

Zweitveröffentlichung

Personalentwicklung im Übergang. Was es (in Kirche) von, mit und für ältere(n) kirchliche Mitarbeiter/innen zu lernen gilt

Feeser-Lichterfeld, Ulrich

Datum der Zweitveröffentlichung: 19.09.2024

Verlagsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / Journal Article

Erstveröffentlichung:

Feeser-Lichterfeld, Ulrich (2017): Personalentwicklung im Übergang. Was es (in Kirche) von, mit und für ältere(n) kirchliche Mitarbeiter/innen zu lernen gilt. In: Lebendiges Zeugnis, 72 (4), S. 297-304.

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Feeser-Lichterfeld, Ulrich (2017): Personalentwicklung im Übergang. Was es (in Kirche) von, mit und für ältere(n) kirchliche Mitarbeiter/innen zu lernen gilt. In: Lebendiges Zeugnis, 72 (4), S. 297-304.

<https://doi.org/10.17883/5082>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC-BY Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

Terms of use:

This document is made available under a CC-BY Licence (Attribution). For more information see:

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

Diese Version ist zitierbar unter / This version is citable under:

<https://doi.org/10.17883/5082>

Personalentwicklung im Übergang

Was es (in Kirche) von, mit und für ältere(n)
kirchliche Mitarbeiter/innen zu lernen gilt

VON ULRICH FEESER-LICHTERFELD

„Ich bin einfach nur froh, wenn alles vorbei ist!“ – Dieser Ausruf einer älteren Pastoralreferentin sorgte in der Runde der seit Studium und Beauftragung verbundenen Kolleginnen und Kollegen, die sich regelmäßig zu einem „Oasentag“ treffen und dieses Mal mich als externen Begleiter eingeladen hatten, für einen Moment der Überraschung und Irritation, um dann eine rege Diskussion über den je eigenen Blick auf das nicht mehr ferne Ende der Beschäftigung im kirchlichen Dienst und den dann beginnenden Ruhestand zu eröffnen: Ein Kollege gab zu (und meinte, sich dafür entschuldigen zu müssen), selbst so frustriert zu sein, dass er bereits seit Jahren im Kalender die verbleibenden Arbeitswochen herunterzähle. Manche schwärmten von den in Aussicht stehenden Möglichkeiten und Freiheiten, die sich eröffneten, wenn nicht mehr auf Termine am Abend oder Wochenende Rücksicht genommen werden müsse. Andere berichteten von Beispielen eines fließenden Übergangs durch Vorruhestandsvereinbarungen und reduzierter Arbeitszeit. Es wurde geklagt, dass die eigene Stelle wohl nicht mehr wiederbesetzt würde, und in bunten Farben ausgemalt, mit welchen Talenten sich noch ein Zusatzverdienst zur Rente erwirtschaften ließe.

Die Vielfalt, die in diesen Statements zum Ausdruck kommt, erscheint repräsentativ für die unterschiedlichen Gefühle, Sichtweisen und Strategien von

Frauen und Männern im Hinblick auf die nachberufliche Lebensphase. Gleichzeitig macht diese Pluralität deutlich, dass die Angebote und Maßnahmen, mit denen ein Arbeitgeber die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Übergang zum Ruhestand begleiten und ggf. auch unterstützen möchte, eher differenzierter denn standardisierter Natur sein sollten. Was dies für Kirche und die in ihr einen pastoralen Dienst Leistenden heißen kann, beleuchten die nachfolgenden Überlegungen.

1. Arbeitswelt im Wandel

Ein Leben ohne Arbeit ist zwar für manche ein gern gehegter Traum, im Alltag ist Arbeit mit ihren vielfältigen Formen und Facetten aber eine meist unhinterfragte Selbstverständlichkeit. Als Erwerbsarbeit dient sie primär dazu, sich den existenzsichernden Lebensunterhalt zu verdienen. Daneben lassen sich mittels Berufstätigkeit oftmals auch die sozialen Beziehungen über Familie und Nachbarschaft hinaus erweitern, findet sich ein den Alltag strukturierender Rhythmus von Arbeits- und Freizeit und wirken vom Tätigkeitsfeld her unterschiedlichste Impulse auf die berufliche und persönliche Identitätsentwicklung ein. Dass und wie die Arbeit die Gesundheit und Zufriedenheit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitneh-

mer positiv wie negativ beeinflussen kann (und hier Rückkoppelungsprozesse zu konstatieren sind), ist vielfach untersucht worden. Angesichts ihrer umfassenden Bedeutung ist es deshalb wohl nicht verkehrt festzustellen, dass Arbeit den Menschen – sicher nicht in einheitlicher, wohl aber zumeist spürbarer Weise – prägt. Umgekehrt, und das darf keineswegs übersehen werden, werden die Arbeitsprozesse und Berufsbilder im Kleinen wie im Großen von den hier tätigen Frauen und Männern entscheidend mitgestaltet.

Dabei ist der persönliche wie gesellschaftliche Stellenwert von Arbeit in all den genannten Facetten vielschichtigen Wandlungsprozessen unterworfen. Arbeit ist in den letzten Jahrzehnten oftmals unsicherer geworden, aber auch offener. Das Verständnis von guter Arbeit, einer schlüssigen Berufslaufbahn, ja der Arbeitswelt insgesamt ist im Umbruch befindlich. Galt früher z. B. eine langfristige Bindung der Arbeitskräfte an „ihr“ Unternehmen als verbreitete Selbstverständlichkeit, ist dieser Zusammenhalt sowohl auf Seiten des Arbeitgebers wie des Arbeitnehmers weniger zuverlässig geworden. Frauen und Männer begreifen sich heute als Organisatoren der eigenen Arbeit, streben nach Selbst- und Situationskontrolle und bemühen sich um einen erweiterten Handlungs- und Entscheidungsspielraum in der ohnehin schon komplexen Multipoptions(arbeits)gesellschaft. Wichtiger denn je sind aktuell das Erreichen und Halten einer „Work-Life-Balance“, Fragen zur Gestaltung des „psychologischen Vertrags“ zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber sowie die Weiterentwicklung der individuellen Qualifikation über die gesamte Berufsbiografie

hinweg bei sich rasant wandelnden Arbeitsanforderungen. Alles in allem wird ein Trend zur Individualisierung der Berufs- und Karriereentscheidungen spürbar, dessen Komplexität und Risiko der Fehlentscheidungen nicht selten der Unterstützung im Sinne eines Karrierecoachings bedarf (Balz, Plöger 2015). Manches Unternehmen investiert hier und praktiziert u.a. auf diese Weise ein „systemisches Demografiemanagement“ (Schweitzer, Bossmann 2013), hat doch der „Kampf um die Köpfe“ angesichts des im Zuge der Verschiebungen in der gesellschaftlichen Altersstruktur schon jetzt spürbaren Fachkräftemangels längst eingesetzt. Arbeit, so resümiert der renommierte Wirtschafts- und Organisationspsychologe Lutz von Rosenstiel (2014, 26) und beruft sich dabei interessanterweise auf biblische Texte, „gehört (...) zum Leben, ist dabei gleichermaßen Segen und Fluch, Freude und Last, aber sie ist nicht mit dem Leben gleichzusetzen; es gibt neben der Arbeit auch die Nicht-Arbeit, die Ruhe, das Feiern“.

2. Wohlverdienter Ruhestand?

Im deutlichen Kontrast zur lebensweltlichen Dominanz der Erwerbsarbeit steht – so zumindest die entsprechenden Stereotypen – der Ruhestand. Ihn halten wir ganz selbstverständlich für „wohlverdient“. Wo er in Frage gestellt wird, ergeben sich individuell existenzbedrohliche Krisen und entzünden sich heftige gesellschaftspolitische Kontroversen.

Dabei sind die historischen Wurzeln des heute so vertrauten „Ruhestands“ nicht besonders tief (Dyk 2015, 18-20): Als sich spätf feudale Abhängigkeitsverhältnisse und das Verständnis der

(Groß-)Familie als (Re-)Produktionsgemeinschaft aufzulösen begannen, lag die Sicherung des Lebensunterhalts älter werdender Menschen zunächst vor allem in deren eigener Hand und wurde stärker als zuvor von ihrer individuellen Erwerbsfähigkeit abhängig. Erst durch die 1891 von Bismarck in Kraft gesetzte Invaliditäts- und Alterssicherung und das dabei von der individuellen Arbeits(un-)fähigkeit abgekoppelte Regelpensionsalter bildete sich eine eigenständige Lebensphase Alter heraus. Diese ließ zwar zunächst die alltägliche Normalität lebenslanger Arbeit noch unberührt, da die Versicherung vorerst nur als Zuschuss zu dem noch vorhandenen Arbeitsverdienst und damit als Ausgleich für die aufgrund nachlassender Arbeitsproduktivität zu erwartenden Lohn einbußen angelegt war. So dauerte es bis in die 1950er und 60er Jahre, bevor die umfassende erwerbsgesellschaftliche Entflechtung nicht automatisch mit hohem Armutsrisiko einherging und langsam auch alltagskulturell zum „Ruhestand“ werden konnte. Die Rentenreform von 1957 verankerte dann die Vorstellung eines arbeitsfreien Alters institutionell und moralökonomisch, da nun die Rentenzahlungen als „Arbeitslohn für Lebensleistung“ begründet und das Regelpensionsalter für Männer auf 65 Jahre, das für Frauen auf 60 Jahre festgesetzt wurde.

Damit fand eine Entwicklung ihren vorläufigen Abschluss, die als „Institutionalisierung des Lebenslaufs“ (Kohli 1985, 15) beschrieben worden ist: die sozialpolitische Begründung und Absicherung eines dreigeteilten Lebenslaufs mit den Phasen „Kindheit/Jugend“, „Erwachsenen- und Erwerbsalter“ sowie (nachberufliches) „Alter“. Seither gilt der Ruhe-

Prof. Dr. Ulrich Feeser-Lichterfeld lehrt Praktische Theologie mit dem Schwerpunkt Praxisbegleitung,



Praxisforschung und Pastoralpsychologie an der Abteilung Paderborn der Katholischen Hochschule Nordrhein-Westfalen.

stand als Synonym eines biografisch vereinheitlichten Alter(n)s. Und ist zugleich von Ambivalenzen geprägt, die ihn einerseits durch Passivität und Freizeitorientierung nach einem durch Aktivität und Arbeitsverpflichtungen geprägten Leben erscheinen lassen, andererseits der Ruheständlerin bzw. dem Ruheständler im Wandel vom tätigen zum zuschauenden Leben eine rollenlose Rolle sowie nicht selten Exklusion und Diskriminierung zumuten. Dass die hier verhandelten „Normbiographien“ im Grunde nur den männlichen Lebenslauf zu beschreiben vermögen und für typisch weibliche Lebensläufe der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts markante, gleichwohl nicht politisch institutionalisierte Einschnitte wie den Auszug des letzten Kindes oder den Verlust des Partners ausgeblendet lassen, begrenzt dieses Interpretationsschema erheblich.

3. Die vielen Gesichter des Alter(n)s

Schon in diesen wenigen Schlaglichtern wird deutlich: Was wir unter „Ruhestand“ verstehen, ist – wie das Altern insgesamt – in hohem Maße ein Resultat sozial vermittelter und individuell adaptierter Konstruktionen (Dyk 2015, 6; Rothermund, Wentura 2007). Wer über den Ruhestand nachdenkt oder spricht, nutzt und formt zugleich seine Alter(n)s-

bilder. Deren soziale Repräsentationen haben sich von der Vorstellung eines bloßen „Disengagements“, wie sie lange vorherrschte und ein Alter(n) beschrieb, das analog zu biologischen Einbußen auch den Rückzug aus sozialen Aktivitäten und Rollen forderte, hin zur Rede von den „Potenzialen des Alter(n)s“ verschoben. Zugleich erleben viele ältere Menschen, dass ihnen die nachberufliche Lebensphase tatsächlich die Möglichkeit bietet, in „später Freiheit“ (Rosenmayr 1983) persönliche Ziele und Interessen zu verfolgen. Viele dieser gesellschaftlichen wie persönlichen Sichtweisen auf das Alter(n) insgesamt und den Ruhestand im Besonderen blenden allerdings soziale Ungleichheiten und individuell-biografische Unterschiede aus, die entscheidend für die Frage sein können, ob und in welchen Bereichen ein alternder Mensch eher dem Rückzug zugeneigt ist oder sich aktivitätsorientiert verhält (Dyk 2015, 39). Weitere Differenzierungen des Alter(n)s, beispielsweise hinsichtlich des Geschlechts, sind hier vonnöten (Feeser-Lichterfeld 2017).

Auch die Übergänge in den Ruhestand haben sich durch die in den 1970er- und 80er-Jahren etablierte Politik der Frühverrentung und der damit einhergehenden Relativierung des Relpensionsalter als eindeutigem Marker des Eintritts in die Altersphase ausdifferenziert. Da es aber dabei blieb, das Ende der Erwerbsarbeit gesellschaftlich eng mit dem Eintritt in das Alter zu verknüpfen, setzte eine soziale Verjüngung des Alters ein, das seit den 1970er-Jahren für immer mehr Menschen bereits in der zweiten Hälfte des sechsten Lebensjahrzehnts begann. Wenngleich diesem Trend zwischenzeitlich sozialpo-

litisch entgegengesteuert und auf eine Berufstätigkeit bis zum regulären, schrittweise verschobenen Renteneintritt hingewirkt wurde, so hat sich die als Alter begriffene Lebensphase – zumal unter dem Eindruck gesteigerter und weiterhin steigender Lebenserwartung – spürbar ausgedehnt. Es braucht nicht viel Phantasie, um zu mutmaßen, dass diese stete Verlängerung des Alters durch Entberuflichung, Verjüngung und Langlebigkeit nicht von Dauer sein wird. Der bereits im Gange befindliche Wandel der gesellschaftlichen Erwartungen in das höhere Lebensalter u.a. mit seinen Initiativen zur Erhöhung der Beschäftigungsquote älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, Förderung von Erwerbsarbeit im Rentenalter sowie verstärktem Engagement in Freiwilligendiensten, Nachbarschaftshilfe und Betreuungs- und Pflegeleistungen in sozialen Nahraum stellt das „Modell Lebensfeierabend“ zunehmend zur Disposition. Argumentiert wird, dass die intensivere Nutzung der eigenen Potenziale nicht nur der Gesellschaft brachliegende Ressourcen eröffne, sondern zugleich den Alten selbst eine von den traditionellen Defizitperspektiven befreite Existenz verspreche (kritisch gegenüber diesem „Produktivitätsdispositiv“: Dyk 2015, 97-101; Mergenthaler u.a. 2015, 27).

4. Aufgaben und Möglichkeiten von Personalentwicklung

Fokussiert man das komplexe (und hier nur in groben Zügen skizzierte) gesellschaftliche und persönliche Geschehen rings um diese, wie Peter Laslett (1995) es bezeichnete, Statuspassage zwischen dem zweiten und dritten Alter, auf das Zueinander von Arbeitnehmer

und Arbeitgeber, stellt sich die Frage nach einem sinnvollen, ja potenziell sogar sinnstiftenden Beitrag von Personalentwicklung. Dabei wird im Folgenden ein weit gefasstes Verständnis von Personalentwicklung – nämlich „das Gesamt der Strategien, Konzepte und Modelle, die darauf bezogen sind, die Kompetenzen der MitarbeiterInnen eines Unternehmens kontinuierlich zu verbessern, an Wandlungen anzupassen bzw. Wandlungen qualifikatorisch zu antizipieren“ (Schrappe 2015, 179) – zugrunde gelegt, das für unser Thema z. B. erst gar nicht zwischen Personal- und Organisationsentwicklung zu unterscheiden versucht.

Entscheidend dafür, ob und welche personalentwicklerischen Maßnahmen initiiert werden, um die Herausforderung „Ruhestand“ meistern zu können, dürfte das in der betreffenden Organisation insgesamt und bei den Personalverantwortlichen insbesondere vorherrschende Alter(n)sbild sein (Moser, Soucek, Hassel 2014, 473): Wo Alter(n) vornehmlich mit Defizit- und auch Verlusterfahrungen assoziiert wird, zielen Maßnahmen wie eine altersgerechte Umgestaltung des Arbeitsplatzes, die Reduzierung von Leistungsanforderungen oder eine Outplacement-Beratung häufig auf das Annehmen der letzten Arbeitsjahre und den Eintritt in den Ruhestand als Ruhe- und Rückzugsphase. Geht es dagegen um die aktive Ausgestaltung dieser unter Umständen ja längeren Zeit, dann werden die Beteiligten eher die notwendige Übergangskompetenz und die dabei nützlichen Ressourcen z. B. durch altersgerechte Weiterbildungsangebote, altersgemischte Arbeitsgruppen, intergenerative Tandembildung oder Mentoringprogramme proaktiv zu fördern versuchen. Andreas

Mergenthaler und Norbert Schneider (2015) empfehlen auf Grundlage umfangreicher empirischer Studien hieran interessierten Organisationen, (a) günstigere Rahmenbedingungen für die Realisierung von Tätigkeitsabsichten zu schaffen, (b) Krankheitsprävention und Gesundheitsförderung zu stärken, (c) geschlechtsbezogene Ungleichheiten im Lebenslauf gezielt reduzieren zu helfen, (d) eine bessere Vereinbarkeit verschiedener produktiver Tätigkeiten zu fördern und – last not least – (e) die Vielfalt des Alters und des Alterns anzuerkennen.

Jeder dieser Punkte verdiente eine genauere Betrachtung. An dieser Stelle sei nur die letzte Handlungsempfehlung eigens unterstrichen: Die starke Variabilität zwischen Individuen und sozialen Gruppen hinsichtlich der je eigenen Ruhestands- und Alter(n)skonzepte verbietet jede Pauschalisierung. Berücksichtigt man, dass Wechselwirkungen und Pfadabhängigkeiten aus früheren Lebensphasen im Sinne biografischer Ressourcen eine wesentliche Rolle für die Lebenschancen und die Lebensführung der 55- bis 70-Jährigen spielen können, erklärt sich die Vielfalt des Alters und des Alterns noch einmal mehr und wird deutlich, wie lohnend eine den gesamten Lebenslauf im Blick behaltende Sicht auf berufliche Entwicklung und Sozialisation sein kann (Super 1990).

So eröffnet sich eine differenzierte Wahrnehmung und Würdigung des jeweiligen Ausmaßes und der Art der formellen und informellen Tätigkeiten im Übergang zum Ruhestand und der dann einsetzenden neuen Lebensphase sowie der grundlegenden Absichten und Einstellungen. Ganz unterschiedliche Gruppen und Muster werden so sichtbar in

der Melange von Kompetenzen und Defiziten, von „produktiven“ und „konsumtiven“ Alter sowie von Hoffnungen und Befürchtungen angesichts des Kommenden (Mergenthaler, Schneider 2015, 258-259). Der Übergang kann dann als mehrstufiger Entscheidungsprozess ohne vorab bestimmbares Ergebnis begriffen, gestaltet und begleitet werden, in dem auf Seiten der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer insbesondere die erlebte Selbstwirksamkeit über das Gelingen und die resultierende Zufriedenheit entscheidet und ein Arbeitgeber deshalb gut beraten ist, sich hinsichtlich der konkreten Ausgestaltung z. B. durch verschiedene Modelle der Altersteilzeit oder ein job sharing flexibel zu zeigen (Moser, Soucek, Hassel 2014, 477).

5. Und Kirche?

Wer gewohnt ist, eher pastoral statt religionsgemeinschaftlich zu denken, wird all das bisher Gesagte auch für das kirchliche Handeln als relevant und Anstoß zur Solidarisierung mit den Herausforderungen und Chancen, Nöten und Grenzen der am Ruhestand Beteiligten (und wer ist das nicht zumindest indirekt?) erachten. Erst recht wird, wer Kirche vornehmlich als Arbeitgeberin von sehr vielen Frauen und Männern sieht, die hier verhandelte Thematik u.a. auf den Alltag in den Personalbüros und die Diskussionen in Berufsverbänden zu beziehen wissen. Ein abschließender Gedanke mag aber vielleicht dann doch spezifisch im Hinblick auf die Frauen und Männer, die hauptberuflich in der Pastoral arbeiten, gewagt sein. Er möchte weder vereinnahmen noch provozieren, wohl aber anregen zum Nachdenken über die auch über das Dienstende hinausreichende (Mit-)Verantwortung

für das „Gemeinsam Kirche sein“ (Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz 2015), vor allem aber für die „hohe Berufung des Menschen“ (GS 3).

Im engeren Sinne zum pastoralen Dienst zählt die katholische Kirche bekanntlich Priester, Diakone sowie Pastoral- und Gemeindereferentinnen und -referenten. Letztere und damit die sog. „Laien im pastoralen Dienst“ blicken auf eine vergleichsweise kurze Berufshistorie von (je nach Diözese unterschiedlich) etwa einem halben Jahrhundert zurück. Da hier besonders in den 1970er- und 80er-Jahren eine hohe Zahl von Einstellungen vorgenommen wurde, scheiden gegenwärtig bzw. in den kommenden Jahren viele Frauen und Männern altersbedingt auch wieder aus diesen Berufen aus. Trotz der aktuell hier noch hohen und mancherorts sogar noch steigenden Zahl der Pastoral- und Gemeindereferentinnen und -referenten bereitet dieser Umstand zusammen mit den seit Jahren rückläufigen und inzwischen konstant niedrigen Zahlen der Priesterweihen (aber auch der Interessierten an einem pastoralen Beruf überhaupt) vielen Pastoral- und Personalverantwortlichen große Zukunftssorgen. In entsprechenden Debatten gilt das Jahr 2030 als markante und zumeist bedrohliche Zäsur kirchlicher Personalpolitik. Eine gründliche statistische Aufbereitung der personellen Situation und ihrer voraussichtlichen Entwicklung in den nächsten Jahrzehnten hätte selbstverständlich auch die Lage der Ordensgemeinschaften und der dort lebenden und pastoral wirkenden Frauen und Männer zu berücksichtigen. Je nachdem, wie weit man den Pastoralbegriff versteht, sind auch Angestellte im Pfarrbüro, als KüsterIn oder OrganistIn, die

Referentinnen und Referenten in kirchlichen Bildungshäusern oder Lehrerinnen und Lehrer an Schulen in kirchlicher Trägerschaft, die MitarbeiterInnen der (erz-)bischöflichen Generalvikariate oder anderer kirchlicher Verwaltungsstellen und last not least – nicht nur wegen ihrer hohen Zahl von besonderem Gewicht – die hauptberuflich im caritativen Feld mit seinen ganz unterschiedlichen Einrichtungen tätigen Frauen und Männer mit in die Betrachtung einzubeziehen. Sie alle und viele kirchliche Angestellte mehr leisten einen Beitrag zur Sendung der Kirche und haben ihre (Berufs-)Biographie in diesen Dienst gestellt.

Wenn man diese Menschen, ihre Berufungen und ihre Charismen ebenso wie ihr Zusammenwirken in der Pastoral verortet in einer professionellen Anwaltschaft für die im Volk Gottes gemeinsame Berufung (Feeser-Lichterfeld 2009), dann gewinnt dieser durchweg diakonische und zwingend selbstlose Zug der Pastoral eine bleibende Relevanz auch über das Dienstende und die Berufungsaufgabe aus Krankheits- oder Altersgründen. Gerade weil die im Ruhestand stehenden ehemaligen kirchlichen MitarbeiterInnen nicht mehr Kirche und Pastoral „lebendig“ halten müssen, vermag ihr Zeugnis für einen Glauben an die besondere Würde aller Menschen in besonderer Weise zu überzeugen. Dabei mag manche erfahrene Kränkung und Verletzung im System „Kirche“ erst verwunden sein wollen. Unbeschadet der existentiell geforderten „Kunst des Abdankens“ (Bromkamp 2015, 110), die Menschen im Übergang in den Ruhestand zu lernen und zu praktizieren haben, erwächst hier gleichwohl eine zweite Chance für diese älteren und altwer-

denden Frauen und Männer: Nicht mehr die anderen aufzumuntern und zu unterstützen, sich in und für Kirche und Pastoral zu engagieren, sondern jetzt sich freiwillig und auf die je eigene Weise selbst zu engagieren. Wenn Personalentwicklung hilft, diese Perspektive mit in die Ruhestandsplanung und Ruhestandsentscheidung einzubeziehen, kann dies – da war sich die eingangs beschriebene Runde sicher – Kirchenentwicklung fördern.

Literatur

Balz, Hans-Jürgen, Plöger, Peter (2015) (Hg.): Systemisches Karrierecoaching. Berufsbiografien neu gedacht, Göttingen.

Bromkamp, Peter (2015): Wenn Pastoral Alter lernt. Pastoralgeragogische Überlegungen zum Vierten Alter, Würzburg.

Dyk, Silke van (2015): Soziologie des Alters, Bielefeld.

Feeser-Lichterfeld, Ulrich (2009): Anspruch und Antwort. Berufen zum Dienst an der hohen Berufung des Menschen, in: Herder Korrespondenz Spezial, H. 1, 40–43.

Feeser-Lichterfeld, Ulrich (2017): Unterschiede, die einen Unterschied machen? Überlegungen zur Alters- und Generationendiversität in Gesellschaft und Kirche, erscheint in: Zeitschrift für Pastoraltheologie 37, H. 2.

Kohli, Martin (1985): Die Institutionalisierung des Lebenslaufs. Historische Befunde und theoretische Argumente, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 37, 1–29.

Laslett, Peter (1995): Das dritte Alter. Historische Soziologie des Alterns, Weinheim.

Mergenthaler, Andreas u.a. (2015): Übergänge, Lebenspläne und Potenziale der 55- bis 70-Jährigen. Zwischen individueller Vielfalt, kulturellem Wandel und sozialen Disparitäten, in: Norbert F. Schneider u.a. (Hg.): *Mittendrin? Lebenspläne und Potenziale älterer Menschen beim Übergang in den Ruhestand*, Opladen, 15–46.

Mergenthaler, Andreas, Schneider, Norbert F. (2015): Potenziale älterer Menschen erkennen, erhalten und fördern. Empfehlungen für Politik, Organisationen und Individuen, in: Norbert F. Schneider u.a. (Hg.): *Mittendrin? Lebenspläne und Potenziale älterer Menschen beim Übergang in den Ruhestand*, Opladen, 253–270.

Moser, Klaus, Soucek, Roman, Hassel, Alice (2014): Berufliche Entwicklung und organisationale Sozialisation, in: Heinz Schuler (Hg.): *Lehrbuch der Personalpsychologie*, 3. Aufl., Göttingen, 449–500.

Rosenmayr, Leopold (1983): *Die späte Freiheit. Das Alter – ein Stück bewußt gelebten Lebens*, Berlin.

Rosenstiel, Lutz von (2014): Die Bedeutung von Arbeit, in: Heinz Schuler (Hg.):

Lehrbuch der Personalpsychologie, 3. Aufl., Göttingen, 25–57.

Rothermund, Klaus, Wentura, Dirk (2007): Altersnormen und Altersstereotypen, in: Jochen Brandtstädter, Ulman Lindenberger (Hg.): *Entwicklungspsychologie der Lebensspanne. Ein Lehrbuch*, Stuttgart, 540–568.

Schrappe, Christine (2015): Personalentwicklung, in: Valentin Dessoy u.a. (Hg.): *Kirchenentwicklung. Ansätze - Konzepte – Praxis – Perspektiven*, Trier, 179–191.

Schweitzer, Jochen, Bossmann, Ulrike (2013): *Systemisches Demografiemanagement. Wie kommt Neues zum Älterwerden ins Unternehmen?* Wiesbaden.

Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hg.) (2015): „Gemeinsam Kirche sein“. Wort der deutschen Bischöfe zur Erneuerung der Pastoral, Bonn.

Super, Donald E. (1990): A life-span, life-space approach to career development, in: Duane Brown, Linda Brooks (Hg.): *Career choice and development. Applying contemporary theories to practice*, 2. Aufl., San Francisco, 197–261.