



Transferprojekt „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“

Dieses Dokument ist auf der Homepage des Projektes unter

www.demotrans.de

verfügbar.

Titel:	Trendwende am Arbeitsmarkt – Die Generation 50 + wird wieder geschätzt Manuskript zur Hörfunksendung am 22.11.01 in BR2-Radio
Autor:	Nikolaus Nützel
Institution:	Bayerischer Rundfunk
Umfang:	7 Seiten

Das Projekt wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen des Programms "Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit" gefördert.
Förderkennzeichen: 01HH9901/0

BAYERISCHER RUNDFUNK

ABTEILUNG WIRTSCHAFT UND SOZIALES
- Sozialpolitik -

Sendezeit: Donnerstag, 22. Nov. 2001
11.30 - 11.56 Uhr / B2Radio

TREND - HINTERGRUND

- Trendwende am Arbeitsmarkt – Die Generation 50 + wird wieder geschätzt -

Verfasser: Nikolaus Nützel

ZUSPIELUNG

Nürnberg – Die Zahl älterer Arbeitsloser ist erneut gesunken. Nach Angaben der Bundesanstalt für Arbeit waren im Oktober rund 1,1 Millionen Menschen über 50 Jahre ohne Stelle. Verglichen mit dem gleichen Monat des Vorjahres hat sich die Zahl der älteren Arbeitslosen um fast 82.000 verringert. Damit hat sich ein Trend fortgesetzt, der bereits seit Monaten anhält.

Wenn die monatlichen Arbeitsmarktzahlen nicht für alle Erwerbslosen gemeldet würden, sondern nur für die Älteren, würden sie in der Tat so klingen: Während die allgemeine Arbeitslosigkeit ansteigt, finden sich in den Karteien der Arbeitsämter zurzeit immer weniger ältere Stellensuchende. Die Alten würden auf dem Arbeitsmarkt wieder entdeckt, so ist immer häufiger zu lesen. Doch die Nachrichten aus der Wirtschaft sind widersprüchlich: Bei den Massenentlassungen, die in den vergangenen Monaten angekündigt wurden, sind es erneut vor allem die Älteren, die in einen frühen Ruhestand gehen sollen. "Trendwende am Arbeitsmarkt – Die Generation 50 + wird wieder geschätzt" – Mit einem Ausrufezeichen, aber auch mit einem Fragezeichen – das ist das Thema heute im Trend-Hintergrund. Sie hören eine Sendung von Nikolaus Nützel.

MUSIK – INA DETER: HURRA; DIE ALTEN SIND WIEDER DA / ATMO SUPERMARKT

ZUSPIELUNG

Ich habe es in der Zeitung gelesen, dass hier Mitarbeiter ab 45 gesucht werden, und da habe ich mich beworben. Ich war arbeitslos, und dadurch war das eben – man konnte es nicht fassen – ich hatte mich fast 50 mal beworben, und immer Absagen bekommen, weil entweder ist man überqualifiziert, oder zu alt, oder so kommen die Antworten. Und dementsprechend war das, wie ich das in der Zeitung gelesen hab, eben war das wie ein Witz, man dachte, das ist ein Scherz. Weil ne Anzeige, wir suchen Mitarbeiter ab 45, ist eigentlich die Ausnahme.

Es war in der Tat eine Ausnahme, als die Supermarkt-Kette Netto in Anzeigen ausschließlich Mitarbeiter suchte, die älter als 45 Jahre sind. Ulrike Richter, heute 55 Jahre alt, war eine von denen, die sich beworben haben. Vorher war sie vier Jahre lang arbeitslos – und hatte Dutzende Ablehnungen auf ihre Bewerbungen erhalten:

ZUSPIELUNG

Sie kriegen die Antwort, dass Sie viel zu alt sind, und dass sie lieber auf jüngere Mitarbeiter zurückgreifen, und dass es ja so ist, dass Sie in Vorruhestand gehen können, das sagen sie Ihnen direkt.

Die Netto-Märkte wollten vor drei Jahren ein Zeichen für ältere Arbeitnehmer setzen, so erklärt die Unternehmensleitung. In einer Filiale in Berlin-Lichtenberg werden seitdem ausschließlich Arbeitnehmer beschäftigt, die älter sind als 45 Jahre. Es sei eine Art Experiment, erklärt der Bezirksleiter Eugen Lorenz:

ZUSPIELUNG

Die Idee ist eigentlich aus Dänemark, Netto ist ja vom Grund her ein dänisches Unternehmen, ist jetzt hier in Deutschland seit 1990, und wir hatten die Idee aufgegriffen, dass wir gesagt haben, warum sollen nicht Leute, die älter sind als 45, die Möglichkeit haben, ihre Leistung voll zu bringen und haben das wie gesagt vor zwei Jahren hier gemacht, und das funktioniert recht ordentlich.

Der Krankenstand in der Filiale, die oft als Oldie-Markt bezeichnet wird, sei nicht höher als in anderen Märkten, stellt die Unternehmensleitung von Netto fest. Die Beschäftigten seien hoch motiviert – immerhin haben sich rund 2.000 Ältere beworben, um eine der neuen Stellen in Berlin-Lichtenberg zu bekommen. Und auch die Kundschaft sei zufrieden, meint der 62-jährige Mitarbeiter Dieter Chucher:

ZUSPIELUNG

Wir haben unseren Stammkundenkreis hier aufgebaut, und wir haben sehr viele, die sehr zufrieden sind mit uns, auch altersmäßig, weil wir ja sozusagen zu den Rentnern gehören. Der Oldie-Markt, sagt man hier, nicht? Aber die Kunden sind zufrieden mit uns, wenn es ein Problem gibt, dann klären wir das, wenn einer was fragt, erklären wir das, weil man doch weiß, wo das alles ist.

Wobei es den Kunden in der Regel gar nicht bewusst ist, dass sie in einem bundesweit einzigartigen Supermarkt einkaufen. Im Oldie-Markt fällt den meisten Käufern nichts Besonderes auf:

ZUSPIELUNG

Ja; Ordnung ist, und steht alles schön, und gibt ab und zu auch Überraschungen. // Ja, dass es hier Kirschsaff gibt, ansonsten ist eigentlich normal, wie jeder andere auch.

Kleine Klagen, aber viel Lob für den Oldie-Markt in Berlin. – Die Unternehmensleitung der Netto-Märkte will das Projekt der Filiale mit ausschließlich älteren Beschäftigten aber dennoch nicht ausdehnen. Der Manager Lorenz setzt auf eine andere Strategie:

ZUSPIELUNG

Wir werden wahrscheinlich diese Form nicht noch einmal machen. Nicht weil wir es nicht wollen, sondern wir versuchen – und das ist die Richtung – einen Mix zu machen, dass wir jüngere und Ältere in einen Markt... also bei uns ist nicht die Grenze 30 oder 35, dass wir Leute einstellen, und im Mix drin ist es ne gute Sache, und funktioniert.

NACHRICHTENJINGLE

Nürnberg – In weit über der Hälfte der deutschen Betriebe gibt es keine Beschäftigten mehr, die älter als 50 Jahre sind. Das hat eine Studie des Instituts für Arbeitsmarkt und Berufsforschung der Bundes-

anstalt für Arbeit ergeben. Fast 60 % der Unternehmen beschäftigten danach keine älteren Arbeitnehmer. Gegenwärtig sind fast 1/3 % der Arbeitslosen 50 Jahre und älter. Ihr Anteil an den Langzeitarbeitslosen liegt knapp bei der Hälfte und ist damit überdurchschnittlich groß.

Die Daten der Bundesanstalt für Arbeit lassen keinen Zweifel daran: Lobenswerte Beispiele wie der Oldie-Markt der Handelskette Netto sind immer noch die Ausnahme. Die Regel ist, dass ältere Menschen besonders schlechte Chancen auf dem Arbeitsmarkt haben. Frühverrentung, Vorruhestand und alle möglichen anderen Formen, ältere Arbeitnehmer zu entlassen, haben eine gefestigte Tradition in der deutschen Wirtschaft. Wenn Manager und Unternehmenschefs glauben, Personal abbauen zu müssen, wurde bislang in der Regel zuerst bei den Älteren angesetzt, stellt Hartmut Buck fest. Der Wissenschaftler vom Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation erforscht vor allem die Situation älterer Beschäftigter:

ZUSPIELUNG

Ich habe mich auch immer gegen diese erhobenen Zeigefinger gewehrt, die sagen, die Betriebe haben Vorurteile gegenüber Älteren, da stehen natürlich ökonomische und rationale Kalküle dahinter, hinter der Politik. Erstens Mal habe ich bisher Jüngere bekommen, die teilweise andere Qualifikationen hatten als die Menschen, die schon lange Jahre im Betrieb waren, zweitens ist es über unser Frühverrentungsgesetz immer möglich gewesen, Menschen mit 53, 55 relativ preiswert aus dem Betrieb zu entfernen und dadurch Rationalisierungseffekte dann auch in der Kostenstruktur sich niederschlagen zu lassen. Also das ist ein sehr rationales Verhalten, weil das ganze soziale Sicherungssystem das fördert und unterstützt.

Ein Umsteuern um 180 Grad – das wünscht sich jetzt aber der Präsident der Bundesanstalt für Arbeit, Bernhard Jagoda. Die sozialen Sicherungssysteme sollten nicht mehr dazu dienen, um ältere Menschen aus dem Berufsleben zu entfernen – sondern um sie dort zu halten oder um ältere Arbeitslose wieder einzugliedern. Die Bundesanstalt für Arbeit bietet dazu zahlreiche Hilfen, zählt Jagoda auf:

ZUSPIELUNG

Wir haben das Instrument der Förderung der beruflichen Weiterbildung, das wir einsetzen – aber nicht nur für Ältere, sondern generell. Wir haben die Möglichkeit, wenn die Leistung nicht ganz 100-prozentig ist, dass wir sagen, sie ist vielleicht nur 80-prozentig, dann können wir einige Monate Lohnkostenzuschüsse zahlen, Einarbeitungszuschüsse zahlen. Wir können in diesem Bereich durch Trainingsmaßnahmen zeigen, ob er es kann oder nicht kann.

Ältere einstellen und beschäftigen – das sollten die Unternehmen nach Ansicht von Bernhard Jagoda nicht nur, um den Arbeitnehmern und der Arbeitsverwaltung einen Gefallen zu tun. Die Wirtschaft manövriert seiner Ansicht nach in eine Sackgasse, wenn sie die Arbeitskraft eines großen Teils der Bevölkerung nicht nutzt:

ZUSPIELUNG

Es gibt heute gewisse Berufssparten – sage ich Ihnen: wir haben einen mit 37 qualifiziert im IT-Bereich. Bei einem großen deutschen Unternehmen ist er abgelehnt worden, nicht weil er schlecht qualifiziert ist. Sondern weil er schon 37 ist. Wo soll denn das hinführen?

Wo es hinführen kann, auf ältere Arbeitskräfte zu verzichten, das hat der Arbeitswissenschaftler Hartmut Buck bei vielen Unternehmen nachgefragt. Ein Beispiel aus der Metallbranche, auf das er bei seinen Untersuchungen gestoßen ist, findet er typisch:

ZUSPIELUNG

Wir hatten einen Workshop mit ostdeutschen Maschinenbauunternehmen. Dort kommt es sehr auf die Erfahrung der Mitarbeiter an, es wird nicht jeden Tag das gleiche produziert, manche Maschinen werden nur alle drei oder vier Jahre produziert, wenn der Kunde es verlangt, also es ist Einzelfertigung, keine Serienfertigung. Und die haben schmerzhaft feststellen können, dass wenn Mitarbeiter, die über lange Jahre das Werkstoff- und Maschinen-Know-How angesammelt hatten, ihnen gefehlt haben, dass sie mit den Jüngeren, die noch nie so eine Maschine gebaut hatten, große Probleme hatten, den Auftrag zu erfüllen.

Es liegt also auch im Interesse der Unternehmen selbst, ältere Arbeitnehmer zu behalten. – Diese Erkenntnis will die Bundesanstalt für Arbeit auch mit einer Werbekampagne unter dem Motto "50plus" möglichst weit verbreiten. Einzelne Unternehmer geben in Zeitungsanzeigen bekannt, dass sie bewusst auf ältere Arbeitnehmer setzen. Richard Seidl zum Beispiel betreibt von Regensburg aus ein Ingenieur- und Planungsbüro mit insgesamt 120 Beschäftigten. Und als man ihn fragte, ob er mit seinem Gesicht für die Kampagne 50plus werben will, war er gerne bereit:

ZUSPIELUNG

Meine Beweggründe sind die, dass ich sage, man darf nicht Leuten, weil sie 50 Jahre sind oder älter, dass ich sage, die sind nicht mehr geeignet. Das trifft einfach nicht zu. Ich meine, es liegt, wie immer im Leben am Charakter und der Einsatzfreudigkeit eines Menschen. Und wenn er bemüht ist, etwas zu lernen, dann kann er das mit 60 genauso wie mit 20. Und deshalb glaube ich, dass ich mit einer guten Mischung der Zusammensetzung meines Teams im Führungskreis wie in den nachgeordneten Ebenen, dass ich damit wesentlich mehr Erfolg haben kann als jemand, der sich nur nach jungen Leuten umsieht, und diese dann benutzt, so lange er sie braucht, und dann wieder entlässt, wie es eben auch bei Großunternehmen häufig der Fall ist.

Geringere Leistungsfähigkeit oder höherer Krankenstand bei den älteren in seiner Belegschaft seien kein Thema, versichert der Unternehmens-Chef. Allerdings kümmert er sich auch besonders intensiv darum, Krankheiten zu vermeiden. Kostenlose Massagen für die Beschäftigten gehören dazu:

ZUSPIELUNG

Gesundheitsvorsorge bedeutet bei uns, wir haben einen Firmenvertrag mit einem Fitness-Studio, wo alle unsere Mitarbeiter zu wesentlich vergünstigten Konditionen abends trainieren können, oder wann immer sie wollen. Und wir haben einen Vertrag mit einem Physiotherapeuten, der zweimal in der Woche ins Unternehmen kommt und zweimal in der Woche die Mitarbeiter physiotherapeutisch behandelt. Das heißt, alles was mit Verspannungen und Wehwehchen und irgendwelchen sportlichen Verletzungen zu tun hat, wird erkannt, aufgeschossen und zum Teil hier behandelt oder mit Empfehlung an einen Arzt weitergegeben.

Als gutes Beispiel wirbt die Bundesanstalt für Arbeit mit dem Unternehmer Richard Seidl aus Regensburg, weil er ältere Beschäftigte nicht ausgrenzt. Er ist aber auch ein gutes Beispiel dafür, wie widersprüchlich der Umgang der Wirtschaft mit älteren Arbeitnehmern ist. Obwohl Richard Seidl in der Kampagne 50plus fürs Arbeitsamt wirbt, hat er selbst Schwierigkeiten mit Leuten, die von dort vermittelt werden:

ZUSPIELUNG

Ich kann Ihnen sagen, das gilt auch für Sekretärinnen, querbeet für alle Mitarbeiter, jüngere oder ältere, die arbeitslos waren. Es ist leider so, dass die Kandidaten, die fachlich gut sind, egal in welchem Fachbereich, sich gar nicht ans Arbeitsamt wenden. Die finden sich selbst wieder zurecht, sie versuchen selbst sich zu bewerben und zu profilieren, und finden relativ schnell wieder eine Position. Auch in unserer Branche, wo es wirklich nicht leicht ist. Beim Arbeitsamt landen leider häufig oder in der Mehrzahl diese Menschen, die sich ohnehin schwer tun, oder die auch nicht besonders bemüht sind, wieder einen Job zu finden, weil einfach unsere soziale Hängematte erst Mal benutzt wird.

Und besondere Probleme hat der Unternehmer, der für die Kampagne 50plus wirbt, mit Arbeitslosen, die schon länger ohne Job sind – und die älter sind:

ZUSPIELUNG

Es hat sich bei uns einfach gezeigt, dass Leute, die längere Zeit arbeitslos waren, zum Beispiel ganz erhebliche Probleme mit neuen Techniken haben, sprich mit Anwendung von Software. Auch die Bedienung des Computers ist auch manchmal in einem Bereich, wo man erwarten könnte, dass es funktioniert, ein Riesenproblem. – Was auch dazu führt, dass wir uns mitunter vom einen oder anderen wieder trennen mussten, und da ist für mich ein großes Problem – und sicher auch für andere Unternehmen -, dass die Kosten, die ein mittelständisches Unternehmen aufwenden muss, um sich von so einem Mitarbeiter wieder zu trennen, wenn er älter ist, mit der geltenden Rechtsprechung ein erhebliches Gefahrenpotenzial beinhaltet.

Vor allem der zweite Teil dieses Arguments – also, dass ältere Arbeitnehmer oft zu teuer sind, ist eine Klage, die von vielen Unternehmern zu hören ist. Auch die Bundesvereinigung der Arbeitgeberverbände hat sich diese Klage der Basis zueigen gemacht und fordert beispielsweise, dass es leichter sein müsste, ältere Arbeitnehmer zu entlassen, ohne dass hohe Abfindungen drohen. – Dann würden die Unternehmen auch lieber ältere Beschäftigte einstellen, so die Argumentation der Arbeitgeber. Arbeitnehmervertreter halten diese Sichtweise allerdings für völlig falsch. Die stellvertretende Vorsitzende des Deutschen Gewerkschaftsbundes, Ursula Engelen-Kefer, widerspricht der Arbeitgeberforderung nach niedrigeren Schutzstandards für Ältere entschieden:

ZUSPIELUNG

Ich halte davon gar nichts. Wir haben das ja schon einmal hinter uns gebracht in der vorherigen Regierungskoalition, da ist der Kündigungsschutz gelockert worden. Das Handwerk hat vorher versprochen, es würde dadurch eine halbe Million neue Arbeitsplätze dadurch entstehen. Aber es ist überhaupt nichts passiert.

Auch mit der Klage der Arbeitgeber, dass die deutschen Tarifverträge Beschäftigte ab einem bestimmten Berufsalter einfach zu teuer machen, kann die Gewerkschaftsfunktionärin nichts anfangen:

ZUSPIELUNG

Deutschland leidet ja nicht an zu hohen Löhnen, wie ja Arbeitgeber, wenn man sie mal in kleinerer Runde vor sich hat, immer wieder zugeben, sondern das Problem ist ja eher, dass Älteren einfach nicht zugetraut wird, dass sie im Erwerbsleben mit den sich verändernden Anforderungen Schritt halten. Und da ist eine Menge an Vorurteilen, was gerade in den Köpfen des mittleren Managements herumgeistert, und das muss beendet werden. Und deshalb ist es so wichtig, dass man Menschen ihr Leben lang darauf vorbereitet, dass sie sich weiterbilden müssen. Das man ihnen die Chancen dazu gibt, dann ist es gar kein Problem, wenn im höheren Lebensalter sich die Anforderungen verändern. Dann werden die Arbeitnehmer auch in der Lage sein, sich anzupassen, statt zu sagen, Ihr könnt nur beschäftigt werden, wenn die Arbeitsbedingungen verschlechtert werden.

Die Frage, wie sich die Chancen von Älteren auf dem Arbeitsmarkt verbessern lassen, sorgt also für Konflikte zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmervertretern. In einem sind sie sich allerdings einig: Mehr Fort- und Weiterbildung sei nötig. Manfred Scholz, der frühere Präsident des Bayerischen Industrieverbandes, leitet heute das Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft – bundesweit eine der größten Einrichtungen dieser Art. Er ist nicht zufrieden damit, wie Unternehmen und Arbeitsämter mit der Weiterbildung von Älteren umgehen. Auf sie müsste seiner Ansicht nach ein besonders großer Anteil der Ausgaben entfallen:

ZUSPIELUNG

Stattdessen geht von allen Weiterbildungsangeboten nur sieben Prozent an die älteren Arbeitnehmer und das ist natürlich zu wenig, wir müssen das Wissen von denen nützen, und deshalb ist das Gebot der Stunde: Wir müssen in der Wirtschaft und in der Gesellschaft erkennen, wie wertvoll die älteren Arbeitnehmer sind, und zwar hat das nicht nur mit der demographischen Entwicklung zu tun, sondern auch mit dem angesammelten Wissen. Wir hatten das Credo der Jugend, wir hatten auch das Credo, dass neues Wissen bestes Wissen ist. Und wir haben darüber meines Erachtens vergessen, dass die praktische Erfahrung sehr viel schwerer wiegt als jedes theoretische Wissen. Wenn Sie von der Universität kommen, können Sie noch kein Unternehmen führen. Und es ist so, dass dadurch praktisches Wissen an Wert zugenommen hat. Und ich glaube, wir tun gut daran, dieses praktische Wissen zu nutzen und durch Weiterbildung theoretisch natürlich zu ergänzen. Denn natürlich muss man die letzten im IT-Bereich oder im technischen Bereich, wo man tätig ist, einfach kennen.

Bessere Fort- und Weiterbildung wäre also ein Weg, der Arbeitslosigkeit im Alter und der Frührente zu begegnen – darin sind sich wiederum alle einig. Doch schon bei der Frage, wie diese Fort- und Weiterbildung genau aussehen soll, beginnen wieder praktische Probleme. Der Wirtschafts-Vertreter Scholz beispielsweise wünscht sich eine bessere Finanzierung – auch von der öffentlichen Hand:

ZUSPIELUNG

Wir müssen also sehen, dass wir mehr Geld in die Weiterbildung bringen und hier mehr Geld in die Weiterbildung für Ältere Arbeitslose und generell für ältere Menschen.

Mehr Geld für die Weiterbildung Älterer könnte aber dann auch heißen, mehr Geld an anderen Stellen wegnehmen. – Das befürchtet der Präsident der Bundesanstalt für Arbeit, Jagoda.

ZUSPIELUNG

Bei einem hohen Beitragssatz geben wir rund 13 Milliarden in jedem Jahr aus, um die Arbeitslosen zu qualifizieren für den 1. Arbeitsmarkt. Das dürfen wir nicht vergessen. Wir müssen mit dem Beitragssatz runter und nicht hoch.

Und jenseits der Frage, wie viel Geld in die Fort- und Weiterbildung Älterer investiert werden sollte, gibt es noch weitere Probleme, hat Hartmut Buck vom Fraunhoferinstitut für Arbeitswirtschaft und Organisation festgestellt. Denn die Weiterbildungsstrategien vieler Firmen gehen an den Bedürfnissen älterer Mitarbeiter völlig vorbei:

ZUSPIELUNG

Ich will mal ein einfaches Beispiel bringen, um das zu verdeutlichen. In einem Automobilunternehmen hier in München habe ich mit einem Mitarbeiter gesprochen, der hatte in einem Bereich in der Wartung im Fertigungsbereich einen Computer hingestellt bekommen, und ich habe mich mit dem unterhalten, und dann meint er: Die haben mir den einfach so hingestellt, ich habe noch nie mit einem Computer zu tun gehabt. Und was habe ich gemacht? Ich bin zu meiner 13-jährigen Tochter und habe mir erst einmal erklären lassen, was da alles kaputt gehen kann und was nicht. Und ich habe drei Nächte lang nicht geschlafen deswegen. Und danach habe ich mich getraut, dann mal langsam auszuprobieren, was passiert, wenn ich draufdrücke. Also da werden die simpelsten Selbstverständlichkeiten, dass man jemand einführt, ihm die Angst nimmt, ihm Zeit gibt das zu entdecken und auszuprobieren, werden in der betrieblichen Praxis einfach nicht durchgeführt und die Leute kommen dann einfach nicht mit zurecht.

In diesem Fall war es auch ein Problem der Generationen: Den Computer einfach hingestellt hatte ein jüngerer Vorgesetzter, der sich schlicht nicht vorstellen konnte, dass jemand Probleme mit Tastatur und Maus haben würde. Verständigungsprobleme zwischen den Generationen zu vermeiden, das sei besonders wichtig, stellt der Ingenieur Richard Seidl fest, der für die Arbeitsamts-Kampagne 50plus wirbt. In seinem Betrieb funktioniere der Dialog zwischen Jung und Alt gut, berichtet er:

ZUSPIELUNG

Es werden Teams gebildet, je nach Projektgröße, und das Team ist immer so zusammengesetzt, so dass immer ganz junge Mitarbeiter, welche mit etwas mehr Erfahrung und ältere, die das Team leiten in der Regel, zusammen arbeiten und so den Wissenstransfer gewährleisten. Das hat natürlich auch Vorteile: Man denke daran: Eben mehrere ältere Menschen haben Probleme mit dem Umgang mit Hardware und Software, und da kommen welche frisch von der Uni, und so findet ein Wissenstransfer nicht nur in die eine, sondern auch in die andere Richtung statt.

Was im Ingenieur- und Planungsbüro Seidl gut funktionieren mag, läuft allerdings nicht überall so reibungslos, das hat der Arbeitswissenschaftler Hartmut Buck in vielen Gesprächen erfahren. Wissen zwischen Jung und Alt austauschen, das klingt zwar sehr schön – bringt oft aber auch Probleme mit sich, die Betriebe erst überwinden müssen:

ZUSPIELUNG

Man muss die Älteren ja schon überzeugen, dass sie nicht mit ihrer Erfahrung ihre Macht und ihre Position im Betrieb aufgeben, wenn sie dieses Wissen offenbaren – da geht es ja auch um Interessen und Status im Betrieb. – Sondern, dass wenn sie das wirklich einbringen, dem Betrieb mehr nutzen und nicht sofort Gefahr laufen, ihren Arbeitsplatz zu verlieren. Die Diskussion hatten wir auch beispielsweise: Wenn ich mein Wissen offenbare, können andere das auch, und ich bin ersetzbar. Also da sind auch Ängste da, Wissen herzugeben.

Die Position älterer Arbeitnehmer zu verbessern ist also eine mühsame Aufgabe – aber eine, die unausweichlich ist, stellt der Arbeitswissenschaftler Buck fest. Denn auch wenn viele Fragen offen sind – eines ist sicher: In den nächsten Jahrzehnten wird das Durchschnittsalter in Deutschland immer weiter ansteigen, weil wesentlich weniger Kinder auf die Welt kommen als früher, und weil die Menschen länger leben. Und in einer älteren Bevölkerung werden zwangsläufig auch die Belegschaften der Betriebe älter sein – egal, ob sich die Unternehmen aktiv um ältere Mitarbeiter bemühen oder nicht. Der Rat des Arbeitswissenschaftlers an die Firmenleitungen ist deshalb klar: Sie müssen sich auf ältere Belegschaften einstellen, egal ob sie das wollen oder nicht.

ZUSPIELUNG

Wir haben nicht die Chance kurzfristig an der Geburtenquote zu drehen und dann wieder mehr Nachwuchs zu bekommen, die Geburtenraten sind über Jahrzehnte gesunken in unserer Gesellschaft. Und wenn ich in ein paar Jahren mit Nachwuchsmangel und einem hohen Alter in der Belegschaft konfrontiert bin, kann ich meine Unternehmenskultur, die auf die Jüngeren, auf immer wieder Rekrutierung von jüngerem Nachwuchs ausgestellt war, nicht einfach ändern. Auch Unternehmenskulturen sind sehr zäh und langlebig, und deshalb ist es meines Erachtens heute notwendig, sich mit der Frage auseinander zu setzen: Was mache ich eigentlich mit meinen Mitarbeitern, wie erhalte ich die qualifiziert, wie erhalte ich die gesund, wenn sie in meinem Betrieb altern, und es ist langfristig überhaupt kein Umkehrpunkt zu sehen.

- stopp -