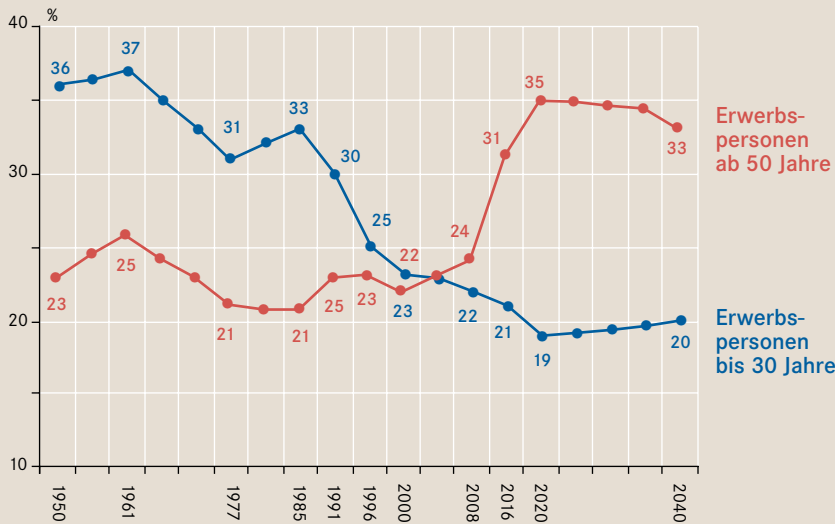


Die Altersschere

Das Arbeitskräfteangebot von 1950 bis 2040 (Ausschnitt)



Quelle: GfAH Dortmund

IN VIER JAHREN ist der Wendepunkt erreicht. Dann werden die über 50-Jährigen in der Mehrzahl in deutschen Unternehmen sein.

Alternde Belegschaften

Strategien gegen die Vergreisung

Die Deutschen werden immer älter. Diese Entwicklung stellt die Betriebe vor große Probleme: Was tun, wenn Wissensträger in Ruhestand gehen oder kein geeigneter Nachwuchs zu finden ist? Das **PERSONALmagazin** stellt Lösungen aus der Praxis vor.

Auf Kongressen erkundigt sich der Werksarzt und Arbeitsmediziner Dr. Christoph Sommer von der Continental AG, Hannover, häufig bei Personalverantwortlichen nach der Altersstruktur ihrer Belegschaft und ihrem Durchschnittsalter. Seine Erkenntnis: „Kaum einer kann die Fragen beantworten und alle fühlen sich ertappt.“ Dabei ist das Problem der alternden Belegschaften vielen Betrieben bewusst. Eine Vorahnung über mögliche Ausmaße der überalterten Bevölkerungsstruktur erleben einige schon heute durch den aktuellen Fach- und Führungskräftemangel.

Demographischer Wandel

„Die meisten Firmen glauben jedoch, dass es künftig zwar Probleme mit alternden Belegschaften geben wird, aber ihr Unternehmen davon ausgenommen ist“, sagt Sommer. Um den Fachkollegen das Gegenteil zu beweisen, empfiehlt er, ein recht simples rechnerisches Szenario durchzuspielen: Man nehme an, eine Rezession würde Unternehmen dazu zwingen, fünf Jahre keine neuen Mitarbeiter einzustellen. Wer auf dieser Basis eine Altersstatistik erheben und fortschreiben würde, stieße auf einige kritische Punkte. „Spätes-

tens dann wird die Alterung der eigenen Belegschaft offensichtlich und es drängt sich die zentrale Frage auf, ob die Arbeitsplätze in fünf Jahren auch noch für 50-Jährige und 55-Jährige geeignet sind - und ob die Mitarbeiter für das Unternehmen noch tauglich sind“, so Sommer.

Im Continental-Werk Hannover-Stöcken mit 1.700 Arbeitern muss beispielsweise die Frage beantwortet werden, ob es ausreichend altersstabile Einsatzplätze gibt. In produktionsintensiven Zweigen sei es besonders wichtig, Arbeitsplätze, die für Ältere geeignet sind, ihnen auch vorzubehalten und sie nicht Jüngeren zu geben, weiß der Arbeitsmediziner. Da es aber nicht genügend altersstabile Arbeitsplätze gibt - ein Grund dafür ist die Automatisierung -, wird in den Vereinigten Staaten bereits ein ganz neues Modell erprobt: Damit Ältere sich nicht mit Nachtschichten quälen müssen, arbeiten sie in den ersten zehn Jahren nur in der Nachtschicht, dann zehn Jahre im Wechsel Spät- und Frühschicht, um anschließend nur noch in der Frühschicht eingesetzt zu werden.

Alternde Erwerbsbevölkerung

Der Altersstrukturwandel der Bevölkerung wird seit einigen Jahren in erster Linie aus der Perspektive der sozialen Sicherungssysteme diskutiert. Sinkende Geburtenzahlen und steigende Lebenserwartung sind die Ursache dafür, dass die Bevölkerung zahlenmäßig abnehmen und das Durchschnittsalter steigen wird. Aber dass aus dieser Entwicklung tief greifende Folgen auf die Arbeitswelt resultieren, ist den meisten betrieblichen Akteuren - unabhängig von Größe und Art des Unternehmens - nicht bewusst. So machten die Ingenieurverbände VDI und VDE-IT die Erfahrung, dass Beratungsangebote zu demographischen Fragestellungen auf wenig Interesse stoßen. Trotz schriftlicher und telefonischer Informationen gibt es aus den Firmen kaum Resonanz. Auch andere Institutionen und Beratungsunternehmen erleben Ähnliches.

Eine Erklärung dafür, so vermutet Hartmut Buck vom Fraunhofer Institut, liegt in den immer kürzer werdenden Planungshorizonten der Betriebe. In Zeiten, in de-

nen beispielsweise Kennzahlen vierteljährlich überprüft werden, passen längerfristige Problemstellungen und Handlungsstrategien nicht in die Personalpolitik. Buck ist Koordinator des Verbundprojekts „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“, das seit einigen Jahren die Aufgabe wahrnimmt, Unternehmen zu sensibilisieren. Seine Warnung: Wer jetzt die demographischen Prognosen ignoriert, geht Risiken ein.

Das Älterwerden ganzer Belegschaften ist ein schleichender Prozess. Nach allen Prognosen ist davon auszugehen, dass ab 2007 das Angebot an Auszubildenden und ab 2008 das Angebot an Arbeitskräften sinken wird – völlig unabhängig davon, wie hoch die Zuwanderungsquote sein wird. Einige Prognosen:

- Bereits in zehn Jahren werden nur noch 20 Prozent der Erwerbspersonen unter 30 sein, 50 Prozent sind bis zu 50 Jahre, die restlichen 30 Prozent überschreiten die 50 (Bundesanstalt für Arbeit – BA).
- Sogar bei jährlich 200.000 Zuwanderern ist ein Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials von 41 auf 34 Millionen im Jahre 2040 zu erwarten (Presse- und Informationsamt der Bundesrepublik).
- Trotz extensiver Frühverrentungsprogramme zwischen 1993 und 1998 ist der Anteil der über 55-jährigen Erwerbstätigen um 22 Prozent angestiegen (BA).
- Die geburtenstarken Jahrgänge der späten 50er und frühen 60er Jahre, aus denen sich gegenwärtig die Kernbelegschaften rekrutieren, wachsen langsam in die Kategorie „ältere Arbeitnehmer“ hinein (BA).
- In zehn Jahren fallen als Folge des Geburtenrückgangs 100.000 inländische Erwerbsfähige aus. In 20 Jahren sind es bereits 600.000 (IZA, Institut zur Zukunft der Arbeit).

Altersdiskriminierung in der Praxis

Der gegenwärtige Status wirkt geradezu anachronistisch: Unternehmen klagen jetzt schon über Fachkräftemangel und befürchten, dass er sich dramatisch zuspitzen wird. Andererseits sind das Erwerbsleben und die Laufbahnen darauf ausgerichtet, Mitarbeiter ab 55 in den Vorruhestand zu

schicken. Die Begründungen dafür lauten meist: Ältere seien weniger leistungsfähig und sollten Arbeitsplätze für Jüngere freimachen. Infolgedessen werden betriebliche Karrieren ab einem mittleren Alter nicht mehr aktiv gefördert. Dafür wird in den mittleren Jahren „reingeplotzt“ in der Hoffnung auf baldigen Ruhestand.

Die Praxis zeigt, dass mit Mitte 40 der dritte große Berufsabschnitt beginnt, der für die meisten auch bereits der letzte ist. Die Arbeitsplätze und ihre Gestaltung sind noch nicht auf ein längeres Erwerbsleben eingerichtet. „Da der Vorruhestand für die Unternehmen inzwischen eine probate Lösung darstellt, glaubt inzwischen aber auch jeder, einen Anspruch darauf zu haben, sich mit 55 oder 57 Jahren zur Ruhe setzen zu können“, so Buck.

Folgen und Risiken

Kein Betrieb wird es sich künftig leisten können, „Alte ab 45“ zu ignorieren. Eine schwer wiegende Folge dieser Entwicklung: Der Personalbestand wird in den nächsten fünf bis acht Jahren nicht mithalten können. Wachsende Unternehmen spüren schon heute Personalmangel in einigen Teilbereichen, so Annegret Köchling von der GfAH Dortmund. Betriebe, die ihre Altersstruktur kennen und fortschreiben und Altersteilzeit und Vorruhestand praktizieren, könnten bereits absehen, dass sich der Personalbestand qualitativ und quantitativ nicht „reproduzieren“ lässt.

Da sich die heute 40- bis 50-jährigen Mitarbeiter bereits im letzten Berufsabschnitt vor dem Vorruhestand befinden und ihre Weiterbildung nicht gefördert wird, sind sie häufig schon lernentwöhnt. Bei einem Innovationsschub werden sie sich überfordert fühlen und können sich auf neue Entwicklungen nicht einstellen, weiß Buck vom IAO. Die Folge: Betriebe, die sich jetzt nicht bemühen, diese Weiterbildungslücke zu füllen, könnten in einigen Jahren vor einem Innovationsdefizit stehen.

Innovationen sichern

Problematisch ist auch der Faktor der Innovationssicherung. Wer von Innovationen redet, setzt dies zumeist mit „Jugend“ gleich. Mangelnde Kenntnisse über die

CHECK

Rechtzeitig gegensteuern

Sofortige Maßnahmen

- Analysieren Sie die betriebliche und bereichsspezifische Altersstruktur, um unausgewogene Altersverteilungen identifizieren zu können.
- Führen Sie altersgemischte Tandems ein, um Erfahrung und Wissen ausscheidender Mitarbeiter auf ihre Nachfolger zu übertragen.

Mittelfristige Maßnahmen

- Bauen Sie Vorurteile über die Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter ab.
- Geben Sie älteren Mitarbeitern eine Entwicklungsperspektive bis zum Ausscheiden aus dem Unternehmen: Regen Sie eine altersgerechte Laufbahngestaltung, Tätigkeitswechsel und flexible Übergänge in die Nacherwerbsphase an.
- Führen Sie altersgemischte Teams ein: Die Arbeit sollte so organisiert werden, dass sich die unterschiedlichen Stärken ergänzen und verstärken.
- Werten Sie den Status von Fachlaufbahnen neben den hierarchischen Karrieren auf: Der Wechsel zwischen Aufgaben und Positionen aktiviert und erhält die Veränderungs- und Lernfähigkeit.

Langfristige Maßnahmen

- Aktivieren und fördern Sie berufliche Kompetenzen über die gesamte Erwerbsbiographie. Sorgen Sie auch für eine kontinuierliche Weiterbildung in allen Altersgruppen.
- Vermeiden Sie langfristige einseitige Belastungen und sorgen Sie für Belastungswechsel. Begrenzen Sie außerdem die Verweildauer in Tätigkeiten mit einseitigen Anforderungen.
- Stellen Sie ausgewogene Altersstrukturen her: Wenn im Unternehmen keine Altersgruppe dominiert, werden weder Rekrutierungs- noch Verrentungswellen notwendig sein.

Quelle: Fraunhofer Institut Arbeitswirtschaft und Organisation

„ Wer meint, er sei mit 57 verbraucht, kann gehen. Wir begrüßen aber jeden, der bleiben will

Klaus Frink, Bürkert GmbH

“

Gruppe „der Alten ab 45“ führen zur Ausgrenzung von ein bis zwei Generationen. Wer älter als 45 ist, gilt schon als Blockierer. „Es gibt keine systematischen Erfahrungen, wie man Innovationen mit Älteren macht“, so Hartmut Buck. Erste Studien in gemischten Teams zeigen jedoch, dass Ältere beispielsweise im Bereich F & E durch ihre Erfahrung manche Sackgasse verhindern, die Jüngere erst produzieren. Ältere und erfahrenere Mitarbeiter helfen, Fehler zu vermeiden.

Die Arbeit in altersgemischten Teams muss aber geübt werden. Wer erst in fünf bis sieben Jahren anfängt, das Problem wahrzunehmen, dem fehlt die Zeit, innerbetriebliche Gegebenheiten umzustellen. Innovations- und Personalpolitik sollte an beiden Seiten des Altersspektrums betrieben werden. Neues Wissen von jungen rekrutierten Mitarbeitern muss genauso erschlossen werden wie mittelfristig der Umgang mit dem Wissen aussteigender Mitarbeiter.

Erfahrungstransfer von Älteren zu Jüngeren

Die gängige Praxis der Frühverrentung führt mittelfristig nicht nur zu Finanzierungsproblemen der Renten. So führt sie heute schon bei kleinen und mittelständischen Unternehmen zu ökonomischen Problemen. Ebenso gravierend ist aber auch der Know-how-Verlust. Die Vorruhestandsregelung bedeutet unter dem Vorzeichen des demographischen Wandels de facto eine Verschwendung von Erwerbspotenzial und Erfahrungswissen. Den meisten Personalverantwortlichen ist dies heutzutage bewusst. Ende der 90er Jahre wurden zum Beispiel bei der Continental AG 700 Arbeitskräfte ab 55 frühpensioniert. „Das war betriebswirtschaftlich vertretbar, mit Blick auf den Know-how-Verlust aber zugleich riskant. Die Folgen sind spürbar, gelegentlich fehlen Spezialisten. Heutzutage würde dies anders ablaufen. Frühpensionierung

gen werden gezielt vorgenommen, wir achten mehr auf die Know-how-sensiblen Funktionen“, erklärt Balko von Bartenwerffer, Personalleiter im Werk Hannover Stöcken mit 3.300 Beschäftigten.

Das Modell des Vorruhestands habe sich überlebt, meint auch Otmar Fahrion, geschäftsführender Gesellschafter der Fahrion Engineering und Produktionstechnik, Kornwestheim bei Stuttgart. „Das Modell hatte vor zwölf bis 15 Jahren seine Berechtigung. Jetzt sind intelligente Lösungen gefragt, die berufliche Laufbahnen bis zum 65. Lebensjahr ermöglichen.“ Die Altersteilzeit würde eigentlich eine gute Chance darstellen, die generationsübergreifende Zusammenarbeit und den Erfahrungstransfer von Älteren zu Jüngeren zu fördern. Aber in der Praxis hat sich das Blockmodell – erst voll arbeiten, um dann früher aufzuhören zu können – gegenüber dem gleitenden Übergang in den Ruhestand durchgesetzt. Damit hat sich die Altersteilzeit zu einer Fortsetzung der Frühverrentungspolitik entwickelt.

Langzeitkonten, die dem Arbeitnehmer ermöglichen, Zeitansprüche zu sammeln, könnten die gleiche Folge haben. Auch wenn Unternehmer damit besser auf Beschäftigungsschwankungen reagieren können, liegt doch die Gefahr auf der Hand, dass noch mehr Mitarbeiter früher aus dem Erwerbsleben ausscheiden wollen.

Altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik

In Zukunft wird eine längere Beschäftigung Älterer weiter an Bedeutung gewinnen. Denn diese verfügen auch über ein überdurchschnittliches Qualifikationsniveau, so Hartmut Buck. Gezielte Strategien einzusetzen, um überhaupt die Regelaltersgrenze zu erreichen, heißt auch, gegen das zentrale Vorurteil anzukämpfen: ältere Mitarbeiter seien weniger leistungs- und innovationsfähig. Studien zeigen: Zum äl-

teren Mitarbeiter wird man gemacht, und zwar im Laufe der gesamten Berufsbiographie. Arbeitsplätze mit begrenzter Tätigkeitsdauer – vor allem in der Produktion –, der Wegfall von so genannten Schonarbeitsplätzen, geringer Anforderungswechsel, Lernentwöhnung und andere Faktoren sorgen dafür, dass Altern in vielen Bereichen mit Dequalifizierung und Verschleiß gleichgesetzt wird. Das Fraunhofer Institut Arbeitswirtschaft und Organisation hat Maßnahmen erarbeitet, wie das Personalwesen gegensteuern kann (siehe Kasten auf Seite 69).

Die Bürkert GmbH, ein mittelständisches Unternehmen der Systemtechnik mit 1.600 Mitarbeitern, geht schon seit einigen Jahren andere Wege. Auslöser waren der Fachkräftemangel und auch die eigenen Ansprüche an die Unternehmenskultur. Professor Klaus Frink, Personalleiter: „Wer meint, er sei mit 57 verbraucht, kann gehen. Wir begrüßen aber jeden, der bleiben will.“ Denn Innovationen würden nur zusammen mit Erfahrung entstehen, dies seien keine Gegensätze.

Alte und Junge arbeiten im Team und lernen voneinander. Gruppenarbeit sei eine wichtige Voraussetzung für das erfolgreiche gemeinsame Schaffen. Die Weiterbildung von Älteren hat den gleichen Stellenwert wie die der Jüngeren. Der Betrieb setzt in vielen Bereichen auf Diversity. So achtet man bei einer hohen Qualifikationsstruktur auch darauf, dass die Anteile von Akademikern (20 Prozent), qualifizierten Facharbeitern (30 Prozent), angelernten Arbeitskräften (30 Prozent) und die Ausbildungsquote (acht bis zehn Prozent) ausgeglichen sind. „Intergenerative Personalpolitik muss vorgelebt werden. So demonstrieren auch die Führungskräfte ihre Lernbereitschaft. Sie genießen sich nicht, mit Jüngeren an einer Outlook-Schulung teilzunehmen“, sagt Frink.

Intergenerative Personalpolitik

„Sonderprogramme für Ältere“ gab es immer dann, wenn diese durch gravierende Leistungseinschränkungen auffielen, so Annegret Köchling von der Gesellschaft für Arbeitsschutz und Humanisierungsforschung (GfAH). Jetzt sei eine ausgewogene

Ausgewogene Personalpolitik

- Erhöhung der AZUBI-Trainée-Quote
- Durchlässige Berufslaufbahnplanungen
- Attraktivität der Arbeit

Generationenvertrag

- Eigenverantwortung
- Selbstverwirklichung
- individuelle Gratifikationen

Betriebsbindung bei Jüngeren

- Soziale Sicherheit
- Ermutigung im Umfeld
- Gefühl, gebraucht zu werden

Arbeitsfähigkeit bis zur Rente

Gleichstellung

Quelle: GfAH Dortmund

EINE AUSGEWOGENE PERSONALPOLITIK, die die älteren und jüngeren Mitarbeiter gleichermaßen einbindet, kann der Vergreisung vorbeugen.

Personalpolitik notwendig, die sich bemühe, keine Altersmarken zu setzen. Mit einer Integration aller Altersgruppen können Betriebe sicherstellen, dass ältere Beschäftigte über notwendige Zusatz- oder Schlüsselqualifikationen verfügen. So berücksichtige ein Lebensarbeitskonzept, dass Mitarbeiter nicht in die Spezialisierungsfalle laufen, weil sie immer nur an einer einzigen Tätigkeit festhalten. Oder auch: Dass sie das Lernen nicht verlernen und damit ausreichend qualifiziert und veränderungsbereit sind. Ein neuer Generationenvertrag berücksichtige, dass jede Arbeitnehmergeneration spezifische Stärken und Schwächen einbringe.

Otmar Fahrion setzte schon seit einiger Zeit auf die ideale Altersmischung (ein Drittel bis 35 Jahre, ein Drittel bis 45 Jahre, ein Drittel älter) in seinem Betrieb. Auf Unverständnis bei Managern anderer Unternehmen stieß er, als er vor anderthalb Jahren ausdrücklich Ingenieure bis zum Alter von 65 Jahren gesucht hat. Leitende Kollegen aus anderen Betrieben kritisierten, eine solche Maßnahme würde nur in kleinen oder mittelständischen Unternehmen umzusetzen sein. Sein Gegenargument: Alle Führungskräfte und Manager sind in der Regel über 50 Jahre. „Solche Spezialisten kosten Geld, aber sie bringen eben auch viel Erfahrung mit, zudem noch Länder-

und Kulturkenntnisse.“ In seinen altersgemischten Teams arbeiten hoch qualifizierte Ingenieure, Techniker und Meister. Bis heute habe er kaum Nachahmer gefunden, so Fahrion. Sein Rat lautet, „es wenigstens mal mit Älteren zu versuchen, denn die Generation des Wirtschaftswunders mit ihren Ressourcen an Fachwissen, Lebenserfahrung und hohem Engagement darf aus unternehmerischer Sicht nicht wegen des Alters diskriminiert werden“. Ein weiterer Vorteil: Ältere Mitarbeiter seien einplanbar, weil sie bis zum Eintritt in das Rentenalter im Betrieb blieben.

Dass Ältere eine höhere Motivation mitbringen und belastbarer seien, bestätigt Sylvia Knecht von Randstad Deutschland. Als Vorreiter für die Zeitarbeitsbranche startete das Unternehmen 1999 das Modellprojekt Randstad 45plus. Gute Erfahrungen mit den Mitarbeitern und eine positive Resonanz der Kunden sorgten dann dafür, dass es bundesweit umgesetzt wird. „Der Bedarf in den Unternehmen ist da. Gerade die guten Übernahmequoten von Älteren sprechen dafür“, so Knecht. Kunden würden zudem die soliden Grundqualifikationen der Älteren ab 45 schätzen. Ihre Erfahrung: Die Unternehmen schauen nicht mehr so sehr auf das Alter, wie noch vor zwei bis drei Jahren - was zähle, sei die beständige Leistung.

Personalmarketing

Traditionelle Industriezweige wie der Maschinenbau verdanken ihren Erfolg nicht zuletzt dem Austausch zwischen Älteren und Jüngeren. Weitsicht bei der demographischen Entwicklung ist deshalb in der Personalpolitik gefragt. Für das Personalwesen bedeute dies, die Auslesekriterien zu ändern, so Annegret Köchling. Wenn ältere, erfahrene Mitarbeiter integriert werden sollen, müssen auch innerbetriebliche Prozesse angepasst werden. Angefangen von der Wertschätzung dieser Kollegen bis zu einer Anpassung der Arbeitsplätze, die den Leistungswandel ausgleicht.

Die altersgerechte Laufbahngestaltung wird die große Herausforderung der nächsten Jahre, so Hartmut Buck. Vertikale und horizontale Karrierelaufbahnen werden zwar schon seit Jahren diskutiert, aber von ihrem Prestige her immer noch nicht gleich behandelt. Viele Führungskräfte wollten gar nicht mit 56 in den Ruhestand gehen, aber ihnen fehle die Alternative im Unternehmen. Manch einer möchte seine Erfahrungen wieder in eine andere Position einbringen. Im gleichen Maße müsse überlegt werden, dass viele junge Berufseinsteiger nach drei Jahren bereits in Führungspositionen verheizt würden.

Autorin: Christiane Siemann
Csiemann@t-online.de

INPUT

Literatur mit Projektbeispielen

Unter www.demotrans.de können folgende Broschüren bestellt werden oder stehen zum Download zur Verfügung:
 Hans-Jörg Bullinger (Hrsg.): Zukunft der Arbeit in einer alternden Gesellschaft. Stuttgart 2001
 Hartmut Buck, Alexander Schletz (Hrsg.): Wege aus dem demographischen Dilemma durch Sensibilisierung, Beratung und Gestaltung. Stuttgart 2001