

# Potenziale im Alter(n): Unausgeschöpfte Talent- und Expertisereserven

Dossier 15/1

Prof. Dr. Margrit Stamm



**Swiss Education**

Prof. Dr. Margrit Stamm  
Professorin em. der Universität Fribourg-CH  
Direktorin des Forschungsinstituts Swiss Education, Bern  
Neuengasse 8  
CH-3011 Bern  
+41 31 311 69 69  
[margrit.stamm@unifr.ch](mailto:margrit.stamm@unifr.ch)  
[margritstamm.ch](http://margritstamm.ch)

# Inhalt

Vorwort.....	5
Was dieses Dossier will.....	7
<b>Management</b>	
Summary.....	10
<b>Schlüsselbotschaften.....</b>	<b>14</b>
<b>Einleitung: Es braucht einen Perspektivenwechsel.....</b>	<b>17</b>
<b>Briefing Paper 1: Potenziale des Alterns in der Wissenschaft.....</b>	<b>19</b>
<b>Briefing Paper 2: Weshalb Altersbilder und Vorurteile so bedeutsam sind.....</b>	<b>28</b>
<b>Briefing Paper 3: Talent Scout 60+: Strategie, Design, Stichprobe.....</b>	<b>27</b>
<b>Briefing Paper 4: Vielfalt und Hintergründe von TalentExpertise.....</b>	<b>30</b>
<b>Briefing Paper 5: Faktoren der Entwicklung von TalentExpertise.....</b>	<b>33</b>
<b>Briefing Paper 6: Wie Beruf, Betrieb und Einstellungen TalentExpertise beeinflussen.....</b>	<b>34</b>
<b>Briefing Paper 7: Einflüsse von Gesundheit, zivilgesellschaftlichem Engagement und längerer Berufstätigkeit auf TalentExpertise.....</b>	<b>36</b>
<b>Briefing Paper 8: Ein Masterplan für unausgeschöpfte Talent- und Expertisereserven.....</b>	<b>40</b>

Die Studie wurde in verdankenswerter Weise mitfinanziert von:

- Migros Kulturprozent
- Kanton Aargau (Swisslos)
- Kanton Appenzell Ausserrhoden (Swisslos)
- Kanton Bern (Swisslos)
- Kanton Schwyz (Swisslos)
- Kanton Solothurn (Swisslos)
- Kanton St. Gallen (Swisslos)
- Kanton Thurgau (Swisslos)
- Kanton Zug (Swisslos)





## Vorwort

Die Schweiz ist eine Gesellschaft des langen Lebens geworden. In den letzten 100 Jahren haben wir mehr als 30 Jahre an durchschnittlicher Lebenserwartung hinzugewonnen. Dieser Zugesinn besteht nicht nur aus Jahren, sondern vor allem auch aus gesunden Jahren.

Wir werden aber nicht nur älter, wir werden auch mehr an alten und weniger an jungen Menschen. Dieser demographische Wandel ist zusammen mit dem Fachkräftemangel zu einer der prägendsten Einflussgrössen unserer Zeit geworden. Bis zum Ende des 20. Jahrhunderts galt die Jugend als die starke Bevölkerungsgruppe und angesichts unseres industriegesellschaftlichen Zukunftsmodells auch als diejenige Gruppe, die auf unseren Fortschritt projiziert wurde. Das Junge hatte das Alte zu ersetzen – so lautete die Devise. Die Wahrnehmung des demographischen Wandels wirkt sich heute deshalb beinahe wie ein Schock und die Angst vor der Vergreisung wie ein Schreckgespenst auf unsere Gesellschaft aus.

Wie gehen wir damit um? Diese Frage wird neuerdings verstärkt diskutiert, und auch das gesellschaftliche Interesse an Älteren ist grösser geworden. Doch erfolgt die Auseinandersetzung mit ihnen vor allem auf der Basis eines Krisendiskurses. So wird der Fokus vor allem auf die Notwendigkeit des längeren Arbeitens gelegt, um die zukünftige Finanzierung der Renten- und Sozialversicherungssysteme sicherstellen zu können. Die Potenziale und Ressourcen hingegen, welche mit dem Prozess des Älterwerdens einhergehen, werden noch kaum wahrgenommen und somit auch nicht, dass mit dem Alter(n) nicht nur bedrückende Zukunftsperspektiven, sondern ebenso herausfordernde Chancen, verbunden sind.

Der Gewinn an Lebenszeit stellt ein noch unausgeschöpftes Fortschrittspotenzial dar. Dies gilt sowohl für die Gestaltung einzelner Lebensläufe als auch für das Zusammenleben der Generationen und die Zukunftsfähigkeit unserer ganzen Gesellschaft. In der Schweiz gibt es ein grosses Reservoir an Potenzialen, an «TalentExpertisen» Älterer, die nicht in ausreichendem Mass erkannt, geschweige denn genutzt oder gefördert werden. Wir können sie auch gar nicht angemessen realisieren, weil wir in unserem Denken und Handeln noch von veralteten sozialen und kulturellen Ordnungen geleitet sind. Unsere oft stereotypen und negativ besetzten Bilder vom

und übers Alter(n), unsere Gewohnheiten und institutionellen Regeln sind in unseren Köpfen tief verwurzelt. Die Schweiz verfügt über keine Alterskultur, weder in den Betrieben, noch in den Institutionen, der Politik und den Medien. Zwar gibt es einige Leuchttürme, aber diese muss man suchen.

Die Schweiz braucht einen Perspektivenwechsel, der das Alter als Chance in den Blick nimmt, um Potenziale, Talente und Expertisewissen in unterschiedlichen Bereichen zu entfalten, zu erhalten und zu vertiefen. Lediglich die Frage zu diskutieren, ob Menschen bis 65 oder länger arbeiten sollen oder ob das Pensionierungsalter zu flexibilisieren sei, greift zu kurz. Vielmehr gilt es, Alter und Altern als Entwicklung zu verstehen, die Pensionierung als Eintritt in einen neuen Lebensabschnitt und nicht als Start in eine Restzeit. Gleichzeitig ist vor einer Überhöhung des Alters zu warnen. Es geht nicht darum, es schönzureden und Ältere zu begünstigen. Die Lebensspan-

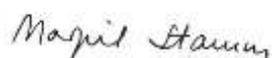
nenpsychologie zeigt, dass der alternde Mensch ein anderer wird, als er gewesen ist. Er ist in der Lage, neue Stärken zu entwickeln, aber er zeigt in gewissen Bereichen auch erwartbare Schwächen. Genau deshalb muss das Alter neu erfunden werden.

Die Ergebnisse unserer Studie «Talent Scout<sup>60+</sup>» zeigen: Viele der älteren Menschen, die auf dem Weg in die

Pensionierung sind, verfügen über enormes Potenzial und möchten herausgefordert werden. Will die Schweiz innovativ und zukunftsfähig bleiben, so kann sie nicht auf solche Ressourcen verzichten.

Unsere Studie hat in der interessierten Öffentlichkeit grosse Beachtung gefunden, auf gesamtgesellschaftlicher Ebene ist diese noch bescheiden. Deshalb verbinde ich mit diesem Dossier auch den Wunsch, eine höhere Sensibilität für das brachliegende Potenzial Älterer zu erreichen. Die hier präsentierten Schlussergebnisse von «Talent Scout<sup>60+</sup>» ergänzen das Dossier 14/3 mit dem Titel «Talente und Expertise der Babyboomer».

Bern, im März 2015



Professorin em. für Erziehungswissenschaft der Universität Fribourg  
Direktorin des Forschungsinstituts Swiss Education, Bern



## Was dieses Dossier will

Dass unsere Gesellschaft altert, beinhaltet nicht nur Herausforderungen, sondern auch grosse Chancen. Vor allem deshalb, weil die gewonnenen Jahre auch gesunde Jahre sind. Hatte Mitte der 1980er Jahre ein 75-jähriger Mann noch 8.5 Jahre zu leben und die Hälfte davon gesund, so lagen 2008 vor einem Mann gleichen Alters noch 9.45 Jahre, wobei davon zwei Drittel in Gesundheit. Heute entspricht ein 55-jähriger Mensch biologisch einem 45-jährigen der Generation zuvor.

Unsere Einstellungen dem Alter gegenüber sind jedoch nicht mehr zeitgemäss. Nach wie vor herrscht ein ungerechtfertigt negatives Altersstereotyp vor. Dies zeigt sich beispielsweise in der geringen Ausschöpfung des Beschäftigungspotenzials Älterer. In der Wirtschaft gelten 50-Jährige bereits als «alt». Das ist absurd. Davon müssen wir uns mit aller Kraft verabschieden. Unsere Forschungsergebnisse sprechen dazu Bände.

In diesem Dossier wird – im Anschluss an das Dossier 14/3 «Talente und Expertise der Babyboomer» vom Sommer 2014 – die Frage nach den Potenzialen im Alter sowohl aus persönlicher Sicht der Individuen selbst als auch aus einer gesellschaftlich-volkswirtschaftlichen Perspektive beleuchtet. Grundlegend ist dabei unsere Längsschnittstudie Talent Scout<sup>60+</sup>, die von Ende 2012 bis anfangs 2015 durchgeführt worden ist. Das Dossier verfolgt drei Ziele:

- Erstens stellt es einen **bildungs- und gesellschaftspolitischen Bezug** zur aktuellen Diskussion um den Fachkräftemangel und das Pensionierungsalter her und zeigt auf, weshalb wir einen Perspektivenwechsel auf der Grundlage neuer Alters(leit-)bilder brauchen.
- Zweitens will es diesen Perspektivenwechsel anhand der Beantwortung unserer vier **Forschungsfragen empirisch begründen**. Es zeigt auf, über welche Talent- und Expertiseprofile Ältere verfügen, welche Faktoren unterstützend wirken, mit welchen

beruflichen Hintergründen sie verknüpft sind und welche Rolle dabei Gesundheit, zivilgesellschaftliches Engagement und der längere Verbleib im Beruf spielen.

- Drittens liefert es Hinweise anhand eines **Masterplans**, wie unsere empirischen Ergebnisse auf der Basis der aktuellen gesellschaftspolitischen Situation umgesetzt werden könnten.

Zunächst werden in einem Management Summary die Erkenntnisse zur Thematik kurz erläutert und zu einzelnen Schlüsselbotschaften verdichtet. Anschliessend wird einleitend ausgeführt, weshalb der Blick auf Potenziale im Alter wichtig ist. Briefing Paper 1 wirft einen Blick auf die wissenschaftliche Diskussion von Potenzialen im Alter. In Briefing Paper 2 wird ausgeführt, weshalb Altersbilder und Vorurteile so bedeutsam für die Potenzialentwicklung Älterer sind. Was unsere Studie Talent Scout<sup>60+</sup> charakterisiert und welches die grundlegenden Ergebnisse sind, wird in Briefing Paper 3 dargelegt. Die Briefing Papers 4 und 5 präsentieren die Schlussergebnisse zu unseren vier Forschungsfragen. Abschliessend wird in Briefing Paper 5 ein Masterplan zur Ausschöpfung von Talent- und Expertisereserven vorgestellt. Er formuliert sieben Schwerpunkte und Empfehlungen, die auf der Makro-, Meso- oder Mikroebene umgesetzt werden können.

Alle Dossiers sind auf der Website [margritstamm.ch](http://margritstamm.ch) herunterladbar. Mit Bezug zur vorliegenden Thematik sind bisher folgende Dossiers erschienen:

- Talentmanagement in der beruflichen Grundbildung (Dossier Berufsbildung 12/1).
- Migranten mit Potenzial. Begabungsreserven in der Berufsbildung ausschöpfen (Dossier Berufsbildung 12/4).
- Talente und Expertise der Babyboomer (Dossier 14/3).



# Management Summary

## Einleitung: Es braucht einen Perspektivenwechsel

**In der Schweiz herrscht nach wie vor ein negatives Bild über das Alter(n) vor. Mit der tatsächlichen Situation und unseren wissenschaftlichen Erkenntnissen ist dieses Bild jedoch nicht mehr kompatibel.**

### Einleitung Seite 17

Die Diskussion über das Alter und das Altern wird einerseits von Krisenszenarien beherrscht, während andererseits immer häufiger das konträre Bild der ewigen Jugend postuliert und vom Verschwinden des Alters gesprochen wird. Ein realistischer, sensibilisierter Blick auf die Chancen und Potenziale des Alters und die möglichen und notwendigen Veränderungen fehlt.

Die demographische Entwicklung hin zu einem Anstieg der Lebenserwartung bei gleichzeitig andauerndem Geburtenrückgang erfordert einen Perspektivenwechsel. Dabei ist es weniger das Alter, das die gesellschaftliche Entwicklung bestimmt, sondern die gesellschaftliche Entwicklung bestimmt das Alter(n). Denn es sind in erster Linie ökonomische und industrielle Aspekte, welche den Menschen zum Rentner oder zur Rentnerin machen, auch wenn er oder sie noch durchschnittlich gut 25 Jahre zu leben hat und davon mehr als die Hälfte bei guter geistiger und körperlicher Gesundheit.

Damit ein Perspektivenwechsel überhaupt möglich wird und ungenutzte oder wenig genutzte Potenziale und Ressourcen zum Einsatz kommen können, müssen unsere institutionellen Traditionen überdacht werden. Notwendig sind neue Mischungen zwischen Arbeiten, Leben und Bildung. Man spricht auch von einer «De-konstruktion des Lebenslaufes». Die Diskussion um das Alter darf nicht auf die Pensionierungsfrage verkürzt werden. Deshalb muss auch der Produktionsbegriff breiter definiert werden.

## Briefing Paper 1: Potenziale des Alterns in der Wissenschaft

**Der Mensch kann bis ins hohe Alter lernen. Das Alter unterliegt jedoch sowohl einem qualitativen als auch quantitativen Wandel. Wissenschaft und Forschung liefern hierzu wichtige Erkenntnisse.**

### Briefing Paper 1 Seite 19

Viele Ergebnisse aus der Kognitionspsychologie, der Lebensspannenpsychologie und der Expertiseforschung zeigen, dass Fähigkeiten bis ins hohe Alter entwickelt werden und ältere Men-

schen so hoch lernfähig bleiben können. Damit jedoch kognitive Entwicklungsgewinne möglich sind, muss das Können trainiert und der Erwerb von Wissen kontinuierlich praktiziert werden. Dabei kann der ältere Mensch seine Entwicklung selbst mitgestalten. Auch im reiferen Alter kann er seine Umwelt verändern, ebenso wie sich selbst. Auch Kreativität kann im Alter entwickelt oder wiederbelebt werden. Dabei spielen Persönlichkeitsmerkmale wie Zuverlässigkeit, Offenheit, Neugierdeverhalten, Beharrlichkeit und Flexibilität eine bedeutsame Rolle.

Doch gibt es gerade in diesen Bereichen eine grosse Heterogenität. Viele ältere Menschen agieren unterhalb dessen, wozu sie eigentlich imstande wären. Deshalb ist das *Boreout-Syndrom*, d.h. die stete Unterforderung von Beschäftigten und Pensionierten, viel stärker in den Blick zu nehmen. Mit Blick auf das Dritte Alter zeigt es sich bei Beschäftigten dort, wo sie ihre intellektuellen und sozialen Fähigkeiten nicht mehr nutzen können und sich mit einem immer anspruchsloser werdenden Berufsprofil zufrieden geben (müssen). Inwiefern ältere Menschen ihre Produktivität entfalten können, hängt deshalb stark vom beruflichen Umfeld und der Betriebskultur sowie von den Möglichkeiten zum Engagement für Pensionierte ab.

Eine wichtige Einsicht der Forschung ist die, dass das Lebensalter ein ganz schlechter Indikator für die Leistungsfähigkeit eines Menschen ist. Deshalb ist die Frage der Arbeitskraft und des Potenzials viel stärker vom Alter zu trennen, als dies bis anhin der Fall war. Wir sollten uns deshalb Gedanken machen, wie Kapazitäten Älterer einzusetzen sind, damit sie Schwerpunkte ihrer Tätigkeit vertiefen, verändern oder sich neu orientieren können – auch dann, wenn die Mechanik von Körper und Geist anfälliger wird.

## Briefing Paper 2: Weshalb Altersbilder und Vorurteile so bedeutsam sind

**Negative Vorurteile gegenüber älteren Menschen und stereotype, defizitorientierte Altersbilder sind weit verbreitet. Sie sind deshalb so bedeutsam, weil sie das Selbstbild Älterer beeinflussen und dazu führen, dass sie sich negative Merkmale selbst zuschreiben.**

### Briefing Paper 2 Seite 24

Altern ist nicht nur biologisch-genetisch bedingt, sondern auch und besonders durch das aktive Handeln des Individuums beeinflussbar. Allerdings ist dieses Handeln stark von gesellschaftli-

chen Vorurteilen und Alters-(leit-)bildern abhängig.

Sind diese negativ gefärbt oder defizitorientiert, dann hindern sie die Ausbildung und Manifestation von Potenzialen, Talenten und Expertise. Im ungünstigen Fall können sie als sich selbst erfüllende Prophezeiung (*Self Fulfilling Prophecy*) sogar den Verlust von Potenzialen zur Folge haben.

Allgemein gibt es viele wirksame Vorurteile. Im Hinblick auf die Entfaltung von Talenten und Expertise sind drei besonders wichtig: Vorurteile gegenüber der Bedeutung des kalendarischen Alters, der verminderten Produktivität sowie der geringeren Kompetenz Älterer. Sie alle werden von der Forschung widerlegt. Das erste geht davon aus, dass das kalendarische Alter aussagekräftig sei. Es wird von der Forschung schon länger mit folgenden Argumenten widerlegt: Je älter Mitarbeitende werden, desto weniger aussagekräftig ist das Alter und desto bedeutsamer sind berufliches Training, Selbstvertrauen und Motivationsmerkmale. Zwar sind sie mit Sicherheit körperlich weniger kräftig, weniger reaktionsschnell und benötigen mehr Zeit, verfügen dafür oft über ein Mehr an Erfahrung und an sozialen Fertigkeiten. Dieser Leistungs- und Kompetenzwandel zeigt sich auch oft in der grossen Sicherheit im Umgang mit Problemsituationen und Handlungsstrategien («stilles Wissen»). Allerdings weist die Forschung ebenso nach, dass sich der Erfahrungsreichtum Älterer auch als zweischneidiges Schwert erweisen kann. Aus viel Erfahrung kann auch «zu viel» Erfahrung werden oder Erfahrung, die den Jüngeren aufgedrängt wird.

Unsere Vorstellungen über das Alter sind fundamental in Bezug auf die Rollen, welche ältere Menschen in unserer Gesellschaft einnehmen können. Altersbilder und Altersleitbilder zu verändern ist zwar alles andere als einfach, für einen Perspektivenwechsel hin zu einer ressourcenorientierten Wahrnehmung des Alters jedoch absolut zentral.

### **Briefing Paper 3: Talent Scout<sup>60+</sup>: Strategie, Design, Stichprobe**

**«Talent Scout<sup>60+</sup>» ist eine anfangs 2015 abgeschlossene Längsschnittstudie, welche die Talent- und Expertiseentwicklung älterer Menschen» auf dem Weg zur Pensionierung untersuchte. 424 Personen mit den Jahrgängen 1948 bis 1953 nahmen daran teil.**

 **Briefing Paper 3 Seite 27**

Im Zentrum unserer Studie standen vier Forschungsfragen. Sie interessierten sich für die

Ausprägung der Talent- und Expertiseprofile der Teilnehmenden und deren Entwicklung und Hintergründe, für die Zusammenhänge von Talent-Expertise mit beruflichen und betrieblichen Faktoren und Einstellungsmustern sowie für die Rolle von Gesundheit, zivilgesellschaftlichem Engagement, dem längeren Verbleib im Beruf sowie der Neuausrichtung der Kompetenzen.

Die Daten wurden je mit einem Online-Fragebogen im Sommer 2013 und 2014 erhoben. In der ersten Runde wurden zudem die kognitiven Profile erfasst. Auf dieser Basis konnte eine «Untersuchungsgruppe» mit überdurchschnittlichen kognitiven Fähigkeiten und eine «Vergleichsgruppe» mit durchschnittlichen kognitiven Fähigkeiten gebildet werden.

TalentExpertise wurde dabei definiert als Potenzial für besondere Leistungen in einer spezifischen Domäne, wobei ein hohes und über lange Jahre erworbenes Wissen und/oder Können in einem spezifischen Fachgebiet erreicht und mit grossem Arbeitsaufwand vertieft worden sein musste. Differenziert wurden sodann Personen ohne TalentExpertise, Personen mit einer TalentExpertise sowie Personen mit TalentExpertisen in mehreren Bereichen.

Unsere Stichprobe repräsentiert ein eher privilegiertes Segment der Babyboomer-Generation. Sie kommt mit den bestmöglichen Bedingungen ins Rentenalter, ist gesünder, fitter, besser ausgebildet als die Generationen vor ihr, aber auch als ein beträchtlicher Anteil der Gleichaltrigen und finanziell meist gut gestellt, mobil, selbstbewusst, individualistisch und anspruchsvoll.

### **Briefing Paper 4: Vielfalt und Hintergründe von TalentExpertise**

**Unsere Teilnehmenden verfügen über eine Vielzahl an TalentExpertisen in sieben verschiedenen Bereichen. Frauen verfügen über ebenso viel TalentExpertisen wie Männer.**

 **Briefing Paper 4 Seite 30**

Die Teilnehmenden unserer Studie verfügen über eine grosse Vielfalt an Einfach- und Mehrfach-TalentExpertisen. Zwar gilt dies für die Untersuchungsgruppe in deutlich höherem Ausmass, aber auch die TalentExpertise-Profile der Vergleichsgruppe sind beachtenswert. Grundsätzlich lässt sich die von der Begabungsforschung formulierte Hypothese bestätigen, wonach sich ein hohes Begabungspotential positiv auf die Ausprägung von TalentExpertise auswirkt, doch trifft dies nur auf den intellektuellen und künstlerischen Bereich zu. Ähnliches gilt für einen hohen Bildungsabschluss und die Zugehörigkeit zu einer Konfession.

Zwar unterstützen auch eine glücklich erlebte Kindheit, eine gradlinige Schulzeit sowie positiv prägende Lebensereignisse die Manifestation von späten TalentExpertisen, doch haben weder die soziale Herkunft noch die finanzielle Situation eine Bedeutung. Gleiches gilt für das Geschlecht: Frauen verfügen ebenso oft über TalentExpertisen wie Männer.

Somit ist TalentExpertise Älterer nur teilweise genetisch determiniert. Der Mensch kann seine Entwicklung auch unabhängig von seiner sozialen Herkunft, seiner finanziellen Situation und seines Geschlechts selbst in die Hand nehmen.

### **Briefing Paper 5: Faktoren der Entwicklung von Talent-Expertise**

**Die Entwicklung von TalentExpertise bleibt beim Übergang in die Pensionierung weitgehend stabil. Aber auch Neuentwicklungen und Reduktionen sind möglich.**

#### **Briefing Paper 5 Seite 33**

Die TalentExpertise-Entwicklungen sind mehr oder weniger stabil verlaufen. Dennoch sind Verschiebungen in Richtung Neuentwicklungen und Reduktionen auszumachen. Der Übergang in die Pensionierung bietet somit viele Chancen, sich neuen Interessenfeldern zuzuwenden oder bestehende zu vertiefen. Offenbar werden persönliche Ressourcen wie Zeit freigesetzt, die in eine Neuentwicklung eines Talents investiert wird.

Hingegen scheinen Ereignisse im privaten Bereich (Krankheit des Partners/der Partnerin, eine neue Beziehung) ungleich mehr persönliche Ressourcen zu binden. Dies mag dazu führen, dass Talente nicht mehr auf dem bisher hohen Niveau gepflegt werden können und deshalb reduziert werden. Frauen tun dies deutlich häufiger als Männer.

### **Briefing Paper 6: Wie Beruf, Betrieb und Einstellungen TalentExpertise beeinflussen**

**TalentExpertise geht einher mit einer guten Rückmeldekultur im Betrieb sowie mit hohen Zukunftserwartungen und einer offenen Lebenseinstellung.**

#### **Briefing Paper 6 Seite 34**

TalentExpertise steht in Zusammenhang mit der betrieblichen Feedbackkultur. Interessanterweise haben die meisten anderen untersuchten Merkmale zum beruflichen Hintergrund keinen Einfluss. Demnach spielt es keine Rolle, wie lange man in der gleichen Branche gearbeitet hat, wie zufrieden man im und mit dem Beruf war und ob man eine berufliche Weiterbildung ab-

solviert hat oder nicht und inwiefern man sich auf die Pensionierung vorbereitet hat.

Persönlichkeit und Einstellungsmuster prägen die Entfaltung von TalentExpertise ganz besonders. Eine offene, neugierige Haltung, positive Einstellungen dem eigenen Altern gegenüber und eine hohe Zukunftserwartung, aber auch der Glaube an eine lebenslange Entwicklung sowie der Wille, sich voll und ganz dafür einzusetzen, leistet einen wichtigen Beitrag zur Unterstützung von TalentExpertise in verschiedenen Bereichen.

Auch Altersstereotype sind mit TalentExpertise verknüpft. Für eine hohe Ausprägung derselben ist es besonders wichtig, dass sich ältere Menschen selbst und ihre Generation als kompetent und wirkungsvoll wahrnehmen. Ebenso bedeutsam sind die vorherrschenden gesellschaftlichen Altersbilder. Wer glaubt, dass die Babyboomer-Generation und ihre Leistungen in der Gesellschaft Anerkennung finden, entfaltet eher TalentExpertisen. Schliesslich haben auch persönliche Vorbilder, insbesondere solche in der Familie, die gleiche Wirkung.

### **Briefing Paper 7: Einflüsse von Gesundheit, zivilgesellschaftlichem Engagement und längerer Berufstätigkeit auf TalentExpertise**

**TalentExpertise steht in einem Zusammenhang mit körperlicher Gesundheit, Wohlbefinden und zivilgesellschaftlichem Engagement. Aber auch ein belastendes Umfeld kann TalentExpertise geradezu fördern.**

#### **Briefing Paper 7 Seite 36**

Wohlbefinden und körperliche Gesundheit sowie Leistungsfähigkeit stehen in einem deutlichen Zusammenhang mit TalentExpertise. Jedoch auch ein belastendes Umfeld kann mit dem Aufrechterhalten von TalentExpertisen in Verbindung gebracht werden. Dies entspricht Befunden aus der Lebensspannenforschung, wonach herausfordernde Umstände und ein ‚sich-Freikämpfen-müssen‘ einen besonderen Entwicklungsprozess in Gang setzen können.

Im Hinblick auf das zivilgesellschaftliche Engagement spielt es keine Rolle, ob man sich aktiv oder passiv in einem Verein oder einer Organisation engagiert. Vielmehr kommt es auf die Institution selbst an. Diesbezüglich haben Mitgliedschaften in Kirche, Sozialinstitutionen, Menschenrechts- und Umweltverbänden einen positiven Einfluss auf die TalentExpertise-Entfaltung.

Auch die Wahl des Modells zur Zukunftsgestaltung ist mit dem Auftreten von TalentExpertise verknüpft. Als besonders förderlich erweisen sich das Modell des Weitermachens, des Nachholens und tendenziell des nachberuflichen En-

gements, aber nur für Frauen. Offenbar scheinen hier die nicht selten gebrochenen Laufbahnmuster von Frauen durch. Männer hingegen können ihre TalentExpertise in allen Gestaltungsmodellen pflegen.

Aktivität, Produktivität und Beschäftigung unterstützen die Ausübung von TalentExpertise. Die oft gehörte Vermutung, dass erst der Wunsch nach Befreiung Raum für die TalentExpertise-Entfaltung bietet, kann durch unsere Befunde nicht bestätigt werden.

### Briefing Paper 8: Ein Masterplan für unausgeschöpfte Talent- und Expertisereserven

«Talent Scout<sup>60+</sup>» zeigt auf, dass sich die Schweiz noch schwer tut, mit den unausgeschöpften Talent- und Expertisereserven älterer Menschen etwas anzufangen. Eine Neubewertung des «Ruhestandes» ist deshalb überfällig. Dazu braucht es einen Masterplan.

#### Briefing Paper 8 Seite 40

Die Schweiz hat bisher keine systematischen Grundlagen geschaffen, um die Potenziale Älterer zu nutzen. Um ihren in unserer Studie nachgewiesenen vielfältigen und hochstehenden Ressourcen Rechnung zu tragen, bedarf es einer neuen Philosophie der zweiten Lebenshälfte. Handlungsleitend wird ein Masterplan vorgeschlagen. Er enthält auf drei Ebenen (Makro-,

Meso- und Mikroebene) sieben Schwerpunkte und Empfehlungen, welche die Grundpfeiler des notwendigen Perspektivenwechsels darstellen, um Alter und Altern als Chance zur Talententfaltung und zur Erarbeitung respektive Vertiefung von Expertise zu verstehen. Diese sieben Schwerpunkte sind wie folgt angesiedelt:

- **auf der Makroebene** (Gesellschaft, Wirtschaft, Politik)
  - SP 1 (Eine Alterskultur des Potenzials und der Innovation schaffen)
- **auf der Mesoebene** (Kantone, Gemeinden, Unternehmen, Organisationen)
  - SP 2: Realistische Altersleitbilder entwickeln
  - SP 3: Systematische, vernetzte Angebote zur Nutzung von TalentExpertise schaffen
  - SP 4: Betriebliche Alterskulturen etablieren
  - SP 5: Neuentwicklung von TalentExpertise begünstigen, unter Einbezug geschlechterspezifischer Lösungen
  - SP 6: Mitgliedschaften und zivilgesellschaftliches Engagement als Ressourcen pflegen
- **auf der Mikroebene** (Individuum und sein Kontext)
  - SP 7: Individuelles Ressourcenmanagement auf die lebenslange Entwicklung ausrichten

# Schlüsselbotschaften

## Einleitung: Es braucht einen Perspektivenwechsel

- In unserer Gesellschaft herrscht nach wie vor ein negatives Bild über das Alter(n) vor.
- Weil es mit der tatsächlichen Situation und unseren wissenschaftlichen Erkenntnissen nicht mehr kompatibel ist, brauchen wir einen Perspektivenwechsel.
- Das Alter(n) darf nicht auf die Pensionierungsfrage verkürzt werden.

## Briefing Paper 1: Potenziale des Alterns in der Wissenschaft

- Fähigkeiten können durch Training und Übung bis ins hohe Alter entwickelt werden, so dass Menschen hoch lernfähig bleiben.
- Viele ältere Menschen agieren jedoch unterhalb dessen, wozu sie eigentlich imstande wären (*Boreout-Syndrom*).

## Briefing Paper 2: Weshalb Altersbilder und Vorurteile so bedeutsam sind

- Stereotype, defizitorientierte Altersbilder sind weit verbreitet.
- Sie führen dazu, dass sich Ältere negative Merkmale als sich selbst erfüllende Prophezeiung selbst zuschreiben.
- Die Veränderung von Alters-(leit)bildern ist das Fundament für einen Perspektivenwechsel.

## Briefing Paper 3: Talent Scout<sup>60+</sup>: Strategie, Design, Stichprobe

- Die Ausprägung der Talent- und Expertiseprofile der Teilnehmenden und deren Entwicklung stehen im Zentrum unserer Studie.
- TalentExpertise wird definiert als Potenzial für besonders hohes, über lange Jahre intensiv erworbenes Wissen und/oder Können in einem spezifischen Bereich.

## Briefing Paper 4: Vielfalt und Hintergründe von TalentExpertise

- Babyboomer verfügen über eine grosse Vielfalt an TalentExpertisen.
- Weder die soziale Herkunft noch die finanzielle Situation oder das Geschlecht haben einen Einfluss auf darauf. Der Mensch kann seine Talent- und Expertiseentwicklung selbst in die Hand nehmen.

## Briefing Paper 5: Faktoren der Entwicklung von TalentExpertise

- Der Übergang ins Rentenalter ist eine Zeit der Neuentwicklungen und Reduktionen in verschiedenen Bereichen der TalentExpertise.
- Frauen wählen deutlich häufiger als Männer das Muster der Reduktion.

## Briefing Paper 6: Wie Beruf, Betrieb und Einstellungen TalentExpertise beeinflussen

- Wer über ein hohes Ausmass an TalentExpertise verfügt, arbeitet(e) in einem Betrieb mit einer guten Feedbackkultur.
- Positive Einstellungen und eine hohe Zukunftserwartung, aber auch der Glaube an eine lebenslange Entwicklung und Anerkennung in der Gesellschaft, gehen mit hoher TalentExpertise einher.

## Briefing Paper 7: Einflüsse von Gesundheit, zivilgesellschaftlichem Engagement und längerer Berufstätigkeit auf TalentExpertise

- TalentExpertise hängt mit ausgeprägtem Wohlbefinden, guter körperlicher Gesundheit und Leistungsfähigkeit zusammen.
- TalentExpertisen gedeihen auch in einem belastenden Umfeld. Ein ‚sich-Freikämpfen-müssen‘ kann einen besonderen Entwicklungsprozess in Gang setzen
- Der Wunsch, sich mit der Pensionierung von allem zu befreien, ist eher ein Killer von TalentExpertise.

## Briefing Paper 8: Ein Masterplan für unausgeschöpfte Talent- und Expertisereserven

- Für die Neubewertung des «Ruhestandes» braucht es einen Masterplan.
- Er umfasst den Fokus auf eine Alterskultur des Potenzials und der Innovation, auf realistische Altersleitbilder, auf systematisch vernetzende Angebote, auf betriebliche Alterskulturen, auf die Begünstigung von Neuentwicklungen in Bezug auf TalentExpertise, auf Mitgliedschaften und zivilgesellschaftliches Engagement als Pflege von Ressourcen sowie auf ein individuelles Ressourcenmanagement im Lichte lebenslanger Entwicklung.



# Potenziale im Alter(n): Unausgeschöpfte Talent- und Expertisereserven

Dossier 15/1

Prof. Dr. Margrit Stamm



# Einleitung: Es braucht einen Perspektivenwechsel

«Das Alter ist irrelevant, es sei denn, du bist eine Flasche Wein.»  
Joan Collins (\*1931; Schauspielerin aus der Serie Dallas)

«Rentnerschwemme», «Vergreisung» oder «Überalterung» sind Begriffe des einschränkenden Repertoires, mit dem in unserer Gesellschaft die Folgen der immer höheren Lebenserwartung bei gleichzeitig sinkenden Geburtenzahlen beschrieben werden. Fast immer sind damit auch Diskurse über die immer teurer werdende Gesundheitsversorgung und die zunehmende Belastung von Renten- und Sozialversicherungen verbunden. Nicht selten wird diesen Krisenszenarien jedoch auch das konträre Bild entgegengesetzt, welches das Altern als irrelevant bezeichnet, sein Verschwinden postuliert und verspricht, dank Anti-Aging-Massnahmen körperlich und ästhetisch fit zu bleiben und auf diese Weise ‚erfolgreich‘ zu altern.

Sicher ist, dass weniger das Alter die gesellschaftliche Entwicklung bestimmt, sondern die gesellschaftliche Entwicklung das Alter(n). Das Altern ist somit – wie dies Jean Collins formulierte – nicht irrelevant. Denn es sind in erster Linie ökonomische und industrielle Entwicklungen, welche den Menschen zum Rentner oder zur Rentnerin machen, auch wenn er oder sie noch durchschnittlich gut 25 Jahre zu leben hat und davon mehr als die Hälfte bei guter geistiger und körperlicher Gesundheit. Ältere werden immer älter, zugleich aber in gewisser Weise auch im-

mer jünger. Biologisch entspricht ein heute 65-jähriger Mensch einem 55-jährigen der Generation zuvor.

Dass diese gesellschaftliche Situation abstrus ist, wird allgemein kaum bestritten. Doch fehlt ein sensibilisierter Blick auf mögliche und notwendige Veränderungen. Deshalb braucht die Schweiz einen Perspektivenwechsel, weg vom Alter als Krisendiskurs hin zu seiner Wahrnehmung als Chance.

Wie jedoch sieht die demographische Entwicklung tatsächlich aus? Welches sind die Konsequenzen, und welche Hindernisse muss ein solcher Perspektivenwechsel überwinden? Inwiefern sind damit Herausforderungen für die ältere Generation verbunden?

## Demographische Entwicklung

Abbildung 1 verdeutlicht die beiden Kernelemente des demographischen Wandels: den Anstieg der Lebenserwartung sowie der seit längerem andauernde Geburtenrückgang. Der sogenannte Jugendquotient, d.h. die Anzahl unter 20-jährigen pro 100 20- bis 64-jährigen gleicht sich dem Altersquotient, d.h. der Anzahl über 64-jährigen pro 100 20- bis 64-jährigen immer mehr an.

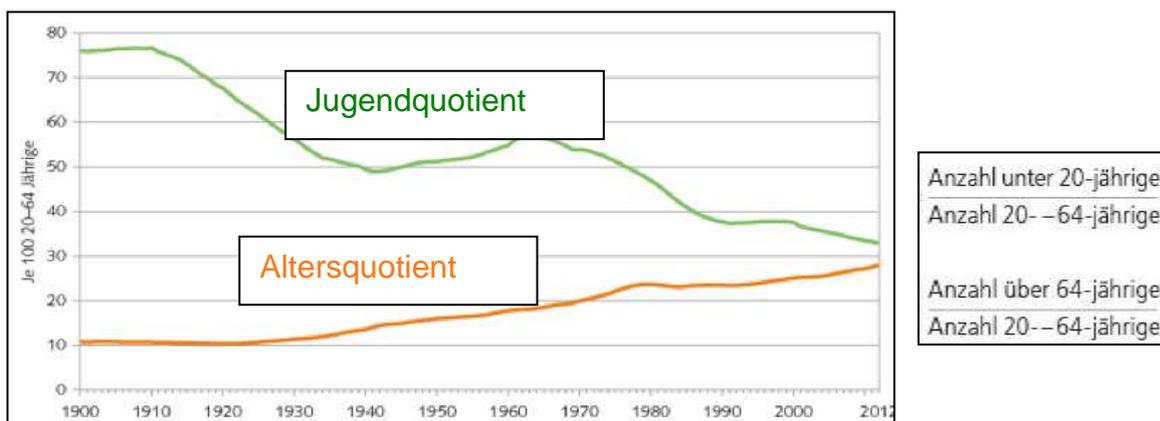


Abbildung 1: Demographische Entwicklung in der Schweiz (Bundesamt für Statistik, 2014)

Der Altersquotient dürfte in den kommenden Jahrzehnten rasch ansteigen. Aus Abbildung 2 werden drei Berechnungsgrundlagen ersichtlich. Ausgehend davon, dass Ende 2008 noch 26.6 Personen im Pensionsalter auf 100 erwerbstätige Personen entfielen, dürften es auf der Berechnungsgrundlage eines mittleren Szenarios

2060 bereits 53.1 Personen sein. Demzufolge würden jeder Person im Pensionsalter zwei Personen im erwerbsfähigen Alter gegenüberstehen. Folgt man den beiden anderen Berechnungsgrundlagen E-00-2010 und D-00-2010, dann liegt die Unter- bzw. Obergrenze des Altersquotienten Ende 2060 bei 44.7 bzw. 64.9.

## Entwicklung des Altersquotienten

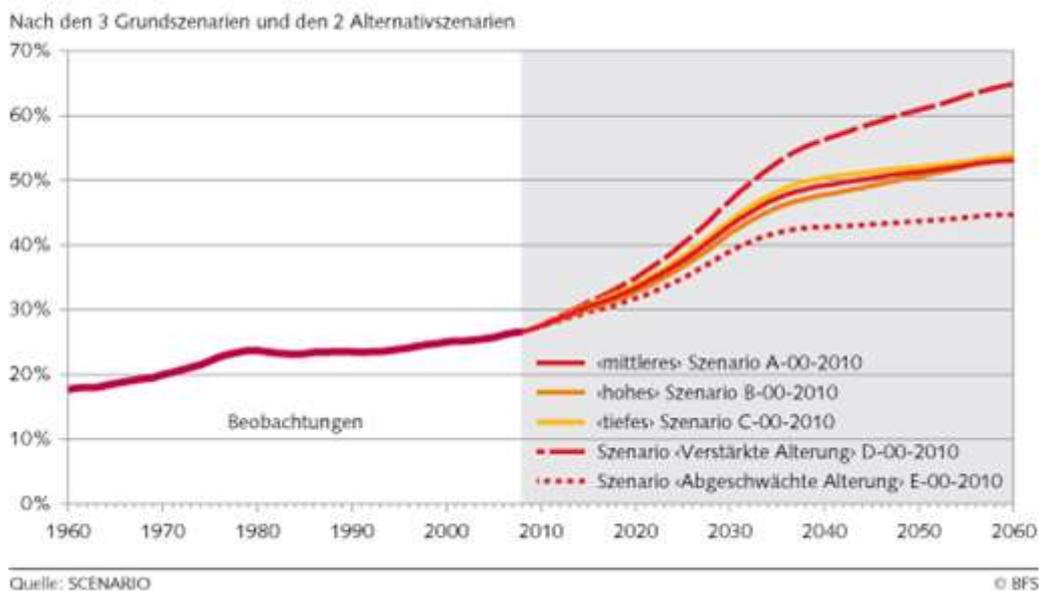


Abbildung 2: Entwicklung des Altersquotienten (Bundesamt für Statistik, 2014)

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass wir uns – im Unterschied zu Schwellenländern mit überproportional junger Bevölkerung, in denen gerade das Jahrhundert der Jugend ausgerufen wird – bereits im Jahrhundert des Alters befinden. Zwar ist in der Schweiz unzweifelhaft eine Sensibilisierung für das Alter(n) festzustellen. Doch ist sie fast ausschliesslich auf die Bewahrung der damit verbundenen Bedrohungsszenarien ausgerichtet. Das zeigt sich auch im Begriff der «Überalterung».

Obwohl in vielen Statistiken oft verwendet, ist der Begriff zu kritisieren. Als sozialpolitische Formel drückt er zwar umgangssprachlich das aus, was in Abbildung 2 visualisiert worden ist. Aber gleichzeitig impliziert das Präfix «Über» nichts anderes als ein «Zuviel» an älteren Menschen. Auf der übermächtigen Basis der Bedrohungsszenarien entsteht daraus eine unheilvolle Dynamik, welche die negativ gefärbte Diskussion weiter anheizt. Zwar ist richtig, dass das statistische Altern der Bevölkerung unbestritten ist, doch ist mit der demographischen Alterung nicht notwendigerweise auch ein Verlust an Produktivität und Innovationskraft verbunden.

### Das Bild der Älteren in der Öffentlichkeit

«Mind matters»: Wie ältere Menschen in den Medien wahrgenommen werden, ist für die Diskussion entscheidend. Wer bereits einen kurzen Blick in allgemeine Berichterstattungen der Medien wirft, stellt schnell einmal fest, dass auch hier der Überalterungsbegriff nicht nur präsent ist, sondern auch mit implizit abwertenden Zuschreibungen einhergeht. So finden sich bei-

spielsweise in einer Boulevard-Zeitung Titel wie «Grosi fährt in Baum» oder «Opa weiss nicht mehr, wo seine Katze ist», mit denen jeweils eine 63jährige Frau respektive ein 62jähriger Mann gemeint waren. Solche Zuschreibungen zeichnen nicht nur ein Bild Älterer als Unfähige, sondern sind ebenso ein Abbild dessen, was man schon vor 40 Jahren als «Ageismus» bezeichnet hat und damit die Diskriminierung Älterer meinte (Butler, 1969). Dieser Ageismus ist auch heute noch omnipräsent.

Aber nicht nur die Medien, auch in vielen Betrieben kommt der Ageismus zum Ausdruck. Drei Merkmale belegen dies:

- die Praxis der vorzeitigen Pensionierungen (die sich allerdings in den letzten Jahren etwas zurückgebildet hat);
- die geringe Ausschöpfung des Beschäftigungspotenzials der über 50-jährigen
- die (sehr) geringe Weiterbildungsbeteiligung ab 55 Jahren.

### Die neue Sozialfigur der jungen Alten

Es gibt aber auch eine konträre Darstellungsform in den Medien und auch in bestimmten Berufsbranchen (z.B. in Versicherungsbranchen), die ein stark überzeichnetes positives Bild Älterer konstruieren: die jungen Alten. Dargestellt werden sie als kompetent, dynamisch und aktiv, welche ihr Alter(n) «produktiv» und «erfolgreich» meistern. Weil auf diese Weise mit dem Alter verbundene Schwierigkeiten ausgeblendet oder verdeckt werden, besteht solchen jungen Alten gegenüber teilweise fast schon eine Euphorie.

Ein differenzierter Blick auf Studien zum Übergang in die Pensionierung als «Phase der Entberuflichung» fördert jedoch nicht selten bedeutende Rollenprobleme gerade bei prototypisch «jungen Alten» zutage, die mit Erfolg die Zerfallserscheinungen des Alterns bekämpfen. So fit sie auch sein mögen, nach der Pensionierung hält ihnen die Gesellschaft ausser der Grosselternrolle kaum mehr Rollen bereit. Das ist nicht nur ein Indiz für die Abwertung, welche auch die Sozialfigur der jungen Alten gesellschaftlich erfährt, sondern ebenso ein Hinweis darauf, dass Ältere nicht länger als zu gesellschaftlichen Aufgaben beitragende Mitglieder angesehen, sondern mit grosser Wahrscheinlichkeit vor allem eine Belastung werden. So besehen ist die Jugendobsession möglicherweise ein Ausdruck des Umgangs mit der Angst, nie eine gesellschaftliche Belastung zu werden.

### Ein Perspektivenwechsel

Sowohl das defizitäre Bild als auch die neue Sozialfigur der jungen Alten stehen konträr zu unseren wissenschaftlichen Erkenntnissen. Notwendig ist deshalb ein Perspektivenwechsel hin zu einem ressourcenorientierten, jedoch realistischen Blick auf das, was ältere Menschen können und wissen. In den letzten Jahrzehnten haben wir uns stark auf die verbesserten Bildungs- und Entwicklungschancen der Kinder, Jugendlichen und der jungen Erwachsenen konzentriert. Diese Bemühungen müssen nun auf die Erhaltung und Förderung der Ressourcen älterer Menschen ausgedehnt werden.

In diesem Zusammenhang taucht jedoch immer wieder die Befürchtung auf, das Alter würde nun für wirtschaftliche Zwecke vereinnahmt. Tatsächlich macht unsere Gesellschaft eine enge Verbindung zwischen Produktivität und bezahlter Arbeit. Dies ist einer der Gründe, weshalb vor allem das arbeitende und produktive Mitglied wertgeschätzt, die Rolle der Pensionierten jedoch abgewertet wird.

Diese Verbindung ist aber nur dann problematisch, wenn man sich einseitig am traditionellen Verständnis wirtschaftlicher Produktivität orientiert. Gerade die längere Lebenszeit erfordert jedoch eine Neudefinition des Produktivitätsbegriffs, welche die Konzentration auf die ökonomische Bedeutung überwindet.

### Dekonstruktion des Lebenslaufes

Damit ein Perspektivenwechsel überhaupt möglich wird, ungenutzte oder wenig genutzte Potenziale und Ressourcen zum Einsatz kommen können und auch der Produktionsbegriff breiter

verstanden werden kann, müssen unsere institutionellen Traditionen überdacht werden. Heute dominiert die typische Struktur des Lebenslaufes als dem Zusammenspiel von Biographie, Generation und Beruf, das sich im entwicklungspsychologischen Stufenmodell zeigt:

- In der Kindheit darf gespielt werden, aber die Hauptaufmerksamkeit gilt dem erfolgreichen Schulabschluss.
- In der Jugend muss eine Ausbildung absolviert und im jungen Erwachsenenalter abgeschlossen werden.
- Im mittleren Erwachsenenalter muss gearbeitet und Karriere gemacht werden.
- Im Dritten und Vierten Alter soll geruht werden.

Angesichts der gesamtgesellschaftlichen demographischen, biographischen und gesellschaftlichen Veränderungen, werden zunehmend neue Mischungen zwischen Arbeiten, Leben und Bildung gefordert. Man spricht auch von einer «Dekonstruktion des Lebenslaufes» (Derrida) oder von einer «neuen Architektur lebenslanger Entwicklung» (Baltes).

### Fazit

In unserer Gesellschaft herrscht nach wie vor ein negatives Bild über das Alter(n) vor. Dieser pessimistische Diskurs ist jedoch mit der tatsächlichen Situation in unserer Gesellschaft nicht mehr kompatibel, schon gar nicht mit unseren wissenschaftlichen Erkenntnissen.

Deshalb stehen wir vor grossen Herausforderungen, die als Chancen gepackt werden sollten. Alter und Altern wird sich im Zuge der sich verändernden Lebensläufe und des längeren Lebens zu einer mehrere Jahrzehnte umfassenden Lebensphase entwickeln, die nicht mehr als Restzeit, sondern als Entwicklungschance, verstanden werden muss. Solche Potenziale können nur genutzt werden, wenn in unseren Köpfen ein Perspektivenwechsel stattfindet. Es ist dabei bedeutsam, dass das Alter(n) in der öffentlichen Diskussion nicht lediglich auf die Pensionierungsfrage verengt wird.

### Weiterführende Literatur

Bundesamt für Statistik (BFS) (2014). Zukünftige Bevölkerungsentwicklung – Daten, Indikatoren - Schweiz Szenarien.

[http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/t\\_hemen/01/03/blank/key/07.html](http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/t_hemen/01/03/blank/key/07.html)

Butler, R. N. (1985). Health, productivity and aging: an overview. In R. N. Butler & H. P. Gleason (Eds.), Productive aging (pp. 1-14). New York: Springer.

# Briefing Paper 1: Potenziale des Alterns in der Wissenschaft

«Gerasko d'aei polla didaskomenos» (Doch werde ich alt nicht, ohne dass ich ständig vieles lerne ...)  
**Solon, Staatsmann und Lyriker (640-560 v. Chr.)**

Diese Aussage von Solon belegt die heutzutage immer wieder bestätigte empirische Tatsache, dass sich der Mensch bis ins hohe Alter verändern und noch lernen kann. Das Alter unterliegt sowohl einem qualitativen als auch quantitativen Wandel, geht doch die Zunahme der Lebenserwartung mit einer besseren Gesundheit und mehr beeinträchtigungsfreien Jahren einher. Wie werden solche Entwicklungstendenzen in Wissenschaft und Forschung theoretisch fundiert und welches sind die wichtigsten Erkenntnisse?

## Theorien

Mit der zunehmenden Bedeutung der Altersforschung geht eine verstärkte Diskussion des theoretischen Gerüsts einher, das auch im Zusammenhang mit der Erforschung des jungen Alters, d.h. der Dritten Generation, bedeutsam sein kann. Nachfolgend werden die wichtigsten Theorien vorgestellt, welche die Diskussion dominieren und die sowohl für die Wissenschaft als auch das praktische Handeln in Bildung, Arbeit und Betrieben bedeutend sind (Lehr, 2007).

- **Das Defizitmodell des «Ageism»:** Dieses Modell beruht auf den bis in die 1960er Jahre dominierenden biologischen und medizinischen Forschungen, die von der Annahme ausgingen, dass Altern im Wesentlichen durch den Abbau wichtiger Funktionen definiert wird. Unter dem Begriff des «Ageism» (Butler, 1969) bekannt, führt ein defizitär geprägtes Altersbild in der Gesellschaft zur sozialen Diskriminierung und Ausgrenzung älterer Menschen. Heute sind diese Befunde weitgehend widerlegt. Das Defizitmodell ist nur noch von historischem Interesse, prägt aber trotzdem mehrheitlich das Denken in unserer Gesellschaft.
  - **Die Psychosoziale Entwicklungstheorie von Erikson:** Dieses Modell stellt die Entwicklung in den Mittelpunkt und versteht sie als Folge der Auseinandersetzung des Individuums mit seinen Lebensaufgaben in Interaktion mit der Umwelt. Das Modell geht davon aus, dass sich Entwicklung in acht Stufen vollzieht, die in jedem Menschen von Geburt an angelegt sind. Für Erikson spielt beim Übergang vom mittleren zum höheren Alter die «Ich-Integrität» eine wichtige Rolle. Gelingt es dem Menschen, die Vergangenheit mit all ihren positiven und negativen Ereignissen zu akzeptieren, hat er die höchste Stufe der
- Weisheit erreicht und braucht den Tod nicht zu fürchten.
- **Die Theorie der Entwicklungsaufgaben von Havighurst:** Auch Havighursts Modell definiert Entwicklung als eine Folge der Auseinandersetzung mit typischen Entwicklungsaufgaben. Darunter versteht er die Lebensaufgaben, welche in einer gewissen Entwicklungsperiode des menschlichen Lebens auftreten und das Individuum zu einer Auseinandersetzung mit ihnen herausfordern. Wenn solche Aufgaben gut gelöst werden, führen sie zur Zufriedenheit des Individuums, wenn nicht, zu Schwierigkeiten, spätere Entwicklungsaufgaben zu bewältigen.
  - **Die Disengagement-Theorie:** Diese Theorie von Cumming und Henry vertritt die These, dass Menschen in der Phase des Ruhestandes einen Rückzug aus sozialen Beziehungen («Disengagement») vollziehen. Dieser Rückzug wird jedoch nicht als negativ erlebt, sondern führt zu mehr Lebenszufriedenheit. Entscheidend sind dabei nicht die quantitative Abnahme der Kontakte, sondern die qualitativen Veränderungen.
  - **Die Aktivitätstheorie:** Im Gegensatz zur Disengagement-Theorie geht dieses Modell von Tartler von ganz anderen Prämissen aus: Lebenszufriedenheit können Ältere nur erreichen, wenn sie aktiv bleiben. Erfolgreiches Altern ist demnach davon abhängig, inwiefern ältere Menschen einen aktiven Lebensstil beibehalten können.
  - **Der Kontinuitätstheorie** von Atchley kommt eine Mittlerrolle zwischen Disengagement- und Aktivitätstheorie zu. Das Streben nach Kontinuität meint die Erhaltung der inneren (Einstellungen, Vorlieben, Fähigkeiten) und äusseren (räumliche und soziale Umwelt) Strukturen. Sie gelten als der sicherste Weg, um den Übergang ins Alter zu meistern. Den biographischen Einflussfaktoren wird dabei grosse Bedeutung beigemessen.
  - **Die Theorie zur Entwicklung über die Lebensspanne:** Diese Theorie postuliert vier Grundannahmen: Erstens stellt Entwicklung einen lebenslangen Prozess dar, weshalb auch im Alter kontinuierliche und diskontinuierliche Prozesse auftreten. Zweitens ist der Begriff Entwicklung bidirektional zu verstehen, als Gewinne und Steigerung auf der einen und Abbau und Verluste auf der anderen Seite. Als dritte Grundannahme wird die

Plastizität der Entwicklung genannt. Damit ist gemeint, dass der Entwicklungsverlauf in Abhängigkeit der Lebensbedingungen und -erfahrungen von grossen intraindividuellen Veränderungen gekennzeichnet ist. Viertens wird betont, dass der Kontext, in welchem Entwicklung stattfindet, eine entscheidende Rolle spielt.

- **Das SOK-Modell:** Das Modell der selektiven Optimierung und Kompensation von Baltes und Baltes untersucht die Prozesse der Entwicklungsregulation im höheren Alter. Erfolgreiches Altern besteht aus den drei Prozessen Selektion (Beschränkung auf eine Auswahl von Funktions- und Verhaltensbereichen), Optimierung (Wahrung oder Verbesserung von Funktionsbereichen, z.B. durch Übung) und Kompensation (Ausgleich verminderter oder fehlender Eigenschaften oder Handlungsmöglichkeiten durch geeignete Ressourcen). Der bewusste Verzicht auf Aktivitäten in bestimmten Bereichen kann somit beitragen, die Lebens- und Berufsqualität zu erhalten oder sogar zu erhöhen.
- **Die Theorie der Individuation:** Diese Theorie von C. G. Jung postuliert ein Wachstum älterer Menschen an Reife und Weisheit. Dieses Wachstum ist das Ergebnis der überwundenen Krise in der Lebensmitte und führt im höheren Alter zur Integration aller Gefühle und Motive, die sich in Weisheit artikuliert. Weisheit gilt als reiches Wissen über das Leben, den praktischen Umgang mit ihm und die Fähigkeit, auch mit Ungewissheit umgehen zu können sowie eine geringe Tendenz zu zeigen, auf Herausforderungen impulsiv zu reagieren.

### Kognitive Plastizität

Kognitive Plastizität bezieht sich auf das Lern- und Leistungsvermögen, über das ältere Menschen unter optimalen Bedingungen verfügen. Plastizität meint nicht die manifesten kognitiven Fähigkeiten einer Person, sondern das Wachstumspotenzial, das sich aktivieren lässt. Aufgrund unterschiedlicher individueller Dispositionen und differentieller Umweltbedingungen unterscheiden sich Menschen trotz gleichen kalendarischen Alters in ihrem kognitiven Potenzial teilweise beträchtlich.

Viele Ergebnisse aus der Kognitionspsychologie, der Lebensspannenpsychologie und der Expertiseforschung zeigen, dass Fähigkeiten bis ins hohe Alter entwickelt werden und ältere Menschen hoch lernfähig bleiben können. Damit jedoch kognitive Entwicklungsgewinne möglich sind, muss das Können trainiert und der Erwerb von Wissen kontinuierlich praktiziert werden. Studien von Baltes und Baltes (1989) und Längsschnittstudien (z.B. Schaie, 2005; Friedman &

Martin, 2010) belegen dies. Allerdings bleibt der Fokus auf den Expertisebereich beschränkt.

Der ältere Mensch kann seine Entwicklung selbst mitgestalten. Auch im reiferen Alter kann er seine Umwelt verändern, ebenso wie sich selbst. Mit Übung kann nicht nur Expertise erhalten, sondern es können auch neue Kompetenzen erworben werden und zwar derart, dass nach einem bestimmten Ausmass an Übungssequenzen ungefähr gleich gute Leistungen erreicht werden können wie dies für untrainierte jüngere Erwachsene der Fall ist. «Übung macht den Meister» stimmt somit nie exakter als für ältere Menschen. Trotzdem muss sich der ältere Mensch als Gestalter seiner Entwicklung den Gegebenheiten anpassen.

### Kreativität

Lange Zeit ist die Forschung davon ausgegangen, dass sich die Kreativität – definiert als Potenzial des Menschen, in Kommunikation mit anderen oder auch aus sich selbst heraus, Neues zu schaffen – jenseits des 30. Altersjahrs kaum mehr verändert. Heute wissen wir aus verschiedenen Längsschnittstudien, dass dem nicht so ist. Kreativität kann auch im Alter entwickelt oder wiederbelebt werden (Kruse, 2011). Dafür gibt es viele gute Beispiele. Menschen, die um 70 oder sogar 80 wichtige Beiträge zu Kunst, Wissenschaft, Bildung oder Politik leisten. Beispiele sind Goethe, der den Faust erst mit über 80 Jahren abgeschlossen oder Theodor Fontane, der seine besten Werke erst nach 70 geschrieben hat. Gute Beispiele aus der Gegenwart sind Ingrid Noll (Krimiautorin), Emil Steinberger (Kabarettist) oder Stefanie Glaser (Schauspielerin).

### Persönlichkeitsmerkmale

Welche Rolle spielen Persönlichkeitsmerkmale? Mit Sicherheit machen die kognitiven Voraussetzungen oder Kreativitätspotenziale nur einen Teil dessen aus, was die Entwicklung von Talenten und Expertise im späteren Alter ermöglicht. Wesentlich sind auch bestimmte Persönlichkeitsmerkmale, welche man «Big Five-Indikatoren» nennt. Dazu gehören Merkmale wie Extraversion, Zuverlässigkeit, Gewissenhaftigkeit, Offenheit, Neurotizismus sowie soziale Verträglichkeit. Aber auch Bewältigungs- und Zielerreichungsmechanismen spielen eine Rolle. Fasst man die Forschungsbefunde zusammen, so zeigen sich bei älteren Menschen deutliche Abnahmen im Risikoverhalten, in der Offenheit gegenüber neuen Erfahrungen, aber auch eine Zunahmen der sozialen Kompetenz und Adaptivität. Ähnliches gilt für Neugierdeverhalten, Beharrlichkeit und Flexibilität. Obwohl das Explorationsverhal-

ten tendenziell abnimmt, zeigen ältere Menschen nicht weniger, sondern deutlich spezifischere Interessen und sind darüber hinaus in der Lage, beharrlich Ziele zu verfolgen und bei Hindernissen Flexibilität zu zeigen. Doch gibt es gerade in diesen Bereichen eine grosse Heterogenität. Viele ältere Menschen agieren unterhalb dessen, wozu sie eigentlich imstande wären. Das ist aber nicht nur im Alter so, sondern während des gesamten Lebens.

### Widerstandsfähigkeit (Resilienz)

Aus der Kinder- und Jugendforschung ist schon lange bekannt, dass es Kinder und Jugendliche gibt, welche eine besondere Widerstandsfähigkeit (auch «Resilienz» genannt) zeigen, obwohl sie eigentlich in beeinträchtigten respektive schwierigen Familien aufwachsen. Inzwischen hat sich das Resilienzkonzept auch in der Altersforschung etabliert. Es besagt, dass eine bemerkenswerte Anzahl älterer Menschen gibt, welche in der Lage sind, Widrigkeiten in Bezug auf Gesundheit, Beziehungen, Berufsaspekte etc. zu bewältigen oder negative Rückschläge zu meistern. Offenbar stehen ihnen protektive Faktoren zur Verfügung, welche sie gewinnbringend einsetzen können. Ein besonders einleuchtendes Beispiel ist das bereits erwähnte theoretische SOK-Modell, das den idealtypischen Umgang mit altersbedingten Ressourceneinschränkungen als gezielte Selektion, Optimierung und Kompensation versteht. Im weitesten Sinn kann diese Fähigkeit auch als Widerstandsfähigkeit oder Resilienz älterer Menschen verstanden werden, trotz eintretender Beeinträchtigung und Verlusten ein normales Funktionsniveau herzustellen resp. beizubehalten.

### Weg vom Lebensalter

Der Höhepunkt der Produktivität eines Menschen liegt je nach Gebiet 20 Jahre bis 40 Jahre nach Karrierebeginn (Simonton, 1998). Wenn somit mit einem Studium, einer Ausbildung oder einer bestimmten Arbeit erst spät begonnen wurde, kann der Karrierehöhepunkt durchaus erst im Pensionierungsalter liegen und die Produktivität noch so hoch wie bei andern mit 40 Jahren sein. Dies zeigt sich auch in der Längsschnittstudie von Schaie (2005).

Für unsere Gesellschaft mit den vielen gebrochenen Lebensläufen, Laufbahnwechseln, mit den Ausstiegen und Wiedereinstiegen ist eine solche Erkenntnis absolut zentral. Dies dürfte insbesondere für viele Frauen gelten, weshalb das Karrierealter und nicht das Lebensalter als entscheidende Grösse gelten muss.

### Burnout und Boreout

Um die Leistungsorientierung Älterer ist es im Allgemeinen positiv bestellt. Dies weisen viele empirischen Studien nach (Hüther, 2010). Dies zeigt sich auch daran, dass die Bereitschaft zur Weiterbildung bei der Mehrheit älterer Mitarbeitender vorhanden wäre, die Betriebe jedoch solches Engagement häufig kaum unterstützen und teilweise sogar be- oder verhindern.

Dies wird aber eher am Rande zur Kenntnis genommen. Viel grösser ist das Interesse am Burnout-Syndrom. Fast täglich lesen wir in den Medien Berichte darüber, wie viele Ältere (aber auch Jüngere) erschöpft und nur noch beschränkt leistungsfähig seien. Besonders bekannt ist dabei eine Häufung in sozialen Berufen. Stark vernachlässigt worden ist jedoch das *Boreout-Syndrom*, d.h. die stete berufliche Unterforderung. Mit Blick auf das Dritte Alter zeigen sich Boreout-Symptome bei Beschäftigten dort, wo sie ihre intellektuellen und sozialen Fähigkeiten nicht mehr nutzen können und sich mit einem immer anspruchsloser werdenden Berufsprofil zufrieden geben müssen. Fehlende Erfolgserlebnisse und Herausforderungen können sich in der Pensionierung dann in Gefühlen der Überflüssigkeit und der Langeweile äussern, die in eine einseitige Vergangenheitsorientierung münden.

### Die Rolle des beruflichen Umfelds

Inwiefern ältere Menschen ihre Produktivität entfalten können, hängt auch stark vom beruflichen Umfeld ab. Deshalb wird diesem auch eine vermittelnde Bedeutung bei der Entwicklung, aber auch der Begrenzung von Potenzialen zugesprochen. Die Kunst einer Betriebskultur besteht somit darin, Menschen mit Aufgaben zu betrauen, die ihren Begabungen und Fähigkeiten am besten entsprechen. Soziologische, arbeitspsychologische und ökonomische Untersuchungen deuten darauf hin, dass Potenziale des Alterns auch in der Arbeitsteilung zwischen Alt und Jung in Generationenteams liegen und ein hohes Mass an Produktivität hervorbringen können – wenn diese Arbeitsteilung subtil erfolgt. Gerade die Studie von Börsch-Supan und Weiss (2010) zeigt, dass sowohl zu wenig als auch zu viel Altersmischung nicht zu einem optimalen Einsatz der individuellen Ressourcen führt. Notwendig ist eine ausbalancierte Aufgabenteilung.

Soziale Partizipation von Mitarbeitenden wirkt sich gerade dann auf die kognitive Leistungsfähigkeit positiv aus, wenn Ältere ihre Erfahrungen Jüngeren weitergeben können. Beim Ausscheiden aus dem Berufsleben verfügen ältere Menschen sehr oft über ein hohes prozedurales Wis-

sen («gewusst wie») und auch über deklaratives Wissen («gewusst was»). Deshalb setzt sich immer mehr die Erkenntnis durch, dass ältere Mitarbeitende das Gedächtnis eines Unternehmens sein können und sie insgesamt mit ihrer Expertise einen bisher unterschätzten Wettbewerbsvorteil des Betriebes darstellen können.

## Fazit

Aus einer theoretischen Perspektive gibt es keine einheitliche Vorstellung darüber, was Altern ausmacht. Dies ist jedoch nicht weiter einschränkend. Denn für bestimmte Aspekte und Fragestellungen und damit für die Beschreibung und Erklärung empirischer Daten können einzelne Theorien geeigneter sein als andere.

Grundsätzlich wesentlich ist, dass das Altern entscheidend von gesellschaftlichen Bedingungen mitgestaltet wird. Das ist eindeutig das Positive an der Forschung: Sie hat dazu beigetragen, dass das Bild vom Alter und seinem Potenzial optimistischer geworden ist, ohne dabei die Abbautendenzen zu negieren.

Eine besonders wichtige Einsicht der Forschung ist die, dass das Lebensalter ein ganz schlechter Indikator für die Leistungsfähigkeit eines Menschen ist. Die Frage der Arbeitskraft und des Potenzials ist viel stärker vom Alter zu trennen, als dies bis anhin der Fall war. Wir sollten uns deshalb Gedanken machen, wie Kapazitäten Älterer einzusetzen sind, damit sie Schwerpunkte ihrer Tätigkeit vertiefen, verändern oder sich neu orientieren können – auch dann, wenn die Mechanik von Körper und Geist anfälliger wird.

## Weiterführende Literatur

Baltes, P. B., & Baltes, M. M. (1989). Erfolgreiches Altern: Mehr Jahre und mehr Leben. *Zeitschrift für Gerontopsychologie und -psychiatrie*, 3, 5-10.

Börsch-Supan, A. & Weiss, M. (2010). Erfahrungswissen in der Arbeitswelt. In A. Kruse (Hrsg.), *Potenziale im Altern. Chancen und Aufgaben für Individuum und Gesellschaft* (S. 221-234). Heidelberg: Akademische Verlagsgesellschaft.

Friedman, H. S. & Martin (2010). *The Longevity Project*. New York : Hudson Street.

Hüther, M. (2010). Erfahrungswissen in der Arbeitswelt – Kreativität und Innovationsfähigkeit älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In A. Kruse (Hrsg.), *Potenziale im Altern. Chancen und Aufgaben für Individuum und Gesellschaft* (S. 235-250). Heidelberg: Akademische Verlagsgesellschaft.

Kruse, A. (Hrsg.) (2011). *Kreativität im Alter*. Heidelberg: Winter.

Lehr, U. (2007). *Psychologie des Alterns*. Heidelberg: Quelle & Meyer.

Schaie, K. W. (2005). *Developmental influences on adult intellectual development: The Seattle Longitudinal Study*. New York: Oxford University Press.

Simonton, D. K. (1998). Political leadership across the life span: Chronological versus career age in the British monarchy. *Leadership Quarterly*, 9, 195-206.

## Briefing Paper 2: Weshalb Altersbilder und Vorurteile so bedeutsam für die Potenzialentwicklung sind

«Im Alter nimmt die Urteilskraft zu und Genie ab.»  
**Immanuel Kant, Philosoph (1724-1804)**

Vorurteile gegenüber älteren Menschen und stereotype Altersbilder über sie sind weit verbreitet. In gewissem Sinn trifft dies auch für die oben ausgeführte Aussage von Kant zu, weshalb man sie weiter differenzieren muss: Genie *kann* im Alter zunehmen.

Sicher ist zunächst, dass die dominante Defizithese, die von einem generellen Abbau im Alter ausgeht, nicht mehr tragbar ist. Es können auch in diesem Lebensabschnitt noch innovative Intelligenzformen auftreten, die Entwicklungsmöglichkeiten – und damit Genie – zulassen. Dieses Briefing Paper untersucht, weshalb stereotype Vorurteile im Hinblick auf die Ressourcen und Potenziale Älterer so bedeutsam sind. Einer der Hauptgründe liegt darin, dass sie immer auf spezifischen Erwartungen basieren und deutliche Auswirkungen auf das Verhalten haben. Deshalb tragen sie auch dazu bei, ob und wie ältere Menschen ihre Ressourcen entwickeln können oder nicht.

### Altersbilder und Altersstereotype

Zwar erkennt die Gesellschaft zunehmend, dass es ein differentielles Altern gibt, dass also die Vielfalt und Variabilität der Lebensverläufe in körperlicher, geistiger, personenbezogener und sozialer Hinsicht gross ist. Die Forschung ist sich dabei einig, dass das differentielle Altern nicht nur biologisch-genetisch bedingt ist, sondern auch und besonders durch das aktive Handeln des Individuums beeinflusst werden kann. Allerdings ist dieses Handeln stark von Vorurteilen abhängig, die in stereotypen Vorstellungen aufscheinen. Viele Aussagen über das Alter schreiben ihm bestimmte Eigenschaften zu, die oft nicht der Realität entsprechen. Man unterscheidet dabei Altersbilder und Altersleitbilder von Altersstereotypen.

- **Altersbilder und Altersleitbilder** bieten normative Orientierungen, indem sie Bewertungen bestimmter Verhaltensweisen festlegen. Insbesondere diejenigen von Kantonen, Gemeinden, Betrieben, Verbänden und Institutionen sind enorm einflussreich, weil sie das prägen, was sich Menschen zutrauen oder nicht und wie sie sich selbst sehen.

- **Altersstereotype** umfassen unhinterfragte Vorstellungen und Meinungen über ältere und alte Menschen. Sie erleichtern die Einordnung von wahrgenommenen Phänomenen und unterstützen die bestehenden Vorurteile grundlegend. Zwar gibt es eine Vielzahl davon, doch lassen sie sich mehrheitlich zwei Positionen zuordnen: einer negativen und einer positiven. **Negative Altersstereotype** sind in der breiten Bevölkerung vorherrschend. Sie basieren auf einer grundsätzlichen Altersfeindlichkeit und kennzeichnen Altern als Inkompetenz. **Positive Altersstereotype** zeichnen ein überzogen positives Bild des Alterns und überzeichnen die Jugendlichkeit der «jungen Alten».

### Negative Altersbilder als Self Fulfilling Prophecy

Negative Altersstereotype sind deshalb so bedeutsam, weil sie auf das Selbstbild Älterer abfärben können, d.h. auf die Art und Weise, wie sich der ältere Mensch selbst wahrnimmt und welche negativen Merkmale er sich zuschreibt (vergesslich, einsam, krank; vgl. Rothermund & Wentura, 2007). Aus einem solchen Altersstereotyp kann ein bemerkenswerter Risikofaktor werden. Negative Altersbilder sind deshalb ein besonderes Hemmnis für die Ausbildung und Manifestation von Potenzialen, Talenten und Expertise. Sie haben eine starke Auswirkung auf die Selbstwirksamkeitserwartung und hindern ältere Menschen deshalb daran, einen Glauben an die eigenen Fähigkeiten und das, was dabei herauskommt, zu entwickeln. Im ungünstigen Fall können sie als *Self Fulfilling Prophecy* sogar den Verlust von Potenzialen zur Folge haben. Es erstaunt somit nicht, wenn negative Altersbilder auf Ältere abfärben und diese überzeugt sind, nur noch geduldet, nicht aber gebraucht zu werden.

### Nachhaltige Vorurteile

In unserer Gesellschaft, insbesondere auch in den Betrieben, gibt es viele wirksame Vorurteile. Im Hinblick auf die Entfaltung von Talenten und Expertise sind drei besonders wichtig: Vorurteile gegenüber der Bedeutung des kalendarischen Alters, der Produktivität sowie der Kompetenz Älterer.

**Vorurteil I: Das kalendarische Alter ist aussagekräftig.** Dieses Vorurteil wird von der Forschung schon länger widerlegt. Je älter Menschen werden, desto weniger aussagekräftig ist das Alter. Beispielsweise kann eine 70-jährige Frau geistig ebenso leistungsfähig sein wie eine 50-jährige. Genauso kann ein 50-jähriger ebenso träge sein wie ein 70-jähriger Mann. Das kalendarische Alter hat insgesamt eine geringe Bedeutung. Viel bedeutsamer sind berufliches Training, Selbstvertrauen und Selbstbild sowie Motivationsmerkmale (Dittmann-Kohli & Van der Heijden, 1996).

**Vorurteil II: Ältere sind weniger produktiv.** Weil sich viele 50-jährige ausgelaugt fühlen, geht unsere Gesellschaft davon aus, dass die Produktivität im Alter abnehme. Dieses negative Altersstereotyp lässt sich empirisch jedoch nicht belegen. Der Zusammenhang zwischen Alter und Produktion resp. Ressourcen ist sehr vielschichtig. Ältere Menschen sind mit Sicherheit körperlich weniger kräftig, weniger reaktionsschnell und benötigen mehr Zeit. Aber weil sie mit den Berufsanforderungen gut vertraut sind, spielt das Lebensalter letztlich keine einträchtigende Rolle. Körperliche Leistungseinschränkungen gelten heute sowieso weniger als ausschlaggebend. Eher ist es die Informationsaufnahme in automatisierten Berufsdomänen und die PC-gestützte Arbeit. Insgesamt – so das Fazit vieler Untersuchungen – kann von einem generellen Nachlassen der altersbedingten produktiven Fähigkeiten nicht die Rede sein. Vielmehr verfügen ältere Mitarbeitende im Allgemeinen über ein Mehr an Erfahrung, an sozialen Fertigkeiten und an Alltagskompetenz respektive praktischer Intelligenz. Zugewinne sind dann möglich, wenn eine gute betriebliche Alterskultur unterstützend wirken kann.

**Vorurteil III: Ältere sind weniger kompetent, weil sie nicht mehr über das neueste Wissen und Können verfügen.**

Dieses Vorurteil ist weit verbreitet. Unbestritten ist, dass es mit dem Älterwerden einen Leistungs- und Kompetenzwandel gibt. Jüngere verfügen oft über mehr aktuelles Wissen, über ein besseres Reaktionsvermögen und bessere Memorierungsfähigkeiten. Aber, obwohl solche Kompetenzen mit dem Alter abnehmen, können sie durch andere ersetzt werden, wie etwa Sprachkompetenz, Umgang mit dem und vor allem Vernetzung des Wissen(s) im Zusammenhang mit der grossen Berufserfahrung und dem betriebsspezifischen Wissen. Ältere Mitarbeitende können mehr Information einbeziehen, sie sind umsichtiger, flexibler und selbstkritischer. Zudem verfügen sie über ein besseres Beurteilungsvermögen und ein hohes Ver-

antwortungs- und Pflichtbewusstsein. Besonders hervorgehoben wird auch ihr implizites Wissen, ihre Fähigkeit zur Intuition (als Komponente der praktischen Intelligenz). Damit sich solche Kompetenzen entfalten können, braucht es allerdings ein Berufsumfeld und einen Arbeitgeber, der selbst bereit ist, diese wertzuschätzen, einzusetzen respektive zu nutzen.

Allerdings zeigt die Forschung ebenso, dass sich der Erfahrungsreichtum Älterer auch als zweischneidiges Schwert erweisen kann. Aus viel Erfahrung kann auch «zu viel» Erfahrung werden oder Erfahrung, die den Jüngeren aufgedrängt wird. Die Kosten von zu viel Erfahrung können deshalb auch hoch sein.

### Gewünscht sind realistische Altersbilder

Altersbilder sind dann realistisch, wenn sie versuchen, vorurteilsfrei zu sein. Dabei geht es keinesfalls darum, ein negatives Altersstereotyp einfach durch ein positives Stereotyp zu ersetzen. Ein realistisches Altersbild basiert auf dem Verständnis von Altern als einem dynamischen Prozess mit Abbau- und Aufbau-, mit Verlust- und Gewinnelementen.

Realistische Altersbilder stärken die Selbsteinschätzung des Menschen und ermöglichen die Entwicklung eines guten Selbstbildes im Alter. Sie reduzieren sich nicht auf die Produktivität des Alters im Hinblick auf ihre Verwertbarkeit und den ökonomischen Nutzen, aber auch nicht nur auf die Selbstverwirklichung, sondern betonen das Potenzial älterer Menschen in allen Bereichen der Aneignung und Weitergabe von Wissen und Können.

### Fazit

Unsere Vorstellungen über das Alter sind fundamental in Bezug auf die Rollen, welche ältere Menschen in unserer Gesellschaft einnehmen können und welche Selbstbilder sie entwickeln. Altersbilder, Altersstereotype und damit verbundene Diskussionen durchdringen das ganze gesellschaftliche Leben.

Viele der bestehenden Alters(leit-)bilder werden der Wirklichkeit kaum gerecht. Oft ignorieren sie den Zugewinn an Lebenserwartung, an Leistungsfähigkeit und Gesundheit Älterer. Ebenso übersehen sie nicht selten die zunehmende Varianz zwischen dem Dritten und dem Vierten Alter, den einzelnen Menschen und den damit verbundenen sehr unterschiedlichen Gesichtern des Alterns. Aber auch dann, wenn sie auf «aktive Senioren» ausgerichtet sind, schliessen sie häufig Erwerbstätigkeit, berufsbezogenes Lernen, die Nutzung der Expertise fast vollständig

aus und beziehen das familiäre und zivilgesellschaftliche Engagement nur unzureichend ein.

Altersbilder und Altersleitbilder zu verändern ist zwar alles andere als einfach, aber für einen Perspektivenwechsel hin zu einer ressourcenorientierten Wahrnehmung des Alters absolut zentral.

### Weiterführende Literatur

Börsch-Supan, A. & Weiss, M. (2010). Erfahrungswissen in der Arbeitswelt. In A. Kruse (Hrsg.), *Potenziale im Altern. Chancen und Aufgaben für Individuum und Gesellschaft* (S. 221-

234). Heidelberg: Akademische Verlagsgesellschaft.

Dittmann-Kohli, F. & Van der Heijden, B. (1996). Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer – interne und externe Faktoren. *Zeitschrift für Gerontologie*, 29, 323-327.

Rothermund, F. & Wentura, F. (2007). Altersnormen und Altersstereotype. In J. Brandtstädter & U. Lindenberger (Hrsg.), *Entwicklungspsychologie der Lebensspanne* (S. 540-568). Stuttgart: Kohlhammer.

# Briefing Paper 3: Talent Scout<sup>60+</sup>: Strategie, Design und Stichprobe

«Erfolgreiches Altern ist unsere wichtigste Zukunftsressource.»  
 Paul Baltes, Altersforscher (1939-2006)

## Projektstrategie

«Talent Scout<sup>60+</sup> – Eine Längsschnittstudie zur Talent- und Expertiseentwicklung älterer Menschen» startete im November 2012 und wurde im Januar 2015 abgeschlossen (Stamm et al., 2015). Beteiligt waren 456 Personen (Frauen: 58%; Männer: 42%) aus allen Deutschschweizer Kantonen. Das theoretische Arbeitsmodell in Abbildung 3 verdeutlicht die analytische Absicht der Studie, die im obigen Zitat von Paul Baltes gut zum Ausdruck kommt: die Erklärung

der Talent- und Expertiseprofile und deren Veränderung resp. Entwicklung während der zu untersuchenden Zeitspanne. Das Modell unterscheidet individuelle Begabungsfaktoren von Personmerkmalen sowie Familien-, Berufs- und Umgebungsmerkmalen als den entscheidenden Einflussgrößen auf die Entwicklung und Manifestation von Talent(en) respektive Expertise. Die Pfeile verdeutlichen die Interaktionsprozesse und die Annahmen über die Ursachen-Wirkungszusammenhänge.

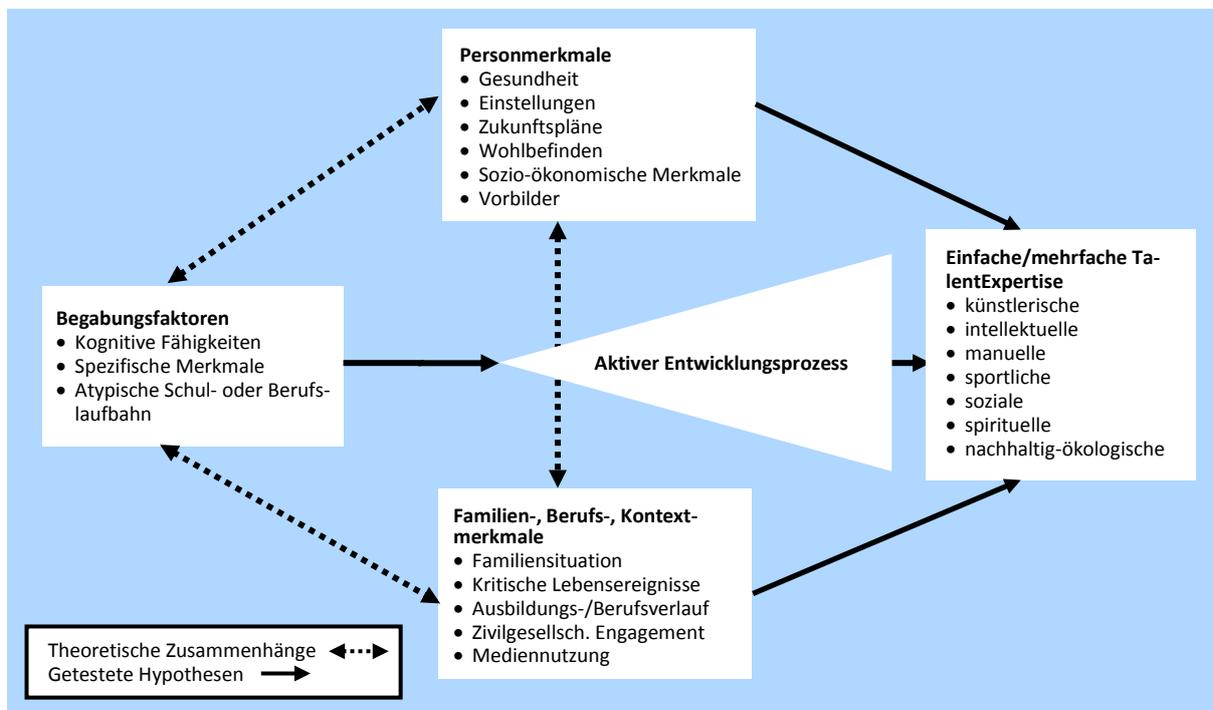


Abbildung 3: Das Arbeitsmodell der Talent Scout<sup>60+</sup> Studie

## Fragestellungen

Im Zentrum unserer Studie standen die folgenden vier Leitfragen.

- **Frage 1:** Welche Talent- und Expertiseprofile haben die Teilnehmenden? Welche lebensgeschichtlichen Daten spielen dabei eine Rolle?
- **Frage 2:** Wie verläuft die Talent- resp. Expertiseentwicklung? Welche Faktoren wirken unterstützend, welche ver hindernd?
- **Frage 3:** Sind die Profile und ihre Entwicklung mit beruflichen und betrieblichen Hin-

tergründen und Einstellungsmustern verknüpft?

- **Frage 4:** Welche Rolle spielen Gesundheit, zivilgesellschaftliches Engagement, ein längerer Verbleib im Beruf und eine Neuausrichtung der Kompetenzen?

## Erhebungsinstrument und Erfassung von TalentExpertise

Ausgehend vom theoretischen Arbeitsmodell in Abbildung 3 wurde das Befragungsinstrumentarium zusammengestellt. In insgesamt zwei Erhebungswellen (Sommer 2013 und Sommer

2014) wurden die Daten anhand eines Online-Fragebogens erhoben. In der ersten Runde wurden zudem die kognitiven Profile der Probandinnen und Probanden erfasst. Um die Rolle der Begabungsfaktoren zu untersuchen, wurde – basierend auf den vorliegenden Daten – eine «Untersuchungsgruppe» mit überdurchschnittlichen kognitiven Fähigkeiten (N=148) sowie eine «Vergleichsgruppe» (N=158) mit durchschnittlichen kognitiven Profilen gebildet. Diese Zuteilung stützt sich auf ein in der modernen Begabungsforschung übliches mehrstufiges Auswahlverfahren und beabsichtigt eine möglichst starke Differenzierung zwischen den beiden Gruppen.

Für die Erfassung von TalentExpertise wurde zuerst nach der Ausprägung der Interessen in den sieben erfassten Bereichen (Sozial, Sport, Natur, Kunst, Intellekt, Handwerk, Spiritualität) gefragt. Die Antwortmöglichkeiten reichten von 1 (trifft nicht zu) bis 5 (trifft zu). Teilnehmende, welche über ein starkes Interesse in einem Bereich verfügten (Werte 4 oder 5) wurden anschliessend nach folgenden Dimensionen von TalentExpertise im jeweiligen Bereich gefragt:

Tabelle 1: Erfassung von TalentExpertise

Dimensionen	Aussage
Regelmässige und intensive Beschäftigung	Ich beschäftige mich regelmässig und intensiv damit (annähernd täglich und während mehreren Stunden).
Langjährige Beschäftigung	Mit Angelegenheiten dieses Bereichs setze ich mich seit mehr als 10 Jahren auseinander.
Kompetenz	In Belangen, welche diesen Bereich betreffen, fühle ich mich kompetent.
Besondere Stärke	Im Vergleich zu anderen habe ich eine besondere Stärke in diesem Bereich.
Zufriedenheit	Wenn ich mich mit Angelegenheiten in diesem Bereich beschäftige, fühle ich mich meist zufrieden.
Flow-Erleben	Wenn ich mich damit beschäftige, vergesse ich oft die Zeit.

Wer in unserer Studie somit über TalentExpertise verfügte, hatte in allen sechs Dimensionen in Tabelle 1 einen Mittelwert über 4.1 erreicht. Andererseits wurde eine Person als über keine TalentExpertise verfügend bezeichnet, wenn sie ein wenig ausgeprägtes Interesse im jeweiligen Bereich (Werte von 1 bis 3 auf der Skala von 1 bis 5) hatte oder einen Mittelwert von 4 oder weniger auf den sechs TalentExpertise Dimensionen aufwies.

Um die Forschungsfragen beantworten zu können, wurden die Teilnehmenden weiter in drei Gruppen eingeteilt:

- Personen ohne TalentExpertise
- Personen mit einer TalentExpertise in einem Bereich
- Personen mit Mehrfach-TalentExpertise in mehreren Bereichen.

### Stichprobe und Repräsentativität

Da sich die interessierten Personen selbst zur Teilnahme melden konnten, war es nicht möglich, die Anmeldungen zu steuern. Deshalb erstaunt es wenig, dass die Stichprobe sehr unterschiedlich auf die Kantone verteilt ist und insgesamt als «bildungsnah» bezeichnet werden muss. Diese Bildungsnähe zeigt sich insbesondere im Ausbildungsniveau. Im Vergleich zur Schweizer Gesamtbevölkerung, in der 13% einen Universitäts- oder Fachhochschulabschluss besitzen, sind es in unserer Stichprobe 41%. Auffällig ist auch, dass fast ein Drittel der Männer in einer leitenden Position tätig ist/war, währendem dies nur für jede zehnte Frau der Fall war. Auch der Anteil mit Wohneigentum ist mit 75% im Gegensatz zu rund 45% im gesamtschweizerischen Vergleich beträchtlich höher (Bundesamt für Statistik, 2000).

Leichte Unterschiede ergeben sich auch hinsichtlich der eher links situierten politischen Orientierung, welche bei gleichaltrigen Personen im Schweizer Durchschnitt leicht rechts ausfällt (Europäische Sozialbefragung, 2012). Auch die selbst eingeschätzte Gesundheit der Befragten ist tendenziell etwas besser einzustufen als diejenige der Allgemeinbevölkerung (Bundesamt für Statistik, 2012).

Unsere Stichprobe weist aber auch Gemeinsamkeiten mit der in der Schweiz lebenden Babyboomer-Generation auf. Zum Beispiel ist die Religionszugehörigkeit in etwa gleich verteilt. Gleich hoch ist auch der beträchtliche Anteil an Konfessionslosen (22%); ein Trend, welcher in der Gesamtbevölkerung erstmals bei der Babyboomer-Generation zu beobachten war (Bundesamt für Statistik, 2014).

### Erwerbstätigkeit und Pensionierung

Im Sommer 2014 waren 38.4% unserer Probanden noch nicht, 36.1% regulär und 24.5% vorzeitig pensioniert. Im Durchschnitt waren sie 30.4% Jahre in der gleichen Branche tätig und haben etwa fünfmal den Arbeitgeber gewechselt. 97% haben berufliche Weiterbildungen absolviert und 57% von ihnen auch noch im Jahr 2013. 16.6% haben Erfahrung mit Arbeitslosigkeit.

keit. Auf die Pensionierung vorbereitet haben sich lediglich 52%.

Interessant ist ferner, dass die Hälfte aller regulär Pensionierten im Sommer 2014 noch erwerbstätig war. Auch bei den vorzeitig Pensionierten betrug der Anteil Erwerbstätiger noch 39%. Unabhängig von der Art der Pensionierung wünschte sich rund ein Viertel der Befragten, weiter erwerbstätig zu sein. Insgesamt ist also die Bereitschaft, nach der Pensionierung weiterhin erwerbstätig zu sein in der Stichprobe relativ ausgeprägt.

**Bei der Interpretation unserer Ergebnisse sind folgende Besonderheiten zu berücksichtigen.**

**Unsere Stichprobe verkörpert ein eher privilegiertes Segment der Babyboomer-Generation. Sie kommt mit den bestmöglichen Bedingungen ins Rentenalter, ist gesünder, fitter, besser ausgebildet als die Generationen vor ihr, aber auch als ein beträchtlicher Anteil der Gleichaltrigen und finanziell meist gut gestellt, mobil, selbstbewusst, individualistisch und anspruchsvoll.**

**Weiterführende Literatur**

Bundesamt für Statistik, BfS (2014). Sprachen, Religionen - Daten, Indikatoren. Religionen. Download am 01.10.2014 unter <http://www.bfs.admin.ch>.

Bundesamt für Statistik, BfS (2012). Wie ist Ihr Gesundheitszustand im Allgemeinen? Download am 01.10.2014 unter <http://www.portal->

Bundesamt für Statistik, BfS (2000). Atlas über das Leben nach 50: Verteilung der Haushalte nach Alter und Eigentumsverhältnis. Download am 01.10.2014 unter <http://www.bfs.admin.ch>.

Europäische Sozialbefragung [European Social Survey] (2012). <http://www.europeansocialsurvey.org/data/>.

## Briefing Paper 4: Vielfalt und Hintergründe von TalentExpertise

«Welche Freude, wenn es heisst: Alter, du bist alt an Jahren, blühend aber ist dein Geist.»  
**Gotthold Ephraim Lessing, Dichter (1729-1781)**

In diesem Briefing Paper wird die Forschungsfrage 1 beantwortet. Aufgezeigt wird, welche TalentExpertiseprofile die Teilnehmenden von Talent Scout<sup>60+</sup> haben und inwiefern lebensgeschichtliche Daten eine Rolle spielen. Mit Blick auf das Lessing-Zitat zeigt sich, dass viele unserer Babyboomer tatsächlich blühende Geister sind.

### Vielfältige TalentExpertisen

Abbildung 4 gibt einen Überblick über die Vielfalt der vorhandenen TalentExpertisen und über das Ausmass. Betrachtet man die Ausprägung im

Jahr 2013, dann zeigt sich, dass in den Bereichen Kunst (29%) und Intellekt (26%) am meisten TalentExpertisen vorhanden waren. 24% waren es im sozialen Bereich, 22% im Sport und 21% im Handwerk. Am wenigsten TalentExpertisen wiesen die Bereiche Spiritualität (13%) sowie Natur (11%) auf.

Vergleicht man die jeweiligen Ausprägungen mit dem Jahr 2014, so blieben die TalentExpertisen entweder stabil (Kunst, Sport, Spiritualität, Natur), verzeichneten eine Zunahme (Intellekt) oder eine Abnahme (sozialer Bereich, Handwerk).

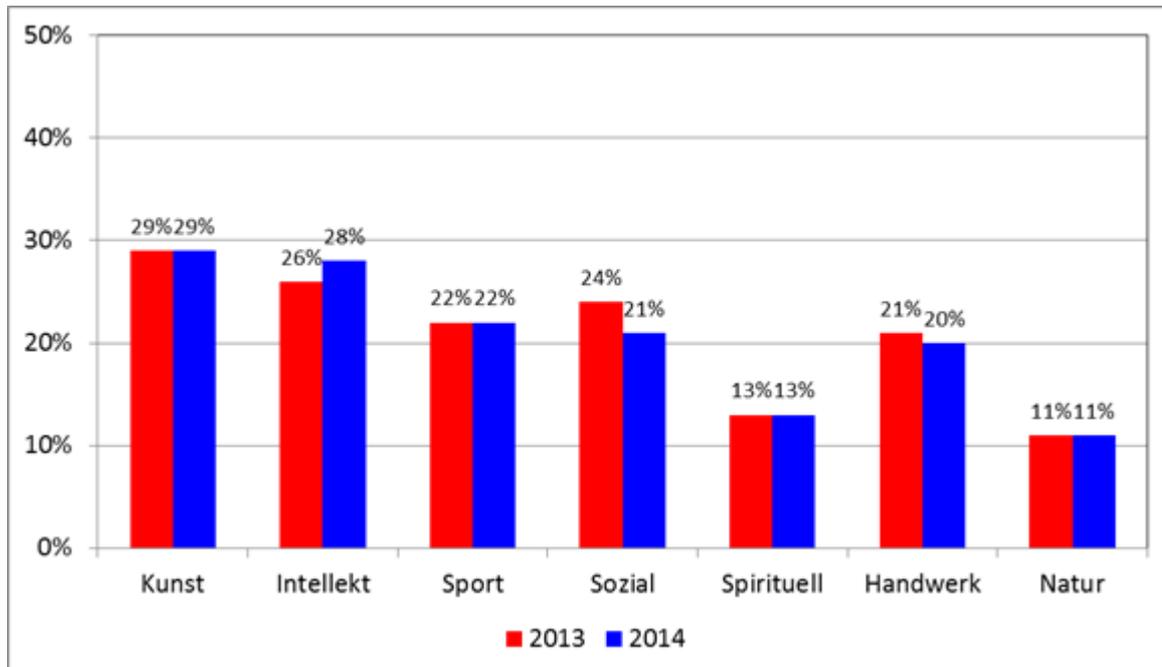


Abbildung 4: TalentExpertisen 2013 und 2014

Inhaltlich lassen sich die TalentExpertisen gemäss den Aussagen der Befragten wie folgt umschreiben:

- **Bereich Kunst:** Musik, bildende sowie darstellende Kunst.
- **Bereich Intellektualität:** Fachliteratur, Fachaustausch, Mediennutzung zur Information über aktuelle Themen, Lernen neuer Sprachen.
- **Bereich Sport:** Wandern, Fitness (Kraft oder Ausdauer), Fahrrad fahren, Wassersport.
- **Sozialer Bereich:** Freiwillige zivilgesellschaftliche Arbeit, politisches Engagement im sozialen Bereich (Nachbarschaftshilfe, Seniorenarbeit, Kinderbetreuung, Vereinsarbeit, Berufsbildung).
- **Bereich Spiritualität:** Lesen entsprechender Literatur, kirchliche Arbeit, Meditation, Gebet.
- **Bereich Handwerk:** Handarbeiten, Gartenarbeiten, Reparaturen rund ums Haus.
- **Bereich Natur:** Auseinandersetzung mit Umweltthemen, aktiver Naturschutz.

**Zum Einfluss von Begabungsfaktoren und soziodemographischem Hintergrund**

Begabungsfaktoren haben einen förderlichen Einfluss auf TalentExpertise. Dies verdeutlicht Abbildung 5. So verfügen 44% der Untersuchungsgruppe (höheres Begabungsprofil) über Mehrfach-TalentExpertise, 41% über eine solche in einem Bereich und 15% über keine. In der

Vergleichsgruppe (niedrigeres Begabungsprofil) sind es signifikant weniger: Bei 33% wurden mehrfache TalentExpertisen identifiziert, bei 35% eine und bei 32% keine. Detailliertere Analysen zeigen jedoch, dass Begabungsfaktoren vor allem im intellektuellen und künstlerischen Bereich eine Rolle spielen, in den anderen Bereichen jedoch bedeutungslos sind.

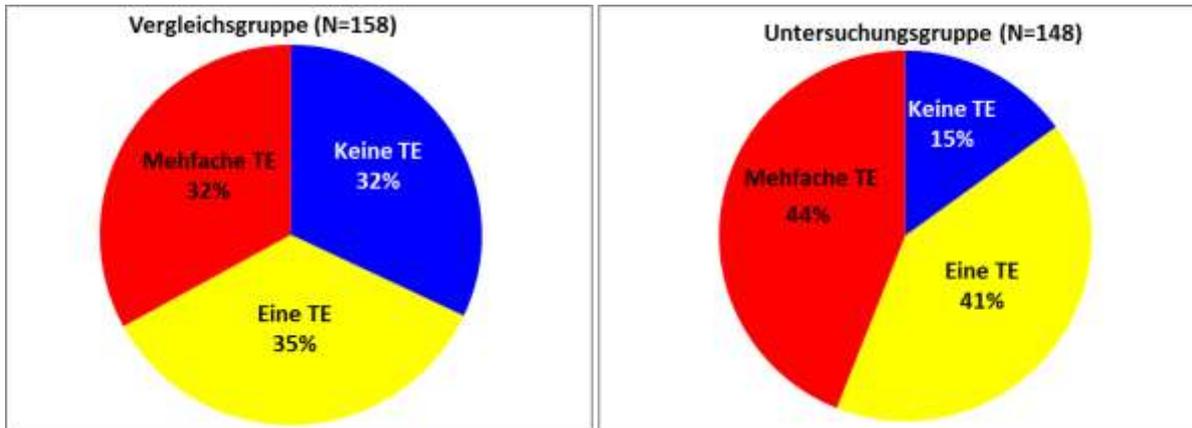


Abbildung 5: TalentExpertise in Untersuchungs- und Vergleichsgruppe

Ferner stehen die beiden Variablen «Hochschulabschluss» und «Religionszugehörigkeit» sowie individuell gelebte Spiritualität in einem direkten Zusammenhang mit der Wahrscheinlichkeit, über Mehrfach-TalentExpertise zu verfügen. Allerdings gilt dies wiederum nur für den intellektuellen und künstlerischen Bereich. Weder das Geschlecht noch die soziale Herkunft oder die finanzielle Situation haben einen direkten Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit, über TalentExpertise zu verfügen.

Welche Rolle spielen Variablen des bisherigen Lebensverlaufs im Hinblick auf die Ausprägung von TalentExpertise? Tabelle 2 gibt hierzu Auskunft. Dabei ist sie (und auch nachfolgende Tabellen 5, 6 und 7) wie folgt zu lesen:

Die erste Spalte enthält die Prädiktoren Belastung, Zufriedenheit mit Beziehungen und mit Freundschaften. Die zweite resp. dritte Spalte zeigt den Effekt-Koeffizient Exp(b). Er verdeutlicht das Chancenverhältnis, dass eine Person aufgrund ihrer Werte auf den Prädiktoren entweder der Gruppe mit einer oder mehrfacher TalentExpertise angehört. Ein Effekt-Koeffizient grösser als 1 zeigt ein positives Chancenverhältnis an, ein Effekt-Koeffizient kleiner als 1 ein negatives Chancenverhältnis.

\* resp. \*\* bedeuten, ob diese Zusammenhänge statistisch signifikant sind, d.h., inwiefern die Wahrscheinlichkeit klein ist, dass die Zusammenhänge zufällig entstanden sind.

Dargestellt sind die Ergebnisse immer nach der Kontrolle von Untersuchungs- vs. Vergleichsgruppe, Geschlecht, Ausbildung, finanzielle Situation, soziale Herkunft, Pensioniertenstatus und Erwerbstätigkeit.

Tabelle 2: Der Einfluss von Kindheit und Schulzeit sowie positiv erinnerte prägende Lebensereignisse auf Einfache (ETE) und Mehrfache (MTE) TalentExpertise

Prädiktoren	ETE	MTE
	Exp(b)	Exp(b)
Glückliche Kindheit	1.16	1.35*
Gradlinige Schulzeit	1.38*	1.34*
Zufriedenheit Schulzeit	.78	.92
Positive Erinnerung an prägende Lebensereignisse	1.17	1.38*
Negative Erinnerung an prägende Lebensereignisse	1.06	1.02

\*\*\*: signifikant mit  $p \leq 0.1\%$ ; \*\*: signifikant mit  $p \leq 1\%$ ; \*: signifikant mit  $p \leq 5\%$

Tatsächlich gehen Kindheit, Schulzeit und eine positive Erinnerung an prägende Lebensereignisse mit TalentExpertise einher. Wer eine glückliche Kindheit verbrachte, eine gradlinige Schulzeit und vor allem positive Erinnerungen an prägende Lebensereignisse hatte, verfügt über ausgeprägtere Mehrfach-TalentExpertisen.

**Fazit**

Unsere Babyboomer verfügen über eine grosse Vielfalt an Einfach- und Mehrfach-TalentExpertisen. Zwar gilt dies für die Untersuchungsgruppe in deutlich höherem Ausmass, aber auch für die Vergleichsgruppe trifft dies in beachtenswertem Ausmass zu. Grundsätzlich lässt sich die von der Begabungsforschung formulierte Hypothese bestätigen, wonach sich ein hohes Bega-

bungspotential positiv auf die Ausprägung von TalentExpertise auswirkt, doch trifft dies nur auf den intellektuellen und künstlerischen Bereich zu. Ähnliches gilt für einen hohen Bildungsabschluss und die Zugehörigkeit zu einer Religion/Konfession oder individuell gelebte Spiritualität. Beide fördern vor allem Mehrfach-TalentExpertisen.

Zwar werden für eine erfolgreiche Entfaltung von TalentExpertise im Alter bereits in der Kindheit erste Weichen gestellt, doch haben weder die soziale Herkunft noch die finanzielle Situation eine Bedeutung. Gleiches gilt für das Geschlecht: Frauen verfügen ebenso oft über TalentExpertisen wie Männer.

Insgesamt ist TalentExpertise Älterer nur teilweise genetisch determiniert. Der Mensch kann seine Entwicklung auch unabhängig von seiner sozialen Herkunft, seiner finanziellen Situation und seines Geschlechts selbst in die Hand nehmen.

Allerdings ist die Überwindung von Unterschieden aufgrund der sozialen Herkunft ein typisches Merkmal für die Babyboomer-Generation. Im Dossier 14/3 (Stamm, 2014, S. 28) wurden sie deshalb als «soziale Aufsteiger» bezeichnet. Nur gut 9% stammen nämlich aus der oberen Mittelschicht resp. aus der Oberschicht, die Mehrheit jedoch aus durchschnittlichen oder eher einfachen Verhältnissen. Die Babyboomer haben deshalb zeitlebens vom gesellschaftlichen Aufschwung profitiert und dabei eine Mentalität der Möglichkeiten entwickelt.

### Weiterführende Literatur

Stamm, M. (2014). Talente und Expertise der Babyboomer. Bern: Forschungsinstitut Swiss Education.

Stamm, M., Fasel, N., Kalisch, L. & Templer, F. (2015). Talent Scout<sup>60+</sup>: Eine Längsschnittstudie zur Talent- und Expertiseentwicklung älterer Menschen. Schlussbericht. Bern: Forschungsinstitut Swiss Education. Kapitel 6.1.

## Briefing Paper 5: Talententwicklungen: Fördernde und verändernde Faktoren

*Vor nichts muss sich das Alter eher hüten, als sich der Lässigkeit und Untätigkeit zu ergeben.  
Marcus Tullius Cicero, römischer Schriftsteller und Philosoph (106 -43 v. Chr.)*

In diesem Briefing Paper wird die Forschungsfrage 2 beantwortet. Sie betrifft die für die TalentExpertise-Entwicklung fördernden resp. hinderlichen Faktoren. Dabei wird sich zeigen, dass Cicero mit seiner Aussage Recht hatte, wonach sich Ältere vor Untätigkeit hüten sollten. Talent-Expertise braucht Aktivität.

### TalentExpertise-Entwicklung: Variationen und Einflüsse

Die Pensionierung stellt für viele Menschen eine Umbruchphase dar. Deshalb stellt sich die Frage, ob auch in der Entwicklung von TalentExpertise Veränderungen sichtbar werden. Tatsächlich ist bei 38% eine Reduktion festzustellen (definiert als einem Bereich weniger Aufmerksamkeit zu schenken oder sich bei Mehrfach-Expertisen auf einen Bereich zu konzentrieren), bei 33% eine Neuentwicklung (definiert als einem neuen Bereich intensive Aufmerksamkeit zu schenken). Beim Rest blieb die Situation stabil. Welche Faktoren sich dabei fördernd oder hemmend auswirkten, wird aus Tabelle 3 ersichtlich.

Tabelle 3: Variationen der Talententwicklung (signifikante Befunde)

Neuentwicklung 33% (N=101)	Reduktion 38% (N=115)
Kürzlich erfolgte Pensionierung	Ausbildung
Reduktion des beruflichen Umfangs	Geschlecht
Neuer Berufs- /Ausbildungsabschluss	Veränderung in der Partnerschaft: neue Beziehung, Krankheit
	Kürzlicher Arbeitgeberwechsel

- **Neuentwicklung:** Für eine Neuentwicklung ist sowohl eine kürzlich erfolgte Pensionierung verantwortlich als auch eine Reduktion des beruflichen Umfangs. Auch ein neuer Berufs- oder Ausbildungsabschluss spielt eine wichtige Rolle. Bemerkenswert ist dabei, dass bereits innerhalb eines Jahres ein relativ hohes Niveau in einem neuen Talentbereich erreicht werden konnte.
- **Reduktion:** Ausbildung und Geschlecht sind für die Reduktion oder Konzentration auf weniger Talentbereiche hoch relevant. So haben Personen mit einem Hochschulabschluss seltener eine Reduktion vorge-

nommen und Männer seltener als Frauen. Auch private Veränderungen tragen zu einer Reduktion in den verschiedenen Talentbereichen bei. Eine Veränderung in der partnerschaftlichen Beziehung, eine Krankheit des Partners oder der Partnerin oder eine neue Partnerschaft wirken sich eher reduzierend aus. Gleiches gilt bei einem kürzlich erfolgten Arbeitgeberwechsel.

Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass sowohl als belastend wie auch als erfreulich empfundene Lebensereignisse eine Reduktion oder Konzentration begünstigen können. Die Geburt von Grosskindern, ein Umzug, eine längere Reise, eine Erbschaft, ein finanzieller Verlust oder Konflikte im nahen Umfeld haben hingegen keinen Einfluss auf die Neuentwicklung in Talentbereichen oder auf die Reduktion respektive Konzentration auf wenige Bereiche resp. einen Bereich.

### Fazit

Die TalentExpertise-Entwicklungen sind mehr oder weniger stabil verlaufen. Dennoch sind bei je ca. einem Drittel Verschiebungen in Richtung Neuentwicklungen und Reduktionen auszumachen.

Berufliche Faktoren wie die Reduktion von Umfang, die Abgabe von Verantwortung, aber auch ein neuer Ausbildungsabschluss, können solche Veränderungen begünstigen. Der Übergang in die Pensionierung bietet somit viele Chancen, sich Neuem zuzuwenden oder Bestehendes zu vertiefen. Offenbar werden persönliche Ressourcen wie Zeit in eine Neuentwicklung eines Talents investiert. Hingegen scheinen Ereignisse im privaten Bereich (Krankheit, neue Beziehung) mehr persönliche Ressourcen zu binden, weshalb Talente nicht mehr auf dem bisher hohen Niveau gepflegt werden können und deshalb reduziert werden. Frauen und Personen ohne Hochschulabschluss tun dies deutlich häufiger als Männer.

### Weiterführende Literatur

Stamm, M., Fasel, N., Kalisch, L. & Templer, F. (2015). Talent Scout<sup>60+</sup>: Schlussbericht. Bern: Forschungsinstitut Swiss Education. Kapitel 6.2.

# Briefing Paper 6: Wie Beruf, Betrieb und Einstellungen TalentExpertise beeinflussen

*Mit dem Altwerden ist es wie mit dem Auf-einen-Baum-steigen: Je höher man steigt, desto mehr schwinden die Kräfte, aber desto weiter sieht man.»*

**Ingmar Bergmann, schwedischer Regisseur (1918-2007)**

Dieses Briefing Paper gibt Auskunft über die Fragestellung 3, die nach den Zusammenhängen von TalentExpertise und beruflich-betrieblichen Faktoren und Einstellungsmustern sucht. Dabei zeigt sich – in Differenzierung des obigen Zitats von Ingmar Bergmann – dass Talent (nach oben zu kommen, um weiter sehen zu können) nicht einfach mit auf die Zähne beißen entsteht. Vielmehr muss der alternde Mensch lernen, Elemente des Verlusts zu akzeptieren und gewinnbringend in seine Talententwicklung zu integrieren.

## Die Rolle beruflicher Merkmale

Zunächst einmal interessiert, inwiefern berufliche Merkmale TalentExpertise beeinflussen. Dabei machen unsere Ergebnisse deutlich, dass es keine Rolle spielt, wie lange jemand in der gleichen Branche gearbeitet hat, wie zufrieden man im und mit dem Beruf ist oder war und ob man eine oder viele berufliche Weiterbildung(en) absolviert hat.

Ganz zentral sind hingegen betriebliche Rückmeldungen. Wer als Spezialist anerkannt und als Macher bezeichnet worden ist, verfügt über deutlich mehr TalentExpertise. Dabei stellt sich auch die Frage, ob eine inhaltliche Nähe zwischen TalentExpertise und beruflicher Tätigkeit besteht. Tatsächlich ist dies in Berufen der Fall, in denen die Erwerbstätigkeit explizit mit körperlicher Bewegung und/oder Sport verbunden ist. Ähnliches gilt für den spirituellen, handwerklichen, sozialen und künstlerischen Bereich.

## Persönlichkeit und Handlungsstrategien beeinflussen TalentExpertise

Persönlichkeitsmerkmale spielen eine zentrale Rolle bei der Ausprägung von TalentExpertise. Dies wird aus Tabelle 4 ersichtlich. Wer gerne neue Ideen entwickelt und kreativ ist, weist eher Einfach- und Mehrfach-TalentExpertisen auf. Über mehrfache TalentExpertise verfügen indes diejenigen Personen, welche sich selbst als tolerant, neugierig, flexibel beschrieben haben. Gleiches gilt für eine positive Einstellung zum Älterwerden, eine aktuell hohe Lebenszufriedenheit, eine hohe Zukunftserwartung und Zielstrebigkeit.

Tabelle 4: Persönlichkeitsmerkmale und ihre Auswirkungen auf TalentExpertise

Einfache TalentExpertise	Mehrfache TalentExpertise
Neue Ideen entwickeln	Neue Ideen entwickeln
Kreativ sein	Kreativ sein
	Toleranz und Flexibilität
	Neugier
	Positive Einstellung zum Älterwerden
	Hohe Lebenszufriedenheit
	Hohe Zukunftserwartung
	Zielstrebigkeit

Allerdings genügen solche Persönlichkeitsmerkmale und der Wunsch, seine Talente zu entfalten und seine Expertise zu vertiefen, noch nicht. Wille und Handeln sind unterschiedliche Dinge. Weil Entwicklung als ständiges und dynamisches Wechselspiel zwischen Wachstum (Gewinn) und Abbau (Verlust) verstanden wird, muss der ältere Mensch gemäss dem SOK-Prinzip lernen, drei Handlungsstrategien zu beherrschen: die Selektion, die Optimierung und die Kompensation. Durch Selektion überlegt er sich genau, was ihm wichtig ist, wenn ihm etwas nicht mehr so gelingt wie früher. Deshalb wählt er die geeignete Möglichkeit aus, die er verwirklichen will. Optimierung bedeutet, dass er sich voll und ganz einsetzt, um sein Talent wirkungsvoll zur Geltung zu bringen. Kompensation meint schliesslich, dass er die ihm aufgrund seines Alters fehlenden Eigenschaften oder Handlungsmöglichkeiten durch geeignete innere und äussere Ressourcen ersetzt. In Tabelle 5 ist dargestellt, inwiefern diese drei Strategien TalentExpertise beeinflussen.

Tabelle 5: Prozesse erfolgreicher Entwicklungsregulation (Einfache [ETE]) und Mehrfache [MTE] TalentExpertise

Prädiktoren	ETE	MTE
	Exp(b)	Exp(b)
Selektion	1.06	1.32*
Optimierung	1.05	1.90**
Kompensation	0.84	.95

\*\*\*: signifikant mit  $p \leq 0.1\%$ ; \*\*: signifikant mit  $p \leq 1\%$ ; \*: signifikant mit  $p \leq 5\%$

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass insbesondere Personen, welche eine Optimierungsstrategie, aber auch eine Selektion verfolgten, über ausgeprägtere mehrfache TalentExpertisen verfügen. Anders die Kompensation, die keinen Einfluss auf TalentExpertise ausübt.

### Einstellungen und ihre Auswirkungen auf TalentExpertise

Positive Einstellungen gegenüber dem Alter(n) und den eigenen Kompetenzen haben eine enorme Auswirkung auf die Manifestation von TalentExpertise. Unsere Ergebnisse zeigen dies mit aller Deutlichkeit auf.

#### Eine geringe Ausprägung oder gar keine TalentExpertise weist auf, wer

- gegenüber dem eigenen Wissen und Können starke Widerstände wahrnimmt.
- das Gefühl hat, nicht gebraucht zu werden.
- ein negatives gesellschaftliches Klima wahrnimmt.

#### Über eine hohe Ausprägung von TalentExpertise verfügt, wer

- denkt, Jüngere könnten von den eigenen Erfahrungen profitieren.
- überzeugt ist, einen wichtigen Beitrag zur Wirtschaft und gesellschaftlichen Entwicklung zu leisten.
- hoch motiviert ist, das eigene Wissen und Können weiterzugeben.
- überzeugt ist, einer kompetenten Generation anzugehören.

### Vorbilder beeinflussen TalentExpertise

Bisher ist man meist davon ausgegangen, dass Vorbilder ins Jugendalter gehören. Unsere Forschungsergebnisse belegen, dass dem nicht so ist. Rund ein Drittel unserer Teilnehmenden berichtet, ein oder mehrere Vorbilder zu haben. Dabei sind es auch diese Personen, welche häufiger über Mehrfach-TalentExpertise verfügen. Dabei stammen die Vorbilder

- zu 39.2% aus der Öffentlichkeit
- zu 34.3% aus dem Freundes- oder Bekanntenkreis resp. der Region (Gemeinde, Vereine)
- zu 26.5% aus der Familie.

Vorbilder übernehmen dabei eine wichtige Rolle bei der Orientierung an den eigenen Werthaltungen, zum Ansporn, zur Instruktion und zu persönlichem Halt und persönlicher Hoffnung.

### Fazit

Dieses Briefing Paper gibt Auskunft über die Fragestellung 3, die nach den Zusammenhängen von TalentExpertise und beruflichen und betrieblichen Faktoren sowie Einstellungen fragt. Interessanterweise geht TalentExpertise nur mit der Qualität der betrieblichen Feedbackkultur im Team einher. Keine Rolle spielen jedoch die Berufstreue, die Berufszufriedenheit, das Ausmass beruflicher Weiterbildungen oder die Intensität der Vorbereitung auf die Pensionierung. In der Tendenz besteht eine inhaltliche Nähe zwischen Beruf und TalentExpertise.

Persönlichkeit und Einstellungsmuster prägen die Entfaltung von TalentExpertise ganz besonders. Eine offene, neugierige Haltung, Zielstrebigkeit, sowie positive Einstellungen dem eigenen Altern gegenüber und eine hohe Zukunftserwartung, aber auch der Glaube an eine lebenslange Entwicklung, leisten einen wichtigen Beitrag zur Unterstützung von TalentExpertise in verschiedenen Bereichen.

Auch positive Altersstereotype stehen in einem Zusammenhang mit TalentExpertise. Besonders wichtig ist dabei, dass sich ältere Menschen selbst und ihre Generation als kompetent und wirkungsvoll wahrnehmen. Ebenso bedeutsam sind die vorherrschenden gesellschaftlichen Altersbilder. Wer glaubt, dass die Babyboomer-Generation und ihre Leistungen in der Gesellschaft Anerkennung finden, entfaltet eher Mehrfach-TalentExpertisen. Schliesslich haben auch persönliche Vorbilder, insbesondere solche in der Familie, die gleiche Wirkung.

### Weiterführende Literatur

Stamm, M., Fasel, N., Kalisch, L. & Templer, F. (2015). Talent Scout<sup>60+</sup>: Eine Längsschnittstudie zur Talent- und Expertiseentwicklung älterer Menschen. Schlussbericht. Bern: Forschungsinstitut Swiss Education. Kapitel 6.3.

# Briefing Paper 7: Einflüsse von Gesundheit, zivilgesellschaftlichem Engagement und längerer Berufstätigkeit auf TalentExpertise

*Wenn man alt wird, muss man zeigen, dass man noch Lust zu leben hat.  
Johann Wolfgang von Goethe, Dichter (1749 -1832)*

Die vierte Forschungsfrage widmet sich den Faktoren Gesundheit und zivilgesellschaftlichem Engagement im Hinblick auf ihre Auswirkungen auf TalentExpertise. Untersucht wird auch der Einfluss eines längeren Verbleibs im Beruf sowie die Neuausrichtung der Kompetenzen. In der Tat zeigt sich, wie richtig Goethe mit seiner Aussage liegt: Die «Lust am Leben» hat viel mit aktiven Zukunftsplänen zu tun.

## Der Einfluss von Gesundheit und zivilgesellschaftlichem Engagement auf TalentExpertise

Gute Gesundheit und Wohlbefinden haben einen positiven Einfluss auf TalentExpertise. Wer sich selbst als gesund, schwungvoll, glücklich und in der eigenen Haut wohlfühlend einstuft, hat die grössere Wahrscheinlichkeit, über Mehrfach-TalentExpertise zu verfügen. Anders als erwartet wirkt sich hingegen das Umfeld aus. Man könnte zwar annehmen, dass ein gutes Umfeld viele TalentExpertisen hervorbringt. Dem ist aber nicht so. Dies wird aus Tabelle 6 ersichtlich.

Tabelle 6: Der Einfluss des sozialen Umfeldes auf Einfache (ETE) und Mehrfache (MTE) TalentExpertise

Prädiktoren	ETE	MTE
	Exp(b)	Exp(b)
Belastendes Umfeld	1.34*	1.55***
Zufriedenheit mit Beziehungen	1.02	1.12
Zufriedenheit mit Freundschaften	.82	1.17

\*\*\*: signifikant mit  $p \leq 0.1\%$ ; \*\*: signifikant mit  $p \leq 1\%$ ; \*: signifikant mit  $p \leq 5\%$

Interessanterweise wirkt sich ein belastendes Umfeld positiv auf die TalentExpertise aus, ist doch die Chance, in einem belastenden Umfeld über eine solche zu verfügen, 1.34 mal höher, während die Chance für mehrfache TalentExpertise sogar 1.54 mal höher ist. Offenbar verfügen diese Personen mit einem belastenden Umfeld

über resiliente Verhaltensweisen respektive über protektive Faktoren, welche sie gewinnbringend einsetzen können.

Ob jemand zufrieden mit seinen Familienbeziehungen und Freundschaften ist, hat jedoch erstaunlicherweise keinen Einfluss.

## Der Einfluss von zivilgesellschaftlichem Engagement auf TalentExpertise

Vielfach liest man auch in der Fachliteratur, dass aktive Mitgliedschaften in Vereinen und Organisationen ein Ausdruck besonders aktiver älterer Personen sei. Tatsächlich sind unsere Teilnehmenden in dieser Hinsicht ausgesprochen aktiv. Über zwei Drittel (66.3%) der Befragten sind in mindestens einer Organisation oder einem Verband Mitglied.

Aus Abbildung 6 wird jedoch ersichtlich, dass es zwischen aktivem und passivem Engagement grosse Unterschiede gibt. Allerdings steigt die Chance für TalentExpertise nicht aufgrund dieser Tatsache. Es kommt vielmehr darauf an, in welcher Institution man Mitglied ist. So erweist sich vor allem die Mitgliedschaft in der Kirche, in einer Sozialinstitution oder in einer Menschenrechts- resp. Umweltorganisation als eine wichtige Möglichkeit für die Entfaltung von TalentExpertise in einem Bereich oder in mehreren Bereichen.

Ferner leisten fast 74% (N=226) unbezahlte Arbeit in einer Institution, in einem Verein, einer Organisation oder im ehemaligen Betrieb (auch institutionelle Freiwilligenarbeit genannt). Eine ähnlich hohe Anzahl der Teilnehmenden engagieren sich in verschiedensten betreuenden Tätigkeiten. Im Gegensatz zum zivilgesellschaftlichen Engagement geht jedoch unbezahlte Arbeit wie Pflege oder Betreuung zu Hause nicht mit TalentExpertisen einher.

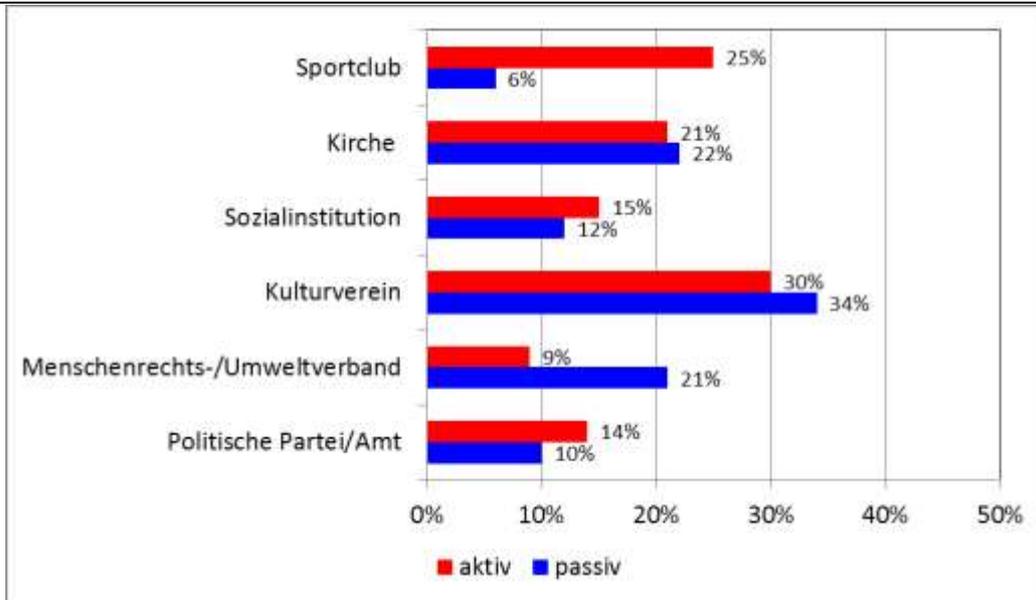


Abbildung 6: Mitgliedschaften

### Der Einfluss von Neuausrichtungen

Allgemein bekannt ist, dass die Pensionierung mit vielen neuen Gestaltungsplänen verbunden wird. In unserer Studie haben wir sowohl 2013 als auch 2014 gefragt, welche Ziele verfolgt werden. Zur Auswahl standen dabei das Muster der

Befreiung (der neue Lebensabschnitt soll einfach genossen werden), das nachberufliche Engagement (Verfolgung neuer Ideen), das Nachholen von Unverwirklichtem sowie das Weitermachen in angestammten Berufsfeldern (Höpflinger, 2009).

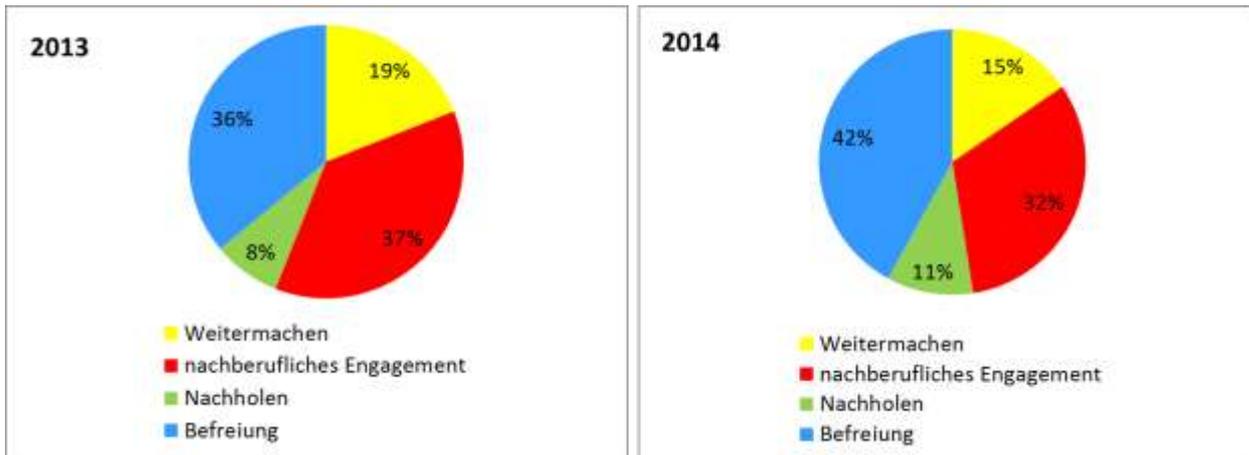


Abbildung 7: Wahl der Zukunftsgestaltung 2013 und 2014 (nach Höpflinger, 2009)

Zu beiden Erhebungszeitpunkten lässt sich ein ähnliches Muster finden. Dies wird in Abbildung 7 deutlich. Besonders oft wurde sowohl 2013 (36%) als auch 2014 (42%) das Modell der Befreiung gewählt. Die zweitgrösste Gruppe bevorzugte das Modell des nachberuflichen Engagements (2013: 37%, 2014: 32%). Signifikante Veränderungen zeigen sich in den beiden Modellen des Weitermachens und des Nachholens. So wählten 2014 weniger als noch im Jahr 2013 die Option des Weitermachens (2013: 19%; 2014: 15%), mehr jedoch diejenige des Nachholens (2013: 8%; 2014: 11%). Dies dürfte damit zu tun haben, dass eine grössere Anzahl der Teilnehmenden im Verlaufe des zweiten Projektjahres pensioniert wurde und eine Verschiebung der Prioritäten eine Neuorientierung in der Gestal-

tung der nachberuflichen Phase mit sich gebracht hat.

In weiteren Analysen haben wir untersucht, welche Modelle die Wahrscheinlichkeit für Talent-Expertise erhöhen. Für das Modell des Weitermachens und Nachholens ist dies in einem als auch in mehreren Bereichen der Fall, für das nachberufliche Engagement insbesondere für Talent-Expertise in mehreren Bereichen.

Wie aus Tabelle 6 hervorgeht, zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen Männern und Frauen. So weisen bei den Frauen – verglichen mit dem Modell der Befreiung – die Modelle Weitermachen, Nachholen und nachberufliches Engagement einen positiven Zusammenhang sowohl mit Einfach- als auch mit Mehrfach-

TalentExpertise auf. Bei Männern lässt sich hingegen kein Zusammenhang zwischen der Wahl des Zukunftsmodells und dem Vorhandensein von TalentExpertise feststellen.

Tabelle 6: Der Einfluss der Wahl der Zukunftsgestaltung für Frauen (N=170; Einfache [ETE] und Mehrfache [MTE] TalentExpertise)

Prädiktoren (Referenzgruppe: Modell der Befreiung)	ETE	MTE
	Exp(b)	Exp(b)
Modell des Weitermachens	3.98*	3.90*
Modell des Nachholens	5.92**	7.53**
Modell des nachberuflichen Engagements	3.73*	5.08***

\*\*\*: signifikant mit  $p \leq 0.1\%$ ; \*\*: signifikant mit  $p \leq 1\%$ ; \*: signifikant mit  $p \leq 5\%$

Die Tatsache, dass Männer ein grösseres Interesse am Modell der Befreiung haben, muss allerdings nicht unbedingt mit dem Verlust von TalentExpertise zusammen fallen. Da bei Männern zwischen der Wahl der Zukunftsgestaltung und TalentExpertisen kein Zusammenhang besteht,

dürft es Männern auf unterschiedliche Weise gelingt, ihre TalentExpertisen zu pflegen.

### Weitergabe von Wissen und Können

Von ebenso grossem Interesse ist, ob die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihre TalentExpertise auch anwenden, respektive, ob die Gesellschaft davon profitieren kann. Abbildung 8 illustriert die aktuelle Situation, in welcher Form und bei welcher Gelegenheit dies der Fall ist.

TalentExpertise wird am häufigsten (82%) bei spontanen Gelegenheiten angewendet. Über die Hälfte (54%) engagiert sich zudem als Mentor oder Mentorin in der Begleitung oder Betreuung von Einzelpersonen. Etwas mehr als ein Drittel (36%) stellt die Kompetenzen im Rahmen von Veranstaltungen wie Vorträgen, Konzerten oder Ausstellungen zur Verfügung. Schliesslich geben fast 30% ihr Wissen und Können in einer institutionalisierten Form, etwa durch Kurse oder Unterricht, weiter.

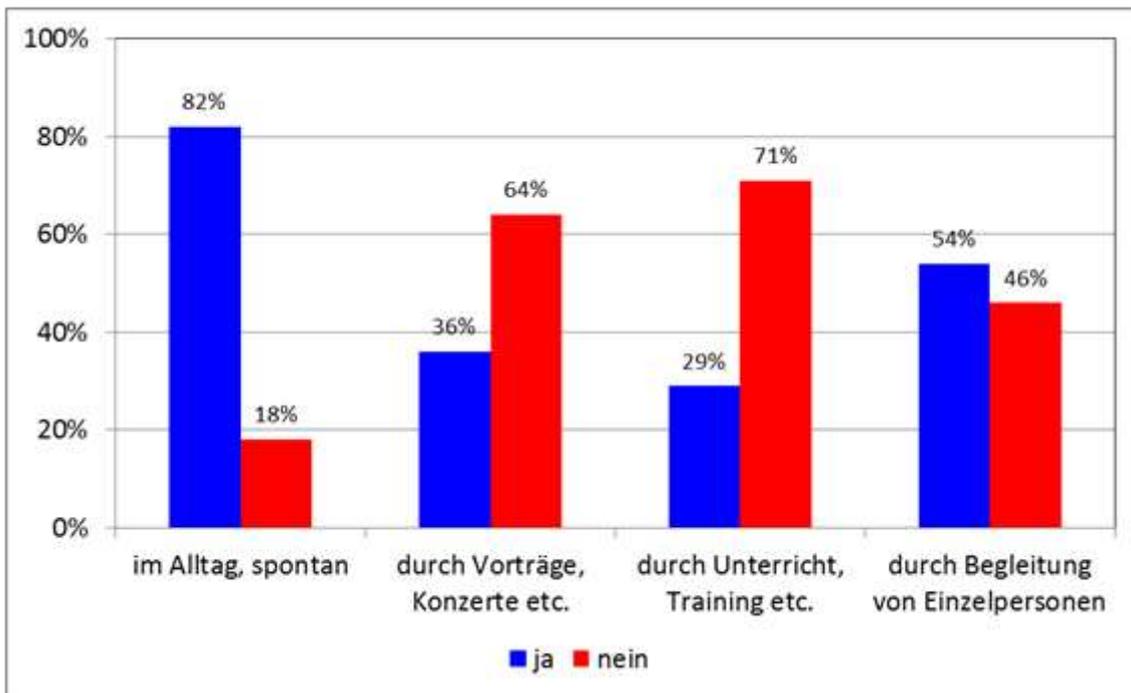


Abbildung 8: Formen der Weitergabe von Wissen und Können

Gefragt nach den Bedingungen, die erfüllt sein müssen, damit die Teilnehmenden ihr Wissen und Können weitergeben möchten, gibt über die Hälfte an, sie würde gerne persönlich angefragt werden (57%). Weiter werden auch die Deckung der Spesen (40%) sowie die mündliche Wertschätzung (36%) als zentrale Bedingungen für die Weitergabe von Wissen und Können genannt. Ein Viertel der Teilnehmenden möchte gerne Infrastruktur zur Verfügung gestellt bekommen.

Etwas mehr als ein Fünftel wünscht sich ein Honorar (23%), während etwa gleich viele ein symbolisches Dankeschön begrüßen (21%).

### Fazit

Wohlbefinden und körperliche Gesundheit sowie Leistungsfähigkeit gehen Hand in Hand mit TalentExpertisen. Jedoch auch ein belastendes Um-

feld kann mit dem Aufrechterhalten von Talent-Expertisen in Verbindung gebracht werden. Dies entspricht auch Befunden aus der Resilienz- und Lebensspannenforschung, wonach wahrgenommene herausfordernde Umstände und ein ‚sich-Freikämpfen-müssen‘ einen besonderen Entwicklungsprozess auf der Basis protektiver Faktoren in Gang setzen können.

Im Hinblick auf das zivilgesellschaftliche Engagement spielt es keine Rolle, ob man sich aktiv oder passiv in einem Verein oder einer Organisation engagiert. Vielmehr kommt es auf die Institution selbst an. Diesbezüglich haben Mitgliedschaften in Kirche, Sozialinstitutionen, Menschenrechts- und Umweltverbänden einen positiven Einfluss auf die TalentExpertise-Entfaltung. Für die unbezahlte Arbeit (z.B. Betreuung und Pflege) zeigte sich kein eindeutiger Zusammenhang mit TalentExpertise.

Für die Wahl der Zukunftsgestaltung gilt Folgendes: Als besonders förderlich für die TalentExpertise erweisen sich das Modell des Weitermachens, des Nachholens und tendenziell des nachberuflichen Engagements. Das Modell der Befreiung bleibt ohne Einfluss.

Männer und Frauen unterscheiden sich dabei, einerseits im wachsenden Wunsch der Männer, den neuen Lebensabschnitt einfach zu geniessen und sich von Verpflichtungen zu lösen, und andererseits in dessen Zusammenhang mit TalentExpertise. Während Männer unabhängig vom Modell ihre TalentExpertisen ausüben, stehen bei Frauen der Wunsch des Weitermachens, nachberuflichen Engagements oder Nachholens in einem Zusammenhang mit TalentExpertise.

Dies verdeutlicht dreierlei:

- dass allgemein Aktivität, Produktivität und Beschäftigung die Ausübung von TalentExpertise unterstützen. Die oft gehörte Vermutung hingegen, dass erst der Wunsch nach Befreiung Raum für die TalentExpertise-Entfaltung bietet, kann durch unsere Befunde nicht bestätigt werden.
- dass es Männern offenbar gelingt, unabhängig vom gewählten Modell ihre TalentExpertise zu pflegen.
- dass bei den Frauen die oft gebrochenen Laufbahnmuster durchscheinen dürften. Dies mag ein wichtiger Grund sein, weshalb sie signifikant häufiger die Modelle Weitermachen, nachberufliches Engagement und Nachholen bevorzugen.

Schliesslich findet die Weitergabe von Wissen und Können oft spontan und ungeplant statt. Auch Beratung oder Begleitung von Personen, organisierte und institutionalisierte Weitergabekanäle werden genutzt. Insgesamt entsteht jedoch der deutliche Eindruck, dass viel Potenzial unausgeschöpft bleibt.

### Weiterführende Literatur

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2008). *Alter neu denken. Gesellschaftliches Altern als Chance begreifen*. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.

Pasero, U. (2007). *Altern: Zur Individualisierung eines demographischen Phänomens*. In U. Pasero, G. M. Backes & K. R. Schroeter (Hrsg.), *Altern in der Gesellschaft. Ageing – Diversity – Inclusion* (S. 345-384). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Stamm, M., Fasel, N., Kalisch, L. & Templer, F. (2015). *Talent Scout<sup>60+</sup>: Eine Längsschnittstudie zur Talent- und Expertiseentwicklung älterer Menschen*. Schlussbericht. Bern: Forschungsinstitut Swiss Education. Kapitel 6.4.

# Briefing Paper 8: Ein Masterplan für unausgeschöpfte Talent- und Expertisereserven Älterer

*Nicht das Alter ist das Problem, sondern unsere Einstellung dazu.  
Marcus Tullius Cicero, römischer Schriftsteller und Philosoph (106-43 v. Chr.)*

Das vorliegende Dossier «Potenziale im Altern: Unausgeschöpfte Talent- und Expertisereserven» hat die Ergebnisse unserer Längsschnittstudie «Talent Scout<sup>60+</sup>» zusammengefasst und im Ergebnis aufgezeigt, dass sich die Schweiz noch schwer tut, die unausgeschöpften Reserven älterer Menschen zur Kenntnis zu nehmen und ein Verständnis ihrer lebenslangen Entwicklung aufzubauen. Cicero hatte Recht: Unsere Einstellungen zum Alter sind das Hauptproblem.

Viele Ansichten, Meinungen und Gewohnheiten sind noch einer früheren Zeit verhaftet. Auch der demographische Wandel wird in erster Linie als belastende Herausforderung verstanden, kaum jedoch auch als Chance. Wenn beispielsweise Menschen mit 65 Jahren in Pension gehen müssen, obwohl sie gerne noch etwas weiter arbeiten würden, wenn sie an Universitäten keine Lehraufträge mehr bekommen oder ab 70 Jahren keine Ehrenämter mehr ausüben dürfen, dann werden damit nicht nur individuelle Potenziale blockiert, sondern auch bestehende negative Meinungen und Vorurteile gegenüber den Ressourcen und Kompetenzen Älterer verstärkt.

Das abschliessende Briefing Paper 8 ist nun den Möglichkeiten gewidmet, wie unausgeschöpfte Talent- und Expertisereserven wahrgenommen,

erkannt und anerkannt sowie herausgefordert und gefördert werden können. Im Fokus steht ein Masterplan, dessen Strukturen in Abbildung 9 dargestellt sind. Er konzentriert sich auf drei Ebenen und sieben Schwerpunkte («SP»):

- **auf die Makroebene** (Gesellschaft, Wirtschaft, Politik)
  - SP 1 (Eine Alterskultur des Potenzials und der Innovation schaffen)
- **auf die Mesoebene** (Kantone, Gemeinden, Unternehmen, Organisationen)
  - SP 2: Realistische Altersleitbilder entwickeln
  - SP 3: Systematische, vernetzte Angebote zur Nutzung von TalentExpertise schaffen
  - SP 4: Betriebliche Alterskulturen etablieren
  - SP 5: Neuentwicklung von TalentExpertise begünstigen, unter Einbezug geschlechterspezifischer Lösungen
  - SP 6: Mitgliedschaften und zivilgesellschaftliches Engagement als Ressourcen pflegen
- **auf die Mikroebene** (Individuum und sein Kontext)
  - SP 7: Individuelles Ressourcenmanagement auf die lebenslange Entwicklung ausrichten

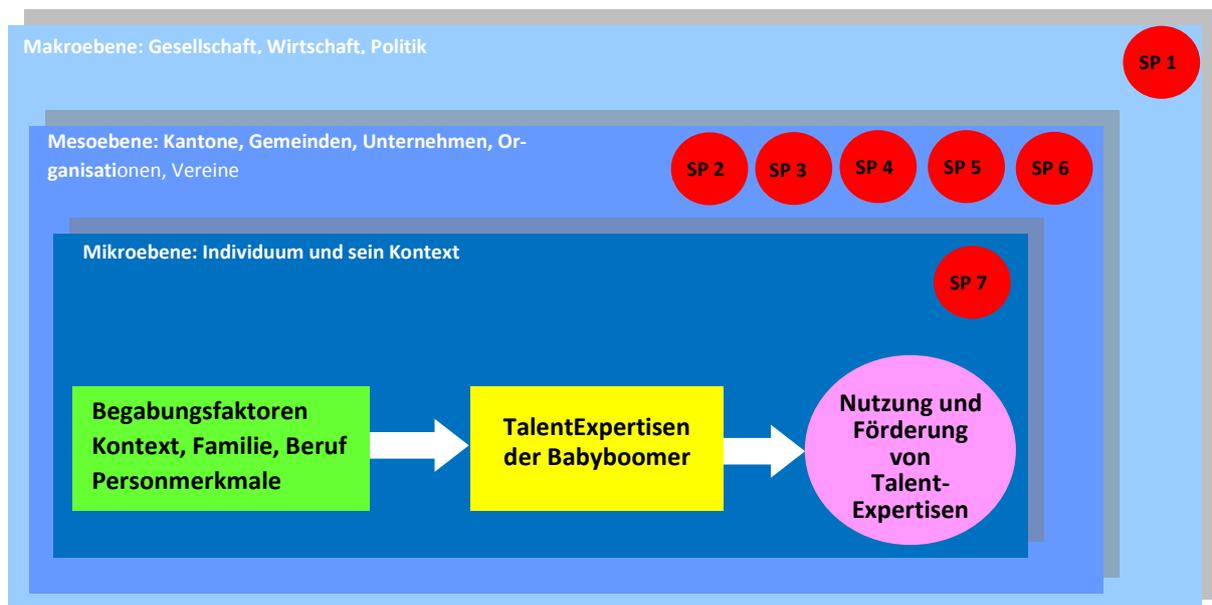


Abbildung 9: Strukturen des Masterplans

Der Masterplan, der nachfolgend anhand seiner sieben, entweder auf Makro-, Meso- oder Mikroebene angesiedelten Schwerpunkte und Empfehlungen vorgestellt wird, enthält die Grundpfeiler des notwendigen Perspektivenwechsels, damit Alter und Altern als Chance zur Talententfaltung und zur Erarbeitung respektive Vertiefung von Expertise verstanden werden können. Eine gelungene Förderung von TalentExpertise auf allen drei Ebenen kann nicht nur persönliche Entwicklung und Entfaltung begünstigen, sondern einen gesellschaftspolitischen Beitrag zu den demographischen Herausforderungen, zu einer erschwinglicheren Gesundheitsversorgung und einer längeren und flexibleren Arbeitsintegration leisten.

### Schwerpunkt 1: Eine Alterskultur des Potenzials und der Innovation (Makroebene)

Unsere Studie macht deutlich: TalentExpertise ist bei älteren Menschen, die auf dem Weg in die Pensionierung sind, in beträchtlichem Ausmass und in vielfältiger Art und Weise vorhanden. Wer dies bereits ohne Lektüre des vorliegenden Dossiers (oder auch des Dossiers 14/3) zur Kenntnis genommen hat, ist allerdings bereits ein Insider. Denn solche Erkenntnisse sind in Gesellschaft und Politik noch kaum angekommen, und es besteht ihnen gegenüber eine deutliche Reserviertheit. Dies zeigt sich in vielen Bereichen der Arbeitswelt und des zivilgesellschaftlichen Engagements, in denen TalentExpertisen Älterer wenig gewürdigt und sie auch kaum als kompetente Menschen angesprochen werden. Solange das Alter mehrheitlich als problematisch verstanden wird, können brachliegende Ressourcen nicht zur Geltung kommen. Es erstaunt somit nicht, dass ein beträchtlicher Teil unserer Studienteilnehmerinnen und -teilnehmer ihr Potenzial nicht ausschöpft. Viele von ihnen sind unterfordert.

#### Empfehlungen

Damit sich dies ändert, genügt es nicht, lediglich zu versuchen, das Alter einfach stärker ins gesellschaftliche Bewusstsein zu heben, Medienkonferenzen durchzuführen, Faltprospekte und Broschüren zu erstellen oder Altersgruppen zu gründen. Vielmehr muss ein öffentliches Umdenken einsetzen, das bei älteren Menschen Ressourcen erwartet, begrüsst und fördert. Dazu gehört auch ein differenzierter Blick auf das Altern und Altern, der auf eine lebenslange Entwicklung ausgerichtet ist.

Ein solcher Perspektivenwechsel sollte sich in einer «Alterskultur des Potenzials und der Innovation» manifestieren, die das Dritte Alter als Impulsgeberin versteht und ihm eine besondere

Bedeutung für den Transfer von Wissen und Können zuordnet.

Eine solche Alterskultur muss auch von einem neuen Produktionsbegriff ausgehen. Produktivität darf nicht weiterhin nur mit Leistungen in der Arbeitswelt gleichgesetzt werden, sondern mit jeder Form der Weitergabe von Wissen und Können an andere. Dazu gehören auch die vielfältigen Formen zivilgesellschaftlichen Engagements. Eine so verstandene neue Alterskultur negiert die Abbauperspektive in keiner Art und Weise. Vielmehr basiert sie auf einem Verständnis von Altern als einem dynamischen Prozess, der Abbau- und Aufbau-, Verlust- und Gewinnelemente so miteinander verschränkt, dass entwicklungsfähige und ausbaubare Kompetenzen sichtbar werden und weiterhin eingesetzt werden können.

Eine Alterskultur des Potenzials und der Innovation richtet sich auf die drei wichtigsten Motivationssysteme aus – die Entdeckung, Förderung und Nutzung von Potenzialen und TalentExpertise – und zwar in individueller, beruflicher und zivilgesellschaftlicher Hinsicht.

- **Individuelle Perspektive:** Diese Perspektive betont die freie Selbstentfaltung des älteren Menschen und die Schaffung guter Möglichkeiten zur Verfolgung persönlicher Ziele. Dahinter steht das Modell der individuellen Weiterentwicklung unter Aspekten der Gesundheitsförderung, der Erhaltung der Leistungsfähigkeit und des psychischen und physischen Wohlergehens. Unsere Studienergebnisse verdeutlichen, wie unterschiedlich die Bedürfnisse, Interessen und Pläne der Teilnehmenden sind. Nicht alle wollen sich nachberuflich engagieren oder einen Neuanfang wagen. Viele wollen sich explizit vom Bisherigen befreien und die neu gewonnenen Freiheiten geniessen. Deshalb bleibt es eine autonome Entscheidung des Einzelnen, ob und inwiefern er sich engagieren will.
- **Beruflich-betriebliche Perspektive:** In dieser Perspektive stehen die Problematik des Ökonomischen und damit wirtschaftliche Gesichtspunkte im Vordergrund. Die Gesellschaft sowie Unternehmen und Politik sollten mit bestimmten Rahmenbedingungen zu einer Alterskultur des Potenzials und der Innovation beitragen, damit Ältere effektiv und adressatengerecht der Berufswelt erhalten bleiben können.
- **Zivilgesellschaftliche Perspektive:** Ziel dieser Perspektive ist es, Rahmenbedingungen zu schaffen, um Potenziale, welche zivilgesellschaftliches Engagement ermöglichen, verstärken und vertiefen, systematisch zu nutzen.

Eine «Alterskultur des Potenzials und der Innovation» beginnt in der Kindheit. Wenn Menschen von der Wiege bis zur Bahre aktive Gestalter ihrer eigenen Entwicklung sind und das Lebenslange Lernen der rote Faden bilden soll, dann gewinnen Kindheit, Bildungsangebote sowie Fort- und Weiterbildung immer mehr an Bedeutung. TalentExpertise Älterer hat – so unsere Ergebnisse – ihre Wurzeln in einer als förderlich erlebten Kindheit und Schulzeit.

### Schwerpunkt 2: Realistische Altersleitbilder entwickeln (Mesoebene)

Weil eine «Alterskultur des Potenzials und der Innovation» nicht einfach von selbst entsteht, braucht es wirksame Leitinstrumente. Das sind die Alters(leit-)bilder in Kantonen, Gemeinden und Institutionen. Dabei geht es nicht einfach darum, Altersleitbilder, welche bisher vor allem betreuende, schützende und sicherheitsgebende Elemente herausgestrichen haben, durch solche zu ersetzen, die nur noch die Jugendlichkeit oder die Vitalität Älterer betonen. Notwendig sind vielmehr realistische Altersbilder, welche der Heterogenität des Alters und der lebenslangen Entwicklung Rechnung tragen und eine Balance finden zwischen der Überwindung von defizitorientierten Altersbildern und überambitionierten und fordernden Modellen der «erfolgreichen Alten». Erfolg versprechende realistische Altersleitbilder sollten partizipativ und im intergenerativen Diskurs entstehen.

#### Empfehlungen

Gefragt sind in erster Linie solche Leitbilder, welche

- explizit das Dritte Alter ansprechen (und nicht nur wie bis anhin vor allem auf das Vierte Alter und seine Bedürfnisse ausgerichtet sind).
- den Älteren Rollen zuschreibt, die mit dem kompatibel sind, was sie können, wissen und einbringen möchten.

Gerade weil Altersleitbilder eine starke Auswirkung auf das Selbstbild, die Lernfähigkeit, die individuellen Entwicklungsvorstellungen und die Erwartungshaltungen von Menschen haben, aber auch pessimistische Grundhaltungen und selbstabwertende Überzeugungen provozieren können, ist es entscheidend, welche Botschaften sie vermitteln. Gute potenzialorientierte, aber realistische Altersbilder bauen deshalb auf folgenden Schwerpunkten auf:

- Sie verstehen das Alter als Innovationspotenzial und nutzen einen erweiterten Produktivitätsbegriff.
- Sie betonen die Notwendigkeit lebenslanger, jedoch individueller und heterogener

Entwicklung und bezeichnen sie als Abfolge von Abbau- und Aufbauelementen.

- Sie tragen der Heterogenität der vorhandenen Lebensstile Rechnung.
- Sie verknüpfen die demographische Entwicklung explizit mit der Notwendigkeit, TalentExpertisen Älterer zu erwarten, zu erkennen, zu akzeptieren und zu fördern.
- Sie unterstreichen, dass Fähigkeiten bis ins hohe Alter entwickelt werden und ältere Menschen durch Übung und Training hoch lernfähig bleiben können.
- Sie zeigen auf, wie und weshalb Ältere mit ihrer Expertise, ihren Erfahrungen und ihren Handlungsstrategien unsere Gesellschaft und nachfolgende Generationen zu bereichern vermögen.
- Sie führen aus, dass und wie Gesundheitsförderung und Wohlbefinden TalentExpertisen fördern.

Auch Werbung, Organisationen und Vereine können durch die Auswahl der jeweiligen Alters-(leit-)bilder dazu beitragen, einen Beitrag zu einer angemessenen Alterskultur des Potenzials und der Innovation zu leisten.

### Schwerpunkt 3: Systematische, vernetzende Angebote zur Nutzung von TalentExpertise schaffen (Mesoebene)

Ob Ältere ihre TalentExpertise verwirklichen können, hängt nicht nur von einer veränderten Kultur und von neuen Alters(leit-)bildern ab, sondern ebenso davon, inwiefern die Gesellschaft bereit ist, solche Entwicklungen zu ermöglichen. Denn sie selbst beeinflusst, welche Ressourcen und Expertisen gefragt sind und welche nicht. Somit entscheidet sie auch wesentlich darüber, welche Potenziale überhaupt in den Fokus genommen und als erstrebenswert erachtet werden. Deshalb sind Angebote und Strukturen so wichtig, welche durch ihren institutionalisierten Charakter diese neuen Alters-(leit-)bilder verankern und längerfristige Plattformen für die Entfaltung von TalentExpertisen im Altern ermöglichen.

Viele Studienteilnehmende fühlen sich von den bestehenden Angeboten kaum herausgefordert, obwohl ihre Motivation zum Engagement eigentlich vorhanden wäre. Das bedeutet, dass auch Anreizstrukturen etabliert werden müssten. Lediglich weitere Angebote zu lancieren, genügt bei weitem nicht. Bis heute erreichen zu viele, gut gemeinte Angebote zu selten und zu punktuell die möglichen Adressaten.

#### Empfehlungen

Vorgeschlagen wird deshalb, dass

- anstatt der traditionellen «Such- und Hol-Struktur» bestehender Angebote solche mit «Geh- und Bring-Struktur» geschaffen und sie im Sinne aufsuchender Arbeit auf das zivilgesellschaftliche Engagement ausgerichtet werden. So wird es möglich, die Älteren direkt anzufragen, ihre TalentExpertise einzubringen und für andere nutzbar zu machen;
- eine Art *Landkarte* zum Status Quo als Übersicht der bestehenden Angebote erstellt wird. Zusätzlich erwünscht ist eine Struktur dieser Landkarte, die es den Interessierten ermöglicht, sich auf einfache Art und Weise mit Gleichgesinnten oder Nachfragern (Betriebe, Start-up Unternehmen, Organisationen, Vereine etc.) zu vernetzen;
- die Vernetzung zwischen Privatinitianten, kleineren Unternehmen oder Organisationen und Gemeinden auf höherer Ebene finanziell unterstützt wird. Bestehende Angebote wie Kompetenz-Pools sollten gestärkt und in neue Plattformen eingebunden werden. Wünschenswert wäre zudem, dass übergeordnete Verbände die überregionale Koordination und den Unterhalt eines solchen Netzwerks übernehmen.
- Anreizsysteme geschaffen werden. Dazu gehören Aspekte, die auf den ersten Blick fast trivial erscheinen, sich in unserer Studie jedoch als höchst bedeutsam herausgestellt haben: Will man Ältere für ein zivilgesellschaftliches Engagement gewinnen, müssen beispielsweise Versicherungs- und Haftschutzfragen geklärt sein. Gleiches gilt für Aufwandsentschädigungen, die so geregelt sein müssen, dass keine finanziellen Eigenbeträge geleistet werden müssen.

#### Schwerpunkt 4: Betriebliche Alterskulturen etablieren (Mesoebene)

Damit Potenziale Älterer ausgeschöpft werden können, braucht es nicht nur eine neue Alterskultur, entsprechende Leitbilder und Angebote sowie engagierte Individuen, sondern auch eine Bereitschaft der Betriebe und Unternehmen, diese Potenziale unterstützend herauszufordern und dabei mehr Flexibilität beim Übertritt in die Pensionierung zu entwickeln. Dies betrifft sowohl Möglichkeiten, das Arbeitspensum reduzieren, über die Pensionierung hinaus erwerbstätig bleiben und im Betrieb auch neue Rollen übernehmen zu können. Vor allem bei Frauen ist der Wunsch nach einem weiteren Verbleib im Beruf bedeutsam. Dabei spielt das allgemeine Altersklima sowohl im Betrieb und die Einschätzung als kompetent und innovativ eine wichtige Rolle. Diese drei Ergebnisse gilt es bei der Gestaltung von Pensionierungsmodellen zu berücksichtigen.

#### Empfehlungen

Gefragt sind somit betriebliche Alterskulturen, in deren Mittelpunkt ein systematisches *Age-Management* steht. Dieser Begriff bedeutet, alle personalpolitischen Handlungsfelder auf ihre Altersrelevanz zu durchforsten und anzupassen, um die Vorteile von Heterogenität im Betrieb zu nutzen. So können die Aufstiegschancen der Jüngeren gesichert, Fluktuationen ermöglicht sowie die Chancen von Älteren erhalten und ihre Kompetenzen erhalten und weiterentwickelt werden.

Lohnenswert sind zudem Überlegungen, welche Möglichkeiten es für ältere Mitarbeitende gibt, innerhalb eines Betriebes neue Rollen und Gefässe zum Einbringen von ausbaubaren Kompetenzen zu schaffen. Selbstverständlich darf dabei die abnehmende Leistungsfähigkeit in Bereichen, wo hohe Geschwindigkeit und rasche Umstellungsfähigkeit gefordert sind, nicht negiert werden. Deshalb berücksichtigt ein betriebliches Age-Management das SOK-Prinzip der Selektion, Optimierung und Kompensation, so wie es in Briefing Paper 1 vorgestellt und in Briefing Paper 6 auf der Folie unserer Ergebnisse diskutiert worden ist. Die Anwendung des SOK-Prinzips erlaubt älteren Mitarbeitenden, trotz biologischen Abbautendenzen und mentalen Veränderungen ihre spezifischen Kompetenzen weiterhin gezielt und gewinnbringend einzusetzen.

- **Selektion** bedeutet, dass sich ältere Mitarbeitende auf bestimmte Bereiche konzentrieren, die für sie und den Betrieb wichtig sind. Sie spezialisieren sich also und reduzieren allenfalls die Komplexität ihrer Aufgaben.
- **Optimierung** fokussiert darauf, dass ältere Mitarbeitende ihre Ressourcen und Kompetenzen auf hohem Niveau halten können und ihnen dafür auch mehr Übungs-/Trainingszeit in bestimmten Funktionsbereichen zugestanden wird.
- **Kompensation** meint Anpassungsleistungen und setzt als Prozess dort ein, wo biologische Einschränkungen oder Ausfälle notgedrungen überwunden werden müssen. So sollte man älteren Mitarbeitenden ermöglichen, zunehmend ihr «stilles Wissen» in neuen Rollen einsetzen zu können. Dieses zeigt sich in einer grossen Sicherheit im Umgang mit Problemsituationen, indem sie etwa explizites Wissen nicht mehr abrufen oder Handlungsstrategien umschreiben müssen.

Selbstverständlich ist ein Age-Management nicht ohne Anstrengung der Betriebe zu haben. Aber auch die Mitarbeitenden selbst müssen die Bereitschaft zur selbstkritischen Weiterentwicklung

zeigen und sich nicht auf den Lorbeeren einer (gloriosen) Vergangenheit ausruhen wollen.

Eine gute betriebliche Alterskultur lässt sich anhand folgender Merkmale erkennen:

- Es werden kontinuierliche Investitionen in die Qualifizierung und Kompetenzentwicklung aller Beschäftigten getätigt.
- Zu jedem Zeitpunkt des Erwerbslebens werden sowohl das lebenslange Lernen als auch gezielte Weiterbildungsmaßnahmen stark gewichtet.
- Es werden regelmässige Lernphasen zur Erhaltung von Lernfähigkeit, Flexibilität und zur Förderung des Wachstums kognitiver Kompetenzen sowie zur Vermeidung von Burn-out und Boreout eingeschaltet.
- Es werden Tätigkeitswechsel ermöglicht, um die Stärken des Alters nutzbar zu machen und die Schwächen auszugleichen.
- In der Pensionierungsvorbereitung wird explizit die grosse Bedeutung der individuellen Haltung zum Alter/n (Offenheit, Zukunftserwartungen, Zielorientierung) und deren Auswirkungen auf die Entwicklung von TalentExpertisen sowie Gesundheit und Wohlbefinden thematisiert.

### Schwerpunkt 5: Neuentwicklungen von TalentExpertise begünstigen, unter Einbezug geschlechterspezifischer Lösungen (Mesos-ebene)

Das vorhandene Entwicklungspotenzial der Älteren legt nahe, die strikte Trennung zwischen Erwerbsphase und Ruhestand in Frage zu stellen und den Umbau von Strukturen in bestimmten Lebensbereichen über die gesamte Lebenszeit in den Blick zu nehmen. Ein Beispiel sind diejenigen Studienteilnehmer und -teilnehmerinnen, welche während der Erhebungsphase einen neuen Abschluss erwarben und dabei nachweislich Wissen und Können in neuen TalentExpertise-Bereichen entwickelten.

Weil es Männern eher gelingt als Frauen, ihren TalentExpertisen in allen Modellen zur Zukunftsgestaltung nachzugehen, erscheinen geschlechterspezifische Angebote und Strukturen für die Generation der Babyboomer als sinnvoll. Dies gilt auch deshalb, weil Frauen deutlich häufiger als Männer auf die Zukunftsmodelle des nachberuflichen Engagements, des Weitermachens und des Nachholens setzen. Vor dem Hintergrund ihrer Biographien erscheint dies verständlich. Bekanntlich haben ältere Frauen ausgesprochen oft gebrochene Laufbahnen, weil viele aufgrund ihrer zeitweiligen Familienpause respektive der Konzentration auf die Familie bedeutsame Leistungen erst nach der Lebensmitte erbringen konnten, als die familiäre Work-Life-Balance mit

weniger Druck und Dissonanzen möglich war. Deshalb gehören gerade ältere Frauen oft zu den *late bloomers*, zu den Späterblühten, die ihren Karrierehöhepunkt in einem Alter erreichen, in dem gleichaltrige Männer aus der Blütezeit heraus sind.

### Empfehlungen

Bildung und Weiterbildung – in allen TalentExpertise-Bereichen, nicht nur den intellektuellen! – sollten bis ins hohe Alter als Investition in eine individuelle und gesellschaftliche Entwicklung betrachtet werden.

- Veränderungen in der Neuorganisation des Lebenslaufes durch eine Auflockerung der starren Sequenzen Ausbildung – Erwerbsarbeit – Ruhestand.
- Flexiblere Gestaltung des Übergangs von der Erwerbsarbeit in die Nacherwerbsphase. Erleichterung eines langsamen Auspendelns und gleitender Übergänge.
- Regelmässiger Einschub von kürzeren Bildungsphasen über die gesamte Berufszeit hinweg.
- Erleichterung von Neuorientierungen durch Qualifizierungsmaßnahmen.
- Gezielte Ausrichtung betrieblicher Weiterbildungen auf ältere Mitarbeitende.
- Erarbeitung neuer Aus- und Weiterbildungsangebote für Pensionierte und Erleichterung von späten Zweit- und Drittkarrieren in nicht angestammten Arbeitsbereichen oder Branchen.

Unsere Ergebnisse weisen auch darauf hin, dass für die Generation der Babyboomer gezielte geschlechterspezifische Angebote notwendig sind:

- Für Frauen sollten, im Sinne später Karrierechancen, der längere Verbleib im Beruf, aber auch neue Ausrichtungen ihrer Tätigkeit, ermöglicht werden.
- Es sollten Massnahmen geschaffen werden, um den (späten) Wiedereinstieg von Frauen nach Bildungs- und Familienphasen zu ermöglichen. Dazu gehören Qualifizierungsmaßnahmen.
- Auch Männer sollten die Möglichkeit zum längeren oder anders resp. reduziert gestalteten Verbleib im Beruf haben.
- Für diejenigen Männer, welche das Modell der Befreiung wählen und sich mit der Pensionierung eine Loslösung von Verpflichtungen wünschen, sollten Möglichkeiten geschaffen werden, ihre Expertise punktuell, kurzfristig, begrenzt und eher unverbindlich einsetzen zu können.

### **Schwerpunkt 6: Mitgliedschaften und zivilgesellschaftliches Engagement als Ressourcen pflegen (Mesoebene)**

Mitgliedern von Vereinen, Institutionen und Organisationen gelingt es im Übergang in die Pensionierung besser, ihre TalentExpertisen zu pflegen. Offenbar bieten solche Mitgliedschaften durch den Austausch mit Gleichgesinnten die Möglichkeit zur Kompetenzerhaltung, die Gelegenheit zur Anerkennung und die Unterstützung bei der (neuen) Identitätsfindung. Ein derartiges Engagement ist gleichzeitig auch eine Gelegenheit, sich als Teil einer kompetenten Generation wahrzunehmen und den gemeinsamen Interessen eine Stimme zu geben.

#### **Empfehlungen**

Personen im Übergang in die Pensionierung sollten Mitgliedschaften in Vereinen, Institutionen und Organisationen angeboten werden, damit die zivilgesellschaftliche Partizipation nach oder neben der Erwerbstätigkeit institutionell verankert werden kann. Dabei sollten sich Vereine und Organisationen um adäquate Mitgliederanwerbung und -pflege bemühen, darin jedoch auch professionell unterstützt werden. Der Fokus sollte dabei die sich verändernden Wünsche von neu Pensionierten berücksichtigen, etwa indem verschiedene Formen der Mitgliedschaft angeboten und je nach Lebensphase individuell angepasst werden können.

### **Schwerpunkt 7: Individuelles Ressourcenmanagement auf die lebenslange Entwicklung ausrichten**

Eine positive Einstellung zum Alter(n) als lebenslanger, mit Zukunftserwartungen verbundener

Entwicklungsprozess ist mit der Entfaltung von TalentExpertisen verknüpft. Wichtig ist dabei eine offene, positive und entschlossene Haltung.

Dem Übergang in die Pensionierung wohnt eine besondere Dynamik inne. Deshalb sind Wünsche und Pläne unserer Studienteilnehmenden unterschiedlich und Veränderungen, beispielsweise im persönlichen und familiären Umfeld, unterworfen. Einschneidende Ereignisse in der Beziehung können zu einer Reduktion der Tätigkeiten in den TalentExpertise-Bereichen führen, wahrgenommene Belastungen können aber auch als Chance für ein intensive(r)es Engagement in denselben dienen.

#### **Empfehlungen**

Als Konsequenz daraus sollten Personen im Übergang in die Pensionierung

- diesen Zeitabschnitt nicht nur als Chance begreifen, sondern sich selbst auch Neues zumuten.
- gezielt nach Erfolgserlebnissen beim Ausüben bisheriger oder neuer Beschäftigungen suchen, um sich selbst in der nachberuflichen Phase als lern- und begeisterungsfähig erleben und die eigene Identität weiterentwickeln zu können.
- sich in eine aktive Auseinandersetzung mit den eigenen Wünschen, aber auch den Grenzen, einlassen.
- sich auch an Vorbildern orientieren, weil sie neue Wege für die Lebensgestaltung vorgeben sowie Halt und Hoffnung vermitteln können.





