

Beim folgenden Text handelt es sich um erste, vorläufige Gedanken.  
Ergänzungen und kritische Rückmeldungen sind erwünscht (e-mail:  
hoepflinger@bluemail.ch)

François Höpflinger

## Generationenmix.

### Stichworte zu Generationenbeziehungen auf dem Arbeitsmarkt und in Unternehmen

Inhalt:

- 1) Zur demographischen Alterung der Erwerbsbevölkerung
- 2) Arbeitsmarktregulierungen und Generationenverhältnisse
- 3) Generationenaustausch in Unternehmen
- 4) Aspekte eines optimalen Generationenmix

#### 1) Zur demographischen Alterung der Erwerbsbevölkerung

Während das Verhältnis zwischen jüngerer und älterer Erwerbsbevölkerung in der Schweiz gegenwärtig in etwa ausgeglichen ist, ergibt sich in den nächsten Jahren eine Verschiebung in Richtung einer merkbaren demographischen Alterung der erwerbsfähigen Bevölkerung. Bis zum Jahre 2010 dürften auf 100 40-65-jährige Frauen und Männer noch 77 20-39-jährige Personen entfallen. Auch danach bleibt die Erwerbsbevölkerung zumindest demographisch betrachtet mehrheitlich in den Händen älterer Arbeitskräfte.

#### Demographische Entwicklung der Erwerbsbevölkerung: Verhältnis zwischen jüngeren und älteren Erwerbsfähigen 1975-2050

|      | Anteil der 40-64-jährigen Personen<br>an der Gesamtbevölkerung: | Verhältnis von 20-39-jährigen<br>zu 40-64-jährigen Personen: |
|------|---|--|
| 1975 | 27.8%   | 1.07   |
| 1980 | 28.4%   | 1.07   |
| 1985 | 29.9%   | 1.03   |
| 1990 | 30.8%   | 1.01   |
| 1995 | 31.1%   | 0.99   |
| 2000 | 32.6%   | 0.88   |
| 2010 | 35.5%   | 0.74   |
| 2020 | 34.6%   | 0.75   |
| 2030 | 32.5%   | 0.75   |
| 2040 | 32.0%   | 0.73   |
| 2050 | 31.4%   | 0.78   |

Nach 2000 Projektion gemäss Szenario A-00-2000 'Trend', vgl. Bundesamt für Statistik, Szenarien zur Bevölkerungsentwicklung der Schweiz, 2000-2060, Neuchâtel: BFS 2001.

Diese Alterung der Erwerbsbevölkerung kann wirtschafts- und sozialpolitisch unterschiedliche Reaktionen auslösen: Erstens ist denkbar, dass erneut der Wunsch nach jungen ausländischen Arbeitskräften laut wird. Zweitens ist denkbar, dass sich die Konkurrenz um junge Arbeitskräfte verschärft, wobei finanzstarke Wachstumsbranchen und -firmen dazu tendieren, ihre Belegschaft durch wirtschaftliche Anreize (gute Einstiegsgehälter, rasche Karrierechancen) gezielt zu verjüngen. Eine solche altersmässige Konkurrenz

insbesondere um gut ausgebildete Personen könnte eine verstärkte branchenspezifische und technologische Segregation von Altersgruppen induzieren.

Eine alternative Entwicklungsmöglichkeit besteht darin, dass die Wertschätzung älterer ArbeitnehmerInnen wieder ansteigt, namentlich in Dienstleistungsberufen, wo gerade eine Kombination von erlernter Innovationsfähigkeit und beruflichen Erfahrungen die höchsten Leistungen verspricht. In diesem Rahmen würde auch die berufliche und fachliche Weiterbildung älterer ArbeitnehmerInnen eine verstärkte Förderung erfahren. Da die Arbeitskräfte nicht nur weniger, sondern im Durchschnitt auch älter werden, müssen der Fort- und Weiterbildung im ganz anderen Umfang Raum gegeben werden. Gleichzeitig dürfte die demographische Entwicklung Anpassungen des Arbeitsmarktes in Richtung einer vermehrten Förderung von beruflichen Wiedereintritten, Umschulungen und beruflichem Wechsel in späteren Lebensjahren erzwingen.

Trotz einer generellen Reorientierung auf 'lebenslanges Lernen' sind ältere ArbeitnehmerInnen allerdings in entsprechenden Angeboten unterrepräsentiert, was auch mit betrieblichen Kosten-Nutzen-Ueberlegungen zusammenhängt: Die geringere 'Restlaufzeit' älterer Erwerbspersonen lassen eine betriebliche Amortisation der Weiterqualifikationskosten älterer Arbeitskräfte oft nicht zu. Eine denkbare Konsequenz besteht darin, mit Weiterbildungsprozessen bereits früh einzusetzen. Auf der anderen Seite kann es bei älteren Frauen und Männern sinnvoll sein, die nicht-ökonomischen Nutzen von Qualifizierungsprozessen - wie Unterstützung und Erhaltung von Selbständigkeit, erhöhtes Selbstwertgefühl, bessere kognitive und physische Gesundheit, aktive Teilnahme am gesellschaftlichen Leben usw.) zu betonen (was beispielsweise bedeutet, dass die Kosten der Weiterbildung älterer Personen nicht nur von den Unternehmen getragen werden sollten).

In jedem Fall wird sich der Strukturwandel der Wirtschaft in Zukunft weniger stark über einen Generationenwechsel (=Eintritt junger Erwachsener ins Berufsleben) vollziehen können. Vielmehr wird der wirtschaftliche Wandel vermehrt von den Erwerbstätigen mittleren und höheren Alters getragen werden müssen: Der Prozess der Erhöhung des Durchschnittsalters hat zur Folge, dass die Gesamtheit der Erwerbstätigen künftig vergleichsweise weniger durch das neue Humankapital der Berufsanfänger lernen kann und dafür mehr auf die Weiterbildung der schon bisher Beschäftigten angewiesen ist, um zu lernen, den entwicklungsnotwendigen Strukturwandel zu meistern. Dies geschieht vor dem Hintergrund technologischen Wandels und vermutlich kürzerer Verwertbarkeitsdauer des einmal erworbenen beruflichen Wissens.

Die demographische Zukunft des Arbeitsmarktes erzwingt somit längerfristig drei grundlegende Veränderungen, welche quer zu den Arbeitsmarkttrends von heute stehen: Erstens kann sich die zukünftige Wirtschaft eine Benachteiligung und Diskriminierung älterer ArbeitnehmerInnen nicht mehr leisten. Zweitens muss die schulisch-berufliche Fort- und Weiterbildung auch über 40-jähriger Arbeitskräfte gefördert werden. Drittens erscheint die aktuelle Forcierung von Frühpensionierungen langfristig nicht haltbar. Längerfristig ist selbst eine Erhöhung des Rentenalters nicht undenkbar, weil dadurch das zahlenmässige Verhältnis zwischen erwerbsfähiger Bevölkerung und RentnerInnen verbessert wird.

Allerdings ist zu beachten, dass jede Erhöhung des Rentenalters die demographische Alterung der Erwerbsbevölkerung zusätzlich verstärkt. Arbeitsmarkt- und sozialpolitisch macht eine Erhöhung des Rentenalters deshalb nur Sinn, wenn garantiert werden kann, dass die zusätzlichen älteren Arbeitskräfte weiterhin beschäftigt bleiben. Eine Erhöhung des Rentenalters muss in jedem Fall durch Massnahmen zur Förderung permanenter Weiterbildung und zum Abbau altersmässiger Diskriminierungen begleitet werden.

## **2) Arbeitsmarktregulierungen und Generationenverhältnisse**

Die Generationen stehen auf dem Arbeitsmarkt in einer latenten Konkurrenz, wobei institutionelle Regelungen bestimmte Verteilungsstrukturen zwischen den Altersgruppen begünstigen. Eine Institutionalisierung von Beschäftigungsgarantien - wie dies in Spanien in den 80er und 90er Jahren der Fall war - begünstigt ältere Arbeitnehmer und bedingt gleichzeitig auch Krisenbewältigungen zuungunsten von jugendlichen Berufseinsteigern. In der Schweiz führten Senioritätsprinzipien zeitweise bei jungen LehrerInnen zu schwierigen Arbeitsmarktbedingungen (zugunsten älterer LehrerInnen). Arbeitsmarktliche Umstrukturierungen - etwa aufgrund technologischer Rationalisierungssprünge - führen auf der

anderen Seite tendenziell eher zur Verdrängung älterer ArbeitnehmerInnen aus dem Arbeitsmarkt, etwa in Form zwangsweiser Frühpensionierungen. Dies wird verstärkt, wenn die älteren Arbeitskräfte überdurchschnittlich in technologisch älteren Produktionszweigen tätig sind, während die jüngeren Arbeitskräfte sich in rasch wachsenden Branchen konzentrieren.

In bezug auf Jugend- und Altersarbeitslosigkeit liessen sich in den 90er Jahren zwei Gruppen von Ländern unterscheiden: Einerseits USA und Spanien, die fast dreimal so viel Jugend- wie Altersarbeitslosigkeit 'produzierten', andererseits Japan, Deutschland (und die Schweiz), die nahezu gleich hohe Alters- wie Jugendarbeitslosigkeit aufwiesen bzw. in manchen Jahren eine höhere Altersarbeitslosigkeit. Ob relativ viel Jugendarbeitslosigkeit bzw. umgekehrt relativ viel Altersarbeitslosigkeit 'produziert' wird, hängt weniger von demographischen Mengenrelationen (viele neuere junge Arbeitskräfte oder viele ältere Arbeitskräfte) ab, sondern ist gemäss der Analyse von Reinhold Sackmann (1998) von den qualitativen Linkage- bzw. Verbindungs-Strukturen auf dem Arbeitsmarkt abhängig: Entscheidend ist einerseits die Effizienz des Übergangs vom Bildungs- ins Beschäftigungssystem und andererseits des Übergangs vom Erwerbs- zum Rentensystem. So produziert beispielsweise ein duales Ausbildungssystem (Berufslehre u.a.) weniger Jugendarbeitslosigkeit. Ebenso scheint etwa das schwedische Altersteilzeit-Modell den Übergang vom Erwerbs- zum Rentenleben zu erleichtern, was sich u.a. auch in geringer Altersarbeitslosigkeit zeigt.

Die Detailanalyse von Linkage-Strukturen zeigt, dass eine hohe Jugend- bzw. Altersarbeitslosigkeit somit weniger von (demographisch bestimmter) Generationenkonkurrenz determiniert wird als vielmehr von der Effizienz lebenslaufbezogener Übergangsstrukturen. Entsprechend ist es eine - auch empirisch nachweisbare - Illusion zu denken, Jugendarbeitslosigkeit lasse sich durch vermehrte Frühpensionierungen reduzieren.

### 3) Generationenaustausch in Unternehmen

Die meisten Unternehmen haben eine altersselektive Personalpolitik institutionalisiert, wenn auch nicht immer explizit, denn für einen 25-jährigen hat die Einstellung oder auch eine Fortbildung einen ganz anderen Stellenwert im Hinblick auf eine noch aufzubauende persönliche Zukunft als für einen 45-jährigen. Ein Betrieb bindet mit der Einstellung oder Weiterbildung Jüngerer andere (namentlich sehr viel weitläufigere) Karriereinteressen an sich, als wenn Ältere eingestellt, weitergebildet oder anderweitig gefördert werden. Bezüglich des 'Generationenaustausch in Unternehmen' stehen folgende Fragestellungen im Zentrum:

**a) Bereitstellung der benötigten beruflichen Qualifikationen** bei den nachfolgenden Generationen. Ein ständiges Thema ist die fehlende Übereinstimmung der Qualifikationsanforderungen in Ausbildungseinrichtungen mit den unternehmerischen Qualifikationsanforderungen. Unternehmen sehen sich deshalb mit ausbildungsbedingten Sozialisationsdefiziten konfrontiert, und manche Arbeitsunternehmen definieren sich bewusst auch als 'Sozialisationsinstanzen' für junge BerufsanfängerInnen. So versuchen viele Betriebe die 'Praxisferne' von Hochschulabsolventen durch gezielte integrative Massnahmen zu kompensieren. (Diverse Unternehmen präferieren HochschulabsolventInnen mit nicht zu langer Studiendauer, da ein langes Studium als Hinweis auf wenig effektives Arbeiten und zu starker studentischer Lebensintegration interpretiert wird).

**b) Rekrutierungsstrategien:** Zentrale Stichworte dabei sind 'gezielte Verjüngung der Belegschaft', Optimierung des innerbetrieblichen Generationenmix bzw. ein optimales Verhältnis zwischen erfahrenen, langjährigen Mitarbeitern und jungen, neueintretenden Mitarbeitern. Um junge, qualifizierte Mitarbeiter und vor allem Mitarbeiterinnen zu gewinnen, sehen sich heute immer mehr Unternehmen mit der Aufgabe konfrontiert, familial-berufliche Vereinbarkeiten zu schaffen (vgl. dazu Studententext 'Beruf und Familie - zwei Lebensbereiche, ein Leben'). Die Rekrutierung neuer und vor allem junger MitarbeiterInnen konfrontiert Unternehmen immer auch mit generationenspezifischem Wertwandel.

**c) Qualifikations- versus altersbezogene Mobilität** in Unternehmen: Die Grundfrage besteht, inwiefern Beförderungen rein gemäss Leistung oder gemäss Senioritätsprinzip zu

organisieren sind. Senioritätsprinzipien haben zwar an Relevanz verloren, aber eine reine leistungsbezogene Karrierestrategie stellt die Frage, wie in Hierarchien mit Generationenumkehrungen umgegangen werden soll. Eine zentrale Frage ist auch die Frage von Alterslimiten bei Beförderungen bzw. Weiterbildungsanlässen.

**d) Bindung und Integration ins Unternehmen:** Inwiefern sollen MitarbeiterInnen langfristig betrieblich gebunden und integriert werden oder ist umgekehrt eine bestimmte Personalrotation sinnvoll? In welcher Weise soll Betriebstreue honoriert werden, oder wird umgekehrt eine 'allzu lange Tätigkeit' am gleichen Arbeitsort oder Betrieb als negativ beurteilt? Die Tendenz der letzten Jahrzehnte verlief eher in Richtung einer erhöhten Betonung betrieblicher Rotation und beruflicher Flexibilität, die Gefahr einer allzu starken Personalrotation liegt allerdings gerade bei komplexen Dienstleistungen darin, dass sich allmählich herausbildende Qualifikationen (wie z.B. Aufbau eines breiten Kontaktnetzes, Erfahrungen mit schwierigen Konflikten bzw. KundInnen usw.) zerstört werden.

**e) Ausscheiden aus dem Unternehmen,** etwa im Rahmen altersbedingter Austritte oder Frühpensionierungen. Frühpensionierungen wurden in den letzten Jahrzehnten gezielt als Strategie zur 'Verjüngung' der Belegschaft eingesetzt. Gleichzeitig erlaubt ein vorzeitiges Ausscheiden der älteren Generation der Unternehmensführung das 'historische Gedächtnis' einer Firma zu 'vernichten' (mit allen damit verknüpften Vor- und Nachteilen). Pensionierungspolitiken wirken immer auch auf die nächstjüngere Altersgruppe zurück, da sich je nach gewählter Austrittspolitik auch die Perspektive der erst in einigen Jahren ins Pensionsalter geratenden Personen ändert (so z.B. haben in den letzten Jahren viele Firmen durch eine Politik gezielter Verjüngung und freiwilliger Pensionierung auch gut qualifizierte MitarbeiterInnen mittleren Alters verloren). Und je früher die Pensionierung gelegt wird, desto früher gelten MitarbeiterInnen als 'ältere Arbeitskräfte'.

#### **4) Aspekte eines optimalen Generationenmix**

Die Erfahrungen der letzten Jahrzehnte lassen immer deutlicher werden: **Unausgewogene Generationen- und Altersstrukturen** können eine Reihe personalwirtschaftlich und unternehmenspolitisch bedeutsamer Probleme auslösen (vgl. Georg, Struck 2000):

a) Grosse Anteile älterer MitarbeiterInnen erhöhen die Notwendigkeit, den Qualifikationsbestand gezielt zu erneuern; etwa durch betriebsinterne Weiterbildung des Personals. Häufig sind auch die Lohn- und Lohnnebenkosten höher, was die Konkurrenzkraft des Unternehmens behindern kann. Im Extremfall können neue Trends und Entwicklungen 'verschlafen' werden.

b) Die Dominanz von Alters- bzw. Dienstalterskohorten behindert durch Beförderungsstaus die personelle Erneuerung. Damit wird auch die Anpassung an Umweltveränderungen gefährdet. Kohortendominanz - etwa im Sinne, dass viele gleichaltrige MitarbeiterInnen vorhanden sind - bewirkt auch eine ungleiche Verteilung von Aufstiegschancen, was zu Konflikten, Unzufriedenheit und Motivationsrückgang führen kann. Die Dominanz einer Gruppe gleichaltriger MitarbeiterInnen (oder Parteimitglieder) führt oft zu Karrierestaus und damit zu verstärkten internen Machtkämpfen. Und Unternehmen (und Parteien), welche einseitig nur 40-55 jährige Führungspersonen aufweisen, verlieren allzu gerne sowohl den Kontakt zu jüngeren wie älteren Generationen.

c) Grosse Altersdifferenzen führen zu verringerter Kommunikation der Beschäftigten über ihre Altersgruppe hinaus führen. Es kann zu Blockaden insbesondere bei der informellen Weitergabe von im Arbeitsprozess notwendigen Informationen kommen. Umgekehrt können aber auch zu geringe Altersdifferenzen Probleme aufwerfen, etwa wenn es zur Ausbildung einer zu starken 'Kohortenkultur' kommt, welche die Anpassungsfähigkeit einer Organisation - etwa gegenüber einer altersmässig heterogenen Kundschaft - einschränkt.

Gegenwärtig sind Altersstruktur-Verteilung und Geschlechterverteilung oft verschränkt, etwa in der Richtung, dass Betriebe mit älterer Belegschaft oder älteren Führungskräftekohortenbedingt tiefe Frauenanteile haben, und der Frauenanteil - speziell in Führungs-

positionen - nur durch eine personelle Verjüngung bzw. organisatorische Umstrukturierung erreicht werden kann. So zeigt eine deutsche Studie bei WissenschaftlerInnen, dass Frauen in neuen Forschungsinstituten niedrigere Austrittsraten aufweisen als in älteren Forschungsinstituten (vgl. Hinz 2000).

Angesichts der teilweise schwerwiegenden, jedoch oft unterschwellig auftretenden Folgen eines unausgewogenen innerbetrieblichen 'Generationsmix' (auf den unterschiedlichen Hierarchiestufen) ist es erstaunlich, dass das Thema 'innerbetrieblichen Generationenmix' bisher eher marginal blieb. Angesichts der sich abzeichnenden demographischen Alterung der Erwerbsbevölkerung werden Fragen eines optimalen Generationenmix wie auch die innerbetriebliche Gestaltung der Generationenbeziehungen immer wichtiger.

### **Für eine gute Durchmischung jüngerer und älterer ArbeitnehmerInnen sprechen heute drei Hauptgründe:**

Zum ersten kommt es auf dem Arbeitsmarkt zu einer merkbaren demographischen Verschiebung, und der Anteil der über 40-jährigen Arbeitskräfte ist steigend. Entsprechend ist das Verhältnis junger und älterer MitarbeiterInnen neu zu überdenken. Im allgemeinen ergeben sich weniger Generationenkonflikte, wenn junge und ältere MitarbeiterInnen gemeinsam tätig sind. Im Zentrum der zukünftigen Entwicklung steht die Frage, wie auch ältere MitarbeiterInnen - etwa über 50-jährige Frauen und Männer - optimal in die Arbeitswelt integriert bleiben können. Eine gute Durchmischung junger und älterer MitarbeiterInnen erleichtert es langjährigen MitarbeiterInnen kompetent und innovativ zu bleiben.

Zum zweiten nimmt der Anteil über 50-jähriger KundInnen aufgrund der demographischen Alterung der Gesellschaft zu. Immer mehr Unternehmen werden damit konfrontiert, auch die Bedürfnisse von Senioren oder von hochbetagten Menschen zu berücksichtigen. Firmen, vor allem im Dienstleistungssektor, welche einen zu einseitigen Generationenmix aufweisen - z.B. nur junge Mitarbeiter -, haben mehr Mühe, den rasch wachsenden 'Seniorenmarkt' abzudecken. Ein guter Generationenmix kann helfen, die Bedürfnisse junger wie älterer Menschen gleichermaßen zu befriedigen (etwa bei der Beratung bezüglich neuer Technologien).

Zum dritten sind viele Dienstleistungsunternehmen auf einem prekären Gleichgewicht von Innovation und Erfahrung angewiesen. Ältere MitarbeiterInnen und Kaderleute können beispielsweise auf ein breites Kontaktnetz zurückgreifen, wogegen junge MitarbeiterInnen oft ein unbefangeneres Verhältnis zu neuen Technologien aufweisen. Junge MitarbeiterInnen sind vielleicht noch 'unverbraucher', aber oftmals sind es ältere Frauen und Männer, welche wissen, wie kritische Ereignisse (Konflikte, schwierige Kunden usw.) zu bewältigen sind. Eine gute Mischung von Innovation und Erfahrung ist vor allem für Betriebe entscheidend, welche immer wieder mit schwierigen, ja existentiellen Fragen konfrontiert sind (wie Spitäler, Pflegeheime, Sozialberatungsstellen usw.). Ein guter Generationenmix kann speziell in schwierigen Zeiten einen entscheidenden Faktor für die Weiterentwicklung einer Firma darstellen. Und amerikanische Studien weisen darauf hin, dass Jungunternehmen, in denen auch über 50-jährige Personen aktiv engagiert sind, eine höhere Überlebenswahrscheinlichkeit aufweisen.

Auch Klein- oder Kleinstunternehmen können Formen generationeller Durchmischung ausüben, wenn auch teilweise in indirekter Form: Ein älterer Selbständigerwerbender oder der Chef eines Kleinunternehmens mit zwei bis drei über 50-jährigen MitarbeiterInnen kann sich gezielt über neue Trends informieren, indem er Jugendliche oder Studierende als 'informelle Berater' konsultiert. Wichtig ist dabei eine offene Haltung und die Bereitschaft, die jüngere Generation Ernst zu nehmen. Eine jüngere Frau, die daran ist, ihre eigene Firma zu gründen, kann umgekehrt pensionierte Fachleute heranziehen. Organisationen wie Adlatus und Senexpert sind gezielt darauf ausgerichtet, Kleinbetrieben und jungen Unternehmern kostengünstig Erfahrung und Fachkompetenzen anzubieten (z.B. Beratung in finanzbuchhalterischen Fragen). Gerade Klein- und Kleinstunternehmen können in entscheidender Weise von der wachsenden Zahl kompetenter Fachleute im Pensionsalter profitieren. Auch JournalistInnen können durch eine persönliche Zusammenarbeit mit pensionierten KollegInnen zusätzliche Ressourcen - etwa für zeitintensive Recherchen - gewinnen.

Die Voraussetzung für eine offene Zusammenarbeit junger und älterer Fachleute ist die Bereitschaft, sich gegenseitig ernst zu nehmen. Dies heisst auch, dass ältere Fachleute jungen Leuten zuhören und von ihnen lernen (was einigen älteren männlichen Kaderleuten teilweise noch schwer fällt).

Die Zusammenarbeit junger und älterer Fachleute ist selten ohne Probleme. Die stärksten Generationenkonflikte entstehen dann, wenn die älteren MitarbeiterInnen zwar die Macht, aber nicht mehr die aktuelle Kompetenzen haben. Ein guter Generationenmix ist im Grund nur möglich, wenn auch die ältere Generation bereit ist, von jüngeren Menschen zu lernen.

Lange Zeit war 'Verjüngung' eindeutig Trumpf. Bis heute sind ältere Arbeitnehmer und vor allem ältere Arbeitnehmerinnen bei einer Stellensuche benachteiligt. In den letzten Jahrzehnten wurden immer mehr ältere MitarbeiterInnen vorzeitig pensioniert. Allmählich zeigt sich eine Kehrtwende: Zum ersten erweist sich die Strategie einer gezielten Frühpensionierung von Arbeitskräften angesichts der demographischen Alterung der Erwerbsbevölkerung als untragbar. Zum zweiten zeigt sich gerade bei Dienstleistungsunternehmen, dass eine gute Kombination von Innovativität und breiter Erfahrung langfristig die höchste Leistungsfähigkeit erlaubt. Zum dritten erweisen sich manche Vorurteile über ältere Menschen (alt = konservativ u.a.) nachweisbar als falsch. Dies ist umso mehr der Fall, als die heutigen 50-60-jährigen Frauen und Männer zumeist gelernt haben, sich ständig neu zu orientieren. Faktisch zeigen heutige Generationen von 60-jährigen Frauen und Männer sozio-kulturell ein Verhalten, dass sich früher bei 40-jährigen Menschen fand. Ein übergrosser Anteil junger MitarbeiterInnen kann - wie erwähnt - zu Schwierigkeiten im Umgang mit älteren KundInnen führen. Auch der Umgang mit existentiellen Fragen kann erschwert werden, weil ein breiter Erfahrungshorizont fehlt. So können zu stark 'verjüngte' Spital- und Pflegeabteilungen durch ein erhöhtes Risiko von 'burn-out-Syndromen' betroffen sein, weil zu wenig erfahrene Personen vorhanden sind, die erfahren sind, Nähe und Distanz gegenüber Patienten im Gleichgewicht zu halten. Junge Kaderleute haben möglicherweise nur die Wachstumsphasen einer Branche kennengelernt, ältere Kader haben eher Erfahrungen, wie auch mit 'kritischen Perioden' bzw. Konjunkturerinbrüchen umzugehen ist.

Die wenigsten Betriebe und Unternehmen haben bisher allerdings eine ausgearbeitete Politik im Umgang mit diesen Entwicklungen ausgearbeitet, aber in den letzten zwei, drei Jahren fand eindeutig eine verstärkte Sensibilisierung statt.

### **Einige Literaturhinweise zum Thema**

- Bäcker, Gerhard, Naegele, Gerhard (1993) Geht die Entberuflichung des Alters zu Ende? - Perspektiven einer Neuorganisation der Alterserwerbsarbeit, in: Naegele, Gerhard, Tews, Hans Peter (Hrsg.), Lebenslagen im Strukturwandel des Alters, Alternde Gesellschaft - Folgen für die Politik, Opladen: S. 135 ff.
- Georg, Rainer, Struck, Olaf (Hrsg.) (2000) Generationenaustausch im Unternehmen, München: Rainer Hampp Verlag.
- Le Goff, Jean-Marie (1999) Les trajectoires des travailleurs âgés sur le marché du travail en Suisse et en Europe, Lausanne: Réalités Sociales.
- Sackmann, Reinhold (1998) Konkurrernde Generationen auf dem Arbeitsmarkt, Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Hinz, Thomas (2000) Die Altersstruktur von Forschungsorganisationen und die Beschäftigung von Frauen, in: Rainer Georg, Olaf Struck (Hg.) Generationenaustausch im Unternehmen, München: Rainer Hampp Verlag: 191-208).

Letzte Aktualisierung: Sept. 2001.