

Cornelia Klossner

# Karrieren in der Lebensmitte

*Beitrag zur Theorieentwicklung  
anhand einer qualitativen Analyse*

Verlag Dr. Kovač

Hamburg  
2015



VERLAG DR. KOVAČ GMBH

FACHVERLAG FÜR WISSENSCHAFTLICHE LITERATUR

Leverkusenstr. 13 · 22761 Hamburg · Tel. 040 - 39 88 80-0 · Fax 040 - 39 88 80-55

E-Mail [info@verlagdrkovac.de](mailto:info@verlagdrkovac.de) · Internet [www.verlagdrkovac.de](http://www.verlagdrkovac.de)

Inauguraldissertation zur Erlangung der Würde eines Doctor rerum oeconomicarum der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Bern.

Die Fakultät hat diese Arbeit am 22. Mai 2014 auf Antrag der beiden Gutachter Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Norbert Thom und Prof. Dr. Rudolf Grüning als Dissertation angenommen, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Auffassungen Stellung nehmen zu wollen.

#### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISSN: 1439-5258

ISBN: 978-3-8300-8024-4

Zugl.: Dissertation, Universität Bern, 2014

© VERLAG DR. KOVAČ GmbH, Hamburg 2015

Printed in Germany

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, fotomechanische Wiedergabe, Aufnahme in Online-Dienste und Internet sowie Vervielfältigung auf Datenträgern wie CD-ROM etc. nur nach schriftlicher Zustimmung des Verlages.

Gedruckt auf holz-, chlor- und säurefreiem, alterungsbeständigem Papier. Archivbeständig nach ANSI 3948 und ISO 9706.

## GELEITWORT

Die demographische Entwicklung in vielen zentraleuropäischen Gesellschaften spricht dafür, dass auf dem Arbeitsmarkt ältere Erwerbspersonen (ab der Lebensmitte) mehr Beachtung gewinnen sollten. Arbeitgeber müssen sich daher auch vermehrt mit der Gestaltung von Karrieren in der Lebensmitte befassen. Nur so werden das Leistungspotential und die Motivation von Mitarbeitenden bis zum ordentlichen Rentenalter angemessen entfaltet und gefördert.

Frau Dr. Cornelia Klossner geht in der vorliegenden Dissertation von der Annahme aus, dass in der Arbeitswelt noch zu wenige tragfähige Konzepte für die Bewältigung dieser Herausforderung zur Verfügung stehen. In der wissenschaftlichen Debatte erkennt sie hingegen bereits eine intensive Auseinandersetzung mit den Potentialen älterer Personen. So wurde die Alters-Defizit-Hypothese von einer Betrachtung altersspezifischer Kompetenzprofile abgelöst. Die Praxis ist dagegen oft durch Jugendzentrierung und häufige Frühpensionierungen gekennzeichnet. Zugespitzt ausgedrückt erfreuen sich ältere Personen einerseits einer zunehmenden wissenschaftlichen Wertschätzung und andererseits einer nicht zu beschönigenden betrieblichen Minderschätzung.

Nach intensiver Auseinandersetzung mit der Fachliteratur kann die Verfasserin dieses Buches überzeugend herausarbeiten, dass ältere Personen über Kompetenzen verfügen, welche Arbeitgeber auf keinen Fall vernachlässigen sollten. Ältere Personen können aufgrund ihrer Lebenserfahrung und ihrer zunehmenden Wissensbasis Veränderungen ihrer körperlichen und kognitiven Leistungsfähigkeit in vielen Fällen soweit kompensieren, dass ihre berufliche Produktivität und Leistungsfähigkeit nicht zwangsläufig mit ansteigendem Alter nachlassen muss. Die Forscherin erkennt als Forschungslücke weit weniger die theoretische Analyse als den Mangel an empirischen Studien zur Identifikation und Gestaltung von Karrieren in der Lebensmitte. Mit ihren eigenen Fallstudien bei vier Institutionen in der Schweiz will Frau Dr. Cornelia Klossner zur Schliessung dieser Forschungslücke beitragen.

Es gelang der Autorin, ihre Fallstudien bei einem Global Player, bei einer mittelgrossen produzierenden Tochtergesellschaft eines Grosskonzerns, bei einem dienstleistenden Grossverein und bei städtischen Dienstleistungsämtern durchzuführen. Sie erreichte damit eine beachtliche Diversität bei den interviewten Personen. Die realisierten Interviews zeigen, dass Frau Dr. Klossner aufgrund ihrer Berufserfahrungen im Personalbereich sowie ihrer Tätigkeit als Dozentin an der Berner Fachhochschule sehr gute Voraussetzungen mit-

brachte, den Spezialisten aus dem Personalbereich und den Unternehmensmitgliedern unterschiedlicher Hierarchiestufen in einfühlsamer Weise Fragen zu stellen, welche die Interviewten teilweise sogar um Auskünfte über individuelle Lebensentwürfe und auch um offene Kritik an den Zuständen in ihrer konkreten Arbeitswelt ersuchen. Mit der angewandten qualitativen Forschungsmethode erreichte die Forscherin Einblicke in die Betriebspraxis, welche bei diesem Thema mit einer Fragebogenerhebung nicht zustande gekommen wären.

Insgesamt ergibt sich das Bild, dass die untersuchte Praxis sich noch nicht genügend mit den Karrieren in der Lebensmitte auseinander gesetzt hat. Karrieren werden häufig eng hierarchisch interpretiert, die Leistungsmöglichkeiten der älteren Beschäftigten werden nicht voll genutzt und die Verankerung der vielfältigen Karrieregestaltung auf der normativen, strategischen und operativen Ebene der Unternehmensführung ist nicht immer in ausgewogener Weise gelungen.

Die Autorin rundet ihre Arbeit mit Überlegungen für die Anwendung der erarbeiteten Erkenntnisse in der Praxis ab. In diesem Textteil stellt sie Fragen an die Gestalter in den Unternehmen, welche diese sich mit Blick auf ihre spezifischen Situationsbedingungen (ausserbetriebliche, betriebliche und personelle Ausgangslagen) nach kritischer Reflexion selbst beantworten sollen.

Für solche Reflexionen bietet das vorliegende Werk vielfältige und wohlfundierte Anregungen. Auch die weitere Forschung kann aus diesem Beitrag zur Theorieentwicklung für Karrieren in der Lebensmitte beachtlichen Nutzen ziehen. Daher empfehle ich dieses Buch sowohl Personalpraktikern als auch Personalforschern zur Lektüre.

Bern, im Juni 2014

Prof.em. Dr. Norbert Thom

Prof.h.c. Dr.h.c.mult.

Universität Bern

[www.iop.unibe.ch](http://www.iop.unibe.ch)

## VORWORT

Die Auseinandersetzung mit Karrieren in der Lebensmitte hat mich während des gesamten Dissertationsprojektes einmal fasziniert, ein anderes Mal eher nachdenklich begleitet. Eine höhere Lebenserwartung verlängert die Zeit, in der wir aktiv sind. Die folglich Verlängerung der mittleren Karrierephase ist dabei eine bedeutende Veränderung unseres Arbeitsalltags, denn wie Ehen können auch Karrieren fade werden. Technische Innovationen bringen veraltetes Wissen auf den neuesten Stand – aber die grössere Herausforderung ist es, Motivation und Einsatz aufzufrischen.

In meiner vorliegenden Arbeit werden Erkenntnisse für die Gestaltung von Karrieren in der Lebensmitte aufgezeigt. Die Idee dabei ist, anstatt an einem Ende etwas anzubauen, die Mauern nach hinten zu versetzen und im Zentrum neue Räume entstehen zu lassen. Zum Ende der „Erschaffenszeit“ gehört es sich, inne zu halten und die Zeit des Entstehens nochmals vor dem inneren Auge abspielen zu lassen. Dabei ist es mir wichtig, neben den inhaltlichen Erkenntnissen, welche auf den folgenden Seiten nachgelesen werden können, die daran beteiligten Menschen zu betonen, denn diese haben mich immer wieder unterstützt und begleitet und diesen möchte ich nun von Herzen danken.

Allen voran meinem Doktorvater, Herrn Professor Dr. Norbert Thom Prof. h. c. Dr. h. c. mult., seit 2012 Emeritus. Herr Professor Dr. Norbert Thom hat sich einmal mehr auf das Abenteuer eingelassen, eine arbeitende Familienfrau als Doktorandin zu begleiten und zu betreuen. Er hat dabei stets die richtige Mischung zwischen Freiraum und inhaltlichen wie methodischen Grenzen ziehen können, um das Dissertationsprojekt Stück für Stück voran zu bringen. Ein herzlicher Dank richtet sich auch an Herrn Professor Dr. Rudolf Grünig für das entgegengebrachte Interesse sowie das Vertrauen und natürlich die investierte Zeit als Zweitgutachter.

Ich danke des Weiteren meinen Fallstudienpartnern und deren Bereitschaft, mir ausführliche Einblicke in ihre Arbeitswelt zu verschaffen und sich intensiv mit meiner Forschungsfrage auseinanderzusetzen. Auch meinem direkten beruflichen Umfeld danke ich für die wertvollen Diskussionen und Anregungen sowie das Verständnis und das Zurverfügungstellen von notwendigen Zeitgefässen.

Mein grösster Dank gebührt meinem Mann. Er hat mich stets bestärkt und mich jederzeit darin getragen, meinen, diesen Weg zu gehen. Durch seine bedingungslose und uneigennützigte Unterstützung, sein unerschütterliches Vertrauen und seinen liebevollen Rückhalt, war es mir erst möglich, die Disserta-

tion in Angriff nehmen und auch vollenden zu können. Auch unseren Kindern möchte ich ganz herzlich danken. Auch sie mussten – bewusst oder unbewusst – immer wieder zum Gelingen beitragen. Dann auch meiner Mutter für ihre grosszügige Unterstützung, sei dies moralisch oder durch Betreuungsaktivitäten. Ihnen allen danke ich von ganzem Herzen.

Die Mauern stehen, die Räume sind gestaltet und mir bleibt, Ihnen, liebe Leserin, lieber Leser, spannende Einblicke in die vielfältigen Aspekte von Fragen und Begehren rund um Karrieren in der Lebensmitte zu wünschen. Ich würde mich freuen, wenn Ihnen der eine oder andere Impuls für Ihre Arbeit – sei es in der Praxis oder der Forschung – dienlich sein kann.

Solothurn, im Mai 2014

Cornelia Klossner

## INHALTSVERZEICHNIS

GELEITWORT .....	VII
VORWORT .....	IX
ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	XVI
TABELLENVERZEICHNIS .....	XVIII
ANHANGVERZEICHNIS .....	XX
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	XXI
<b>I. EINFÜHRUNG .....</b>	<b>1</b>
1. Einleitung.....	1
1.1. Problemstellung und Relevanz des Themas .....	1
1.2. Gegenstand der Untersuchung .....	4
1.2.1. Merkmale der Arbeit .....	5
1.2.2. Rahmenbedingungen .....	5
1.2.3. Ziele der Arbeit .....	7
1.2.4. Entwicklung der Fragestellung .....	9
1.3. Wissenschaftstheoretische Grundkonzeption und methodisches Vorgehen .....	11
1.3.1. Wissenschaftstheoretische Grundkonzeption .....	11
1.3.2. Methodisches Vorgehen .....	14
1.3.2.1. Theoretischer Teil.....	15
1.3.2.2. Empirischer Teil.....	16
1.4. Aufbau der Arbeit .....	17
<b>2. Begriffliche Grundlagen.....</b>	<b>19</b>
2.1. Demographie und demographischer Wandel.....	19
2.1.1. Demographie.....	19
2.1.2. Demographischer Wandel .....	20
2.2. Ältere Arbeitnehmende .....	21
2.2.1. Alter – ältere Arbeitnehmende.....	21
2.2.2. Altern – alternde Belegschaft .....	23
2.3. Karriere.....	25
2.3.1. Karriere – Begriffsbestimmung.....	25
2.3.2. Eingliederung der Karriere in die unternehmensweite Planung und in das Personalmanagement .....	27
<b>II. GRUNDLAGEN DER UNTERSUCHUNG – THEORETISCHE FUNDIERUNG UND STAND DER FORSCHUNG.....</b>	<b>29</b>
1. Hauptdeterminanten des demographischen Wandels .....	29
1.1. Statistische Ausgangslage.....	30
1.1.1. Daten, Zahlen und Prognosen zum Wandel der Altersstruktur der Gesamtbevölkerung .....	31
1.1.2. Daten, Zahlen und Prognosen zum Wandel der Altersstruktur der Erwerbsbevölkerung.....	33

1.2.	Demographische Entwicklung im internationalen Vergleich.....	34
1.3.	Wirtschaftlich-gesellschaftlicher Wandel .....	35
1.3.1.	Wirtschaftlicher Wandel und dessen Folgen für die Unternehmen.....	36
1.3.2.	Technologischer Wandel .....	38
1.4.	Zusammenfassung und Konsequenzen.....	39
2.	Theoretisch-konzeptionelle Ansätze zum Umgang mit älteren Arbeitnehmenden .....	42
2.1.	Theoretische Fundierung .....	43
2.1.1.	Theorien und Modelle des Alterns im Überblick.....	44
2.1.2.	Theorien und Modelle der Psychologie der Lebensspanne.....	47
2.1.2.1.	Prämissen der Psychologie der Lebensspanne .....	47
2.1.2.2.	Ausgewählte Theorien und Modelle.....	48
2.1.3.	Abschliessende Beurteilung der theoretischen Grundlagen .....	56
2.2.	Stand der Forschung.....	61
2.2.1.	Themen der Altersforschung im Überblick.....	61
2.2.2.	Ausgewählte Forschungsarbeiten zur Leistungs- und Lernfähigkeit älterer Arbeitnehmender .....	66
2.2.2.1.	Altersbedingte Veränderung von Leistung und Kompetenz .....	66
2.2.2.2.	Altersbedingte Veränderung im Lernen .....	71
2.2.3.	Ausgewählte Forschungsarbeiten zur Persönlichkeit und berufsbezogenen Motivation älterer Arbeitnehmender.....	73
2.2.3.1.	Altersbedingte Veränderung der Persönlichkeitsstruktur.....	73
2.2.3.2.	Altersbedingte Veränderung der berufsbezogenen Motivation .....	79
2.2.4.	Abschliessende Beurteilung des Stands der Forschung und Forschungslücke .....	83
2.3.	Zusammenfassung und Konsequenzen.....	87
3.	Theoretisch-konzeptionelle Ansätze zu Karrieren von älteren Arbeitnehmenden .....	91
3.1.	Theoretische Fundierung .....	93
3.1.1.	Karrieretheorien und -modelle im Überblick.....	94
3.1.2.	Traditionelle Karrieretheorien und -modelle.....	95
3.1.2.1.	Individuelle Ebene der Karrierebetrachtung .....	98
3.1.2.2.	Organisationale Ebene der Karrierebetrachtung.....	104
3.1.3.	Neue Karrieretheorien und -modelle .....	107
3.1.3.1.	Abgrenzung traditionelle versus neue theoretische Ansätze.....	108
3.1.3.2.	Individuelle versus organisationale Ebene der neuen Karrieretheorien .....	111
3.1.4.	Abschliessende Beurteilung der theoretischen Grundlagen ...	121
3.2.	Stand der Forschung.....	130



---

3.2.1. Historische Entwicklung der Karriereforschung.....	131
3.2.2. Alter und Altern in der Karriereforschung.....	133
3.2.3. Ausgewählte Erklärungsansätze von alterszentrierten Karrierestudien .....	137
3.2.4. Abschliessende Beurteilung des Stands der Forschung und Forschungslücke .....	145
3.3. Zusammenfassung und Konsequenzen.....	146
III. BEZUGSRAHMEN VON KARRIEREN IN DER LEBENSMITTE.....	153
1. Elemente des Bezugsrahmens .....	155
1.1. Bedingungsgrössen.....	155
1.1.1. Ausserbetriebliche Bedingungsgrössen.....	155
1.1.2. Innerbetriebliche Bedingungsgrössen.....	158
1.1.3. Personelle Bedingungsgrössen .....	160
1.2. Aktionsparameter .....	161
1.2.1. Mittelbare Aktionsparameter.....	162
1.2.2. Unmittelbare Aktionsparameter .....	168
1.2.2.1. Arbeitnehmendenspezifische Faktoren.....	168
1.2.2.2. Personalarbeitsspezifische Faktoren .....	170
1.3. Effektivitäts- und Effizienzkonzept von Karrieren in der Lebensmitte .....	171
1.3.1. Überblick zum Effektivitäts- und Effizienzkonzept .....	172
1.3.2. Entwicklung des Effektivitäts- und Effizienzkonzeptes .....	174
2. Überblick über den konzeptionellen Bezugsrahmen I.....	178
3. Zusammenfassende Thesen.....	180
IV. FALLSTUDIEN UND EMPFEHLUNGEN ZUR GESTALTUNG VON KARRIEREN IN DER LEBENSMITTE .....	187
1. Auswahl des Forschungsdesigns.....	188
1.1. Vorbemerkung zur Forschungsmethodik der Fallstudie .....	188
1.2. Die Forschungsmethodik der Fallstudie .....	189
1.3. Multifallstudien-Design.....	192
1.4. Forschungsprozess der Fallstudienforschung.....	194
2. Einzelfallstudien .....	212
2.1. Einzelfallstudie Unternehmen A.....	214
2.1.1. Unternehmensprofil .....	214
2.1.2. Normative Ebene.....	215
2.1.3. Strategische Ebene .....	219
2.1.3.1. Strategie .....	219
2.1.3.2. Struktur.....	225
2.1.3.3. Kultur .....	227
2.1.4. Operative Ebene.....	231
2.1.4.1. Arbeitnehmendenspezifische Faktoren.....	231
2.1.4.2. Personalarbeitsspezifische Faktoren .....	240
2.2. Einzelfallstudie Unternehmen B.....	251

2.2.1. Unternehmensprofil .....	251
2.2.2. Normative Ebene.....	255
2.2.3. Strategische Ebene .....	258
2.2.3.1. Strategie .....	258
2.2.3.2. Struktur.....	260
2.2.3.3. Kultur.....	261
2.2.4. Operative Ebene.....	263
2.2.4.1. Arbeitnehmendenspezifische Faktoren.....	264
2.2.4.2. Personalarbeitsspezifische Faktoren .....	272
2.3. Einzelfallstudie Unternehmen C .....	278
2.3.1. Unternehmensprofil .....	278
2.3.2. Normative Ebene.....	282
2.3.3. Strategische Ebene .....	286
2.3.3.1. Strategie .....	286
2.3.3.2. Struktur.....	287
2.3.3.3. Kultur.....	289
2.3.4. Operative Ebene.....	291
2.3.4.1. Arbeitnehmendenspezifische Faktoren.....	292
2.3.4.2. Personalarbeitsspezifische Faktoren .....	300
2.4. Einzelfallstudie Unternehmen D .....	305
2.4.1. Unternehmensprofil .....	306
2.4.2. Normative Ebene.....	309
2.4.3. Strategische Ebene .....	311
2.4.3.1. Strategie .....	311
2.4.3.2. Struktur.....	314
2.4.3.3. Kultur.....	315
2.4.4. Operative Ebene.....	318
2.4.4.1. Arbeitnehmendenspezifische Faktoren.....	318
2.4.4.2. Personalarbeitsspezifische Faktoren .....	328
3. Interfallstudienanalyse.....	336
3.1. Karrieren in der Lebensmitte normativ betrachtet .....	337
3.1.1. Managementphilosophie .....	344
3.1.2. Unternehmenspolitik.....	346
3.1.3. Leitbild .....	348
3.2. Karrieren in der Lebensmitte strategisch betrachtet.....	349
3.2.1. Strategie.....	358
3.2.2. Struktur .....	360
3.2.3. Kultur .....	364
3.3. Karrieren in der Lebensmitte operativ betrachtet .....	367
3.3.1. Arbeitnehmendenspezifische Faktoren .....	368
3.3.2. Personalarbeitsspezifische Faktoren.....	382
3.4. Zusammenfassung und Konsequenzen.....	396
4. Erweiterung des Bezugsrahmens .....	398
5. Überlegungen für die Anwendung in der Praxis .....	408

---

6. Schlussbetrachtung und Implikationen für weitere Forschungsprojekte.....	415
6.1. Ziele und Ergebnisse der Arbeit .....	415
6.2. Anregungen für weitere Forschungsvorhaben .....	418
6.3. Abschliessende Bemerkungen .....	420
ANHANG.....	423
LITERATURVERZEICHNIS .....	461

# I. EINFÜHRUNG

*Es kommt nicht darauf an, wie alt man wird, sondern wie man alt wird.*

*Ursula Lehr, Gerontologin*

## 1. Einleitung

Die Einleitung der vorliegenden Dissertation strebt eine Definition der Thematik an. In einem ersten Abschnitt sollen die Problemstellung und die Relevanz des Themas begründet werden, um die Diskussion rund um Karrieren in der Lebensmitte zu eröffnen. Anschliessend werden die Zielsetzungen, die daraus folgenden Fragestellungen sowie das wissenschaftstheoretische Grundverständnis und das methodische Vorgehen erläutert. Abgeschlossen wird das erste Kapitel, indem mit der Aufbau der Arbeit beschrieben wird.

### 1.1. Problemstellung und Relevanz des Themas

Mit den globalen Veränderungen unserer Wertschöpfungssysteme und dem demographischen Wandel ergeben sich neue Konstellationen auf dem Arbeitsmarkt (vgl. z.B. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BiB) 2004, Clemens 2001, Langer 2004, Mueller et al. 2000b, Mueller et al. 2000a, Prezewowsky 2007: 18 ff., Rump et al. 2005a: 14 ff., Sattelberger 1999b: 284 ff.). Unternehmen und ihre Arbeitnehmenden sind in hohem Ausmass gefordert, flexibel und innovativ zu handeln, um ihre Wettbewerbs- bzw. Beschäftigungsfähigkeit unter den Prämissen einer globalisierten Welt zu erhalten und auszubauen (vgl. z. B. Speck 2008). Akzentuiert wird dabei auf einen Formwechsel in der Steuerung und Kontrolle gesellschaftlicher Arbeit hingewiesen. Eine besondere Herausforderung stellt im Zuge dessen der Umgang mit den alternden Belegschaften<sup>1</sup> innerhalb der Unternehmen dar (vgl. z. B. Flato/Reinhold-Scheible 2008: 26 ff., Voelpel et al. 2007: 117 ff., Wächter/Sallet 2006). Ein Blick auf die Bevölkerungsentwicklung verdeutlicht diese offensichtliche Transformation der Gesellschaft und Wirtschaft und zeigt auf, wie nachhaltig die demographische Entwicklung die zukünftige Arbeitswelt beeinflussen wird (vgl. z. B. Prezewowsky 2007: 21). Zur Veranschaulichung nach-

---

<sup>1</sup> Der Begriff „Altern – Alternde Belegschaft“ wird in Abschnitt 2.2.2. in diesem Teil der Dissertation vertieft erläutert.

folgende Zahlen: Die Altersgruppe der 25- bis 45-Jährigen beträgt aktuell 50% und diejenige der 45- bis 60-Jährigen 33% der Erwerbsbevölkerung in der Schweiz aus. Diese Prozentwerte werden sich bereits bis 2014 auf 40% (25- bis 45-Jährige) sowie auf 42% (45- bis 60-Jährige) angleichen. Personen über vierzig Jahre stellen demgemäss erstmals das einzig wachsende Segment der Bevölkerung in Europa dar.<sup>2</sup> Ab dem Jahr 2015 ist zudem, aufgrund der demographischen Entwicklung, in vielen Tätigkeitsbereichen mit einem Mangel an Arbeitskräften zu rechnen (vgl. Jaeger 2009).

Aus betrieblicher Sicht führt diese Entwicklung zu einem Zuwachs an älteren Arbeitnehmenden bei einem gleichzeitigen Rückgang an jüngeren Nachwuchskräften. Diese Entwicklung kann als problematisch bezeichnet werden, denn in der Vergangenheit fokussierte sich die Personalpolitik überwiegend auf Arbeitnehmende im jüngeren Alterssegment (vgl. Klauk 2008). Die Kernfunktionen des Personalmanagements<sup>3</sup> sowie die beeinflussende Querschnittsfunktion des Personalmarketings (vgl. Thom 2001: 118 ff.), mit den darunter fallenden Massnahmen wie zum Beispiel Karriereplanung und Employability-Programme<sup>4</sup> werden nach wie vor auf Arbeitnehmende unter vierzig Jahren oder jünger ausgerichtet (vgl. Berkowski/Dievernich 2008: 50 f., Regnet 2004: 28). Die demographische Entwicklung stellt diese Unternehmenspolitik jedoch nicht mehr nur in Frage, sondern zwingt Unternehmen in der Konsequenz, die traditionell jugendfokussierte Personalpolitik<sup>5</sup> zu überdenken sowie anzupassen und sich adäquat auf deren alternde Belegschaften einzustellen (vgl. Dievernich 2009: 46).

Obwohl angenommen werden kann, dass die Folgen des Alterns nicht in allen Wirtschaftssektoren das gleiche Ausmass und den gleichen Einfluss haben werden, ist es für die Zukunftssicherung aller Unternehmen unvermeidlich, das Potenzial älterer Arbeitnehmender und anderer Arbeitnehmendengruppen zu erkennen und gezielt zu fördern.<sup>6</sup> Die Praxis zeigt jedoch das Gegenteil: Die

---

<sup>2</sup> Zur prognostizierten Entwicklung der Altersstruktur der Bevölkerung gibt das Bundesamt für Statistik 2006 Auskunft (vgl. Bundesamt für Statistik (BFS) 2006a).

<sup>3</sup> Thom teilt die Aufgabenbereiche des Personalmanagements in drei Kategorien ein: Prozess- und Querschnittsfunktionen sowie Metafunktion. Die Metafunktion nimmt das strategische Personalmanagement ein, unter Prozessfunktionen sind die Personalbedarfsermittlung, -gewinnung, -entwicklung, -einsatz, -erhaltung und Personalfreistellung zu verstehen. Als Querschnittsfunktionen werden das Personalcontrolling und -marketing, die Personalinformation sowie die Organisation des Personalmanagements definiert.

<sup>4</sup> Zur Vertiefung des Themenbereichs „Employability“ siehe beispielhaft Rump et al. (2005a) oder Speck (2008).

<sup>5</sup> Dievernich spricht in diesem Zusammenhang vom „Ende des Jugendkultes“ (2009: 48).

<sup>6</sup> Von zentraler Bedeutung wird sein, das Potenzial von Arbeitnehmenden wie zum Beispiel Frauen, Migrantinnen und Migranten sowie vor allem älteren Arbeitnehmenden zu erkennen.

gezielte Rekrutierung von älteren Arbeitnehmern sowie deren geplante Weiterentwicklung ist in vielen Unternehmen wenig beabsichtigt (vgl. z. B. Schöpfl 2007: 9 ff.). Die proaktive Erschließung des vorhandenen Potenzials rückt, trotz der zunehmend knapper werdenden Ressource jüngerer Arbeitnehmender, selten in den Fokus der Unternehmen. Verstärkt wird diese Gegebenheit dadurch, dass die „Frühverrentungspraxis“ (vgl. Behrens 1999b: 14, Clemens et al. 2005: 37 ff., Winkels 2007: 50) der letzten Jahre auf Arbeitgeber- wie auf Arbeitnehmendenseite ein Bewusstsein geschaffen hat, welches die Unternehmen unausweichlich in eine Sackgasse befördert. Menschen hören immer früher auf zu arbeiten, was nicht nur „[...]“ stillschweigend akzeptiert, sondern vielfach sogar von staatlicher- wie betrieblicherseits aktiv gefördert und obendrein noch finanziell ‚versüsst‘ [...]“ (Naegele 2004a: 190) wird. Zur Ausdünnung von älteren Arbeitnehmenden in den Unternehmen trägt zusätzlich das vielerorts in den Köpfen vorhandene „Defizitmodell des Alterns“ (Lehr 2007: 47) bei, welches den Stereotypen des älteren unflexiblen, wenig kreativen und veränderungsunwilligen Angestellten aufrecht erhält (vgl. z. B. Herrmann 2008: 20, Stössel 2007: 117 ff.).

Verlagert auf Karrieren in der Lebensmitte als Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit kann im Zuge der obigen Ausführungen von der Beobachtung ausgegangen werden, dass Karrieren in der Lebensmitte in der betrieblichen Praxis an Bedeutung gewinnen und gleichzeitig die Annahme besteht, dass keine geeigneten Konzepte existieren, welche der Situation adäquat gegenüber gestellt werden können. Die Mehrheit der heutigen Personalmaßnahmen fördern denn auch ein mögliches „Karriere Dead End“ (Dievernich 2009: 48, Klauk 2008: 54) ab fünfundvierzig Jahren durch fehlende Eröffnung von Perspektiven seitens der Unternehmen. Die gegenwärtigen Pfade der Karriereentwicklung in Unternehmen setzten nämlich voraus, dass eine Karriere bis etwa fünfundvierzig Jahre vollendet sein muss. Spätestens ab fünfzig stagniert die Entwicklung (vgl. z. B. Eckardstein et al. 1997, Klauk 2008).<sup>7</sup> Wenn man bedenkt, dass das ordentliche Pensionierungsalter bei fünfundsechzig Jahren liegt resp. bei siebzig Jahren liegen sollte, erwartet man von Arbeitnehmenden in einer Phase von mehreren Jahren bei praktisch

---

Der Ansatz des „Diversity Management“ (vgl. z. B. Becker 2006) nimmt diese Grundhaltung auf und strebt an, die „soziale Vielfalt“ im Unternehmen konstruktiv zu nutzen. Diversity Management toleriert nicht nur die individuelle Verschiedenheit der Arbeitnehmenden, sondern hebt diese im Sinne einer positiven Wertschätzung besonders hervor. Die Ziele des Diversity Managements sind eine produktive Gesamtatmosphäre im Unternehmen zu erreichen, soziale Diskriminierungen von Minderheiten zu verhindern und die Chancengleichheit zu verbessern (vgl. Bruchhagen 2008: 85, Gessler/Stübe 2008: 37 ff.).

<sup>7</sup> Unterstrichen wird diese Aussage von einer rapiden Abnahme der Weiterbildungsquote bereits ab vierzig Jahren (vgl. Egger et al. 2008, Gallenberg 2002, Hübner et al. 2003).

keiner Möglichkeit, sich beruflich zu verändern, motiviert weiterzuarbeiten (vgl. Lison 2007: 113). Dies erscheint paradox.

Beeinflussend wirkt zudem, dass Menschen in der Lebensmitte oftmals Bilanz hinsichtlich der Erreichung spezifischer beruflicher Ziele bzw. von Lebenszielen ziehen. Diese Bilanzierung kann mit persönlichen Krisen verbunden sein, wenn „beruflicher Erfolg“ im Selbstkonzept des Einzelnen eine zentrale Rolle spielt und gleichzeitig wahrgenommen wird, dass mit grosser Wahrscheinlichkeit die berufliche Karriere abgeschlossen ist (vgl. Levinson 1979: 100). Gleichzeitig bleiben die Wünsche und Bedürfnisse nach Karriere wach und die Tatsache, noch ca. zwanzig Jahre Berufsleben vor sich zu haben, wiegt im Hinblick auf die demographische Entwicklung umso schwerer. Die Bewältigung diesbezüglicher Krisen kann jedoch entscheidende Auswirkungen auf die Leistungsmotivation und die Einstellung von älteren Arbeitnehmenden haben. Erweiternd kann vermutet werden, dass wahrgenommene Karrieremöglichkeiten und persönliche Entwicklungsbedürfnisse (vgl. Maurer/Tarulli 1994: 5) sowie der erkannte Nutzen für die berufliche Entwicklung (vgl. Noe/Wilk 1993: 291) in einem Unternehmen helfen können, berufliche und persönliche Krisen produktiv zu meistern oder sogar zu verhindern.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass der demographische Wandel mit seinen zentralen Auswirkungen auf die Zahl und Struktur der Erwerbstätigen die Personalarbeit in den Unternehmen grundlegend verändern wird (vgl. Gesundheitsförderung Schweiz 2008). Dies bedingt verschiedene Anpassungen bei betrieblichen Karrieren, welche u. a. geprägt sind durch die traditionellen Strukturen des Arbeitslebens mit einer Phase der Ausbildung, gefolgt von einer Phase der beruflichen Aktivität und des Ruhestandes (vgl. z. B. Heinze/Naegele 2008: 16 f., Holtbrügge 2007: 129, Voelpel et al. 2007: 26). Unternehmen, die zum Ziel haben, Arbeitnehmende auf dem Weg zum Karrierehöhepunkt zu begleiten, werden sich stärker darauf einstellen müssen, Konzepte zu erstellen, wie Arbeitnehmende nach Erreichen des Karrierezenits weiterentwickelt werden können. Das Verständnis der vorliegenden Arbeit ist, dass eine systematische und motivierende Karriereentwicklung über den gesamten Lebens- und Karrierezyklus hinweg dazu eine ermutigende Perspektive bieten kann (vgl. Kluge 2009).

## **1.2. Gegenstand der Untersuchung**

Aufgrund der Vielfalt an Herausforderungen bezüglich der alternden Belegschaft auf individueller, gesellschaftlicher und betrieblicher Ebene kann nicht das gesamte Themenspektrum rund um Karrieren in der Lebensmitte in die

Betrachtung dieser Dissertation einbezogen werden.<sup>8</sup> Dies erfordert eine entsprechende Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes. In einem ersten Schritt werden die für das Forschungsprojekt festgelegten Merkmale erläutert, in einem zweiten die geltenden Rahmenbedingungen umrissen.

### 1.2.1. Merkmale der Arbeit

Die Dissertation strebt primär eine Verknüpfung von Aspekten der Entwicklungspsychologie (vgl. z. B. Baltes et al. 1994, Baltes 1979, Kluge 2009, Lehr 2007, Lerner 2002) und der Karriereforschung (vgl. z. B. Brown/Brooks 1998, Greenhaus et al. 2010, Greenhaus/Callanan 2006a, Greenhaus/Callanan 2006b, Hall 1987, Schein 1978, Super 1957, Super 1980) an. Es wird versucht, Karrieren in der Lebensmitte zu beleuchten und Lösungsmöglichkeiten seitens des Individuums und der Organisation aufzuzeigen. Da der zu erforschende Bereich der Karrieren in der Lebensmitte relativ unbekannt ist und kaum spezifizierbare Annahmen über Strukturen und Routinen der sozialen Praxis im Handlungsfeld getroffen werden können, bietet sich eine explorative Untersuchung an. Die Arbeit weist demzufolge im theoretisch-konzeptionellen Teil primär den Charakter einer thematisch fokussierten Übersichtsarbeit auf. Im empirischen Teil folgt eine Auseinandersetzung mit Karriereverläufen und -zyklen in wissensbasierten Arbeitsmärkten (vgl. Sattelberger 1999b: 149 ff.) aus individueller und betrieblicher Perspektive. Im Endeffekt wird damit ein Vorschlag für eine systematische sowie sensibilisierte Betrachtung von Karrieren älterer Arbeitnehmenden im Unternehmen angelegt. Der Nutzen für die Unternehmen kann dabei in einem optimalen Einsatz und einer bestmöglichen Entfaltung der personellen Ressourcen gesehen werden. Der Vorteil für die älteren Arbeitnehmenden besteht in flexiblen Entwicklungsmöglichkeiten und vorhandenen Entwicklungsperspektiven, jeweils abgestimmt auf die vorrangigen Bedürfnissen und Wünschen der Arbeitnehmenden.

### 1.2.2. Rahmenbedingungen

Die Bemühungen zur Lösung demographiebedingter Altersfragen in Unternehmen konzentrieren sich primär auf den Umgang mit Menschen im ökonomischen Kontext (vgl. Korff et al. 2009a: 44). Diese Sichtweise lohnt es sich zu ergänzen, da allem voran Befunde der Psychologie der Lebensspanne in erheblichem Masse dazu beitragen können, Möglichkeiten und Grenzen der Einsatzfähigkeit und beruflichen Entwicklung älter werdender Arbeitnehmenden

---

<sup>8</sup> Wie beispielsweise Arbeiten zu den Motivationstheorien (vgl. z. B. Holtbrügge 2007: 13 ff., Schneider/Schmalt 1994) sowie zum integralen Kompetenzmanagement (vgl. z. B. Jochmann/Gechter 2007).



der aufzuzeigen, um daraus Chancen einer alterssensiblen Herangehensweise abzuleiten (vgl. z. B. Kluge 2009: 35, Korff et al. 2009a: 44, Semmer/Richter 2004: 95 ff.).

Die Betrachtung älterer Arbeitnehmender aus der Perspektive der Lebensspannenpsychologie, in Kombination mit der Karriereforschung, hat für das vorliegende Forschungsprojekt zur Folge, dass ein spezifischer Blickwinkel eingenommen wird. Die Verknüpfung dieser beider Themenkomplexe „Alter und Karriere“ stellt eine bestimmte Form dar, wie in einem Unternehmen Karrieren geplant und gestaltet werden können. Die Themenstellung ist entsprechend vielfältig. Es werden Bereiche angesprochen, die in die Fachgebiete der Gerontologie, Psychologie und Soziologie sowie der Betriebs- und Volkswirtschaftslehre fallen. Der Fokus der Arbeit liegt jedoch auf einer personalwirtschaftlichen Gesamtperspektive.

Im Rahmen der Personalwirtschaftslehre bildet die berufliche Karriere ein Teilgebiet der Personalentwicklung (vgl. Berthel/Becker 2010: 452, Holtbrügge 2007: 125, Stock-Homburg 2010: 199, Thom 1987a: 50, 56 ff.). Gegenstand ist „[...] im Unterschied zur Aus- und Weiterbildung [...] nicht nur die Vermittlung von Fachwissen, Fähigkeiten und Einstellungen, sondern deren effiziente Nutzung zur Verwirklichung der Unternehmens- und Mitarbeiterziele.“ (Holtbrügge 2007: 125). Folglich wird immer eine individuums- und eine unternehmensorientierte Perspektive verfolgt, was unmittelbar zu Zielkonflikten und Spannungsfeldern führt (vgl. Thom 2008: 6). Die Arbeit versucht, beide Komponenten einzubetten und beinhaltet somit den Versuch, zwei Perspektiven einzunehmen: zum einen die Bedürfnisse und Erwartungen des einzelnen Arbeitnehmenden in Bezug auf dessen Konzepte einer individuell-biographischen Lebensführung in der Lebensmitte – zum anderen die Möglichkeiten, Prozesse und Instrumente, welche den Unternehmen für Karrieren in der Lebensmitte zur Verfügung stehen. Dieses Bestreben bezeichnet Thom als „Sozialinnovation“ (Thom 1980: 37). Sozialinnovationen zielen auf Veränderungen im Prozess der Leistungserstellung im Sinne von „[...] geplanten Änderungen im Humanbereich von sozio-technischen Systemen. [...] Die Leistungsfähigkeit kann insbesondere mit Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen im Rahmen einer Personalentwicklungskonzeption verbessert werden, während die Leistungsbereitschaft durch das betriebliche Anreizsystem sowie durch organisatorische Rahmenbedingungen und Führungsverhalten beeinflussbar ist. Sozialinnovationen beziehen sich einmal auf die Einzelperson und zum anderen auf das Beziehungsgefüge zwischen den Individuen.“ (Thom 1980: 37). Klumb/Staats nehmen dieses Gedankengut auf und betonen, dass „[...] das Schaffen einer expliziten Verbindung zwischen individuellen Bedürfnissen und Unternehmenszielen sogar als ein Katalysator für organisationalen Wandel und

strategische Innovation wirken kann, weil dabei die Arbeitsweisen identifiziert werden, die unbeabsichtigte negative Konsequenzen für Organisation und Individuum haben.“ (Klumb/Staats 2003: 26).

### 1.2.3. Ziele der Arbeit

Die vorangegangenen Ausführungen unterstreichen die Wichtigkeit einer Untersuchung von Karrieren in der Lebensmitte, welche die Befunde der Entwicklungspsychologie und der Karriereforschung hinsichtlich älterer Arbeitnehmender zu betrachten und miteinander zu verknüpfen. Diese Verknüpfung systematisch zu untersuchen, ist das zentrale Ziel des Forschungsprojekts. Die Verfasserin geht vom Verständnis aus, dass die Kombination von Erkenntnissen aus betriebswirtschaftlicher und psychologischer Sicht Möglichkeiten bietet, nicht nur die Risiken der demographischen Entwicklung für Unternehmen zu minimieren, sondern auch Chancen zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen zu erkennen und diese zur Steigerung der Produktivität zu nutzen (vgl. Korff 2010: 44).

Die Dissertation wird vor dem Hintergrund einer systematischen Betrachtung der Befunde der Entwicklungspsychologie und der Karriereforschung hinsichtlich älterer Arbeitnehmenden geleitet, um das Ziel eines Beitrages zur Theorieentwicklung von Karrieren in der Lebensmitte auf normativer, strategischer sowie operativer Ebene im Unternehmen anzugehen. Ziel ist es, Möglichkeiten und Grenzen der Einsatzfähigkeit und beruflichen Entwicklung älterer Arbeitnehmender aus individueller und betrieblicher Sicht zu ergründen. Dahingehend sollen menschliche Veränderungen und Entwicklungen über die Lebensspanne beschrieben und analysiert werden, um mögliche Verknüpfungen mit und Rückschlüsse auf adäquate Karrieremodelle herzustellen sowie Lösungsmöglichkeiten für das Individuum und für das Unternehmen aufzuzeigen.

Diese zentrale Zielsetzung der Forschungsarbeit wird mit Hilfe von Unterzielen erreicht. Diese sind in ein theoretisches (Erkenntnisinteresse bzw. Erklärungsaufgabe) und pragmatisches (Gestaltungsinteresse bzw. -aufgabe)<sup>9</sup> Wissensschaftsziel gegliedert.

---

<sup>9</sup> Sowohl Grochla (1978: 61 ff.) als auch Schanz (1992: 60) weisen darauf hin, dass die beiden Kategorien ineinander übergreifen und zweckmässigerweise miteinander zu verknüpfen sind.