

Älter werden – aktiv bleiben

Herausforderungen, Lösungswege, Reaktionen



Carl Bertelsmann-Preis 2006

Inhalt



Herausforderungen

- 4 **Aktivierung und Förderung der Potenziale Älterer – Gesellschaftliches Umsteuern dringend erforderlich!**
Dr. Johannes Meier
- 6 **Interview: Potenziale des Alters in Wirtschaft und Gesellschaft**
Prof. Dr. Andreas Kruse
- 8 **Älter werden – aktiv bleiben? Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage unter Erwerbstätigen in Deutschland**
Nadine Ehrenbrusthoff, Corinna Teuffel
- 13 **„Altenrepublik Deutschland?“ – Ausmaß und Entwicklung der demographischen Alterung**
Andreas Esche, Martin Genz, Hans-Jörg Rothen
- 16 **Die Arbeitsmarktmisere Älterer in Deutschland – Ansätze für mehr Beschäftigung**
Eric Thode
- 20 **Bildungspotenziale einer alternden Gesellschaft**
Dr. Christof Eichert, Christian Hasiewicz
- 24 **Älter werden im Betrieb – Anforderungen an präventive Arbeitsgestaltung und Gesundheitsmanagement**
Andreas Heyer, Detlef Hollmann, Mirjam Stierle
- 29 **Erfolgreich, gerade mit älteren Arbeitnehmern – Demographiebewusstes Personalmanagement**
André Schleiter
- 32 **Bürgerschaftliches Engagement in der zweiten Lebenshälfte: Freiwillige Tätigkeiten in Wechselwirkung zur Erwerbsarbeit**
Dr. Gerd Placke, Birgit Riess



Lösungswege

- 37 **Active Aging: Auf dem Weg zu einem positiven Leitbild**
Dr. Jens U. Prager, Dr. Ulrich Schoof
- 41 **Rahmenbedingungen sinnvoller Tätigkeitsbiografien – Ein Blitzlicht auf Entwicklungen in sieben Ländern**
Kai Gramke, Andreas Heimer
- 48 **Älter werden – beschäftigt bleiben: Vier Beispiele aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft**
Dr. Heidrun Olsen, André Schleiter, Dr. Ulrich Schoof
- 56 **Ein Leben lang beschäftigt – Thesen für ein aktives Altern in Wirtschaft und Gesellschaft**
Dr. Stefan Empter

Reaktionen

- 60 **Stimmen aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft**

Anhang

- 64 **Literaturverzeichnis**
- 67 **Ausgewählte Publikationen der Bertelsmann Stiftung**
- 70 **Weblinks zum Thema aus ausgewählten Ländern**
- 72 **Buchempfehlungen**
- 74 **Ausgewählte Projekte der Bertelsmann Stiftung**
- 75 **Carl Bertelsmann-Preis**
- 76 **Kurzporträt der Bertelsmann Stiftung**
- 78 **Impressum**

Aktivierung und Förderung der Potenziale Älterer



Gesellschaftliches Umsteuern dringend erforderlich!

Dr. Johannes Meier

Die Arbeitswelt in den industrialisierten Ländern unterliegt seit längerem tief greifenden Wandlungsprozessen. Treibende Kräfte dabei sind insbesondere sich verändernde internationale Produktionssysteme und Standortbedingungen im Rahmen fortschreitender Globalisierung, technische Innovation und Digitalisierung der Geschäftsprozesse, hohe Arbeitslosigkeit, sich verändernde Familienstrukturen sowie die demographische Entwicklung. Vor diesem Hintergrund steht der Wirtschafts- und Sozialstandort Deutschland vor der schwierigen Aufgabe, nachhaltig wirtschaftliches Wachstum mit einem hohen Beschäftigungsstand einerseits und mit dem gewünschten sozialen Zusammenhalt andererseits zu kombinieren.

Umso größer erscheint die Herausforderung für jeden Einzelnen und die Gesellschaft, Humankapital zu entwickeln und in unterschiedlichen Lebensphasen in seine gesellschaftlich produktivste Verwendung zu bringen. Denn gerade Deutschland ist als rohstoffarmes Land darauf angewiesen, die Beschäftigungspotenziale jedes Einzelnen optimal zu fördern und zu nutzen. Bedenklich stimmt, dass genau dies auch in Folge der geringen wirtschaftlichen Dynamik nicht in ausreichendem Maße geschieht. Während Jüngere unzureichend in Ausbildung und Arbeit integriert sind, werden Ältere vorzeitig

inaktiviert. Dies führt auf individueller Ebene zu Sinnverlust und Unzufriedenheit, auf gesellschaftlicher Ebene zu wirtschaftlicher Stagnation und einer Erosion des sozialen Zusammenhaltes. Eine Korrektur dieser Entwicklung muss daher die vorrangige gesellschaftliche Aufgabe der kommenden Jahre sein.

Die ungenutzten Potenziale Älterer

Was unter dem Stichwort „Demographischer Wandel und Entwicklung“ diskutiert wird, lässt sich auf eine einfache Formel bringen: Die Zahl der jungen Menschen nimmt immer stärker ab, die Zahl der Älteren nimmt zu. Grund hierfür ist die sinkende Geburtenrate bei gleichzeitig steigender Lebenserwartung des Einzelnen. Die Anforderungen der zukünftigen Arbeitswelt müssen von einem insgesamt geringeren und zugleich älteren Erwerbspersonenpotenzial bewältigt werden. Bis zum Jahr 2020 wird die Zahl der über 50-Jährigen in Deutschland um fast 5 Millionen Personen und ihr Anteil am Erwerbspersonenpotenzial insgesamt von 22 auf 34% steigen. Tatsächlich sind derzeit aber nur 39% der 55- bis 65-Jährigen in Deutschland erwerbstätig – die Quote liegt damit weit unterhalb des OECD-Durchschnitts von 51%.

Deutschland leistet sich damit den Luxus, einen großen Teil des Arbeitspotenzials älterer Arbeitnehmer ungenutzt zu lassen. Dies ist nicht zuletzt Ergebnis einer Politik, die in den beiden zurückliegenden Jahrzehnten darauf abzielte, die im Zuge des verschärften Wettbewerbs und des damit verbundenen wirtschaftlichen Strukturwandels auftretenden Arbeitsmarktprobleme sozialverträglich abzufedern.

Obwohl sich ältere Menschen in Deutschland einer steigenden Lebenserwartung erfreuen – 60-Jährige können heute rund 22 weitere Lebensjahre erwarten, das sind fast fünf Jahre mehr als 1970 –, haben sich in der Folge dieser Frühverrentungspolitik die Gesamtzeit der Erwerbstätigkeit sowie das Rentenzugangsalter in Westdeutschland gegenüber den 70er Jahren kaum verändert. Dementsprechend stieg die durchschnittliche Rentenbezugsdauer in den vergangenen 34 Jahren von 11,1 auf 16,7 Jahre (2003).

Hier liegt auch eine Ursache der akuten Finanzprobleme der sozialen Sicherungssysteme. Allein der verbreitete Vorruhestand, d. h. die Tatsache, dass das faktische Erwerbsaustrittsalter um fast vier Jahre unter dem gesetzlichen Rentenalter von 65 Jahren liegt, stellt die nachhaltige Finanzierung der Rentenversicherung in Frage.

Die sozioökonomischen Konsequenzen dieser Entwicklungen sind vielfältig. Einerseits mindert dies die gesamtwirtschaftliche Wertschöpfung und Leistungsfähigkeit. Andererseits stellen instabile Sicherungssysteme und die frühzeitige Inaktivierung der Beschäftigungspotenziale Älterer auch eine gefährliche Belastung für gesellschaftliche Integration und sozialen Zusammenhalt dar. Denn Arbeit und Beschäftigung haben neben der Funktion der Existenzsicherung auch ein Sinn stiftendes Element und tragen zu sozialer Kohäsion bei.

Gesellschaftliches Umsteuern erforderlich

Der Carl Bertelsmann-Preis 2006 „Älter werden – aktiv bleiben: Beschäftigung in Wirtschaft und Gesellschaft“ gründet auf der Überzeugung, dass die Verbindung von Wachstum und Innovation mit einem hohen Beschäftigungsstand und die Sicherung des notwendigen sozialen Zusammenhaltes nur gelingen kann, wenn die Beschäftigungspotenziale jedes Einzelnen gefördert und genutzt werden. Angesichts der demographischen Veränderungen gilt es, die Wertschöpfungspotenziale, Kompetenzen und Erfahrungen insbesondere auch älterer Menschen für die Wirtschaft und die Gesellschaft zu erhalten und deren (Re-)Integration in Beschäftigung zu fördern. Angesichts bedenklich hoher Altersarbeitslosigkeit – nicht nur in Deutschland – erfordert dies integrierte Anstrengungen auf unterschiedlichen gesellschaftlichen Feldern und Ebenen und einen gesellschaftlichen Paradigmenwechsel – hin zu längeren und differenzierteren Tätigkeitsbiografien mit einem positiven Leitbild des aktiven Alterns!

Potenziale des Alters in Wirtschaft und Gesellschaft



Interview mit

Prof. Dr. Andreas Kruse, Direktor des Institutes für Gerontologie,
Universität Heidelberg

„In den Köpfen vieler betrieblicher Praktiker hält sich hartnäckig das Vorurteil, ältere Arbeitnehmer seien generell weniger leistungsfähig und belastbar als jüngere Kollegen“, so Hartmut Buck vom Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation. Wie steht es um die physische und psychische Leistungsfähigkeit älterer Menschen? Was ist dran an den Vorurteilen?

Grundsätzlich lässt sich die Aussage treffen, dass ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer keine geringere, sondern eine andere Leistungsfähigkeit zeigen als jüngere. Die physische Leistungsfähigkeit geht mit zunehmendem Lebensalter zurück, ebenso wie die Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung und die Anpassungsfähigkeit an neue Arbeitsabläufe. Allerdings können ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer entsprechende Verluste vielfach durch hoch entwickelte, leicht abrufbare Wissenssysteme sowie durch Überblick kompensieren. Darüber hinaus sind kontinuierliche Weiterbildungsmaßnahmen bedeutsam für die Fähigkeit, trotz neurophysiologischer Defizite die Anpassung an neue Arbeitsläufe zu leisten. Dies heißt: Die Innovationsbereitschaft und Innovationsfähigkeit älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ist auch davon beeinflusst, inwieweit das Unternehmen selbst innovations-

bereit und innovationsfähig ist: Investiert dieses in die kontinuierliche Weiterbildung? Fördert es Anpassungen des Arbeitsplatzes an Kompetenzprofile der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?

Ältere Arbeitnehmer müssen sich bei der Arbeitssuche auch einem Vergleich mit den Jüngeren stellen. Gibt es Qualifikationen, die speziell ältere Arbeitnehmer attraktiv für den Arbeitgeber machen? Wenn ja, wie können die Arbeitgeber diese Potenziale nutzen?

Aufgaben, in denen Überblick, Erfahrung, Wissenssysteme, sozialkommunikative Kompetenzen, Motivation, Mobilität (sowohl in Bezug auf den Arbeitsplatz als auch in Bezug auf die Arbeitszeit) gefordert sind, sprechen durchaus spezifische Stärken älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an. Eine zentrale Strategie, die Unternehmen bei der Personalauswahl einsetzen sollten, lautet: Ein höheres Lebensalter kann auch ein „Plus“ bedeuten und darf nicht immer nur mit einem „Minus“ versehen werden. Es sollte genau geprüft werden, inwiefern ein bestimmtes Arbeitsfeld die genannten Ressourcen erfordert. Ist dies der Fall, dann können gerade ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer die richtige Personengruppe für dieses Arbeitsfeld bilden. Und weiterhin ist zu bedenken: Ein höheres Lebensalter schließt keinesfalls

Kreativität und Innovationsfähigkeit aus. Entscheidend ist, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben wird, ihre Kreativität zu entfalten. Auch hier kann das in der Arbeitsbiografie erworbene Wissen eine bedeutende Grundlage darstellen. Es ist dabei zu bedenken, dass sich verschiedene Formen der Kreativität differenzieren lassen: Bei jüngeren Menschen wird eher von der „heißen“, „spontanen“ Kreativität gesprochen, bei älteren Menschen eher von der Kreativität bei der weiteren Vervollkommnung bereits entwickelter Ideen und Produkte.

Bis zum Jahr 2020 wird nicht mehr nur jeder fünfte, sondern jeder dritte Arbeitnehmer älter als 50 Jahre sein. Welche Voraussetzungen müssen Arbeitgeber erfüllen, damit ältere Mitarbeiter im Betrieb leistungsfähig bleiben?

Erstens: Möglichkeiten der berufsbegleitenden Weiterbildung schaffen. Zweitens: Anreize zur Nutzung der entsprechenden Angebote schaffen. Drittens: Die Kompetenzen, die in der Weiterbildung aufgebaut wurden, sowie das Wissen, das vermittelt wurde, auch tatsächlich abrufen. Viertens: Zu kreativen Vorschlägen und deren Artikulation motivieren. Fünftens: Regelmäßige Begehungen des Arbeitsplatzes mit dem Ziel, diesen an die spezifischen Stärken älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer anzupassen.

Die Bundesregierung wird in den nächsten Jahren das Renteneintrittsalter auf 67 Jahre erhöhen. Was können die Arbeitnehmer tun, um sich physisch und psychisch auf die verlängerte Lebensarbeitszeit vorzubereiten? Welche Erfolge bringen präventive Maßnahmen?

Entscheidende Bedeutung gewinnt hier die frühzeitige Auseinandersetzung des Menschen mit der Tatsache, dass Frühverrentungen ein immer geringeres Gewicht besitzen werden – dies hat Konsequenzen für die individuelle Zukunftsplanung. Die sozialstaatlichen Leistungen sind heute und vor allem in Zukunft nicht mehr mit

jenen von vor einem oder zwei Jahrzehnten zu vergleichen – diese Veränderungen im kollektiven Altern müssen in die individuelle Zukunftsplanung eingehen. Sodann spielen Fragen des Gesundheitsschutzes sowie Fragen kontinuierlicher Weiterbildung eine sehr große Rolle, um die physische und kognitive Leistungskapazität möglichst lange aufrechtzuerhalten. Dabei ist zu berücksichtigen, dass sich verschiedene Berufsgruppen deutlich in den körperlichen Belastungen unterscheiden. Aus diesem Grunde bedeutet die Erhöhung des Renteneintrittsalters für manche Berufsgruppen eine sehr viel höhere Anforderung und Belastung als für andere Berufsgruppen. Ich würde mir hier eine möglichst hohe Flexibilisierung des Renteneintrittsalters wünschen.

Als Vorsitzender der Kommission des Fünften Altenberichtes beraten Sie die Bundesregierung bei der Frage, welchen Beitrag ältere Menschen zum solidari-schen Zusammenleben der Generationen leisten können. Welche Rolle spielt das freiwillige Engagement bei der Nutzung der Potenziale des Alters?

Schon heute ist das bürgerschaftliche Engagement älterer Menschen wie auch deren Engagement in der Familie hoch. Allerdings deuten die gesellschaftlichen Altersbilder immer noch auf eine stark ausgeprägte Reserviertheit unserer Gesellschaft gegenüber älteren Menschen und gegenüber dem Engagement älterer Menschen hin. In empirischen Studien wird immer wieder nachgewiesen, dass ältere Menschen Interesse am bürgerschaftlichen Engagement haben, sich jedoch von der Gesellschaft in diesem Interesse nicht wirklich angesprochen fühlen. Dies heißt: Wir müssen das Alter mit seinen möglichen Stärken im öffentlichen Raum sichtbar machen, ältere Menschen sehr viel mehr als mitverantwortlich Handelnde ansprechen, die einen substanziellen Beitrag zum Humanvermögen unserer Gesellschaft leisten können. Darin sehe ich eine der bedeutendsten Aufgaben unserer Gesellschaft.

Älter werden – aktiv bleiben?

Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage unter Erwerbstätigen in Deutschland

Nadine Ehrenbrusthoff, Corinna Teuffel



Die Erwerbstätigen, die heute zwischen 35 und 55 Jahren alt sind, werden diejenigen sein, die die Konsequenzen der aktuellen Rentenreformen und der damit verbundenen Anhebung des Renteneintrittsalters tragen müssen. Wie blicken eigentlich die unmittelbar Betroffenen, die Arbeitnehmer selbst, in ihre eigene berufliche Zukunft und auf den Übergang in die Nacherwerbsphase?

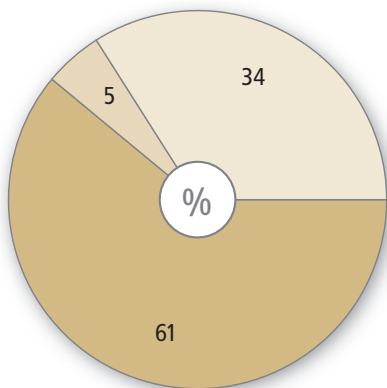
Bei einer bundesweiten Umfrage von TNS Emnid im Auftrag der Bertelsmann Stiftung zum Thema „Beschäftigungsfähigkeit und Aktivität bis ins Alter“, bei der im Mai 2006 deutschlandweit insgesamt 1.001 abhängig beschäftigte Erwerbstätige befragt wurden, wünschte sich eine große Mehrheit der befragten Erwerbstätigen eine flexible Gestaltung des Renteneintrittsalters: sechs von zehn Erwerbstätigen möchten ihren Renteneintritt im Alter zwischen 60 und 67 Jahren selbst bestimmen.

Hierfür würden sie auch entsprechende Rentenabschlüsse bei vorzeitigem Renteneintritt in Kauf nehmen. Für eine Beibehaltung des bisherigen Renteneintrittsalters von 65 Jahren sprechen sich nur 34 Prozent der Erwerbstätigen aus.

Befragt nach den für sie notwendigen Voraussetzungen für eine berufliche Betätigung bis zum 65. Lebensjahr, sprechen sich drei Viertel der



Zur Heraufsetzung des Rentenalters auf 67 Jahre hört man ja unterschiedliche Meinungen. Welche kommt Ihrer persönlichen Meinung am nächsten?



- 61** Jeder Einzelne sollte seinen persönlichen Renteneintritt im Alter zwischen 60 und 67 Jahren frei wählen können und entsprechende Rentenzuschläge oder -abschläge akzeptieren.
- 5** Die Heraufsetzung des Renteneintrittsalters auf 67 Jahre ist ein wichtiger Schritt, um die Rentenzahlungen auch künftig finanzieren zu können.
- 34** Die Menschen haben nach ihrem Erwerbsleben ein Recht auf einen möglichst langen Ruhestand, deswegen sollte das Renteneintrittsalter nicht erhöht werden.

| BertelsmannStiftung

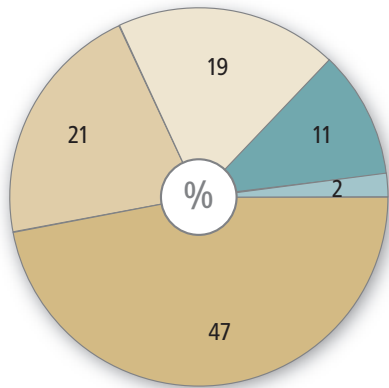
Befragten für bessere Möglichkeiten bei der Vereinbarung von privaten und beruflichen Tätigkeiten aus. Für 70 Prozent ist eine stärkere Anerkennung der eigenen Arbeitsleistung durch ihre Vorgesetzten wichtig. 77 Prozent der Erwerbstätigen möchten bis zum Erreichen des Renteneintrittsalters beruflich aktiv bleiben. Fast jeder Zweite (47 Prozent) wünscht eine Reduzierung der bisherigen Arbeitszeit und würde eine Teilzeit-Beschäftigung vereinbaren.

Befragt nach ihren bevorzugten Tätigkeiten im Rentenalter, überrascht es nicht, dass 98 Prozent der Befragten der Familie und Freunden

mehr Zeit widmen würden. Bemerkenswert ist, dass sich sieben von zehn Erwerbstätigen ein gesellschaftliches Engagement in der Nacherwerbsphase vorstellen können.

81 Prozent der Befragten nennen für eine Betätigung im Ruhestand die damit verbundenen sozialen Kontakte als ausschlaggebend. Allerdings glauben sieben von zehn Erwerbstätigen – und dies gilt besonders für die jüngeren Arbeitnehmer zwischen 35 und 39 Jahren –, auch noch etwas dazuverdienen zu müssen.

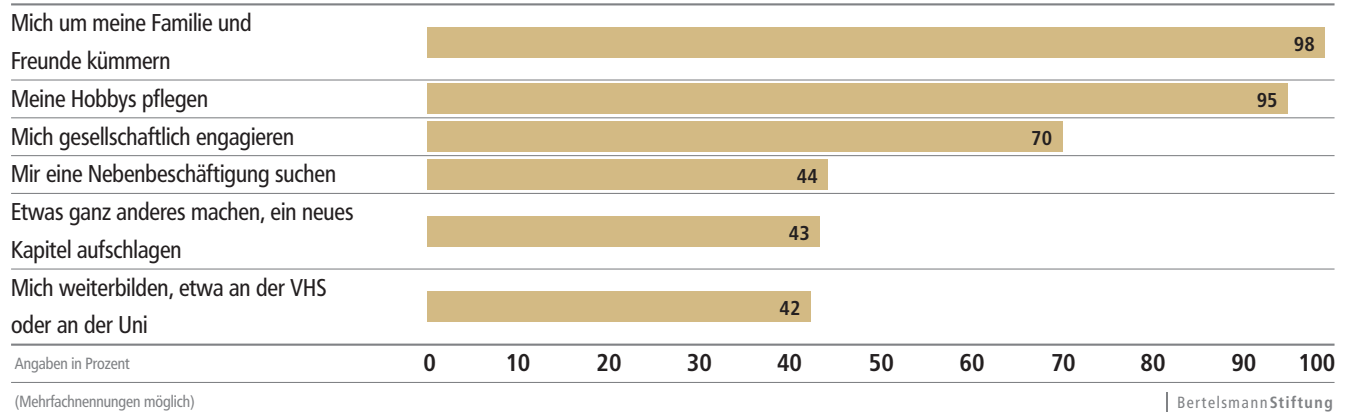
Welche Möglichkeit kommt Ihrer Vorstellung von einer Beschäftigung gegen Ende der beruflichen Laufbahn am nächsten?



- 47 Die bisherige Arbeitszeit reduzieren – gegebenenfalls eine Teilzeit-Tätigkeit vereinbaren
- 21 Einer beruflichen Tätigkeit ganztätig nachgehen
- 19 Zwischen Phasen von Arbeit und Freizeit wechseln können
- 11 Nicht mehr arbeiten
- 2 Weiß nicht, k. A.

| BertelsmannStiftung

Welchen der folgenden Tätigkeiten würden Sie im Rentenalter gerne nachgehen?



Eine zentrale Voraussetzung, sich beruflich und gesellschaftlich bis zum Renteneintritt und darüber hinaus engagieren zu können, liegt für fast alle Befragten in der Erhaltung von Beschäftigungs- und Lernfähigkeit. Unabhängig von Bildungsniveau und Alter sehen sich 94 Prozent selbst am stärksten in der Verantwortung, wenn es um den Erhalt der eigenen Beschäftigungsfähigkeit geht.

Deshalb ist die Bereitschaft zur kontinuierlichen Weiterbildung dementsprechend hoch: 77 Prozent der Erwerbstätigen sind entschlossen, die eigene Beschäftigungsfähigkeit durch kontinuierliche Weiterbildung zu stärken.

Rund zwei Drittel der Befragten sprechen dem direkten Vorgesetzten sowie der Unternehmens-

leitung hierfür eine Mitverantwortung zu. 86 Prozent der Erwerbstätigen wünschen sich eine Unterstützung bei der Sicherung ihrer Beschäftigungsfähigkeit seitens des Arbeitgebers, beispielsweise durch das Angebot neuer Herausforderungen und anspruchsvoller Tätigkeiten.

Weiterhin würde sich mehr als die Hälfte der Befragten mit flexiblen Arbeitszeiten (58 Prozent) arrangieren oder in anderen Abteilungen des jeweiligen Unternehmens (55 Prozent) arbeiten.

Angesichts der demographischen Entwicklung ist ein gesellschaftlicher Paradigmenwechsel hin zu längeren Tätigkeitsbiografien notwendig. Wünschenswert ist eine Gesellschaft, in der das kalendarische Alter eines Menschen nicht über



seine Beschäftigungschancen und seine Teilhabe am sozialen Leben entscheidet. Um die Wertschöpfungspotenziale Älterer zu aktivieren und um ihre individuellen Talente zur Entfaltung zu bringen, ist ein grundlegender Wandel notwendig, an dessen Anfang ein neues Altersbild steht.

Die Ergebnisse der Umfrage sind auf der Suche nach einem Weg dorthin hilfreich: Sie zeigen die hohe Bereitschaft der Erwerbstätigen, sich bis ins Alter beruflich und gesellschaftlich zu engagieren. Vielleicht sind dies die ersten Vorboten einer „Kultur der Altersbeschäftigung“, wobei alle Formen des bürgerschaftlichen Engagements aus gesellschaftlicher Sicht genau so wertvoll sind wie eine die heutige Altersgrenze überschreitende berufliche Tätigkeit. Für die Stärkung des Zusammenhalts zwischen den Generationen ist es notwendig, neue Formen der sozialen Teilhabe Älterer zu entwickeln und ihre Potenziale für die gesellschaftliche Entwicklung zu nutzen.

Darüber hinaus wird aus der Umfrage deutlich, dass die altersunabhängige Sicherstellung der Beschäftigungsfähigkeit und Lernfähigkeit eine weitere Aufgabe für die Gesellschaft und die Politik ist. Wesentliche Herausforderungen für Arbeitnehmer und Arbeitgeber sind, Kompeten-

zen der Mitarbeiter kontinuierlich weiterzuentwickeln, das lebenslange Lernen zu fördern und Arbeitsabläufe und Arbeitsplätze altersgerecht zu organisieren. Schließlich müssen verbleibende gesetzliche und tarifliche Fehlanreize zur vorzeitigen Ausgliederung von älteren Beschäftigten abgebaut und neue fließende Übergänge zwischen Arbeit und nachberuflichem Engagement entwickelt werden.

Dies gelingt nicht nur durch arbeitsmarktpolitische Instrumente, sondern auch durch den Abbau rechtlicher Hürden, die die Beschäftigungschancen Älterer beeinträchtigen, sowie mit zeitgemäßen Anreizen für die Aufnahme von Beschäftigung. Geeignete Rahmenbedingungen sollen es dem Einzelnen ermöglichen, zukünftig ein Neben- und Miteinander unterschiedlicher Tätigkeitsformen lebenslang zu verwirklichen.



„Altenrepublik Deutschland?“

Ausmaß und Entwicklung der demographischen Alterung

Andreas Esche, Martin Genz, Hans-Jörg Rothen

In Deutschland werden Zahl und Anteil älterer Menschen zukünftig stark zunehmen. Die zentralen Faktoren der demographischen Alterung sind der Altersaufbau der Bevölkerung sowie die Entwicklung von Geburten, Sterblichkeit und Wanderungen (Migration). Die demographische Alterung ist kurz- und mittelfristig nicht aufzuhalten. Eine differenzierte Sichtweise auf das Alter(n) gewinnt daher zunehmend an Bedeutung.

In der Altersstruktur der Bevölkerung Deutschlands zeichnet sich bereits heute ab, dass die absolute Zahl älterer Menschen in Deutschland und ihr Anteil an der Gesamtbevölkerung in Zukunft deutlich zunehmen werden. Der Anteil der 60-Jährigen und älteren wird von rund 24 Prozent (2001) auf mehr als 36 Prozent im Jahre 2050 ansteigen. Gleichzeitig ist die Zahl der Personen im Alter von 20 bis 60 Jahren rückläufig. Ein großer Alterungsschub wird erfolgen, wenn die Generation der Baby-Boomer in dieses Alter kommt. Hervorzuheben ist hier die Gruppe der über 80-Jährigen, die – begünstigt durch die erfreulicherweise wachsende Lebenserwartung – besonders deutliche Zuwächse verzeichnen und sich mehr als verdreifachen wird (Mittlere Variante der 10. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung, vgl. Statistisches Bundesamt 2003: 31). In Zukunft befindet sich damit mehr als ein Drittel aller Menschen

in einem Alter, in welchem nach heutigen Maßstäben der Lebensabschnitt der Erwerbstätigkeit verlassen wird und der des Ruhestandes beginnt.

Faktoren der demographischen Alterung

Die demographische Alterung ist ein Prozess, der langfristig abläuft und an dem mehrere Faktoren beteiligt sind. Zum einen wirken sich die drei zentralen demographischen Ereignisse – also die Entwicklung von Geburten, Sterblichkeit und Wanderungen – auf die Alterung einer Bevölkerung aus. Beispielsweise hat sich der so genannte zweite Geburtenrückgang in Deutschland mit geburtenschwachen Jahrgängen langfristig in die Altersstruktur der Bevölkerung „eingepägt“. Zum anderen hat der Altersaufbau einer Bevölkerung selbst Einfluss auf die Alterung einer Gesellschaft. Das bedeutet, dass Prozesse wie Geburten, Sterblichkeit und Wanderungen in signifikantem Maße durch die Altersstruktur einer Bevölkerung vorgegeben sind. So hängt z. B. die Anzahl der Geburten stark von der Anzahl potenzieller Eltern ab. In der Altersstruktur einer Gesellschaft sind zukünftige Bevölkerungsentwicklungen bereits langfristig angelegt, sodass ein vorhandener Altersaufbau nicht in kurz- und mittelfristigen Zeiträumen nachhaltig beeinflusst werden kann.



Von der Entwicklung der Geburten, der Sterblichkeit und der Wanderungen gehen Effekte in unterschiedlicher Richtung und Stärke auf die demographische Alterung in Deutschland aus. Diese Effekte sind bei dem konstant niedrigen Geburtenniveau in Deutschland besonders einschneidend, da die Neugeborenen die Eltern-generation nur zu rund zwei Dritteln ersetzen. Aus diesem Grund ist auch mit dem „Hinauswachsen“ der Generation der so genannten Baby-Boomer nur ein Abbremsen der Entwicklung, aber keine grundsätzliche Trendwende bei der demographischen Alterung zu erwarten. Die auch zukünftig zunehmende Lebenserwartung trägt durch die Verringerung der Sterblichkeit vor allem in älteren Altersstufen zu einer Zunahme der Zahl von Personen im Alter von über 60 Jahren bei. Bei den Wanderungen überwiegen aufgrund der jungen Altersstruktur und der positiven Bilanz verjüngende Effekte auf die Bevölkerung Deutschlands, wobei die Zuwanderer bei einem dauerhaften Aufenthalt auch zur Alterung beitragen. Die Effekte von natürlicher Bevölkerungsbewegung (also Geburten und Sterblichkeit) und Wanderungen sind teilweise gegenläufig und überlagern sich. Während die Migration die demographische Alterung abmildert, wird sie durch die Entwicklung von Geburten und Sterblichkeit verstärkt. Eine Fortsetzung und Beschleunigung der Alterung ist in den nächsten Jahrzehnten nicht aufzuhalten.

Folgen der Alterung der Bevölkerung

Die zunehmende Alterung der Bevölkerung in Deutschland ist mit zahlreichen Herausforderungen verbunden. Im Mittelpunkt stehen in der öffentlichen Diskussion insbesondere die ökonomischen und sozialpolitischen Folgen. Stichworte sind hier Rückgang und Alterung der Erwerbspersonen, ungünstige Auswirkungen auf Investitionschancen, Binnennachfrage und Wirtschaftswachstum. Die sozialpolitischen Folgen beziehen sich in erster Linie auf die gesetzliche Kranken-, Pflege- und Rentenversicherung. Darüber hinaus spielen auch politische, kulturelle und soziale Herausforderungen eine bedeutsame Rolle. Sie wirken sich sowohl auf gesamtgesellschaftliche Zusammenhänge als auch auf die einzelnen Individuen aus. Die Folgen der demographischen Alterung sind umfassend, sie wirken sich auf nahezu alle gesellschaftlichen Bereiche aus.

Mobilisierung von Potenzialen und Kompetenzen des Alters

Die Bewältigung der Folgen der demographischen Alterung wird stark von der Nutzung der Potenziale und Kompetenzen der älteren Menschen abhängen. Die Lebensphase des Ruhestandes hat sich durch die beträchtliche und erfreuliche Zunahme der Lebenserwartung in Deutschland kontinuierlich verlängert. Mit den gewonnenen Lebensjahren geht eine Verlängerung der Phase mit einer relativ guten Gesundheit einher. Gegenüber früheren Generationen haben sich die Bedingungen des Alter(n)s in modernen Wohlfahrtsstaaten stark verändert. Es hat sich eine eigenständige Lebensphase herausgebildet, nach Laslett auch als „Drittes Alter“ charakterisiert (vgl. Schimany 2003: 20f.), die bei weitestgehender Gesundheit aktiv und selbstbestimmt erlebt wird. Dennoch sind in unserer Gesellschaft mit dem Alter(n) oft nur Vorstellungen von möglichen Verlusten, Einschränkungen, Hilfs- und Pflegebedürftigkeit verbunden. Die Frage, wie es sich in einer alternden Gesellschaft gut leben lässt, wird maßgeblich davon beeinflusst, inwieweit es gelingen wird eine differenzierte und positivere Sichtweise auf das Alter(n), welche auch die möglichen Gewinne und Stärken des Alters thematisiert, zu realisieren.



Die Arbeitsmarktmisere Älterer in Deutschland

Ansätze für mehr Beschäftigung

Eric Thode

In Deutschland leiden ältere Arbeitnehmer besonders stark unter der anhaltenden Beschäftigungsmisere. Sie nehmen in weit geringerem Ausmaß als andere Altersgruppen am Erwerbsleben teil und sind überproportional von Arbeitslosigkeit betroffen. Im Vergleich der wichtigsten OECD-Länder belegt Deutschland bei der Arbeitslosenquote der 55- bis 64-Jährigen mit 12,7 Prozent den traurigen Spitzenplatz, während das Gros der Länder mit Werten von unter fünf Prozent aufwarten kann. Selbst in Ländern wie Frankreich, Finnland oder Spanien, die mit ähnlich schwerwiegenden Arbeitsmarktproblemen wie in Deutschland zu kämpfen haben, sind Ältere in weit geringerem Ausmaß ohne Beschäftigung (Abbildung 1).

Die hohe Arbeitslosigkeit in der Altersgruppe der 55- bis 64-Jährigen wiegt besonders schwer, weil mehr als jeder Zweite in der Bundesrepublik nicht mehr auf dem Arbeitsmarkt aktiv ist. Mit Hilfe zahlreicher Frühverrentungsmöglichkeiten werden viele – auf eigenen Wunsch oder gezwungenermaßen – vorzeitig aus dem Arbeitsmarkt ausgesteuert, sodass die Erwerbsbeteiligung nur noch bei rund 46 Prozent liegt (Abbildung 2) (OECD 2006; Kraatz, Rhein, Sproß 2006).

Dass die Arbeitsmarktmisere älterer Arbeitnehmer kein unausweichliches Schicksal ist, zeigen sowohl anglophone als auch skandinavische Länder. Ihnen gelingt es, für hohe Beschäftigung in dieser Gruppe zu sorgen, ohne über extensive Nutzung von Vorruhestandsregelungen die Zahl der Arbeitskräfte künstlich zu verringern. Demnach können sowohl stark marktlich orientierte



Länder als auch Staaten mit umfassender sozialer Sicherung Erfolge bei der Arbeitsmarktteilhabe älterer Arbeitskräfte aufweisen. Kontinental- und vor allem südeuropäische Länder hingegen haben noch großen Nachholbedarf.

Erwerbspersonenpotenzial ausschöpfen

Bereits heute ist der Handlungsbedarf, Personen jenseits der 50 wieder Perspektiven auf dem Arbeitsmarkt zu bieten, groß. Noch dringlicher wird er allerdings, wenn man die im Gang befindlichen demographischen Veränderungen in Betracht zieht. Die steigende Lebenserwartung und eine historisch niedrige Geburtenrate bei geringer Zuwanderung lassen die Bevölkerung schrumpfen und altern. Vor diesem Hintergrund werden die älteren Jahrgänge zahlenmäßig zunehmen, sodass deren Arbeitsmarktintegration forciert werden muss, um die Arbeitslosigkeit nicht noch weiter ansteigen zu lassen. Darüber hinaus ist es ohnehin erforderlich, das gesamte Erwerbspersonenpotenzial so weit wie möglich auszuschöpfen, um die negativen Folgen des Bevölkerungsrückgangs auf das Wirtschaftswachstum und die soziale Sicherheit zu kompensieren (Deutsche Bundesbank 2004; Fuchs, Schnur und Zika 2005).

Sollen die Beschäftigungsaussichten älterer Arbeitnehmer in Deutschland nachhaltig verbessert werden, so ist an mehreren Stellen anzusetzen. Die Erwerbsbeteiligung in dieser Altersgruppe muss weiter erhöht werden. Hier ist aufgrund der Einschränkung von Frühverrentungsmöglichkeiten durch die Anhebung von Altersgrenzen und die Einführung von Rentenabschlägen bereits ein gutes Stück des Weges zurückgelegt. Seit 2003 nehmen Beschäftigung und Erwerbsbeteiligung nach langer Stagnation wieder zu. Und mit dem langfristig geplanten gesetzlichen Renteneintrittsalter von 67 Jahren wird ein weiterer Schritt in diese Richtung unternommen (Promberger, Wübbecke 2006; Knuth, Büttner, Brussig 2006).

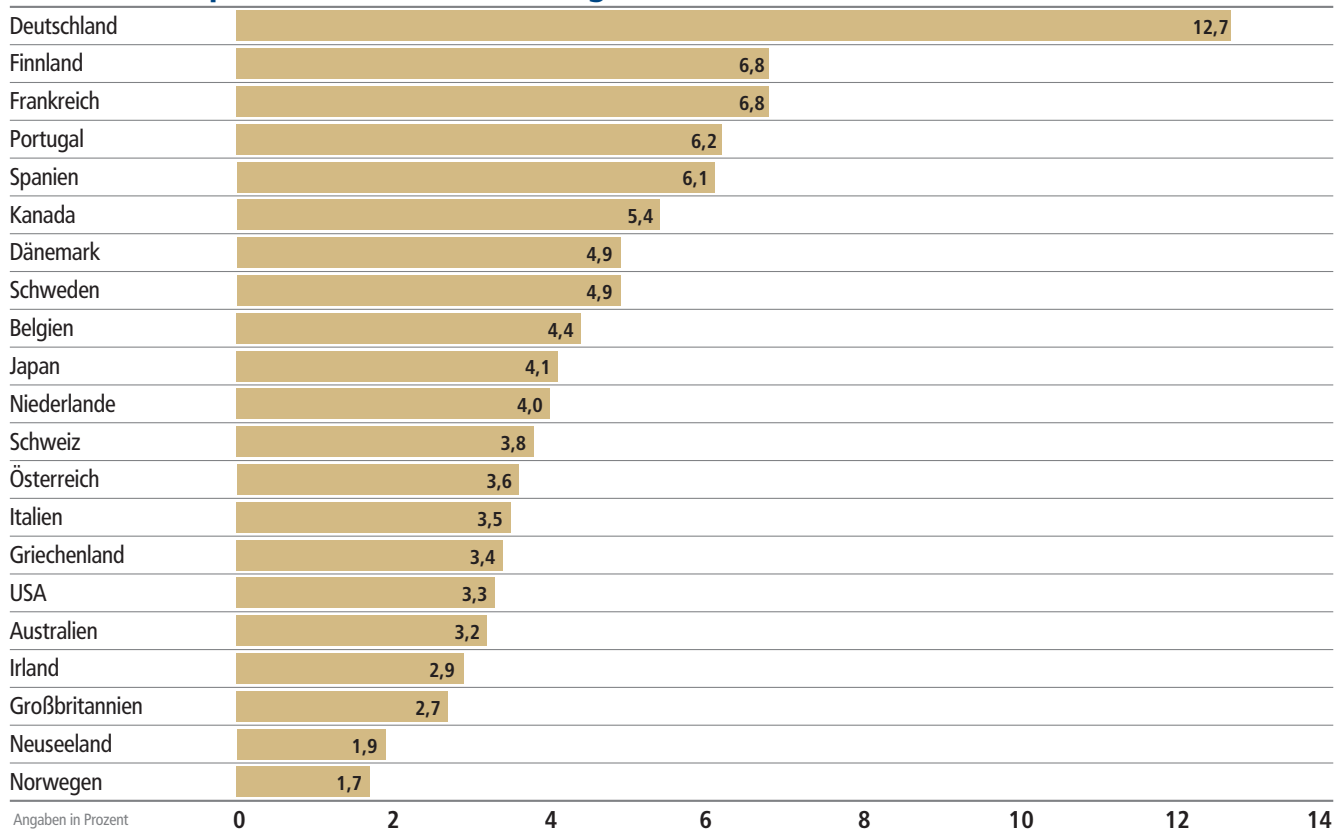
Veränderte Rahmenbedingungen brauchen Zeit, um ihre Wirksamkeit zu entfalten, sodass über-

eilter Aktionismus fehl am Platze ist. Dies gilt in diesem Bereich umso mehr, da hier die Lebensplanung einer ganzen Generation beeinflusst wird. Allerdings muss auf ein abgestimmtes Vorgehen geachtet werden, das über Einzelmaßnahmen hinaus die Gesamtwirkung im Blick behält. Sonst besteht die Gefahr, dass in dem Maße, wie existierende Vorruhestandsregelungen abgeschafft werden, ihre Wirkungen von anderen Instrumenten übernommen werden und dort fortbestehen – oder dass neue Mechanismen geschaffen werden, die die Lücke zwischen dem Austritt aus dem Erwerbsleben und dem Eintritt in die Rente überbrücken.

Produktivität und Entlohnung in Einklang bringen

Allein ältere Arbeitnehmer länger auf dem Arbeitsmarkt zu halten, bringt nicht viel. Vielmehr erhöht sich sogar die Arbeitslosigkeit, wenn nicht gleichzeitig neue Arbeitsplätze geschaffen werden. Eine vergleichbar ungünstige Entwicklung erleben gegenwärtig Langzeitarbeitslose, die durch die Hartz-Gesetze zwar aktiviert werden, aber zum weit überwiegenden Teil keinen regulären Arbeitsplatz finden können. Was auch bei älteren Arbeitnehmern fehlt, sind Maßnahmen, die beim Lohn und bei der Produktivitätsentwicklung ansetzen (Eichhorst 2006). Hier geraten zunächst Formen der Vergütung ins Visier, die am Alter oder an der Betriebszugehörigkeit anknüpfen. Eine Abkehr von einer derartigen Senioritätsentlohnung in den Bereichen, wo sie noch eine Rolle spielt, verhindert, dass das Arbeitsentgelt von Älteren ab einem bestimmten Zeitpunkt nicht mehr durch die Produktivität gedeckt ist und zu teuer wird. Dabei ist der gegenwärtig in vielen Tarifverträgen zu beobachtende Trend, Lohnsteigerungen nicht an das Alter, sondern an die Betriebszugehörigkeit zu knüpfen, ambivalent zu beurteilen. Zwar gehen damit die Lohnkosten bei der Neueinstellung von Älteren zurück, sodass die Chancen, eine neue Beschäftigung zu finden, zunehmen. Andererseits werden damit aber für bereits Beschäftigte Anreize gesetzt, möglichst lange bei einem Arbeitgeber zu bleiben. Dies ist aber in Zeiten beschleunigten

Arbeitslosenquote der 55- bis 64-Jährigen in Prozent, 2005



Anmerkung: Für die Niederlande und Schweden liegen nur Daten für das Jahr 2004 vor.

OECD Employment Outlook 2006.

Bertelsmann Stiftung

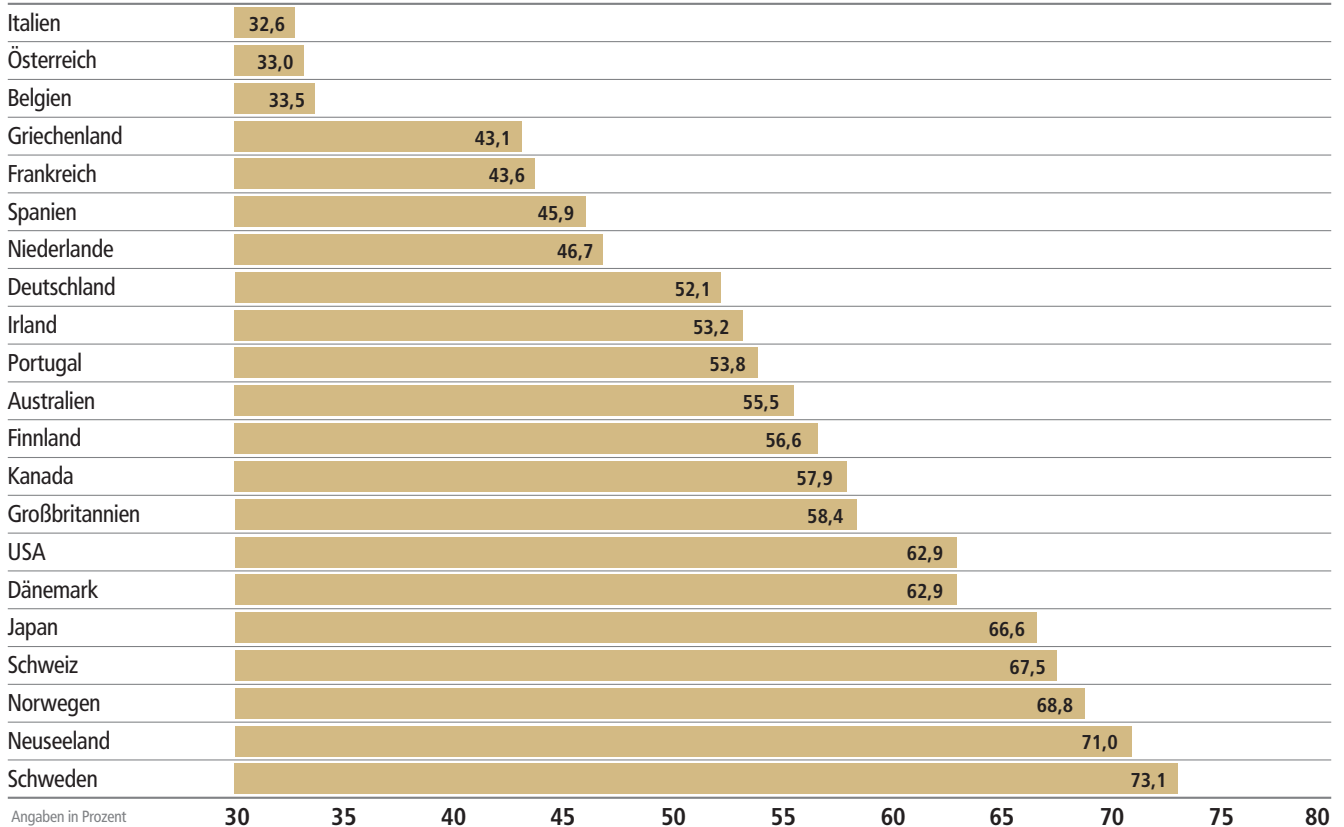
Strukturwandels zunehmend kontraproduktiv. Darüber hinaus ändert das Kriterium der Betriebszugehörigkeit nichts an den Anreizen für Arbeitgeber, teuer gewordene langjährig Beschäftigte in die Arbeitslosigkeit oder Frühverrentung zu entlassen.

Gesetzliche und tarifvertragliche Regelungen, die einen stärkeren Kündigungsschutz für Ältere bewirken, verschlechtern ebenfalls die Wiederbeschäftigungsaussichten für Arbeitslose. An dieser Stelle war die alte Bundesregierung aktiv geworden, indem die Befristung von Arbeitsverhältnissen für Personen ab dem 50. Lebensjahr quasi beliebig, auch ohne sachlichen Grund, ermöglicht worden war. Allerdings musste diese Regelung Ende letzten Jahres wieder zurückgenommen werden, da der Europäische Gerichtshof darin einen Fall von Altersdiskriminierung sieht. Die jetzige Bundesregierung hat bereits angekündigt, mit einer rechtlich einwandfreien Regelung aufzuwarten.

Im Zuge der Hartz-Gesetze sind Maßnahmen eingeführt worden, die die Anspruchslöhne von älteren Arbeitslosen reduzieren, die Lohn-(neben)kosten senken und somit die Beschäftigungschancen steigern. Mit der Entgeltsicherung wurde eine Geldleistung an Erwerbspersonen ab 50 Jahren eingeführt, die eine neue Stelle annehmen, obwohl die Entlohnung geringer ist als in der vorherigen Beschäftigung. Dabei wird die Differenz der Nettoeinkommen zur Hälfte von der Bundesagentur für Arbeit an den Arbeitnehmer ausgezahlt. Darüber hinaus übernimmt die Bundesagentur 90 Prozent der vormals fälligen Einzahlungen in die gesetzliche Rentenversicherung. Im Kern handelt es sich somit um einen Kombilohn, der beim Arbeitnehmer ansetzt.

Zu einer Entlastung des Arbeitgebers trägt der Beitragsbonus bei. Wird eine zuvor arbeitslose Person im Alter von 55 Jahren und darüber eingestellt, so entfällt der Arbeitgeberbeitrag zur Arbeitslosenversicherung. Auch mit diesem

Erwerbsbeteiligung der 55- bis 64-Jährigen in Prozent, 2005



Anmerkung: Für die Niederlande und Schweden liegen nur Daten für das Jahr 2004 vor.

OECD Employment Outlook 2006.

BertelsmannStiftung

Instrument können Produktivität und Lohn näher zusammenrücken und für mehr Beschäftigung sorgen. Allerdings werden diese Möglichkeiten momentan nur in sehr geringem Ausmaß genutzt. Dies liegt vor allem am geringen Bekanntheitsgrad, nicht nur bei Arbeitgebern und Arbeitnehmern, sondern auch bei den Vermittlern der Arbeitsagenturen. Hier ist eine weiter reichende Aufklärungsarbeit vonnöten (Brussig, Knuth, Schweer 2006).

Beschäftigungsfähigkeit erhalten

Eine besonders wichtige Aufgabe kommt schließlich dem Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer über ihren Erwerbslebenszyklus hinweg zu. Berufliche Weiterbildung ist hier das zentrale Thema. Gegenwärtig scheinen ältere Arbeitnehmer in einem Teufelskreis zu stecken: Mangelnde Weiterbildung lässt ihre Produktivität sinken. Dadurch stimmt das Verhältnis zwischen Produktivität und Lohn für den Arbeitgeber nicht mehr; es entstehen Anreize,

Ältere zu entlassen. Durch eine frühzeitige Entlassung von Älteren reduziert sich die Zeit, in der sich berufliche Weiterbildung amortisieren kann. Fortbildungsmaßnahmen werden reduziert und der Teufelskreis schließt sich. Hier gilt es Wege zu finden, aus dem Teufelskreis auszubrechen und berufliche Weiterbildung auch Arbeitnehmern zwischen 40 und 50 Jahren wieder verstärkt zugänglich zu machen und in der Folge auf ältere Gruppen auszudehnen. In Verbindung mit gesundheitserhaltenden Maßnahmen am Arbeitsplatz, die für die Beschäftigungsfähigkeit ebenso wichtig sind wie Weiterbildung, lässt sich die Arbeitsmarktteilhabe und Leistungsfähigkeit Älterer herstellen, auf die Deutschland in Zukunft angewiesen sein wird.

Bildungspotenziale einer alternden Gesellschaft

Dr. Christof Eichert, Christian Hasiewicz

Lebenslanges Lernen – dieser Begriff steht für ein Bildungskonzept, das einem alten Gedanken neue Bedeutung verleiht. Lernen sei wie Schwimmen gegen den Strom, so eine alte chinesische Weisheit: Sobald man aufhört, schwimmt man zurück. Während diese Aussage zeitlose Gültigkeit hat, sind viele Dinge, die Kinder heute in der Schule lernen, bereits veraltet, wenn sie die Schule verlassen. In der Wissensgesellschaft des 21. Jahrhunderts stellt Wissen einen Vorteil dar, der mit einem oft sehr kurzen Haltbarkeitsdatum versehen ist.





Berufe verändern sich oder sterben ganz aus – technische Geräte, deren Bedienung man sich angeeignet hat, kommen aus der Mode – und auch vermeintlich gesicherte wissenschaftliche Erkenntnisse müssen neuen Entdeckungen Platz machen. Wir leben in einem Zeitalter der Beschleunigung, auch und gerade in Bezug auf Bildung und Lernen. Will man Vollmitglied der Wissensgesellschaft bleiben, bedeutet dies ein hohes Maß an Anstrengung und Flexibilität – die permanente Bereitschaft, Neues zu lernen, anderes zu lernen, ja, auch Veraltetes zu „entlernen“.

Diese Konnotation ist aber nur die eine, häufig als negativ empfundene Seite des Begriffs Lebenslanges Lernen – Lernen als Zwang um „mitzuhalten“. Eine andere Wendung gewinnt dieser Ausdruck, wenn man ihn weiterentwickelt zu „Lernen für ein langes Leben“: Lernen als Chance zu einem erfüllten, bis ins hohe Alter hinein aktiv tätigen Leben. In den letzten 100 Jahren hat sich die menschliche Lebenserwartung um mehr als 30 Jahre verlängert, sodass einen Menschen bei Eintritt in den Ruhestand noch mehrere Lebensjahrzehnte erwarten. Dieser quantitative Zuwachs wirft die Frage auf, wie diese Zeit für den Einzelnen qualitativ zu füllen ist. Das Suchen einer als sinnvoll empfundenen Tätigkeit, zum Beispiel in Form bürgerschaftlichen Engagements, und das

aktive Fortschreiben der eigenen Bildungsbiografie, beispielsweise durch Beschäftigung mit Interessengebieten, für die man vor dem Ruhestand keine Zeit fand, sind hier zwei Seiten derselben Medaille.

Im Jahr 2020 wird der Anteil der über 50-Jährigen an der Bevölkerung im Erwerbsalter von heute etwa 24 Prozent auf ca. 33 Prozent gestiegen sein (Fuchs, Söhnlein 2006: 26). Parallel wird die Zahl der Bildungsnachfragenden über 50 Jahre bis 2015 um (je nach Prognose) drei bis acht Millionen Menschen zunehmen (Schröder und Gilberg 2005). Die Folgen: Mehr Menschen werden über einen wachsenden Zeitraum mehr lernen müssen – und auch aktiv lernen wollen. Das „Müssen“, die Notwendigkeit des Lernens zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit auch in höherem Lebensalter, muss stets mit dem „Wollen“, der Nutzung von Bildungsangeboten im Übergang vom Arbeitsleben in den Ruhestand, zusammengedacht werden. Der Bildungsbedarf älterer Menschen wird also in Zukunft qualitativ und quantitativ zunehmen.

Potenziale statt Defizite

Die Diskussion um Arbeiten und Lernen im Alter ist von einem bestimmten gesellschaftlichen Bild vom Alter geprägt und wird häufig mit Betonung der defizitären Aspekte geführt: Ältere seien nicht mehr so lernfähig wie jüngere

Menschen, sie lernten weniger und langsamer, und seien weniger bereit, sich auf Veränderungen im beruflichen Umfeld einzustellen. Eine solche Pauschalbeurteilung einer ganzen Altersgruppe ist nicht nur wenig zielführend, sie ist auch falsch. Leistungs- und Lernfähigkeit sind hochgradig individuelle Parameter und bleiben es bis ins hohe Alter hinein. Leistungskraft und Innovationsfähigkeit haben weniger mit dem biologischen Alter zu tun, als vielmehr damit, ob Menschen in ihren individuellen Lebens-, Erwerbs- und Berufsverläufen fördernden oder hemmenden Bedingungen unterliegen und ob ihre Potenziale richtig genutzt und in das aktive Tun eingebunden werden. Die Volksweisheit des „Wer rastet der rostet“ wird durch die Erkenntnisse der Gerontopsychologie bestätigt. Bildung stellt deshalb laut Matthias Kliegel von der Universität Zürich einen „Schutzfaktor“ dar: „Hier gibt es eine starke Wechselwirkung, die unterstreicht, dass geistige Aktivitäten nicht nur wichtig sind, um für die Arbeitswelt fit zu sein, sondern auch um geistig gesund über die Lebensspanne zu bleiben. Bildung, Weiterbildung und Aktivität im intellektuellen Bereich sind entscheidend, um auch im extrem hohen Alter noch gute kognitive Leistungen zeigen zu können.“ (Kliegel 2006, S. 67)

Nicht nur die Qualität frühkindlicher Förderung und Schulbildung hat somit einen direkten Einfluss auf die (Lern-)Leistungsfähigkeit Älterer. Auch Unternehmen müssen sich fragen, ob sie nicht nur lernende, sondern auch lernfördernde Organisationen sind, welche die Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter unterstützen und ausbauen. Auch wenn man weiß, dass ein hoher Prozentsatz des Lernens informell stattfindet, und nicht in Klassenzimmern oder Seminaren, stimmt doch bedenklich, dass bei der Weiterbildungsteilnahme im europäischen Vergleich Deutschland mit 42 Prozent im unteren Bereich liegt, während die skandinavischen Staaten, Österreich und Luxemburg Quoten von 80 Prozent und mehr aufweisen können (Bildung in Deutschland 2006, S. 126).

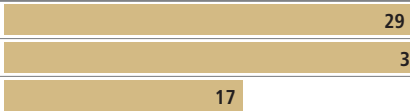
Lernen im Alter – Eine wertvolle Chance

Die Definition, Ältere seien Erwachsene, die wenige Jahre vor dem Ruhestand stehen, deckt sich nicht mit der Wahrnehmung, dass Menschen heute bereits um 50 Jahre als ältere Arbeitnehmer gesehen werden. Mit spürbaren Folgen: 41 Prozent aller Betriebe in Deutschland beschäftigen überhaupt keine Mitarbeiter über 50 Jahre (Brussig 2005). Nur 16 Prozent der über 50-Jährigen nehmen an beruflicher Weiterbildung teil (Heimer, Mohr und Wolff 2001: 3), und laut Bundesagentur für Arbeit sinkt die Wiedereingliederungsquote von arbeitslosen Teilnehmern an Maßnahmen zur Förderung der beruflichen Weiterbildung bereits ab 45 Jahren spürbar ab. Eine Prognos-Studie von 2001, die in weiten Teilen nach wie vor Gültigkeit haben dürfte, unterstreicht, dass die Potenziale eines lebenslangen Lernens in der betrieblichen Personal- und Weiterbildungspolitik noch keinen starken Widerhall gefunden haben: „Von den Unternehmen werden Weiterbildungsmaßnahmen meist allein unter kurzfristigen Kosten-Leistungs-Gesichtspunkten betrachtet: Qualifizierungsmaßnahmen werden – oft im Zusammenhang mit Rationalisierungsmaßnahmen und der Einführung neuer Techniken – für die unmittelbare Anwendung des erworbenen Wissens durchgeführt. Dabei entscheidet die ‚Nutzungsdauer‘ des Arbeitnehmers darüber, ob sich Weiterbildung lohnt – d. h., je älter ein Mitarbeiter ist, desto weniger lohnt sich aus Perspektive der Unternehmen die Investition.“

Ein derart frühes „Abschreiben“ älterer Arbeitnehmer schadet sowohl der Produktivität eines Unternehmens als auch der Leistungsfähigkeit des Einzelnen, die durch Lernerfahrungen entscheidend mitbestimmt ist – hier wird Jahr für Jahr wertvolles Potenzial verschenkt.

Ein großes gesellschaftliches Potenzial steckt in dem Wunsch einer zunehmenden Zahl älterer Menschen, auch nach ihrem Beruf eine Tätigkeit auszuüben, die sie als inhaltlich sinnvoll empfinden. Heute sind bereits 38 Prozent der 50- bis 59-Jährigen und 26 Prozent der über 60-

Teilnahmequote an Beruflicher Weiterbildung in Deutschland nach Altersgruppen

19–34 Jahre						
35–49 Jahre						
50–64 Jahre						
Angaben in Prozent	0	10	20	30	40	50
Quelle, TNS Infratest Sozialforschung 2005						BertelsmannStiftung

Jährigen bürgerschaftlich engagiert (Rosenblatt und Picot 1999). Bürgerschaftliches Engagement wird von älteren Menschen als eine Möglichkeit genutzt, sich aktiv am gesellschaftlichen Leben zu beteiligen, Einfluss zu nehmen, Menschen kennen zu lernen, Erfahrungen einzubringen und neue Fähigkeiten zu erwerben. Ein solches ehrenamtliches Engagement stellt eine vitale Quelle informellen Lernens dar. Zugleich bedarf die Ausübung aber oft einer ergänzenden Qualifikation – viele Aufgaben, die mit einem Ehrenamt verbunden sind, sind für die Ehrenamtlichen „Neuland“, sei es das Durchführen von Veranstaltungen oder Fragen des Vereinsrechts. Hier sind vor allem auf kommunaler Ebene Angebote gefragt, die das bürgerschaftliche Engagement unterstützen und ermuntern.

Dabei stimuliert das Vorhandensein interessanter Bildungsangebote nachweislich die Nachfrage: Ältere in Städten mit aktiven Volkshochschulen geben häufiger an, Weiterbildungsangebote zu nutzen, als in Städten ohne diese Möglichkeit. Das mag trivial klingen, ist aber gleichwohl bedeutsam. Die quantitative Zunahme des Bildungsbedarfs und die zunehmende Interessendiversifizierung der älteren Generation benötigen eine neue Angebotsstruktur. „Es reicht nicht aus, Menschen mittleren und höheren Alters in existierende Bildungsangebote zu integrieren. Dies ist zwar für bestimmte Personen und Bildungsziele möglich, doch für andere nicht. Die Bildungsziele und Bildungseinheiten verschiedener Altersgruppen sind genauso unterschiedlich wie die jeweils effektivsten Lehrformen“, so Ursula Staudinger vom Jacobs Center for Lifelong Learning (Staudinger 2003).

Fazit

Der demographische Wandel, die massive Verschiebung der Altersgruppen und zugleich das zunehmende Alter der Menschen mit einer immer länger werdenden Lebenszeit nach der Arbeitstätigkeit verlangen nach einer umfassenden Veränderung in unserem Bild vom Alter und unserem Verständnis von Bildung. Der Anfang und das Ende der persönlichen Bildungsarbeit ist nicht mit dem Schulbeginn und der Pensionierung deckungsgleich, der Mensch lernt in seiner gesamten persönlichen Biografie ununterbrochen. Damit er das Richtige lernt, und dies auch richtig, bedarf er der Unterstützung, die die gleiche Zeitspanne umfassen muss.

„Lernen für ein langes Leben“ mag ein Leitmotiv sein, welches wesentliche Aspekte dieses neuen Verständnisses umfasst:

- _ Lernen muss als Chance verstanden werden, auch in höherem Alter die eigenen Potenziale zu nutzen und weiterzuentwickeln, im Beruf wie in der freiwilligen Tätigkeit, im persönlichen Umfeld wie in der Gemeinschaft.
- _ Bildung muss als „persönlicher Schutzfaktor“ angesehen werden, der nachweislich ein langes Leben lang zum Erhalt der kognitiven Fähigkeiten beiträgt und damit ein aktives Teilnehmen an der Gesellschaft erlaubt.
- _ Die Entwicklung qualitativ hochwertiger und vielfältiger Bildungsangebote, die den Anforderungen der heutigen und den kommenden Generationen älterer Menschen gerecht werden, ist eine Aufgabe insbesondere der Anbieter vor Ort.

Älter werden im Betrieb

Anforderungen an präventive Arbeitsgestaltung und Gesundheitsmanagement

Andreas Heyer, Detlef Hollmann, Mirjam Stierle

Nur die Hälfte der unter 30-Jährigen kann sich vorstellen, ihre derzeitige Tätigkeit bis zum Renteneintrittsalter gesundheitlich durchzuhalten. Dies zeigen Ergebnisse der Befragung „Was ist gute Arbeit?“ der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA 2006), in der 4.828 repräsentativ ausgewählte Erwerbstätige befragt wurden. Gerade einmal 10 Prozent der befragten Personen geben an, an Arbeitstagen beschwerdefrei zu sein.

Die meisten Berufstätigen verbringen einen großen Teil ihrer Zeit am Arbeitsplatz. Dies lässt die Auswirkungen der Arbeitsbedingungen auf die Gesundheit von Arbeitnehmern intuitiv verständlich erscheinen. Gleichzeitig ist Gesundheit unabdingbare Voraussetzung der Erwerbstätigen für die Leistungsfähigkeit am Arbeitsplatz und den Erhalt der Beschäftigung im Allgemeinen. Damit stellt sich für Arbeitgeber und Arbeitnehmer gleichermaßen die Frage: Wie ist es möglich, Arbeit so zu gestalten, dass die Beschäftigten ihre Gesundheit und damit ihre Produktivität erhalten können?

Gesundheit als Basis der Arbeitsfähigkeit

Die Bedeutung der Gesundheit für die Produktivität von Arbeitnehmern wird in dem von Prof. Juhani Ilmarinen geprägten Konzept der Arbeitsfähigkeit zusammengefasst. Als Arbeitsfähigkeit bezeichnet das Modell die Summe von Faktoren, die eine Person in die Lage versetzen, die Arbeitsaufgaben erfolgreich zu bewältigen (Ilmarinen 2005). Dabei bildet Gesundheit die notwendige Basis in einem „Haus der Arbeitsfähigkeit“, das die Faktoren als aufeinander aufbauend und sich bedingend darstellt (Abbildung 1). Wenn die Basis Gesundheit vorhanden ist, können die weiteren Voraussetzungen einer produktiven Tätigkeit, wie Qualifikation und Motivation, darauf aufbauen. Um Arbeitnehmern das produktive Arbeiten bis zum regulären Renteneintrittsalter zu ermöglichen, ist es erforderlich, deren Gesundheit als unabdingbare Voraussetzung zu erhalten und zu fördern. Je konsequenter Unternehmen das gesunde Altern ihrer Belegschaft unterstützen, desto einfacher wird es werden, die Arbeitsfähigkeit einer alternden Belegschaft zu erhalten. Mit Ansätzen einer präventiven Arbeitsgestaltung ist es möglich, das Know-how und die Produktivität von erfahrenen Beschäftigten zu beidseitigem Nutzen im Betrieb zu bewahren.



Arbeitsausfälle durch Erkrankung

Um Grundlagen für eine präventive Arbeitsgestaltung entwickeln zu können, ist es erforderlich, die Schwerpunkte und Tendenzen des Erkrankungsgeschehens in den Betrieben zu kennen. Die Auswertungen der AOK für das Jahr 2004 zeigen, dass mit zunehmendem Alter die Arbeitnehmer im Durchschnitt länger krank sind. Über 55-Jährige wiesen mehr als doppelt so viele Arbeitsunfähigkeitstage auf wie unter 40-jährige Arbeitnehmer (37 Tage gegenüber 16 Tage). Ältere sind jedoch nicht häufiger krank als Jüngere, im Gegenteil: Auswertungen der AOK zeigen, dass ältere Arbeitnehmer sogar weniger Arbeitsunfähigkeitsfälle als ihre jüngeren Kollegen haben. Langzeiterkrankungen kommt mit zunehmendem Alter aber eine immer stärkere Bedeutung zu (Badura 2006).

Die Zunahme der Arbeitsunfähigkeitstage bei älteren Arbeitnehmern ist zu einem großen Anteil auf den Anstieg in zwei Diagnosehauptgruppen (nach ICD 10) zurückzuführen: Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems und Herz-Kreislauf-Erkrankungen (Abbildung 2). In beiden Gruppen steigt die Zahl der Arbeitsunfähigkeitstage in exponentiellem Maße mit zunehmendem Lebensalter an. Weiterhin ist eine starke Zunahme psychischer Erkrankungen zu erkennen, die ebenfalls als Ursache für

Rentenzugänge auf Grund von verminderter Erwerbsfähigkeit in den Jahren 2000 bis 2004 von 24 Prozent auf 31 Prozent aller Fälle gestiegen sind (Bundesministerium für Arbeit 2006). Einen Hinweis auf die Arbeitsbezogenheit von Erkrankungen liefert eine Auswertung der AOK Hessen (Heyer 2003), in der sich zeigt, dass die genannten drei Diagnosegruppen – bei einem ähnlichen Ausgangsniveau der Beschäftigten in jüngeren Jahren – mit zunehmendem Lebensalter besonders stark in Abhängigkeit der Wirtschaftszweige differieren.

Das vermehrte Auftreten von Muskel-Skelett-, Herz-Kreislauf- und psychischen Erkrankungen mit zunehmendem Lebensalter ist oftmals das Ergebnis jahrelanger Überbeanspruchung durch einwirkende Belastungsfaktoren und häufig durch Chronifizierung gekennzeichnet. Um die Gesundheit der zukünftigen älteren Arbeitnehmer zu fördern und damit deren Arbeitsfähigkeit zu verbessern, ist es erforderlich, mit einer präventiven Arbeitsgestaltung auf Belastungsfaktoren abzielen, die auf die genannten drei altersrelevanten Erkrankungsgruppen einwirken.

Das Haus der Arbeitsfähigkeit



Eigene Darstellung nach Ilmarinen 2005

| Bertelsmann Stiftung

Grundlagen einer präventiven Arbeitsgestaltung

Für eine präventive Arbeitsgestaltung sind der Abbau von Belastungen und der Aufbau von Ressourcen von grundlegender Bedeutung. Im Mittelpunkt der Arbeitsgestaltung steht zunächst die Beziehung zwischen Mensch, Technik und Organisation. Dabei ist die Arbeitsaufgabe der Ausgangspunkt des Gestaltungsprozesses (Ulich 2001). Eine präventive und gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung sollte aber die Ressourcen, die im Arbeitsprozess angelegt sind, nicht aus den Augen verlieren. Unter diesem Gesichtspunkt rückt der Handlungsspielraum des Beschäftigten in den Mittelpunkt.

Dieser erlaubt es dem Arbeitnehmer, den Arbeitsauftrag erfolgreich so umzusetzen, dass Monotonie vermieden, Entscheidungsspielräume und Zeitelastizität genutzt und dadurch arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren reduziert werden.

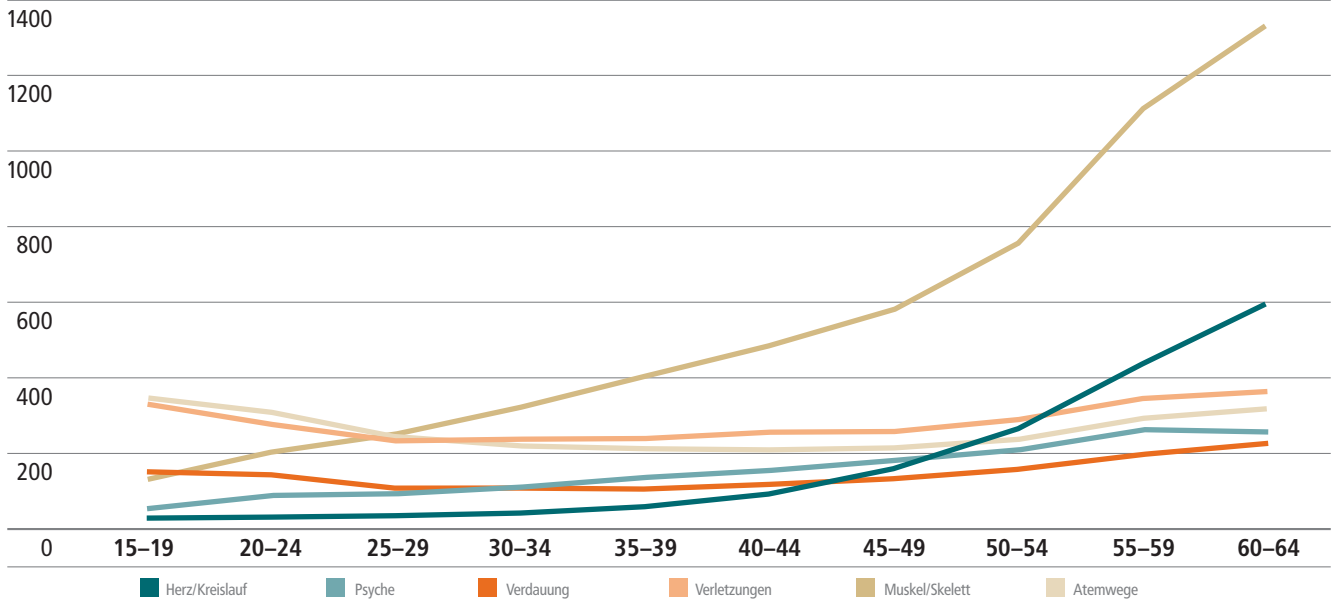
Daneben gibt es weitere Handlungsfelder, deren Gestaltung eine gesundheitsförderliche Arbeitssituation ermöglichen:

- _ Arbeitsmittel und die Arbeitsumgebung: Menschengerechte und sichere Arbeitsgestaltung; Berücksichtigung ergonomischer Erkenntnisse und der individuellen Konstitution
- _ Arbeitszeit: Festlegung adäquater Arbeitszeiten und Ruhepausen, Anpassung der Rhyth-

men der Arbeit an die Möglichkeiten der Beschäftigten

- _ Arbeitsorganisation: Transparenz der Arbeitsabläufe, Arbeitsanreicherung durch Integration von planenden, ausführenden, steuernden und kontrollierenden Tätigkeiten, Vermeidung störender Arbeitsunterbrechungen, Partizipation
 - _ Gestaltung der Sozialbeziehungen: das heißt, offene und flache Kommunikationswege zu Vorgesetzten und Kollegen, Konfliktlösungswege, transparente Anreizsysteme (Entlohnung) und soziale Anerkennung basierend auf einer Vertrauenskultur
 - _ Ebene der individuellen Anpassung: die Qualifizierung für gegenwärtige und zukünftige Tätigkeiten, die Einführung in die Arbeitsaufgaben, zielorientierte Maßnahmen des Trainings und der Gesundheitsförderung sowie Förderung der Eigenverantwortung der Beschäftigten
 - _ Unterstützendes Umfeld: das heißt, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Work-Life-Balance) zu ermöglichen
- (Bertelsmann Stiftung / Hans-Böckler-Stiftung, Zukunftsfähige betriebliche Gesundheitspolitik)

Arbeitsunfähigkeitstage je 100 Versicherte nach Alter und Krankheitsarten (2004)



Quelle: Daten der AOK-Mitglieder nach Badura et. al 2006

BertelsmannStiftung

Nachhaltigkeit entsteht aber erst, wenn Prozesse der Arbeitsgestaltung in die betriebliche Strategie integriert sind. Integriert heißt in diesem Fall, sie existieren nicht neben den eigentlichen betrieblichen Prozessen, als „nice to have“ oder als Ergebnis gesetzlicher Verpflichtungen des Arbeitsschutzes, sondern sie sind Bestandteil der unternehmerischen Sichtweise, der Geschäftsstrategie, des Business Case. Grundlage dieser unternehmerischen Sichtweise ist eine Unternehmenskultur, die den Wert des einzelnen Mitarbeiters anerkennt und die auch Basis für weitere Entscheidungen im Unternehmen ist.

Umsetzung in den Unternehmen

Systematisch aufgebaute Konzepte zur präventiven Arbeitsgestaltung sind noch nicht flächendeckend in Unternehmen verbreitet. Dennoch sind bereits zahlreiche Beispiele bekannt, in denen Programme zur Förderung der Arbeitsfähigkeit der Belegschaft sowohl positive Effekte für den Arbeitgeber als auch für die Arbeitnehmer bewiesen haben. Da ein Großteil der abhängig Beschäftigten in Deutschland in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) arbeitet, sind insbesondere auch Ansätze für diese Betriebsgröße erforderlich. Auf Grund des oftmaligen Fehlens von internen Fachabteilungen ist es wichtig, den Betrieben regionale Unterstüt-

zungsstrukturen anzubieten, die Transparenz über vorhandene Angebote, Zugang zu Fachwissen und ressourceneffizienten Maßnahmen ermöglichen. Einen solchen Ansatz entwickelt und erprobt die Bertelsmann Stiftung in dem Projekt „Gesunde Arbeitswelten im demographischen Wandel“. Gute Beispiele einer erfolgreichen Unternehmenspolitik im demographischen Wandel bieten auch die Unternehmen im Netzwerk Enterprise for Health (www.enterprise-for-health.org) oder die Betriebe, die im Rahmen der Recherche zum Deutschen Präventionspreis 2005 ermittelt wurden.

Gesundheit und Mitarbeiterorientierung sind ein Wettbewerbs- und Erfolgsfaktor und keine „Sozialromantik“. Die Wirtschaftlichkeit der Unternehmen kann durch ein Gesundheitsmanagement, das auf einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur beruht und die Erkenntnisse einer präventiven Arbeitsgestaltung berücksichtigt, verbessert werden. Voraussetzungen hierfür sind die Unterstützung der Führungskräfte, die Partizipation aller relevanten Beteiligten, eine ständig angepasste Prozesssteuerung, gute betriebsinterne Öffentlichkeitsarbeit und Erfolgsmessungen.



Erfolgreich, gerade mit älteren Arbeitnehmern

Demographiebewusstes Personalmanagement

André Schleiter

In der Wirtschaft ist das „Megathema“ Demographie angekommen. Die Tragweite der Herausforderung wird von den Unternehmen erkannt. Eine Reihe von Fragen stellen sich: Welche Folgen hat die Alterung für die Absatzmärkte? Was ist zu tun, wenn immer weniger junge Menschen eine Ausbildung beginnen? Wie lässt sich die Arbeit organisieren, um Gesundheit und Qualifikation der älter werdenden Mitarbeiter dauerhaft zu erhalten? Wie stark ist das eigene Unternehmen wirklich betroffen? Durch ein vorausschauendes „demographiebewusstes“ Personalmanagement – so die Ausgangsthese dieses Beitrages – gilt es heute die entscheidenden Weichenstellungen vorzunehmen, um mit einer älter werdenden Belegschaft auch in Zukunft innovations- und wettbewerbsfähig zu sein.

Die Lücke zwischen Sein und Soll schließen

Ein Blick in die betriebliche Praxis zeigt, dass zwar in vielen Unternehmen die Personalverantwortlichen für die Demographiethematik sensibilisiert sind, aber dass die Mehrzahl der Unternehmen noch keine nennenswerten Schritte zur Implementierung eines altersgerechten Personalmanagements gemacht hat. Im Gegenteil: Die vorzeitige Ausgliederung älterer Arbeitnehmer steht noch immer auf der Tagesordnung, wenn

es gilt, Personalanpassungen „sozialverträglich“ durchzuführen. Den Unternehmen ist dabei zugute zu halten, dass personalwirtschaftliche Anpassungsprozesse im Wege einer Ausgliederung Älterer auch durch gesetzliche und tarifliche Regelungen befördert werden. Noch immer ist die Ansicht verbreitet, damit wenigstens die Arbeit für Jüngere zu sichern. Die Politik steuert seit geraumer Zeit um – sie wird den vorzeitigen Eintritt in den Ruhestand für Arbeitnehmer wie Arbeitgeber finanziell noch unattraktiver machen. Die Mitarbeiter werden künftig länger im Unternehmen verbleiben wollen. Angesichts des steigenden Anteils älterer Arbeitnehmer kommt dem Erhalt der Leistungspotenziale dieser Personengruppe eine besondere Bedeutung zu.

Erfahrene Mitarbeiter leistungsfähig halten

Hinsichtlich des Einflusses des Alters der Beschäftigten auf ihre Leistungsfähigkeit herrschen vielfach – auch in Personalabteilungen – noch Vorurteile (Eckardstein 2004). Bis Anfang der 90er Jahre dominierte noch eine Denkrichtung, die im Alter nachlassende Funktionen und Fähigkeiten betonte (Defizitmodell des Alterns). Ein genereller Rückgang des Leistungsvermögens älterer Arbeitnehmer, wie er vom Defizitmodell propagiert wird, ist empirisch nicht festzustellen. Zwar weisen einige Leistungsparameter

(z. B. Muskelkraft oder die Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung) einen deutlichen Altersrückgang auf, Untersuchungen haben jedoch gezeigt, dass dieser Rückgang in der alltäglichen Arbeitssituation mitunter gar nicht oder nicht in dem erwarteten Ausmaß zum Tragen kommt. Zum anderen belegen Forschungsergebnisse, dass gerade ältere Arbeitnehmer in der Lage sind, eigene Leistungsdefizite durch besondere Verhaltensweisen und ihren Erfahrungsschatz zu kompensieren. Man spricht daher vom Kompensationsmodell (Adenauer 2002) oder auch Kompetenzmodell (INQA 2005).

Zweifelsohne gibt es viele ältere Arbeitnehmer, deren Leistungsvermögen stark abgenommen hat. Die verminderte Leistungsfähigkeit ist aber primär das Ergebnis andauernder, einseitiger Arbeitsbelastungen in der Vergangenheit und weniger durch das biologische Alter bestimmt. Betriebliche Konzepte zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit dürfen somit nicht erst bei älteren, möglicherweise beeinträchtigten Arbeitnehmern ansetzen, sondern bereits frühzeitig, am besten bald nach dem Start in die Berufstätigkeit.

Das Personalmanagement demografiefest machen

Die Handlungsfelder und -optionen eines alternsgerechten Personalmanagements sind inzwischen in zahlreichen Ratgebern und Leitfäden dargestellt und durch Praxisbeispiele ist die Alltagstauglichkeit nachgewiesen. Hier sollen nur einige wesentliche Felder angesprochen werden:

Rekrutierung

Einige Unternehmen haben gezielt in ihren Stellenausschreibungen nach älteren Mitarbeitern gesucht. Ihnen ist es damit gelungen, Nachteile bei der Fachkräfterekrutierung aufgrund von Standort oder Betriebsgröße auszugleichen. Sie haben den Wert der älteren Arbeitskraft – nicht nur unter den eigenen, langjährigen Mitarbeitern, sondern auch unter den Bewerbern von draußen – schätzen gelernt. Darüber hinaus wird es zukünftig auch notwendig sein, bislang unausgeschöpfte Potenziale (beispielsweise

qualifizierte Mütter nach Familienpause) in den Blick zu nehmen.

Qualifikation und lernförderliche Arbeitsorganisation

Zwar mag eine geringere „Amortisationszeit“ auf den ersten Blick gegen Investitionen in die Weiterbildung erfahrener Mitarbeiter sprechen, aber angesichts der Kürze der Zeit, in der neu erworbenes Wissen heute wieder veraltet, ist das Alterssegment 45+ als Zielgruppe für betriebliche Bildungskonzepte aktiver zu bearbeiten. Hierbei sind eventuell auftretende Motivationsprobleme und Phänomene der Lernentwöhnung durch gezielte Arrangements und persönliche Ansprache und Ermunterung zu durchbrechen. Berufsbegleitendes Lernen setzt voraus, dass am Arbeitsplatz und im Arbeitsprozess Lernanreize vorhanden sind. Eine lernförderliche Arbeitsgestaltung kann durch Rotationskonzepte systematisch verstärkt werden.

Persönliche Entwicklungsplanung

Galt es in der herkömmlichen Personalplanung primär, frühzeitig abzuklären, wann und auf welchem Wege die anstehenden Altersjahrgänge aus dem Betrieb ausscheiden, so geht es nun darum, im individuellen Einzelfall abzuklären, auf welche Weise die Produktivität eines Mitarbeiters, der das Alter von 40, 50 oder 60 Jahren überschritten hat, am besten für das Unternehmen genutzt und erhalten werden kann. Grundsätzlich sollte sich die Anregung einer persönlichen Entwicklungsplanung nicht nur auf die späte Berufsphase beschränken – Entwicklung ist in jedem Alter wichtig. Eine Möglichkeit dazu bieten Entwicklungsgespräche, die möglichst generationenübergreifend und in regelmäßigen zeitlichen Abständen zu führen sind.

Neue Karrierekonzepte

Die systematische Planung neuer, alternsgerechter Personalentwicklungswege wird zu einer wichtigen Gestaltungsaufgabe. Dabei bietet sich an, verstärkt solche Tätigkeitsbereiche für erfahrene Mitarbeiter vorzusehen und zu erschließen, in denen sie ihre gesammelten Kenntnisse und gewachsenen Kompetenzen einbringen und ent-

falten können. Um die individuelle Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft zu fördern und zugleich physischen oder psychischen Abnutzungseffekten vorzubeugen, kann auch eine Rotation über unterschiedliche Tätigkeitsfelder organisiert werden.

Altersgerechter Personaleinsatz

Eine zentrale Strategie besteht im Abbau von Belastungen im Bereich des Arbeitsplatzes und der Arbeitsumgebung, die das gesamte Spektrum arbeitsgestalterischer Maßnahmen der Ergonomie sowie des Arbeitsschutzes beinhaltet. Für verbleibende besonders belastungsintensive Arbeitsplätze kann eine begrenzte Verweildauer vereinbart werden. Hierzu ist es erforderlich, die Folgetätigkeiten zu klären und den Übergang durch Weiterbildung und Führungsmaßnahmen zu stützen und zu begleiten.

Die Weitergabe insbesondere von implizitem Wissen zwischen den Generationen wird zur Notwendigkeit. Der Wissenstransfer kann initiiert und gefördert werden, indem gezielt altersgemischte Teams und Tandems gebildet werden. Ältere müssen die neue Rolle eines Paten, Mentoren oder Coaches übernehmen können.

Flexibilisierung der Arbeitszeit

Flexible Wochenarbeitszeiten, Freizeitblöcke zum Abbau von Überstunden oder Gleitzeitregelungen haben weite Verbreitung und Akzeptanz gefunden. Entwicklungsbedarf besteht noch bei einer weitergehenden Flexibilisierung von Arbeitszeiten mit Blick auf den gesamten Berufsverlauf. Individuell auf die Anforderungen der Lebens- und Altersphasen einzugehen, wäre zugleich eine mögliche Antwort auf gewandelte Bedürfnisse einer Work-Life-Balance. Langzeitkonten über mehrere Jahre können für berufliche Weiterbildung, aber auch für einen gleitenden Ausstieg aus dem Erwerbsleben genutzt werden. Als verantwortungsvolle „Corporate Citizens“ werden Unternehmen in Zukunft auch darüber nachdenken, ob sie älteren Mitarbeitern den Weg in eine nach- oder nebenberufliche Tätigkeit im Bereich des bürgerschaftlichen Engagements bahnen.



Strategisch positionieren und umsetzen

Allein der warnende Hinweis auf demographische Entwicklungen reicht nicht aus, um Commitment für Veränderungen in Richtung eines demographiebewussten Personalmanagements zu erzeugen. Das Personalmanagement ist gefordert, seine Aktivitäten als einen Beitrag zur Wertsteigerung des Unternehmens darzustellen. Mit etwas Kreativität kann es gelingen, ein vorausschauendes Personalmanagement zu einem „Business Case“ zu machen. Eine nutzenorientierte Argumentation gewinnt an Durchsetzungskraft, wenn eine unmittelbare Betroffenheit bei den Entscheidungsträgern erzeugt werden kann. Schließlich ist bei der Umsetzung von Maßnahmen das Handwerkszeug für Veränderungsprozesse professionell anzuwenden.

Bürgerschaftliches Engagement in der zweiten Lebenshälfte

Freiwillige Tätigkeiten in Wechselwirkung zur Erwerbsarbeit

Dr. Gerd Placke, Birgit Riess



Bürgerschaftliches Engagement ist in Deutschland entgegen aller periodischen Unkenrufe von Seiten der Medien („Die Gesellschaft auf dem Ego-Trip“ und Ähnliches mehr) ein Wachstumsbereich: Der im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend durchgeführte zweite Freiwilligensurvey von 2004 ergab, dass die Gesamtzahl der aktiven Bundesbürger seit der ersten Befragung aus dem Jahre 1999 um zwei Prozentpunkte auf 36 Prozent (aller Bürgerinnen und Bürger ab 14 Jahren) angestiegen ist. Das sind mehr als 23,4 Millionen freiwillig engagierte Menschen. Und in der Gruppe der jüngeren Senioren von 60- bis 69-Jährigen erhöhte sich das Engagement sogar von 31 auf 37 Prozent: Es existiert also eine hohe Engagementbereitschaft in der Bevölkerung über alle Generationen hinweg, und es gibt auch ein hohes Engagement in der Nacherwerbszeit.



Mit Nachdruck muss man allerdings in Rechnung stellen, dass diese hohe Engagementquote auch vor dem Hintergrund einer hohen Zahl von Frühverrentungen zu sehen ist und die Leistungsfähigkeiten der Älteren sicherlich genauso gut in der Erwerbsarbeit zum Tragen kommen könnten. Diese These wiegt umso schwerer, weil dieses dritte Lebensalter historisch gesehen eine neue Herausforderung darstellt. Denn erstmals sehen Menschen noch 20 oder 30 Jahre aktives Leben vor sich, auf die keine vorgegebenen Rollenmuster zurückgreifen. Deswegen kann es in der Debatte um die Vitalität der älteren Generation nicht darum gehen, die Tatsachen eines frühen Ausscheidens aus dem Berufsleben zu akzeptieren und die Menschen zur Übernahme freiwilliger Tätigkeiten zu animieren. Wir brauchen vielmehr neue „hybride“ und altersgerechte Arrangements zwischen Erwerbsarbeit und Engagement, die Menschen individuelle Lösungen ihrer Lebensgestaltung ermöglichen.

Die Vereinbarkeit

Wir stehen im Blick auf dieses Spannungsverhältnis zwischen bürgerschaftlichem Engagement und Erwerbsarbeit vor gesellschaftlichen Herausforderungen, bei denen alle Akteure umdenken müssen. Einerseits die Menschen selbst, wenn sie, häufig genug „von heute auf morgen“, sich damit konfrontiert sehen, mit eigenen Anstrengungen einen neuen Lebenssinn suchen

zu müssen. Sie sind aufgefordert, sich im Angesicht immer unsicherer werdender Erwerbsbiografien pro-aktiv und früh mit dem Ruhestand auseinander zu setzen. Andererseits die Wirtschaft, die zum einen – bisweilen übereilig – auf den Erfahrungsschatz älterer Mitarbeiter verzichtet und zum anderen in der Vergangenheit wenig Anstrengungen unternommen hat, für ihre Mitarbeiter Übergangsmanagement zur Vorbereitung auf die dritte Lebensphase zu leisten. Sie ist aufgefordert, das humane Kapital des Unternehmens besser zu binden, es über solche Angebote auch für den Betrieb zu motivieren und rechtzeitig auf die nächste Lebenszeit vorzubereiten. Zum Dritten ist es die Politik, die diesen Aspekt des demographischen Wandels neu gestalten muss. Sie sollte die Rahmenbedingungen innerhalb der letzten Phase der Erwerbsarbeitszeit und die infrastrukturellen Rahmenbedingungen des bürgerschaftlichen Engagements so einrichten, dass Menschen für die nachberufliche Zeit Orientierung bekommen. Gleichzeitig kommt auf sie zu, solche Vorhaben in ein Konzept eines „lebenslangen Lernens und Ausübens“ von bürgerschaftlichem Engagement einzubinden, denn alle Untersuchungen bekunden, dass Engagement früh gelernt und stetig (re-)animiert werden muss, um das soziale Kapital einer Gesellschaft zu steigern.



Die Wechselwirkungen

Auf der einen Seite kann man anhand aller Altersgruppen die förderlichen Wirkungen des bürgerschaftlichen Engagements für den Arbeitsmarkt aufzeigen, weil in freiwilligen Einsätzen Kommunikations- und Teamfähigkeit, soziale und Führungskompetenz sowie die Fähigkeit zur Bewältigung komplexer Situationen vermittelt werden: Für junge Menschen vermehrt freiwilliges Engagement die Chancen, eine erste Anstellung zu finden, bei älteren Arbeitnehmern dient ehrenamtliches Engagement als Orientierungsinstrument sowohl im Hinblick auf die letzte Phase des Berufslebens als auch auf die nachberufliche Zeit. Im Falle von Erwerbstätigen im mittleren Alter offeriert es Möglichkeiten, sich innerhalb der Arbeit fortzubilden oder gar Perspektiven für einen Jobwechsel zu entwickeln.

Auf der anderen Seite stellen sich Konfliktlinien zwischen Erwerbsarbeit und bürgerschaftlichem Engagement dar. So können Substitutionseffekte auftreten: Ehrenamt führt in die Erwerbsarbeit versus Erwerbsarbeit wird vom „preisgünstigen“ Ehrenamt verdrängt. Oder die Vereinbarkeit zwischen diesen beiden Sphären ist im Angesicht der zeitlichen Entgrenzung der Erwerbsarbeit schwierig auszutarieren: Entgrenzung der Erwerbsarbeit verdrängt das Ehrenamt versus die Flexibilisierung der Erwerbsarbeit fördert das Ehrenamt (nach Rauschenbach/Kistler).

Die Rolle der Wirtschaft

Vor dem Hintergrund der Globalisierung des Wirtschaftens und des sozialstaatlichen Wandels wird die Rolle des Unternehmens in der Gesellschaft unter den Begriffen Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship und Corporate Volunteering neu diskutiert. Unternehmen sind aufgefordert, stärkere Verantwortung für ihr soziales, ökologisches und gesellschaftliches Umfeld zu übernehmen. Und dies liegt im wohlverstandenen Eigeninteresse des Unternehmens, um Reputation und Marktchancen zu sichern. Gesellschaftliches Engagement wird dementsprechend insbesondere bei großen Unternehmen mit wirtschaftlichen Zielen verknüpft und dient der Absicherung des operativen Geschäfts. Mit einer solchen strategischen Herangehensweise ändert sich in der Regel auch die Art des gesellschaftlichen Engagements. In diesem Sinne entwickeln Unternehmen Programme, um das bürgerschaftliche Engagement ihrer Mitarbeiter gezielt zu fördern. Im Gegensatz zu den USA ist das so genannte Corporate Volunteering eine neue und nicht sehr verbreitete Entwicklung; aber die Veröffentlichungen guter Unternehmenspraxis in jüngster Zeit lassen den Schluss zu, dass immer mehr Unternehmen diese Engagementform für sich entdecken.

Corporate Volunteering-Aktivitäten, die besonders geeignet sind, die ältere Mitarbeiterschaft

im Blick auf die Nacherwerbsphase zu orientieren, sind „Secondments“, „Freiwilligentage“ und freiwilliges Arbeitnehmerengagement. Dabei sind Secondments längerfristige zweckgebundene Freistellungen von Mitarbeitern für eine gemeinnützige Institution. Der so genannte Secondee entwickelt – so die Erfahrungen in den USA – durch die Mitarbeit in der gemeinnützigen Organisation ein seismografisches Gespür für gesellschaftliche Probleme, das ihn für die spätere Übernahme eines Engagements sensibilisiert.

Bei einem Freiwilligentag arbeitet eine Gruppe von Kolleginnen und Kollegen für einen Tag in einer sozialen Einrichtung. Dieser Tag kann im Sinne eines Übergangsmangements gestaltet werden: Ältere Kollegen können sich in einer konkreten bürgerschaftlichen Aktivität erproben und sich dabei mit unterschiedlichen Konzepten, Idealen, Werten und Lebensformen für die Zeit nach der Pensionierung auseinandersetzen. Ältere Mitarbeiter können sich auch über Mentortätigkeiten, also beispielsweise durch die Begleitung von Migranten oder durch die Unterstützung Jugendlicher in ihrer Berufswahlorientierung ein neues sinnstiftendes Betätigungsfeld in der Nacherwerbsphase erschließen und gleichzeitig frühzeitig Kontakte zu Gemeinwohlorganisationen knüpfen und Netzwerke für das neue Engagement aufbauen.

Engagement und Erwerbsarbeit verknüpfen!

Zwischen Erwerbsarbeit und bürgerschaftlichem Engagement gibt es Übergänge und wechselseitige Beeinflussungen. Was wir in unserer Gesellschaft benötigen, ist eine stärkere Verbindung von Erwerbsarbeit und Nacherwerbsphase – sowohl für die Menschen als auch für das Gemeinwesen. Bürgerschaftliches Engagement ist im Wissen um die Individualisierungstendenzen in unserem Gemeinwesen eine Ressource, die ihren negativen Auswirkungen „sozialen Zusammenhalt in neuer Form“ entgegensetzt. Den Unternehmen kommt dabei eine Schlüsselrolle zu. Auch sie können bürgerschaftliches Engagement fördern und damit frühzeitig

den Grundstein für ein Engagement im Alter legen. Sie können Zugänge bereitstellen, bei denen Menschen sich à la longue für eine freiwillige Tätigkeit entscheiden und auch neue Identifikationsmuster zu ihrer bezahlten Tätigkeit finden können. Diese Rolle der Unternehmen ist umso bedeutender, als ihre traditionelle Integrationsfunktion – beispielsweise die Schaffung von Arbeitsplätzen – verloren zu gehen scheint. Die Integrationsfunktion von Unternehmen könnte sich auf diese Weise auf neue Felder verschieben: warum nicht auf die eines Promotoren bürgerschaftlichen Engagements? Die stärkere Einbeziehung aller gesellschaftlichen Gruppen und eine neue Verantwortungsverstrickung zwischen den gesellschaftlichen Sektoren Wirtschaft, Staat und Gesellschaft könnten neue Antworten auf die bedeutende Frage liefern, was unsere Gesellschaft in Zukunft eigentlich zusammenhalten soll.



Active Aging: Auf dem Weg zu einem positiven Leitbild

Dr. Jens U. Prager, Dr. Ulrich Schoof

Die vorangegangenen Beiträge haben die vielfältigen Herausforderungen, die sich mit der alternden Gesellschaft für den Wirtschafts- und Sozialstandort Deutschland verbinden, aus unterschiedlicher Perspektive beleuchtet und diskutiert. Das dabei aufgedeckte breite Spektrum zeigt: Es ist höchste Zeit für einen gesellschaftlichen Paradigmenwechsel – weg von der vorzeitigen Inaktivierung der Wertschaffungspotenziale Älterer, hin zu längeren und differenzierteren Tätigkeitsbiografien mit einem positiven Leitbild des aktiven Alterns. Damit stellt sich zwangsläufig die Frage nach einem „Masterplan“, einer Blaupause, eines breiten Ansatzes oder einer umfassenden Strategie, auf deren Basis gesellschaftliches wie politisches Handeln erfolgen oder zumindest aufbauen oder ansetzen kann.

Von erfolgreichem zu produktivem Altern

In Europa hat in den letzten Jahren der Begriff „Active Aging“ in die Diskussion Einzug gehalten, dessen Wurzeln sich in den Vereinigten Staaten bis in die frühen 60er Jahre verfolgen lassen. Diskutiert wurde zur damaligen Zeit das Konzept des „Successful Aging“ (Pfeiffer 1974; Rowe und Kahn 1987), das den positiven Zusammenhang zwischen Aktivität und Wohlbefinden beschreibt (Walker 2006: 83). In den

80er und 90er Jahren bekam der Begriff des „Active Aging“ eine neue – produktivitätsorientierte – Zielausrichtung. Der Schwerpunkt dieser Sichtweise liegt auf der Nutzung und dem Ausbau der produktiven Kapazitäten bzw. Potenziale älter werdender Menschen. Dementsprechend liegt der Fokus der Politik und politischer Maßnahmen nach diesem Ansatz auf den Feldern Arbeitsmarkt- und Pensionspolitik. Durch den demographischen Wandel und seine Auswirkungen auf Wirtschaftswachstum und finanzielle Solidität der sozialen Sicherungssysteme hat sich diese produktive Ausrichtung eines Active Aging-Konzeptes gerade in den industrialisierten Ländern weit verbreitet.

Betonung von physischem und mentalem Wohlbefinden

Neuere Active Aging-Konzepte erweitern den „produktivistischen Ansatz“ um zwei wichtige Aspekte: physisches und mentales Wohlbefinden als Ausdruck von Gesundheit und Lebensqualität. Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) hat diese neue Konzeptualisierung, bei welcher der zentrale Zusammenhang zwischen Aktivität und Gesundheit bzw. gesundem Altern über den gesamten Lebenszyklus hinweg herausgestellt wird, maßgeblich mitbestimmt (WHO 2002). Diese lebenszyklusbasierte Perspektive wurde auch von der EU-Kommission im Rahmen der Lissabon-Strategie (2000) aufgegriffen. Im

Gegensatz zum rein produktivitätsorientierten Konzept adressieren WHO- und Kommissionsansatz nicht nur den gesamten Lebenszyklus der Zielpersonen. Vielmehr sind sie in ihrer politischen Ausrichtung sehr viel holistischer angelegt und fokussieren sich nicht nur auf wenige ausgewählte Politikfelder (Arbeitsmarkt- und Pensionspolitik), sondern gleich auf eine Vielzahl von Politikfeldern. Zudem betonen beide die besondere Bedeutung von sozialer Teilhabe, Partizipation und Inklusion.

Werte schaffen statt schöpfen

Die Prämissen der neueren Active Aging-Konzepte werfen auch ein neues Licht auf den Begriff der Beschäftigung. Mit Blick auf die herausgestellte Bedeutung der sozialen Teilhabe und Inklusion muss zwischen- und nachberuflichen Tätigkeitsfeldern älterer Menschen zunehmend Aufmerksamkeit geschenkt werden. Beschäftigung ist demnach nicht nur unter rein ökonomischen – Wert schöpfenden –, sondern auch unter gesellschaftlichen – Werte schaffenden – Gesichtspunkten zu definieren. Gleichmaßen muss ihre Bedeutung für den sozialen Zusammenhalt erkannt werden. Dies könnte Ausdruck darin finden, dass Versorgungsarbeit, Gemeinschaftsarbeit und Eigenarbeit in Kombination mit der Erwerbsarbeit als Werte schaffende Beschäftigung umgesetzt werden und dass es durch die Setzung geeigneter Rahmenbedingungen ermöglicht wird, alle Tätigkeitsformen lebenslang, nebeneinander und in wechselnder Intensität zu realisieren.

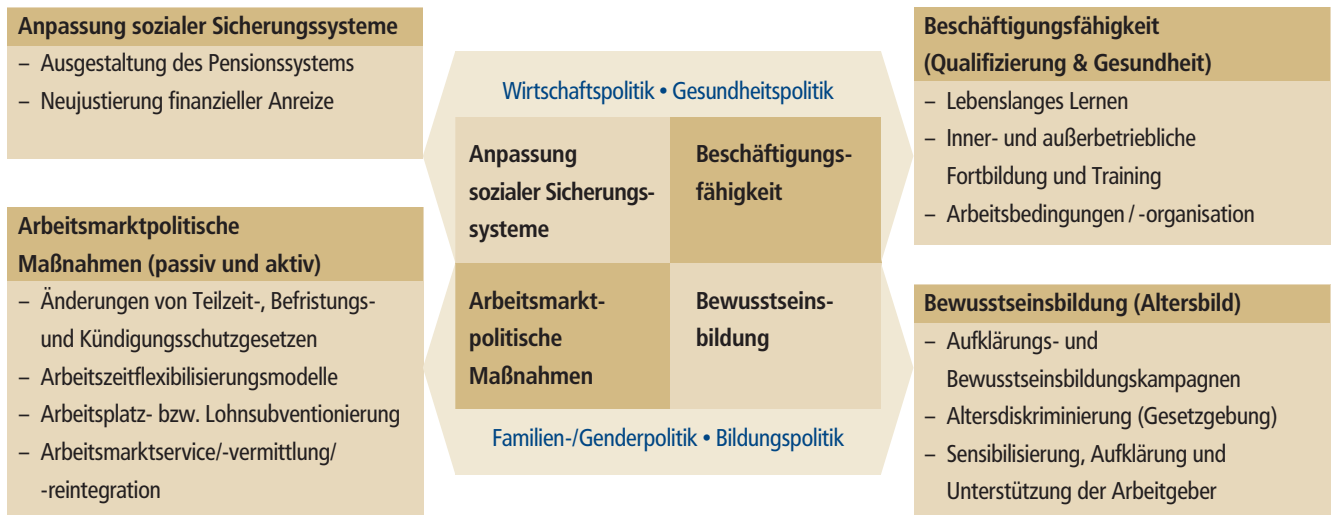
Anforderungen an Politik und Governance

Die modernen Active Aging-Konzepte und -Ansätze bieten ein breites Fundament und vielfältige Optionen für gesellschaftspolitisches Handeln. Dabei besteht grundsätzlich die Gefahr, den holistischen Ansatz zwar zu propagieren, jedoch reduzierte politische Lösungen und Umsetzungen anzubieten und zu verfolgen. Gerade in Europa ist das politische Handeln tendenziell geprägt durch ein eher passives Vorgehen – man reagiert vor allem kurz- bis mittelfristig auf die am drängendsten erscheinenden Probleme. Mit Blick auf die Alterungsthematik stehen die Probleme der nachhaltigen Finanzierbarkeit der sozialen Sicherungssysteme und des drohenden Fachkräftemangels im Vordergrund.

Um aber langfristig und nachhaltig erfolgreich auf den Alterungsprozess einer Gesellschaft zu reagieren, bedarf es jedoch einer umfassenden konzentrierten und konsistenten nationalen Strategie des aktiven Alterns, die in Anlehnung an die modernen Active Aging-Ansätze folgende Grundprinzipien berücksichtigen sollte (Walker 2006: 85 f.):

1. „Activity means more than paid work“: Neubestimmung von Arbeit jenseits der „Normalarbeit“: von klassischer Erwerbsarbeit hin zu einem mehrdimensionalen Beschäftigungsbegriff.
2. (Präventive) lebenszyklische Ausrichtung: Adressierung des gesamten Lebenszyklus der Zielpersonen. Dabei stehen vor allem präventive Maßnahmen im Bereich der Gesundheit und Bildung als Voraussetzung für Wohlbefinden und Werte schaffende Beschäftigung im Vordergrund.
3. Sozialer Zusammenhalt und Solidarität zwischen den Generationen: Fairness und das Bewusstsein, dass alle Personen und Bürger Stakeholder innerhalb des Active Aging-Prozesses sind. Förderung von altersunabhängigen bzw. -überspannenden Aktivitäten.
4. Klare Identifizierung von Rechten und Pflichten, Möglichkeiten und Notwendigkeiten: Rechte, Vorteile, Chancen und Möglichkeiten des Active Aging müssen klar im Vordergrund stehen. Zugleich muss die Strategie auf Not-

Active Aging: Policy Mix



| BertelsmannStiftung

wendigkeiten, Nachteile und vor allem Pflichten hinweisen, welche die Rechte und Möglichkeiten bedingen.

5. Partizipation, Inklusion und „Empowerment“:

Die Strategie muss eine Kombination von Maßnahmen einer „top down-policy“ und „bottom up“- bzw. „grass-roots“-Aktivitäten ermöglichen, die auf die Gesamtheit der Älteren abzielen.

6. Respektieren nationaler und kultureller

Diversität: Berücksichtigung unterschiedlicher Formen der gesellschaftlichen Partizipation, verschiedener Wohlfahrtsstaats- und Sozialsysteme sowie kultureller Eigenheiten.

Gesamtstrategien: Policy-Mix und Multi-Level-Governance

Eine Politik zur Aktivierung Älterer sollte sich nach Möglichkeit in eine solche nationale Strategie einfügen. Dabei sind umfassende, integrierte Aktivierungsprogramme spezifischen Einzelmaßnahmen vorzuziehen. Anzustreben ist ein ausgewogener Policy-Mix von sich ergänzenden Maßnahmen aus den Bereichen Beschäftigungsfähigkeit, Arbeitsmarktpolitik, Bewusstseinsbildung und soziale Sicherung. Dieser ist auf seine Kompatibilität mit dem makroökonomischen Setting, dem demographischen Profil und anderen sozialen Charakteristika eines Landes zu überprüfen. Spezifische Maßnahmen können und sollen eine langfristige Rahmenpolitik in

den Bereichen Bildung, Gesundheit, Familie und Gleichstellung sowie in weiteren prozesspolitischen Bereichen der allgemeinen Wirtschaftspolitik ergänzen, nicht aber ersetzen.

Dabei ist ein „Multi-Level-Governance“-Ansatz, wie er beispielsweise in Finnland und Australien verfolgt wird, als Beispiel gebender Governance-Ansatz anzusehen, da er sowohl auf horizontaler Ebene – politikfeld-übergreifend – als auch auf vertikaler Ebene – politikebenen-übergreifend – alle Schlüsselakteure und Stakeholder in die Politikformulierung und -implementierung involviert. Die aktive Einbindung und Partizipation der Stakeholder ermöglicht und stimuliert einen Mix aus top down- und bottom up-Aktivitäten, die einen Mentalitätswandel in der Gesellschaft – und damit ein positives Leitbild des aktiven Alterns – organisch verankern können.



Rahmenbedingungen sinnvoller Tätigkeitsbiografien

Ein Blitzlicht auf Entwicklungen in sieben Ländern

Kai Gramke, Andreas Heimer

Der demographische Wandel ist in den letzten Jahren zu einem zentralen Thema der gesellschaftspolitischen Diskussion geworden. Der Wohlfahrtsstaat stößt immer häufiger an Grenzen und die Wirtschaft leidet unter steigenden Arbeitsbelastungen. Die Bevölkerung klagt über stagnierende oder sinkende Nettoeinkommen, über hohe Arbeitslosigkeit und besonders Ältere über Langzeitarbeitslosigkeit. Die Politiker stoßen auf wachsende Politikverdrossenheit und fürchten um den sozialen Zusammenhalt.

Nicht nur Deutschland steht vor den beschriebenen Herausforderungen. Auch in vielen anderen Ländern sucht man nach neuen Optionen für Wirtschaft und Gesellschaft.

Von den Erfahrungen anderer Länder kann Deutschland lernen. Vor diesem Hintergrund hat die Prognos AG im Auftrag der Bertelsmann Stiftung Rahmenbedingungen und Aktivitäten zur Gestaltung sinnvoller Tätigkeitsbiografien in sieben Ländern untersucht – und zwar im Sinne eines kurzen Blitzlichtes auf bereits vollzogene und sich abzeichnende Entwicklungen. In Dänemark, Finnland, Großbritannien, den Niederlanden, Neuseeland, Schweden und der Schweiz wurden vier zentrale Themenbereiche beleuchtet:

1. Die Beschreibung der demographischen Ausgangsbedingungen, die Einbeziehung der Älteren (55plus) in die Erwerbstätigkeit und ihre Situation auf dem Arbeitsmarkt.
2. Die gegenwärtige und zukünftige Gestaltung der Erwerbsarbeit und Nacherwerbsphase sowie die Verbesserung und Flexibilisierung von Übergängen zwischen den Phasen als Elemente der individuellen Tätigkeitsbiografie.
3. Die institutionellen und soziokulturellen Rahmenbedingungen für Erwerbspersonen, die in die zweite Hälfte ihres Lebens eintreten (ca. ab 40 Jahren) und für die es um die Erhaltung ihrer Beschäftigungsfähigkeit und die weitere sinnvolle Gestaltung ihrer Tätigkeitsbiografie geht.
4. Die Bedeutung und Entwicklung des bürgerschaftlichen Engagements insbesondere für alternde Erwerbspersonen und seiner Interdependenz mit der Erwerbsarbeit vor dem Hintergrund zunehmender Anforderungen an einen zukunftsfähigen „contrat social“.

Demographie und Erwerbstätigkeit

Die Fragen nach einer sinnvoll zu gestaltenden Erwerbsbiografie haben ihre Ursache in drei überwiegend exogenen Entwicklungen der letzten Jahrzehnte, die die Arbeitsmärkte in allen einbezogenen Ländern beeinflusst haben:



- _ Demographische Veränderungen, die das Durchschnittsalter der Bevölkerung kontinuierlich haben ansteigen lassen und die ehemals kurze Phase des Ruhestandes so stark verlängert haben, dass sie die 15- bis 20-jährige Kindheits- und Lernphase künftig immer mehr übersteigt.
- _ Eine wirtschaftliche und gesellschaftlich-politische Entwicklung, die durch eine Beschleunigung des Strukturwandels geprägt ist und damit zu schnell wechselnden, zum Teil auch steigenden Anforderungen an die Arbeitskräfte geführt hat.
- _ Die finanzielle Überfrachtung der sozialen Sicherungssysteme, die in der Tendenz zu einem Rückbau des Sozialstaates und zu mehr individueller Selbstverantwortung geführt hat.

Vor allem die wirtschaftliche und gesellschaftlich-politische Entwicklung sowie die finanzielle Überfrachtung der Sozialsysteme führen zu wachsender Verunsicherung und erzwingen größere Flexibilität vor allem bei den Erwerbstätigen. Diese Entwicklung wird in allen betrachteten Ländern deutlich gespürt und bestimmt zunehmend das politische Handeln.

Dabei sind die demographischen ebenso wie die wirtschaftlichen Entwicklungen in den einzelnen Ländern aufgrund spezifischer Faktoren durchaus unterschiedlich: Höhere Zuwanderung

in den Niederlanden, anderer demographischer Aufbau in Schweden und höhere Wachstumsraten in Großbritannien oder Finnland. Dennoch geht die Erwerbsquote bei den Erwerbspersonen über 55 in allen Ländern – zum Teil erheblich – zurück und bricht bei vielen insbesondere nach dem 60. Lebensjahr geradezu ein.

Seit 1995 zeigt sich allerdings ein Wiederanstieg der Erwerbsquote, wenn auch mit deutlichen Unterschieden sowohl hinsichtlich des Niveaus (2004 zwischen 73,1 Prozent in Schweden und 46,3 Prozent in den Niederlanden) als auch hinsichtlich der Veränderung zwischen 1995 und 2004 (in der Schweiz um 3,3 Prozentpunkte, in den Niederlanden dagegen um 16 Prozentpunkte).

Weniger aussagekräftig für die Erwerbsbeteiligung der Älteren als die Erwerbsquoten sind die ausgewiesenen Arbeitslosenquoten, weil sich in ihnen nicht nur die unterschiedliche wirtschaftliche Dynamik in den einzelnen Ländern spiegelt, sondern vor allem auch die unterschiedliche Behandlung von (Langzeit-) Arbeitslosen beim Übergang in die Nacherwerbsphase durch unterschiedliche Formen der Verrentung.

Durchschnittliches Renteneintrittsalter 2001–2004

	2001	2002	2003	2004
Dänemark	61,6	60,9	62,2	62,1
Schweden	61,8	63,3	63,1	62,8
Niederlande	60,9	62,2	60,5	61,1
Finnland	61,4	60,5	60,4	60,5
Schweiz	63,9	62,5	63,0	k. A.
Großbritannien	62,0	62,3	63,0	62,1

Quelle: Eurostat

| Bertelsmann Stiftung

Übergänge in die Nacherwerbsphase

Der normale Übergang zwischen der Erwerbs- und Nacherwerbsphase beginnt mit dem Bezug der Altersrente, der für den Fall vorzeitiger Erwerbs- bzw. Berufsunfähigkeit die Rente wegen verminderter Erwerbsfähigkeit vorgeschaltet ist. Unterschiedlich ist dabei die jeweilige Definition von Erwerbsunfähigkeit, die manche Länder vor allem in den späten 80er und frühen 90er Jahren sehr extensiv auslegten, sodass nicht nur gesundheitliche Gründe (z. B. in S, DK), sondern auch Langzeitarbeitslosigkeit (z. B. in SF) oder tarifvertragliche Vereinbarungen für den vorzeitigen Rentenbezug ausschlaggebend waren. Entsprechend streut das Renteneintrittsalter nicht nur zwischen den Ländern, sondern auch von Jahr zu Jahr. Für Neuseeland kann das Renteneintrittsalter nicht ermittelt werden, da der Rentenbezug automatisch mit dem 65. Lebensjahr beginnt und unabhängig davon ist, ob die Person noch erwerbstätig ist oder nicht.

Ab der zweiten Hälfte der 90er Jahre führte die starke Nutzung der Frühverrentung durch Wirtschaft und Arbeitnehmer in nahezu allen Ländern zu teilweise erheblichen Reformen der Rentensysteme. Ziel war es, den Übergang in die Nacherwerbsphase hinauszuzögern und so den wachsenden Finanzierungsproblemen der Sozialversicherungen entgegenzuwirken.

Dabei wurden vor allem folgende Maßnahmen ergriffen:

- Stärkung von Mehrsäulen-Modellen für die Alterssicherung durch Kombination von (teilweise einkommensunabhängigen) Grundrenten, meist kapitalgedeckten und einkommensabhängigen (Betriebs-)Renten und privater Altersvorsorge (z. B. in DK, S, SF, NL, CH).
- Flexibilisierung der Rentenhöhe in Abhängigkeit vom Renteneintrittsalter mit Abschlägen bei vorzeitigem Rentenbezug (z. B. S, SF, DK) und Zuschlägen bei späterem als dem gesetzlichen Renteneintritt (z. B. GB, S, DK).
- Erhöhung des gesetzlichen Renteneinstiegsalters für Frauen (z. B. CH, GB).
- Einschränkung der Möglichkeiten der Frühverrentung durch Abschaffung von Arbeitslosenrenten (z. B. DK, SF) und Reduzierung der Rentenhöhe (NL).
- Einschränkung des Rentenbezugs aufgrund von Erwerbsunfähigkeit durch die Erhöhung der Einstiegshürden (z. B. DK), Einführung regelmäßiger medizinischer Kontrollen (z. B. NL, S), Kombinierbarkeit von Teilrenten mit Teilzeitarbeit (z. B. NL, DK) und die stärkere kostenseitige Belastung der Arbeitgeber (z. B. NL).

Alle diese Maßnahmen modifizieren im Wesentlichen bisherige Regelungen zum Übergang in die Nichterwerbsphase und wirken sich nur

indirekt auf die Beschäftigungsmöglichkeiten für Ältere aus, da sie lediglich den vorzeitigen Rückzug aufgrund wegfallender Alternativen erschweren. Sie dienen vor allem der Stabilisierung der bestehenden Sozialsysteme und stellen weder das Drei-Phasen-Modell der traditionellen Erwerbsbiografie (Lernen – Arbeiten – Ruhestand), noch die eng damit verbundenen tradierten Vorstellungen zur alters- und ausbildungsdeterminierten Entwicklung der Erwerbs- und Beschäftigungsfähigkeit (Defizitmodell des Alters) in Frage.

Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit

Erst Ende der 90er Jahre begann ein Umdenkprozess, der vor allem von Finnland, aber auch von Dänemark und den Niederlanden vorangetrieben worden ist. Verantwortlich dafür waren im Wesentlichen folgende Erkenntnisse bzw.

Beobachtungen:

- Die Hoffnung, im Zuge der Frühverrentung von Älteren wieder mehr Arbeitsplätze für junge Berufseinsteiger zu erhalten, hat sich nicht bestätigt; die Wiederbesetzung der Stellen ist auf Schwierigkeiten gestoßen und viele Unternehmen haben lediglich ihre Beschäftigtenzahl „sozialverträglich“ – d. h. durchweg im Einverständnis mit Arbeitnehmervertretern – reduziert.
- Der sinkende Stellenwert körperlich anstrengender Beschäftigung und Untersuchungen zur Beschäftigungsfähigkeit Älterer in den 80er und 90er Jahren haben immer deutlicher gemacht, dass die Entwicklung der Lern- und Beschäftigungsfähigkeit nur sehr wenig mit dem kalendarischen Alter, dafür aber umso mehr mit den konkreten Erfahrungen in den bisherigen Lebens- und Erwerbsphasen erklärbar ist. Die bis dato gängige Behauptung, Ältere könnten wegen ihres Alters und der schlechteren Grundausbildung steigenden Anforderungen per se nicht entsprechen und Weiterbildungsanstrengungen seien daher unrentabel, haben an Überzeugungskraft verloren.
- Die demographische Entwicklung schließlich lässt erwarten, dass die absolute Zahl der

Erwerbspersonen künftig sinken wird, während gleichzeitig der „Rentnerberg“ wächst. Dies wird die Sozialsysteme trotz der eingeleiteten Reformen in absehbarer Zeit erneut überfordern, es sei denn, es gelingt, die Erwerbsbereitschaft und damit die Erwerbsquote der Älteren auf breiter Front zu erhöhen.

Damit ist deutlich geworden, dass die Zielgruppe für Reformen nicht wie bisher vorrangig die Älteren mit über 55 oder 60 Jahren sein dürfen, sondern dass zunehmend auch die Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit alternder Erwerbspersonen z. B. ab 45 Jahren im Fokus stehen muss. Von deren Erwerbsbereitschaft und Beschäftigungsfähigkeit hängt letztlich die Erwerbsquote der künftigen 55- bis 65-Jährigen und die Stabilität der Sozialsysteme in den nächsten 15 bis 30 Jahren ab.

Am konsequentesten scheint sich Finnland diesen Fragen gewidmet zu haben, was sich in mehreren nationalen Programmen niederschlägt. Deren Ziel ist nicht nur die Gewinnung neuer Erkenntnisse über den Zusammenhang von Altern und Leistungsfähigkeit, sondern auch der Versuch, Arbeitgebern und Arbeitnehmern anhand konkreter Projekte in der öffentlichen Verwaltung wie in der Privatwirtschaft praktische Erfahrungen im positiven Umgang mit Alterungsprozessen zu vermitteln. Dabei werden auch persönliche Bedürfnisse der Arbeitnehmer berücksichtigt, von deren Wohlbefinden am Arbeitsplatz letztendlich Arbeitsbereitschaft und Leistungsfähigkeit abhängen.

In immer mehr Ländern sind Maßnahmen eingeleitet worden, deren Ziel nicht nur die Wiederherstellung der Beschäftigungsfähigkeit bei älteren Arbeitnehmern, sondern zunehmend auch die Vermeidung ihres vorzeitigen Verlustes durch den vorhergehenden einseitigen Arbeitseinsatz, unzureichende physische und psychische Gesundheitsvorsorge oder mangelnde Unterstützung bei der Gestaltung der Lebens- und Erwerbsbiografie für die zweite Lebenshälfte ist. Dabei erscheinen vor allem die folgenden Ansätze bemerkenswert:



- _ Die öffentlichkeitswirksame Unterstützung von Ansätzen zu alternsgerechteren Beschäftigungsformen, Arbeitsroutinen oder Arbeitszeiten von Mitarbeitern im öffentlichen Dienst wie in privaten Unternehmen sowohl in Zusammenarbeit mit Tarifpartnern wie mit Renten- und Krankenversicherern (z. B. SF, NL).
- _ Die Verpflichtung von Arbeitgebern und Arbeitnehmern, sich stärker mit Fragen der Gesundheitsvorsorge und der Erhaltung von dauerhafter Beschäftigungsfähigkeit zu befassen, gestützt durch die Verpflichtung der Arbeitgeber zur alleinigen Übernahme von Kosten der Erwerbs- und Berufsunfähigkeit (NL).
- _ Die Förderung und öffentlichkeitswirksame Unterstützung von individuellen Bemühungen von Arbeitskräften zur Erhaltung ihrer Beschäftigungsfähigkeit etwa durch Kompetenzanalysen, Monitoring für Ältere, die Förderung individueller Weiterbildungsaktivitäten und Hilfe bei der Entwicklung individueller Qualifizierungspfade (z. B. SF, NL, DK, S).

Diese Maßnahmen richten sich direkt an die Arbeitgeber bzw. Arbeitnehmer und ihre Vertreter. Hinzu kommen Ansätze, deren Ziel die bessere Funktionsfähigkeit des Arbeitsmarktes gerade auch für die Vermittlung von Arbeitskräften ist, die sich – ob bereits von Arbeitslosigkeit betroffen oder nicht – für die Gestaltung

ihrer künftigen Erwerbsbiografie um alternative Tätigkeiten und Entwicklungsmöglichkeiten bemühen:

- _ Die bewusste Ausdehnung von Arbeitsvermittlungsaktivitäten auch auf ältere (Langzeit-) Arbeitslose, die früher von solchen Bemühungen faktisch ausgeschlossen waren, sowie das Konzept der Einigungsstellen bei drohender Arbeitslosigkeit oder die Unterstützung von Senioren-Netzwerken (z. B. SF, NL, GB, DK, S).
- _ Die Bemühungen, Risiken einer einseitigen Beurteilung von Bewerbungen Älterer allein anhand der ursprünglichen Ausbildung und des Alters durch eine Zertifizierung erworbener Erfahrungen und Kompetenzen zu verringern (z. B. NL).

Erwerbsarbeit und bürgerschaftliches Engagement

Das bürgerschaftliche Engagement und sein Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung haben ihre Wurzeln in der Zeit, bevor der moderne Wohlfahrts- und Sozialstaat die Verantwortung für die sozialpolitische Entwicklung übernahm. Im 19. Jahrhundert wurden noch viele Aufgaben etwa in der Bildungs- und Familienfürsorge oder in der Armutsbekämpfung und Gesundheitsversorgung auf kommunaler Ebene und ehrenamtlich von Angehörigen, Nachbarn oder Mitbürgern übernommen. Dies schloss selbstverständlich ein Engagement älterer Mitbürger, vor,



mit und nach dem Ausstieg aus der Erwerbstätigkeit, ein. Am deutlichsten erkennbar ist diese Tradition bis heute in der Schweiz, in den angelsächsischen Staaten und hier vor allem in den von europäischen Einwanderern geprägten Ländern USA, Australien und Neuseeland.

In vielen anderen europäischen Ländern setzte dagegen ein Rückzug der Bürger aus der sozialpolitischen Verantwortung ein. Ursächlich dafür waren der Auf- und Ausbau des Wohlfahrtsstaates, die Entwicklung der Sozialversicherungssysteme sowie die Institutionalisierung und Professionalisierung vieler sozialer Aufgaben. Bürgerschaftliches Engagement und sein potenzieller (und im täglichen Leben oft auch durchaus praktischer) Beitrag zum sozialen Zusammenleben (z. B. in der Familie oder in Vereinen) geriet zudem vielfach aus dem Blickfeld der Gesellschaft, selbst wenn dies keineswegs einem absoluten Rückgang gleichzusetzen war.

Insbesondere bei Älteren wandelte sich die ursprüngliche Verpflichtung zum Beitrag für die Gemeinschaft im Rahmen der noch vorhandenen Leistungsfähigkeit in einen Anspruch auf Partizipation der Alten am gesellschaftlichen Leben und einen individuell zu gestaltenden Lebensabend – nach Möglichkeit frei von anderweitigen (teilweise auch familiären) Verpflichtungen (z. B. in SF, S, GB, NZL). Manchmal wurde diese

Tendenz indirekt noch verstärkt, wenn dem Engagement jenseits des Renteneintrittsalters versicherungstechnische Hürden im Wege standen (z. B. GB).

Erst in jüngster Zeit und nicht zuletzt in Verbindung mit den wachsenden Schwierigkeiten des Staates und der Wohlfahrtseinrichtungen, die soziale Verantwortung für das Gemeinwesen in der bisher gewohnten Weise wahrzunehmen (z. B. in NL, CH), wächst wieder das politische Interesse an der möglichen Funktionalität des bürgerschaftlichen Engagements (z. B. besonders in GB, CH).

Vor diesem Hintergrund ist es nicht verwunderlich, wenn sich innerhalb des internationalen Vergleichs nur wenige konkrete Anhaltspunkte für eine Stärkung der Verbindung zwischen Erwerbstätigkeit und bürgerschaftlichem Engagement im Sinne einer alternsgerechten Beschäftigung finden lassen. Einige der beobachteten Initiativen sind hervorzuheben:

- _ Die Unterstützung des sozialen Engagements der Mitarbeiter im Zusammenhang mit der Ausbreitung des gemeinwirtschaftlichen Engagements der Wirtschaft (z. B. GB).
- _ Die Entwicklung von strategischen Konzepten zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für eine stärkere (Re-) Integration von Älteren in die Erfüllung sozialer Aufgaben (z. B. CH).



- _ Die Anerkennung von Leistungen im Rahmen des bürgerschaftlichen Engagements und von in diesem Zusammenhang erworbenen Kompetenzen (z. B. CH).
- _ Die Einrichtung von spezifischen Vermittlungsbüros für altersgerechte Tätigkeiten, und zwar unabhängig davon, ob es sich dabei um eine kurzfristige oder auf längere Zeit gedachte, um eine bezahlte oder ehrenamtliche Tätigkeit handelt (z. B. NL).

Fazit

Natürlich ist die Wirksamkeit der im Vorangegangenen dargestellten Strategien und Initiativen auch an Besonderheiten der gesellschaftlichen Leitbilder und Traditionen, der wirtschaftlichen und politischen Ordnung sowie der wirtschaftlichen und konjunkturellen Entwicklung gebunden. Was sich in einem Land bewährt, muss sich deshalb nicht ohne weiteres in einem anderen Land als zielführend und erfolgreich erweisen. Der im Rahmen dieses Blitzlichtes vorgenommene Blick auf Rahmenbedingungen und Aktivitäten zur Gestaltung sinnvoller Tätigkeitsbiografien in sieben Ländern gibt jedoch wichtige Anhaltspunkte auf vielversprechende Ansätze, konkrete Vorbilder und erprobte Best-Practice-Strategien, von denen Deutschland lernen kann.

Älter werden – beschäftigt bleiben

Vier Beispiele aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft

Dr. Heidrun Olsen, André Schleiter, Dr. Ulrich Schoof



Finnland – Demographischer Wandel als gesamtgesellschaftliche Aufgabe

Keine Rentenreform ohne eine vorausgehende Verbesserung der Arbeitsfähigkeit der Menschen. So lautet das Leitmotiv der politischen Reformagenda, mit der Finnland dem demographischen Wandel begegnet. Das Finnish National Programme for Aging Workers (FINPAW) hat die Einsicht und die Bereitschaft, sich hierauf frühzeitig vorzubereiten, wesentlich gefördert. Entscheidungsträger in der Politik haben erkannt, dass effektive Reformen zur Vermeidung der vorzeitigen Ausgliederung Älterer aus dem Erwerbsleben nur umsetzbar sind, wenn die auch in Finnland verbreitete „Kultur der Frühverrentung“ in eine „Kultur des längeren Erwerbslebens“ verwandelt werden kann. In die öffentliche Diskussion wurden auch Erkenntnisse aus der Forschung eingespeist, wonach die Zufriedenheit der Menschen im Rentenalter maßgeblich von der Arbeitszufriedenheit in den letzten Berufsjahren geprägt wird.

Die finnische Wirtschaft geriet in den 90er Jahren durch den Zusammenbruch der ehemaligen Sowjetunion in eine Strukturkrise. Die Arbeitslosigkeit stieg auf bislang nicht gekannte Höhen – in der Altersgruppe der 55- bis 59-Jährigen überschritt die Quote mehrere Jahre lang sogar die 20-Prozent-Marke. Im darauf folgenden konjunkturellen Aufschwung ist die Arbeitslosigkeit bis zum Jahr 2004 auf 8,8 Prozent gesunken

und konnte auch für die Gruppe der 55- bis 64-Jährigen auf 7,3 Prozent reduziert werden (OECD 2004).

Nach dem Überwinden der Krise gab es bereits Mitte der 1990er Jahre erste Veranlassungen, sich um die Folgen des demographischen Wandels zu sorgen – denn Finnland altert früher als die meisten OECD-Staaten. Der damit einhergehende Fachkräftemangel verstärkte sich durch den Strukturwandel von einem rohstoffbasierten Land hin zu einem Technologiestandort. Zudem stieg auch in Finnland die Zahl der Vorruheständler an, was erhebliche Finanzierungsprobleme der sozialen Sicherungssysteme nach sich zog.

Länger arbeiten wollen – statt müssen

Finnische Wissenschaftler haben ein Konzept für die alters- und alternsgerechte Gestaltung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen entwickelt. Neben der Qualifizierung bezieht es insbesondere die angemessene Gestaltung der Arbeitsumgebung mit ein. Diese Erkenntnisse berücksichtigt das National Programme for Aging Workers (FINPAW), welches die finnische Regierung von 1998 bis 2002 durchführte. Der finnischen Tradition tripartistischer Politiksteuerung folgend, bestand das Beratungsgremium aus Vertretern unterschiedlicher Ressorts, Sozialpartnern sowie weiteren politischen und

gesellschaftlichen Akteuren. Die Politik setzte sich klare Zielgrößen: eine Erhöhung des effektiven Renteneintrittsalters um zwei bis drei Jahre und eine Angleichung der Erwerbsquoten Älterer an die der 35- bis 45-Jährigen.

FINPAW sollte die Arbeitsfähigkeit und die Bereitschaft des Einzelnen in Arbeit zu bleiben fördern und die Unternehmen motivieren, ihre Beschäftigten in Arbeit zu halten. Das Programm bestand aus 40 Einzelprojekten, die sich folgenden Schwerpunkten zuordnen lassen:

- _ Forschung als Instrument der Bestandsaufnahme, aber auch der Beweisführung und Überzeugung zentraler Akteure
- _ Netzwerkbildung, um den Einbezug aller relevanten Akteure zu sichern
- _ Kommunikations- und Informationskampagnen sowie Trainings, um die öffentliche Meinung zu beeinflussen
- _ Reformen zur Änderung des Rentenrechts und zu Vorruhestandsregelungen

Die Fortsetzung des nationalen Programms

An das nationale Programm schlossen sich seit 2002 zahlreiche Folgeprogramme der Fachministerien an. Zu nennen sind insbesondere die Programme NOSTE (Qualifizierung für ältere Erwerbspersonen), VETO (Betriebliche Maßnahmen zur Verlängerung der Erwerbszeit) und TYKES (Verbesserung der Arbeitsorganisation). Die Programme werden durch interministerielle Beiräte begleitet und tragen so zur Umsetzung und Weiterführung des nationalen Programms bei.

Reform von Rahmenbedingungen und Arbeitsmarktpolitik

Ein zentraler Bestandteil der Reformbemühungen war die Anfang 2005 in Kraft getretene Rentenreform. Seitdem gibt es ein variables Renteneintrittsalter von 63 bis 68 Jahre. Dabei erhalten Arbeitnehmer einen finanziellen Anreiz, wenn sie den Antrag auf Rente zeitlich hinausschieben. Weiter wurden striktere Bezugskriterien für die Invalidenrente eingeführt und die Altersgrenze für den Bezug von Arbeitslosenhilfe angehoben.

Enger Schulterschluss zwischen Politik und Sozialpartnern

Die Rentenreform wurde in Finnland mit den Sozialpartnern verhandelt. Diesen Einklang der wichtigen Akteure zeigt auch die Aufnahme von Aspekten des Work Ability-Konzepts und des Aktiven Alterns in den TUPO, den finnischen Rahmentarifvertrag, der in Finnland alle zwei Jahre neu verhandelt wird.

In Ergänzung zu den genannten Programmpaketen wurde auch in der Arbeitsmarktpolitik ein Schwerpunkt auf ältere Arbeitnehmer gesetzt. So sind die Arbeitsämter seit 1998 angewiesen, sich verstärkt um die Vermittlung älterer Arbeitsloser zu bemühen. Die Anzahl von geförderten Arbeitsplätzen für Ältere hat sich von drei auf sechs Prozent verdoppelt. Zusätzlich wurden spezielle Maßnahmen für ältere Langzeitarbeitslose eingeführt.

Finnland als Erfolgsmodell

Finnland hat die Bedeutung des demographischen Wandels als gesamtgesellschaftliche Aufgabe begriffen. Mit FINPAW wurde ein Programm umgesetzt, das alle relevanten Akteure einbindet und auf die politische Durchsetzbarkeit von notwendigen Reformen des Renten- und Sozialversicherungssystems hinarbeitet. Ein nachweislicher Erfolg des Programms ist die Erhöhung der Erwerbsquote älterer Arbeitnehmer und des effektiven Renteneinstiegsalters um 1,2 Jahre seit 1995. Politische Investitionen in weiche Faktoren (Stichwort: positive Altersbilder) und in Programme zur Förderung der Arbeitsfähigkeit bis ins Alter haben in der Öffentlichkeit und bei den Sozialpartnern die Akzeptanz für deutliche Einschnitte im Bereich der Rente und der Vorruhestandsregelungen erhöht.



Australien schaut voraus!

Trotz guter wirtschaftlicher Lage und einer vergleichsweise moderaten demographischen Entwicklung stellt sich Australien bereits heute den Herausforderungen einer alternden Gesellschaft. Seit 1999 hat die australische Regierung mit der „Nationalen Strategie für ein alterndes Australien“ ein ausgeprägtes Bewusstsein für die Herausforderungen einer alternden Gesellschaft geschaffen. Das Thema wurde prioritär auf höchster staatlicher Ebene verankert und von fast allen relevanten Ministerien aufgegriffen.

Die australische Bevölkerung altert langsamer als in vielen anderen Staaten, denn die Geburtenraten sind in Australien vergleichsweise hoch und die Regierung betreibt eine gezielte Einwanderungspolitik. Entsprechend schwächer wirkt sich der demographische Wandel aus. Zudem zeigt Australien derzeit eine gute wirtschaftliche Gesamtentwicklung, seit Anfang der 90er Jahre steigt das Bruttoinlandsprodukt kontinuierlich an. Davon profitiert auch der Arbeitsmarkt: Die Arbeitslosenquote liegt unter fünf Prozent. Trotz der guten wirtschaftlichen Lage haben aber auch in Australien ältere Arbeitnehmer mit Problemen auf dem Arbeitsmarkt zu kämpfen. Zwar ist die Erwerbsbeteiligung hoch, dennoch sind rund ein Drittel aller Australier über 45 Jahre beruflich inaktiv. Gerade zwischen dem 60. und 65. Lebensjahr steigt die Inaktivitätsrate von rund 50 Prozent auf fast 80 Prozent an. Eine intensive staatliche Förderung der Frühverrentung hat diese Entwicklung unterstützt.

Eine nationale Gesamtstrategie

Mit der „Nationalen Strategie für ein alterndes Australien“ hat das Ministerium für Gesundheit und Altern den Anstoß gegeben für eine neue politische Arbeitsweise: den „Whole-of-Government-Approach“. Alle Ministerien waren beteiligt bei der Erstellung eines Leitbildes zu einem angemessenen Umgang mit den Herausforderungen des Alterns in allen Lebensbereichen. Auf diesem Leitbild beruhen die Aktivitäten in unterschiedlichen Bereichen mit folgenden Zielen:

- _ die Solidität der Rentensysteme und die finanzielle Absicherung im Alter sicherstellen

- _ Hürden und Hindernisse beseitigen, die einer längeren Beschäftigung Älterer im Wege stehen
- _ ein positives Altersbild fördern und eine öffentliche, private und kommunale Infrastruktur schaffen, welche die aktive soziale Teilhabe Älterer sicherstellt
- _ Gesundes Altern ermöglichen durch eine darauf ausgerichtete Infrastruktur, Forschung und Prävention
- _ ein umfangreiches und nachhaltiges Pflegesystem auf staatlicher und privater Basis fördern.

Die Ziele der nationalen Strategie sollen auch auf kommunaler Ebene verwirklicht werden. Gemeinsam mit der Australian Local Government Association, vergleichbar mit dem deutschen Städtetag, erstellte die Regierung einen Aktionsplan zur Unterstützung der Kommunen bei der Bewältigung der demographischen Herausforderungen.

Maßnahmen der Regierung

Die nationale Gesamtstrategie hat dazu beigetragen, das Thema Altern auf die politische Tagesordnung zu bringen. Dies zeigt die Vielzahl von Aktivitäten unterschiedlicher Ministerien, die seit Einführung der Nationalen Strategie stattfanden.

Seit Mitte der 90er Jahre hat die australische Regierung die Pflichtverrentung ebenso wie die Frühverrentung sukzessive abgeschafft und den Zugang zur Erwerbsunfähigkeitsrente erschwert. Zudem hat sie das gesetzliche Renteneintrittsalter sowie das Bezugsalter für die betriebliche Rente erhöht. Einen Anreiz zum Verbleib im Erwerbsleben sollen massive steuerliche Erleichterungen für ältere Arbeitnehmer bieten. Zudem besteht seit 1998 zusätzlich ein Anspruch auf den „Pension Bonus“, wenn der Arbeitnehmer nach Erreichen des gesetzlichen Rentenalters erwerbstätig bleibt.

Flankierend zu dem nationalen Strategieansatz hat das Arbeitsministerium mit der Mature Age Employment and Workplace Strategy (MAEWS)



2004/2005 eine Initiative ins Leben gerufen, die auf die Erhöhung der Erwerbsquote Älterer abzielt. Die Initiative berät sowohl Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber und bietet Weiterbildungen für Ältere an.

Nichtstaatliche Initiativen

Neben den Aktivitäten auf nationaler, staatlicher und kommunaler Ebene existieren weitere Aktivitäten verschiedener Nichtregierungsorganisationen. Das Institut „Business, Work & Aging“ erarbeitet für Unternehmen Maßnahmen, mit denen die Herausforderungen einer alternden Belegschaft bewältigt werden können. Die Strategien reichen vom Einsatz älterer Arbeitnehmer bei der Personalauswahl bis zu spezifischen Schulungskonzepten, um auch ältere Arbeitnehmer für Tätigkeitsprofile zu befähigen, die bislang eher gemieden wurden, wie z. B. die Arbeit in Callcentern.

Die Interessenvertretungen für Ältere, COTA und National Seniors, versorgen ihre Mitglieder mit zahlreichen Unterstützungsangeboten und bemühen sich gleichzeitig, auf politische Prozesse Einfluss zu nehmen. So haben die Organisationen aktiven Einfluss auf die Erstellung der nationalen Strategien gehabt.

Gut gerüstet für den demographischen Wandel

Australien ist eines der wenigen OECD-Länder, die das Thema Beschäftigung Älterer in eine umfassende nationale Strategie zum Thema „Aging“ integriert haben. Die Schaffung einer strategischen Grundlage für die systematische Koordination politischer Programme und Initiativen führt einerseits zu einer besseren Kohärenz der gesamtpolitischen Agenda. Gleichzeitig gelingt es mit der umfassenden Strategie, ein größeres Bewusstsein für die vielfältigen Herausforderungen und Chancen des Älterwerdens bei den relevanten Akteuren zu erzeugen, sodass politische und öffentliche Debatten über einseitige – durch Betroffenheit geprägte – Diskussionen hinausgehen können. Allerdings müsste die Strategie durch eine konkrete Umsetzungsagenda und messbare Ziele vervollständigt werden.



Niederlande – Eine Taskforce gibt Impulse

Die Niederländer haben die Trendwende geschafft: Sie konnten die Beschäftigungssituation Älterer in den vergangenen Jahren erheblich verbessern. Die niederländische Regierung hat gemeinsam mit den Sozialpartnern das vorzeitige Ausscheiden älterer Arbeitskräfte aus dem Arbeitsmarkt erschwert. Das Thema „Active Aging“ steht heute auf der politischen Tagesordnung – einen wichtigen Beitrag hierzu hat eine Taskforce geleistet, die dem Bewusstseinswandel für die Chancen und Herausforderungen einer älter werdenden Erwerbsbevölkerung wichtige Impulse gegeben hat.

Auch in den Niederlanden wird sich das Verhältnis zwischen der Bevölkerung im Rentenalter und der Bevölkerung im Erwerbsalter künftig drastisch ändern, von aktuell 23 zu 100 auf 43 zu 100 im Jahr 2040 (Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis 2006). Anfang der 90er Jahre waren in den Niederlanden weniger Menschen über 55 Jahre ins Arbeitsleben integriert als in Deutschland. Seit Mitte der 90er Jahre konnten jedoch beeindruckende Zuwächse bei der Beschäftigung Älterer erzielt und Deutschland überholt werden: Die Erwerbsquote der 55- bis 64-Jährigen stieg von 1990 bis 2004 um gut 15 Prozentpunkte auf 46,3 Prozent. Damit liegen die Niederlande allerdings noch immer leicht unter dem Durchschnitt der OECD-Länder von 51 Prozent (OECD, 2005).

Taskforce

Mit dem Ziel, das Bewusstsein für eine alternde Erwerbsbevölkerung zu schaffen, hat das Arbeits- und Sozialministerium von 2001 bis 2003 die Taskforce „Ouderen en Arbeid“ eingesetzt. Diese bestand aus bekannten Persönlichkeiten wie zum Beispiel Vorsitzende von Arbeitgeberorganisationen, Professoren, Mitgliedern des Parlaments, Direktoren großer Unternehmen sowie königlich Beauftragte und dem Vorsitzenden der Gewerkschaft (FNV). Diese lagerübergreifende Gremienarbeit ist charakteristisch für die politische Kultur der Niederlande.

Die Taskforce sollte Good-Practice-Beispiele für ein altersgerechtes Personalmanagement sammeln und Empfehlungen für politische Entscheidungsträger erarbeiten, wie die Erwerbsquote der über 55-Jährigen erhöht werden kann. Dazu integrierte das Gremium bereits bestehende Projekte, gab aber auch den Anstoß für neue Initiativen und richtete sich an zentrale Multiplikatoren, Entscheider und die breite Öffentlichkeit. Die Umsetzung der Empfehlungen der Taskforce geschieht derzeit im Rahmen von Nachfolgeinitiativen, wie zum Beispiel in dem Projekt „Senior Power – Werken met ervaring“.

Unter dem Dach der Taskforce sind zahlreiche kleinere Initiativen wie Werkwijzer oder Age Proof gefördert worden, die oft durch ein außergewöhnliches individuelles Engagement für einzelne Zielgruppen am Arbeitsmarkt gekennzeichnet sind. Ihr gesamtpolitischer Stellenwert ist aber als eher gering einzuschätzen.

Förderung der Arbeitsmarkt-beteiligung Älterer

Die wichtigsten Ausgänge, durch die Ältere den Arbeitsmarkt vorzeitig verlassen konnten, waren Früh- und Vorruhestandsregelungen sowie Regelungen für den Bezug von Erwerbsunfähigkeits- und Arbeitslosenunterstützung. In den letzten Jahren hat die niederländische Regierung die Attraktivität von Frühverrentungen deutlich reduziert und deren staatliche Finanzierung eingestellt. Gleichzeitig wurden die Anforderungen an Arbeitslose, sich aktiv um Beschäftigung zu bemühen, spürbar verschärft. So müssen nun auch Arbeitslose über 57,5 Jahre, die zuvor von der Arbeitssuche freigestellt waren, aktiv nach Arbeit suchen. Diese einschneidenden Gesetzesreformen hat die Regierung 2004 allerdings nur gegen den öffentlichen Widerstand durchsetzen können.

Übergang in den Ruhestand

Ein Antidiskriminierungsgesetz soll die Benachteiligung Älterer bei der Bewerberauswahl und Einstellung, der Beförderung, der beruflichen Fortbildung und der Integration in das Arbeitsleben verhindern. Weiterhin hat die Regierung Anreize für Unternehmen geschaffen, ältere Arbeitnehmer (weiter) zu beschäftigen: Hierzu gehört etwa die Subventionsregelung „Tijdelijke subsidieeregeling stimuleren leeftijdsbewustbeleid“, nach der Unternehmen Lohnzuschüsse von bis zu 40.000 Euro erhalten, wenn sie Arbeitnehmer über 55 Jahre einstellen.

Ein bemerkenswertes Detail der Gesetzesreformen ist, dass Arbeitslose über 57,5 Jahre von der Arbeitssuche befreit werden, wenn sie mehr als 20 Stunden pro Woche ehrenamtlich aktiv sind oder eine Pfl egetätigkeit ausüben (informal care). Damit wird der hohen Bedeutung ehrenamtlicher Tätigkeiten in den Niederlanden Rechnung getragen.

Die Flexibilisierung des Übergangs in die Nacherwerbsphase soll das Life Course Saving Scheme („levensloopregeling“) ermöglichen. Arbeitnehmer können für die Finanzierung ihres Vorruhestandes oder für Erwerbsunterbrechungen, wie z. B. Familienarbeit, bürgerschaftliches Engagement oder Sabbaticals, steuerlich begünstigt Geld ansparen.



Fazit

Die bereits gestiegene Erwerbsbeteiligung Älterer ist zu einem großen Teil den politischen Reformen zu verdanken, die die Möglichkeiten der Frühverrentung einschränken und die vorzeitige Pensionierung stärker in die individuelle Verantwortung legen. Die Taskforce hat die öffentliche Debatte über die Arbeitsmarktintegration Älterer maßgeblich mitbestimmt: Die niederländischen Akteure haben die Bedeutung des demographischen Wandels erkannt, und sie wirken – im Großen und Ganzen betrachtet – gemeinsam an der Bewältigung der Herausforderungen mit.

Ein wichtiger Erklärungsfaktor für den positiven Beschäftigungstrend Älterer ist schließlich auch der wirtschaftliche Aufschwung der Niederlande, sodass die aktuelle Diskussion zum Thema „Active Aging“ auch vor diesem Hintergrund zu bewerten ist: Wenn die konjunkturelle Entwicklung in den kommenden Jahren anhält, herrscht in den Niederlanden in Kürze Arbeitskräftemangel. Die Altersstruktur der Bevölkerung lässt die sichere Prognose zu, dass die Zahl der Erwerbspersonen künftig sinken wird. Entsprechend wächst die Bereitschaft, den Weg zur Verlängerung der Erwerbsbiografien entschlossen weiterzugehen.



Großbritannien – Mit der Reintegration Älterer auf dem richtigen Weg

Die Situation älterer Arbeitnehmer ist in Großbritannien momentan günstig, denn die Erwerbs- und Beschäftigungsquoten Älterer sind vergleichsweise hoch. Dennoch besteht auch in Großbritannien politischer Handlungsdruck, denn auch die britische Erwerbsbevölkerung wird in den kommenden Jahren altern. Diese Entwicklung wird die Rentensysteme belasten und ein Mangel an Fachkräften droht. Um dem entgegenzuwirken, setzt die britische Regierung auf eine Reihe von Maßnahmen im Bereich des Pensionssystems, der Bewusstseinsbildung und des Arbeitsmarktes. Im Zentrum steht dabei die Initiative „New Deal 50 plus“, welche die (Re-) Integration Älterer in den Arbeitsmarkt unterstützen soll. Flankierend gibt es sowohl staatliche als auch nichtstaatliche Kampagnen, die das Ziel haben, Arbeitgeber für das Thema Altersdiversität zu sensibilisieren.

Für Großbritannien sind die bekannten demographischen Verschiebungen aller westlichen Industrienationen absehbar: Das Durchschnittsalter der Bevölkerung steigt an und die Altersgruppe der über 65-Jährigen wird immer größer. Ihr Anteil an der Gesamtbevölkerung wird sich zwischen 2000 und 2030 von zwölf auf 23 Prozent beinahe verdoppeln. Anders als in Deutschland wächst aber die Einwohnerzahl in Großbritannien (OECD 2004), und die absolute Zahl der unter 25-Jährigen geht nur leicht zurück. Gemessen an der durchschnittlichen Erwerbsquote Älterer in der EU 15 von 45 Prozent im Jahr 2004, war die Erwerbsbeteiligung Älterer in Großbritannien zum gleichen Zeitpunkt mit einer Quote von 58 Prozent deutlich stärker ausgeprägt. Auch die Arbeitslosigkeit unter älteren Arbeitskräften liegt unter dem europaweiten Durchschnitt: Im Jahr 2004 lag die Arbeitslosenquote der 55- bis 64-Jährigen im Durchschnitt der EU 15 bei 6,6 Prozent. Zum gleichen Zeitpunkt war diese Quote in Großbritannien mit 3,1 Prozent nicht einmal halb so hoch.

Regierung setzt auf Reintegration und Bewusstseinsbildung

Mit dem „New Deal 50 plus“ hat die britische Regierung ein arbeitsmarktpolitisches Programm mit einem exklusiven Fokus auf ältere Arbeitnehmer initiiert. Die Initiative wurde 2001 ins Leben gerufen und ist Teil eines Reformprogramms, welches die Labour-Regierung 1997 startete. Die Finanzierung ist für die nächsten drei bis vier Jahre gesichert. Das Ziel dieser Gesetzesinitiative ist es, Langzeitarbeitslose über 50 Jahre zu qualifizieren und zurück in die Erwerbsarbeit zu vermitteln. Die Teilnahme am „New Deal 50 plus“ ist freiwillig und umfasst im Wesentlichen drei Unterstützungsleistungen. In einer Beratung (Personal Advice) unterstützen Mitarbeiter des Jobcenter plus ältere Arbeitslose bei der Stellensuche. Ein Lohnkostenzuschuss (Employment Credit) wird bei der Aufnahme einer gering bezahlten oder selbstständigen Beschäftigung für den Zeitraum eines Jahres gewährt. Schließlich werden Fort- und Weiterbildungen älterer Arbeitnehmer im Rahmen einer regulären Beschäftigung bezuschusst (Training Grant).

Zu den Erfolgen des Programms zählt vor allem die Rückführung von rund 250.000 Älteren in den Arbeitsmarkt. Als nützlichstes Instrument hat sich in diesem Zusammenhang der Employment Credit erwiesen, der von der Zielgruppe stark beansprucht wurde. Dieser ist als eine Form der Lohnsubventionierung jedoch auch das Ziel von Kritik an diesem Programm. Evaluationen ergaben, dass ältere Arbeitnehmer nach dem Auslaufen der Lohnsubvention in die Gefahr einer erneuten Arbeitslosigkeit geraten.

„Age Positive“ ist eine breit angelegte, öffentlichkeitswirksame Kampagne der Regierung, die vor allem bei Arbeitgebern für die Vorzüge einer altersgemischten Belegschaft wirbt. Aber auch die Interessen der Arbeitnehmer selbst werden durch die Kampagne angesprochen und für deren Unterstützung geworben.



Initiative der Arbeitgeber

Von Seiten der Arbeitgeber geht in Großbritannien bereits seit Mitte der 90er Jahre eine bemerkenswerte Initiative aus, das „Employers Forum on Age“. Ziel ist es, Unternehmen für die Bedeutung altersgemischter Belegschaften zu sensibilisieren und sie mit konkreten Hilfestellungen zu unterstützen. Daneben nimmt das Forum durch die Mitgliedschaft in politischen Gremien und die kontinuierliche Kampagnen- und Lobbyarbeit Einfluss auf die politischen und rechtlichen Entscheidungsprozesse. Das nötige Gewicht hierfür erhält das Forum durch sein Mitgliedernetzwerk, dem große und namhafte britische Unternehmen angehören.

Bürgerschaftliches Engagement

Die Bemühungen von staatlicher und privater Seite, den Verbleib älterer Arbeitnehmer im Erwerbsleben zu erleichtern, ergänzen Ansätze zur Förderung der Freiwilligenarbeit und des bürgerschaftlichen Engagements als Möglichkeit, die Potenziale älterer Menschen für die Gesellschaft zu nutzen.

Generell besitzt die Freiwilligenarbeit in Großbritannien seit jeher großes Ansehen und eine ausgeprägte Tradition. Dennoch ist die Engagementbereitschaft der über 65-Jährigen erstaunlich gering, was nicht zuletzt durch Probleme

mit dem Versicherungsschutz bei der Ausübung ehrenamtlicher Tätigkeiten bedingt ist. Hier sieht die britische Regierung einen zentralen Ansatzpunkt zur Förderung des bürgerschaftlichen Engagements Älterer.

Auf dem richtigen Weg

Die geschilderten Initiativen und Strategien zeigen, dass in Großbritannien eine hohe Wertschätzung der Potenziale älterer Bürger festzustellen ist. Dennoch besteht weiterhin Handlungsbedarf. Zwar kann die britische Regierung Erfolge bei der Reintegration Älterer in den Arbeitsmarkt aufweisen. Eine Gesamtstrategie, die eine längere Erwerbstätigkeit fördert und hierbei auch das Älterwerden am Arbeitsplatz mit berücksichtigt, zeichnet sich bisher jedoch nicht ab.

Ein Leben lang beschäftigt

Thesen für ein aktives Altern in Wirtschaft
und Gesellschaft

Dr. Stefan Empter





Der Carl Bertelsmann-Preis 2006 will tragfähige Orientierungslinien für die Entwicklung hin zu einer Gesellschaft aufzeigen, in der Beschäftigung keine Frage des Alters ist. Dass hierfür erhebliche Anstrengungen auf allen gesellschaftlichen Feldern und Ebenen erforderlich sind, verdeutlichen nachstehende Thesen zur Diskussion.

1. Uns geht nicht die Arbeit aus.

In Deutschland herrscht die öffentliche Meinung vor, dass die Arbeit immer weniger wird. Viele glauben, das Arbeitsvolumen sei eine nicht zu beeinflussende Größe, und vorschnell wird daraus ein Gegensatz zwischen der Beschäftigung Älterer und Jüngerer konstruiert. Auf dieser Fehleinschätzung basierte die lange Zeit vorherrschende Politik der Frühverrentung. Unbeabsichtigte Folge: Das gesamtwirtschaftliche Produktionspotenzial nimmt ab. Aufgebautes Wissen und Können werden entwertet, höhere Sozialausgaben müssen über höhere Lohnnebenkosten finanziert werden – letztlich wird so die Nachfrage nach Arbeitskräften verringert.

Länder mit einer höheren Erwerbsquote Älterer und einer entsprechend niedrigeren Abgabenbelastung weisen in aller Regel quer über alle Altersgruppen eine geringere Arbeitslosigkeit und ein höheres Wirtschaftswachstum auf.

2. Beschäftigung ist mehr als Arbeit für Geld.

Jenseits der klassischen Erwerbsarbeit entwickeln sich vielfältige Formen einer sinnstiftenden und produktiven Beschäftigung. Gemeinschaftsbezogene Tätigkeiten vom bürgerschaftlichen Engagement bis hin zur Erziehungs- und Familienarbeit sind der „soziale Kitt“ einer modernen Gesellschaft. Doch bürgerschaftliches Engagement ist kein Substitut für bezahlte Arbeit. Die Vorstellung, arbeitslose Menschen in nennenswertem Umfang für ein freiwilliges bürgerschaftliches Engagement zu aktivieren, ist nicht realistisch. Denn es sind mehrheitlich die beruflich aktiven Personen, die sich auch noch gesellschaftlich engagieren. Ohne den florierenden Kern einer sich dynamisch entwickelnden Erwerbsarbeit wird ein Land seinen Bürgern dauerhaft keine attraktiven Lebensperspektiven bieten können.

3. Nur ein Paradigmenwechsel kann längere Tätigkeitsbiografien fördern.

In Deutschland sind eine Reihe von Veränderungen an den institutionellen Rahmenbedingungen für die Beschäftigung Älterer vorgenommen worden – wie der Abbau von finanziellen Anreizen zur Frühverrentung oder die Anhebung des gesetzlichen Renteneintrittsalters. Weitere Schritte sind notwendig, um ein konsistentes

und „altersneutrales“ Regelwerk für den Arbeitsmarkt zu schaffen.

Staaten wie die Niederlande oder Finnland haben einen erfolgreichen „Turnaround“ hin zu längeren Tätigkeitsbiografien für Ältere eingeleitet; Staaten wie Schweden oder die Schweiz haben traditionell eine „Kultur der Altersarbeit“. Solche Erfolge zeigen, dass es auch bei uns weitergehender Weichenstellungen bedarf.

4. Wir brauchen ein neues Altersbild und eine kreative, lebensphasengerechte Organisation der Arbeit.

Bis ins Alter einen aktiven Beitrag leisten zu können – diese Möglichkeit wünscht sich die Mehrheit der Menschen. Eine „Kultur der Altersbeschäftigung“ sollte daher zum Dreh- und Angelpunkt in der öffentlichen Kommunikation werden. Nur so können anstehende Reformen als das Eröffnen von Chancen statt als Angriff auf überkommene Besitzstände begriffen werden. Ein solcher Mentalitätswandel, wie er z. B. in Australien und Neuseeland in Gang gesetzt wurde, hat sich als wesentliche Grundlage für Reformen in Wirtschaft und Gesellschaft erwiesen.

Eine Verlängerung der Tätigkeitsbiografien muss die biologischen, psychischen und sozialen Prozesse des Alterns berücksichtigen. Nicht nur der Ausstieg bzw. der Übergang in nachberufliche Beschäftigungsformen ist flexibler zu organisieren. Genauso kreativ müssen die Gestaltungsmöglichkeiten für das mittlere Lebensalter sein, um Zeit für die Erziehung von Kindern oder Pflege der Eltern zu ermöglichen oder um mittels einer neuen Arbeitsteilung zwischen Jung und Alt die spezifischen Kompetenzen der Generationen besser nutzen zu können.

5. Aufgabe der Politik ist es, die Agenda zu setzen und eine konsistente Strategie zu entwickeln.

Die Arbeitsmarktpolitik mit der Wiedereingliederung älterer Arbeitsloser durch Qualifizierungsmaßnahmen, Lohnzuschüsse und intensive Vermittlungstätigkeit der Arbeitsverwaltung ist

notwendig, setzt aber zu spät an. Wichtiger wäre es, Ältere erst gar nicht zu den Hauptbetroffenen von Arbeitslosigkeit werden zu lassen. Zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit haben auch andere Politikbereiche – insbesondere die Bildungs- und die Gesundheitspolitik – ihren Beitrag zu leisten. So sollte z. B. die Förderung des lebenslangen Lernens und der gesundheitlichen Fitness schon in jüngeren Jahren einsetzen und nicht erst gegen Ende des Berufslebens. Um die Konsistenz von Reformen und Fördermaßnahmen auf den verschiedenen Politikfeldern zu gewährleisten, sind quer über die Ressorts einvernehmliche Zielvorstellungen notwendig, die den ressortspezifischen Maßnahmen Orientierung geben und die Aufgabenverteilung festlegen.

6. Aufgabe der Tarifparteien ist es, Rahmenbedingungen für Beschäftigung Älterer attraktiver zu machen.

Die Tarifparteien beginnen, sich mit dem Abbau von Fehlanreizen zur Frühverrentung zu arrangieren. Zukünftig müssen sie mit einer Umgestaltung der Tarifvereinbarungen und der Rückführung des Senioritätsprinzips noch stärker dazu beitragen, dass Entlohnung und Produktivität bei fortschreitendem Alter im Einklang bleiben. Entgeltsicherungsklauseln, die auf einen Abgruppierungsschutz hinauslaufen, altersabhängiger Lohnzuwachs und mit dem Alter steigende Kündigungsfristen kommen zwar den beschäftigten Älteren zugute; sie verteuern aber deren Arbeit und vermindern damit ihre Chancen auf eine Wiedereingliederung in den regulären Arbeitsmarkt, wenn sie arbeitslos werden. Aufgabe der Tarifparteien ist es auch, mit innovativen Arbeitszeitmodellen die kontinuierliche berufliche Weiterbildung zu fördern und dafür zu sorgen, dass diese nicht schon bei 40-Jährigen endet. Mehr Kreativität ist auch bei der Entwicklung tariflicher Rahmenbedingungen gefragt, die zukünftig fließende Übergänge vom Erwerbsleben in die Nacherwerbsphase ermöglichen.



7. Aufgabe der Unternehmen ist es, durch demographiebewusstes Personalmanagement Zukunftschancen zu schaffen.

Die Unternehmen müssen sich darauf einstellen, dass sie sich in Zukunft mit einer älteren Belegschaft als heute am Markt behaupten müssen. Denn der Nachwuchs wird knapper; und die Sozialsysteme werden die Trennung von älteren Mitarbeitern nicht mehr so wie bisher mitfinanzieren. Das macht Innovationen bei Arbeitsorganisation, Arbeitszeitmustern sowie beruflicher Qualifizierung und Weiterbildung notwendig. Jetzt gilt es, die spätere Beschäftigungsfähigkeit der heute noch jüngeren Mitarbeiter ebenso im Blick zu haben wie die Integration der heute schon älteren Belegschaftsmitglieder.

8. Aufgabe des Einzelnen ist es, die eigene Tätigkeitsbiografie zu gestalten.

Die klassische Dreiteilung des Lebens – Ausbildung, Erwerbstätigkeit und wohlverdienter Ruhestand – hat sich zwar nicht grundsätzlich aufgelöst, die Erwerbsbiografie wird aber stärker individualisiert und häufiger unterbrochen. Die Planbarkeit des beruflichen und damit auch des privaten Lebens sinkt. Dies bringt Unsicherheiten und Risiken mit sich, aber auch mehr Wahlmöglichkeiten und Optionen. Für jeden Einzelnen wird es immer wichtiger, die eigene Laufbahn und Biografie aktiv in die Hand zu nehmen – also zum Unternehmer seiner eigenen Kompetenzen und Ressourcen zu werden – und so seine Beschäftigungsfähigkeit, Flexibilität und Mobilität systematisch zu entwickeln. So wie wir uns daran gewöhnen, in der Altersversorgung nicht mehr allein auf die Solidargemeinschaft zu setzen, sondern auch Eigenvorsorge zu treffen, so selbstverständlich muss es werden, aus eigener Verantwortung arbeits- und beschäftigungsfähig bis ins Alter zu bleiben.

Stimmen

aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft



Ernst Baumann
Vorstand für Personal- und
Sozialwesen der BMW Group

„Ältere Mitarbeiter haben wichtige Potenziale, die besonders ausgeprägt sind. Sie verfügen über eine tiefgehende Praxis, ein breites, betriebsspezifisches Wissen, über Routine, Urteilsfähigkeit und Qualitätsbewusstsein. Hinzu kommen ein ausgeprägtes Pflichtbewusstsein, Zuverlässigkeit und ein hohes Maß an Loyalität und Verantwortungsbewusstsein. Wissenschaftliche Studien zeigen, dass sich Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit nicht am Lebensalter festmachen lassen. Viel wichtiger sind Neugierde und die Bereitschaft, sich Neues anzueignen. Diese Bereitschaft gilt es also zu fördern.“



Dr. Peter Hanker
Sprecher des Vorstandes
der Volksbank Mittelhessen
und Vorstandsvorsitzender
Aktive Bürgerschaft e. V.

„Die staatliche Fürsorge in allen Lebenslagen ‚von der Wiege bis zur Bahre‘ kann aus bekannten Gründen nicht weiter geleistet werden, und dies wird mehr und mehr akzeptiert. Letztendlich sitzen wir alle im selben Boot: die Familien und die Singles, die Jungen und die Alten, der Staat und seine Bürger. Schon immer gab es Gruppen, die stärker rudern mussten, um gewollte oder unfreiwillige Ruhepausen anderer auszugleichen. Wenn nun andere Wege gefunden werden müssen, braucht es eine neue Verteilung der Aufgaben, Leistungen und Verantwortlichkeiten – ein modernes Verständnis von Bürgergesellschaft.“



Prof. Dr. Andreas Kruse
Direktor des Institutes für
Gerontologie der Universität
Heidelberg

„In unserer Gesellschaft wird vielfach das Argument vertreten, dass die veränderte Altersstruktur – unter sonst gleich bleibenden Rahmenbedingungen – nicht nur zu steigenden Lohnnebenkosten, sondern auch zu einer verringerten Innovationsfähigkeit führe, die die Absatzchancen auf einem globalisierten Markt gefährden und langfristig den Verlust der Konkurrenzfähigkeit des Wirtschaftsstandorts Deutschland zur Folge haben könne. Dabei wird nicht berücksichtigt, dass das höhere Lebensalter Innovationsfähigkeit und Kreativität nicht ausschließt, sondern dass diese – im Falle günstiger Entwicklungsbedingungen im Lebenslauf – bis in das hohe Lebensalter erhalten bleiben.“



Dr. Heike Maria Kunstmann
Hauptgeschäftsführerin des
Arbeitgeberverbandes
Gesamtmetall

„Deutschland braucht in der Summe mehr rentable Arbeitsplätze und dazu wiederum mehr Wachstumsdynamik. Denn von allein wird sich unser Problem nicht lösen. Es gibt längst unternehmerische Handlungsoptionen, der mittelfristig drohenden Kräfteknappheit zu entkommen, ohne die Beschäftigungsquote der Älteren nachhaltig zu erhöhen. An erster Stelle steht die Verlagerung von Wertschöpfung ins Ausland. [...] Eine an der demographischen Herausforderung ausgerichtete Tarifpolitik muss daher in allererster Linie dafür sorgen, Arbeit in Deutschland zu halten. Die Stichworte sind längst bekannt, aber immer noch unersetzlich. Sie lauten: Kostenstabilität und mehr Betriebsnähe.“



Franz Müntefering
Bundesminister für Arbeit und
Soziales

„Vor Politik, Wirtschaft und Gesellschaft liegen gewaltige Aufgaben: Eine ist, auch den Älteren die Chancen auf Arbeit zu eröffnen, die sie verdienen und von denen wir alle profitieren. Die Älteren können was. Sie werden gebraucht. Leicht ist das nicht zu erreichen. Demographische Entwicklungen wie heute bei Rahmenbedingungen wie heute gab es noch nie. Die Lehrbücher sind schmal. Angst machen gilt aber nicht und ist auch nicht nötig. Diese Gesellschaft mit den sich verändernden Strukturen ist leistungsstark und zukunftsfähig. Und unser Land hat alle Potenziale. Um sie zu nutzen, muss man aber säen – und zwar rechtzeitig. Sonst fällt übermorgen die Ernte aus.“



Hubertus Schmoldt
Vorsitzender der Industrie-
gewerkschaft Bergbau, Chemie,
Energie

„Die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind in unterschiedlichen Lebensphasen sehr ungleich durch die Arbeit beansprucht. Die Jüngeren müssen gegenwärtig Beruf, Karriere, Familie und Kinder in einem vergleichsweise kleinen Zeitraum ihres Lebens zur Übereinstimmung bringen. Den Älteren hingegen steht eine ausgedehnte Phase des Ruhestandes ohne gesellschaftliche Aufgaben und Pflichten offen. Um Entlastung zu schaffen, muss die Lebensarbeitszeit neu gestaltet werden. Es wäre wünschenswert, wenn die Beschäftigung stärker an den Lebenszyklen ausgerichtet würde. Die altersgerechte Gestaltung von Arbeit und Leben jenseits der Arbeit müsste variabler, differenzierter und durchlässiger sein.“



Vladimir Špidla
EU-Kommissar für Beschäftigung,
soziale Angelegenheiten und
Chancengleichheit

„Die Veränderungen in der Bevölkerungsstruktur werden ernsthafte Auswirkungen für alle Mitgliedstaaten mit sich bringen. Der Rückgang an Arbeitskräften wird einen Einfluss auf den Arbeitsmarkt haben – die wahre Herausforderung liegt jedoch darin, die zukünftige finanzielle Nachhaltigkeit der sozialen Sicherheitssysteme für die schnell anwachsende Bevölkerungsgruppe der über 65-Jährigen zu gewährleisten. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen die Mitgliedstaaten an eine gemeinsame Vision glauben und geschlossen handeln. Ziel ist es, weg von einer unkoordinierten Vorgehensweise hinsichtlich gesellschaftlicher Alterung, hin zu umfassenden, in die Zukunft gerichteten Strategien zu gehen, die das gesamte Potenzial aller Altersgruppen umfassen.“



Jürgen R. Thumann
BDI-Präsident

„Der beste Weg zur Steigerung der Erwerbstätigkeit Älterer ist eine insgesamt erfolgreiche Arbeitsmarktpolitik. Internationale Vergleiche belegen, dass in beschäftigungspolitisch erfolgreichen Ländern die Erwerbsbeteiligung Älterer wesentlich höher ist. In diesen Ländern haben sich die Beschäftigungschancen älterer und junger Menschen gleichzeitig verbessert. Damit der Beschäftigungsgrad von Älteren wieder steigt, müssen insbesondere die Rahmenbedingungen für mehr Beschäftigung insgesamt verbessert werden. Das verlangt eine umfassende Strategie. Diese sollte bestehen aus: einer Deregulierung des Arbeitsrechts, einer aktivierenden Arbeitsmarktpolitik, einer verbesserten Aus- und Weiterbildung, einer Beschäftigung fördernden Tarifpolitik und einer Senkung der Personalzusatzkosten durch Ausgaben reduzierende Strukturreformen der Sozialversicherung.“

Literaturverzeichnis

„Altenrepublik Deutschland?“

Andreas Esche, Martin Genz,
Hans-Jörg Rothen

- _ Mai, Ralf. *Die Alten der Zukunft – Eine bevölkerungsstatistische Analyse*. Opladen, 2003.
- _ Schimany, Peter. *Die Alterung der Gesellschaft – Ursachen und Folgen des demographischen Umbruchs*. Frankfurt am Main 2003.
- _ Statistisches Bundesamt (Hrsg.). *Bevölkerung Deutschlands bis 2050 – 10. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung*. Wiesbaden 2003.

Die Arbeitsmarktmisere Älterer in Deutschland

Eric Thode

- _ Brüssig, Martin, Matthias Knuth und Oliver Schweer. Arbeitsmarktpolitik für ältere Arbeitslose. Erfahrungen mit „Entgeltsicherung“ und „Beitragsbonus“. *IAT-Report 2006-02*. Institut für Arbeit und Technik, Gelsenkirchen 2006.
- _ Deutsche Bundesbank. „Demographische Belastungen für Wachstum und Wohlstand in Deutschland“. *Monatsbericht 12 2004*. 15 – 30.
- _ Eichhorst, Werner. Beschäftigung Älterer in Deutschland: Der unvollständige Paradigmenwechsel. *IZA Discussion Paper No. 1985*, Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit, Bonn 2006.
- _ Fuchs, Johann, Peter Schnur und Gerd Zika. Besserung langfristig möglich. *IAB Kurzbericht Nr. 24*, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nürnberg 2005.
- _ Knuth, Matthias, Renate Büttner und Martin Brüssig. Ein längeres Arbeitsleben für alle? *IAT-Report 2006-01*. Institut für Arbeit und Technik, Gelsenkirchen 2006.
- _ Kraatz, Susanne, Thomas Rhein und Cornelia Sproß. Bei der Beschäftigung Älterer liegen andere Länder vorn. *IAB Kurzbericht Nr. 5*, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nürnberg 2006.
- _ OECD. *Employment Outlook 2006*. Paris 2006.
- _ Promberger, Markus und Christina Wübbeke. Pro und Contra Rente mit 67. *IAB Kurzbericht Nr. 8*, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nürnberg 2006.

Bildungspotenziale einer alternden Gesellschaft

Dr. Christof Eichert / Christian Hasiewicz

- _ *Bildung in Deutschland – Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Bildung und Migration*. Hrsg.: Konsortium Bildungsberichterstattung im Auftrag der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland und des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Bielefeld 2006.
- _ Brüssig, Martin (2005): *Die „Nachfrageseite des Arbeitsmarktes“ – Betriebe und die Beschäftigung Älterer im Lichte des IAB-Betriebspanels 2002*. Gelsenkirchen 2005.
- _ Fuchs, Johann und Doris Söhnlein. „Voraus-schätzung der Erwerbsbevölkerung bis 2050“. *IAB-Forschungsbericht 2 / 2005*. 16.
- _ Heimer, Andreas, Henrike Mohr und Heimfrid Wolff. *Alters- und Alternsgerechte Qualifizierung und Beschäftigung – eine Herausforderung für die Bildungswerke der Wirtschaft*. Basel 2001.
- _ Kliegel, Matthias. „Die kognitive Leistungsfähigkeit im mittleren und höheren Erwachsenenalter aus der Perspektive der Gerontopsychologie“. *Generation 60plus – tauglich für die Arbeitswelt 2020?* Hrsg. Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung. Köln 2006.
- _ Rosenblatt, B.v. / Picot, S.: *Freiwilligenarbeit, ehrenamtliche Tätigkeit und bürgerschaftliches Engagement. Überblick über die Ergebnisse*. Repräsentative Erhebung im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Infratest Burke. München 1999.
- _ Schröder, Helmut und Reiner Gilberg. *Weiterbildung im demographischen Wandel*. Bielefeld 2005.
- _ Staudinger, Ursula M. *Entwicklung und Bildung ein Leben lang gestalten – Vortrag zur Eröffnung des Jacobs Center for Lifelong Learning and Institutional Development am 22.10.2003*. Bremen 2003.
www.iu-bremen.de/news/iubnews/01823/
(Download am 13.06.2006)

Älter werden im Betrieb

Andreas Heyer, Detlef Hollmann,
Mirjam Stierle

- _ Badura, Bernhard, Henner Schellschmidt und Christian Vetter. *Fehlzeiten-Report 2005*. Berlin 2006.
- _ Bertelsmann Stiftung / Hans-Böckler-Stiftung. *Zukunftsfähige betriebliche Gesundheitspolitik*, Gütersloh 2004.
- _ Bundesministerium für Arbeit. *Unfallverhütungsbericht Arbeit 2004*. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Dortmund 2006.
- _ Heyer, Andreas. Sozialnetz Hessen. *Im Internet verfügbar* unter <http://www.sozialnetz.de/ca/wu/vgi/>
- _ Ilmarinen, Juhani und Jürgen Tempel. *Arbeitsfähigkeit 2010*. VSA Hamburg 2005.
- _ INQA. *Was ist gute Arbeit? – Anforderungen aus Sicht von Erwerbstätigen*. Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Berlin 2006.
- _ Ulich, Eberhard. *Arbeitspsychologie*. Zürich, Stuttgart 2001.
- _ Informationen zum Deutschen Präventionspreis 2005 unter www.deutscher-praeventionspreis.de

Erfolgreich, gerade mit älteren Arbeitnehmern

André Schleiter

- _ Adenauer, Sibylle. „Die Potenziale älterer Mitarbeiter im Betrieb erkennen und nutzen“. *Angewandte Arbeitswissenschaft* Heft 172 2002. 19 – 34.
- _ Bertelsmann Stiftung und Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.). *Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis*. Gütersloh 2003.
- _ Buck, Hartmut und Alexander Schletz (Hrsg.). *Wege aus dem demographischen Dilemma durch Sensibilisierung, Beratung und Gestaltung*. Stuttgart 2001.
- _ Eckardstein, Dudo von. „Demographische Verschiebungen und ihre Bedeutung für das Personalmanagement.“ *Zfo Zeitschrift Führung + Organisation*. Heft 3 2004. 128 – 135.
- _ Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA). *„Demographischer Wandel und Beschäftigung. Plädoyer für neue Unternehmensstrategien*. Memorandum. Dortmund 2005.

Bürgerschaftliches Engagement in der zweiten Lebenshälfte

Dr. Gerd Placke, Birgit Riess

- _ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. *Freiwilliges Engagement in Deutschland. Ergebnisse einer repräsentativen Trenderhebung zu Ehrenamt, freiwilligem und bürgerschaftlichem Engagement*. Durchgeführt im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Vorgelegt von TNS Infratest Sozialforschung. Thomas Gensicke, Sybille Picot, Sabine Geiss, München 2005.
- _ Enquete-Kommission „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“, Deutscher Bundestag (Hrsg.). *Bericht. Bürgerschaftliches Engagement: Auf dem Weg in eine zukunfts-fähige Bürgergesellschaft*. Opladen 2002.
- _ Kistler, Ernst, Thomas Rauschenbach. „Ehrenamt und Erwerbsarbeit – Forschungsfragen und Methodenprobleme“. *WSI Mitteilungen*. 3. 2001. 151 – 156.
- _ Schumacher, Ulrike. „Kombinationen von bürgerschaftlichem Engagement und Erwerbsarbeit. Zur Rolle freiwilliger Tätigkeiten in der Krise der Arbeitsgesellschaft“. Hrsg. Sandra Kotlenga, Barbara Nägele, Nils Pagels, Bettina Ross. *Arbeit(en) im Dritten Sektor. Europäische Perspektiven*. Mösslingen-Talheim 2005. 188 – 200.

Active Aging: Auf dem Weg zu einem positiven Leitbild

Dr. Jens U. Prager, Dr. Ulrich Schoof

- _ European Commission. *Towards a Europe for all Ages – Promoting Prosperity and Inter-generational Solidarity*, COM (1999), Brüssel.
- _ Havinghurst, Robert J. „Flexibility and the Social Roles of the Retired“. *American Journal of Sociology* (59) 1963. 309-311.
- _ Pfeiffer, E. (Hrsg.). *Successful Aging: A Conference Report*. Durham, NC, Duke University 1974.
- _ Rowe, John W. und Robert L. Kahn. „Human Aging: Usual and Successful“. *Science* (237) 1987. 143-149.
- _ Walker, Alan. „Active Ageing in Employment: Its Meaning and Potential“. *Asian Pacific Review* (13) 1 2006.
- _ World Health Organization (WHO). *Active Ageing. A Policy Framework*. Geneva 2002.

Ausgewählte Publikationen der Bertelsmann Stiftung

_ Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)

Älter werden – aktiv bleiben

Beschäftigung in Wirtschaft und Gesellschaft

Carl Bertelsmann-Preis 2006

1. Auflage 2006, 250 Seiten

Euro 30,- / sFr. 52,40

ISBN-10: 3-89204-906-8

ISBN-13: 978-3-89204-906-7

_ Jens U. Prager, André Schleiter (Hrsg.)

Länger leben, arbeiten und sich engagieren

Chancen werteschaftender Beschäftigung

bis ins Alter

1. Auflage 2006, 250 Seiten

Euro 30,- / sFr. 52,40

ISBN-10: 3-89204-913-0

ISBN-13: 978-3-89204-913-5

Verlag Bertelsmann Stiftung

Postfach 103, 33311 Gütersloh

Telefon 0 52 41 81 81 175

Telefax 0 52 41 81 81 931

sabine.reimann@bertelsmann.de

www.bertelsmann-stiftung.de/verlag

Wirtschaft, Soziales und Demographischer Wandel

_ Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)

Älter werden – aktiv bleiben

Beschäftigung in Wirtschaft und Gesellschaft

Carl Bertelsmann-Preis 2006

1. Auflage 2006, 250 Seiten

ISBN-10: 3-89204-906-8

ISBN-13: 978-3-89204-906-7

_ Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)

Bundesländer im Fokus

ISBN-10: 3-89204-888-6

ISBN-13: 978-3-89204-888-6

_ Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)

Demographie-Kompendium

Von der Analyse zur Umsetzung

erscheint im Oktober 2006, ca. 400 Seiten

ISBN-10: 3-89204-891-6

ISBN-13: 978-3-89204-891-6

_ Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)

*Demographie konkret – Ein Prozessleitfaden
für Kommunen*

erscheint im Oktober 2006, ca. 70 Seiten

ISBN-10: 3-89204-871-1

ISBN-13: 978-3-89204-871-8

_ Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)

*Demographie konkret – Handlungsansätze
für die kommunale Praxis*

2004, 114 Seiten

ISBN-10: 3-89204-850-9

ISBN-13: 978-3-89204-850-3

_ Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)

*Demographie konkret – Seniorenpolitik
in den Kommunen*

1. Auflage 2006, 100 Seiten

ISBN-10: 3-89204-860-6

ISBN-13: 978-3-89204-860-2

_ Bertelsmann Stiftung (ed.)

*Fostering Youth Employment – Current Situation
and Best Practices*

International Reform Monitor Special Issue

2006

Ausgabe 10/11 2006

2006, 108 Seiten

ISBN-10: 3-89204-916-5

ISBN-13: 978-3-89204-916-6

- _ Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)
Internationaler Reformmonitor
Sozialpolitik – Arbeitsmarktpolitik – Tarifpolitik
Ausgabe 10/11 2006
erscheint im Oktober 2006, ca. 150 Seiten
ISBN-10: 3-89204-779-0
ISBN-13: 978-3-89204-779-7
- _ Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)
Junge Generation und Arbeit
Chancen erkennen – Potenziale nutzen
Carl Bertelsmann-Preis 2005
1. Auflage 2005, 196 Seiten
ISBN-10: 3-89204-799-5
ISBN-13: 978-3-89204-799-5
- _ Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)
Moderne Regulierung am Arbeitsmarkt
Ziele, Strukturen und Verfahren im
internationalen Vergleich
erscheint im Dezember 2006, ca. 180 Seiten
ISBN-10: 3-89204-889-4
ISBN-13: 978-3-89204-889-3
- _ Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)
Schuldenmonitor 2006
Von der Haushaltsnotlage zur Nachhaltigkeit
erscheint im November 2006, ca. 200 Seiten
ISBN-10: 3-89204-892-4
ISBN-13: 978-3-89204-891-3
- _ Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)
Strategien gegen den Fachkräftemangel
Band 2: Betriebliche Optionen und Beispiele
1. Auflage 2002, 128 Seiten
ISBN-10: 3-89204-650-6
ISBN-13: 978-3-89204-650-9
- _ Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)
Vorsorgereport
Private Alterssicherung in Deutschland
2003, 208 Seiten
Herunterzuladen unter:
www.bertelsmann-stiftung.de/verlag
- _ Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)
Wegweiser Demographischer Wandel 2020
Analysen und Handlungskonzepte für Städte
und Gemeinden
1. Auflage 2006, 206 Seiten
ISBN-10: 3-89204-875-4
ISBN-13: 978-3-89204-875-6
- _ Bertelsmann Stiftung, Bundesvereinigung der
Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.)
Beschäftigungschancen für ältere Arbeitnehmer
Internationaler Vergleich und Handlungs-
empfehlungen
3. Auflage 2005, 230 Seiten
ISBN-10: 3-89204-740-5
ISBN-13: 978-3-89204-740-7
- _ Bertelsmann Stiftung
Bundesvereinigung der Deutschen Arbeit-
geberverbände (Hrsg.)
Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern
Strategien und Beispiele für die
betriebliche Praxis
3. Auflage 2005, 184 Seiten
ISBN-10: 3-89204-738-3
ISBN-13: 978-3-89204-738-4
- _ Bertelsmann Stiftung, Bundesanstalt für Arbeit,
Deutscher Landkreistag, Deutscher Städtetag,
Deutscher Städte- und Gemeindebund (Hrsg.)
Handbuch Steuerung der Arbeitsmarktpolitik
Prinzipien, Methoden und Instrumente
2. Auflage 2003, 212 Seiten
ISBN-10: 3-89204-684-0
ISBN-13: 978-3-89204-684-4
- _ Bertelsmann Stiftung, Bundesanstalt für
Arbeit, Deutscher Landkreistag, Deutscher
Städtetag, Deutscher Städte- und Gemeinde-
bund (Hrsg.)
*Handbuch zur Kooperation von Arbeitsämtern
und Kommunen*
Gemeinsam für die Integration in den
Arbeitsmarkt
Texte, Beispiele, Materialien
2001, 172 Seiten
Herunterzuladen unter:
www.bertelsmann-stiftung.de/verlag

- _ Werner Eichhorst, Eric Thode
Strategien gegen den Fachkräftemangel
Band 1: Internationaler Vergleich
1. Auflage 2002, 128 Seiten
ISBN-10: 3-89204-649-2
ISBN-13: 978-3-89204-649-3
- _ Stefan Empter, Frank Frick (Hrsg.)
System Arbeitsmarkt
Chancen für eine Reform des Arbeitsrechtes
1. Auflage 2006, 200 Seiten
ISBN-10: 3-89204-867-3
ISBN-13: 978-3-89204-867-1
- _ Stefan Empter, Frank Frick, Robert Vehrkamp (Hrsg.)
Auf dem Weg zu moderner Regulierung
Eine kritische Bestandsaufnahme
1. Auflage 2005, 218 Seiten
ISBN-10: 3-89204-866-5
ISBN-13: 978-3-89204-866-4
- _ Georg Milbradt, Johannes Meier (Hrsg.)
Die demographische Herausforderung – Sachsens Zukunft gestalten
Ergebnisse des Demographie-Gipfels von Bertelsmann Stiftung und Sächsischer Staatskanzlei
1. Auflage 2004, 174 Seiten
ISBN-10: 3-89204-793-6
ISBN-13: 978-3-89204-793-3
- _ Jens U. Prager, André Schleiter (Hrsg.)
Länger leben, arbeiten und sich engagieren
Chancen werteschaaffender Beschäftigung bis ins Alter
1. Auflage 2006, 250 Seiten
ISBN-10: 3-89204-913-0
ISBN-13: 978-3-89204-913-5
- _ Jens U. Prager, Clemens Wieland (Hrsg.)
Duales Ausbildungssystem – Quo Vadis?
Erscheint im Oktober 2006, ca. 250 Seiten
ISBN-10: 3-89204-886-X
ISBN-13: 978-3-89204-868-2
- _ Jens U. Prager, Clemens Wieland (Hrsg.)
Von der Schule in die Arbeitswelt
Bildungspfade im europäischen Vergleich
1. Auflage 2005, 160 Seiten
ISBN-10: 3-89204-868-1
ISBN-13: 978-3-89204-868-8
- _ Renate Schmidt, Liz Mohn (Hrsg.)
Familie bringt Gewinn
Innovation durch Balance von Familie und Arbeitswelt
2004, 201 Seiten
Herunterzuladen unter:
www.bertelsmann-stiftung.de/verlag
- _ Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)
Internationales Standort-Ranking 2006
Wachstum und Beschäftigung
erscheint im Oktober 2006, ca. 200 Seiten
ISBN-10: 3-89204-887-8
ISBN-13: 978-3-89204-887-9
- _ Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)
Das Standard-Kosten-Modell in Deutschland
Ein Baustein moderner Regulierung
erscheint im Dezember 2006, ca. 160 Seiten
ISBN-10: 3-89204-885-1
ISBN-13: 978-3-89204-885-5

Weblinks zum Thema aus ausgewählten Ländern

Australien

- _ **Productive Ageing Centre**
Initiative zur Förderung des Engagements Äterer in Wirtschaft und Gesellschaft.
www.productiveageing.com.au
- _ **Business, Work and Ageing (BWA)**
Organisation, die Unternehmen und die Regierung bei der Entwicklung von Strategien zum Umgang mit der Bevölkerungsalterung unterstützt.
<http://www.businessworkageing.org/>
- _ **The National Strategy for an Ageing Australia**
Nationales Aktionsprogramm des Department of Health and Ageing zum Umgang mit einem alternden Australien.
<http://www.health.gov.au/internet/wcms/publishing.nsf/Content/ageing-of-foa-agepolicy-nsaa-nsaa.htm>

Dänemark

- _ **Danish National Institute of Social Research / Socialforskningsinstituttet (SFI)**
Das SFI beschäftigt sich u.a. mit Aktivierungsstrategien für ältere Arbeitnehmer.
<http://www.sfi.dk/sw14574.asp>

Deutschland

- _ **Informationszentrum Sozialwissenschaften Bonn**
Das Bonner Institut stellt ein ausführliches Informationsangebot mit kommentierten Internetquellen zum Thema Alterung und Beschäftigung bereit.
<http://www.gesis.org/SocioGuide/Spezialthemen/aag/index.htm>
- _ **Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB)**
Informationsplattform zu arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitischen Aspekten des Arbeitsmarkts für Ältere.
<http://www.iab.de/asp/info/thema.asp>
- _ **Initiative Neue Qualität der Arbeit**
„INQA“ fokussiert den demographischen Wandel und das Älterwerden in Beschäftigung. Infos zum Thema ältere Arbeitnehmer und Arbeitswelt von morgen.
<http://www.inqa.de/Inqa/Navigation/Themen/demographischer-wandel.html>

Finnland

– Research Institute of the Finnish Economy (ETLA)

Der Link führt zur Abteilung „Labour market and education economics research“ des renommierten Forschungsinstitutes, das sich u. a. mit Active Ageing Policies beschäftigt.
<http://www.etla.fi/eng/tutkimushaku.php?id=1>

– Mehr Ältere in Beschäftigung

Wie Finnland auf den demographischen Wandel reagiert.
Aus dem Abschlussbericht des Finnischen Nationalprogramms „Älter werdende Arbeitnehmer“.
<http://www.inqa.de/Inqa/Navigation/root, did=117016,render=renderPrint.html>

– Government Institute for Economic Research (VATT)

Das Institut publiziert und forscht zu polit-ökonomischen Themen. Auf der Homepage finden sich unter der Rubrik „Discussion papers“ u. a. Aufsätze über Strategien zur Bekämpfung von Arbeitslosigkeit Älterer.
<http://www.vatt.fi/>

Großbritannien

– Active Ageing

Das Projekt aus Großbritannien beschäftigt sich mit der Möglichkeit, die Lebensqualität älterer Menschen durch verbesserte aktive Teilnahme an der Gesellschaft zu erhöhen.
http://www.strategy.gov.uk/work_areas/active_ageing/index.asp

– Centre for Economic Research on Ageing

Das Centre bietet eine breite Informationsbasis über die aktuelle politische Renten-debatte in Großbritannien an.
<http://www.ifs.org.uk/cera/>

Niederlande

– Netspar NL

Informationsnetzwerk mit Themenfokus auf die ökonomischen Auswirkungen der demographischen Alterung.
<http://www.netspar.nl/about/>

Schweiz

– Schweizer Staatssekretariat für Wirtschaft (seco)

Hier findet sich das vom seco im November 2005 veröffentlichte Dossier zum Thema Arbeitsmarktpartizipation älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.
<http://www.seco-admin.ch/themen/arbeit/seiten/00121/index.html?lang=de>

Schweden

– National Institute for the Study of Ageing and Later Life

Das Institut beschäftigt sich im Kern mit allen Aspekten des Alterns in der Gesellschaft.
<http://www.isv.liu.se/nisal?l=en>

USA

– National Council on Ageing

Die Seite mit Informationen rund um das Thema Altern gibt u. a. Auskunft zu Programmen, die sich mit der Weiterbeschäftigung und Aktivierung älterer Arbeitnehmer beschäftigen.
<http://www.ncoa.org/>

EU

– Eurofound

Eurofound ist eine Initiative der EU, die sich mit Arbeits- und Industriebeziehungen innerhalb der EU beschäftigt. Der Link führt zu einer Auswahl internationaler Organisationen, Regierungsbehörden und Institutionen zum Thema Alterung und Beschäftigung.
<http://www.eurofound.eu.int/events/fssdublin2004/ageingbibliography.htm>

_ Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)
Älter werden – aktiv bleiben
Beschäftigung in Wirtschaft und Gesellschaft
Carl Bertelsmann-Preis 2006
Gütersloh, 2006

Deutschland befindet sich in einem tiefgreifenden demographischen Wandel. Immer weniger und älter werdende Erwerbspersonen müssen die Anforderungen der zukünftigen Arbeitswelt bewältigen. Es ist an der Zeit, einen Paradigmenwechsel zu forcieren: hin zu längeren und differenzierteren Tätigkeitsbiografien mit einem positiven Leitbild des aktiven Alterns. Um der vorzeitigen Inaktivierung der Älteren entgegenzuwirken, bedarf es integrierter Anstrengungen auf unterschiedlichen gesellschaftlichen Feldern und Ebenen. In der Politik, bei den Tarifpartnern, in den Unternehmen und auch bei jedem Einzelnen muss ein Umdenken erfolgen.

Mit dem Carl Bertelsmann-Preis 2006 will die Bertelsmann Stiftung diese Entwicklung unterstützen: Der Richtungswechsel hin zu mehr wertschaffender Beschäftigung älterer Menschen in Wirtschaft und Gesellschaft soll neue Dynamik erhalten. In dieser Publikation werden Perspektiven und Lösungsansätze vorgestellt. Außerdem präsentieren wir die im Rahmen der internationalen Preisrecherche gefundenen „Best Practices“, die als Teile einer Gesamtstrategie des aktiven Alterns für Deutschland große Bedeutung haben können. Zum Abschluss kommen gesellschaftspolitische Akteure zu Wort, die erläutern, welche Aufgabe den Verantwortungsträgern für eine längere, aktivere wirtschaftliche und soziale Teilhabe Älterer zukommt und welche Konsequenzen sich daraus für die Gesellschaft ergeben.



_ Jens U. Prager, André Schleiter (Hrsg.)
Länger leben, arbeiten und sich engagieren
Chancen wertschaffender Beschäftigung
bis ins Alter
Gütersloh, 2006

Das negative Szenario einer ergrauenden, schrumpfenden Bevölkerung verstellt allzu leicht den Blick auf die Möglichkeiten, die mit dem Zuwachs an Kompetenzen und Erfahrungen im Laufe eines Lebens verbunden sein können. Die Menschen in Deutschland werden nicht nur älter – sie sind im fortgeschrittenen Alter heute oft vitaler und leistungsfähiger als je zuvor. Doch ihre Potenziale werden nur unzureichend genutzt. Die „Kultur der Frühverrentung“ hat unser gesellschaftliches Bild vom Menschen in der zweiten Lebenshälfte tief geprägt – und zu Mechanismen der Inaktivierung in der Berufswelt geführt, die nicht zukunftsfähig sind. Deutschland ist gefordert, einen Paradigmenwechsel hin zu längeren Tätigkeitsbiografien in allen Lebensbereichen zu vollziehen.

In dieser Publikation wird die Ausgangssituation der Älteren im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Leben analysiert. Experten aus Wissenschaft und Praxis skizzieren die Herausforderungen auf dem Weg in eine Tätigkeitsgesellschaft, in der Menschen auch im fortgeschrittenen Alter ihre Potenziale entfalten und eine aktive Rolle in Wirtschaft und Gesellschaft wahrnehmen können. Die Betrachtung wird abgerundet durch einen Blick auf andere Staaten, woraus sich erste Anregungen für die Diskussion hierzulande ergeben.



- _ **Agenda Moderne Regulierung**
www.moderne-regulierung.de
Ansprechpartner:
Frank Frick (+49 5241 81-81 253)
- _ **Aktion Demographischer Wandel**
www.aktion2050.de
Ansprechpartner:
Andreas Esche (+49 5241 81-81 333)
- _ **Balance von Familie und Arbeitswelt**
www.bertelsmann-stiftung.de
Ansprechpartner:
Rocco Thiede (+49 5241 81-81 217)
- _ **Bundesweite Initiative für Beschäftigung!**
www.initiative-fuer-beschaeftigung.de
Ansprechpartner:
Martina Helmcke (+49 5241 81-81 335)
- _ **Corporate Social Responsibility**
www.bertelsmann-stiftung.de
Ansprechpartner:
Birgit Riess (+49 5241 81-81 351)
- _ **Die Bundesländer im Standortwettbewerb**
www.bertelsmann-stiftung.de
Ansprechpartner:
Dr. Thorsten Hellmann (+49 5241 81-81 236)
- _ **Enterprise for Health**
www.enterprise-for-health.org
Ansprechpartner:
Detlef Hollmann (+49 5241 80-89 831)
- _ **Gesunde Arbeitswelten im Demographischen Wandel**
www.bertelsmann-stiftung.de
Ansprechpartner:
Andreas Heyer (+49 5241 80-40 311);
Detlef Hollmann (+49 5241 80-89 831)
- _ **Initiative für Beschäftigung OWL e. V.**
www.bertelsmann-stiftung.de
Ansprechpartner:
Martina Helmcke (+49 5241 81-81 335)
- _ **Internationales Netzwerk Unternehmenskultur**
www.bertelsmann-stiftung.de
Ansprechpartner:
Monique Lampe (+49 5241 80-89 871);
Gabriele Schöler (+49 5241 81-81 190)
- _ **Internationaler Reform-Monitor „Sozial-, Arbeitsmarkt- und Tarifpolitik“**
www.reformmonitor.org
Ansprechpartner:
Eric Thode (+49 5241 81-81 581)
- _ **Jugend und Arbeit**
www.bertelsmann-stiftung.de
Ansprechpartner:
Dr. Jens U. Prager (+49 5241 81-81 544);
Clemens Wieland (+49 5241 81-81 352)
- _ **Netzwerk Berufswahl-SIEGEL**
www.netzwerk-berufswahl-siegel.de
Ansprechpartner:
Dirk Bernhard Eilinghoff (+49 5241 81-81 391)
- _ **Neues Altern in der Stadt**
www.bertelsmann-stiftung.de
Ansprechpartner:
Birgit Ottensmeier (+49 5241 81-81 205)
- _ **Ökonomische Bildung online**
www.oebo.de
Ansprechpartner:
Clemens Wieland (+49 5241 81-81 352)
- _ **Zukunft der Beschäftigung**
www.bertelsmann-stiftung.de
Ansprechpartner:
Dr. Jens U. Prager (+49 5241 81-81 544)
- _ **Zukunftsfähiges Wirtschafts- und Sozialmodell**
www.bertelsmann-stiftung.de
Ansprechpartner:
Andreas Kleinsteuber (+49 5241 81-81 405);
Dr. Robert Vehrkamp (+49 5241 81-81 526)

Carl Bertelsmann-Preis

Werte schaffende Beschäftigung – ein Leben lang!

Die Bertelsmann Stiftung vergibt seit 1988 alljährlich den Carl Bertelsmann-Preis mit dem Ziel, innovative und exemplarische Lösungsansätze zu zentralen gesellschaftlichen Problemstellungen zu identifizieren, auszuzeichnen und damit der öffentlichen und politischen Diskussion neue Impulse zu geben. Die Idee zum Carl Bertelsmann-Preis geht auf den Stifter Reinhard Mohn zurück. Der mit 150.000 Euro dotierte Preis wird an Staaten, Institutionen oder Unternehmen verliehen, die sich durch beispielhafte Lösungen für zentrale gesellschaftspolitische Herausforderungen auszeichnen. Zur Vorbereitung der Preisträgerentscheidung führt die Bertelsmann Stiftung stets internationale Recherchen durch, die durch eine mit internationalen Experten besetzte Arbeitskommission begleitet werden.

Der Carl Bertelsmann-Preis 2006 ist dem Thema „Älter werden – aktiv bleiben. Beschäftigung in Wirtschaft und Gesellschaft“ gewidmet. Damit will die Bertelsmann Stiftung den in Deutschland erforderlichen Paradigmenwechsel forcieren und dem gesellschaftlichen Richtungswechsel hin zu mehr Werte schaffender Beschäftigung Älterer in Wirtschaft und Gesellschaft neue Impulse geben. Beschäftigung ist hierbei nicht nur unter rein ökonomischen – Wert schöpfenden –, sondern auch unter gesellschaftlichen – Wert schaffenden – Gesichtspunkten zu

definieren. Gleichmaßen muss ihre Bedeutung für den sozialen Zusammenhalt erkannt werden.

Ausgezeichnet werden solche Beispiele, mit denen es gelungen ist, die Rahmenbedingungen für die Erwerbsarbeit so zu gestalten, dass Produktivitätspotenziale länger genutzt und Erwerbsbiografien sinnvoll gestaltet werden können. Dies könnte Ausdruck darin finden, dass Versorgungsarbeit, Gemeinschaftsarbeit und Eigenarbeit in Kombination mit der Erwerbsarbeit als Werte schaffende Beschäftigung umgesetzt werden und dass es durch die Setzung geeigneter Rahmenbedingungen ermöglicht wird, alle Tätigkeitsformen lebenslang, nebeneinander und in wechselnder Intensität zu realisieren.

Erwerbsarbeit und gesellschaftliches Engagement – und dies ist der inhaltliche Kern des Carl Bertelsmann-Preises 2006 – sind somit zwei Seiten von Beschäftigung.

www.carl-bertelsmann-preis.de

Kurzporträt der Bertelsmann Stiftung



Die Bertelsmann Stiftung leistet konkrete Beiträge zur Lösung aktueller gesellschaftlicher Probleme. Ihre Arbeit wird von der Erkenntnis Reinhard Mohns geprägt, dass unternehmerisches Denken und Handeln entscheidend dazu beitragen, solche Lösungen zu entwickeln und erstarre Strukturen aufzulösen.

Die Stiftung wurde 1977 von Reinhard Mohn als gemeinnützige Stiftung gegründet und hält die Mehrheit der Kapitalanteile der Bertelsmann AG. Sie versteht sich als operative, konzeptionell arbeitende Einrichtung, will frühzeitig gesellschaftliche Problemfelder erkennen, weltweit nach den besten Lösungsansätzen suchen und exemplarische Lösungsmodelle im Dialog mit den Beteiligten bis zu ihrer praktischen Erprobung entwickeln und verwirklichen. Dabei arbeitet die Bertelsmann Stiftung national und international mit Partnern in wissenschaftlichen, staatlichen und privaten Institutionen zusammen.

Die Bertelsmann Stiftung ist eine operative Stiftung. Sie investiert ihr Budget ausschließlich in Projekte, die sie selbst konzipiert, initiiert und auch in der Umsetzung begleitet.



Die Projektarbeit konzentriert sich auf die vier Themenfelder Bildung, Wirtschaft und Soziales, Gesundheit sowie Internationale Verständigung. Darüber hinaus gibt es vier Kompetenzzentren zu den Themen Kommunen und Regionen, Kultur, Stiftungsentwicklung und Unternehmenskultur sowie themenfeldübergreifende Projekte zur Balance zwischen Familie und Arbeitswelt, zu Demographischem Wandel und zur Optimierung politischer Reformprozesse.

Rund 605 Millionen Euro hat die Bertelsmann Stiftung bisher in die Initiativen zur Weiterentwicklung der Bürgergesellschaft investiert. Derzeit beschäftigt sie rund 300 Mitarbeiter.

Ende 2004 hat der Stifter Reinhard Mohn die Führungs- und Organisationsstrukturen der Bertelsmann Stiftung neu geordnet. Durch die Übernahme beispielhafter Corporate Governance aus der Wirtschaft soll die Kontinuität der größten operativen Stiftung Deutschlands langfristig gesichert werden. Nach dem Vorbild erfolgreicher Aktiengesellschaften sind die Aufgaben von Präsidium und Kuratorium künftig getrennt und die jeweiligen Kompetenzen und Verantwortungsbereiche klar definiert. Danach fungiert das Präsidium seit dem 1. Januar 2005 als Vorstand; das Kuratorium wird als „Aufsichtsrat“ zum Beratungs- und Kontrollorgan. Mit der Optimierung der Organisationsstruktur durch die

Übernahme beispielhafter und erfolgreicher Corporate Governance von Unternehmen hat die Bertelsmann Stiftung die Weichen für die Zukunft gestellt.

Der Vorstand

Dem Vorstand der Bertelsmann Stiftung gehören an (Stand August 2006): Liz Mohn (stellvertretende Vorsitzende), Dr. Johannes Meier, Dr. Brigitte Mohn und Prof. Dr. Werner Weidenfeld.

Das Kuratorium

Das Kuratorium ist Beratungs- und Kontrollorgan, ähnlich einem Aufsichtsrat. Vorsitzender des Kuratoriums ist seit dem 1. Januar 2005 der Bildungsfachmann Prof. Dr. Ernst Buschor, der diesem Gremium seit Januar 2001 angehört. Das Kuratorium besteht derzeit aus 14 Mitgliedern. Es setzt sich zusammen aus dem Aufsichtsratsvorsitzenden der Bertelsmann AG, dem Vorstandsvorsitzenden der Bertelsmann AG, acht bis zwölf weiteren Persönlichkeiten, die durch ihre Tätigkeit ein besonderes Interesse und praktischen Bezug zu den Aufgaben der Stiftung nachgewiesen haben und über Führungserfahrung und Verständnis für die Fortschreibung von Ordnungssystemen verfügen, sowie Liz Mohn und Reinhard Mohn.

Das Kuratorium der Bertelsmann Stiftung bildet die Jury des jährlichen Carl Bertelsmann-Preises.

Impressum

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
Telefon +49 5241 81-0
Fax + 49 5241 81-81 999
www.bertelsmann-stiftung.de

Redaktion
Volker Oetzel
Dr. Jens U. Prager

Art Direction
Heike van Meegdenburg

Gestaltung
A.Dreiplus, Gütersloh

Fotos
Veit Mette, Bielefeld
Marcus Vogel, Hamburg
Siegmann, Bielefeld
Dr. Peter Hanker: Aktive Bürgerschaft
Dr. Heike Maria Kunstmann: AG Gesamtmetall
Franz Müntefering: Deutscher Bundestag
Vladimir Špidla: Europäische Kommission
Jürgen R. Thumann: BDI

Produktion
MOHN Media, Gütersloh

Der besseren Lesbarkeit wegen haben wir in der Regel auf die weibliche Sprachform verzichtet. Die Redaktion bittet alle Leserinnen um Verständnis.

Kontakt:

Dr. Jens U. Prager
Telefon +49 5241 81-81 544
Fax +49 5241 816-81 544
jens.prager@bertelsmann.de

Dr. Ulrich Schoof
Telefon +49 5241 81-81 384
Fax +49 5241 816-81 384
ulrich.schoof@bertelsmann.de

André Schleiter
Telefon +49 5241 81-81 262
Fax +49 5241 816-81 262
andre.schleiter@bertelsmann.de
www.bertelsmann-stiftung.de

www.carl-bertelsmann-preis.de

www.bertelsmann-stiftung.de

