

Keynote-Speech

Andreas Kruse

Institut für Gerontologie an der Universität Heidelberg

Sehr geehrte Damen Becker,
sehr geehrte Frau Kocura,
sehr geehrte Damen und Herren,

ich möchte mich zunächst sehr herzlich für die Einladung zu diesem Vortrag bedanken. In der nächsten halben Stunde werde ich zu den folgenden Themen vortragen:

Das erste Thema beschäftigt sich mit der Frage, wie die Bilder des Alters bzw. die Bilder älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in unserer Gesellschaft beschaffen sind. Wir gehen von der These aus, dass die kulturellen Bilder des Alters große Bedeutung dafür haben, inwiefern es uns gelingt, in Unternehmen und Betrieben, ebenso wie im gesamten Bereich der Bürgergesellschaft, ältere Menschen zu aktivieren bzw. ihnen deutlich zu machen, dass ihre Leistungen großen Einfluss darauf haben, ob unser gesellschaftliches Zusammenleben gelingt.

In einem zweiten Punkt möchte ich auf die Frage eingehen, inwiefern wir das Thema Alter bzw. ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer unter dem Aspekt der Entwicklungspotenziale betrachten sollten. Wir gehen davon aus, dass ältere Arbeitnehmerinnen und ältere Arbeitnehmer in gleicher Weise Entwicklungspotenziale zeigen wie jüngere Menschen. Allerdings handelt es sich zum Teil um andere Entwicklungspotenziale. Entscheidend für unsere Argumentation ist: Es handelt sich um ein Potenzial. Die Frage, inwiefern dieses Potenzial realisiert werden kann, betrifft das Individuum, betrifft das Unternehmen, betrifft die Gesellschaft. Eine Differenzierung, die ja beispielsweise von dem finnischen Arbeitsphysiologen und Arbeitspsychologen *Juhani Ilmarinen* immer wieder akzentuiert wird.

In einem dritten Schritt beschäftige ich mich mit der Frage, inwiefern wir auch bei älteren Arbeitnehmerinnen bzw. Arbeitnehmern Grenzen der Leistungsfähigkeit beobachten können, die nicht ohne Weiteres kompensierbar sind. Wenn wir über Potenziale des Alters sprechen, sprechen wir immer auch über Grenzen der Leistungsfähigkeit, auch über Grenzen der Modifizierbarkeit von Leistungen bzw. von Fähigkeiten und Fertigkeiten im höheren Lebensalter.

Abschließend gehe ich auf die Frage ein, wie eigentlich eine lebenszyklusorientierte Personalpolitik beschaffen sein muss. Dies wird uns zum Thema der Subsidiarität führen. Meine zentrale These lautet, dass die in der Sozialpolitik immer wieder vorgenommene Differenzierung zwischen Individuum und Gesellschaft ergänzt werden muss um Unternehmen bzw. Betriebe.

Altersbilder in unserer Gesellschaft

Meine Damen und Herren, ich beginne mit den Altersbildern und hier mit einem Aphorismus des Schriftstellers *Christian Morgenstern*:

*„Und dieses Einst, wovon wir träumen,
es ist noch nirgends, als in unserm Geist; -
wir sind dies Einst, uns selbst vorausgereist
im Geist, und winken uns von seinen Säumen,
wie wer sich selber winkt.“*

(aus: Christian Morgenstern, Stufen)

Was hier zum Ausdruck gebracht wird, ist für das Verständnis von Altersbildern zentral. Es geht darum, dass wir den Mut haben, neue Repräsentationen, neue Bilder des Alters zu entwickeln. Erst dann werden wir auch eine wichtige Grundlage dafür geschaffen haben, um ältere Menschen im öffentlichen Raum anders anzusprechen. Wenn Sie mit Unternehmen bzw. wenn Sie mit Betrieben kommunizieren, das wissen Sie genauso gut wie ich, wird Ihnen nicht selten die Aussage vorgelegt, dass ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nicht attraktiv seien, dass sie gesundheitlich belastet seien, dass sie nicht so leistungsfähig seien, dass sie nicht kreativ seien. Und wenn Sie die Frage stellen: „Worauf führen Sie das denn zurück?“, bekommen Sie in aller Regel die Antwort vorgelegt: „Auf das Lebensalter“. Und wenn Sie dann sagen: „Bitte spezifizieren Sie das Alter, ab dem Sie der Meinung sind, dass Defizienz immer mehr an Bedeutung gewinnt.“, wird sehr gerne die Marge genannt: „50“. Wenn Sie dann aber eine weitere Frage stellen: „Ist das eigentlich empirisch fundiert?“, dann werden Sie vielfach keine empirisch fundierten Antworten bekommen. Es sind oftmals Repräsentationen, soziale Repräsentationen des Alters, die hier das Urteil dominieren. Wir gehen so weit, zu sagen, wenn diese Repräsentationen das Urteil dominieren, tragen sie natürlich dazu bei, dass wir älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern nur sehr viel weniger die Möglichkeit geben, Entwicklungspotenziale auszubilden bzw. Entwicklungspotenziale zu realisieren. Das ist in einer sehr bemerkenswerten, nicht auf das Alter bezogenen, politikwissenschaftlichen Analyse der Philosophin und Politikwissenschaftlerin *Hannah Arendt* einmal ausgedrückt und von einem ihrer früheren Studenten, nämlich *Richard Sennett*, fortgeführt worden. Ich zitiere *Hannah Arendt* in ihrer Schrift *„Vita Activa oder vom tätigen Leben“*.

*„Handelnd und sprechend,
zeige ich mich in der Einzigartigkeit meines Seins.
Gebe ich Aufschluss über mich,
trete ich auf die Bühne der Welt.“*

(aus: Hannah Arendt, Vita activa oder vom tätigen Leben)

Mit dieser Beschreibung der Stellung des Menschen im öffentlichen Raum bringt *Hannah Arendt* zum Ausdruck, wie wichtig es ist, dass wir die Handlungen bzw. die Sprache des Menschen als eine Grundlage dafür nehmen, diesen in seiner Einzigartigkeit, in seiner Individualität zu erkennen, zu akzeptieren und zu verstärken, anders ausgedrückt, alles dafür zu tun, dass diese Person nicht diskriminiert wird. Diese Aussage erscheint mir insofern als sehr bedeutsam, als uns psychologische und soziologische Arbeiten, denken Sie an die Arbeitsbetriebs- und Organisationspsychologie und -soziologie, dass ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nicht selten aufgrund der befürchteten Abwertung im Unternehmen Verhaltensunsicherheit entwickeln. Dies hat *Lutz von Rosenstiel* in folgender Weise ausgedrückt: Wir dürfen die Einstellung, die beispielsweise Vorgesetzte, jüngere Vorgesetzte gegenüber älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern haben, in ihrer Bedeutung für die Leistungserbringung bzw. auch in ihrer Bedeutung für eine Verhaltensdisposition zur Leistungserbringung nicht unterschätzen.

Aus diesem Grunde sagen wir am *Institut für Gerontologie* jedem Unternehmen und Betrieb, mit dem wir kooperieren, dass jegliche Form der Intervention, die wir entwickeln und realisieren, auch bestehende Altersbilder im Unternehmen, und zwar in den verschiedenen Ebenen des Unternehmens, zum Gegenstand haben muss. Denn wenn diese Altersbilder, das heißt die Repräsentation des Alterns und Alters, nicht berücksichtigt werden, werden wir immer wieder auf Barrieren, offene oder hidden barriers, stoßen, die dazu beitragen, dass Menschen Entwicklungspotenziale nicht ausbilden bzw. nicht realisieren. *Richard Sennett* hat das in seinem Buch über den Respekt aus dem Jahre 2002 wie folgt ausgedrückt:

„Wir scheinen davon auszugehen, dass Respekt ein knappes Gut ist und gehen mit ihm sehr zurückhaltend um. Wir müssen lernen, allen Menschen gegenüber Respekt zu zeigen, um auf diese Art und Weise deutlich zu machen, dass sie in gleicher Weise in den öffentlichen Raum gehören wie andere bzw. in gleicher Weise zur Entwicklung des humanen Vermögens und zum Gelingen der Gesellschaft beitragen.“

(aus: Richard Sennett, Respekt im Zeitalter der Ungleichheit)

Entwicklungspotenziale im Alter

Meine Damen und Herren, bereits in den 80er-Jahren erschienen sehr interessante Arbeiten zu der Frage, welche Entwicklungspotenziale ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer eigentlich unter Beweis stellen. Für mich ist eine Studie, ich nenne sie mittlerweile klassische Studie, hier überaus erhellend. *Klemp* und *McClelland* veröffentlichten in einem Buch aus dem Jahre 1986 von *Sternberg* und *Wagner*, „*Practical intelligence. Nature and origins of competence in the everyday world*“, eine Studie, die zunächst deutlich macht, dass wir durchaus von Entwicklungspotenzialen älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sprechen dürfen. Diese Studie macht weiterhin deutlich, dass diese Entwicklungspotenziale nicht nur, und deswegen finde ich das Tagungsthema sehr gut gewählt, nicht nur mit Blick auf die kognitive Leistungsfähigkeit existieren, sondern auch mit Blick auf Motivation und Persönlichkeit. Was haben die Autoren der Studie gemacht? Sie haben zunächst erfolgreiche Senior Managers identifiziert. Dabei gingen sie von den Urteilen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus und haben diese an objektiven Leistungsindikatoren validiert. Sie haben dann das Arbeits- und Führungsverhalten sehr differenziert untersucht. Sie haben die Kommunikation mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ebenso erfasst wie die Motive und Strategien, die dieser zugrunde liegen. *Klemp* und *McClelland* sprechen ausdrücklich von Senior Managern und sie sprechen von Personen, die sich als sehr erfolgreich erwiesen haben. Sie sagen aber nicht, meine Damen und Herren, dass notwendigerweise alle älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer entsprechende Kompetenzen zeigen. Aber ich würde in unsere heutige Terminologie übersetzt sagen, diese Senior Manager zeigen uns vor allen Dingen die Entwicklungspotenziale des älteren Arbeitnehmers oder der Arbeitnehmerin. Sie zeigen uns, wie im Laufe des Lebenszyklus, im Beruf Potenziale ausgebildet und gestärkt werden können bzw. unter welchen Umständen sich bestehende Dispositionen verstärken. Sie zeigen uns weiterhin, wie solche Potenziale oder solche Dispositionen verwirklicht werden können. Mit anderen Worten: Wir haben es hier mit sehr erfolgreichen Menschen zu tun, aus der Perspektive des Individuums. Diese Menschen sind wahrscheinlich offen gewesen, plastisch gewesen, beeindruckbar gewesen, flexibel gewesen und haben sich auf dieser Grundlage bemerkenswerte Potenziale geschaffen. Sie sind aber auch gleichzeitig in einem betrieblichen Kontext gewesen, der dazu beigetragen hat, dass sich solche Potenziale ausbilden konnten.

Wenn uns Unternehmen sagen: „Wir beobachten bei den 50-Jährigen oder 55-Jährigen erhebliche Leistungseinbußen, wir beobachten vielfach so etwas wie eine innere Kündigung.“, dann antworten wir: „Wenn Sie dies beobachten und uns dies in dieser Weise beschreiben, dann seien Sie vorsichtig, weil das geht auf Sie selbst zurück.“ „Wie, das geht auf mich zurück?“ „Weil wir“, so lautet unsere Antwort, „in Bezug auf die Leistungsfähigkeit und Leistungsmotivation bei den 50-Jährigen, 55-Jährigen, 60-Jährigen eine außerordentlich hohe Variabilität beobachten können“, also der Aspekt der Heterogenität ist für uns hier zentral.

Diese Variabilität beruht unter anderem auch darauf, dass Menschen im Laufe des Berufszyklus in unterschiedlichem Maße die Möglichkeit hatten, flexibel zu werden, flexibel zu bleiben, plastisch zu werden, plastisch zu bleiben bzw. Freude an neuen Anregungen und Anforderungen zu haben und in die Bewältigung neuer Anregungen und Anforderungen auch das eigene Erfahrungswissen einzubringen. „Wenn Sie das nicht getan haben und Sie beklagen eine hohe Rigidität, haben Sie immer Folgendes vor Augen: Die Rigidität ist eine Frage der Wechselwirkung zwischen Persönlichkeit und Umwelt. Und Umwelt, das sind Sie“. Diese Aussage wird nicht immer freundlich kommentiert. Das zeigt uns aber, dass sie stimmt. *Klemp* und *McClelland* zeigten bereits 1986, wo die besonderen Potenziale der älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer liegen. Ich möchte Ihnen nur einige wenige nennen: Planendes Denken, vorausschauendes Denken; synthetisches Denken, also die Fähigkeit, sehr unterschiedliche Aspekte zusammenzuführen; aktive Informationssuche. Jetzt kommen die Aspekte der Persönlichkeit: Motivation bzw. Loyalität gegenüber dem Unternehmen; Fähigkeit, Kontrolle auszuüben ohne überkontrollierend zu sein; die Bereitschaft und die Fähigkeit, Vorbildfunktionen wahrzunehmen.

Sind das eigentlich Potenziale des Alters? Solche Fähigkeiten können wir zum Teil auch bei jüngeren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern finden. Entscheidend ist, inwieweit Menschen die Möglichkeit hatten, effektive, kognitive und handlungsbezogene Strategien zu entwickeln, inwieweit sie sozialkommunikative Kompetenzen ausbilden konnten, inwieweit sie Flexibilität entwickeln und erhalten konnten. Der eine kann, was wir in einem relativ gestauchten Raum in wenigen Jahren aufgebaut haben, der andere hat vielleicht die Möglichkeit gehabt, das über viele Jahre hinweg auszubilden. Entscheidend ist: Diese Potenziale müssen an die Bedingungen geknüpft werden, die die Person mitbringt bzw. die sie in ihrem Arbeitsumfeld gehabt hat und es ist durchaus möglich, dass das schon ein Jüngerer zeigt, es ist aber genauso möglich, dass es auch ein Älterer zeigt. Das bedeutet, das Lebensalter ist für uns nur in einem sehr geringen Maße eine Erklärungsgröße. Das Lebensalter ist vielleicht in der Hinsicht eine Erklärungsgröße, dass wir sagen, der Mensch hat mehr Jahre gehabt, in denen er zumindest die Möglichkeit gehabt hat, solche Potenziale auszubilden und zu vermitteln. Das heißt aber nicht, dass deswegen notwendigerweise der ältere Arbeitnehmer oder die ältere Arbeitnehmerin höhere Potenziale hat. Das ist in einem Arbeitskreis von *Paul Baltes* in einer sehr schönen Art und Weise herausgearbeitet worden. Auch Weisheit wurde vielfach als etwas betrachtet, was erst im hohen Alter entwickelt werden kann. Die Arbeiten von *Ursula Staudinger* zeigen aber, dass man Weisheit in früheren Jahren ebenso finden kann. Entscheidend ist, inwiefern das Individuum sich immer wieder Situationen aussetzt bzw. solchen Situationen ausgesetzt wird, in denen entsprechende Potenziale entwickelt werden können, was umgekehrt heißt, meine Damen und Herren, und hier sind die Arbeiten von *Nebele* bzw. *Frerichs* außerordentlich wichtig, was natürlich auch heißt: was geht uns an Potenzialentstehung und was geht uns an Potenzialrealisierung verloren, wenn

wir die Menschen nicht in angemessener Weise qualifizieren? Dies bedeutet, dass wir Fähigkeiten weiterentwickeln können, dass wir neue Fertigkeiten ausbilden können, dass wir die Plastizität und Flexibilität oder Innovationsfähigkeit bewahren. Wenn Menschen sich in einer Arbeitswelt befinden, in der mehr und mehr technische Innovationen eingeführt werden, dabei aber nicht durch Bildungsangebote und Anleitung in den angemessenen Umgang mit diesen Innovationen eingeführt werden, sondern auf dem Bildungsstand, den sie einmal hatten, verharren, dann ist das nichts anderes als eine Dequalifizierung. So können wir sagen, das Thema, das sich diese Tagung aufgibt, sensibilisiert uns nicht nur dafür, was ältere Arbeitnehmerinnen bzw. ältere Arbeitnehmer könnten, wenn sie unter guten unterstützenden Bedingungen lebten, sondern es sensibilisiert uns auch dafür, welches Humanvermögen unverwirklicht bleibt, wenn wir nicht adäquate gesundheitsförderliche, bildungsbezogene Maßnahmen in das Unternehmen einführen und vor allen Dingen, wenn wir uns nicht darum bemühen, Innovationsfähigkeit bzw. Flexibilität von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern vom ersten Tag ihrer Berufstätigkeit an zu fördern und dies bis zum letzten Tag ihrer Berufstätigkeit weiter tun.

Mit anderen Worten: Der Potenzialbegriff führt uns in besonderer Weise zu den Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen. Erstens: Bildung. Wir gehen davon aus, dass in Bezug auf die Potenzialbildung und Verwirklichung der Aspekt der Bildung nicht hoch genug bewertet werden kann. Zweitens: Der Gesundheitsschutz. Denken Sie an die Veröffentlichung der *Bertelsmann Stiftung* mit der *Böckler Stiftung* zur Frage gesunder Organisationen. Hier wird deutlich gemacht, Gesundheit, Bildung und die Möglichkeit, eigene Ideen auch in Arbeitsabläufe einzubringen, sind zentrale Komponenten einer gesunden Organisation. Drittens: Inwiefern wir Menschen dafür sensibilisieren können, dass sie flexibel sind, aber das gleichzeitige Sicherheitsbedürfnis nicht kompromittiert wird. In der englischsprachigen Literatur, setzt sich hier mehr und mehr der Begriff der *Flexicurity* durch, Flexibility and Security. Flexicurity behält beide Aspekte im Auge. Unternehmen dürfen also mit Blick auf ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, das Sicherheitsbedürfnis nicht unterschätzen. Sie haben auf der anderen Seite aber auch immer wieder den Appell an die Flexibilität der betreffenden Person zu richten, weil die Flexibilität überaus bedeutsam ist.

Axel Börsch-Supan hat einmal in einer sehr schöne Analyse gesagt: Seien wir vorsichtig, dass wir nicht in eine demografische Falle folgender Art hineintappen. Wir gehen davon aus, dass der demografische Wandel an sich mit der deutlichen Abnahme in der Anzahl jüngerer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bzw. auch mit einem deutlichen Rückgang in deren Anteil einhergehen wird. Dieser Rückgang wird wahrscheinlich dazu führen, dass wir irgendwann viele Beschäftigungsprobleme, vor allen Dingen Arbeitslosenprobleme, besser bewältigen können. Und er sagt, eine solche Aussage ist quasi naiv. Der demografische Wandel mag das ein oder andere unterstützende Moment in unsere Gesellschaft hineinbringen, aber

wir können ihn nicht in der Weise deuten, dass wir sagen, er löst uns alle Probleme. Warum? Und das ist meines Erachtens in diesem thematischen Kontext sehr wichtig. *Börsch-Supan* sagt, wir haben natürlich heute bei den älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern immer noch eine relativ große Tendenz, wenig flexibel zu sein, was vielfach auch damit zu tun hat, dass die Flexibilität im Laufe des Arbeitslebens nicht ausreichend gefördert wurde bzw. ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auch nicht in Bezug auf Flexibilität adressiert werden. Er sagt, es ist überaus bedeutsam, in Bezug auf Bildung, dass wir ein hohes Maß an Flexibilität bzw. Mobilität, übrigens auch segmentale oder sektorale Mobilität, fördern. Mit anderen Worten: Job-Rotation ist eben nicht nur eine Unternehmensstrategie im Hinblick darauf, dass man Unternehmensziele besser realisieren kann, sondern Job-Rotation, in der Terminologie von *Börsch-Supan* ist auch in dem Sinne überaus bedeutsam, dass wir die Flexibilität bzw. die segmentale oder sektorale Mobilität deutlich erhöhen. Das wären solche Bedingungen, die wir uns immer wieder vor Augen führen müssen, die wir immer wieder reflektieren müssen, wenn es darum geht, über Potenziale älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu sprechen. Können sich überhaupt solche Potenziale ausbilden? Können wir eigentlich davon ausgehen, dass sie diese Potenziale dann auch schließlich realisieren?

Grenzen der Leistungsfähigkeit

Ein weiterer Punkt, der angesprochen werden muss, ist die Heterogenität. Für uns in der Altersforschung, die medizinische wie die psychologische Altersforschung, ist die Heterogenität älter werdender Menschen eine überaus große Herausforderung. Es gab Kolleginnen und Kollegen in den Vereinigten Staaten, die bei einer Meta-Analyse gerontologischer Studien gesagt haben, *Paul Baltes* hat das übrigens in der *Berliner Altersstudie* ganz ähnlich ausgedrückt, eines der zentralsten Ergebnisse der Altersforschung ist die Konstatierung und empirische Fundierung der zunehmenden Variabilität innerhalb einer Altersgruppe, wenn diese altert. Man könnte das auch in einer anderen Weise ausdrücken: Alter ist eben nicht der Gleichmacher. Vielmehr scheint die Heterogenität noch zuzunehmen. Das ist in einer sehr eindrucksvollen Art und Weise auch im Arbeitsfähigkeitsindex von *Juhani Ilmarinen* dargestellt worden. Der Arbeitsfähigkeitsindex wird gebildet, indem Personen mehrere Kriterien aus ihrer Perspektive schildern: zum Beispiel Fehlzeit, ihre subjektiv berichtete Arbeitsfähigkeit, Arbeitsfähigkeit in Relation zu den Arbeitsanforderungen. *Ilmarinen* hat versucht, die Entwicklung dieses Arbeitsfähigkeitsindex über verschiedene Altersgruppen abzubilden, wobei er auch die möglichen Kohorten-Unterschiede berücksichtigt. Er kommt zu dem Schluss, dass ab 50 Jahren ein Rückgang des Arbeitsfähigkeitsindex beobachtet werden kann, dass aber gleichzeitig die Heterogenität zunimmt. Das heißt, wir haben sehr viele Menschen, die sehr bemerkenswerte, zum Teil sogar noch bessere Leistungen zeigen als Menschen in früheren Lebensjahren. Auf der anderen Seite

haben wir aber auch Menschen, bei denen wir einen deutlichen Leistungsrückgang beobachten können. Diese Heterogenität zu erfassen und vor allen Dingen sich mit der Frage auseinanderzusetzen, welche Faktoren zu dieser zunehmenden Heterogenität beitragen und inwiefern zum einen jeder selbst und zum anderen das Unternehmen durch die Gestaltung der Arbeitsbedingungen dazu beitragen kann, dass maximal viele Personen ihre Leistungsfähigkeit aufrechterhalten. Das ist die zentrale Forderung, die Ilmarinen aus seinen Befunden ableitet und die ich hier gerne aufgreifen und noch einmal ausdrücklich wiederholen möchte.

Wobei mich die neuen Umfrageergebnisse schon beeindrucken, wo ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gefragt werden, wie es mit der gesundheitlichen Leistungsfähigkeit und dem subjektiven Gesundheitserleben aussieht. Deutlich über zwei Drittel haben hier geantwortet, dass sie sich gesundheitlich leistungsfähig fühlen. 50-Jährige, 55-Jährige und auch 60-Jährige haben geantwortet: „Wir fühlen uns gesundheitlich eigentlich relativ rüstig und gut in der Lage, um anspruchsvolle Arbeit zu tun. Entscheidend ist nur, dass die Arbeitsbedingungen so beschaffen sind, dass sie unser Kompetenzprofil in einer sehr viel besseren Art und Weise treffen und realisieren helfen, als es augenblicklich der Fall ist.“

Lebenszyklusorientierte Personalpolitik

Gern möchte ich nun noch auf die lebenszyklusorientierte Personalpolitik eingehen. Eine lebenszyklusorientierte Personalpolitik hat meines Erachtens ein zentrales entwicklungspsychologisches Element zu beachten: Dass wir uns sehr viel stärker das einzelne Individuum in seinen Entwicklungsaufgaben in den verschiedenen Abschnitten des Lebenslaufes vor Augen führen und die Frage stellen, inwiefern eine Personalpolitik, eine wirklich lebenszyklus-, berufszyklusorientierte Personalpolitik dazu beitragen kann, dass das Individuum in maximaler Weise seine Entwicklungsaufgaben bewältigen können?

Ich erinnere mich, ich habe einmal vor 15 Jahren in Hannover die Forderung aufgestellt, dass Unternehmen, die familienfreundlich sein wollen, die Familie und Beruf integrieren wollen, sich nicht nur mit der Frage auseinandersetzen dürfen, wie Arbeit und Kindererziehung zu integrieren ist, sondern sich auch mit der Frage auseinandersetzen müssen, inwiefern es gelingt, Arbeit auf der einen Seite und die Versorgung kranker oder pflegebedürftiger Eltern auf der anderen Seite zu integrieren. Ich habe damals vor 15 Jahren schon gesagt: Bitte überlegen Sie, inwiefern es möglich sein könnte, Tagespflegeeinrichtungen an das Unternehmen zu binden, um auf diese Weise ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die für Sie attraktiv sind, zu attrahieren. Vor 15 Jahren wurde ich noch ausgelacht, heute ist das eine ganz zentrale Unternehmensstrategie, die sich an den Entwicklungsaufgaben des Menschen in den verschiedenen Lebensaltern orien-

tiert. Hier ist natürlich der Aspekt des Berufes überaus bedeutsam. Aber neben dem Beruf ist die Frage der Familie, des bürgerschaftlichen Engagements bzw. der Freizeit zu berücksichtigen. Und diese Komponenten müssen beispielsweise in Angebote ausdrücklich integriert werden. Ich halte von Bildungsangeboten viel, die sagen: „Ich würde dem 55-Jährigen schon die Möglichkeit geben, sich beispielsweise für bürgerschaftliches Engagement zu qualifizieren, werde hier möglicherweise auch einige Arbeitsstunden zur Verfügung stellen unter der Voraussetzung, dass er auch Freizeitstunden zur Verfügung stellt, damit er sich bürgerschaftlich engagieren kann“. Wir unterstützen und unterstreichen Bildungsangebote, die sich nicht nur auf die Frage der Leistungsfähigkeit als ältere Arbeitnehmerin oder älterer Arbeitnehmer konzentrieren, sondern die beispielsweise der betreffenden Person schon die Möglichkeit geben, darüber nachzudenken, wie sie die nachberufliche Zeit gestalten will.

Meine Damen und Herren, viele Unternehmen stehen heute vor einem essenziellen Problem, wenn sie ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer qualifizieren wollen. Dieses Problem lautet: der individuelle Lebensplan. Viele sagen, dass vor zehn Jahren noch 56-, 57-, 58-Jährige mit goldenem Handschlag entlassen worden sind und wie man dann, in Anführungszeichen gesprochen, „zumutet“, dass wir bis 63, 65, wenn nicht sogar darüber hinaus arbeiten müssen. Wo soll eigentlich das attraktive Element für uns liegen? Ich sage, das muss problematisiert werden und fordere weiter: Die Unterbreitung von Bildungsangeboten, die nicht nur darauf zielen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die unmittelbar für die Arbeitswelt relevant sind, zu fördern, sondern auch solche Angebote zu machen, die darauf zielen, dem Menschen eine sehr gute Lebensplanung für das Alter zu ermöglichen. Wir wissen aus der *McArthur-Studie*, dass das Ausmaß an Förderung im mittleren Erwachsenenalter überaus bedeutsam ist für die Erhaltung der Kompetenz im Alter. Unternehmen müssen eine gewisse Verantwortung für das alternde Individuum sehen, was überaus bedeutsam aus gesellschaftlicher, aber natürlich auch aus individuell motivationaler Perspektive ist.

Fazit

Wir vertreten in Heidelberg die These, dass wir den Aspekt der Subsidiarität von *Oswald von Nell-Breuning*, dem Begründer der christlichen Soziallehre, nicht nur konzentrieren dürfen auf das Wechselspiel zwischen Individuum und Gesellschaft. In diesem Sinne sollen das Individuum und seine natürlichen Netzwerke befähigt werden, möglichst viel Selbstverantwortung zu übernehmen. Aber auf der anderen Seite sollen die übergeordneten Netzwerke, Kommune und Staat, im Sinne der Daseinsvorsorge Angebote unterbreiten, auf die das Individuum in Lebenslagen zurückgreifen kann, die es alleine nicht bewältigen kann. Wir glauben, dass in eine derartige Subsidiaritätslehre die Unternehmen einbezogen werden müssen. Die Unternehmen und Betriebe können mit Bildung, mit Gesundheitsschutz, durch

anregende Umweltbedingungen erheblich dazu beitragen, dass der Mensch seine Leistungsfähigkeit und seine Leistungsmotivation behält, und vor allen Dingen, dass er zu einer bemerkenswerten Selbstsorge für das höhere Lebensalter befähigt wird. Aus diesem Grunde wollen wir Unternehmen dafür gewinnen, sich in diesen Subsidiaritätsdiskurs ausdrücklich mit einbringen zu lassen.

Ich will abschließen mit einem kleinen Gedicht aus der Barockzeit, welches deutlich macht, wie groß die Bedeutung der Selbstverantwortung des Menschen im Sinne der Selbstsorge und der Lebensplanung ist und wie wichtig es ist, dass der Mensch danach strebt und vor allen Dingen in seinem Streben Unterstützung erfährt. *Paul Fleming* schreibt:

*„Sei dennoch unverzagt! Gib dennoch unverloren!
Weich keinem Glücke nicht, steh höher als der Neid,
vergnüge dich an dir und acht es für kein Leid,
hat sich gleich wider dich Glück, Ort und Zeit verschworen.*

*Was dich betrübt und labt, halt alles für erkoren;
nimm dein Verhängnis an. Lass alles unbereut.
Tu, was getan muss sein, und eh man dirs gebeut.
Was du noch hoffen kannst, das wird noch stets geboren.*

*Was klagt, was lobt man noch? Sein Unglück und sein Glücke
ist ihm ein jeder selbst. Schau alle Sachen an:
dies alles ist in dir. Lass deinen eitlen Wahn,
und eh du fürder gehst, so geh in dich zurücke.
Wer sein selbst Meister ist und sich beherrschen kann,
dem ist die weite Welt und alles untertan.“*

(Paul Fleming, An sich)

Eine wunderschöne Formulierung der Selbstsorge, die ich als ein ganz zentrales Element des Alters betrachte. Selbstsorge, in der der Mensch unterstützt werden muss von seiner Umwelt. Dazu gehören Unternehmen und Betriebe in hohem Maße dazu.

Danke für Ihre freundliche Aufmerksamkeit.