

**DIE »SILVER SOCIETY«:  
CHANCE UND HERAUSFORDERUNG FÜR UNTERNEHMEN**



**NEW DESIGN  
UNIVERSITY**

PRIVATUNIVERSITÄT ST. PÖLTEN

**NDU TRENDREPORT 01/2015**

# INHALTSVERZEICHNIS

|  |    |
|--|----|
| <b>EINLEITUNG</b> .....  | 4  |
| <b>MEGATRENDS: WOHIN SICH DIE WELT IN ZUKUNFT BEWEGT!</b> .....                                      | 6  |
| WAS SIND MEGATRENDS? .....   | 6  |
| <b>DER MEGATREND »SILVER SOCIETY« ALS GESAMTGESELLSCHAFTLICHES PHÄNOMEN</b> .....                    | 8  |
| DIE ALTERUNG DER GESELLSCHAFT: EINE QUANTITATIVE REALITÄT .....                                      | 8  |
| DER WANDEL IST UNAUFHALTSAM .....  | 10 |
| BEST AGER: EIN QUALITATIVER PERSPEKTIVENWANDEL AUF DIE ALTERUNG DER GESELLSCHAFT .....               | 10 |
| DIVERSITÄT WIRD NORMALITÄT .....   | 12 |
| <b>MEGATREND »SILVER SOCIETY« ALS UNTERNEHMERISCHE HERAUSFORDERUNG UND CHANCE</b> .....              | 12 |
| »SILVER SOCIETY« – EIN GROSSTEIL DER BELEGSCHAFT VON MORGEN .....                                    | 13 |
| ÄLTERE MITARBEITENDE HABEN VIEL POTENZIAL – NUTZEN SIE ES! .....                                     | 16 |
| DIE NOTWENDIGKEIT EINES KULTURELLEN WANDELS IN UNTERNEHMEN .....                                     | 16 |
| ZUKUNFTSORIENTIERTE PERSONALPOLITIK ERFORDERT VERÄNDERUNG .....                                      | 17 |
| STRUKTURELLE ANPASSUNGEN IN DER ARBEITSPLATZGESTALTUNG .....   | 18 |
| ERHALT UND ENTWICKLUNG DES MITARBEITERPOTENZIALS – DER MOTOR BETRIEBLICHER<br>INNOVATIONSKRAFT ..... | 21 |
| <b>WIRTSCHAFT UND POLITIK ÖFFNET EUCH, DENN DIE »SILVER SOCIETY« IST REALITÄT!</b> .....             | 24 |
| LITERATUR .....  | 26 |

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

|   |    |
|---|----|
| Abbildung 1: Megatrends unserer Zeit .....  | 7  |
| Abbildung 2: Bevölkerungsanteil der über 65-Jährigen in Österreich, Deutschland und der Europäischen Union .....  | 8  |
| Abbildung 3: Entwicklung der Bevölkerung im Erwerbsalter von 20 bis unter 65 Jahren bis 2060 in Deutschland ..... | 14 |

## ZENTRALE ERGEBNISSE IM ÜBERBLICK:

- ⇒ Die »Silver Society« beschreibt Auswirkungen eines **grundlegenden Wandels in der Altersstruktur unserer Gesellschaft**.
- ⇒ Zwischen 2020 und 2030 wird vor allem die Zahl der jüngeren Senioren (65 bis 80 Jahren) in Deutschland und Österreich stark zunehmen. Die Altersgruppe der 80-Jährigen und Älteren wird sich wegen der stetig steigenden Lebenserwartung bis zum Jahr 2050 sogar verdreifachen. Entsprechend der gesamtgesellschaftlichen Entwicklung kommt es sowohl in Österreich als auch in Deutschland zu einer **Abnahme des Arbeitskräfteangebots** sowie einer **Alterung des Erwerbspersonenpotenzials**.
- ⇒ **Positive Altersbilder** sind in den letzten Jahren zunehmend in den **Fokus der Gesellschaft** gerückt. **Unternehmen** lassen sich jedoch weiterhin von **tradierten Altersbildern** leiten.
- ⇒ Ein Großteil der älteren Menschen sucht in **Zukunft keine Ruhe im Ruhestand**, sondern will weiterhin beruflich aktiv sein.
- ⇒ **Ältere Mitarbeitende** haben **enorme Erfahrung, weitreichende Netzwerke sowie eine höhere emotionale Intelligenz**.
- ⇒ Ein Umdenken sowie eine **strategische Neuausrichtung** müssen im **Visier des unternehmerischen Handelns** stehen, um die entstehenden Anforderungen zu bewältigen und das Potenzial des Wandels optimal nutzen zu können.  
Ein Umdenken und eine zukunftsweisende Strategie in Unternehmen umfassen dabei:
  - ⇒ Eine **altersfreundliche Unternehmenskultur**, die auf Wertschätzung und Respekt beruht, um unternehmensweit Diversität zu fördern und Stereotypisierung und Diskriminierung zu minimieren.
  - ⇒ Eine **lebensphasenorientierte Personalpolitik**: Flexible und speziell angepasste Beschäftigungsmodelle sorgen für eine notwendige Entlastung und können auch im Alter die Motivation sicherstellen. Eine veränderte Einstellungspolitik und der Einbezug spezialisierter Personalagenturen können die erfolgreiche Implementierung im Unternehmen erleichtern.
  - ⇒ Ein **erweitertes betriebliches Gesundheitsmanagement** ist eine nachhaltige Investition in die Gesundheit des gesamten Personals. Sie fokussiert auf die Prävention sowie Fragen der Work-Life-Balance der gesamten Belegschaft.
  - ⇒ **Anpassungen in der Arbeitsplatzgestaltung**: Generationsübergreifende Teams etablieren Diversität als Normalität. Unterschiedliche Erfahrung, Wissen und Ideen fördern den aufgabenrelevanten Dialog und schaffen damit die Grundlage für eine höhere Entscheidungsqualität. Zudem: ergonomische Anpassungen.
  - ⇒ Die **Etablierung von Wissensmanagementsystemen und die Förderung des lebenslangen Lernens**: Generationsübergreifender Austausch steigert nicht nur die Produktivität, sondern ermöglicht Unternehmen zudem den Transfer und den Erhalt von Erfahrung, Wissen und Innovationskraft im Unternehmen.

## EINLEITUNG

Unternehmen befinden sich heute in einer Welt, in welcher der Begriff »Wandel« zum Alltag geworden ist. Unternehmerisches Handeln ist vom Umgang mit wachsenden Möglichkeiten und modernen Herausforderungen wie dem rasanten technologischen Fortschritt, der digitalen Revolution, den Folgen der Globalisierung, Auswirkungen des Klimawandels und der Veränderung der Gesellschaft geprägt. **Unternehmen sind mehr denn je darauf angewiesen sich neu zu erfinden und zu positionieren.** Dazu benötigt es eine Vision und zukunftsweisende Strategie, die sowohl Individualität sowie neue Formen der Zusammenarbeit und des Innovationsgeistes willkommen heißen (Ratcliffe 2006). Nur so können Unternehmen Entwicklungen rechtzeitig antizipieren und in einer von massiven Veränderungen geprägten Welt erfolgreich am Markt nachhaltig Bestand haben.

Während viele Unternehmen der Überalterung ihrer Firmenpopulation damit entgegenwirken in dem sie sich um die Gunst der jüngeren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bemühen sowie ihr Personalmarketing in diese Richtung auslegen, ist derzeit trotz der Vorhersehbarkeit des **Megatrends** der »**Silver Society**« und langjähriger politischer Diskussionen weitestgehend ungeklärt, ob Unternehmen auch anderweitig Strategien ergreifen. Dieser erste Trendreport der New Design University (NDU) gibt daher zunächst anhand von wissenschaftlicher Literatur, statistischen Daten und Fakten einen Überblick über Megatrends im Allgemeinen und den Megatrend der »Silver Society« im Speziellen. Nach der Darstellung der **unaufhaltsamen Entwicklung** des Megatrends »Silver Society« in unserer Gesellschaft, setzt sich dieser Report mit der zentralen Frage auseinander, inwieweit Unternehmen die genannten **Veränderungen als Chance und / oder Herausforderung wahrnehmen** und das **Personalmanagement ihres Unternehmens** dementsprechend ausrichten. Dabei kommen nebst wissenschaftlicher Literatur auch die Ergebnisse der persönlich geführten Interviews mit Unternehmern und ausgewählten Experten zum Tragen. Daraus leiten wir für die Unternehmenspraxis konkrete strategische Handlungsempfehlungen ab, die das enorme **Potenzial**, welches dieser Trend für Unternehmen birgt, in den Vordergrund stellt.

Auch wenn bei der Betrachtung von Megatrends eine ungewisse Entwicklung mit unbekanntem Ausgang einhergeht, streben wir als **Inspirationsquelle und Impulsgeber** mit dieser Publikation an, einen Dialog in Gang zu setzen und Zukunftsdenkende und innovative unternehmerische Gestalterinnen und Gestalter auf herannahende Herausforderungen und Chancen besser vorzubereiten. Denn wer schon jetzt erste Weichen stellt, wird morgen die Zukunft mitgestalten können.

#### **Verwendete Datenquellen:**

**Amtliche Daten nationaler und internationaler statistischer Ämter:** Auf dieser Grundlage werden die demographischen Entwicklungen im internationalen Vergleich sowie für Deutschland und Österreich im Speziellen dargestellt.

**Wissenschaftliche Literatur:** Sie ergänzt die Darstellung des gesamtgesellschaftlichen Wandels, den der Megatrend »Silver Society« mit sich bringt. Gleichsam untermauert und bereichert sie die qualitativen Primärergebnisse aus den halbstrukturierten Interviews.

**Experteninterviews:** Insgesamt wurden zwölf halbstrukturierte Interviews mit Unternehmern, Geschäftsführern, Abteilungsleitern, Experten und Strategen Ende 2014 durchgeführt.

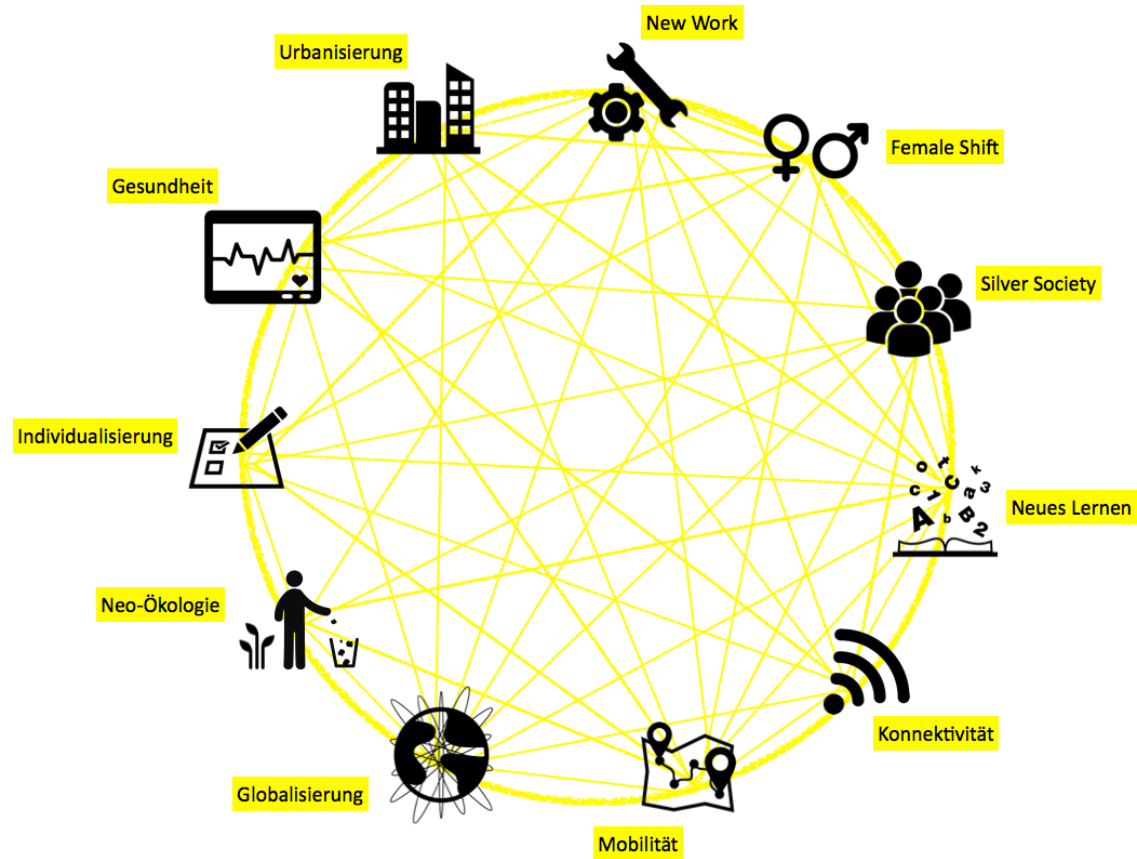
## MEGATRENDS: WOHIN SICH DIE WELT IN ZUKUNFT BEWEGT!

### WAS SIND MEGATRENDS?

John Naisbitt begründete 1982 den Begriff »**Megatrends**« und die moderne Zukunftsforschung. Megatrends sind **langfristige Transformationsprozesse mit globaler Reichweite und grundlegenden und bedeutungsvollen gesamtgesellschaftlichen Auswirkungen** [Naisbitt 1982]. Holopainen und Toivonen [2012] charakterisieren Megatrends als Phänomene, die mit hoher Wahrscheinlichkeit eintreten und weitreichende Auswirkungen in allen gesellschaftlichen Bereichen haben. Die Halbwertszeit von Megatrends liegt zwischen 30 und 50 Jahren und sie persistieren selbst bei einer kurzzeitigen Umkehr des Trends weiter [Deckers & Heinemann 2008; Horx *et al.* 2007]. Megatrends entfalten sich **vielfältig, vielschichtig und vernetzt** in unterschiedlichen Lebensbereichen, wie z.B. Arbeiten, Wohnen und Freizeit. Sie können damit komplette Gesellschaften verändern [James 1997; Zukunftsinstitut 2012].

Weitgehend Unschlüssigkeit besteht noch darüber, wie viele Megatrends derzeit zu beobachten sind, wobei die in der nachfolgenden Abbildung 1 präsentierten **elf Megatrends** im deutschsprachigen Raum als letzter Stand der Forschung angesehen werden [Zukunftsinstitut 2012]. Diese elf Megatrends sind: New Work, Female Shift, Silver Society, Neues Lernen, Konnektivität, Mobilität, Globalisierung, Neo-Ökologie, Individualisierung, Gesundheit und Urbanisierung. Während sowohl in der wissenschaftlichen Literatur als auch unter Trendforscherinnen und Trendforschern Uneinigkeit in Hinblick auf die genaue Anzahl und Bedeutung der einzelnen Trends herrscht, sind Megatrends nicht nur ein weltweites Phänomen, sondern sind auch untereinander vernetzt. Aufgrund dessen beeinflussen sie sich ebenso in Ursache und Wirkung auf vielfältige Art und Weise gegenseitig.

Abbildung 1: Megatrends unserer Zeit



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Zukunftsinstitut 2012.

Dieser Trendreport fokussiert im Rahmen der Komplexität der Megatrends auf die herannahenden Herausforderungen und Chancen im Zusammenhang mit dem Megatrend »Silver Society«.



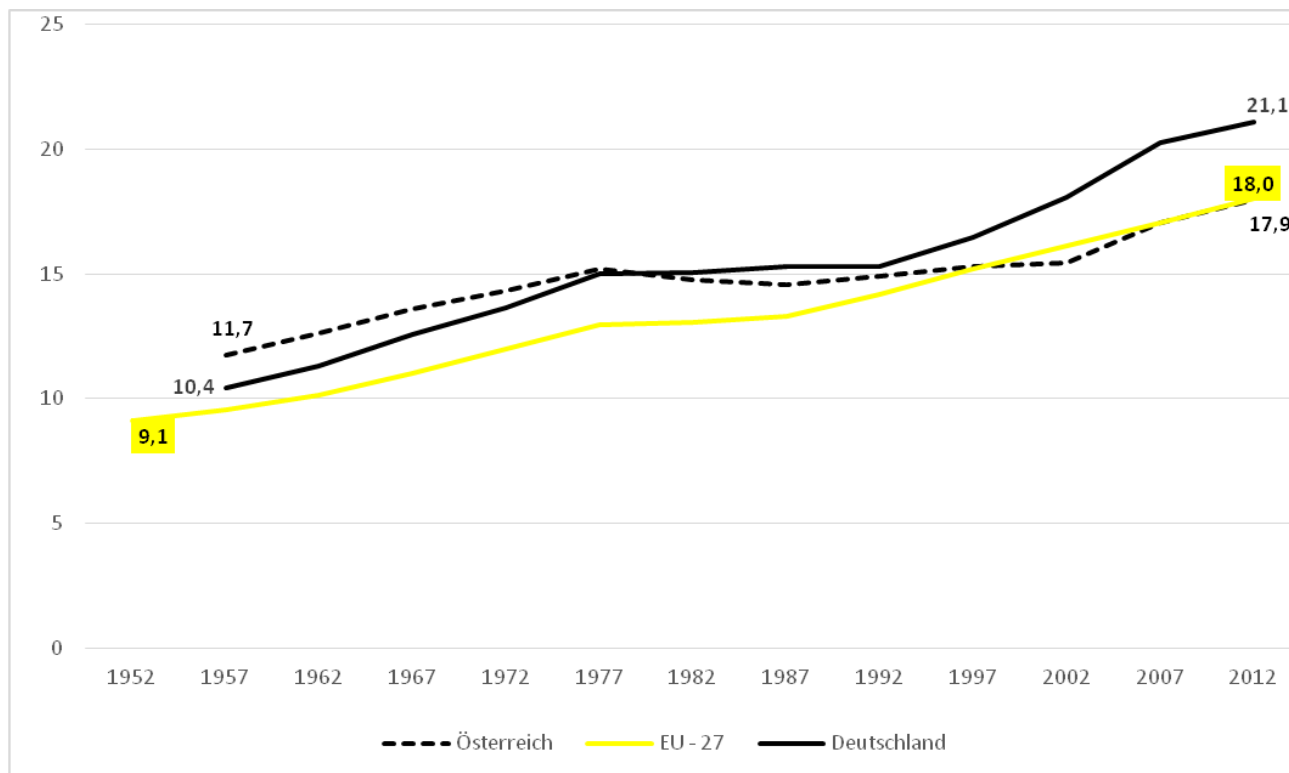
## DER MEGATREND »SILVER SOCIETY« ALS GESAMTGESELLSCHAFTLICHES PHÄNOMEN

Die »Silver Society« beschreibt Auswirkungen eines **grundlegenden Wandels** in der Altersstruktur unserer Gesellschaft, welcher sich sowohl durch **quantitative als auch qualitative Ausprägungen** beschreiben lässt.

### DIE ALTERUNG DER GESELLSCHAFT: EINE QUANTITATIVE REALITÄT

Die Alterung der Gesellschaft ist heute eine **globale Realität**, die Gesellschaft und Wirtschaft weitreichend verändern wird. Eine **steigende Lebenserwartung** und der drastische **Rückgang der Geburtenzahlen** sind die zwei wesentlichen Faktoren für den rasanten demographischen Strukturwandel moderner Gesellschaften. Es wird in diesem Zusammenhang auch von einer **doppelten Alterung** unserer Gesellschaft gesprochen [Statistik Austria 2014; Statistisches Bundesamt 2009]. Sowohl in Deutschland als auch in Österreich, respektive der Europäischen Union, verdoppelte sich der Anteil der über 65-Jährigen an der Gesamtbevölkerung in den letzten 60 Jahren [siehe Abbildung 2]. Zwischen 2020 und 2030 wird vor allem die Zahl der jüngeren Senioren (65 bis 80 Jahren) stark zunehmen [Statistisches Bundesamt 2009].

Abbildung 2: Bevölkerungsanteil der über 65-Jährigen in Österreich, Deutschland und der Europäischen Union



Quelle: eigene Darstellung auf Basis von Daten der Organisation for Economic Co-operation and Development [2015].

Die Altersgruppe der 80-Jährigen und Älteren wird sich wegen der stetig steigenden Lebenserwartung bis zum Jahr 2050 sogar verdreifachen (Eisenmenger *et al.* 2006). Folgt man der langfristigen Berechnung des Statistischen Bundesamts in Deutschland, können 65-jährige Männer im Jahre 2060 mit weiteren 24,7 beziehungsweise Frauen mit weiteren 27,4 Jahren rechnen. Ähnliche Zahlen werden laut dem Österreichischen Seniorenbund auch für Österreich erwartet (Österreichischer Seniorenbund 2015).

## DER WANDEL IST UNAUFHALTSAM

Die Brisanz der beschriebenen Entwicklung ergibt sich also aus dem Zusammenwirken der beiden Dimensionen: **Gesellschaftliche Alterung und Rückgang der Bevölkerungszahl**. Bereits in naher Zukunft wird diese aufkommende Realität einer kollektiven Alterung bedeutende Auswirkungen auf die Wirtschaft vieler Industriestaaten haben. Gleichsam führt der demographische Wandel zu einer **unaufhaltsamen Veränderung in den Sozial- und Wertestrukturen** der betroffenen Länder. Die sich daraus ergebende Notwendigkeit nahezu alle Lebensbereiche neu zu definieren und an diese entstehenden Gegebenheiten anzupassen, wird zunehmend als **Chance für die Gesellschaft** wahrgenommen [Hülskamp 2010].

## BEST AGER: EIN QUALITATIVER PERSPEKTIVENWANDEL AUF DIE ALTERUNG DER GESELLSCHAFT

Während zu Beginn des 21. Jahrhunderts weitestgehend Krisendebatten über die »Vergreisung der Gesellschaft«, das »Ende der Arbeitsgesellschaft« und nicht zuletzt über den bevorstehenden »Krieg der Generationen« geführt wurden, sind in den letzten Jahren **positivere Altersbilder** (siehe Infokasten) in den Fokus der Gesellschaft gerückt. Begriffe wie »Best-Ager«, »junge Alte« und »Silverpreneurs« finden ihren Weg in den Diskurs. Die **»neuen Alten«** [Dieck & Naegele 1993] werden dabei mehr und mehr als **autonome, konsumfreudig, reiselustig** und vor allem **sozial** engagiert dargestellt, welche ihren ganz eigenen Beitrag zur Gesellschaft leisten werden.

**Altersbilder** werden durch den öffentlichen **gesellschaftlichen** und **politischen Diskurs** geprägt [Höffe 2009; Göckenjan 2000]. Sie bilden **Differenzierungskonzepte**, anhand derer Personen in der gesellschaftlichen Ordnung kategorisiert werden. Auch Rolle, Beitrag und Eigenschaften demografischer Gruppierungen innerhalb der Gesellschaft werden durch diese Konzepte gewissermaßen vorgegeben. Die entstehenden Deutungsmuster bilden jedoch nicht die Realität ab, sondern besitzen **normativen Charakter**. Sie beeinflussen also unsere **Wahrnehmung**, unser **Verhalten** und schließlich auch unsere **individuelle Sicht** auf das **eigene Altern** [Aner 2010]. Das derzeitig weit verbreitete Bild einer alternden Gesellschaft wird noch immer von **Stereotypen** dominiert, die ihren Ursprung im 20. Jahrhundert haben. Es ist die **Beharrlichkeit** der gesellschaftlichen Altersbilder [Pasero 2007], die – von der Moderne längst überholte – Illustrationen der älteren Generation in unseren Köpfen überdauern lassen. Erst die Zeit und ein neuer gesellschaftlicher und politischer Dialog werden bestehende Altersbilder verändern.

Ein Grund für die zunehmend positive Bewertung ist die steigende **Erwartung gesunder Jahre**, die den immer jünger wirkenden Senioren auch weit über das 60. Lebensjahr hinaus ein **aktives Leben** ermöglicht und damit die Perspektiven sowie eine individuelle Entfaltung der älteren Generation heute so facettenreich wie nie zuvor macht [Hank & Erlinghagen 2008; Klein & Unger 2002]. Noch nie war der Zugang zu Kommunikation, Bildung, Technologie und Mobilität so einfach und individuell zu gestalten wie heute. Folglich ändern sich auch das Lebensgefühl und die Einstellung zum eigenen Alter. So ergab die Generali Altersstudie, dass fast zwei Drittel der 65 bis 85-Jährigen sich rund 10 Jahre jünger fühlen, als es ihrem tatsächlichen biologischen Alter entspräche [Köcher *et al.* 2012].

## DIVERSITÄT WIRD NORMALITÄT

Die »zukünftigen Alten« kommen aus einer Generation, deren Leben nicht mehr vom »Leben um zu arbeiten« und sowie dem Streben nach Status und Erfolg im klassischen Sinne dominiert wurde, sondern vielmehr von der **Selbstbestimmung, sozialer Verantwortung** und der Suche nach **Selbstverwirklichung** in einer Welt voller **unzähliger Möglichkeiten** bestimmt ist (Rump & Eilers 2012). Die Lebensführung wird weitestgehend den individuellen Bedürfnissen angepasst. Das Individuum bekommt einen neuen Stellenwert, bestehende Beziehungsideale werden in Frage gestellt (Buchmann & Eisner 1997). Die Folge ist eine **Vielzahl unterschiedlicher Lebensformen**, welche auch zu divergierenden und ganz **neuen Formen des Alterns** führen. Eine intensive Auseinandersetzung mit den individuellen Lebenssituationen im Alter und deren Rahmenbedingungen wird immer mehr zur akuten Notwendigkeit, um die Herausforderungen der Zukunft zeitgemäß gestalten und entstehende Potenziale nutzen zu können (Kolland 2005). Dies gilt für Individuen, Politik, die Gesellschaft gleichermaßen wie für Unternehmen.

Die **kollektive Alterung** – das heißt die rasante Zunahme des Bevölkerungsanteils älterer Menschen – sowie die **individuelle Alterung** – ein zunehmend aktiver Lebensstil im Alter im Gegensatz zum regenerativen Ruhestand – fordern eine Anpassung aller gesellschaftlichen Systeme. Als **Massenphänomen** stellt sie uns schon heute, jedoch verstärkt in Zukunft, vor eine enorme Aufgabe, deren erfolgreiche Bewältigung als Schlüssel zu einer positiven sozialen und wirtschaftlichen Entwicklung gesehen wird. Das Zukunftsinstitut Deutschland verweist diesbezüglich auf eine Reihe von bereits initiierten und notwendigen Programmen, darunter: Sorgfältige Urbanisierungs- und Mobilitätsplanung, Bildung im Ernährungsverhalten, veränderte Ruhestandsregeln und neue Stellenbeschreibungen, lebenslanges Lernen und altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung. Grundsätzlich gilt aber: **Diversität** muss als **kulturelle Norm** in der Gesellschaft internalisiert werden. Für Unternehmen und Politik ergeben sich in diesem Zusammenhang vielfältige Herausforderungen, die im Schulterschluss beider Parteien erfolgreich bewältigt werden können.

## MEGATREND »SILVER SOCIETY« ALS UNTERNEHMERISCHE HERAUSFORDERUNG UND CHANCE

Trotz der Vorhersehbarkeit des Megatrends der »Silver Society« und langjähriger politischer Diskussionen ist derzeit weitestgehend fraglich, inwieweit Unternehmen die genannten **demographischen Veränderungen als Chance und / oder Herausforderung wahrnehmen** und ihr Unternehmen dementsprechend ausrichten (Milner *et al.* 2011). Unsere Befragungen in Unternehmen zeigen dabei klar, dass sich die Mehrheit mit den Herausforderungen und Chancen der »Silver Society« noch nicht auseinandergesetzt hat.

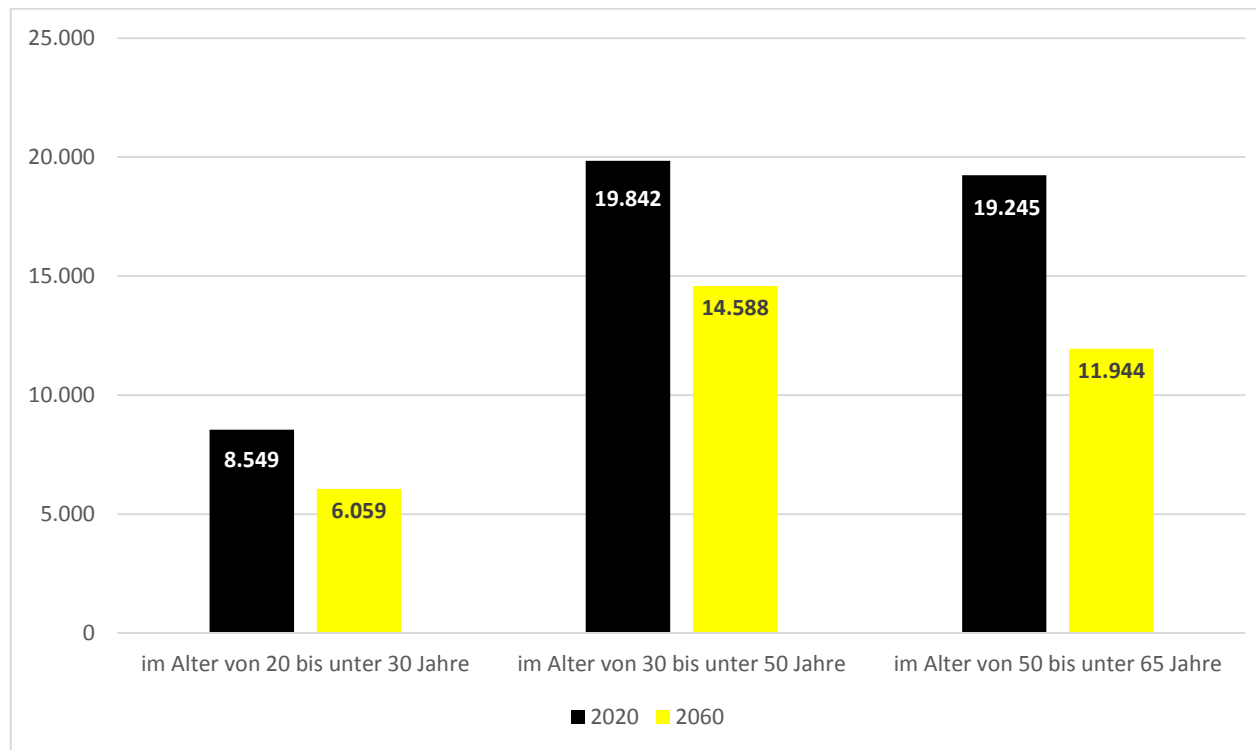
Dennoch sind sich Literatur (Hahn & Steuer 2013) wie auch die von uns befragten Experten darüber einig, dass es allein die **strategische und operative Neuausrichtung** Unternehmen ermöglichen wird, entstehende Anforderungen zu bewältigen und das Potenzial des Wandels optimal nutzen zu können. Dabei wird die »Silver Society« nicht nur, wie in der Öffentlichkeit häufig thematisiert, als Konsument an Bedeutung gewinnen. Vielmehr wird auch ein **Umdenken in der Mitarbeiterstruktur und -kultur** im Visier des unternehmerischen Handelns stehen müssen.

### »SILVER SOCIETY« – EIN GROSSTEIL DER BELEGSCHAFT VON MORGEN

Entsprechend der gesamtgesellschaftlichen Veränderungen lässt sich naturgemäß auch eine **Altersverschiebung in der arbeitenden Bevölkerung** prognostizieren. Betrachtet man die prognostisch sicheren demografischen Komponenten (Geburten, Sterblichkeit und Alterung) würde das Erwerbspersonenpotenzial – das heißt Personen, die grundsätzlich arbeiten können – von 2008 bis 2060, isoliert betrachtet, um rund 15 Mio. in Deutschland sinken (Statistisches Bundesamt 2009). Geht man davon aus, dass der demografische Effekt den größten Einfluss hat und dieser durch die beiden anderen entscheidenden Einflussfaktoren (Erwerbsbeteiligung und Migration) nur teilweise kompensiert werden kann, ist in Deutschland mit einer realistischen Abnahme des

Arbeitskräfteangebots um 12 Mio. Erwerbspersonen bis 2060 zu rechnen. Mit der Alterung der Bevölkerung wird auch das **Erwerbspersonenpotenzial** älter [siehe Abbildung 3].

**Abbildung 3: Entwicklung der Bevölkerung im Erwerbsalter von 20 bis unter 65 Jahren bis 2060 in Deutschland**



Quelle: eigene Darstellung auf Basis von Daten des Statistisches Bundesamt 2009.

Eine ähnliche Entwicklung prognostiziert die Statistik Austria. Sie geht in ihrem Hauptszenario von einer Zunahme der Erwerbspersonen um 2,5% bis 2050 aus. Eine entsprechende Verschiebung in der Altersstruktur wird auch in Österreich erwartet: Während für die Anzahl der Erwerbstätigen in allen Altersgruppen mit einer Reduktion gerechnet werden kann, wird für die Altersgruppe »45 Jahre und älter« ein leichtes Wachstum prognostiziert [Statistik Austria 2015].

Die dargestellten **Verschiebungen in der Altersstruktur** zeichnen sich auch bei den von uns befragten Unternehmen ab. Zwei Unternehmen haben bereits jetzt zu wenige junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Gleichsam befürchten die Unternehmen, dass sich diese Entwicklung in Zukunft noch verstärkt. En Gros lassen sich Unternehmen jedoch weniger von den oben genannten Fakten als von **tradierten Altersbildern** leiten. Laut Meinung der befragten Experten bestünde in Unternehmen eine große Sorge, dass die Generation 60 plus bei der dynamischen Entwicklung der heutigen Wirtschaft nicht mehr mitkomme, nicht mehr ausreichend leistungsfähig wäre und nicht über das notwendige innovative Knowhow verfüge. Ebenso betonte ein Unternehmer, dass ältere Menschen schwer für Veränderungen zu begeistern sind. Auch eine Qualifizierung (z.B. Weiterbildung, Einarbeitung) des älteren Personals wird aufgrund des rasanten technologischen Wandels und der herrschenden Komplexität unserer Zeit nach Ansicht der von uns befragten Experten für viele Unternehmen als schwierig bis nicht rentabel eingeschätzt.

Gleichsam betonen die Experten aber auch, dass ein Großteil der älteren Menschen in Zukunft keine Ruhe im Ruhestand sucht, sondern weiterhin auch beruflich aktiv sein will. Denn längeres Arbeiten hilft länger aktiv zu bleiben.

*»Work keeps your life in balance: lebenslanges Arbeiten, sozialer Kontakt und ein aktives Leben hilft der Erhaltung der kognitiven Leistungsfähigkeit und fördert das Fitbleiben im Alter.«*

– Experte der gesellschaftlichen Entwicklung



## ÄLTERE MITARBEITENDE HABEN VIEL POTENZIAL – NUTZEN SIE ES!

Um sich an die dargestellten Veränderungen mit Hinblick auf die »Silver Society« anzupassen und von diesen als Unternehmen zu profitieren, genügt es keinesfalls reaktiv Maßnahmen zu ergreifen. **Unternehmen müssen ihre Strukturen, Prozesse und ihre Gewohnheiten proaktiv in vielfältiger Hinsicht erneuern und anpassen** [Schmelter *et al.* 2010]. Nur so kann es gelingen, vom positiven Potenzial älterer Mitarbeiter zu profitieren.

Die befragten Experten sehen Förderungsbedarf vor allem in der **Lern- und Leistungsfähigkeit** über die verlängerte Lebenszeit hinweg. Nicht zuletzt werden **Unternehmensloyalität und Engagement** der älteren Belegschaft sowie **Arbeits- und Umweltbedingungen** im Wesentlichen darüber entscheiden in welchem Maße die alternde Belegschaft einen Hemmfaktor darstellen muss. Die befragten Experten sowie die einschlägige Literatur stellen dabei vor allem folgende Stellhebel in den Fokus des unternehmerischen Handelns.

## DIE NOTWENDIGKEIT EINES KULTURELLEN WANDELS IN UNTERNEHMEN

Es ist dafür Sorge zu tragen, pro aktiv eine **altersfreundliche Unternehmenskultur** aufzubauen. Eine Kultur, welche die ältere Belegschaft als wertvolle Mitarbeitende begreift und schätzt und gleichermaßen älteren Mitarbeitenden die Kraft und das Vertrauen gibt, dass sie einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmen leisten können und müssen [Biggs *et al.* 2011].

*»Eine neue Alterskultur erfordert langfristig eine neue Unternehmenskultur. Dazu benötigt es schon heute ein Umdenken in den Managementebenen.«*

– Experte der Zukunftsforschung

Während dieser Wertewandel einige Zeit in Anspruch nehmen kann, können Unternehmen bereits relativ schnell an den Artefakten einer Unternehmenskultur Veränderungen vornehmen. Dazu zählen beispielsweise die Anpassungen in der **Arbeitsplatzgestaltung** sowie **Sprache**, die unternehmensweit Diversität wertschätzt und respektvoll ausdrückt, sowie intergenerative Beziehungen fördern.

## ZUKUNFTSORIENTIERTE PERSONALPOLITIK ERFORDERT VERÄNDERUNG

Ältere Mitarbeitende werden von vielen Unternehmen immer noch eher als Last und nicht als wertvolle Ressource betrachtet. In wissensbasierten Gesellschaften können ältere Mitarbeitende jedoch Jüngeren wichtiges Wissen vermitteln und ihnen als Vorbilder dienen. Deshalb bedarf es einer veränderteren **Einstellungspolitik und Recruitings**. Eine Maßnahme, die die Experten daraus ableiten, ist der Aufbau von **spezialisierten Personalagenturen**.

Literatur und Experten sind sich zudem einig, dass Unternehmen eine **lebensphasenorientierte Personalpolitik** anstreben müssen [Kiziak *et al.* 2013; Seike *et al.* 2011; Sievert *et al.* 2013]. Diese trägt – anders als es der Experte veranschaulicht – den Lebensumständen der älteren Belegschaft Rechnung und erhält ihre Motivation.

*»Ältere Mitarbeiter sind oftmals verbraucht in ihrem ursprünglichen Arbeitsumfeld, sie finden nicht mehr so viel Gehör, wie die jungen Fachkräfte und das schafft Frustration.«*

– Berater in der Technologiebranche

Konkrete Maßnahmen umfassen **flexible Übergänge in den Ruhestand und flexible Arbeitsmodelle** für ältere Mitarbeitende. Konkret jedoch sollten Unternehmen hier nicht nur über Teilzeitmodelle nachdenken, sondern auch Telearbeit und projektbasierte Stellen

anbieten. Diese Modelle nehmen Rücksicht auf veränderte Rahmenbedingungen in einer späteren Lebensphase und ermöglichen älteren Mitarbeitenden mittel- bis langfristig erwerbstätig zu bleiben.

Zudem sollten vor allem ältere Mitarbeitende Stellen innehaben, die ihren weitreichenden Fähigkeiten und ihrem langjährigen Erfahrungsschatz entsprechen [Seike *et al.* 2011]. Dies ist sowohl für Unternehmen als auch für die Mitarbeitenden hinsichtlich **Wertschätzung und Arbeitszufriedenheit** entscheidend.

*»Es muss die Möglichkeit geschaffen werden, ohne Ansehensverlust im Alter Verantwortung abgeben, weniger arbeiten bzw. andere Aufgaben übernehmen zu können.«*

– Experte der Zukunftsforschung

Mit Hilfe von **speziellen Incentivierungsmaßnahmen** (z.B. zusätzliche Urlaubstage, attraktive Weiterbildungsmaßnahmen) wird zudem die **notwendige Entlastung** und **Motivation** im Alter sichergestellt und damit eine möglichst lange Berufsaktivität gefördert werden. Im Sinne der Generationengerechtigkeit und einem grundsätzlichen kulturellen Wandel in Unternehmen betonte dies auch der von uns befragte Experte aus der Zukunftsforschung.

## **STRUKTURELLE ANPASSUNGEN IN DER ARBEITSPLATZGESTALTUNG**

Nach Meinung der befragten Experten müssen Unternehmen **generationsübergreifende Teams etablieren**. Diversität gilt im Teamprozess als entscheidender Faktor, da unterschiedliche Erfahrung, Wissen und Ideen den **aufgabenrelevanten Dialog** fördern und damit die Grundlage für eine höhere **Entscheidungsqualität** schaffen. Jedoch kann das unterschiedliche Alter und die damit einhergehenden Diskrepanzen zum Beispiel in Erfahrung und Kommunikation dazu führen, dass Teammitglieder sich stark voneinander unterscheiden und dies auch so wahrnehmen [Settersten & Mayer 1997; Thatcher *et al.* 2003]. Daher muss speziell bei

Teams mit Altersdiversität darauf geachtet werden, dass es nicht zu Abgrenzung und Gruppenbildung kommt (Thatcher *et al.* 2003; Van Knippenberg *et al.* 2004). Dies kann beispielsweise durch den Aufbau einer wie oben beschriebenen altersfreundlichen Unternehmenskultur, diversitätssensible Teamführung sowie eine klare Zielvorgabe und Aufgabenverteilung erfolgen (Ratzmann *et al.* 2014). Generell erscheint die Maßnahme generationsübergreifender Teams vor dem folgenden Hintergrund durchaus erstrebenswert: Untersuchungen zeigen, dass in der durchschnittlichen Bevölkerung das **Allgemeinwissen** älterer Bevölkerungsanteile deutlich höher ist als das der jüngeren Bevölkerung. Zudem zeichnen sich ältere Menschen auch durch **kognitive Flexibilität** aus. Sie ändern im Gegensatz zu jüngeren Menschen viel eher ihre Einstellungen sobald sie neue Informationen erhalten (Eaton *et al.* 2009). Gleichsam sind sie auch flexibler sich der Weltsicht Jüngerer anzupassen als umgekehrt (Sullivan *et al.* 2010). Sie generieren zudem in experimentellen Untersuchungen deutlich **effizientere Lösungen in wirtschaftlichen Fragestellungen** (Grossmann *et al.* 2010) und können die Realisierbarkeit von Ideen besser einschätzen (Ratzmann *et al.* 2014). Nach Meinung der befragten Experten sind ältere Menschen darüber hinaus kreativer und innovativer als jüngere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, weil sie sich Fehler eingestehen können und freier von der Beurteilung durch Andere sind. Im Gegensatz dazu sind junge Menschen im Karriereprozess verhaftet und müssen sich, um kurzfristig erfolgreich sein, dem sogenannten »Mainstream« anpassen. Laut der befragten Experten gilt neben der **enormen Erfahrung** vor allem das **Prozesswissen** als entscheidender Beitrag der älteren Generation zur Produktivität und Erfolg eines Unternehmens.

Dies bestätigt auch ein Unternehmer aus der Hochtechnologie, der einen großen Beitrag der »Silver Society« in seiner Branche und vor allem im Bereich der Forschung und Entwicklung sieht.

*»Speziell in Unternehmensbereichen (z.B. Forschung und Entwicklung), welche stark von Know-how und Erfahrung geprägt sind, hat man eine große Wertschätzung für die älteren Mitarbeiter und versucht deren Wissen so lang wie möglich im Unternehmen zu halten.«*

– Experte aus der Technologiebranche

Diese Sicht untermauern Arbeitgeberbefragungen dahingehend, dass Mitarbeitende über 60 als erfahrener, sachkundiger, zuverlässiger und loyaler als ihre jüngeren Kolleginnen und Kollegen eingeschätzt werden [Schmelter *et al.* 2010]. In der Literatur werden zudem ein über die Jahre aufgebautes **weitreichendes Netzwerk** sowie die Fähigkeiten das große Ganze zu sehen als wichtige Faktoren genannt [Biggs & Lowenstein 2011; Seike *et al.* 2011]. Zwar stimmt es, dass ältere Menschen mehr Fehler machen als ihre jüngeren Kolleginnen und Kollegen, doch zeigen Untersuchungen, dass diese in der Regel weniger gravierend sind [Borsch-Supan & Weiss 2008]. Und nicht zuletzt: ältere Menschen besitzen eine **höhere, emotionale Intelligenz** und ein **emotionales Gleichgewicht**, das ihnen in der Lösung emotional geladener Situation zugutekommt [Blanchard-Fields 2007].

Zusammenfassend sind altersdiverse Teams eine effiziente Form der Wissensweitergabe und Austausches innerhalb des Betriebes [Sievert *et al.* 2013]. Jeder kann darin seine individuellen Stärken einbringen und in Entscheidungsprozessen kann auf eine breit aufgestellte Informationsbasis zurückgegriffen werden [Van Knippenberg *et al.* 2004]. Das Unternehmen kann betriebsübergreifend von der Diversität der Belegschaft profitieren. Durch das steigende Alter – so ein Unternehmer – steigt das Erfahrungswissen im gesamten Unternehmen.

Experten und Literatur weisen auch auf **Veränderungen in der Arbeitsplatzgestaltung** hin. Körperlich anstrengende Tätigkeiten und Schichtarbeit sind im höheren Alter nur noch bedingt möglich. Um diese Belastung zu reduzieren, bieten sich ebenso Teams gemischten Alters an. Sowohl der von uns interviewte Zukunftsforscher als auch zwei unserer anderen Interviewpartner sehen die größten Auswirkungen des demographischen Wandels im **Personalbereich für die produzierenden Betriebe**. Dementsprechend sollte laut Literatur (Schmelter *et al.* 2010) und der von uns befragten Unternehmer eine Re-allokation von physisch anspruchsvollen Tätigkeiten auf die jüngere Belegschaft einhergehen. Seike *et al.* (2011) führen zudem an, dass **ergonomische Veränderungen** sinnvoll sind. Für produzierende Betriebe sehen die von uns befragten Unternehmer in diesem Zusammenhang Potenzial im Einsatz von **produktionsbegleitenden Hilfsmaschinen**. Eines der befragten Unternehmen realisiert diesbezüglich bereits heute konkrete Maßnahmen zur **Modernisierung**. Dabei wird jedoch auch deutlich, dass Arbeitsplatzgestaltung keine singuläre Aufgabe ist, sondern vielmehr ein Prozess, welcher dauerhaft geführt werden muss.

*»Wir arbeiten laufend an der Entlastung unserer Mitarbeiter und modernisieren alle Maschinen, um auf dem neuesten Stand der Dinge zu bleiben.«*

– Mitarbeiter in der Entwicklung, Baustoffindustrie

## ERHALT UND ENTWICKLUNG DES MITARBEITERPOTENZIALS – DER MOTOR BETRIEBLICHER INNOVATIONSKRAFT

Auch wenn sich die Zahl der Weiterbildungen in der Altersgruppe »55 Jahre und älter« in Deutschland seit 2001 um das Achtfache erhöht hat [Grünheid & Fiedler 2013], sehen die Experten vor allem noch Nachholbedarf bei der **Etablierung von Wissensmanagementsystemen und der Förderung des lebenslangen Lernens**. Viele Arbeitgeber beklagen, dass ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer teurer seien als jüngere und gleichzeitig weniger leisteten [Boockmann & Zwick 2004]. Sie ersetzen sie deshalb häufig durch jüngere Personen und stellen seltener ältere Menschen ein. Hierfür wäre es notwendig, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer während ihrer Erwerbslaufbahn noch konsequenter weiterzubilden. Speziell in kleinen und mittelständischen Unternehmen wird dies noch zu selten anvisiert, so dass die **Produktivität** im höheren Lebensalter tatsächlich abnimmt [Kiziak *et al.* 2013]. Lebenslanges Lernen in Unternehmen würde aber dazu beitragen, dass ältere Mitarbeitende auch in einer dynamischen Unternehmensumwelt neue Aufgaben meistern [Schmelter *et al.* 2010]. Zudem müssen nach Meinung der befragten Unternehmer und Experten Systeme etabliert werden, die es zum Beispiel ermöglichen, dass sowohl jüngere von älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch ältere von jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lernen. Dieser gezielte Austausch steigert nicht nur die Produktivität, sondern ermöglicht Unternehmen zudem den **Transfer und den Erhalt von Erfahrung, Wissen und Innovationskraft** im Unternehmen.

Ein **erweitertes betriebliches Gesundheitsmanagement**, das nachhaltig in die Gesundheit aller Mitarbeitenden investiert, fördert Produktivität und minimiert unnötige Kosten einer alternden Belegschaft. **Psychologische** sowie **medizinische Vor-Ort-Versorgung** mit einem Fokus auf **Prävention** sowie Fragen der **Work-Life-Balance** tragen zur Früherkennung von Erkrankungen bei, vermeiden langfristige Kosten für Unternehmen, steigern die Arbeitszufriedenheit und Motivation und kommen der veränderten Lebenssituation einer alternden Belegschaft entgegen [Schmelter *et al.* 2010; Seike *et al.* 2011].

*»Das betriebliche Gesundheitsmanagement muss zukünftig weit über Gefahren- und Unfallschutz, Betriebsärzte und ergonomische Arbeitsplätze hinausgehen. Wenn Unternehmen in diesem Bereich nicht reagieren, wird der „Versleiß“ der Arbeitnehmer an die 65 Jahre heran gehen und darüber hinaus wird es schwierig werden, motivierte Arbeitskräfte zu finden. «*

– Experte der Zukunftsforschung



## WIRTSCHAFT UND POLITIK ÖFFNET EUCH, DENN DIE »SILVER SOCIETY« IST REALITÄT!

En Gros werden ältere Menschen sowohl von der Wirtschaft als auch der Gesellschaft an sich ignoriert [Sarkisian *et al.* 2002]. Eine **Stereotypisierung** und **Diskriminierung** finden jedoch nicht nur im alltäglichen Leben statt. Auch von den Medien und durch Marketing und Werbung werden Stereotypen noch immer transportiert und gesamtgesellschaftlich manifestiert. Gängige Stereotype in diesem Zusammenhang sind ältere Menschen als im Verfall und als minderwertig darzustellen sowie die vor allem die Bürde des Alterns und die damit verbundene Belastung zu betonen [Milner *et al.* 2011]. Dementsprechend schätzen auch viele Arbeitgeber ältere Personen immer noch als weniger leistungsfähig ein. Diese Vorstellung ist aber meist unbegründet.

Eine grundsätzlich notwendige Veränderung, die wir aus den vorliegenden Daten und Ergebnissen ableiten, ist die dringende **Überarbeitung von Altersbildern in der Gesellschaft**. Viele Arbeitgeber hegen noch bis heute unbegründete Vorurteile gegenüber älteren Personen. Die von uns befragten Unternehmer und Experten räumen aber auch der **Politik eine entscheidende Rolle** dahingehend ein, europaweit die Weichen zu stellen, um **Pensions- und Gesundheitssystem nachhaltig für die nächsten Generationen zu gestalten**. Die Politik sollte zudem dem Defizitmodell sowie dem negativen Bild des Alterns durch **Aufklärungs- und Informationskampagnen** entgegenwirken [Kiziak *et al.* 2013; Sievert *et al.* 2013]. Dieses Engagement kann entscheidend dazu beitragen, ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Unternehmen besser zu integrieren. Gleichzeitig kann auch die öffentliche Hand Aufklärungsarbeit dahingehend betreiben, dass eine **längere Lebensarbeitszeit durchaus erstrebenswert** sein kann. Wie ein Experte anschaulich darstellte, gibt es bereits zukunftsweisende Modelle in anderen europäischen Ländern an denen sich Deutschland und Österreich durchaus orientieren könnten.

*»In Dänemark gibt es eine Kopplung von Erwerbsarbeit an die Lebenserwartung und im Moment beginnt der Ruhestand dort mit 75 Jahren. So wird es auch in Deutschland kommen.«*  
– Experte für gesellschaftliche Entwicklung

Die Ermutigung zu einer längeren Berufsaktivität und die tatsächliche längere Erwerbsbeteiligung bringen auch für Unternehmen Vorteile, da sie länger von vorangegangenen Investitionen in Training und Weiterbildung profitieren [Schmelter *et al.* 2010].

Zudem sind ein gesetzlich verankertes Rentenalter [Seike *et al.* 2011] sowie Maßnahmen der Frühverrentung durchaus kritisch zu überprüfen und gegebenenfalls in Frage zu stellen [Kiziak *et al.* 2013]. Eine Möglichkeit, die von Experten und beispielsweise Sievert *et al.* [2013] als relevant eingeschätzt wird, ist das **Renteneintrittsalter** an die Entwicklung der Lebenserwartung zu koppeln. Politische Entscheidungsträger sollten Unternehmen zudem dazu anhalten und ermutigen, ältere Menschen in **flexiblen und speziell angepassten Beschäftigungsmodellen** anzustellen [Beard *et al.* 2011; Sievert *et al.* 2013]. Eine **Liberalisierung der Hinzuverdienstgrenzen** wäre eine weitere politische Maßnahme, die Mut machen könnte, auch in einer späteren Lebensphase weiterhin am Erwerbsleben teilzuhaben [Kiziak *et al.* 2013; Sievert *et al.* 2013].

Anreize zur konsequenten Investition in ein **unternehmensinternes Gesundheitsmanagement** und Prävention [Beard *et al.* 2011; Sievert *et al.* 2013] sowie in die konsequente Weiterbildung mit der anteiligen Kostenübernahme durch die öffentliche Hand werden die nachhaltige und produktive Integration der »Silver Society« in Unternehmen fördern. Vor allem kleine und mittelständische Unternehmen können von den genannten Unterstützungsmaßnahmen profitieren.

## LITERATUR

*Aner, K.* (2010): Handbuch Soziale Arbeit und Alter, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

*Beard, J.R. / Biggs, S. / Bloom, D.E. / Fried, L.P. / Hogan, P. / Kalache, A. / Olshansky, S.J.* (2011): Introduction, in: Beard, J.R., Biggs, S., Bloom, D.E., Fried, L.P., Hogan, P., Kalache, A. und Olshansky, S.J. [Hrsg.]: Global Population Ageing: Peril or Promise, Genf: World Economic Forum, 4-13.

*Biggs, S. / Carstensen, L. / Hogan, P.* (2011): Chapter 7: Social Capital, Lifelong Learning and Social Innovation, in: Beard, J.R., Biggs, S., Bloom, D.E., Fried, L.P., Hogan, P., Kalache, A. und Olshansky, S.J. [Hrsg.]: Global Population Ageing: Peril or Promise, Genf: World Economic Forum, 39-41.

*Biggs, S. / Lowenstein, A.* (2011): Generational Intelligence: a critical approach to age relations, London: Routledge.

*Blanchard-Fields, F.* (2007): Everyday problem solving and emotion an adult developmental perspective, in: Current Directions in Psychological Science, 16 [1], 26-31.

*Boockmann, B. / Zwick, T.* (2004): Betriebliche Determinanten der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer, in: Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung, 37 [1], 53-63.

*Borsch-Supan, A.H. / Weiss, M.* (2008): Productivity and the age composition of work teams: evidence from the assembly line, Mannheim: MEA, Universität Mannheim.

*Buchmann, M. / Eisner, M.* (1997): Selbstbilder und Beziehungsideale im 20. Jahrhundert: Individualisierungsprozesse im Spiegel von Bekanntschafts- und Heiratsinseraten, in: Hradil, S. [Hrsg.]: Differenz und Integration: die Zukunft moderner Gesellschaften ; Verhandlungen des 28. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Dresden 1996, Frankfurt am Main: Campus Verlag, 343-357.

*Deckers, R. / Heinemann, G.* (2008): Trends erkennen - Zukunft gestalten. Vom Zukunftswissen zum Markterfolg, Göttingen: BusinessVillage GmbH.

*Dieck, M. / Naegele, G.* (1993): Neue Alte" und alte soziale Ungleichheiten-vernachlässigte Dimensionen in der Diskussion des Altersstrukturwandels, in: Naegele, G. und Tews, H.P. (Hrsg.): Lebenslagen im Strukturwandel des Alters Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften - Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 43-60.

*Eaton, A.A. / Visser, P.S. / Krosnick, J.A. / Anand, S.* (2009): Social power and attitude strength over the life course, in: Personality and Social Psychology Bulletin, 35 [12], 1646-1660.

*Eisenmenger, M. / Pötzsch, O. / Sommer, B.* (2006): Bevölkerung Deutschlands bis 2050. 11. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.

*Göckenjan, G.* (2000): Das Alter würdigen. Altersbilder und Bedeutungswandel des Alters, Frankfurt am Main: Suhrkamp.

*Grossmann, I. / Na, J. / Varnum, M.E.W. / Park, D.C. / Kitayama, S. / Nisbett, R.E.* (2010): Reasoning about social conflicts improves into old age, in: Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America, 107 [16], 7246-7250.

*Grünheid, E. / Fiedler, C.* (2013): Bevölkerungsentwicklung. Daten, Fakten, Trends zum demografischen Wandels, Wiesbaden: Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung.

*Hahn, P. / Steuer, L.* (2013): Balance durch Diversity Management, in: Lanwehr, R., Müller-Lindenberg, M. und Mai, D. (Hrsg.): Balance Management. Vom erfolgreichen Umgang mit gegensätzlichen Zielen, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 145-166.

*Haller, M.* (2004): Ageing trouble. Literarische Stereotype des Alter(n)s und Strategien ihrer performativen Neueinschreibung, in: InitiativForum Generationenvertrag (Hrsg.): Altern ist anders, Münster: LIT Verlag, 170-188.

*Hank, K. / Erlinghagen, M.* (2008): Produktives Arbeiten und informelle Arbeit, in: Erlinghagen, M. und Hank, K. (Hrsg.): Produktives Altern und informelle Arbeit in modernen Gesellschaften: Theoretische Perspektiven und empirische Befunde, VS Verlag für Sozialwissenschaften - Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 9-24.

*Höffe, O.* (2009): Bilder des Alters und des Alterns im Wandel, in: Ehmer, J. und Höffe, O. (Hrsg.): Altern in Deutschland. Bilder des Alters im Wandel. Historische, interkulturelle, theoretische und aktuelle Perspektiven, Halle [Saale]: Deutsche Akademie der Naturforscher Leopoldina, Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft mbH Stuttgart, 11-24.

*Holopainen, M. / Toivonen, M. (2012): Weak signals: Ansoff today, in: Futures, 44 [3], 198-205.*

*Horx, M. / Huber, J. / Steinle, A. / Wenzel, E. (2007): Zukunft machen. Wie Sie von Trends zu Business-Innovationen kommen. Ein Praxis-Guide, Frankfurt/New York: Campus Verlag.*

*Hülkamp, N. (2010): Chancen für junge und ältere Arbeitnehmer durch den demografischen Wandel, in: Salzmann, T., Skirbekk, V. und Weiberg, M. [Hrsg.]: Wirtschaftspolitische Herausforderungen des demografischen Wandels. Analysen zu längerfristigen Effekten auf die Innovationsfähigkeit einer Volkswirtschaft, Berlin: Springer-Verlag,*

*James, R. (1997): HR Megatrends, in: Human Resource Management, 36 [4], 453-463.*

*Kiziak, T. / Klingholz, R. / Kreuter, V. / Steffen Kröhnert / Sievert, S. / Slupina, M. / Woellert, F. (2013): Anleitung zum Wenigersein. Vorschlag für eine Demografiestrategie, Berlin: Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung.*

*Klein, T. / Unger, R. (2002): Aktive Lebenserwartung in Deutschland und in den USA. Kohortenbezogene Analysen auf Basis des Sozio-ökonomischen Panel und der Panel Study of Income Dynamics, in: Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie 35 [6], 528-539.*

*Köcher, R. / Bruttel, O. / Zukunftsfonds / Allensbach Institut für Demoskopie (2012): Generali Altersstudie 2013: Wie ältere Menschen leben, denken und sich engagieren, Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch-Verlag.*

*Kolland, F. (2005): Bildungschancen für ältere Menschen. Ansprüche an ein gelungenes Leben, Wien: LIT-Verlag.*

*Milner, C. / Norman, K.V. / Milner, J. (2011): Chapter 4: The Media's Portrayal of Ageing, in: Beard, J.R., Biggs, S., Bloom, D.E., Fried, L.P., Hogan, P., Kalache, A. und Olshansky, S.J. [Hrsg.]: Global Population Ageing: Peril or Promise?, Genf: World Economic Forum, 25-28.*

*Naisbitt, J. (1982): Megatrends. Ten New Directions Transforming Our Lives, New York: Warner Books.*

*Organisation for Economic Co-operation and Development (2015): Elderly population (indicator), Genf: Organisation for Economic Co-operation and Development.*

*Österreichischer Seniorenbund* (2015): „Neue Konsumstile im Alter“. Seniorinnen & Senioren: Konsumpotential, Senioren-Typen & Angebote der [Land-]Wirtschaft Wien: Österreichischer Seniorenbund.

*Pasero, U.* (2007): Altern in Gesellschaft: Ageing - Diversity - Inclusion, in: Pasero, U., Backes, G.M. und Schroeter, K.R. [Hrsg.]: Altern in Gesellschaft: Ageing - Diversity - Inclusion, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften - GWV Fachverlage GmbH, 7-10.

*Ratcliffe, J.S.* (2006): Challenges for corporate foresight: towards strategic prospective through scenario thinking, in: Foresight, 8 (1), 39-54.

*Ratzmann, M. / Lehmann, C. / Köhn, A. / Hiller, M.* (2014): Alters-und Rollenstruktur in Innovationsteams am Beispiel des Verarbeitenden Gewerbes in Deutschland, Bayreuth: Universität Bayreuth.

*Rump, J. / Eilers, S.* (2012): Die jüngere Generation in einer alternden Arbeitswelt: Baby Boomer versus Generation Y, Sternenfels: Wissenschaft & Praxis.

*Sarkisian, C.A. / Hays, R.D. / Mangione, C.M.* (2002): Do older adults expect to age successfully? The association between expectations regarding aging and beliefs regarding healthcare seeking among older adults, in: Journal of the American Geriatrics Society, 50 (11), 1837-1843.

*Schmelter, R. / Mauer, R. / Börsch, C. / Brettel, M.* (2010): Boosting corporate entrepreneurship through HRM practices: Evidence from German SMEs, in: Human Resource Management, 49 (4), 715-741.

*Seike, A. / Biggs, S. / Sargent, L.* (2011): Chapter 9: Organizational, Adaptation and Human Resource Needs for an Ageing Population, in: Beard, J.R., Biggs, S., Bloom, D.E., Fried, L.P., Hogan, P., Kalache, A. und Olshansky, S.J. [Hrsg.]: Global Population Ageing: Peril or Promise, Genf: World Economic Forum, 46-50.

*Settersten, R.A. / Mayer, K.U.* (1997): The measurement of age, age structuring, and the life course, in: Annual review of sociology, 23 233-261.

*Sievert, S. / Berger, U. / Kröhnert, S. / Klingholz, R.* (2013): Produktiv im Alter. Was Politik und Unternehmen von anderen europäischen Ländern lernen können, Berlin: Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung.

*Statistik Austria* (2014): Übersicht: Hauptindikatoren für Österreich und die Bundesländer, Wien: Statistik Austria.

*Statistik Austria* (2015): Erwerbsprognose 2010 [Neudurchrechnung 2014]: Erwerbspersonen 2013 bis 2050 nach breiten Altersgruppen und Geschlecht [laut Hauptszenario], Wien: Statistik Austria.

*Statistisches Bundesamt* (2009): Bevölkerung Deutschlands bis 2060. 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.

*Sullivan, S.J. / Mikels, J.A. / Carstensen, L.L.* (2010): You never lose the ages you've been: Affective perspective taking in older adults, in: *Psychology and Ageing*, 25 [1], 229-234.

*Thatcher, S.M. / Jehn, K.A. / Zanutto, E.* (2003): Cracks in diversity research: The effects of diversity faultlines on conflict and performance, in: *Group Decision and Negotiation*, 12 [3], 217-241.

*Van Knippenberg, D. / De Dreu, C.K. / Homan, A.C.* (2004): Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda, in: *Journal of applied psychology*, 89 [6], 1008-1022.

*Zukunftsinstitut* (2012): Megatrend Dokumentation Frankfurt am Main: Zukunftsinstitut GmbH.



**NEW DESIGN  
UNIVERSITY**

PRIVATUNIVERSITÄT ST. PÖLTEN

**Impressum:**

Herausgeber: New Design University – Privatuniversität St. Pölten | GWT Aus- und Weiterbildungs GmbH

Verantwortlich für den Inhalt: New Design University – Privatuniversität St. Pölten | GWT Aus- und Weiterbildungs GmbH

Redaktion: Beate Cesinger, Anne Baumann, Katharina Fellnhofer unter Mitarbeit von Peter Schiessl, Stefan Myczkowski und Dominik Myczkowski

Titelbild: Icon gestaltet von freepik.com

Abbildung »Megatrends unserer Zeit«: New Design University, Icons gestaltet von freepik.com

Layout / Satz: New Design University

© 2015 New Design University – Privatuniversität St. Pölten | GWT Aus- und Weiterbildungs GmbH

**Kontakt:**

Univ.-Prof. [NDU] Dr. Beate Cesinger

New Design University – Privatuniversität St. Pölten

GWT Aus- und Weiterbildungs GmbH

Mariazeller Straße 97a, 3100 St. Pölten, Austria

T +43 [0]2742 890 2428

beate.cesinger@ndu.ac.at

**WWW.NDU.AC.AT**