklungsstufen während der Erhebungs-, Analyse-, Auswertungsphase würde den Umfang dieser Arbeit sprengen. Selbstverständlich soll jedoch auf die wichtigsten Überlegungen und Erkenntnisse im Laufe der Untersuchungsdurchführung eingegangen werden.

### **5.5.1 Erhebungsphase und erste Codierphase**

#### *5.5.1.1 Erkenntnis aus den ersten Interviews*

Nach der Durchführung der ersten vier Interviews (Juni und Juli 2006) führte die Verfasserin eine erste kritische Überprüfung des Gesprächsleitfadens durch und verarbeitete die bis zu diesem Zeitpunkt gesammelten Erfahrungen in den Interviews. Es ergaben sich zwei wesentliche Erkenntnisse:

Die Verfasserin empfand in der Interviewsituation einige der Fragen als redundant dahingehend, dass der gleiche Sachverhalt mit anderen Worten nochmals erfragt wurde. Als Beispiel kann der nachfolgende Fragenkomplex aus dem Gesprächsleitfaden dienen:

- *Was verstehen Sie heute unter der Führung Ihrer Mitarbeiter?*
- *Hat sich dieser Führungsbegriff im Laufe Ihres Lebens verändert?*
- *Wie, glauben Sie, nehmen Ihre Mitarbeiter Sie als Führungskraft wahr?*
- *Sehen Sie – aufgrund Ihres Alters – auch negative Aspekte in der Mitarbeiterführung?*
- *Sehen Sie – aufgrund Ihres Alters – auch positive Aspekte in der Mitarbeiterführung?*



Da die Interviewten offen antworteten, sprachen sie im Regelfall bei der ersten Frage bereits Sachverhalte an, die in den folgenden Fragen erst erfasst werden sollten. Dieses erneute Erfragen führte zu nach den Interviews geäußertem<sup>79</sup> Unwillen bei den Interviewten. Die Interviewerin löste sich daher in den folgenden Interviews stärker von dem Gesprächsleitfaden und stellte Fragen, die inhaltlich an anderer Stelle schon beantwortet worden waren, nicht noch einmal.

Die zweite Erkenntnis war, dass die Interviewten am Ende des Interviews zusammenfassend äußern wollten, was sie aus ihrer Berufskarriere persönlich gelernt hatten. So wollten sie der nachfolgenden Generation oder dem Unternehmen eine „Botschaft“ mitteilen. Oder sie äußerten sich über die subjektiv wahrgenommenen Karrierekosten im Sinne eines Verzichtes. Dies war den Interviewten offensichtlich ein Bedürfnis, und so stellte die Interviewerin die Fragen nach der Botschaft und dem Verzicht standardmäßig am Ende der Interviews.

### 5.5.1.2 *Das erste Konzept/Codesystem*

Die erste Phase der Codierung führte zu dem folgenden Konzept bzw. System von Codes, welches nach einem hinreichend langen Zeitraum (1,5 Jahren) nochmals kritisch untersucht und verfeinert wurde.

#### **Codesystem Januar 2007 – überprüft und verfeinert August 2008**

Anzahl der Codierungen: 729

1) Endspurt	Anzahl: 22
2) Jünger-Wirken	Anzahl: 7
3) Verzicht	Anzahl: 15
4) Belastung	Anzahl: 57
5) Veränderung	Anzahl: 53
6) P-Eigenschaften	
a) Risiko	Anzahl: 20
b) Selbstvertrauen	Anzahl: 27

<sup>79</sup> Während des aufgezeichneten Interviews äußerte sich keiner der Interviewten dazu. Die Begründung dafür war bei allen Interviewten identisch: Sie wollten den wissenschaftlichen Erhebungsprozess nicht stören und keine Kritik an dem Gesprächsleitfaden äußern.

c) Persönlich	Anzahl: 20
d) Mitarbeiterumgang	Anzahl: 42
e) Konflikt	Anzahl: 29
f) Lebensalter	Anzahl: 20
7) Effektivität/Leistung:	Anzahl: 49
8) Gesundheit	Anzahl: 22
9) Ausstieg	Anzahl: 94
10) Anerkennung Alter	Anzahl: 132
a) Aktualität Wissen	Anzahl: 32
b) Wissensweitergabe	Anzahl: 29
11) Vor-/Nachteil Alter	Anzahl: 12
12) Vermissen	Anzahl: 21
13) Botschaft	Anzahl: 26

### 5.5.1.3 Beschreibung der Codes

Die inhaltliche Beschreibung der einzelnen Codes ist in Form von Memos zu den einzelnen Codes im gesamten Codierungsprozess festgehalten:

1. *Endspurt* zielt auf die Leistung der Person in den letzten Monaten bzw. Jahren des Berufslebens. Die Dimension reicht von „auspendeln“ bis hin zu „noch mal richtig Gas geben“.
2. *Jünger-Wirken* beschreibt, wie die Person von anderen hinsichtlich ihres Alters wahrgenommen zu werden glaubt. Der Schwerpunkt liegt dabei auf dem äußeren Erscheinungsbild, welches den ersten Eindruck des Alters vermittelt. Das subjektiv gefühlte Alter der Person wird – wenn es vom chronologischen Alter abweichend ist – ebenfalls in dem Code erfasst. Die Dimension des Codes reicht von „deutlich jünger“ bis „deutlich älter als das chronologische Alter“.
3. *Verzicht*: Nimmt die Person wahr, dass sie trotz ihrer Führungstätigkeit das Leben voll ausschöpfen kann, oder glaubt sie, auf etwas verzichtet zu haben? Die Dimensionen sind: „alles ausgeschöpft“ bis zu „auf sehr viel verzichtet“.
4. *Belastung* beschreibt die Höhe der erlebten Arbeitsbelastung und die Summierung aus Arbeitsbelastung und Belastung im persönlichen/privaten Bereich. Die Dimension reicht von „die Gesamtbelastung ist stark gesunken“ bis „die Gesamtbelastung ist stark gestiegen“.

- 
5. *Veränderung*: Wie veränderungsbereit ist die Person? Wie werden Veränderungen gesehen? Von „sehr veränderungsbereit“ bis „sehr veränderungsresistent“ reicht das Dimensionierungsband bei diesem Code.
  6. *P-Eigenschaften*: Darunter werden persönliche Merkmale, Einstellungen und Verhaltensweisen verstanden, die einen Einfluss auf die Leistung oder das Eigen-/Fremdbild der älteren Person haben (können).
    - a. *Risiko* steht für Risikobereitschaft bzw. Mut zum Risiko, der von „stark ausgeprägt“ bis „schwach ausgeprägt“ reicht.
    - b. *Selbstvertrauen* beschreibt das Selbstbewusstsein und das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und den eigenen Wirkungsgrad. Die Dimension reicht hier ebenfalls von stark bis schwach ausgeprägt.
    - c. *Persönlich*: Hat sich die Persönlichkeit gemäß der Eigenwahrnehmung der Person im Laufe des Lebens verändert? Risikobereitschaft, Selbstvertrauen, Konfliktbereitschaft, Umgang mit Mitarbeitern und Veränderungsbereitschaft werden getrennt erfasst. Alle sonstigen Veränderungen der Persönlichkeit werden unter diesem Code subsumiert. Die Dimensionen reichen dabei von „keine Veränderungen“ bis hin zu „multiplen Veränderungen“.
    - d. *Mitarbeiterumgang*: Darunter wird die Art und Weise verstanden, wie die Führungskraft ihre Mitarbeiter führt und behandelt. Bezüglich der Dimensionen können hier kooperatives/demokratisches Führungsverhalten einerseits und autoritäres/patriarchisches Verhalten andererseits unterschieden werden.
    - e. *Konflikt*: Erfasst wird die Bereitschaft, Konflikte zu produzieren bzw. auszuhalten, und der Umgang damit. Die Dimension reicht von Konfliktvermeidung bis hin zu Konfliktaffinität.
    - f. *Lebensalter*: Dieser Code gibt das chronologische Lebensalter der Person wieder. Die Ausprägungen reichen von 57 Jahren bis zu 64 Jahren.
  7. *Effektivität/Leistung*: Die Eigenwahrnehmung der eigenen Leistungsfähigkeit und der Arbeitsergebnisse, der Effektivität der geleisteten Arbeit sowie des Outputs im Verhältnis zum Aufwand wird erfasst. Lernbereitschaft wird auch unter diesem Code verstanden. Die Dimensionen sind dabei zweigeteilt:

- einerseits höhere bis niedrigere Leistungsfähigkeit als in früheren Jahren, andererseits höhere bzw. niedrigere Leistung/Effektivität.
8. *Gesundheit* umfasst den physischen und psychischen Gesundheitszustand, wozu auch das Gedächtnis gehört, auf einem Kontinuum von gesünder bis gesundheitlich eingeschränkter als früher.
  9. *Ausstieg*: Dieser Code subsumiert die Wünsche und Vorstellungen bezüglich der Beendigung des Berufslebens mit dem Ziel eines möglichst wertschätzenden Wechsels in den Ruhestand. Die Dimensionierung reicht von: „das wäre für mich das Wünschenswerteste“ bis hin zu: „das wäre für mich absolut negativ“.
  10. *Anerkennung Alter*: Die Wertschätzung des Alters an sich, der damit verbundenen Erfahrung und der erbrachten Leistung und des vorhandenen Wissens werden erfasst. Die dazugehörige Dimension lautet: „das Alter und die damit verbundenen Variablen werden wertgeschätzt“ einerseits, „das Alter wird in keinster Weise wertgeschätzt“ andererseits.
    - a. *Aktualität Wissen*: Dieser Code widmet sich der Frage, ob das vorgehaltene Wissen aktuell ist bzw. wie es aktuell gehalten wird. Das Kontinuum reicht von „sehr aktuell“ bis hin zu „eher nicht aktuell“.
    - b. *Wissensweitergabe*: Dieser Code erfasst, ob es der Person wichtig ist, ihr Wissen an nachfolgende Generationen in dem Unternehmen weiterzugeben. Die Dimension dazu: „starker Wunsch zur Weitergabe“ bis hin zur Gleichgültigkeit in dieser Fragestellung.
  11. *Vor-/Nachteil Alter*: In diesem Code wird die generelle Einschätzung der Person bezüglich des Alters erfragt. Die Antwortmöglichkeiten reichen von der ausschließlich vorteilhaften Sicht des Alters bis hin zu einer ausschließlich negativen Sichtweise.
  12. *Vermissten*: In diesem Code wird zusammengefasst, ob die Person auch Verluste mit dem Ausscheiden aus dem Berufsleben assoziiert. Die Dimension reicht dabei von „hohe Verluste“ bis hin zu „keinerlei Verluste, sondern Zugewinne“.
  13. *Botschaft*: Viele der Interviewten wollten am Ende des Interviews noch ein generelles Statement, eine generelle Botschaft an den Untersucher, das

Unternehmen bzw. an die nachfolgende Generation abgeben. Diese „Botschaft“ wird hier ganz offen erfasst.

### 5.5.2 Weitere Codierphase

Eine nochmalige Analyse des gesamten Materials im Januar 2009 und eine intensive inhaltliche Auseinandersetzung mit jedem der gefundenen Codes führte die Verfasserin zu dem im Folgenden dargestellten Codesystem.

Im Unterschied zum ersten Codesystem/Konzept wurden einige sprachliche Präzisierungen der Codes vorgenommen: *P-Eigenschaften* wurde zu *Persönliche Leistungsfaktoren*, *Risiko* zu *Risikobereitschaft*, *Persönlich* zu *Veränderung der Persönlichkeit*, *Mitarbeiterumgang* zu *Führungsverhalten* und *Konflikt* wurde zu *Konfliktumgang*.

Auch wurde die Codestruktur bereinigt bzw. aus den gewonnenen Erkenntnissen heraus neu zugeordnet. Der Code *Lebensalter* wurde eliminiert, da er lediglich statistische Aussagekraft hatte und diese Information bereits in der Tabelle der Fallvariablen (Abb. 21) enthalten ist. Es wurden zwei neue Codes gebildet: *Umgang mit Wissen* und *Ruhestand*. Unter Ersterem wurden die Subcodes *Aktualität Wissen* und *Wissensweitergabe* angesiedelt, die bisher zu unspezifisch dem Code *Anerkennung im Alter* zugeordnet waren. Unter Zweiterem sind die relevanten Codes für das Leben nach dem Berufsabschied subsumiert: der *Ausstieg* und das *Vermissten*. Wegen des engen Zusammenhanges dieser beiden Codes erschien ein eigener Obercode dafür sinnvoll. Der Code *Endspurt* wurde, da er die eingeschätzte Leistung kurz vor der Pensionierung widerspiegelt, der *Leistung* zugeordnet, ebenso wie die *subjektive Belastung*, die einen entscheidenden Einfluss auf die Leistung hat. Die Vor- und Nachteile des Alters wurden, da sie eher allgemeiner Natur sind und quasi als Einleitung dienen, an den Beginn des Konzeptes gestellt. Das äußere Erscheinungsbild, welches im Code *Jünger-Wirken* manifestiert wird, wurde aufgrund der eher oberflächlichen Aussagekraft diesem Code zugeordnet. *Gesundheit* wird nunmehr auch den *Persönlichen Leistungsfaktoren* zugeordnet.

## Codesystem Januar 2009

Anzahl der Codierungen: 709

1) Vor-/Nachteil Alter	Anzahl: 12
a) Jünger-Wirken	Anzahl: 7
2) Leistung und Effektivität	Anzahl: 49
a) Endspurt	Anzahl: 22
b) Belastung	Anzahl: 57
3) Persönliche Leistungsfaktoren	
a) Risikobereitschaft	Anzahl: 20
b) Selbstvertrauen	Anzahl: 27
c) Veränderung der Persönlichkeit	Anzahl: 20
d) Gesundheit	Anzahl: 22
e) Führungsverhalten	Anzahl: 42
f) Konfliktumgang	Anzahl: 29
4) Veränderungsbereitschaft	Anzahl: 53
5) Anerkennung Alter	Anzahl: 132
6) Umgang mit Wissen	
a) Wissensweitergabe	Anzahl: 29
b) Aktualität Wissen	Anzahl: 32
7) Verzicht	Anzahl: 15
8) Ruhestand	
a) Vermissen	Anzahl: 21
b) Ausstieg	Anzahl: 94
9) Botschaft	Anzahl: 26

Während des axialen und selektiven Codierens stellte sich dann hinsichtlich der Kategorie *Leistung und Effektivität* heraus, dass die *Belastung* keine der Leistung untergeordnete Variable ist, sondern als gleichwertig angesehen werden muss. Das bisher ebenfalls der Leistung zugeordnete Thema des Endspurts erhielt so viele konkrete Hinweise auf den Ruhestand, dass eine finale Zuordnung in die Kategorie *Ruhestand* zielführend erschien. Die Ergebnisse dieser Veränderungen während des axialen und selektiven Codierens sind in den Kapiteln 5.5.3 und 5.5.4 dargestellt.

### 5.5.3 Die Kategorienbildung und die Schlüsselkategorien

Am Ende des Prozesses des axialen und selektiven Codierens stand im Januar 2009 das folgende Kategoriensystem (überblicksmäßig in Kap. 5.5.4 dargestellt)

mit den fünf Schlüsselkategorien und einer „Einleitungskategorie“. In Klammern ist jeweils die Anzahl von Codierungen, die den einzelnen Codes zugeordnet wurde, angegeben. In diesem iterativen Prozess wurden auch während des axialen Codierens einzelne Codezuordnungen modifiziert. Entsprechend leicht verändert stellt sich die jeweilige Anzahl der einem Code zugeordneten Aussagen dar.

Der Code *Vor-/Nachteil Alter* (12) wurde nicht als eigene Schlüsselkategorie definiert, sondern als quasi einleitende Aussage. Der Vollständigkeit halber wird dieser Code – da er nicht zweifelsfrei in eine der übrigen Kategorien eingeordnet werden konnte – getrennt dargestellt.

### **Schlüsselkategorie 1: Leistung im Alter**

In dieser Kategorie werden die subjektiv wahrgenommenen Leistungs- und Arbeitseffizienz Aspekte des Individuums subsumiert. Der Code *Alterswirkung* ist dabei aus dem bisherigen Code *Jünger-Wirken* entstanden. Die *Veränderungsbereitschaft* und die Sichtweise von Veränderungen war bisher ein eigenständiger Code. Allerdings gehört diese Codes zu den persönlichen Leistungsfaktoren, da sich auch hier die interindividuellen Unterschiede – genau wie in der Alterswirkung - manifestieren. Entsprechend wurden beide Codes den persönlichen Leistungsfaktoren zugeordnet. Die Codes *Selbstvertrauen*, *Risikobereitschaft* und *Konfliktumgang* wurden – da diese Codes Teilaspekte der Persönlichkeitsveränderung darstellen, die thematisch eng zusammenhängen – dem Code *Veränderung der Persönlichkeit* zugeordnet.

Damit ergibt sich für die Leistung im Alter das folgende abschließende Bild mit 325 Codierungen:

- a) Leistung und Effektivität (47)
- b) Belastung (56)
- c) Persönliche Leistungsfaktoren
  - aa) Gesundheit (22)
  - bb) Alterswirkung (8)

- cc) Veränderung der Persönlichkeit (19) mit Selbstvertrauen (27),  
Risikobereitschaft (21) und Konfliktumgang (29)
- d) Veränderungsbereitschaft (53)
- e) Führungsverhalten (43)

### **Schlüsselkategorie 2: Externe Einschätzung Leistung/Alter**

In der zweiten Schlüsselkategorie werden alle Aspekte der Leistungseinschätzung und Potenzialeinschätzung, wie sie subjektiv durch die Interviewten wahrgenommen werden, abgebildet. In Summe umfasst diese Kategorie 132 zugeordnete Codierungen. Diese Kategorie war zu Beginn der ersten Codierphase als Code *Anerkennung des Alters* titulierte, allerdings beziehen sich die codierten Aussagen häufig auch auf den Leistungsaspekt, was nunmehr deutlicher herausgehoben wird.

### **Schlüsselkategorie 3: Umgang mit Wissen**

Diese Schlüsselkategorie (61 Codierungen) setzt sich seit Beginn der Codierphasen aus den Codes *Wissensweitergabe* (29) und *Aktualität Wissen* (32) zusammen. Alle Aspekte der gewünschten Wissensweitergabe und der Aufrechterhaltung des eigenen Wissens finden sich hier wieder, so dass diese Kategorie unverändert fortgeführt werden konnte.

### **Schlüsselkategorie 4: Vorstellung über Ruhestand**

Die Kategorie der Vorstellung über den eigenen Ruhestand mit 136 Codierungen ergab mit den Codes *Vermissten* (21), *Endspurt* (22) und *Ausstieg* (94) ein stabiles Erklärungsmuster für alle mit diesem Ereignis verbundenen Elemente. Entsprechend wurde diese Kategorie beibehalten.



### Schlüsselkategorie 5: Botschaft an nachfolgende Generation

Im Codesystem waren die Codes *Verzicht* und *Botschaft* bisher getrennt bearbeitet worden. In der weiteren Analyse stellte die Verfasserin jedoch fest, dass in beiden Codes eine Art „Mission“ enthalten ist. Personen, die z. B. auf etwas verzichtet hatten, wollten mitteilen, dass sie dies nicht noch einmal tun würden und diese Botschaft an die nächste Generationen geben. Daher wurden die beiden Codes in der Kategorie *Botschaft an die nachfolgende Generation* zusammengefasst und der bisherige Code der „Botschaft“ als *Lessons learned* neu bezeichnet. In diesem Code wird vermittelt, was der Interviewte aus seinem Berufsleben mitgenommen hat. So besteht die Kategorie *Botschaft an nachfolgende Generation* aus 42 Codierungen mit folgender Verteilung: *Verzicht* (15) und *Lessons learned* (27).

#### 5.5.4 Das endgültige Kategoriensystem im Überblick

##### Codesystem

Vor-/Nachteil Alter

- Schlüsselkategorie 1: Leistung im Alter
- a) Leistung und Effektivität
  - b) Belastung
  - c) Persönliche Leistungsfaktoren
    - aa) Gesundheit
    - bb) Alterswirkung
    - cc) Veränderung der Persönlichkeit
      - aaa) Selbstvertrauen
      - bbb) Risikobereitschaft
      - ccc) Konfliktumgang
  - d) Veränderungsbereitschaft
  - e) Führungsverhalten
- Schlüsselkategorie 2: Externe Einschätzung Leistung/Alter
- Schlüsselkategorie 3: Umgang mit Wissen
- a) Wissensweitergabe
  - b) Aktualität Wissen
- Schlüsselkategorie 4: Vorstellung über Ruhestand
- a) Vermissen
  - b) Endspurt
  - c) Ausstieg
- Schlüsselkategorie 5: Botschaft an nachfolgende Generation
- a) Verzicht
  - b) Lessons learned

Der aus MAXQDA grafisch generierbare Code-Matrix-Browser gibt einen visuellen Eindruck<sup>80</sup> von den Schlüsselkategorien und der Verteilung der ihnen zugeordneten Codes über die Interviewten.

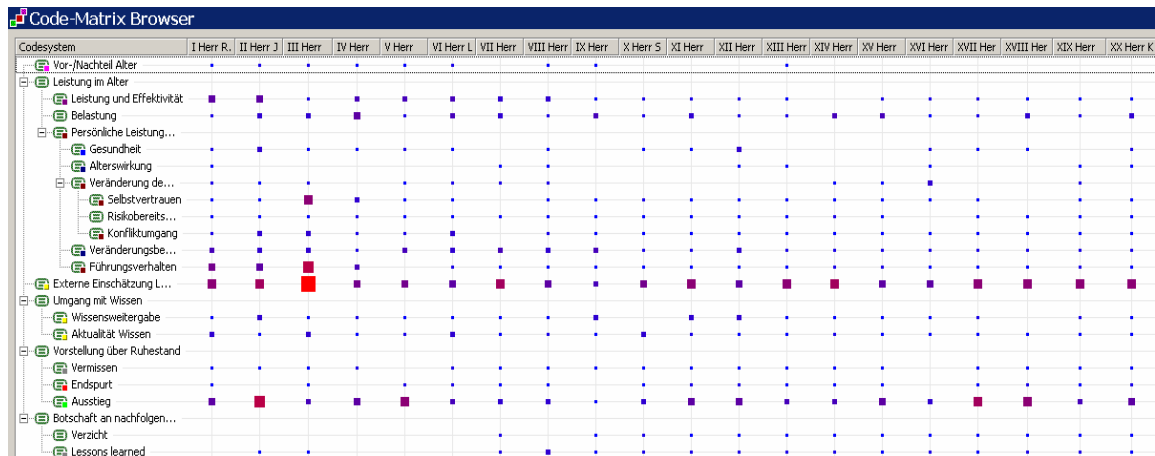


Abb. 22: Code-Matrix-Browser für die Schlüsselkategorien, generiert aus MAXQDA, Januar 2009

## 5.6 Wesentliche Aussagen der einzelnen Kategorien: die Ergebnisse

### 5.6.1 Allgemein: Vorteile und Nachteile des Alters

Die Befragten äußerten sich hinsichtlich der Fragestellung, ob Alter generell eher als Nachteil oder generell eher als Vorteil wahrgenommen wird, homogen und vom Grundtenor positiv. Alter wird als Gewinn gesehen. Dabei wird betont, dass jede Lebensphase ihre positiven Seiten hat und dass auch im Berufsleben die Mischung aus jüngeren und älteren Mitarbeitern Vorteile bringt. Die Zufriedenheit mit dem Alter und der Gesamtsituation wird in den Antworten deutlich:

*„Ich erlebe mein Alter fast überwiegend als Vorteil. Ich traue auch nicht oder hänge auch nicht dem Gedanken nach: ach wärst du noch mal 20 Jahre jünger. Ich erinnere mich gerne, nicht an alle Begebenheiten des Lebens, aber ich erinnere mich gerne, dass ich auch jünger gewesen bin. Aber ich lebe auch gerne so mit dem Alter, in dem ich jetzt stehe. Wirklich gerne. Gefällt mir gut.“*

#### Herr B., Interview IV

<sup>80</sup> Die Größe des Punktes lässt dabei auf die Anzahl der zugeordneten Codierungen schliessen.

*„Da kommt mir natürlich die Erfahrung als Älterer zugute, weil ich vieles weiß, und das kann ich als Jüngerer nicht alles wissen. Kann ich nicht wissen.“*

**Herr J., Interview II**

*„Mit meinem Alter kokettiere ich auch nicht. Ich treffe die Entscheidung der Entscheidung wegen, der Sache wegen. Ich überlege auch nicht – bin ich jetzt 45 oder bin ich 60.“*

**Herr H., Interview IX**

*„Also es ist ja so, man hat ja immer eine Mischung von Gesprächspartnern in den Terminen, wo einige dabei sind, die das gleiche Alter haben, und dann gibt es ganz Junge, die gerade angefangen haben. Also eine bunte Mischung. Vielleicht sollte, ich sage mal in Anführungsstriche, ein bisschen mehr Respekt vorhanden sein bei den Jüngeren, damit sie einen immer ausreden lassen. Aber in der Sache ist das eher egal, da spielt das Alter keine Rolle.“*

**Herr L., Interview VI**

Die Befragten haben jedoch eine klare Wahrnehmung davon, was das Alter auch an Nachteilen mit sich bringt. Als Nachteile werden ganz konkrete fachliche Wissensdefizite genannt. Allerdings nehmen die Älteren diese Defizite in Kauf und arbeiten nicht aktiv an ihrer Behebung. Dieses Phänomen tritt umso stärker auf, je weniger wichtig ihnen persönlich ein Thema ist bzw. wenn sie im Umfeld Mitarbeiter haben, die das erforderliche Wissen besitzen.

*„Also ich glaube, meine Erfahrungen sind ungemein wichtig, also insbesondere wie ich mit Menschen umgehe. Fachlich, da weiß ich, da fehlt mir vieles. Aber da weiß ich, wo meine Grenzen sind. [...] Aber viele Dinge begreife ich nicht, da halte ich mich heute zurück. Ich würde sagen, ich lebe von meinen Erfahrungen, das ist nun mal leider so.“*

**Herr M., Interview III**

*„Also ich denke mal, ich wollte nicht mehr 25 sein, ganz bestimmt nicht. Es hat durchaus Vorteile, älter zu sein. Weil man eben doch Situationen besser einschätzen kann, als man es vorher konnte. [...] Bei bestimmten Sachen kann ich jedoch nicht mitreden, aber das ist dann – was weiß ich – Musik und was weiß ich. Aber das stört mich überhaupt nicht. Mein Lieblingsthema – also da merke ich das dann ganz besonders – EDV. Also die Grundbegriffe beherrsche ich, aber dann ist auch Schluss. Das liegt aber auch daran, weil man das einfach gar nicht will. Man hat ja dann jemanden, der einem weiterhilft, dann ist die Sache erledigt. Da habe ich durchaus Defizite. Wenn man da so diese 20-Jährigen oder 25-Jährigen*

*sieht, wie die das da alles machen, da geht alles einfach und unsereins steht davor und die Maschine macht das nicht, was man will.“*

**Herr S., Interview VIII**

Ein weiterer Nachteil, den die Befragten erleben, ist die Tatsache, dass das Alter eine baldige Beendigung der beruflichen Karriere mit sich bringen wird:

*„Das bringt Vorteile, das hat natürlich auch Nachteile. Der Hauptnachteil ist mit Sicherheit, dass man weiß, man darf nicht mehr so lange. Das ist der Nachteil. Aber das andere, die anderen Dinge sind schon ein Vorteil. Davon bin ich absolut überzeugt.“*

**Herr R., Interview I**

*„Mein Alter erlebe ich als Vorteil. Schnelle Antwort, leider. Denn ich würde unter bestimmten Umständen vielleicht auch noch weitermachen.“*

**Herr M., Interview III**

## **5.6.2 Schlüsselkategorie 1: Leistung im Alter**

### *5.6.2.1 Leistung und Effektivität*

Dieser Code beschreibt die eigene Wahrnehmung der Führungskräfte hinsichtlich der erbrachten Arbeitsergebnisse, der Effektivität der geleisteten Arbeit und des Verhältnisses von Output zum eingesetzten Aufwand. Ebenso wird hier die Einschätzung der eigenen Leistungsfähigkeit, also der theoretischen Möglichkeit der Leistungserbringung, erfasst.

Alle Befragten berichten übereinstimmend, dass ihre Arbeitseffektivität auch mit steigendem Alter gleich geblieben sei bzw. sich erhöht habe. Die berufliche Erfahrung, die Kenntnis vieler Situationen, die Besonnenheit und die Fähigkeit, Prioritäten zu setzen, werden hier als zentrale Punkte für eine gleichbleibende bis erhöhte Wertschöpfung für das Unternehmen genannt.

*„In jüngeren Jahren hatte ich einen höheren Arbeitsaufwand, um denselben Effekt zu erreichen. Mit der Routine, bei der Erfahrung schon eine gewisse Rolle spielt, kann man dann schon unterscheiden, was muss ich jetzt selbst anfassen, was kann ein anderer miterledigen und wo kann ich meinen Input reduzieren, weil das Ergebnis auch ohne mich erreicht wird.“*

**Herr R., Interview I**

*„Meine Wertschöpfung für das Unternehmen ist eindeutig, eindeutig höher. In der Vergangenheit habe ich, wenn ein Problem da war, gesehen, dass ich es gelöst bekam. Wie die Lösung aussah, war egal, Hauptsache, der Knoten wurde durchgeschlagen und es war ein Ergebnis da. Heute mache ich eine solche Entscheidung viel rationaler unter Abwägung der Kosten. Das heißt, ich überlege gleich mit, wie kann ich nach dem ökonomischen Prinzip mit möglichst wenig Aufwand einen Riesenerfolg kriegen. Also insofern sage ich jetzt mal, ist man von der Spontanentscheidung eigentlich weg, sondern man macht eine rationale Entscheidung unter dem Gesichtspunkt auch der Kosten.“*

**Herr J., Interview II**

Die Fähigkeiten, richtige Prioritäten zu setzen und seine Arbeitszeit effektiv zu nutzen, sehen die Befragten ebenfalls als einen positiven Beitrag des Alters.

*„Ja, was am Ende des Arbeitstages bei mir rauskommt, ist im Laufe der Jahre besser geworden, und zwar ich bin selbstbewusster geworden. [...] Und ich denke, ich habe noch einen besseren Blick dafür, was ein A- und ein C-Thema ist. Um C kümmere ich mich überhaupt nicht und deshalb reicht mir die Arbeitszeit und da bin ich auch relativ zufrieden mit dem, was ich mache. [...] Mit höherem Alter bin ich effektiver geworden. Früher habe ich bestimmte Dinge aus Begeisterung gemacht und habe gar nicht gesehen, dass sie eigentlich überflüssig waren.“*

**Herr M.; Interview III**

*„Man lernt ja, wenn man etwas älter ist, etwas mehr Routine und Erfahrung hat, sich auch mit den wesentlichen Dingen zu beschäftigen, und versteht es auch manchmal, Nebensächlichkeiten wegzulassen. [...] Ich glaube schon, dass meine Wertschöpfung für das Unternehmen höher ist als früher. Nur mit Erfahrung alleine kann man sicherlich nicht hausieren gehen, man muss auch noch arbeiten und die Erfahrung einbringen in die Arbeit und dann wird ein Schuh daraus. Man kann ja 10 Jahre Erfahrungen sammeln und dann Schluss machen und dann die nächsten 20 Jahre lebe ich von meiner Erfahrung. Das darf nicht sein. Es ist schon so, dass diese Erfahrung, die man hat, dazu führt, dass man effektive Wege beschreitet, weil man sie einfach drauf hat, weil man Dinge schon oft erlebt hat und weiß, was ist der richtige Weg, was ist der wirtschaftlichste, der kürzeste vielleicht auch. Für das Unternehmen ist das natürlich sehr effektiv dann.“*

**Herr L., Interview VI**

Auf die für das Arbeitsergebnis positive Verbindung von Loyalität zum Unternehmen und Erfahrung weist einer der Befragten hin:

*„Meine Wertschöpfung für das Unternehmen ist schon größer geworden. Man fühlt sich in gewisser Weise, sagen wir mal, wenn man so lang bei so*

*einem Unternehmen dabei ist, fühlt man sich mit dem Unternehmen verbunden und man tut eigentlich schon sein Bestes und dann kommt noch die Erfahrung dazu.“*

**Herr E., Interview XI**

Die eigene Leistungsfähigkeit wird überwiegend als mit dem Alter gestiegen bis gleichbleibend bewertet:

*„Also in Summe fühle ich mich heute leistungsfähiger. Weil ich viele Dinge, ja weil ich manches in meinem beruflichen Leben nicht mehr bedenken muss, sondern da kann ich aus dem Fundus dessen schöpfen, was ich in vergleichbaren Fällen schon mal erlebt habe, und muss mir das ein oder andere nicht noch, ich sag mal mühevoll – aber in positivem Sinne –, mühevoll erarbeiten. Wobei ich nicht sagen will, das bitte ich auch nicht so zu verstehen, dass ich für alle Fragen den gleichen Deckel als Lösung anbiete, das variiert schon. Aber ich lebe da in der Tat auch von meiner Erfahrung und von dem, was ich in meinem beruflichen Leben gelernt habe.“*

**Herr B., Interview IV**

*„Also ich fühle mich gleich leistungsfähig. Also gut: Ich habe früher z. B. richtig stressige Situationen nicht ganz so gut weggesteckt wie jetzt. Ich habe das Gefühl, dass ich das jetzt sogar noch besser kann.“*

**Herr W., Interview V**

Einige Befragte berichteten jedoch durchaus von physischen und psychischen Einschränkungen, die sich ihres Erachtens negativ auf die Leistungsfähigkeit auswirken. Allerdings gehen sie auch – bis auf einen Befragten – davon aus, dass diese Einschränkungen kompensiert werden und damit keinen letztendlichen Effekt auf die Leistung und Effizienz haben.

*„Es ist körperlich schon leistungseinschränkend. Es fällt Ihnen schwer, 24 Stunden am Tag zu arbeiten, und als junger Bauleiter haben Sie 24 oder auch mal 36 Stunden am Stück gearbeitet. Das erste Mal habe ich das gespürt, dass das nicht mehr geht, da war ich Mitte 40. Da habe ich einmal wieder 24 Stunden seit langer Zeit gearbeitet, am Stück durch, und das war schon sehr hart, und ich möchte das heute nicht mehr machen. Das ist klar, also Sie spüren schon, dass Sie körperlich nicht mehr so durchtrainiert sind wie mit 24, das ist ganz klar. Aber das kann man ja auch irgendwie auch kompensieren. Es gibt eine positive Kompensation, das ist das, wenn man intelligenter arbeitet, und es gibt den negativen Teil, dass man sich privat einschränkt und vielmehr Kraft für das Berufliche verbraucht.“*

**Herr S., Interview X**

*„Ja, man merkt schon bestimmte Einschränkungen. Wenn ich zum Beispiel zu einer Schulungsmaßnahme bin oder zu einem Lehrgang, dann habe ich das früher so halb nebenbei aufgesogen und bin dann abends weggegangen und habe das am nächsten Tag das alles noch gewusst. Also heute müsste ich mich schon nach so einer Veranstaltung auch mal abends hinsetzen und muss das noch mal durchlesen. Also ich denke mal, ob man will oder nicht, das merkt man schon. Dass mich das jetzt unheimlich beeinträchtigt in dem, was ich tue, kann ich mir nicht vorstellen, aber doch, es ist schon zu spüren. Man kann es ja auch kompensieren mit anderen Dingen, mit seinen Erfahrungen und mit seinem Willen. Ich glaube, wenn man noch in der Lage ist, das zu kompensieren, dann ist das okay. Aber es ist einfach so, dass die Konzentrationsfähigkeit bei so einem alten Knacker halt nachlässt.“*

**Herr L., Interview XVII**

Zur Erhaltung einer gleichbleibend hohen Leistung werden die Erfahrung, der Wille, Dinge zu tun, und auch ein ggf. erhöhter Zeiteinsatz, der dann zu Lasten des Privatlebens geht, genannt.

Einer der Befragungsteilnehmer sieht allerdings keine Kompensationsmöglichkeit und konstatiert einen echten Abbauprozess, der ihm die Arbeit erschwere und seine Leistungsfähigkeit einschränke:

*„Ich fühle mich nur in der Weise eingeschränkt, dass ich mich nicht mehr gedanklich ganz so fit fühle wie früher. Und zwar erstmal gibt es irgendwann ein Problem, dass die Festplatte voll ist, wie man so schön sagt, wenn so viele Dinge gleichzeitig kommen, wird es schwerer, das zu verarbeiten, die Lernfähigkeit lässt nach, das ist ganz klar. Also das empfinde ich schon jetzt seit zwei, drei Jahren etwa, dass man da etwas abbaut, aber nicht so, dass, sagen wir mal, dass es zur Katastrophe würde, aber selbst registriert man das schon und also in der Beziehung merke ich das Alter. Sonst denke ich mal, wäre es auch möglich, eine ganze Zeit von Jahren noch zu arbeiten, es kommt auf die Themenstellung an. Wenn jetzt sehr viele Themen kämen, die ganz neu für mich wären, dann geht's nicht.“*

**Herr K., Interview XX**

Genau gegenteilig reagierten zwei der Befragten. Sie waren spürbar negativ von der Frage, ob das Alter mit Leistungseinschränkungen verbunden sei, berührt. Entsprechend reagierten sie auf die Frage, als ob diese eine ausgesprochene Beleidigung für sie gewesen sei:

*„Natürlich fühle ich mich nicht durch mein Alter eingeschränkt. Ich hab grade überlegt, ob ich humpele oder so irgendwas, dann könnte man sagen*

*eingeschränkt, nein eigentlich nicht. Also auch kopfmäßig usw. Gedächtnis. Bislang nicht.“*

**Herr M., Interview XVIII**

*„Durch mein Alter fühle ich mich nicht eingeschränkt. Wenn ich nicht wüsste, dass ich 63 bin und bald 64 bin. Ich fühle mich genauso fit wie vor 10 Jahren. Ich könnte noch genauso Berge versetzen und da habe ich überhaupt keine Einschränkung, überhaupt keine Einschränkung. Ich hoffe, es bleibt auch so. Ich könnte auch bis 68 arbeiten, das wäre überhaupt kein Problem.“*

**Herr B., Interview XVI**

### 5.6.2.2 Belastung

*Belastung* beschreibt die Höhe der erlebten Arbeitsbelastung und die Summierung aus Arbeitsbelastung und Belastung im persönlichen und privaten Bereich. Diese Dimension umfasst die Pole von: „die Gesamtbelastung ist stark gesunken“ bis hin zu: „die Gesamtbelastung ist stark gestiegen“.

Aus den 20 durchgeführten Interviews ergab sich das folgende Einschätzungsmuster bezüglich der wahrgenommenen Belastungen im Berufs- und Privatleben:

<b>Interview-Nummer</b>	<b>Berufliche Belastung</b>	<b>Belastung im Privatleben</b>
I	gleich	geringer
II	gleich	geringer
III	gleich	höher
IV	höher	höher
V	höher	geringer
VI	höher	geringer
VII	gleich	geringer
VIII	gleich	gleich
IX	gleich	keine Aussage
X	gleich	geringer
XI	höher	geringer
XII	gleich	geringer
XIII	höher	geringer
XIV	gleich	gleich
XV	gleich	höher



XVI	geringer	geringer
XVII	gleich	höher
XVIII	geringer	höher
XIX	höher	gleich
XX	höher	gleich
Verteilung	7 höher 11 gleich 2 geringer	10 geringer 5 höher 4 gleich 1 keine Aussage

Abb. 23: Einschätzungsmuster bezüglich wahrgenommener Belastungen

Die Antworten der Befragten hinsichtlich der beruflichen Belastung bewegen sich überwiegend im Bereich der gleichbleibenden (n = 11) bis gestiegenen Belastung (n = 7).

*„Ja. Wesentlich. Ich gebe es ganz offen zu. Ich habe mir jetzt so ausgemalt gehabt vor PRP<sup>81</sup>, vor PRP habe ich mir gedacht, ich habe ein gutes Team draußen im X, wo ich zuletzt Leiter war, da habe ich ein gutes Team, da kannst du jetzt aufbauen und kannst dich etwas, nicht zurückziehen, sondern das Ganze in Ruhe ausklingen lassen. Sagen wir mal ganz offen, die letzten 5 Jahre, wenn es jetzt so weiterläuft, das haste im Griff, das klappt wunderbar, bloß dann kam PRP und dann kam die Auflösung vom X und auch eine neue Aufgabenstellung für mich.“*

**Herr L., Interview XIII**

*„Also die Arbeitsbelastung war bei mir schon immer verhältnismäßig hoch und in den ersten Jahren hat sich das kräftig gesteigert, bis man meint, eigentlich geht es nicht mehr und ab dann wurde es mehr oder weniger permanent mehr.“*

**Herr H., Interview VII**

Eine gute Eigenorganisation führt ihres Erachtens dazu, dass die Arbeitsbelastung gleich gehalten werden kann.

*„Meine Arbeitsbelastung hat sich nicht verändert. Ich habe das immer eingeteilt. In X war vielleicht mal ein bisschen mehr, jetzt aber wieder weniger. Sie werden sehen, Führungskräfte sind unterschiedlich geeignet, ihren Tag einzuteilen. Sie können auf dem Stuhl, auf dem ich sitze, durchaus auch 14 Stunden arbeiten. Ich kann es nicht, ich hab es noch nie gemacht.“*

**Herr M., Interview III**

<sup>81</sup> PRP ist die bahninterne Abkürzung für Projekt Redesign Produktion. Durch dieses Projekt wurde die Produktion im Schienengüterverkehr in eine vollständig neue Struktur überführt.

*„Um die persönliche Belastung zu reduzieren, muss man im Laufe der Jahre lernen, sich selbst zu organisieren, und wenn man das nicht kann, dann geht man bei so einem Job hoffnungslos unter oder verzettelt sich.“*

**Herr B., Interview XV**

Bei den Personen, die eine niedrigere Arbeitsbelastung angeben (n = 2), führt eine dieses auf ein eingeschränkteres Aufgabenspektrum zurück. Die andere hingegen sieht einen Zusammenhang mit der Hierarchieebene: Je höher die Ebene, desto geringer die Belastung.

Im privaten Bereich wirkt sich bei der Hälfte der Befragten die Tatsache, dass z. B. die Kinder aus dem Haushalt sind, das Haus gebaut ist und die sportliche Tätigkeit im Verein zurückgeht, belastungsmindernd aus.

*„Das war früher eindeutiger stressiger. Die Kinder waren jung. Meine sportlichen Aktivitäten waren viel heftiger. Also früher, das war ein Zucken, man wollte überall dabei sein. Heute kann ich verzichten, ganz locker. Heute suche ich mir ganz genau raus, was ich machen will. Wie gesagt, da ist auch eine Gelassenheit da. Wenn ich alles zusammennehme, war das früher eindeutig stressiger als heute. Insofern muss ich dann die Aussage von vorhin wieder ein bisschen relativieren: dadurch, dass ich mir selber weniger Stress mache von vornherein, vertrage ich es wahrscheinlich auch besser. Deswegen ist es für mich rein subjektiv, habe ich das Gefühl, ich vertrage es genauso gut wie früher. Ich hatte aber früher mir selber mehr Stress gemacht, als ich heute mache. Insofern relativiert sich dann die Aussage.“*

**Herr W., Interview V**

*„Insofern das mit dem Häuserbauen hat sich mittlerweile auch erledigt, ich denke, wir werden nicht noch mal neu bauen, das ist erledigt. Ein Kind, eine Tochter ist aus dem Haus, ist selbst verheiratet, insofern sind diese Dinge erledigt. Ich lebe mit meiner Frau zusammen, die auch beruflich tätig ist, und also da gibt es also keinen Stress mehr. Wir können uns jetzt den Dingen des Lebens widmen, die uns beiden Spaß bringen, d. h., wenn es auch mal klappt, auch ein paar Tage Urlaub zu nehmen.“*

**Herr L., Interview VI**

Auch private Fortbildungsaktivitäten, wie z. B. berufsbegleitendes Studieren, sind in den jüngeren Jahren durchgeführt worden und hatten einen entscheidenden Teil der privaten Lebenszeit in Anspruch genommen.

*„Ja, privaten Stress hatten Sie alleine schon wegen der kleinen Kinder. Die sind jetzt 37 und 32. Das heißt, heute mache ich mir Gedanken um meine Enkel. Das ist aber was anderes. Das ist aber ein Stress, der eigentlich keiner ist, da macht man sich halt Sorgen. Aber früher wollten sie ja trotz Beruf auch ein guter Vater sein und das ist wichtig. Der Sportverein war das Gleiche wie heute und die Kultur, die haben wir als Erstes geopfert. Aber das haben wir gelernt wieder hinzukriegen, das ist ja auch ein Zeitmanagement und heute ist alles wesentlich weniger geworden. Früher, in den 70er Jahren, 80er Jahren, habe ich auch noch studiert an der Fernuniversität Hagen und das würde mir heute nicht mehr einfallen. Weil das einfach zu hart ist.“*

**Herr S., Interview X**

*„Früher war ich privat stärker gefordert. Da gab es mehr Dinge, die ich damals gemacht habe. Heute bin ich da nicht mehr so sehr gefordert, auch von den Kindern her. Wenn man das als Belastung sieht, die Kinder studieren jetzt und die Sorgen um ihre Zukunft habe ich nicht mehr. Seinerzeit habe ich auch außerberuflich noch Schule gemacht und hatte dann noch Abendvorlesungen – mindestens drei Jahre lang. Aber das hat auch Spaß gemacht, war auch schön. Aber deswegen ist der Stress seinerzeit, glaube ich, größer gewesen als jetzt. Was habe ich jetzt? Jetzt geht man vielleicht einmal die Woche Tennis spielen und dann geht man einmal die Woche hüpfen und springen, dass man sich also ein bisschen fit hält. Und dann habe ich noch einen Sprachkurs, da habe ich mein Spanisch wieder mal aufgefrischt und weil wir da ein bisschen Urlaub machen wollen, wir wollten nach Südamerika, jetzt waren wir im Sommer in Peru und da konnte man das natürlich wieder anwenden, und zu dem Zwecke habe ich das auch gemacht, weil ich es auch mal in der Schule gelernt hatte, 3 Jahre lang, und das war dann relativ schnell wieder gegangen. Also früher, da war man schon mehr eingespannt, im Moment sind es eigentlich 2, 3 Termine so außerhalb. Die Kinder sind eigenständig, die sind nicht mehr bei mir, also von daher tut man sich von daher wieder ein bisschen leichter.“*

**Herr R., Interview XII**

Die Pflegebedürftigkeit von nahen Angehörigen, eine bereits pensionierte Ehefrau, die das Privatleben organisiert, oder auch die generelle Wahrnehmung von Komplexitätserhöhung im Leben können jedoch auch zum gegenteiligen Effekt führen: Die Summe der Belastungen wird als im Alter ansteigend wahrgenommen.

*„Ja früher war es Spaß, also als die Frau gesund war und das Kind gesund, und ja, man hatte dann noch ein bisschen Verein, das war dann Spaß. Da hat man sich keine Gedanken um die Privatsphäre gemacht, sagen wir mal so. Da konnte man sich ganz konzentrieren auf die Arbeit. Jetzt muss man schon dran denken, was machst du heute, die Frau muss bei den Arzt und*

*dies und jenes, und die Frau ist krank und in der Beziehung ist der private Stress doch heute größer.“*

**Herr B., Interview XV**

*„Eigentlich ist meine private Belastung heute höher. Ja eindeutig, dadurch dass jetzt alles auf einmal zusammenkommt. Die Pflegebedürftigkeit der Mütter, das ist natürlich sehr heftig, und dazu eben dieses aufblühende Geschäft von meiner Frau, was auch für mich einiges an Arbeit zusätzlich bringt.“*

**Herr M., Interview XVIII**

*„Ja heute habe ich zu viele private Termine, weil meine Frau in Pension ist. Sie verbaut mir fast jeden Abend jetzt.“*

**Herr M., Interview III**

*„Das private Umfeld war nicht aus beruflichen Gründen früher stressiger, sondern einfach aus privaten Gründen. Als meine Tochter zum Beispiel noch im Hause war, da hat man halt mehr Probleme gehabt, alles unter einen Hut zu bringen. Und jetzt bin ich mit meiner Frau allein zusammen, die hat ihre Arbeit verkürzt, also da kompensiert sich vieles. Dennoch empfinde ich durchaus, dass der Stress im Umfeld für uns alle zugenommen hat. Sagen wir mal das Leben ist ja auch etwas komplizierter geworden als es da früher war, jedenfalls aus der Ecke wo ich herkomme.“*

**Herr L., Interview XVII**

Andere Befragte führen aus, dass die Summe der Belastungen letztendlich gleichbleibend sei, entweder weil man zu bestimmten Zeitpunkten in seinem Leben Dinge gar nicht als Belastung empfindet oder weil die privaten Lebensereignisse einfach vergleichbar bleiben.

*„Ich glaube nicht, dass es bezüglich des Stresses Unterschiede gibt. Also früher, na ja, da hast du das Haus gebaut, dann waren die Kinder in der Schule, was weiß ich, dann haben sie angefangen zu studieren, dann fing die Frau an zu arbeiten, das war schon einiges, dann war der eine krank oder so. Aber das hast du irgendwie weggesteckt ohne dass das Probleme bereitet hat. Jetzt sind die Kinder aus dem Haus, es ist also zu Hause viel ruhiger, und manchmal ist das auch angenehmer und manchmal nicht und im Büro ist das gleich geblieben. Also ich glaube nicht, dass man da so große Unterschiede feststellt, ich glaube nicht. Ich glaube, wenn man jung ist, steckt man mehr weg. Ich sehe das so bei Bekannten, die haben Kinder, die sind so 6, 10, die turnen da rum. Ich guck da schon und sag: hoffentlich fällt der nicht, oder so. Also vor 30 Jahren, da hätte ich gesagt: der fällt doch nicht, das hätte mich überhaupt nicht gestört. Da ist man jetzt schon*

*ein bisschen aufmerksamer. Ich glaube, das gleicht sich irgendwie aus. Also insgesamt gesehen tut sich da nichts.“*

**Herr S., Interview VIII**

*„Die Kinder sind jetzt aus dem Haus, da wird's ruhiger, aber ich habe das früher nie als Stress empfunden. Das war eine wichtige Zeit und man hat immer Kinder gehabt, man hat mit ihnen gelebt und dann sind sie ausgezogen, das war aber nicht Stress. Insofern ist es jetzt ruhiger natürlich, aber da wir nur noch zu zweit zu Hause sind, die Kinder weg sind, aber das hat nichts mit Stress zu tun. Das war nie Stress.“*

**Herr M., Interview XIV**

*„Die außerberufliche Belastung – daran hat sich nichts verändert. Die gleichen Themen, die ich vor 20 Jahren zu Hause hatte, habe ich heute auch noch.“*

**Herr K., Interview XX**

Eine gleichbleibende Belastung wurde von einem Befragten auch dadurch wahrgenommen, dass seine Frau die komplette Organisation des Privatlebens übernommen hatte:

*„Die Regelung war, dass sie sich um den Teil ‚häuslich‘ und all die Dinge, die damit verbunden sind, kümmert und mir den Rücken dann auch von allem privaten Stress, von allen Finanzdingen freihält.“*

**Herr T., Interview XIX**

### 5.6.2.3 Persönliche Leistungsfaktoren

Unter persönlichen Leistungsfaktoren werden individuelle Merkmale, Einstellungen oder Verhaltensweisen verstanden, die einen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit, die Leistung oder das Eigenbild der älteren Person haben (können).

#### 5.6.2.3.1 Gesundheit

Alle Befragten fühlten sich gesund und in körperlich sehr guter Verfassung. Dabei wird in dieser Arbeit unter Gesundheit die Gesamtheit der physischen und psychischen Befindlichkeiten, wozu z. B. auch das Gedächtnis zählt, verstanden. Eine Korrelation zwischen Alter und sich verschlechterndem Gesundheitszustand

konnte keiner der Befragten berichten. Im Gegenteil – viele beschrieben, dass sie Glück gehabt hätten, dass ihre Gesundheit einfach so gut mitspielt.

*„Solange ich jedes Jahr zu meinem Arzt gehe und der Arzt sagt, jetzt haben wir wieder alle Werte durchgecheckt und Sie sind kerngesund. Es gibt andere Mitarbeiter, die in einer anderen Lage sind, die also wirkliche körperliche Mängel haben oder die eben körperlich nicht mehr so gut drauf sind, wo der Gesundheitszustand nicht mehr so gut ist und die aufgrund dessen dann auch nicht mehr leistungsfähig sind. Für mich kann ich sagen, ich bin gesund und die Arbeit macht Spaß. Ich meine, ich kann von Glück reden bisher.“*

**Herr R., Interview XII**

*„Ich bin ja auch eigentlich gesundheitlich ohne jedes Problem.“*

**Herr M., Interview III**

Hinsichtlich des Gedächtnisses berichtete die Hälfte der Befragten von einer absolut gleichbleibenden Gedächtnisleistung.

*„Also meine Mitarbeiter wundern sich immer, was ich alles nicht vergesse.“*

**Herr L., Interview VI**

*„Das ist auch wieder ... das ist eine sehr gute Frage. Weil ich weiß ja nicht, wenn ich was vergessen habe, ob ich es früher auch vergessen habe. Nein. Ich entdecke mich nicht dabei, dass ich irgendwelche Dinge vergessen habe und diese mir hinterher wieder einfallen. Das passiert mir nicht häufiger als früher. Das ist vergleichbar und absolut selten.“*

**Herr R., Interview I**

Zwei Befragte schildern, dass sie jetzt Informationen dahingehend selektieren, was für sie wichtig und was unwichtig sei. Entsprechend würden sie sich nur die wichtigen Dinge merken, die unwichtigen gerieten in Vergessenheit.

*„Also ich muss mir heute die Dinge aufschreiben. Wobei es darauf ankommt: Wenn ich etwas wichtig nehme, dann vergesse ich es auch nicht. Aber wenn ich es nicht so wichtig nehme, dann vergesse ich es. Früher habe ich alle Dinge behalten. Also das Gedächtnis spielt eine Rolle.“*

**Herr W., Interview V**

*„Wenn ich heute irgendwas behalten soll oder behalten will, dann behalte ich es auch. Allerdings kann ich schon sehr gut unterscheiden: das interessiert mich und das interessiert mich nicht, das lasse ich dann weg.“*

**Herr J., Interview II**

Einige (n = 9) führten aus, dass ihre Gedächtnisleistung schlechter geworden sei. Allerdings sei das für ihr reales Leben nur dahingehend von Relevanz, dass Kompensationsmechanismen angewendet werden müssten. Eine Leistungseinschränkung sei damit letzten Endes nicht verbunden.

*„Heutzutage schreibe ich mir mehr auf. Ob ich jetzt mehr vergesse, weiß ich nicht. Vielleicht kommt auch mehr auf einen zu, kann sein. Aber ich habe meinen Zettel, ich bin ein Zettelfetischist, und da steht dann alles drauf. Es geht selten was verloren.“*

**Herr S., Interview VIII**

*„Das Gedächtnis spielt für meine Leistung selber keine Rolle. Ab und zu mal sucht man mal etwas ein bisschen intensiver. Und wenn ich irgendwas nicht direkt aufschreibe, dann kann es passieren, dass es weg ist. Also ich muss mich neu organisieren. Früher konnte ich vieles über das Gedächtnis machen, aber heute muss ich wirklich alles aufschreiben, übrigens privat genauso. Das ist so. Dass das Gedächtnis nachlässt, ist eine Tatsache, ich tue zwar einiges dagegen, aber dennoch ist es so.“*

**Herr W., Interview V**

Eine der Führungskräfte, die von dieser Einschränkung des Gedächtnisses, aber gleichzeitig von der Kompensation berichteten, bezweifelte, dass Ältere, die von gar keiner Einschränkung berichten, wirklich ehrlich zu sich selber seien:

*„Aber es ist einfach so, dass die Konzentrationsfähigkeit bei so einem alten Knacker halt nachlässt. Und auch das Gedächtnis lässt nach. Führungskräfte, die das negieren, sollten wirklich einmal in sich gehen.“*

**Herr L., Interview XVII**

Ein befragter Vorstand äußerte an dieser Stelle eine Meinung zur Außenwahrnehmung des Alters von Führungskräften und Vorständen:

*„Aber ich denke, dass ich noch so agil bin, dass ich zumindest von der körperlichen Seite her nicht ständig damit konfrontiert werde, dass ich 63 bin. So also von der Seite her, vom Aussehen her, glaube ich nicht, dass ich wie 63 wirke. Vom Engagement her bis hin zum Workaholic. Wesentliche Elemente sind positiv, so dass das Thema Alter nicht im Vordergrund steht. Und für mich war das Thema Vorstandwerden wegen des Alters schon wichtig. In dem Moment, in dem ich Vorstand wurde, konnte ich mit dem Älterwerden im Sinne der beruflichen Aktivitäten besser umgehen. Als Vorstand kann man uralt werden, da gilt nicht die 65, da gilt nicht die 63, da gilt nicht die 68, Vorstand ist Vorstand.“*

**Herr B., Interview XVI**

### 5.6.2.3.2 Alterswirkung

Der Code *Alterswirkung* beschreibt, wie die Person glaubt, von anderen hinsichtlich ihres Alters wahrgenommen zu werden. Der Schwerpunkt dabei liegt auf dem äußeren Erscheinungsbild, welches den ersten Eindruck vom Alter vermittelt. Das Eigenerleben der Person – ob sich die Person jünger oder älter fühlt – spielt für diesen Code ebenfalls eine Rolle.

Bis auf einen Befragten waren alle der Meinung, dass sie von ihrem Aussehen her deutlich jünger auf ihre Umwelt wirkten und auch entsprechend von ihr wahrgenommen würden.

*„Wenn ich jemandem mein Alter gestehen muss, dann sagen viele Leute: Wie bitte? Ich wirke vielleicht nicht auf jeden so alt.“*

**Herr H., Interview VII**

*„Wir hatten einen Bewerber, der war ein Jahr jünger als ich, und der stellte sich dann vor. Der Bewerber war furchtbar und dann sagte die Frau X: Mensch, das war ja ein Opa. Also da sind Sie ja Jahre jünger. Das hat mir den ganzen Tag gut getan.“*

**Herr S., Interview VIII**

Derjenige, der glaubte, durchaus älter wahrgenommen zu werden, machte dies an seiner unteretzten Figur und seinem fehlenden Haarwuchs fest:

*„Ich bin der Überzeugung, dass das Umfeld aufgrund der Äußerlichkeiten – ich meine hier meine Figur und meinen Haarwuchs – einen mit Sicherheit älter wahrnimmt, als man sich selber sieht.“*

**Herr R., Interview I**

### 5.6.2.3.3 Veränderung der Persönlichkeit

Dieser Code zielt – an dieser Stelle sei es nochmals explizit erwähnt – lediglich auf die Eigenwahrnehmung der Person. Erfragt wurde, ob sich gemäß dieser Eigenwahrnehmung die eigene Persönlichkeit verändert hat. Auch die dazugehörigen Unter-codes des *Selbstvertrauens*, der *Risikobereitschaft* und des *Konfliktverhalten* werden behandelt.



In den Antworten kristallisierten sich zwei Hauptfelder heraus:

### **Hauptfeld 1: Befreiung, Selbstvertrauen, Risiko, Konflikt**

Die Befragten fühlten sich vom Karrieredruck befreit und erlebten es als sehr befreiend, sich jetzt einfach „nur“ um die Sache kümmern zu können. Sie beschreiben sich als ausgewogener in den Entscheidungen, durchaus nachdenklicher und abwägender.

*„Schauen Sie, ich kann jetzt alles ganz gelassen nehmen. Karrieremäßig ist nicht mehr viel drin – das ist klar – und deswegen sieht man die Dinge klarer. Als Jüngerer muss man noch ein paar Karriereaspekte zusätzlich berücksichtigen. Mir kann es relativ egal sein, aber es ist mir nicht egal. Aber es könnte mir relativ egal sein. Was will mir denn passieren? Wenn ich heute in der Beurteilung absinken würde, wissen Sie, bis das so richtig durchschlägt, bin ich ohnehin daheim. Wenn man jung ist, hat man doch den Druck, nur keinen Fehler zu machen. Wenn man mal so einen Fehler macht, wird man abqualifiziert, und das ist ein Bruch, den man in der Arbeitswelt heutzutage oder bei uns nur sehr schwer aufholt. Wenn man einmal gebrandmarkt ist, dann ist es so. Wenn ich mit 62, die ich jetzt bin, wenn ich dann in Ungnade fallen sollte, wissen Sie, dann bleibe ich halt daheim. Was soll's. Deswegen habe ich kein bisschen weniger Rente oder Pension oder so was. Also von daher sieht man die Dinge halt gelassener.“*

**Herr W., Interview V**

*„Ich bin zur Zeit so locker und frei wie nie zuvor. Weil ich merke, der Druck wird immer weniger, und ich teile mir das auch immer mehr ein. Es ändert nichts daran, dass ich sehr engagiert bin. Also es ist eine größere Ruhe. Vielleicht auch ein spätes Erkennen, was ist wirklich wichtig und was ist vielleicht doch nicht so wichtig.“*

**Herr H., Interview VII**

Auch die Themen Selbstvertrauen und Risikobereitschaft spielen hier eine Rolle. Die Angst vor negativen Konsequenzen des eigenen Handelns für die berufliche Entwicklung ist schwächer vorhanden. Dieses macht die Befragten in einer gewissen Weise risikofreudiger. Gleichzeitig bedenken sie jedoch bei Entscheidungen und Handlungen in höherem Maße das damit verbundene Risiko. Die Befragten sind sich sehr bewusst, dass sie auch falsche Entscheidungen treffen. Allerdings ist das in ihren Augen immer noch besser als gar keine Entscheidungen zu treffen.

*„Mit Sicherheit bin ich risikofreudiger geworden. Bestimmte Dinge, die können Sie gar nicht so vorbereiten, dass Sie bis auf das I-Tüpfelchen alles reglementiert und geregelt und beachtet haben. Einmal ist Schluss, dann müssen Sie sagen: Und der Stichtag ist der xx.xx., jetzt machen wir das so. Und wenn es jetzt mal in die Hose geht, dann stehen Sie auch für diese Entscheidung gerade.“*

**Herr J., Interview II**

*„Früher hatte ich schon eher Angst, eine falsche Entscheidung zu treffen. Heute helfen mir bei meinen Entscheidungen die Lebenserfahrung und die beruflichen Erfahrungen aus 46 Dienstjahren, da kann man oftmals auch aus dem Bauch entscheiden. Gut, da kann eine falsche Entscheidung dabei sein mit allen Konsequenzen, das ist mir aber bewusst. Nur da würde ich es auch mit Fassung tragen, wenn man sagt: nein, das ist jetzt nicht mehr so, dass wir das tolerieren können, wir müssen jetzt Konsequenzen ziehen. Mir ist das bewusst, aber trotzdem würde ich weiterhin nicht zögerlich entscheiden. Das gehört halt dazu, ein Risiko zu tragen.“*

**Herr K., Interview XX**

Die Frage, ob Risiken bei Entscheidungen eingegangen werden, sehen einige der Befragten jedoch auch völlig altersunabhängig. Sie verstehen Risikobereitschaft vornehmlich als eine generelle Persönlichkeitseigenschaft, die mit dem Alter konstant bleibt und eher von der konkreten Arbeitssituation beeinflusst wird.

*„Sie brauchen immer ein klares Konzept, mit dem Sie Ihre Entscheidungen prüfen, und das geht bei mir immer nach dem Vier-Augen-Prinzip. Jede wesentliche Entscheidung wird einmal von mir geprüft und zweitens von einem mir vertrauten Menschen. Wenn die Logik stimmt, die hinter der Entscheidung steht, dann können Sie mit einem guten Gewissen reingehen, und sicherlich haben wir falsche Entscheidungen getroffen. Aber die wesentlichen falschen Entscheidungen sind deswegen falsch gewesen, weil sich das Umfeld verändert hat. Persönliche Konsequenzen, negativster Art, können ja nur kommen, wenn Sie bewusst irgendwelche Fehler machen, wenn Sie grob fahrlässig arbeiten oder fahrlässig arbeiten. Wenn man das praktisch in seinem Prinzip ausgeschaltet hat, braucht man keine Angst vor Konsequenzen haben. Der X hat mal gesagt, Herr X, wenn Sie jetzt 52 % der Entscheidung richtig treffen und 48 % falsch, haben Sie immer noch 4 % Gewinn gemacht. Leider habe ich ein paar Sachen ganz falsch entschieden. Aber Sie brauchen entweder Mut oder Sie haben keinen Mut.“*

**Herr S., Interview X**

*„Wie viel Risiko bei Entscheidungen eingegangen wird, hat meiner Meinung nach mit dem Alter nichts zu tun. Meiner Meinung nach hängt es eher von den handelnden Personen ab. Ich hatte immer oder oft das Glück, dass ich Chefs hatte, die mir die Sicherheit vermittelt haben, dass sie auch*

*dann, wenn ich mal falsch entscheide, mich nicht fallen lassen. Die Sicherheit ist wichtig. Ich glaube nicht, dass es vom Alter abhängt. Wenn das Unternehmen mir das Gefühl gibt, dass ich auch mal falsch entscheiden kann und das wird mir nicht zum Nachteil gereicht, dann ist es gut. Klar ist, dass ich die Verantwortung für die falsche Entscheidung übernehmen muss. Das ist mir oft begegnet in den letzten Jahren.“*

**Herr L., Interview XVII**

Der Begriff des Selbstvertrauens beschreibt das Selbstbewusstsein und das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, die eine Person hat. Dieses Selbstvertrauen der Führungskräfte scheint mit den Jahren eher gestiegen zu sein und damit auch das Vertrauen in den eigenen Wirkungsgrad in der Firma.

*„Mit dem Alter wird man sicherer und man wird abgeklärter. Viele Dinge, über die man sich früher aufgeregt oder echauffiert hat, die geht man heute schon etwas ruhiger an. Das hat wahrscheinlich etwas mit Selbstvertrauen zu tun, wahrscheinlich aber auch mit der Tatsache, dass man so etwas schon tausendmal erlebt hat und weiß, dass auch das vorbeigeht.“*

**Herr B., Interview XV**

*„Aufgrund meiner Erfahrung habe ich heute insofern mehr Selbstvertrauen, als dass das, was meine Überzeugung ist, auf meinem Wissen beruht – langjährig erworben – und auf meinem ebenso langjährigen Umgang mit Mitarbeitern. Vom Ergebnis her kann ich sagen, es war manches erfolgreich, es war auch manches nicht erfolgreich, aber die Wege, so wie ich sie peu à peu beschritten und auch verändert beschritten habe, haben letztendlich zum Erfolg geführt, und von daher habe ich mehr Selbstvertrauen.“*

**Herr B., Interview IV**

*„Ich habe auch ein paar Niederlagen im beruflichen Werdegang erlitten. Was ich im Nachhinein feststellte, war, dass ich mit jeder Niederlage stärker und selbstbewusster geworden bin.“*

**Herr B., Interview XVI**

Auch im Umgang mit Konflikten bescheinigen sich die Befragten überwiegend ein ausgewogeneres, abgeklärteres Verhalten als in früheren Jahren, das allerdings nicht dazu führt, dass Konflikte per se vermieden werden:

*„Mit Sicherheit hat sich meine Art, mit Konflikten umzugehen, verändert. Ich habe gelernt, professioneller damit umzugehen. Früher hat mich vieles sehr berührt – jede einzelne Kündigung oder Ähnliches, da habe ich anschließend unruhig geschlafen. Heute geht man mit solchen Dingen doch*

*professioneller um. Also, ich denke schon, dass es heute einfacher ist, die Konflikte auszutragen und zu ertragen als früher.“*

**Herr K., Interview XX**

*„Mit dem Alter wird man gelassener und damit automatisch ruhiger. Das heißt also auch, gelassener, was den Umgang mit Konflikten angeht. Also das stimmt definitiv, dass ich also heute sehr viel gelassener bin als früher, was Konflikte usw. angeht. Man lernt natürlich auch dazu, z. B. durch gute Beispiele von anderen Kollegen.“*

**Herr M., Interview XVIII**

*„Früher war ich immer dazu geneigt, mit dem Kopf durch die Wand zu gehen. Heute versuche ich schon eher Kompromisse zu finden und so ein bisschen auch anderen gerecht zu werden. Das würde ich schon sagen, das kommt mit der Abgeklärtheit. Man versucht auch schon Konflikte irgendwie aus der Welt zu schaffen, indem man sich im Vorfeld schon fragt, was zu Konflikten führen könnte, und dann die Dinge vorher thematisiert.“*

**Herr B., Interview XV**

*„Ich muss sagen, ich glaube, in irgendeiner Form brauche ich auch Konflikte. Ich glaube schon. Also so einen ruhigen, harmonischen Beruf, der wäre nichts für mich. Ich brauche Konflikte. Konflikte sind das Salz in der Suppe. Sonst wäre es langweilig und die Auseinandersetzungen brauche ich schon. Natürlich versuche ich dann mit meinem, jetzt kommt wieder die Arroganz raus, großen Erfahrungswissen und mit meinem konzeptionellen, strategischen Denken zu siegen. Das ist ein sportlicher Wettkampf.“*

**Herr B., Interview XVI**

## **Hauptfeld 2: Zurückhaltung aufgrund Erfahrung**

Im zweiten Hauptfeld beschreiben die Führungskräfte, dass sie aufgrund ihrer gesammelten Erfahrungen häufig den Ausgang von Diskussionen und Prozessen antizipieren können. Deshalb sei ihre Ungeduld mit gewissen Vorgängen größer als früher, gleichzeitig – und das deckt sich wiederum mit Teilelementen des ersten Hauptfeldes – halten sie sich in vielen Dingen mit ihrer Meinung zurück, um nicht überheblich bzw. schulmeisterlich zu wirken. In Diskussionen sind sie deutlich toleranter als früher und nehmen sich mehr zurück – durchaus bis hin zur persönlichen Langeweile.

*„Ich bin ungeduldig, wenn ich dann Dinge höre, die ich schon tausendmal gehört habe, und manchmal fahre ich denen dann über den Mund und bin ein bisschen schulmeisterlich. [...] Ich bin ungeduldiger als früher, das bin*

*ich. Das ist vielleicht auch Stress. Ja, ich habe so den Eindruck, ich bin ungeduldiger. Vielleicht auch, weil ich mit gewisser Arroganz dahinter sage: Mensch, das haben wir doch schon tausendmal diskutiert. Da kommt sowieso nichts bei rum. Jetzt kommt der wieder mit derselben Thematik. Da merke ich so ein bisschen Ungeduld.“*

**Herr B., Interview XVI**

*„Junge oder lebensjüngere Menschen diskutieren über bestimmte Themen anders, da hat man möglicherweise Verständnis. Aber man erkennt dann auch, sagen wir mal in der Diskussion selber, wie wenig zielführend das vielleicht ist, und dann immer reinzugrätschen und zu sagen: Stopp an dieser Stelle. Die und die Richtung ist eigentlich die maßgebende oder die bessere. Das ist nicht hilfreich für jüngere Menschen. Wobei ich eher den Standpunkt vertrete, solange niemand Schaden nimmt, auch Unternehmen nicht, sollte man sich schon mal die Köpfe einreißen und man sollte auch mal den falschen Weg beschreiten, an bestimmten Stellen, weil dann der Erfahrungsschatz nämlich viel größer ist. Aber arrogant ist das nicht. Das ist mehr Langeweile. Distanz, ne Distanz auch nicht. Langeweile. Es langweilt mich dann und ich gucke auf die Uhr und denke, hoffentlich sind die gleich fertig.“*

**Herr T., Interview XIX**

#### 5.6.2.3.4 Führungsverhalten

Unter dem Code *Führungsverhalten* wird die Art und Weise, wie die Führungskraft ihre Mitarbeiter führt und behandelt, verstanden. Die Dimensionen reichen von einem kooperativen und demokratischen bis hin zu einem autoritären und patriarchischen Führungsverständnis.

Die Majorität der Führungskräfte führt aus, dass sich ihr Führungsverhalten dem Grunde nach nicht verändert hat. Die oben genannten Dimensionen scheinen daher nicht passend für diesen Verhaltensaspekt. Allerdings gibt es aus ihrer Sicht durchaus qualitative Veränderungen.

*„Meine Art, meine Mitarbeiter zu führen, hat sich nicht verändert. Ich hatte schon immer das Prinzip der langen Leine. Ich kann natürlich auch sehr ungehalten sein, wenn bestimmte Sachen nicht so gemacht werden, wie ich es mir vorstelle, und dann kann natürlich auch bei mir einer unter den Tisch fallen. Aber ich bin immer einer gewesen, der versucht, mit den Leuten und ihren Fähigkeiten das Beste daraus zu machen.“*

**Herr H., Interview VII**

*„Mein Führungsverhalten ist über die Jahre beständig geblieben. Ich glaube, meine Mitarbeiter wissen das zu schätzen. Denn sie haben immer einen verlässlichen, einschätzbaren Partner als Chef.“*

**Herr S., Interview X**

*„Ich glaube, eine gewisse Konstanz habe ich in meinem Führungsverhalten schon beibehalten. Aber ich glaube schon, dass man sich da auch weiterentwickelt hat. Das bleibt also nicht stehen und ich glaube, heute hat meine Führung eine neue Qualität. Was mir immer wichtig war im Umgang mit den Mitarbeitern, war, dass man sie als Mensch und Mitarbeiter ernst nimmt. Bei Kritik müssen klare Worte geredet werden. Aber gemeinsam mit dem Mitarbeiter muss man nach vorne schauen und ich muss dann halt auch die Bereitschaft erkennen, dass der Mitarbeiter bemüht ist, künftig derartige Dinge zu vermeiden. Also ich bin da kaum enttäuscht worden in der Führung.“*

**Herr R., Interview XII**

Die Wichtigkeit, Mitarbeiter zu informieren, „mitzunehmen“ oder, wie es so schön heißt, „ins Boot zu nehmen“, wird als deutlich gestiegen wahrgenommen. Dazu gehört auch, dass Lösungen jetzt vermehrt im Team erarbeitet werden und eine verbesserte Delegation erfolgt.

*„Früher, das muss ich ja offen zugeben, da war man schon mehr der Chef, der Vorgesetzte. Mittlerweile ist man als Chef doch mehr zum Teil des Teams geworden. Mit der Zeit musste ich erkennen, dass einfach im Team wesentlich mehr Erfolge zu generieren sind als als Einzelkämpfer Chef.“*

**Herr E., Interview XI**

*„Früher konnten Sie immer sagen, eine Entscheidung ist angeordnet, angewiesen, die müssen wir umsetzen, peng. Da gab es überhaupt nichts anderes. Heute müssen Sie eine solche Entscheidung den Mitarbeitern verständlich machen, die Mitarbeiter wollen mitgenommen werden und an der Entscheidung beteiligt werden.“*

**Herr J., Interview II**

*„Im Laufe der Zeit habe ich gelernt, loszulassen und auch mal zu delegieren. Schwierige Sachen, Konflikte oder auch meinetwegen solche unangenehme Dinge wie bei einer Betriebsversammlung aufzutreten, das habe ich immer am liebsten selber gemacht und habe das nicht gerne delegiert. Der Fehler dabei war, dass ich das meinen Mitarbeitern vielleicht auch nicht ausreichend zugetraut habe. Dieses Denken hat sich in den letzten Jahren bei mir verändert und entwickelt. Also ich lasse auch mal los. Lasse mal einen machen. Das konnte ich früher nicht, ich musste das immer selber machen.“*

**Herr L., Interview XVII**

Lediglich einer der Befragten nimmt sich aufgrund seiner Berufserfahrung als deutlich dominanter wahr:

*„Ich sage sehr selbstkritisch, dass man heute auch dazu neigt, sehr dominant zu sein. Das heißt, man hat ein Thema, kennt die Hintergründe, die Vergangenheit, vergleichbare Fälle und dann entscheide ich. Wenn ich 20 Jahre jünger wäre, würde ich sicherlich mehr zu einer Entscheidung kommen, die so im Kollektiv getroffen worden ist, mit anderen.“*

**Herr J., Interview II**

Mehrere der Befragten zeigen auch eine gewisse Form der Milde im Umgang mit Mitarbeitern an – etwas mehr Verständnis und etwas mehr Geduld.

*„Mit den Jahren bin ich ein bisschen toleranter geworden. Man versucht manchmal, mehr Verständnis für einige aufzubringen, die da wirklich Probleme haben. Aber im Großen und Ganzen ist der Führungsstil wenig verändert. Vielleicht in der Konsequenz etwas milder und etwas gemäßiger. Das ist schon so. Ich will nicht sagen väterlicher, das passt dann auch nicht, aber irgendwo vielleicht ein bisschen mit mehr Verständnis.“*

**Herr L., Interview VI**

*„Im Umgang mit den Mitarbeitern bin ich geduldiger geworden. Ich bin von sich aus ziemlich ungeduldig, heute noch, wenn irgendwas zu tun ist, das muss dann gleich passieren, das muss dann richtig passieren und in die richtige Richtung gehen und man merkt doch, dass manche Leute das so nicht nachvollziehen können. Früher habe ich öfter auf dem Tisch gestanden. Heute stehe ich weniger auf dem Tisch.“*

**Herr B., Interview XV**

#### 5.6.2.3.5 Veränderungsbereitschaft

Unter *Veränderungsbereitschaft* wird erfasst, ob und in welchem Ausmaß die Person zu Veränderungen bereit ist. Gleichzeitig wird hinterfragt, wie die Person Veränderungen einschätzt.

Ob jedoch Veränderungsbereitschaft und die Sichtweise auf Veränderungen eine altersabhängige Komponente hat, wird von den Befragten heterogen und differenziert gesehen:

*„Das hängt immer von den Veränderungen und von den Mitarbeitern ab. Das hat mit dem Alter überhaupt nichts zu tun. Manchmal tut man sich*

*leichter, wenn man mehr Erfahrung hat. Aber es fällt einem dann auch wieder schwerer, weil man bestimmte, ich sag mal: Negativentwicklungen oder Kreisläufe oder Rückfälle im Kopf hat, nach dem Motto: Nicht alles, was man mit Macht verändern will, entpuppt sich hinterher als richtig, und insoweit ist man dann vielleicht eher auch wieder zurückhaltend, aus Erfahrung raus. Dann wird es jedoch wieder einfacher, mit den Menschen umzugehen. Es kommt immer darauf an, wie rabiät will man jetzt ran an die Sache, was aber oft natürlich auch schädlich ist, gerade wenn man nicht 100 % überzeugt ist, dass es richtig ist, oder wenn nicht alle mitmachen. [...] Vielleicht sind Junge gar nicht so mutig, weil sie es gar nicht richtig beurteilen können, und haben fast Angst vor neuen Wegen und sind froh, wenn sie überhaupt auf dem alten Weg klarkommen. Und andere Alte, die ändern jedes zweite Jahr die Richtung, weil sie jedes Jahr was Neues probieren, und im letzten Jahr wollen sie alles noch mal ganz anders probieren. Ich würde das Alter da nicht als vordergründigen Maßstab nehmen, sondern ich würde immer sagen: wie sieht die Persönlichkeit aus, wie sieht das Umfeld aus und wie steht die Persönlichkeit in der Sache und in dem Verhältnis zu den Kollegen, und da kann also alles passieren. Es ist eine Frage der inneren Zielsetzung für eine Sache, ob es für sich selbst ist oder für die Bahn, immer wieder etwas zu probieren.“*

#### **Herr H., Interview VII**

*„Es gibt veränderungsbereite Menschen, die sind ihr Leben lang veränderungsbereit, und es gibt welche, die sind es überhaupt nicht. Das Beispiel der Vorlesung, die ich in Wuppertal halte. Die Leute, Studenten, jetzt dazu zu bringen, endlich veränderungsbereit zu sein, ist schwierig. Die sind ja noch nicht mal in der Lage, von Remscheid nach Solingen zu gehen oder von Remscheid nach Wuppertal, weil sie dann nämlich den Heim-Wohnplatz aufgeben müssten. Deswegen sage ich, es gibt Leute, die sind veränderungsbereit, und es gibt Leute, die sind nicht veränderungsbereit. Mit dem Alter hat das nichts zu tun, das ist meine Erfahrung.“*

#### **Herr S., Interview X**

*„Das hat auch gewaltige negative Aspekte. Ich denke, dass Jüngere veränderungsbereiter sind, aber auch die möglichen Risiken, die daraus erwachsen, weniger abklären, weniger abschätzen. Die Jüngeren wissen, ich muss verändern, und wahrscheinlich haben sie auch nicht die enge Bindung zum Unternehmen. Ich habe schon überlegt, es gibt einen Spruch von mir: Verändern um des Veränderns wegen. Der ist von woanders, aber den habe ich sehr häufig zitiert. Es gibt Jüngere, die karrierewild sind, die nur Sprungbretter suchen für ihre Karriere, die verändern um des Veränderns willen. Entweder können sie gar nicht abschätzen, welche Risiken sie dabei dem Unternehmen zufügen, oder sie haben die Hoffnung, falls wirklich Risiken da sind, dass sie in der Karriereleiter so weit sind, dass sie nicht mehr eingeholt werden.“*

#### **Herr B., Interview XVI**



Es gibt Führungskräfte, die berichten, dass ihre Veränderungsbereitschaft mit dem Alter gesunken sei.

*„Das fällt mir heute schwerer. Weil ich den Sinn dieser, der ständigen Veränderungen nicht ganz so einsehe.“*

**Herr M., Interview III**

*„Ich selbst glaube, dass ich nicht begeisterungsfähiger für Veränderungen geworden bin. Ich habe bestimmte Erfahrungen gemacht, wo ich mich mit großem persönlichen Engagement hineingestürzt habe und kurz vor Erreichen der Zielgrenze ist aus irgendwelchen Gründen, die ich auch zunächst nicht nachvollziehen konnte, von oben herab eine Entscheidung getroffen worden, die all das, was ich vorher mit den Händen und zusammen mit den Mitarbeitern und gegebenenfalls mit anderen Führungskräften zur Erreichung des Ergebnisses aufgebaut hatte, mit einem Schlag umgestoßen hat.“*

**Herr B., Interview IV**

Aber auch die gegenteilige Einstellung wird geschildert. Veränderungsbereitschaft und die Fähigkeit, Veränderungen auch im Unternehmen durchzusetzen, werden als mit dem Alter ansteigend erlebt.

*„Man kann Veränderungen sehr gut einschätzen mittlerweile. Ich denke, das hat man ja auch gelernt in seinem Berufsleben. Zum Beispiel an diese PRP-Geschichte<sup>82</sup>, da sind wir mit einer unglaublichen Begeisterung darangegangen. Wir wollten endlich mal was machen, aus diesem Trott der alten Struktur heraus, da musste etwas verändert werden. Ich denke, gerade Ältere, die das auch richtig gut einschätzen können, können sich sehr begeistern für eine Sache, wenn sie davon überzeugt sind. Und gerade Ältere haben noch die Chance, diese Begeisterung auch weiterzugeben an die jüngeren Mitarbeiter. Und das ist eine große Trumpfkarte des Konzerns. Die Älteren können sehr effektiv an den Stellschrauben drehen und dieses auch im Unternehmen vermitteln.“*

**Herr L., Interview VI**

*„Ich würde sogar sagen, mein Eindruck ist, dass die Jugend viel eher Probleme mit Veränderungen hat als wir Älteren. Ich kenne jede Menge Leute, auch in höheren Positionen, die alles daransetzen, nur nicht aus ihrer Stadt wegzugehen. Und ich bin mit 40 von x nach y gezogen, mit 50 von y nach z, dann mit 53 bin ich nach xx gezogen und gern wäre ich wieder nach x gezogen, aber es gab immer gute Gründe des Unternehmens, warum das nicht ging.“*

**Herr M., Interview XVII**

---

<sup>82</sup> Projekt Redesign Produktion.

*„Wir verändern uns permanent. Und ich muss Ihnen ganz ehrlich sagen, ich verstehe dieses. Manchmal bin ich natürlich sehr kritisch. Auch heute, sage ich mal nach PRP, bin ich kritisch und sage ganz klipp und klar für mich selbst: Mensch, was haben wir denn da gemacht, da sind bestimmte Dinge nicht glücklich, die sind nicht gut, und da muss man dann auch einen Veränderungswillen haben und wieder sagen: das machen wir anders. Aber Veränderungen müssen sein, die sind überall und ich kann damit sehr gut umgehen. Das ist vielleicht das Salz sogar in der Suppe. Dann werden Sie nämlich richtig gefordert. Und ich sage Ihnen, Veränderungen können Sie mit einem Älteren besser machen als mit einem Jüngeren. Weil Ältere, wenn sie etwas Neues stricken, sofort wissen, was sie berücksichtigen müssen und wie sie es machen müssen. Warum? Weil das nichts Neues für den Älteren ist. Wenn ich einen Stein hier in das Wasser schmeiße und die Wellenbewegung sehe, weiß ich, wer alles von der Veränderung betroffen sein wird, wen ich ins Boot holen muss. Da kommt mir natürlich die Erfahrung als Älterer zugute, das kann ein Jüngerer nicht alles wissen.“*

**Herr J., Interview II**

### **5.6.3 Schlüsselkategorie 2: Externe Einschätzung Leistung/Alter**

Der Code *Externe Einschätzung Leistung/Alter* beschreibt die Wertschätzung des Alters an sich. Aber Alter wird nicht isoliert untersucht, sondern verbunden mit der erlebten Wertschätzung für die Berufs- und Lebenserfahrungen und das vorhandene Wissen. Diese Wertschätzung wird auch für die erbrachte Leistung thematisiert.

Aufgrund der geführten Interviews ist hier eine Unterscheidung zwischen dem direkten und dem indirekten Umfeld der Führungskraft sinnvoll. Der direkte Bereich, ihr Mikrokosmos, wird durch den eigenen Verantwortungsbereich repräsentiert. Unter dem indirekten Umfeld, dem Makrokosmos, lässt sich das Unternehmen allgemein und die Gesellschaft subsumieren.

Hinsichtlich der Personen in ihrem Mikrokosmos äußerten alle Befragten, dass ihre Mitarbeiter – zumindest für den Befragten wahrnehmbar – kein Problem mit dem Alter der Führungskraft hätten und ihr Erfahrungswissen von diesen Mitarbeitern geschätzt würde.

*„Wenn meine Mitarbeiter ein Thema mit meinem Alter hätten, dann hätte ich es irgendwie bemerkt. Und ich habe noch nie etwas bemerkt.“*

**Herr L., Interview XVII**

*„Meine Mitarbeiter haben kein Thema mit meinem Alter. In gewisser Weise würde man das ja spüren, wenn die sich z. B. hinter meinem Rücken fragen würden, wann der Alte endlich ginge. Nein, ich möchte strik verneinen, dass Alter hier eine Rolle spielt.“*

**Herr E., Interview XI**

Zwei der Befragten bemerkten durchaus, dass einzelne Mitarbeiter sich für ihre Nachfolge interessierten. Dieses Interesse sahen sie allerdings als einen durchaus normalen, positiven Effekt an.

*„Es gibt sicherlich den ein oder anderen, der aus eigenen Karrieregründen und Fortkommensmöglichkeiten darüber nachdenkt, wann tritt denn der alte Sack endlich ab. Also das ist eine Wahrnehmung, die habe ich also ganz extrem hier bei uns im Unternehmen.“*

**Herr H., Interview IX**

*„Ich sage jetzt mal, mit meinen engen Mitarbeiter komme ich relativ, nicht relativ, sondern komme ich ganz gut aus und die schätzen mich aufgrund meines Fachwissens und meiner Umgangsform mit ihnen. Aber da gibt es eine Sache, ja gut, in 5 Jahren bist du nicht mehr da, was wird dann sein? Da gibt es natürlich auch welche, die darauf warten, z. B. meine Position anzutreten. Das finde ich vollkommen legitim und vollkommen klar. Auch mit jungen Mitarbeitern, denen ich schon eine gewisse Führungsposition angedeihen lasse, die haben auch kein Problem damit, dass jemand da sitzt, der bald 60 ist. Ich trete jetzt nicht so auf wie ein Patriarch oder so was, das liegt mir total fern, also insofern glaube ich, man kommt gut aus mit mir.“*

**Herr L., Interview XIII**

Vom Wissen ihrer älteren Vorgesetzten können jüngere Mitarbeiter profitieren und sie wollen dies für die Befragten spürbar auch.

*„Man merkt, dass die Erfahrung akzeptiert wird. Wenn man in so einer Runde sitzt, dann merkt man schon, ob das, was man sagt, bei den anderen akzeptiert wird. Das heißt ja nicht immer, dass die einem Recht geben müssen, aber es ist akzeptiert worden und das Gefühl habe ich, doch, ja.“*

**Herr L., Interview XVII**

*„Die Mitarbeiter hier schätzen das Wissen der Älteren. Ich habe morgens hier ganz früh eine Runde, in welcher wir die Betriebslage abchecken, mit Mitarbeitern aus verschiedenen Bereichen. Da sagen die Leute schon, dass sie in dieser Runde extrem viel lernen.“*

**Herr B., Interview XV**

*„Wenn ich mir anschau, mit wem ich in der Regel zusammenarbeite – im Regelfall arbeite ich in meiner Region, gelegentlich auch mit der Zentrale. Und ich kann sagen, ich werde schon um Rat gefragt. Das bestätigt einen schon, sagen wir mal, dass die Meinung gilt, ansonsten würde ich ja nicht gefragt werden.“*

**Herr R., Interview XII**

Im Makrokosmos Unternehmen fällt die Einschätzung hinsichtlich des Erfahrungswissens heterogener aus. Zwar gehen alle Befragten davon aus, dass Erfahrung in irgendeiner Form wertgeschätzt wird, allerdings durchaus mit Einschränkungen. Auch wird die Erfahrung ihres Erachtens nicht wirklich effektiv genutzt.

*„Meine Berufs- und Lebenserfahrung wird vom Unternehmen geschätzt. Ich denke ja.“*

**Herr B., Interview XVI**

*„Diese Paarung Lebensalter mit Erfahrung – und was dann dazukommen müssen, sind Leistung und Motivation – ist ein gewisser Garant dafür, dass sich oben möglicherweise in der obersten Etage jemand zurücklehnen kann und sagt, der macht das schon. Und ich denke, es spielt schon eine Rolle, wen man wo hinsetzt. Wenn man gerade einen Schulabgänger dahingesetzt hätte, tolle Noten und alles, aber ohne Erfahrung, da müsste er sich vielleicht anders um den Standort kümmern als bei uns Älteren. Insofern geht es in die Bewertung unseres Vorgesetzten oder in die Bewertung des Unternehmens schon mit ein. Erfahrung wird also durchaus positiv gesehen.“*

**Herr L., Interview VI**

*„Das ist eine komische Situation, Erfahrung wird schon geschätzt. Und das sehen sie ja auch in der Konzernspitze. Da sind relativ viele ältere Herrschaften. Erfahrung wird geschätzt.“*

**Herr S., Interview X**

Häufig wird die Wertschätzung für Erfahrung – wie die unten zitierte Führungskraft ausführt – nicht thematisiert, sie muss quasi deduktiv abgeleitet werden:

*„Ob Erfahrung in unserem Unternehmen geschätzt wird, weiß ich wirklich nicht. Ich könnte es mir vorstellen, gehört habe ich es noch nicht. Man hat ja viele Stellen in seinem Berufsleben durchlaufen, das ist ja nicht so, dass man immer nur an einer Stelle gesessen hat. Ich habe mal ausgerechnet, dass ich praktisch alle drei Jahre auf einem anderen Sessel saß, und es war immer ein gewisses, wenn ich gegangen bin, ein gewisses Bedauern zu*

*hören, dass da ein neuer Abschnitt beginnt, und da könnte man schon diese Wertschätzung im Prinzip daraus ableiten. Aber direkt unmittelbar habe ich es noch nicht gehört.“*

**Herr T., Interview XIX**

Erfahrungen werden in einem gewissen Umfeld und Umfang geschätzt, da sind sich alle Befragten einig. Allerdings könnte die Erfahrung deutlich sinnvoller im Unternehmen verwendet werden.

*„In meinem direkten Umfeld wird Erfahrung geschätzt. Ob das in der Zentrale auch immer so der Fall ist, das weiß ich nicht. Da gibt es so eine ‚Jugend-forscht-Gruppe‘<sup>83</sup>, ob die ihre älteren Kollegen als weise Ratgeber schätzt? Das hängt dann auch wieder mit der Führung von diesen jungen Menschen zusammen, wer dann dahinter steht. Ich denke mal, wenn ein älterer Kollege so einer Truppe vorstehen würde, die würden mit einem anderen Respekt und einer anderen Haltung und Achtung ihren älteren Kollegen gegenüberreten, als wenn das also ein junger Kollege ist. Dass das Lebensalter generell geschätzt wird, glaube ich eigentlich nicht unbedingt, nein. Also wenn ein Alter gut ist, dann ist das in Ordnung. Aber dass man also Alter grundsätzlich als gut ansieht und sagt: da müssen wir noch was rausholen, aus diesen alten Säcken, das glaube ich eigentlich nicht. Aber das geht vielleicht momentan in der Tat etwas besser, wie sage ich, die diesbezügliche Kultur verbessert sich. Es gab sicherlich auch eine Zeit, wo es noch jugendwahnmäßiger zugeht, also wo die Älteren doch weniger geschätzt wurden. Meines Erachtens könnte das Unternehmen deutlich mehr aus den Erfahrungen der Alten herausholen.“*

**Herr M., Interview XVIII**

In den letzten Jahren hat sich – nach Meinung vieler der Befragten – nicht nur das politische Klima bezüglich der Älteren verändert, sondern auch die Einschätzung des Unternehmens. Acht der Befragten (und damit fast die Hälfte) stellt eine Veränderung der Akzeptanz von Erfahrung im Unternehmen fest. In den letzten Jahren sei die Akzeptanz wahrnehmbar gestiegen:

*„Also ich habe fast den Eindruck, als ob da in den letzten ein, zwei Jahren eine Trendwende eingetreten sei. Vorher hatte ich schon den Eindruck, dass man eher froh war, wenn die Älteren aus dem Unternehmen ausscheiden. Aber das war ja mehr aus Personalbedarfsgründen, nicht wegen des Erfahrungsschatzes. Aber über solche Dinge hat man vielleicht im Interesse der Personalrevision nicht nachgedacht. Leider nicht nachgedacht. Aber in den letzten Jahren habe ich den Eindruck, dass eine Trendwende*

---

<sup>83</sup> Gemeint sind hier die Abteilungen, die sich mit strategischen und grundsätzlichen vertrieblichen Fragestellungen beschäftigen.

*eingetreten ist, nicht nur insgesamt in der Bundesrepublik, sondern auch bei uns. Es gibt jetzt auch viele Gedanken dazu. Aber ich kann es jetzt nicht an konkreten Beispielen festmachen. Aber den Eindruck habe ich. Und man findet ja zumindest immer eine Veröffentlichung, dass darüber nachgedacht wird, und den Ansatz finde ich auch gut.“*

**Herr L., Interview XVII**

*„Also in letzter Zeit muss ich sagen, habe ich schon den Eindruck, bis auf Vorstandsebene, dass man da wirklich seine Erfahrungen preisgeben kann und dass man auch hinhört. Das war ein Zeit anders, das war eine ganze Zeit anders und sicherlich ist es auch unternehmensspezifisch, würde ich sagen. In anderen Bereichen, so was ich da so erfahre, wird das mit Sicherheit nicht so geschätzt. Ich muss sagen, wir gehen einen sehr guten Weg im Moment, trotz Druck, den auch unsere Spitze hat und auch weitergeben muss, das ist kein Thema.“*

**Herr K., Interview XX**

Dass Erfahrung nicht nur positiv ist, sondern auch unternehmerische Prozesse und Entscheidungen verlangsamen kann, spielt ebenfalls eine Rolle.

*„Manchmal langweilt Erfahrung. Wenn Sie die Entscheidersitzungen früher bei uns mitgekriegt hätten, die dauerten 12, 13 Stunden. Total bescheuert. Warum? Weil einer meinte, laufend seine Erfahrungen breitzutreten. Und wenn man natürlich 40 Jahre lang gearbeitet hat in dem Metier, dann hat man so viel Erfahrung, dass man stundenlang Vorlesungen halten könnte. Aber das will keiner hören, das ist auch nicht zielführend, sondern wir müssen die Erfahrung einbringen in den Entscheidungsprozess und nicht erst dann, wenn die Entscheidung fallen soll. So ist es. Sonst ist es Gelaber. Erfahrung und Gelaber muss man wirklich auseinanderhalten. Ist es jetzt wertschöpfend, in der Entscheidersitzung über seine Erfahrung zu reden? Nein. Weil die Entscheidungen letztendlich in der Organisation schon alle getroffen sind, wenn die Vorlage für die Entscheidersitzung kommt. Sie können dann nur noch etwas stoppen, aber dann haben Sie einen guten Grund.“*

**Herr S., Interview X**

Altersdiskriminierung, also die Erfahrung, aufgrund des Alters nicht adäquat behandelt worden zu sein, haben 19 der Befragten bisher nicht erlebt. Ein Befragter hat dieses jedoch in seinem Berufsleben feststellen müssen:

*„Vielleicht hätte ich ja heute die Chance, ein Assessment mitzumachen und mich sozusagen für eine OFK<sup>84</sup>-Position zu qualifizieren. Das hatte ich damals mit 58 eben nicht mehr. Da hieß es, der ist zu alt. Mit 58 war man*

<sup>84</sup> Obere Führungskraft – zur Erläuterung s. Kap. 5.3.2.

*da out. Im MPP<sup>85</sup> hat man festgestellt, der M. ist zu alt. Der hat da nicht mehr so den Drive und der kommt als OFK nicht mehr in Frage. Ich habe das erst sehr viel später, aus sehr berufenem Munde, erfahren. Es hat eine Weile gedauert, bis ich jemanden gefunden habe, der mir ein Feedback geben wollte. So habe ich das erfahren, das hat mich dann schon ein bisschen getroffen. Muss ich schon sagen. Ich denke, dass sich das jetzt ein bisschen entwickelt hat und auch Ältere wieder eine Chance bekämen.“*

**Herr M., Interview XVIII**

Eine Bevorzugung des Alters in genereller Form wird von den Befragten nicht gesehen. Einige Führungskräfte berichten jedoch von wahrgenommenem höheren höheren Gewicht ihrer Argumente und dem Gefühl, dass Vorgesetzte etwas etwas mehr Vertrauen in ihre Fähigkeiten haben.

*„Das Lebensalter spielt eigentlich keine Rolle. Das einzige, was man vielleicht feststellen kann, ist, dass die Worte, die man wählt, oder die Worte, die man sagt, vielleicht ein etwas stärkeres Gewicht haben, als das früher der Fall gewesen ist. Ich erinnere mich, wenn Sie das vergleichen, dass man früher vielleicht was gesagt hat, und dann ist der Kreis, in dem man das gesagt hat, zur Tagesordnung übergegangen. Wenn ich heute in einem Kreis etwas sage, unabhängig davon, ob richtig oder falsch, wenn ich etwas sage, dann habe ich den Eindruck – ob das so ist, weiß ich nicht – aber dann wird es ernster genommen.“*

**Herr T., Interview XIX**

*„Man merkt schon, dass man aufgrund des Alters etwas höher eingeschätzt wird. Deutlich würde ich sagen – nein. Aber es mag schon sein, dass man gewisse Vorteile hat und etwas anders behandelt wird. Ich bekomme ja auch andere, anspruchsvollere Aufgaben übertragen.“*

**Herr M., Interview XIV**

Eine konkrete Operationalisierung von Altersbenachteiligung könnte der einsetzende Druck sein, seine Position zugunsten eines jüngeren Nachfolgers frei zu machen. Einen solchen Druck haben jedoch 18 von 20 Führungskräften bisher in keiner wahrgenommenen Form erlebt.

*„Bisher habe ich noch keinen Druck erlebt, meinen Job zu beenden. Bisher wie gesagt, bisher hatte ich auch immer versucht, und es ist mir auch geglückt, das Heft des Handelns in der Hand zu behalten. Ich habe klar signalisiert, wie ich mir den Ausgang vorstellen kann, und diejenigen, die dann über eine Nachfolge zu entscheiden haben, wissen, wann was auf sie*

<sup>85</sup> Management-Planungs-Prozess.

*zukommt. Daher hatte ich diesen Druck noch nicht gehabt. Es gibt so was, das weiß ich, ja, leider.“*

**Herr T., Interview XIX**

*„Bisher wollte noch keiner an meinen Stuhl. Aber das ist vielleicht auch nicht typisch, weil es keinen Jüngeren gibt, der da nachdrängt. Das wäre manchmal gut für uns, wenn wir den Druck der Jüngeren hätten, glaube ich.“*

**Herr L., Interview XVII**

Bei den beiden Führungskräften, die schon einen gewissen Druck hinsichtlich der Nachfolge auf ihrem Posten erlebt haben, handelt es sich um die hierarchiehöchsten Führungskräfte der Befragung. Eine dieser Führungskräfte berichtet auch von der Sorge, im Prozess der Nachfolge demontiert und schrittweise entmachtet zu werden.

*„Zwangsläufig sind bislang auf jeden Posten, den ich freigegeben habe, um was anderes zu machen, immer Jüngere gefolgt. Meistens bin ich gewechselt, weil es für mich eine Entwicklung war. Als ich jetzt aus dem Entscheidergremium X herausging, was also nicht meine Intention war, ich wollte eigentlich dort in Pension gehen, da hatte ich schon das Gefühl, dass mein Chef meinte, da müsste jetzt jemand anderes her. Ob das Alter der entscheidende Grund war, weiß ich nicht. Auf jeden Fall habe ich da zum ersten Mal das Gefühl gehabt, ich muss meinen Posten verlassen. Entweder sind sie mit dir unzufrieden, dann sollen sie es sagen, oder hat es damit zu tun, dass Leute meinten, ich nehme zu viel Rücksicht auf alte Mitarbeiter oder so. Personen betreffend, mit denen man gemeinsam groß geworden ist, da ist man vielleicht etwas befangen, sage ich mal vorsichtig. Nur wenn ich jetzt sehe, was die Jungs da nach mir immer so gemacht haben, dann haben sie es oft noch schlechter gemacht als vorher.“*

**Herr H., Interview VII**

*„Druck, meinen Job frei zu machen, habe ich noch nicht erlebt. Aber seit wir die Diskussionen über meine Nachfolgeregelung führen, bin ich extrem sensibel in einem Feld – Kompetenz abgeben, Macht abgeben, schrittweise Demontage. Vielleicht reagiere ich da sogar über. Lieber würde ich dann ganz klar sagen, das letzte halbe Jahr gehe ich. Es muss das nächste Jahr geplant werden. Machen wir einen Schlusstrich, die Rahmenbedingungen müssen stimmen und dann ein Beratervertrag oder sonst was. Damit habe ich im letzten halben Jahr überhaupt kein Problem mehr, ja. Das ist vernünftig, ja, aber so schleichende Prozesse, das kann ich nicht ab.“*

**Herr B., Interview XVI**



Die globale Einschätzung der Befragten, ob ältere Führungskräfte gewollt oder eher geduldet werden, fällt sehr differenziert aus. Dass ältere Führungskräfte gewollt werden, glauben vier der Befragten. Diese Meinung stellen sie jedoch häufig in den Kontext, dass eine gute Altersmischung sinnvoll sei. Einer der Befragten stellt jedoch explizit das Gegenteil fest. Dass Ältere lediglich geduldet werden, schätzen fünf der Befragten ein. Acht sehen hingegen keinerlei Alterseffekt, sondern ausschließlich einen Zusammenhang mit der persönlichen Leistung. Einen Wandel von dem Pol „geduldet werden“ zu dem Pol „gewollt werden“ sehen zwei der Befragten.

*„Ob bei uns ältere Führungskräfte gewollt oder geduldet werden, ist wirklich schwer zu sagen. Ich glaube, das kann man auch nicht konzernweit einheitlich beantworten. Ich glaube, da gibt es schon große Unterschiede. Es gibt sicherlich Bereiche, da, will ich sagen, sind die Älteren grade noch geduldet. In anderen Bereichen werden sie auch geschätzt, das weiß ich. Also eine generelle Aussage ist gar nicht möglich, das ist abhängig von den Führungskräften, die darüber sind, und auch von deren Alter. Unsere Führungsspitze ist auch nicht so jung, darum hoffe ich, dass wir nicht nur geduldet sind. Obwohl – da weiß man nie. Auch diese könnten ja nur junge Leute im Management haben wollen. Aber ich habe nicht den Eindruck, dass wir nur als Auslaufmodell betrachtet werden. Das zeigt auch oft die Besetzung von Arbeitsplätzen. Da ist auch der eine oder andere ältere Kollege, dazu zähle ich alle, die über 55 sind, zum Zuge gekommen. Wenn bei Neubesetzungen von solchen Positionen zukünftig nur noch die 30-Jährigen auftauchen würden, dann hätte ich schon Bedenken. Sicherlich ist eine Verjüngung erforderlich und in vielen Bereichen auch durchgeführt worden, aber ich halte das für einen ganz normalen Prozess.“*

**Herr K., Interview XX**

*„Dass bei uns Ältere nur ein notwendiges Übel sind, glaube ich nicht. Wenn ich auch in andere Firmen schaue und dort auch in die Vorstände oder ins Management, stelle ich fest, die Zeit der ganz jungen Vorstände, mit diesen Internetgeschichten damals usw., ist auch wieder vorbei. Da sind sehr oft gestandene Leute, die auch schon jenseits der 50 sind, am Ruder und das macht man ja auch nicht nur, weil sie da sind, sondern weil man auf deren Potenzial zurückgreifen möchte. Und das sehe ich auch so. Die gesunde Mischung macht es. Man darf nicht nur Alte haben, dann fehlt der Nachwuchs, aber irgendwo so eine kleine Altershierarchie, so dass einer vom anderen lernen kann, ist sinnvoll. Ich denke, das stellt sich auch bei unseren Leitern so dar. Vier, fünf, eine Handvoll Ältere<sup>86</sup>, die so langsam abtreten, die immer noch ein bisschen was weitergeben können. Ich denke,*

<sup>86</sup> Insgesamt sind in diesem Bereich in Summe 15 vergleichbare Führungspositionen.

*das sieht das Unternehmen, da gibt es vielleicht auch Ausnahmen, aber insgesamt positiv. Das empfinde ich so.“*

**Herr L., Interview VI**

*„Man muss in einem Unternehmen eine gesunde Mischung haben. Es müssen Alte da sein, die bestimmte Erfahrungen weitergeben, es müssen auch Junge nachwachsen. Ich kann Ihnen nur das Beispiel sagen, aus der Industrie, ich weiß, dass der Leiter der Verkehrswirtschaft Herr X heute, damals davon profitiert hat, dass er neben seinem Vorgänger eine Zeit lang mitmarschiert ist. Er hat bestimmte Dinge mitgenommen und auch Historie mitbekommen.“*

**Herr J., Interview II**

Mehrere der Befragten machen deutlich, dass das Alter keine Rolle bei der Einschätzung als Führungskraft spielt. Lediglich die persönliche Leistung ist ihres Erachtens ausschlaggebend.

*„Eigentlich werden ältere Führungskräfte weder geduldet noch gewollt, das sind die falschen Begriffe. Akzeptiert ist besser. Geduldet ist ja auch schon ein bisschen negativ und diesen Negativtouch kann ich eigentlich nicht feststellen. Ich werde akzeptiert, wie jeder andere auch, denke ich mal. Geduldet heißt ja immer schon so ein bisschen: ja gut, mit dem musst du halt noch auskommen eine Weile oder so, das ist ja schon negativ.“*

**Herr M., Interview XIV**

*„Dass ich ein gewisses Alter habe, das spielt eher eine Nebenrolle. Ich werde nicht respektiert wegen meines Alters, sondern ich werde hoffentlich, ich glaube, dass das so ist, respektiert, weil ich was weiß oder einen Teil dazu beitragen kann, dass das Ganze funktioniert.“*

**Herr W., Interview V**

Dass das Unternehmen Älteren eher negativ gegenübersteht, glauben zwei der Befragten.

*„Schlecht zu sagen, ob Ältere gewollt werden oder nicht. Wenn sie gewünscht wären, würden wir vielleicht etwas anders mit ihnen umgehen, sagen wir mal so. Ab 60 wird man ja nicht mehr beurteilt, ab 60 geht man nicht mehr in das MPP, diese Managementkonferenzen. Da sieht man ja, dass 60 schon so ein Alter ist, in welchem der Gedanke präsent ist, dass sich das ja eh nicht mehr rentiert.“*

**Herr B., Interview XV**

*„Also ich glaube, sie sind geduldet. Wir haben einen Führungspool zwischen 40 und 50 Jahren und jeder Vorstandsvorsitzende, der 40, 45 ist,*

*umgibt sich in der Regel auch mit Leuten seines Alters. Insofern sind sie geduldet und wenn man durchdrungen hat, dass man ihr Know-how und ihre Erfahrung aufgrund schwieriger komplexer Prozesse noch benötigt, dann sind sie nicht nur geduldet, sondern dann sind sie sogar geachtet und geschätzt und werden auch akzeptiert im Sinne einer Übergangszeit. Aber sie werden nur akzeptiert im Sinne einer Übergangszeit. Das ist so. Ja. Das ist so.“*

**Herr B., Interview XVI**

Völlig negativ äußerte sich nur eine Führungskraft. Diese schätzt ein, dass Führungskräfte in höherem Alter nicht mehr gewollt seien.

*„Also ich glaube, dass Führungskräfte über 60 bei uns eher nicht gewollt werden. Leute in unserem Alter werden von der Unternehmensführung nicht geschätzt.“*

**Herr B., Interview IV**

Einen Wandel im Umgang und in der Einschätzung von älteren Führungskräften machen die folgenden Aussagen der befragten Führungskräfte deutlich.

*„Meiner Meinung nach werden ältere Führungskräfte geduldet und ich glaube, es setzt sich aber mehr und mehr die Erkenntnis durch, dass man die über 60-Jährigen auch pflegen muss. Siehe das Projekt da zur Demografie, in dem man eben jetzt sieht, dass wir in 10 oder 11 Jahren nicht mehr genug Leute haben werden. Also man muss die Leute jetzt länger arbeiten lassen unter vernünftigen Rahmenbedingungen, also, es wird sich noch mehr ändern. Aus der Duldung wird auch noch ein Wille werden, die Leute zu beschäftigen, weil man die Leute dann braucht. Da bin ich absolut sicher. Ob sich dann die Arbeitsplätze oder auch die Arbeitsbelastung irgendwie ändert oder dass man eben keine 60 Stunden, sondern nur 40 Stunden die Woche arbeitet, weiß ich nicht. Aber das ist was anderes. Aber ich denke mal, da wird sich noch einiges bewegen. Weil es gar nicht anders geht.“*

**Herr S., Interview VIII**

*„Ich glaube in der Wahrnehmung alter Führungskräfte ist in den letzten Jahren ein gewisser Wandel eingetreten. Da hat es mal eine Zeit gegeben, da waren sie mit Sicherheit nicht mehr gewollt. Aber dann hat man vielleicht doch eingesehen, dass da eine Riesensumme an Erfahrung verloren geht. Darum könnte ich mir vorstellen, sind im Augenblick – das kann sich ja auch wieder ändern – auch ältere Mitarbeiter sehr geschätzt. Aber es hat einmal, mit Sicherheit, auch eine andere Zeit gegeben, wo man gemeint hat, mit nur den Jungen da, das sei die optimale Lösung. Da hat man dann aber doch wieder etwas zurückgerudert.“*

**Herr L., Interview XVII**

Ein zu beobachtendes Phänomen in den Antworten der Führungskräfte ist die nüchterne Darstellung der generellen Situation Älterer und das Verständnis, welches sie dafür aufbringen.

*„Ältere Führungskräfte sind eher geduldet. Von Ausnahmen mal abgesehen. Aber wenn Sie es so pauschal nehmen würden, würde ich sagen, ist das eher geduldet. Das hängt aber sehr wahrscheinlich damit zusammen, dass sich unser Unternehmen in einen starken Veränderungsprozess hineinmanövriert. Und ein Unternehmen, das sich verändert, muss ja nach draußen auf den Markt und auch für Kunden jung sein. Das ist in unserer Gesellschaft so, der Junge hat eben den Erfolg oder ist erfolgreich im Bewusstsein. Wenn Sie ein Unternehmen haben, das nur, ich übertreibe jetzt mal, nur aus Greisen besteht, dann werden Sie gerade was den Börsengang angeht, nicht sehr erfolgreich sein. Also insofern ist die Tendenz, das Unternehmen vom Lebensalter her zu verjüngen, ja nur eine ganz logische Konsequenz aus der Situation, in der wir uns befinden. Also das ist nichts Besonderes.“*

**Herr T., Interview XIX**

*„Ich dränge mich ja nicht auf. Ich gebe nur Antworten, wenn ich gefragt werde. Ich bin nicht so jemand, der dann sagt: Du musst das so machen, ich weiß das, ich habe das früher schon so gemacht oder so. Das wäre ja grundsätzlich nicht gut. Wenn ich gefragt werde, gebe ich gerne meinen Rat und bin behilflich.“*

**Herr M., Interview XIV**

*„Das Alter kann nicht schützen, es bringt auch keine Vorteile. Natürlich, Alter bremst, man wird wohl nicht so vermessen sein, in dem Alter noch irgendwo einen neuen Job anstreben zu wollen. Diese eingeschränkten Möglichkeiten, das ist mit Sicherheit ein Nachteil des Alters.“*

**Herr R., Interview I**

## **5.6.4 Schlüsselkategorie 3: Umgang mit Wissen**

### *5.6.4.1 Wissensweitergabe*

In dem Code *Wissensweitergabe* wird erfasst, ob es der Person wichtig ist, ihr Wissen an nachfolgende Generationen in dem Unternehmen weiterzugeben, oder ob sie daran kein Interesse hat.

Die meisten Befragten wollten ihr Wissen gerne vermitteln und hielten es auch für sinnvoll, dass die Erkenntnisse, die sie im Laufe ihres Berufslebens gewonnen haben, weiterverwertet werden.

*„Vom Grundsatz her ist es mir schon wichtig, dass auch mein Wissen im Unternehmen bleibt. Wenn man was bewegen wollte über die ganzen beruflichen Jahre hinweg und sicherlich auch ein bisschen zum Erfolg beigetragen hat, dann findet man das wichtig. [...] Ich versuche schon, mein Wissen weiterzugeben. Ich hab ja auch ein paar Ziehkinder, die ich über die ganzen Jahre ja auch gepusht habe – wie den L. in M. oder den M. in K. Das sind ja meine Ziehkinder gewesen und ich glaube, die sind von der Einstellung und vom Angehen der Probleme ähnlich.“*

**Herr R., Interview I**

*„Mein berufliches Wissen würde ich gerne weitergeben und gebe ich auch gerne weiter. Immer dann, wenn z. B. wenn bei uns Auszubildende, EiB<sup>87</sup> oder Trainees sind. In den nächsten Tagen kommt wieder einer. Mache ich wirklich gerne. Und vor allen Dingen dann, wenn ich auch auf Resonanz stoße, wenn dann Rückfragen kommen. [...] Ob mein Wissen im Unternehmen weiterlebt, ist mir nicht egal. Ich mache mir oft Gedanken darüber, was passiert, und das Ende der beruflichen Tätigkeit ist ja absehbar, was passiert, wenn ein anderer an deine oder an eine gleiche Stelle tritt. Was passiert dann im Unternehmen. Und da fällt es mir manchmal schon schwer zuzugestehen, dass auch andere Lösungen möglich sind als die, die ich gefunden habe, und andere Entscheidungen möglich sind und das Unternehmen trotzdem vorangebracht wird. Also, ich würde mich freuen, wenn das ein oder andere von dem, was ich dann auch so hinterlassen habe, wenn das auch beibehalten wird.“*

**Herr B., Interview IV**

Allerdings schätzen sie sehr realistisch die Probleme ein, die mit der Wissensweitergabe verbunden sein können. Die Nachfolgesituation so zu gestalten, dass für den Vorgänger und den Nachfolger eine befriedigende Situation entsteht, in welcher das Wissen weitergegeben werden kann, ist ebenso herausfordernd wie die Anforderung, Wissen zu vermitteln, ohne lehrhaft und besserwisserisch zu sein.

*„Das ist das alte Thema: Wissenstransfer. Sie müssen eben einen vernünftigen Übergang auf den Nachfolger finden und dem das in angemessener Zeit vermitteln. Alles andere geht nicht. Ausreichend Zeit*

---

<sup>87</sup> Eisenbahner im Betriebsdienst – ein staatlich anerkannter Ausbildungsberuf, in dem u.a. bei der DB AG ausgebildet wird.

*dafür ist okay, aber zu viel Zeit und Doppelbesetzungen sind eine Katastrophe.“*

**Herr S., Interview VIII**

*„Ich denke mal, das, was man als Know-how in der Vergangenheit angesammelt hat, das sollte man durchaus versuchen weiterzureichen. Aber es besteht natürlich immer die Gefahr, dass dann so etwas als womöglich oberlehrerhaft empfunden wird. Da muss man höllisch aufpassen, dass das nicht passiert.“*

**Herr H., Interview IX**

Zwei der Befragten sehen keinerlei Notwendigkeit, Wissen weiterzugeben. Sie weisen stattdessen auf die sich schnell verändernde Wahrnehmung von Themen hin und dass entsprechend die Jüngeren ihre eigenen Erfahrungen machen müssen:

*„Die Jüngeren sollen es so machen, wie sie es für richtig halten. Die machen es wahrscheinlich ganz anders und besser. Was ich meinem Nachfolger unbedingt erhalten möchte, nee, da habe ich also nichts.“*

**Herr M., Interview III**

*„Da ich keine pädagogische Ader habe, viel zu ungeduldig bin, bin ich zur Wissensweitergabe überhaupt nicht geeignet. Ansonsten weiß ich auch, nichts ist schlimmer, als wenn dann noch die alten Leute hier rumtappen und sich sehen und Guten Tag sagen. [...] Die Karawane zieht weiter, die Karawane zieht weiter, die zieht so schnell weiter.“*

**Herr B., Interview XVI**

#### 5.6.4.2 Aktualität Wissen

Der Code *Aktualität Wissen* umfasst die Fragestellungen, ob das individuelle Wissen des Einzelnen aktuell ist und wie es aktuell gehalten wird.

In den Interviews gehen alle der befragten Führungskräfte davon aus, dass ihr Wissen aktuell und hinreichend für ihr Aufgabengebiet ist.

*„Na klar ist mein Wissen aktuell. Alles andere ginge ja gar nicht. Einmal hat man ja Mitarbeiter, die fordern, dass man da auf dem aktuellen Stand bleibt, und dann indem man ab und zu was liest und eben durch ständige Diskussionen mit Mitarbeitern und Kollegen.“*

**Herr S., Interview VIII**

Die einzige Einschränkung sehen die Befragten im Umgang mit dem Computer. Auf diesem Gebiet glauben sie gegenüber Jüngeren deutlich im Rückstand zu sein.

*„Meine Defizite im Wissen, die liegen mit Sicherheit im PC. Da habe ich mir soviel beigebracht, dass ich damit leben kann. Ich kann damit sicherlich keine Akzente setzen. Die anderen Dinge, was Wissen anbelangt, da bin ich nach wie vor der Meinung, dass es schon ausreichend und aktuell ist.“*

**Herr R., Interview I**

*„Also die beste Fortbildung ist ja, wenn man seinen Job macht. Da muss man ja, ob man will oder nicht, ganz neue Sachen machen. Der Bereich X war für mich schon eine wahnsinnige neue Erfahrung. Da war ich auch schon 59 oder 58, als ich das X übernahm, also auch fast 60. Und da habe ich noch mal richtig neu gelernt, aber kräftig, obwohl ich mir einbildete, die Bahn zu kennen. Aber ich mache keine Kurse mehr mit Management, sondern im Gegenteil, ich muss da auftreten und den Jungs was erzählen. Das einzige, wo ich mir schwergetan habe bislang, ist das mit der ganzen Computerei. Da habe ich mich nicht so richtig reingehängt.“*

**Herr H., Interview VII**

Die Meinungen der Führungskräfte gehen beim Thema, ob der Besuch von Fortbildungsveranstaltungen für sie sinnvoll ist, auseinander. Die klassischen Managementfortbildungen sind von ihnen bereits mehrfach absolviert, hier sehen die Führungskräfte keinen Nutzen. Hingegen stehen sie rein fachlichen Fortbildungen sehr offen gegenüber.

*„Wie ich mich auf dem Laufenden halte, ist sehr vielfältig: Das reicht von der Fachpresse über das Internet als neues Medium bis hin zu den Mails, die so hin- und herfliegen. An Fortbildungen nehme ich auch gerne teil, in den letzten Jahren allerdings nicht mehr. Weiterbildungsbereit bin ich immer, aber wenn ich mir die Seminarreihen bei uns so anschau, glaube ich nicht, dass diese mich persönlich weiterbringen. Da gilt der Spruch: alter Wein in neuen Schläuchen. Das bringt mich nicht weiter, ob die Charts, ich sage mal vor 10 oder 20 Jahren, zu einem bestimmten Thema grün-rot waren und heute sind die Charts blau-grau, aber vom Inhalt her identisch.“*

**Herr H., Interview IX**

*„Das kommt drauf an, welcher Art die Fortbildungen sind. Sagen wir mal, wenn die Fortbildungen irgendwelcher fachlicher Art sind, nehme ich gern teil. Aber sagen wir mal als Beispiel von einer Fortbildung Personalführung oder so was, da bin ich nicht mehr sonderlich begeistert. [...] In meinen Augen bin ich in dem Alter, in dem man einen Menschen auch nicht mehr*

*groß ändern kann. Und da sage ich dann, das ist dann verlorene Zeit. Aber Fortbildungen fachlicher Art, ja, jederzeit.“*

**Herr E., Interview XI**

Es gibt unter den Befragten jedoch auch Führungskräfte, die sich begeistert über die angebotenen Managementseminare äußern und die Teilnahmemöglichkeit daran als persönliche Anerkennung sehen.

*„Ich war jetzt grade, 3½ Tage war ich in Potsdam zum Seminar. Da schickt man mich noch fleißig hin. Das macht wirklich Spaß. Es ist eine tolle Sache, das mal zu machen. 3½ Tage ist lange, 3½ Tage weg und aber es war gut. Also das Seminar war ein bisschen psychologisch aufgebaut, hat was gebracht. Wenn man das so Alten noch gibt, so ein Seminar, dann ist das auch ein gutes Zeichen.“*

**Herr L., Interview VI**

### **5.6.5 Schlüsselkategorie 4: Vorstellung über Ruhestand**

#### *5.6.5.1 Vermissen*

In dem Code *Vermissen* wird zusammengefasst, ob die Person auch Verluste mit dem Ausscheiden aus dem Berufsleben assoziiert und um welche Verluste es sich dabei handelt.

Alle befragten Führungskräfte glauben, dass sie nach dem Ausscheiden aus dem Berufsleben etwas vermissen werden. Die Objekte des Vermissens sind dabei vielfältig: die Arbeit an sich, die Tatsache, dass der Tag strukturiert ist und sie sich keine Gedanken darüber machen müssen, was sie mit ihrem Tag anfangen, der positive Stress, der Umgang und die Diskussionen mit den Kollegen, der berufliche Erfolg, verbunden mit der Selbstbestätigung, die Gestaltungsmöglichkeiten oder auch ganz pragmatisch die Netzkarte<sup>88</sup>.

*„Die Arbeit würde ich im Ruhestand am meisten vermissen. [...] Ich kann mir im Moment nicht vorstellen, diese 12 Stunden oder wie viel das auch immer sind, die ich jetzt arbeite, die ich dann irgendwo zu Hause ausfüllen müsste, mit irgendwelchen Tätigkeiten. Irgendwann ist man zu Hause mit allem fertig. Die vielfältigen Aufgabenstellungen, dieses In-Verantwortung-*

<sup>88</sup> Für das Streckennetz der DB AG gültige Jahresfahrkarte. Diese stellt quasi das Bahnpendant zum Firmenwagen in anderen Unternehmen dar.



*Sein, zu entscheiden, irgendwas zu tun und sehen, wie der Laden läuft und wie sich das entwickelt – jeden Tag neu, immer wieder – das brauche ich. So vom Typus her. Wenn ich von heute auf morgen da raus wäre, also nach dem Frühstück, was soll ich denn nun machen. Das kann ich mir ganz schwer vorstellen im Moment. Aber es wird der Tag kommen. Aber ich bin gedanklich noch nicht so weit, dass ich jetzt schon sagen könnte: so würde ich es dann machen. Damit habe ich mich noch nicht befasst, weil ich hoffe, noch ein paar Jahre arbeiten zu können. Aus dem Grunde ist das für mich noch ein bisschen weit weg und aus dem Grunde im Moment nicht vorstellbar, dass ich von heute auf morgen nicht mehr arbeiten könnte. Das wäre das Schlimmste, was mir passieren könnte.“*

**Herr L., Interview VI**

*„Im Ruhestand würde ich die Gestaltungsmöglichkeit vermissen. Die Möglichkeit, irgendwas zu gestalten, irgendwelche Prozesse zu verändern, zu sagen, das könnte man so machen, das könnte man noch so machen, das können wir noch ein bisschen verbessern. Sicher, man kann im Garten Blumen umsetzen, aber das ist nicht das, was es hier ist. Das werde ich schon vermissen, glaube ich schon. Das kann ich jetzt schon sagen, dass ich das vermisse.“*

**Herr B., Interview XV**

*„Also am meisten werde ich sicher vermissen – die Leute um mich herum. Ganz bestimmt. Auch so diesen Trubel, den werde ich mit Sicherheit vermissen. Das wird mir auch schwerfallen. Also da bin ich absolut sicher, das erste halbe Jahr wird nicht so einfach. Auch weil meine Frau und ich uns wieder aneinander gewöhnen müssen. Das werde ich sicher vermissen. Man fährt ja zur Zeit, na ja, irgendwo zwischen 110 und 130 % und dann fährt man runter auf 80. Ja, das werde ich schon vermissen, dass das nicht mehr so ist. Und das muss man irgendwie versuchen auszugleichen, wie weiß ich ehrlich gesagt noch nicht. Aber ich muss da was tun, also ich mache nicht nur Kreuzworträtsel. Da bin ich absolut sicher.“*

**Herr S., Interview VIII**

Die meisten der Befragten (n = 18) sehen für sich eine Notwendigkeit, auch nach der Pensionierung ein hohes Stressniveau (im positiven Sinne) durch entsprechende Freizeitaktivitäten herzustellen:

*„Ich komme mal wieder mit einem Beispiel. Ich habe mal einen Fahrdienstleiter verabschiedet, der Mann war mit Energie und Tatkraft dabei. Der hat gerne auch noch zusätzliche Schichten übernommen für Kollegen. Kurz vor der Verabschiedung habe ich ihn dann gefragt: Mensch, wie ist denn das, wenn ich Sie so erlebe und wenn dann tatsächlich der Tag der Pensionierung kommt und das lässt sich ja nicht verhindern mit 65, haben Sie denn irgendwelche Hobbys, mit denen Sie sich dann vernünftig zu*

*Hause beschäftigen können? – Da sind wir wieder bei dem Thema gesunder und ungesunder Stress. Der gute Mann war hochgesund bis zum 65. Ich habe ihn verabschiedet, er war 4 Wochen später tot. Seine Frau hat gesagt, der ist morgens gar nicht mehr aufgestanden, er hat sich dann irgendwann um 11:00 Uhr an den Frühstückstisch gesetzt, hat seine Zeitung gelesen, hat sich dann vor den Fernseher gesetzt. Sie hat versucht, ihn zu motivieren: Jetzt hast du doch Zeit, mach doch mal irgendwas, beweg dich mal ein bisschen oder irgend sowas. – Der ist im wahrsten Sinne des Wortes auch psychisch in ein absolut tiefes schwarzes Loch gefallen. Weil er danach absolut keine Lebensplanung hatte. Ich behaupte mal, das wird mir nicht passieren. Da gibt es genügend Dinge, mit denen ich mich dann, damit sind wir wieder bei dem Thema gesunder und ungesunder Stress, durchaus auch befriedigend beschäftigen kann. Wie gesagt, der war kerngesund und 4 Wochen später war der tot. Ich würde mir so etwas wie gesunden Stress entsprechend aufbauen und da habe ich genügend Ideen. Oder ein anderer profaner Spruch: Wer rastet, der rostet. Ich wüsste schon, wie ich mich zu beschäftigen hätte.“*

**Herr H., Interview IX**

*„Den Stress wird man sicherlich vermissen, in der Form, wie man ihn heute hat, vermissen in Führungszeichen. Ob es dem Körper gut tut, das ist die Frage. Wenn plötzlich das alles hier abreißt. Auch die Anforderungen, Termine zu gestalten und sich daran zu halten. Das wird sicherlich abreißen, man wird sich neue Ziele setzen müssen. Und vor allen Dingen ohne Hobbys wird das nicht gehen. Man muss was Neues aufbauen. Wenn man das nicht rechtzeitig macht ... ich meine, ich habe viele Hobbys noch nebenbei. Für die habe ich im Moment keine Zeit. Die möchte ich dann wesentlich intensivieren. Nur man weiß ja nie, ob man dann noch gesundheitlich in der Lage ist, das ist das Problem. Ja sonst vermissen ... Sicherlich auch mal sich so rumzubalgen hier mit den Fachdiensten und zu diskutieren, wie man was am besten angeht und seine Meinung da einzubringen. Das wird alles nicht mehr stattfinden dann plötzlich. Man wird natürlich in ein Loch fallen in der Beziehung, man kann sich nicht mehr austauschen, zumindest in diesem Bereich – sicherlich privat, klar – aber das wird sicherlich eine große Lücke werden, eine große Leere werden dann.“*

**Herr K., Interview XX**

#### 5.6.5.2 Endspurt

Der Code *Endspurt* zielt auf die Leistung in den letzten Monaten bzw. Jahren des Berufslebens. Die dahinterliegende Fragestellung ist, ob die Führungskräfte sich die letzten Jahre ihres Berufslebens eher als „Auspendeln“ vorstellen oder ob sie noch einmal mit voller Kraft „durchstarten“ wollen.

Die Majorität der Befragten gibt an, ihren Job bis zur Pensionierung in gewohnter Weise und mit hohem Engagement durchführen zu wollen. Für sie treffen weder die Begriffe „Auspendeln“ noch „Endspurt“ zu.

*„Bei mir gilt weder Auspendeln noch Endspurt. Ich denke, ich mache meine Arbeit weiter wie bisher, mit der gleichen Intensität, und irgendwann ist dann halt Schluss.“*

**Herr M., Interview XIV**

*„Ich würde sagen, eine Mischung aus beidem. Auf der einen Seite sagt man sich, man sieht einen Silberstreifen am Horizont. Auf der anderen Seite gibt es auch ein bisschen Wehmut, dass es bald vorbei ist. Das sind halt über 40 Jahre, die man dabei war, und ich denke, dass man auch einiges hier strukturiert hat, einiges ist durch die eigenen Hände gelaufen und einiges ist so, wie man sich das vorgestellt hat, und dann gehst du weg. Was wird da alles draus? Und auf der anderen Seite: Gott sei Dank, dann ist der Stress auch mal vorbei. Ich würde sagen eine Mischung. Halb und halb.“*

**Herr B., Interview XV**

*„Auspendeln werde ich nicht. Also das kann ich nicht. Ich mache das so weiter wie bisher. Ich will die beste Leistung bringen, wissen Sie, dann höre ich auf. Das ist ja albern, auspendeln, da habe ich keine Lust zu. Wissen Sie, dann hätte ich auch diesen Job nicht angenommen. Dann hätte ich ja auch in meinem vorherigen bleiben können. Dort hatte ich ja alles in Ordnung, dann hätte ich diese Herausforderung nicht annehmen müssen. In meinem alten Bereich ist ja mein Feld bestellt. Verstehen Sie? Dort funktionieren die Dinge ja.“*

**Herr W., Interview V**

Mehrere Befragte berichten davon, dass sie ein „Auspendeln“, also ein langsames Hinausgleiten aus der beruflichen Aktivität, wünschenswert fänden, dass dieses Auspendeln allerdings in ihrem Beruf nicht möglich sei. Entweder ganz oder gar nicht, so beschreiben sie ihre berufliche Aktivität:

*„Ich möchte gerne Auspendeln, aber ich sage immer, wenn ich im Job bin, dann versuche ich natürlich immer alles zu geben. Bin auch hier wieder angetreten und habe zum mir gesagt, jetzt geht die Sache von vorne los und auf geht's. Und ich gehe auch davon aus, dass ich mich gar nicht so zurücknehmen kann, dass ich sagen könnte, ich lasse auspendeln. Es sei denn, ich würde einen anderen Job machen, wie gesagt, so eine Art Business Angel, dann kann man so was machen. Aber solange du Verantwortung hast und wenn ich hier für X Leute Verantwortung habe, da möchte ich das auch so bestreiten, dass wirklich die Mitarbeiter keine*

*Nachteile durch meine Tätigkeit haben. Zumindest keine Nachteile, sagen wir mal so.“*

**Herr K., Interview XX**

*„Das Auspendeln wäre schon wünschenswert, ist aber nicht machbar. Also in unserer heutigen, schnelllebigen Zeit kriegen Sie das nicht durch. Es kommen immer neue Herausforderungen an Sie herangetragen in der Position, dass Sie das also nicht durchstehen können. Es geht wahrscheinlich einfach so weiter.“*

**Herr L., Interview XIII**

Einer der Befragten betont auch, in den letzten Jahren seiner beruflichen Tätigkeit versuchen zu wollen, gewisse Ziele, die er schon immer hatte, zu erreichen.

*„Frau Nikutta ich habe mir zum privaten Ziel gesetzt, die Produktivität bei der TM<sup>89</sup> auf 60 % zu erhöhen. Daran können Sie mich messen<sup>90</sup>. Das ist mein Endspurt. Ich will sehen, was sich noch bewegen lässt. Was ich gern noch durchgeführt hätte, was ja leider auch nicht vorwärts gegangen ist, das wäre diese Untersuchung gewesen mit dem Prof. X, wo man endlich mal von den verfluchten kurzen Abschnitten wegkommen wäre. Da hoffe ich, dass da auch noch was vorwärts geht in den nächsten zwei Jahren und dass ich da was bewegen kann.“*

**Herr R., Interview I**

### 5.6.5.3 Ausstieg

Der Code *Ausstieg* erfasst die Wünsche und die Vorstellungen der zukünftigen Pensionäre hinsichtlich der Beendigung ihres Berufslebens. Die dahinterliegende Frage ist, wie das Ziel eines möglichst wertschätzenden Wechsels in den Ruhestand für sie persönlich erreicht werden kann.

Der erste Themenaspekt dieses Codes beschäftigt sich mit der Frage, ob sich die Führungskräfte mit dem Erreichen der Altersgrenze vollständig aus dem Berufsleben zurückziehen möchten oder ob sie eine weitere berufliche Tätigkeit anstreben. Drei der Befragten äußerten klare Vorstellungen davon, dass sie nach der Pensionierung weiter tätig sein wollten – allerdings nicht in einer Linien-

<sup>89</sup> Transportmanagement – Organisationseinheit, die für den Einsatz der Triebfahrzeugführer im Güterverkehr verantwortlich ist.

<sup>90</sup> Diese Führungskraft hat im Benchmark aller Bereiche die höchste Produktivität erreicht. Die 60%-Marke wurde auch bis zur Pensionierung nicht ganz realisiert.

funktion mit der entsprechenden täglichen Verantwortung, sondern in Form von Projekten und Beratung.

*„Ich könnte mir durchaus vorstellen, nach der Pensionierung als Ombudsmann oder in einem Projekt zu arbeiten. Das würde ich gerne machen. Ich glaube, das könnte ich auch. Das habe ich unserem Chef schon einmal gesagt.“*

**Herr S., Interview VIII**

*„Gerade mit 65 können Sie ja noch ein Büro aufmachen und können als Honorarkraft irgend jemandem zur Verfügung stehen. Also einer der Gründe, warum ich mich jetzt für den Beratungsbereich bei unserem Unternehmen entschieden habe. Weil ich jetzt lerne, mich auf dem Gebiet zu bewegen. Und vielleicht kann man das dann noch länger machen. Mein Onkel hat bis zu seinem 90. Lebensjahr Gutachten geschrieben, das war ein Jurist. Das ist ein bisschen einfacher, Gesetze ändern sich nicht so schnell wie Maschinen.“*

**Herr S., Interview X**

Der überwiegende Teil der Befragten (n = 16) war in dieser Frage schwankend. Es komme auf die konkreten Umstände zum Zeitpunkt des Ausscheidens und auf die Aufgabenstellung, die möglicherweise zu bearbeiten sei, an. Die Rolle der Ehefrau und die Möglichkeit, Zeit miteinander zu verbringen, wurde von allen Führungskräften als entscheidungsrelevant herausgehoben.

*„Also ich bin da momentan noch sehr, wie soll ich es mal sagen, eigentlich gewillt zu sagen, wenn Schluss ist, ist Schluss. Aber ich würde nicht für alle Zeiten garantieren können, dass ich nicht vielleicht doch bei der einen oder anderen Sache weich werde. Wobei man dabei unterscheiden muss, zwischen einer Funktion nach dem Motto: Etwas noch wieder weitergeben oder vermitteln, was man hat, oder ob es noch mal um echte Arbeit geht, im Sinne von noch mal Ehrgeiz entwickeln oder irgendwie ein Projekt machen oder womöglich noch mal Verantwortung für einen bestimmten Bereich tragen, dann würde ich sagen, das reicht.“*

**Herr H., Interview VII**

*„Ja und nein. Ich bin da sehr schwankend in der Frage. Natürlich habe ich mich mit der Frage schon befasst aufgrund der Tatsache, dass meine Frau ja jetzt schon seit 5 Jahren im Ruhestand ist und die natürlich mit Nachdruck darauf hingewirkt hat, ich sollte endlich auch gehen, weil das ja sehr schön wäre, bin ich der Meinung, dann muss auch tatsächlich endgültig Schluss sein. Das kann ich dann nicht weiter der Familie zumuten. Heute ist es tatsächlich so, dass sie sich rund um die Uhr selbst*

*beschäftigen muss, weil ich ja doch so stark gebunden bin, dass ich dann außer am Wochenende nicht viel zur Verfügung stehe. Ein schlagartiges Ende – das wird wohl das Richtige sein. Das wird das Richtige sein. Natürlich – einige Dinge, aber wie gesagt, da ist man dann unter dem Strich schwankend. Irgendwann muss Schluss sein, jede Sache ist ersetzbar, das ist überhaupt nicht das Thema. Aber auf der anderen Seite würde man ins Unternehmen noch das und das an Positivem einbringen wollen. Aber das ist ein Konflikt bei mir, der mit Sicherheit noch nicht ausgetragen ist.“*

**Herr R., Interview I**

*„Also, ob ich länger als bis 65 arbeiten möchte, da muss ich überlegen, das kann ich so spontan nicht mit ja beantworten, das hängt nicht alleine von meiner Person ab, sondern auch von meiner Ehefrau. Die zwar etwas jünger ist als ich, aber auch beruflich aktiv, und wenn, dann möchten wir ja auch beide Schluss machen und das wissen wir. So, und ob ich dann noch weggehe, weiß ich nicht, ob ich dann Lust hätte nach 65. Also im Moment würde ich sagen, kann ich mir nicht vorstellen, dass ich mit 65 Jahren zu Hause bleibe und sage, so, jetzt haben wir es. Auf der anderen Seite, wenn wir es gemeinsam machen können, wissen wir unseren Tag sehr, sehr wohl zu gestalten. Wir haben mit garantierter Sicherheit gemeinsam noch viele Interessen und nicht jeder nur sein Einzelnes.“*

**Herr J., Interview II**

Eine ganz klare Ablehnung weiterer beruflicher Tätigkeiten äußerte nur eine der Führungskräfte.

*„Also zum jetzigen Zeitpunkt würde ich sagen, ich höre lieber auf, weil ich den Stress und die Belastung doch als stark ansteigend empfinde. Und ich kann mir nicht vorstellen, dass ich mit zunehmendem Alter besser damit umgehen kann, und von daher würde ich sagen, also ich bleibe bei dem Ziel 65.“*

**Herr B., Interview IV**

Alle Befragten glauben, auch nach der Pensionierung noch großes Interesse an dem Unternehmen zu haben und sich entsprechend über die Medien und ehemalige Kollegen auf dem Laufenden zu halten.

*„Wenn sich die Leitenden treffen, bin ich dabei: um Kollegen zu treffen, um zu erfahren was im Unternehmen läuft. Was aktuell ist. Wie die aktuellen Probleme sind.“*

**Herr R., Interview I**

*„Also ich kann mir nicht vorstellen, dass ich jetzt die Tür zuschlage und schon interessiert mich nichts mehr. Also ich wäre nach wie vor hoch*

*interessiert, wie es weitergeht. Wir sind ja erst am Anfang des Weges, sage ich mal, wir entwickeln uns ja richtig dynamisch erst weiter und insofern könnte man mal mit ehemaligen Kollegen oder auch vielleicht sind ja Aktive dabei, dass man immer ein bisschen Infos kriegt. Also da wäre ich hoch interessiert, das wollte ich schon wissen.“*

#### **Herr L., Interview VI**

Realistisch wird jedoch eingeschätzt, dass Pensionäre sehr schnell den Anschluss an das Unternehmen verlieren. Innerhalb kurzer Zeitspannen entwickle sich das Unternehmen von der Struktur und den Begrifflichkeiten so, dass Pensionäre, und seien sie noch so engagiert, nicht mehr teilhaben könnten.

*„Ich würde mich über das Unternehmen auf dem Laufenden halten wollen, aber ich glaube, an irgendeiner Stelle verliert man, wie soll ich das sagen, versteht man das Unternehmen nicht mehr. Also hier reflektiere ich wieder auf viele meiner ehemaligen Kollegen, die kommen deshalb nicht mehr zu uns, weil die schon unsere Sprache nicht mehr verstehen. Also die haben schon nicht mehr mitgekriegt, dass es C. gab und jetzt R., das ist noch was Verrückteres, und also alleine schon solche Begriffe. Ich habe mal vor zwei Jahren ungefähr, war ich mal eingeladen vom Bahnsozialwerk und sollte mal, das ist schon länger her, da war ich noch X-Leiter in X und sollte da bei den Senioren einen Vortrag halten über die Entwicklung der Eisenbahn. Auf den Vortrag habe ich mich mehr vorbereiten müssen, als wenn ich den Unterricht halte, vor meinen Leuten. Ganz einfach deshalb, weil ich erstmal unsere Sprache in deren alte Sprache übersetzen musste und überlegen musste, was kennen die noch, wie kann ich das, was ich jetzt denen erklären will, auf das Alte transportieren, damit sie es überhaupt verstehen. Das ist, glaube ich, das ist ein Problem. Man hat wahrscheinlich irgendwann Hemmungen, überhaupt herzukommen, weil die Leute denken, der alte Trottel, der hat ja doch keine Ahnung, was hier passiert, und den Eindruck, also das muss ich mir nicht antun. Aus dem Grund wird es wahrscheinlich problematisch, den Kontakt zum Unternehmen zu behalten. Ich würde es gerne wollen, aber ich glaube nicht, dass es gelingt.“*

#### **Herr L., Interview XVII**

*„Ich glaube nicht, dass ich zu Pensionärstreffen ginge. Einfach deswegen nicht, weil Sie im Prinzip, sagen wir mal, bei einer solchen Veranstaltung eine Art Zweiklassengesellschaft haben. Das eine sind diejenigen, die noch nicht zu dem Teil gehören, der jetzt ausgeschieden ist, und das andere sind die Pensionäre. Das kann Sinn machen, dass man sich untereinander gleichwohl austauscht, macht vielleicht auch Freude, den einen oder anderen an der Stelle wiederzusehen. Im Ganzen macht es aus meiner Sicht aber weniger Sinn, das zu tun. Ich würde sagen, klar, man freut sich, wenn so eine Einladung dann kommt, man ist nicht vergessen logischerweise, das*

*schmeichelt einem vielleicht an der einen oder anderen Stelle, auch persönlich, aber ich würde es nicht wahrnehmen.“*

#### **Herr T., Interview XIX**

Die Befragten waren sich ebenfalls darüber einig, dass sie sich einen würdevollen Abschied wünschen. Der „worst case“ wäre ein Übergehen des Abschiedes und eine Zustellung der entsprechenden Unterlagen per Post. Allerdings wünschen sich die Befragten keine großen Feierlichkeiten, sondern einen Abschied im engeren Kollegenkreis. Lobeshymnen seien nicht erforderlich, so ist die überwiegende Meinung, allerdings sollte die Anerkennung für das Geleistete durchaus deutlich werden.

*„Aber ich weiß genau, ich möchte am Schluss hier vielleicht, allenfalls in dem Zimmerchen, was machen, also das ist jetzt kein Geiz. Aber ich möchte gehen wie jeden Tag, es braucht auch kein Vorstand hier erscheinen. Ich würde nämlich sagen, er hat Wichtigeres zu tun, als mir Auf Wiedersehen zu sagen, und außerdem wollen wir mal ganz ehrlich sein, was ist denn schon so ein X-Leiter. Da muss keiner für herkommen. Schön wäre natürlich, das sage ich ganz ehrlich, das wäre eine Wertschätzung, wenn die Zentrale sagt, es kommt zwar keiner, aber hier haben Sie 1.000 Euro und feiern Sie mal mit ihrer Umgebung einen schönen Abschied. Also ich brauche keinen Besuch. Ich weiß noch von anderen Kollegen, für die ist es ein Alptraum, dass vielleicht der X käme und was sagt. Ich habe den X einmal was reden hören, das ist wirklich furchtbar gewesen. Auch wenn ich jemanden sehr schätze, es muss keiner zu mir kommen. Ich würde sagen, mein Abschied, und das können Sie ja in einem Jahr kontrollieren, der wird sang- und klanglos werden. Ich hab natürlich jetzt schon mal so gedacht, so 20 Leute, die mir besonders wertvoll waren. Sehr bescheiden.“*

#### **Herr M., Interview III**

*„Eine wirklich einfache, von Lobeshymnen befreite Abschiedsveranstaltung in kleinem Kreis, in dem auch, wer immer die Abschiedsrede hält, wenn es denn überhaupt so etwas gibt, in dem auch darauf hingewiesen würde, dass ich nicht nur gut war, sondern dass es auch ganz negative Seiten gibt, und die müssen nicht ausgewalzt werden, aber es muss in der Rede vorkommen. Das wünsche ich mir. Ich wünsche mir auf keinen Fall: Sie sind unentbehrlich und wir bedauern es zutiefst. Würde ich keinem abnehmen. Also je nachdem, wer es sagt, persönlich würde ich ihm das noch abnehmen. Weil ich da auch nicht den Menschen, den ich kennengelernt habe, so neben sich stellen kann, aber ich möchte wirklich eine ganz schlichte und eine ausgewogene, von mir aus auch gar nicht auf meine Lebensleistung eingehend, Abschiedsrede in kleinem Kreis. Auf keinen Fall Lobeshymnen.“*

#### **Herr B., Interview IV**



*„Der größte Beweis an Wertschätzung wäre, wenn die Leute, die ich schätze, auch zu der Verabschiedung kämen. Da gehört z. B. der X dazu, weitere Namen müssen jetzt nicht sein. Aber den schätze ich einfach als Mensch und das würde mich z. B. freuen. Einfach die Leute, mit denen ich zusammengearbeitet habe, X, X und auch meine X-Leiter-Kollegen. Wenn die alle kämen, das wäre dann ein richtig fröhliches Fest. Das würde ich gut finden. [...] Der Worst Case wäre, dass irgendjemand kommt, so eine Nullachtfünfzehn-Rede hält und der Fall ist erledigt. Da habe ich die Befürchtung. Also verstehen Sie, Sie merken das ja, wie so ein Tag abläuft. Sie merken das, wer kommt und wer sich dann auch einbringen will, und da wäre ich halt wahnsinnig enttäuscht, wenn quasi nur mein engster Vorgesetzter käme und sonst niemand und der also auch schon während der Rede sozusagen wieder auf die Uhr schaut.“*

**Herr W., Interview V**

*„Also das Schlimmste wäre, wenn das ganz ignoriert werden würde. Das muss ich ganz ehrlich sagen. Das ist doch ein Abschnitt, der dann zu Ende geht. Man macht das ja nicht jeden Tag, das ist übertrieben, aber so mindestens einmal im Monat, wo man einen Kollegen verabschiedet, und da bemühe ich mich ja auch, das mal ein bisschen Revue passieren zu lassen, was er bisher geleistet hat und wie er angefangen hat bei der Eisenbahn. Wenn ich es auch bloß vorlese, weil ich es ja selber nicht weiß. Einfach mal ein Dankeschön sagen, nicht bloß im Namen des Unternehmens, das ja sowieso, selbstverständlich, sondern auch im eigenen Namen, insbesondere wenn er wirklich ein Mitarbeiter war, auf den ich gezählt habe, und das kommt bei den meisten wirklich auch gut an, das geht schon bis in die Rührung rein, das ist vollkommen klar. Aber wenn das nicht passieren würde, wenn man mir die Dankesurkunde zuschickt oder so was, das wäre für mich das Schlimmste, und das kann ich mir auch nicht vorstellen, einfach: gut, heute bin ich noch da und morgen kriege ich einen Händedruck und das war es dann. Also das wäre nicht gut.“*

**Herr L., Interview XIII**

## **5.6.6 Schlüsselkategorie 5: Botschaft an nachfolgende Generation**

### *5.6.6.1 Verzicht*

Der Code *Verzicht* widmet sich der Fragestellung, ob die Person glaubt, trotz der Führungstätigkeit ihr Leben voll ausgeschöpft zu haben, oder ob sie einschätzt, auf relevante Dinge verzichtet zu haben. Ebenfalls wird erfasst, ob ein möglicher Verzicht aus der heutigen Perspektive als negativ erlebt wird.

Dreizehn der zwanzig Befragten äußerten sich zu dem Thema Verzicht. Davon führten zwei aus, dass sie ganz bewusst zugunsten ihrer Familie auf Karriereschritte verzichtet hätten und entsprechende Prioritäten auf die Familie gelegt hätten. Dafür hätten sie Karriereofferten nicht angenommen. In der Retrospektive sind sie mit dieser Entscheidung sehr zufrieden.

*„Ich hätte eher Karriere machen können seinerzeit, wenn ich nach X gegangen wäre zum Bundesministerium. Ich hatte ein Angebot oder davor noch nach X zur Hauptverwaltung, da sollte ich von heute auf morgen zu X seinerzeit, als es eingerichtet wurde. Ich hätte wirklich Karriere machen können, beamtenrechtlich, und darauf habe ich verzichtet, bewusst verzichtet. Ich habe gesagt, meine Ehe ist mir wichtiger und meine Familie.“*

**Herr K., Interview XX**

*„Also ich habe mich bemüht, sage ich mal, das in Einklang zu bringen, soweit das möglich ist. Ich habe schon auch privat Prioritäten gesetzt und Positionen bezogen, die ich eben nicht aufgegeben habe, und dafür auch mal auf den beruflichen Sprung verzichtet. Zum Beispiel, hat aber auch was privat zu tun mit meiner Frau, dass ich gesagt habe, ich mache alles, nehme jede Position wahr, die ich von zu Hause aus wahrnehmen kann. Dass ich halt abends auch zu Hause bin bei meiner Frau. Also das heißt, ich konnte keine Position übernehmen, bei der ich eine Wohnung hätte nehmen müssen. Dadurch sind drei, vier Positionen dann eben an einem vorbeigegangen. Ich musste sie ausschlagen, einfach auf Deutsch gesagt. Insofern muss man einfach Position einnehmen, Prioritäten setzen und sagen, so ist das, das mache ich und dann muss man dazu stehen. Dann habe ich verzichtet, aber bewusst darauf verzichtet, da kann ich hinterher nicht kommen und fragen: wieso bin ich jetzt nicht Chef der Einheit oder sonst irgendwas, wenn ich es vorher ausgeschlagen habe. Weil ich eben diese Position hatte, insofern habe ich das immer bewusst gemacht und habe mich auch bewusst entschieden und stehe auch dazu.“*

**Herr M., Interview XIV**

Zwei der Befragten ziehen eine ausgewogene Bilanz zwischen dem Verzicht, den sie im privaten Bereich geübt haben, und den positiven Erfahrungen, die sie dafür im beruflichen Bereich gemacht haben.

*„Nein, das hält sich absolut die Waage. Sie haben durch diese Position, die ich gemacht habe, haben Sie so viel Positives erfahren, so viel Tolles erfahren, und dass das einfach alles aufgewogen hat, und was für mich ganz wichtig ist, meine Familie steht damals wie heute, meine Familie hat darunter nicht gelitten, im Gegenteil. Ich habe eine ganz tolle Familie und*

*das ist eigentlich das Wichtigste. Das heißt, zu Hause müssen Sie Ihren Laden in Ordnung halten.“*

**Herr S., Interview X**

*„Man muss natürlich auf Privatzeit verzichten. Aber das ist doch normal, das ist doch kein Verzicht in dem Sinn, dass ich das Gefühl habe, ich habe in meinem Leben was verpasst. Durch mein Berufsleben habe ich nicht viel verpasst, im Gegenteil, sogar viel gewonnen.“*

**Herr B., Interview XV**

Alle anderen Führungskräfte (n = 9) haben zugunsten ihres Berufes auf Freizeit und Privatleben verzichtet. Diejenigen, die in dieser Situation Kinder hatten, nehmen diesen Verzicht als besonders schwerwiegend wahr und äußern Bedauern darüber.

*„Man hat ja eigentlich auf vieles verzichtet im Leben. Gelitten haben die Kinder, die Familie und man selbst unter Stress und Druck [...] Also gerade bei der Entwicklung, die ich gemacht habe, da macht man sich viele Vorwürfe, was man alles auch verpasst hat im Leben. Und wenn jetzt bestimmte Sachen oder Kinder einem Vorwürfe machen, dass man keine Zeit für sie hatte, dann ist das ja nichts, was an einem so abperlt, dann wirkt das ja nach.“*

**Herr H., Interview VII**

*„Aber es ist schon ein Verzicht auf private Lebensqualität, das ist es. Man hat schon ein schlechtes Gewissen und da können auch sicherlich Ehen kaputtgehen usw. Unsere ist nicht kaputtgegangen. Aber es ist schon ein Verzicht, beides in Einklang zu bringen, das ist nicht ganz einfach. Das ist ganz klar und man muss auch aufpassen, wenn man Kinder hat, um sich später nicht etwas vorzuwerfen. Ich habe Glück gehabt mit den Kindern. Aber bei einem Kind war mal so eine Phase, da hätte es auch Entwicklungen geben können, wo man dann gesagt hätte: War das die Karriere wert? Also ein gewisser Verzicht ist immer.“*

**Herr B., Interview XVI**

*„Ja, da fällt mir als Erstes spontan ein, dass ich, wenn ich die Zeit noch mal zurückdrehen könnte, mir mehr Freiraum lassen würde zum Beispiel für die Erziehung und für den Umgang mit meiner Tochter. Das hat ausschließlich meine Frau gemacht, fast ausschließlich, und das betrachte ich heute als Verzicht. Das habe ich damals nicht als Verzicht betrachtet, aber heute, und diesen Freiraum sollte man, denke ich mal auch Führungskräften, die junge Familien haben, unbedingt geben, weil es ist ja etwas, was nie wiederkommt. Das sehe ich im Nachhinein als Verzicht, das muss ich schon so sehen. Ja. Auch wenn mir das damals gar nicht bewusst war.“*

**Herr L., Interview XVII**

### 5.6.6.2 *Lessons learned*

Viele der Interviewten wollten am Ende des Interviews noch ein generelles Statement, eine generelle Botschaft an den Untersucher, das Unternehmen bzw. an die nachfolgende Generation abgeben.

Diese Lebenserkenntnis, diese „Lessons learned“, lassen sich in drei Bereiche clustern, die grob vereinfacht mit den Worten beschrieben werden können: breites Wissensfundament, Konsequenz und die Menschen und den Spaß nicht vergessen.

Mehr als die Hälfte der befragten Führungskräfte betont, wie wichtig eine breite, fundierte Ausbildung für junge Menschen sei. Gerade wenn sie zukünftig Führungspositionen übernehmen wollen, sei es wichtig, verschiedene Bereiche des Unternehmens zu kennen, Basiserfahrung zu gewinnen und sich nicht zu früh auf eine konkrete Aufgabenstellung festzulegen. Auch die entsprechende Mobilität im Sinne von Wechseln in der beruflichen Aufgabe, aber auch in der Örtlichkeit, wird als sehr wichtig angesehen.

*„Schnell Karriere zu machen, das können Anfangserfolge sein. Aber ich würde prüfen, ob ich mir nicht eine breitere Basis an Fachwissen aneigne, dann bin ich bei den Stürmen und bei dem rauen Wind weniger verletzbar.“*

**Herr B., Interview XVI**

*„Ich kann Ihnen nur eins immer sagen, mein Vater, auch Eisenbahner, der hat mir immer gesagt: Hör mal, du bist jung, du sei nicht zufrieden nur mit dem Dienst, bilde dich weiter, mache dein Fundament sehr breit. Werde nicht Schmalspur, sondern schaffe dir ein breites Fundament, das kommt dir zugute. Jetzt in jungen Jahren kannst du das noch leisten, da fällt dir das leicht, wenn du älter wirst, fällt dir das auch vom Fahren usw. auch wesentlich schwerer. So will ich das mal beantworten.“*

**Herr J., Interview II**

*„Wichtig ist als junger Kollege, dass einer bereit ist, in vielen Funktionen Fachwissen zu erwerben, das er dann später brauchen kann. Also grade in der Jugend ist es wichtig, dass man immer wieder mal den Platz wechselt, dass man neue Herausforderungen auch sucht, die einem dann erlauben, Fachwissen anzusammeln, von denen er später zehren kann. Weil das sieht man vielleicht in der Jugend auch gar nicht so, jetzt muss ich da wieder weg und so, das ist aber ungemein wichtig aus der fachlichen Sicht heraus und wenn man in verschiedenen Bereichen arbeitet, das kommt einem später*

*immer zugute. Das ist die Lehre, die ich gezogen hab, ich hab das in der Jugend nicht so gemacht.“*

**Herr R., Interview XII**

*„Ich hätte mich vielleicht früher dazu entschließen müssen, einen anderen Job zu machen. [...] Also wenn mein früherer Chef mich nicht geholt hätte, um den Rangierbahnhof in X aufzubauen, dann sage ich mal auf bayrisch, dann wäre ich wahrscheinlich versauert als Überwachungsbeamter und wäre nicht weitergekommen. Aber aus eigenem Antrieb hab ich auch nicht versucht, was anderes zu machen. Das hätte ich, mit meinem heutigen Wissen, früher angefangen.“*

**Herr L., Interview XIII**

*„Unsere jungen Leute sollen nicht vorschnell eine Meinung bilden. Sie sollten nicht unbedingt auf uns hören, sondern sie sollten ein bisschen Erfahrung – eigene praktische Erfahrung in der Produktion – sammeln. Ich sehe es immer wieder, wenn also junge Leute zu uns kommen, denen wir dann Einblick geben in die Produktion, in unseren Betrieb, dass die danach dankbar sind, dass sie das also auch mal gesehen haben, da können sie wenigstens ein bisschen mitreden. Aber es gibt welche, die sagen, für das Geschäft, das muss ich nicht wissen. Ich sage so ganz überspitzt, ich gehe gleich rauf, mache mein Projekt und das kann ich, das können sie eben nicht, sondern die sollten wirklich ein bisschen was schon wissen, sich reindenken können.“*

**Herr L., Interview XIII**

*„Also was ich so an jungen Leute erlebe, die jungen Leute sind heute, für meine Begriffe, oft viel zu oberflächlich. Also sie müssen mehr oberflächlich und schnell vorankommen und schnell irgendwelche Karriereleitern ersteigen, ohne dass sie sich mit der Basis oder mit dem, was für unser Unternehmen überhaupt notwendig ist, so richtig beschäftigt haben. Da würde ich also den jungen Leuten aus Eigeninteresse sagen – und auch unsere Führung müsste das vertreten –, die jungen Leute müssen mehr Basiserfahrung kriegen. Dass sie überhaupt wissen, was draußen so abgeht. Da war die Ausbildung, die wir genossen haben, gar nicht so schlecht.“*

**Herr B., Interview XV**

Konsequent und sich selbst treu bleiben sind weitere Botschaften, die von drei Führungskräften gegeben werden. Hier wird eine zu hohe Kompromissbereitschaft bzw. eine zu starke Anpassung an die Organisation oder die jeweiligen Vorgesetzten als negativ gewertet.

*„Es gibt etwas. Es gibt, sagen wir mal, eine grundsätzliche Erfahrung, ich würde das, was ich für richtig halte, immer konsequenter versuchen*

*umzusetzen. Ich bin vielleicht auch zu sehr auf Kompromisse und auf andere eingegangen. Das klingt jetzt arrogant, aber bei vielem sage ich: vielleicht hast du selbst nicht genug in der Richtung daran festgehalten oder vielleicht hast Du zu schnell und zu früh bestimmte Fragen wieder zurückgenommen. [...] Ein anderer Punkt, der klingt jetzt sehr altklug. Es gibt vieles, was man tut, was überhaupt nichts bringt, was nur Aktivismus ist, was nur vielleicht maximal dazu gut ist, dass die Leute was zu tun haben. Also die Frage zu erkennen, was ist wirklich wichtig, das noch besser zu beherrschen, das ist bestimmt auch etwas. Aber das dreht sich jetzt im Kreis. Dazu muss man erstmal wieder die Erfahrung haben.“*

**Herr H., Interview VII**

*„Konsequent bleiben ... Nein, ich war immer bisher jetzt konsequent, also 1+1 ist immer noch 2 und nicht 2,2, oder 1,8. Und dann habe ich mich darauf eingelassen, Kompromisse zu machen. Und habe gesagt, gut, wir schaffen das, und wir haben auch unheimlich viel gearbeitet, um die Ziele zu schaffen. Aber ich habe mich da in eine Tretmühle hinein bewegt, eine Spirale, die hieß, sie schaffen immer mehr, immer mehr, immer mehr und versuchen hier noch zu sparen, da noch zu sparen, das Ergebnis noch zu retten, aber im Grunde genommen, wenn man sich mal zurückgezogen hätte und nachgedacht hätte, hätte man da sagen müssen: das ist nicht zu schaffen. Und das war ein Fehler. Und deswegen musste ich auch gehen.“*

**Herr S., Interview X**

*„Einen graden Weg gehen. Nicht der Karriere willen, ich sage mal, auf der Schleimspur daherkommen, das rächt sich irgendwann, das rächt sich irgendwann ganz bitterböse ... aber was ich feststelle, ist, dass der gerade offene Weg, mit offenem Visier kämpfen, dass das der letztendlich erfolgversprechendere Weg ist, für die persönliche Entwicklung eines Menschen. Auch wenn er womöglich dadurch irgendwo mal einen Karriereknick erleidet, aber wenn er morgens dann in den Spiegel schaut, dann kann er für sich selbst immer sagen: ich habe mich nicht verbiegen lassen.“*

**Herr H., Interview IX**

Den Spaß an der Arbeit und die Menschlichkeit nicht zu vergessen, raten drei der Führungskräfte und geben diese Botschaft an die nachfolgende Generation. Gleichfalls raten sie, Karrierechancen zu nutzen, allerdings nur, wenn man auch wirklich persönlich davon überzeugt ist und es mit der privaten Lebenssituation vereinbaren kann. Und sie geben den Rat, in Vorleistung zu gehen, nicht immer nur zu fragen, was das Unternehmen bietet, sondern dem Unternehmen etwas zu bieten und dann die Früchte der Arbeit zu ernten.

*„Also immer offen sein, immer neugierig sein, keine Angst vor Vorgesetzten haben, möglichst viel in Frage stellen und wenn sich die Chance bietet, für eine persönliche Karriereentwicklung und man das will, das muss man erst mal für sich selber entscheiden, die dann auch ergreifen. Also Assistentenjobs und all so was immer machen, was Besseres kann einem nicht passieren. Und dann Spaß an der Arbeit haben.“*

**Herr S., Interview VIII**

*„Also ich würde sagen, man sollte trotz aller Karriere und so nicht den Menschen vergessen. Sagen wir mal den Mitarbeiter auch als Mensch sehen und nicht nur als Mitarbeiter oder irgendwelche Arbeitskräfte.“*

**Herr E., Interview XI**

*„Die Botschaft ist, auf jeden Fall immer Zuversicht zeigen, nach vorne gucken. Immer aus Fehlern lernen, die man macht: Und trotzdem immer den Weg nach vorne suchen, nicht um jeden Preis, um Gottes willen, auch nicht unbedingt immer mit Ellenbogen. Es ist heute hart, sich durchzusetzen, gar kein Thema, und sehr wahrscheinlich härter als früher. Aber meines Erachtens rächt sich das irgendwann, wenn du wirklich nur mit Ellenbogen versuchst durchs Leben zu kommen. Das ist nicht der Weg, sondern meines Erachtens, zumindest zu meiner Zeit war es so, dass man in Vorleistung gehen muss. Nicht immer fragen, was kriege ich dafür, sondern sagen, ich möchte das gut machen, und wenn man es gut macht, so war es bei mir, wurde es anerkannt. Mal früher, mal später und es war eigentlich Grundlage für das, was ich heute bin. Also nicht immer mit Forderungen kommen, sondern erst mal was einbringen.“*

**Herr K., Interview XX**

## **5.7 Einschätzung der Qualität der Ergebnisse**

### **5.7.1 Untersuchung in einem Unternehmen**

Die Untersuchung wurde innerhalb der Deutschen Bahn AG durchgeführt. Die befragten Führungskräfte haben ihr gesamtes Berufsleben<sup>91</sup> dort verbracht und aufgrund dessen sicherlich eine unternehmensspezifische Sozialisation durchlaufen. Es stellt sich die Frage, ob die erhobenen Ergebnisse auch für Führungskräfte anderer Unternehmen gelten und damit repräsentativ auch über das Unternehmen hinaus sind. Ein Indiz für eine Reichweite auch außerhalb der DB AG ist, dass die Befragten durchaus anführen, dass ihr gleichaltriges privates

---

<sup>91</sup> Bedingt durch den Beamtenstatus.

soziales Umfeld, welches in anderen Unternehmen tätig ist, ähnliche Standpunkte vertritt. Letztendlich bleibt diese Frage offen und die Ergebnisse wären in weiterführenden Untersuchungen in anderen Unternehmen zu verifizieren.

### **5.7.2 Selbstselektion der aktiven Führungskräfte**

Auch könnte es im Laufe der Zeit zu einer Selbstselektion gekommen sein. Das Unternehmen war seit 1994<sup>92</sup> einem starken Wandel unterworfen. Diejenigen Führungskräfte, die auch in höherem Alter noch in Führungspositionen sind, verfügen daher sicherlich über ein gewisses Maß an Veränderungs- und Lernbereitschaft. Ansonsten hätten sie – aufgrund der unternehmerischen Veränderungen, verbunden mit massivem Personalabbau – monetär attraktive Möglichkeiten besessen, das Unternehmen zu verlassen. Diesen Weg des Ausscheidens haben viele Mitarbeiter und Führungskräfte gewählt<sup>93</sup>. Führungskräfte, deren Motivations- und Gesundheitslage nicht so hoch bzw. gut war, sind demnach bereits aufgrund der vielfältigen Ruhestandsmöglichkeiten und der Möglichkeit, bei Krankheit das Unternehmen zu verlassen, ausgeschieden. Beruflich aktiv wäre damit nur noch eine gewisse Auswahl an Führungskräften.

Insofern kann davon ausgegangen werden, dass diese Führungskräfte, die sich dem Wandel im Unternehmen und in der Belegschaft gestellt haben, permanent herausfordernde Aktivitäten ausgeführt haben, was wiederum Auswirkungen auf ihre Leistungsfähigkeit hat. In diesem Sinne könnte es sich bei den befragten Führungskräften um eine positive Selbstselektion handeln. Demnach gelten die erhobenen Daten auch nur für diese Selektion von Führungskräften. Zudem sind 19 der 20 Befragten beurlaubte Beamte. Ein Problem der existenziellen Unsicherheit, wie es möglicherweise bei Angestellten sichtbar werden könnte, existiert bei Beamten nicht. Herr S. drückt das sehr plastisch aus:

*„Also da bin ich vielleicht nicht so der richtige Ansprechpartner, weil ich so ein, zwei Netze und doppelte Böden habe. Also als Beamter ist man ziemlich*

---

<sup>92</sup> 1994 erfolgte die Gründung der DB AG aus dem Zusammenschluss der Deutschen Bundesbahn und der Deutschen Reichsbahn.

<sup>93</sup> Die Belegschaft der DB AG hat sich seit 1994 faktisch halbiert.



*sicher. Man muss sich schon selten dämlich anstellen, dass da einem was passiert. Das Schlimmste ist dann versetzt zu werden, nun gut, da ist die Wahrscheinlichkeit gering, wenn auch schon höher als früher. Also ich glaube nicht, dass ich je Angst gehabt habe, um meine Stelle oder um mein Auskommen. Von daher sind meine Entscheidungen auch nicht dadurch beeinflusst. Ich habe einfach eine gute Basis.“*

**Herr S., Interview VIII**

### **5.7.3 Einzigartige Stichprobe**

Eine qualitative Befragung zu den Themen dieser Arbeit ausschließlich bei der Gruppe der Älteren innerhalb des Topmanagements eines Unternehmens hat es noch nicht gegeben. Diese Topmanager für ein Interview zu gewinnen, stellt eine besondere Herausforderung dar. Die Terminsituation dieser Führungskräfte ist äußerst angespannt und die spontane Bereitschaft, ein Interview zu gestatten, war u. a. aus diesem Grund<sup>94</sup> wenig ausgeprägt.

22 Führungskräfte wurden angefragt, 20 nahmen letztendlich an diesem Interview teil. Der Wert der Absagen liegt damit unter 10 % und ist gut vertretbar. Die geringe Absagequote liegt sicherlich auch darin begründet, dass die meisten der Befragten der Verfasserin dieser Arbeit persönlich bekannt sind. Diese Bekanntheit hat den Effekt, dass die Befragten für das Interview zur Verfügung standen und die Verfasserin als Kollegin, die auch in dem Unternehmen tätig ist und damit täglicher Teil des Untersuchungsfeldes ist, wahrnehmen. Die meisten der Befragten äußerten dieses in der Art, dass sie generell solche Gespräche nicht führen, aber für eine Kollegin eine Ausnahme machen würden.

Einerseits wird dadurch einzigartiges, auf gewöhnlichen Wegen nicht zugängliches Datenmaterial für eine wissenschaftliche Überprüfung generiert, andererseits stellt sich erneut die Frage der Repräsentativität. Die Möglichkeit, Repräsentativität im Rahmen dieser Untersuchung herzustellen, wird zudem durch die hohen interindividuellen Unterschiede zwischen den befragten Führungskräften beeinflusst.

---

<sup>94</sup> Weitere Gründe waren Sorgen um die Vertraulichkeit der Aussagen und ggf. eine andere Verwendung dieser Aussagen und generelle Bedenken, über so etwas Intimes wie Alter zu reden.

#### 5.7.4 Datenerhebung als Teilnehmer des Feldes und soziale Erwünschtheit

Bei der durchgeführten Untersuchung handelt es sich um teilnehmende Feldforschung in reiner Form. Interviewte und Interviewerin sind beruflich in dem gleichen Feld, auf der gleichen Hierarchiestufe tätig. Hinsichtlich der Datenerhebung gab es dadurch keinerlei Barrieren und ein gutes Verständnis der Fragen und Antworten. Die Antworten erfolgten sehr offen und nach Einschätzung der Autorin auch ehrlich.

Allerdings entstand der Eindruck, dass bei manchen Antworten auch der Effekt der sozialen Erwünschtheit von Antworten zum Tragen kam. So wurden negative Haltungen Älteren gegenüber nicht angeprangert, sondern akzeptiert, und es wurde eine entsprechende Erklärung für den Effekt gegeben.

*„Ältere Führungskräfte sind eher geduldet. [...] Das hängt aber sehr wahrscheinlich damit zusammen, dass sich unser Unternehmen in einen starken Veränderungsprozess hineinmanövriert. Und ein Unternehmen, das sich verändert, muss ja nach draußen auf den Markt und auch für Kunden jung sein. Das ist in unserer Gesellschaft so, der Junge hat eben den Erfolg oder ist erfolgreich im Bewusstsein. Wenn Sie ein Unternehmen haben, das nur, ich übertreibe jetzt mal, nur aus Greisen besteht, dann werden Sie gerade was den Börsengang angeht, nicht sehr erfolgreich sein. Also insofern ist die Tendenz, das Unternehmen vom Lebensalter her zu verjüngen, ja nur eine ganz logische Konsequenz aus der Situation, in der wir uns befinden.“*

**Herr T., Interview XIX**

Dabei kann sich die soziale Erwünschtheit über zwei Dimensionen erstrecken: In der ersten Dimension beeinflusst sie das konkrete Antwortverhalten und die Inhalte der Antworten, wie das oben angeführte Zitat von Herrn T. zeigt. Die Verbundenheit und Loyalität zum Unternehmen können dazu führen, dass jegliche Negativaussage über das Unternehmen vermieden wird und vermeintlich erwünschte Antworten gegeben werden. In der zweiten Dimension kann soziale Erwünschtheit eine persönlich gewünschte Realität für das Individuum darstellen. So ist es für das Selbstwertgefühl und die Kontinuität (vgl. Atchley, 1976, 1989, 1999) stabilisierend, die positiven Seiten der unternehmerischen und gesellschaftlichen Altensicht in den Vordergrund zu stellen. Entsprechend würden die

negativen Sichtweisen negiert. Im Ergebnis bestünde für diese Untersuchung die Gefahr, dass Alter und Altern im Unternehmen zu positiv bewertet würden.

### **5.7.5 Subjektivität der Aussagen**

Die Untersuchung erfasst die subjektiv wahrgenommene Leistungs- und Wertschätzung des Unternehmens für ältere Führungskräfte. Es wird ausschließlich diese subjektive Perspektive eingenommen. Es erfolgt kein Abgleich zu der Perspektive des Unternehmens. Dieses ist insofern folgerichtig, als nicht die Absicht des Unternehmens bezüglich des Umgangs mit Älteren relevant ist. Entscheidend ist, was bei den Führungskräften im Erleben ankommt. Die Beschränkung auf die subjektive Perspektive lässt die Sichtweise der Außenwelt und objektive Mess- und Maßkriterien unbeachtet. Dieses birgt die Gefahr, auf idealisierte oder genau gegenteilig negativ gefärbte Eigeneinschätzungen zu treffen, die sich jenseits der Realität bewegen.

Zusätzlich kommen interindividuelle Sensibilitätsunterschiede zum Tragen. Die Wahrnehmung, was z. B. als adäquater Umgang in einer konkreten Situation angemessen wäre, ist individuell sehr unterschiedlich. Ebenso die in den Personen verankerten Attribuierungsmuster. So kann der gleiche Effekt interindividuell unterschiedlich auf das Alter, die Leistung oder das Umfeld zurückgeführt werden und beeinflusst damit die subjektive Sichtweise der Behandlung im Alter.

### **5.7.6 Erfahrungsinduzierte Codierung und Theoriegenerierung**

Aus den Erfahrungen der Verfasserin ist die Fragestellung dieser Arbeit und das sensibilisierende Konzept im Sinne des Konzept-Indikator-Modells (Strauss, 1998) entstanden. Gemäß dem Vorgehensmodell der Grounded Theory wurde der Prozess der Codierung dreimal durchgeführt und entsprechend dem Codierparadigma (s. Abb. 19) analytisch bearbeitet. Mittels dieses sukzessiven und reaktiven Vorgehens soll auch die Reliabilität und Validität dieser qualitativen Untersuchung in höchstmöglichem Umfang sichergestellt werden.

Inwieweit Personen mit einem anderen Erfahrungshorizont und Gedankenmuster zu vergleichbaren Codierungen und Kategorienbildungen kämen, bleibt offen.

Die Theoriegenerierung im Rahmen der Grounded Theory kann im Rahmen einer solchen Arbeit nur ansatzweise erfolgen. Die diskursive Entwicklung der Theorie kann nur begonnen und für das jeweilige Sampling beschrieben werden. Es wird die Grundstruktur einer Theorie gelegt, deren einzelne Elemente noch nicht in jedem Fall den Ansprüchen an eine ergiebige Theorie genügen<sup>95</sup>. Um zu einer angemessenen Dichte und Ergiebigkeit zu gelangen, sind sicherlich weitere Forschungen erforderlich.

### **5.7.7 Erfüllung der Gütekriterien**

Die sechs allgemeinen Gütekriterien qualitativer Untersuchungen nach Mayring (2002, S. 144 ff.) sind in Kapitel 5.4 dieser Arbeit ausgeführt. Diesen Gütekriterien konnte, wie nachfolgend im Detail dargestellt, im Rahmen dieser Untersuchung entsprochen werden.

- **Verfahrensdokumentation:** Die einzelnen Schritte der Datenerhebung und Auswertung und der Erkenntnisfortschritt – gerade bezüglich der Codierungen – sind soweit im Rahmen einer solchen Arbeit möglich dargestellt.
- **Argumentative Interpretationsabsicherung:** Die vorgeschlagenen Interpretationen des Datenmaterials werden dialektisch diskutiert und die Autorin hat während des gesamten Interpretationsprozesses aktiv nach alternativen Interpretationsmöglichkeiten gesucht und diese dargestellt.
- **Regelgeleitetheit der Untersuchung:** Das Vorgehen im Rahmen der Untersuchung wurde im Vorfeld festgeschrieben und dargestellt (s. Abb. 20 in Kap. 5.2.2). Dieses Vorgehensmodell konnte in der praktischen Durchführung auch realisiert werden.

---

<sup>95</sup> Eine ergiebige Theorie wird hier im Sinne von van Evera (1997, S. 14 ff.) verstanden: “A ‘theory’ that cannot be arrow-diagrammed is not a theory and needs refraining to become a theory.”

- Nähe zum Gegenstand: Die Verfasserin ist – wie bereits ausgeführt – Kollegin der Befragten. Damit arbeitet sie direkt oder indirekt mit allen Befragten zusammen und die Interviewsituation ist eine natürliche Gesprächssituation.
- Kommunikative Validierung: Das Codesystem ist mit drei der Befragten im Rahmen der Erstellung dieser Arbeit diskutiert und von ihnen für valide befunden worden.
- Triangulation: Es wurden drei Codierungs- und Auswertungsdurchgänge durchgeführt, um diesem Kriterium zu entsprechen.

## **5.8 Interpretation der Ergebnisse**

Um die Ergebnisse der Untersuchung systematisch in Bezug zu den Hypothesen des sensibilisierenden Konzeptes und damit dem gedanklichen Ausgangspunkt zu interpretieren, werden die vier Hypothesen in der folgenden Darstellung als Ordnungskriterium gewählt. Vor den Hypothesen wird auf die generelle Einschätzung des Alters durch die Führungskräfte eingegangen, im Anschluss an die Hypothesendiskussion wird die Schlüsselkategorie 5 „Botschaft an die nachfolgende Generation“ diskutiert.

### **5.8.1 Vor- und Nachteile des Alters**

Das Alter wird von den befragten Führungskräften dem Grunde nach als Gewinn gesehen. Der einheitliche Tenor aller war, dass sie glücklich darüber sind, bei guter Gesundheit ihr jetziges Alter erreicht zu haben. Alter wird dabei genauso wenig als Makel wie als Verdienst angesehen. Es ist eine biologische Tatsache, die unabänderlich ist, und die Befragten scheinen damit gut umgehen zu können, zumal die Nachteile kompensierbar sind. Sie äußern sich zufrieden über den jetzigen Lebensabschnitt. Damit werden die Überlegungen von Clark, Oswald und Warr (1996, S. 57 ff.) bestätigt, die ein Ansteigen der Zufriedenheit im Beruf in höherem Alter herausfanden. Dieses traf in besonderem Maße bei Personen zu,

die von guter Gesundheit berichteten und in der beruflichen Hierarchie im oberen Bereich angesiedelt waren. Beide Kriterien gelten auch für die hier untersuchte Stichprobe. Damit wird die These von Thomae (1968, S. 22 ff. und 1989, S. 58 ff.) gestützt, der Altern primär als soziales Schicksal sieht und weniger als funktionelle oder organische Veränderung.

### **5.8.2 Hypothese 1: Leistungsfähigkeit und Arbeitseffektivität**

**Ältere Führungskräfte erleben sich in der Phase, in welcher ihre berufliche Leistungsfähigkeit und Arbeitseffektivität auf dem Höhepunkt ist.**

Diese formulierte Hypothese wird in der Schlüsselkategorie 1 „Leistung im Alter“ differenziert beleuchtet.

Die Ergebnisse dieser Untersuchung stützen die Richtung der Hypothese, bestätigen sie jedoch nicht in ihrer Ausprägung. Es kann festgehalten werden, dass sich die Führungskräfte auch mit steigendem Alter unverändert leistungsfähig fühlen. Auch die Arbeitseffektivität ist nicht nachlassend. Allerdings kann nicht von einem Höhepunkt der Leistungsfähigkeit und Arbeitseffektivität gesprochen werden, sondern von einem gleichbleibenden Niveau.

Die Motivation zur Leistung ist unverändert hoch und bestätigt damit die Forschungen von Vogel und Schell (1968, S. 66 ff.) und Tismer und Struck (1971, S. 739 ff.), die zeigten, dass ein hoher sozialer Status und eine gute Schulbildung zu einer hohen Leistungsmotivation auch bei Älteren führen. Dieser Zusammenhang wird durch eine hohe Zufriedenheit mit der beruflichen Tätigkeit noch verstärkt (Byrne und Reinhart, 1989, S. 123 ff.; Mitchell, 1990, S. 242 ff.).

Die Führungskräfte bemerken – jedoch interindividuell sehr unterschiedlich – gewisse physische und/oder psychische Veränderungen, die mit dem Alter einhergehen. Sie gehen davon aus, dass diese Veränderungen keine Auswirkungen auf ihre Leistungsfähigkeit und Effektivität haben. Altersbedingte

Veränderungen erfolgen sowohl in positive Richtung (z. B. Aufbau der Berufserfahrung) als auch negative Richtung (z. T. Gedächtnisleistung). Da diese Veränderungen in der Realität nicht getrennt voneinander stattfinden, sondern in dem komplexen System des Individuums interdependent vor sich gehen, ist das Individuum in der Lage, sich abschwächende Faktoren durch stärker werdende Faktoren zu kompensieren – mit dem Ergebnis einer gleichbleibenden Leistungsfähigkeit.

Diese Komplexität der Einflussfaktoren auf die Leistungsfähigkeit wurde von Salthouse und Maurer (1996, S. 353 ff.) bereits beschrieben. Ein entscheidendes Kompensat dabei ist die berufliche Erfahrung. Gerade im höherqualifizierten Bereich zeigt sich der positiv kompensatorische Effekt von Berufserfahrung besonders deutlich, wie Avolio und Waldmann (1987, S. 109 ff.), Avolio, Waldmann und McDaniel (1990, S. 407 ff.) und Maier (2001, S. 32 ff.) zeigen konnten. Schooler, Caplan und Oates (1998, S. 1 ff.) führen das gleichbleibende Leistungsniveau auf eine erhöhte Zufriedenheit der Älteren und eine höhere Motivation zurück. Zufriedenheit und Motivation seien dabei wichtig, um z. B. über die berufliche Erfahrung mit erhöhtem Zeitaufwand Defizite zu kompensieren. Dass die berufliche Leistung und Berufserfahrung positiv miteinander korreliert sind, zeigt sich in einer ganzen Reihe von Untersuchungen. (McDaniel, Schmidt und Hunter 1988, S. 327 ff.; Quinones, Ford und Teachout 1995, S. 887 ff.; Schmidt und Hunter 1998, S. 262 ff.; Staudinger und Werner, 2003, S. 584 ff.; Schaie, 2005).

Die berufliche Erfahrung ist auch ausschlaggebend für die subjektiv wahrgenommene hohe Arbeitseffektivität. Die berufliche Erfahrung führt zu sinnvollen Prioritätensetzungen und zur Reduktion der Komplexität vieler Prozesse und Aufgaben. Das mit der Erfahrung verbundene Wissen (Methoden-, Fach- und Erfahrungswissen) führt dazu, dass die Nachteile hinsichtlich der Effektivität, die z. B. im Umgang mit dem Computer gesehen werden, komplett kompensiert bis überkompensiert werden. Dass Ältere den Anforderungen an moderne Arbeitsplätze nicht gewachsen seien, widerlegen Schmidt (1977), Ansley und Erber (1988, S. 107 ff.) und Sterns, Sterns und Hollis (1996, S. 276 ff.). Sie

untersuchten die Arbeiter an technisierteren Arbeitsplätzen und ihren Umgang damit. Allerdings handelt es sich bei den Arbeitsplätzen, die in der vorliegenden Arbeit relevant sind, nicht um hochtechnisierte Arbeitsplätze, sondern um Managementfunktionen, die durch EDV hinsichtlich der Büroorganisation und der Präsentation unterstützt werden. Hinsichtlich dieser Unterstützung durch EDV nehmen Ältere wahr, dass Jüngere aktiver sind. Dieses hat jedoch keinerlei Auswirkungen auf die Qualität und Quantität der erzielten Managementergebnisse. Dass die Qualität der Arbeitsergebnisse über den Alterungsprozess hinweg stabil bleibt, zeigte auch Colonia-Willner (1998, S. 45 ff.) in ihrer Untersuchung von Bankmanagern und Salthouse (1984, S. 345 ff.) in seiner Untersuchung der Leistung von Sekretärinnen.

Konform zur Erwartung der Verfasserin ist bei der Hälfte der Führungskräfte die private Belastung deutlich geringer als in früheren Jahren. Allerdings ist sie bei der anderen Hälfte gleichbleibend oder sogar gestiegen. Hingegen wird die berufliche Belastung überwiegend als gleichbleibend bis gestiegen wahrgenommen. Dieses steht nicht nur im Widerspruch zu den Erwartungen dieser Arbeit, sondern auch im Widerspruch zu den Erkenntnissen von Aldwin, Sutton, Chiara und Siro (1996, S. 179 ff.), die ebenfalls von einer Abnahme der wahrgenommenen Belastung ausgingen. Auch Hüppe, Uhlig und Stutzke (1999, S. 181 ff.) zeigten in ihrer Untersuchung von Reaktionen innerhalb eines Tennisspiels, dass Ältere weniger emotional reagierten als Jüngere, und schlossen daraus, dass Ältere effektivere Strategien zur Verarbeitung von Belastungen entwickelt haben. Folkman, Lazarus, Pimley und Novacek (1987, S. 171 ff.) gehen davon aus, dass Ältere und Jüngere unterschiedliche Faktoren als belastend erleben. Dass Ältere eher durch die Faktoren Umwelt, Soziales und Gesundheit belastet werden, wie sie (ebd.) herausarbeiteten, konnte z. B. George (1989, S. 241 ff.) nicht bestätigen.

In der vorliegenden Arbeit wird gezeigt, dass die Gesamtbelastungssituation über das Alter hinweg als gleichbleibend bis leicht reduziert wahrgenommen wird. Der erwartete „Entlastungseffekt“ ist damit nicht deutlich erkennbar. Dies könnte daraus resultieren, dass in bestimmten Phasen eines Lebens unterschiedliche



Faktoren als belastend erlebt werden. Die wahrgenommene Gesamtbelastung für das Individuum bleibt immer vergleichbar. Eine alternative Erklärung liegt darin, dass die Anforderungen und die Belastungen im beruflichen wie privaten Bereich objektiv angestiegen sind. So berichtete z. B. einer der Befragten von zwei pflegebedürftigen Müttern. Diese Pflegesituation ist sicherlich vergleichbar mit der Situation in der Kindererziehung in jüngeren Jahren und damit bleibt die Belastung in Summe identisch. Allerdings könnte die wahrgenommene gleiche Belastung auch daraus resultieren, dass die Belastbarkeit mit zunehmendem Alter sinkt. Für diese Vermutung lässt sich aus den erhobenen Daten allerdings kein Beleg ableiten, was wiederum darin begründet liegen könnte, dass an dieser Stelle zusätzlich Verdrängungsmechanismen wirken. Diese könnten dazu führen, dass erlebte erhöhte Belastungen auf die Umwelt und nicht auf die eigene Person attribuiert werden. Dieses Attributionsmuster wäre damit konträr zu dem von Weinert und Knopf (1990, S. 91 ff.) gefundenen Attributionsschema, wonach Ältere Erfolge eher auf den Zufall und Misserfolge eher auf die eigene Person attribuieren.

Die gesundheitliche Verfassung der Befragten ist sehr gut. Übereinstimmend äußern sie, dass sie ihr Alter gar nicht wahrnehmen und sich deutlich jünger fühlen. Dieses steht im Widerspruch zu den Forschungsergebnissen, die durchaus altersabhängige Einbußen in der physischen Kapazität sehen (Allen, 1966, S. 485 ff.; Grimby und Saltin, 1983, S. 209 ff.; Buskirk und Hodgson, 1987, S. 1824 ff.; Aoyagi und Shephard, 1992, S. 376 ff., und Clarke, Hunt und Dotson, 1992, S. 302 ff.). Diese Divergenz könnte darin begründet sein, dass die in der o. g. Literatur untersuchten physischen Kapazitäten, wie Muskelkraft, Kletterfähigkeiten etc. für die befragte Berufsgruppe zumindest im beruflichen Kontext nicht relevant sind. Untersuchungen über die Arbeitsunfähigkeit nach Berufsgruppen (Bundesverband BKK, 2007) belegen zudem, dass Ingenieure und Führungsfunktionen auch im Alter deutlich seltener krank sind als andere Berufsgruppen.

Hinsichtlich der kognitiven Fähigkeiten zeigte sich, dass die Behaltensleistung, also die Qualität des Gedächtnisses, sehr unterschiedlich eingeschätzt wird. Das

Meinungsspektrum reicht von dem Extrem, keinerlei Einschränkungen zu verspüren, bis hin zu dem Extrem, diese deutlich zu spüren. Allerdings glaubt keiner der Befragten, dass dies Auswirkungen auf die Leistung habe. Stattdessen wird über die unterschiedlichen Kompensationsmöglichkeiten referiert. Diese reichen von der Zettelerstellung für alle zu behaltenden Sachverhalte bis hin zu der bewussten Reduktion des zu Behaltenden nach persönlicher Relevanz.

Die konkrete tägliche berufliche Herausforderung der untersuchten Führungskräfte weist sicherlich die inhaltliche Komplexität auf, die auch Kohn (1981, S. 203 ff.) und Schooler (1996, S. 323 ff.) als entscheidend für den Erhalt der geistigen Beweglichkeit und eines hohen Aktivitätsniveaus auch im Alter nachgewiesen haben. Gleichzeitig werden durch die Bearbeitung komplexer Aufgaben die eigenen Fähigkeiten positiver eingeschätzt (Kohn und Schooler, 1983). Dass sich zusätzlich das höhere Bildungsniveau, wie es sich auch bei den befragten Führungskräften <sup>96</sup> findet, positiv auf den Erhalt der kognitiven Leistungsfähigkeit auswirkt, konnte hinreichend belegt werden (Hultsch, Hertzog, Small und Dixon, 1999, S. 245 ff.; Schaie und Hofer, 2001, S. 53 ff.; Schooler und Mulatu, 2001, S. 466 ff.; Schaie, 2005). Evident ist, dass sich alle Befragten hinsichtlich ihrer Leistung in einer guten Trainingssituation befinden. Dieser Trainingszustand führt dazu, dass die psychischen Prozesse auch in höherem Alter auf hohem Niveau dauerhaft stabil bleiben (Hasselhorn und Hager, 2001, S. 343 ff.; Nyberg, Sandblom, Jones, Neely, Petersson, Ingvar, 2003, S. 13728 ff.; Oswald, Hagen, Rupprecht und Gunzelmann, 2003, S. 261 ff.; Martin und Kliegel, 2005; Schaie, 2005).

Leistungssteigerung mit zunehmendem Alter kann durchaus aufgrund gewisser Veränderungen der Persönlichkeitsmerkmale entstehen. Der Karrieredruck ist nicht mehr in dem hohen Maße vorhanden, gleichzeitig lässt die Furcht vor negativen Konsequenzen deutlich nach. Dieses erhöht einerseits die Risikobereitschaft, wobei die interindividuellen Unterschiede hinsichtlich dieser Variable beträchtlich sind. Andererseits stärkt das Alter das Selbstvertrauen der

---

<sup>96</sup> Alle Befragten verfügen über eine akademische Ausbildung.

Führungskräfte. Dieses Selbstvertrauen ist durch die gesammelte Berufserfahrung und die Erfahrung des eigenen Wirkungsgrades innerhalb des Unternehmens deutlich ausgeprägter als in jüngeren Jahren. Klemp und McClelland (1986; S. 31 ff.) weisen nach, dass ältere Führungskräfte ein individuelles Wissenssystem erworben haben, welches sowohl zu hoher Leistungsmotivation als auch zu einem stabilen leistungsbezogenen Selbstkonzept führt.

Konflikte werden auch in höherem Alter nicht vermieden, allerdings ist der Umgang damit besonnener und die Konfliktlösungsstrategien sind elaborierter. Diese Besonnenheit konnten auch Quayhagen und Quayhagen (1982, S. 364 ff.) und Folkman, Lazarus, Pimley und Novacek (1987, S. 171 ff.) in ihren Untersuchungen zum Umgang mit Stress zeigen.

Gleiches gilt auch für den Umgang mit Mitarbeitern. Für alle Befragten ist der Mitarbeiter zunehmend in den Fokus gerückt. Die eigene Leistung hängt von den Leistungen der Mitarbeiter ab. Dazu ist das Commitment der Mitarbeiter erforderlich, welches über die Förderung der Mitarbeiter, eine enge Einbindung und eine gute Führungssituation hergestellt werden kann. Diese Befunde stehen im Einklang mit Klemp und McClelland (1986; S. 31 ff.), die zeigen, dass sich ältere Führungskräfte durch hohe soziale Kompetenz auszeichnen. Diese Kompetenz wird in der Führung von Mitarbeitern und in der Steuerung von Gruppenprozessen sichtbar.

Berufliche Leistungsfähigkeit geht auch mit Veränderungsbereitschaft einher. Generelle Aussagen, dass diese Bereitschaft mit zunehmendem Alter steigt oder sinkt, sind nicht ableitbar. Die Veränderungsbereitschaft hängt in höherem Alter stärker von den Inhalten der Veränderung ab. Halten die Führungskräfte die Änderung für sinnvoll, bringen sie sich voller Kraft und Elan ein und sind auch sehr effektiv. Verändern um des Veränderns willens wird jedoch zunehmend strikter abgelehnt. Veränderungen werden sehr intensiv auf den Gehalt an realer Veränderung und Sinnhaftigkeit geprüft. Dieses Ergebnis steht im Einklang mit den Befunden von Pinder und Schroeder (1987, S. 338 ff.), die herausfanden, dass Mitarbeiter, die in der Vergangenheit bereits Veränderungen erfahren haben,

neuen Veränderungen positiver gegenüberstehen als jene, die bisher wenig Veränderung erlebt hatten. Sicherlich haben die Führungskräfte der Deutschen Bahn seit 1994 einen sehr intensiven Veränderungsprozess erlebt, so dass ihre Einstellung zu Veränderungen grundsätzlich positiv ist. Auch die Forschung zum Themenkomplex der Kreativität belegt die nicht vorhandene Korrelation zwischen Veränderungsbereitschaft und Alter. Sowohl bei der wissenschaftlichen Kreativität als auch bei der künstlerischen Produktivität ist das Alter nur einer von vielen Einflussfaktoren und bei weitem nicht der Faktor mit dem größten Einfluss (Blackburn und Lawrence, 1986, S. 265 ff.; Simonton, 1988, S. 251 ff., und 1998, S. 3 ff.; Henseke und Tivig, 2007).

Resümierend ergibt sich das folgende Bild: Ältere Führungskräfte sind physisch und psychisch auf hohem Niveau sehr stabil. Sie fühlen sich durch ihr Alter in interindividuell differierenden Teilbereichen zum Teil eingeschränkt. Die wahrgenommenen Einschränkungen werden jedoch vollständig kompensiert. Daraus resultiert eine gleichbleibend hohe Leistungsfähigkeit über die verschiedenen Lebensphasen und eine gleichbleibende bis leicht steigende Effektivität der Arbeit. Dieses Resümee steht im Einklang mit der aktuellen wissenschaftlichen Befundlage, die belegt, dass es keinen Zusammenhang zwischen der Leistung und dem Alter von Mitarbeitern gibt (für den Überblick: Charness, 1981, S. 21 ff.; Lehr, 1988, S. 62 ff.; Warr, 1995, S. 309 ff., und Maier, 1996).

### **5.8.3 Hypothese 2: Wissenstransfer**

**Der Wunsch dieser Führungskräfte, dem Unternehmen und den nachfolgenden Generationen ihr Wissen und ihre gesammelten Erfahrungen zur Verfügung zu stellen, ist in hohem Maße ausgeprägt.**

Zusammenfassend kann diese Hypothese dem Grunde nach bestätigt werden, jedoch ebenfalls nicht in ihrer Ausprägung. Führungskräfte haben den Wunsch, ihr Wissen weiterzugeben, jedoch ist dieser nicht in besonderem Maße ausgeprägt.

Die Ergebnisse der Befragung zeigen: Die Führungskräfte erachten es als sinnvoll für das Unternehmen, wenn sie ihr Wissen an die nachfolgende Generation weitergeben. Im Laufe ihres Berufslebens haben sie Fach-Know-how, Prozess- und Methodenwissen akkumuliert, welches wichtig für das Unternehmen ist und weitergegeben werden sollte. Die Jüngeren müssen selbstverständlich ihre eigenen Erfahrungen machen, dennoch müssen – so ist die Überzeugung – nicht alle Erfahrungen von jeder Generation wieder aufs Neue gemacht werden.

Persönlich sind die Führungskräfte motiviert und willens, ihr Wissen weiterzugeben. Keiner betrachtet sein Wissen als Herrschaftswissen, welches unteilbar ist. Allerdings sehen die Befragten das Thema der Wissensweitergabe, des Wissenstransfers, sehr nüchtern und durchaus problematisch. Doppelbesetzungen einer Position oder lange Übergangszeiträume im Wechsel von Verantwortlichkeiten werden als wenig befriedigend angesehen. Stattdessen ist der Wunsch nach einem kurzen und effektiven Wissenstransfer vorhanden. Die an dieser Stelle geäußerten Vorstellungen zum Wissenstransfer sind unspezifisch und machen deutlich, dass es im Unternehmen keine Strukturen bzw. etablierten Wege gibt, Wissen zu transferieren. Dieses birgt einerseits die Chance der individuellen Gestaltbarkeit des Prozesses, was die Befragten durchaus positiv sehen. Andererseits besteht für das Unternehmen die Gefahr, dass dieser Prozess, weil er ausschließlich auf individueller Ebene gestaltet werden muss, nicht stattfindet. Als mögliche strukturierte Formen, das spezifische Wissen einzubringen, wird die Arbeit in Projekten oder die Arbeit als Business Angel angesprochen. Hier könne – befreit vom Tagesgeschäft – auf der rein sachlichen Ebene das Wissen eingebracht und verwertet werden.

Die Aktualität des eigenen Wissens wird dabei als hinreichend angesehen. Durch die Medien des Konzerns, allgemeine Publikationen, das Internet und die Mitarbeiter sei man in den relevanten Fragestellungen immer auf dem Laufenden. Dieses deckt sich mit der Erkenntnis aus dem Berichtssystem Weiterbildung IX (Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2005), dass leitende Angestellte als Weiterbildungsinstrumentarium häufig das Internet nutzen und selbst Neues

am Arbeitsplatz ausprobieren. Die Eigenverantwortung für den Wissenserwerb ist in dieser Gruppe deutlich ausgeprägter als in den übrigen Beschäftigungsgruppen.

Fortbildungsveranstaltungen werden von den Befragten ebenfalls zum Wissenserhalt und -aufbau genutzt. Allerdings sehen die Führungskräfte den Nutzen von Fortbildungsmaßnahmen sehr differenziert. Wenn eine solche Maßnahme wirklichen Mehrwert stiftet – im Sinne von neues Wissen vermittelt oder neue Erkenntnisse bringt – sind die Befragten positiv eingestellt und nehmen engagiert daran teil. Wenn es allerdings um z. B. Managementmaßnahmen geht, die im Laufe eines Managerlebens schon in der unterschiedlichsten Form bei verschiedenen Instituten besucht wurden, sind die Führungskräfte sehr skeptisch. Diesen Maßnahmen verweigern sie eher ihre Teilnahme, da sie davon ausgehen, dass der Erkenntnisgewinn gering sein wird. Häufig wird – nach ihrer Einschätzung – in diesen Seminaren das gleiche Thema in etwas geändertem Setting neu präsentiert<sup>97</sup>.

Diese Erkenntnisse deuten darauf hin, dass die Fortbildungsbereitschaft bei älteren Führungskräften unverändert hoch ist. Lebenslanges Lernen wird von ihnen praktiziert. Dies entspricht den Erkenntnissen z. B. von Strzelewicz, Raapke und Schulenberg (1966), Merton (1968, S. 56 ff.), Bellmann und Leber (2003; S. 15 ff.), Kuwan, Graf-Cuiper und Tippelt (2004, S. 19 ff.) sowie Tivig und Hetze (2007, S. 54). Sie zeigten, dass hinsichtlich der Weiterbildung ein Alters- und ein Bildungseffekt existiert. Personen, die über ein höheres Bildungsniveau verfügen, nehmen demnach häufiger an Fortbildungen teil als Personen mit einem niedrigeren Niveau. Dieser Effekt prägt sich mit zunehmendem Alter stärker aus (Eckert und Schmidt, 2006). Das Bildungsniveau der im Rahmen dieser Untersuchung befragten Personen ist – betrachtet man es auf einem Kontinuum von niedrigem bis sehr hohem Bildungsniveau – sicherlich am oberen und höheren Ende anzusiedeln. Auch hat das Berichtssystem Weiterbildung IX (Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2005) festgestellt, dass die

---

<sup>97</sup> Das Originalzitat dazu von Herrn L.: „alter Wein in neuen Schläuchen“.

Stellung im Betrieb ebenso eine Rolle bei der Teilnahme an Bildungsmaßnahmen spielt. So hatten leitende Angestellte die höchste Teilnahmequote.

Allerdings haben die Führungskräfte im Laufe ihres Berufslebens bereits viele Weiterbildungsmaßnahmen durchlaufen. Dies trifft in besonderem Maße auf Themen mit allgemeinen Managementinhalten und besonders auf diese Stichprobe zu, denn alle Befragten waren bereits 1994 in Managementverantwortung. Damals wurde die Gründung der Deutschen Bahn AG mit umfangreichen Schulungsmaßnahmen begleitet. Hier zeigen sich also durchaus die von Eckert (2007, S 251 ff., 2008, S. 161 ff.) untersuchten Alters-, Perioden- und Kohorteneffekte. Bei erneuter Teilnahme zu den gleichen Themen fürchten die Befragten inhaltliche Wiederholungen und nicht vorhandenen Erkenntnisgewinn. Dieses vermeiden die Führungskräfte durch die Nichtteilnahme. Die untersuchte geringere Teilnahme Älterer an betrieblichen Weiterbildungen gegenüber ihren jüngeren Kollegen (Statistisches Bundesamt, 2007; vgl. auch Kuwan, Bilger, Gnahs, Seidel, 2006) könnte demnach auf eine rein ökonomische Entscheidung der Älteren zurückführbar sein. Wenn der erwartete Erkenntnisgewinn gering ist, kann die Nichtteilnahme an einer Bildungsveranstaltung nicht auf geringere Lernbereitschaft oder Ähnliches zurückgeführt werden, sondern ausschließlich auf ökonomisches Handeln und den effektiven Einsatz der persönlichen Ressource, zumal die Motivation zur Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen ausschließlich aus dem Wissenserwerb rührt. Die Motive früherer Jahre, wie z. B. Karrieremöglichkeiten eröffnen oder Netzwerk knüpfen, sind nicht mehr vorhanden. Bereits Arvey und Neel (1976, S. 113 ff.) haben festgestellt, dass ältere Arbeitnehmer weniger durch Karriere-motivatoren wie berufliches Fortkommen beeinflusst werden, sondern die Nutzung der Fähigkeiten und die Erfüllung im Job wichtiger waren. Ihre These dabei war, dass die Firmen schwerpunktmäßig Motivationsinstrumente, die für Jüngere attraktiv sind, zur Anwendung bringen und die Motivlage Älterer unberücksichtigt lassen. Dieses könnte – nach der geführten Diskussion – auch auf das Fortbildungsangebot im Unternehmen zutreffen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Führungskräfte über aktuelles und erfahrungsbezogenes Wissen verfügen und dieses gern an die nachfolgende Generation weitergeben. Die Teilnahme an Bildungsveranstaltungen wird ökonomisch gesehen und bei erwartetem Nutzen ist die Weiterbildungsbereitschaft ungebrochen.

#### **5.8.4 Hypothese 3: Leistungspotenzial aus Unternehmenssicht**

**Gemäß der Wahrnehmung der Führungskräfte schätzt das Unternehmen ihr Leistungspotenzial als mit dem Alter abnehmend ein. Das heißt, das hohe Potenzial der Älteren wird nicht oder nur unvollständig erkannt.**

Die Leistungswahrnehmung des Unternehmens spiegelt sich in der Schlüsselkategorie 2 „Externe Einschätzung/Alter“ wieder. Es erwies sich dabei als sinnvoll, den abstrakten Begriff des „Unternehmens“ aufzuspalten: Einmal in das direkte Arbeitsumfeld der Führungskraft – also ihren Bereich, ihre Niederlassung, ihre Organisationseinheit – und zum anderen in das nicht direkt personifizierbare, eher abstrakte Unternehmen.

Im direkten Arbeitsumfeld, quasi im Mikrokosmos der Führungskraft, wird das Alter nicht als negativ korreliert mit Leistungsparametern gesehen. Die befragten Führungskräfte kommen aufgrund ihrer Wahrnehmung vielmehr zu der Einschätzung, dass die Mitarbeiter und Kollegen viel von der Führungskraft lernen und lernen wollen. Hier wird das Potenzial des Alters also durchaus erkannt. Die enge Zusammenarbeit von jüngeren mit älteren Mitarbeitern führt dazu, dass die Jüngeren das Leistungspotenzial und die „Weisheit“ der Älteren erkennen und auch nutzen. Bungard und Fischer (1983) fanden diesen Effekt ebenso: Sobald jüngere Führungskräfte in der Realität mit älteren Mitarbeitern arbeiteten, fiel die Leistungseinschätzung deutlich positiver aus als ohne diese Zusammenarbeitserfahrung. Offensichtlich revidieren sich die Vorurteile gegenüber dem Alter durch die Realität. Dieses bestätigten auch Taylor, Crino und Rubenfeld, 1989, S. 449 ff.).



Im „Makrokosmos“ des abstrakten Unternehmens wird die Hypothese der Einschätzung eines abnehmenden Leistungspotenzials bei Älteren ebenfalls nicht in der Eindeutigkeit bestätigt. Es gab durchaus Zeiten im Unternehmen, in denen Alter an sich negativ belegt war und Älteren geringere Leistungsfähigkeit attribuiert wurde. Einer der Befragten umschreibt diese Erfahrung sinngemäß mit den Worten: „Wenn wir gewollt wären, würde man anders mit uns umgehen“<sup>98</sup>. Diese Zuschreibung niedrigerer Leistungsfähigkeit ist – so fanden z. B. Shore, Cleveland und Goldberg (2003, S. 529 ff.) – besonders ausgeprägt, wenn die Führungskraft jünger als ihr Mitarbeiter ist. Diese Situation ist bei vielen der Befragten gegeben, so dass eine negative Wahrnehmung des Alters durchaus mit den Erwartungen konform ginge.

Die überwiegende Anzahl von Führungskräften konstatiert allerdings, dass es hinsichtlich der Sichtweise von Alter eine Trendwende gegeben habe. Analog zu der gesellschaftlichen Diskussion über den demografischen Wandel und das Leistungspotenzial von Älteren nehmen auch die Befragten im Unternehmen einen Wandel wahr. Alter wird nicht mehr als negatives Stigma erlebt. Deutlich ist, dass keiner der Befragten davon ausgeht, dass Alter an sich einen Wert darstellt. Das Kriterium für Wertschätzung und Erfolg sei die Leistung – und die ist, das ist die überzeugt vertretene Meinung aller, vom Alter unabhängig. Für die Leistungserbringung ist die berufliche Erfahrung, die die Älteren in einer Variation von Situationen gesammelt haben, sehr hilfreich. Dennoch wird betont, dass Unternehmen von Innovationen und Veränderungen leben. Innovation und Veränderung werden klassisch – und das spüren auch die Befragten – eher mit Jüngeren assoziiert. Obwohl viele der Innovationen auch schon in der einen oder anderen Form in der Vergangenheit diskutiert worden sind und die Älteren eine Meinung zu den Erfolgsaussichten und Implikationen haben, halten sie sich jedoch dabei zurück, diese Meinung transparent zu machen. Denn im Kontext von Innovationen und Veränderungen wird der Verweis auf bereits gemachte Erfahrungen schnell als Festhalten an Bestehendem verstanden. Und dieses

---

<sup>98</sup> Sinngemäß übernommen aus dem Interview XV mit Herrn B.

Festhalten an Bestehendem wird dann wiederum gerne auf das Alter zurückgeführt.

Ein Beleg dafür, dass das Leistungspotenzial von älteren Führungskräften im Unternehmen in den vergangenen Jahren nicht wirklich wahrgenommen wurde, wird jedoch durch die Tatsache geliefert, dass es für die Teilnahme an den „klassischen“<sup>99</sup> Managemententwicklungsinstrumentarien Altersbeschränkungen gab. Ab einem gewissen Alter war nicht mehr vorgesehen, dass ältere Führungskräfte hier – analog zu den Jüngeren – ihr Potenzial beweisen müssen. Dieses ist zwischenzeitlich geändert worden. Hier ist das Unternehmen auf die Rückmeldung der Führungskräfte eingegangen. Statt die positive Seite der Stress- und Aufwandsreduzierung durch den weggefallenen Zwang zur Teilnahme zu sehen, hatten die älteren Führungskräfte diese Altersgrenze als diskriminierend erlebt.

Denn – und das ist eine weitere Erkenntnis dieser Untersuchung – die Heterogenität in vielen Antworten zeigt, dass es die ältere Führungskraft als stereotype Gruppe nicht gibt. Bezüglich jeder Eigenschaft, jedes Items herrscht eine Vielfalt von Einschätzungen und Wahrnehmungen vor. Die stereotype Unterscheidung in Ältere und Jüngere ist da nicht hilfreich. Die interindividuellen Unterschiede zwischen Führungskräften, die es in jungen Jahren gibt, setzen sich im Alter fort bzw. verstärken sich noch. Auch die Hierarchieebene, auf der die Führungskräfte tätig waren (KFK; OFK; LFK – s. Kap. 5.3.2), hatte keinen generalisierbaren Einfluss auf die Einschätzungen.

Die befragten Führungskräfte betonen, dass es weder sinnvoll sei, eine Führungsmannschaft nur aus Jungen noch eine Führungsgruppe nur aus Älteren zu bilden. Es käme auf die gesunde Mischung an. Jung und Alt sind dem Grunde nach gleich leistungsfähig, können sich aber in der gemeinsamen Arbeit als Team bereichern und ergänzen. Deshalb seien generell altersheterogene Teams anzustreben – statt in Jugendwahn oder Alterskult zu verfallen.

---

<sup>99</sup> Teilnahme an Potenzialdialogen und anderen managemententwicklungsdiagnostischen Instrumentarien etc.

Es kann festgehalten werden, dass nach einer Phase der negativen Sicht des Alters Alter aktuell als neutral wahrgenommen wird. Als Variable für Leistungseinschätzungen durch das Unternehmen wird Alter immer weniger gesehen.

#### **5.8.5 Hypothese 4: Ruhestand**

**Führungskräfte haben klare Vorstellungen davon, wie das Unternehmen ihre Arbeit wertschätzen sollte und wie entsprechend ihr Wechsel in den Ruhestand aussehen sollte.**

In der Schlüsselkategorie „Vorstellung über Ruhestand“ werden die Aspekte des Wechsels in den Ruhestand beleuchtet. Jedoch zeigte sich in der Untersuchung nicht, dass die Führungskräfte klare Vorstellungen von dem bevorstehenden Wechsel in den Ruhestand haben, eher ist das Gegenteil der Fall.

Der Wechsel in den Ruhestand ist für alle Befragten ein bevorstehendes, einschneidendes Erlebnis. Das berufliche Engagement beabsichtigen sie bis zu dem Tag des Ruhestandes in unveränderter Form und Höhe unter Beweis zu stellen. Ein Nachlassen der Leistung oder des persönlichen Einsatzes im Sinne des Auspendelns sehen die Führungskräfte nicht. Dieses ist auch aufgrund der Struktur der Führungstätigkeit ihres Erachtens nicht möglich. Die Sichtweise auf ein Hinausgleiten aus der beruflichen Tätigkeit ist polarisiert: Entweder arbeiten oder pensioniert sein. Ein sanfter Übergang von dem einen in den anderen Zustand ist nicht möglich. Diese Sicht widerspricht den Empfehlungen z. B. von Kim und Feldmann (2000, S. 1195 ff.), Kim und Moen (2002, S. 212 ff.) und Nuttman-Shwartz (2008, S. 185 ff.), die im Sinne der Kontinuität einen fließenden Übergang propagieren. Allerdings sind die Empfehlungen dieser Forscher genereller Natur und beziehen sich nicht nur auf Führungskräfte. Die Leistungssituation der befragten Führungskräfte ist sicherlich different zu bewerten.

Von diesen Führungskräften wird der Ausstieg nicht nur positiv<sup>100</sup> gesehen, sondern es werden auch Verluste damit assoziiert. So wird erwartet, dass die berufliche Selbstbestätigung fehlen wird, genauso wie die multiplen Sozialkontakte und letztendlich die tagesfüllende Beschäftigung mit einer herausfordernden, nicht vorhersehbaren Materie, die eine entsprechende geistige Flexibilität erfordert. Damit gaben die Führungskräfte dem Ausdruck, was z. B. Goldschmidt (1995, S. 79 ff.) als die soziale Funktion von Arbeit, durch die die eigene Kompetenz gezeigt wird, beschreibt. Neben dem Geld sind gerade der Wert für die eigene Selbstbestätigung und die damit verbundene Anerkennung und das Prestige die entscheidenden Faktoren für eine aktive Berufstätigkeit (McCune und Schmitt, 1981, S. 795 ff.; Glenn und Weaver, 1985, S. 89 ff.; Hayward und Hardy, 1985, S. 491 ff.; Palmore, Burchett, Fillenbaum, George und Wallmann, 1985; Etzioni, 1995, S. 251 ff.).

Im Rahmen des Ausstiegs erwarten alle Führungskräfte eine angemessene Würdigung ihrer beruflichen Leistung. Diese Anerkennung sollte nicht im Rahmen von großen Feierlichkeiten stattfinden, sondern in einem eher kleineren Kreis, bestehend aus Personen, die für die berufliche Laufbahn wichtig waren und mit denen die Führungskräfte auch ein persönlich gutes Verhältnis haben. Dieser würdevolle Ausstand liegt den Führungskräften am Herzen. Zum Abschluss ihres langjährigen Berufslebens legen sie großen Wert darauf, dass ihnen diese Anerkennung gezollt wird. Das Schlimmste, was ihnen in diesem Zusammenhang passieren könnte, wäre die Nichtbeachtung ihres Abganges.

Allerdings hat sich bisher keiner der Befragten wirklich in ganz konkreter Form damit beschäftigt, wie er seinen letzten Tag und den anschließenden Ruhestand gestalten will. Die Vorstellungen über den Ruhestand sind in hohem Maße vage. Aussagen wie: „Dann werde ich mir etwas suchen“ und: „Ich werde mich schon zu beschäftigen wissen“ zeigen, dass die Führungskräfte zwar die Notwendigkeit erkannt haben, auch die Zeit in der Pension aktiv zu gestalten. Womit genau diese Zeit verbracht werden soll, beschäftigt die Befragten noch nicht bzw. sind die

---

<sup>100</sup> Die positiven Aspekte wie der wegfallende Leistungsdruck und die Freizeit werden durchaus auch von den Führungskräften gesehen.

Vorbereitungen dafür noch nicht angelaufen. Die Erkenntnis der Notwendigkeit, auch die Zeit im Ruhestand aktiv zu gestalten, deckt sich mit dem aus dem Gedanken des Kontinuitätsmodells entwickelten Prozessmodell zum Ausstieg aus dem Beruf (Atchley, 1976, 1989, S. 183 ff., 1999). Alle Führungskräfte wollen sich herausfordernde Aufgaben im Privatbereich suchen und entsprechend die Kontinuität im Wandel (Thomae, 1968, S. 22 ff., 1996) bzw. die eigene Identität (Whitbourne, 1985, S. 594 ff.; Kaufmann, 1986) beibehalten.

Weshalb Führungskräfte, deren regulärer Arbeitsbestandteil Planungen sind, die persönlich wichtige Phase des Ruhestandes nicht planen, verwundert. Dieses deckt sich mit den Forschungen von Glamser (1981, S. 104 ff.), Hooker und Ventis (1984, S. 478 ff.), Richardson und Kilty (1992, S. 7 ff.) und Kosloski, Ekerdt und DeViney (2001, S. 160 ff.), die fanden, dass hohes berufliches Engagement und ein hoher Stellenwert der Arbeit zu einer geringen Beschäftigung mit dem bevorstehenden Ruhestand führt. Kosloski, Ekerdt und DeViney (ebd.) fanden jedoch ebenso, dass Personen mit hohem Einfluss und Macht intensive Planungen für den Ruhestand hatten. Dieses führten sie darauf zurück, dass gerade diese Personen im Anschluss an den Ruhestand eine Weiterbeschäftigung planen. In der mittels dieser Arbeit durchgeführten Untersuchung konnte das nicht bestätigt werden. Die Vorstellungen darüber, ob eine berufliche Tätigkeit auch nach der Pensionierung gewünscht wird, sind ebenfalls vage. Nur zwei der Befragten hatten hier konkrete Vorstellungen. Die Übrigen äußerten sich sehr schwankend<sup>101</sup> und machten es von den Angeboten des Unternehmens, den Umständen und ihren Ehefrauen abhängig. Dieses sind eher Zeichen für eine passiv-abwartende Haltung und eine Nichtbeschäftigung mit dem Thema.

Die Gründe für die differierenden Ergebnisse können vielfältig sein: So ist im Befragungsdesign sicherlich entscheidend, was als Beschäftigung mit dem bevorstehenden Ruhestand definiert wird. Auch stellt sich die Frage, ob sich

---

<sup>101</sup> Zwei der Führungskräfte, die sich sehr ambivalent geäußert hatten, sind mittlerweile im Ruhestand. Beide waren sehr froh über das Angebot des Unternehmens, an einem Tag pro Woche in einem Projekt mitzuarbeiten. Übereinstimmend schildern beide, dass ihnen dieses einerseits viel Spaß macht und andererseits den Wechsel vom aktiven Dienst in den Ruhestand erleichtere.

Personen mit hohem Einfluss wirklich mehr mit der Fragestellung beschäftigt haben. Vielleicht wissen diese Personen rational, dass diese Beschäftigung erforderlich ist, und antworten entsprechend selbstwertschützend. Sicherlich lohnt es sich, in dieser Fragestellung die Datenbasis zu verbreitern.

Nach einer langen Berufstätigkeit in einem Unternehmen ist die Verbundenheit der Mitarbeiter mit dem Unternehmen sehr hoch. Entsprechend wollen sich alle Befragten auch im fortgeschrittenen Alter über die Entwicklung des Unternehmens auf dem Laufenden halten. Die konkreten Partizipationsmöglichkeiten werden jedoch aufgrund der sich schnell verändernden Strukturen als gering eingeschätzt. Dennoch wollen alle Beteiligten die Entwicklung des Unternehmens begleiten. Aktivitäten des Unternehmens zur Bindung der Pensionäre an das Unternehmen, z. B. im Sinne eines Stammtisches, fänden die Beteiligten interessant und durchaus wertschätzend.

### **5.8.6 Botschaft an die nachfolgende Generation**

Diese Kategorie stand im Vorfeld der Untersuchung nicht im Fokus. Den befragten Führungskräften lag es jedoch am Herzen, auch Botschaften an die nachfolgende Generation zu senden. Alle von ihnen haben im Laufe ihres Berufslebens Erkenntnisse gewonnen, die sie auch für jüngere Menschen als relevant erachten. Wäre das Berufsleben zurückdrehbar, würde ein Teil der Befragten aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse heute andere Wege einschlagen.

Die Kosten der Karriere im Sinne des Verzichtes auf Privatzeit zugunsten des Berufes ist den Befragten sehr präsent. Ob der berufliche Erfolg diesen Verzicht gerechtfertigt hat oder nicht – darüber gehen die Meinungen durchaus auseinander. Sobald allerdings Kinder in der Familie waren bzw. sind, ist die Meinung eindeutig: Der Verzicht auf die Zeit mit den Kindern, der Verzicht auf die konkrete Teilhabe an deren Erziehung ist nicht durch den beruflichen Erfolg gerechtfertigt. Alle Befragten würden mit ihrem heutigen Wissen anders handeln und mehr Zeit mit der Familie verbringen.

Eine weitere Botschaft der befragten älteren Führungskräfte ist, dass junge Leute sich ein breites Wissensfundament anlegen sollten. Das betrifft sowohl das theoretische als auch das praktische Wissen. Eine umfangreiche theoretische Ausbildung in verschiedenen Bereichen (z. B. Technik, Betriebswirtschaft, Personal, Recht) mit den entsprechenden Weiterbildungen sei sinnvoll. Allerdings sollten die Prozesse des Unternehmens auch an der Basis erlebt und verstanden werden. Nur Theorie sei hier nicht ausreichend. Dies hat auch Implikationen für ihren Karriererat: zugunsten einer „Kaminkarriere“ nicht zu schnell die thematische Vielfalt aufgeben. Lieber mit umfangreicherem Wissen etwas langsamer die Karriereleiter emporklimmen.

## **5.9 Theoretisches Modell und Fazit der Untersuchung**

Strauss und Corbin (1994, S. 278) führen zu Theorien bzw. ersten theoretischen Ansätzen/Modellen, die mittels der Grounded Theory entwickelt werden, aus: “Insofar a theory that is developed through this methodology is able to specify consequences and their related conditions, the theorist can claim predictability for it, in the limited sense that if elsewhere approximately similar conditions obtain, then approximately similar consequences should occur.”

Da die soziale Wirklichkeit ständig im Fluss ist, muss es auch der theoretische Ansatz, der diese Phänomene zu erklären versucht, sein. Entsprechend sollte ein ständiger Verifikationsprozess stattfinden. Jedes theoretische Modell kann von daher immer nur einen Allgemeingültigkeitsanspruch für den Zeitpunkt der Entwicklung und für das bestimmte Sampling haben (Strauss und Corbin, 1994).

Die im Rahmen dieser Untersuchung gefundenen Erkenntnisse lassen sich zu dem folgenden ersten theoretischen Modell bzw. theoretischen Ansatz verdichten:

1. Die interindividuellen Unterschiede zwischen Führungskräften einer Alterskohorte sind so hoch, dass sämtliche Aussagen über ältere Führungskräfte nur tendenziellen Charakter haben können. Sie werden niemals dem Einzelfall gerecht.

2. Ältere Führungskräfte sehen generell ihre berufliche und private Lebenssituation positiv und von Zufriedenheit geprägt.
3. Führungskräfte, die sich altersbedingt in den letzten Jahren ihrer beruflichen Tätigkeit befinden, erleben ihre Leistungsfähigkeit als vom Alter unabhängig und auch mit zunehmendem Alter auf dem identischen Niveau früherer Jahre. Gleiches gilt für die wahrgenommene Effektivität, den Output der Arbeit. Dabei variieren die diskutierten Variablen der Gesundheit, der wahrgenommenen Belastung, der Art, Mitarbeiter zu führen, der Veränderungsbereitschaft, des Selbstvertrauens und des Umgangs mit Konflikten durchaus im Laufe des Alterungsprozesses. Dadurch entstehende Verbesserungen und Verschlechterungen sind interdependent und kompensieren sich intraindividuell gegenseitig. Zusätzlich ist die wachsende Berufs- und Lebenserfahrung ein positives Momentum, welches in diesen Ausgleichsprozess einbezogen werden muss.
4. Die Bereitschaft und auch der Wille, erworbenes Wissen und Erfahrungen an die nachfolgende Generation weiterzugeben, sind vorhanden. Die Anforderung an den konkreten Prozess des Wissenstransfers ist die individuelle und für beide Seiten befriedigende Gestaltbarkeit.
5. Die Führungskräfte halten sich nach ihrer Einschätzung über alle zur Verfügung stehenden Medien und durch das berufliche Umfeld bezüglich ihres Wissensstandes auf dem aktuellen Niveau. Fortbildungsmaßnahmen zum Wissenserwerb werden grundsätzlich positiv gesehen, allerdings werden diese gezielt nach ihrem Nutzen ausgewählt.
6. Die Führungskräfte nehmen wahr, dass die Personen, die mit ihnen in direkter Form zusammenarbeiten, ihre konkreten Leistungen erleben und daraus auch auf ein unverändert hohes Leistungspotenzial schließen.
7. Hinsichtlich der Leistungspotenzialeinschätzung durch das Gesamtunternehmen sehen die Führungskräfte eine parallele Entwicklung



innerhalb der deutschen Gesellschaft und dem Unternehmen. Nachdem die Potenzialeinschätzung in der Vergangenheit gegenüber Älteren negativ war, hat hier eine Veränderung hin zu einer neutralen Einschätzung stattgefunden. Die wahrgenommene Leistungspotenzialeinschätzung durch das Unternehmen wird aktuell nur an der bisher erbrachten Leistung und der Motivation festgemacht, nicht mehr am Alter. Auch die hierarchische Stellung spielte bei den befragten Führungskräften keine Rolle.

8. Bei gleicher Leistungsfähigkeit werden altersheterogene Teams und Organisationseinheiten aufgrund der unterschiedlichen Entwicklungs-, Wissens- und Erfahrungshorizonte als besonders erfolversprechend gesehen.
9. Die Führungskräfte werden bis zum Ende ihres Berufslebens auf gleich hohem Leistungsniveau weiterarbeiten. Der bevorstehende Ruhestand hat keine Auswirkungen auf das zeitliche Engagement oder die Motivation.
10. Die älteren Führungskräfte wünschen einen würdevollen, respektvollen Abschied aus dem Unternehmen, bei dem die erbrachte Leistung in der langjährigen Betriebszugehörigkeit gewürdigt wird. Der dafür gewählte Rahmen sollte eine Abschiedsfeierlichkeit sein, wobei nicht das Prestige einer solchen Feier relevant ist, sondern die inhaltlich wertschätzende Gestaltung.
11. Die Vorstellungen hinsichtlich des Lebens nach dem Berufsausstieg sind noch wenig konkret. Den Führungskräften ist deutlich, dass der Abschied aus dem Beruf mit Verlusten verbunden sein wird, die es zu kompensieren gilt. Diese Verluste werden besonders hinsichtlich der Sozialkontakte, der Selbstbestätigung und der kognitiven Anforderungen gesehen. Die inhaltliche Nutzung der mit dem Ruhestand verbundenen freien Zeit soll zu einem späteren Zeitpunkt definiert werden, ebenso ob auch nach dem Ruhestand weitere berufliche Aktivitäten gewünscht werden.

12. Die Botschaften der Führungskräfte an die nachfolgende Generation lauten:

- a) Ein breites Wissensfundament ist für eine langfristige Karriereentwicklung wichtig.
- b) Die Kosten der Karriere müssen bewusst kalkuliert werden und nicht immer ist die Entscheidung für den nächsten Karriereschritt die richtige.

Diese theoretische Verdichtung stellt sich grafisch wie folgt dar:

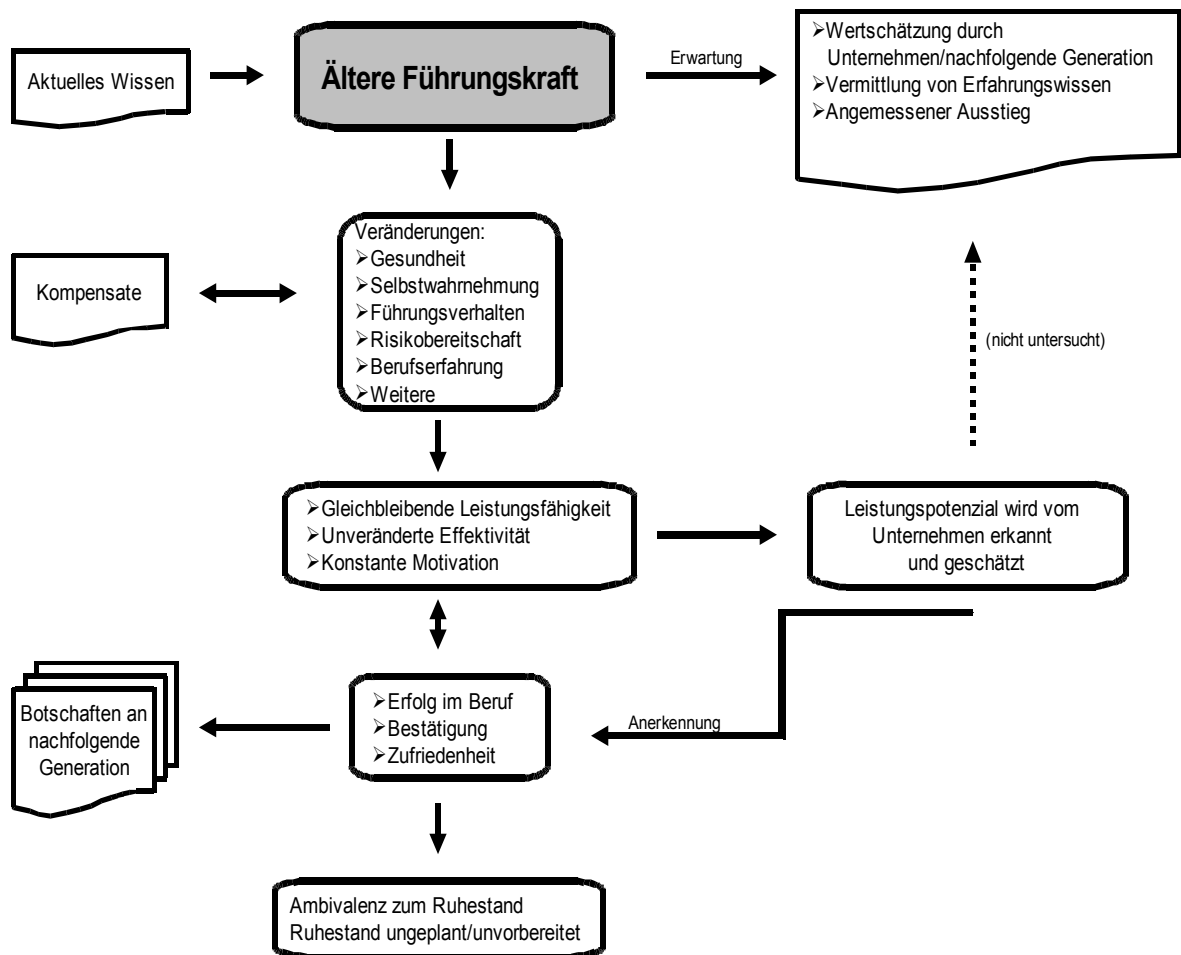


Abb. 24: Grafische Darstellung der gefundenen Erkenntnisse

## 6 Schlussfolgerungen

### 6.1 Ausgangshypothesen

Im Fokus der vorliegenden Arbeit stand die Frage, inwiefern sich Führungskräfte in den letzten Berufsjahren leistungsfähig fühlen, wie sie ihren Leistungsbeitrag für das Unternehmen bewerten und wie in ihrer Wahrnehmung das Unternehmen ihre Leistung und ihr Alter wertschätzt. Ein weiteres Ziel war es, die Vorstellungen der Führungskräfte hinsichtlich der Wissensvermittlung an nachfolgende Generationen und des Übergangs in den Ruhestand herauszuarbeiten.

In einem qualitativen, auf der Grounded Theory fußenden Untersuchungsdesign wurden problemzentrierte Interviews mit 20 älteren Führungskräften durchgeführt. Die Hypothesen, die im Sinne des sensibilisierenden Konzeptes der Untersuchung zugrunde lagen, seien hier noch einmal wiederholt:

1. Ältere Führungskräfte erleben sich in der Phase, in welcher ihre berufliche Leistungsfähigkeit und Arbeitseffektivität auf dem Höhepunkt ist.
2. Der Wunsch dieser Führungskräfte, dem Unternehmen und den nachfolgenden Generationen ihr Wissen und ihre gesammelten Erfahrungen zur Verfügung zu stellen, ist in hohem Maße ausgeprägt.
3. Gemäß der Wahrnehmung der Führungskräfte schätzen Unternehmen ihr Leistungspotenzial als mit dem Alter abnehmend ein. Das heißt, ihr hohes Potenzial wird nicht oder nur unvollständig erkannt.
4. Führungskräfte haben klare Vorstellungen davon, wie das Unternehmen ihre Arbeit wertschätzen sollte und wie entsprechend ihr Wechsel in den Ruhestand aussehen sollte.

## 6.2 Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse

An dieser Stelle seien die wichtigsten Ergebnisse im Zusammenhang mit den Ausgangshypothesen, die im Sinne eines sensibilisierendesn Konzeptes zu verstehen sind, zusammenfassend dargestellt:

Ältere Führungskräfte als homogene Gruppe zu sehen und generalisierende Aussagen zu treffen wird der Realität nur in begrenztem Umfang gerecht. Die Mitglieder einer Gruppe von älteren Führungskräften haben letztendlich nur das höhere Alter und im untersuchten Fall das identische Unternehmen als Gemeinsamkeit. Alle übrigen physischen, psychischen, sozialen und sozialisationsbedingten Faktoren können variieren. Entsprechend hoch sind die interindividuellen Unterschiede zwischen den Führungskräften.

Dennoch sind aus der durchgeführten Untersuchung Trends erkennbar, die in Relation zu den Ausgangshypothesen ein viel differenzierteres Bild von der beruflichen Situation Älterer ergeben. An dieser Stelle sei noch einmal darauf hingewiesen, dass in dieser Untersuchung ausschließlich aus der subjektiven Perspektive der älteren Führungskräfte untersucht wurde.

Die Leistungsfähigkeit im Beruf und der Wertbeitrag für das Unternehmen werden von den befragten Führungskräften als identisch mit dem Niveau früherer Jahre erlebt. Diesbezüglich gibt es demnach keinen Alterseffekt. Entgegen der Hypothese 1 erleben sich die älteren Führungskräfte nicht auf dem Höhepunkt ihrer beruflichen Leistungsfähigkeit, sondern sehen eine Fortschreibung ihrer Leistungsfähigkeit und Arbeitseffektivität, die unabhängig vom Alter ist. Die erbrachten beruflichen Ergebnisse ändern sich nicht durch das Alter. Dennoch gibt es Alterseffekte bei den in dieser Arbeit näher untersuchten Variablen der Gesundheit, der wahrgenommenen Belastung, der Art, Mitarbeiter zu führen, der Veränderungsbereitschaft, der Risikobereitschaft, des Selbstvertrauens, des Umgangs mit Konflikten und der Berufserfahrung. Diese Variablen unterliegen altersspezifischen und individuellen Veränderungen. Ihr interdependenter Charakter führt jedoch dazu, dass zu jedem Zeitpunkt mögliche

Verschlechterungen bzw. Verbesserungen einzelner Variablen durch entsprechende Kompensationen in anderen Variablen ausgeglichen werden. Am Ende des Prozesses bleibt die Leistung – und auf die kommt es im beruflichen Kontext an – auf gleichem Niveau.

Die Leistungsmotivation und das Engagement Älterer bleiben ebenfalls unberührt vom Alter auf einem hohen Level. Der bevorstehende Ruhestand führt weder zu einem Nachlassen der Motivation noch zu einer Steigerung derselben.

In der dritten Hypothese<sup>102</sup> wurde die Ansicht vertreten, dass Unternehmen das Potenzial Älterer weder wahrnehmen noch zu schätzen wissen. Diese Hypothese war in der Vergangenheit zutreffend, derzeit<sup>103</sup> wird eine veränderte Sichtweise konstatiert. Analog zur gesellschaftlich verstärkten Auseinandersetzung mit dem Thema Demografie wird das Potenzial Älterer im Unternehmen ebenfalls erkannt. Damit scheint die Hypothese für die heutige Zeit nicht mehr vollständig aktuell zu sein, Alter scheint als beurteilungsbeflussender Faktor deutlich an Präsenz zu verlieren.

Im direkten Arbeitsumfeld der älteren Führungskraft war das Alter ohnehin nur begrenzt relevant. Der direkte Arbeitskontakt zu älteren Führungskräften scheint bei Jüngeren zu einer neutralen, altersunabhängigen Leistungseinschätzung und damit Wertschätzung zu führen. Aber auch Ältere schätzen die Zusammenarbeit mit Jüngeren in gemischten Teams und nehmen sie als befruchtend wahr. Altersheterogenität scheint aufgrund der sich ergänzenden Wissens- und Erfahrungsspektren demnach eine erfolgsversprechende Teamzusammensetzung zu sein.

Die Führungskräfte halten sich bezüglich ihres Wissens aktiv auf dem Laufenden. Dieses ist für sie ein selbstverständlicher Prozess, für den sämtliche zur Verfügung stehende Kommunikationsmittel<sup>104</sup>, das berufliche und soziale Umfeld und auch Fortbildungsmaßnahmen genutzt werden. Die Auswahl und Teilnahme

---

<sup>102</sup> Zur verbesserten Argumentationslogik wird die dritte vor der zweiten Hypothese behandelt.

<sup>103</sup> Die Zeitaussage bezieht sich auf den Zeitpunkt der Interviews: Mitte bis Ende 2006.

<sup>104</sup> Dazu gehört auch das Internet.

an Fortbildungsmaßnahmen wird mit zunehmendem Alter jedoch unter nüchternen Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten gesehen. Dies führt bei nicht nur wissensvermittelnden Fortbildungen, wie z. B. Managementtrainings, zu einer geringen Teilnahmebereitschaft.

Der Wunsch, dieses Wissen auch an das Unternehmen und nachfolgende Generationen weiterzugeben, ist vorhanden. Hypothese 2 unterstellt eine starke Ausprägung. Diese konnte nicht bestätigt werden. Die Führungskräfte halten den Wissenstransfer für im unternehmerischen Sinne zielführend, sehen jedoch durchaus die Schwierigkeiten dieses Prozesses und entwickeln keinen „missionarischen Eifer“.

Das Szenario vom eigenen Leben nach dem Wechsel in den Ruhestand ist für die befragten Führungskräfte von hoher Abstraktheit geprägt. Die in der Hypothese 4 vermutete Klarheit der Vorstellung ist nicht vorhanden. Die Planungen sind weder für die private Zeit noch für eine mögliche Weiterführung der beruflichen Tätigkeit konkret. Das Bewusstsein, dass aktive Planungen erforderlich sein werden, um die mit dem Wechsel einhergehenden Verluste zu kompensieren, ist jedoch vorhanden. Es zeigt sich deutlich eine sehr ambivalente Einstellung zu dem bevorstehenden Ruhestand.

Die Wertschätzung des Unternehmens für die erbrachten Leistungen und für das Engagement beim Wechsel in den Ruhestand zu erleben, ist der omnipräsente Wunsch aller Führungskräfte. Dieses würde als nachhaltig zufrieden stellend und gelungener Abschied aus dem Beruf erlebt werden.

Die Führungskräfte haben auch den Wunsch, eine Botschaft an die nachfolgende Generation hinsichtlich deren Karrieregestaltung zu geben. Aus ihren Erfahrungen ziehen sie den Schluss, dass der Erwerb einer fundierten Wissensbasis die beste Voraussetzung für eine langfristige Karriere ist. Gleichzeitig ist es ihrer Erfahrung nach erforderlich, dass jede Führungskraft das Verhältnis von Berufs- zu Privatzeit bewusst definiert und die damit verbundenen Vor- und Nachteile in dem jeweiligen Bereich akzeptiert.

Die gefundenen Ergebnisse sind – wie in Kapitel 5.7 dargestellt – von primärer Aussagekraft für das untersuchte Unternehmen und die untersuchte Stichprobe. Es wäre nicht fundiert, daraus einen Anspruch der Repräsentativität für ältere Führungskräfte abzuleiten. Es werden jedoch Sichtweisen und Denkrichtungen erkennbar, bei denen es sich lohnt, sie intensiver zu betrachten.

Das gewählte qualitative Untersuchungsdesign und das vorhandene Vorwissen der Verfasserin sind von Vorteil bei einer intensiven thematischen Auseinandersetzung mit vielen Aspekten des Themas „ältere Führungskräfte“. Ausführliche, offene Diskussionen mit dem obersten Management eines Unternehmens dürften in dieser Form sehr selten realisierbar sein. Der von den Führungskräften gegebene Einblick in berufliche und private Erkenntnisse macht ein Vertrauensverhältnis erforderlich, wie es im Regelfall nicht im Rahmen von Untersuchungen produzierbar ist.

Die gewonnenen Erkenntnisse und der daraus abgeleitete theoretische Ansatz liefern einen fundierten Überblick über die aktuelle Wahrnehmung älterer Führungskräfte in dem untersuchten Unternehmen und die dahinterliegenden Zusammenhänge und Interdependenzen. Inwieweit die Ergebnisse auf andere Unternehmen übertragbar sind, muss im Rahmen dieser Arbeit offenbleiben. Sicherlich können jedoch auch andere Unternehmen von den Erkenntnissen profitieren, da Unternehmen immer einen Teil der gesellschaftlichen Entwicklung widerspiegeln und es allein dadurch Gemeinsamkeiten zwischen den Unternehmen geben dürfte.

Aus den gewonnenen Erkenntnissen lassen sich – zumindest für das untersuchte Unternehmen – evtl. auch für weitere Unternehmen praktische Implikationen ableiten, die im folgenden Kapitel dargestellt werden.

Diese Untersuchung hat einige Fragestellungen beantwortet und viele aufgeworfen bzw. nur angerissen. Eine intensivere wissenschaftliche Beschäftigung mit diesen Fragestellungen wäre wünschenswert. Konkretere Ansätze dazu werden im Kapitel 6.4 vorgeschlagen.

### 6.3 Implikationen für die Praxis

Die Erkenntnisse dieser Untersuchung sind - nach Meinung der Verfasserin aufgrund ihrer Beobachtungen im beruflichen Umfeld - für die unternehmerische Praxis in hohem Maße relevant. Der Umgang mit älteren Führungskräften und auch Mitarbeitern kann besser und nutzbringender für alle Beteiligten gestaltet werden. Die im Folgenden skizzierten Handlungsempfehlungen spiegeln die Erkenntnisse dieser Untersuchung wider:

1. Alter ist eine biologische Tatsache. Allein daraus dürfen keine Schlussfolgerungen auf die Leistungsfähigkeit, die Qualität der Arbeitsergebnisse oder die Motivation gezogen werden.
2. Alle standardisierten Instrumentarien zur Leistungseinschätzung und Personalentwicklung sollten altersneutral gestaltet werden.
3. Für den Prozess des Wissenstransfers sollte ein strukturierter Rahmen geschaffen werden. Dieser kann z. B. in bewusst gestalteten Nachbesetzungsprozessen oder auch in Business-Angel-Modellen liegen.
4. Die Mitarbeiter sollten ausdrücklich ermutigt werden, ihr Erfahrungswissen und ihre Berufserfahrung einzubringen.
5. Das Unternehmen sollte sich das spezifische Wissen der Älteren effektiv für die Organisation zunutze machen. Eine Möglichkeit dazu sind z. B. altersheterogene Teams, eine andere die Beschäftigung – auch nach dem Ruhestand – in Projekten. Ein besonderes Augenmerk sollte auf den selbstgesteuerten, informellen Lernprozessen liegen.
6. Weiterbildungsmaßnahmen und Anreizsysteme sollten auf ihre Passgenauigkeit für Ältere überprüft werden.
7. Besonderes Gewicht sollte der Gestaltung des Abschieds gegeben werden. Eine gut organisierte Feier, in deren Rahmen die Verdienste des Mitarbeiters entsprechend gewürdigt werden, sollte sich als Standard etablieren.
8. Das Unternehmen kann den Prozess des erfolgreichen Wechsels in den Ruhestand fördern, indem es den Mitarbeiter in der Planung für den Ruhestand unterstützt. Dieses kann z. B. durch das Angebot eines



Vorbereitungsseminars erfolgen und durch die rechtzeitige Kommunikation von Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten.

9. Auch in der Phase des Ruhestands sollte eine, wenn auch sehr reduzierte Verbindung, zwischen Mitarbeiter und Unternehmen durch das Unternehmen aktiv gestaltet werden, z. B. durch ein jährliches Treffen und/oder die Zusendung der Mitarbeiterzeitschrift.
10. Das Unternehmen sollte ein Interesse an zufriedenen aktiven Mitarbeitern und Mitarbeitern im Ruhestand haben. Der Multiplikatoren- und Ausstrahlungseffekt in das Unternehmen und in die Gesellschaft hinein ist ausgeprägt.

## **6.4 Ausblick**

Die gesellschaftliche Sensibilität für das Thema Demografie ist in den letzten Jahren deutlich gestiegen. Dieses bemerken auch die älteren Führungskräfte in dem befragten Unternehmen. Ihres Erachtens wird eine lange Phase der fehlenden Wertschätzung für das Alter nunmehr durch eine Phase der angemessenen Beachtung abgelöst. Damit scheint in der betrieblichen Praxis der Weg geebnet für eine altersneutrale Einschätzung von Leistungspotenzial und Arbeitsergebnissen.

Im Konkreten besteht jedoch Handlungsbedarf. Altersneutralität heißt nicht, Alter als Variable unbeachtet zu lassen. Stattdessen sollte auf die besonderen Stärken und Bedürfnisse Älterer genauso eingegangen werden wie auf die Stärken und Bedürfnisse Jüngerer. Altersneutralität ergibt sich auch nicht automatisch oder lässt sich verordnen. Die altersunabhängige Führung und Einschätzung von Mitarbeitern ist eine permanent bestehende Herausforderung für Unternehmen. In diesem Sinne sind die Handlungsempfehlungen des vorangegangenen Kapitels als Anregungen zu verstehen, die es zu ergänzen und zu verfeinern gilt. Die vorliegende Arbeit wirft eine Reihe von weitergehenden wissenschaftlichen Fragestellungen auf. Aus den zahlreichen möglichen Forschungsfeldern sollen an dieser Stelle einige exemplarisch herausgegriffen werden:

In dieser Arbeit wird auf die rein subjektive Wahrnehmung der Führungskräfte Bezug genommen. Eine „Objektivierung“ dieser Aussagen durch die Erfassung von z. B. physischen Parametern oder Leistungseinschätzungen durch Vorgesetzte und eine entsprechende Korrelationsbildung könnte die Aussagekraft und Validität erhöhen. Gleiches gilt für die Ausweitung auf verschiedene Unternehmen. Die Leistung, das Verhalten und die Einstellung von älteren Führungskräften ist generell ein wenig untersuchtes Feld. Die geführten Diskussionen zur demografischen Entwicklung, dem Rentenalter etc. würden sicherlich davon profitieren, wenn der Zusammenhang zwischen Alter und beruflicher Position bzw. beruflichem Einfluss mit konkreten Ergebnissen untermauert würde.

Zusätzlich ergibt sich der Bedarf, die in der durchgeführten qualitativen Untersuchung generierten Themenkomplexe, wie z. B. Führungsverhalten und Selbstvertrauen, auch in einer größer angelegten quantitativen Studie mit oberen Führungskräften zu untersuchen. Teilaspekte bieten sich ebenso für eine Überprüfung in Laborsituationen an (z. B. die Gedächtnisleistung von leitenden Angestellten).

Viele der Fragestellungen können oder müssen in einem engen Bezug zur betrieblichen Praxis beantwortet werden. Denn Individuum und Unternehmen stehen hier in gegenseitiger Interdependenz. Entsprechend wäre es auch aufschlussreich, die Seite der Unternehmen in die Untersuchungen einzubeziehen bzw. getrennt zu untersuchen. Daraus ließen sich Empfehlungen ableiten, wie Unternehmen ihre Personalentwicklung oder das Arbeitsumfeld der Mitarbeiter altersneutral bzw. altersgerecht gestalten, um eine möglichst hohe Motivation und Leistung der Mitarbeiter aller Altersgruppen zu ermöglichen.

Es wird angesichts des „Megatrends“ Demografie künftig lohnend sein, das Alter mit allen inkludierenden Faktoren in der Forschung, den Publikationen und Diskussionen intensiv zu betrachten. Die in der Gesellschaft und in den Köpfen verankerten Meinungen über das Alter zu verändern, ist eine konstant herausfordernde und zum Wohle der jüngeren und der älteren Generation erforderliche Aufgabe.

## I. Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Entwicklung der Bevölkerungszahl in Deutschland bis 2050 (Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung, 2008, S. 16) .....	12
Abb. 2: Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland (Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung, 2008, S. 18).....	13
Abb. 3: Erwerbsquote in den „alten“ EU-Ländern bei den 55- bis 64- Jährigen 1970 und 2000 im Vergleich (Fünfter Bericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland, Deutscher Bundestag, 2006, S. 60; Datenbasis: Europäische Kommission, 2003, S. 167) .....	19
Abb. 4: Beschäftigungsquote Älterer in vier nord-/mitteleuropäischen Ländern 2004 im Vergleich (Fünfter Bericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland, Deutscher Bundestag, 2006, S. 61;Quelle: Schief, 2005; Datenbasis: Europäische Arbeitskräftestichprobe 2004) .....	20
Abb. 5: Beispiel für den Wandel einer Belegschaftsstruktur (Armutat et al., 2009, S. 26; eig. Darstellung unternehmensspezifischer Daten) .....	22
Abb. 6: Korrelate der Langlebigkeit (Lehr, 2003, S. 73) .....	30
Abb. 7: Durchschnittsleistungen bei drei amerikanischen Intelligenztests in Beziehung zum Lebensalter (Lehr, 2003, S. 51) .....	32
Abb. 8: Unterschiedlicher Kurvenverlauf der beiden Intelligenz leistungsbereiche (schwarz: „fluidere“ Bereich, grau: kristalliner“ Bereich) (Maier, 2001, S. 35) .....	41
Abb. 9: Erfahrung zählt – Eigenschaften von Jüngeren und Älteren (Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 2005; Datenbasis: IAB- Betriebspanel 2002) .....	52
Abb. 10: Das Modell der Job-Performance nach Salthouse und Maurer, 1996 (Maier, 2001, S. 33) .....	55
Abb. 11: Age and three forms of job satisfaction: Percentage of employees who are ‘highly satisfied’ (responses 6 or 7) (Clark, Oswald und Warr, 1996, S. 63).....	61
Abb. 12: Durchschnittsalter, Einstiegsalter und Frauenanteil von Erfindern (Eigene Darstellung nach Henseke und Tivig, 2007, S. 83).....	64
Abb. 13: Arbeitsunfähigkeit nach Alter und Geschlecht (BKK Bundesverband, 2007, S. 35).....	72
Abb. 14: Arbeitsunfähigkeit nach Berufsgruppen (BKK Bundesverband, 2007, S. 36).....	73
Abb. 15: Employee age and manager age in relation to manager-rated potential (Shore, Cleveland und Goldberg, 2003, S. 535).....	77

---

Abb. 16: Employee age and manager age in relation to manager-rated development (Shore, Cleveland und Goldberg, 2003, S. 535) .....	78
Abb. 17: Employee age and manager age in relation to manager-rated performance (Shore, Cleveland und Goldberg, 2003, S. 534).....	79
Abb. 18: Konzept-Indikator-Modell (Strauss 1998, S. 54) .....	93
Abb. 19: Codierparadigma (Strauss, 1998, S. 46) .....	103
Abb. 20: Schematische Darstellung des konkreten Vorgehens im Rahmen dieser Arbeit.....	105
Abb. 21: Fallvariablen der Untersuchung.....	109
Abb. 22: Code-Matrix-Browser für die Schlüsselkategorien, generiert aus MAXQDA, Januar 2009 .....	122
Abb. 23: Einschätzungsmuster bezüglich wahrgenommener Belastungen .....	129
Abb. 24: Grafische Darstellung der gefundenen Erkenntnisse.....	202

## II. Quellen- und Literaturverzeichnis

### A

- Abraham, E. (1993):  
Arbeitsfähigkeit, Arbeitslebenslauf und Pensionierung: Eine Untersuchung über den Einfluss der Arbeits- auf die Lebenswelt. Münster u. a.: Waxmann
- Ahrend, K. D. (1994):  
Der ältere Arbeitnehmer in der Einschätzung durch den Betriebsarzt. Diplomarbeit. Universität Heidelberg
- Agahi, N. & Parker, M. G. (2005):  
Are today's older people more active than their predecessors? Participation in leisure-time activities in Sweden in 1992 and 2002. *Ageing & Society*, 25, Part 6, S. 925-941
- Ajrouch, K. J., Blandon, A. Y. & Antonucci, T. C. (2005):  
Social Networks among Men and Women: the Effects of Age and Socioeconomic Status. *Journals of Gerontology, Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 60, S. 311-317
- Aldwin, C. M., Sutton, K. J., Chiara, G. & Siro, A. (1996):  
Age differences in stress, coping, and appraisal: Findings from the normative aging study. *Journals of Gerontology, Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 51, S. 179-188
- Allen, J. G. (1966):  
Aerobic capacity and physiological fitness of Australian men. *Ergonomics*, 9, S. 485-494
- Amenta, E., Neal, C. & Sheera, J. O. (2005):  
Age for Leisure? Political Mediation and the Impact of the Pension Movement on U.S. Old-Age Policy. *American Sociological Review*, 70, S. 516-538
- Anderson, P. (2003):  
Ageing and employment policies, Sweden. Organization for Economic Co-operation and Development (OECD)
- Angleitner, A. & Riemann, R. (2004):  
Selbstberichtsdaten: Fragebogen, Erlebnisanalyse.  
In: Pawlik, K. (Hrsg.), *Theorien und Anwendungsfelder der differentiellen Psychologie* Göttingen u. a.: Hogrefe
- Ansley, J. & Erber, J. T. (1998):  
Computer interaction: effects on attitudes and performance in older adults. *Educational Gerontology*, 14, S. 107-119
- Antonucci, T. C. & Akiyama, H. (1995):  
Convoys of Social Relations: Family and Friendships within a Life Span Context.  
In: Blieszner, R. & Bedford, V. H. (Hrsg.), *Handbook of Aging and the Family*. Westport, CT: Greenwood, S. 355-371

- Aoyagi, Y. & Shephard, R. J. (1992):  
Aging and muscle function. *Sports Medicine*, 14, S. 376-396
- Arber, S., Andersson, L. & Hoff, A. (2007):  
Changing Approaches to Gender and Ageing. *Current Sociology*, 2,  
S. 147-153
- Aristoteles (384-322 v. Chr):  
Rhetorik, II, Kapitel 13, Ditzingen: Reclam
- Armutat, S. et al. (Hrsg.) (2009):  
Lebensereignisorientiertes Personalmanagement – Eine Antwort auf die  
demografische Herausforderung. DGFP-PraxisEdition, Band 91. Bielefeld:  
Bertelsmann
- Arnold, R. (2008):  
Lernen im Lebenslauf. *PÄD Forum*, 3, S. 142-145
- Arvey, R. D. & Neel, C. W. (1976):  
Motivation and obsolescence in engineers. *Industrial Gerontology*, 3,  
S. 113-120
- Arvey, R. D. & Dewhurst, H. D. (1979):  
Relationships between diversity of interests, age, job satisfaction and job  
performance. *Journal of Occupational Psychology*, 52, S. 17-23
- Ash, Ph. (1966):  
Pre-retirement counseling. *The Gerontologist*, 6, S. 97-99
- Astheimer, S. (2006):  
Suche Rentner, biete Führungsrolle. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*,  
16.09.2006
- Astheimer, S. & Nöcker, R. (2007):  
Wenn Geburtstage sich nicht lohnen. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*,  
24.03.2007
- Atchley, R. C. (1976):  
The sociology of retirement. Cambridge MA: Schenkman
- Atchley, R. C. (1989):  
Continuity Theory of Normal Aging. *The Gerontologist*, 29, S. 183-190
- Atchley, R. C. (1993):  
Continuity theory and the evolution of activity in later adulthood.  
In: Kelly, J. R. (Hrsg.), *Activity and Aging*. Newbury Park: Sage, S. 5-16
- Atchley, R. C. (1999):  
Continuity and Adaptation in Aging: Creating Positive Experience.  
Baltimore, Maryland: John Hopkins University Press
- Auchter, E. (1983):  
Alter und Aufstieg im Führungsbereich. Spardorf: Wilfer
- Avolio, B. J. & Waldmann, D. A. (1987):  
Personnel aptitude test scores as a function of age, education and job type.  
*Experimental Aging Research*, 13, S. 109-113

Avolio, B. J., Waldmann, D. A. & McDaniel, M. A. (1990):  
Age and work performance in nonmanagerial jobs. The effects of  
experience and occupational type. *Academy of Management Journal*, 33,  
S. 407-422

## **B**

- Baars, J. & Visser, H. (2007):  
Aging and Time: Multidisciplinary Perspectives. *Ageing & Society*, 5,  
S. 600-601
- Backes, G. und Clemens, W. (2003):  
Lebensphase Alter – Einführung in die sozialwissenschaftliche  
Altersforschung. 2. Auflage, München: Weinheim
- Bäcker, G. (2001):  
Arbeitsmarktentwicklung und Beschäftigungsperspektiven älterer  
Arbeitnehmer.  
In: Fuchs, G. & Renz, C. (Hrsg.), Altern und Erwerbsarbeit.  
Workshopdokumentation. Akademie für Technikfolgenabschätzung in  
Baden-Württemberg, Stuttgart, Nr. 201, Oktober 2001, S. 22-32
- Baltes, P. B. (1987):  
Theoretical propositions of life-span developmental psychology: On the  
dynamics between growth and decline. *Development Psychology*, 23,  
S. 611-626
- Baltes, P. B. (1990):  
Entwicklungspsychologie der Lebensspanne: Theoretische Leitsätze.  
*Psychologische Rundschau*, 41, S. 1-24
- Baltes, P. B. (1991):  
The many faces of human aging: Toward a psychological culture of old  
age. *Psychological Medicine*, 21, S. 837-854
- Baltes, P. B. (1997):  
On the incomplete architecture of human ontogeny: Selection,  
optimization, and compensation as foundation of developmental theory.  
*American Psychologist*, 52, S. 366-380
- Baltes, P. B. (2008):  
Positionspapier: Entwurf einer Lebensspannen-Psychologie der Sehnsucht.  
*Psychologische Rundschau*, 59, 2, S. 77-86
- Baltes, M. M. & Baltes, P. B. (1986):  
The psychology of control and aging. Hillsdale, NJ: Erlbaum
- Baltes, P. B. & Baltes, M. M. (1990):  
Psychological perspectives on successful aging: The model of selective  
optimization with compensation.  
In: Baltes, P. B. & Baltes, M. M. (Hrsg.), Successful aging: Perspectives  
from the behavioral sciences. New York: Cambridge University Press,  
S. 1-34
- Baltes, P. B., Lindenberger, U. & Staudinger, U. M. (2006):  
Life span theory in development psychology.

- In: Lerner, R. M. (Hrsg.), *Handbook of child psychology*, 1. Theoretical models of human developments, 6 Ed. Hoboken, NJ: Wiley, S. 569-664
- Baltes, M. M. & Montada, L. (1996):  
Produktives Leben im Alter. Frankfurt/M.: Campus
- Baltes, P. B. & Staudinger, U. M. (1995):  
Wisdom.  
In: Maddox, G. L. (Hrsg.), *The Encyclopedia of aging*, 2. Aufl., New York: Springer, S. 971-974
- Baltes, P. B. & Staudinger, U. M. (1998):  
The search for a psychology of wisdom. *Current Directions in Psychological Science* 2, S. 1-6
- Baltes, P. B. & Staudinger, U. M. (2000):  
Wisdom: A metaheuristic (pragmatic) to orchestrate mind and virtue toward excellence. *American Psychologist*, 55, S. 122-136
- Baltes, M. M. & Wahl, H.-W. (1997):  
Dependency in aging. *Clinical Gerontology*. New York: Pergamon Press, S. 204-221
- Baltes, P. B. & Willis, S. L. (1982):  
Enhancement (plasticity) of intellectual functioning in old age: Penn State's Adult Development and Enrichment Project (ADEPT).  
In: Craik, F. I. M. & Trehub, S. (Hrsg.), *Aging and cognitive process*. New York: Plenum, S. 353-389
- Bamberg, U. (1996):  
Vermeidung von Fahrdienstuntauglichkeit beim Personal ÖPNV.  
In: Frerichs, F. (Hrsg.), *Ältere Arbeitnehmer im Demographischen Wandel – Qualifizierungsmodelle und Eingliederungsstrategien*. Münster: Lit Verlag, S. 141-145
- Barth, M. C., McNaught, W. C. & Rizzi, P. (1996):  
The costs and benefits of older workers.  
In: Crown, W. H. (Hrsg.), *Handbook of employment and the elderly*. Westport, Conn.: Greenwood Press, S. 324-348
- Barlösius, E. & Schiek, D. (Hrsg.) (2008):  
Demographisierung des Gesellschaftlichen. Analysen und Debatten zur demographischen Zukunft Deutschlands. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 60, 2, S. 421-426
- Bauer, F. & Munz, E. (2005):  
Arbeitszeiten in Deutschland: 40 plus und hochflexibel. *WSI Mitteilungen*, 1, S. 40-48
- Beck, H. (2007):  
Zeitgeist. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 12.06.2007
- Beehr, T. A. (1986):  
The process of retirement: A review and recommendations for future investigation. *Personnel Psychology*, 39, S. 31-55



- Behrend, Ch. (1983):  
Probleme bei der Erfassung des Krankenstandes: Sind ältere Arbeitnehmer öfter krank? Berlin: Deutsches Zentrum für Altersfragen e.V.
- Behrend, Ch. (2004):  
Demographischer Wandel und Konsequenzen für die betriebliche Personalpolitik.  
In: Schott, Th. (Hrsg.), Eingliedern statt ausmustern – Möglichkeiten und Strategien zur Sicherung der Erwerbstätigkeit älterer Arbeitnehmer.  
Heidelberg: Juventa, S. 23-41
- Behrens, J. (1996):  
Voraussetzende Personalpolitik: Laufbahngestaltung als neue Aufgabe des Arbeitsschutzes.  
In: Frerichs, F. (Hrsg.), Ältere Arbeitnehmer im Demographischen Wandel – Qualifizierungsmodelle und Eingliederungsstrategien. Münster: Lit Verlag, S. 123-141
- Behrens, J. (2001):  
Generationsaustausch und Prävention: Überbetriebliche und betriebliche Erwerbsverlaufs-Bahnung als Voraussetzung für eine länger andauernde Erwerbsfähigkeit.  
In: Fuchs, G. & Renz, C. (Hrsg.), Altern und Erwerbsarbeit. Workshopdokumentation. Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg, Stuttgart, Nr. 201, Oktober, S. 80-87
- Bellmann, L. & Leber, U. (2003):  
Denn wer hat, dem wird gegeben. IAB-Materialien, 1, S. 15-16
- Berger, U., Der, G., Mutrie, N. & Hannah, M. K. (2005):  
The impact of retirement on physical activity. Ageing & Society, 25, Part 2, S. 181-195
- Bernal, D., Snyder, D. & McDaniel, M. (1990):  
The age and job satisfaction relationship: Does it shape and strength still evade us? The Journals of Gerontology, Series B: Psychological Sciences and Social Sciences, 53, S. 287-293
- Bernard, M. & Scharf, Th. (2008):  
Critical Perspectives on Ageing Societies. Ageing & Society, 4, S. 442-443
- Bertelsmann Stiftung, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.) (2003):  
Beschäftigungschancen für ältere Arbeitnehmer: Internationaler Vergleich und Handlungsempfehlungen. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung
- Bertelsmann Stiftung, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.) (2003):  
Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern: Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung
- Berthold, Ch. (2007):  
Akademikerquote erhöhen. Personal, 4

- Birren, J. E. (1988):  
A contribution to the theory of the psychology of aging as a counterpart of development.  
In: Birren, J. E. & Bengtson, V. L. (Hrsg.), *Emergent theories of aging*. New York: Springer, S. 153-176
- Birren, J. E. MacRae, P. G. & Fisher, L. M. (1995):  
Behavior, aging and physical activity.  
In: Harris, S., Heikkinen, E. & Harris, W. S. (Hrsg.), *Physical activity, aging and sports, IV*. Albany, N.Y.: Center for Study on Aging, S. 3-20
- Blackburn, R. T. & Lawrence, J. H. (1986):  
Aging and the quality of faculty job performance. *Review of Education Research*, 23, S. 265-290
- Blaikie, A. (2006):  
The search for ageing identities.  
In: Daatland, S. O. & Biggs, S. (Hrsg.), *Ageing and Diversity: Multiple Pathways and Cultural Migrations*. Bristol, Avon: Policy Press, S. 79-93
- Blumenthal, J. A., Emery, C. F., Madden, D. J., George, L. K. & Coleman, R. (1991):  
Longterm effects of exercise on psychological functioning in older men and women. *The Journals of Gerontology, Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 46, S. 352-361
- Blumer, H. (1954):  
What is wrong with social theory? *American Sociological Review*, 19, 1, S. 3-10
- Blumer, H. (1983):  
Going astray with a logical scheme. *Symbolic Interaction*, 6, S. 127-137
- Böckly, W. et al. (2003):  
Altersspezifisches Personalmanagement. *Personalwirtschaft*, 12, S. 9-14
- Böhm, A. (2000):  
Theoretisches Codieren: Textanalyse in der Grounded Theory.  
In: Flick, U., Kardorff, E. von & Steinke, I. (Hrsg.), *Qualitative Sozialforschung*. Reinbek: Rowohlt, S. 475-484
- Böhm, A., Muhr, T. & Mengel, A. (Hrsg.) (1994):  
Texte verstehen: Konzepte, Methoden, Werkzeuge. Konstanz: Universitätsverlag
- Böhne, A. (2006):  
Generierung von Identifikations- und Motivationspotentialen älterer Arbeitnehmer im Kontext eines professionellen Human Resource Managements. Dissertation. München, Mering: Hampp
- Böhne, A. (2008):  
Motivation älterer Arbeitnehmer im Kontext eines lebensphasenorientierten Personalmanagements.  
In: Deller, J., Kern, S., Hausmann, E. M. & Diederichs, Y. (Hrsg.), *Personalmanagement im demographischen Wandel*. Heidelberg: Springer, S. 175-177

- Bölsche, J., Bornhöft, P., Buttler, H. von, Dürr, A., Hipp, D., Kloth, H. M., Neubacher, A., Pötzel, N. F., Schumann, H. & Voigt, C. (2004):  
Land ohne Lachen. Der Spiegel, 2, S. 38-53
- Bond, J., Peace, Sh., Dittmann-Kohli, F. & Westerhof, G. (2008):  
Ageing in Society: European Perspectives on Gerontology, 3 Ed. Ageing & Society, 07, S. 737-738
- Boston, J. & Davey, J. A. (2006):  
Implications of Population Ageing: Opportunities and Risks. Ageing & Society, 28, S. 289-302
- Brandtstädter, J. (1984):  
Personal and social control over development: Some implications of an action perspective in life-span developmental psychology.  
In: Baltes, P. B. & Brim, O. G. (Hrsg.), Life-span development and behavior. Vol. 6, New York: Academic Press, S. 1-33
- Brandtstädter, J. (1986):  
Personale Entwicklungskontrolle und entwicklungsregulatives Handeln: Überlegungen und Befunde zu einem vernachlässigten Forschungsthema. Zeitschrift für Entwicklungspsychologie und Pädagogische Psychologie, 18, S. 316-334
- Brandtstädter, J. (2002):  
Entwicklung – Intentionalität – Handeln. Stuttgart: Kohlhammer
- Brandtstädter, J. (2007):  
Konzepte positiver Entwicklung.  
In: Brandtstädter, J. & Lindenberger, U. (Hrsg.), Entwicklungspsychologie der Lebensspanne. Stuttgart: Kohlhammer, S. 681-723
- Brandstätter, V. & Frey, D. (2004):  
Motivation zu Arbeit und Leistung.  
In: Schuler, H. (Hrsg.), Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich D, Serie III, Band 3: Organisationspsychologie – Grundlagen und Personalpsychologie, Kapitel 7, Göttingen u. a.: Hogrefe
- Brasche, U. (1993):  
Sind Produktinnovationen mit älteren Arbeitnehmern möglich?  
In: Bullinger, H. J., Volkholz, V., Betzl, K., Köchling, A. & Risch, W. (Hrsg.), Alter und Erwerbsarbeit der Zukunft, Berlin: Springer, S. 150-155
- Brim, O. G. Jr. (1992):  
Ambition: How we manage success and failure throughout our lives. New York: Basic Books
- Bruggmann, M. (2000):  
Die Erfahrung älterer Mitarbeiter als Ressource. Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag
- Buck, H., Kistler, E. & Mendius, H. G. (2002):  
Demographischer Wandel in der Arbeitswelt – Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung. Stuttgart: Bundesministerium für Bildung und Forschung

- Buck, H. & Schletz, A. (2002):  
Sensibilisierungs- und Beratungskonzepte für eine altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik.  
In: Projektverbund Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel (Hrsg.), Handlungsanleitungen für eine altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik – Ergebnisse aus dem Transferprojekt. Stuttgart, S. 9-14
- Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung in Zusammenarbeit mit dem Statistischen Bundesamt (2008):  
Daten, Fakten, Trends zum demographischen Wandel in Deutschland.  
Wiesbaden
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2005):  
Berichtssystem Weiterbildung IX. Ergebnisse der Repräsentativbefragung zur Weiterbildungssituation in Deutschland. Bonn, Berlin:  
Bundesministerium für Bildung und Forschung
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.) (2007):  
Ratgeber Demografie. Tipps und Hilfen für Betriebe. Berlin
- Bundesverband der Betriebskrankenkassen BKK (Hrsg.) (2003):  
Gesundheitsreport 2003. Essen
- Bundesverband der Betriebskrankenkassen BKK (Hrsg.) (2007):  
Gesundheitsreport 2007. Gesundheit in Zeiten der Globalisierung. Essen
- Bungard, W. & Fischer, L. (1983):  
Zur Vorurteilhaftigkeit der Leistungsbeurteilung sogenannter älterer Mitarbeiter durch Vorgesetzte. Zeitschrift für Gerontologie, 16, S. 222-227
- Bunn, F., Dickinson, A., Barnett-Page, E., McInnes, E. & Horton, Kh. (2008):  
A systematic review of older people's perceptions of facilitators and barriers to participation in falls-prevention interventions. Ageing & Society, 5, S. 449-472
- Burgess, E. W. (Hrsg.) (1960):  
Aging in Western Societies. Chicago, Il: University of Chicago Press
- Buskirk, E. R. & Hodgson, J. L. (1987):  
Age and aerobic power: the rate of change in men and women. Federation Proceedings, 46, S. 1824-1829
- Busse, E. W. & Maddox, G. L. (Hrsg.) (1985):  
The Duke longitudinal studies on normal aging: 1955-1980. New York: Springer
- Byrne, D. (1971):  
The attraction paradigm. New York: Academic Press
- Byrne, D. G. & Reinhart, M. I. (1989):  
Work characteristics, occupational, achievement and the Type A behavior pattern. Journal of Occupational Psychology, 62, S. 123-134

**C**

- Callenbach, V. (2005):  
Roter Teppich – wie man sich in Finnland um ältere Arbeitnehmer bemüht.  
Süddeutsche Zeitung, 26.06.2005
- Carstensen, L. L., Isaacowitz, D. M. & Charles, S. T. (1999):  
Taking time seriously: A theory of socioemotional selectivity. *American Psychologist*, 54, S. 165-181
- Carstensen, L. L. Mikels, J. A. & Mather, M. (2006):  
Aging and the intersection of cognition, motivation, and emotion.  
In: Birren, J. E. & Schaie, K. W. (Hrsg.), *Handbook of the Psychology of Aging*. 6 Ed., San Diego, CA: Academic Press, S. 343-362
- Carvalho, M. & Pelham, B. W. (2006):  
When Friends Become Friends.  
The Need to Belong and Perceptions of Personal and Group  
Discrimination. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90, 1,  
S. 94-108
- Cavanaugh, J. C. (1996):  
Memory self-efficacy as a moderator of memory change.  
In: Blanchard-Fields, F. & Hess, T. M. (Hrsg.), *Perspectives in cognitive  
change in adulthood and aging*. Boston, Mass.: Mc Graw Hill, S. 488-508
- Cebulla, A., Butt, S. & Lyon, N. (2007):  
Working beyond the state pension age in the United Kingdom: the role of  
working time flexibility and the effects on the home. *Ageing & Society* 27,  
S. 849-867
- Charles, S. T. & Carstensen, L. L. (2004):  
A life-span view of emotional functioning in adulthood and old age.  
In: Costa, P. (Hrsg.), *Recent advances in psychology and aging*.  
Amsterdam, Netherlands: Elsevier, 15, S. 133-162
- Charles, S. T., Reynolds, Ch. A. & Gatz, M. (2001):  
Age-Related Differences and Change in Positive and Negative Affect over  
23 Years. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, S. 136-151
- Charness, N. (1981):  
Aging and skilled problem solving. *Journal of Experimental Psychology*,  
110, S. 21-38
- Charness, N. (1985):  
Ageing and Problem-solving Performance,  
In: Charness, N. (Hrsg.), *Ageing of Human Performance*, Chichester, UK:  
John Wiley and Sons, S. 225-259
- Charness, N. & Bosman, E. A. (1990):  
Expertise and aging: Life in the lab.  
In: Hess, T. M. (Hrsg.), *Aging and cognition: Knowledge organization and  
utilization*. Amsterdam: Elsevier, S. 343-385
- Chen, C. N. (2001):  
Aging and life satisfaction. *Social Indicators Research*, 54, S. 57-79

- Cheng, Sh.-T., Chan, W. & Chan, A. C. M. (2008):  
Older people's Realisation of generativity in a changing society: The case of Hongkong. *Ageing & Society*, 28, S. 609-629
- Chiriboga, D. A. (1990):  
The measurement of stress exposure in later life.  
In: Markides, J. R. & Cooper, C. L. (Hrsg.), *Aging stress and health*. New York: Wiley, S. 13-41
- Clark, A. E. (1994):  
Wage growth and job satisfaction: Evidence for a relative utility function. Unpublished. Paris: CEPREMAP
- Clark, A. E. (1996):  
Job satisfaction in Britain. *British Journal of Industrial Relations*
- Clark, A. E. & Oswald, A. J. (1994):  
Satisfaction and comparison income. *Journal of Public Economics*
- Clark, A. E., Oswald, A. & Warr, P. (1996):  
Is job satisfaction U-shaped in age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, S. 57-81
- Clark, G. L., Munnell, H. & Orszag, J. M. (Hrsg.) (2006):  
The Oxford Handbook of Pensions and Retirement Income. *Ageing & Society*, S. 967-969
- Clarke, D. H., Hunt, M. Q. & Dotson, C. O. (1992):  
Muscular strength and endurance as a function of age and activity level: *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 63, S. 302-310
- Clarke, L.H. & Griffin, M. (2008):  
Visible and invisible ageing: beauty work as a response to ageism. *Ageing & Society*, 28, S. 653-674
- Cleveland, J. N. & Shore, L. M. (1992):  
Self- and supervisory perspectives on age and work attitudes and performance. *Journal of Applied Psychology*, 77, S. 469-484
- Cleveland, J. N., Shore, L. M. & Murphy, K. R. (1997):  
Person- and context-oriented perceptual age measures: Additional evidence of distinctiveness and usefulness. *Journal of Organizational Behavior*, 18, S. 239-251
- Coleman, J. S. (1988):  
Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94, S. 95-120
- Coleman, D. & Iso-Ahola, S. E. (1993):  
Leisure and health: the role of social support and self-determination. *Journal of Leisure Research*, 25, 2, S. 111-128
- Coleman, P. G. & O'Hanlon, A. (2007):  
Ageing and Development. *Ageing & Society*, 27, Part 5, September, S. 781-783

- Colonia-Willner, R. (1998):  
Practical intelligence at work: relationship between aging and cognitive efficiency among managers in a bank environment. *Psychology and Aging*, 13, S. 45-57
- Colonia-Willner, R. (1999):  
Investing in Practical Intelligence: Ageing and Cognitive Efficiency among Executives. *International Journal of Behavioral Development*, 23, 3, S. 591-614
- Comas-Herrera, A., Wittenberg, R., Costa-Font, J., Gori, C., Di Maio, A., Patxot, C., Pickard, L., Pozzi, A. & Rothgang, H. (2006):  
Future long-term care expenditure in Germany, Spain, Italy and the United Kingdom. *Ageing & Society*, 26, S. 285-302
- Corbin, J. & Strauss, A. L. (1990):  
Grounded Theory Research: Procedures, canons and evaluative criteria, *Zeitschrift für Soziologie*, 19, 6, S. 418-427
- Cornwell, B., Laumann, E. O. & Schumm, Ph. L. (2008):  
The Social Connectedness of Older Adults: A National Profile. *American Sociological Review*, 73, S. 185-203
- Costa Jr., P. T., & McCrae, R. R. (1984):  
Concurrent validation after 20 years: the implication of personality stability for its assessment.  
In: Shock, N. W., Greulich, R. C., Costa Jr., P. T. & Andres, R. (Hrsg.), *Normal human aging: the Baltimore longitudinal study of aging*, Washington D.C.: NIH-Publ. No. 84-2450, S. 105-128
- Costa Jr., P. T., Zonderman, A. B., McCrae, R. R., Coroni-Huntley, J., Locke, B. Z. & Barbano, H. E. (1987):  
Longitudinal Analyses of Psychosocial Well-Being in a National Sample: Stability of Mean Levels. *The Journals of Gerontology, Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 42, S. 50-55
- Cowgill, D. O. (1985):  
*Aging around the world*. Belmont, CA: Wadsworth
- Cowgill, D. O. & Holmes, C. D. (Hrsg.) (1972):  
*Aging and Modernization*. New York: Appleton-Century
- Craft, J. A., Doctors, S. J. & Benecki, T. J. (1979):  
Simulated management perceptions, hiring decisions and age. *Aging and Work*, 2, S. 95-102
- Craig, F. I. M., Byrd, M., & Swanson, J. (1987):  
Patterns of memory loss in three elderly samples. *Psychology and Aging*, 2, S. 79-86
- Craig, F. I. M. & Jennings, J. M. (1992):  
Human memory.  
In: Craig, F. I. M. & Salthouse, T. A. (Hrsg.), *The handbook of aging and cognitions*, Hillsdale, N. J.: Erlbaum, S. 1-110

- Crosnoe, R. & Elder Jr., G. H. (2002):  
Successful Adaption in the Later Years: A Life Course Approach to Aging.  
Social Psychology Quarterly, 65, S. 309-328
- Cumming, E. & Henry, W. E. (1961):  
Growing old – the process of disengagement. New York: Basic Books Inc.
- Cunningham, W. R., Clayton, V. & Overton, W. (1975):  
Fluid and crystallized intelligence in young adulthood and old age. The  
Journals of Gerontology, Series B: Psychological Sciences and Social  
Sciences, 30, S. 53-55
- Cutler, S. J. (2006):  
Technological change and aging.  
In: Binstock, R. H. & George, L. K. (Hrsg.), Handbook of aging and the  
social sciences. San Diego, CA: Academic Press, 6 Ed., S. 258-276
- Czaja, S. J. (1995):  
Aging and work performance. Review of Public Personnel Administration,  
15, S. 46 ff.

## D

- Dalton, G. W. & Thompson, P. H. (1970):  
Age, obsolescence and performance. Unpublished report
- Dalton, G. W. & Thompson, P. H. (1971):  
Accelerating obsolescence of older engineers. Harvard Business Review,  
49, S. 57-68
- Dalton, G. W. & Thompson, P. H. & Price, R. L. (1977):  
The four stages of professional careers – a new look at performance by  
professionals. Organization Dynamics, 6, S. 19-42
- Danielsen, K. & Valset, K. (2004):  
Se der hacker bestefar, eller bestemor på anbud. Avisene og de eldre (Look,  
Grandpa is Hacking, Grandmother is Tender/Frail: Newspapers and Older  
People). Skriftserie 5/04, Norsk Institutt for forskning om oppvekst,  
velferd og aldring (Norwegian Social Research), Oslo
- Davies, D. R. & Sparrow, P. R. (1985):  
Age and work Behaviour.  
In: Charness, N. (Hrsg.), Ageing of Human Performance, Chichester, UK:  
John Wiley and Sons, S. 293-332
- Davies, D. R., Matthews, G. & Wong, C. S. K. (1991):  
Ageing and work.  
In: Cooper, C. L. & Robertson I. T. (Hrsg.), International Review of  
Industrial and Organisational Psychology, Vol. 6, New York: Wiley,  
S. 149-194
- Debus, M. & Michaelis, J. (2006):  
Ausbildung, Erwerbsphase, Renteneintritt – demografischer Wandel und  
optimale Zeitalokation im Lebenszyklus. Jahrbücher für  
Nationalökonomie und Statistik, Stuttgart: Lucius & Lucius



- Delgoulet, C. & Marquié, J. C. (2002):  
Age Differences in Learning Maintenance Skills: A Field Study.  
*Experimental Aging Research*, 2, S. 25-37
- Derr, C. B. (1986):  
Managing the new careerists. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers
- Deusinger, I. M. (1995):  
Empirische Untersuchungen zur Identität älterer Menschen.  
In: Deusinger, I. M. (Hrsg.), *Gerontologie*. Ebersberg: Vless
- Deutsche Bahn AG (2007):  
Geschäftsbericht 2007. Berlin
- Deutscher Bundestag (2002):  
Abschlussbericht der Enquete-Kommission „Demographischer Wandel“:  
Herausforderungen des Demographischen Wandels an den einzelnen und  
die Politik. Bonn
- Deutscher Bundestag, 16. Wahlperiode (2006):  
Fünfter Bericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik  
Deutschland. Potenziale des Alters in Wirtschaft und Gesellschaft – Der  
Beitrag älterer Menschen zum Zusammenhalt der Generationen und  
Stellungnahme der Bundesregierung. Drucksache 16/2190. Berlin
- Diehl, M. & Dark-Freudemann, A. (2006):  
The analytic template in the psychology of aging.  
In: Sheets, D. J., Bradley, D. B. & Hendricks, J. (Hrsg.), *Enduring  
questions in gerontology*. New York: Springer, S. 93-129
- Diehl, M., Hay, E. L. & Aertker, L. (2006):  
Examining the combined effect of self-concept differentiation and self-  
concept clarity on adults' psychological well-being. Manuscript submitted  
for publication
- Diehl, M. & Willis, S. L. (2004):  
Everyday competence and everyday problem solving in aging adults: Role  
of the physical and social context.  
In: Wahl, H. W., Scheidt, R. & Windley, P. (Hrsg.), *Annual Review of  
Gerontology and Geriatrics: 23. Aging in context: Socio-physical  
environments*. New York: Springer, S. 130-166
- Dittmann-Kohli, F. (2001):  
Die zweite Lebenshälfte – Psychologische Perspektiven. Ergebnisse des  
Alters-Survey. Stuttgart: Kohlhammer
- Dittmann-Kohli, F. & Heijden, B. van der (1996):  
Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer – interne und externe Faktoren.  
*Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie*, 29, S. 323-327
- Dittmann-Kohli, F., Sowarka, D. & Turner, E. (1997):  
Beruf und Alltag: Leistungsprobleme und Lernaufgaben im mittleren und  
höheren Erwachsenenalter.  
In: Weinert, F. E. (Hrsg.), *Psychologie der Erwachsenenbildung*.  
Göttingen u. a.: Hogrefe, Kap. 5, S. 179-235

- Dixon, R. A. & Bäckman, L. (Hrsg.) (1995):  
Compensating for psychological deficits and declines: Managing losses and promoting gains. Hillsdale, New York: Erlbaum
- Dixon, R. A. & Baltes, P. B. (1988):  
Toward life-span research on the functions and pragmatics of intelligence.  
In: Sternberg, R. J. & Wagner, R. K. (Hrsg.), Practical intelligence: Nature and origins of competence in the everyday world. New York: Cambridge University Press, S. 203-235
- Doering, M., Rhodes, S. R. & Schuster, M. (1983):  
The aging worker. Beverly Hills, CA: Sage
- Doolittle, T. L., Spurlin, O. & Sovern, D. (1988):  
Physical demands of Lineworkers. Proceedings of the human factors society – 32nd annual meeting. Anaheim, CA
- Dreher, G. (1970):  
Auseinandersetzungen mit dem Austritt aus dem Berufsleben.  
In: Schubert, R. (Hrsg.), Geroprophylaxe, Infektions- und Herzkrankheiten, Rehabilitation und Sozialstatus im Alter, Darmstadt: Steinkopff, S. 118-124
- Drösser, Ch. (2006):  
Platz für alle. Die Zeit Wissen, 2, S. 51-58
- Dürr, A. & Voigt, C. (2004):  
Wie schafft ihr das bloß. Der Spiegel, 2, S. 38-53

## E

- Easterlin, R. A. (1987):  
Birth and Fortune: the Impact of Numbers on Personal Welfare. Chicago: University of Chicago Press
- Eberstadt, N. (2006):  
Das betrifft uns alle: Die Bevölkerung von China, Russland und Indien altert dramatisch. Frankfurter Allgemeine Zeitung, 24.05.2006
- Eckert, T. & Schmidt, B. (2006):  
Entwicklung der Weiterbildungsbeteiligung in Deutschland. Projektbericht für den Rat für Sozial- und Wirtschaftsdaten. München
- Eckert, T. (2007):  
Weiterbildungsteilnahme unter biographischer, historischer und sozialisationstheoretischer Perspektive.  
In: Eckert, T. (Hrsg.), Übergänge im Bildungswesen. Münster u. a.: Waxmann, S. 251-264
- Eckert, T. (2008):  
Ausbildungsfähigkeit und Lebenslanges Lernen unter biographischer und sozialisationstheoretischer Perspektive.  
In: Schlemmer, E. & Gerstberger, H. (Hrsg.), Ausbildungsfähigkeit im Spannungsfeld zwischen Wissenschaft, Politik und Praxis. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage, S. 161-174

- Eisdorfer, C. & Lawton, M. P. (Hrsg.) (1973):  
The psychology of adult development and aging. Washington DC:  
American Psychological Association
- Ekerdt, D. J. (1989):  
Retirement preparation. Annual Review of Gerontology and Geriatrics, 9,  
S. 321-356
- Ekerdt, D. J. (1995):  
Retirement and planning.  
In: Maddox, G. L. (Hrsg.), Encyclopedia of aging: 2 Ed., New York,  
Springer, S. 826-827
- Ekerdt, D. J. & DeViney, S. (1993):  
Evidence for a pre-retirement process among older male workers. The  
Journals of Gerontology, Series B: Psychological Sciences and Social  
Sciences, 48, S. 35-43
- Engar, S. (2006):  
Altersarmut – Altersvorsorge. Wirtschaftspsychologie aktuell, 4, S. 53-54
- Engeser, M. (2002):  
Die Alten schlagen zurück. Wirtschaftswoche, 33, S. 62-64
- Epitropaki, O. & Robin M. (1999):  
The Impact of Relational Demography on the Quality of Leader-Member  
Exchanges and Employees' Work Attitudes and Well-Being. Journal of  
Occupational and Organizational Psychology, 72, S. 237-240
- Erikson, H. E. (1950):  
Growth and crisis of the health personality.  
In: Senn, M. J. (Hrsg.), Symposium on the healthy personality. New York:  
J. Mary Foundation, S. 91-146
- Eschbach, H. (2003):  
Mit alt mach' neu. Handelsblatt, 08.02.2003
- Etzioni, A. (1995):  
The socio-economics of work.  
In: Gamst, F. C. (Hrsg.), The meanings of work: Considerations for the  
21<sup>st</sup> century. Albany: State University of New York Press, S. 251-260
- Evera, St. van (1997):  
Guide to Methods for Students of Political Science. Ithaca:  
Cornell University Press
- Expertenkommission „Finanzierung Lebenslangen Lernens“ (2004):  
Schlussbericht der unabhängigen Expertenkommission „Finanzierung  
Lebenslangen Lernens“ – Der Weg in die Zukunft. BT-Drs. 15/3636.  
Berlin: Deutscher Bundestag

## F

- Fahrion, O. (2003):  
Ältere Mitarbeiter – noch kein altes Eisen. Arbeit und Arbeitsrecht, 6,  
S. 42-25

- Featherstone, M. & Hepworth, M. (1995)  
Images of positive ageing: a case study of Retirement Choice magazine.  
In: Featherstone, M. & Wernick, A. (Hrsg.), Images of Ageing. London:  
Routledge, S. 29-60
- Feldmann, S., Radermacher, H. & Browning, C. (2008):  
Challenges of recruitment and retention of older people from culturally  
diverse communities in research. Ageing & Society, 5, S. 473-493
- Felser, G. (2006):  
Konsumverhalten im höheren Lebensalter: Defizite, Flexibilität und  
Zufriedenheit. Wirtschaftspsychologie aktuell, 4, S. 45-47
- Ferraro, K. F. & Kelley-Moore, J. A. (2003):  
Cumulative Disadvantage and Health: Long-Term Consequences of  
Obesity? American Sociological Review, 68, S. 707-729
- Ferris, G. R., Judge, T. A., Chachere, J. G. & Liden, R. C. (1991):  
The age context of performance-evaluation decisions. Psychology and  
Aging, 6, S. 616-622
- Filipp, S. H. & Ferring, D. (1989):  
Zur Alters- und Bereichsspezifität subjektiven Alterslebens.  
Zeitschrift für Entwicklungspsychologie und Pädagogische Psychologie,  
21, S. 279-293
- Filipp, S. H. & Mayer, A. K. (1999):  
Bilder des Alterns: Altersstereotypen und Beziehungen zwischen den  
Generationen. Stuttgart: Kohlhammer.
- Fiori, K. L., Antonucci, T. C. & Cortina, K. S. (2006):  
Social Network Typologies and Mental Health among Older Adults.  
The Journals of Gerontology, Series B: Psychological Sciences and Social  
Sciences, 61, S. 25-32
- Fiori, K. L., Consedine, N. & Magai, C. (2008):  
Ethnic differences in patterns of social exchange among older adults.  
Ageing & Society, 5, S. 495-525
- Fischer, B. J. (1995):  
Successful aging, life satisfaction and generativity in later life.  
International Journal of Human Development, 41, 3, S. 239-50
- Fischer, M. (2004):  
Die Bevölkerung schrumpft und wird immer älter. Folge: Der Wirtschaft  
droht aus Mangel an Arbeitskräften und Konsumkraft eine  
Dauerstagnation. Wirtschaftswoche, 22, S. 20-27
- Fischer, M. (2007):  
Neue Zeiten. Wirtschaftswoche, 3, S. 38
- Fitting, K., Kaiser, H., Heiter, Fr., Engels, G., Schmidt, I. (2002):  
Betriebsverfassungsgesetz, Handkommentar. 21. Auflage, München:  
Vahlen
- Fleischmann, U. (1982):  
Zur Gültigkeit des „Zahlennachsprechens“ im hohen Lebensalter.  
Zeitschrift für Gerontologie, 15, S. 15-21

- Fleischmann, U. M. (1989):  
Gedächtnis und Alter. Bern: Huber
- Flüter-Hoffmann, C. (2007):  
Alternde Belegschaften: Produktive Perspektiven für Unternehmen.  
In: Borchard, M. (Hrsg.), Das neue Bild vom älteren Menschen – Aktiv in Politik und Gesellschaft. Sankt Augustin, Berlin: Konrad-Adenauer-Stiftung, S. 59-76
- Folkman, S., Lazarus, R. S., Pimley, S. & Novacek, J. (1987):  
Age differences and stress and coping processes. *Psychology and Aging*, 2, S. 171-184
- Forum Demographischer Wandel des Bundespräsidenten (2007):  
Bildung voll Leben – Leben voll Bildung, 3. Jahreskonferenz, Berlin, November 2007
- Foster, L. (2006):  
Umgang mit zunehmend älterem Personal. P3 – Das Produktivitätsmagazin, 6, S. 28-31
- Fredrickson, B. L. & Carstensen L. (1990):  
Choosing Social Partners: How Old Age and Anticipated Endings Make Us More Selective. *Psychology and Aging*, 5, S. 335-347
- Frerichs, F. (1996):  
Demographischer Wandel und Arbeitswelt in Deutschland – Ein Überblick.  
In: Frerichs, F. (Hrsg.), Ältere Arbeitnehmer im Demographischen Wandel – Qualifizierungsmodelle und Eingliederungsstrategien. Münster: Lit Verlag, S. 13-23
- Frerichs, F. (Hrsg.) (1998):  
Ältere Arbeitnehmer im demographischen Wandel – Qualifizierungsmodelle und Eingliederungsstrategien. Münster: Lit Verlag
- Frerichs, F. (1998):  
Älterwerden im Betrieb. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Frerichs, F. & Naegele, G. (1996):  
Schlussfolgerungen und Empfehlungen für die verbesserte Integration älterer Arbeitnehmer in den Betrieb.  
In: Frerichs, F. (Hrsg.), Ältere Arbeitnehmer im Demographischen Wandel – Qualifizierungsmodelle und Eingliederungsstrategien. Münster: Lit Verlag, S. 221-237
- Freund, A. M. (2004):  
Entwicklungsaufgaben.  
In: Kruse, A. & Martin, M. (Hrsg.), Enzyklopädie der Gerontologie. Bern: Huber, S. 304-313
- Freund, A. M. & Baltes, P. B. (2002):  
Life-management strategies of selection, optimization and compensation: Measurement by self-report and construct validity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, S. 642-662

- Freund, A. M. & Baltes, P. B. (2005):  
Entwicklungsaufgaben als Organisationsstrukturen von Entwicklung und  
Entwicklungsoptimierung.  
In: Filipp, S.-H. & Staudinger, U. M. (Hrsg.), Enzyklopädie der  
Psychologie: Entwicklungspsychologie. Vol. 6, Göttingen u. a.: Hogrefe,  
S. 35-78
- Freund, A. M. & Ebner, N. C. (2005):  
The aging self: Promoting gains and balancing losses: Goal orientation in  
old age.  
In: Greve, W., Rothermund, K. & Wentura, D. (Hrsg.), The adaptive self:  
Personal continuity and intentional self-development. Cambridge, MA:  
Hogrefe & Huber, S. 185-202
- Friedlander, F. (1963):  
Underlying sources of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 47,  
S. 246-250
- Friedrichs, J. (1973):  
Methoden empirischer Sozialforschung. Reinbek: Rowohlt
- Fröhner, K.-D., Nawroth, K. & Hamad, B. O. (2001):  
Dynamische Arbeitsgestaltung für jüngere und ältere Innovierer.  
In: Buck, H. & Schletz, A. (Hrsg.), Wege aus dem demographischen  
Dilemma durch Sensibilisierung, Beratung und Gestaltung. Stuttgart:  
Broschürenreihe „Demographie und Erwerbsarbeit“
- Fritsch, St. (1994):  
Differentielle Personalpolitik. Eignung zielgruppenspezifischer  
Weiterbildung für ältere Arbeitnehmer. Wiesbaden: Deutscher Universitäts  
Verlag
- Fry, C. L. (1988):  
Theories of age and culture.  
In: Birren, J. E. & Bengtson, V. L. (Hrsg.), Emergent theories of aging.  
New York: Springer, S. 447-481
- Fry, C. L. (1995):  
Rural elderly.  
In: Maddox, G. L. (Hrsg.), Encyclopedia of Aging. New York: Springer,  
S. 831-832
- Fuchs, G. & Renz, C. (Hrsg.) (2001):  
Altern und Erwerbsarbeit. Workshopdokumentation. Akademie für  
Technikfolgenabschätzung in Baden Württemberg, Stuttgart, Nr. 201,  
Oktober 2001

## G

- Gagliardi, C., Spazzafumo, L., Marcellini, F., Mollenkopf, H., Ruopilla, I.,  
Tacken, M. & Szemann, Z. (2007):  
The outdoor mobility and leisure activities of older people in five  
European countries. *Ageing & Society*, 27 S. 683-700

- Gall, T. L., Evans, D. R. & Howard, J. (1997):  
The retirement adjustment process: Changes in the well-being of male retirees across time. *The Journals of Gerontology, Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 52, S. 110-117
- Gaugler, J. E. (2004):  
On the Tenure Track in Gerontology: I Wish I Had Known Then What I Know Now. *Educational Gerontology*, 30, S. 517-536
- George, L. K. (1989):  
Stress, social support, and depression over the life course.  
In: Markides, K. S. & Cooper, C. L. (Hrsg.), *Aging, stress and health*. Chichester: Wiley, S. 1241-1268
- George, L. K. (2006):  
Perceived Quality of Life.  
In: Binstock, R. H. & George, K. (Hrsg.), *Handbook of Aging and the Social Sciences*, 6 Ed., San Diego, CA: Elsevier, S. 320-336
- Gerbert, F. (2007):  
Generation Happy End, *Focus*, 51, S. 108-113
- Gerok, W. & Brandtstädter, J. (1992):  
Normales, krankes, optimales Altern.  
In: Baltes, P. B. & Mittelstraß, J. (Hrsg.), *Zukunft des Alterns und gesellschaftliche Entwicklung*. Berlin: De Gruyter, S. 356-385
- Gilleard, Ch. (2007):  
Old in Byzantine society.  
*Ageing & Society*, 27, Part 5, S. 623-643
- Gläser, J. & Grit L. (2001):  
Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. Hagen: FernUniversität
- Glamser, F. D. (1981):  
Determinants of a positive attitude toward retirement. *The Journals of Gerontology, Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 31, S. 104-107
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1965):  
Awareness of dying. Chicago: Aldine
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1967):  
The Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research. Chicago: Aldine
- Glenn, N. D. & Weaver, C. N. (1985):  
Age, cohort, and reported job satisfaction in the United States.  
In: Blau, Z. S. (Hrsg.), *Current Perspectives on Aging and the Life-cycle*, Greenwich, CT: JAI Press, S. 89-109
- Grimby, G. & Saltin, B. (1983):  
Mini-review. The ageing muscle. *Clinical Physiology*, 3, S. 209-218
- Gold, A. (1995):  
Gedächtnisleistungen im Höheren Erwachsenenalter. Der Einfluß von Vorwissen und Aufgabenkomplexität. Bern: Huber

- Goldschmidt, W. (1995):  
Task performance and fulfilment: Work and career in tribal and peasant societies.  
In: Gamst, F. C. (Hrsg.), *The meaning of work: Considerations for the 21<sup>st</sup> century*. Albany: State University of New York Press, S. 79-89
- Goudy, W. J. (1981):  
Changing work expectations: findings from the retirement history study.  
*Gerontologist*, 21, 6, S. 644-649
- Gove, W. R., Ortega, S. T. & Briggs, C. (1989):  
The Maturational and Role Perspectives on Aging and Self through the Adult Years: An Empirical Evaluation. *American Journal of Sociology*, 94, S. 1117-1145
- Graf, A. (2001):  
Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung. *io management*, 3, S. 24-31
- Gräf, P. L. (2003):  
Die Altenrepublik. *Wirtschaftswoche*, 26, S. 22-25
- Grauer, F. (1998):  
Personalmanagement für ältere Mitarbeiter. Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag
- Grenier, A. & Hanly, J. (2007):  
Older Women and Frailty: Aged, Gendered and Embodied resistance. *Current Sociology*, 2, S. 211 ff.
- Grossmann, U. (2006):  
Weise wird man nicht automatisch. *duz Magazin*, 11, S. 18
- Grundy, E. (2006):  
Ageing and vulnerable elderly people: European perspectives. *Ageing & Society*, 26, S. 105-134
- Gruneberg, M. (1979):  
Understanding job satisfaction. New York: Wiley.
- Gunzelmann, T., Brähler, C., Hessel, A. & Brähler, E. (1999):  
Körpererleben im Alter. *Zeitschrift für Gerontopsychologie & -psychiatrie*, 12, 1, S. 40-54
- Gustman, A. L., Mitchell, O. & Steinmeier, Th. (1993):  
Retirement research using the Health and Retirement Survey (Health and Retirement Study Working Paper Series No. 94-1002). Ann Arbor, MI: Institute for Social Research
- Gustman, A. L. & Steinmeier, Th. (2000):  
Retirement Outcomes in the Health and Retirement Study. SSRN eLibrary, <http://ssrn.com/paper=216692>

## H

- Habich, T. & Jöns, I. (2006):  
Altersbedingte Entwicklung beruflicher Kompetenzprofile.  
<http://www.psychologie.uni-mannheim.de/psychol/?content=mabei>



- Hansson, R., Koekkoek, P. de, Neece, W. & Patterson, D. (1997):  
Successful aging at work: Annual review, 1992-1996: the older worker and transitions to retirement. *Journal of Vocational Behavior*, 51, S. 202-233
- Harper, S. (2007):  
Ageing Societies: Myths, Challenges and Opportunities. *Ageing & Society*, S. 455-457
- Haslegrave, Ch. & Haigh, R. (1995):  
Aging Workers: The Consequences for Industry and for the Individuals. In: Kumashiro, M. (Hrsg.), *The Paths to Productive Aging*. London: Taylor & Francis, S. 245-268
- Hasselhorn, M. & Hager, W. (2001):  
Kognitives Training. In: Rost, D. H. (Hrsg.), *Handwörterbuch Pädagogische Psychologie*. 2. Auflage, Weinheim: PVU, S. 343-351
- Hauff, S. (2008):  
Zwischen Flexibilität und Sicherheit – zur aktuellen Entwicklung von Werten in der Arbeitswelt. *Soziale Welt*, 59, S. 53-74
- Hausdorf, J. M., Levy, B. R. & Wie, J. Y. (1999):  
The power of ageism on physical function of older persons: reversibility of age-related gait changes. *Journal of American Geriatrics Society*, 47, 11, S. 1346-1349
- Hauschild, H. & Kewes, T. (2004):  
Firmen machen Bogen um ältere Arbeitnehmer. *Handelsblatt*, 01.12.2004
- Havighurst, R. J. (1953):  
Developmental tasks and education, 3. Auflage. New York: David McKay
- Havighurst, R. J. (1963):  
Successful aging. In: Tibbits, C. & Donahue, W. (Hrsg.), *Process of aging*. New York: Williams, S. 299-320
- Havighurst, R. J., Neugarten, B. L. & Tobin, S. (1964):  
Disengagement and patterns of aging. *The Gerontologist*, 4, S. 24
- Hayward, M. & Hardy, M. (1985):  
Early retirement process among older men. *Research on Aging*, 7, S. 491-515
- Heaphy, B. (2007):  
Sexualities, Gender and Ageing, Resources and Social Change. *Current Sociology*, 2, S. 193
- Heckhausen, J. (1990):  
Entwicklung im Erwachsenenalter aus der Sicht junger, mittelalter und alter Erwachsener. *Zeitschrift für Entwicklungspsychologie und Pädagogische Psychologie*, 22, S. 1-21
- Heckhausen, J., Dixon, R. A. & Baltes, P. B. (1989):  
Gains and losses in development through adulthood as perceived by different adult age groups. *Developmental Psychology*, 25, S. 109-121

- Heeg, T. & Petersdorff, W. von (2006):  
Muß mit 60 wirklich schon Schluss sein? Frankfurter Allgemeine  
Sonntagszeitung, 23.07.2006
- Heineken, E. & Gekeler, C. (1985):  
Gedächtnisleistung und allgemeine Leistungsbereitschaft im Alter.  
Zeitschrift für Gerontologie, 18, S. 292-297
- Heinsohn, G. (2008):  
Demographischer Keynesianismus. Merkur, Heft 1, S. 36-44
- Henseke, G. & Tivig, T. (2007):  
Demographic Change and industry-specific Innovation Patterns in  
Germany. Thuenen-Series of Applied Economic Theory, Universität  
Rostock, Working Paper No. 72
- Henry, W. E. (1964):  
The theory of intrinsic disengagement.  
In: Hansen, P. (Hrsg.), Age with a future. Kopenhagen: Munksgaard,  
S. 419-424
- Herbert-Quandt-Stiftung (Hrsg.) (2004):  
Gesellschaft ohne Zukunft? Bevölkerungsrückgang und Überalterung als  
politische Herausforderung. Bad Homburg v. d. Höhe, Mai 2004
- Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R. P. & Capwell, D. F. (1957):  
Job attitudes: review of research and opinion. Pittsburg: Psychological  
Service of Pittsburgh
- Hess, D. (2005):  
Überalterung gefährdet Wachstumsziele. Handelsblatt, 03.03.2005
- Hess, D. (2006):  
Jugendwahn hat keine Zukunft. Handelsblatt, 24.08.2006
- Hill, M. (2007):  
Pensions. Ageing & Society, 7, S. 748-750
- Hillmann, J. (2000):  
Der Charakter: Wie wir werden, was wir sind. Psychologie heute, 10, S. 20
- Hillmann, J. (2001):  
Vom Sinn des langen Lebens. Wir werden, was wir sind. München: Kösel
- Himmelreich, F.-H. (1993):  
Erwerbsarbeit im Altersumbruch, Auswirkungen auf Menschen und  
Unternehmen.  
In: Bullinger, H. J., Volkholz, V., Betzl, K., Köchling, A. & Risch, W.  
(Hrsg.), Alter und Erwerbsarbeit der Zukunft, Berlin: Springer S. 10-14
- Hinze, P. (2007):  
Auslaufmodell Heizdecke. Focus, 51, S. 118-119
- Hofer, S. M. & Sliwinski, M. J. (2006):  
Design and analysis of longitudinal studies on aging.  
In: Birren, J. E. & Schaie, K. W. (Hrsg.), Handbook of the Psychology of  
Aging. 6 Ed., San Diego, CA: Academic Press, S. 15-37

- Hoff, E. H. (2002):  
Arbeit und berufliche Entwicklung.  
In: Filipp, S.-H. & Staudinger, U. M. (Hrsg.), *Entwicklungspsychologie des mittleren und höheren Erwachsenenalters*. Göttingen u. a.: Hogrefe
- Holahan, C. J., Moos, R. H. & Schaefer, J. A. (1996):  
Coping, stress, resistance and growth: conceptualizing adaptive functioning.  
In: Zeidner, M. & Endler, N. S. (Hrsg.), *Handbook of coping*. New York: Wiley, S. 24-43
- Hohmeier, J. (1978):  
Alter als Stigma.  
In: Hohmeier, J. & Pohl, H. J. (Hrsg.), *Alter als Stigma oder wie man alt gemacht wird*. Frankfurt/M.: Suhrkamp, S. 10-30
- Hooker, K. & Ventis, D. G. (1984):  
Work ethic, daily activities, and retirement satisfaction. *The Journals of Gerontology, Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 39, S. 478-484
- Horn, J. L. & Cattell, R. B. (1966):  
Age differences in primary mental ability factors. *The Journals of Gerontology, Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 21, S. 210-220
- Howard, A. & Bray, D. W. (1988):  
*Managerial lives in transition. Advancing age and changing times*. New York: Guilford
- Höpner, M. (2004):  
Was bewegt die Führungskräfte. *Soziale Welt*, 55, S. 263-282
- Hradil, S. (2000):  
Sozialer Wandel. Gesellschaftliche Entwicklungstrends.  
In: Schäfers, B. & Zapf, W. (Hrsg.), *Handwörterbuch zur Gesellschaft Deutschlands*, 2. Auflage. Opladen: Leske und Budrich
- Hradil, S. (2006):  
*Die Sozialstruktur Deutschlands im internationalen Vergleich*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage
- Hülshager, U. R. & Maier, G. W. (2008):  
Persönlichkeitseigenschaften, Intelligenz und Erfolg im Beruf. Eine Bestandsaufnahme internationaler und nationaler Forschung.  
*Psychologische Rundschau*, 2, S. 108-123
- Hüppe, M., Uhlig, T. & Stutzke, R. (1999):  
Erprobung einer Anordnung zur Prüfung alterskorrelierter Prozesse unter Belastung. *Zeitschrift für Gerontopsychologie und -psychiatrie*, 12, S. 181-194
- Hultsch, D. F., Hertzog, C., Small, B. J. & Dixon, R. A. (1999):  
Use it or lose it: Engaged lifestyle as a buffer of cognitive decline in aging? *Psychology and Aging*, 14, S. 245-263

- Hummert, M. L. (1990):  
Multiple stereotypes of elderly and young adults: a comparison of structure and evaluations. *Psychology and Ageing*, 5, S. 182-93
- Hunt, J. W. & Saul, P. N. (1957):  
The relationship of age, tenure, and job satisfaction in males and females. *Academy of Management Journal*, 18, 690-702
- Hurlbert, J. S., Haines V. A. & Beggs, J. J. (2000):  
Core Networks and Tie Aviation: What Kinds of Routine Networks Allocate Resources in Nonroutine Situations? *American Sociological Review*, 65, S. 598-618
- Hutchinson, S. L., Loy, D., Kleiber, D. A. & Dattilo, J. (2003):  
Leisure as a coping resource: variations in coping with traumatic injury and illness. *Leisure Sciences*, 25, 2-3, S. 143-161

## I

- Ilmarinen, J., Louhevaara, V., Korhonen, O., Nygard, C.-H., Hakola, T. & Suvanto, S. (1990):  
Changes in maximal cardiorespiratory capacity among aging municipal employees. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 17, S. 99-109
- Ilmarinen, J., Tuomi, K. & Klockars, M. (1995):  
Aging and work ability index: A 10-year-follow-up of municipal employees.  
In: Kumashiro, M. (Hrsg.), *The Paths to Productive Aging*. London: Taylor & Francis, S. 300-307
- Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.) (2004):  
Perspektive 2050. Ökonomik des demographischen Wandels. Köln
- Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.) (2005):  
Ältere Arbeitskräfte: ein Aktivposten für die Wirtschaft.  
In: *Argumente zu Unternehmensfragen*, 3, Köln
- Institut der deutschen Wirtschaft Köln (2008):  
Ältere Mitarbeiter. Informationen aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln für Pädagogen, 5, Köln
- Institut der deutschen Wirtschaft Köln (2008):  
Deutschland in Zahlen. Köln: Deutscher Instituts-Verlag
- Institut der deutschen Wirtschaft Köln (2009):  
Auf den Punkt gebracht. Ältere Beschäftigte und alternde Belegschaften.  
<http://www.iwkoeln.de/Informationen/AllgemeineInfodienste/AufdenPunktgebracht/%C3%84ltereBesch%C3%A4ftigte/tabid/2303/Default.aspx>,  
Zugriff am 28.01.2009
- Institut für Demoskopie Allensbach (1989):  
Archiv IAD, Umfrage 5023
- Isaksson, K., Hellgren, J. & Petterson, P. (2000):  
Repeated Downsizing. Attitudes and wellbeing for surviving personnel in a Swedish retail company.

In: Isaksson, K. et al. (Hrsg.), Health effects of the new labour market.  
New York, NY: Kluwer Academic, Plenum, S. 85-101

Isaksson, K. & Johansson, G. (2000):

Adaptation to continued work and early retirement following downsizing:  
Long-term effects and gender differences. *Journal of Occupational and  
Organizational Psychology*, 73, S. 241-256

Israel, S., Weidner, A., Pöthig, D. & Stengel, K. (1987):

Erkrankungen und Verletzungen bei sportlich aktiven und inaktiven 30-  
bis 60jährigen Personen. *Medizin und Sport*, 28, S. 227-230

## J

Jäncke, L. (2004):

Neuropsychologie des Alterns.

In: Kruse, A. & Martin, M. (Hrsg.), *Enzyklopädie der Gerontologie*. Bern:  
Huber, S. 207-223

Jansen, S. A., Priddat, B. P. & Stehr, N. (Hrsg.) (2008):

Demographie. Bewegungen einer Gesellschaft im Ruhestand.

Multidisziplinäre Perspektiven zur Demographiefolgenforschung.

*Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 60, 2, S. 421-426

Janson, P. & Martin, J. K. (1982):

Job satisfaction and age: A test of to views. *Social Forces*, 50,  
S. 1089-1102

Jaquish, G. A. & Ripple, R. E. (1981):

Cognitive creative abilities and self-esteem across the life-span. *Human  
Development*, 24, S. 110-119

Jolly, T., Creigh, S. & Mingay, A. (1980):

Age as a factor in employment. Research Paper No. 11. London:  
Department of Employment

Jürgens, K. (2008):

Reproduktion als Praxis. Zum Vermittlungszusammenhang von Arbeits-  
und Lebenskraft. *Berliner Journal für Soziologie*, 18, 2, S. 193-221

## K

Kalleberg, A. L. & Loscocco, K. A. (1983):

Aging, values and rewards: Explaining age differences in job satisfaction.  
*American Sociological Review*, 48, S. 78-90

Kanten, A. B. & Teigen, K. H. (2008):

Better than average and better with time: Relative evaluations of self and  
other in the past, present, and future. *European Journal of Psychology*, 38,  
S. 343-353

Kasschau, P. L. (1976):

Perceived age discrimination in a sample of aerospace employees.  
*Gerontologist*, 16, S. 166-173

- Kasschau, P. L. (1977):  
Age and race discrimination reported by middle-aged and older persons.  
*Social Forces*, 55, S. 782-742
- Kast, R. (2006):  
Personalentwicklung im demografischen Wandel. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 4, S. 32-36
- Kaiser, S. & Ringlstetter, M. (2007):  
Herausforderung 50 plus. *Personalwirtschaft*, 8, S. 55
- Kaufmann, S. (1986):  
The Ageless Self: Sources of Meaning in Late Life. Madison, Wisconsin:  
University of Wisconsin Press
- Kellaway, L. (2005):  
Intelligenz schadet der Firma. *Financial Times Personal*, 24.03.05
- Keller, J. & Bless, H. (2008):  
When positive and negative expectancies disrupt performance: Regulatory focus as a catalyst. *European Journal of Social Psychology*, 38, S. 187-212
- Kelley-Moore, J. A. & Ferraro, K. F. (2004):  
The Black/White Disability Gap: Persistent Inequality in Later Life? *The Journals of Gerontology, Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 59 B, S. 34-43
- Kessler, E. M., Rakoczy, K. & Staudinger, U. M. (2004):  
The portrayal of older people in prime time television series: the match with gerontological evidence. *Ageing & Society*, 24, S. 531-552
- Kieffer, J. A. (1984):  
New roles for older workers. *Aging*, 47, S. 11-16
- Kiefer, T. (1996):  
Der Einfluss der Arbeit auf das Erleben der Pensionierung.  
In: Burgmüller, R. & Dobler, S. et al. (Hrsg.), *Vor dem Ruhestand*. Bern: Huber, S. 93-120
- Kim, S. & Feldman, D. C. (2000):  
Working and retirement: the antecedents of bridge employment and its consequences for quality of life in retirement. *Academy of Management Journal*, 43, S. 1195-1210
- Kim, J. E. & Moen, P. (2002):  
Retirement transitions, gender, and psychological well being: a life-course, ecological model. *The Journals of Gerontology, Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 57, S. 212-222
- Kindermann, W. (1986):  
Sport und Alter.  
In: Marcia, J. T. (Hrsg.), *Das späte Alter und seine häufigsten Erkrankungen*. Berlin: Springer, S. 599-616
- King, L. A. Hicks, J. A., Krull, J. L. & Del Gaiso, A. K. (2006):  
Positive Affect and the Experience of Meaning in Life.  
*Journal of Personality and Social Psychology*, 90, 1, S. 179-196

- Kirsch, G. & Mackscheidt, K. (2006):  
Arbeiten bis 90. Frankfurter Allgemeine Zeitung, 27.05.2006
- Kleiber, D. A., Hutchinson, S. L. & Williams, R. (2002):  
Leisure as a resource in transcending negative life events: self-protection,  
self-restoration and personal transformation. Leisure Sciences, 24, 2,  
S. 219-35
- Kleinschmidt, C. (2006):  
Durchstarter mit weißem Haar. duz Magazin, 11, S. 12-15
- Klemp, G. O. & McClelland, D. C. (1986):  
What characterizes intelligent functioning among senior managers?  
In: Sternberg, R. J. & Wagner, R. K. (Hrsg.), Practical intelligence in an  
everyday world. New York: Cambridge University Press, S. 31-50
- Kliegel, R. & Mayr, U.:  
Kognitive Leistung und Lernpotential im höheren Erwachsenenalter.  
In: Weinert, Franz E. (Hrsg.), Psychologie der Erwachsenenbildung.  
Göttingen u. a.: Hogrefe, Kap. 3, S. 87-113
- Kluge, A. & Krings, F. (2006):  
Altersdiskriminierung – Prävention durch Training.  
Wirtschaftspsychologie aktuell, 4, S. 41-44
- Knopf, M. (1998):  
Gedächtnisleistung und Gedächtnisförderung.  
In: Kruse, A. (Hrsg.), Psychosoziale Gerontologie, Bd. 1, Göttingen u. a.:  
Hogrefe, S. 131-146
- Knopf, M., Kolodziej, P. & Preussler, W. (1990):  
Der ältere Mensch als Experte – Literaturübersicht über die Rolle von  
Expertenwissen für die kognitive Leistungsfähigkeit im höheren Alter.  
Zeitschrift für Gerontopsychologie und -psychiatrie, 4, S. 233-248
- Kocka, J. (2007):  
Chancen alternder Gesellschaften. Merkur, 4, S. 357
- Köchling, A., Astor, M., Fröhner, K.-D., Hartmann, E. A., Hitzblech, T., Jasper, G.  
& Reindl, J. (Hrsg.) (2000):  
Innovation und Leistung mit älterwerdenden Belegschaften, München,  
Mering: Hampp
- Köhler, H. (2007):  
Grußwort zur Jahrestagung des Forums Demographischer Wandel.  
In: Forum Demographischer Wandel des Bundespräsidenten. Bildung voll  
Leben – Leben voll Bildung, 3. Jahreskonferenz, Berlin, November 2007
- Kölpin, J. & Wambold, G. M. (2004):  
Personalmanagement im Vorfeld des demographischen Wandels.  
Prsonalwirtschaft, 1, S. 22-26
- Kohli, M. (1978):  
„Offenes“ und „geschlossenes“ Interview: Neue Argumente zu einer alten  
Kontroverse. Soziale Welt, 29, S. 1-25
- Kohli, M. (1988):  
Die gesellschaftliche und individuelle Bedeutung der Altersgrenze.

- In: Schmähl, W. (Hrsg.), Verkürzung oder Verlängerung der Erwerbsphase? – zur Gestaltung d. Übergangs vom Erwerbsleben in den Ruhestand in der Bundesrepublik Deutschland. Tübingen, S. 36-53
- Kohli, M. (1996):  
Erwerbsarbeit und ihre Alternativen.  
In: Baltes, M. M. & Montada, L. (Hrsg.), Produktives Leben im Alter, Frankfurt/M.: Campus, S. 154-183
- Kohli, M. & Künemund, H. (1998):  
Die zweite Lebenshälfte – Gesellschaftliche Lage und Partizipation (Ergebnisse des Alterssurvey, Bd. 1). Berlin: Institut für Soziologie der FU
- Kohn, M. L. (1981):  
Persönlichkeit; Beruf und soziale Schichtung: Ein Bezugsrahmen.  
In: Kohn, M. L. (Hrsg.), Persönlichkeit, Beruf und soziale Schichtung. Stuttgart: Klett-Cotta, S. 203-235
- Kohn, M. L. & Schooler, C. (1983):  
Work and personality: An inquiry into the impact of social stratification. Norwood, NJ: Ablex
- Kortendick, Susanne (2004):  
Kompetenzorientierte Evaluation von Führungskräfte Trainings in einem deutschen Verkehrsunternehmen. Dissertation. Universität Freiburg 2004
- Kosloski, K., Ginsburg, G. & Backman, C. W. (1984):  
Retirement as a process of active role transition.  
In: Allen, V. L. & Vliert, E. van de (Hrsg.), Role transitions: Explorations and explanations. New York: Plenum, S. 331-341
- Kosloski, K., Ekerdt, D. & DeViney, S. (2001):  
The Role of Job-Related Rewards in Retirement Planning. The Journals of Gerontology, Series B: Psychological Sciences and Social Sciences, 56, 3, S. 160-169
- Krekula, C. (2007):  
The Intersection of Age and Gender. Current Sociology, 2, S. 155-171
- Krone, I. & Krischinsky, B. (2007):  
Wir sind mitten im Veränderungsprozess. Personalwirtschaft, 8
- Kruse, A. (1995):  
Entwicklungspotentialität im Alter. Eine lebenslauf- und situationsorientierte Sicht psychischer Entwicklung.  
In: Borscheid, P. (Hrsg.), Alter und Gesellschaft. Stuttgart: Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft, S. 63-86
- Kruse, A. (1997):  
Bildung und Bildungsmotivation im Erwachsenenalter.  
In: Weinert, Franz E. (Hrsg.), Psychologie der Erwachsenenbildung. Göttingen u. a.: Hogrefe, Kap. 4
- Kruse, A. (2006 a):  
Das letzte Lebensjahr. Stuttgart, Kohlhammer
- Kruse, A. (2006 b):  
Alter und Gesundheitspolitik. Bundesgesundheitsblatt, 49 (6), S. 513-522



- Kruse, A. (2006 c):  
Potenziale des Alters in Wirtschaft und Gesellschaft – der fünfte  
Altenbericht der Bundesregierung. Zeitschrift für Erziehungswissenschaft
- Kruse, A. & Lehr, U. (1989):  
Intelligenz, Lernen und Gedächtnis im Alter.  
In: Platt, D. & Oesterreich, K. (Hrsg.), Handbuch der Gerontologie. New  
York: Fischer, Bd 5, S. 168-214
- Kruse, A. & Lehr, U. (1995):  
Ältere Mitarbeiter.  
In: Rosenstiel, L.von, Regent, E. & Domsch, M. (Hrsg.), Führung von  
Mitarbeitern. Stuttgart: Schäffer Verlag, S. 409-418
- Kruse, A. & Maier, G. (2000):  
Psychologische Beiträge zur Leistungsfähigkeit im mittleren und höheren  
Erwachsenenalter – Eine ressourcenorientierte Perspektive.  
In: Rothkirch, C. von (Hrsg.), Altern und Arbeit: Herausforderung für  
Wirtschaft und Gesellschaft. Berlin, S. 72-87
- Kruse, A. & Packebusch, R. (2006):  
Alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung.  
In: Zimolong, B. & Konradt, U. (Hrsg.), Enzyklopädie der Psychologie:  
Themenbereich D Praxisgebiete, Serie III Wirtschafts- Organisations- und  
Arbeitspsychologie, Band 2 Ingenieurspsychologie. Göttingen u. a.:  
Hogrefe, S. 425-458
- Kruse, A. & Rudinger, G. (1997):  
Lernen und Leistung im Erwachsenenalter.  
In: Weinert, Franz E. (Hrsg.), Psychologie der Erwachsenenbildung.  
Göttingen u. a.: Hogrefe, Kap. 2, S. 45-85
- Kruse, A. & Schmitt, E. (2004):  
Differentielle Psychologie des Alters.  
In: Pawlik, Kurt (Hrsg.), Theorien und Anwendungsfelder der  
Differentiellen Psychologie. Göttingen u. a.: Hogrefe, S. 533 ff.
- Kruse, A. & Schmitt, E. (2006):  
A multidimensional scale for the measurement of agreement with age  
stereotypes and the salience of age in social interaction. Ageing & Society,  
26, S. 393-411
- Kuckartz, U. (2005):  
CAQD Tagungsband. Marburg
- Kuckartz, U. (2006):  
CAQD Tagungsband. Marburg
- Kultusministerkonferenz (Hrsg.) (2007):  
Vorausberechnung der Schüler- und Absolventenzahlen 2005 bis 2020.  
Dok. Nr. 182, Bonn
- Kumashiro, M. (Hrsg.) (1995):  
The Paths to Productive Aging. London: Taylor & Francis

- Kuwan, H., Bilger, F., Gnahn, D. & Seidel, S. (2006):  
Berichtssystem Weiterbildung IX. Bonn: Bundesministerium für Bildung  
und Forschung.  
[http://www.bmbf.de/pup/berichtssystem\\_weiterbildung\\_neun.pdf](http://www.bmbf.de/pup/berichtssystem_weiterbildung_neun.pdf), Zugriff  
am 11.01.2009
- Kuwan, H., Graf-Cuiper, A. & Tippelt, R. (2004):  
Weiterbildungsnachfrage in Zahlen – Ergebnisse der  
Repräsentativbefragung.  
In: Barz, H. & Tippelt, R. (Hrsg.), Weiterbildung und soziale Milieus in  
Deutschland. Bd. 2: Adressaten und Milieuforschung zu  
Weiterbildungsverhalten und -interessen. Bielefeld: Bertelsmann, S. 19-86

## L

- Labouvie-Vief, G. (1982):  
Dynamic development and nature autonomy: A theoretical prologue.  
Human Development, 25, S. 161-191
- Labouvie-Vief, G. (1985):  
Intelligence and cognition.  
In: Birren, J. E. & Schaie, K. W. (Hrsg.), Handbook of the Psychology of  
Aging. San Diego, CA: Academic Press, S. 500-530
- Labouvie-Vief, G. (2003):  
Dynamic integration: Affect, cognition and the self in adulthood. Current  
Directions in Psychological Science, 12, S. 201-206
- Landesunfallkasse Hamburg (Hrsg.) (2003):  
Gesundheit als Wettbewerbsfaktor. Hamburg: LUK
- Lang, F. R. (2000):  
Endings and continuity of social relationships: Maximizing intrinsic  
benefits within personal networks when feeling near to death? Journal of  
Social and Personal Relationships, 17, S. 157-184
- Lang, F. R. & Carstensen, L. L. (1994):  
Close emotional relationship in late life: Further support for proactive  
aging in the social domain. Psychology and Aging, 9, S. 315-324
- Lang, F. R. & Carstensen, L. L. (2002):  
Time counts: Future time perspective, goals and social relationship.  
Psychology and Aging, 17, S. 125-139
- Lang, F. R. & Heckhausen, J. (2005):  
Stabilisierung und Kontinuität der Persönlichkeit im Lebenslauf.  
In: Asendorpf, J. B. (Hrsg.), Enzyklopädie der Psychologie:  
Themenbereich C Theorie und Forschung, Serie V  
Entwicklungspsychologie, Band 3. Soziale-, Emotionale- und  
Persönlichkeitsentwicklung. Göttingen u. a.: Hogrefe, S. 525-562
- Lang, F. R. & Heckhausen, J. (2006):  
Allgemeine Entwicklungspsychologie der Lebensspanne: Begriffe,  
Theorien und Befunde.  
In: Pawlik, K. (Hrsg.), Psychologie. Berlin: Springer, S. 277-292

- Lang, F. R., Rieckmann, N. & Baltes, M. M. (2002):  
Adapting to aging losses: Do resources facilitate strategies of selection, compensation, and optimization in everyday functioning? *The Journals of Gerontology, Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 57, S. 501-509
- Lang-von Wins, T., Mohr, G. & Rosenstiel, L. von. (2004):  
Kritische Laufbahnübergänge: Erwerbslosigkeit, Wiedereinstellung, Ruhestand.  
In: H. Schuler (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich D, Serie III, Band 3: Organisationspsychologie – Grundlagen und Personalpsychologie*, Kapitel 16, Göttingen u. a.: Hogrefe, S. 1113-1189
- Lazarus, R. S. & Folkmann, S. (1984):  
Stress, appraisal and coping. New York: Springer
- Leece, J. & Bornat, J. (2007):  
Developments in Direct Payments. *Ageing & Society*, 1, S. 167
- Lehr, U. (1982):  
Socio-psychological correlates of longevity. *Annual Review of Gerontology and Geriatrics*, 3, S. 102-147
- Lehr, U. (1988):  
Ältere Arbeitnehmer heute und morgen: Berufliche Leistungsfähigkeit und Übergang in den Ruhestand.  
In: Bericht der Kommission „Altern als Chance und Herausforderung“. Stuttgart: Staatsministerium des Landes Baden-Württemberg, S. 62-76
- Lehr, U. (2003):  
Psychologie des Alterns. 10. Auflage, Wiebelsheim: Quelle und Meyer
- Lehr, U. (2007):  
In der Altersforschung hat Deutschland Nachholbedarf.  
In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), *Forum – das Magazin der Bertelsmann Stiftung*, Gütersloh, S. 10-12
- Lehr, U. & Dreher, G. (1969):  
Determinands of attitudes toward retirement.  
In: Havighurst, R. J., Munnichs, M. A., Neugarten, B. L. & Thomae, H. (Hrsg.), *Adjustment to retirement – a cross-national study*, Darmstadt: Steinkopff, S. 234-252
- Lehr, U. & Thomae, H. (Hrsg.) (1987):  
Formen seelischen Alterns. Stuttgart: Enke
- Lehr, U. & Minnemann, E. (1987):  
Veränderung von Quantität und Qualität sozialer Kontakte vom 7. bis zum 9. Lebensjahrzehnt.  
In: Lehr, U. & Thomae, H. (Hrsg.), *Formen seelischen Alterns*. Stuttgart: Enke, S. 80-91
- Lehr, U. & Niederfranke, A. (1995):  
Führung von älteren Mitarbeitern.  
In: Kieser, A., Reber, G. & Wunderer, R. (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung*. 2. Auflage, Spalte 1-14

- Lehr, U. & Thomae, H. (1987):  
Formen seelischen Alterns. Ergebnisse der Bonner Gerontologischen Längsschnittstudie. Stuttgart: Enke
- Lehr, U. & Wilbers, J. (1992):  
Ältere Arbeitnehmer.  
In: Gaugler, E. & Weber, W. (Hrsg.), Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Auflage, Stuttgart, Spalte 203-212
- Leibbrand, W. (1968):  
Ciceros Schrift „Cato major de senectute“. Zeitschrift für Gerontologie, 1, S. 5-10
- Lennartz, K. D. (1993):  
Die Bedeutung des Erfahrungswissens in der NC-Verfahrenskette.  
In: Bullinger, H. J., Volkholz, V., Betzl, K., Köchling, A. & Risch, W. (Hrsg.), Alter und Erwerbsarbeit der Zukunft, Berlin: Springer, S. 73-77
- Leiter, M. P., Day, A. L., Harvie, P. & Shaughnessy, K. (2007):  
Personal and organizational knowledge transfer: Implications for worklife engagement. Human Relations, 2, S. 259-283
- Lemon, B. W., Bengston, V. L. & Peterson, J. A. (1972):  
An exploration of the activity theory of aging: activity types and life satisfaction among in-movers to a retirement community. The Journals of Gerontology, Series B: Psychological Sciences and Social Sciences, 27, S. 511-523
- Levy, B. R., Slade, M. D., Kunkel, S. R. & Kasl, V. (2002):  
Longevity increased by positive self-perceptions of aging. Journal of Personality and Social Psychology, 83, S. 261-278
- Liebig, S. & Scheller, P. (2007):  
Gerechtigkeit zwischen den Generationen. Journal für Soziologie, Berlin, 3, S. 301-323
- Lindenberger, U. & Kempermann, G. (2007):  
Alter beginnt in der Wiege. Der Spiegel, 12
- Ling, W. & Staude, J. (1978):  
Führungskräfte in Mittel- und Großbetrieben – eine empirische Analyse der personellen Zusammensetzung der oberen Führungsebene.  
Mannheim, S. 14 ff.
- Litwin, H. & Shiovitz-Ezra, S. (2006):  
The association between activity and wellbeing in later life: what really matters? Ageing & Society, 26, S. 225-242
- Litwin, H. (2007):  
Does early retirement lead to longer life? Ageing & Society, 27, Part 5, S. 739-755
- Livingston, D. W. (2001):  
Adult's Informal Learning: Definitions, Findings, Gaps and Future Research. NALL Working Paper, 21, Toronto

- Lund, A. & Engelsrud, G. (2008):  
 ‘I am not *that* old’: inter-personal experiences of thriving and threats at a senior center. *Ageing & Society*, 28, S. 675-692
- Lynch, J. (2007):  
 Age in the Welfare State: The Origins of Social Spending on Pensioners, Workers and Children. *Ageing & Society*, 11, S. 972-973
- M**
- MacDonald, E. B., Ritchie, K. R., Murray, K. J., O’Neil, J. O. & Gilmour, W. H. (1995):  
 Accidents and Sickness Absence in Aging Health Care Workers.  
 In: Kumashiro, M. (Hrsg.), *The Paths to Productive Aging*. London: Taylor & Francis, S. 200-206
- Maddox, G. L. (1965):  
 Fact and artefact: evidence bearing on disengagement theory.  
*Human Development*, 8, S. 117-130
- Maddox, G. L. (1966):  
 Retirement as a social event in the United States:  
 In: McKinney, G. J. & Vyver, F. (Hrsg.), *Aging and social policy*. New York: Appleton, S. 119-135
- Maddox, G. L. & Eisdorfer, C. (1963):  
 Zusammenhänge zwischen Aktivität und Stimmung bei älteren Menschen.  
 In: Thomae, H. & Lehr, U. (Hrsg.), *Altern – Probleme und Tatsachen*. Frankfurt/M.: Akademische Verlagsgesellschaft, S. 235-252
- Magai, C. & Passman, V. (1997):  
 The interpersonal basis of emotional behaviour and emotion regulation in adulthood. *Annual Review of Gerontology and Geriatrics*, 17, S. 104-137
- Mager, R., Stefanie, O., Angehrn, I., Mueller-Spahn, F., Bekiaris, E., Wiederhold, B. K., Sulzenbacher, H. & Bullinger, A. H. (2005):  
 Neurophysiological Age Differences During Task-Performance in a Stereoscopic Virtual Environment. *Applied Psychophysiology and Biofeedback*, 30, 3, S. 233-238
- Mai, J. (2004):  
 Karriere mit 45. *Wirtschaftswoche*, 40, S. 117-120
- Maier, G. (1996):  
 Das Erleben der Berufsfähigkeit bei älteren Arbeitnehmern. Dissertation. Universität Heidelberg
- Maier, G. (1997):  
 Das Erleben der Berufssituation bei älteren Arbeitnehmern. Frankfurt/M.: Lang Verlag
- Maier, G. (1998):  
 Formen des Erlebens der Arbeitssituation: ein Beitrag zur Innovationsfähigkeit älterer Arbeitnehmer. *Zeitschrift für Gerontologie*, 31, S. 127-137

- Maier, G. (2001):  
Aspekte der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer.  
In: Fuchs, G. & Renz, C. (Hrsg.), Altern und Erwerbsarbeit.  
Workshopdokumentation. Akademie für Technikfolgenabschätzung in  
Baden-Württemberg, Stuttgart, Nr. 201, Oktober 2001, S. 32-46
- Maier, G. et al. (2003):  
Die Mischung macht's. Personalwirtschaft, 12, S. 15-18
- Maintz, G. (2001):  
Maßnahmen und Instrumente zur Beurteilung und Förderung der  
Arbeitsfähigkeit Älterwerdender im Betrieb.  
In: Fuchs, G. & Renz, C. (Hrsg.), Altern und Erwerbsarbeit.  
Workshopdokumentation. Akademie für Technikfolgenabschätzung in  
Baden Württemberg, Stuttgart, Nr. 201, Oktober 2001, S. 46-60
- Malanowski, Norbert (2007):  
Warum auf Lebensarbeitszeitkonten verzichtet werden soll. WSI  
Mitteilungen, 11, S. 624-628
- Markus, H. P. & Herzog, A. R. (1991):  
The role of the self-concept in aging. Annual Review of Gerontology and  
Geriatrics, 11, S. 110-143
- Marquié, J. C., Foret, J. & Quéinnec, Y. (1999):  
Effects of Age, Working Hours, and Job Content on Sleep: A Pilot Study.  
Experimental Aging Research, 25, S. 421-427
- Marsden, Peter V. (1987):  
Core Discussions Networks of Americans. American Sociological Review,  
52, S. 122-131
- Marsiske, M. & Margrett, J. A. (2006):  
Everyday problem solving and decision making.  
In: Birren, J. E. & Schaie, K. W. (Hrsg.), Handbook of the Psychology of  
Aging. 6 Ed., San Diego, CA: Academic Press, S. 315-342
- Marsiske, M. & Willis, S. L. (1998):  
Practical creativity in older adult's everyday problem solving: life-span  
perspectives.  
In: Adams-Price C. E. (Hrsg.), Creativity and successful aging. New York:  
Springer, S. 73-116
- Marstedt, G. & Müller, R. (1998):  
Ein kranker Stand? Fehlzeiten und Integration älterer Arbeitnehmer im  
Vergleich Öffentlicher Dienst – Privatwirtschaft. Berlin: Edition Sigma
- Marstedt, G. & Müller, R. (2003):  
Daten und Fakten zur Erwerbsbeteiligung Älterer.  
In: Maintz, G. (2003): Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer – Abschied  
vom Defizitmodell.  
In: Badura, B., Schellschmidt, H. & Vetter, C. (Hrsg.), Fehlzeitenreport  
2002 – Demographischer Wandel: Herausforderung für die betriebliche  
Personal- und Gesundheitspolitik, Berlin: Springer, S. 43-58

- Martin, P., Poon, L. W., Kim, E. & Johnson, M. A. (1996):  
Social and psychological resources of the oldest old. *Experimental Aging Research*, 22, S. 121-139
- Martin, M. & Kliegel, M. (2005):  
Psychologische Grundlagen der Gerontologie. Stuttgart: Kohlhammer
- Mathey, F. J. (1987):  
Sensumotorische Fertigkeiten.  
In: Lehr, U. & Thomae H. (Hrsg.), *Formen seelischen Alterns*. Stuttgart: Enke, S. 74-79
- Mathis, R. & Jackson, J. (2000):  
Human resource management. 9 Ed., Cincinnati, OH: South-Western
- Mayer, H. O. (2002):  
Interview und schriftliche Befragung. München: Oldenbourg
- Mayer, K. U. & Baltes, P. B. (Hrsg.) (1996):  
Die Berliner Altersstudie. Berlin
- Mayring, P. (1990):  
Pensionierung.  
In: Mayring, P. & Saup, W. (Hrsg.), *Entwicklungsprozesse im Alter*. Stuttgart: Kohlhammer, S. 37-56
- Mayring, P. (1996):  
Antizipation des Ruhestandes.  
In: Buchmüller, R., Dobler, S., Kiefer, T., Margulies, F., Mayring, P., Melching, M. & Schneider, H. D. (Hrsg.), *Vor dem Ruhestand*. Freiburg: Universitätsverlag, S. 35-45
- Mayring, P. (2002):  
Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. 5. Auflage: Weinheim: Beltz.
- McClearn, G. E. (2003):  
Combining molecular and quantitative genetics: Decomposing the architecture of lifespan development.  
In: Staudinger, U. M. & Lindenberger, U. (Hrsg.), *Understanding human development: Dialogs with lifespan psychology*. Dordrecht, Netherlands: Kluver, S. 361-379
- McClelland, D. C., Scioli, A. & Weaver, S. (1998):  
The effect of implicit and explicit motivation on recall among old and young adults. *International Journal of Aging and Human Development*, 46, S. 1-20
- McCrea, S. M. (2008):  
Self-Handicapping, Excuse Making, and Counterfactual Consequences for Self Esteem and Future Motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95, 2, S. 274-293
- McCune, N. & Schmitt, J. (1981):  
The relationship between job attitudes and the decision to retire. *Academy of Management Journal*, 24, S. 795-802.

- McDaniel, M. A., Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (1988):  
Job experience correlates of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 73, S. 327-330
- McEvoy, G. M. & Cascio, W. F. (1989):  
Cumulative evidence of the relationship between employee age and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 74, S. 744-762
- McPherson, M., Smith-Lovin, L. & Brashears, M. E. (2006):  
Social isolation in America: Changes in core discussion networks over two decades. *American Sociological Review*
- Menges, U. & Hamel, W. (Hrsg.) (2000):  
Ältere Mitarbeiter als betriebliches Erfolgskapital. Köln: Bachem
- Merton, R. K. (1968):  
The Matthew effect in science. *Science*, 159, S. 56-63
- Merz, E.-M., Schuengel, C. & Schulze, H.-J. (2008):  
Inter-generational relationship at different ages: an attachment perspective. *Ageing & Society*, 7, S. 717-737
- Meusel, H. (1996):  
Bewegung, Sport und Gesundheit im Alter. Wiesbaden: Quelle & Meyer
- Mikami, K., Izumi, S., Hasegawa, T. & Kumashiro, M. (1995):  
A cross-sectional study on the job adaption of middle-aged and older workers.  
In: Kumashiro, M. (Hrsg.), *The Paths to Productive Aging*. London: Taylor & Francis, S. 307-315
- Millward, C. (2005):  
Retirement trends: an Australian typology.  
In: *Social Sciences Postgraduate Conference*. La Trobe University 14.11.2005. Unpublished manuscript
- Ming-Lin Chong, A. et al. (2006):  
Positive ageing: the views of middle-aged and older adults in Hong Kong. *Ageing & Society* 26, S. 243-265
- Mitchell, O. S. (1990):  
Aging, job satisfaction, and job performance.  
In: Bluestone, I., Montgomery, R. J. V. & Owen, J. D. (Hrsg.), *The aging of the American work force: problems, programs, policies*. Detroit: Wayne State University Press, S. 242-272
- Moen, P., Dempster-McClain, D. & Williams, R. M. Jr. (1992):  
Successful Aging: A life Course perspective on Women's Multiple Roles and Health: *American Journal of Sociology*, 97, S. 1612-1638
- Mol, F. & Wimmers, M. (1971):  
„Fluide“ Intelligenz im Alter. *Aktuelle Gerontologie* 1, S. 159-165
- Mondy, R., Sharplin, A. & Flippo, E. B. (1988):  
Management: Concepts and practices. Boston: Allyn and Bacon



- Montepare, J. M. & Lachman, M. R. (1989):  
‘You’re only as old as you feel’: self-perceptions of age, fears of aging and life satisfaction from adolescence to old age. *Psychology and Ageing*, 4, 1, S. 73-78
- Mogk, M. (2000):  
Alt und jung im Betrieb – Altersmischung als neue Zielvorstellung für Großbetriebe.  
In: Rothkirch, C. von (Hrsg.), *altern und arbeit: Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft*. Berlin: Edition Sigma, S. 350-361
- Morgan, D. L. (1988):  
Age Differences in Social Networks Participation. *The Journals of Gerontology, Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 43, S. 129-137
- Morgan, L. A. & Kunkel, S. R. (2008):  
Aging, Society and the Life Course. *Ageing & Society*, 4, 2008, S. 439-440
- Morschhäuser, M. (2000):  
Personalentwicklung oder Personalaustausch? Perspektiven alter(n)sbezogener Personalplanung.  
In: Rothkirch, C. von (Hrsg.), *Altern und Arbeit: Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft*. Berlin: Edition Sigma, S. 282-293
- Moschhäuser, M. (2003):  
Gesund bis zur Rente? Ansatzpunkte einer alternsgerechten Arbeits- und Sozialpolitik.  
In: Badura, B., Schellschmidt, H. & Vetter, C. (Hrsg.), *Fehlzeitenreport 2002 – Demographischer Wandel: Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik*, Berlin: Springer
- Morschhäuser, M. (2004):  
Gesundheit im Erwerbsverlauf. Bedeutung und Ansatzpunkte einer alternsgerechten Arbeits- und Personalpolitik.  
In: Schott, Thomas (Hrsg.), *Eingliedern statt ausmustern – Möglichkeiten und Strategien zur Sicherung der Erwerbstätigkeit älterer Arbeitnehmer*. Heidelberg: Juventa, S. 125-137
- Moser, K. (1997):  
Commitment in Organisationen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 42, S. 160-170
- Moser, K. (1998):  
Gibt es negative Seiten von Commitment? *Gruppendynamik*, 29, S. 263-274
- Moser, K. (2004):  
Organisationale Sozialisation und berufliche Entwicklung.  
In: Schuler, H. (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie. Themenbereich D, Serie III, Band 3: Organisationspsychologie – Grundlagen und Personalpsychologie*, Kapitel 11, Göttingen u. a.: Hogrefe, S. 533-595

- Mountain, G. (2004):  
Occupational Therapy with Older People. London: Whurr
- Mroczek, D. K. & Kolarz, C. M. (1998):  
The Effect of Age on Positive and Negative Affect: A Developmental Perspective on Happiness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, S. 1333-1349
- Mroczek, D. K. & Spiro, A. (2003):  
Modeling intraindividual change in personality traits: Findings from the Normative Aging Study. In: *The Journals of Gerontology, Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 3, S. 153-165
- Mroczek, D. K., Spiro, A. & Griffin, P. W. (2006):  
Personality and aging.  
In: Birren, J. E. & Schaie, K. W. (Hrsg.), *Handbook of the Psychology of Aging*. 6 Ed., San Diego: CA: Academic Press, S. 363-377
- Müller, E., Wilke, R., A. und Zahn, P. (2007):  
Beschäftigung und Arbeitslosigkeit älterer Arbeitnehmer, eine mikroökonomische Evaluation der Arbeitslosenreform von 1997, *Jahrbücher f. Nationalökonomie u. Statistik*, Lucius & Lucius Verlag Stuttgart, Bd. 227/1, S. 66-86
- Müller, G. (2003):  
An älteren Mitarbeitern geht kein Weg vorbei. *Personalwirtschaft*, 9
- Mullan, C. & Gorman, L. (1972):  
Facilitation adaption and change: A case study in retraining middle-aged and older workers aer lingus. *Industrial Gerontology*, 12, S. 20-39
- Mullen, E. J. & Noe, R. A. (1999):  
The mentoring information exchange: when do mentors seek information from their protégés? *Journal of Organizational Behavior*, 20, S. 233-242
- Munnichs, J. M. A. (1966):  
Old age and finitude. Basel: Karger
- N**
- Nagel, B. (2007):  
Älter werden – Aktiv bleiben.  
In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), *Forum – das Magazin der Bertelsmann Stiftung*. Gütersloh, S. 10-12
- Naegele, G. (1992):  
Zwischen Arbeit und Rente- gesellschaftliche Chancen und Risiken älterer Arbeitnehmer. Augsburg: Maro
- Naegele, G. (1993):  
Produktiv arbeiten können mit älteren Arbeitnehmern.  
In: Bullinger, H. J., Volkholz, V., Betzl, K., Köchling, A. & Risch, W. (Hrsg.), *Alter und Erwerbsarbeit der Zukunft*, Berlin: Springer, S. 144-149
- Naegele, G. (1996):  
Alters- und Beschäftigungsentwicklung der nächsten Jahrzehnte – Probleme und mögliche Lösungsvorschläge.

- In: Frerichs, F. (Hrsg.), *Ältere Arbeitnehmer im Demographischen Wandel – Qualifizierungsmodelle und Eingliederungsstrategien*. Münster: Lit Verlag, S. 23-33
- Naegele, G. (2001):  
Demographischer Wandel und Erwerbsarbeit im Alter.  
In: Fuchs, G. & Renz, C. (Hrsg.), *Altern und Erwerbsarbeit*.  
Workshopdokumentation. Akademie für Technikfolgenabschätzung in  
Baden Württemberg, Stuttgart, Nr. 201, Oktober 2001, S. 5-22
- Naegele, G. (2005):  
Nachhaltige Arbeits- und Erwerbsfähigkeit für ältere Arbeitnehmer.  
WSI Mitteilungen, 4, S. 214-219
- Nahrendorf, R. (2005):  
Überalterung der Deutschen drückt langfristig das Wachstum.  
Handelsblatt, 01.02.2005
- Neubach, B., Roth, C., Wegge, J. & Schmidt, K.-H. (2006):  
Alt und Jung in einem Team. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 4, S. 37-40
- Neugarten, B. L., Havighurst, R. J. & Tobin, S. S. (1968).  
*Personality and Patterns of Aging*.  
In: Neugarten, B. (Hrsg.), *Middle Age and Aging*. Chicago, IL: University  
of Chicago Press, S. 173-177
- Nimrod, G. (2007 a):  
Reducing, concentrating and diffusing: post-retirement leisure behavior  
and life satisfaction. *Leisure Sciences*, 29, 1, S. 91-111
- Nimrod, G. (2007 b):  
Retirees' leisure: activities, benefits, and their contribution to life  
satisfaction. *Leisure Studies*, 26, 1, S. 65-80
- Nimrod, G. (2008):  
In support of innovation theory: innovation in activity patterns and life  
satisfaction among recently retired individuals. *Ageing & Society*, 28,  
Part 6, S. 831-847
- Nikutta, S. E.: (2009):  
Ziele des lebensereignisorientierten Personalmanagements.  
In: Armutat, S. et al. (Hrsg.), *Lebensereignisorientiertes  
Personalmanagement – Eine Antwort auf die demographische  
Herausforderung*. Bielefeld: Bertelsmann, S. 32-40
- Nosek, B. A., Banaji, M. R. & Greenwald, A. G. (2002):  
Harvesting implicit group attitudes and beliefs from demonstration web  
site. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 6, 2, S. 101-115
- Nuttman-Shwartz, O. (2001):  
The relationships between 'life story' and 'life scenario' and the effects of  
these relationships on adjustment to retirement. Doctoral dissertation. Tel  
Aviv: Tel Aviv University
- Nuttman-Shwartz, O. (2007):  
Is there life without work? *International Journal of Aging and Human  
Development*, 64, 2, S. 129-147

- Nuttman-Shwartz, O. (2008):  
Bridging the gap: the creation of continuity by men on the verge of retirement. *Ageing & Society* 28, S. 185-202
- Nyberg, L., Sandblom, J., Jones, S., Neely, A., Petersson, K. & Ingvar, M. (2003):  
Neutral correlates of training-related memory improvement in adulthood and aging. *Proceedings of the National Academy of Sciences, USA*, 100, S. 13728-13733
- Nygaard, C.-H., Suurnäkki, T., Peltomaa, T. & Ilmarinen, J. (1995):  
Objectively assessed job demands among elderly employees in 1981 and 1993.  
In: Kumashiro, M. (Hrsg.), *The Paths to Productive Aging*. London: Taylor & Francis, S. 325-331
- O**
- Öberg, P. & Tornstam, L. (1999):  
Body images among Swedish men and women of different ages.  
*Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie*, 32, Supplement 2, II, S. 304 ff.
- Öberg, P. & Tornstam, L. (2001):  
Youthfulness and fitness-identity ideals for all ages? *Journal of Aging and Identity*, 6, 1, S. 15-29
- O’Rand, A. M. (2003):  
Cumulative Advantage theory in Life Course Research.  
In: Crystal, S. & Shea, D. (Hrsg.), *Annual Review of Gerontology and Geriatrics*, 22, S. 14-30
- Oswald, W. D. (1996):  
Kognitive Leistungsfähigkeit.  
In: Ettrich, K., Lehr, U., Oswald, W. D., Roether, G. & Rudinger, G. (Hrsg.), *Bericht über den ersten Untersuchungsabschnitt der Interdisziplinären Langzeitstudie über die Entwicklung im Erwachsenenalter (ILSE)*. Heidelberg: DZFA
- Oswald, W. D., Rupprecht, P. & Hagen, B. (1997):  
Aspekte der kognitiven Leistungsfähigkeit bei 62-64jährigen aus Ost- und Westdeutschland. *Zeitschrift für Gerontopsychologie und –psychiatrie*, 10, S. 213-229
- Oswald, W. D., Hagen, B. & Rupprecht, P. (1998):  
Bedingungen der Erhaltung und Förderung von Selbständigkeit im höheren Lebensalter (SIMA): Verlaufsanalyse des kognitiven Status.  
*Zeitschrift für Gerontopsychologie und –psychiatrie*, 11, S. 202-221
- Oswald, W. D., Hagen, B., Rupprecht, R. & Gunzelmann, T. (2003):  
Erhalt der Selbständigkeit im höheren Lebensalter: Langfristige Effekte der SIMA-Längsschnittstudie.  
In: Karl, F. (Hrsg.), *Sozial- und verhaltenswissenschaftliche Gerontologie – Alter und Altern als gesellschaftliches Problem und individuelles Thema*. Weinheim: Juventa, S. 261-270

**P**

- Pache, T. & Kühnen, E. (2005):  
So lange wie möglich Luxus und Eigenständigkeit. Financial Times  
Deutschland, 14.01.2005
- Pack, J., Buck, H., Kistler, E., Mendius, H. G., Morschhäuser, M. & Wolff, H.  
(2000):  
Zukunftsreport demographischer Wandel – Innovationsfähigkeit in einer  
alternden Gesellschaft, Bonn: Bundesministerium für Bildung und  
Forschung
- Packebusch, L. (2006):  
Demografische Entwicklung – Konsequenzen für Arbeitsgestaltung und  
Organisation. Wirtschaftspsychologie aktuell, 4, S. 27-31
- Pätzold, H. (2008):  
Verantwortung und Lebenslanges Lernen. PÄD Forum, 3, S. 139-142
- Palmore, E. B., Burchett, B. M., Fillenbaum, G. G., George, L. K. & Wallmann, L.  
M. (1985):  
Retirement. Causes and consequences. New York: Springer
- Palmore, E. B. (1990):  
Ageism: Negative and Positive. New York: Springer
- Park, D. C. (1992):  
Applied cognitive aging research.  
In: Craig, F. I. M. & Salthouse, T. A. (Hrsg.), The handbook of aging and  
cognition. Hillsdale, NJ: Erlbaum, S. 449-493
- Park, D. C. (2000):  
The basic mechanisms accounting for age-related decline in cognitive  
function.  
In: Park, D. C. & Schwartz, N. (Hrsg.), Cognitive aging. Philadelphia, PA:  
Psychology Press, S. 3-21
- Parkhouse, W. & Gall, B. (2004):  
Task Frequency as a Function of Age for the Powerline Technician Trade.  
Ergonomics, 47, 6, S. 660-670
- Parsons, C., Liden, R. C., O'Connor, E. J. & Nagao, D. H. (1991):  
Employee responses to technically-driven change: The implementation of  
office automation in a service organization. Human Relations, 44,  
S 1331-1357
- Pawlik, Kurt (Hrsg.) (1996):  
Grundlagen und Methoden der Differentiellen Psychologie. Göttingen u. a.:  
Hogrefe
- Pawlik, Kurt (Hrsg.) (2004):  
Theorien und Anwendungsfelder der Differentiellen Psychologie.  
Göttingen u. a.: Hogrefe
- Payne, C., Robbins, S. & Dougherty, L. (1991):  
Goal directness and older adult adjustment. Journal of Counseling  
Psychology, 38, 3, S. 301-307

- Peace, S., Holland, C. & Kellaheer, L. (2007):  
Environment and Identity in Later Life. *Ageing & Society*, S. 458-460
- Perrig-Chiello, P., Perrig, W. J., Stähelin, H. B. & Ehram, R. (1997):  
Gesundheitsbezogene Kontrollüberzeugungen und subjektive und objektive Gesundheitsindikatoren im Alter. *Zeitschrift für Gerontopsychologie und –psychiatrie*, 10, S. 3-16
- Perry, E. L., Simpson, P. A., NicDomhnaill, O. M. & Siegel, D. M. (2003):  
Is There a Technology Age Gap? Associations among Age, Skills and Employment Outcomes. *International Journal of Selection and Assessment* 11, 2/3, S. 141 ff.
- Peterson, D. & Coberly, S. (1988):  
The older worker: myths and realities.  
In: Morris, R. & Bass, S. A. (Hrsg.), *Retirement Reconsidered: Economic and social Roles for Older People*. New York: Springer, S. 116-128
- Peterson, R. T. (1992):  
The depiction of senior citizens in magazine advertisements: a content analysis. *Journal of Business Ethics*, 11, 9, S. 701-706
- Phillipson, C. (2007):  
The “elected” and the “excluded”: sociological perspectives on the experience of place and community in old age. *Ageing & Society*, 27, S. 321-342
- Popper, K. R. (1935/1994):  
*Logik der Forschung*. Tübingen: Mohr
- Pinder, C. C. & Schroeder, K. G. (1987):  
Time to proficiency following job transfers. *Academy of Management Journal*, 30, S. 338-353
- Pippke, W. & Wolfmeyer, P. (1976):  
Die berufliche Mobilität von Führungskräften in Wirtschaft und Verwaltung. Baden-Baden: Nomos, S. 98 ff.
- Pischner, R. & Wagner, G. (1992):  
Zwei Aspekte der Flexibilität beim Übergang vom Erwerbsleben in den Ruhestand.  
In: Hujer, R., Schneider, H. & Zapf, W. (Hrsg.), *Herausforderungen an den Wohlfahrtsstaat im strukturellen Wandel*. Frankfurt/M.: Campus, S. 99-115
- Plessner, H. (1965):  
Die Stufen des Organischen und der Mensch: Einleitung in die philosophische Anthropologie. Berlin: De Gruyter
- Plümper, T. (2003):  
*Effizient schreiben*. Wien: Oldenbourg
- Price, J. L., Thompson, P. H. & Dalton, G. W. (1975):  
A longitudinal study of technological obsolescence. *Research Management*, 11, S. 22-28

Pruchno, R. A. and Smyer, M. A. (Hrsg.) (2008):  
Challenges of an Aging Society: Ethical Dilemmas, Political Issues.  
*Ageing & Society*, 28, Part 6, S. 906-908

## Q

- Quayhagen, M. P. & Quayhagen, M. (1982):  
Coping with conflict. *Research on Aging*, 4, S. 364-377
- Quinn, J. F., Burkhauser, R. V. & Myers, D. A. (1990):  
Passing the torch: The influence of economic incentives on work and retirement: Kalamazoo. MI: Upjohn Institute for Employment Research
- Quinones, M. A., Ford, J. K. & Teachout, M. S. (1995):  
The relationship between work experience and job performance: A conceptual and meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 48, S. 887-910

## R

- Ragins, B. R. & Cotton, J. L. (1999):  
Mentor functions and outcomes: A comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology*, 84, S. 529-550
- Ragins, B. R. & Scandura, T. A. (1999):  
Burden of blessing? Expected costs and benefits of being a mentor. *Journal of Organizational Behavior*, 20, S. 493-509
- Rathgeb, I. et al. (2005):  
Aufgabenstellung: Ältere Mitarbeiter. *Personalwirtschaft*, 12, S. 45-48
- Reich, J. W., Zautra, A. J. & Hill, J. (1987):  
Activity, event transactions, and quality-of-life in older adults. *Psychology and Aging*, 2, S. 116-124
- Reitzes, C. D., Mutran, E. J. & Verrill, L. A. (1995):  
Activities and self-esteem: continuing the development of activity theory. *Research on Aging*, 17, S. 260-277
- Reitzes, C. D. & Mutran, E. J. (2004).  
The transition to retirement: stages and factors that influence retirement adjustment. *Aging and Human Development*, 59, 1, S. 63-84
- Reitzes, C. D. & Mutran, E. J. (2006):  
Lingering identities in retirement: *Sociological Quarterly*, 47, 2, S. 333-359
- Reynolds, F. & Lim, K. H. (2005):  
The social context of older people.  
In: McIntyre, A. & Atwal, A. (Hrsg.), *Occupational Therapy of Older People*. Oxford: Blackwell, S. 27-48
- Rhodes, S. R. (1983):  
Age-related differences in work attitudes and behaviour: A review and conceptual analysis. *Psychological Bulletin*, 93, S. 328-367

- Richardson, V. & Kilty, K. M. (1991):  
Adjustment to retirement: Continuity vs. Discontinuity. *International Journal of Aging and Human Development*, 32, S. 151-169
- Richardson, V. & Kilty, K. (1992):  
Retirement intentions among Black professionals: Implications for practice with older Black adults. *The Gerontologist*, 32, S. 7-16
- Ribeiro, O. & Paul, C. (2008):  
Older male carers and the positive aspects of care. *Ageing & Society*, 28, S. 165-183
- Riesenhuber, H. (1993):  
Demographische Entwicklungs-Herausforderung für Wirtschaft, Wissenschaft und Politik.  
In: Bullinger, H. J., Volkholz, V., Betzl, K., Köchling, A. & Risch, W. (Hrsg.), *Alter und Erwerbsarbeit der Zukunft*, Berlin: Springer, S. 3-9
- Riley, M. W. (1982):  
Aging and social change.  
In: Riley, M. W., Abeles, R. P. & Feitelbaum, M. S. (Hrsg.), *Aging from birth to death: Sociotemporal perspectives*, Bd II. Boulder, CA: Westview Press
- Riordan, C. M. & Shore, L. M. (1997):  
Demographic diversity and employee attitudes: An examination of relational demography within work units. *Journal of Applied Psychology*, 82, S. 342-358
- Risch, W. (1993):  
Innovationen mit älteren Führungskräften in den neuen Bundesländern.  
In: Bullinger, H. J., Volkholz, V., Betzl, K., Köchling, A. & Risch, W. (Hrsg.), *Alter und Erwerbsarbeit der Zukunft*, Berlin: Springer, S. 156-161
- Robinson, P. K. (1986):  
Age, health and job performance.  
In: Birren, J. E., Robinson, P. K. & Livingston, E. (Hrsg.), *Age, Health and Employment*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, S. 63-74
- Robinson, T. E. Popovich, M. Gustafson, R. & Fraser, C. (2003):  
Older adults' perception of offensive senior stereotypes in magazine advertisements: results of Q-method analysis. *Educational Gerontology*, 29, 6, S. 503-519
- Robinson, T.E., Gustafson, B. & Popovich, M. (2008):  
Perceptions of negative stereotypes of older people in magazine advertisements: comparing the perceptions of older adults and college students. *Ageing & Society*, 28, S. 233-251
- Rodgers, W. (1982):  
"Trends in reported happiness within demographically defined subgroups 1975-78.", *Social Forces*, 60, S. 826-842
- Rodin, J., Timko, C. & Harris, S. (1985):  
The construct of control: biological and psychological correlates. *Annual Review of Gerontology and Geriatrics*, 6, S. 3-55



- Rosen, B. & Jerdee, T. H. (1985):  
Older employees: New roles for valued resources. Homewood, IL: Dow-Jones-Irwin
- Rosenow, J. & Nachold, F. (1994):  
Die Regulierung von Altersgrenzen: Strategien und die Politik des Staates. Berlin: Edition Sigma
- Rosenow, J. (1996):  
Der Abbau von Altersbarrieren in der Erwerbsarbeit: Die Notwendigkeit einer kooperativ-integrierten Strategie von Unternehmen, Staat und Verbänden.  
In: Frerichs, F. (Hrsg.), Ältere Arbeitnehmer im Demographischen Wandel – Qualifizierungsmodelle und Eingliederungsstrategien. Münster: Lit Verlag, S. 33-41
- Rosenstiel, L. von & Wegge, J. (2004):  
„Führung“.  
In: Schuler, H. (Hrsg.), Organisationspsychologie – Gruppe und Organisation. Göttingen u. a.: Hogrefe
- Roßbach, H. (2007):  
Das Ende des Jugendwahns. Frankfurter Allgemeine Zeitung, 24.03.2007
- Rothermund, K. & Brandstädter, J. (1995):  
Selbstwertschützende Verschiebungen in der Semantik des Begriffs im höheren Erwachsenenalter. Sprache und Kognition, 14, S. 52-63
- Rothermund, K. & Brandstädter, J. (2003):  
Coping with deficits and losses in later life: from compensatory action to accommodation. Psychology of Aging, 18, S. 896-905
- Rühl, M. (2008):  
Personalpolitische Handlungsfelder auf der Basis einer altersneutralen Unternehmenskultur.  
In: Deller, J., Kern, S., Hausmann, E. M. & Diederichs, Y. (Hrsg.), Personalmanagement im demographischen Wandel. Heidelberg: Springer
- Rundstedt, E. von (2003):  
Hat man mit über 55 noch eine Chance? Frankfurter Allgemeine Zeitung, 20.12.2003
- Russell, C. (2007):  
What do older Women and Men want? Gender Differences in the “Lived Experience”, Current Sociology, 2, S. 173-229
- Ryff, C. D. & Essex, M. J. (1991):  
Psychological well-being in adulthood and old age: descriptive markers and explanatory processes. Annual Review of Gerontology and Geriatrics, 11, S. 144-171

## S

- Saleh, S. D. & Otis, J. L. (1964):  
Age and level of job-satisfaction. Personnel Psychology, 17, S. 424-430

- Salthouse, T. A. (1984):  
Effects of age and skill in typing. *Journal of Experimental Psychology*, 113, S. 345-371
- Salthouse, T. A. & Maurer, T. J. (1996):  
Aging, Job Performance and Career Development.  
In: Birren, J. E. & Schaie, K. W. (Hrsg.), *Handbook of the Psychology of Aging*, 4 Ed., San Diego, CA: Academic Press, S. 353-364
- Saup, W. (1989):  
Altern und Umwelt, Kurseinheit 1. Hagen: FernUniversität
- Sawchuk, K. A. (1995):  
From gloom to bloom: age, identity and target marketing.  
In: Featherstone, M. & Wernick, A. (Hrsg.), *Images of Ageing: Cultural Representations of Later Life*. London: Routledge, S. 173-187
- Schaie, K. W. (1977):  
Toward a stage theory of adult cognitive development. *Journal of Aging and Human Development*, 8, S. 129-138
- Schaie, K. W. (1995):  
Intellectual development in adulthood: the Seattle Longitudinal Study,  
New York: Cambridge University Press
- Schaie, K. W. (1996):  
Intellectual development in adulthood.  
In: Birren, J. E. & Schaie, K. W. (Hrsg.), *Handbook of the Psychology of Aging*, 4 Ed., San Diego, CA: Academic Press, S. 167-209
- Schaie, K. W. (2005):  
Developmental influences on adult intelligence: The Seattle Longitudinal Study. New York: Cambridge University Press
- Schaie, K. W. & Elder, G. (2005):  
Historical Influences in lives and Aging. *Ageing & Society*, 5, S. 599-600
- Schaie, K. W. & Hofer, S. M. (2001):  
Longitudinal studies in aging research.  
In: Birren, J. E. & Schaie, K. W. (Hrsg.), *Handbook of the Psychology of Aging*, 5 Ed., San Diego, CA: Academic Press, S. 53-77
- Scheibe, S. (2005):  
Longing („Sehnsucht“) as a new lifespan concept: A developmental conceptualization and its measurement in adulthood. Dissertation. Freie Universität Berlin
- Scheibe, R., Freund, A. M. & Baltes, P. B. (2007):  
Toward a development psychology of Sehnsucht (Life-Longing): the optimal (utopian) life. *Development Psychology*, 43, S. 778-795
- Scheller, R. (1976):  
Psychologie der Berufswahl und der beruflichen Entwicklung. Stuttgart: Kohlhammer
- Schemme, D. (2001):  
Qualifizierung älterer Arbeitnehmer/innen für moderne Arbeitsorganisationen.

- In: Fuchs, G. & Renz, C. (Hrsg.), Altern und Erwerbsarbeit. Workshopdokumentation. Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden Württemberg, Stuttgart, Nr. 201, Oktober, S. 60-66
- Schenk, D. & Griger, L. (2007):  
Ageing education in a global context. *Ageing & Society*, 27, Part 5, S. 790-791
- Schief, S. (2005):  
Beschäftigungsquoten, Arbeitszeiten und Arbeitsvolumina in der Europäischen Union, der Schweiz, und Norwegen. Expertise im Auftrag der Sachverständigenkommission „5. Altenbericht der Bundesregierung“, Gelsenkirchen
- Schiron, A., Gilboa, S. S., Fried, Y. & Cooper, C. L. (2008):  
Gender, age and tenure as moderations of work-related stressors' relationship with job performance: A meta-analysis. *Human Relations*, 6, S. 1371-1398
- Schiersmann, C. (2002):  
Weiterbildung älterer Arbeitskräfte angesichts einer veränderten Weiterbildungsorganisation. *Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie*, 3
- Schmidt, D. (2007):  
Berufliche Weiterbildung in Unternehmen 2005. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt, *Wirtschaft und Statistik*, 7
- Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (1998):  
The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124, S. 262-274
- Schmidt, H. (1977):  
Der ältere Arbeitnehmer im technischen Wandel. Beiträge zur Arbeitswissenschaft. Frankfurt: Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft
- Schmidt, K.-H. & Kleinbeck, U. (2004):  
Leistung und Leistungsförderung.  
In Schuler, H. (Hrsg.). *Enzyklopädie der Psychologie*, Themenbereich D, Serie III, Band 3: Organisationspsychologie – Grundlagen und Personalpsychologie, Göttingen u. a.: Hogrefe, Kapitel 16
- Schmitt, M. (1977):  
Komponenten des Wohlbefindens.  
In: Lehr, U. (Hrsg.), Abschlussbericht über den ersten Untersuchungsdurchgang der Interdisziplinären Langzeitstudie des Erwachsenenalters (Anlage 10). Heidelberg: Deutsches Zentrum für Altersforschung
- Schnittker, J. (2007):  
Look (Closely) at All the Lonely People: Age and the Social Psychology of Social Support. *Journal of Aging and Health*, 19, S. 659-682

- Scholtissek, S. (2007):  
Wenn Wenige mehr leisten müssen. Frankfurter Allgemeine Zeitung,  
09.06.2007
- Schooler, C. (1996):  
Cultural and social-structural explanations of cross-national psychological  
differences. *Annual Review of Sociology*, 22, S. 323-349
- Schooler, C., Caplan, L. & Oates, G. (1998):  
Aging and work: an overview.  
In: Schaie, K. W. & Schooler, C. (Hrsg.), *Impact of work and older adults*.  
New York: Springer, S. 1-19
- Schooler, C. & Mulatu, M. S. (2001):  
The reciprocal effects of leisure time activities and intellectual functioning  
in older people: a longitudinal analysis. *Psychology and Aging*, 16,  
S. 466-482
- Schott, T. (Hrsg.) (2005):  
Eingliedern statt ausmustern. Möglichkeiten und Strategien zur Sicherung  
der Erwerbstätigkeit älterer Arbeitnehmer. Weinheim, München: Juventa
- Schroots, J. J. F. (1999):  
The Netherlands.  
In: Schroots, J. J. F., Ballestreros, R. F. & Rudinger, G. (Hrsg.), *Aging in  
Europe*. Amsterdam: IOS-Press, S. 83-100
- Schuler, H. (Hrsg.) (2004):  
Organisationspsychologie – Grundlagen und Personalpsychologie.  
Göttingen u. a.: Hogrefe
- Schuler, Heinz (Hrsg.) (2004):  
Organisationspsychologie – Gruppe und Organisation. Göttingen u. a.:  
Hogrefe
- Schulz, J. M. (1994):  
Older persons as „workers“: Problems and opportunities. *Bulletin on  
Aging*, 2, No. 2 & 3, S. 3-7
- Schulz, R. (1976):  
Effects of control and predictability on the physical and psychological  
well-being of the institutionalized aged. *Journal of Personality and Social  
Psychology*, 33, S. 563-573
- Schulz, R. & Heckhausen, J. (1999):  
Aging, culture and control: setting a new research agenda. *The Journals of  
Gerontology, Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 54,  
S. 139-145
- Schumacher, J. (1988):  
Leistung und Leistungsbereitschaft in verschiedenen Lebensbereichen.  
In: Hondrich, K. O. et al. (Hrsg.), *Krise der Leistungsgesellschaft*. Opladen:  
Westdeutscher Verlag, S. 68-99
- Shaw, B. A. (1995):  
Anticipated Support from Neighbours and Physical Functioning among  
Older Adults. *Research on Aging*, 27, S. 503-25

- Shaw, B. A., Krause, N., Liang, J. & Bennett, J. (2007):  
Tracking Changes in Social Relations Throughout Late Life. *The Journals of Gerontology, Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 62, S. 90-99
- Shephard, R. J. (1997):  
Aging, physical activity and health. Windsor, Ont.: Human Kinetics
- Shephard, R. J. (2000):  
Aging and productivity: some physiological issues. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 25, S. 535-545
- Shiron, A., Schechter Gilboa, S., Fried, Y. & Cooper, C. L. (2008):  
Gender, age and tenure as moderators of work related stressors' relationship with job performance: A meta analysis. *Human Relations*, 61, S. 1371-1399
- Shmotkin, D. (1990):  
Subjective Well-Being is a Function of Age and Gender: A Multivariate Look for Differentiated Trends: *Social Indicators Research*, 23, S. 201-30
- Shock, N. W., Greulich, R. C., Andres, R., Arenberg, D., Costa, P. T., Lakatta, E. G. & Tobin, J. D. (1984):  
Normal human aging; the Baltimore Longitudinal Study of Aging. Washington D. C.: U. S. Government Printing Office, NIH Publication, No. 84-2450
- Shore, L. M. & Bleicken, L. M. (1991):  
Effects of supervisor age and subordinate age on rating congruence. *Human Relations*, 44, S. 1093-1105
- Shore, L. M., Cleveland, J. N. & Goldberg, C. B. (2003):  
Work Attitudes and Decisions as a Function of Manager Age and Employee Age. *Journal of Applied Psychology*, 88, 3, S. 529-537
- Siebert, H. (2004):  
Die wirtschaftliche Folge: Ende von Wachstum und Prosperität?  
In: Bundesverband Deutscher Banken (Hrsg.), *Deutschland altert - die demographische Herausforderung annehmen*. Schönhauser Gespräche, Berlin, November 2004, S. 25-34
- Signorielli, N. & Bacie, A. (1999):  
Recognition and respect: a content analysis of primetime television characters across three decades. *Sex Roles*, 40, 7-8, S. 527-44
- Simonton, D. K. (1988):  
Age and outstanding achievement. *Psychological Bulletin*, 104, S. 251-267
- Simonton, D. K. (1998):  
A theoretical perspective on late life potential.  
In: Adams-Price, C. E. (Hrsg.), *Creativity and successful aging*. New York: Springer, S. 3-20
- Simpson, P. A., Greller, M. M. & Stroh, L. K. (2002):  
Variations in human capital investment by age. *Journal of Vocational Behavior*, 61, S. 109-138

- Singh, S. P. & Singh, A. P. (1980):  
The effect of certain social and personal factors on job satisfaction of supervisors. *Psychological Studies*, 25, S. 129-132
- Sirgy, M. J., Rahtz, D. R. & Coskun Samli, A. (2003):  
Happiness of Women and Men in Later Life: Nature, Determinants, and Prospects.  
In: Sirgy, M. J., Rahtz, D. R. & Coskun Samli, A. (Hrsg.), *Advances in Quality-of-Life Theory and Research*. Dordrecht, Netherlands: Kluwer Academic, S. 13-26
- Slivinski, M. & Buschke, H. (2004):  
Modeling intraindividual cognitive change in aging adults: Results from Einstein aging studies. *Aging, Neuropsychology, and Cognition*, 11, S. 196-211
- Sloterdijk, P. (2007):  
Lob der Unruhe.  
In: *Forum Demographischer Wandel des Bundespräsidenten. Bildung voll Leben – Leben voll Bildung*, 3. Jahreskonferenz, Berlin, November 2007
- Smeaton, D. & McKay, S. (2003):  
Working after the State Pension Age. DWP Research Report 182, Leeds, West Yorkshire: Corporate Document Service
- Smith, A. D. (1996):  
Memory.  
In: Birren, J. E. & Schaie, K. W. (Hrsg.), *Handbook of the Psychology of Aging*. 4 Ed., San Diego, CA: Academic Press, S. 236-250
- Soidre, T. (2005):  
Retirement-age preferences of women and men aged 55-64 years in Sweden. *Ageing & Society*, 25, S. 943-963
- Soininen, H. & Louhevaara, V. (1995):  
The work abilities of aging policemen.  
In: Kumashiro, M. (Hrsg.), *The Paths to Productive Aging*. London: Taylor & Francis, S. 321-325
- Solinge, H. van & Henkens, K. (2005):  
Couples' adjustment to retirement: a multi-actor panel study.  
In: *The Journals of Gerontology, Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 60, S. 11-20
- Sonnenfeld, J. A. & Peiperl, M. A. (1988).  
Staffing policy as a strategic response: A typology of career systems. *Academy of Management Review*, 13, S. 588-600
- Sonntag, S. (1995):  
Excellent software professionals: Experience, work activities, and perception by peers. *Behavior and Information Technology*, 14, S. 289-299

- Spencer, D. G. & Steers, R. M. (1980):  
The influence of personal factor and perceived work experiences on employee turnover and absenteeism. *Academy of Management Journal*, 23, S. 567-572
- Stagner, R. (1985):  
Aging in Industrie.  
In: Birren, J. E. & Schaie, K. W. (Hrsg.), *Handbook of the Psychology of Aging*, 2 Ed., San Diego, CA. Academic Press, S. 789-817
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2006):  
Im Jahr 2050 doppelt so viele 60-Jährige wie Neugeborene.  
[http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2006/11/PD06\\_\\_464\\_\\_12421,templateId=renderPrint.psml](http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2006/11/PD06__464__12421,templateId=renderPrint.psml),  
Pressemitteilung Nr. 464 vom 07.11.2006, Zugriff am 31.12.2008
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2007):  
Dritte europäische Erhebung über die berufliche Weiterbildung in Unternehmen.  
<http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/BildungForschungKultur/Weiterbildung/Weiterbildung,property=file.pdf>, Zugriff am 10.12.2008
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2007):  
11. Bevölkerungsvorausberechnung, Wiesbaden
- Staudinger, U. M. (1999):  
Social cognition and a psychological approach to an art of life.  
In: Blanchard-Fields, F. & Hess, B. T. (Hrsg.), *Social cognition and aging*. New York: Academic Press, S. 343-375
- Staudinger, U. (2006):  
Konsequenzen des demographischen Wandels für betriebliche Handlungsfelder: eine interdisziplinäre Perspektive. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 8, S. 690-698
- Staudinger, U. M. & Schindler, I. (2002):  
Produktivität im Alter.  
In: Oerter, R. & Montada, L. (Hrsg.), *Entwicklungspsychologie*, 5. Auflage, Weinheim: Beltz, S. 995-982
- Staudinger, U. M. & Lindenberger, U. (Hrsg.) (2003):  
Understanding human development: Dialogues with lifespan psychology. Dordrecht, Netherlands: Kluwer
- Staudinger, U. M. & Werner, I. (2003):  
Wisdom: Its social nature and lifespan development.  
In: Valsiner, J. & Conolly, K. (Hrsg.), *Handbook of developmental psychology*. London: Sage, S. 584-602
- Staudinger, U. M. & Kunzmann, U. (2005):  
Positive adult personality development. Adjustment and/or growth: *European Psychologist*, 10, S. 320-329

- Steen, B. & Djurfeldt, H. (1993):  
The gerontological and geriatric population studies in Gothenburg/Sweden.  
*Zeitschrift für Gerontologie*, 26, S. 163-169
- Steitz, J. A. & McClary, A. M. (1998):  
Subjective age, age identity and middle-age adults. *Experimental Aging Research*, 14, S. 83-88
- Sternberg, R. J. & Caruso, D. (1985):  
Practical modes of knowing.  
In: Eisner, E. (Hrsg.), *Learning the ways of knowing*. Chicago: Chicago University Press
- Sternberg, R. J. & Wagner, R. K. (1989):  
Individual differences in practical knowledge and its application.  
In: Ackerman, P. L., Sternberg, R. & Glaser, R. (Hrsg.), *Learning and individual differences. Advances in theory and research*. New York: W. H. Freeman, S. 255-278
- Sternberg, R. J. & Wagner, R. K. (1992):  
Tacit knowledge: An unspoken key to managerial success. *Creativity and Innovation Management*, 1, 5-13
- Sternberg, R. J., Wagner, R. K. & Okagaki, L. (1993):  
Practical intelligence: the nature and role of tacit knowledge in work and at school.  
In: Reese, H. & Puckett, J. (Hrsg.), *Mechanisms of everyday cognition*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, S. 205-227
- Sternberg, R. J., Wagner, R. K., Williams, R. K. & Horvath, J. A. (1995):  
Testing common sense. *American Psychologist*, 50, S. 912-927
- Sternberg, R. J. (1997):  
The concept of intelligence and its role in lifelong learning and success. *American Psychologist*, 52, S. 1030-1037
- Sterns, H. L., Barrett, G. V., Czajks, S. J. & Barr, J. K. (1994):  
Issues in work and aging. *Journal of Applied Gerontology*, 13, S. 7-19
- Sterns, A., Sterns, H. L. & Hollis, L. A. (1996):  
The productivity and functional limitations of older workers.  
In: Crown, W. H. (Hrsg.), *Handbook of employment and the elderly*. Westport, Conn.: Greenwood Press, S. 276-303
- Strack, S. & Feifel, H. (1996):  
Age differences, coping, and the adult life span.  
In: Zeidner, M. & Endler, N. S. (Hrsg.), *Handbook of coping*. New York: Wiley, S. 485-504
- Strauss, A. L. (1970):  
Discovering new theory from previous theory.  
In: Shibutani, T. (Hrsg.), *Human nature and collective behavior: Papers in honor of Herbert Blumer*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, S. 46-53
- Strauss, A. L. (1978):  
*Negotiations: Varieties, contexts, processes and social order*. San Francisco: Jossey-Bass



- Strauss, A. L. (1984):  
Qualitative Analysis in Social Research: Grounded Theory Methodology.  
Part One: Data, Data Collection and Qualitative Analysis. Hagen:  
FernUniversität
- Strauss, A. L. (1991):  
Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Datenanalyse und  
Theoriebildung in der empirischen und soziologischen Forschung.  
München: Wilhelm Fink Verlag
- Strauss, A. L. (1998):  
Grundlagen qualitativer Sozialforschung 2. Auflage. München: Wilhelm  
Fink Verlag
- Strauss, A. L. & Corbin, J. (1990):  
Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques.  
Newbury Park: Sage
- Strauss, A. L. & Corbin, J. (1994):  
Grounded theory methodology: An overview.  
In: Denzin, N. K. (Hrsg.), Handbook of qualitative research. London, New  
York: Sage
- Strauss, A. L. & Corbin, J. (1996):  
Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Weinheim: Beltz
- Strauss, A. L., Fagerhaugh, S. Y., Suczek, B. & Wiener, C. L. (1985):  
Social organization of medical work. Chicago: University of Chicago  
Press
- Strauss, A. L., Schatzman, L., Bucher, R., Ehrlich, D. & Sabshin, M. (1964):  
Psychiatric ideologies and institutions, New York: Free Press
- Streufert, S., Pogash, R., Piasecki, M. & Post, G. M. (1990):  
Age and management team performance. Psychology and Aging, 5,  
S. 551-559
- Strübing, J. (2004):  
Grounded Theory: Zur sozialtheoretischen und epistemologischen  
Fundierung des Verfahrens der empirisch begründeten Theoriebildung.  
Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage
- Strzelewicz, W., Raapke, H.-D., & Schulenberg, W. (1966):  
Bildung und gesellschaftliches Bewusstsein. Stuttgart: Enke
- Sugar, J. A. & McDowd, L. M. (1992):  
Memory, learning and attention.  
In: Birren, J. E., Sloane, R. B. & Cohen, G. D. (Hrsg.), Handbook of  
mental health and aging. 2 Ed., San Diego, CA: Academic Press,  
S. 307-337
- Super, D. E. (1981):  
Approaches to occupational choice and career development.  
In: Watts, A. G., Super, D. E. & Kidd, J. M. (Hrsg.), Career development  
in Britain. Cambridge, MA: Hobson, S 7-51

Sussman, S. et al. (2004):

Prospective Prediction of Alternative High School Graduation Status at Emerging Adulthood. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 12, S. 2452-2468

## T

Tartler, G. A. (1961):

Das Alter in der modernen Gesellschaft. Stuttgart: Enke

Taylor, R. N. (1975):

Age and Experience as Determinants of Managerial Information Processing and Decision Making Performance. *Academy of Management Journal*, S. 74-81

Taylor, G. S., Crino, M. D. & Rubinfeld, S. (1989):

Coworker attributes as potential correlates to the perceptions of older workers' job performance: An exploratory study. *Journal of Business and Psychology*, 3, S. 449-458

Taylor-Carter, M. A., Cook, K. & Weinberg, C. (1997).

Planning and expectations of the retirement experience. *Educational Gerontology*, 23, S. 273-288

Tesluk, P. E. & Jacobs, R. R. (1998):

Toward an integrated model of work experience. *Personnel Psychology*, 51, S. 321-355

Tews, H. P. (1971):

Soziologie des Alterns. 2. Auflage, Stuttgart: Verlag Paul Haupt

Tews, H. P. (1993):

Neue und alte Aspekte des Strukturwandels des Alters.  
In: Naegele, G. & Tews, H. P. (Hrsg.), *Lebenslagen und Strukturwandel des Alterns*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 15-42

Tews, H. P. (1996):

Produktivität des Alters.  
In: Baltes, M. M. & Montada, L. (Hrsg.), *Produktives Leben im Alter*. Frankfurt/M.: Campus, S. 184-210

Thane, P. (2007):

The long history of old age. *Ageing & Society*, 27, Part 5, S. 793-794

Thoits, P. A. (1992):

Identity Structures and Psychological Well-Being: Gender and Marital Status Comparisons? *Social Psychology Quarterly*, 55, S. 236-56

Thomae, H. (1968):

Altern als psychologisches Problem.  
In: Irle, M. (Hrsg.), *Bericht 26. Kongreß Deutsche Gesellschaft für Psychologie*. Göttingen u. a.: Hogrefe, S. 22-36

Thomae, H. (1970):

Theory of aging and cognitive theory of personality. *Human Development* 13, S. 1-16

- Thomae, H. (1983):  
Alternsstile und Alternsschicksale. Ein Beitrag zur differentiellen Gerontologie. Bern: Huber
- Thomae, H. (1989):  
Veränderungen der Zeitperspektive im mittleren und höheren Erwachsenenalter. Zeitschrift für Gerontologie, 22, S. 58-66
- Thomae, H. (1993):  
Psychosocial aspects of longevity and healthy aging.  
In: Dali, J. L. C., Ermini, M., Herrling, P. L., Lehr, U., Meier-Ruges, W. & Stähelin, H. B (Hrsg.), Prospects in aging. San Diego, CA: Academic Press, S. 3-22
- Thomae, H. (1996):  
Das Individuum und seine Welt. Eine Persönlichkeitstheorie, 3. Aufl., Göttingen u. a.: Hogrefe
- Thomas, M. C. & Thomas, T. S. (1990):  
Getting commitment at work: A guide for managers and employees. Chapel Hill, NC: Commitment press
- Thøgersen-Ntoumani, C. & Kenneth R. F. (2005):  
Physical Activity and Mental Well-Being Typologies in Corporate Employees: A Mixed Methods Approach. Work & Stress, 19, 1, S. 50-67
- Tichy, R. (2006):  
Die Demographie-Bombe überleben. Handelsblatt, 11.04.2006
- Tippelt, R. (1990):  
Bildung und sozialer Wandel. Weinheim: Deutscher Studien Verlag
- Tippelt, R., Weiland, M., Panyr, S. & Barz, H. (2003):  
Weiterbildung, Lebensstil und soziale Lage in einer Metropole. Bielefeld: Bertelsmann
- Tippelt, R. (2006):  
Allgemeiner Überblick: Übergänge im Kontext des Lebenslangen Lernens. 68. AEPF Tagung, Tagungsband, München, S. 133
- Tippelt, R. (2007):  
Übergänge im Bildungssystem. Fragen zum Übergangsmanagement in regionalen Kontexten.  
In: Eckert, T. (Hrsg.), Übergänge im Bildungswesen. Münster u. a.: Waxmann, S. 11–22
- Tismer, K. G. & Struck, E. (1971):  
Leistungsmotivation im 7. und 8. Lebensjahrzehnt. Aktuelle Gerontologie, 1, S. 739-745
- Tivig, T. & Hetze, P. (Hrsg.) (2007):  
Deutschland im demographischen Wandel. Rostock: Rostocker Zentrum zur Erforschung des demografischen Wandels (RZ)
- Tobiasz-Adamczyk, B. & Piotr B. (2005):  
Psychosozial Work Conditions as Predictors of Quality of Life at the Beginning of Older Age. International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health, 18, 1, S. 43-52

- Townsend, P. (1981):  
The Structure Dependency of the Elderly: A Creation of Social Policy in the Twentieth Century. *Ageing & Society*, 1, S. 5-28
- Trost, G. (2004):  
Das Interview.  
In: Pawlik, K. (Hrsg.), *Theorien und Anwendungsfelder der Differentiellen Psychologie*. Göttingen u. a.: Hogrefe
- Tsui A. S., Xin, K. R. & Egan, T. D. (1995):  
Relational demography: The missing link in vertical dyad linkage.  
In: Jackson, S. E. & Ruderman, M. N. (Hrsg.), *Diversity in work teams: Research paradigms for a changing workplace*. Washington, DC: American Psychological Association, S. 97-129
- U**
- Uepping, H. (1997):  
Intergenerative Personalentwicklung. *Personal*, 11, S. 578-582
- V**
- Vaus, D. de, Wells, Y., Kendig, H. & Quine, S. (2007):  
Does gradual retirement have better outcomes than abrupt retirement? Results from an Australian panel study. *Ageing & Society*, 27, Cambridge: University Press, S. 667-682
- Vetter, C. (2003):  
Einfluss der Altersstruktur auf die krankheitsbedingten Fehlzeiten.  
In: Badura, B., Schellschmidt, H. & Vetter, C. (Hrsg.), *Fehlzeitenreport 2002 – Demographischer Wandel: Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik*, Berlin: Springer
- Vincent, J. A. (2007):  
Science and imagery in the ‘war on old age’. *Ageing & Society*, 27, S. 941-963
- Vogel, B. S. & Schell, R. E. (1968):  
Vocational interest patterns in late maturity and retirement: *The Journals of Gerontology, Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 23, S. 66-70
- Völpel, S. (2007):  
Sage keiner, er sei nicht gewarnt worden. *Personalwirtschaft*, 8, S. 18-24
- Völpel, S. & Hermann, A. (2006):  
Jedes Alter hat seine Kompetenz. *Personalwirtschaft*, 2, S. 14-17
- Volkholz, V. (1996):  
Veränderte Alterszusammensetzung in den Betrieben.  
In: Frerichs, F. (Hrsg.), *Ältere Arbeitnehmer im Demographischen Wandel – Qualifizierungsmodelle und Eingliederungsstrategien*. Münster: Lit Verlag, S. 45-51

Voydanoff, P. (1978):

The relationship between perceived job characteristics and job satisfaction among occupational status groups. *Sociology of Work and Occupations*, 5, S. 179-192

## W

Wachtler, G. & Wagner, P. S. (1997):

Arbeit im Ruhestand. Opladen: Leske & Budrich

Wahidin, A., Cain, M. (2007):

Ageing, crime and society. *Ageing & Society*, 27, Part 5, S. 785-787

Wahl, H.-W. & Tesch-Römer, C. (1998):

Interventionsgerontologie im deutschsprachigen Raum: eine sozial- und verhaltenswissenschaftliche Bestandsaufnahme. *Zeitschrift für Gerontologie*, 31, S. 76-88

Wahl, H.-W. & Heyl, V. (2004):

Gerontologie. Einführung und Geschichte. Stuttgart: Kohlhammer

Wahl, H.-W. & Lang, F. R. (2004):

Aging in context across the adult life course: Integrating physical and social environmental research perspectives.

In: Wahl, H.-W., Scheidt, R. & Windley, P. (Hrsg.), *Annual Review of Gerontology and Geriatrics*. Vol. 23, Aging in context: Socio-physical environments. New York: Springer, S. 1-33

Wahl, H.-W. & Oswald, F. (2005):

Sozial-ökologische Aspekte des Alterns.

In: Philipp, S.-H. & Staudinger, U. M. (Hrsg.), *Entwicklungspsychologie des mittleren und höheren Erwachsenenalters*. Göttingen u. a.: Hogrefe, S. 209-250

Wahl, H.-W., Diehl, M., Kruse, A., Lang, F. & Martin, M. (2008):

Psychologische Altersforschung: Beiträge und Perspektiven. *Psychologische Rundschau*, 59, 1, S. 2-23

Waldmann, D. A. & Avolio, B. J. (1986):

A meta-analysis of age differences in job performance. *Journal of Applied Psychology*, 71, S. 33-38

Warr, P. B. (1992):

Age and occupational well-being. *Psychology and Aging*, 7, S. 37-45

Warr, P. (1995):

Age and job performance.

In: Snel, J. & Cremer, R. (Hrsg.), *Work and aging: An European perspective*. London: Taylor & Francis, S. 309-322

Webers, T. (2006):

Haben Sie Vorurteile gegenüber älteren Menschen. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 4, S. 55-57

Wechsler, D. (1944):

The measurement of adult intelligence. Baltimore: Williams & Wilkins

- Weckerle, J. R. & Schultz, K. S. (1999):  
Influences on the bridge employment decision among older USA workers.  
*Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, S. 317-329
- Wegener, D. T. et al. (2006):  
Not All Stereotyping is Created Equal: Differential Consequences of  
Thoughtful Versus Nonthoughtful Stereotyping. *Journal of Personality and  
Social Psychology*, 90, 1, S. 42-59
- Wehr, G., & Buchwald, F. (2007):  
Subjektive Vorstellungen über ältere Menschen und das Altern.  
*Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 38, Heft 3, September, S. 163-179
- Weiner, B. (1985):  
An attributional theory of achievement motivation and emotion.  
*Psychological Review*, 92, S. 548-573
- Weinert, A. B. (2004):  
*Organisations- und Personalpsychologie*. Weinheim: Beltz
- Weinert, F. E. & Knopf, M. (1990):  
Gedächtnistraining im höheren Erwachsenenalter: Lassen sich  
Gedächtnisleistungen verbessern, während sich das Gedächtnis  
verschlechtert?  
In: Schmitz-Scherzer, R., Kruse, A. & Olbrich, E. (Hrsg.), *Altern – ein  
lebenslanger Prozess der sozialen Interaktion*. Darmstadt: Steinkopff,  
S. 91-102
- Weinert, F. E. (1994):  
Altern in psychologischer Perspektive.  
In: Baltes, P. B., Mittelstraß, J. & Staudinger, U. (Hrsg.), *Alter und Altern:  
Ein interdisziplinärer Studientext zur Gerontologie*. Berlin: De Gruyter
- Weinert, F. E. (1995):  
Gedächtnisdefizite und Lernpotentiale: Diskrepanzen, Differenzen und  
Determinanten des geistigen Alterns.  
In: Kruse, A. & Schmitz-Scherzer, R. (Hrsg.), *Psychologie der Lebensalter*.  
Darmstadt: Steinkopff, S. 209-216
- Weinert, F. E. & Mandl, H. (Hrsg.) (1997):  
*Psychologie der Erwachsenenbildung*. Göttingen u. a.: Hogrefe
- Weiss, R. S., Bass, S. A., Heimovitz, H. K. & Oka, M. (2005):  
Japan's Silver Human Resource Centers and Participants Well-Being.  
*Journal of Cross-Cultural Gerontology*, 20, S. 47-66
- Wellisch, D. (2005):  
Der lange geplante Ausstieg. *Personalwirtschaft*, 4, S. 53-55
- Wellmann, B. & Wortley, S. (1990):  
Different Strokes from Different Folks: Community Ties and Social  
Support. *American Journal of Sociology*, 96, S. 558-588
- Weltgesundheitsorganisation (2002):  
Aktiv Altern, Rahmenbedingungen und Vorschläge für politisches  
Handeln. 12, Genf: WHO

- Wentura, D. & Rothermund, K. (2005):  
Altersstereotype und Altersbilder.  
In: Filipp, S.-H. & Staudinger, U. M. (Hrsg.), *Entwicklungspsychologie des mittleren und höheren Erwachsenenalters*. Göttingen u. a.: Hogrefe, S. 625-654
- Werle, Klaus (2007):  
Auf der Langstrecke. *Manager Magazin*, 8, S. 96-102
- Werner, Christian (2005):  
Kompetenzentwicklung und Weiterbildung bei Mitarbeitern in der zweiten Berufslebenshälfte. Dissertation. Ludwig-Maximilians-Universität, München
- West, R. L. & Bramblett, P. jr. (1990):  
Path analysis of the relationships among aging, depression, memory performance, and memory self-evaluation. Atlanta, GA: Paper presented at the Cognitive Aging conference
- Weymann, A. (2006):  
Lebensphase Erwachsenenalter. Sozialisation, Konstellationen und institutionelle Entwicklung. Hagen: FernUniversität
- Whitbourne, S. K. (1985):  
The psychological construction of the life span.  
In: Birren, J. E. & Schaie, K. W. (Hrsg.), *Handbook of the Psychology of Aging*, 2 Ed., San Diego, CA: Academic Press, S. 594-618
- Willis, S. L. & Schaie, K. W. (1982):  
Training the elderly on the ability factors of spatial orientations and inductive reasoning. *Psychology and Aging*, 1, S. 239-247
- Willis, S. L. & Schaie, K. W. (1988):  
Practical intelligence in later adulthood.  
In: Sternberg, R. J. & Wagner, R. K. (Hrsg.), *Practical intelligence: Nature and origins of competence in the everyday world*. Cambridge: Cambridge University Press, S. 236-268
- Willis, S. L. (1989):  
Improvement with cognitive training: Which dogs learn what tricks?  
In: Poon, L. W., Rubin, D. C. & Wilson, B. A. (Hrsg.), *Everyday cognition in adulthood and late life*. Cambridge: Cambridge University Press, S. 300-329
- Wilke, J. (2001):  
Intergenerativer Wissenstransfer als Element der Arbeitssystemgestaltung.  
In: Fuchs, G. & Renz, C. (Hrsg.), *Altern und Erwerbsarbeit. Workshopdokumentation*. Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden Württemberg, Stuttgart, Nr. 201, Oktober, S. 66-80
- Witzel, A. (1982):  
Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen. Frankfurt/M.: Campus
- Witzel, A. (1985):  
Das problemzentrierte Interview.

In: Jüttemann, G. (Hrsg.), *Qualitative Forschung in der Psychologie*.  
Weinheim: Beltz, S. 227-256

Wladarsch, E. (2007):

Altern in verschiedenen Kulturen. *Universitas*, 11, S. 1126-1132

Wright, J. D. & Hamilton, R. F. (1978):

Work satisfaction and age: Some evidence for the 'job change' hypothesis.  
*Social Forces*, 56, S. 1140-1158

## Y

Yang, Y. (2008):

Social Inequalities in Happiness in the United States, 1972 to 2004: An  
Age-Period-Cohort Analysis. *American Sociological Review*, 73,  
S. 204-227

Yeatts, D. E., Folts, E. W. & Knapp, J. (1999):

Older Worker's Adaption to a Changing Workplace. *Employment Issues  
for the 21st Century*. *Educational Gerontology*, 25, S. 331-347

## Z

Zeier, H. (2002):

Männer über fünfzig. Körperliche Veränderungen – Chancen für die  
zweite Lebenshälfte. Bern: Huber

Zimprich, D. & Martin, M. (2002):

Can longitudinal changes in processing speed explain longitudinal age  
changes in fluid intelligence? *Psychology and Aging*, 17, S. 690-695

Zimprich, D. (2002):

Cross-sectionally and longitudinal balanced effects of processing speed on  
intellectual abilities. *Experimental Aging Research*, 28, S. 231-251

Zimprich, D. (2004):

Kognitive Leistungsfähigkeit im Alter.

In: Kruse, A. & Martin, J. (Hrsg.), *Enzyklopädie der Gerontologie*. Bern:  
Huber, S. 289-303



### III. Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AEPF	Arbeitsgruppe für Empirische Pädagogische Forschung
AG	Aktiengesellschaft
Aufl.	Auflage
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BEV	Bundeseisenbahnvermögen
BOLSA	Bonner Gerontologische Längsschnittstudie
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMW	Bayerische Motoren Werke AG
BKK	Betriebskrankenkasse(n)
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
DB AG	Deutsche Bahn AG
DGFP	Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.
d. h.	das heißt
ebd.	ebenda
EiB	Eisenbahner im Betriebsdienst
et al.	und andere
etc.	et cetera (lateinisch für „und das Übrige“)
EU	Europäische Union
evtl.	eventuell
f.	folgende
ff.	fortfolgende

ggf.	gegebenenfalls
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
ILSE	Interdisziplinäre Langzeitstudie über die Entwicklung im Erwachsenenalters
i. S.	im Sinne
IW	Institut der deutschen Wirtschaft Köln
KFK	Konzernführungskraft
LFK	Leitende Führungskraft
MPP	Management-Planungs-Prozess
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OFK	Obere Führungskraft
o. g.	oben genannt (e, es)
PRP	Projekt Redesign Produktion
RZ	Rostocker Zentrum zur Erforschung des Demografischen Wandels
S.	Seite
s.	siehe
SOK-Modell	Selektions-, Optimierungs- und Kompensationsmodell
Tf	Triebfahrzeugführer
TM	Transportmanagement, Organisationseinheit innerhalb des Schienengüterverkehrs
vgl.	vergleiche
vs.	versus
WHO	World Health Organization (Weltgesundheitsorganisation)
www	word wide web

## IV. Tabellarischer Lebenslauf

### Persönliche Daten

Name: Sigrid Evelyn Nikutta

Geburtstag/-ort: 01.04.1969 in Ortelsburg

Familienstand: verheiratet, 2 Kinder

E-Mail: sigrid@nikutta.com

### Schulische Ausbildung und Zusatzausbildung

08/ 79 - 05/ 88 Widukind Gymnasium in Enger  
Abschluss: Allgemeine Hochschulreife

05/ 02 - 03/ 04 Zusatzausbildung zum systemischen Coach in  
Organisationen, Institut für systemische Beratung, Wiesloch  
Abschluss: Systemischer Coach

### Werdegang an der Hochschule

10/ 88 - 07/ 93 Studium der Psychologie an der Universität Bielefeld  
Nebenfach: Pädagogik  
Abschluss: Diplom-Psychologin

04/ 90 - 03/ 92 Sonderstudiengang: Studierende und Wirtschaft,  
Universität Bielefeld

03/ 06 - 07/ 09 Promotionsstudium an der Ludwig-Maximilians-  
Universität, München  
Hauptfach: Pädagogik  
Nebenfach: Psychologie  
Abschluss: Doktor der Philosophie

01/ 01 - heute Lehrauftrag an der Wilhelm-Büchner-Hochschule im  
Studienschwerpunkt Führung, Kommunikation, Coaching  
und moderne Managementmethoden

## Beruflicher Werdegang

- 10/ 91 - 09/ 93    Assistentin der Personalleiterin (studienbegleitend), Krause-Gruppe, Bielefeld
- 10/ 93 - 05/ 96    Assistentin des geschäftsführenden Gesellschafters  
Technoprint GmbH/Krause Gruppe, Berlin/Bielefeld
- 05/ 96 - 01/ 01    Deutsche Bahn AG, Dienstleistungszentrum Bildung:  
Berufliche Erstausbildung, Fort- und Weiterbildung für den  
Deutsche Bahn-Konzern und den Verkehrsmarkt
- 05/ 96 - 08/ 97    Leiterin des Trainingszentrums Dresden
- 09/ 97 - 01/ 01    Leiterin Fortbildung und Weiterbildung für  
die DB AG, Frankfurt
- 02/ 01 - heute    Schenker Rail Deutschland AG:  
Schienengüterverkehrsbereich der Deutschen Bahn AG
- 02/ 01 - 05/ 04    Personalleiterin der regionalen  
Güterverkehrsniederlassung, Duisburg
- 06/ 04 - 09/ 07    Leiterin Personalplanung und -controlling für  
den Schienengüterverkehr und Leiterin  
Personal für den Transportbereich  
Ganzzugverkehr, Mainz
- 05/ 07 - heute    Leiterin Produktion und Sprecherin des  
Transportbereichs Ganzzugverkehr, Mainz