

Demographischer Wandel

„Potenziale der Älteren besser nutzen“

Hartmut Buck, Koordinator des interdisziplinären Verbundprojekts „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“ des Bundesforschungsministeriums, erläutert, wie sich Wirtschaft und Gesellschaft auf die langfristigen Veränderungen am Arbeitsmarkt einstellen müssen

Herr Buck, Umfragen zufolge möchten die meisten Arbeitnehmer lieber früher als später in Rente gehen. Die Wirtschaft beklagt andererseits schon jetzt Nachwuchsmangel in einigen Berufen. Und erste Stimmen fordern, die Altersgrenze auf 67 Jahren hinauszuschieben. Baut sich hier ein neues gesellschaftliches Konfliktfeld auf?

Ihre Frage berührt zwei Problemfelder, die wir getrennt diskutieren müssen. Einerseits sind gegenwärtig Arbeitskräfte mit ganz bestimmten Qualifikationen knapp: in der Softwareentwicklung, in der Informations- und Kommunikationstechnik. Dadurch erhalten wir aktuell einen Vorgeschmack auf das, was uns in einigen Jahren bevorsteht. Denn andererseits bewirkt der demographische Wandel, dass Nachwuchs nicht mehr in ausreichender Zahl zur Verfügung stehen wird, wenn die älteren Arbeitnehmer in großer Zahl aus dem Arbeitsleben ausscheiden. Dieses Problem wird aber erst ab 2010 voll zum Tragen kommen.

Sowohl Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber scheinen auf dieses Problem noch kaum vorbereitet zu sein. Müssen wir uns nicht darauf einstellen, bald alle länger arbeiten zu müssen?

Ziemlich sicher erscheint mir, dass die Reaktionen auf den aktuellen Engpass am Arbeitsmarkt nicht die richtige Antwort auf die längerfristigen Probleme geben werden. Ich will nicht in Zweifel ziehen, dass die Forderung der Wirtschaft nach schnellerer und direkterer Ausbildung junger Leute in bestimmten Engpass-Qualifikationen sinnvoll ist. Es gibt aber noch den zweiten Weg, dass man sich um die Potenziale der Mitarbeiter mittleren und

höheren Alters stärker kümmert. Studien haben gezeigt, dass die Investitionen in die Weiterbildung mit zunehmendem Alter der Mitarbeiter nachlassen. Wir können es uns nicht mehr lange leisten, die Potenziale von 40- oder 45-jährigen Mitarbeitern nicht mehr weiterzuentwickeln. Die haben schließlich bis zur regulären Altersgrenze noch 20 bis 25 Jahre vor sich.

Sind die älteren Arbeitnehmer den steigenden Anforderungen überhaupt gewachsen?

In den Köpfen vieler betrieblicher Praktiker hält sich hartnäckig das Vorurteil, ältere Mitarbeiter seien generell weniger innovativ, leistungsfähig, kreativ und belastbar als jüngere Kollegen. Das muss aber nicht so sein. Vielmehr sind es oft lang andauernde, einseitige Belastungen und Anforderungen am Arbeitsplatz, die zu einer Einschränkung der beruflichen Leistungsfähigkeit führen.

Wie könnte man das ändern?

Die Anforderungen müssen zunehmend so gestaltet werden, dass die älteren Mitarbeiter ihre Potenziale an Wissen und Erfahrung auch einbringen wollen und können. Dazu reicht nicht etwa eine einmalige Schulung. Vielmehr muss lebenslanges Lernen gerade auch bei Mitarbeitern der unteren Hierarchieebenen ständig trainiert werden.

Können auch die einzelnen Arbeitnehmer dazu beitragen, bis zur Altersgrenze fit zu bleiben für die hohen Anforderungen des Arbeitsmarktes?

Sicher, denn für seinen Wert am Arbeitsmarkt ist jeder Einzelne zumindest mitverantwortlich. Das Risiko Arbeitslosigkeit steigt nun einmal, wenn die persönlichen Qualifikationen nicht mehr up-to-date sind.



Mit 45 oder 50 Jahren gehört heute kaum mehr jemand zum alten Eisen

Hartmut Buck

Ein weiterer Punkt betrifft das Bewusstsein dafür, was am Arbeitsplatz gesundheitschädlich ist und wie man seine Gesundheit erhält. Langfristige einseitige Belastungen führen nun einmal zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen. Wir alle brauchen das komplementäre Training. Der körperlich Arbeitende muss seinen Verstand, der geistige Arbeiter seinen Körper trainieren, um fit zu bleiben.

Steckt darin gleichzeitig die Forderung an die Unternehmen, Aufgaben und Arbeitsumgebung für Arbeitnehmer abwechslungsreicher zu gestalten?

Richtig, wer trainiert ist, mit Veränderungen zurecht zu kommen, der wird auch in fortgeschrittenem Alter mit neuen Anforderungen besser und leichter zurecht kommen. Große Unternehmen mit strategischen Abteilungen für Personalentwicklung und Weiterbildung kümmern sich teilweise darum. Mittelständische Unternehmen, die viel stärker im Tagesgeschäft verhaftet sind, haben hier noch erheblichen Nachholbedarf. Aus der Sicht der Arbeitnehmer kommt ein weiterer Vorteil hinzu: Wer im Arbeitsleben Flexibilität erlernt hat, dem dürfte auch der Wechsel in den Ruhestand leichter fallen.