

# Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft

Journal of Leadership and Human Resource Management in Healthcare

## PERSONALENTWICKLUNG



# Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft

---

## IMPRESSUM

### Herausgeber

Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm, University of Applied Sciences  
Prof. Dr. Uta M. Feser, Präsidentin

### Mitherausgeber/ Redaktion

Mario A. Pfannstiel (federführend), Prof. Dr. Axel Focke (verantwortlich), V. i. S. d. P.

### Layout & Grafik

Simone Raymund, Theresa Osterholzer (Marketing und Presse)

### Redaktionsanschrift

Hochschule Neu-Ulm, Fakultät Gesundheitsmanagement, Wileystraße 1, 89231 Neu-Ulm

Telefon: 0731 9762-1621

E-Mail: [zfpg@hs-neu-ulm.de](mailto:zfpg@hs-neu-ulm.de)

### Abonnement

Möchten Sie sich mit einem eigenen Beitrag in die Zeitschrift einbringen oder die Zeitschrift kostenlos per E-Mail erhalten, dann schreiben Sie uns bitte eine Anfrage.

### Rechtliche Hinweise

Die Zeitschrift einschließlich aller in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der Redaktion unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Nachdruck, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion oder des Herausgebers wieder.

### Zitierweise

Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft, Hochschule Neu-Ulm, Jg. 2, Nr. 1, 2016, S. 1-56. DOI: 10.17193/HNU.ZFPG.02.01.2016-01

### Erscheinungsort

Neu-Ulm, 03/ 2016

### ISSN Online

2363-9342

### ISSN Print

2364-2556

### QR-Code



### Webseiten

Zeitschrift  
[www.hs-neu-ulm.de/ZFPG](http://www.hs-neu-ulm.de/ZFPG)

Hochschule  
[www.hs-neu-ulm.de](http://www.hs-neu-ulm.de)

## Beitrag aus der Wissenschaft III



### **Titel**

Erfolgreich sein – Ältere Mitarbeiter fördern

### **Autorin**

Prof. Dr. Erika Regnet

### Einleitung

Die Gesellschaft altert und damit auch die Belegschaft. Gleichzeitig steigen an vielen Arbeitsplätzen die Anforderungen, ständig Neues zu lernen und anzuwenden, Arbeitsverdichtung belastet zusätzlich. Lebenslanges Lernen ist das Ziel und gleichzeitig für den Einzelnen gut, da es gesundes Altern fördert. Die Herausforderung für Arbeitgeber besteht darin, Mitarbeitende leistungs-, lernbereit und motiviert zu halten, auch wenn Aufstieg und Gehaltserhöhungen keine realistischen Optionen mehr sind. Der Beitrag stellt dazu konkrete Beispiele und in Wirtschaftsunternehmen gemachte Erfahrungen dar.

### Ältere Mitarbeiter sind ohne Alternative

Für Unternehmen stellt sich heute nicht mehr die Frage, ob sie ältere Mitarbeiter beschäftigen wollen. Ohne die Leistung der „Best Ager“, der „Silver Workers“, wie die Gruppe 50+ gerne genannt wird, würde schlicht nicht genügend Personal zur Verfügung stehen. Diese Entwicklung wird sich in den nächsten Jahren noch verschärfen:

- Die Gruppe der Baby-Boomer mit den allerhöchsten Geburtenraten, die es jemals in Deutschland gab, ist inzwischen 50 bis 60 Jahre alt. Diese Baby-Boomer stellen eine große Arbeitskräftegruppe dar.
- Durch die Abschaffung der finanziell geförderten Altersteilzeit sowie der Verschiebung des Renteneintrittsalters auf 67 Jahre bleiben viele Menschen wieder länger im Betrieb. Der Trend zum vorzeitigen Ausstieg hat sich über die letzten 10 Jahren merklich abgeschwächt.
- Da weniger junge Menschen geboren werden altert die Gesellschaft. Das Durchschnittsalter in Deutschland liegt bei 46,3 Jahren. Zum Vergleich: Westeuropa kommt auf ein Durchschnittsalter von 43,7 Jahren, für 2050 schätzt man ein Durchschnittsalter von 47,3 Jahren in Europa. Die USA liegen dagegen aktuell nur bei 38 Jahren (Stand 2015, Quelle: Statista 2015; Regnet 2014). Hier versteht man, dass manche Kommentatoren die zu uns strömenden Flüchtlinge als Chance zur Verjüngung Europas ansehen.

## Arbeitsleistung trotz Alter?

Wie gelingt es, mit älter werdenden Belegschaften weiterhin am Markt erfolgreich zu agieren? Praktische Beispiele geben ebenso Mut wie die empirische Forschung: Chesley Sullenberger schrottete zwar einen Airbus A 320, doch durch seine erfolgreiche Notlandung am Hudson River in New York überlebten alle Passagiere. Dass das Flugzeug beim Aufprall nicht zerbrochen ist, wird als fliegerische Meisterleistung gelobt, die mit diesem Flugzeug niemals zuvor geglückt ist. Sullenberger war damals 58 Jahre alt und ein ausgesprochen erfahrener Pilot, der selbst auch in der Ausbildung tätig war. Mit welcher Ruhe und Übersicht er agiert hat, kann man heute noch auf Youtube nachverfolgen.

Inzwischen liegen mehrere Metaanalysen zur Beziehung zwischen beruflicher Leistung und dem Lebensalter vor. Metaanalysen fassen mit statistischen Methoden eine Vielzahl von vorliegenden Studien zusammen, d. h. ihre Ergebnisse sind besonders aussagefähig, da sie nicht von einem Einzelfall abhängen. Die neueste ist die Studie von Ng und Feldman (2008). Danach liegt der durchschnittliche Zusammenhang zwischen Alter und Arbeitsleistung bei Null. Allerdings besteht eine große Variabilität zwischen den Ergebnissen der Einzelstudien, d. h. es gibt Aufgaben, bei denen Ältere aufgrund ihrer Erfahrung besser sind, andere, bei denen Ältere schlechter sind und viele, bei denen nicht das Alter zwischen Top- und Low Performern differenziert.

In Abhängigkeit von der Leistungsmessung schneiden Ältere jedoch schlechter ab. Was bedeutet dies? Wenn es keine klaren Bewertungskriterien, wie z. B. die Verkaufszahlen, Pflugeschlüssel oder OP-Kennzahlen, gibt, dann werden Ältere systematisch schlechter beurteilt als Jüngere. Grund scheint das nach wie vor vorherrschende Defizitmodell des Alters zu sein, also die Erwartung, dass Ältere etwas nicht mehr so gut können, nicht

mehr so schnell sind, veränderungsunwillig, weniger lernbereit etc. Dieser Altersstereotyp wirkt sich dann in der Bewertung negativ aus. In einer eigenen aktuellen Studie bewerteten jüngere die älteren Fach- und Führungskräfte signifikant kritischer, der umgekehrte Effekt war nicht festzustellen (Regnet 2015).

Wenn wir es detaillierter betrachten, dann hängt die Leistungsfähigkeit – und diese Effekte werden mit zunehmendem Alter deutlicher – ab von

- Dem persönlichen Lebensstil: hierunter fallen gesunde Ernährung, Vermeidung von schädlichen Suchtstoffen wie Alkohol, Nikotin, Rauschmittel, Psychopharmaka ebenso wie regelmäßiger Sport und das Gewicht.
- Der individuellen Stressresistenz, der emotionalen Stabilität: Was den einen stresst, ist für den anderen kein Grund zur Beunruhigung. Man spricht heute von der Resilienz, die man sich wohl durch die Sozialisation erworben hat und die nur in geringem Maße weiter trainierbar ist.
- Den Leistungsanforderungen und Leistungsanreizen: Gesund altert nicht der, der sich schont, ruhig im Bett liegt und möglichst wenig bewegt, sondern derjenige, der sich körperlich trainiert und angemessen belastet. Dasselbe gilt auch für die geistige Leistungsfähigkeit. Schonung durch langweilige Routineaufgaben und immer gleiche Tätigkeiten ist nicht zielführend, vielmehr muss es auch fordernde, anspruchsvolle Aufgaben mit der Chance des Dazulernens geben. Zudem soll sich der Einsatz auch lohnen, immaterielle wie materielle Anreize sind notwendig.
- Der Arbeitsgestaltung – es ist wie beim Sport: Beim 100 Meter Lauf kann man schnell sprinten, den Marathon muss man anders angehen. In einem Projekt kann

man für begrenzte Zeit besonders performen, will man dagegen über 40, 45 Berufsjahre erfolgreich und gesund sein, so sind andere Strategien nötig. Die Diskussion über Arbeitsverdichtung, Entgrenzung von Arbeit und Freizeit und andererseits Work-Life-Balance zeigen das Spannungsfeld. Zudem erlebt eine nicht geringe Anzahl von Mitarbeitenden ihr Arbeitsumfeld eher als Hürdenlauf, so dass Stress, Mobbing, schlechtes Betriebsklima und Burnout drohen.

- Dem betrieblichen Gesundheitsmanagement zur Förderung der Fitness und des Wohlbefindens und zur Vermeidung körperlicher wie psychischer Überforderungen.
- Der angebotenen und genutzten Qualifikation und Weiterbildung. Darauf wollen wir uns im Folgenden konzentrieren.

### Berufliche Erwartungen Älterer

In Zusammenarbeit mit dem Beratungsunternehmen Boris Gloger Consulting GmbH befragten wir im Sommer 2015 389 Fach- und Führungskräfte zu ihrer beruflichen Situation (Regnet 2015). Zum Alter: 155 Personen waren in den Vierzigern, 147 50 und älter, die Vergleichsgruppe waren 87 Personen unter 40 Jahren.

Auffallend war: alle unsere Befragten schätzen ihre Arbeitsfähigkeit als sehr hoch ein (Mittelwert von 8,1 auf einer 10stufigen Skala), sie fühlen sich leistungsfähig, fit und sind weiterhin leistungsbereit. Das Potenzial ist also da.

Gefragt nach weiteren beruflichen Herausforderungen hatte auch die Gruppe der Best Ager sehr konkrete Vorstellungen. Abbildung 1 zeigt, dass mehr Freiraum und Verantwortung an der Spitze der Wünsche stehen, also etwas, was als Job Enrichment in der Verantwortung der Abteilungen und Führungskräfte liegt. Doch auch die Älteren

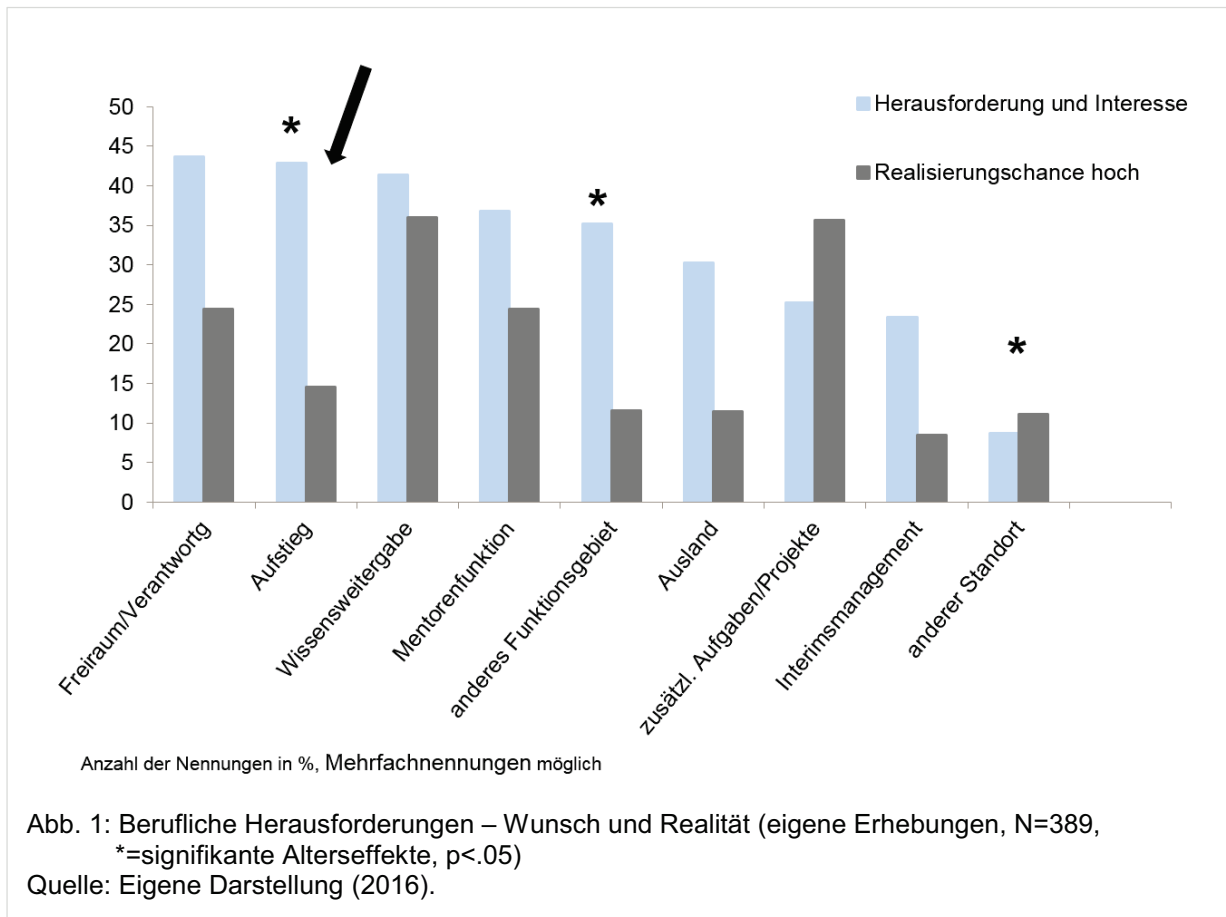
würden gerne weiter aufsteigen. Ein Standortwechsel erscheint nur wenigen attraktiv, das Ausland wäre zumindest für knapp jeden Dritten in dieser Altersgruppe eine spannende Option. Diesen Wünschen haben wir die Frage nach der Realisierungschance im Unternehmen gegenübergestellt. Signifikante Altersunterschiede ergeben sich beim Aufstieg, dem Wechsel des Funktionsgebietes und einem Standortwechsel – mit zunehmendem Alter wird die Realisierungsmöglichkeit jeweils schlechter eingeschätzt.

Die Gaps zwischen Wunsch und Wirklichkeit sind groß – hier zeigen sich wichtige Herausforderungen für die zukünftige HR-Arbeit, denn bei frustrierten Erwartungen ist eine Motivation der Mitarbeitenden schwer möglich.

### Förderung durch Weiterbildung

Menschen sind grundsätzlich bis ins hohe Alter lernfähig. Allerdings müssen einige Voraussetzungen erfüllt sein:

- Man darf nicht „lernentwöhnt“ sein - dies spricht dafür, selbst immer wieder etwas zu lernen, z. B. mal wieder eine neue Sprache, sich geistig zu trainieren (auch durch Spiele wie Sudoku, Kreuzworträtsel, Memory) und beruflich gesehen neue Aufgaben, Projekte zu übernehmen oder neue Methoden auszuprobieren, um veränderungsfähig zu bleiben.
- Die sogenannte fluide Intelligenz, die Fähigkeit, Muster zu erkennen, schnell zu lernen und Probleme zu lösen, nimmt ab den 20er Jahren wieder ab. Kompensiert werden kann dies durch die sogenannte kristalline Intelligenz, für die Verknüpfungen, Erfahrungen und Vorwissen relevant sind. Dies kann bis ins hohe Alter sogar weiter ansteigen. Lernprogramme für Ältere dürfen deshalb nicht primär theoretisches Wissen umfassen. Der Transfer, der Bezug zu bisherigen Erfahrungen ist erfolgsentscheidend.



Vor allem aber: Unabhängig vom Alter muss die Möglichkeit zum Besuch von Weiterbildungskursen bestehen. Hierzu liegen wenig belastbare Kennzahlen vor. Nach meiner Einschätzung werten nur wenige Unternehmen die Weiterbildungsteilnahme nach Alter und Geschlecht aus. Doch bisher scheint sich wenig geändert zu haben: Mit zunehmendem Alter nimmt der Weiterbildungsbesuch ab, sei es, weil man keinen Bedarf sieht, sei es, weil man die Angebote als nicht passend erlebt. Es spricht aber nichts für die These, Berufstätige wollten ab einem bestimmten Alter sich nicht mehr weiterentwickeln. Voraussetzung ist selbstverständlich, dass man von Krankheiten verschont bleibt, die Gehirn und Lernleistung beeinträchtigen.

Die Altersforschung zeigt, dass gesundes Altern gefördert wird durch komplexe, intellektuell stimulierende Tätigkeiten, die die geistige Regsamkeit fördern und gleichzeitig fördern, durch kontinuierliche Weiterbildung (beruflich wie privat), durch Kontakte mit

intellektuell stimulierenden Menschen und durch rege Beteiligung an Aktivitäten. Im Folgenden sollen deshalb konkrete Beispiele zum Lernen on the Job erläutert werden.

### Generationenübergreifendes Lernen

Altersgemischte Teams sollen helfen, die Stärken der Jüngeren mit den Stärken der Älteren zu verbinden sowie Betriebsklima und zwischenmenschlichen Umgang zu fördern. Mehrere Firmen – wie beispielsweise BMW oder Brose – stellen deshalb gezielt auch Ältere an, um eine Altersmischung zu erreichen. Zudem haben die Firmen nun den Vorteil, dass kontinuierlich Mitarbeitende ausscheiden und die Stellen allmählich wiederbesetzt werden können. Denn wesentlich schwieriger stellt sich die Situation dar, wenn ganze Abteilungen gemeinsam altern und schließlich gemeinsam den Renteneintritt vollziehen.



Neu sind Konzepte zur Berufsausbildung Älterer. Ing-Diba bietet eine verkürzte Ausbildung von einem Jahr für über 50jährige, die bereits ein kaufmännisches Vorwissen haben. In einer Bank sollte es durchaus möglich sein, bis 67 zu arbeiten, d. h. selbst die Auszubildenden 50+ werden noch 10 – 15 Jahre für die Firma tätig sein, ein Job-Hopping ist in dieser Altersgruppe nicht mehr zu erwarten. Die Nachfrage ist bisher so hoch, dass die Kandidaten aus einer Vielzahl von Bewerbern ausgewählt werden können. Auch die K&U Bäckereikette bietet Ausbildungsplätze für die Gruppe 40+ an, da sie ihre Ausbildungsplätze sonst nicht mehr besetzen kann. Einige Automobilhersteller mischen ihre Ausbildungsgruppen bewusst nach Alter – zu den jungen Auszubildenden kommen ältere, erfahrene Kollegen, die sich in einzelnen Themenbereichen weiterqualifizieren sollen, so dass Jung und Alt gemeinsam lernen.

Die Wissensweitergabe ist ein erfolgsrelevantes Thema.

ZF Sachs arbeitet dazu mit Wissensstafetten: In von der Personalabteilung moderierten und dokumentierten mehrstündigen Treffen strukturieren erfahrene Fachkräfte für ihre Nachfolger relevantes Wissen. Die Deutsche Bank nutzt Know-how-Tandems, um Nachfolger gut vorzubereiten, informelles Wissen zu transportieren und sie in berufliche Netzwerke zu integrieren. Die Deutsche Telekom hat 2014 gleichfalls ein weitreichendes Tandem-Konzept implementiert.

Reverse-Mentoring stellt bisherige Mentoringprogramme auf den Kopf, da die erfahrenen Älteren von den jüngeren Kollegen lernen sollen. Lufthansa startete mit einem solchen Programm, das mit dem Deutschen Personalwirtschaftspreis prämiert wurde, um die Top-Führungskräfte (Vorstand und die beiden Ebenen darunter) durch interne, jüngere Mitarbeiter im Internet schulen zu lassen. Bei der Telekom geben aktuell junge „Digital Natives“ ihre Erfahrungen zur Enter-

prise 2.0-Welt an erfahrene Führungskräfte weiter. Ein weiteres Reverse Mentoring Programm läuft bei der BSH.

Das Universitätsklinikum Freiburg setzt sehr stark auf interprofessionellen Austausch der Fach- und Altersgruppen. Ärzte und Pflegepersonal werden unterstützt durch gemeinsame, fachübergreifende Schulungen Teamentwicklungen, Projektgruppen und Supervisionen. Rund ein Drittel der bestehenden Supervisionsgruppen sind fachübergreifend aufgestellt (Universitätsklinikum Freiburg 2010).

### Eigenverantwortliches Lernen

Die Employability, d. h. die eigene Qualifikation und Attraktivität am firmeninternen wie – externen Arbeitsmarkt liegt im ureigensten Interesse jedes Einzelnen. Warum also nicht Mitarbeitenden ein eigenverantwortliches Bildungsbudget geben (zeitlich wie finanziell), über das sie frei verfügen können? Motivation und Lernbereitschaft dürften höher sein. Nach meiner Beobachtung sind gerade IT-Unternehmen hier sehr experimentierfreudig: Das gleichfalls mit dem Deutschen Personalwirtschaftspreis ausgezeichnete itemis-Arbeitszeitmodell 4+1 bedeutet, dass vier Tage pro Woche für Projektarbeiten eingeplant werden, ein Tag pro Woche steht Mitarbeitenden zur eigenen Weiterbildung zur freien Verfügung. ConSol, gleichfalls ein IT-Beratungshaus, hat firmenintern einen virtuellen Fortbildungsmarkt geschaffen, damit die Kollegen sich wechselseitig schulen und voneinander lernen.

In vielen sozialen Bereichen ist Supervision verbreitet. Hier geht es zum einen darum, von den Erfahrungen und Fehlern der Kollegen zu lernen, sich fachlich wie persönlich weiterzuentwickeln und andererseits die spezifischen Belastungen der Tätigkeit psychisch verarbeiten zu lernen.

Viele Firmen bieten heute neben firmeninternen „wikis“ (Wissensplattformen) auch

Newsgroups zur Vernetzung an. Definiert werden kann, ob diese frei zugänglich sind oder eine Einladung oder Akzeptanz durch einen Moderator erfolgen soll. Danach kann man Erfahrungen posten, Hinweise geben oder umgekehrt Fragen stellen und Diskussionen anregen. Der Wissensaustausch erfolgt somit extrem schnell und über alle Hierarchieebenen und Ländergrenzen hinweg.

Die Aufgabe der Personalentwickler besteht dann nicht länger darin, zu entscheiden, wer welches Training besuchen darf bzw. soll. Vielmehr vertraut man auf die Eigenverantwortung der Mitarbeiter. Ältere können als Vorbild dienen und eigenes Wissen anderen verfügbar machen. Man kann auch Mitarbeiter schulen, an Mitarbeiterkonzepte, Lernpartnerschaften und die regelmäßige Diskussion von „Lessons Learnt“ denken.

Die neue Aufgabe der Personalentwicklung ist dann, die Wissensweitergabe unter den Mitarbeitenden zu systematisieren und dafür Tools zu entwickeln. Zudem ist das Lernen, die Förderung durch anspruchsvolle Aufgaben zu systematisieren. Abbildung 1 zeigt dazu konkrete Ansatzpunkte auf. Lernen on the Job auch im Karriereplateau zu ermöglichen, ist eine zentrale Herausforderung bei längeren Lebensarbeitszeiten und älteren Belegschaften. Zum Lernen on the Job ist unverzichtbar, Job Rotationen und anspruchsvolle Aufgaben auch für die Gruppe 50+ offen zu halten.

### Lernen, Weiterentwicklung und Karriere- modelle

Gehen wir nun einen Schritt weiter vom lebenslangen Lernen und der Wissenssicherung hin zur beruflichen Karriereplanung. Das traditionelle Karrieremodell in der Wirtschaft ist gekennzeichnet durch

- ununterbrochene Berufstätigkeit, primär in Vollzeit,

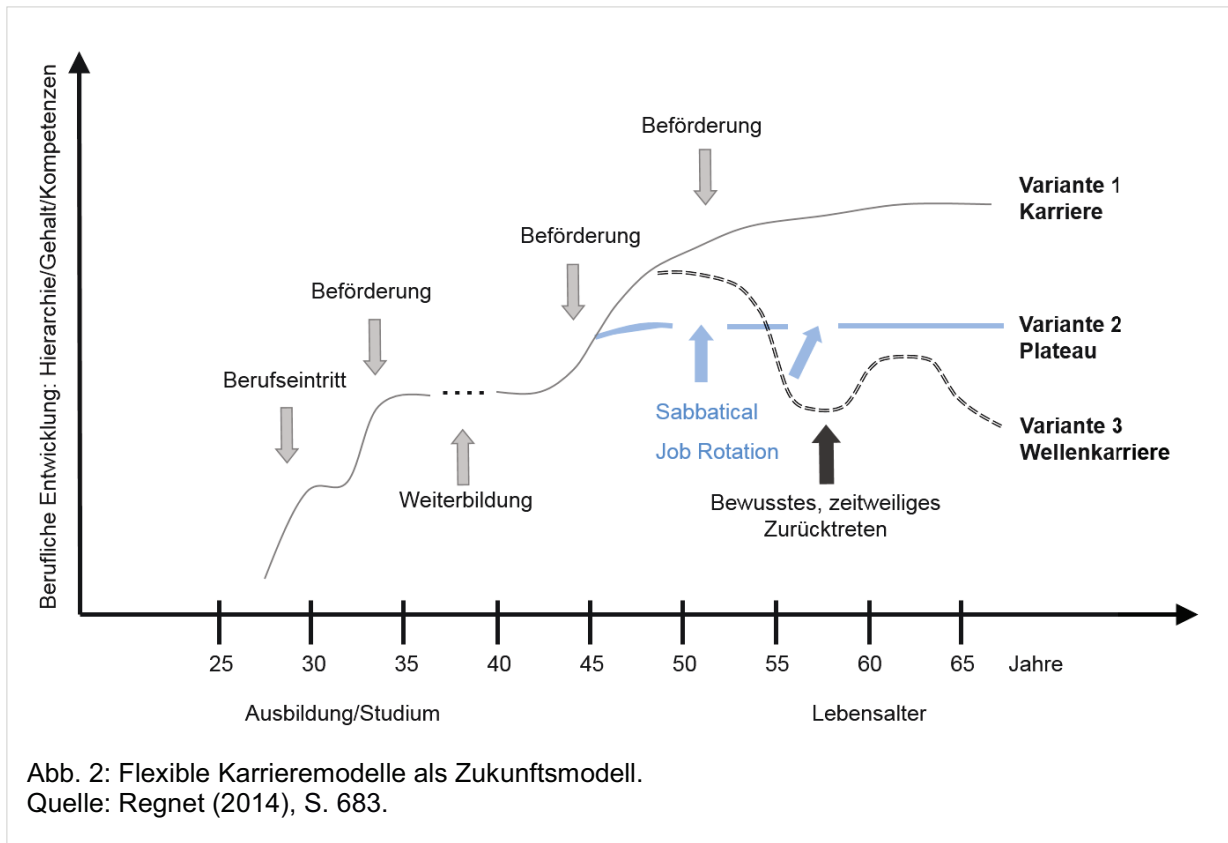
- Aufstieg, jedes Zurücktreten gilt als Scheitern und Karriereknick,
- Teilzeitpositionen. Sie sind nicht nur wenig karriereförderlich, häufig sind sie Sackgassen ohne jede Weiterentwicklung,
- wiederholten und möglichst frühzeitigen Aufstieg – nach einer aktuellen Studie sinkt die Wahrscheinlichkeit einer Beförderung, wenn man nicht mit 30 bereits eine erste Führungsposition innehat,
- altersbezogene Beförderungen – spätestens mit 40, sollte „man“ es geschafft haben, ein Aufstieg oder ein Stellenwechsel in der Altersgruppe 45+ bleibt die absolute Ausnahme.

Ein solches Karrieremodell entspricht immer weniger der Lebensplanung vieler Menschen und es passt immer weniger zur längeren Lebensarbeitszeit und zu den Anforderungen einer flexiblen Organisation.

Die Abbildung 2 veranschaulicht neue Karrieremodelle:

Aufstiegskarriere der Variante 1 spricht die leistungsfähigen, arbeits- und karrierebewussten Fach- und Führungskräfte an: Neu ist, dass Beförderungen unabhängig vom Lebensalter weitergehen, warum nicht auch noch mit 58 oder 67 (die Beispiele aus der Politik und den Vorstandsebenen sind ja durchaus bekannt) eine neue Aufgabe übernehmen und erfolgreich ausführen? Voraussetzung ist, dass der Betreffende leistungsfähig und leistungsbereit ist – unabhängig vom Lebensalter. In den USA ist es nicht unüblich, dass Wissenschaftler bis ins hohe Alter weiter an der Hochschule tätig sind. Im körperlich anstrengenden Pflegeberuf kann man sich das weniger vorstellen. Neu in diesem Modell ist zudem, dass auch Karriereorientierte ihren Berufsweg unterbrechen dürfen, primär kann man hierbei an Masterprogramme zur Weiterentwicklung denken.





Variante 2 dürfte das Modell für die Mehrzahl der Berufstätigen sein, die früher oder später ein Karriereplateau erreichen – sei es, weil sie das Niveau ihrer Leistungsfähigkeit erreicht haben, sei es, weil schlichtweg keine höhere Position frei ist oder der Betreffende sie wegen der damit verbundenen Anforderungen (hinsichtlich Verantwortung, Erfolgsdruck, Arbeitszeit oder Mobilität) nicht annehmen möchte. Im Karriereplateau gibt es weniger finanzielle Anreize, das „Ende der Fahnenstange“ ist erreicht. Die Gefahr des Karriereplateaus ist, dass man nach Jahren nicht mehr dazulernt, sondern im Gegenteil im Bewährten verharrt. Routine ist zunächst gut, erleichtert sie doch das Leben. Doch nach Jahren an derselben Stelle steigt die Leistung häufig nicht mehr, sie bleibt auch bei vielen nicht gleich, sondern sinkt vielmehr ab. Es handelt sich dann um ein negatives Beharren. Motivation und Lernen am Arbeitsplatz müssen in dieser Phase aus Anderem resultieren: Interessante Aufgaben mit mehr Verantwortung oder Freiraum, Job-Rotation, um die Perspektive zu

erweitern und wieder neu gefordert zu sein, ggf. Auslandstätigkeiten mit hoher Verantwortung, Mentorenrollen für Jüngere – Abbildung 1 zeigt die Möglichkeiten. Persönliche Zufriedenheit kann durch Work-Life-Balance, Sabbaticals und fachliche wie persönliche Wertschätzung erlebt werden.

Die Wellenkarriere der Variante 3 dürfte nicht nur Frauen ansprechen. Es beinhaltet ein grundsätzliches Umdenken. Ein Karriere-rückschritt – hinsichtlich Hierarchieebene, Einkommen, Budget- und Personalverantwortung – muss nicht ein Scheitern als Ursache haben. Manche Menschen arbeiten phasenweise sehr viel, in anderen Lebensphasen stehen dagegen persönliche oder familiäre Ziele im Vordergrund. Neu ist, dass das freiwillige Downshifting zukünftig vielleicht nicht mehr – wie bisher bei Frauen, die Teilzeit arbeiten – ein Karrierekiller ist. Warum nicht später trotzdem aufsteigen? Sei es in Teilzeit oder in der Rückkehr in eine vollzeitnahe Stelle? Vorstand wird man mit dieser Strategie auch zukünftig kaum werden,

aber warum sollten selbst mittlere Führungskräfte nicht über eine buntere Berufsbiographie und Lebenserfahrung aus anderen Bereichen verfügen?

Die Chance liegt darin, den Lebensentwürfen der Mitarbeitenden besser zu entsprechen, mehr Flexibilität anzubieten und gleichzeitig attraktive Positionen und neue Karrieremodelle zu eröffnen. Ältere Mitarbeitende sind weiterhin lernfähig. Es ist an den Unternehmen, konkret den HR-Abteilungen und den Führungskräften, diese Lernbereitschaft auch zu nutzen und den "Best Agern" Weiterbildungsmaßnahmen, altersunabhängige Förderungen und herausfordernde Aufgaben anzubieten. Dann wird auch die dauerhafte Leistungsfähigkeit der alternden Belegschaft kein Thema sein.

#### Literatur

Ng T. W. H., Feldman D. C. (2008) The relationship of age to ten dimensions of job performance. In: Journal of Applied Psychology. Vol 93. No. 2. pp. 392-423.

Regnet E. (2014) Ageing Workforce – Herausforderung für die Unternehmen. In: von Rosenstiel L., Regnet E., Domsch M. E. (Hrsg.) Führung von Mitarbeitern. 7. Aufl., Schäffer-Poeschel. Stuttgart. S. 671-685.

Regnet E. (2015) Best Agers und ihr berufliches Umfeld. In: Newsletter Personalmanagement. Nr. 16. S. 12 f., online verfügbar unter [http://www.hs-augsburg.de/~eregnet/PersonalNewsletter/HSA\\_PM\\_Newsletter16.pdf](http://www.hs-augsburg.de/~eregnet/PersonalNewsletter/HSA_PM_Newsletter16.pdf).

Statista (2015) USA: Durchschnittsalter der Bevölkerung von 1950 bis 2015 (Altersmedian in Jahren). Online im Internet. URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/200664/umfrage/durchschnittsalter-der-bevoelkerung-in-den-usa/>, Abrufdatum: 03.12.2015.

Universitätsklinikum Freiburg (2010) Jahresbericht Personalentwicklung. Universitätsklinikum Freiburg (Hrsg.). Freiburg.

#### Autorenbiografie

Prof. Dr. Regnet studierte Psychologie an der LMU München und Betriebswirtschaftslehre an der Universität Bayreuth und promovierte 1991 zum Dr. rer. pol. an der Universität Bayreuth. Nach dem Studienabschluss war sie 10 Jahre in leitenden Personalfunktionen in verschiedenen Unternehmen tätig, u. a. als Leiterin Personalentwicklung bei der KfW Bankengruppe. Dann folgte sie dem Ruf auf eine Professur für Personalmanagement und Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an die FH Würzburg-Schweinfurt. Seit 2008 ist Frau Regnet Professorin für Personal und Organisation an der HS Augsburg.

#### Autorenanschrift

Prof. Dr. Erika Regnet  
Hochschule Augsburg  
Fakultät für Wirtschaft  
Friedberger Straße 4  
86161 Augsburg

E-Mail: [erika.regnet@hs-augsburg.de](mailto:erika.regnet@hs-augsburg.de)