

Margaret Heckel

# Die Midlife-Boomer

Warum es nie spannender war,  
älter zu werden





Margaret Heckel

# Die Midlife-Boomer

Warum es nie spannender war,  
älter zu werden

Originalausgabe

© edition Körber-Stiftung, Hamburg 2012  
Umschlag: Groothuis, Lohfert, Consorten | [glcons.de](http://glcons.de)  
Coverfoto: Getty Images/Ralf Nau  
Herstellung: Das Herstellungsbüro, Hamburg |  
[buch-herstellungsbuero.de](http://buch-herstellungsbuero.de)  
Printed in Germany

ISBN 978-3-89684-425-5  
Alle Rechte vorbehalten

[www.edition-koerber-stiftung.de](http://www.edition-koerber-stiftung.de)

*Für Klara, Karl und Paul, Niklas und Felix, Tim und Ben,  
Samuel und Nikita – unsere Nichte, Neffen und Patenkinder,  
die (fast schon) im 21. Jahrhundert geboren sind.  
Mögen sie ihren 100. Geburtstag glücklich und gesund erreichen –  
und dabei ein Leben führen, das Arbeit und Ruhephasen  
in den für sie optimalen Kombinationen ermöglicht.*



## Inhalt

**Der 50.** – Warum gerade dieser Geburtstag  
so besonders ist 9

**Länger leben, besser leben** – Wie Midlife-Boomer  
das Altern neu erfinden 29

**Das Alter entschlüsseln** – Faszinierende Erkenntnisse  
aus der Forschung 42

**Glücklichsein** – Das Beste kommt noch, verspricht  
uns die Forschung 58

**Neues Lernen** – Warum das Gehirn unser bester  
Helfer ist 70

**Noch mal was anderes machen** – Wie man eine neue  
Karriere beginnt und damit zum Trendsetter wird 81

**Gerne arbeiten** – Der Jobmarkt der Zukunft wird sich  
an den Erfahrenen orientieren 107

**Schöner wohnen** – Endlich den eigenen Bedürfnissen  
folgen 128

**Städte im Wandel** – Wie sich Kommunen auf den  
demografischen Wandel einstellen 152

**Es ist meine Zukunft** – Warum es nie spannender war,  
älter zu werden 176

Anmerkungen 203

Literatur 216

Über die Autorin 220





## KAPITEL 1

### **Der 50. – Warum gerade dieser Geburtstag so besonders ist**

Wenn alles gut geht, wird der Großvater meines Mannes in diesem August 100 Jahre alt. Eine seiner Lieblingsbeschäftigungen ist es, Süßigkeiten für seine Urenkel und deren Freunde einzukaufen. Seit langem nämlich klingelt es um die Mittagszeit an seiner Tür – und oft steht eine ganze Schar Kinder davor.

Sie sind auf dem Weg von der Schule nach Hause und wissen, dass es beim Uropa immer etwas abzustauben gibt. Als Erster hat das mein Neffe Paul vor einem knappen Jahrzehnt herausgefunden, als er in die Grundschule kam. Danach kam seine Schwester Klara mit ihren Freundinnen vorbei. Und nun besucht ihn ab und zu der kleine Karl auf dem Weg vom Kindergarten nach Hause.

Während ihr Uropa mit seinem hohen Alter und seiner guten Gesundheit eine Ausnahmeerscheinung ist, haben seine Urenkel eine über 50-prozentige Chance, die nächste Jahrhundertwende und damit das Jahr 2100 frisch und munter zu erleben.

Was die Urenkel mit dieser ungeheuren Lebensspanne aber anfangen – ob sie sie genießen oder verfluchen werden –, das liegt in entscheidendem Maß an der Generation ihrer Eltern.

Die von Paul, Klara und Karl gehören der zahlenmäßig stärksten Dekade an, die derzeit in Deutschland lebt: die der 40- bis 50-Jährigen. 13,7 Millionen Männer und Frauen umfasst diese Gruppe, jeder Sechste in diesem Land gehört dazu.<sup>1</sup> Unter ihnen wiederum am zahlreichsten ist der Jahrgang 1964. Niemals zuvor – und niemals danach – wurden in Deutschland so viele Kinder geboren wie damals mitten im Boom der Wirtschaftswunderjahre.

Wenn sie demnächst 50 werden, steht ihnen der womöglich wichtigste Geburtstag ihres Lebens bevor.

Der 50. Geburtstag: War das nicht die Riesensause, auf die Eltern jahrelang sparten? Unmengen von Präsentkörben, in denen mit Eichenlaub umkränzte goldene Pappen steckten? Der angebliche Höhepunkt des Lebens?

Wer heute 50 wird, fährt entweder gleich weg, um den Geburtstagsgästen zu entfliehen – oder lässt es allenfalls betont lässig krachen. Denn die goldenen Pappzahlen mit Eichenlaub haben Fatales hinterlassen: den Eindruck, dass es ab 50 bergab geht. Mit dem Leben. Mit der Karriere. Mit der Gesundheit. Mit dem Glück.

Das aber ist ein Trugschluss, wie unzählige neue Studien zeigen. Ganz im Gegenteil deuten sie darauf hin, dass die Menschen ab 50 glücklicher und zufriedener wer-

den. 340 000 Amerikaner zwischen 18 und 85 Jahren beispielsweise wurden in der bislang größten Studie über ihre Gefühle befragt. Der Psychologe und Studienautor Arthur Stone stellte verblüfft fest, dass das allgemeine Wohlbefinden der Befragten ab 30 bis Mitte 40 kontinuierlich abnahm, um dann wieder anzusteigen.

Die Glückskurve stellte sich als »U«-Form heraus, mit einem statistischen Tiefpunkt im Alter von 46. Stone zog daraus die Konsequenz, einen »U-Turn of Life« zu formulieren, die Kehrtwende zum Besseren. Denn die Lebenszufriedenheit ist im Alter noch weit höher als in der Phase der frühen Erwachsenenzeit.

Diese Kehrtwende wurde seitdem in vielen Studien bestätigt und erweist sich als ein globales Phänomen. »Wir gehen immer sicherer durchs Leben, werden weiser und fühlen uns besser«, schlussfolgert der Psychologe Peter Ubel<sup>2</sup>.

Hinzu kommt gerade in Deutschland der demografische Wandel. Für Menschen um die 50 eröffnet sich die beste aller Welten. Durch den sich in Zukunft kontinuierlich verschärfenden Facharbeitermangel werden sie auf dem Arbeitsmarkt immer gefragter. Wer als Firma attraktiv sein will, muss in Zukunft flexible Arbeitszeitmodelle anbieten, die dem einzelnen Arbeitnehmer weit mehr individuelle Gestaltungsmöglichkeiten als früher einräumen.

Kein Bereich der Personalpolitik wird sich so stark ändern wie der Umgang mit älteren Mitarbeitern. Schon in wenigen Jahren wird es keine Frage mehr sein, dass

Arbeitnehmer bis weit ins sechste Lebensjahrzehnt geschult und fortgebildet werden. Altersgemischte Teams werden normal sein.

In den Fabriken werden die Arbeitsabläufe, Fließbänder und Maschinen so optimiert sein, dass die Mitarbeiter so körperschonend wie nie zuvor arbeiten können – egal, ob sie alt oder jung sind. Es wird noch immer Bereiche harter körperlicher Arbeit geben, doch die Unternehmen werden sie schon aus Eigeninteresse so weit wie nur irgend möglich reduzieren.

Der immer wieder heraufbeschworene Dachdecker wird ganz selbstverständlich nach seinem 50. Geburtstag in andere Tätigkeiten hineinwachsen – egal, ob in die Büroarbeit, in die Beratung von Kunden oder die Ausbildung anderer Mitarbeiter. Auch wenn er nicht mehr auf dem Dach steht, wird er im Arbeitsleben bis an die Schwelle des 70. Geburtstages gebraucht werden.

Dieses »Gebrauchtwerden« ist ein Paradigmenwechsel, dessen Bedeutung man kaum überschätzen kann. Er löst ein Vierteljahrhundert ab, in dem der ältere Arbeitnehmer in der Politik, der Wirtschaft und den Medien als ersetzbar, nicht belastbar und verbraucht beschrieben wurde. Diese Abwertung menschlicher Leistungsfähigkeit ist noch weit schlimmer als die immens hohen Kosten, die uns die fatale Frühverrentungspolitik seit Ende der 1980er Jahre beschert hat.

Wie meist bei gesellschaftlichen Veränderungen wird es auch dieses Mal noch dauern, bis sich diese Erkenntnis durchsetzt. Ein gutes Beispiel ist die Lehrstel-

lenknappheit: Hier hat sich der Markt bereits gedreht, doch das ist im gesellschaftlichen Bewusstsein noch nicht angekommen.

Im statistischen Durchschnitt gab es erstmals im Jahr 2011 einen bundesweiten Lehrstellenüberschuss. Nun werden Auszubildende händeringend gesucht – und der Mangel an ihnen wird sich von Jahr zu Jahr verschärfen. Damit einher gehen die Bemühungen der Arbeitgeber, jeden, aber auch wirklich jeden Jugendlichen für die angebotenen Stellen in Betracht zu ziehen und im Zweifel aufwendig nachzuschulen. Auch wenn jeder Geschichten von langer, vergeblicher Lehrstellensuche kennt: Inzwischen könnten die Bedingungen für Jugendliche kaum besser sein, genau den Ausbildungsplatz zu bekommen, den sie sich immer erträumt haben.

Noch gibt es nur wenige Unternehmen, die offensiv Angebote für ihre älter werdende Belegschaft machen. Noch seltener gibt es Vordenker, die ganz konsequente Schlüsse aus der weit längeren Lebensspanne des Menschen ziehen.

Eine davon ist Laura L. Carstensen, die Leiterin des *Center on Longevity* (Zentrum für langes Leben) der Stanford University in Kalifornien. »Wir sollten unsere Leben so planen, dass die Menschen mit 50 noch einmal aufbrechen. Sehen Sie es als ein »50:50-Modell«, schreibt sie in ihrem Buch *A Long Bright Future*. Die ersten 50 Jahre eigneten wir uns »eine Fülle an Wissen und sozialem Know-how an, um es die nächsten 50 Jahre an unsere Umgebung und die Gesellschaft zurückzugeben.«<sup>3</sup>

Für die Psychologin ist das »eine radikale Abwendung von dem alten Lebensplan, der alles nach 50 als Abstieg und Niedergang sieht«. Sie plädiert leidenschaftlich für ein neues Modell der Lebensspannen: »In diesem neuen Skript wird es ab 50 erst richtig interessant, und man kommt in eine Phase, in der man wirklich etwas beitragen kann, sei es in der Familie, bei der Arbeit oder in der Gesellschaft.«<sup>4</sup>

Dafür aber brauchen wir ein radikal neues Bild vom Altern – und ein neues Drehbuch für unser Leben. »Als Gesellschaft haben wir keine Vorstellung davon, wie sich ein glücklicher, gesunder Hundertjähriger fühlt. Niemand hat ein Konzept dafür, was es bedeutet, wenn sich die Zeit des Ruhestandes über 40 Jahre hinzieht«, argumentiert die Endfünfzigerin. Lebensabschnitte sind für sie »soziale Konstrukte, keine absoluten Realitäten«.<sup>5</sup>

Die Geschichte des langen Lebens muss nun geschrieben werden. Das Phänomen der zusätzlichen Jahre ist kaum ein Jahrhundert alt – und unsere Kultur noch nicht in der Lage, es ausreichend zu beschreiben.

Wir brauchen eine »neue Landkarte des Lebens«, meint die Anthropologin Mary Catherine Bateson. Sie zu füllen könnte ganz analog zur Erfindung der Adoleszenz vor über hundert Jahren geschehen: Bis weit in die Mitte des 19. Jahrhunderts wurden Kinder als »Mini-Erwachsene« wahrgenommen. Sobald sie arbeiten konnten, waren sie keine Kinder mehr, sondern Erwachsene.

Erst in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts be-

gann sich – um es ganz verkürzt zu beschreiben – die Erkenntnis durchzusetzen, dass sich mit den Jahren des Lernens und der Ausbildung etwas Neues in diese Abfolge schob: die Adoleszenz, eine Phase des Erwachsenwerdens, die gut eine Dekade umfassen konnte und heute auch umfasst.

Der Psychologe und Gründer der *American Psychological Association*, Granville Stanley Hall, war der Erste, der diese Phase auch im soziologischen Sinn erforscht hat. Sein 1904 veröffentlichtes Buch *Adoleszenz* beschreibt die Zeit zwischen Kindheit und Erwachsensein. Der britische Kulturwissenschaftler Jon Savage<sup>6</sup> kommentiert Halls Leistung so: »Hall ist nicht weniger und nicht mehr gelungen, als eine neue, generell akzeptierte Lebensphase zu schaffen, die die Abhängigkeit verlängert und den Eintritt ins Arbeitsleben verzögert.«

Dennoch sollte es vierzig Jahre dauern, bis Halls bahnbrechende Ideen und seine Wortschöpfung Eingang ins allgemeine Sprachgut fanden. Erst 1941 taucht das Wort »adoleszent« in einem Artikel in *Popular Science* auf, schreibt Marc Freedman<sup>7</sup>. Es dauerte weitere drei Jahre, bis sich der Begriff wirklich durchgesetzt hatte: Dann ist er 1944 im Jugendmagazin *Seventeen* (Siebzehn) zu lesen.

Fast ein halbes Jahrhundert verging also, bis sich für die beobachtete Veränderung der bekannten Lebensphasen ein eigener Ausdruck in der Sprache etabliert hatte. Dann ging es rasant, erklärt der Historiker Thomas Hine<sup>8</sup>: Die Adoleszenz und mit ihr der Begriff des *Teenagers* wurden Teil des »Kreislaufes, der mit der Geburt

beginnt und dem Tod aufhört. Nichts scheint realer zu sein und unveränderbarer.«

So kommt die Harvard-Geschichtswissenschaftlerin Jill Lepore<sup>9</sup> zum Schluss, dass Lebensphasen von Menschen erdacht werden: »Die Adoleszenz ist eine nützliche Einrichtung, die mittlere Lebensphase ein sich verändernder Zielkorridor, ältere Mitbürger sind eine Interessengruppe und Twens schlicht und einfach eine Erfindung.« Wir brauchen diese sozialen Konstrukte, um der verwirrenden Welt um uns herum Sinn zu geben. Aber wir müssen uns darüber im Klaren sein, dass sie sich mit den Zeitläuften verändern.

Peter Laslett<sup>10</sup> hat schon 1989 vier Lebensphasen beschrieben: Als erste die der Kindheit und Jugend, danach das Erwachsensein und die berufliche Karriere und am Schluss das erneute Abhängigsein im hohen Alter und der kommende Tod. Dazwischen aber gebe es eine neue Phase zwischen dem Ende der elterlichen Pflichten sowie dem vermeintlichen Höhepunkt der beruflichen Karriere und dem Einsetzen der letzten Phase.

Laslett nennt diese neue Phase das »Dritte Alter«. »Es ist eine Zeit, wo Individuen sich von den praktischen Notwendigkeiten der mittleren Jahre befreien können und noch Jahrzehnte vom hohen Alter entfernt sind. Es ist eine Gelegenheit für neue Entdeckungen, für Lernen und persönliches Wachstum, für vielleicht die wichtigsten Beiträge zu seinem eigenen Leben.«



Eine »Gelegenheit für neue Entdeckungen, für Lernen und persönliches Wachstum«: Noch gibt es für das, was im englischen Sprachraum *Middle Ages*, *Life-Take2*, *Encore Stage*, *Middlesecence* genannt wird, keinen deutschen Begriff.

Und doch gibt es schon weit mehr als nur zaghafte Versuche, diese Phase mit kreativen Ideen für ein längeres Leben zu füllen. Arbeiten, Wohnen, Leben, Freizeit: Überall in Deutschland und in vielen Regionen der Welt haben sich Trendsetter, Kreative, Unerschrockene und Innovative aufgemacht, diese Landkarte des langen Lebens zu beschreiben. Sie sind dabei, das Alter neu zu entdecken und neu zu definieren.

Ich nenne sie die *Midlife-Boomer*: Menschen im besten Alter, die neue Wege erkunden. Eine zahlenmäßig starke und gut ausgebildete Generation um die 50, deren Erfahrungen und Qualitäten auch morgen gefragt sein werden. Viele davon habe ich während einer vierwöchigen Demografie-Reise<sup>11</sup> quer durch Deutschland im Sommer 2011 kennengelernt. Ich war auf der Suche nach Lösungen für die alternde Gesellschaft – und habe viel mehr gefunden, als allgemein bekannt ist.

Diese Pioniere, ihre Ideen und Projekte vorzustellen und in einen weltweiten Kontext der demografischen Veränderungen zu stellen ist eines der Ziele des vorliegenden Buches. Ich möchte Mut machen für die anstehenden Veränderungen, denn ich glaube, dass sie eine riesengroße Chance für uns alle sind. Werden die politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen richtig gesetzt, wird Deutschland von der

Entwicklung zum langen Leben immens profitieren – weil seine Bürger länger besser leben und weil neue Märkte und zukunftsfähige Dienstleistungen entstehen, die weltweit exportiert werden können.

Die Alterung ist kein Schicksal, sondern eine faszinierende Möglichkeit, die gewonnenen Jahre sinnvoll und für jeden Einzelnen und die Gemeinschaft gewinnbringend zu gestalten. Das kann im privaten Bereich sein, auf Nachbarschaftsebene, in der Kommune und natürlich auch in der »großen Politik« auf Landes- und Bundesebene.

Nicht nur Europa, auch die Schwellenländer altern. Schon im Jahr 2026 wird sich in China der Anteil der über 65-Jährigen von 7 auf 14 Prozent verdoppelt haben. In Brasilien ist es im Jahr 2032 so weit, in Singapur schon 2019. Für das Jahr 2069 prognostiziert die UNO für China als erstem Land der Erde die stolze Zahl von einer Million Hundertjähriger<sup>12</sup>. Wie Midlife-Boomer das Alter neu erfinden, ist deshalb Inhalt des *nächsten Kapitels*.

Wie uns die Forschung das lange Leben erklärt und was in den Laboren momentan erkundet wird, finden Sie im 3. *Kapitel*. Es ist faszinierend, wie die Forscher immer mehr Puzzleteile zusammentragen, um die Zellalterung zu verstehen. Und es stimmt außerordentlich hoffnungsfroh, was sie uns schon für die nähere Zukunft versprechen.

Warum Midlife-Boomer glücklicher als die meiste Zeit zuvor in ihrem Leben sind, beschreibt *Kapitel 4*. Denn anders als gemeinhin angenommen, sind eben

nicht die Jungen die Glücklicheren. Keine Altersgruppe ist so gestresst und unglücklich wie die der 20- bis 30-Jährigen – wahrscheinlich gerade weil sie so viele Wahlmöglichkeiten hat.

Für Ältere gilt hingegen, was die Stanford-Forscherin Laura Carstensen »*socioemotional selectivity*« nennt, also ein an die soziale und emotionale Befindlichkeit angelehntes Wahlverhalten. Je mehr die Menschen sich der Endlichkeit des Lebens bewusst werden, desto konsequenter leben sie. »Viele konzentrieren sich auf die positiven Seiten des Lebens und schenken den negativen Seiten weniger Beachtung«, sagt Carstensen und zitiert als Beispiel eine E-Mail ihrer Mutter: »Wir haben immer noch dieses schreckliche Winterwetter, aber ist der Vollmond nicht wunderschön?«<sup>13</sup>

Dabei hilft ihnen ein Gehirn, das im Alter keinesfalls schlechter funktioniert als während der Jugend. Das ist einer der vielen nachweislich falschen Mythen, die über den Prozess des Alterns verbreitet werden. Tatsächlich funktioniert das Gehirn bei Älteren anders als bei Jüngeren. Wie es genau arbeitet, ist Thema einer der faszinierendsten Forschungsrichtungen in der Gehirnphysiologie weltweit. Damit beschäftigt sich *Kapitel 5*.

Die vorherrschende Lehrmeinung war lange, dass ein alterndes Gehirn einfach »ein junges Gehirn ist, das nach und nach den Geist aufgibt«, wie es die Wissenschaftsjournalistin Barbara Strauch formuliert. Schließlich zeichnen sich die Jahre nach 40 dadurch aus, dass man Namen vergisst und Autoschlüssel verlegt, oder? Nicht

nur, sagt Strauch und zeichnet ein faszinierendes Porträt eines Organs, das unser bester Helfer beim erfolgreichen Älterwerden ist: »Das mittelalte Gehirn sortiert das ganze Durcheinander und findet Lösungen, es weiß genau, wen und was es ignorieren soll, welche Kehre wann zu nehmen ist. Es ist cool, es passt sich an.«<sup>14</sup>

»Das menschliche Gehirn bleibt bis ins hohe Alter veränderbar«, sagt auch Ursula Staudinger<sup>15</sup>, die an der Jacobs University Bremen forscht und Vizepräsidentin der Nationalen Akademie der Wissenschaften Leopoldina ist. Sie ist überzeugt davon, dass Ältere »im sozialen Miteinander die verlässlicheren und stabileren Menschen sind«. Sie sind imstande, ebenso viel wie die Jungen zu lernen, aber sie lernen anders.

So hat die Sozial-Holding der Stadt Mönchengladbach beispielsweise eine Pflegelehrerin eingestellt, die über 40-Jährige bei ihrer Ausbildung zu staatlich geprüften Hauswirtschafterinnen begleitet. Dass Frauen nach der Familienphase noch einmal eine Ausbildung machen und Unternehmen die Möglichkeit dazu eröffnen, ist in Deutschland noch absolut ungewöhnlich.

Doch die Sozial-Holding profitiert ungemein von ihrem innovativen Weg: Die Motivation der älteren Auszubildenden sei außergewöhnlich, sagt Geschäftsführer Helmut Wallrafen-Dreisow.<sup>16</sup> Der Altersschnitt seiner ungewöhnlichen »Lehrlinge« liegt bei 45, eine Dame war bei Ausbildungsbeginn bereits 57 Jahre alt.

Wallrafen-Dreisow ist es auch wichtig, mit dem Vorurteil aufzuräumen, dass die älteren Auszubildenden nicht so leistungsfähig oder etwa häufiger krank seien

als seine jüngeren Mitarbeiter. »Die Gruppe der über 50-Jährigen hat bei uns mit 4,5 Prozent den geringsten Krankenstand überhaupt«, sagt er<sup>17</sup>, »das ist in der Realität ganz anders, als es so oft diskutiert wird.« Die Krankenquote über alle Altersgruppen liegt bei der Sozial-Holding bei unter sechs Prozent und damit weit unter dem Branchenschnitt.

Wallrafen-Dreisow betont, dass die Wertschätzung der älteren Mitarbeiter der wichtigste Motivationsfaktor überhaupt sei. In einer noch laufenden Studie mit der Forschungsgesellschaft für Gerontologie hat er 300 ältere Mitarbeiter befragen lassen. »Bei älteren Mitarbeitern spielt die Ansprache durch die Vorgesetzten die entscheidende Rolle«, sagt der Geschäftsführer der Sozial-Holding Mönchengladbach, »wenn der Vorgesetzte dem älteren Mitarbeiter sagt, das begreifst du nie, dann wird das auch nichts – und umgekehrt.«<sup>18</sup>

Was Älteren in Deutschland noch an Selbstbewusstsein fehlt, entwickelt sich weit stürmischer in den USA. Für all jene, die ihre Karriere noch einmal neu starten wollen, gibt es dort den Begriff der *Encore-Karrieren*.

»Encore« heißt übersetzt »Zugabe«, kann aber auch vom französischen »noch« abgeleitet werden, bedeutet dann also »noch eine Karriere«. Popularisiert wird der Begriff von der Nichtregierungsorganisation *Civic Ventures*, deren Direktor Marc Freedman als einer der prominentesten Vorkämpfer für den Gedanken der Encore-Karrieren gilt. Ihm ist auch wichtig, dass das Wort »core«, also »Herz, Seele«, in dem Begriff steckt.

Neun Millionen Amerikaner hätten in der Mitte ihres Lebens bereits eine neue Karriere begonnen, vor allem in Bereichen wie Erziehung, Umwelt, Gesundheit und sozialen Diensten, sagt Freedman. Nicht wenige davon haben sich selbstständig gemacht. Wie das Magazin *Newsweek* im August 2010 berichtete, gründen über 55-Jährige fast doppelt so oft erfolgreiche Firmen wie 20- bis 34-Jährige. Wie man eine neue Karriere beginnt und damit zum Trendsetter wird, ist das Thema des 6. Kapitels.

Dass dies den Arbeitsmarkt der Zukunft beeinflusst, wird im 7. Kapitel beschrieben. Denn die These, dass die Produktivität und Innovationsfähigkeit einer alternden Gesellschaft quasi wie ein Naturgesetz rückläufig sei, ist nach Ansicht der Leopoldina-Vizepräsidentin und Altersforscherin Ursula Staudinger nicht zu halten. Thomas Zwick vom Institut für Wirtschaftspädagogik der Ludwig-Maximilians-Universität München teilt diese Meinung: »Altersgemischte Teams steigern die Produktivität sowohl für ältere als auch für jüngere Arbeitnehmer, wenn sie geschickt zusammengesetzt sind.«<sup>19</sup>

Unternehmen, die das schaffen, sind für das 21. Jahrhundert gut gerüstet. Allerdings ist ganz entscheidend, ob die Atmosphäre in den Firmen die Älteren auch fordere. »Die Frage des Alters ist ganz stark eine Kopfsache«, sagt Bundesarbeitsministerin Ursula von der Leyen<sup>20</sup>, »wenn wir Älteren keine Innovationen mehr zutrauen, trauen die sich das selber auch nicht zu.« Die Ministerin zitiert dazu eine Umfrage in mehreren Un-