

## 6.91 Creative Aging

### Krea(k)tiv Älter werden: Altern als Entwicklungsressource entdecken und nutzen

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- welche Handlungsperspektiven sich aus den sich abzeichnenden demografischen Herausforderungen mit Blick auf alternde Belegschaften ergeben,
- auf welchen Grundannahmen das Konzept „Creative Aging“ basiert,
- in welchen Formen und bezogen auf welche Systemarten Creative Aging realisiert werden kann,
- anhand von acht Beispielen, in welchen konkreten Settings Creative Aging in der Praxis umgesetzt wird.

---

#### Die Autoren

**Jonas Geißler**, Trainer und Berater für Teamsteuerung und Teamentwicklung, Kommunikationsprozesse und Zeitkompetenz. Organisationsberater, Netzwerker bei SoVal, Lehrbeauftragter der LMU München.

*Kontakt:* [j.geissler@creativeaging.de](mailto:j.geissler@creativeaging.de), [www.timesandmore.com](http://www.timesandmore.com), [www.creativeaging.de](http://www.creativeaging.de)

**PD Dr. phil. habil. Frank Michael Orthey, Diplom Pädagoge**, Trainer und Berater für Lern-, Führungs- und Modernisierungsprozesse in Profit- und Non-Profit-Organisationen, Konzeptentwicklung und -beratung, Einzel- und Gruppencoaching, Zeitberatung, Autor, Gesellschafter der AG SoVal Beratung, Privatdozent an der Fakultät für Pädagogik der Universität Bielefeld, Gastprofessuren in Klagenfurt und Wien.

*Kontakt:* [Frank@Ortheys.de](mailto:Frank@Ortheys.de), [www.orthes.de](http://www.orthes.de), [www.creativeaging.de](http://www.creativeaging.de), [www.ag-soval-beratung.org](http://www.ag-soval-beratung.org)

## Inhalt

1	Rahmenbedingungen. . . . .	2
2	Grundannahmen von Creative Aging. . . . .	5
3	Das Modell. . . . .	6
4	Erläuterungen zum Modell. . . . .	7
5	Konkretisierungen: Formen von Creative Aging. . . . .	9
6	Creative Aging konkret: Acht Beispiele aus der Praxis . . . . .	11
7	Schlussbemerkung. . . . .	19
8	Literatur . . . . .	19

## 1 Rahmenbedingungen

„Productive Aging“ (Wimmer 2003) entwickelt sich aktuell zu einem zentralen *Zukunftsthema* in den Unternehmen. Denn diese Zukunft sieht alt aus. Demografischer Hintergrund ist der oft beschriebene „Altersscheiden-Effekt“. Unterschiedliche Szenarien und Prognosen (Glaser-Radtke 2007; Brandenburg/Domschke 2007, S. 17ff.; Herrmann 2008, S. 7 ff.) zusammenfassend, wird dieser u.a. dazu führen, dass der Anteil der über 50-jährigen Erwerbstätigen deutlich ansteigt. Sind es heute 30 % der Menschen im erwerbsfähigen Alter, die über 50 sind, so werden es nach Angaben des Instituts der deutschen Wirtschaft 2020 40 % sein. Die eigentliche *demografische Herausforderung* besteht nicht im Rückgang der Bevölkerung, sondern in deren Alterung. „Erfolgreich Altern“ – so erstmalig Havighurst (1963) – wird insofern auch in einer volks- und betriebswirtschaftlichen Perspektive zu einem zentralen Thema der kommenden Jahrzehnte – zumal der erwartete Fachkräftemangel die Dringlichkeit der Thematik zusätzlich verschärft. Im gängigen Diskussionstextor geht es dabei um die Pflege und die dauerhafte Sicherung der personalen, körperlichen und psychischen Leistungsfähigkeit.

Die Spannweite der sich dadurch ergebenden Aufgabenbereiche ist groß: Beginnend bei der Lösung rechtlicher Fragen, z.B. zu Vergütungssystemen, reicht das Spektrum über strategische Personalplanung, Kompetenzbilanzen, die Arbeitsplatzgestaltung, Gesundheitsförderung, Personalmarketing, die Sensibilisierung von Führungskräften für altersdiverse MitarbeiterInnen, altersgerechte Arbeitszeitmodelle, einer bewuss-

teren Zusammenarbeit zwischen den Generationen, der Bindung von Schlüsselkräften an das Unternehmen, Wissens- und Kompetenzmanagement, der Know-How-Sicherung zwischen den Generationen bis zur Entwicklung adäquater Weiterbildungsformen und der Schaffung von Entwicklungsmöglichkeiten und Karriereoptionen für 50+. Tenor der sich schnell entwickelnden Diskussion: Ein Kulturwandel ist letztlich punktuellen Einzelmaßnahmen vorzuziehen.

Angesichts der bisherigen Tendenz, diese Altersgruppe als vermeintliche „Low-Performer“ in den dritten Lebensabschnitt oder bestenfalls in „Seniorenresidenzen“ zu verabschieden, mutet dies wie ein radikaler *Paradigmenwechsel* an: von einer latenten Altersdiskriminierung zur Entdeckung der Ressourcen und Möglichkeiten des Alterns. Anspruchsvoll wird die notwendige Umorientierung auch deshalb, weil die angesprochene Altersgruppe heutzutage mit deutlich gestiegenen Selbstverwirklichungsambitionen in diese „dritte Lebensphase“ geht. Nun aber arbeitend – und nicht vorzeitig der Arbeit als Medium der Selbstdefinition beraubt oder, je nachdem: von ihr „befreit“. Alternative Angebote und Erscheinungen der Lebensführung sind die wahrnehmbare Folge: Seniorenstudienangebote, Reiseverhalten der „Älteren“, Formen sozialen Engagements im Alter, Fitness- und Gesundheitswelle, aber auch das „große Geschäft mit der neurotischen Verzerrung“ des Alters (Wimmer 2003) in höchst widersprüchlichen „Anti-Aging-Angeboten“ stehen dafür, dass das Alter und das Älterwerden verstärkt und anders in den Fokus der Wahrnehmung geraten.

Auch die Unternehmen wollen sich angesichts drückender demografischer Prognosen dem Vorbild vieler Älterer anschließen und schnüren sich die Turnschuhe für den Trimpfad, der zur „Demografie-Fitness“ (vgl. Forschungsinstitut Betriebliche Bildung 2009) führt. Dort treffen sie auf Menschen, die schon heute nicht mehr dem „Mythos „alter“ Mitarbeiter (vgl. Rossnagel 2008) entsprechen und für die nicht mehr „Genug ist genug“ (vgl. Gronemeyer 2008) zu gelten scheint, für die es nicht mehr darum geht, gut aufzuhören, sondern anders weiterzumachen.

Für eine veränderte und verstärkte Wahrnehmung des Themas stehen auch einige *Widersprüchlichkeiten* (vgl. Brandenburg/Domschke 2007, S. 78/79):

1. Die „**Vitalisierung des Alters**“ vs. **gängiger sozialer Zuschreibungen**: Menschen werden heutzutage als biologisch jünger, leistungsfähig

higer und vitaler wahrgenommen und zugleich sozial immer früher zu den Alten gerechnet.

2. **Selbstbeschreibungen vs. der Realitäten am Arbeitsmarkt und in den Betrieben:** Ältere fühlen sich deutlich jünger und sind davon überzeugt, dass Arbeit sie fit hält. Zugleich werden Ältere in der Arbeitswelt benachteiligt und sind in den Betrieben kaum noch vorhanden.
3. **Leistungsfähigkeit und Wert des Alter(n)s vs. Chancenverluste:** In der Bevölkerung und bei vielen Personalverantwortlichen gelten Ältere als wertvolle MitarbeiterInnen. Zugleich haben sie deutlich geringere Chancen auf dem Arbeitsmarkt.

Diese Widersprüche stehen letztlich für eine Veränderung des Themas „Altern in der Gesellschaft und in den Betrieben“. Sie sind insofern Indikatoren, dass es tatsächlich um eine Veränderungen geht, die zunächst einmal nicht sehr eindeutig und widersprüchlich daherkommt, und nicht um die bloße Einredung einer Veränderung.

Das Thema ist daher mit hohen Erwartungen ausgestattet: mit gesellschaftlichen, mit organisationalen, mit beziehungsorientierten und mit personalen.

Konsequenterweise setzen in der Beraterszene ambitionierte Suchbewegungen ein, die angesichts auch dort fortschreitender Altersentwicklung einer gewissen Selbstbezüglichkeit, vor allem aber einem sich anbahnenden neuen Marktsegment geschuldet sein dürften. Ein Blick auf die entstehenden Angebote lässt Vermutetes erkennen: Es geht darum, die Leistungsfähigkeit zu erhalten, das Erfahrungswissen zu nutzen, Gesundheitsvorsorge zu treffen, im Alter (neuen) Sinn zu finden. Referenz ist dabei letztlich das Beschäftigungssystem, das diese neuen „Ressourcen“ angesichts des anstehenden demografischen Wandels produktivieren will – und wohl auch muss.

Um den derart neu justierten Zusatzsinn des Alterns nicht allzu reflexartig ökonomisch („productive“) zu zementieren, wählen wir für das hier vorzustellende Denkmodell die Sprachform „creative aging“. Damit soll beschrieben werden, dass Altern und Älterwerden ein *kreativer und aktiv zu gestaltender (Konstruktions-) Prozess von Personen* ist. Und vor allem in diesem Sinne eine neu zu entdeckende und zu erweckende *Ressource* für Selbstentwicklung und -verwirklichung in sozialen und organisationalen Kontexten darstellt.

## 2 Grundannahmen von Creative Aging

- Creative Aging ist ein Konzept, um den Prozess des Älterwerdens von Personen, aber auch des Alterns in Kommunikationsprozessen, sozialen Systemen und Organisationen als *Ressource für Kreativität und Neues* zu begreifen und zu gestalten.
- Es ist ein Konzept, das nicht eindeutig einer (z.B. ökonomischen) Rationalität verschrieben ist. Das Konzept sieht vielmehr den Menschen in seiner jeweiligen *Besonderheit und Ganzheitlichkeit* (der als solcher natürlich im Schnittpunkt unterschiedlicher Rationalitäten und Systemlogiken steht) als Ausgangspunkt dessen, was im Sinne krea(k)tiver Gestaltung des Älterwerdens folgt.
- Durch die *Berücksichtigung der Kommunikations- und Organisations-systeme*, in der die Person (günstigstenfalls) inkludiert ist, wird die Idee und das Modell ganzheitlich in einem systemischen Sinne. Und das heißt: komplex. Damit ist es der Komplexität seines Gegenstandes „Altern“ angemessen.
- **Nachhaltige Wirkungskraft** lässt die Idee des Creative Aging nur dann erwarten, wenn neben Personen auch Kommunikationssysteme und Organisationen auf den verschiedenen Ebenen und in den verschiedenen Tiefen des angestrebten Lernens zeitlich längerfristig interveniert werden.
- Creative Aging ist ein konsequent **ressourcenorientiertes Konzept**. Altern wird keinesfalls – auch nicht im Zerfall! – als Defizit angesehen, sondern als permanente Quelle neuer und wertvoller Erfahrungen. Deren Weiterentwicklung in der Lebenszeit macht sie so wertvoll – nicht nur für die betroffenen Personen, sondern auch für diejenigen Systeme (Personen, Interaktionen, Organisationen), die davon für ihr eigenes Altern lernen können. Diese Erfahrungen haben den Vorteil – oder: den Mehrwert – dass sie in der Regel mehrere Präoperationen auf Brauchbarkeit und Viabilität hin bereits hinter sich (und nicht: noch vor sich) haben.
- Creative Aging macht die **Produktivkraft von Unterschieden** nutzbar. Der Unterschied zwischen alt und jung bietet ausreichend Raum für ambivalente Sichtweisen. Ziel von Creative Aging ist es, mit bestehenden Ambivalenzen zu arbeiten und sie als Ressourcen im Umgang mit diesen Unterschieden zu nutzen.

### 3 Das Modell

Um die Vielfalt der Implikationen des Denkmodells „creative aging“ systematisch zu rahmen und auch um der Komplexität des Gegenstandes „Älter werden“ gerecht zu werden, nutzen wir ein *Veränderungsmodell „lernender Systeme“*, das ursprünglich im Hinblick auf Lernprozesse im betrieblichen Kontext entwickelt wurde (Orthey 2005, S. 279f., S. 811). Dieses Modell und seine Grundannahme, dass Veränderungen mittels Lernprozessen anzuregen sind, scheinen angesichts der anstehenden Umorientierungen auf verschiedenen Systemebenen hilfreich.

In den Kästen, die in der Realität durchlässiger erscheinen als im Modell (s. Abbildung 1), sind Beispiele und Ideen für Ansätze krea(k)tiven Älterwerdens benannt.

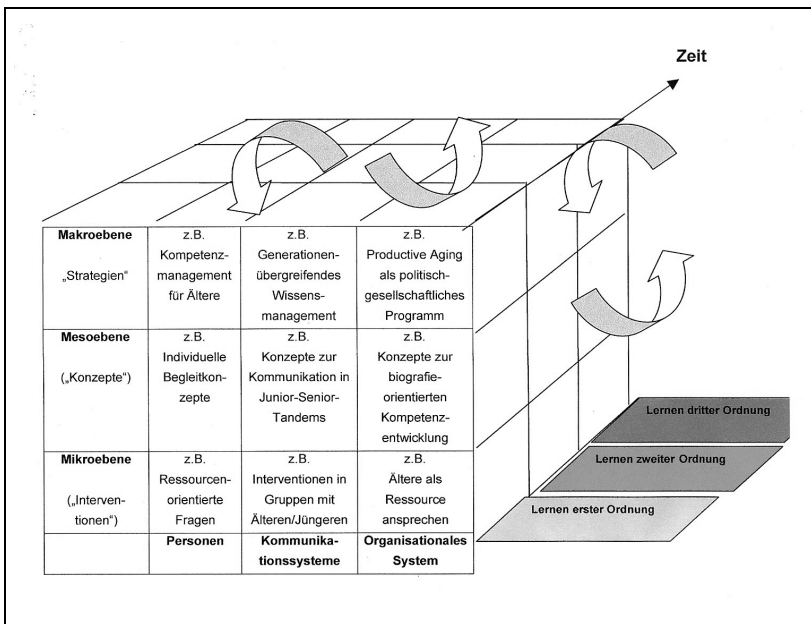


Abb. 1: Das Modell „Lernender Systeme“

## 4 Erläuterungen zum Modell

Dieses Modell „Lernender Systeme“ stellt eine systematische Rahmung für komplexe Veränderungsarchitekturen dar. Es ist insofern diesem Thema angemessen, als es um Veränderungsnotwendigkeiten in allen drei im Modell beschriebenen Systemarten geht:

- Es müssten sich beim Thema „Altern als Ressource entdecken“ mentale Modelle, Zuschreibungen und Altersstereotypen ändern,
- die Art und Weise, wie in welchen sozialen Kontexten über das Thema gesprochen wird, müsste sich ändern,
- und auch die organisationalen Strukturen, Prozesse und Routinen müssten dem Thema angepasst werden.

„Es empfiehlt sich daher ein partizipativer, schrittweiser Veränderungsprozess“ (Deller/Kern u.a. 2008). Diese alte Weisheit des Veränderungsmanagements wird im hier vorangestellten Modell in der Weise abgebildet, als dass es *Veränderungen als Lernprozesse* begreift, thematisiert und initiiert.

Veränderungen durch Lernprozesse lassen sich *auf drei unterschiedliche Systemarten* beziehen, die miteinander verschränkt sind: auf *Personen, Kommunikationssysteme und auf das organisationale System*.

Konkret:

- Der Mensch „ist“ er selbst in seiner Besonderheit, Autopoiesis und Autonomie,
- er „wird“ in lebensbegleitenden Kommunikationsprozessen und
- er ist dabei inkludiert in unterschiedliche organisationale Systeme.

Alle drei Systemarten sind im Hinblick auf zu initiiierende, nachhaltig wirkungsvolle Lernprozesse für eine kre(a)ktive Gestaltung des Älterwerdens mit zu berücksichtigen.

Dieses Lernen kann in drei Lernstufen (nach Bateson 1992) differenziert werden.

- Beim **Lernen erster Ordnung** wird ein einfaches **Handlungsproblem durch eine verbesserte Reaktion** wirksamer bearbeitet. So kann beispielsweise im Bereich des personalen Lernens durch individuelle Weiterbildungsmaßnahmen Kompetenz aufgebaut oder angepasst werden. Oder es kann körperlicher Einschränkung mit einem

angepassten ergonomischen Arbeitsplatz oder entsprechenden Gesundheitsmaßnahmen begegnet werden.

- Beim **Lernen zweiter Ordnung** kommt die distanzierte **Reflexion der Angemessenheit und Bedeutsamkeit der Handlung** hinzu. Dadurch werden die Muster, Werte, Normen und Steuerungsstrategien, die zur Problemlösung führten, identifiziert und konserviert. Lernen zweiter Ordnung bedeutet somit eine Veränderung des Lernens erster Ordnung. Auf der organisationalen Ebene wären hier Strategien zur Gesundheitsvorsorge, zur Gestaltung gesunder Arbeitsplätze als Beispiele zu nennen oder auch ein Tandem-Konzept, in dem ältere und jüngere MitarbeiterInnen im Sinne generationsübergreifenden Wissensmanagements, der Kompetenzentwicklung der Jüngeren und der Nutzung der Erfahrungsressourcen der älteren Leistungsträger gezielt verbunden werden.
- Beim **Lernen dritter Ordnung** wird das **Lernen des Lernens reflektiert**, es wird mit dem Lernprozess selbst wieder reflexiv umgegangen. Dadurch werden Veränderungen im Lernen zweiter Ordnung begründet. Es wird der Umgang mit Mustern, Werten und Normen reflektiert, um daraus Ableitungen für angemessenere Verfahren zu treffen, dies zu tun. Die Etablierung von organisationalen Routinen, die den Umgang mit Älterwerden bei einzelnen Mitarbeitern, in Teams oder auch auf der Organisationsebene begleiten und beforschen, um daraus Kompetenzentwicklungs-, Teamentwicklungs- und Organisationsentwicklungskonzepte zu generieren, kann beispielhaft für diese Form des Lernens genannt werden.

Durch Lernen zweiter und dritter Ordnung, das sich auf Musterbildung bezieht, wird sichergestellt, dass ein System reflexiv zu sich selbst und den eigenen Mechanismen und Dynamiken wird. Dadurch kann die Nachhaltigkeit des Lernens und der angesteuerten Veränderung im Umgang mit dem Thema „Alter“ überprüft und gesteuert werden.

Die im Sinne der angestrebten Veränderungen beabsichtigten Lernprozesse beziehen sich zudem auf miteinander *verschränkte unterschiedliche Ebenen*:

- Die **Makroebene als Ebene der Strategien zur Steuerung des Gesamtsystems**. Hier sind in der Organisationsdimension z.B. großangelegte Kulturentwicklungsprojekte verortet.
- Die **Mesoebene als Ebene der Konstruktion von (didaktischen) Konzepten und Settings**. Dies sind beispielsweise bezogen auf per-

sonale Systeme individuelle Begleitkonzepte im Älterwerden, bezogen auf Kommunikationsprozesse sind es u.a. Konzepte zur Kommunikation in Junior-Senior-Tandems, in der Organisationsdimension könnten es Konzepte biografieorientierter Kompetenzentwicklung sein.

- Die **Mikroebene als Ebene der unmittelbaren Intervention in das jeweils im Fokus stehende System**. Dies können z.B. ressourcenorientierte Fragen an Personen sein, es können gruppenbezogene Interventionen zur Förderung der Kommunikation zwischen Älteren oder Älteren-Jüngeren sein, oder das gezielte Ansprechen Älterer als Ressource in Organisationen.

Das Geschehen der damit anzuregenden Lernprozesse zur Entwicklung einer Creative Aging-Kultur ist als ein *nicht-lineares, nicht-triviales* zu verstehen. Es gibt keine eindimensional kausalen Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge, sondern iterative, zirkuläre, vernetzte und in ihren Wirkungen schwankende und wenig kalkulierbare Resonanzen. Dieses Geschehen deuten die geschwungenen Pfeile in der Grafik an.

Dass auch Creative Aging seine Zeit hat, verdeutlicht der Zeit-Pfeil. Auch in der *Zeitdimension* setzt sich das Geschehen nicht-linear und zirkulär fort. Es besteht indes die (pädagogische) Hoffnung, dass es durch vielfältige Aktivitäten und Setzungen, durch Wiederholungen und Routinenbildung im Laufe der Zeit zu nachhaltigen und kulturtragenden Verfestigungen kommt.

Was es dann bedeutet, dass Lernergebnisse dritter Ordnung zum Auslöser von Lernprozessen erster Ordnung werden, bleibt abzuwarten. Günstigstenfalls – und das bedeutet: zur Lösung der entstandenen Verfestigungen – kommt es zu weiteren Lernprozessen zweiter und dritter Ordnung. Und so weiter ... damit Creative Aging im Zug der Zeit im Fluss – und das heißt auch im Selbstbezug: krea(k)tiv – bleiben kann.

## 5 Konkretisierungen: Formen von Creative Aging

Formen von „Creative Aging“ zielen auf die Initiierung und Gestaltung von für das jeweilig im Fokus stehende System *angemessenen und brauchbaren Veränderungen* ab. Sie sind jeweils systemspezifisch – und damit handelt es sich bei den folgenden Punkten tatsächlich um Beispiele und keinesfalls um ein „Creative Aging-Programm“. Diese Formen sind

entweder selbstgesteuert oder/und begleitet durch beraterische angelegte Settings.

### **Personen**

Zielperspektive: Entdeckung und Nutzung von Ressourcen zur Gestaltung des Älterwerdens im beruflichen und privaten Kontext

*Beispiele:*

- Biografieorientierte Arbeit zur Identifizierung von Mustern und Ressourcen für das Älterwerden und das Alter,
- Entwicklung angemessener und „altersgemäßer“ Rhythmen und Zeitstrukturen,
- „Altersgemäße“ Work-Life-Balance,
- Einzelfallbezogenes Coaching zur Gestaltung von beruflichen und privaten Übergangssituationen (neue Aufgabe, Altersteilzeit, Ruhestand),
- Angemessen gestaltete Arbeitsplatzumgebung.

### **Kommunikationssysteme**

Zielperspektive: Entdeckung und Nutzung von Ressourcen von Älteren und der Differenzen von „jung und alt“ zur angemessen(er)en Gestaltung sozialer und kommunikativer Zusammenhänge und Situationen

*Beispiele:*

- Ausgewogene Mischung von „jung und alt“ in Arbeitsteams und Projektgruppen,
- Nutzung der Differenzen von „jung und alt“ (z.B. Unbedarftheit und Neugierkeit/Erfahrung und Routine, Fremdheit/Vertrautheit, Distanz zum System/intime Systemkenntnis, Veränderung/Wahrung usw.) in den teaminternen Prozessen und Routinen,
- Teamentwicklungs-Workshops bzw. begleitende Teamcoaching-Settings, die auf die Entdeckung der Potenziale und Ressourcen der Differenzen von „jung und alt“ angelegt sind,
- Junior-Senior-Tandems für Kompetenzentwicklungen, Wissensmanagement und gezielte Nutzung der Differenzen von „jung und alt“.

## Organisationales System

Zielperspektive: Entwicklung einer Kultur, die Älterwerden als wertvolle Ressource sieht, schätzt und nutzt, Verfügbarkeit von Strategien, Konzepten und Routinen zur Gestaltung dieser Kultur

*Beispiele:*

- Führungskräfteentwicklung – Entwicklung einer (Führungs-) Kultur, die ältere Mitarbeiter als wichtige Ressource wertschätzt,
- Förderung von Maßnahmen, welche die Entwicklung dieser Kultur fördern,
- Verfügbarkeit von Kompetenzentwicklungskonzepten für ältere MitarbeiterInnen (Gesundheitsvorsorge, und -förderung, Trainings, Coaching u.a.),
- Verfügbarkeit von Teamentwicklungskonzepten, die auf die Entdeckung der Potenziale und Ressourcen der Differenzen von „jung und alt“ angelegt sind,
- Verfügbarkeit von Konzepten und Routinen eines „diversity-managements“,
- Verfügbarkeit einer entsprechenden Infrastruktur (Arbeitsplatzgestaltung usw.),
- Ausgewogene Altersstrukturen in der gesamten Organisation,
- Qualifizierungs- und Weiterbildungsprogramme für Ältere,
- Karrieremodelle für ältere Mitarbeiter.

## 6 Creative Aging konkret: Acht Beispiele aus der Praxis

In den Betrieben und Organisationen wird das Thema momentan entdeckt. Insofern gibt es seit einigen Jahren erste Ansätze und Pilotierungen, insbesondere von einzelnen Elementen oder Ausschnitten, seltener ausdifferenzierte Gesamtkonzepte (z.B. Schönholz/Burghard 2010). Oft wird das Thema auch zunächst einmal in bestehende Konzepte integriert oder in etablierten Formen, z.B. des Coachings aufgehoben. Das sind Anzeichen einer Annäherung und schrittweisen Ausweitung von Aktivitäten angesichts der demografischen Herausforderungen.

Um Eindrücke von unterschiedlichen Umsetzungen des Themas zu ermöglichen, werden in der Folge *acht verschiedene Creative Aging-Formate* vorgestellt, wie sie konkret in der betriebliche Praxis Anwendung finden:

### 1. Beispiel: Open Space „Demographie Management“

Intervenierte Systeme: Organisation, Kommunikationssysteme

*Ziele:*

- Das Thema „Altern als Ressource“ in der Organisation mit viel Energie setzen und möglichst vielfältig auffächern (als Einstieg in einen OE-Entwicklungsprozess).
- IST-Zustand von Werten, Kultur, Führung in der Organisation erheben und Veränderersperspektiven mit dem Fokus „Altern als Ressource“ entwickeln.
- Ansätze entwickeln, das Thema „Alter“ angemessen in der Organisation zu verankern, z.B. Karrierekonzepte, Teamentwicklungskonzepte, Gesundheitsmanagement, altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung, Aufgaben und Arbeitsplatzgestaltung gemäß Alter, Lernkonzepte, Wissensmanagement, Austauschformen alt und jung, Work-Life-Balance, Stressbewältigung, Personalpolitik, Altersmix usw.

*Setting:*

Eintägiger Großgruppen-Open Space mit einem zuspitzenden Vorabimpuls zum Thema.

*Erfahrungen:*

- Es wird die Vielfalt im Offenen Raum entdeckt!
- Die Energie für das Thema kann von den Personen gespürt und vermittelt werden.
- Es können zahlreiche Ansätze zur Weiterentwicklung des Themas aus der Organisation heraus/von Betroffenen generiert werden.

### 2. Beispiel: Neuorientierung in Veränderungssituationen: Übergänge gestalten

Intervenierte Systeme: Personen

*Ziele:*

Die TeilnehmerInnen sollen

- die eigene Betroffenheitssituation der Veränderung erkennen,
- Möglichkeiten erarbeiten, Veränderungen produktiv zu gestalten
  - im Hinblick auf notwendige Trennungen, Ablösungen,
  - in der gegenwärtigen Übergangssituation,
  - im Hinblick auf neue Anbindungen/Orientierungen,
- Bedingungen der Veränderungsvorstellungen realistisch einschätzen, Bedingungen für Veränderung (mit-) gestalten können,
- Selbststeuerungsfähigkeit entwickeln, um Veränderungen für sich und das Unternehmen produktiv zu gestalten.

*Setting:*

Das Angebot richtet sich an die betroffenen älteren MitarbeiterInnen einer konkreten Veränderungssituation (Umstrukturierung, Neuausrichtung) in einem Großunternehmen. Das Angebot beginnt mit einem 1 ½-tägigen Start-Workshop zur Erschließung des Themas, zur Information und Sensibilisierung für die Arbeitsweise und zur Vorbereitung für die Weiterarbeit. In einem 2 ½-tägigen Seminar geht es dann um die Möglichkeiten, die problematisch empfundenen Übergänge (Abteilungs-/Tätigkeits-/Ortswechsel) zu gestalten und Unsicherheitslagen durch neue Orientierungen zu bewältigen. Die Teilnehmer können sich zudem zu ihren eigenen Zielen und Veränderungsstrategien individuell coachen lassen.

*Erfahrungen:*

Besonders geschätzt wird der ressourcenorientierte Zugang und die Bereitschaft des Unternehmens für diese Zielgruppe ein spezielles Angebot zu machen. Von einzelnen TeilnehmerInnen wurden die Erkenntnisse auch zu einer radikalen beruflichen Neuorientierung genutzt: Sie verließen das Unternehmen, um sich berufliche Träume zu erfüllen.

### **3. Beispiel: Führungskräfteentwicklung zum Thema „Unterschiede verbinden: Altern als Ressource entdecken“**

Intervenierte Systeme: Personen, Kommunikationssysteme, Organisation

*Ziele:*

- Die Führungskräfte werden für das Thema Demografiemanagement anhand ihrer eigenen Führungssituationen sensibilisiert.
- Sie entdecken durch Anwendung eines Teamtypologie-Modells die Herausforderungen und Schwierigkeiten in ihren altersgemischten Teams in soziografischer Arbeit.
- Sie entwickeln für ihre Teams personen- und teambezogen maßgeschneiderte Handlungsoptionen – insbesondere zur Potenzialnutzung älterer MitarbeiterInnen.
- Sie überprüfen anhand des Modells situativer Führung die Angemessenheit ihrer Führungsaktivitäten bei (jüngeren und) älteren MitarbeiterInnen.
- Sie überprüfen die organisationalen Strukturen ihrer Abteilungen/ Teams im Hinblick auf eine altersgemäße Ressourcennutzung.

*Setting:*

In diesem 4-tägigen Seminar werden Führungskräfte, die altersgemischte Teams führen für die *Chancen und Herausforderungen* solcher Teams sensibilisiert. Anhand aktueller Modelle erhalten sie *Zugänge zur Diagnose und Handlungssteuerung*: bezogen auf ältere Mitarbeiter, die Soziodynamiken in altersgemischten Teams und die organisationale Angemessenheit von Strukturen. Und: bezogen auf ihr eigenes *Führungsverhalten*.

*Erfahrungen:*

Hervorgehoben wird insbesondere die neue, ressourcenorientierte Perspektive auf das Thema „Altern“.

#### **4. Beispiel: Tandem-Konzepte „Mit dem Zweiten sehen Sie besser!“**

Intervenierte Systeme: Personen, Kommunikationssysteme, Organisation

*Ziele:*

- Bewahrung und Weitergabe von zentralem Erfahrungswissen von älteren an jüngere MitarbeiterInnen,
- Integration von jungen MitarbeiterInnen in ein anspruchsvolles Umfeld,

- Nutzung der Kompetenzressourcen junger MitarbeiterInnen,
- Gemeinsame Kompetenzentwicklung von jüngeren und älteren MitarbeiterInnen.

*Setting:*

In einem Großunternehmen werden jüngere und ältere MitarbeiterInnen, die in gemischten Teams auf internationalen Großbaustellen arbeiten, in „Tandems“ gekoppelt.

Diese Tandems werden in einem Workshop konstituiert, erhalten Angebote zur Kompetenzentwicklung und für die Gestaltung der weiteren Zusammenarbeit. In der anschließenden gemeinsamen Praxis werden sowohl die Erfahrungsressourcen der älteren, erfahrenen MitarbeiterInnen wie auch die kreativen Ressourcen der jungen neuen KollegInnen genutzt.

*Erfahrungen:*

Die Erfahrungen bestätigen, dass es für die beteiligten Personen wie auch für die Kultur in den Teams auf den Baustellen nutz- und gewinnbringend ist, Altersunterschiede zu verbinden. Sowohl die älteren MitarbeiterInnen zeigen sich – nach anfänglicher Skepsis – überrascht, was die jungen KollegInnen heutzutage aus Ausbildung/Universität mitbringen, wie auch die jungen KollegInnen beeindruckt sind von der erfahrungsgestützten Pragmatik der „reflektierten Praktiker“.

**5. Beispiel: Gruppencoaching**

Intervenierende Systeme: Personen

*Ziele:*

Die TeilnehmerInnen

- klären die eigene Situation des Älterwerdens,
- klären besondere Herausforderungen und neue Ressourcen „im Alter“,
- entwickeln Maßnahmen, um mit Problemen, die aus Altersunterschieden entstehen, krea(k)tiver umgehen zu können,
- entwickeln konkrete Handlungsalternativen zur Gestaltung ihrer weiteren Lebens- und Berufsbiografie.

*Setting:*

Im Gruppencoaching (3–5-Tages-Seminar, bzw. mehrere Module über ein Jahr) werden von der Gruppe und einem professionellen Coach in einer strukturierten Form Anliegen der TeilnehmerInnen bearbeitet (vgl. Orthey 2009). Darüber hinaus gibt es keine vorgegebenen Inhalte. Die Anliegen der TeilnehmerInnen werden mit methodischen Formen (z.B. Aufstellungsformen, Psychodrama-Elementen) angemessen und konkret geklärt. Das Arbeitsmodell des Gruppencoaching eignet sich zudem auch zur Weiterarbeit in *selbstorganisierten Strukturen*.

*Erfahrungen:*

Geschätzt werden die Konkretheit der Arbeit und sich daraus ergebender Handlungsmöglichkeiten, die Vielfalt der Perspektiven auf die Anliegen sowie die entlastende Wirkung und die Ermutigungen durch das Teilen von Erfahrungen mit „Gleichaltrigen“.

**6. Beispiel: Teambzusammenstellung und -entwicklung**

Intervenierte Systeme: Personen, Kommunikationssysteme, Organisation

*Ziele:*

- Teambzusammenstellung, bei der nicht nur die Mischung verschiedener Rollen und Funktionen, sondern auch ein produktives Miteinander von jung und alt angestrebt wird.
- Teamentwicklung mit dem Ziel, die Differenz von alt und jung in den teaminternen Prozessen und Routinen produktiv zu nutzen.
- Sensibilisierung für die Potenziale und Ressourcen von Altersunterschieden.
- Entwicklung von konkreten Maßnahmen, um diese Ressourcen im Team nutzbar zu machen (z.B. Etablierung von thematischen Kommunikationszeiträumen, Lernpartnerschaften, Problemlösungsgruppen, Austauschzirkel, etc.).

*Setting:*

Zunächst wird auf organisationaler Ebene dafür gesorgt, dass Teamentwicklungskonzepte umgesetzt werden, die auf die Produktivmachung der Alt-Jung-Differenz ausgelegt sind. Die einzelnen Maßnahmen finden als Teamworkshops oder Teamcoachings statt.

Bei Teamzusammenstellungen wird mit den Verantwortlichen ein Anforderungsprofil für das entsprechende Team erstellt. Dabei wird besonders auf die benötigte Alterszusammensetzung geachtet. Dieses Profil wird mit einem Teamrollenmodell kombiniert und auf dieser Basis ein „passendes“ Team zusammengestellt.

*Erfahrungen:*

Besonders reife und produktive Teams zeichnen sich dadurch aus, dass sie ihre internen Differenzen nutzen und zur Problemlösung einsetzen.

## **7. Beispiel: Zeitberatung**

Intervenierende Systeme: Personen, Kommunikationssysteme

*Ziele:*

- Entwicklung angemessener und „altersgemäßer“ Rhythmen und Zeitstrukturen,
- Sensibilisierung für zeitliche Anforderungen und Spielräume von Aufgaben, Personen und Kommunikationssystemen,
- Produktive Nutzung der Unterschiede in der Zeitwahrnehmung und im Zeitverhalten zwischen Jüngeren und Älteren,
- Optimierung der zeitlichen Arbeitssituation,
- „Altersgemäße“ Work-Life-Balance,
- Einzelcoaching zur Gestaltung von Übergangssituationen (z.B. neue Aufgaben, Altersteilzeit, Ruhestand, etc.).

*Setting:*

Im Workshop-Setting werden neue Impulse für die Reflexion und Analyse der Zeit-Situation von Teams, Abteilungen, Projektgruppen etc. gegeben. Auf Grundlage der Erkenntnisse werden Maßnahmen und Strategien zur Optimierung der zeitlichen Situation entwickelt. Wesentliche Bestandteile sind dabei ein erhöhtes Bewusstsein für die eigene Zeit-Persönlichkeit und die eigenen Ressourcen und Bedürfnisse im Umgang mit Zeit.

*Erfahrungen:*

Die Erfahrungen zeigen, dass die Qualität der konkreten Zeiterfahrungen im zwischenmenschlichen Arbeitskontext ganz wesentlichen Einfluss auf die Zufriedenheit bei der täglichen Arbeit haben. Die Zeit fungiert dabei häufig als Symptomträger für Probleme und Unstimmigkeiten, die ge-

meinsam bearbeitet werden können. Besonders fruchtbar ist in diesem Zusammenhang die Unterschiedlichkeit an Perspektiven und Erfahrungen im Umgang mit Zeit. Ältere und Jüngere Personen können hierbei besonders gut voneinander profitieren.

## 8. Beispiel: Weiterbildung älterer Mitarbeiter

### „Entwicklungen 45<sup>plus</sup>“

Intervenierende Systeme: Personen

#### Ziele:

- Ressourcenorientierte Diagnose der bisherigen Erwerbsbiografie und des aktuellen Kompetenzprofils,
- Bedarfs- und Potenzialanalyse unter Berücksichtigung von Erfahrungs- und Kompetenzressourcen,
- Entwickeln individueller Qualifizierungs- und Weiterbildungsprofile, die speziell auf die Bedürfnisse der Teilnehmenden zugeschnitten sind,
- Bearbeitung (altersbedingter) herausfordernder beruflicher und privater Situationen und Entwicklung von Handlungsalternativen und -strategien.

#### Setting:

Im einem viertägigen Training werden mit Methoden der Biografiearbeit in ressourcenorientierten Zugängen die besonderen individuellen Potenziale und Erfahrungen diagnostiziert. Diese dienen einer Bedarfs- und Potenzialanalyse, aus der dann individuelle Qualifizierungs- und Weiterbildungsprofile abgeleitet werden. Die Teilnehmenden klären zudem herausfordernde (altersbedingte) berufliche und private Situationen und entwickeln in strukturierten kollegialen Beratungssettings Handlungsalternativen und -strategien.

Sie schließen Entwicklungsverträge mit sich selbst. Nach drei Monaten bilden die Umsetzungserfahrungen den Ausgangspunkt in einem 1½-tägigen Follow-Up-Workshop, der es zudem wieder zulässt, individuelle Fälle zu bearbeiten. Bei Bedarf folgen selbstorganisierte Vernetzungs- und Unterstützungsstrukturen der TeilnehmerInnen.

#### Erfahrungen:

Neben der Nutzung der angebotenen Lernzugänge, wird von den TeilnehmerInnen vor allem betont, wie entlastend und unterstützend die Er-

fahrung wirkt, altersbedingte Situationen und Herausforderungen mit Kolleginnen und Kollegen teilen zu können.

## 7 Schlussbemerkung

„Krea(k)tiv Älter werden“ bedeutet in den hier angedeuteten Bezügen immer: *Altern als Entwicklungsressource zu begreifen*. Für diejenigen, die als Person „betroffen“ sind, für soziale und kommunikative Zusammenhänge und Situationen und für Organisationen. Wenn sie Älterwerden als Faszination und Quelle für Neues und Anderes entdecken, dann haben alle diese Systeme etwas zu erwarten, was ihnen im anderen Falle verschlossen bliebe: neue Zugänge zu Vielfalt.

Alles, was unter dem Dach der Idee „Creative Aging“ geschieht, soll getragen sein von einer **tiefen Wertschätzung gegenüber dem Älterwerden und dem Alter** – und dem Vertrauen, dass diese Haltung auch eine tragfähige Basis für ein alle Altersgruppen umfassendes gesellschaftspolitisches Modell sein kann.

## 8 Literatur

- Bateson, G.: Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven, 4. Aufl., Frankfurt am Main 1992
- Beisheim, Margret/Pape, Karin: Verborgene Schätze in der Alterspyramide. In: Personalwirtschaft 07/2010, S. 53–55
- Brandenburg, Uwe/Domschke, Jörg-Peter: Die Zukunft sieht alt aus – Herausforderungen des demografischen Wandels für das Personalmanagement, Wiesbaden 2007
- Deller, Jürgen/Kern, Stefanie/Hausmann, Esther/Diederichs, Yvonne: Personalmanagement im demografischen Wandel. Ein Handbuch für den Veränderungsprozess mit Toolbox Demografiemanagement und Altersstrukturanalyse, Heidelberg 2008
- Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb): Weiterbildung und Gesundheitsförderung integrieren. Der Weg zur Demografie-Fitness Ihres Unternehmens. Leitfaden für die Bildungspraxis, Band 36, Bielefeld 2009
- Glaser-Radtke, Susanne: Herausforderung demografischer Wandel. In: Laske, Stephan/Orthey, Astrid/Schmid, Michael (Hg.): PersonalEntwickeln.

- Handbuch. Deutscher Wirtschaftsdienst, Köln, 115. Ergänzungslieferung 2007, Beitrag 4.39
- Gronemeyer, Marianne: Genug ist genug. Über die Kunst des Aufhörens, Darmstadt 2008
- Havighurst, R. J.: Successful aging. In: Williams, R./Tibbits, C. & Donahue, W. (Editors): Processes of Aging (Vol. 1), 1963
- Herrmann, Norbert: Erfolgspotenzial ältere Mitarbeiter: Den demografischen Wandel souverän meistern, München 2008
- Orthey, Frank-Michael: betriebe – lernen – systeme. Wie Unternehmen sich durch Lernen verändern. Bielefeld 2005, Veröffentlicht unter: [http://bieson.ub.uni-bielefeld.de/frontdoor.php?source\\_opus=859](http://bieson.ub.uni-bielefeld.de/frontdoor.php?source_opus=859)
- Orthey, Frank-Michael: Kompetenzentwicklung für Führungskräfte im „Groupcoaching“. Methode, Praxis und Nutzen. In: Laske, S./Orthey, A./Schmid, M. (Hg.): PersonalEntwickeln, 127. Erg. Lfg., Februar 2009, Beitrag 8.44
- Rossnagel, Stamo: Mythos: „alter“ Mitarbeiter. Lernkompetenz jenseits der 40?!, Basel 2008
- Schönholz, Stefan/Burghard, Katharina: Unternehmensreport Bombardier: Demografiemanagement in Zeiten der Transformation. In: Laske, S./Orthey, A./Schmid, M. (Hg.): PersonalEntwickeln, Köln, 138. Ergänzungslieferung, Mai 2010, Beitrag 10.27
- Wimmer, K. (2003): Productive Aging. Alter und Leistung in Einklang bringen. Acht spezifische Herausforderungen an PE und OE. Veröffentlicht unter: <http://www.wimmer-partner.at/aktuell.htm#Productive%20Aging>