

Der Alterskraftunternehmer

Ambivalenzen und Potenziale eines neuen Altersbildes in der flexiblen Arbeitswelt

Bearbeitet von
Helga Dill, Heiner Keupp

1. Auflage 2015. Taschenbuch. 222 S. Paperback

ISBN 978 3 8376 2993 4

Format (B x L): 14,8 x 22,5 cm

Gewicht: 354 g

[Weitere Fachgebiete > Ethnologie, Volkskunde, Soziologie > Diverse soziologische Themen > Wirtschaftssoziologie, Arbeitssoziologie, Organisationssoziologie](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Aus:

Helga Dill, Heiner Keupp (Hg.)

Der Alterskraftunternehmer

Ambivalenzen und Potenziale eines neuen Altersbildes
in der flexiblen Arbeitswelt

Januar 2015, 222 Seiten, kart., 26,99 €, ISBN 978-3-8376-2993-4

Der demografische Wandel steckt voller Ambivalenzen und Widersprüche. In den Szenarien mischen sich Katastrophenängste mit Zuversicht. Ältere Menschen sind heute im Selbst- und Fremdbild jünger als in den Generationen davor. Dennoch gelten vielfach schon 50-Jährige auf dem Arbeitsmarkt als zu alt. Wie kann es gelingen, angesichts von Flexibilisierung, Entgrenzung und Subjektivierung in der Arbeitswelt die eigenen Kompetenzen und das eigene Erfahrungswissen angemessen zu präsentieren, und welche Ressourcen brauchen die Individuen dafür? Diesen Fragen gehen die Autoren aus verschiedenen Perspektiven nach und entwerfen dabei Vorschläge für ein erfolgreiches Altern in einer fluiden Gesellschaft.

Helga Dill (Dipl.-Soz.) ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am IPP München. Sie erforscht, begleitet und berät seit vielen Jahren Einrichtungen, Projekte und Programme im Bereich der psychosozialen Versorgung.

Heiner Keupp (Prof. Dr.) war bis 2009 Professor für Sozial- und Gemeindepsychologie an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Er hat diverse Gastprofessuren inne und ist Mitglied des wissenschaftlichen Fachbeirats des IPP München.

Weitere Informationen und Bestellung unter:

www.transcript-verlag.de/978-3-8376-2993-4

Inhalt

Geleitwort

Volker Schütte | 7

Der Alterskraftunternehmer – ein neues Altersbild für die flexible Arbeitswelt?

Zur Einführung

Helga Dill/Heiner Keupp | 9

Alter ist auch nicht mehr das, was es einmal war!

Heiner Keupp | 17

Alte Hasen oder altes Eisen?

Handlungsbefähigung als Metakompetenz

für ein erfolgreiches Älterwerden in diskontinuierlicher Beschäftigung

Helga Dill/Florian Straus | 49

»Creativity isn't a talent, it's a way of operating«

Zur Bedeutung von Diskontinuität als Potenzial im demografischen Wandel

Silke Steinberg/Kim Lauenroth | 65

Von Sicherheit und Unsicherheit, Gewinnern und Verlierern

Diskontinuität in der Erwerbsbiografie

Helga Dill | 89

Innovationsfähigkeit Älterer und Jüngerer im Vergleich

Ergebnisse der repräsentativen DEBBI-Beschäftigtenbefragung

zur Selbst- und Fremdwahrnehmung innovationsrelevanter

Eigenschaften und Kompetenzen

Kurt-Georg Ciesinger/Rüdiger Klatt/Romina Wendt | 115

Demografischer Wandel und generationssensible

Organisationsentwicklung in Deutschland und Frankreich

Thesen zu den Chancen und Grenzen länderübergreifender Lernprozesse

zur Gestaltung der Arbeitswelt

Silke Steinberg/Rüdiger Klatt | 139

Wider den Krieg der Generationen in der Arbeitswelt

Kategorisierung und ›Partitions Sociales‹ als Analyseraster

für intergenerationale Beziehungen in Unternehmen –

Unterstützungsmöglichkeiten im Bereich Sport

Marie Jégu/Marie-Françoise Lacassagne/Philippe Castel | 157

Identifikation von Innovationspotenzialen in Erwerbsbiografien

Bemerkungen aus der Praxis der Personalentwicklung

Kurt-Georg Ciesinger | 183

Der Profiler

Ein Instrument für ein IT-gestütztes Kompetenzmanagement

Angela Carell/Viktoria Glasmachers | 201

Autorinnen und Autoren | 217

Geleitwort

Bei der vorliegenden Publikation handelt es sich um ein Produkt des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Verbundprojekts »Diskontinuierliche Erwerbsbiografien als berufliche Innovationschance (DEB-BI)«, das vom Forschungsinstitut für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention (FIAP), vom Institut für Praxisforschung und Projektberatung München (IPP/VfPI) und vom Unternehmenspartner adesso AG gemeinsam durchgeführt wird. Der Band dokumentiert die Forschungsergebnisse dieses Verbundprojektes. Den Kern bilden die Beiträge der Meilensteintagung »Innovation und Biografie«, bei der das Projekt Debbi am 31.1./1.2.2013 in der Katholischen Akademie in München vorgestellt wurde – und die ich die Ehre hatte, gemeinsam mit anderen Gästen zu eröffnen.

Das Vorhaben gehörte zu den ›Gewinnern‹ der vom BMBF unter dem Titel »Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel« veröffentlichten Förderbekanntmachung. Der Verbund leistet dabei einen wesentlichen Beitrag zur Ausgestaltung des Förderprogramms »Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt« und der dazu veröffentlichten Ausschreibung. Mit seinen Zielen nimmt er Bezug insbesondere auf das in der Bekanntmachung formulierte förderpolitische Feld »Innovationspotenziale durch veränderte Erwerbsbiographien«, was auch in der Zugehörigkeit zur einschlägigen Fokusgruppe seinen Ausdruck fand.

Das Verbundprojekt ist in erfolgversprechender Weise die Aufgabe angegangen, das Spannungsfeld ›Innovation und Alter‹ auf dem Hintergrund sich verflüssigender Identitätsmuster zu erfassen und ein neues, an innovativen Älteren orientiertes Innovationsparadigma zu modellieren – insbesondere im Hinblick auf Erwerbsbiografien in der IT-Branche. DEBBI hat beim demografischen Wandel also auch die mit diesem verbundenen Chancen in den Blick genommen, gerade für solche Gruppen wie Menschen mit gebrochenen Erwerbsbiografien, denen man gemeinhin besondere Risiken zuschreibt. Persönlich glaube ich, dass durch den Fachkräftemangel z.B. mein heute 15jähriger Sohn Moritz – wenn er weiterhin so gut lernt – beruflich alle Chancen haben wird. Die Arbeitgeber werden sich mehr und mehr bei den Arbeitnehmern bewerben müssen – und nicht

mehr umgekehrt. Hierzu werden die Arbeitsplätze tendenziell immer attraktiver werden, wozu selbstverständlich Gesundheits- und Persönlichkeitsförderlichkeit gerechnet werden müssen.

Außerdem werden Gesetz und Tarifvertrag alsbald nicht mehr sklavisch einen bestimmten Zeitpunkt für das Renteneintrittsalter vorgeben. Ob sich jemand mit 63, mit 65 oder mit 67 »zur Ruhe setzen« will – oder aber später, oder aber früher – wird meines Erachtens seiner persönlichen Selbstbestimmung überlassen bleiben, wenn er bereit ist, die jeweiligen Konsequenzen zu tragen. Wie lange er/sie aber überhaupt berufstätig sein kann, hängt aber natürlich nicht nur von der Bereitschaft ab, sondern in gleichem Maße davon, ob er/sie überhaupt in der Lage ist, das Rentenalter berufstätig zu erreichen. Hier gemeinsam Wege exemplarisch aufzuzeigen, haben sich die Verbundpartner in zahlreichen gemeinsamen Projekten seit Jahren zur Aufgabe gemacht.

Bei den Projektnehmern bedanke ich mich also ganz herzlich im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und für den Projektträger »Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen« für die immer kompetente und passionierte Durchführung des Vorhabens.

Volker Schütte, im Oktober 2014

Der Alterskraftunternehmer – ein neues Altersbild für die flexible Arbeitswelt?

Zur Einführung

Helga Dill/Heiner Keupp

1. DEMOGRAFISCHER WANDEL UND STRUKTURWANDEL DES ALTERS – AMBIVALENZEN UND WIDERSPRÜCHE

Der demografische Wandel wurde bisher überwiegend als Katastrophenszenario dargestellt. Seit den 1980er Jahren beginnt die (erneute) Diskussion um »Vergreisung«, »Überalterung« und »Aussterben der Deutschen«¹, die in ganz Europa geführt wird, in Deutschland aber mit einem besonders dramatischen Gestus. Die Katastrophenszenarien beziehen sich auf

- die Sozialversicherung: weniger Beitragszahler, mehr Leistungsnehmer, leere Rentenkassen, Altersarmut,
- regionale Entwicklungen: ausgestorbene Dörfer, Rückbau von Infrastruktur,
- Gesundheitswesen: Zunahme von kranken, hilfs- und pflegebedürftigen Menschen, Abnahme von jüngeren Pflegekräften,
- den Arbeitsmarkt: Fachkraftmangel, verlängerte Lebensarbeitszeit, Verlust von Innovationskraft und Produktivität.

Mögliche Chancen, die in der demografischen Entwicklung liegen bzw. eine Entdramatisierung des Diskurses ist etwa seit der Jahrtausendwende zu erkennen. Im Abschlussbericht der Enquête-Kommission »Demografischer Wandel« heißt es:

»Der demographische Wandel und die enorme Verlängerung der durchschnittlichen Lebenszeit dürfen nicht primär als Problem, sondern müssen als Gewinn gesehen werden. [...] Wir dürfen die steigende Anzahl älterer Menschen nicht nur als Kostenfaktor diskutieren. Der ›Nutzen‹, der Gewinn, den gerade ältere Menschen der Gesellschaft durch ihr

1 | Eine ausführliche Darstellung des demografischen Diskurses im 20. Jahrhundert hat Thomas Bryant unternommen (Bryant 2011).

Engagement und ihre Erfahrung bringen können, muss herausgestellt werden. Die ältere Generation stellt ein Humankapital dar, von dem unsere Gesellschaft lebt. Wir brauchen eine Korrektur des negativ akzentuierten Altersbildes auch in Wirtschaft und Industrie, das die älteren Menschen auch in ihrer Funktion als wichtige Konsumenten und Leistungsträger erkennt.« (Deutscher Bundestag 2002, S. 13)

Diese Diskurslinie wurde im Wissenschaftsjahr 2013 vom BMBF aufgenommen. Unter dem Titel »Die demografische Chance« wurden die Herausforderungen und die Chancen der demografischen Entwicklung diskutiert.

Der demografische Diskurs ist mitten in der Gesellschaft angekommen. Dennoch bleiben vor allem Ambivalenzen und Widersprüchlichkeiten dominant.

Auf dem Arbeitsmarkt wird der Fachkräftemangel als zentrales Problem der nahen Zukunft diskutiert. In manchen Branchen – beispielsweise in der IT – ist er schon heute spürbar. Die Trends »wir werden älter« und »wir werden weniger« führen zu einem absoluten Rückgang junger Arbeitskräfte. Noch führt diese absehbare Entwicklung aber nicht dazu, dass die Potenziale der Älteren, deren Erfahrungswissen als eine Kompensationsmöglichkeit gesehen werden, beziehungsweise es führt noch nicht zu Konsequenzen. So konstatieren auch Denninger et al., dass das Beheben der Fachkraftengpässe auf dem Arbeitsmarkt durch Ausschöpfen der Potenziale Älterer als naheliegende Idee erscheine, aber in Wirtschaft und Gesellschaft noch nicht angekommen sei (Denninger et al. 2014).

Gerade auf dem Arbeitsmarkt überwiegen defizitorientierte Altersbilder weiterhin, auch wenn die meisten (Vor-)Urteile über ältere Arbeitnehmer von der Forschung mittlerweile widerlegt sind. Nach dem Altersübergangsreport des Instituts für Arbeit und Qualifikation (Brussig 2011) zeigen verschiedene Untersuchungen, dass

»die personalpolitischen Entscheidungen der Betriebe im Rekrutierungsprozess altersselektiv sind und dabei Ältere oft benachteiligen. [...] Laut IAB-Betriebspanel ist jeder siebte Betrieb grundsätzlich nicht zur Einstellung von Personen ab 50 Jahren bereit, und etwa jeder dritte knüpft an die Neueinstellung eines Älteren besondere Bedingungen, wie zum Beispiel den Erhalt von Eingliederungszuschüssen. [...] Regelrechte Höchstaltersgrenzen für Neueinstellungen gibt es nicht nur bei vielen Beamtenlaufbahnen, sondern auch in Unternehmen. Die niedrigen Rekrutierungschancen Älterer erschweren die Wiederbeschäftigung arbeitsuchender Älterer und fördern Langzeitarbeitslosigkeit und einen vorzeitigen Renteneintritt.« (Brussig 2011, S. 2)

Hartnäckig hält sich die Formel von der »Generation 50plus«, unter der die älteren Arbeitnehmer subsumiert werden, zusammen mit allen jungen Alten und Hochbetagten, denn 50plus ist eine nach oben offene Kategorie. Damit wird sowohl die Heterogenität des Alters gelegnet (vgl. hierzu zum Beispiel Stanjek 2012), aber auch die Tatsache, dass die Älteren in ihrem Selbstbild jünger sind als die

Generationen davor und auch von anderen jünger geschätzt werden (vgl. Otten 2009, S. 140ff.).

Ein weiterer Diskussionsstrang dreht sich um die verlängerte Lebensarbeitszeit. Angesichts der demografischen Entwicklung und der auf dem Generationenvertrag beruhenden Alterssicherung geht es darum, die Zahl der Beitragszahler zu erhöhen und die der Leistungsnehmer zu minimieren. Regelaltersrente mit 67 Jahren war die Lösung der Politik (Rentenversicherungs-, Altersgrenzenanpassungsgesetz, März 2007). Auch wenn die aktuelle große Koalition aufgrund von Protesten der Gewerkschaften und Arbeitnehmervertretungen mit dem so genannten Rentenpaket Modifikationen vorgenommen hat, wird es bei der grundlegenden Verlängerung der Lebensarbeitszeit bleiben.

Während die Argumente gegen eine verlängerte Lebensarbeitszeit vor allem den körperlichen Verschleiß bei bestimmten Berufen ins Feld führen, gibt es eine neue »Krankheit der Moderne« – die Erschöpfung. Psychische Erkrankungen nehmen nach den Daten aller Krankenkassen dramatisch zu, (vgl. Keupp/Dill 2010). Viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer erreichen gar nicht mehr das reguläre Renten- oder Pensionsalter. Der Anteil der Frühverrentungen wegen psychischer Krankheiten nimmt ständig zu (vgl. die Studie der BPtK 2013). Eine Ursache dafür liegt in der zunehmenden Verdichtung, Entgrenzung und Beschleunigung in der Arbeitswelt (s. dazu den Beitrag von Heiner Keupp in diesem Band).

Die Ambivalenzen und Widersprüchlichkeiten zeigen sich besonders in der sich als jung inszenierenden Branchen IT und Medien.

2. DER ALTERSKRAFTUNTERNEHMER ALS NEUES ALTERSBILD?

Eingebettet sind die demografischen Veränderungen in weitreichende gesellschaftliche Flexibilisierungs- und Auflösungsprozesse. Diese führen gerade auf dem Arbeitsmarkt zu Entgrenzung und Verdichtung. Das jahrzehntelang gültige Paradigma von der Normalbiografie wird abgelöst. Flexible Arbeitsformen setzen sich mehr und mehr durch. Aber auch in »normalen« Angestelltenverhältnissen nehmen die Anforderungen an die Subjekte zu. Pongratz/Voss (1998) haben diese Phänomene mit dem Begriff des »Arbeitskraftunternehmers« griffig gefasst. Selbstverantwortung, Selbstmanagement, Selbststeuerung: Arbeitnehmer werden mehr und mehr zu Unternehmern ihrer Arbeitskraft, entwickeln, wie Ulrich Bröckling (2007) es genannt hat, ein »unternehmerisches Selbst«.

Möglicherweise ist die Generation der Babyboomer die Generation, die am meisten mit dem Verschwimmen der klaren Konturen der Erwerbsbiografien zu kämpfen hat. Als Berufseinsteiger noch mit den Bildern der Normalarbeit sozialisiert, müssen sie sich jetzt mit Flexibilisierung und Entgrenzung in allen Lebensbereichen auseinandersetzen – und dies länger als die Generationen davor. Auf diese hohe Anforderung reagieren manche mit Erschöpfungsphänomenen, andere werden angespornt.

Die skizzierten Veränderungsprozesse führen dazu, dass ein neues Altersbild propagiert wird. Die Älteren auf dem Arbeitsmarkt werden künftig nicht mehr als ruhebedürftige Auslaufmodelle gelten können. Sie werden zu einer wichtigen Personalressource im Kampf gegen Fachkraftmangel.

Dazu wird es nötig, das Erfahrungswissen der Älteren positiv zu werten und ihre Innovationskraft zu sehen. Diskontinuierlich Beschäftigte bringen – so eine Hauptthese dieses Bandes – besonders viele Erfahrungen und Potenziale mit, um in der flexiblen Arbeitswelt (länger) bestehen zu können. Sie können als ›Alterskraftunternehmer‹ ihre Erfahrungen und Kompetenzen managen. Die andere Seite dieser Medaille heißt aber, sie müssen als Alterskraftunternehmer häufig länger fit und aktiv dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen, weil die Diskontinuität in einem am Normalarbeiter orientierten Alterssicherungssystem zu Einkäufen im Alterseinkommen führen kann. Sie balancieren auf einem schmalen Grat zwischen erfolgreichem Alterskraftunternehmer und Prekarisierung im Alter. Das heißt, die Älteren nicht nur über Engagement zu beteiligen, sondern sie länger im Arbeitsleben zu halten – bei adäquater Bezahlung.

3. WELCHE RESSOURCEN SIND NÖTIG, UM IN DER FLEXIBLEN ARBEITSWELT BESTEHEN ZU KÖNNEN?

Eine zentrale Anforderung an die Subjekte in der fluiden Gesellschaft ist die Fähigkeit und Bereitschaft, Diskontinuität und Unsicherheit aushalten zu können. Dies erfordert – so die zweite wichtige These in diesem Band – spezifische Ressourcen, die Selbstsorge und Selbstverantwortung ermöglichen und eine spezifische Kompetenz. Handlungsbefähigung wird als diese Metakompetenz für die neue Arbeitswelt und die entgrenzte Welt gesehen. Eine ausgeprägte Handlungsbefähigung ermöglicht auch ein erfolgreiches Älterwerden in (diskontinuierlicher) Beschäftigung, sie ermöglicht die gesammelten Erfahrungen, das Erfahrungswissen sichtbar und für andere fruchtbar zu machen. Lebenslanges Lernen – hier verstanden als lebenslange Identitätsarbeit und Sozialisation – gehört zum neuen Altersbild des Alterskraftunternehmers notwendig dazu und ermöglicht ein ›erfolgreiches‹ Altern.

Aber das Individuum ist nicht alleine verantwortlich für das Aushalten der Zumutungen der Moderne durch Selbstoptimierung. Die Betriebe, die Arbeit- bzw. Auftraggebenden müssen künftig noch stärker für ein gesundheitsförderliches Arbeitsklima sorgen und salutogene Arbeitsbedingungen gewährleisten. Dann kann Arbeit zu einer Stärkung der Handlungsbefähigung führen, kann die verlängerte Lebensarbeitszeit ein erfolgreiches Zukunftsmodell werden. Und: Die Gesellschaft wird sich mit den verjüngten Alten anders auseinandersetzen müssen, deren Innovationspotenziale nutzen, ohne die Jüngeren zu benachteiligen. Es geht nicht um ein gegeneinander, einen Krieg der Generationen, sondern um eine Generationenbalance.

4. ZU DEN BEITRÄGEN IN DIESEM BAND

Die Beiträge in diesem Band sind eine Sammlung der Ergebnisse des Forschungs- und Entwicklungsprojektes DEBBI (Diskontinuierliche Erwerbstätigkeit als betriebliche Innovationschance), das von 2011–2015 vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Europäischen Sozialfonds gefördert wurde. Gesamtziel des Verbundprojektes war es, am Beispiel der IT-Branche und ihren speziellen, durch Diskontinuitäten geprägten Arbeits- und Innovationsbedingungen, die individuellen, betrieblichen und gesellschaftlichen Faktoren für Erfolg und Scheitern von innovativen Älteren zu untersuchen und auf der Basis der Ergebnisse neu zu gestalten. Auf der Grundlage der Forschungsergebnisse wurden unternehmerisch nutzbare Gestaltungsinstrumente entwickelt, die das Innovationspotenzial diskontinuierlich Beschäftigter analysieren und allgemein nutzbar machen.

In einem ersten Teil geht es um die individuelle Verarbeitung von Älterwerden und Beschäftigung.

Heiner Keupp setzt sich mit den gesellschaftlichen Veränderungsprozessen und deren Folgen für die Altersbilder auseinander und plädiert für eine Vorstellung des Älterwerdens, die sich nicht von heteronomen gesellschaftlichen Erwartungen steuern lässt, sondern von der Option ein Stück ›eigenes Leben‹ zu leben bestimmt ist.

Um erfolgreiches Altern in der flexiblen Arbeitswelt und die dafür notwendigen Rahmenbedingungen, biografischen Erfahrungen und psychosozialen Ressourcen geht es in dem Beitrag von *Helga Dill* und *Florian Straus*. Handlungsbefähigung erscheint dabei als Metakompetenz für die entfesselte Welt, die Innovation und Kreativität möglich macht.

Kim Lauenroth und *Silke Steinberg* setzen sich mit den Potenzialen von Diskontinuität für Innovationsprozesse auseinander. Sie sehen Diskontinuität als Ressource für Innovationsprozesse im demografischen Wandel.

Diskontinuität erscheint in dem Beitrag von *Helga Dill* als Kette von Übergängen. Die Frage, welche Rolle Sicherheit oder Unsicherheit für ein erfolgreiches Älterwerden in der flexiblen Arbeitswelt spielt, wird nachgegangen, indem sie der diskontinuierlichen Beschäftigung die sicher erscheinenden Beschäftigungsformen im öffentlichen Dienst gegenüberstellt.

Kurt-Georg Ciesinger, *Rüdiger Klatt* und *Romina Wendt* fassen die Ergebnisse einer repräsentativen Beschäftigtenbefragung zusammen, in der es um die Einschätzung von Innovationspotenzialen im Generationenvergleich ging. Danach ver-

fügt jede Altersgruppe über innovationsrelevante Eigenschaften, die vor allem in Form einer ausgewogenen Generationenbalance zum Tragen kommen. Diese ist auch eine wichtige Voraussetzung für die Befragten, um bis 67 oder länger erwerbstätig zu sein.

In einem zweiten Teil geht es um den europäischen Vergleich. Ein Teilbereich von DEBBI war die Gegenüberstellung der demografischen Situation in Deutschland und in Frankreich und der (unterschiedliche) Umgang mit älteren Beschäftigten in den Unternehmen.

Rüdiger Klatt und *Silke Steinberg* vergleichen die deutsche und die französische Entwicklung für Beschäftigte und Unternehmen und analysieren die jeweiligen ›Rezepte‹ für den demografischen Wandel.

Philippe Castel, Marie Jégu und *Marie-Françoise Lacassagne* von der Universität Dijon beschäftigen sich aus einer sozialpsychologischen Perspektive mit der Thematik der Generationenbalance. Ausgehend von der Theorie der sozialen Identität betrachten sie die Stereotypisierung zwischen den Gruppen jüngerer und älterer Beschäftigter in Frankreich und entwickeln ein Trainingsprogramm zur Zusammenarbeit zwischen Alt und Jung.

Der dritte Teil befasst sich mit Fragen der Kompetenzfeststellung und dem Entwicklungsteil von DEBBI.

Kurt-Georg Ciesinger zeigt aus der Sicht der Personalverantwortlichen die Möglichkeiten auf, die verschiedenen im Lebenslauf erworbenen, divergenten Kompetenzen sichtbar zu machen.

Angela Carell und *Viktoria Glasmachers* stellen den in DEBBI erarbeiteten ›Profiler‹ vor, ein Instrument für ein IT-gestütztes Kompetenzmanagement. Dabei wird deutlich, dass für ein erfolgreiches Kompetenzmanagement auch die Unternehmen ihre Personalstrategien veröffentlichen müssen.

Zu guter Letzt bedanken wir uns bei Anne Spryka und Bettina Busch herzlich für die kompetente Unterstützung bei der Arbeit an diesem Buch.

LITERATUR

- Bröckling, Ulrich (2007): Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Brussig, Martin (2011): Neueinstellungen im Alter: Tragen sie zu verlängerten Erwerbsbiografien bei? Altersübergangsreport 2011-03, www.wzb.eu/sites/de

- fault/files/publikationen/wzb_mitteilungen/gesamt_mitteilungen-145_o.pdf (2.10.2014).
- Bryant, Thomas (2011): Alterungsangst und Todesgefahr – der deutsche Demografie-Diskurs (1911–2011), in: Aus Politik und Zeitgeschichte (APUZ 10-11, 2011), hrsgg. von der Bundeszentrale für Politische Bildung. Bonn, 7. März 2011, S. 40–46, www.bpb.de/apuz/33451/alterungsangst-und-todesgefahr-der-deutsche-demografie-diskurs-1911-2011 (02.10.2014).
- BPtK (2013): BPtK-Studie zur Arbeits- und Erwerbsunfähigkeit. Psychische Erkrankungen und gesundheitsbedingte Frühverrentung, www.bptk.de/uploads/media/20140128_BPtK-Studie_zur_Arbeits-und_Erwerbsunfähigkeit_2013_1.pdf (02.10.2014).
- Denninger, Tina/van Dyk, Silke/Lessenich, Stephan/Richter, Anna (2014): Leben im Ruhestand. Zur Neuverhandlung des Alters in der Aktivgesellschaft, Bielefeld: transcript.
- Deutscher Bundestag (2002): Schlussbericht der Enquête-Kommission »Demographischer Wandel – Herausforderungen unserer älter werdenden Gesellschaft an den Einzelnen und die Politik«, Drucksache 14/8800, v. 28.3.2002, Berlin, Bundesanzeiger, <http://dipbt.bundestag.de/dip21/btd/14/088/1408800.pdf> (02.10.2014).
- Keupp, Heiner/Dill, Helga (Hg.) (2010): Erschöpfende Arbeit. Gesundheit und Prävention in der flexiblen Arbeitswelt, Bielefeld: transcript.
- Stanjek, Paul (2012): Die Heterogenität des Alters. hg., von ZWAR (Zwischen Arbeit und Ruhestand), Zentralstelle NRW, Dortmund. www.zwar.org/uploads/media/Heterogenitaet_des_Alters.pdf (2.10.2014).
- Voß, Günther/Pongratz, Hans (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, H. 1, S. 131–158.