



EFQM GfAH

Gesellschaft für Arbeitsschutz- und
Humanisierungsforschung mbH
Volkholz und Partner
Friedensplatz 6 · 44135 Dortmund
Tel. (0231) 55 69 76-0
Fax (0231) 55 69 76-30
email: *Nachname Mitarbeiter@gfah-do.de*
Internet: *www.gfah.de*

Kreativität und Innovativität Älterer

Dr. Volker Volkholz

Gliederung:

1. Lust auf Zukunft

- 1.1 Leitfragen
- 1.2 Voraussetzung: erweitertes Innovationsverständnis
 - 1.2.1 Nachhaltige Innovationen
 - 1.2.2 Aufhebung des europäischen Kindermangels
 - 1.2.3 Folgen sozialer Innovationen

2. Ältere als Mit-Erzeuger und Nutzer von Innovationen

- 2.1 Jung und billig gegen alt und teuer
- 2.2 Kreative Arbeitsleistungen – Vergleich der Altersgruppen
 - 2.2.1 Kreative Arbeitsanforderungen
 - 2.2.2 Bewältigung von Arbeitsanforderungen
- 2.3 Ältere in innovativen und nicht-innovativen Betrieben
 - 2.3.1 Annäherung an die betriebliche(n) Wirklichkeit(en)
 - 2.3.2 Alters- und Geschlechtsunterschiede je Betriebstyp
 - 2.3.3 Wissensniveau und –dynamik
- 2.4 Ältere als Nutzer von High-Tech-Produkten und Dienstleistungen
 - 2.4.1 Nachholende Nutzung
 - 2.4.2 Unterschiedliche Werteorientierungen Älterer
 - 2.4.3 Gender-age Gleichstellung
- 2.5 Von der Invention (Erfindung) zur sozialen Innovation: Ältere als Qualität-Promotoren zur Unterstützung der Charta der Rechte hilfs- und pflegebedürftiger Menschen

3. Die Umwandlung der Erhöhung des Renteneintrittsalters in ein Innovationsprojekt – Fallstudie aus betrieblicher Sicht

- 3.1 Änderung der Alterszusammensetzung
- 3.2 Alter(n) in Unternehmensstrategie integrieren
- 3.3 Individuum und Organisation
- 3.4 Auf die einzelnen Unternehmen kommt es an

4. Zur Zukunft älterer Erwerbstätiger

- 4.1 Zusammenwirken des demografischen und des ökonomischen Strukturwandels
- 4.2 Mobilität und Tätigkeitsdauer:
 - 4.2.1 Vergleich mit den USA;
 - 4.2.2. Tätigkeitsdauer und Alter
- 4.3 Kontrafaktische Orientierung
 - 4.3.1 Zwei große Experimente in Deutschland;
 - 4.3.2 Der Reichtum an Humanressourcen in den 90er Jahren und die Vorbereitung ihrer Wiederentdeckung im nächsten Jahrzehnt

5. Schlussfolgerungen: Von der Potenzial- zur Handlungsorientierung

- 5.1 Kernaussagen
- 5.2 Anregungen und Umsetzung
- 5.3 Beantwortung der Fragen der Bundesregierung

1. Lust auf Zukunft¹

1.1 Leitfragen

Kreativität² und Innovativität sind das Potenzial aus dem heraus Zukunft mit all ihren Unwägbarkeiten und Überraschungen gestaltbar ist.

Also ist zunächst zu fragen, welche kreativen und innovativen Leistungen Ältere im Vergleich zu Jüngeren erbringen bzw. erbringen können, wenn sie ihre bislang ungenutzten Potenziale mit einbringen.

Mit „Ältere“ wird hier die Zusammenfassung von mehreren Personengruppen bezeichnet:

- Ältere Erwerbspersonen (Arbeitnehmer, Selbständige, Arbeitslose) (Alter: 50 bis 64 Jahre),
- Senioren; das sind Rentner (Pensionäre) im Alter zwischen 65 und 79 Jahren und
- Hochbetagte, d.h. über 80-Jährige.

Angesichts der Unterschiede zwischen diesen Altersgruppen wird es darauf ankommen, die Frage nach den kreativen und innovativen Leistungen gesondert je Altersgruppe zu erörtern. Auf diese Grundlage kann dann erkundet werden, welche Zukunftsbedeutung, welche Zukunftsfähigkeit Älteren zukommt bzw. zukommen kann. Angesichts der Vielzahl möglicher Zukunftsthemen ist eine Auswahl notwendig. Schwerpunktmäßig werden die Beiträge Älterer zur Beschäftigung und Lebensqualität in den nächsten Jahrzehnten erörtert.

Üblicherweise werden Kreativität, Innovativität und Zukunft im Zusammenhang mit Jugend gedacht, mit Alter werden hingegen eher Vorstellungen wie Erfahrung, Weisheit und Vergangenheit verbunden. Gegen diese Zuordnungsregeln verstoßen die Leitfragen. Um aber den Kontakt zur Wirklichkeit nicht zu verlieren, wird stark empirisch argumentiert. Wert wird auf die Feststellung gelegt, dass die vorgeführten Belege **nachprüfbar** sind.

Was wird unter Kreativität, unter Innovativität verstanden? Warum die Doppelbezeichnung „Kreativität und Innovativität“?

Kreativität bezeichnet die Fähigkeit, Verbesserungen und Neues zu erkennen; Innovativität hingegen die Fähigkeit, diese Erkenntnisse auch umzusetzen. Kreativität ist also die Voraussetzung für Innovativität – aber längst nicht jede kreative Erkenntnis wird zu einer innovativen Leistung. Dieser Sachverhalt begründet die Doppelbezeichnung „Kreativität und Innovativität“. Bezeichnet wird hierdurch die Beziehung zwischen Erkennen und Tun.

Kreativität und Innovativität werden in diesem Kapitel zunächst als erwerbswirtschaftlich erbrachte Arbeitsleistungen verstanden. Es wird also gezeigt, in welchem Umfang und welcher Intensität kreative Leistungen auch von Älteren erwartet und wie diese Anforderungen bewältigt

¹ Die Erstellung dieses Kapitels ist nur durch die Projektförderung seitens der Hans-Böckler-Stiftung und des BMBF möglich geworden (der Verfasser ist selbständiger Unternehmer). Beiden sei für ihre Unterstützung und Nicht-Einflussnahme gedankt.

² Vergl.: Karl Steinbuch: Mensch, Zukunft, Technik, Stuttgart 1971, Kapitel Kreativität

werden. Zugleich werden empirische Hinweise dafür geliefert, dass vorhandene Potenziale bei weitem nicht ausgeschöpft werden.

Der Abgleich von erwarteten kreativen Leistungen mit den bewältigten tatsächlichen Leistungen bedeutet, dass Kreativität hier nicht einfach als individuelles Vermögen, sondern als Wechselwirkung von Individuum und Organisation (Unternehmen) zu verstehen ist. Die Darstellbarkeit dieser Wechselwirkung erlaubt mittels weiterer Merkmale sowohl die Einbeziehung der Biografien der Individuen als auch die Berücksichtigung unternehmerischer Entscheidungen. Von beiden Möglichkeiten wird Gebrauch gemacht. Vorgelegt werden Informationen, die für die Bundesrepublik repräsentativ und statistisch sicher (geringe Streuung) sind. Solche Analysen sind ziemlich selten, also gewöhnungsbedürftig und auch besonders sorgfältig und kritisch zu lesen.

Für Ältere als Rentner stehen vergleichbare Informationen nicht zur Verfügung. Annäherungen an die Kreativität und Innovativität von Rentnern ergeben sich aber durch Ausweitungen zur Nutzung von High-Tech-Produkten und -Dienstleistungen sowie aus Analysen zur Qualität ehrenamtlicher Tätigkeit. Betont wird hier der Zusammenhang von individueller Lebensqualität und wirtschaftlich relevanten Aktivitäten.

Die Grundmelodie des 5. Altenberichts, der auf die Stärken und Chancen Älterer setzt, wird also in einer bestimmten Variation gespielt.

1.2 Voraussetzung: erweitertes Innovationsverständnis

1.2.1 Nachhaltige Innovationen

Diese Diskussion mit ihrer Absicht, die „Lust auf Zukunft“, also Lebensfreude und Fröhlichkeit, zu stützen, ist an die Voraussetzung eines erweiterten nachhaltigen Innovationsverständnisses gebunden. Das bedeutet:

Überwiegend werden Innovationen als entscheidende Mittel der Produktivitätserhöhung und der Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit gesehen. Das gilt auch für diesen Bericht. Sodann existiert ein einfaches, erweitertes Innovationsverständnis. Es betont, dass kreative und innovative Leistungen erst durch die Kombination und Abstimmung von technischen, organisatorischen und personellen Lösungen entstehen. Eindrucksvoll hat dies die OECD in ihrer neuen Studie „The Economic Impact of ICT“³ belegt. Auch dieser Orientierung wird hier gefolgt werden. Schließlich gibt es aber noch ein Innovationsverständnis, das auch im Ergebnis radikale soziale Innovationen einschließt. In diese Richtung wird wenig(er) gedacht und erprobt.

Es gibt aber zwei solcher Innovationen, die für das Überleben und die Entwicklung der europäischen Gesellschaft von letzthin entscheidender Bedeutung sind:

- Die Aufhebung des Kindermangels in Europa durch die Schaffung einer kinder- und elternfreundlichen Gesellschaft.

³ ICT: Information and Communication Technologies; OECD: The Impact of ICT - Measurement, Evidence and Implications, Paris 2004

- Die Sicherung eines menschenwürdigen Lebens und Sterbens Hochbetagter.⁴

Misslingt die Bewältigung der erstgenannten Herausforderung, so stirbt Europa mit einer Prozessdauer von mehreren Jahrhunderten. Misslingt die Lösung der zweiten Herausforderung, so findet eine Barbarisierung bislang relativ ziviler Gesellschaften statt.

Die Lösungschancen für beide Herausforderungen sind derzeit recht unterschiedlich:

Für die Sicherung eines menschenwürdigen Lebens und Sterbens Hochbetagter (sh. FN 4) liegt eine geniale soziale Erfindung vor: Die Charta der Rechte hilfs- und pflegebedürftiger Menschen. Diese Charta ist ein bemerkenswertes Dokument eines erdnahen Humanismus. Sie wird in diesem Bericht vorgestellt werden, vgl. Kapitel 2.5. Gefragt wird, wie aus der Charta durch Förderung ihrer Umsetzung eine soziale Innovation werden kann. Für die Herausforderung „Sicherung eines menschenwürdigen Lebens und Sterbens Hochbetagter“ ist also eine Lösung vorstellbar.

Noch wesentlich schwieriger hingegen dürfte die Entwicklung einer kinder- und elternfreundlichen Gesellschaft sein. Hier bestehen erste Lösungsansätze, aber es wird noch vieler Gedanken und Experimente bedürfen, bevor nachhaltige Verbesserungen zu berichten sein werden. Hier hilft derzeit nur, sich auf ein zielorientiertes, lernendes Vorgehen einzulassen.

Es ist nicht die Aufgabe dieses Berichtes, sich über die Kinderfrage den Kopf zu zerbrechen⁵. Da aber die Lebenschancen Älterer zunehmend zum Echo der nicht-geborenen Kinder werden, sei die Kernbedeutung des Kindermangels kurz erläutert:

1.2.2 Aufhebung des europäischen Kindermangels⁶

Kindermangel liegt vor, wenn die Nettoreproduktionsrate⁷ dauerhaft⁸ kleiner 1 (<1) ist, wenn also beständig weniger Kinder als zur Bestandserhaltung der Bevölkerung erforderlich sind, geboren werden. Dies ist in Deutschland seit 1970 und in ganz Europa etwa seit 1990 der Fall.

Kurzfristig, d.h. etwa in einem Zeithorizont von bis zu 30 Jahren, können die Vorteile nicht-geborener Kinder überwiegen. Anstatt in diese zu investieren, können die Erwachsenen mehr kon-

⁴ Gilt für alle Menschen: Hochbetagte werden aber zurecht wegen ihrer erwartbaren enormen Zunahme und ihrer größeren zeitlichen Nähe zum Tod hervorgehoben.

⁵ Vgl. hierzu die Berichte der Jugend- und Familienkommissionen;

⁶ Statistisches Bundesamt: Bevölkerungsvorausschätzung bis 2050, Wiesbaden 2003: Annahme einer konstanten, alternativlosen Geburtenhäufigkeit von 1,4 Kinder je Frau;

Kommission der Europäischen Gemeinschaften; Mitteilungen der Kommission: Grünbuch des demografischen Wandels – eine neue Solidarität zwischen den Generationen, Brüssel 2005. Zeigt, dass der demografische Wandel, insbesondere der Kindermangel, eine europäische Herausforderung darstellt.

H. Birg: Die demografische Zeitenwende – Der Bevölkerungsrückgang in Deutschland und Europa, München, 3. Aufl. 2003: Bei Kindermangel gibt es keine Generationengerechtigkeit.

UNO–Population Division: World Population in 2300, New York, 2004. zeigt, dass bei Konstanz der Geburtenraten, Europa sich auflösen wird.

⁷ Nettoreproduktionsrate = Anzahl geborener Kinder je Frau : bestandserhaltende Kinderzahl.

aktueller Wert: $rz = 1,4 : 2,1 = 0,67$, d.h. die nachwachsende Generation ist um zwei Drittel kleiner als die Elterngeneration.

⁸ Dauerhaft = d.h. mehrere bis viele Jahrzehnte bestehend.

sumieren und sparen. Langfristig überwiegen aber die Nachteile dramatisch. Deutschland befindet sich in der Übergangsphase von Vor- zu Nachteilen, wie die Diskussionen um die Sozialversicherung zeigt⁹.

Ist die Nettoreproduktionsrate dauerhaft <1 , so bedeutet dies,

- a) die Bevölkerung altert erst und schrumpft dann,
- b) bei Fortbestand des Kindermangels verschwinde Bevölkerung und Kultur: Europa stirbt.¹⁰
- c) lange bevor die Selbstauflösung der Bevölkerung eintritt, sind schwere Wirtschaftskrisen unvermeidlich.

Die Ökonomen der Forschungsgruppe Deutsche Bank und der OECD haben gezeigt, dass bei Mobilisierung aller Ressourcen – vor allem aber der Humanressourcen – also bei Ausschöpfung der Flexibilitätsspielräume dieser Gesellschaft, ein mäßiges Wachstum der Wirtschaft bis 2050 aufrecht erhalten werden kann. Ressourcenmobilisierung bedeutet:¹¹

- mehr Zuwanderer (Woher kommen die benötigten qualifizierten Arbeitskräfte?)
- mehr Globalisierung, d.h. u.a. mehr Arbeitsplatzverlagerung
- länger (in Jahren) arbeiten
- mehr (in der Woche) arbeiten
- flexibler, mobiler tätig sein
- billiger arbeiten
- qualifizierter arbeiten; Bildung kann zur Last werden
- mehr private Vorsorge.

Das Bedrückende an diesem Maßnahmenkatalog ist nicht einmal so sehr, dass er wehtut. Bedrückend ist seine nur befristete Wirksamkeit. Keine dieser Maßnahmen trägt zur Erhöhung der Kinderzahl bei – also geht die Schrumpfung der Bevölkerung weiter und weiter¹². In der Diskussion über und mit Älteren muss klar sein:

⁹ Der Wechsel von Vor- zu Nachteilen bei geringer Kinderzahl lässt sich aus Birg, H.: Die demografische Zeitenwende, op.cit. ableiten und folgt aus Adrian, H.: Foliensatz zur Demografie, Universität Mainz (zu finden im Internet).

¹⁰ Offen ist aber, ob Europa ein menschenleerer Raum wird, durch dessen Stadtruinen Wölfe und Bären streifen, überlegend, wie der Ärmelkanal zu überqueren ist, oder ob der geografische Raum Europas von anderen Kulturen besetzt wird. Grundsätzlich denkbar ist auch eine Mischung von alter und neuer Kultur – dies aber übersteigt das Vorstellungsvermögen des Verfassers.

¹¹ Vergl. die zahlreichen Studien der Forschungsgruppe der Deutschen Bank zu den ökonomischen Folgen des demografischen Wandels: www.db-research.de. Hrsg. OECD; J.O. Martins, F. Gonend, P. Antolin, Ch. de la Maisonneuve, K. Yoo : The Impact of Ageing on Demand ; Factor Markets and Growth ; Economic Working Papers N 420 ; www.oecd.org/exco

¹² Den Einfluss der Arbeitswelt auf die Kinderlosigkeit von Frauen in Deutschland hat Dorbritz gezeigt. Vergl. H. Dorbritz: Polarisierung versus Vielfalt, in: Zeitschrift für Bevölkerungswissenschaft, Heft 2-4/2003, S.415

- Die Zukunft der Älteren ist ein Echo auf den Kindermangel.
- Bei Fortbestand des Kindermangels gibt es keine Generationengerechtigkeit.
- Ein **dauerhafter** Kindermangel verunmöglicht ein menschenwürdiges Leben im Alter.

In der Diskussion um den Kindermangel wird zu sehr nationalstaatlich gedacht. Da er aber eine europäische Herausforderung darstellt, wird nicht nur die Inlandsnachfrage gemindert, sondern es leiden auch die Exporte in andere europäische Länder. Dort wird ebenfalls die Nachfrage demografiebedingt in Mitleidenschaft gezogen werden.

Es darf auch nicht übersehen werden, dass die Menschen anfangen werden, bereits auf die Antizipation (Vorhersage) demografischer Ereignisse zu reagieren, anstatt auf die Ereignisse selbst. Also findet eine Art „Zeitverkürzung“ statt, wodurch unerwünschte ökonomische Folgen noch schneller auftreten können.

In dem beschleunigten Aufbau einer kinder- und elternfreundlichen Gesellschaft gibt es keine Alternative. Es ist eine Überlebensfrage der europäischen Gesellschaften.

1.2.3 Folgen sozialer Innovationen

Voraussetzung und Folge der beiden sozialen Innovationen – Lösung der Kinderfrage und Sicherung der Menschenwürde Hochbetagter – ist, dass entschieden mehr als vorhanden betreuende Beschäftigungsverhältnisse vonnöten sind. Der Bedarf hieran ist so groß, dass von einem wirklichen Beitrag zur Verringerung der Arbeitslosigkeit zu sprechen ist.

Zusätzlich wird die Lösung der genannten sozialen Innovationen dazu führen, dass bestimmte technische Innovationen mächtig Auftrieb erhalten werden. Für die Energie-Technologien kann dies abgesichert gelten. Ein Wiederanstieg der Geburten steigert den Energiebedarf. Gleichzeitig werden in der ersten Hälfte dieses Jahrhunderts die Öl- und Gasressourcen knapp: also besteht ein gewaltiger Innovationsbedarf.¹³ Je stärker diese sozialen Innovationen als Impulsgeber für technische Innovationen zur Geltung kommen, um so stärker werden zusätzliche Wachstumsimpuls für die Wirtschaft. Woran es gegenwärtig mangelt, ist die Klärung der Finanzierung beider sozialen Innovationen. Es ist eine Prioritätenfrage.

Gesellschaften aber, die sich weigern, Geburt und Tod eine Schlüsselbedeutung einzuräumen, verraten die Menschenwürde ihrer Mitglieder. Dieses kann geschehen. Geschieht es, so ist nicht nur die Diskussion um ein positives Verständnis des Alterns gescheitert, sondern auch die Lebensqualität aller Individuen.

¹³ Die drohende Knappheit der Öl- und Gasreserven ist strittig. Eine der besten Darstellungen von Pro und Kontra findet sich in einer Studie des dänischen Technologie-Rates; Teknologirådet: Oil based Technology and Economy – Prospects for the Future, Dänemark, Frühjahr 2004.

2. Ältere als Mit-Erzeuger und Nutzer von Innovationen

2.1 Jung und billig gegen alt und teuer

Demografische und ökonomische Entwicklungen überlagern sich weltweit, so dass die Entgegensetzung jung und billig gegen alt und teuer entsteht. Zwar altern auch die asiatischen Länder (auch ohne Japan), aber ihr Medianalter¹⁴ ist und wird deutlich jünger bleiben als das Europas, was übrigens auch für Nordamerika gilt¹⁵. Die Lohnunterschiede zwischen den Kontinenten sind bekannt. Selbst bei Angleichungstendenzen (was noch lange nicht Gleichheit bedeutet) sind sie auf alle Fälle in den kommenden Jahrzehnten von Bedeutung.

Es ist nicht Aufgabe dieses Berichtes ein Weltgemälde¹⁶ zu entwerfen. Es gibt auch schon reichlich hiervon¹⁷. Allerdings ist auch klar, dass infolge der erwartbaren demografischen Verschiebungen in Europa die zukünftigen kreativen und innovativen Leistungen Älterer zumindest ihrem Bevölkerungsanteil entsprechen müssen. Mehr ist wünschenswert.

Also wird in diesem Kapitel gefragt, welche Rolle Ältere als Miterzeuger und Nutzer von Innovationen spielen. Unterschieden wird zwischen Älteren als Erwerbstätigen und Älteren als Rentnern. Bei den älteren Erwerbstätigen werden in den Abschnitten 2.2 und 2.3 deren kreative Arbeitsleistungen mit denen jüngerer Erwerbstätiger verglichen.

Als potenzielle Erzeuger von sozialer Innovation werden die Rentner in Abschnitt 2.5 vorgestellt. Dieser letztgenannte Akzent ist sehr bewusst gesetzt worden: So unstrittig eine internationale Wettbewerbsfähigkeit von Bedeutung ist, so unverzichtbar ist auch die Verteidigung der individuellen Menschenwürde, hier die Fürsorge für hilfs- und pflegebedürftige Menschen. Es ist bereits im 1. Abschnitt argumentiert worden, dass eine totale Ökonomisierung aller - auch der privaten Lebensbereiche - letztendlich auch der Wirtschaft schadet.

Realistischerweise ist damit die Ungleichung „jung und billig gegen alt und teuer“ nicht aufgelöst. Aber es werden einige Zeichen der Ermutigung gesetzt, denen eben weitere folgen müssen.

¹⁴ Medianalter gibt das Alter an, bei dem jeweils 50% der Bevölkerung älter bzw. jünger sind.

¹⁵ United Nations Population Division: World Population Prospects. The 2000 Revision, S. 14

¹⁶ Eine überaus bemerkenswerte Analyse findet sich in der OECD-Studie: A. Maddison: The World Economy – A Millennial Perspective, OECD 2001. Diese Studie enthält 1000 bis 2000-jährige ökonomische Zeitreihen für nahezu jedes Land der Erde.

¹⁷ Mit dem Schwerpunkt Auf Deutschland, vergl. Prognos AG, Deutschland Report 2002-2020, Basel 2002, insbesondere die Kapitel 1 bis 3.

2.2 Kreative Arbeitsleistungen – Vergleich der Altersgruppen¹⁸, ¹⁹

2.2.1 Kreative Arbeitsanforderungen

Gesetzt seien folgende Begriffsbestimmungen:

Potenzial (in Bezugs auf etwas) = genutzte + ungenutzte + unbekannte Fähigkeiten

Ungenutzte Fähigkeiten = nicht-genutzte (aber vorhandene) + fehl-genutzte Fähigkeiten

Zunächst werden die genutzten Fähigkeiten diskutiert. Nach und nach werden die anderen Aspekte des Potenzialbegriffs in die Diskussion einbezogen. Also ist zuerst die Frage zu beantworten: In welchem Umfang werden von älteren im Vergleich zu jüngeren Erwerbstätigen kreative Arbeitsleistungen erwartet?²⁰

Es gibt sehr unterschiedliche Arbeitsanforderungen. Sie lassen sich aber nach dem Ausmaß, mit dem Erwerbstätige Lern- und/oder Kreativitätsanforderungen zu bewältigen haben, in Gruppen zusammenfassen. So entsteht die überschneidungsfreie²¹ Typologie von Arbeitsanforderungen²², vergl. Übersicht 1.

Anforderungen	Definition
Erwerbstätige mit Kreativitätsanforderungen	zumindest häufig Neues erproben, Verfahren verbessern
Lernanforderungen	häufig sich in neue Situationen hineindenken, aber allenfalls gelegentliche Kreativitätsanforderungen

¹⁸ Der im folgenden vorgelegte Forschungsansatz ist darauf angelegt, einerseits für Deutschland repräsentative Informationen vorzulegen, andererseits es aber Unternehmen, die eine Mitarbeiterbefragung durchführen, esmit nur 4 Fragen zu erlauben, sich eine eigenes Urteil zu bilden.

¹⁹ Maßgeblich beigetragen zu dieser Lösung haben die finnischen Arbeiten zum ‚work ability index‘. Betont wird, dass es weniger in der Arbeitswelt auf die absolute Leistung als auf die relationale Leistung, also die Beziehung zwischen geforderter und verfügbarer Leistung ankommen. Hierauf baut der hier vorgelegte Ansatz auf. Die Finnen haben ihre Forschungsergebnisse in ein Umsetzungsprojekt überführt, vergl. J. Ilmarinen, V. Louthevaara, (ed) : Finn Age – Respect for the ageing : Action programme to promote health, work ability and well-being of aging workers in 1990-96, Helsinki, 1999. Der finnische Ansatz ist ein Exportschlager (teilweise Ausnahme: Deutschland) geworden, vergl. J. Ilmarinen: Ageing workers in the European Union – Status and Promotion of work ability, employability and employment, Helsinki 1999. Beide Bücher enthalten zahlreiche Quintessenzen über gesundes lernendes Alter.

²⁰ Datengrundlage der folgenden Erörterung ist die BiBB/IAB/BAuA-Beschäftigungserhebung von 1998/99. Dieser Datensatz hat eine Stichprobengröße von 0,1% der Erwerbstätigen in Deutschland, was einer Zusatzerhebung zum Mikrozensus entspricht. Der Datensatz ist in den letzten 26 Jahren viermal erhoben worden (1979, 1985/86, 1991/92 und 1998/99). Insbesondere die Datensätze von 1991/92 und 1998/99 sind über Strecken vergleichbar. Die nächste Erhebung findet 2005/06 statt, so dass demnächst eine aktuelle Überprüfung der hier getroffenen Auswertungen möglich ist. Für Forschungszwecke sind diese Datensätze kostenlos verfügbar. Hieraus ergibt sich der nicht selbstverständliche Sachverhalt, dass alle hier getroffenen Aussagen tatsächlich **nachprüfbar** sind. Alle hier vorgelegten Auswertungen entstammen GfAH-Sekundäranalysen dieser Datensätze.

²¹ Jede/r Erwerbstätige wird nur einem Anforderungstyp zugeordnet.

²² Aus der Tatsache einer Beschäftigterhebung folgt, dass Arbeitsanforderungen hier so beschrieben werden, wie sie von den Erwerbstätigen wahrgenommen werden.

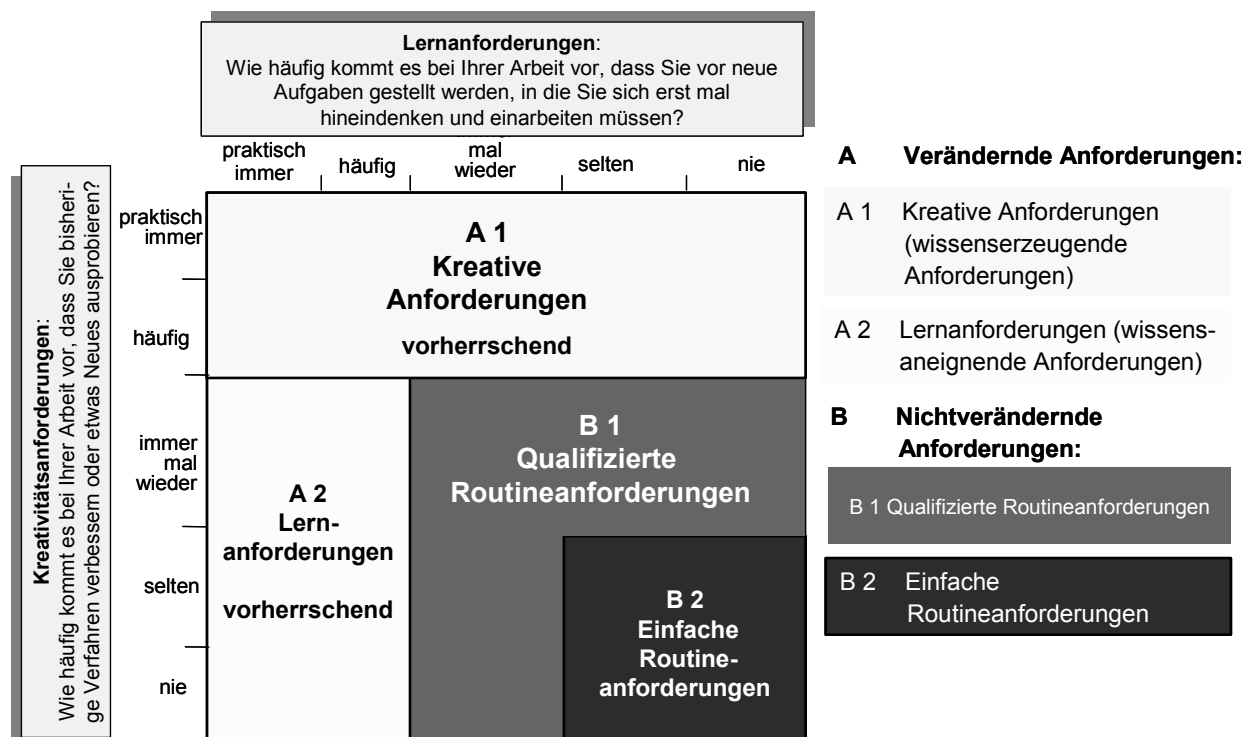
qualifizierten Routineanforderungen	Lern- oder Kreativitätsanforderungen liegen nur gelegentlich vor
einfachen Routineanforderungen	praktisch keine bis nie Lern- oder Kreativitätsanforderungen

Übersicht 1: Arbeitsanforderungen in der Arbeitswelt

Selbstverständlich gibt es noch viele andere Anforderungen, die hier nicht berücksichtigt sind. Aber die in der vorgenannten Übersicht wiedergegebene Anforderungstypologie erfasst für die Gegenwart und die Zukunft (Wissengesellschaft!) wesentliche Eigenschaften: Sie gibt Auskunft über vorhandene und verweigerete Lern- und Kreativitätschancen in der Arbeitswelt.

Die Anforderungstypologie ist aus der Kombination zweier Fragen entwickelt worden:

- Einmal der Frage nach der Häufigkeit, mit der in der Arbeit Neues zu erproben, Verfahren zu verbessern sind.
- Zum anderen der Frage nach der Häufigkeit, sich in neue Situationen hineinzudenken.



Die Anforderungstypologie hat sich in verschiedenen Tests, vergl. FN 23 als trennscharf erwiesen; sie ist in Untertypen ausdifferenzierbar.

Quelle: GfAH-Sekundäranalyse des BiBB/IAB/BAuA-Datensatzes „Qualifikation und Erwerbsarbeit“ 1998/99

Übersicht 2: Konstruktion der Vierer-Anforderungstypologie

Die Kreuztabellierung hat ergeben, dass, wer die erste Frage mit ‚praktisch immer‘ oder ‚häufig‘ beantwortet hat, auch die zweite Frage bejaht. Umgekehrt ist aber der Zusammenhang viel

schwächer. Das heißt: Es gibt eine relativ bedeutsame Anzahl von Personen, die angeben, dass sie ‚praktisch immer oder häufig‘ mit Lernanforderungen aber nur ‚immer mal wieder bis niemals‘ mit kreativen Anforderungen zu tun haben.

Damit ist der Ausgangspunkt für die Typologie-Konstruktion gegeben²³.

Eine Aufschlüsselung der Anforderungen nach Altersgruppen ergibt die Übersicht 3. Für jede Altersgruppe sowie für die Erwerbstätigen insgesamt ist die relative Häufigkeit der einzelnen Anforderungstypen angegeben: 23,1% der 40- bis 49-Jährigen und 22% der über 50-Jährigen geben an, häufig kreative Anforderungen zu erfüllen.

Anforderungstypologie	Altersgruppen				
	bis 30	30 – 39	40 – 49	50 und älter	gesamt
Kreative Anforderungen	19,9	24,7	23,1	22,0	22,7
Lernanforderungen	17,3	17,9	16,5	16,5	17,0
Qualifizierte Routineanforderungen (gelegentliche Lern- oder Kreativitätsanforderungen)	32,8	32,7	34,2	31,3	32,8
Einfache Routineanforderungen (praktisch keine Lern- oder Kreativitätschance)	30,1	24,8	26,2	30,2	27,5
Gesamt	100	100	100	100	100

Quelle: GfAH-Sekundäranalyse der BiBB/IAB/BAuA-Beschäftigungserhebung von 1998/99.

Lesebeispiel:

22% der über 50-Jährigen geben an, häufig mit kreativen Anforderungen zu tun zu haben.

Übersicht 3: Vergleich der Altersgruppen nach Anforderungstypen (Spaltenprozent)

Das wichtigste Ergebnis lautet: Die Verteilung der Arbeitsanforderungen ist in jeder Altersgruppe näherungsweise gleich. Zwischen der Häufigkeit kreativer Älterer und der Häufigkeit kreativer Jüngerer gibt es keine nennenswerten Unterschiede²⁴.

Sodann sollte auffallen, dass in allen Altersgruppen etwa 40% der Erwerbstätigen Lern- oder Kreativitätsanforderungen zu genügen haben; 60% der Erwerbstätigen aber eben nicht.

27% geben an, praktisch keine Lern- oder Kreativitätsanforderungen zu haben;

33% berichten immerhin davon, dass ‚immer mal wieder‘ solche Anforderungen auftreten.

²³ : V. Volkholz, A. Köchling: Arbeiten und Lernen, in: Bilanzierung innovativer Arbeitsgestaltung, Band 3: Nachhaltige Arbeitsgestaltung - Trendreports zur Entwicklung und Nutzung von Humanressourcen, Brödner/Knuth (Hg.), München/Mering 2002; V. Volkholz, A. Köchling: Lernen und Arbeiten, in: Kompetenzentwicklung 2001, Tätigsein - Lernen - Innovation, Münster/N.Y./München/Berlin 2002

²⁴ Ein wenig erstaunlich ist dieses Ergebnis schon. Immerhin ist die Struktur der erworbenen Qualifikationen bei den Älteren nicht so gut wie bei den Jüngeren. Offensichtlich erbringen Erfahrung und Weiter-Lernen Kompensationswirkungen.

In jeder Altersgruppe bestehen also erhebliche Ungleichheiten hinsichtlich der Lern- und Kreativitätsanforderungen bzw. allgemeiner gesprochen, den Chancen zur Teilhabe an der Wissensgesellschaft.

Die Diskussion um ein lebenslanges Lernen verfehlt die Wirklichkeit in zweifacher Hinsicht:

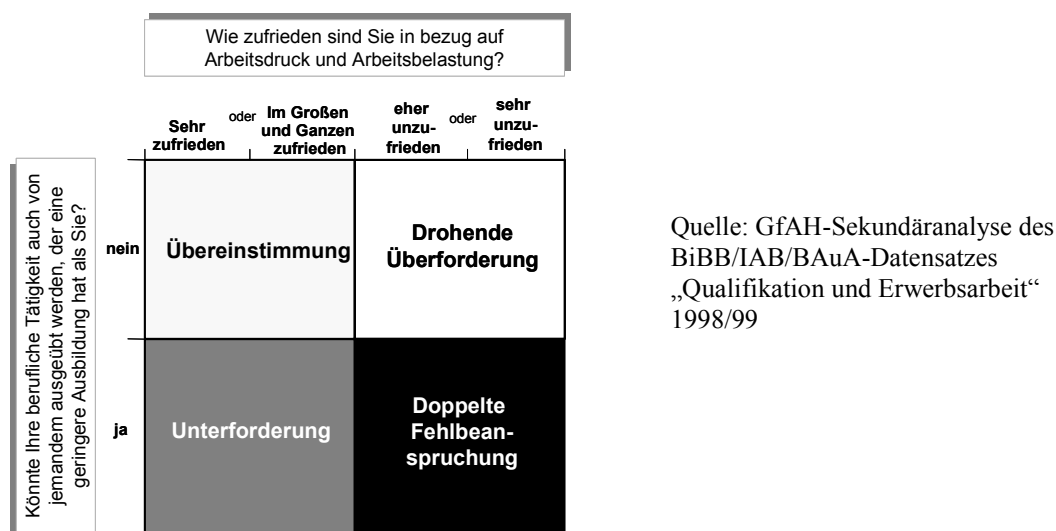
- Einmal wird übersehen, wie gezeigt worden ist, dass viele Erwerbstätige – auch Ältere – verzweifelt wenig Chancen haben, zu lernen.
- Zum anderen wird übersehen, wie im nächsten Unter-Abschnitt zu zeigen sein wird, dass für eine größere Anzahl von Erwerbstätigen Lernen eine Selbstverständlichkeit ist, die aber von Überforderungssyndromen bedroht ist.

Ohne diese Differenzierungsleistungen droht „lebenslanges Lernen“ ein Programm der bloßen Überwälzung gesellschaftlicher Probleme auf Individuen zu werden. Das wäre schade, denn die von der Bund-Länder-Kommission vorgelegte „Strategie für lebenslanges Lernen“ enthält (ansonsten) viele bedenkenswerte Gesichtspunkte.²⁵

2.2.2 Bewältigung von Arbeitsanforderungen

Wie werden nun die Erwerbstätigen mit den ihnen gestellten Anforderungen fertig? Sind sie zu niedrig, eher zu hoch oder passend?

Übersicht 4 beschreibt, wie diese Fragen in auswertbare Merkmale übersetzt worden sind.



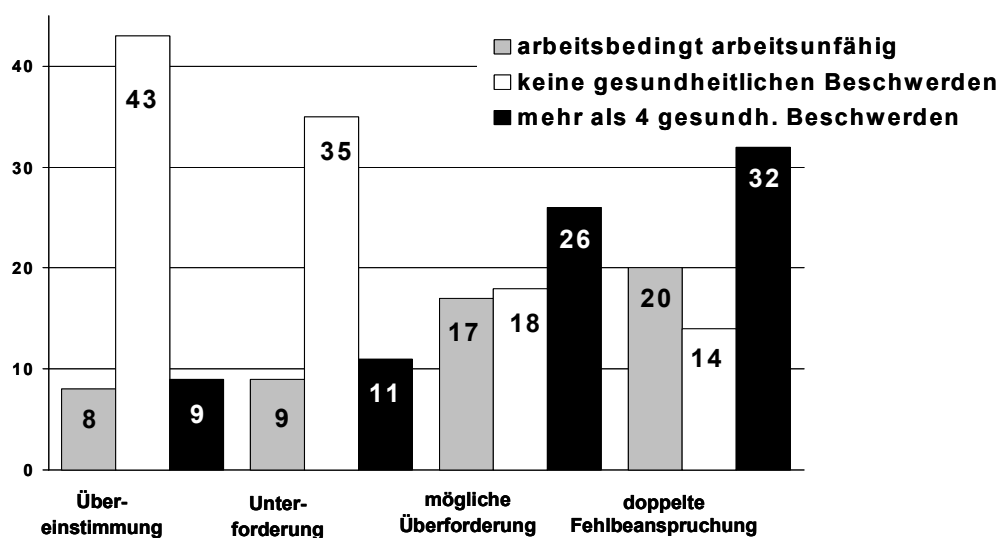
Übersicht 4: Konstruktion der Bewältigungs-Typologie 1989/99 (in %)

²⁵ Vergl. Bund-Länder Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung: Strategie für lebenslanges Lernen in der Bundesrepublik Deutschland, H 115 der BLU-Reihe Materialien zur Bildungsplanung und zur Forschungsförderung, Bonn, 2004. Besonders zu betonen ist das Konzept des Lernens in Lebensphasen. Ist dieses Konzept umsetzbar und orientieren sich auch noch die präventiv-gesundheitlichen Überlegungen hieraus, so steigen für viele Menschen ihre Zukunftschancen.

Wie bei der Anforderungstypologie sind auch bei der Bewältigungstypologie 2 Fragen miteinander kombiniert worden:

- Einmal die Frage nach der Unterforderung (kann die Tätigkeit auch von jemanden mit einer geringeren Ausbildung ausgeübt werden?);
- Zum anderen die Frage nach der drohenden Überforderung (übersetzt durch die Unzufriedenheit mit dem Arbeitsdruck).

Die Zweifel an der Berechtigung Überforderungen durch die Arbeitsunzufriedenheit mit dem Arbeitsdruck zu beschreiben, schwanden, als sich herausstellte, dass die Bewältigungstypologie gut mit Gesundheitsfragen korreliert. Die Ergebnisse sind in der Übersicht 5 dargestellt.



Quelle: GfAH-Sekundäranalyse des BiBB/IAB/BAuA-Datensatzes „Qualifikation und Erwerbsarbeit“ 1998/99

Übersicht 5: Bewältigungs-Typologie und Gesundheitsmerkmale 1998/99 (in %)

Die Ergebnisse in der obigen Übersicht belegen deutliche Zusammenhänge zwischen der Bewältigungs-Typologie und den Indikatoren der gesundheitlichen Verfassung: Unterschiede um das Doppelte bis Dreifache zwischen den Extremtypen „Übereinstimmung“ und „doppelte Fehlbeanspruchung“ sind ein Argument.

Mit Hilfe der Bewältigungstypologie ist es nun möglich, Aussagen über ungenutzte Potenziale zu treffen:

- Unterforderung, d.h. der Erwerbstätige kann mehr als von ihm verlangt wird, verweist auf nicht-genutzte Potenziale.
- Drohende Überforderung hingegen signalisiert fehlgenutzte Fähigkeiten.
- Beides zusammen: nicht-genutzte + fehl-genutzte Fähigkeiten ergeben die ungenutzten Potenziale.

Welcher Zusammenhang besteht nun zwischen dem Alter, den Arbeitsanforderungen und der Bewältigung derselben?

Vorherrschende Lern- und Kreativitätsanforderung	Alter															
	20 bis 29 Jahre				30 bis 39 Jahre				40 bis 49 Jahre				50 Jahre u. älter			
	a	b	c	d	a	b	c	d	a	b	c	d	a	b	c	d
Kreativitätsanforderungen = 100 je Altersgruppe	54	23	16	7	55	17	20	8	55	16	21	8	55	17	23	6
Lernanforderungen = 100 je Altersgruppe	57	18	18	7	50	21	20	9	52	19	20	9	53	17	21	10
Qualifizierte Routineanforderungen = 100 je Altersgruppe	52	29	11	8	51	27	13	9	51	27	14	9	50	27	15	8
Einfache Routineanforderungen = 100 je Altersgruppe	37	42	9	12	35	43	8	14	38	44	7	11	34	48	9	9
Anforderungsgruppe n = gesamt = 100	50	29	13	9	49	26	15	10	50	26	16	9	48	27	17	8
Achtung: Rundungsbedingte Fehler Bewältigungstypologie a = Übereinstimmung, keine Fehlbeanspruchung b = Unterforderung (vorhandene Qualifikation zu hoch), aber: kein Stress c = mögliche Überforderung (Unzufriedenheit mit Arbeitsdruck), aber: Qualifikation angemessen d = doppelte Fehlbeanspruchung: sowohl Über- als auch Unterforderung Kreativitätsanforderung: zumindest häufig Neues erproben, Verfahren verbessern Lernanforderungen: zumindest häufig lernen, ohne Anspruch auf Neuerungen Qualifizierte Routineanforderungen: gelegentliche Lern- oder Kreativitätsanforderungen Einfache Routineanforderungen: kaum bis keine Lern- oder Kreativitätsanforderungen																

Quelle: GfAH-Neuauswertung der BiBB/IAB-Beschäftigungserhebung von 1998/99

Lesebeispiel: Die Gruppe der 20- bis 29-Jährigen, die mit kreativen Anforderungen konfrontiert ist, gibt an, dass

- 23% von ihnen unterfordert sind (b-Spalte),
- 16% unter drohender Überforderung leiden,
- 7% eine doppelte Fehlbeanspruchung aufweisen, also sowohl unter- als überfordert sind und
- 54% keine Fehlbeanspruchung haben, hier also Anforderungen und Fähigkeiten übereinstimmen.
- Die Summe der Anteile ergibt 100 %, das sind alle 20- bis 29-Jährigen mit kreativen Anforderungen.

Übersicht 6: Die Bewältigung von Arbeitsanforderung in den Altersgruppen (Zeilenprozente)

Mit Blick auf die Übersicht 6 ist festzustellen:

- Zwischen den Altersgruppen bestehen kaum Unterschiede – insbesondere, wenn benachbarte Altersgruppen miteinander verglichen werden.

- Innerhalb einer jeder Altersgruppe aber bestehen erhebliche Unterschiede. So gilt für jede Altersgruppe:
von den Kreativanforderungen bis zu den einfachen Routineanforderungen:
steigen die Anteile der Unterforderten (b-Spalte),
sinken die Anteile derjenigen mit drohender Überforderung (c-Spalte)
sinken (ganz überwiegend) die Anteile derjenigen, die keine Fehlbeanspruchung aufweisen, bei denen also Anforderungen und Fähigkeiten übereinstimmen (a-Spalte).

Was bedeuten diese Befunde?

Werden die Ergebnisse des Anforderungsvergleichs und die Ergebnisse des Vergleiches von Bewältigungsweisen, eines jeden Anforderungstyps nach Altersgruppen zusammengefasst, so entsteht eine eindeutige Aussage:

Die Unterschiede zwischen Altersgruppen sind vernachlässigbar; die Unterschiede in jeder der Altersgruppen aber sind groß.

Einerseits ist dieser Befund eine solide Rechtfertigung des Anliegens der Altenberichtskommission, ein positives Bild der älteren Erwerbspersonen zu entwerfen, sie also gegen Vorurteile über Defizite oder Vorteile zu schützen.

Andererseits aber geben die Unterschiede in den Altersgruppen und somit unter den Erwerbstätigen insgesamt zu denken:

- 27% der Erwerbstätigen geben an, einfache Routinetätigkeiten auszuüben (vergl. Kapitel 2.2.1), also in der Arbeit praktisch keine oder kaum Lern- oder Kreativitätsanregungen zu erhalten. Wird dieser Anteil ernst genommen, so gibt es in Deutschland keinen Mangel an einfachen Arbeiten.
- Über 40% derjenigen, die einfache Routinearbeiten ausüben, geben an, unterfordert zu sein – also mehr zu können als von ihnen verlangt wird.

Werden beide Aussagen miteinander kombiniert, so ergibt sich, dass die überdurchschnittliche Arbeitslosenquote von Menschen ohne Ausbildung darauf zurückzuführen ist, dass viele Stellen mit einfachen Anforderungen von Überqualifizierten besetzt sind. So gesehen gibt es keinen Mangel an einfacher Arbeit, sondern einen Mangel an qualifizierter Arbeit – schließlich sind die Anteile der Unterforderten in den anderen Anforderungsgruppen auch nicht gerade als bedeutungslos einzustufen, vergl. Übersicht 6.

- Etwa 20% in jeder Altersgruppe derjenigen, die Kreativ-Aufgaben zu lösen haben, geben an, mit drohender Überforderung – trotz adäquater Qualifikation – zu kämpfen. Bei den Arbeitnehmern mit einfachen Routineaufgaben ist dieser Anteil nur halb so hoch.

Diese Zahlen signalisieren, dass neue Schwerpunkte der Gestaltung von Arbeit zu beachten sind.

Insgesamt gilt also: Ein aus alter(n)swissenschaftlicher Sicht befriedigender Befund stehen aus gesellschaftlicher Sicht etwas traurige Ergebnisse gegenüber. Die Umfänge der ungenutzten

Potenziale durch Unter- und Überforderung in jeder Altersgruppe signalisieren doch eine erhebliche Verschwendung von Humanressourcen²⁶ – und das in einem rohstoffarmen Land, das angeblich so sehr auf die Kreativität und Innovativität seiner Bürger angewiesen ist.

Zur Veranschaulichung der These „Verschwendung von Humanressourcen“ ist die Kombination Anforderungstypologie x Bewältigungstypologie, die **Arbeitskräfte-Einsatz-Bilanz (AKE-Bilanz)** für die Branchen Maschinenbau und Baugewerbe berechnet worden, vergl. die nachfolgenden Übersichten. Die Zahlen oberhalb der gestrichelten Linie geben die Anteilswerte je Feld an, die Zahlen unterhalb der gestrichelten Linie das durchschnittliche monatliche Brutto-Einkommen in 1998/99. Der Vergleich der beiden Branchen weist deutliche Unterschiede zwischen ihnen aus. Dies gilt insbesondere für den Potenzialindikator für Leistungsreserven, also dem Verhältnis von Unter- zu Überforderten, vergl. die Übersichten.

Die zugeordneten Geldbeträge bestätigen eindrucksvoll, dass die Anforderungstypologie auch Produktivitätsunterschiede zwischen Beschäftigten einer Branche erfasst. Allerdings signalisieren die Einkommen der Bewältigungstypen auch, dass die Unternehmen ihre Personalkosten nicht ganz ernst nehmen.

Mitgeteilt werden diese Übersichten aber in der Hauptsache deshalb, weil sie erforderliche Differenzierungsleistungen von Wissenschaft und Politik verdeutlichen, wenn mit der „Praxis“ erfolgreich kommuniziert werden soll. Dies wird auch im nächsten Abschnitt deutlich.

2.3 Ältere in innovativen und nicht-innovativen Betrieben

2.3.1 Annäherung an die betriebliche(n) Wirklichkeit(en)

Bislang ist mit gesamtgesellschaftlichen Durchschnittszahlen argumentiert worden. Konkrete, einzelne Unternehmen oder auch Verbände beeindruckt solche Zahlen hingegen wenig: „Bei ihnen ist ohnehin alles anders“. Also ist zu klären, wie Annäherungen an individuelle Betriebe möglich sind, um dann weiter zu fragen, welche Bedeutung älteren Erwerbstätigen jeweils zukommt.

Betriebe lassen sich nach verschiedenen Merkmalen unterscheiden und gruppieren. Hier werden zwei Merkmale herangezogen, die die Unternehmen - aber auch Öffentlichkeit und Politik – in den letzten Jahren besonders beschäftigt haben:

- die Beschäftigungsentwicklung eines Betriebes und
- die Innovativität eines Betriebes.

Beide Merkmale werden zu einer Innovations-Beschäftigungs-Typologie verarbeitet²⁷. Hinsichtlich der Beschäftigungsentwicklung wird unterschieden, ob es sich in den letzten 2 Jahren um

²⁶ Zusätzlich sind zu beachten: Erwerbslose und Unterbeschäftigte (ILO-Konzept). Es ist inzwischen möglich, eine nach Personengruppen und Betriebstypen differenzierte Arbeitskräfteeinsatz-Bilanz zu erstellen, die über Nutzung und Verschwendung von Humanressourcen in den Arbeitswelten informiert. Als Beispiel hierzu: V. Volkholz: Arbeitssituation von FuE-Personen in der Industrie (unveröffentlichter Foliensatz).

Typische Stellenanforderungen im Urteil der Beschäftigten	Bewältigungen im Urteil der Beschäftigten				Anteil der Anforderungstypen an den Beschäftigten insgesamt
	Übereinstimmung von Anforderungen und Qualifikation	Unterforderung (geringere als die vorhandene Qualifikation ausreichend)	drohende Überforderung qualifikationsadäquater Einsatz aber Unzufriedenheit mit Stress ^A	doppelte Fehlbeanspruchung sowohl Unter- als auch Überforderung	
Kreativitätsanforderungen = 100%	58	12	24	6	30
5.520	5.040	5.570	6.110	5.680	
aufgabenflexible Anforderungen (Lernanforderungen) = 100	56	14	19	10	22
4.981	4.015	4.760	4.410	4.780	
qualifizierte Routineanforderungen = 100	57	24	11	8	33
4.142	3.650	4.400	4.420	4.080	
einfache Routineanforderungen = 100	44	42	7	6,5	15
4.160	3.370	4.750	3.625	3.790	
Gesamt = 100	55	21	16	8	100
4.762	4.010	5.080	4.680	4.650	

oberhalb der gestrichelten Linie: Prozentangaben z.B. wie viel Prozent der Beschäftigten mit Kreativitätsanforderungen unterfordert sind.

unterhalb der gestrichelten Linie: Durchschnittliches Brutto-Monatseinkommen (je Zelle) in DM 1998/99

Potenzialindikator: $\frac{\text{Anteil Unterforderter}}{\text{Anteil Überforderter (Spalte 4)}} \geq 1$

>1: Reserven in der Personengruppe vorhanden, <1: Reserven ausgeschöpft.

Kreativitätsanforderungen: praktisch immer oder häufig Neues erproben, Verfahren verbessern	qualifizierte Routineanforderungen: nur gelegentliche Lern- oder Kreativitätsanforderungen
Lern-Anforderungen: mindestens häufig sich in neue Aufgaben hineindenken aber höchstens gelegentlich kreativ sein	einfache Routineanforderungen: kaum bis nie Lern- oder Kreativitätsanforderungen

^A sehr starke Korrelation mit Gesundheitsbeschwerden und arbeitsbedingter Arbeitsunfähigkeit

Quelle: GfAH-Neuauswertung des BiBB/IAB-Datensatzes „Qualifikation und Erwerbsarbeit“ 1998/99

Übersicht 7: Arbeitskräfte-Einsatz-Bilanz im Maschinenbau

Typische Stellenanforderungen im Urteil der Beschäftigten	Beanspruchungen im Urteil der Beschäftigten					Anteil der Anforderungstypen an den Beschäftigten insgesamt
	Übereinstimmung von Anforderungen und Qualifikation	Unterforderung (geringere als die vorhandene Qualifikation ausreichend)	Überforderung qualifikationsadäquater Einsatz aber Unzufriedenheit mit Stress ^A	drohende Überforderung	doppelte Fehlbeanspruchung sowohl Unter- als auch Überforderung	
Kreativitätsanforderungen = 100%	48	23	17	11	17	4.240
aufgabenflexible Anforderungen (Lernanforderungen) = 100	49	20	19	11	20	3.790
qualifizierte Routineanforderungen = 100	50	26	15	10	38	3.650
einfache Routineanforderungen = 100	38	37	13	13	25	3.440
Gesamt = 100	46	27	16	11	100	3.720

oberhalb der gestrichelten Linie: Prozentangaben z.B. wie viel Prozent der Beschäftigten mit K5kreativitätsanforderungen unterfordert sind.
unterhalb der gestrichelten Linie: Durchschnittliches Brutto-Monatseinkommen (je Zelle) in DM 1998/99

Potenzialindikator: $\frac{\text{Anteil Unterforderter}}{\text{Anteil Überforderter (Spalte 4)}} = \frac{1}{>}$

>1: Reserven in der Personengruppe vorhanden, <1: Reserven ausgeschöpft.

Kreativitätsanforderungen: mindestens häufig Neues erproben, Verfahren verbessern	qualifizierte Routineanforderungen: nur gelegentliche Lern- oder Kreativitätsanforderungen
aufgabenflexible Anforderungen: mindestens häufig sich in neue Aufgaben hineinendenken aber höchstens gelegentlich kreativ	einfache Routineanforderungen: kaum bis nie Lern- oder Kreativitätsanforderungen

^A sehr starke Korrelation mit Gesundheitsbeschwerden und arbeitsbedingter Arbeitsunfähigkeit.
Quelle: GfAH-Neuauswertung des BiBB/IAB-Datensatzes „Qualifikation und Erwerbsarbeit“ 1998/99

Übersicht 8: Arbeitskräfte-Einsatz-Bilanz im Baugewerbe

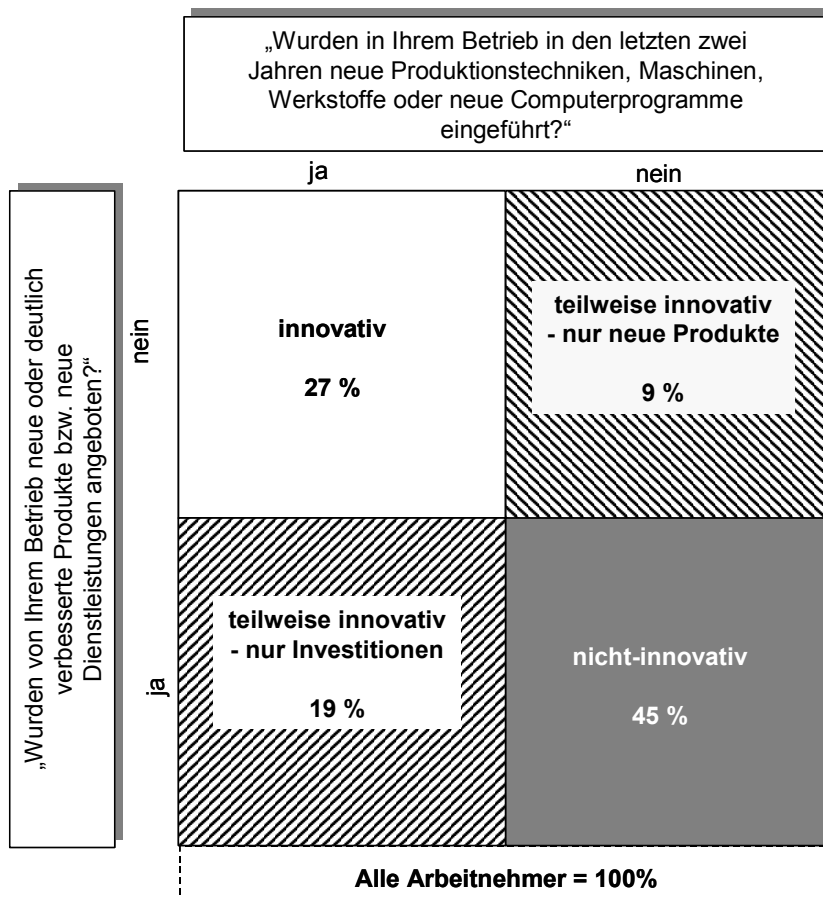
- gewachsene,
- beschäftigungsstabile oder
- geschrumpfte

Betriebe handelt.

Jeder Beschäftigungstypus wird danach unterteilt, ob ein

- innovativer Betrieb (Produkt- und Prozessinnovation),
- teilinnovativer Betrieb (Produkt- oder Prozessinnovation),
- nicht-innovativer Betrieb (weder Produkt- noch Prozessinnovation)

vorliegt. Die Konstruktion der Typologie ist der zu entnehmen.



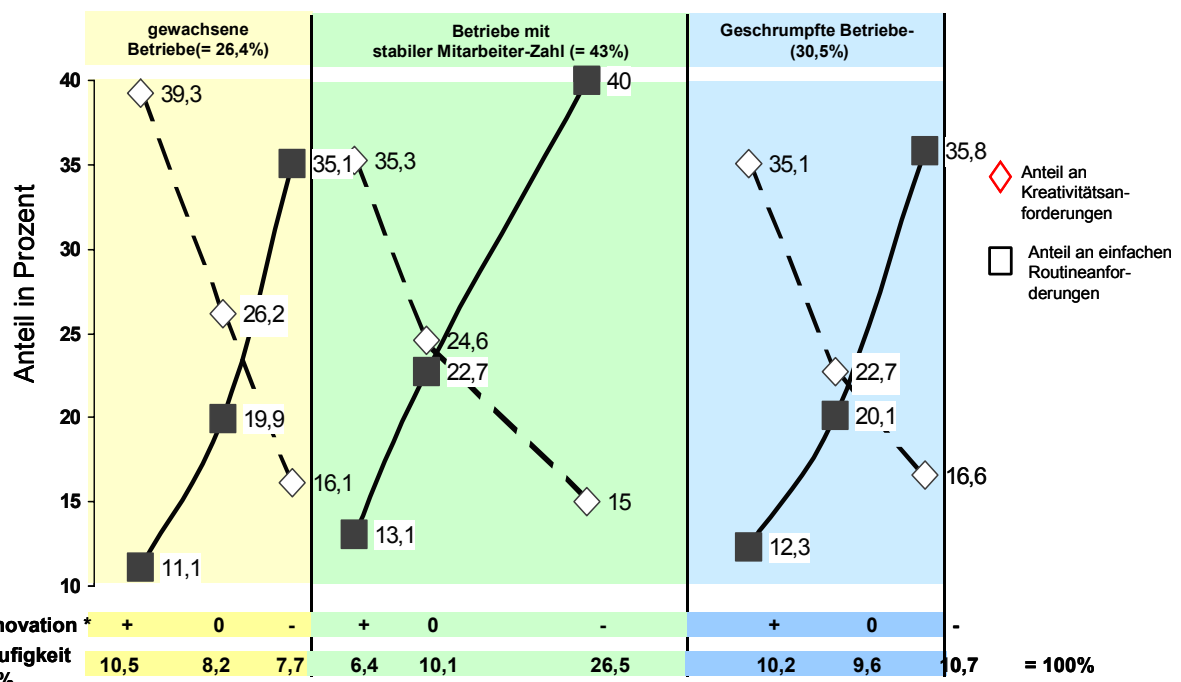
Quelle: GFAH-Sekundäranalyse des BIBB/IAB/BAuA-Datensatzes „Qualifikation und Erwerbsarbeit“ 1998/1999

Die beiden schraffierten Felder wurden zu einem Typ ‚teilweise innovativ‘ zusammengefasst. Im Antwortverhalten unterscheiden sich die hier zugehörigen Erwerbstätigen nicht so sehr.

Übersicht 9: Konstruktion der Innovationstypologie und prozentuale Verteilung der Gruppen 1998/99

Durch die Kombination der beiden Merkmale entstehen 9 Betriebstypen. Je Betriebstyp (z.B. innovativ wachsender Betrieb oder nicht-innovativer geschrumpfter Betrieb, etc.) kann gezeigt werden, wie viele Arbeitnehmer mit welchen Arbeitsanforderungen zu tun haben (vergl. Übersicht 10).

Stuft ein beliebiger Betrieb nach den genannten Kriterien sich in bezug auf Innovativität und Beschäftigungsentwicklung ein, so findet er in diesem Abschnitt die ihm zugehörigen Vergleichswerte für den Zusammenhang zwischen Alter und Kreativität. Das ist immerhin ein Einstieg in eine betriebsnähere Berichterstattung²⁸.



* in den letzten 2 Jahren: + = sowohl neue Produkte als auch Investitionen; 0 = neue Produkte oder Investitionen; - = weder neue Produkte noch Investitionen

Quelle: GfAH-Sekundäranalyse des BiBB/IAB/BAuA-Datensatzes „Qualifikation und Erwerbsarbeit“ 1998/99

Lesebeispiel:

In innovativen, gewachsenen Betrieben geben 39% der Beschäftigten an, kreative Anforderungen zu bewältigen. 11% berichten, lediglich einfache Routinearbeiten zu verrichten.

Die Ergebnisse sind eindeutig:

- Je innovativer ein Betrieb ist, desto größer sind die Anteile der Beschäftigten mit kreativen Arbeitsaufgaben,
- desto kleiner sind die Anteile der Beschäftigten mit einfachen Routineanforderungen²⁹.

Übersicht 10: Anteile an Kreativitätsanforderungen und einfachen Routineanforderungen je Betriebstyp in % der Beschäftigten

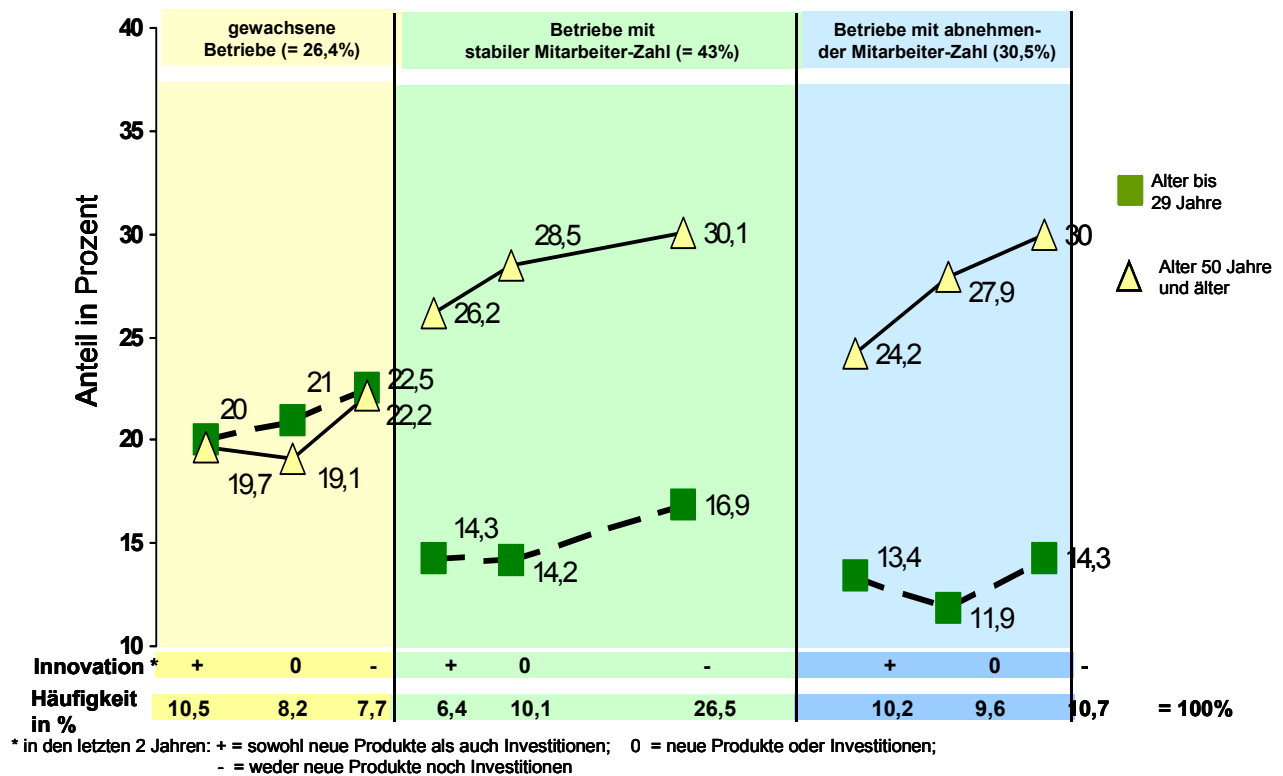
Die Häufigkeit kreativer und die einfacher Routineanforderungen verhalten sich gegenläufig. Ist die eine Anforderung höher, ist die andere niedriger. Wie der Übersicht 10 zu entnehmen ist,

²⁸ Verbesserungen sind möglich, vgl. hierzu das Projekt „Humanressourcen-Reporting für eine sich wandelnde Arbeitswelt. Ein Grundlagenprojekt mit praktischem Tun“ der Hans-Böckler-Stiftung, das von der GfAH mbH, Dortmund bearbeitet wird.

²⁹ Der aufgezeigte Zusammenhang ist auch anders formulierbar: Je mehr beschäftigte kreative Aufgaben haben, desto innovativer ist der Betrieb.

sind die Unterschiede in den Anforderungsprofilen zwischen innovativen und nicht-innovativen Betrieben groß. Die Entwicklung der Beschäftigung ist hierfür eher unerheblich.³⁰

Hingegen: wird die Alterszusammensetzung der Betriebe – also die Beschäftigtenanteile Älterer (über 50 Jahre) und Jüngerer (20 bis 29 Jahre) betrachtet, so ist diese sehr viel stärker von der Entwicklung der Beschäftigung als von der betrieblichen Innovativität beeinflusst, vergl. Übersicht 11.



Quelle: GfAH-Sekundäranalyse des BiBB/IAB/BAuA-Datensatzes „Qualifikation und Erwerbsarbeit“ 1998/99

Übersicht 11: Relative Häufigkeit Ältere und Jüngere je Betriebstyp der Innovations-Beschäftigungs-Typologie

Während bei den Betrieben mit gewachsener Mitarbeiterzahl die Beschäftigtenanteile Älterer und Jüngerer in etwa gleich groß sind, überwiegen bei den Betrieben mit stabiler Mitarbeiterzahl oder mit geschrumpfter Beschäftigungszahl die Anteile Älterer deutlich die Anteile Jüngerer. Tendenziell ist innerhalb eines jeden Beschäftigungstypus der Anteil Älterer um so größer je weniger innovativ der Betrieb ist. Zugespielt ist vereinfacht festzustellen:

Die Innovativität eines Betriebes steuert die Arbeitsanforderungen; die Beschäftigungsentwicklung hingegen steuert die Alterszusammensetzung der Beschäftigten.

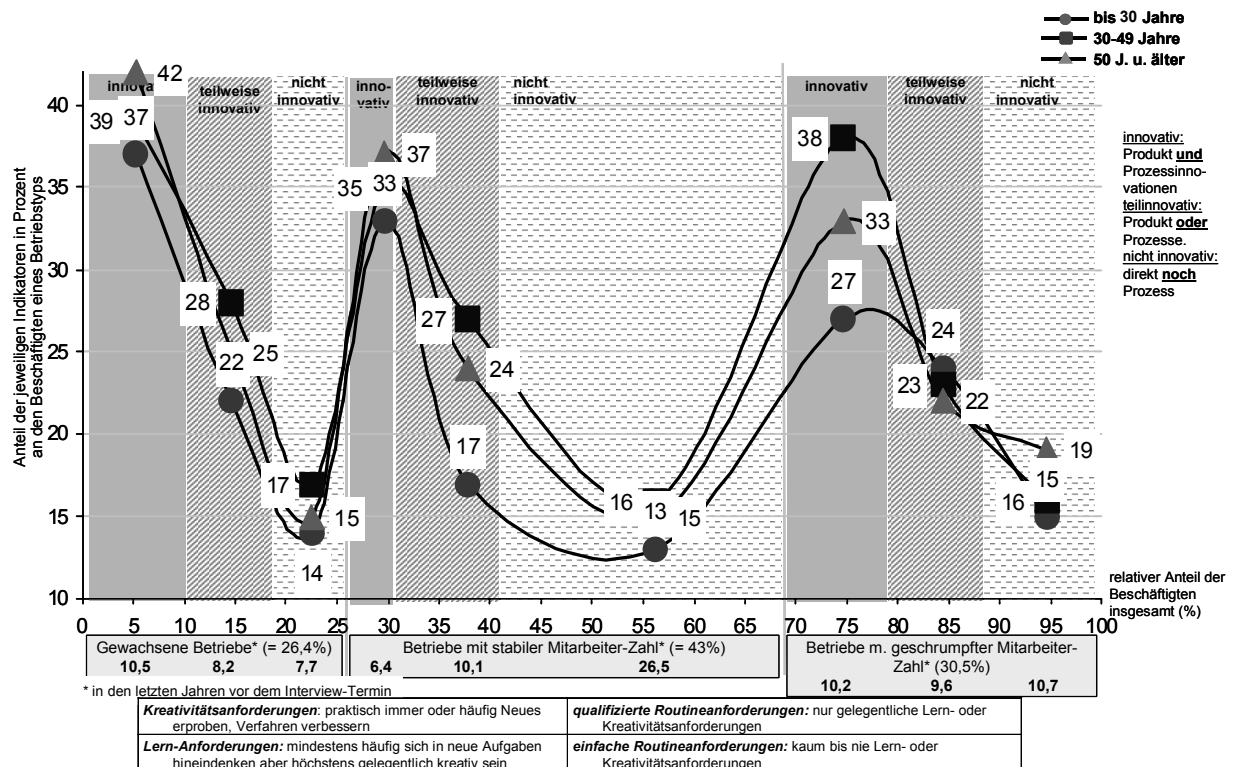
³⁰ Bei anderen Merkmalen hingegen ist die Entwicklung der Beschäftigung maßgeblich: z.B. bei Gesundheitsmerkmalen.

Wenn aber die kreativen Anforderungen sich in den innovativen Betrieben häufen und die Älteren u.a. in den geschrumpften Betrieben vermehrt anzutreffen sind, wo sind dann die kreativen Älteren im Vergleich zu kreativen Jüngeren?

2.3.2 Alters- und Geschlechtsunterschiede je Betriebstyp

▪ Kaum Altersunterschiede

In einem nächsten Schritt werden die 9 Betriebstypen zusätzlich in jeweils 3 Alterssegmente (bis 30-Jährige, 30- bis 49-Jährige, 50 Jahre und älter) zerlegt; es sind also jetzt 9 x 3 Analyseeinheiten zu betrachten. Für jede Analyseeinheit ist somit darstellbar, wie hoch der Anteil derjenigen ist, die mit Kreativitanforderungen konfrontiert sind. Die Ergebnisse sind für die Kreativitätsanforderungen in der Übersicht 12 dargestellt.



Quelle: GfAH-Sekundäranalyse des BiBB/IAB/BAuA-Datensatzes „Qualifikation und Erwerbsarbeit“ 1998/99

Leisebeispiel:

Ältere, die in gewachsenen und innovativen Betrieben arbeiten, sind zu 42% mit kreativen Anforderungen beschäftigt. Mittelalte und Jüngere hingegen zu 39 und 37%.

Übersicht 12: Kreativitätsanforderungen, differenziert nach Alter und Betriebstypen

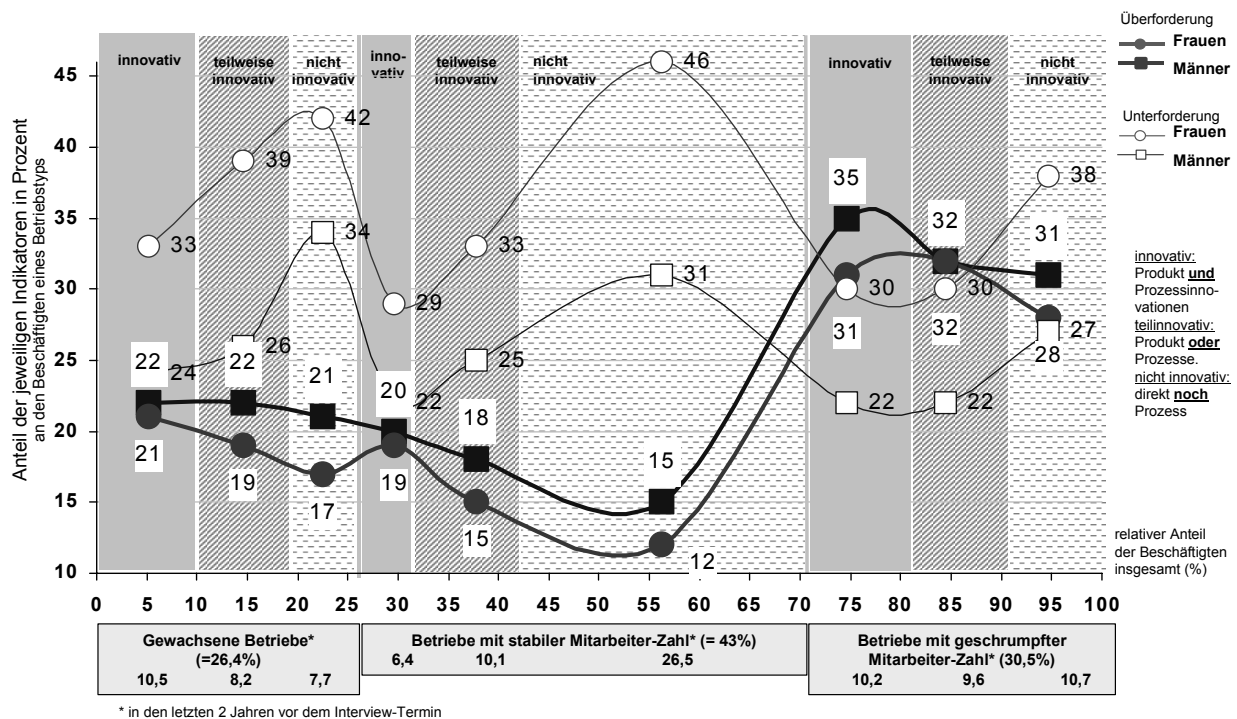
Insbesondere im Vergleich der 30- bis 49-Jährigen mit den über 50-Jährigen gilt: Es gibt keine nennenswerten Altersunterschiede. In innovativen Betrieben sind vergleichsweise viele Beschäftigte – auch die Älteren – kreativ, in nicht-innovativen Betrieben sind es nur wenige – quer über alle Altersgruppen. Der gleiche Befund der Übereinstimmung von Altersgruppen gilt auch für die einfachen

Routineanforderungen, die sich gegenläufig zu den kreativen Anforderungen verhalten. Insgesamt entsteht also ein sehr stimmiges Bild.³¹

In Kapitel 2.2 „Kreative Arbeitsleistungen – Vergleich der Altersgruppen“ sind die großen Unterschiede in den Altersgruppen beschrieben worden. Die Übersicht 13 klärt zu einem erheblichen Teil, wie diese Unterschiede zustande kommen. Es ist die betriebliche Gesamtsituation – und hier vor allem die betriebliche Innovativität – die hierfür verantwortlich ist.

▪ **Starke Geschlechtsunterschiede**

Gezeigt sei noch, wie es den Geschlechtern in den verschiedenen Betriebstypen ergeht. Zur Abwechslung werden jetzt statt der Anforderungen die Bewältigungsweisen ‚Unterforderung‘ und ‚Überforderung‘ vorgeführt, vergl. Übersicht 13 .



Quelle: GfAH-Sekundäranalyse des BIBB/IAB/BAuA-Datensatzes „Qualifikation und Erwerbsarbeit“ 1998/1999

Hinweis:

Die dünnen Linien beschreiben die Anteile der Unterforderung von Männern und Frauen, die dicken Linien die Überforderung. Rechtecke symbolisieren Männer, Kreise Frauen. Lesebeispiel wie in Übersicht 12.

Übersicht 13: Unterforderung und Überforderung bei Männern und Frauen, differenziert nach Betriebstypen

Über alle Betriebstypen hinweg gilt:

- Frauen sind anteilmäßig weniger häufig überfordert,

³¹ Ausführlicher in: Volker Volkholz: Differenzierung von älteren Arbeitnehmern. (Zuarbeit für die Altenberichtskommission – ab 01.09.2005 in www.strukturwandel-zukunft.de)

- Frauen sind aber deutliche häufiger unterfordert.

Im Unterschied zum Alter als Merkmal ergeben sich bei einer Auswertung nach Geschlecht deutliche Unterschiede. Diese sind die Folge davon, dass Frauen weniger mit kreativen und häufiger mit einfachen Routine-Anforderungen konfrontiert sind. Im Grunde beschreiben die dargelegten Unterschiede zwischen den Geschlechtern fortbestehende geschlechtsspezifische Arbeitsmärkte. Ob und wie weit diese durchlässiger werden bzw. sich auflösen, ist durch eine gender-age-mainstreaming-Forschung zu klären. Zukünftig ist mit einer wachsenden Bedeutung dieser Fragestellung zu rechnen – wie die folgende Geschichte zeigt.

Im Weißeritz-Kreis (Sachsen) ist zusätzlich zur Uhrenindustrie (Glashütte) ein zweiter industrieller Kern entstanden: die präzisionsmechanische Industrie. Die Beschäftigten dieser wachsenden Betriebe sind ganz überwiegend Männer. Die Betriebe stufen die Nachwuchssicherung als bedroht ein:

- wegen des Eintritts geburtenschwacher Jahrgänge ins Erwerbsleben*
- wegen der Sogwirkung der Stadt Dresden (die dortigen High-Tech-Betriebe sind auch vorwiegend Männer-Betriebe)*
- wegen der Abwanderung junger Frauen, so dass in der Region ein Männer-Überschuss besteht.*

Um ihre männlichen Beschäftigten zu halten und den Nachwuchs zu sichern, beginnen die Unternehmen die Beschäftigung von Frauen in ihren Betrieben zu fördern – was einer kleinen Kulturrevolution gleich kommt³².

2.3.3 Wissensniveau und -dynamik

Leider hat insbesondere die Innovationstypologie eine noch viel weitreichendere Bedeutung als bislang erörtert. Dies sei an Hand der Wissensausstattung der Betriebstypen dargestellt.

Unterschieden werden die Wissensfelder

- technisches Wissen,
- kaufmännisches Wissen
- und organisatorisches Wissen.

Diese Wissensfelder sind durch Zuordnung von verschiedensten Fachgebieten zu einem der drei Wissensfelder entstanden. Die Prozentsätze zeigen, wie viele Arbeitnehmer in % aller Arbeitnehmer eines Betriebstyps angeben,

- Kenntnisse aus einem der Wissensfelder zu haben und

³² Quelle: BMBF-Verbundprojekt „Humanressourcen als Engpassfaktor für die Entwicklung von kleinen und mittleren Unternehmen“ – Teilprojekt: Bärenstein, (FKZ: 01HL0025 –0026) im Programm „Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit“ über den PT des DLR Innovative Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen

- eine Weiterbildung zu benötigen, vergl. Übersicht 14.

Die Unterschiede zwischen dem innovativen und den nicht-innovativen Betrieben sind in Bezug auf das Wissensniveau (Häufigkeit vorhandener Kenntnisse) und in Bezug auf die Wissensdynamik (Bedarf an Weiterbildung) so groß, dass von einer Wissensspaltung zwischen den innovativen und den nicht-innovativen Betrieben gesprochen werden kann.³³

Vor allem da die Weiterbildungsintensität in den nicht-innovativen Betrieben mehr als 50% niedriger liegt als in den innovativen Betrieben, bestehen nur wenig Chancen zum Aufholen.

Typen Indikatoren	gewachsene Beschäftigung			stabile Beschäftigung			geschrumpfte Beschäftigung		
	innovativ	teilweise innovativ	nicht innovativ	innovativ	teilweise innovativ	nicht innovativ	innovativ	teilweise innovativ	nicht innovativ
Anteil kaufmännische Kenntnisse	30	22	13	34	24	13	27	19	11
Anteil organisatorische Kenntn.	36	32	21	37	32	6	37	32	21
Summe Kenntnisse	104	78	49	105	77	31	99	76	48
Anteil Weiterbildungsbedarf kaufmännische Kenntnisse	16	11	6	18	12	6	15	11	6
Anteil Weiterbildungsbedarf organisatorische Kenntnisse	20	16	9	18	14	7	19	17	10
Anteil Weiterbildungsbedarf technische Kenntnisse	22	14	7	21	12	6	22	15	9
Summe Weiterbildungsbedarf	58	41	22	57	38	19	56	43	25
Anteil keine Ausbildung	8	10	16	8	8	19	7	9	14
Anteil Meister, Techniker etc.	15	11	7	17	12	7	16	13	9

Lesebeispiel:

30 % der Erwerbstätigen, die in innovativen und gewachsenen Betrieben tätig sind, haben kaufmännische Kenntnisse. In den nicht innovativen Betrieben, die aber beschäftigungsmäßig zugenommen haben, berichten 13% der dort Erwerbstätigen, dass sie kaufmännische Kenntnisse nutzen.

Übersicht 14: Wissensindikatoren je Typ der Beschäftigungs- und Innovationstypologie (in % der je Typ-Erwerbstätigen)

Die Wissensunterschiede zwischen Erwerbstätigen in innovativen und in nicht innovativen Betrieben sind so groß, dass von einer Wissensspaltung gesprochen werden muss. Der hohe Anteil von Arbeitnehmern in nicht-innovativen Betrieben (insgesamt 44%, Ältere ca. 50%) ist die zu lösende Herausforderung. Arbeitnehmer (auch Ältere) in nicht-innovativen Betrieben:

³³ Die globale Rede vom Mittelstand hilft nicht weiter. Differenzierungen sind nötig und möglich.

- haben deutlich weniger Kreativitäts- und deutlich mehr einfache Routineanforderungen.
- verfügen über ein geringeres Wissen und einen geringeren Weiterbildungsbedarf,
- sie haben deutlich höhere Anteile An-/Ungelernter,

Arbeitnehmer, die aus nicht-innovativen Betrieben heraus arbeitslos werden, haben also eine geringere Wissensausstattung und somit schlechtere Vermittlungschancen. Kommen dann noch altersspezifische Zugangsbarrieren hinzu, wie sie bei Älteren bestehen, so sinken die Zugangschancen nochmals, vergl. den Abschnitt 4.2 „Tätigkeitsdauer und Mobilität“.

Das sind aktuelle Sorgen; es gibt aber auch zukünftige. Wenn die Tendenz zur Wissensgesellschaft ernst genommen wird, wenn also mit steigenden Wissensanforderungen zu rechnen ist, dann sind die nicht-innovativen Betriebe entweder nicht- oder aber bestenfalls nur eingeschränkt zukunftsfähig.

In Deutschland gibt es zu wenige Beschäftigte in innovativen und zu viele Beschäftigte in nicht-innovativen Betrieben. Dieser Sachverhalt wird in der Standort-Diskussion zu wenig beachtet. Zwar nicht altersspezifisch, aber doch äußerst altersrelevant ist eine Politik, die hilft, die Zahl der innovativen Betriebe sowie die Anzahl der dort Beschäftigten zu mehren.

Zusätzlich kann aus den Befunden gelernt werden: Der Erscheinungsort eines Problems (z.B., arbeitslose Ältere) ist nicht unbedingt der Verursachungsort (Arbeitslose aus nicht-innovativen Betrieben) und schon gar nicht der Lösungsort (mehr innovative Betriebe).

Zur Vermehrung der innovativen Unternehmen leistet die Potenzialorientierung der Altenkommission einen Beitrag. Für viele kleine und mittlere Unternehmen (KMU) kann die Beschäftigung von hoch qualifizierten Älteren, die aus den großen Betrieben freigesetzt werden, ein Segen sein; d.h., helfen die Führungsstrukturen zu verbessern, Wissenslücken zu verringern, oder Spezialisten zu gewinnen.

Es lässt sich eine Art Lebenszyklus denken: Viele Arbeitnehmer starten als Auszubildende in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), wechseln sodann in große Unternehmen und kehren als Ältere wieder zu einem KMU zurück. Die Machbarkeit dieser Idee ist durch Betriebsbeispiele belegt. Allerdings zeigen die hierbei gewonnenen Erfahrungen auch, dass in die Feinabstimmung von Arbeitssuchenden und KMU deutlich verbessert werden muss. Es treffen nämlich in der Regel eigensinnige Ältere und eigensinnige KMU-Geschäftsführer bzw. -Eigentümer eine Vereinbarung.

Viele kleine und mittlere Unternehmen sind zur Zeit mit eingebauter Wachstumsbremse tätig³⁴, was nicht unerheblich durch fehlende Führungskräfte bedingt ist³⁵. Es ist effizienter, anstatt beständig die Arbeitslosen zu drangsaliieren, die KMU tatsächlich in die Lage zu versetzen, mehr Beschäftigung zu schaffen.

³⁴ Kernergebnis des BMBF-geförderten Vorhabens „KMU-Humanressourcen als Engpassfaktor für die Entwicklung von kleinen und mittleren Unternehmen“ (FKZ: 01HL0025-0026); Zwischenergebnisse in DLR: Kompetenz für die Zukunft, Bonn 2003, S. 68ff

³⁵ sh. FN34

2.4 Ältere als Nutzer von High-Tech-Produkten und Dienstleistungen

2.4.1 Nachholende Nutzung

In diesem Kapitel wird die Gruppe der Älteren erweitert. Zu den älteren Erwerbstätigen kommen hinzu³⁶:

- die älteren Erwerbsfähigen ohne Beschäftigung,
- die jüngeren Rentner (bis 69 Jahre)
- die älteren Rentner (70 Jahre und mehr).

Da bei den Rentnern erwerbswirtschaftliche Arbeitsleistungen weitgehend entfallen, müssen hier andere Indikatoren herangezogen werden, die selbstverständlich **nicht** zu gleichen Aussagen führen. Die Einbeziehung der Rentner in die Kreativitäts- und Innovationsdiskussion ist eine bewusste Entscheidung:

Einmal ist die – wachsende – Zahl der Rentner zu groß, um auf ihre Beiträge als Nutzer und Konsument³⁷, aber auch als Schöpfer neuer Ideen verzichten zu können (vergl. Kap. 2.5). Zum anderen können zumindest etliche der High-Tech-Produkte und -Dienstleistungen eine erhebliche Steigerung der individuellen Lebensqualität bedeuten.

Während Ältere als Mit-Erzeuger von Innovationen durch kreative Leistungen Jüngeren nicht nachstehen, gilt dies (zunächst) nicht für die Nutzung von High-Tech-Produkten. Hier sind Ältere – statistisch gesehen – Nachholer. Die Unterschiede zwischen Älteren als Mit-Erzeuger und Älteren als Nutzer sind aufklärbar. Zur Produzenten-Gruppe von Innovationen gehört jeweils ein gutes Fünftel der (älteren) Erwerbstätigen. Die Nutzerraten von High-Tech-Produkten und -Dienstleistungen gehen hoch bis zu über 90% der jeweiligen Bezugsgruppen.

Außerhalb pharmazeutischer Produkte vollzieht sich der Diffusionsprozess neuer Produkte und Dienstleistungen bei Älteren deutlich langsamer als bei Jüngeren, was exemplarisch anhand der Internetnutzung gezeigt sei, siehe Übersicht 15 :

³⁶ Die Gruppeneinteilung ist von den verfügbaren Daten abhängig.

³⁷ Vergl. Kapitel „Seniorenwirtschaft“

50 + Jahre	Basis	Nutzer	Nutzungsplaner	Nicht-Nutzer
Volksschule ohne Lehre = 100	1.666	6,4 %	3,7 %	89,9 %
Volksschule mit Lehre= 100	6.076	22,8 %	4,6 %	72,7 %
Weiterbildende Schule, ohne Abitur = 100	3.695	35,2 %	7,1 %	57,6 %
Abitur, Hochschulreife, Fachhochschule = 100	641	48,0 %	7,0 %	44,9 %
Abgeschlossenes Studium = 100	1.052	58,2 %	5,9 %	35,9 %
14 bis 49 Jahre				
Schüler = 100	1.699	86,1 %	5,8 %	8,1 %
Volksschule ohne Lehre	994	42,1 %	13,0 %	44,9 %
Volksschule mit Lehre	4.644	62,7 %	9,1 %	28,2 %
Weiterbildende Schule, ohne Abitur	6.061	72,5 %	8,1 %	19,4 %
Abitur, Hochschulreife, Fachhochschule = 100	1.844	90,0 %	3,4 %	6,6 %
Abgeschlossenes Studium = 100	1.120	92,9 %	2,6 %	4,5 %

Quelle: TNS Emnid: (N)Onliner Atlas 2004, Unterföhrig, S.46

Übersicht 15: Internetnutzung nach Bildung und Altersgruppen 2004

Das gilt auch, wenn die Altersgruppen nach dem Bildungsniveau differenziert werden. Über 50-Jährige mit Hochschulabschluss nutzen das Internet zu 58%, unter 50-Jährige dieses Bildungsniveaus zu 90%, etc. Geradezu erschreckend hoch sind die Unterschiede der Nutzungshäufigkeiten zwischen den Altersgruppen bei den Volks-/Hauptschulen mit und ohne Lehre.

Innerhalb der nächsten Jahre werden aber die Älteren weitgehend aufgeholt haben: einmal durch den Zugang Jüngerer mit höherer Nutzungsrate, zum anderen durch eigenes Lernverhalten – hier dargestellt durch die Nutzungsplaner.

Ähnlich sind die Diffusionsprozesse früherer neuer Produkte, z.B. Auto oder Telefon, verlaufen – nur haben die Aufholprozesse länger gedauert. Diese nachholende Entwicklung der jeweils Älteren ist so lange kein Problem, wie diese relativ kleine Anteile an der Bevölkerung stellen. Im 21. Jahrhundert aber, in dem die Mehrheit der Bevölkerung aus Älteren besteht, bedeutet eine Fortschreibung dieses Musters der nachholenden Entwicklung eine deutliche Verringerung der Pioniermärkte für neue Produkte und Dienstleistungen in Deutschland. Inländische Wachstumsbeiträge werden so vertan.

Diese nachholende Diffusion von Hightech-Nutzung ist auch unter individuellen Gesichtspunkten unerfreulich: Sowohl Computer als auch Internet können – richtig genutzt – Hilfsmittel von erheblicher Bedeutung zur Unterstützung eines selbst-organisierten Lebens im Alter sein.

Bildungsunterschiede sind auch Indikatoren für die soziale Ungleichheit an Lebenschancen. Insofern sagen die unterschiedlichen Nutzungsraten der verschiedenen Bildungsniveaus: Innovationen reproduzieren, erzeugen aufs Neue soziale Ungleichheit. Kaum, dass die Unterschichten in Bezug auf eine spezifische Innovation aufgeholt haben, wird Ungleichheit durch eine neue Innovation wieder hergestellt – so das bisherige Erfahrungsmuster.

Eine aktuelle Bedeutung hat diese Interpretation, wenn als Innovationsverständnis auch nicht-technische Inhalte umfasst, etwa z.B. auch Finanzinnovationen einbezogen werden, beispielsweise kapitalgedeckte Rentenansprüche. Auch hier gilt, wie im Kapitel Wirtschaft gezeigt worden ist, dass die Nutzung dieser neuen Produkte und Dienstleistungen alles andere als gleichmäßig erfolgt.

Etwas Positives hat diese Analyse jedoch: Sie belegt, dass die jeweils aktuelle Mindernutzung von High-Tech-Produkten keinen biologisch-altersbedingten Sachverhalt als Ursache hat. Wäre dies der Fall, wäre eine nachholende Diffusion kaum möglich.

Politisch bedeuten diese Befunde, dass die Forderung nach Chancengleichheit nie entschieden wird. Chancengleichheit muss immer wieder neu hergestellt werden. Hierzu gehören auch:

- eine präzise Kenntnis über die Nutzungs- und Aktivitätsniveaus verschiedener sozialer Gruppierungen und
- die Unterstützung der Aktivierung benachteiligter Gruppen.

2.4.2 Unterschiedliche Werteorientierungen Älterer

Eine Forderung nach Aktivierung der Älteren (z.B. Senioren ans Netz) ist gar nicht so einfach zu realisieren. Dies zeigt sich, wenn Ältere nach den Wertvorstellungen unterschieden werden, denen sie anhängen.

Die Nutzungsraten von Computer und Internet sind bei den passiven und den kulturell-sozial orientierten Älteren extrem niedrig, bei den erlebnisorientierten Älteren hingegen sehr hoch, siehe Übersicht 16.

Übersicht 16: *Hightech-Aufgeschlossenheit Älterer – differenziert nach mentalen Konstrukten (in %)*

Merkmale	Ältere insgesamt	Passive Ältere	Kulturelle Ältere	Erlebnisorientierte Ältere
Computer-Nutzung ¹	36	13	17	95
Internet-Nutzung ¹	25	5	8	79

¹ Frequenz: mindestens weniger als einmal im Monat

%-Angabe in Prozent der jeweiligen Analysegruppe

Quelle: TnS-ernid; server one media, Unterföhring, Febr. 2004

Eine genauere Charakterisierung der drei Wertegruppen³⁸ Älterer findet sich in der Übersicht 17.

Bemerkenswert ist die Verteilung der Geschlechter:

³⁸ Ermittelt worden sind die Wertegruppen, in dem mit statistischen Verfahren geprüft worden ist, welche Worte positiv oder negativ (z.B. kämpferisch, religiös, gesellig, etc.) bewertet werden und welche Worte miteinander zusammenhängen.

Übersicht 17: Mentale Konstrukte Älterer (50+)

Konstrukt	Passive Ältere	Kulturell-soziale Ältere	Erlebnisorientierte Ältere
Anteil an allen Älteren	35 %	39%	26%
Werteorientierung	Materiell, familiäre, traditionell, dominant: introvertierte Grundhaltung, habitualisiertes Konsumverhalten	Stark kulturell-sozial sowie verträumt geprägt. Wichtig: das gesellige Miteinander	Stark erlebnisorientierte sowie kritische und lustorientierte Grundhaltung. Probierfreudigkeit im Konsumverhalten
Geschlecht:			
Männlich	49	34	70
Weiblich	51	66	30
Alter:			
50 bis 59 J.	27	29	52
60 bis 69 J.	32	39	30
70 J.+	42	33	18
Schule:			
Volks-/Hauptsch.	70	57	41
Mittlere Bildung	18	27	26
Abitur / Uni	12	16	34
Netto-Einkommen:			
< 1.500 €	35	32	22
1.500 bis 2.500 €	43	44	37
>2.500 €	22	24	41

Quelle: TnS-ennid; (N)onliner Atlas, 2004, Unterföhrig, S.52

- die kulturell-sozial orientierten Älteren sind zu zwei Drittel Frauen
- die erlebnisorientierten Älteren sind vor allem Männer (zu 70%)
- die passiv-orientierten Älteren weisen keine Geschlechtsunterschiede auf.

Werden die Älteren nach Altersgruppen aufgeschlüsselt, so zeigt sich:

- die Anteile erlebnisorientierter Älterer sinken drastisch mit zunehmendem Alter,
- die Anteile der passiv-orientierten steigt deutlich mit zunehmendem Alter,
- lediglich die Gruppe der kulturell-sozial orientierten Älteren ist relativ altersstabil.

Die bislang mitgeteilten Befunde legen eine Differenzierung der Potenzialthese der Altenkommission nahe; sie lautet: Über 60-Jährige erreichen das innovative Potenzialniveau der Jüngeren mit etwa 10- bis 20-jähriger Verspätung.

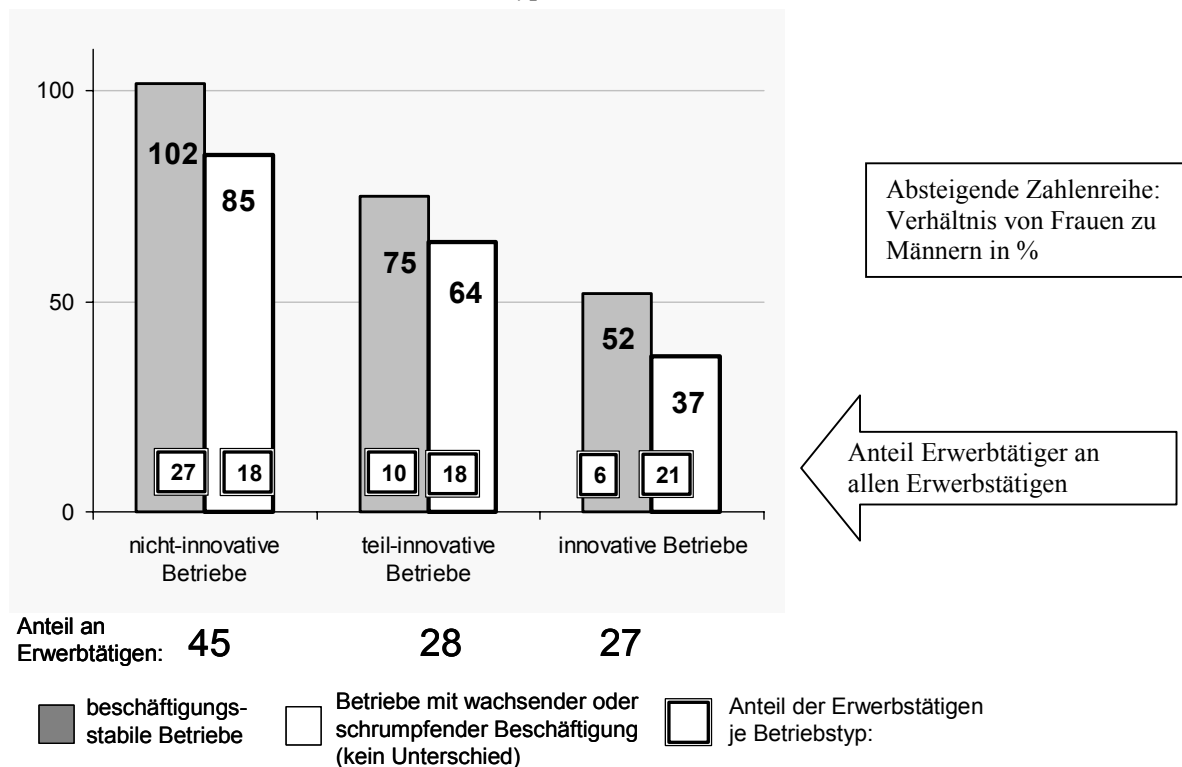
Zwei Komplexe sind ursächlich hierfür:

- Das Bildungsinteresse insbesondere Älterer mit Volks-/Hauptschulabschluss bzw. das Desinteresse der Gesellschaft, dieser Bevölkerungsgruppen eine aktive Teilhabe-Chance im Prozess der Veränderung dieser Gesellschaft zu geben und
- die miserable Technikkultur bei den kulturell-sozial aktiven Frauen. Es ist schon bestürzend, wie stark individuell selbstschädigend sich diese doch engagierte und handlungsfähige Gruppe verhält.

2.4.3 Gender-age Gleichstellung

Aber auch hier gibt es zurechenbare Einflussgrößen, die mit dem biologischen Geschlecht nichts zu tun haben, siehe Übersicht 18. Sie tragen zur Erklärung der eingangs dargestellten Niveauunterschiede zwischen Älteren als Mit-Produzenten von Innovationen und Älteren als High-Tech-Nutzer von High-Tech bei.

Übersicht 18: *Geschlechterproportionen – Anzahl Frauen je 100 Männer in Abhängigkeit vom betrieblichen Innovationstypus*



- Je innovativer der Betrieb, desto geringer die Zahl der Frauen je 100 Männer.
- Verändert sich die Beschäftigungslage, so sinkt der Frauenanteil je Betriebstyp (last in, first out).

Quelle: GfAH-Neuauswertung der BiBB/IAB-Beschäftigungserhebung von 1998/99

Ausgewiesen ist in Übersicht 18 (vergl. absteigende Zahlenreihe), wie viele Frauen auf jeweils 100 Männer in den verschiedenen betrieblichen Betriebstypen kommen:

In beschäftigungsstabilen, nicht-innovativen Betrieben sind mehr Frauen als Männer beschäftigt. Dieses Verhältnis sinkt deutlich in den teilinnovativen Betrieben und noch mehr in den innovativen Betrieben.

Da die Auswertung nach schrumpfenden und wachsenden Betrieben für das Verhältnis von Frauen zu Männern keine Unterschiede erbracht hat, werden schrumpfende und wachsende Betriebe hier zu Betrieben mit Beschäftigungsveränderung zusammengefasst.

Für diese Betriebe gilt wiederum: der höchste Verhältniswert für Frauen liegt bei den nicht-innovativen Betrieben. Ausgewiesen sind deutliche Abfälle bei den teilinnovativen und den innovativen Betrieben. Dieselbe Abwärtsbewegung wie bei den beschäftigungsstabilen Betrieben vollzieht sich aber auf einem für Frauen deutlich ungünstigeren Niveau. Die Interpretation ist einfach: last in – first out.

Vor allem aber zeigt sich, dass gender-mainstreaming gegenläufig zur betrieblichen Innovativität verläuft.³⁹

Und das erklärt auch, warum Ältere sich als Innovationserzeuger und Nutzer scheinbar so unterschiedlich verhalten. Es sind zu wenige Menschen in innovativen Betrieben beschäftigt, die dann später ihre Erfahrungen als Rentner nutzen können. In innovativen Betrieben sind Frauen und Ältere auch noch unterdurchschnittlich vertreten.

Die Konsumgewohnheiten Älterer sind das Echo auf ihre biografischen Erwerbserfahrungen. Die in vieler Hinsicht, auch für die Betroffenen selbst, nachteilige Technik-Ferne der kulturell-sozial aktiven Älteren ist auch die Folge der Behandlung von Frauen im Erwerbsleben.

Dieser Befund ist von mehrfacher Bedeutung:

- Zunächst zeigt er, dass eine mehrdimensionale Perspektive mehr bringt. Gewöhnt sind wir daran, entweder in age- oder in gender-mainstreaming zu denken. Die Befunde sprechen dafür, der gender-age-Perspektive, also der Kombination beider Gesichtspunkte in einer biografischen Orientierung viel mehr Aufmerksamkeit zu widmen.
- Sodann sollte aus diesem Abschnitt insgesamt deutlich geworden sein, dass die Potenzialorientierung der Altenkommission – soll sie ihren gesellschaftlichen und individuellen Nutzen entfalten können – dringend durch eine gezielte Aktivierungsstrategie Älterer zu untersetzen ist.

Hierbei sollte auch deutlich geworden sein, dass es um mehr als individuelle Bildungsanstrengungen geht. Zu verändern ist die Bildungsferne der einfach qualifizierten Älteren – zu verändern sind ganze Wertemuster, hier die der passiven und der kulturell-sozial aktiven Älteren, wo-

³⁹ Je geringer die betriebliche Innovativität, um so ausgewogener das zahlenmäßige Verhältnis von Frauen und Männern.

bei die Unterschiede in den Werteorientierungen ebenso wie die unterschiedlichen materiellen Gegebenheiten zu beachten sind.

Wie ist es möglich, dass eine ganze Gesellschaft durch den faktischen Ausschluss großer Gruppen der Älteren und der Frauen an Modernisierungs- und damit auch an Wachstumsprozessen sich selbst und auch den betroffenen Individuen Nachteile zufügt? Die Bundesrepublik Deutschland gehört zu den Ländern deren (Alltags-)Kultur innovative Fähigkeiten auf eine kleiner werdende Minderheit erwerbsfähiger Männer zwischen 20 bis 60 Jahren konzentriert. Und dies ist für die Gegenwart und die Zukunft zu wenig.

Leider ist es so, dass Kulturen nur schwer veränderbar sind. Hieran kann die Potenzialorientierung der Altenberichtscommission scheitern. Erforderlich ist also die Unterstützung durch eine Orientierung nachhaltiger (Selbst-)Aktivierung Älterer.

2.5 Von der Invention (Erfindung) zur sozialen Innovation: Ältere als Qualität-Promotoren zur Unterstützung der Charta der Rechte hilfs- und pflegebedürftiger Menschen

Gezeigt sei daher, wie jüngere Rentner und Hochbetagte, aktiv zu einer sozialen Innovation von erheblich-positiver Bedeutung beitragen können.

Die Zahl der Hochbetagten wird in den nächsten Jahrzehnten deutlich zunehmen, worauf bereits im 1. Kapitel des Altenberichts verwiesen worden ist. Es ist klar, dass hiermit auch der Bedarf an Hilfe und Pflege erheblich wächst.⁴⁰ Infolge des Kindermangels werden den künftigen Älteren weniger familiäre Unterstützungsleistungen zur Verfügung stehen. Genauer: diese Unterstützungsleistungen verteilen sich ungleicher. Kinderlose und kinderarme Rentner werden keine oder kaum Unterstützung finden. Rentner mit mehreren Kindern haben besser Unterstützungschancen.

Mit der Zunahme dieser Personengruppe wachsen auch weitere Risiken, z.B.

- Gesundheitliche Risiken (leichtere Ausdehnung von Epidemien infolge altersbedingt geschwächter Immunsysteme⁴¹)
- Ökonomische Risiken (Entstehung einer Zwei-Klassen-Lebenserwartung)
- Soziale Risiken (wachsende Gewalt und Depressionen; Zunahme von Morden und Selbstmorden).

Im Unterschied der zu Beginn dieses Kapitels vorgestellten „Kinderfrage“ sind aber bei der „Hochbetagten-Frage die Lösungschancen besser – jedenfalls dem Prinzip nach.

⁴⁰ Vergl. Susanne Wurm: Gesundheit in der zweiten Lebenshälfte. Ergebnisse des Alterssurveys, in DZA informationsdienst altersfragen, Heft 06/30.Jg., Berlin 2003, S.2-4

Rainer Weltreck: „Dass ich noch geachtet werde als Mensch“, Transformationsprozess der Organisationstyps Alten- und Pflegeheim entlang der Sterbefrage. In: DZA informationsdienst altersfrage, H 06, 30. Jg., Berlin 2003, S. 5-8

⁴¹ Vergl. L. Garrét: Bericht über die medizinische Lage der Welt – Das Ende der Gesundheit, Berlin 2001 (deutschsprachige Ausgabe), S. 437 ff.

Während zur Aufhebung des Kindermangels wohl noch viele tastende, lernende Schritte gegangen werden müssen, liegt zur Sicherung der Menschenwürde Hochbetagter ein Lösungsvorschlag vor, der allerdings, um eine bedeutende soziale Innovation zu werden, der verstärkten Umsetzung bedarf:

“Im Rahmen des Runden Tische Pflege wird gegenwärtig eine Charta der Rechte hilfe- und pflegebedürftiger Menschen erarbeitet“⁴². Diese Charta gliedert sich in Präambel und 8 Artikel. Jedem Artikel sind konkretisierende Rechte des Einzelnen zugeordnet. Anschließend folgt eine praxisorientierte Kommentierung der Rechte, vgl. Übersicht 19. Die Charta fasst überwiegend geltendes Recht, das in verschiedenen Gesetzen verstreut ist, zusammen und berücksichtigt die internationale Qualitäts-Diskussion. Die Charta liegt derzeit (Mai 2005) als Entwurf vor, bis Ende April 2005 konnten Veränderungswünsche angemeldet werden. Mit der Verabschiedung durch den Runden Tisch Pflege wird im Sommer 2005⁴³ gerechnet.

Wie der Übersicht zu entnehmen ist, werden Selbstaktivität der hilfs- und pflegebedürftigen Menschen sowie deren Würde und der Respekt ihnen gegenüber betont.

Die Übersetzung dieser ethisch begründeten Vorstellungen in die technisch-ökonomische Sprache lautet: Hilfs- und Pflegebedürftige Menschen werden als Co-Produzenten ihnen gegenüber erbrachter Dienstleistungen verstanden.

Hilfestellungen für Hochbetagte werden in Deutschland immer noch überwiegend entweder als familiäre oder aber als professionelle Leistungen verstanden.⁴⁴ Ein dritter Akteur: der/die Betroffene selbst, als Co-Produzent, ist zwar entdeckt, aber doch noch sehr entwicklungsbedürftig.

Aus der Charta ergeben sich auch eine Menge Anforderungen an die Leistungserbringer. Wird sie umgesetzt, so steigt auch die Arbeitsqualität der Beschäftigten in den Pflegeeinrichtungen: Hiervor haben etliche Leistungserbringer Angst.

Diskussionen, die der Verfasser geführt hat, haben ergeben, dass die Charta ebenso für nicht aktuell betroffene Personen von Bedeutung ist. Wird die Charta gesellschaftlich verankert, wird ihr zugetraut, zu funktionieren, so bedeutet sie einfach ein Stück Lebensgewissheit und -perspektive für sehr viele Menschen. Gilt sie, so sind auch die aufgezählten Risiken beherrschbar, da ihnen dann vorbeugend und rechtzeitig entgegengewirkt wird.

Die Charta der Rechte hilfs- und pflegebedürftiger Personen wird mit Sicherheit auf andere Lebensbereiche ausstrahlen. Sie ist als ein Baustein einer zukunftsfähigen Gesellschaft im 21. Jahrhundert zu verstehen.

Die Erfindung, die Erstellung der Charta, ist gemacht. Zur sozialen Innovation aber wird sie erst durch den Prozess ihrer Umsetzung. Als Umsetzungsträger wird derzeit vorrangig an die beteiligten Einrichtungen, Verbände und Ministerien sowie an die Fachöffentlichkeit gedacht. Bleibt

⁴² Daniela Sulmann, Clemens Tesch-Römer: Schritte zu einer Charta der Rechte hilfe- und pflegebedürftiger Menschen“, in: informationsdienst altersfragen, Heft 02 März/April 2005, 32. Jgg., S. 3 bis 6

⁴³ sh. FN 42 (nachrichtlich: Verabschiedung ist erfolgt.)

⁴⁴ Einen exemplarischen Beitrag über neuere Tendenzen in der Pflege liefert: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO): Ganzheitliche Innovation zur Arbeitsgestaltung in der Pflege von Alten, Kranken und Behinderten – Aktuelle Ergebnisse aus Forschung und Entwicklung, Stuttgart 2002

es bei dieser Spezialistenorientierung, so wird die Umsetzung wahrscheinlich scheitern – getötet von anderen Spezialisten: der „Gruppe der Sparer“.

Übersicht 19: Charta der Rechte hilfe- und pflegebedürftiger Menschen (Entwurf)

Präambel

Artikel 1: Menschenwürde und Selbstbestimmung

Jeder hilfe- und pflegebedürftige Mensch, auch der rechtlich betreute, hat das Recht auf Hilfe zur Selbsthilfe sowie auf Unterstützung, um ein möglichst selbstbestimmtes und selbstständiges Leben führen zu können.

Artikel 2: Körperliche und seelische Unversehrtheit, Freiheit und Sicherheit

Jeder hilfe- und pflegebedürftige Mensch hat das Recht, vor Gefahren für Leib und Seele geschützt zu werden.

Artikel 3: Pflege, Betreuung und Behandlung

Jeder hilfe- und pflegebedürftige Mensch hat das Recht dass ihm die Pflege, Betreuung und Behandlung zukommt, die seinem Bedarf entspricht und seine Fähigkeiten fördert.

Artikel 4: Privatheit

Jeder hilfe- und pflegebedürftige Mensch hat das Recht auf Wahrung und Schutz seiner Privat- und Intimsphäre.

Artikel 5: Information, Beratung, Schulung

Jeder hilfe- und pflegebedürftige Mensch hat das Recht, umfassend über Möglichkeiten von Hilfe- und Pflegeangeboten beraten zu werden.

Artikel 6: Kommunikation, persönliche Zuwendung und Teilhabe an der Gesellschaft

Jeder hilfe- und pflegebedürftige Mensch hat das Recht auf Wertschätzung, Austausch mit anderen Menschen und Teilhabe am gesellschaftlichen Leben.

Artikel 7: Religion, Kultur und Weltanschauung

Jeder hilfe- und pflegebedürftige Mensch hat das Recht, seine Kultur und Weltanschauung entsprechend zu leben und seine Religion auszuüben.

Artikel 8: Palliative Begleitung, Sterben und Tod

Jeder hilfe- und pflegebedürftige Mensch hat das Recht, in Würde zu sterben.

Hinweis: Jedem Artikel sind konkretisierende Rechte und Kommentierungen zugeordnet. Beispiel: Artikel 1: u.a. das Recht: Sie haben das Recht, ihren Tagesablauf selbstbestimmt zu gestalten und die dazu erforderliche Hilfe zu erhalten.

Kommentar: Zielkonflikte etwa in Heimen möglichst zugunsten des Individuums regeln.

Verfasser der Charta: Runder Tisch Pflege, initiiert von BMFSFJ und BMGS

Quelle: Daniela Sulmann, Clemens Tesch-Römer: Schritte zu einer Charta der Rechte hilfe- und pflegebedürftiger Menschen, in: informationsdienst altersfragen, Heft 02 März April 2005, S. 3-6

Aber es gibt auch Chancen für eine neue Umsetzungsqualität, die einer Gesellschaft, die anfängt, Nachhaltigkeit erst zunehmen, angemessen ist:

Es gibt in Deutschland Hunderte von Seniorenbeiräten in Kommunen, Ländern, Verbänden etc., sodass folgendes Szenario möglich ist:

Zunächst wird in etlichen dieser Senioren-Beiräte diese Charta diskutiert. Einige Seniorenbeiräte kommen auf die Idee, diese Charta als Anregung für Qualitätsmaßstäbe der Alteneinrichtungen ihrer Region zu nehmen. Sie beschließen ein Benchmarking-Verfahren – also eine wiederholte vergleichende Bewertung.

Das Ergebnis ist: es gibt einige gute und einige schlechte Einrichtungen, vor allem aber viele graue Einrichtungen, die zwischen den Positiv- und Negativ-Bereichen liegen.

Werden die Ergebnisse veröffentlicht, so wird es regionale Diskussionen geben. Wird der Vergleich nach einem Jahr wiederholt, so sind Verbesserungsprozesse wahrscheinlich.

Das ist dann spätestens der Zeitpunkt, zu dem andere Senioren-Beiräte nachziehen werden, sofern sie hierfür Unterstützung erhalten. Den traditionellen Fachvereinigungen, die Alteneinrichtungen betreiben, tut diese neue Öffentlichkeit gut.

Denkbar sind auch ernsthafte Kontroversen, vor allem solche mit finanziellem Hintergrund: Was darf Qualität kosten? Es wird sich aber ebenso zügig zeigen lassen, dass häufig mit Kosten begründete qualitative Minderleistungen auf Denkfaulheit beruhen. Es wird aber auch gelten, dass Geld aufzuwenden ist. Also sind Prioritäten zu setzen.

Insgesamt kam für Kunden (Ältere), deren Familien und Produzenten (Dienstleistungserbringer) hieraus eine anregende kreative Praxis entstehen, ein anfassbares Beispiel für mehr Lebensqualität und hieraus entstehende Lust auf Zukunft.

Jedenfalls wird es nicht lange dauern, bis die Ersten auf die betriebswirtschaftlichen Vorteile und die regionalen Wachstumseffekte hinweisen werden. Das wird insbesondere dann der Fall sein, wenn eine regionale Alten-Qualitäts-Initiative⁴⁵ Koalitionen mit anderen Themen eingeht, etwa der Hightech-Nutzung durch Ältere oder einer Kooperation zwischen Älteren und Kindern etc.

Fast alles, was der Fantasie und der Fröhlichkeit von Menschen ein Stückweit die Tür öffnet, hilft indirekt auch der Bewältigung wirtschaftlicher Probleme. (Meistens jedoch wird z.Z. in Deutschland das Pferd vom Schwanz her aufgezäumt.)

Die Charta der Rechte hilfs- und pflegebedürftiger Menschen sowie die Schaffung einer kinder- und elternfreundlichen Gesellschaft sind bewusst als Beispiele erforderlicher sozialer Innovationen gesetzt worden. Sie helfen, dass zivilisierte Überleben dieser Gesellschaft zu sichern und sie schaffen auch mehr Beschäftigung und technischen Fortschritt, vgl. Abschnitt 1.

⁴⁵ „Ältere als Qualitäts-Promotoren“ ist als Idee zur Initiative gedacht. Sicherlich ist Unterstützung erforderlich. Auch macht eine solche Initiative die Arbeit von Experten nicht überflüssig – im Gegenteil. Zur aktuellen Qualitätsdiskussion vergl. Bundeskonferenz für Qualitätssicherung im Gesundheits- und Sozialwesen; Memorandum – Neue Chancen für eine Weiterentwicklung der Qualitätssicherung in: DZA informationsdienst altersfragen, Heft 02, 30. Jg. Berlin 2003, S-6-8

Kostenfragen⁴⁶ sind ernst zu nehmen, aber die Suche nach effizienten Lösungen (etwas richtig tun) kann nicht die Frage nach effektiven Lösungen (das Richtige tun) ersetzen.

⁴⁶ Zum Fachkräftebedarf in der Pflege und der Angst vor den Kosten, vergl. DZA-Expertenworkshops zur Pflegequalität – Teil 1: H. Adolph, H. Heinemann: Strategien gegen Personalnotstand und Qualifikationsdefizite: DZA informationsdienst altersfragen, Heft 2, 30. Jg., Berlin 2003, S-2-3

3. Die Umwandlung der Erhöhung des Renteneintrittsalters in ein Innovationsprojekt – Fallstudie aus betrieblicher Sicht

3.1 Änderung der Alterszusammensetzung

Unter den Gesichtspunkten von Kreativität ist der Bogen von den älteren Arbeitnehmern bis zu den Hochbetagten durchlaufen worden. Zurückgekehrt sei noch einmal zur Bogenmitte, den Übergang von der Erwerbstätigkeit zur Rente: dieses freilich mit einer besonderen und – gemessen an der vorherrschenden Diskussion – auch überraschenden Sichtweise.

Über die schwierige Erhöhung des tatsächlichen Renteneintrittsalters und die immer noch große Kluft zwischen der Norm 65 Jahre und den realen Gegebenheiten ist im Kapitel Erwerbsarbeit das Notwendige gesagt worden⁴⁷.

Ganz überwiegend unterliegt die Frage, wann der Übergang in die Rente erfolgen soll, einem ökonomischen Kalkül, wobei Interessen von Individuen, Unternehmen und Gesellschaft längst nicht immer einen Ausgleich erfahren. Der Zwang aus Gründen der Finanzierbarkeit für ein höheres Renteneintrittsalter eintreten zu müssen, mindert die Glaubwürdigkeit der Potenzialbetonung Älterer.

Es sind aber auch andere Begründungen und Sachverhalte vorstellbar. Hierum geht es in diesem Abschnitt. Vorgestellt – in anonymisierter Form – wird ein Unternehmen, das die Aufgabe der faktischen Erhöhung des Renteneintrittsalters in ein unternehmensweites Innovationsprojekt umgewandelt hat.

Zur Vermeidung von Missverständnissen: Die hier berichtete Erhöhung des Renteneintrittsalters um 5 Jahre in 5 Jahren ist eine Seltenheit und wird allenfalls von wenigen Unternehmen nachgeahmt werden. Insofern ist es kein Beispiel. Lehrreich ist die folgende Fallstudie aus einem anderen Grund: sie verdeutlicht, welche innerbetrieblichen Schwierigkeiten, Folgeprobleme – aber auch Chancen – entstehen, wenn die Erhöhung des Renteneintrittsalters praktisch angegangen wird. Bedenkenswert sind die verallgemeinernden Schlussfolgerungen dieses Abschnitts.

Es folgt die Fallstudie:

Geschäftsführung und Betriebsrat sind sich einig, das durchschnittliche Renteneintrittsalter ihrer Belegschaft zu erhöhen, sofern irgend möglich um 5 Jahre. Beide Seiten wollen wissen, mit welchen innerbetrieblichen Folgen sie bei der Durchsetzung dieser Zielsetzung zu rechnen haben. Geschäftsführung und Betriebsrat wissen, dass sie in den verschiedenen Betriebsbereichen und Personengruppen sehr unterschiedliche Alterszusammensetzungen haben. Sie verständigen sich jedoch darauf, zunächst ein bereichsübergreifendes Analyse- und Bewertungsraster zu entwickeln, das jedoch bereichsindividuell anpassbar sein muss.

⁴⁷ Verwiesen sei zusätzlich auf den „Alterübergangs-Report (Hrsg.: IAT Gelsenkirchen, Förderung durch die Hans-Böckler-Stiftung; seit 2004 werden hier in lesenswerter Weise Sachverhalte rund um den Renteneintritt mit aktuellen Zahlen vorgestellt. Kostenlose Bestellungen [mailto: iat-report@iatge.de](mailto:iat-report@iatge.de)

Die eingesetzten Werkzeuge sind in der Übersicht 20 zusammengestellt; sie sind einfach. Will ein Unternehmen das bei ihm geltende faktische Renteneintrittsalter um mehrere Jahre hinaufsetzen, so entstehen zunächst zwei Wirkungen, die ihrerseits wieder Folgen haben:

- Die Möglichkeiten, Stellen neu zu besetzen, sinken.
- Es findet eine beschleunigte Alterung der Belegschaft statt.

Eine Heraufsetzung des Renteneintrittsalters bedeutet eben, dass für die Dauer dieses Prozesses, der Ersatzbedarf für die Abgänge in Rente entfällt (bzw. schrumpft).

Das allgemeine Potenzial für Stellenneubesetzungen in diesem Zeitraum (hier: $t_n - t_0 = 5$ Jahre) lässt sich wie folgt schreiben, vgl. Übersicht 20):

Zu besetzende Stelle = neu geschaffene Stellen + Abgänge in Rente + sonstige Abgänge.

Man sieht unmittelbar, dass die Auswirkungen der befristeten Aussetzung von Abgängen in Rente auf die neu zu besetzenden Stellen davon abhängen, in welchem zahlenmäßigen Verhältnis die ausgesetzten Abgänge in Rente zu den sonstigen Abgängen und den neu geschaffenen Stellen stehen.

Der Umfang der Abgänge ist stark von der Altersstruktur des Betriebes abhängig. Die Altersstruktur beschreibt den prozentualen Anteil der verschiedenen Altersgruppen in der Gesamtbelegschaft.

Für die Berechnung der Altersstruktur in 5, 10 Jahren wird angenommen,

- die Belegschaftsgröße bleibt konstant,
- die sonstigen Abgänge sind entweder Null oder sie werden durch Gleichaltrige ersetzt,
- innerhalb einer jeden Altersgruppe sind alle Altersjahrgänge gleich stark besetzt.

Diese Annahmen können und müssen in Anpassung an die Realität aufgegeben werden. Sie erleichtern eben die Erläuterung der Vorgehensweise.

Die 55- bis 59-Jährigen wandern in 5 Jahren in die Altersgruppe der 60- bis 64-Jährigen, in der aktuell niemand ist. Nach diesen 5 Jahren gehen sie in den folgenden 5 Jahren in Rente.

Von den 40- bis 49-Jährigen wechselt im Verlauf von 5 Jahren die Hälfte in die Altersgruppe der 50- bis 54-Jährigen. Die andere Hälfte verbleibt in dieser Alterskohorte. Hinzu kommen die Hälfte der 30- bis 39-Jährigen. Also 15% Verbliebene + 13% Hinzugekommene = 28% Besetzungsanteil in 5 Jahren, etc.

Unter Alterszusammensetzung wird das zahlenmäßige Verhältnis zweier Altersgruppen verstanden. Hier wird die Verhältniszahl:

bis 40-Jährige = az
über 50-Jährige

- Aktuell lautet die Kennziffer $45 : 25 = 1,8$.
- Auf einen Älteren kommen also 1,8 Jüngere.
- In 5 Jahren beträgt die Kennziffer nur noch 0,8. Es gibt jetzt also mehr Ältere als Jüngere.

Aktuell sind 25% älter als 50 Jahre. In 5 Jahren sind es 40%. Dieser Zuwachs ist nur darstellbar, wenn $(40 - 25 = 15)$ 15% der Älteren Arbeiten übernehmen, die vorher Jüngere ausgeübt haben und wenn von den unter 50-Jährigen einige auf Tätigkeiten verzichten, die vor Erhöhung des Renteneintrittsalters die Älteren freigemacht hätten.

Die Kennziffern für die Veränderung der Alterszusammensetzung besagen also, dass Arbeitsumverteilungen stattfinden müssen und dass geplante Arbeitsveränderungen (z.B. Aufstiege) teilweise unterbleiben müssen.

Deutlich wird, dass die Heraufsetzung des Renteneintrittsalters nicht nur die Älteren, sondern mehr oder weniger alle Beschäftigten sowie die (noch) nicht Eingestellten betrifft. Praktisch bedeutet das: die innerbetrieblichen Arbeitsmärkte haben zusätzliche Leistungen zu erbringen.

3.2 Alter(n) in Unternehmensstrategie integrieren

Bei diesem Stand der Überlegungen ist die Geschäftsführung etwas genervt: Das Unternehmen hat nicht vor zu schrumpfen, also kann es (vorübergehend) auf die Option für Übergänge in die Rente verzichten. Und überhaupt: Warum ist die Alterszusammensetzung ein Problem? Die innerbetriebliche Umverteilung von Arbeit erfolgt doch regelmäßig, in dem Mitarbeiter/innen andere Aufgaben übernehmen. Und die Pflege des innerbetrieblichen Arbeitsmarktes gehöre zu den Traditionen des Hauses. Diese betriebsöffentliche Unmutsäußerung hatte eine Art Dammbbruch zur Folge, eine Flut von Beiträgen ergoss sich über die Geschäftsführung und den Betriebsrat.

Eine Abteilungsleiterin: „Ich arbeite gerne länger, dann muss mein Mann, der dann vor mir in Rente ist, da ein paar Jahre älter, sich endlich mal um die Hausarbeit kümmern.“ Eine kurze Zeit drohte eine Art Geschlechterkampf.

Ein Organisationsfachmann: „Wenn die Leute länger arbeiten, so sind hierunter auch Vorgesetzte, deren Abgang wünschenswert ist. Sie behindern unsere Pläne der Reorganisation.“ Eine Art Generationenkonflikt drohte.

- Ein Personalfachmann: „Mehr Ältere bedeutet mehr Anstrengungen und Ausgaben für Gesundheit; auch muss die Weiterbildung dann neu entworfen werden.“ Eine Kosten-Diskussion entstand.
- Ein Innovationsfachmann: „Wenn wir weniger Leute von außen einstellen können, leidet unsere Wettbewerbsfähigkeit. Wir müssten dann das benötigte neue Wissen uns mit Bordmitteln aneignen“. Eine Innovationsdebatte folgte.
- Ein Sachbearbeiter: „Das ist alles eine Sauerei, jetzt wird aus meiner Beförderung wieder nichts.“ Eine Kneipenäußerung von erheblicher informeller Bedeutung.
- Ein Kostenrechner: „Wir haben ziemlich viele Angestellte. Im Unterschied zu den Arbeiten steigen deren Gehälter mit zunehmendem Alter. Also werden bei mehr Älteren die Personalkosten absolut steigen.“ Noch eine Kostendebatte.

etc., etc.

Immerhin wurde aus der teilweise aufgeregten und auch leidenschaftlich geführten Diskussion deutlich, dass nicht nur die unmittelbar Betroffenen einzubeziehen sind, sondern dass sich auch Auswirkungen auf viele andere Beschäftigte ergeben. Es wurde klar: Als isolierte Maßnahme ist die Erhöhung des Renteneintrittsalters ein wenig Erfolg versprechendes Ziel.

Zwei Leitsätze mit jeweils gegensätzlichen Wahlmöglichkeiten kristallisierten sich heraus:

- a) Statusorientierung gegenüber Kompetenzorientierung
- Je **statusorientierter** ein Unternehmen ist, desto schwerwiegendere Einschränkungen der organisatorischen Flexibilität hat ein vorübergehender Verzicht auf Ersatz Einstellungen für Rentenabgänge zur Folge. In statusorientierten Betrieben sind organisatorische Änderungen häufiger an den Wechsel der Generationen gebunden.
 - Umgekehrt gilt entsprechend: Je **kompetenzorientierter** ein Unternehmen ist, desto leichter ist die organisatorische Flexibilität - trotz Erhöhung des Renteneintrittsalters - zu erhalten. Hierarchie und Alter als Muster der Strukturierung des betrieblichen Alltags spielen in kompetenzorientierten Betrieben eine deutlich geringere Rolle als in statusorientierten Betrieben. Es gibt eben auch alternative Karrierepfade, die anstatt auf Status auf Kompetenzerweiterung abstellen.
- b) Innerbetriebliche Wissensmobilisierung gegenüber der Wissenszufuhr von außen.
- Je stärker ein Unternehmen auf **externe Wissenszufuhr** durch Einstellungen angewiesen ist, desto negativer sind die Folgen einer gealterten Belegschaft. Umgekehrt gilt: Je stärker ein Unternehmen auf **endogene Potenzialentwicklung**

(interne Mobilisierung von Wissen) setzt, desto unwichtiger wird die Frage der Alterszusammensetzung.

- Endogene Potenzialentwicklung funktioniert dauerhaft aber nur, wenn es transparente und als fair eingestufte innerbetriebliche Arbeitsmärkte gibt.

Werden die Optionen der Leitsätze miteinander kombiniert, so ergeben sich 4 innerbetriebliche Vorgehensweisen (z.B. statusorientiert und innerbetriebliche Wissensmobilisierung)⁴⁸.

Soweit waren Geschäftsführung und Betriebsrat zwar klüger als zuvor, aber doch ziemlich verunsichert, ob ihr Vorhaben „Erhöhung des Renteneintrittsalters“ tatsächlich die komplexe Folgebewältigung wert ist. Beauftragt wurde das interne Controlling, eine Bewertung vorzunehmen.

Die Kernergebnisse des Controlling-Berichtes lauteten:

- Im Vergleich zur jetzigen Praxis der vorzeitigen Verrentung ist die Heraufsetzung des betrieblichen Renteneintrittsalters arbeitsintensiver, aufregender (Umschreibung auch für Unmut) und teurer.
- Dieser Befund gilt selbst dann, wenn angenommen wird, dass die vorzeitige Verrentung durch die öffentliche Hand zukünftig weniger subventioniert wird.
- Andererseits hat die Diskussion gezeigt, dass durch das Thema „Heraufsetzung des Renteneintrittsalters“ eine Menge Sachverhalte aktuell werden, die das Unternehmen ohnehin verbessern will.
- Wenn also die Heraufsetzung des Renteneintrittsalters als komplexeres Innovationsprojekt begriffen wird und mit den Gesamtkosten anderer komplexerer Innovationsprojekte, die das Unternehmen realisiert hat, verglichen wird, dann ist es wahrscheinlich, dass dieses Projekt sinnvoll ist.

Das Projekt ist als Innovationsprojekt realisiert worden. Es war nervenaufreibend, im Ergebnis aber erfolgreich. Die zusätzlichen Kosten einer gealterten Belegschaft sind durch betriebliche Flexibilitäts- und Wissensgewinne kompensiert worden. Der Umsatz ist schneller als die Personalkosten gestiegen.

Anfänglich hat das Unternehmen die öffentliche Diskussion gesucht, dieses jedoch bald aufgegeben. Es hat gemerkt, dass es mehr an Anregungen gibt als zurückerhält. Es pflegt aber den gewonnenen Wissensvorsprung als Wettbewerbsvorteil.

⁴⁸ Die hier wiedergegebenen Alternativen und die hieraus ableitbaren Optionen decken in Verbindung mit der im Abschnitt 2 vorgestellten Innovation-Beschäftigungstypologie einen erheblichen Teil der wissenschaftlichen Quintessenzen zur Gestaltung des demografischen Wandels in Betrieben ab.

3.3 Individuum und Organisation⁴⁹

In dieser Fallstudie sind Alter und Altern nicht als isolierte und spezialisierte Sachverhalte gesetzt worden, sondern eher als Wissenskoordinatoren⁵⁰, die Bezüge zu vielfältigen Sachverhalten herstellen, die für viele Beschäftigte und das Unternehmen von Bedeutung sind.

Hiervon ausgehend hat eine Umdefinition stattgefunden. Ohne zu bestreiten, dass es sozialpolitische Motive für das Thema gibt und dass Ältere auch einen Bedarf an Wertschätzung haben, ist die Heraufsetzung des Renteneintrittsalters als Treiber für unternehmensinterne Innovationsprozesse verstanden worden. Die Erhöhung des Renteneintrittsalters ist als Chance gesehen worden, überfällige Strukturveränderungen anzupacken.

Das ist dadurch geschehen, dass nicht einfach bei der Forderung nach längerer Arbeit (in Lebensjahren) stehen geblieben wurde, sondern nach den innerbetrieblichen Folgen eines heraufgesetzten Renteneintrittsalters und den Möglichkeiten ihrer Bewältigung gefragt worden ist.

Jedes aufgeworfene Folgeproblem ist seinerseits durch Gegenstrategien einfangbar. Das ist auch aus Platzgründen nicht explizit dargestellt worden. Immerhin müsste deutlich geworden sein, wie verwoben die Heraufsetzung des Renteneintrittsalters innerbetrieblich ist.

Deutlich wird, dass die Betonung individueller Potenziale zwar eine notwendige aber keine hinreichende Erfolgsbedingung ist. Ohne kongeniale Unternehmensressourcen und -potenziale muss eine nur individuelle Betrachtungsweise scheitern. Hier liegt z.Z. die größte Schwäche der aktuellen Diskussion.

Der Altersforschung ist klar, dass die Umwelt, in der Ältere leben, von erheblicher Bedeutung ist. Aber vielfach ist sie – begründet in den Fachgrenzen – nicht in der Lage, diese Umwelten zu analysieren und zu gestalten. Will sie ihre anthropologisch-humanistischen Traditionen erfolgreich verteidigen, so wird sie teilweise neue Wissenskoalitionen eingehen müssen.

Die hier skizzierte betriebliche Fallstudie hat eine exemplarische Bedeutung. Was hier für ältere Arbeitnehmer und den Wechselwirkungen zwischen den Generationen in Form einer Fallstudie gezeigt worden ist, gilt auch für die Diskussion um das Ehrenamt – also außerhalb der Arbeits-

⁴⁹ Zur Beschreibung der Beziehungen zwischen Individuum und Organisation haben P. Harriot und C. Pemberton ein Prozessmodell wiederholter beiderseitiger Erfahrungsabgleiche vorgelegt. Es beruht auf einer außergewöhnlichen Zusammenstellung der empirischen Forschung in den angelsächsischen Ländern zu diesem Thema, vergl. P. Harriot, C. Pemberton: Contracting Careers in Human Relations; 1996 Nr. 6, S. 759-790. Der internationale Forschungsstand zum Thema 'lernende Organisation' wird beschrieben in: Meinolf Direkes, Ariane Berthoin Antal, John Child, Ikujiro Nonaka: Handbook of Organizational Learning & Knowledge: Meinolf Direkes, Ariane Berthoin Antal, John Child, Ikujiro Nonaka: Handbook of Organizational Learning & Knowledge, Oxford 2001. Es lohnt der Hinweis, das dieses Buch gleichzeitig in Englisch und Chinesisch erschienen ist. Das Buch definiert, was die Alter(n)sforschung über Organisationen wissen kann, wenn sie vorhat, ihre abstrakte Umweltorientierung zu konkretisieren.

⁵⁰ Dies ist eine unübliche Betrachtungsweise, die wie folgt begründbar ist. Es gibt relativ viele leistungsrelevante Altersabhängigkeiten, beispielsweise über Fluktuation, Gesundheit, Bildung, Einkommen, Lernfreude, Informationsverarbeitung, Erfahrung etc. In einem konkreten Betrieb sind diese Zusammenhänge nicht als Regel, Gesetz anzuwenden, sondern als Frage: „Ist es so, dass ...“. Die Selbst-Frageform ist deshalb naheliegend, da die betrieblichen Leistungen zur Gestaltung dieser Altersabhängigkeiten sehr unterschiedlich sind. Bei einem halbwegs systematischen Vorgehen steigert also ein Betrieb durch den Einsatz des Merkmals „Alter“ sein Zusammenhangswissen über seine Humanressourcen und deren Zusammenwirken mit Organisation und Technik.

welt. Empirisch ist inzwischen klar, die vorhandenen Organisatoren der Ehrenämter nutzen die ehrenamtlichen Potenziale nur unzulänglich: dieses sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht.

Das Verhältnis von Individuum und Organisation ist in vielen Bereichen – Unternehmen, öffentliche Arbeitgeber, Verbände – ein unabdingbares Thema der nächsten Jahre, sollen praktische Fortschritte verstärkt werden.

3.4 Auf die einzelnen Unternehmen kommt es an

Mit dem zu entdeckenden Thema (ältere) Individuen und Organisation ist eine Kommunikationsherausforderung verbunden, die bislang kaum verstanden worden ist.

Politiker denken in Gesetzen und Verordnungen, Wissenschaftler wollen Regeln mit möglichst wenig Ausnahmen erkennen. Ein Unternehmen aber ist nicht an verallgemeinerten Sachverhalten interessiert, sondern an Einzigartigkeit. Alles, was Ähnlichkeit oder gar Gleichförmigkeit fördert, zerstört Profitancen. Unternehmen können nur erfolgreich sein, wenn sie sich von ihren Wettbewerbern unterscheiden, also anders sind⁵¹.

Hinzu kommt ein demografiespezifischer Sachverhalt, der auch gegen voreilige Verallgemeinerungen spricht. Aus der Tatsache, dass die Bevölkerung altert, folgt nicht, dass alle Unternehmen in einer ähnlichen Ausgangssituation sind. Die Unterschiede zwischen den Altersstrukturen in den Unternehmen sind beträchtlich – sogar bei Unternehmen der gleichen Branchen. Einige Unternehmen haben den demografischen Wandel quasi hinter sich, andere stecken mitten drin, den meisten allerdings steht er noch bevor. Zur Beschreibung der demografischen Situation in den Unternehmen gehört eben auch die Einsicht in die Vielfalt der demografischen Situationen, die nochmals differenziert wird durch sehr unterschiedliche ökonomische Kontexte, in denen sich die einzelnen Unternehmen befinden.

Es reicht also nicht, eine allgemeine Erörterung von Individuum und Organisation. Es muss auch gezeigt werden, wie diese Diskussion in den Interessens- und Handlungshorizont von konkreten Unternehmen übersetzt werden kann.

Hoffnungslos ist der skizzierte Gegensatz von Regelorientierung und Einzigartigkeit indes nicht: So ist beispielsweise das Audit „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“⁵² ein positives Beispiel dafür, wie ein allgemeines Anliegen (Vereinbarkeit) in unternehmensindividuelle Handlungshorizonte übersetzt werden kann. In 2005 werden zum Thema demografischer Wandel ein Werkzeugkasten vorgestellt, der ebenfalls die unternehmerische Individualität betont. Es handelt sich

⁵¹ Ausführlich in: Volkholz, Volker: Einzigartigkeit gestalten, Stuttgart 2004. Es gibt so etwas wie eine Konvergenz in der internationalen unternehmensstrategischen Diskussion: sich auf die Potenzialsicherung und -entfaltung zu konzentrieren, die Einzigartigkeit immer wieder neu ermöglicht. Einzigartigkeit ist definiert als: a) beständige Herausforderung, b) im Urteil des Kunden, c) **anders** als jeder Wettbewerber, aber d) **ähnlich** den besten Unternehmen zu sein.

⁵² <http://www.beruf-und-familie.de>

um eine Gemeinschaftsleistung zwischen Bundesministerium für Bildung und Forschung, Industrieverbänden und Wissenschaft⁵³.

In der Alter(n)s-Diskussion hingegen sind beide Themen – das der Beziehungen zwischen Individuum und Organisation und das der Einzigartigkeit von Unternehmen – ziemlich unterbelichtet. Folglich ist auch der regierungsamtliche Kommunikationsapparat nicht auf die Individualität von Unternehmen eingerichtet. Hier besteht Denk- und Handlungsbedarf.

Jedenfalls spricht Etliches dafür – es gibt eine nachweisbare Anzahl von Unternehmen, die mit Älteren bemerkenswerte Erfolge erzielen⁵⁴ -, dass die Gestaltung von Alter und Altern dabei ist, zu einem wettbewerbsrelevanten Faktor zu werden, wobei es Pionier-Gewinner und Nachzügler geben wird. Wie jedes Ereignis von allgemeiner Bedeutung wird der Wettbewerb längerfristig auch den Umgang mit dem betrieblichen demografischen Wandel von einem Wettbewerbsvorteil zu einer Mindestbedingung der Marktteilnahme herabstufen.⁵⁵

⁵³ BMBF (Hrsg.): Demografischer Wandel (k)ein Problem – Werkzeuge für die betriebliche Personalarbeit; www.bmbf.de, Bonn 2005. Der Werkzeugkasten enthält erprobte Werkzeuge, die Betriebe selbst anwenden können und durch angegebene betriebliche Referenzen unterstützen lassen.

⁵⁴ www.demowerkzeuge.de

⁵⁵ Wettbewerb ist einerseits ein großer Vernichter von Vorteilen: weil Konkurrenten diese nachmachen. Andererseits entsteht hierdurch ein beständiger Zwang, Neues zu erringen. Dieser Sachverhalt wird in dem Lob der Erfahrung, die Ältere auszeichnet, zu wenig beachtet. Vorteilhaft sind reflexive-neugierige Erfahrungen (Neues zu lernen). Nachteilig sind routinisierte-dogmatische Erfahrungen (das war immer so).

4. Zur Zukunft älterer Erwerbstätiger

4.1 Zusammenwirken des demografischen und des ökonomischen Strukturwandels

Da ältere Arbeitnehmer das Schwerpunktthema dieses Altenberichtes sind, sei noch erörtert, welche Zukunftsaussichten sich für künftige ältere Erwerbstätige ergeben.

Die hierzu notwendigen demografischen Daten sind im ersten Kapitel des Altenberichtes vorgestellt worden; die aktuelle Situation der jetzt älteren Arbeitnehmer ist im Kapitel Erwerbsarbeit erörtert worden. Hierauf aufbauend kann gefragt werden: Reichen die vorgelegten Befunde zu den genutzten und ungenutzten Potentialen älterer Arbeitnehmer, um gelassen den Arbeits- und Lebenssituationen älterer Arbeitnehmer in 10/20 Jahren entgegen zu sehen? Betroffen hiervon sind die heute 30-50-Jährigen!

Wären die genutzten und ungenutzten Potentiale der Arbeitnehmer allein ausschlaggebend, so sind zwar viele Verbesserungen angesagt, vergl. das Kapitel Bildung, aber kaum größere Sorgen. Anlass dafür, die Chancen künftig Älterer noch einmal zu durchdenken, ist der diskutierte Befund:

Die unterschiedliche Leistungsstärke der Betriebe – dargestellt durch deren Innovativität – beeinflusst sehr stark die großen Unterschiede der Entfaltungsmöglichkeiten der Arbeitnehmer in jeder Altersgruppe.

Hieraus folgt: es kommt auf die Zukunftsfähigkeit der Betriebe an und auf die Fähigkeit der Individuen, mit diesen betrieblichen Leistungsunterschieden umzugehen, vergl. Abschnitt 3.

Werden die individuellen und betrieblichen Zukunftsfähigkeiten miteinander kombiniert, so ist nach den Auswirkungen des Zusammentreffens von demografischem und ökonomischem Strukturwandel zu fragen. Bedauerlicherweise ist es üblich, demografische und ökonomische Veränderungen der Erwerbstätigen eher getrennt als integriert zu erörtern⁵⁶.

Zunächst erscheint alles einfach: Bei einer in etwa konstanten Zahl der Beschäftigungsverhältnisse bis 2020 wächst die Zahl der älteren Arbeitnehmer erheblich an⁵⁷. Hieraus muss jedoch kein arbeitsmarktpolitisches Drama erfolgen, da im selben Zeitraum die Jüngeren, die dann 30- bis 50-Jährigen, abnehmen.

⁵⁶ Dies ist zu einem erheblichen Teil wissenschafts-geschichtlich begründet. Demografie und Ökonomie gehörten bis ins 19. Jahrhundert hinein zusammen, sind sie danach als wissenschaftliche Disziplinen getrennte Wege gegangen sind. Seit einiger Zeit sind unter dem Druck der Ereignisse Wieder-Annäherungen zu beobachten, vergl. R. Mackensen; Vergangenheit und Zukunft der Demographie als Wissenschaft, in Zeitschrift für Bevölkerungswissenschaft, Heft 3/4 2000; S. 399-430.

Die gediegene Analyse der ökonomischen Fragestellungen zur Bevölkerungsentwicklung des Schweizer Nationalökonom G. Bombach wartet immer noch auf ihre Ankunft – jedenfalls bei dem Durchschnitt der Ökonomen, vergl. G. Bombach; Auswirkungen des Bevölkerungswachstums in einer entwickelten Volkswirtschaft in: Hochschule St. Gallen: Das Wachstum der Weltbevölkerung; Zürich, 1965, S. 47-72.

⁵⁷ zur ökonomischen Projektion vergl. Prognos AG: Deutschland 2020, Basel 2002; zu den demografischen Eckdaten siehe Kap. 1 des Altenberichtes

Also ist in den nächsten 10 bis 20 Jahren der Anstieg der dann älteren Erwerbspersonen bewältigbar, wenn unter den Altersgruppen eine Umverteilung der Arbeit erfolgt: Ältere übernehmen Arbeiten, die bislang Jüngere ausgeführt haben. Jüngere verzichten teilweise auf die Besetzung von Arbeitsplätzen, die bislang Älteren vorbehalten waren. Hier hat die in den vorherigen Abschnitten vorgeführte Analyse genutzter und ungenutzter Potenziale ihren Nutzen – zeigt sie doch, dass eine solche Umverteilung möglich ist. Die Ähnlichkeit der Anforderungsprofile zwischen Altersgruppen und die Menge nicht genutzter Fähigkeiten (Unterforderung!) sprechen für die Bewältigbarkeit dieser Umverteilung der Arbeit zwischen Altersgruppen. Die Fallstudie zur Erhöhung des Renteneintrittsalters im 3. Abschnitt verdeutlicht zudem die Bedeutung, die organisatorischen Anpassungen zukommt.

Verkompliziert wird diese Einschätzung jedoch durch die etwa gleichbleibenden Zahl der Beschäftigungsverhältnisse, die Folge eines Ausgleichs zwischen wachsenden und schrumpfenden Betrieben und Branchen ist. Es gilt eben:

$$\begin{aligned} & \text{Zusätzliche Beschäftigungsverhältnisse} = \\ & \text{neu geschaffene Beschäftigungen minus wegfallende Beschäftigungen.} \end{aligned}$$

Die erheblichen Anstrengungen und auch die genutzten Chancen für neue Beschäftigung werden eben weitgehend aufgefressen durch den Wegfall von Beschäftigungsverhältnissen.

Wir wirken nun die demografische und die ökonomische Entwicklung zusammen?

Wird als Beispiel das verarbeitende Gewerbe (Industrie) genommen⁵⁸, so folgt:

Bis 2015 wird erwartet⁵⁹, dass 1,4 Mill. Arbeitsplätze in der Industrie der alten Bundesländer abgebaut werden. Es gehen ca. 230.000 Arbeitnehmer in Rente, so dass für 1,17 Mill. (1,4 – 0,23) Menschen eine neue Arbeit gefunden werden muss.

Wird nun die Veränderung der Besetzung der Altersgruppen in der Industrie bis 2015 betrachtet, so erhöht sich beispielsweise die Zahl der 55- bis 59-Jährigen um knapp 200.000 Personen, diese sind überzählig. Werden nun die abgebauten Arbeitsplätze auf die Altersgruppen entsprechend ihres Anteils an den Beschäftigten verteilt, so fallen ca. 100.000 Arbeitsplätze für die 55- bis 59-Jährigen weg. Das aber bedeutet der rechnerische Überschuss an 55- bis 59-Jährigen beträgt:

$$\begin{aligned} & 200.000 \text{ Personen durch den demografischen Strukturwandel} \\ + & \quad \underline{100.000 \text{ Personen}} \text{ durch den ökonomischen Strukturwandel} \\ = & \quad 300.000 \text{ Personen durch den kombinierten Strukturwandel.} \end{aligned}$$

Die gleiche Rechnung für die 35- bis 39-Jährigen in der Industrie lautet:

⁵⁸ Es wird bewusst ein schrumpfender Bereich gewählt: In wachsenden Betrieben und Branchen gibt es auch demografiebedingte Zuwächse Älterer, aber die hierdurch entstehenden Aufgaben sind viel leichter zu lösen.

⁵⁹ Alle folgenden Zahlen entstammen der Studie: W. Brosi, K. Treitsch: Ausbildungsbeteiligung von Jugendlichen und Fachkräftebedarf der Wirtschaft, Schriftenreihe des Bundesinstituts für Berufsbildung, Forschung Spezial Heft 8, Anhang. Die Autoren selbst betonen die Einfachheit ihrer Modellrechnungen. Andererseits ist ihr Verdienst zu betonen, überhaupt den Versuch zu machen, das Zusammenwirken von Demografie und Ökonomie darzustellen. Solche Arbeiten sind viel zu selten.

- 420.000 Personen weniger demografiebedingt,
- 240.000 Personen weniger ökonomiebedingt
- = 180.000 Personen fehlen in der Industrie, obwohl sie insgesamt geschrumpft ist.

Diese Modellrechnung ist nun nicht mit der Wirklichkeit gleich zu setzen. Gilt beispielsweise der vorhandene Kündigungsschutz weiter, so werden weniger Ältere ökonomiebedingt freigesetzt werden⁶⁰. Der Überschuss der Älteren wird also kleiner ausfallen. Dafür steigt dann aber der Mangel an mittelalten Fachkräften in der Industrie. Die erforderliche Arbeitsumverteilung wird größer.

Die durchgeführten Beispielrechnungen lassen sich für alle Altersgruppen und Betriebe bzw. Branchen wie folgt verallgemeinern, vergl. Übersicht 21.

	Demografischer Strukturwandel von t_0 bis t_n , t_0 als Bezugspunkt	
Wirtschaftlicher Strukturwandel $t_0 - t_n$ t_0 als Bezugspunkt	Abnehmende Altersgruppen gegenüber t_0 = Mangel an Erwerbstätigen	Zunehmende Altersgruppen gegenüber t_0 = Überschuss an Erwerbstätigen
Schrumpfende Betriebe, Branchen	Mangel wird bei Beschäftigungsabnahme verringert	Überschuss wird verstärkt
Wachsende Betriebe, Branchen	Mangel wird bei Beschäftigungszunahme verstärkt	Überschuss wird verringert
Annahmen:		
a) Die Alterstruktur zum Zeitpunkt t_0 wird als tendenziell optimal gesetzt; sie stellt für die Zukunft so etwas wie einen Normwert da.		
b) Beschäftigungsveränderungen werden entsprechend den Anteilen der Altersgruppen an den Beschäftigten zum Zeitpunkt t_0 auf die Altersgruppen verteilt		
Hinweis:		
Gilt also z.B. Kündigungsschutz, so sind zusätzlich Umverteilungen von den geschützten zu den weniger geschützten Personen in Rechnung zu stellen.		

Übersicht 21: Zusammenwirken von demografischen und ökonomischen Veränderungen

Aus der Übersicht folgt: demografischer und ökonomischer Strukturwandel verstärken oder verringern Probleme, je nach der Ausgangskonstellation und der Stärke der Veränderung bei den Faktoren. Hieraus folgt einfach: die bislang vorherrschende Vogelschau-Betrachtung wird alleine nicht weiterhelfen. Differenzierende Analysen sind erforderlich: was aber weder für die Wissenschaften noch für die Politik und auch nicht für die Kommunikation mit den Menschen als Arbeitserleichterung zu werten ist.

⁶⁰ Dies gilt nicht für Ältere aus aufgelösten Betrieben und Ältere aus kleineren Betrieben, die den Kündigungsschutz in Großbetrieben weder rechtlich noch faktisch nicht haben.

Was nun das angeführte Beispiel „verarbeitendes Gewerbe“ betrifft, so führt das Altern der Belegschaften und der erwartete Arbeitsplatzabbau dazu, dass alle Lösungsoptionen zu betrachten sind, also:

- a) Die Schaffung neuer Arbeitsplätze in- und außerhalb des verarbeitenden Gewerbes
- b) die Verringerung des Arbeitsplatzabbaus (in der Industrie) durch mehr Innovationen aber auch mehr Teilzeit-Arbeit etc.,
- c) die betriebsinterne Übernahme von Arbeiten durch Ältere, die bislang Jüngere ausgeführt haben,
- d) der Wechsel in andere Betriebe und Branchen (sowohl von Älteren als auch von Jüngeren)
- e) die vorzeitige Verrentung (mit der Folge der zusätzlichen Belastung der Rentenversicherung)
- f) die Entlassung in die Arbeitslosigkeit – verbunden mit einer geringen Chance des Wiedereintritts in den Arbeitsmarkt.

Bei der Bewertung dieser Alternativen darf nicht vergessen werden, dass die Zunahme älterer Erwerbstätigen ein zeitlich befristeter Sachverhalt ist. Etwa ab 2020 sinkt die absolute Zahl älterer Erwerbstätiger und dies deutlich: Die geburtenstarken Jahrgänge wechseln dann in die Rente.

Besondere, noch dazu befristete Zustände rechtfertigen besondere Maßnahmen. Leider ist dieses Argument durch die – gewollte – Überwälzung der Lösungen auf das Sozialversicherungssystem in Misskredit geraten. Zu befürchten ist, dass sich dies wiederholt. Übersehen wird, dass dieser einfache Weg es erlaubt, sich die Mühe kreativerer Lösungen zu ersparen. Die Sozialversicherungslösungen sind nicht nur teuer, sondern auch kreativitätsbehindernd.⁶¹ Verdeutlicht sei dies an einem ambivalenten Beispiel:

Die EKO Stahl GmbH, ein Stahlunternehmen in Eisenhüttenstadt (Ostbrandenburg), wird von ihrem Mutterkonzern gezwungen, einige 100 Arbeitsplätze abzubauen. Die Lösung erfolgt selbstverständlich sozialverträglich – durch die Inanspruchnahme der Sozialversicherung. In dem vereinbarten Sozialplan ist aber zusätzlich beschlossen worden, die wegfallenden Arbeitsplätze durch neu entstehende auszugleichen.

*Hierzu haben die EKO Stahl GmbH, vertreten durch ihr Bildungsunternehmen QCW (Qualifizierungsgesellschaft der Wirtschaft) und die GfAH mbH Dortmund eine Dienstleistungs-GmbH gegründet, deren Aufgaben u.a. die Erzeugung von Arbeit ist. Eine der Maßnahmen besteht in der **aktiven Unterstützung von Unternehmensgründern**. Das hierzu benötigte Geld ist vom Mutterkonzern zur Verfügung gestellt worden. Die neue Firma ist 2004 gegründet worden. Endgültige Aussagen sind also noch nicht möglich – aber erste Erfolge sind belegt.*

⁶¹ Eine Untersuchung hierzu ist nicht bekannt. Der Verfasser hat etliche Fälle miterleben müssen, in denen mit Verweis auf sozialverträgliche Lösungen, die Suche nach anderen Möglichkeiten entweder halbherzig oder meistens gar nicht betrieben worden ist.

Immerhin werden Anstrengungen unternommen, die Belastung der Sozialversicherung durch neue Beiträge zu verringern. Ob ein Ausgleich gelingt, wird sich zeigen.

Zu Beginn dieses Kapitels ist darauf verwiesen worden, dass die Kinderbetreuung und die Fürsorge für hilfs- und pflegebedürftige Menschen zwei potenzielle Beschäftigungswachstumsfelder mit ungeklärter Finanzierung sind. Warum sollen Unternehmen, die durch den Abbau von Beschäftigten die Sozialversicherung zusätzlich belasten, nicht dazu angeregt werden, eine Belastungsminderung durch die Schaffung von Arbeitsplätzen in diesen Feldern herbeizuführen.

Es muss viel mehr Energie in die Suche nach Kombinationslösungen gesteckt werden, die beiden Zielen ‚hochproduktive, wettbewerbsfähige Unternehmen‘ und ‚solidarische Lösungen herausragender Herausforderungen‘ genügen.

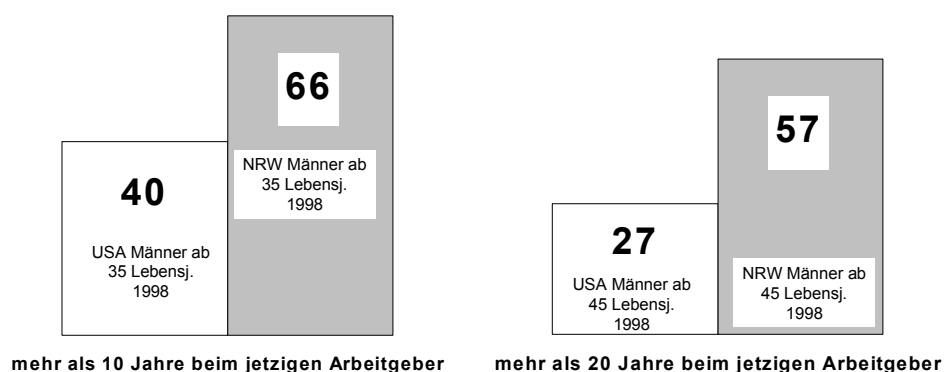
4.2 Mobilität und Tätigkeitsdauer

4.2.1 Vergleich mit den USA

Festgehalten sei, vergl. Abschnitt 4.1:

- In den nächsten 15 Jahren ist bei tendenziell konstanter Anzahl ein leichter Rückgang der Arbeitslosigkeit vorstellbar⁶².
- Zugleich aber wird es wegen der erwartbaren demografisch und der ökonomischen Veränderungen erhebliche Anpass- und Ausgleichsschwierigkeiten geben.

Ein Vergleich mit den USA zeigt, dass zumindest einer der Gründe für die Schwierigkeiten auf der betrieblichen Ebene sehr viel mit der unterschiedlichen Tätigkeitsdauer beim jetzigen Arbeitgeber in den USA und Deutschland, vergl. Übersicht 22.



Übersicht 22: Vergleich der Tätigkeitsdauer beim jetzigen Arbeitgeber: USA – NRW

⁶² Vergl. Prognos AG, Deutschland 2002 – 2020, Basel, 2002. Rückgang wegen einer leichten Minderung der Erwerbspersonenzahl. Vorstellbar: nicht sicher aber eine nach derzeitigem Wissen erstellte Leitorientierung.

Jahr	mehr als 10 Jahre ²⁾ (in %)						mehr als 20 Jahre ³⁾ (in %)					
	USA			NRW			USA			NRW		
	M	F	i	M	F	i	M	F	i	M	F	i
1985/6 ¹⁾	45	29	38	69	43	60	29	11	21	53	22	43
1998/9 ¹⁾	40	30	35	66	48	58	27	14	21	57	32	46

M = Männer, F = Frauen, i = insgesamt

¹⁾ USA: 1987 und 1996

²⁾ Mindestalter mehr als 35 Jahre

³⁾ Mindestalter mehr als 45 Jahre

Lesebeispiel:

1998 waren 48% der Arbeitnehmerinnen in NRW, die älter als 35 Jahre sind, 10 Jahre und länger bei ihrem jetzigen Arbeitgeber beschäftigt. Ds ist gegenüber 1995 ein Anstieg um 5 Prozentpunkte.

Quelle: GfAH Sekundäranalyse IAB/BIBB-Datensätze „Qualifikation und Erwerbsarbeit 1985/6 und 1998/9“
Henry S. Farber: Trends in Long Term Employment in the United States, 1979-1996, Working Paper 384, Industrial Relation Section Princeton University, 1997, S. 29

Übersicht 23: Tätigkeitsdauer beim jetzigen Arbeitgeber: Vergleich USA-NRW in % der jeweiligen Erwerbstätigen

Die Unterschiede in den beiden Ländern sind beträchtlich. Der Anteil der über 45-Jährigen Männer mit einer mehr als 20-jährigen Tätigkeitsdauer beim jetzigen Arbeitgeber ist in NRW mehr als doppelt so hoch als in den USA (57% zu 27%).

Wird die Entwicklung während der letzten 20 Jahre betrachtet, in Übersicht 23 verkürzt durch den Vergleich zweier Jahre dargestellt⁶³, so zeigt sich in den USA bei den Männern eine leicht sinkende Tendenz bei der langjährigen Beschäftigung und bei den Frauen eine Tendenz zur Stagnation bis zum Anstieg der Beschäftigungsdauer.

In NRW sind andere Entwicklungen zu beobachten. Abgesehen von einem sehr leichten Rückgang der mehr als 10-jährigen Beschäftigungsdauer der männlichen Arbeitnehmer sind steigende Anteile für beide Geschlechter zu beobachten - insbesondere bei der über 20-jährigen Beschäftigungsdauer.

Zwischen der durchschnittlichen Tätigkeitsdauer und der Mobilität der Arbeitnehmer in Form des Arbeitgeberwechsels besteht eine gegenläufige Beziehung: je höher die Tätigkeitsdauer, desto niedriger die Mobilität und umgekehrt.

Die vorgelegten Unterschiede zwischen den USA und Deutschland in der Länge der Tätigkeitsdauer bedeuten also, dass insbesondere in der zweiten Hälfte der Erwerbstätigkeit die Mobilität in Deutschland drastisch niedriger als in den USA ist.

Die Tätigkeitsdauer beim jetzigen Arbeitgeber ist ein – bislang allerdings nicht beachteter – Indikator zur Messung der Unterschiedlichkeit der Sozialverfassung beider Länder:

- Ökonomische Anpassprobleme werden in den USA wesentlich stärker über den Arbeitsmarkt reguliert als in Deutschland.

⁶³ Es liegen Vergleichsmöglichkeiten ab 1979 vor.

- In Deutschland hingegen kommt – wegen der längeren Tätigkeitsdauer – dem innerbetrieblichen Arbeitsmarkt eine deutlich höhere Bedeutung zu.⁶⁴

Die jeweilige Bedeutung von innerbetrieblichem und außerbetrieblichem Arbeitsmarkt ist allerdings in Deutschland nicht einheitlich. Sie wird deutlich von der Gesamtsituation des Betriebes beeinflusst. Die betriebliche Gesamtsituation sei näherungsweise durch die bereits vorgestellte Innovations-Beschäftigungs-Typologie (vergl. Abschnitt 2.3) beschrieben. Die Auswertung nach der Tätigkeitsdauer liefert die Übersicht 24. Drei Sachverhalte wurden deutlich

Betriebstypen Indikatoren	wachsende Beschäftigung			stabile Beschäftigung			geschrumpfte Beschäftigung		
	innovativ	teilweise innovativ	nicht innovativ	innovativ	teilweise innovativ	nicht innovativ	innovativ	teilweise innovativ	nicht innovativ
Anteil Tätigkeitsdauer bis 4 Jahre (beim jetzigen AG)	31	36	42	22	24	33	16	20	28
Anteil Tätigkeitsdauer mehr als 15 Jahre (beim jetzigen AG)	26	24	20	31	32	25	39	37	31
Anteil Betriebsgröße bis 99 Beschäftigte	48	63	76	66	75	82	39	51	66
Anteil Betriebsgröße 100 und mehr Beschäftigte	52	37	24	34	25	18	61	49	34
Alter: bis 30 Jahre	20	21	23	14	14	17	13	12	14
Alter: 30 bis 49 Jahre	60	60	55	60	57	53	62	60	56
Alter: 50 Jahre und älter	20	19	22	26	29	30	24	28	30

Quelle: GfAH-Sekundäranalyse des BIBB/IAB/BAuA-Datensatzes „Qualifikation und Erwerbsarbeit“ 1998/1999

Übersicht 24: Tätigkeitsdauer in unterschiedlichen Betriebstypen in % der je Betriebstyp beschäftigten Arbeitnehmer

- Kürzere und lange Tätigkeitsdauer verändern sich gegenläufig: Steigt im Vergleich der Betriebstypen die eine, sinkt die andere.
- Im Vergleich von innovativen und nicht-innovativen Betrieben, haben erstere höhere Anteile von Beschäftigten mit langer Tätigkeitsdauer, als nicht-innovative Betriebe. Bei den Anteilen der Beschäftigten mit kürzerer Tätigkeitsdauer beim jetzigen Arbeitgeber ist es umgekehrt.
- Allerdings hat auch die Beschäftigungsentwicklung einen maßgeblichen Einfluss. Bei gewachsenen innovativen Betrieben liegt der Anteil mit langer Tätigkeitsdauer bei 26% (nicht-innovativ 20%); aber bei geschrumpften innovativen Betrieben beträgt er 39% (nicht-innovative Betriebe 31%).

Innovative Betriebe arbeiten also stärker mit Stammebelegschaften als die anderen Betrieben. Stammebelegschaften begünstigen den Einsatz Älterer⁶⁵. Das Alter der Stammebelegschaft führt aber auch dazu, dass hierdurch bestimmte Innovationsarten bevorzugt und andere vernachlässigt werden. Vereinfacht ist es so:

⁶⁴ Der Beschäftigungsabbau in großen Industrieunternehmen begann in Deutschland – später als in anderen Ländern – Mitte der 80er Jahre und bestimmte vor allem die 90er Jahre. Die Frühverrentung war der Ausweg, mit dem die deutsche Sozialverfassung mit ihrer Betonung des innerbetrieblichen Arbeitsmarktes beibehalten werden konnte. Wie man heute weiß, gelang dies nur befristet und wurde mit schwierigen Folgeproblemen erkaufte.

⁶⁵ Hier abzulesen an den niedrigeren Anteilen der Beschäftigten mit kürzerer Tätigkeitsdauer, die wie in Abschnitt 4.2 gezeigt werden wird, bei Jüngeren häufiger vorkommt.

Begünstigt werden betrieblich konsensfähige Innovationen⁶⁶; bei ihnen bestehen zwischen den Erfindern und dem Management hinreichend gemeinsame Vorstellungen über die Umwandlung der Erfindung in einer Innovation.

Bei den nicht-konsensfähigen Innovationen⁶⁷ ist dies anders. Häufiger handelt es sich hierbei um Erfindungen von überragender Bedeutung, wie sich in der Regel erst Jahre später herausstellt. Bezüglich der konsensfähigen Innovationen kann gesagt werden: die Erfahrung Älterer ist von Vorteil; bei den nicht-konsensfähigen Innovationen ist das Gegenteil der Fall; hier sind die Erfahrungen Älterer oft hinderlich.

Eine Wahl zwischen dem innerbetrieblichen und dem außerbetrieblichen Arbeitsmarkt ist ebenso wie die Wahl zwischen konsensfähigen und nicht-konsensfähigen Innovationen die falsche Alternative. Benötigt wird jeweils Beides. Die richtige Mischung zu finden ist die lösende Herausforderung. Dieses Thema wird im letzten Abschnitt dieses Kapitels wieder aufgenommen werden. Zuvor sei aber gezeigt, wie sich die Zusammenhänge zwischen Alter, Tätigkeitsdauer und Mobilität präzisieren lassen.

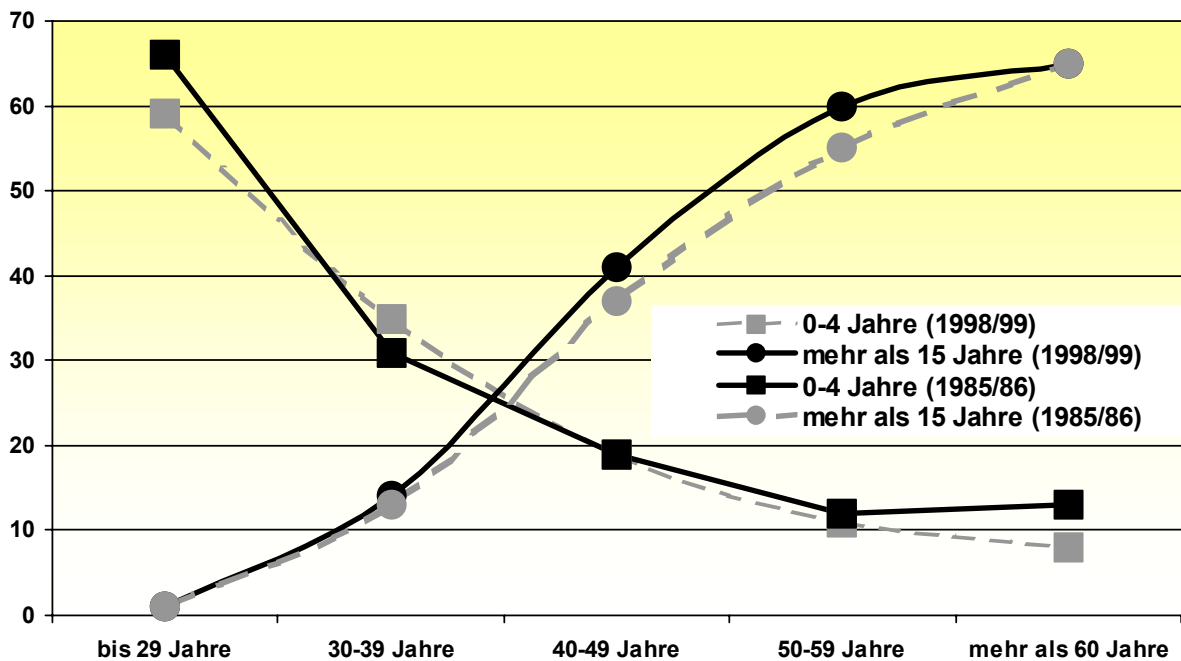
4.2.2 Tätigkeitsdauer und Alter

- Tätigkeitsdauer beim jetzigen Arbeitgeber und das Altern der Beschäftigten hängen eng zusammen, vergl. Übersicht 25:

⁶⁶ Zur Innovationsdiskussion: Vergl. D.B.Audretsch: Innovation and Industry Evolution, USA 1995

⁶⁷ Die Unterscheidung von konsensfähigen und nicht-konsensfähigen Innovationen ist die vereinfachte, aber im Kern richtige Zusammenfassung einer langen Innovationsdebatte, die in den 90er Jahren insbesondere von Audretsch geführt worden ist. Unterschieden wird zwischen den Individuen (Einzelne oder Gruppen) als Erfinder und dem Unternehmen als Umsetzer, als Innovator. Diese Unterscheidung deckt sich mit der von Harriot und Pemberton zwischen Individuen und Organisation, so dass von einer Konvergenz von Personal- und Innovationsforschung gesprochen werden kann. Hieraus folgt für die Politik eine doppelte Zielsetzung

- einmal die Kreativitäts- und Innovationsfähigkeit vorhandener Unternehmen zu unterstützen,
- zum anderen aber auch massiv die Neugründung von Unternehmen zu fördern.



Quelle: GfAH-Sekundäranalyse des BiBB/IAB-Datensatzes „Qualifikation und Erwerbsarbeit“ von 1998/1999 (n = 24191) und 1985/1986 (n = 26283), hier nur abhängig Beschäftigte in den aBL, in %

Übersicht 25: Tätigkeitsdauer und Alter

Mit zunehmendem Erwerbsalter:

steigt der Anteil der Beschäftigten, die länger als 15 Jahre beim jetzigen Arbeitgeber sind und sinkt der Anteil der kürzer Beschäftigten (hier: 0 – 4 Jahre), also der Mobilien.

Dieses Muster ist erstaunlich zeitstabil, wie für die alten Bundesländer der Vergleich zwischen 1985 und 1998 zeigt. Zu berichten, vergl. Übersicht 26, sind lediglich geringe Veränderungen insbesondere bei den älteren Arbeitnehmern. Angesichts der ökonomischen Umbrüche in den letzten 20 Jahren und angesichts der massiven Diskussion zur Förderung flexiblerer Lebensplanung ist dieser Befund bemerkenswert.

In Deutschland besteht eine altersspezifische Mobilität. Diese Aussage gilt auch, wenn weitere Merkmale zusätzlich berücksichtigt werden, wie die folgenden Übersichten zeigen. In der Übersicht 26 sind die Anteile der Arbeitnehmer mit 0- bis 1-jähriger Tätigkeitsdauer beim jetzigen Arbeitgeber in Abhängigkeit vom Alter und dem Anforderungstyp ausgewiesen.

Erwerbstätige nach Arbeitsanforderungen	<30	30-39	40-49	>49	Gesamt
Kreative Anforderungen	27	13	8	4	12
Lernanforderungen	25	15	8	4	12
Qualifizierte	23	13	7	5	11

Routineanforderungen					
Einfache Routineanforderungen	29	14	11	9	15

Quelle: GfAH-Sekundäranalyse des BIBB/IAB/BAuA-Datensatzes „Qualifikation und Erwerbsarbeit“ 1998/1999

Lesebeispiel:

4 % der über 50-Jährigen mit kreativen Anforderungen haben eine Tätigkeitsdauer beim jetzigen Arbeitgeber bis maximal einem Jahr, sind also zugangsmobil.

Hinweis: Mobilität ist hier durch eine Tätigkeitsdauer beim jetzigen Arbeitgeber von bis zu einem Jahr wiedergegeben. Also liegen die Werte deutlich niedriger als in der vorherigen Übersicht.

Übersicht 26: Zugangsmobilität nach Alter und Arbeitsanforderungen

In der Übersicht 27 werden die Aneile der Beschäftigten mit über 15-jähriger Tätigkeit beim jetzigen Arbeitgeber dargestellt.

Erwerbstätige nach Arbeitsanforderungen	<30	30-39	40-49	>49	Gesamt
Kreative Anforderungen	0	14	45	69	33
Lernanforderungen	0	16	43	65	31
Qualifizierte Routineanforderungen	0	19	41	57	30
Einfache Routineanforderungen	0	14	31	46	24

Quelle: GfAH-Sekundäranalyse des BIBB/IAB/BAuA-Datensatzes „Qualifikation und Erwerbsarbeit“ 1998/1999

Lesebeispiel:

43 % der über 40- bis 49-Jährigen mit Lernanforderungen sind länger als 15 Jahre bei ihrem jetzigen Arbeitgeber beschäftigt.

Übersicht 27: Lange Tätigkeitsdauer beim jetzigen Arbeitgeber nach Alter und Arbeitsanforderungen

Gleichgültig, mit welchen Anforderungen es ein/e Erwerbstätige/r zu tun hat: Immer sinkt die Zugangsmobilität mit zunehmendem Alter und steigt die langjährige Tätigkeitsdauer. Innerhalb dieses Musters der altersspezifischen Mobilitätsquoten⁶⁸ gibt es Niveauunterschiede: So sind die Arbeitnehmer mit einfachen Routineanforderungen deutlich mobiler (auch die 50-Jährigen) als alle anderen Gruppen. Für fast jedes bislang gefundene Mobilitätsniveau gilt aber das Muster altersspezifische Mobilität⁶⁹.

Was folgt nun aus diesen in Deutschland altersspezifischen Mobilitäts- und Tätigkeitsquoten für die Zukunft?

Gelten die gezeigten Muster fort, so ist angesichts des demografischen Strukturwandels – weniger jüngere, mehr ältere Erwerbstätige – mit einer sinkenden Mobilität zu rechnen. Für die

⁶⁸ Die aktuelle, tatsächliche Mobilität darf nicht mit der „erinnerten“ Mobilität verwechselt werden. Letztere ergibt sich aus der Frage: Wie oft haben Sie ihren Arbeitgeber gewechselt? Selbstverständlich steigen die bejahenden Antworten mit zunehmendem Erwerbsalter. Nur sind diese Angaben Aussagen über Arbeitgeberwechsel in früheren, jungen Jahren. Der mit dem Alter wachsende Unterschied zwischen erinnelter und tatsächlicher Mobilität kann Fehldeutungen – sowohl in eigener Sache als auch in der Beurteilung Anderer – begünstigen.

⁶⁹ Erst bei sehr hoher Arbeitslosigkeit (>20%) zeigen sich Auflösungserscheinungen dieses altersspezifischen Musters.

Betriebe bedeutet dies: der Zufluss an neuem Wissen (über Neueinstellungen) wird kleiner. Die Betriebe werden darauf angewiesen sein, sich wieder stärker an die „endogene Potenzialentwicklung“ zu erinnern, also die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter (noch) stärker zu fördern.

Aus ökonomischer Sicht signalisiert eine erwartbare sinkende Mobilität Schwierigkeiten. Wird die Mobilität schwächer, wird der Druck auf die anderen der in Abschnitt 4.1 aufgezeigten Optionen zur Bewältigung des Anstiegs älterer Erwerbstätiger stärker. Wahrscheinlich wird sich ein Zusammenhang zwischen sinkender Mobilität und steigender Sozialversicherungskosten ergeben.

Die Unterstützung von Mobilität und die innerbetrieblich vorhandenen Fähigkeiten können durch die Potenzialorientierung der Altenberichtscommission gefördert werden – wie in den Abschnitten 2 und 3 gezeigt worden ist. Wie weit dies geschieht, wird über zusätzliche Kosten und individuelles Leid entscheiden.

Verwiesen sei daher kurz auf die häufiger geführte Diskussion um die Lockerung des Kündigungsschutzes. Erhofft wird durch diese Lockerungen, Neueinstellungen zu erleichtern, insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen. Der Einfachheit halber sei angenommen, das Argument ist richtig. Angesichts der großen Bedeutung langjähriger Beschäftigungsverhältnisse ist es aber vorstellbar, dass die allermeisten Erwerbstätigen dann noch entschlossener versuchen werden, sich in ihre Unternehmen „einzugraben“. Es ist also denkbar, dass ein nochmals gelockerter Kündigungsschutz bedeutet: noch weniger Mobilität und als Folge hiervon: steigende Sozialversicherungskosten.

Der mögliche Realitätsgehalt dieser Überlegung (Hypothese) wird durch den nächsten Unterabschnitt „Mobilität und Einkommen“ verstärkt.

4.2.3 Mobilität und Einkommen⁷⁰

Der Zusammenhang zwischen Alter, Tätigkeitsdauer und Einkommen wird durch die Übersicht 28 verdeutlicht.

Tätigkeitsdauer	20-24 J.	25-29 J.	30-34 J.	35-39 J.	40-44J	45-49 J.	50-54 J.	55-59 J.	60-65 J.	gesamt DM
0 bis 2	2.347	2.900	3.238	3.018	3.035	3.003	2.798	2.576	1.970	2.853
2 bis 6	2.735	3.207	3.573	3.397	3.335	3.070	3.322	2.803	2.368	3.217
6 bis 15	3.237	3.449	3.799	4.158	3.999	3.765	3.707	3.502	3.363	3.772
15 u. länger	-	-	3.790	3.893	4.330	4.647	4.882	4.959	4.956	4.583
gesamt	2.690	3.229	3.629	3.753	3.878	3.974	4.198	4.223	4.254	3.747
	Jeweilige Höchst-Werte									

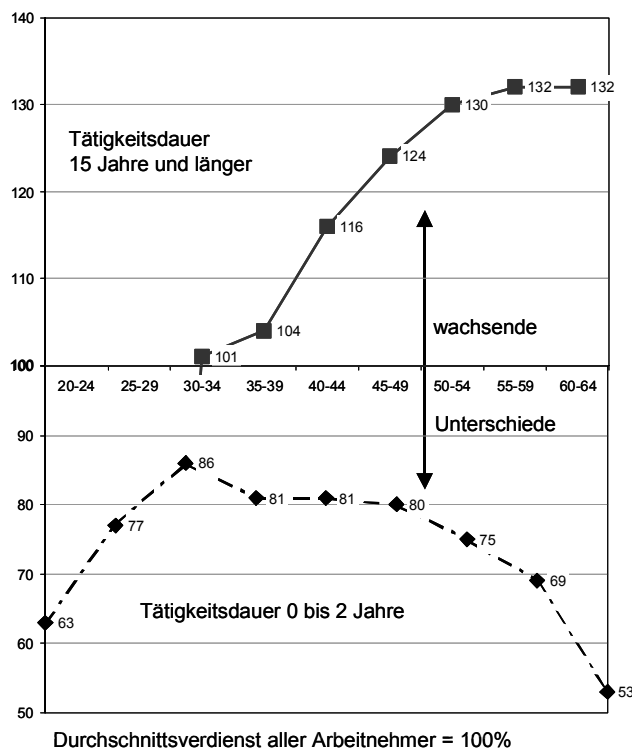
Quelle: GfAH-Neuauswertung der BIBB/IAB/BAuA-Beschäftigungserhebung von 1998/99

Übersicht 28: Brutto-Monatseinkommen in DM (1998/99 in Abhängigkeit von Alter und Tätigkeitsdauer

⁷⁰ Brutto-Monatseinkommen in DM (1998/99). Die absoluten Beträge haben sich seitdem geändert. Ob es auch Strukturveränderungen gegeben hat, kann erst an Hand der neuen Erhebung, die 2005/06 erfolgt, beurteilt werden.

Erwartungsgemäß steigt das Einkommen mit zunehmender Tätigkeitsdauer und zunehmendem Alter, wenn nur die letzte Spalte und die unterste Zeile betrachtet werden.

Orientiert man sich hingegen an den verschiedenen Tätigkeitsdauern und fragt, wie deren Einkommen sich mit dem Alter entwickeln, so entsteht ein anderes Bild: Bei über 15-jähriger Tätigkeitsdauer steigt das Einkommen bis zum Ende der Erwerbstätigkeit. Es erreicht seinen Höchstwert bei den über 55-Jährigen, vgl. auch Übersicht 29.



Quelle: GfAH-Neuauswertung der BIBB/IAB/BAuA-Beschäftigungserhebung von 1998/1999

Übersicht 29: Entwicklung der Monatseinkommen von Arbeitnehmern mit kurzer und langer Tätigkeitsdauer (in % vom Durchschnittseinkommen aller Arbeitnehmer)

In allen anderen Tätigkeitsdauer-Gruppen wird aber das Höchsteinkommen zwischen dem 30. und dem 39. Lebensjahr erreicht, um danach wieder zu fallen. In der Übersicht 29 ist diese Entwicklung verdeutlicht. Die Einkommensentwicklung sowohl derjenigen mit der längsten Tätigkeitsdauer beim jetzigen Arbeitgeber als auch derjenigen mit der kürzesten Tätigkeitsdauer ist dort in % des Durchschnittseinkommens aller Arbeitnehmer ausgewiesen.

Die Einkommen beider Gruppen erreichen ihre größte Annäherung zwischen dem 30. und dem 34. Lebensjahr. Danach wird der Abstand zwischen beiden Gruppen von Jahrfünft zu Jahrfünft größer.

Die Schlussfolgerung lautet: Mobilität spätestens ab dem 40. Lebensjahr lohnt nicht, sie ist mit Einkommensverlusten verbunden – jedenfalls im statistischen Durchschnitt.

Unter Einkommensgesichtspunkten ist es rational, beim jetzigen Arbeitgeber zu bleiben – sofern man dort früh genug eingestiegen ist. In jedem Fall ist es für Arbeitnehmer, die einen Job haben, vernünftig, dem gelockerten Kündigungsschutz zu misstrauen, also auf Mobilität zu verzichten.

Viele, ab 40 Jahren, werden die Doppelbedingung: fallende Einkommen und kein Kündigungsschutz, als Einladung zur Höllenfahrt erleben, was nicht bedeutet, dass dies so kommen muss.

Das Gesamtergebnis dieses Abschnittes 4.3 „Tätigkeitsdauer und Mobilität“ ist eine nicht leicht zu ertragende Widersprüchlichkeit:

- Orientiert man sich an den gesamtgesellschaftlichen Befunden zur demografischen und ökonomischen Entwicklung und berücksichtigt man die in Abschnitt 2 zusammengetragenen Befunde zu den genutzten und ungenutzten Potenzialen in allen Altersgruppen, so erscheint der erwartbare Anstieg älterer Erwerbstätiger zwar als Herausforderung, aber als lösbare Aufgabe.
- In dem Maß aber, wie differenziert wird, also Annäherungen an die vielfältigen Wirklichkeiten erfolgen, entsteht eine Ansammlung kaum zu durchdringender Schwierigkeiten.

Die vorgelegten Befunde zeigen, dass die Potenzialorientierung der Altenberichtscommission hilft, einige dieser Herausforderungen zu meistern; sie belegen aber auch, dass es zahlreiche Möglichkeiten gibt, mit einer solchen Konzeption zu scheitern. Entscheidend ist, wie weit die Potenzialorientierung auch mit zureichenden Ressourcen ausgestattet ist, also durch geeignete politische Maßnahmen gefördert wird.

Es reicht also nicht, aus vorhandenen Strukturen und Entwicklungstendenzen die Zukunft gestalten zu wollen: das ist notwendig, aber nicht ausreichend. Hinzu kommen müssen die Kreativität und die Innovativität (also Erkennen und Tun), die Herausforderungen einer erwünschten Zukunft anzunehmen. Hiermit befasst sich der letzte Abschnitt dieses Kapitels.

4.3 Kontrafaktische Orientierung

4.3.1 Zwei große Experimente in Deutschland

Mit der Beschreibung von Wirklichkeit allein ist keine Zukunft zu gewinnen, auch die Verlängerung von Trends in die Zukunft reicht nicht. Es muss schon etwas wie Zukunftsfantasie vorhanden sein, das ist die Fähigkeit, den Bereich des Unmöglichen zugunsten des Möglichen zu verkleinern.

Erinnert sei an zwei Massen-Experimente, die in den 90er Jahren in Deutschland durchgeführt worden sind, die beide eine fantasieanstiftende Wirkung haben können – sofern man sich entschließt, sie zur Kenntnis zu nehmen.

Den Wiederaufbau der neuen Bundesländer haben die dortigen älteren Erwerbstätigen sehr unterschiedlich verarbeitet:

- Viele sind – teilweise unfreiwillig – in den Vorruhestand gegangen.

- Etliche in die alten Bundesländer.
- Einige sind gescheitert.

Ein großer Teil aber hat sich den neuen Herausforderungen gestellt und einen gewaltigen Entlernprozess durchgestanden, um neues Wissen aufzunehmen. Wiederum nicht wenige von ihnen haben sich selbständig gemacht oder sind gar Unternehmer geworden.

Viele derjenigen, die eine behütete Arbeitnehmer-Existenz mit all den Unsicherheiten und Gefährdungen einer selbständigen Existenz vertauscht haben, hätten dies nicht tun müssen: sie hätten den Vorruhestand wählen können.

Zwei Drittel der sächsischen Inhaber und Geschäftsführer von kleinen und mittleren Unternehmen sind heute 60 Jahre und älter.⁷¹ Ohne die Gruppe der Älteren, die Unternehmer geworden sind, gäbe es keinen Mittelsand in den neuen Bundesländern.

Eigentlich hätte dieser Sachverhalt, die Wissenschaften vom Altern zutiefst herausfordern müssen, hat er doch alle möglichen - gerade auch positiven - Vorstellungen über das Altern erheblich verändert. Es dürfte schwer sein, ein Lehrbuch zu finden, das derartig radikale und noch dazu freiwillige Wissensumstrukturierungen und Verhaltensänderungen Älterer für möglich erklärt hat.

Soweit dem Verfasser bekannt ist, ist nicht dergleichen geschehen. Nicht einmal in den aktuellen Bemühungen um ein positives Verständnis des Altern sind diese ostdeutschen Leistungen erwähnenswert. Warum verweigert eine Gesellschaft die Nutzung ihrer eigenen positiven Erfahrungen?

Das zweite – ebenfalls unfreiwillige – Experiment hat vor allem in den alten Bundesländern stattgefunden. Es wird ausführlicher besprochen – nicht weil es besser ist, sondern weil einfach mehr darüber bekannt ist. Angedeutet werden u.a. Wege, wie ein tatsächlich vorbeugendes, zukunftsorientiertes Lernen möglich ist.

Das ostdeutsche Beispiel verringert den Bereich des Unmöglichen. Diese Erfahrung nutzend, wird an Hand des westdeutschen Beispiels versucht, den Bereich des Möglichen zu erweitern.

4.3.2 Der Reichtum an Humanressourcen in den 90er Jahren und die Vorbereitung ihrer Wiederentdeckung im nächsten Jahrzehnt

Nie zuvor hat es so viele junge, hoch- und höchst-qualifizierte, leistungsstarke und leistungswillige Fachkräfte in Deutschland gegeben wie in den 90er Jahren. Nie mehr nach den 90er Jahren wird es in Deutschland einen solchen Reichtum geben.

In der Wanderung durch das Erwerbsleben erreichten die geburtenstarken Jahrgänge das 4. Lebensjahrzehnt und beendeten es auch größtenteils. Sie waren also 30 bis 39 Jahre alt und in diesem Lebensjahrzehnt werden immer noch die künftigen Karrieren geschmiedet.

⁷¹ Mitteilung des sächsischen Wirtschaftsministeriums auf den 3. Bärensteiner Gesprächen am 01./02. Juli 2005 (Veröffentlichung in Vorbereitung). Weiter belegt durch die Mitteilung der KfW über das Alter ost- und westdeutscher Existenzgründer zwischen 1990 und 2000.

Fertig mit der akademischen Ausbildung standen sie – aus ihrer Sicht – plötzlich und unerwartet – vor zumindest halb geschlossenen Toren der Betriebe. Platz für alle war keinesfalls vorhanden.

Den Facharbeitern gleichen Alters mit bereits einigen Jahren Berufserfahrung erging es ähnlich. Einige retteten sich in die Meisterstellung, nicht wenige überwinterten auf einfachen Tätigkeiten – wartend bis eine angemessene Stellung im Betrieb frei wurde.

Eine Welle (hoch)qualifizierter Fachkräfte ist gegen eine Felswand – die nur schwer zu öffnenden Betriebstüren – gebrandet. Was waren die Folgen?

Zunächst die unerfreulichen Konsequenzen:

- a) Die Zahl der Lehrstellen sackte ab, so dass selbst für die nachrückenden geburtenstarken Jahrgänge ein Lehrstellenmangel entstand.
- b) Die Zahl der älteren Arbeitslosen (auch von Akademikern) stieg drastisch.
- c) Die Arbeitslosigkeit in der Kohorte der 30- bis 39-Jährigen nahm zu.

In den 90er Jahren gab es nicht wenige Berufe mit – im Vergleich zu 1985

- gewachsener Beschäftigtenzahl,
- deutlich gestiegenen Arbeitslosenzahlen
- und einem drastischen Anstieg aller über 50-jährigen Arbeitslosen, vergl. Übersicht 30.

In vielen Berufen galt:

Die Alterszusammensetzung der Arbeitslosen begann immer stärker von der der Berufstätigen in Richtung „älter“ abzuweichen. Der Anstieg älterer Arbeitsloser auch in hoch-qualifizierten Berufen ist nicht gerade ein Beleg für die Wertschätzung der Erfahrung Älterer. Vor allem aber belegen die Zahlen, dass es falsch ist, die Gruppe älterer Erwerbstätiger isoliert zu betrachten. Das Stichwort „Alterszusammensetzung“ verweist auf das erforderliche Denken in Zusammenhängen.

Die Unternehmen haben also den Reichtum an Humanressourcen genutzt. Nie zuvor hat es so viele jüngere, aber berufserfahrene Facharbeiter gegeben, fanden sich so viele akademische Berufseinsteiger in den Bereichen Forschung und Entwicklung. Um den Reichtum an Humanressourcen wenigstens in etwa nutzen zu können, sind Ältere abgebaut und Lehrstellen gestrichen worden.⁷²

Die geburtenstarken Jahrgänge haben sich aber auch selbst geholfen. Und das ist der positive Teil der Geschichte. Es hat eine Gründungswelle an neuen Unternehmen gegeben. In größerer Zahl sind Ingenieur-Handwerksbetriebe entstanden. Ohne die Arbeit suchende Naturwissenschaftler und Ingenieure wären neue potenzielle Wachstumsbranchen wie Bio-Technologie, IuK-Unternehmen, aber auch ökologisch-orientierte Unternehmen kaum, allenfalls als Kümmerlinge,

⁷² In nicht wenigen Unternehmen hat es Koalitionen zwischen den jüngeren Arbeitnehmern und dem modernisierungsbereiten Teil des Managements im Kampf gegen Bürokratie und Hierarchie, für moderne Organisationsformen gegeben. Gefeierte worden ist dies als „lean production, Restrukturierung, Veränderungsmanagement“. Die 90er Jahre waren so etwas wie eine Studentenrevolte in einer betrieblichen Umgebung.

a) Datenverarbeitungsfachleute 1985 bis 1999 (BKZ 774) (sozialversicherungspflichtig Beschäftigte, alte Bundesländer

Kennziffern	1985	1989	1993	1997	1999
Beschäftigte	133.801	191.011	242.070	287.886	330.280
Davon in % bis 35 Jahre	45	47	44	39	39
35 bis 50 Jahre	47	43	44	48	49
Über 50 Jahre	8	10	13	13	12
Arbeitslose (Zielberuf)	5.199	10.297	17.462	19.629	15.581
Davon in % bis 35 Jahre	52	53	44	23	20
30 bis 50 Jahre	33	36	39	40	38
Über 50 Jahre	15	11	17	37	42
Länger als ein Jahr arbeitslos in %	28	21	20	42	40

Quelle: BeitrAB 60, 7., 8. und 9. Auflage

b) Elektroingenieure 1985 bis 1999; (BKZ 602) (sozialversicherungspflichtig Beschäftigte, alte Bundesländer)

Kennziffern	1985	1989	1993	1997	1999
Beschäftigte	103.285	129.426	149.650	150.527	153.475
Davon in % bis 35 Jahre	37	41	39	35	33
35 bis 50 Jahre	47	42	42	48	50
Über 50 Jahre	17	17	19	17	17
Arbeitslose (Zielberuf)	2.526	4.337	10.644	11.922	8.004
Davon in % bis 35 Jahre	33	38	45	21	12
30 bis 50 Jahre	30	31	30	29	26
Über 50 Jahre	37	31	25	49	62
Länger als ein Jahr arbeitslos in %	30	23	19	40	45

Quelle: BeitrAB 60, 7., 8. und 9. Auflage

c) Krankenschwestern/-pfleger 1985 bis 199 (BKZ 853) (sozialversicherungspflichtig Beschäftigte, alte Bundesländer

Kennziffern	1985	1989	1993	1997	1999
Beschäftigte	273.985	331.930	413.588	465.401	474.729
Davon in % bis 35 Jahre	62	60	56	47	43
35 bis 50 Jahre	27	28	33	42	46
über 50 Jahre	11	11	11	11	12
Arbeitslose (Zielberuf)	15.767	12.868	9.702	12.879	12.619
Davon in % bis 35 Jahre	77	65	50	42	37
30 bis 50 Jahre	17	24	33	39	42
über 50 Jahre	6	11	17	19	22
Länger als ein Jahr arbeitslos in %	17	18	17	20	24

Quelle: BeitrAB 60, 7., 8. und 9. Auflage

Übersicht 30: Entwicklung der Alterszusammensetzung in ausgewählten Berufen und zugehörigen Arbeitslosen

entstanden. Für viele kleinere und mittlere Unternehmen gab es die nicht erwartete Chance, sich mit Fachkräften und –Spezialisten zu versorgen. Staudt und Kottmann⁷³ haben diese Prozesse eindrucksvoll beschrieben, sie haben auch dargelegt, dass dieses Fenster der Chancen sich bereits wieder schließt. Die Jungtürken-Zeit in den Betrieben ist vorbei, die Gründungswelle ebbt ab, die alten Strukturen und Verhaltensweisen drängeln wieder nach oben.

Bleibt es bei dieser vergangenheitsorientierten Lösung so besteht wenig Hoffnung. In diesem Jahrzehnt werden die geburtenstarken Jahrgänge 40 Jahre alt, im nächsten Jahrzehnt sind sie ältere Arbeitnehmer: Ende dieses Jahrzehnts gehören alle Erwerbstätige bis 40 zu den geburten-schwachen Jahrgängen. Jüngere Fachkräfte werden knapp⁷⁴.

Wenn die vorhandenen Unternehmen sich wieder um Jüngere bemühen, wer gründet dann noch Unternehmen, wenn Jüngere wieder problemlos eine Stelle finden, wer entwickelt dann noch Ideen, die nicht bei Hofe, d.h. von der Geschäftsführung, erwünscht sind? Das eigentliche Risiko der demografischen Veränderungen besteht darin, dass in großem Stil Zukunftschancen ausgelassen werden.

Zwingend ist diese Entwicklung jedoch nicht.

Staudt und Kottmann haben in ihrem zitierten Buch mehr getan als nur die quantitativen Potenzi-ale der 90er Jahre zu beschreiben; sie haben auch die Mängel vorhandener und die Struktur wünschenswerter Kompetenzen beschrieben, vgl. Übersicht 31.

	Kompetenzfelder				
Er-/Bearbeitung	Forschung, Entwicklung, Konstruktion	Produktion	Vertrieb Vermarktung	Service, Wartung, Entstörung	Hilfsfunktionen QM, IT
Planung/ Steuerung	×	×			
Ausführung	×				
	= traditioneller Einsatzbereich für Akademiker und andere Fachkräfte				
	= neue Einsatzbereiche				
Quelle: E. Staudt, M. Kottmann, Deutschland gehen die Innovatoren aus, Frankfurt, 2001-					

Übersicht 31: Vorhandene und benötigte Kompetenzen im Diffusionsprozess von Innovationen

Bei den weißen Felder handelt es sich um ungedeckte Kompetenzbedarfe und Jobchancen. In-folge der Internationalisierung der Wirtschaft ist die Ergänzung um Kultur- und Sprachkennt-nisse sinnvoll.

⁷³ E. Staudt und M. Kottmann: Deutschland gehen die Innovatoren aus, Frankfurt, 2001

⁷⁴ Das bedeutet nicht, dass alle Jugendlichen problemlos einen Ausbildungsplätze finden werden. Etwa 20% der Jugendlichen haben so schlechte Schulleistungen, dass es einfach schwierig ist, genügend Betriebe zu finden, die sich auf eine kompensatorische Erziehung einlassen, die also das Versagen von Schule und Elternhaus ausgleichen.

In einer sich globalisierenden Welt steht auch weltweit Wissen zur Verfügung. Würde Deutschland sich darauf konzentrieren, so viel wie möglich hiervon zunutzen, so würden Quantensprünge an Anwendungswissen zur Verfügung stehen, die keine Forschung im Inland produzieren kann.

Die Förderung einer fachübergreifenden Neugierde auf die Welt würde zwar nicht die Zahl der Nobelpreise erhöhen, wohl aber die Wertschöpfung in Deutschland steigern. Diese Vorstellung ist im Prinzip altersunabhängig, sie kann also auch von den jetzigen und künftig älteren Erwerbstätigen genutzt werden.

Und möglicherweise entsteht im nächsten Jahrzehnt – dann, wenn die geburtenstarken Jahrgänge ältere Erwerbstätige sind - eine neue Gründungswelle von Unternehmen, diesmal von Älteren betrieben, die eine Synthese von Erfahrungswissen, subjektiv neues Wissen und objektiv modernes Wissen schaffen. Es gibt nahezu unzählige mögliche Einsatzfelder⁷⁵.

Es ist eigentlich einfach: Deutschland hatte den Reichtum an jüngeren Humanressourcen – offengelassen sei die Bewertung dessen Nutzung. Deutschland erhält noch einmal die Chance eines Reichtums an Humanressourcen; diesmal sind es ältere Humanressourcen. Anstatt, wie bis in die Gegenwart üblich, sie in die Arbeitslosigkeit und Rente zu verschicken, sollte ein Aktionsprogramm aufgelegt werden, das erkundet, erprobt, wie dieser Reichtum an Humanressourcen genutzt und gefördert werden kann. Allerdings muss ein solches Aktionsprogramm ressortübergreifend gedacht und gemanagt werden, wie die folgenden Hinweise zeigen: Zur Zeit mehrten sich wieder Berichte, dass Ältere, die sich selbständig machen, Schwierigkeiten bei der Kredithaltung haben. Es lohnt hierzu eine Arbeitsgruppe, etwa bei der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) einzurichten. Die Zuverdienstgrenzen bis zum 65. Lebensjahr erleichtern die Selbständigkeit auch nicht. Warum können Arbeitslosengeld oder Rente für Selbständige nicht einfach als zu versteuerndes Einkommen behandelt werden und dafür die Zuverdienstgrenzen entfallen?

„Lust auf Zukunft“ zu unterstützen, ist eben nicht nur von Trends abhängig sein, sondern vor allem eine Frage der Umarbeitung von Problemen in Herausforderungen.

⁷⁵ Volker Volkholz: www.einzigartige-unternehmen.de

5. Schlussfolgerungen: Von der Potenzial- zur Handlungsorientierung

5.1 Kernaussagen

Was sind die Botschaften dieses Kapitels; welche praktizierbaren Anregungen lassen sich ableiten?

Zunächst: Die Potenzialorientierung der Altenberichtskommission findet eine solide datenmäßige Untermauerung:

- a) Die Unterschiede der kreativen Arbeitsleistungen sind im Vergleich der Altersgruppen unerheblich (d.h. statistisch nicht signifikant).

Erhebliche Unterschiede bestehen jedoch innerhalb jeder Altersgruppe – also auch innerhalb der älteren Erwerbstätigen.

Der Vergleich der Leistungen nach Altersgruppen zeigt also, dass Formen abwertender Behandlung Älterer nicht berechtigt sind.

- b) In allen Altersgruppen – also auch bei den Älteren – finden sich empirisch belegte erhebliche Potenziale an nicht-genutzten oder falsch genutzten Fähigkeiten der Erwerbstätigen.

Die These ungenutzter Potenziale Älterer ist also nicht nur anhand der niedrigen Beschäftigungsquoten Älterer belegt, sondern auch in der Erwerbsarbeit selbst nachzuweisen. Dieser Nachweis eröffnet Chancen auf Produktivitäts- und Flexibilitätsgewinne. Er ist aber vor allem für die Bewältigung des erwartbaren Anstiegs älterer Erwerbstätiger von Bedeutung.

- c) Mit Blick auf die in den nächsten 15 Jahren stark anwachsende Anzahl der älteren Erwerbstätigen ist festzustellen, dass hieraus nicht zwingend ein Beschäftigungsdrama folgt.

Gleichzeitig sinken nämlich die Zahlen der 35- bis 49-Jährigen. Der Anstieg der Älteren ist also bewältigbar, wenn sie deren frei werdende Arbeiten übernehmen. Aufgrund der vergleichbaren Leistungsstrukturen kann der geänderten Alterszusammensetzung mit einer innerbetrieblichen Umverteilung der Arbeiten begegnet werden.

Diese Schlüsselaussagen gelten auf der Ebene der gesamtgesellschaftlichen Betrachtung; es sind Aussagen aus der Vogelperspektive. Wird hingegen die Betrachtungsweise verändert, also einer aus der Handlungsperspektive von Betrieben geurteilt, so ergeben sich zusätzliche Sachverhalte, die zu differenzierteren Urteilen zwingen:

- d) Die Wissensunterschiede zwischen innovativen und nicht-innovativen Betrieben sind in Bezug auf Niveau und Dynamik so groß, dass von einer Wissensspaltung gesprochen werden muss. Gut 25% der Erwerbstätigen arbeiten in innovativen Betrieben,

knapp die Hälfte aber ist in nicht-innovativen Betrieben beschäftigt. Es gibt zu wenig leistungsstarke und zu viele leistungsschwächere Betriebe in Deutschland, die eine geringere Zukunftsfähigkeit haben⁷⁶.

Ältere sind in den innovativen Betrieben ebenso häufig vertreten wie die 20- bis 29-Jährigen, in den nicht innovativen Betrieben sind sie häufiger zu finden. Zugespitzt ist es einfach: in innovativen Betrieben sind Ältere kreativ, in nicht-innovativen Betrieben sind sie es dramatisch weniger.

- e) Es gibt wachsende, stagnierende und schrumpfende Betriebe. Das Altern der Menschen richtet sich aber nicht nach deren ökonomischen Konstellation.

Das Altern einer Belegschaft, insbesondere bei der Zielsetzung „Heraufsetzung des faktischen Renteneintrittsalters“, ist selbst – wie gezeigt worden ist – bei beschäftigungsmäßig wachsenden Betrieben nicht einfach zu bewältigen. Bei schrumpfender Beschäftigungszahl werden hierzu nahezu überirdische Fähigkeiten verlangt. Milderbar sind diese Probleme jedoch, wenn an die Stelle von großen Problemlösungen eine Serie kleinerer, in der Zeit verteilte, Problemlösungen gesetzt wird. Darüber hinaus sind etliche Anregungen formuliert worden, dass und wie mehr Arbeitsplätze geschaffen werden können.

Beide Sachverhalte (d) und e)) erhalten ihre Bedeutung für Ältere erst durch einen weiteren Befund. Dieser gilt sowohl aus betrieblicher als auch aus gesamtgesellschaftlicher Perspektive:

- f) In Deutschland ist die Tätigkeitsdauer der Arbeitnehmer beim jetzigen Arbeitgeber deutlich länger als in den USA, d.h. aber auch die Zugangsmobilität ist in Deutschland niedriger. Tätigkeitsdauer und Mobilität sind sehr stark altersabhängig.

Dieser Sachverhalt, der sich in den letzten 20 Jahren allenfalls geringfügig gelockert hat, bedeutet: In Deutschland spielte der betriebsinterne Arbeitsmarkt eine wesentlich größere Bedeutung als in den USA. Anpassleistungen, die dort über den Arbeitsmarkt entwickelt werden, müssen in Deutschland durch betrieblich-endogene Maßnahmen erfolgen.

In Deutschland ist das Verhalten der einzelnen, individuellen Betriebe und Unternehmen sowie deren Zukunftsfähigkeit für Ältere wichtiger als in den USA. Also ist der Grundsatz „fördern und fordern“ nicht nur gegenüber Arbeitslosen, sondern vor allem auch gegenüber Geschäftsführern und Betriebsräten zur Geltung zu bringen.

Aus den Unterschieden zwischen einer makro- und mikroskopischen Betrachtung folgt: Forschung, Öffentlichkeit und Politik müssen deutlich differenziertere Aussagen und Leistungen

⁷⁶ Alle dem Verfasser in den letzten Jahren bekannt gewordenen Betriebstypologien – egal aus welcher Perspektive und von welcher Fachwissenschaft sie konstruiert worden sind – bestätigen diesen Sachverhalt der überaus deutlichen Leistungsunterschiede. Die Beschäftigungsprobleme dieses Landes sind von den Leistungsunterschieden seiner Betriebe und Unternehmen viel stärker abhängig als bislang wahrgenommen worden ist. Die öffentliche Diskussion und die Politik konzentrieren sich zu sehr auf die leistungsschwächeren Betriebe (Lohnnebenkosten!). Das Ziel: innovative Unternehmen stärken, ist zwar anerkannt aber ausbaubedürftig, vgl. die Innovationsinitiative der Bundesregierung und Unternehmen: <http://www.bmwi.bund.de/Navigation/Presse/pressemitteilungen,did=70932.html>. Die Zielsetzung der „Vermehrung der innovativen Betriebe“ ist entwicklungsbedürftig.

erbringen, soll die notwendige und prinzipiell mögliche Aufwertung älterer Erwerbspersonen tatsächlich umgesetzt werden.

Vergleichbare Aussagen gelten auch für Ältere als Rentner. An die Stelle unterschiedlicher Betriebe sind bei den Rentner deutliche Unterschiede in den sozialen Lebenslagen und den Wertorientierungen zu setzen.

- g) Das ehrenamtliche Engagement Älterer ist quantitativ und qualitativ steigerbar, wenn die jeweiligen Organisationen in/mit denen diese Arbeiten verrichtet werden, sich hierzu befähigen.

Wie bei den Betrieben gilt auch bei ehrenamtlichen Tätigkeiten: Die Wechselwirkungen zwischen Individuum und Organisation müssen stärker beachtet werden. Alle individuellen Anstrengungen zur Potenzialentfaltung verpuffen, wenn die jeweiligen Organisationen und Institutionen sie nicht nutzen können. Eine selbst-kritischere Beurteilung der organisatorischen Leistungen ist erforderlich.

- h) Chancengleichzeit ist kein Zustand, sondern ein immer wieder zu durchlaufender Prozess.

Bei der Auswertung der Diffusion von High-Tech-Produkten und -Dienstleistungen ist aufgefallen, dass Ältere zunächst in deren Nutzung hinterherhinken, sodann aufholen, um beim nächsten neuen Produkt wieder – statistisch gesehen – als Innovationsmuffel zu starten.

Ein solches Verhalten kann sich ein Land mit wenigen Alten leisten, nicht aber Länder mit wachsenden Rentneranteilen. Streng genommen besagt dieser Befund auch, dass Ältere insbesondere solche mit niedriger Bildung, der Gesellschaft ziemlich gleichgültig sind. Ältere – als Rentner – unterscheiden sich untereinander deutlich in ihren sozio-ökonomischen Lebenslagen und Wertvorstellungen. Wertvorstellungen und Lebenslagen hängen zusammen, sie sind aber nicht aufeinander reduzierbar.

Die Wiederentdeckung ungleicher Lebenschancen, aber auch die Respektierung verschiedenartiger Lebensentwürfe, ist auf die Tagesordnung zu setzen.

Dies ist einmal von wirtschaftlicher Bedeutung, wie am Beispiel der Nutzung von High-Tech-Produkten und -Dienstleistungen gezeigt worden ist. Es ist vor allem aber von gesellschaftspolitischer Bedeutung in bezug auf eine gleichberechtigte gesellschaftliche Teilhabe Älterer.

- i) In den verschiedenen Altersgruppen Älterer sind bemerkenswerte und teilweise drastische Geschlechter-Unterschiede gefunden worden.

Möglicherweise besteht auch bei den Geschlechtern – wie bei der High-Tech-Nutzung – eine Tendenz zur beständigen Reproduktion von Ungleichheit. Wiederum ist aber zwischen einer unberechtigten Ungleichheit und einer wünschenswerten bis akzeptierbaren Verschiedenartigkeit zu unterscheiden.

Um zu einem differenzierten Urteil zu gelangen, ist es sinnvoll, die bislang eher getrennt laufenden Alters- und Geschlechtsthemen in einer kombinierten Betrachtungsweise (age-gender-

mainstreaming) zu vereinigen. Angesichts der wachsenden Bedeutung von lebensgeschichtlichen Fragestellungen ist dies auch naheliegend.

j) Die Menschenwürde Hochbetagter ist praktisch zu respektieren und zu fördern.

Am Beispiel der Charta der Rechte hilfs- und pflegebedürftiger Menschen ist gezeigt worden, dass eine soziale Invention (Erfindung) vorliegt, die breit umgesetzt zu einer der großen sozialen Innovationen im 21. Jahrhundert werden wird. Angeregt wird, die Charta nicht nur der Fachöffentlichkeit, sondern der Öffentlichkeit insgesamt vorzustellen.

Verwiesen sei auf den 1. Abschnitt dieses Kapitels. Dort wurde dargelegt, dass eine stark verbesserte Fürsorge für Kinder und Hochbetagte zu den Innovationen im 21. Jahrhundert gehören, die von überragender, d.h. überlebenswichtiger Bedeutung sind.

5.2 Anregungen zur Umsetzung

Einige der Kernaussagen sind politisch bearbeitbar, d.h. in Fachpolitiken umsetzbar. Klar ist aber auch, dass diese eher konventionelle Lösung nicht ausreichen wird. Nicht minder wichtig ist eine gesellschaftliche Aktivitätssteigerung und hier insbesondere auch eine Selbst-Aktivierung älterer Bürger. Die Lösung komplexer Herausforderungen kann zentral unterstützt, muss aber dezentral von vielen Akteuren bewältigt werden.

Wenn dies richtig ist, dann reichen die bislang vorherrschenden Umsetzungsaktivitäten (Berichte, Kongresse) nicht aus. Folgende Anregungen seien daher zur Diskussion gestellt:

- Umsetzung muss kommunikativer werden: Weniger Stereotype (die Älteren), mehr Rücksicht auf die Individualität von Individuen, Unternehmen und Einrichtungen.
- Umsetzung allein in Pilotprojekten nützt Wenigen; Ergebnisse müssen flächendeckend verbreitet werden. Hierzu bedarf es der Unterstützung durch Impulsgeber.
- Selbst ernsthafte Aktivitäten können fröhlich realisiert werden. Benötigt werden Experimente zur Förderung von Kreativität und Lebensqualität im Alter: Ein weites Feld für dezentrale Aktionen, geeignet für Wirtschaftsförderungsgesellschaften als Promotoren.
- Und schließlich soll ein Beitrag zur Nachhaltigkeit (Zukunftsfähigkeit) erkennbar sein: Förderbar durch stärkere Selbst-Aktivierung Älterer, vgl. Qualitätsoffensive der Senioren-Beiräte.

Diese Anregungen sind ein Vorschlag, der veränderbar ist. In der nachfolgenden Übersicht 32 sind diesen Anforderungen nun Beispiele für praktisches Tun zugeordnet worden. Dies ist kein vollständiger Katalog – der Spielraum für eigene Ideen ist groß.

Übersicht 32: *Praktizierbare Anregungen zur Nutzung kreativer Potenziale Älterer*

a) Anregungen zur Kommunikation	b) Anregungen zur flächendeckenden Verbreitung von Umsetzungshilfen
<p>a1) Generationen-Bericht - Integration der Fachberichte: Jüngere, Familie und Ältere in einer Broschüre: Ziele formulieren</p> <p>a2) Europäische Diskussion zur demografischen Nachhaltigkeit führen</p> <p>a3) Stärkung innerbetrieblicher Arbeitsmärkte: Dialog mit den Unternehmen über Mangel und Überschuss an sowie Unter- und Überforderung von Arbeitskräften; gezielte Vermittlung von älteren Fach- und Führungskräften in KMU.</p> <p>a4) Gender-age- mainstreaming als Chance für Produktivität und Arbeits-Lebensqualität: Medien-Diskurs.</p> <p>a5) Mehr Chancen für Ehrenamtliche - das Verhältnis von Individuum und Organisation in der ehrenamtlichen Arbeit gestalten</p> <p>Es gibt viele Akteure mit teilweise unterschiedlichen und auch gegensätzlichen Interessen und Handlungshorizonten was die interaktive Kommunikation zu einer echten Herausforderung werden lässt.</p>	<p>b1) Das BMFSFJ als Bürgerministerium⁷⁷ und Treiber sozialer Innovationen ausbauen.</p> <p>b2) Audit „Beruf und Familie“ um freiwilliges Audit „alternde Belegschaft“ ergänzen</p> <p>b3) Selbstaufwertung kommunaler Seniorenbeiräte unterstützen:</p> <p>Ältere als Qualitätspromotoren sozialer Einrichtungen</p> <p>b4) Sozial-innovative Regionen auszeichnen</p> <p>b5) KfW-Unterstützung älterer Selbstständiger</p> <p>Aufzubauen ist ein Impulsgeber-Netz (Netz der Netze), so dass stärker als bislang tatsächliche Akteure und nicht nur stellvertretende Experten erreicht werden.</p>
c) Anregungen zum Start ernsthafter vernünftiger Experimente zur Förderung von Kreativität und Lebensqualität im Alter	d) Anregungen zur nachhaltigen Gestaltung sozialer Prozesse
<p>c1) Kreativen und innovationstreibenden Älteren mehr Chancen geben</p> <p>c2) Wettbewerb der Regionen um die höchste PC- und Internetdichte unter den Senioren/innen</p> <p>c3) Anregungen anregen (Ideenbörse): (Beispiele: Sicher fahren im Alter, Ältere in Bewegung, Gesunde Ernährung aber schmackhaft, mehr Selbstorganisation etc. Es muss nicht alles neu erfunden werden.)</p> <p>c4) Bekämpfung der Bildungsferne passiver Älterer</p> <p>c5) Stärkere Beachtung der Seniorenorganisationen: fördern und fordern; Prozesse der Selbstorganisation stützen</p> <p>(Die meisten Vorschläge dieser Rubrik eignen sich für das ppp-Verfahren – also der Zusammenarbeit von Unternehmen und öffentlicher Hand (Kommunen, Länder, Bund.)</p>	<p>d1) Tendenziell wachsende Ungleichheit und gesellschaftliche Solidarität als Herausforderungen annehmen</p> <p>d2) Stiftungen als Mittel dauerhaften Engagements</p> <p>d3) Freiwillige Auditierung als Mittel der Steigerung und Verbreitung von Qualität</p> <p>d4) Das Ombuds-Mann/-Frau-Prinzip stärker nutzen.</p> <p>d5) Lust auf Zukunft: Die Wiederentdeckung einer suchenden, experimentierenden und fröhlichen Gesellschaft. Beispiel: Charta der Rechte hilfs- und pflegebedürftiger Menschen.</p> <p>Gesucht sind Verfahren, die die wachsende Schwäche staatlicher Unterstützungsleistungen durch neu(er)e Formen gesellschaftlicher Solidarität ausgleichen. Ein schwieriges Feld – die hier unterbreiteten Vorschläge sind nur ein Anfang.</p>

⁷⁷ Seiner Bezeichnung nach vertritt das Ministerium alle Bevölkerungsgruppen mit Ausnahme der alleinlebenden Männer zwischen 25 und 50. Seiner Politik nach – Gleichstellung der Geschlechter – hingegen alle Bevölkerungsgruppen.

Im Hinblick auf das BMFSFJ (also das Bürgerministerium⁷⁸) und die Bundesregierung stellen die Anregungen Optionen dar, aus denen ausgewählt werden kann. Dies gilt aber auch für alle anderen Einrichtungen privater und öffentlicher Natur.

Empfohlen wird, deutlich stärker und bewusster als bislang üblich mit Zielsetzungen zu arbeiten und über Fortschritte (aber auch Enttäuschungen) regelmäßig zu berichten.

Wer sich die Anregungen durchliest, stellt unterschiedliche Konkretisierungsgrade fest. Eigentlich ist zu jeder Anregung ein erläuternder Fahrplan erforderlich. Deutlich wird aber, dass die Unterscheidung von Umsetzungsaktivitäten dazu beitragen kann, allgemeine(re) Botschaften in handhabbare Handlungen zu übersetzen. Freilich bedarf es dazu auch eines auch noch stärkeren Dialogs zwischen „Wissenschaft und Praxis“⁷⁹. Die Kommission für den 5. Altenbericht hat mit ihren Workshops einige Akzente gesetzt. Der 6. Altenbericht sollte aber als Bericht aus der Praxis geschrieben werden. Praktiker als Experten und Wissenschaftler als zuarbeitende Dienstleister ist eine Vorstellung, die einen Versuch wert ist.

Einige werden trotzdem die Übersicht 32 für naiv und auch verträumt halten. Aber angenommen, jedes Ministerium, jede Seniorenorganisation, jede Kommune, jeder Betrieb hätte ein solches Blatt für sich erarbeitet, würden dann nicht die Chancen für mehr Praxis steigen?⁸⁰

Das Ende ist eben der Anfang.

5.3 Beantwortung der Fragen der Bundesregierung

„Die Bundesregierung erwartet Handlungsempfehlungen im Hinblick auf folgende Fragen“.⁸¹

1. Welche neuen Anforderungen ergeben sich speziell im Hinblick auf die Erhaltung der Solidarität zwischen den Generationen (Balance zwischen Generationengerechtigkeit und individueller Freiheit)?

Antwort:

Im 21. Jahrhundert sind zwei soziale Innovationen von vordringlicher Bedeutung:

⁷⁸ Seiner Bezeichnung vertritt das Ministerium alle Bevölkerungsgruppen mit Ausnahme der alleinlebenden Männer zwischen 25 und 50 Jahren ohne Kinder – alle Bevölkerungsgruppen.

⁷⁹ Die Vorstellung „Wissenschaft denkt – Praxis handelt“ ist eine Einbahnstraßen-Veranstaltung. Um das Kreativitätspotenzial der Praxis besser zu nutzen, sind ausgebauter Dialog-Vorstellungen besser.

⁸⁰ Es lohnt die Dokumentation praktischer Erfahrungen zu verbessern. Gelungene Beispiele:

- Die Hans-Böckler-Stiftung hat das Archiv „Betriebliche Vereinbarungen“ geschaffen. Es enthält (April 2005) 7.700 betriebliche Vereinbarungen. Es liegen zahlreiche themenspezifische Auswertungen vor. Einige davon sind für Ältere hochwichtig: www.betriebsvereinbarung.de
- Produktkatalog „Komfort & Qualität“ der Deutschen Gesellschaft für Gerontotechnik: www.gerontotechnik.de. Die Produktbewertung und -verbesserung erfolgt unter aktiver Beteiligung älterer Nutzer. Die Idee ist, ein Produkt, das für Ältere geeignet ist, ist für alle gut.

Es gibt sicher noch mehr solcher Dokumentationsansätze. Empfohlen wird die Schaffung eines **Dokumentations-Wegweisers** für gute Beispiele rund um das Alter und Altern. Auf diese Weise kann der Vorteil dezentraler Aktivitäten mit dem Vorteil übersichtliche Information verknüpft werden.

⁸¹ Projektportrait „5. Altenbericht“, das der Kommission zu Beginn ihrer Tätigkeit überreicht worden ist. Die Antworten gelten nur für das Kapitel „Kreativität und Innovativität“.

- Die Aufhebung des Kindermangels durch Schaffung einer kinder- und elternfreundlichen Gesellschaft.
- Die Sicherung der Menschenwürde im Leben und Sterben Hochbetagter.

Das vorgelegte Kapitel befasst sich nur mit der 2. Herausforderung: Hier liegt ein Lösungsansatz vor: die Charta der Rechte hilfs- und pflegebedürftiger Menschen. Es gilt, sie umzusetzen. Die Verwirklichung der beiden sozialen Innovationen schafft neue Arbeitsplätze. Strittig ist zur Zeit die Finanzierung – das ist eine Frage der Prioritäten. Langfristig wird die Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft scheitern, wenn diese Innovationen nicht flächendeckend umgesetzt werden.

2. Welche Stärken haben ältere Menschen und wie sind diese Stärken für neue soziale Rollen in einer sich wandelnden Gesellschaft nutzbar zu machen?

Antwort:

Es gilt die Zuschreibung von Erfahrungen zu Älteren zu differenzieren. Es gibt zwei Typen von Erfahrungen:

Einmal: reflexiv-neugierige Erfahrungen (gelernt haben zu lernen): Diese sind zu fördern.

Zum anderen: routinisierte-dogmatische Erfahrungen: diese sind zu vermeiden, da durch den wirtschaftlichen Wettbewerb leicht entwertbar und in der Regel nicht hilfreich für selbst organisierte Aktivitäten (Typus passive Ältere ca. 1/3).

- Grundsätzlich kommt es nicht auf absolute Stärken an, sondern auf relationale Stärken, d.h. Stärken Älterer im Verhältnis zu den Stärken anderer Personengruppen.
- Ältere können mehr als ihnen zugestanden wird zu können (empirisch belegt). Also sind für ältere Arbeitnehmer ungenutzte Potenziale Älterer – bis hin zu den Hochbetagten – mehr Entfaltungschancen einzuräumen.

Vorgelegt wird kein vollständiger Maßnahme-Katalog: wohl aber etliche Beispiele (Ältere als Innovationstreiber, Ältere als Qualitätspromotoren, Ältere als Selbständige, Hochbetagte als Co-Produzenten empfangener Dienstleistungen), an denen man sich orientieren kann.

3. Welche Rahmenbedingungen sind nötig, um die Bereitschaft der verschiedenen gesellschaftlichen Akteure zur Nutzung der Potenzial des Alters zu fördern?

Antwort:

- Der Politikstil ist zu ändern: Probleme sind in Herausforderungen umzuwandeln; Ziele setzen (in 5.2 Kriterien für eine verbesserte Umsetzung, vergl. Übersicht 32).
- Eine größere Differenzierung zwischen und in den Altersgruppen ist erforderlich.

- Anerkennung der personellen Dienstleistungen als Beschäftigungs-Wachstumsfelder der Zukunft.

4. Was kann getan werden, um das in unserer Gesellschaft vorherrschende, weitgehend negativ akzentuierte Altersbild zu beeinflussen?

Antwort:

Prüfen, ob nicht ein Vorurteil beim Fragesteller vorliegt. Die Tatsachen „ältere Arbeitslose und vorzeitige Verrentungen“ sind ökonomisch begründet und sprechen nicht für Vorurteile.

Stärkere Unterscheidung zwischen dem Erscheinungsort eines Problems (Ältere als Frührentner, Ältere als Arbeitslose), dem Verursachungsort (betriebliche Entscheidungen) und dem Lösungsort (eine kreativere Gesellschaft).

Wären die sozialverträglichen Vorruhestandsregelungen mit der Auflage verbunden gewesen, neue Arbeitsplätze zu schaffen (Beispiele Abschnitt 4, wäre heute die Finanzkrise der Sozialversicherung nicht so groß. Gewarnt sei vor zu einfachen Lösungen, etwa mehr Aufklärung ohne zusätzliche Handlungsmöglichkeiten.

5. Wie lassen sich bereits erkennbare Formen gesellschaftlich aktiven Alters auch in Zukunft erhalten und weiter ausbauen?

Antwort:

- Eine differenziertere, ehrgeizigere Umsetzung ist notwendig. Kriterien hierzu in Abschnitt 5.2.
- Vorhandene Aktivitäten sind besser zu dokumentieren.
- Die Selbstorganisation Älterer ist zu unterstützen.
- Ganz wichtig: Chancengleichheit nicht als Zustand, sondern als ständig neu zu erobernden Prozess zu begreifen.
- Letzteres ist auch wichtig für die Innovations- und Wirtschaftspolitik, wie am Beispiel der Nutzung von High-Tech-Produkten und –Dienstleistungen durch Ältere gezeigt worden ist, vergl. Abschnitt 2.5.

6. Was bedeutet die Alterung der Gesellschaft für Konsum, Produktion und Dienstleistungssektor?

Antwort:

Unterschiedliche Zeithorizonte sind zu unterscheiden:

- **Konsum:** In den nächsten 20 Jahren sind positive Anregungen für den Konsum vorstellbar, da die dann älteren Erwerbstätigen zahlreich und einkommensstark sein werden. Nach 2025 schrumpft diese Gruppe durch das Nachrücken der geburtenschwachen Jahrgänge.
- **Dienstleistungen:** Im 2. Viertel dieses Jahrhunderts steigt der Bedarf an betreuenden Dienstleistungen dramatisch. Expansive Neigungen gibt es schon jetzt. Die Finanzierungsfrage muss gelöst werden.
- **Produktion und Dienstleistungen:** Die Veränderung der **Alterszusammensetzung** der Erwerbstätigen muss so gelöst werden, dass Ältere Arbeiten übernehmen, die Jüngere, da knapp geworden, nicht mehr bewältigen. Das ist nur eine notwendige, aber nicht hinreichende Erfolgsbedingung.
Misslingt diese betriebliche Potenzialorientierung, so sind die Folgen klar: noch mehr Arbeitslose und Frührentner.
- Im 2. Viertel dieses Jahrhunderts Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials. Bei mäßigem Wirtschaftswachstum kompensierbar durch die Mobilisierung von Humanressourcen. Diese Mobilisierung ist nicht beliebig steigerbar, also befristete Wirkung derselben. Ohne mehr Kinder gibt es langfristig (2. Hälfte des Jahrhunderts) keine Lösung.

7. Kann eine alternde Gesellschaft (unter dem Gesichtspunkt ökonomischer Produktivität) innovativ sein?

Antwort:

Im Prinzip, ja. Ob es die Bundesrepublik Deutschland kann, ist aber zweifelhaft. Gezeigt worden ist, dass Ältere ebenso leistungsfähig sind wie Jüngere, dass die Unterschiede zwischen den Altersgruppen vernachlässigbar sind gegenüber den Unterschieden in den Altersgruppen.

Gezeigt worden ist aber auch, dass nur eine Minderheit (ca. 27% der Erwerbstätigen in innovativen Betrieben) ist, dass die Wissensunterschiede in bezug auf Niveau und Dynamik zwischen innovativen und nicht-innovativen Betrieben so groß sind, dass von einer Wissensspaltung gesprochen werden kann. Diese erklärt maßgeblich die Unterschiede in den Altersgruppen.

Die Altersfragen sind nur zu einem Teil altersspezifisch. Viel mehr Sachverhalte aber sind äußerst altersrelevant. Hierzu gehört eine umfassende Konzeption der Kreativitätsförderung, der Ermöglichung von Eigensinn: von der Kinderkrippe bis zu den Hochbetagten.

8. Gelingt die Integration älterer Einwanderer in die Gesellschaft?

Antwort:

Kein Schwerpunkt dieses Kapitels. Hinweis: Die Beantwortung hängt davon ab, wer, wie eingewandert ist.

Bei den Ausgleichsrechnungen zur Minderung des Bevölkerungsrückgangs wird fast nie gefragt, woher die benötigten Einwanderer (Verfassungstreue, Sprachkenntnisse, Qualifikation) eigentlich kommen sollen.

9. Welche Lernvoraussetzungen für eine Gestaltung der nachberuflichen Phase (‘lebenslanges Lernen’) sind zu schaffen und wie lassen sie sich implementieren?

Antwort:

Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmer mehr:

Ca. 40% der Neurentner haben gelernt zu lernen,
ca. 30% können dies teilweise;
ca. 30% hatten nur wenig bis keine Chance hierzu.

Trotzdem gilt: in jeder Ausgangsgruppe gibt es Lernmöglichkeiten. Voraussetzung ist, dass die gesellschaftliche Gleichgültigkeit gegenüber der Bildungsferne passiver Älterer aufgegeben wird, vergl. 2.4.

Grundsätzlich sind – sozialschicht-übergreifend – Selbstaktivitäten und Selbstorganisation Älterer zu unterstützen. Das liegt auch im Interesse der Wirtschaft, wie am Beispiel von High-Tech gezeigt worden ist.

10. Wie müssen Bildungsangebote für Ältere konzipiert sein?

Antwort:

Bildungsangebote sind nur die zweite Frage. Die erste Frage lautet: Wie können auch Ältere mehr an Vorstellungen gewinnen, was sie tun möchten und können? Lernen und Tun hängen eben doch erheblich zusammen; vergl. Ausführungen zur Werteorientierung Älterer (Abschnitt 2.4 und zur Charta der Rechte der hilfs- und pflegebedürftigen Menschen in Abschnitt 2.5).

Schlussbemerkung:

Es muss glaubwürdig werden, dass diese Gesellschaft auf die Kombination von Eigenaktivität und Solidarität setzt, dass Kreativität und Eigensinn sich mit einer Gemeinwohlorientierung verbinden lassen, dass eine wettbewerbsfähige Wirtschaft unbedingt erforderlich ist, dies aber nicht die Ökonomisierung aller Lebensbereiche bedeuten muss.

Ältere sind zu aller erst Menschen; dann jedenfalls, wenn akzeptiert wird, dass die Lebensspanne eines jeden Individuums zwar gestaltbar ist, aber unverrückbar zwischen Geburt und Tod gesetzt ist.