

Ruedi Winkler

Soziale und arbeitsmarktliche Massnahmen zur Nutzung der Potenziale älterer Menschen

Einleitung

Dieser Aufsatz befasst sich mit der Nutzung der Potenziale der älter werdenden Menschen. Unter Potenzialen verstehen wir hier die den älter werdenden Menschen innewohnenden Möglichkeiten. Damit diese genutzt werden können, müssen bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein. Da wir hier von Zeiträumen für die nächsten Jahrzehnte bis gegen 2050 sprechen, sind Prognosen schwierig. Immerhin gibt es Rahmenbedingungen, deren Eintreffen aus heutiger Sicht wahrscheinlicher oder unwahrscheinlicher sind. Eine Rahmenbedingung mit hoher Wahrscheinlichkeit ist das Thema dieses Buches, nämlich die relative Zunahme der älteren Menschen an der Gesamtbevölkerung wie auch unter den Beschäftigten in der Arbeitswelt. Die Prognosen zu den übrigen Rahmenbedingungen sind erheblich riskanter. Die Stossrichtung der im folgenden umrissenen Entwicklungstrends sind aufgrund des heutigen Wissensstands schwer zu widerlegen. Es sind dies die folgenden:

Natürliche Ressourcen wie z.B. Wasser und nicht erneuerbare Energien dürften knapper werden, die Bedeutung der Nachhaltigkeit wird steigen. Wasser ist heute schon in den meisten Gebieten der Erde sehr knapp und z.B. beim Öl ist der Zeitraum des Versiegens umstritten, aber es ist davon auszugehen, dass mit dem Näherrücken dieses Zeitpunktes die Bemühungen und Aufwendungen für neue Energieformen stark zunehmen werden. Damit werden hohe Investitionen verbunden sein. Investitionen in die Zukunft, die den Konsum in der Gegenwart einschränken.

Die reichen Länder werden in der globalisierten Welt zunehmender Konkurrenz ausgesetzt sein. Heute noch ärmere Länder werden aufholen und zu stärkeren Konkurrenten für die reichen werden. Diese sind stärker gefordert und werden mehr Ressourcen für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit einsetzen müssen.

Wenn die schweizerische Wirtschaft wettbewerbsfähig bleiben will, dann werden wertschöpfungsintensive Produkte und Dienstleistungen noch an Bedeutung gewinnen. Zu deren Herstellung wird der Einsatz modernster Technologie nötig sein und an das Wissen und die Kompetenzen der Beschäftigten werden steigende Anforderungen gestellt. Die Investitionen in Wissen, Technologie und die Menschen werden relativ zunehmen müssen, um die Produktivität zu sichern und die Wettbewerbsfähigkeit zu wahren. Daraus ergeben sich auch die Eckwerte für die Arbeitswelt. Wissen und Kompetenz gewinnen an Bedeutung, die Ausschöpfung der Potenziale der Menschen wird bedeutender und die Kernherausforderung wird zunehmend sein, mit knapperen Mitteln kreativer, innovativer und besser zu sein. Nur um überhaupt einen Platz in der Weltwirtschaft zu behaupten.

Der Entwicklungspfad, den die westlichen Industrieländer seit Beginn der Industrialisierung verfolgen wird zur Zeit auch von den meisten übrigen Ländern der Welt eingeschlagen oder einzuschlagen versucht. Es wird vor allem versucht, die Herausforderungen der

Zukunft mit den Mitteln der Technik und der Technologie, der Naturwissenschaften und des Einsatzes von Wissen und Kapital zu bewältigen. Was man heute über diesen Weg sicher weiss, ist, dass er sehr ressourcenverschlingend ist.

In einer sich so entwickelnden Wirtschaft gibt und braucht es auch Arbeitsplätze für weniger Qualifizierte. Es wird sogar vermutet, dass z.B. im Segment personennahe Dienstleistungen das Arbeitsplatzpotenzial recht hoch ist. Das zu lösende Problem ist dort, dass diese oft nur zu einem Lohn überhaupt angeboten werden, der nicht zur Deckung des Lebensunterhalts reicht.

Das Verfolgen der Vision einer Gesellschaft und Wirtschaft, die sich mit diesen Trends ohne zerstörerische Auseinandersetzungen und der Wahrung der Chancengleichheit für alle entwickelt, bedeutet eine sehr hohe Herausforderung. Die absehbare demografische Entwicklung akzentuiert diese noch. Die notwendigen Veränderungsprozesse sind nur zu bewältigen, wenn die vorhandenen Potenziale in möglichst grossem Masse und konstruktiv entfaltet und genutzt werden können. Gesellschaftliche und wirtschaftliche Spannungen sind vorprogrammiert. Sie werden nur aufbauend bewältigt werden können, wenn es gelingt, ein auf hoher Transparenz beruhendes Vertrauen in Gesellschaft und Wirtschaft aufzubauen. Die Zunahme der älteren Menschen in Wirtschaft und Gesellschaft stellt diese in eine besondere Verantwortung.

Die entscheidenden Handlungsfelder

Das Ziel dieses Artikels ist es, jene Aspekte im Zusammenhang mit der demografischen Entwicklung herauszuarbeiten, die dazu beitragen können, dass diese nicht wie eine dunkle Wolke über die Zukunft wahrgenommen wird. Die Tatsache, dass sich das Verhältnis zwischen jüngeren und älteren Menschen etwas verändert, darf nicht Anlass zu düsteren Zukunftsbildern sein. Wenn das heute zum Teil doch geschieht, dann zeigt das höchstens, wie verzerrt die Kriterien geworden sind, die in unserer Gesellschaft die Wahrnehmung prägen. Damit soll in keiner Art und Weise die Herausforderung, die die demografische Entwicklung bedeutet heruntergespielt werden, sondern vielmehr darauf hingewiesen werden, wie sehr wir auch unseres Glückes Schmied sind. Schmieden aber heisst am Eisen arbeiten und es mit Engagement formen und verändern.

Wir gliedern die folgenden Überlegungen in drei Handlungsfelder:

Die Haltung zum älter werden

Voraussetzungen schaffen für die Entfaltung der Potenziale

Die Möglichkeiten der Zeit nutzen: Renaissance der Arbeitszeitmodelle

1 Die Haltung zum älter werden

Das Alter ist in unserer Gesellschaft kein erstrebenswertes Ziel. Der Volksmund bringt es auf den Punkt, wenn er sagt, „Alle wollen alt werden, aber niemand will alt sein.“ Deutlich kommt das bei der Werbung und dem Produktmarketing zum Ausdruck. Die Werbung setzt sehr stark auf Symbole der Jugendlichkeit oder stellt sie auch direkt dar. Im Marketing gilt der Grundsatz, dass Produkte für ältere Menschen so positioniert werden müssen, als

wären sie für Zielgruppen, die zehn bis zwanzig Jahre jünger sind als die wirklich angepeilten. Das zeigt wie wenig attraktiv das Alter offensichtlich für die meisten Menschen erscheint. Das ist nur der eine Teil. Der gravierendere besteht darin, dass Menschen ab einem bestimmten Alter Zugänge versperrt werden ohne sachliche Begründung. Das gilt z.B. für den Zugang zu bestimmten Dienstleistungen der Banken und Versicherungen, das gilt für Ausbildungsmöglichkeiten und es gilt in besonders gravierender Weise in der Arbeitswelt. Dazu gehört auch das Gedankenspiel eines St. Galler Professors, ab einem bestimmten Alter den Stimmen der Älteren weniger Gewicht zu geben. Dies sind sichtbare und auch nachweisbare Diskriminierungen. Was vermutlich oft verletzender ist, sind die nicht ausgesprochenen.

Haltungen sind nur langsam änderbar. Wir sehen vor allem zwei Ansatzpunkte. Der wichtigste liegt ganz konkret in der Arbeitswelt. Der Schweizerische Arbeitgeberverband hat z.B. seine Mitglieder neben der Ergreifung konkreter Massnahmen wie „stufenweise Entlassung der Mitarbeitenden in den Ruhestand“ und „Teilzeitstellen für Ältere“ aufgerufen den „Jugendlichkeitswahn in den Broschüren und Stelleninseraten“ zu eliminieren. Es wäre mit Sicherheit ein wichtiger Schritt, wenn in dieser Frage die Sozialpartner in der Schweiz eine gemeinsame Kampagne machen würden und die Diskriminierung aus Altersgründen auch in den Gesamtarbeitsverträgen untersagt würde. Die Wirtschaft und Arbeitswelt ist in Zukunft auf die älteren Menschen angewiesen, sie muss mit aller Entschiedenheit darauf hinwirken, dass älter werden nicht ins Abseits und in eine Sackgasse führt.

Die entscheidende Verantwortung liegt jedoch nach unserer Meinung bei den älteren Menschen selbst. Sie sitzen in Wirtschaft und Politik selbst an den wichtigen Schaltstellen des Einflusses und der Macht. Durch ihr Verhalten, durch ihr Reden und Handeln, durch ihre Glaubwürdigkeit und in diesem Falle auch durch ihre eigene Haltung zum Alter haben sie den Schlüssel selber in der Hand. Wichtig ist auch die Art, wie Vereinigungen von Älteren auftreten. Z.B. Seniorenvereinigungen, Graue Panther usw. sollten sich nicht als einseitige und z.T. egoistische Interessenvertretungen profilieren, sondern sich durch eine gesamtheitliche Sicht durch Lebenserfahrung sich auszeichnende gesamtheitliche Sicht auszeichnen und vor allem einen Beitrag zu integrativen und zukunftsgerichteten Lösungen leisten.

2 Die Voraussetzungen schaffen für die Entfaltung der Potenziale

Im vorherigen Aufsatz „Älter werdende Menschen als Ressourcen für die Wirtschaft und Gesellschaft“ haben wir festgestellt, dass die älteren Menschen v.a. in drei Bereichen über Ressourcen und Potenzial verfügen: die Erfahrung, die Lernfähigkeit und die Motivation.

Wenn im Bereich der Arbeit von steigenden Anforderungen an die Qualifikationen gesprochen wird, dann heisst das einerseits von der Ausbildung her, dass Bedarf an Absolventinnen und Absolventen der Hochschulen und Fachhochschulen sowie der höheren Fachschulen steigt. Es werden weiterhin, allerdings in einer sinkenden Masse,

Absolventinnen und Absolventen einer Berufslehre benötigt und ebenfalls unverzichtbar ist ein bestimmter Anteil an sogenannten Ungelernten. Zu beachten ist jedoch, dass die Anforderungen in allen diesen Kategorien steigen, eben auch im Bereich der Hilfsarbeiten, man denke nur daran, dass bald kein Arbeits- und Lebensbereich ohne Elektronik auskommt, dass das Tempo der einzelnen Arbeitsschritte praktisch überall zunimmt und die Technologie die meisten Arbeitsplätze zunehmend prägt.

Es gibt kaum ein Berufsfeld, in dem die Arbeit einfacher und weniger anspruchsvoll wird. Dem steht gegenüber, dass die meisten Menschen in ihrer Arbeit in vielen Teilen unterfordert sind und dass das Potenzial der Menschen viel höher ist, als es in der heutigen Arbeitswelt genutzt wird. Viele sind in einem Bereich überfordert und in vielen anderen sind sie unterfordert und ihre Potenziale liegen brach. Da müssen die Übungsanlagen geändert werden.

Taylorismus und Hierarchien hemmen Potenzialentfaltung massiv

Unsere Arbeitswelt und das Verständnis vieler über die Arbeit ist nach wie vor geprägt von hierarchischem Denken und den Prinzipien des Taylorismus. Dieser ist geprägt von einer auf Massenproduktion ausgerichteten industriellen Arbeitswelt, in der der Mensch mehr oder weniger ein mechanischer Teil der Produktionsanlagen ist. Entsprechend steht im Zentrum die Einübung ganz bestimmter vorgegebener Fertigkeiten. Diese müssen grundsätzlich blind ausgeführt werden können und Denken ist dabei hinderlich. Die heutige Arbeitswelt ist von den Anforderungen her ganz anders geartet. Zunehmend wirkt das verkrampfte Festhalten an hierarchischen Strukturen und den beträchtlichen noch vorhandenen Überresten der tayloristischen Haltung schwer schädigend. Sie zu überwinden ist jedoch nach wie vor nicht einfach, aber für die Zukunft entscheidend.

Hans Georg Graf (2001) umschreibt das so: „Jedenfalls kann die industrielle Ära in ihrer derzeitigen Form nicht nachhaltig durchgehalten werden, da charakteristische, eng definierte Aufgaben und hierarchische Strukturen nur in stabilen Umfeldern gut funktionieren können. Für die heraufziehende Wissensgesellschaft sind derartige Ansätze hoffnungslos überholt. Eine wesentliche Gefahr ist darin zu erkennen, dass mit zunehmendem Anpassungsdruck zuviel Mühe darauf verwendet wird, die alten Unternehmensstrukturen zu erhalten oder anzupassen, so dass nicht genügend Zeit bleibt, der Gestaltung neuer Ansätze die notwendige Aufmerksamkeit zu widmen. Zugleich ist festzustellen, dass das Modell des Wirtschaftens der Industrieära letztlich den individuellen und menschlichen Bedürfnissen zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt hat. Die Tatsache fand keinerlei Anerkennung, dass das Wissen und die Fähigkeiten einer Unternehmung in den Köpfen der Mitarbeiter zu finden ist, und eine Unternehmung eigentlich nur wegen der Bereitschaft der Mitarbeiter funktionieren kann, dieses Wissen täglich an den Arbeitsplatz zu bringen.“ (S. 15)

Es liegt auf der Hand, dass eine Wirtschaft, die zunehmend vom Wissen und den Kompetenzen der Mitarbeitenden abhängt, auch Verhältnisse schaffen muss, die für die Nutzung und das Einbringen dieses Wissens und der Kompetenzen günstig sind. Nah damit

zusammen hängt die Entfaltung und die Nutzung der Potenziale der Mitarbeitenden. Diese Frage ist für alle Mitarbeitenden wichtig und nicht gelöst. In der Literatur wird häufig darauf hingewiesen, dass Junge aufgrund ihrer Aufstiegs Optionen, ihrer grösseren Unbefangenheit und kleineren Lebenserfahrung nicht optimale Verhältnisse eher ohne Leistungseinbusse ertragen. Dass auch ihr Potenzial besser zur Entfaltung kommt, wenn die Voraussetzungen günstig sind, steht jedoch kaum zur Diskussion.

3 Massnahmen zur Nutzung der Potenziale

Aufgrund der vorangegangenen Ausführungen wird klar, dass die Nutzung der Potenziale der älter werdenden Menschen einem Paradigmawechsel gleichkommt. Ein Paradigmawechsel, der zwar immer wieder postuliert wird und für den einzelne Unternehmen auch konkrete Schritte unternommen haben, gesamthaft aber noch weit von der Realisierung entfernt ist.

Im folgenden diskutieren wir die für einen solchen Paradigmawechsel nötigen Massnahmen. Wir sind überzeugt, dass ein Paradigmawechsel Änderungen in allen Bereichen nötig macht, werden das Schwergewicht jedoch auf die Massnahmen in der Arbeitswelt legen. Diese sind jedoch zum Teil auch mit entsprechenden Veränderungen in Politik und Gesellschaft verbunden.

Menschenbild ist entscheidend

Hinter einem streng hierarchisch organisierten Betrieb oder entsprechenden Organisation und in einer hochentwickelten Wohlstandsgesellschaft steht oft ein sehr ähnliches Menschenbild. Das Bild eines Menschen, der starke und eng definierte Strukturen braucht, z.B. mit festgelegten Stellenbeschrieben einerseits und zwangsverordneter Vorsorge andererseits. Nicht umsonst wird Schweden oft als Volksheim bezeichnet. Auch wenn dieses Bild überzeichnet sein mag, im Kern jedoch steckt hinter beiden Modellen ein Bild eines tendenziell ziemlich unmündigen Menschen.

Im Aufsatz „Älter werdende Menschen als Ressourcen für die Wirtschaft und Gesellschaft von morgen“ haben wir die wichtigsten Bedürfnisse der älteren Menschen diskutiert. Das Bild ist differenzierter und das Potenzial auch der älteren Menschen, sich den neuen Herausforderungen zu stellen, ist beträchtlich. Sowohl in der Arbeitswelt wie in der Gesellschaft kommt dem Menschenbild eine hohe Bedeutung zu. Welche Prozesse das Menschenbild auslösen kann, möchten wir anhand zweier einfacher Modelle aus der Literatur illustrieren.

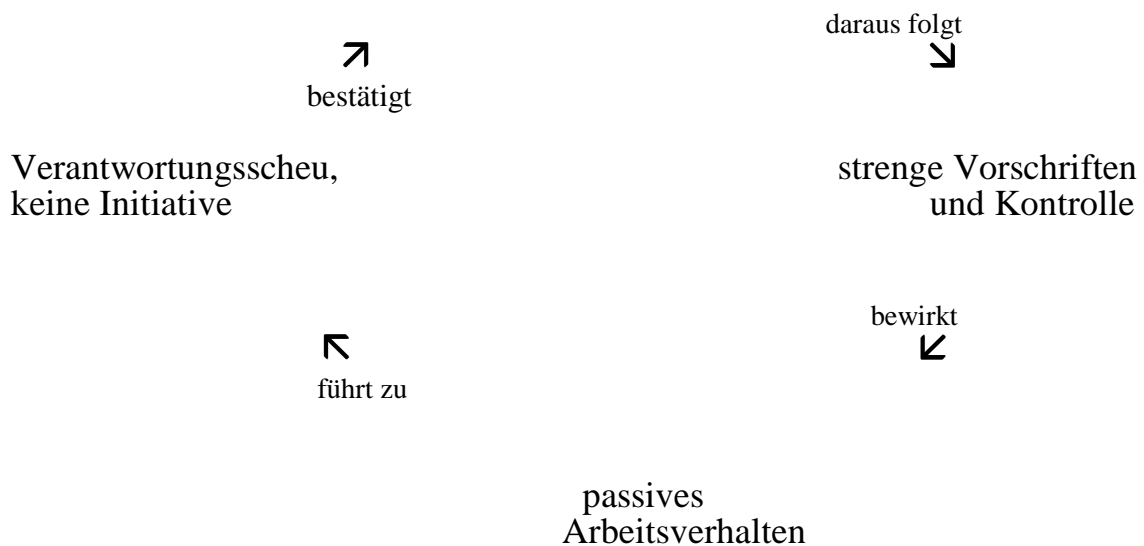
Die Theorie X und Y

Die Theorie X und Y wurden von McGregor, einem amerikanischen Unternehmensberater entwickelt und von Eberhard Ulich zusammengefasst. Die beiden Theorien sollen zeigen, wie das Menschenbild in einer Firma das Verhalten der Arbeitnehmenden beeinflusst.

Der Theorie X liegt gemäss McGregor folgendes Menschenbild zugrunde: „Der Durchschnittsmensch hat eine angeborene Abneigung gegen Arbeit und versucht, ihr aus

dem Wege zu gehen, wo er kann.“ Er müsse deshalb „meist gezwungen, gelenkt, geführt und mit Strafe bedroht werden“ soll er die von ihm erwartete Leistung erbringen. Er erwarte „an die Hand genommen zu werden, möchte sich vor Verantwortung drücken, besitzt verhältnismässig wenig Ehrgeiz und ist vor allem auf die Sicherheit aus“ (vgl. McGregor 1970). Ulich hat diese Theorie zusammengefasst und sie in einem Kreislaufschema dargestellt. Den Kreislauf nennt er Teufelskreis.

Theorie X

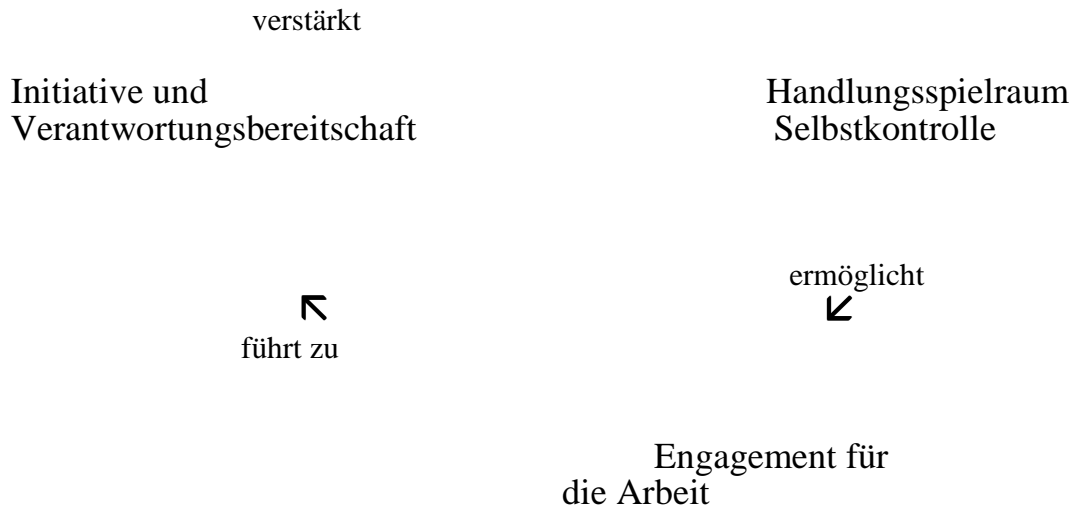


Ulich, S.434, Der Teufelskreis der „Theorie X

Diesem Modell stellte McGregor die Theorie Y entgegen. Er argumentiert darin, dass den Menschen Arbeitsscheu und Flucht vor Verantwortung, Mangel an Ehrgeiz und Drang nach Sicherheit nicht angeboren seien und mit der Übergabe von Spielraum und Verantwortung sich eine verstärkende Wirkung im positiven Sinne ergebe. Ulich hat auch diese Theorie grafisch dargestellt.

Theorie Y





Ulich, S. 435, Die verstärkende Wirkung der „Theorie Y“

Es liegt auf der Hand, dass das Modell Y den Gegebenheiten einer Gesellschaft, die vor wichtigen Herausforderungen steht und einer Wirtschaft, die auf hohe Wertschöpfung und laufende Anpassungen an neue Gegebenheiten auf dem Markt ausgerichtet ist in viel stärkerem Masse entspricht. Ein Unternehmen, das auf diesem Menschenbild aufbauen will, muss sowohl führungsmässig wie auch organisatorisch bestimmte Voraussetzungen schaffen. Dazu gehört ein entsprechendes Mass an Eigenverantwortung und an Handlungs- und Entscheidungsspielraum. Ulich (2001, 176) zitiert Semmer (1990,190): „In der einschlägigen Literatur herrscht grosse Einmütigkeit, dass die Möglichkeit, Einfluss auf seine Angelegenheiten zu nehmen, über möglichst viele Aspekte seines Lebens – und somit auch seiner Arbeit – selbst zu entscheiden oder zumindest mit zu entscheiden, zu den Kriterien einer menschenwürdigen Lebensführung im Allgemeinen wie einer persönlichkeitsförderlichen Arbeitsgestaltung im besonderen zu zählen sind.“ Was hier generell gesagt wird, wird auch in vielen Untersuchungen bestätigt und bestätigt wird ebenso, dass die Produktivität mit der Beachtung der obgenannten Kriterien ebenfalls steigt. Soweit scheint alles klar zu sein und sogar die in der Wirtschaft nicht seltenen Zielkonflikte keinen Strich durch die Rechnung zu machen. Trotzdem gibt es Stolpersteine. Da ist einmal die Tatsache, dass mit der Übertragung von Verantwortung und grösserem Entscheidungsspielraum auch sehr viele Ängste von Führungspersonen auf allen Ebenen verbunden sind. Ein weiteres grosses Hemmnis ist die beliebte Schuldfrage. Obwohl an den meisten Seminaren zu Führung und in den Büchern zu Führungsfragen versucht wird, eine Kultur des Lernens aus den Fehlern beliebt zu machen, steht in der Praxis nach geschehenen Fehlern die Schuldfrage im Zentrum. Entsprechend geht die Energie dort hin und erst in zweiter Linie zur Frage, was man daraus lernen könnte. Das hat Folgen auch organisatorischer Art. Wenn die Schuldfrage im Zentrum steht, dann ist eine hierarchisch aufgebaute Organisation und eine genaue Regelung der Zuständigkeiten unabdingbar. Eine Arbeitsgestaltung, die auf hoher Eigenständigkeit und dem Menschenbild gemäss Theorie

Y beruht, kann nur realisiert werden, wenn u.a. auch die Fehlerkultur entsprechend etabliert ist und gelebt wird. Nicht zu verhehlen ist, dass diese Ansätze sowohl an Führungsleute wie an Mitarbeitende neben den fachlichen auch höhere menschliche Anforderungen stellen.

4 Erfahrung als Grundlage des Weiterlernens

Erfahrung ist ein Sammelbegriff. Ohne Präzisierung hat der Begriff eigentlich nur eine zeitliche Dimension. Erst wenn man präzisiert, worin die Erfahrung besteht, wird er fassbarer. Die Qualität der Erfahrung besteht in den im Laufe der Zeit erworbenen Kompetenzen. Wir verwenden hier den Begriff der Kompetenzen nicht im engen Sinne, sondern in dem Sinne, dass in einer bestimmten Situation erworbenen Kompetenzen auch in einer von dieser verschiedenen Situation eingesetzt werden können. Grégoire Evéquo (2004) verwendet dafür den Begriff der „transférabilité“ der Transferierbarkeit der Kompetenzen. Erfahrung, die sich auch anhand definierter Kompetenzen beschreiben lässt und die sich dadurch auszeichnet, dass diese Kompetenzen auch in unterschiedlichen Situationen zum Tragen kommen sind auch in einer sich rasch verändernden Welt von hohem Wert. Im Aufsatz „Ältere Menschen als Ressourcen für Wirtschaft und Gesellschaft von morgen“ haben wir über die Möglichkeiten, die nicht formell erworbenen Kompetenzen sichtbar zu machen und zu erfassen gesprochen. An dieser Stelle möchten wir einerseits nochmals auf die dort erwähnte Bedeutung eines Bildungssystems auf zwei Beinen hinweisen. Ein weiterer Aspekt kommt dazu: Wer seine Kompetenzen kennt und sie benennen kann, hat mehr Selbstsicherheit und wagt es eher, sich auch formell weiterzubilden. In einer Gesellschaft, in der sich gemäss dem Bundesamt für Statistik nicht einmal vierzig Prozent der Erwachsenen regelmässig formell weiterbilden ist das ein ins Gewicht fallender Aspekt. Sonst läuft das lebenslange Lernen Gefahr zur Floskel zu werden.

Dazu kommt der Wandel in der Wirtschaft. Wir sind zu Beginn davon ausgegangen, dass die westlichen Industrieländer für den Erhalt ihrer Wettbewerbsfähigkeit weiterhin stark auf Technologie setzen werden. Zunehmend wird die Anwendung neuer Technologien, neue Verfahren usw. direkt am Arbeitsplatz durch „learning by doing“ gelernt. Das führt zu einer qualitativen und quantitativen Zunahme des nicht formell Gelernten und ist der Grund, warum die Bedeutung der Anerkennung dieser Form des Lernens und der dadurch erworbenen Kompetenzen zunimmt.

Unter dem zeitlichen Aspekt in der Arbeitswelt gesehen ist der traditionelle Ablauf des Lernens in der Form "formelle Ausbildung – Transfer – Anwendung“ zu zeitraubend. Das nähere Zusammenrücken von Arbeit und Lernen gewinnt auch unter diesem Aspekt an Bedeutung. Wir gehen weiter unten ausführlicher darauf ein.

Lebenslange Lernfähigkeit

Im ersten Aufsatz haben wir, gestützt auf Untersuchungen, den Schluss gezogen, dass ein wichtiges Potenzial der älteren Menschen ihre Lernfähigkeit ist. Die Kurzformel „Ältere

Menschen lernen, aber sie lernen anders“ enthält zwei wichtige Botschaften. Die eine ist die, dass sich alle beruhigen können, die glaubten, ältere Menschen wären nicht mehr lernfähig. Die andere ist, dass die Lernformen angepasst werden müssen. Dabei ist interessant zu sehen, dass die Lernformen, die älteren Menschen das Lernen erleichtern oder erst möglich machen z.T. auch jene sind, über die die rund 60 Prozent jener erreicht werden können, die sich in der Schweiz nicht formell weiterbilden¹. Die Bedingungen, die erfüllt sein sollten, damit älter werdende Menschen lernen können bzw. das Interesse und die Freude daran nicht verlieren sind:

Der Sinn des Lernens muss erkennbar sein

Es ist wichtig, dass die Theorie und das Anwenden möglichst nahe beisammen sind

Eine wenig fordernde Umgebung führt zu einem drastischen Abfall der geistigen Fähigkeiten (vgl. Wingchen 2004).

Ein wichtiger Faktor um die Lernfähigkeit zu erhalten, ist eine gute Grundausbildung. Untersuchungen zeigen, dass diese einen deutlichen Einfluss auf die Lernfähigkeit beim älter werden hat. Auch aus dieser Sicht wird deutlich, dass die Qualität der Grundausbildung auf keinen Fall abnehmen darf (das heisst nicht, dass sich die Formen nicht ändern sollen). Diese Investition in die Zukunft muss weit vorne in der Prioritätenliste stehen.

Arbeitsprozessintegriertes Lernen

Lernen und Arbeiten rücken aus verschiedenen Gründen zusammen. Ein grosser Teil seiner Kompetenzen erwirbt der Mensch schon heute bei seinen Aktivitäten, sei das nun bei der Erwerbsarbeit oder ausserhalb. Das Lernen ist ein wichtiger Teil der Lebensfähigkeit oder auf die Arbeit bezogen der Arbeitsfähigkeit. Ilmarinen² hält fest, dass die Arbeitsfähigkeit eines Menschen ein dynamischer Prozess ist der auf einer Wechselwirkung zwischen dem Individuum und seiner Arbeit beruht. Damit ist gesagt, dass die Qualität dieser Wechselwirkung entscheidend ist. Es müssen bestimmte Voraussetzungen seitens des einzelnen Menschen erfüllt sein, jedoch auch seitens der Arbeit bzw. des Arbeitsprozesses. Der Erhalt der Arbeitsfähigkeit kommt damit dem Finden eines optimalen Prozesspfades zwischen dem Individuum und seiner Arbeit gleich. Konkret: Im Laufe der Zeit verändert sich die Arbeit und das Individuum. Für den einzelnen Menschen als Arbeitnehmerin oder Arbeitnehmer ist die Veränderung der Arbeit in der Regel sehr beschränkt beeinflussbar. Wenn somit die Wechselwirkung zwischen der einzelnen Person und der sich verändernden Arbeit optimal verlaufen soll, dann muss dem Zusammenspiel der Arbeit und der Person hohe Aufmerksamkeit geschenkt werden.

¹ vgl. Erhebungen des Bundesamtes für Statistik

² Definition nach Ilmarinen/Tempel 2002: Unter Arbeitsfähigkeit verstehen wir dabei die Summe von Faktoren, die eine Frau oder einen Mann in einer bestimmten Situation in die Lage versetzen, eine gestellte Aufgabe erfolgreich zu bewältigen.

Je nach Unternehmung, nach Branche, Unternehmensstrategie und –kultur wird bei der Veränderung der Arbeit mehr oder weniger Rücksicht auf die Anpassungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden genommen. Als erstes ist natürlich wichtig, dass die Mitarbeitenden jene Möglichkeiten zur Gestaltung der Arbeit im Unternehmen optimal nutzen, die vorhanden sind. Sind diese Möglichkeiten ausgeschöpft, dann haben die Mitarbeitenden noch zwei Optionen. Sie übernehmen den Rest der notwendigen Anpassung individuell oder sie wechseln die Stelle. Wer auf dem Arbeitsmarkt gut positioniert ist, wird den Stellenwechsel rascher ins Auge fassen, wer weniger gute Aussichten hat, wird es eher mit Anpassung versuchen bzw. ist gezwungen, dies zu tun.

Hier ergibt sich ein direkter Bezug zu den Älteren. Aufgrund der Ausführungen im ersten Aufsatz wissen wir, dass ältere Mitarbeitende Anpassungen zwar oft skeptischer gegenüberstehen und sie für sie einsichtig sein müssen, dass sie aber, sind diese Voraussetzungen erfüllt, fähig sind zu diesen Anpassungen und diese dann auch mit hoher Loyalität mittragen und durchziehen.

Dies ist für die Unternehmen der entscheidende Punkt. Ilmarinen (v. Cranach et al, 2004) schreibt, dass oft die Ressourcen der Menschen, die ihnen die Möglichkeit für solche Anpassungen erlauben, nicht gefördert und gefordert wurden und sie deshalb vorzeitig aus dem Arbeitsleben ausscheiden. Wenn weniger nachrückende Arbeitskräfte vorhanden sind, werden die Unternehmen hier gezwungenermassen umsichtiger handeln müssen. Das heisst der Erhalt der Arbeitsfähigkeit wird zum Anliegen sowohl der Unternehmen wie der Mitarbeitenden.

Stellt sich die Frage, wie dies anzugehen ist. Wir haben bereits auf die Bedeutung des Führungsverhaltens hingewiesen. Diesem kommt eine entscheidende Bedeutung zu. Im Zentrum aber steht die oben zitierte Wechselwirkung zwischen dem Individuum und der Arbeit. Diese Wechselwirkung läuft selten optimal, Ilmarinen (v. Cranach et al. 2004, 40) schreibt dazu, dass der wichtigste Grund für den vorzeitigen Verlust der Arbeitsfähigkeit der gewesen sei, „dass die Änderungen in der Arbeit unkontrolliert eingeführt und die Fähigkeiten der älter werdenden Arbeitnehmer nicht an die neuen Arbeitsanforderungen angepasst wurden.“

Nehmen wir die Erkenntnisse aus den Diskussionen um die Ressourcen im ersten Aufsatz und den Einfluss der Wechselwirkung zwischen Arbeit und dem Individuum auf die Arbeitsfähigkeit zusammen, dann ergeben sich daraus drei Feststellungen:

Älter werdende Menschen verfügen über die Ressourcen und das Potenzial um Lernprozesse im Zusammenhang mit notwendigen Anpassungen bei der Arbeit zu leisten.

Damit dies geschehen kann, müssen bei der Gestaltung dieser Anpassungsprozesse bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein.

Die Arbeitsfähigkeit und damit die Verfügbarkeit der Menschen für den Arbeitsprozess hängt direkt davon ab, wie sach- und personengerecht auf die jeweiligen Verhältnisse und Menschen ausgerichtet diese Anpassungsprozesse ablaufen.

Wir haben im ersten Aufsatz erwähnt, dass rund 70 Prozent unserer Kompetenzen und unseres Wissens nicht formell, sondern ausserhalb des organisierten Lernens erworben werden. Da liegt es nahe, diese Tatsache auch im Zusammenhang mit den zukünftigen Lernprozessen zu nutzen. Warum nicht das „learning by doing“ systematischer einzusetzen und optimal mit dem formellen Lernen zu kombinieren? Kommt noch dazu, dass mit der Zunahme der Bedeutung des Wissens in der Arbeitswelt Lernen und Arbeiten selbstredend immer näher zusammenrücken. Das arbeitsprozessintegrierte Lernen beruht auf dieser Idee.

Unter dem Begriff arbeitsprozessintegriertes Lernen werden unterschiedliche Formen subsumiert. Dehnbostel (2002,39) unterscheidet grundsätzlich in arbeitsgebundenes, arbeitsverbundenes und arbeitsorientiertes Lernen. Die Begriffe sind in der folgenden Tabelle dargestellt.

Modelle arbeitsbezogenen Lernens

| Modelle arbeitsbezogenen Lernens | Konzepte und Lernformen |
|--|--|
| Lernen durch Arbeitshandeln im realen Arbeitsprozess (arbeitsgebundenes Lernen) | Traditionelle Beistellehre; Anpassungsqualifizierung; arbeitsintegriertes Lernen in modernen Arbeits- und Organisationsformen; Communities of Practice |
| Lernen durch Instruktion, systematische Unterweisung am Arbeitsplatz (arbeitsgebundenes Lernen) | Betriebliche Ausbildung; Anlernformen; Cognitive Apprenticeship |
| Lernen durch Integration von Erfahrungslernen und organisiertem Lernen (arbeitsgebundenes oder arbeitsverbundenes Lernen) | Qualitätszirkel; Lernwerkstatt; Lerninsel; Lern- und Arbeitsaufgaben; Interaktives Lernen; Structured Learning on the Job |
| Lernen durch Hospitationen sowie durch inner- und zwischenbetriebliche Erkundungen (arbeitsgebundenes und arbeitsverbundenes Lernen) | Betriebliche Praktika; Betriebliche Versetzungsstellen und Rotation; Benchmarking |
| Lernen durch Simulation von Arbeitsprozessen (arbeitsorientiertes Lernen) | Produktionsschulen; Lernbüros; auftragsorientiertes Arbeiten in |

| | |
|--|-----------------|
| | Bildungszentren |
|--|-----------------|

Aus: Peter Dehnpostel in Arbeitsprozessintegriertes Lernen, Matthias Rohr (Hrsg.), 2002, S. 40

Das arbeitsprozessintegrierte Lernen ist auch aus einer grundsätzlichen Warte aus zu beurteilen. In einer hierarchisch strukturierten und tayloristisch organisierten Wirtschaft könnte arbeitsprozessintegriertes Lernen nicht wesentlich mehr sein als das Einüben bestimmter eng definierter Fertigkeiten auf eine ganz bestimmte Arbeitssituation ausgerichtet. Mit dem Übergang von der Industrie- zur Wissensgesellschaft verändert sich dies jedoch grundlegend. Immer mehr muss für die optimale Ausführung einer Aufgabe auch ein ganzer Prozess verstanden werden und mit der Erfüllung einer bestimmten Aufgabe nimmt auch der damit verbunden Wissens- und Reflexionsbedarf zu.

Charakteristisch für das arbeitsprozessintegrierte Lernen ist primär, dass nicht ein Lernprogramm den Ablauf bestimmt, sondern der Arbeitsprozess. Ebenfalls wird nicht zuerst theoretisches Wissen vermittelt, sondern wenn dieses nötig ist, verschafft es sich der oder die Lernende.

Wir haben im ersten Aufsatz festgestellt, dass die Erfahrung eine der Ressourcen der älteren Menschen ist. Ältere Menschen haben Erfahrung im Erfahrungen sammeln. Sie wissen auch, dass Erfahrungen manchmal für das Lernen hinderlich sein können. Wenn sie jedoch lernen, indem sie neue Erfahrungen machen, dann fällt ihnen das revidieren der früher gemachten Erfahrung viel leichter. Niemand muss dann mit ihnen „entlernen“ die neue Erfahrung erledigt das ganz direkt.

5 Renaissance der Arbeitszeitmodelle?

Arbeitszeitmodelle haben zur Zeit keine Hochkonjunktur. Das könnte sich in Zukunft dann ändern, wenn die in den meisten Arbeitsmarktprognosen über eine mittlere Frist angenommene Arbeitskräfteknappheit Realität werden sollte. In der Vergangenheit stand in der Diskussion der Arbeitszeitmodelle sehr häufig der Aspekt der Verteilung der Arbeit auf mehr Hände im Vordergrund. Neu könnte die Frage gerade umgekehrt lauten, nämlich wie gelingt es, mehr Menschen für die Arbeit zu gewinnen. Das Reservoir in der einheimischen Bevölkerung ist schnell geortet, es sind vor allem die Frauen und die älteren. Es geht somit darum, die Arbeitsangebote so auszugestalten, dass sie möglichst vielen erlauben, eine Arbeit anzunehmen. Dabei ist nach verschiedenen Zielgruppen zu unterscheiden. Frauen und Männer, die einen nennenswerten Teil der Verantwortung für die Familie übernehmen, sind zeitlich in einem bestimmten Ausmass gebunden und ihre zeitliche Flexibilität hat bestimmte Grenzen. Je optimaler die zeitliche Übereinstimmung zwischen den Familienpflichten und der Arbeit gestaltet werden kann, desto höher kann die für die Arbeit eingesetzte Zeit sein.

Für ältere Menschen, die aus gesundheitlichen Gründen nicht mehr ein volles Arbeitspensum leisten können, aber durchaus bereit wären, im ihnen möglichen Ausmass zu arbeiten, gibt es grundsätzlich zwei Möglichkeiten. Sie verkürzen ihre Arbeitszeit und erbringen weiterhin in der Zeit, in der sie am Arbeitsplatz sind die gleiche Leistung. Oder sie senken die Arbeitsleistung pro Zeiteinheit aber nicht die Arbeitszeit. Theoretisch ist beides möglich. Die zweitgenannte Variante ist als Modell nicht gefragt. Sie hat jedoch als individuelle Lösung für einzelne Mitarbeitende ein nicht zu unterschätzendes Potenzial.

Ganz anders sieht es im Bereich der sogenannten Altersteilzeit aus. Unter Altersteilzeit versteht man Teilzeitmodelle, die für die Zielgruppe der älteren Mitarbeitenden bestimmt sind. Die Diskussion der Altersteilzeit kann sich auf die breite Diskussion und auf die Erfahrungen mit Arbeitszeitmodellen stützen, denn im Zusammenhang mit der sogenannten Altersteilzeit wurden nicht neue Modelle kreiert, sondern die bekannten auf die Tauglichkeit für die Gruppe der Älteren und der damit verbundenen Ziele geprüft. Dabei ist in Deutschland zur Zeit eine interessante Diskussion im Gange. Eine Expertise, die im Auftrag der Altenberichtscommission von Dr. Corinna Barkholdt im Jahre 2004 erstellt wurde trägt den Titel „Umgestaltung der Altersteilzeit - von einem Ausgliederungs- zu einem Eingliederungsinstrument“. Die Zielgruppe ist die gleiche, die Ziele aber scheinen sich zu ändern.

Die genannte Studie enthält eine Übersicht über den Stand der Altersteilzeit in verschiedenen europäischen Ländern. In Dänemark besteht bereits seit 1995 die Möglichkeit, eine mit staatlicher Hilfe finanzierte vorgezogene Rente mit Teilzeitarbeit zu kombinieren. In Finnland gibt es ein „Programm zur Förderung der Altersarbeit“, das vom Industrie – und Landwirtschaftsministerium und Arbeitnehmer- und Arbeitgeberorganisationen getragen wird. Das Programm enthält rund vierzig Massnahmen, von der Weiterbildung über ergonomische Verbesserungen, Vermittlung von besonderen Lerntechniken und Weiterbildung für Ältere. Seit der Einführung soll das effektive Rentenalter schon von 59 auf 60,5 Jahre gestiegen sein. Spanien verteuerte die Frühverrentung und führte ein Modell ein, mit dem die Rente durch Weiterarbeit nach 65 wesentlich erhöht werden kann. In Frankreich gibt es eine Regelung für den schrittweisen Übergang in den Ruhestand für solche, die nach der gesetzlichen Altersgrenze (60) bei reduzierter Stundenzahl weiter arbeiten. Da der finanzielle Anreiz sehr tief ist, ist auch die Benutzung sehr gering. Die niederländische Regierung hat ein Strategiepapier entwickelt, das grundsätzlich die bessere Vereinbarkeit zwischen Arbeit und anderen Aktivitäten zum Ziele hat. Ein erster Schritt war die Einführung der Regelung, dass Arbeitnehmende Lohn oder Arbeitszeit ansparen können, das dann in einen Anspruch auf Urlaub umgewandelt werden kann. Das eignet sich natürlich auch als Instrument für die Gestaltung des Übergangs in die Pension. In Grossbritannien engagieren sich vor allem auch die Arbeitgeberverbände für einen flexiblen Übergang in die Pension.

Gemäss der OECD ¹ wies die Schweiz im Jahre 2000 die höchste Erwerbsquote der 55-64 Jährigen auf. Widmer und Sousa-Poza (2003) folgern in ihrer Studie, dass als erstes die hohe Erwerbsquote in den Jahren vor dem AHV-Alter zu sichern sei. Es sollten keine Anreize mehr für die Frühpensionierung geschaffen werden. Sie haben zudem festgestellt, dass die Erwerbsquote der Männer mit einer mittleren bis hohen Ausbildung in der Altersgruppe 55-59 höher ist als bei denen mit einer tieferen Bildung. Eine klare Korrelation zwischen Bildung und Erwerbsquote besteht auch bei den Frauen. Die Studie sagt nichts dazu, aber es dürfte verantwortbar sein, zu folgern, dass der Pflege der Lernfähigkeit eine ähnliche Bedeutung zukommen dürfte wie der guten Ausbildung. Interessant ist noch das Ergebnis, dass 90 Prozent der Erwerbstätigen im AHV-Alter in Betrieben arbeiten, die weniger als 50 Mitarbeitende beschäftigen. Das deutet nach Meinung der Autoren der Studie darauf hin, wie wichtig individuelle Lösungen sind und sie stellen fest, dass in der Schweiz ein „akuter Mangel an Teilzeitstellen für Personen im fortgeschrittenem Alter“ herrscht.

Uns geht es in dieser Diskussion vor allem darum, das offizielle Pensionierungsalter in möglichst hohe Übereinstimmung mit dem effektiven zu bringen. Trotz dem hohen Erwerbsanteil der 55-64 Jährigen gibt rund ein Drittel der Erwerbstätigen ihre Erwerbstätigkeit vor dem offiziellen Pensionierungsalter auf. Wir haben früher darauf hingewiesen, dass die Unterschiede innerhalb der Altersgruppen mit zunehmendem Alter zunehmen. Das heisst auch, dass die Lebenssituation der älteren Menschen verschieden sind, ebenso ihre Präferenzen und Möglichkeiten. Je besser es gelingt, die Arbeitszeiten mit den Möglichkeiten und Bedürfnissen der älteren Mitarbeitenden in Übereinstimmung zu bringen, desto länger ist es ihnen möglich, einer Beschäftigung nachzugehen ohne dabei gesundheitlichen Schaden zu nehmen. Gerade diesem Aspekt kommt aktuelle Bedeutung zu. Die schwierige finanzielle Situation der IV macht das Postulat der Wiedereingliederung populär. Besser, wirksamer, gesundheitsfördernder und finanziell günstiger wäre jedoch, gesundheitlichen Schaden nicht oder in kleinerem Ausmass entstehen zu lassen. Eine zentrale Voraussetzung dazu ist, dass die Bedürfnisse und Möglichkeiten der arbeitenden Menschen möglichst bei ihrer Arbeit berücksichtigt werden. Damit ist nicht weltfremden Forderungen das Wort geredet, die Arbeitswelt ist keine geschützte Werkstatt, aber etwas mehr guter Wille, etwas mehr Flexibilität und etwas mehr Rationalität und Kompetenz auf allen Seiten könnten Wunder wirken.

Damit ist auch darauf hingewiesen, dass Altersteilzeitmodelle verschiedenen Anforderungen genügen müssen. Aus Sicht der Arbeitnehmenden insbesondere

- hohe Flexibilität aufweisen
- die Lebensqualität verbessern
- die angebotene Arbeit nicht wesentlich verschlechtern
- den Status im Betrieb nicht verschlechtern
- reversibel sein

¹ BSV, Beiträge zur sozialen Sicherheit, Betriebliche Alterspolitik, 2003, S. 10

Aus der Sicht der Arbeitgeber
 in die Betriebsabläufe passen
 keinen zusätzlichen organisatorischen und führungsmässigen Aufwand erzeugen
 dazu beitragen, dass wichtiges Know-how im Betrieb bleiben und auf Jüngere
 übertragen werden kann
 flexibel sein

Diese unterschiedlichen Anforderungen optimal unter einen Hut zu bringen, wird mehr und mehr zur täglichen Aufgabe der Unternehmen.

Altersteilzeit als Brücke zu anderen Tätigkeiten

Altersteilzeit steht auch für eine Veränderung des Konzepts bis zu einem bestimmten Alter voll im Erwerbsleben stehen und von einem Tag auf den andern auf null herunterfahren, was die Erwerbsarbeit betrifft. Die Altersteilzeit gibt Raum für eine Vision, in der die Menschen den Übergang von der Erwerbsarbeit gleitend vollziehen und früher als heute beginnen. Wer mit fünf und fünfzig, nachdem die Kinder aus dem Haus sind und die grössten finanziellen Belastungen vorbei sind, beginnt, die Erwerbsarbeit zu reduzieren und zum Beispiel Aufgaben im informellen Bereich, in der Freiwilligenarbeit zu übernehmen oder noch einmal in eine grössere Aus- oder Weiterbildung einzusteigen schafft sehr gute Voraussetzungen für ein erfülltes drittes Lebensalter. Die Fixierung auf ein bestimmtes Alter, bei dem man aus dem Erwerbsleben ausscheiden „muss“ würde so von selbst dem eigenen Entscheid Platz machen.

Zeitsouveränität gehört zu jenen Bedürfnissen, die den modernen Menschen in beträchtlichen Mass abhanden gekommen sind. Altersteilzeit kann in der späteren Phase des Arbeitslebens wieder ein kleines Stückchen davon zurückgeben und damit der Auftakt sein für den Start in das dritte Lebensalter, das ja in diesem Ausmass noch nie in der Menschheitsgeschichte gestaltet werden musste.

6 Zusammenwirken der Generationen

Der Mangel an qualifizierten Mitarbeitenden wird in der Regel vor allem unter dem Aspekt diskutiert, wie die Unternehmen zu diesen Mitarbeitenden kommen könnten, weniger wie sie diejenigen, die schon bei ihnen sind besser qualifizieren oder wie sie die Synergien zwischen diesen besser nutzen könnten. Das wird sich zwangsläufig ändern. Der Anwerbung von qualifizierten Mitarbeitenden aus dem Ausland sind deshalb enge Grenzen gesetzt, weil die in Frage kommenden Herkunftsländer mit den gleichen Problemen kämpfen. Über die bessere Nutzung des Potenzials der älteren Mitarbeitenden haben wir bereits ausführlich gesprochen. Der kleinere Zustrom von jungen Beschäftigten in die Arbeitswelt ändert nicht nur das Verhältnis der Anzahl jüngerer und älterer Beschäftigten, es hat noch weitere Effekte. Erstens bringen jüngere gut Ausgebildete von ihrer Ausbildung her auch immer das neueste mit, das dann im Unternehmen Eingang finden kann. Ein zweiter Effekt ist, dass jede Neuanstellung mit dem Effekt eines „neuen Gesichts“

verbunden ist. Die seit langem andauernde z.T. grobe Benachteiligung der Älteren bei den Stellenbewerbungen zeigt, dass die Vorstellungen über das neue Gesicht meistens auch mit der Vorstellung eines jüngeren Gesichts verbunden sind. Und der dritte Effekt, der hier zur Sprache kommen soll ist der, dass Führungsprobleme nicht selten durch den Austausch einer älteren durch eine jüngere Person „gelöst“ werden.

Wer die Praxis kennt, weiss, dass einzelne oder alle drei Effekte in der Praxis von beträchtlicher Bedeutung sind. Allen Aspekten ist jedoch im Zusammenhang mit der demografischen Entwicklung Aufmerksamkeit zu schenken.

1. Neueste Erkenntnisse können unterschiedlich gesichert werden. Erstens dadurch, dass das neueste Wissen der Jungen, die von der Ausbildung kommen, im Betrieb an jene vermittelt wird, die schon im Betrieb sind. Das heisst, dass die neuen Jungen in bezug auf dieses Wissen eine besondere Funktion erhalten. Sie sind nicht nur jene, „die zuerst einmal lernen sollen wie es bei uns läuft“ sondern sie sind auch Träger von knappem Wissen, das für das Unternehmen wichtig ist. Die Verbreitung dieses Wissens läuft auf zwei Stufen. Erstens die „technische“ Übermittlung, die darum nicht einfach ist, weil ja die Betroffenen in den seltensten Fällen didaktisch geschult sind und ihre Kompetenz in der Regel nicht in der anschaulichen und sofort verständlichen Art der Weitergabe ihres Wissens liegt. Das ist jedoch die kleinere Hürde. Die wirkliche Hürde ist die komplexe Stellung einer jungen Person, frisch von der Ausbildung, die das Unternehmen, die ArbeitskollegInnen und Vorgesetzten und die Betriebskultur zuerst einmal kennen lernen muss einerseits, und ihre Stellung als Wissensträgerin, die in diesem Bereich ihren ArbeitskollegInnen und in der Regel auch den Vorgesetzten überlegen ist, andererseits. Diese Konstellation stellt hohe Anforderungen an alle Beteiligten und es braucht dafür Strukturen und vermutlich auch ein Ritual. In vielen Fällen dürfte hier der Ansatz des arbeitsprozessintegrierten Lernens sinnvoll sein. Er erlaubt, direkt am Arbeitsprozess das neue Wissen einfließen zu lassen und dieses mit dem bereits in der Firma vorhanden Wissen zu verschmelzen. Das Augenmerk ist mehr auf das Produkt ausgerichtet und weniger auf die Tatsache, dass „uns jetzt dieser oder diese Neue schon sagen will, wie man es besser machen sollte“. In vielen Fällen dürfte sich eine sorgfältige Planung dieser Prozesse, die sich ja bei jedem neuen Wissensträger wiederholen, lohnen. Und es ist unabdingbar, diesen Prozess der Betriebskultur anzupassen. Nicht selten könnte auch eine Begleitung von aussen die Effektivität des Prozesses wesentlich verbessern.

2. Die Auffrischung durch ein neues Gesicht: Eine zu hohe Fluktuation in einem Betrieb ist unbestritten schädlich. Es kann aber auch eine zu tiefe Fluktuation geben. In diesen Betrieben heisst es dann, wenn eine neue Mitarbeitende oder Mitarbeiter kommt, „wenigstens wieder einmal ein neues Gesicht“. Die bisherige Gewohnheit, dass das in vielen Fällen und bevorzugt auch zugleich ein jüngeres Gesicht war, das wird seltener sein. Es ist jedoch davon auszugehen, dass mit der Gewöhnung an die Tatsache, dass der Anteil Älterer generell zugenommen hat, man zunehmend auch ein älteres Gesicht als „neues Gesicht“ empfindet und mit der Erkenntnis, dass damit viele Effekte, die sich bei einem jungen Gesicht ergaben, auch vorhanden sind, wird sich das einspielen.

3. Lösung der Führungsprobleme durch Ersatz einer älteren Person durch eine jüngere: Das ist vermutlich das schwierigste Problem. Führungskompetenz ist eines der knappsten Güter in den Unternehmen und Organisationen. Man kann dies nicht einfach mit dem Patentrezept der besseren Führungsschulung lösen. Gerade hier sind die Transferprobleme sehr gravierend. Es kann jemand alles über Führung gelernt, aber nichts verstanden haben. Den Führungsfragen wird in Zukunft mehr Aufmerksamkeit gewidmet werden müssen. Dabei spielen zwei Entwicklungen eine zentrale Rolle. Schon bisher wussten eigentlich die meisten, dass die fachlich kompetenteste Person nicht unbedingt auch die richtige Führungsperson ist. Trotzdem erfolgen noch die meisten Aufstiege in der Hierarchie aufgrund der fachlichen Leistungen. Der zweite Punkt ist eine grundsätzliche Änderung. Sie ist schon angedeutet im Abschnitt über die Nutzung des Wissens derjenigen, die aus der Ausbildung kommen. Die Zeiten, als die oder der Vorgesetzte auch alles am besten wusste und konnte sind zwar in der Realität in immer mehr Bereichen schon lange vorbei, in den Köpfen aber noch nicht. Der von der zunehmenden Komplexität der meisten Arbeitsprozesse erzwungene Verlust der Vorgesetzten über die höchste fachliche Kompetenz ist die Chance, dass diese ihren Ehrgeiz der höchsten Kompetenz auf die soziale, methodische und Selbstkompetenz verlegen und damit auch besser in der Lage sind, Führungsprobleme weniger durch das Wechseln von Personen und mehr durch das Lösen des Problems zu bewältigen.

Lastenverteilung muss sich anpassen

Als die AHV 1948 eingeführt wurde, lag das Durchschnittsalter der Männer bei rund 63 Jahren bei den Frauen bei 67 Jahren. Die wenigen Jahre, die Menschen, die das AHV-Alter erreichten noch zu leben hatten, konnten entsprechend auch als Lebensabend bezeichnet werden. Weil die meisten Menschen von einem körperlich härteren Leben auch stärker verbraucht waren, war der Ausdruck „wohlverdienter Ruhestand“ auch irgendwie zutreffend. Heute liegt das Durchschnittsalter der Männer bei 79 und jenes der Frauen bei 83 Jahren. Und die Gesundheit der Menschen um 65 ist nicht mehr zu vergleichen mit jenem der Menschen von 1948 in diesem Alter. Zwischen diesem Alter und einem Lebensabend im vergleichbaren Sinne liegen bei vielen Menschen gesunde und aktive Jahre.

Wenn nun der Anteil der Menschen über 50 kontinuierlich zunimmt, dann muss auch über die Lastenverteilung diskutiert werden. Es liegt wohl auf der Hand, dass eine markante Verlängerung der Lebensdauer der Menschen und der gesunden Lebensphase in einer Gesellschaft auch über die Lastenverteilung gesprochen werden muss. Unter den Jahrgängen, die noch im Berufsleben sind, scheint das klar. Entsprechend hat auch das Thema rund um die älteren Mitarbeitenden in den letzten Jahren stark an Beachtung gewonnen. Die Erhöhung des Rentenalters erregt die Gemüter. Allerdings wird diese Diskussion vorwiegend auf dem Hintergrund der befürchteten finanziellen Schwierigkeiten der Sozialwerke geführt, was selbstverständlich auch eine Frage der Lastenverteilung ist.

Im Zusammenhang mit der Altersteilzeit haben wir bereits auf die Bedeutung des Faktors Zeit hingewiesen. Die aktuelle Diskussion um die demographische Entwicklung verbeisst sich jedoch weitgehend in die finanziellen Fragen der Sozialversicherungen. Das ist verheerend, weil das die Sicht auf Lösungsmöglichkeiten für die Zukunft in schädlichem Ausmass einschränkt. Wenn vielen Menschen nach der Pensionierung noch eine im Gegensatz zu früher viel längere Zeit guter Gesundheit geschenkt ist, dann liegt z.B. der Gedanke nahe, dass diese Menschen einen Teil dieser Zeit für das Mittragen der Lasten der Gesellschaft zur Verfügung stellen. Wir stellen uns ein Modell der Gesellschaftszeit für Pensionierte vor. Diese stellen sich und ihre Zeit, z.B. einen Tag pro Woche, für Aufgaben zur Verfügung. Diese Aufgaben könnten grundsätzlich im ganzen Spektrum der möglichen Leistungen erbracht werden. Das würde vom Verbleiben im Arbeitsprozess, über die Übernahme von Familienpflichten und der Pflege über Betreuung, Politik usw. bis zu der Übernahme von aufgaben in Non-Profit-Organisationen reichen. Grundsätzlich würde jede Leistung, die für die Gesellschaft erbracht wird als Gesellschaftszeit anerkannt. Nicht zur Gesellschaftszeit verpflichtet wären selbstverständlich Menschen, die das aus gesundheitlichen Gründen nicht mehr können.

Die verlängerte Lebenszeit der Menschen und das sich allmählich verändernde Verhältnis zwischen jüngeren und älteren Menschen verlangt selbstverständlich Anpassungen in der Gesellschaft und der Wirtschaft. Für diese Anpassungen gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten. Wir haben versucht darzustellen, dass dabei entscheidend ist, die Möglichkeiten dort zu suchen, wo Potenziale vorhanden sind und sehr oft brach liegen. Wir haben auch darauf hingewiesen, dass z.T. neue Formen im Zusammenwirken der Generationen gefunden werden müssen. In der gegenwärtigen Diskussion entsteht oft der Eindruck, die Lösungen würden in restriktiven und abbauenden Massnahmen liegen würden. Das ist ein fataler Holzweg, der nicht begangen werden sollte.

Angeführte Literatur

- Barkhodt, Corinna (2004) Umgestaltung der Altersteilzeit von einem Ausgliederungs- zu einem Eingliederungsinstrument, Dortmund
 Bundesamt für Sozialversicherung (2003) Betriebliche Alterspolitik, Praxis in den Neunzigerjahren und Perspektiven, Forschungsbericht Nr.4/03
 Von Cranach et al. (Hrsg.) (2004), Ältere Menschen im Unternehmen – Chancen, Risiken, Modelle, 2004, Haupt Verlag, Bern
 Dehnbostel, Peter (2002) (in Matthias Rohr (Hrsg.) Arbeitsprozessintegriertes Lernen, Waxmann Verlag, Münster
 Évéquoz, Grégoire (2004), Les compétences clés; Pour accroître l'efficacité et l'employabilité de chacun; Ed. Liaisons, F-Paris
 Graf, Hans Georg (Hrsg.) (2001) ... und in Zukunft die Wissensgesellschaft, Der Umgang mit Wissen im Entscheidungsprozess, Verlag Rüegger, CH-Chur/Zürich
 McGregor, D. (1960) The Human Side of Enterprise. New York: McGraw-Hill

- Ilmarinen, Juhani/Tempel, Jürgen (2002), Arbeitsfähigkeit 2010, Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?; Im Auftrag des DGB-Bildungswerk v. V., VSA-Verlag, D-Hamburg
- Jans, Armin, Graf, Silvio u.a.(2003), Betriebliche Alterspolitik, Praxis in den Neunzigerjahren und Perspektiven; Reihe Beiträge zur sozialen Sicherheit; Forschungsbericht Nr. 4/03, Bern
- Ulich, Eberhard (2001), Arbeitspsychologie; 5. Auflage, vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich u. Schäffer-Poeschel Vlg f. Wissenschaft, D-Stuttgart
- Widmer, Rolf / Sousa-Poza, Alfonso; Avenir Suisse (Hrsg.) (2003), Verbreitung und Potenzial der Alters-Teilzeit-Arbeit in der Schweiz
- Wingchen, Jürgen (2004), Geragogik, Von der Interventionsgerontologie zur Seniorenbildung, 5. überarbeitete Auflage; 2004; Brigitte Kunz Verlag, Hagen; Schlütersche Verlagsgesellschaft mbH, D-Hannover