

Neue Alte braucht das Land von Annette Fahrendorf

Wenn alle immer älter werden und nicht genug junge Leute nachwachsen, müssen die Alten länger in Lohn und Brot bleiben als bisher. Altersteilzeit und Frühverrentung sind dann Schnee von gestern. Das erfordert Umdenken, eröffnet aber auch Möglichkeiten, vorhandene Ressourcen besser zu nutzen. Um für die Zukunft gewappnet zu sein, müssen Unternehmen schon heute Strukturen schaffen, die es ihren Arbeitnehmern ermöglichen, möglichst lange effektiv zu arbeiten.

Die Zahlen sind seit langem bekannt. Wir werden weniger. 82 Millionen Einwohner hat Deutschland heute. Nach einer Untersuchung des Statistischen Bundesamtes vom Juli 2000 werden es im Jahr 2050 nur noch 65 bis 70 Millionen sein, je nachdem wie viele Menschen über Zuwanderung hinzukommen.

Dadurch verschiebt sich der Altersdurchschnitt wesentlich. Während heute immerhin schon 30,4 % der Gesamtbevölkerung älter als 60 Jahre alt sind, werden es 2020 schon 39,4 % sein. 2050 wird jeder zweite Bundesbürger die 50 bereits überschritten haben.

Sollten alle diese Leute nicht mehr arbeiten oder sich innerlich schon auf die Rente einstellen, wird das volkswirtschaftlich untragbar sein. Deswegen müssen die Betriebe umdenken und auch ältere Mitarbeiter verstärkt qualifizieren und weiterbilden, um ihr Potenzial auszuschöpfen.

Auch die Bundesregierung hat das Problem inzwischen erkannt. Im Berufsbildungsbericht vom März 2001 fordert sie Unternehmen auf, die einseitige personalpolitische Ausrichtung auf junge Leute aufzugeben. Einer Umfrage von HRgate zufolge ist die Mehrheit der Unternehmen bereit, auf diese Linie einzuschwenken.

Schon heute werden Fachleute knapp

In vielen Branchen - nicht nur im IT-Bereich, sondern zunehmend auch in Handwerk und Industrie ist es schon heute sehr schwer, ausreichend qualifizierte Mitarbeiter zu finden. Das Problem wird sich durch Zuwanderung und verstärkte Ausbildung allein nicht lösen lassen, solange immer mehr Arbeitnehmer schon mit 55 in den Ruhestand gehen.

Viele Betriebe haben in den letzten 20 Jahren ihre Belegschaften drastisch reduziert. Als das kostengünstigste und sozialverträglichste Mittel dazu galt lange Zeit die Frühverrentung älterer Arbeitnehmer. Es entwickelte sich die Vorstellung, das ideale Arbeitsleben bestehe darin, bis 55 extrem viel zu arbeiten und danach den Ruhestand zu genießen. Unterstützt wurde dieser Trend durch einschlägige Werbeslogans von Versicherungen und Anlageinstituten, so Johann Behrens in der "Aus Politik und Zeitgeschichte" (Nr. 3-4 / 09.01.2001). Das Modell ist auf Dauer nicht durchzuhalten. Abgesehen davon, dass es nicht sinnvoll ist, sich bis 55 völlig zu verausgaben und seine Gesundheit dabei aufs Spiel zu setzen, so dass man von seinem wohlverdienten Lebensabend gar nichts mehr hat, wird die demographische Entwicklung ein solches Vorgehen schon bald nicht mehr zulassen. Es sind schlicht zu wenig junge Menschen da, die in die frei werdenden Positionen hineinwachsen können - ganz zu schweigen von Renten und Sozialversicherungsbeiträgen die zu finanzieren sind.

Ältere Arbeitnehmer haben spezielle Kenntnisse

Was zunächst als Problem erscheint, kann auch eine Chance sein. Vielen Unternehmen sind durch die Frühverrentung älterer Arbeitnehmer in den letzten Jahren Kompetenzträger verlorengegangen, die nur schwer oder gar nicht zu ersetzen sind. Hinzu kommt, dass die Umstrukturierung von Firmen nach modernen Management-Methoden für innerbetriebliche Karrieren wenig Platz bot. Wenn Veränderungen anstanden wurde lieber auf Know-how von außen zurückgegriffen. Dabei sind es oft gerade die erfahrenen älteren Kollegen, die "den Laden am Laufen halten", weil sie Sachen können und wissen, die man an keiner Universität oder Schule lernt. Im Zweifel wissen sie nicht nur, wo man eine bestimmte Schraube in der Datenbank findet, sondern auch noch wie sie sich anfühlt und wie sie sich verarbeiten lässt. Dieses Wissen, dieses Gespür für die Dinge, das es in jeder Branche gibt, kann man sich nur durch Erfahrung erwerben und durch den direkten Kontakt mit dem Material. Wenn man die Alten zu früh gehen lässt verzichtet man auf einen Schatz, dessen Wert man oft erst hinterher zu schätzen weiß.

In vielen Bereichen geht daher der Trend dahin, ältere Mitarbeiter über Beraterverträge und Kompetenzzentren auch über das Rentenalter hinaus an das Unternehmen zu binden - zu beider Nutzen. Die Deutsche Bank zum Beispiel hat vor einigen Jahren eine eigene Gesellschaft dafür gegründet, die Deutsche Bank Management Support, zu der ältere Manager wechseln können, die betrieblichen Umstrukturierungen zum Opfer gefallen sind. Hier arbeiten sie als Berater nicht nur für das Mutterunternehmen, sondern auch für andere Firmen.

Ältere Mitarbeitern verstärkt in beratende und unterstützende Funktionen einzubinden ist eine Möglichkeit, über die auch Handwerks- und Industriebetriebe nachdenken sollten. Denn überall braucht man neben innovativen Ideen auch Leute, die in der Lage sind, diese auf gesunde Füße zu stellen und umzusetzen.

Weiterbildung muss auch für ältere Mitarbeiter selbstverständlich sein

Oft wird als Gegenargument vorgebracht, dass ältere Menschen nicht mehr bereit seien, sich zu weiterzubilden. Diesem Mythos will das Stuttgarter Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) mit einem Transferprojekt zum Thema Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel entgegentreten. Hartmut Buck, Koordinator des IAO dazu: "Genau betrachtet kippt dieses Vorurteil in manchen Branchen ins Gegenteil um. Es gibt Unternehmen, die mir berichten, dass bei ihnen gerade die älteren Mitarbeiter bereit und willens sind, sich weiterzubilden, weil sie schon das eine oder andere Mal erfahren haben, wie schnell ihr Wissen veraltet. Die jungen, die gerade von der Universität kommen meinen dagegen, dass sie erst mal genug gelernt haben." Beim IAO geht man von der Prämisse aus, dass Arbeitnehmer die in Strukturen arbeiten, die sie immer wieder vor neue Herausforderungen stellen, bis ins Rentenalter hinein flexibel bleiben und sich gut auf neue Situationen einstellen können.

Dazu muss aber von beiden Seiten, sowohl von der Arbeitgeberseite als auch von der Arbeitnehmerseite der Wille zur Weiterbildung vorhanden sein. Das ist die Erfahrung von Carsten Steinert, Personalberater bei der Luebeck & Steinert Personalberatung in Frankfurt. "Es muss von oben die Direktive kommen, Weiterbildungen zu fördern. Auf der anderen Seite müssen die Arbeitnehmer das Angebot annehmen. Leider haben viele Ältere den Eindruck eine Fortbildung lohnt sich für sie nicht mehr, weil sie sowieso bald in Rente gehen".

Diese Haltung schadet beiden Seiten. Durch den Jugendwahn der letzten Jahrzehnte neigen viele Unternehmen dazu, ältere Mitarbeiter als Last zu betrachten. Sie gelten als wenig

belastbar, unflexibel und nicht lernfähig. Arbeitsphysiologische Studien haben ergeben, dass das so nicht stimmt. Verbesserte Ernährung, veränderte Lebensweisen und das moderne Gesundheitssystem haben dazu geführt, dass die Älteren heute wesentlich leistungsfähiger sind als früher. Wer bis 50 immer dazugelernt und seinen Horizont erweitert hat, wird nicht mit 51 plötzlich damit aufhören. Der Augsburger Psychologe Wolfgang Michaelis sprach in einem Interview der Wirtschaftswoche (23.08.2000) sogar davon, dass die Lernfähigkeit zunehme: "Wenn man älter wird, denkt man effizienter. Denn im Alter gibt es immer mehr Wissensbestände, die man im Kopf hat, verknüpfen kann und die eben nicht in Datenbanken verfügbar sind".

Nur junge Leute einzustellen ist kurzsichtig

Auch bei Einstellungen gilt es umzudenken. Wer das Ziel hat, einen neu eingestellten Mitarbeiter langfristig (das heißt für mindestens 10 Jahre) an sich zu binden, wird das bei einem 50-jährigen viel leichter erreichen als bei einem 25-jährigen.

In vielen Bereichen kann es außerdem sehr nützlich sein, Stellen gezielt mit älteren Bewerbern zu besetzen, um auf diese Weise Erfahrung einkaufen. Das schwäbische Ingenieurbüro Fahrion hat schon vor einigen Jahren damit begonnen auch ältere Ingenieure anzuwerben und einzustellen. Roland Schuster, Abteilungsleiter bei Fahrion dazu: "Wir planen ganze Fabriken. Wenn wir junge Leute einstellen, die das lernen sollen, müssen wir sie 10 Jahre lang ausbilden bis sie wirklich das beherrschen, was wir brauchen. Bei älteren brauchen wir meist nur ein Jahr." Den meisten älteren Bewerbern fehle es nur an den nötigen EDV-Kenntnissen. "Nach einer entsprechenden PC-Schulung sind die besser als alle anderen".

In bestimmten Fällen greift Fahrion Engineering auch nach deren Ausscheiden aus der Firma noch auf seine Senioren zurück. "Wenn zum Beispiel ein Auftraggeber gezielt nach einem bestimmten Mitarbeiter fragt, der für eine Aufgabe der Beste ist, dann setzen wir den im Zweifel auch ein. Natürlich nur soweit das für den ehemaligen Kollegen rechtlich möglich ist und er dazu bereit ist" so Schuster.

Erwerbkarrieren müssen rechtzeitig geplant werden

Wenn in Zukunft länger gearbeitet werden muss, vielleicht sogar über das 65. Lebensjahr hinaus, dann muss das frühzeitig organisiert werden. Die Erfahrung hat gezeigt, dass Mitarbeiter, deren Laufbahn rechtzeitig geplant und ihren Fähigkeiten und den Bedürfnissen des Unternehmens angepasst wurde, auch bereit sind, lange im Betrieb zu bleiben. Dazu muss das Potential jedes Mitarbeiters immer wieder analysiert und seine Karriere entsprechend gefördert werden. Auch wenn das aufwändig erscheinen mag. Auf längere Sicht lohnt es sich.

Das gilt nicht nur für vertikale Karrieren, sondern auch für horizontale. Auch wer nicht für Führungspositionen geeignet ist, muss gefördert werden, um für das Unternehmen dauerhaft gewinnbringend einsetzbar zu sein. Das gilt um so mehr in Arbeitsbereichen, die einen hohen physischen oder psychischen Verschleiß mit sich bringen. Hier sollte frühzeitig damit begonnen werden, diese Tätigkeiten mit anderen, nicht so belastenden zu vermischen, damit ein späterer Wechsel auf einen schonenderen Arbeitsplatz für den Betrieb einfacher und für den Arbeitnehmer ohne Prestigeverlust akzeptabel ist. Möglichkeiten dafür gibt es zum Beispiel wenn Außen- und Innendiensttätigkeiten sich abwechseln oder wenn jemand neben anstrengender handwerklicher Arbeit auch Funktionen bei der Arbeitsvorbereitung übernimmt.

Mitarbeitergenerationen müssen sich ergänzen

Eine gesunde Firmenstruktur braucht junge und alte Mitarbeiter. Auch die New Economy, die im Moment so viel Wert auf die Jugendlichkeit ihrer Mitarbeiter legt, wird in zwanzig Jahren ganz schön alt aussehen, wenn sie nicht rechtzeitig Strukturen schafft, in denen man es auch werden kann.

Was heute als Trend nur von wenigen Firmen verstanden wird, nämlich ältere Mitarbeiter gezielt zu fördern, um ihr Potential zu erhalten, wird schon bald für alle unabdingbar sein. Die demographische Entwicklung lässt gar keine andere Wahl.

Weitere Informationen erhalten sie unter:

www.demotrans.de



Autorin

Annette Fahrendorf hat in Hamburg Philosophie und Literaturwissenschaft studiert und eine Ausbildung zur Online-Redakteurin absolviert. Sie arbeitet als freie Journalistin für verschiedene Medien.

Kontakt

Fahrendorf@t-online.de