

# Abschied vom Jugendwahn



Prognosen zufolge wird die Bevölkerung altern. Das bedeutet auch, dass sich die Altersstruktur der Mitarbeiter nach oben verändert. © *Design Pics*

So langsam bekommen auch Unternehmen den demographischen Wandel zu spüren. Die Herausforderung: Ältere Arbeitnehmer müssen körperlich und geistig fit bleiben.

Text: Klaus Jacob

Alterspyramide – so heißt in der Umgangssprache die altersmäßige Zusammensetzung der Bevölkerung. Doch von einer Pyramide kann in Deutschland schon lange nicht mehr die Rede sein. Denn seit mehr als drei Jahrzehnten stagnieren die Geburten unverändert auf sehr niedrigem Niveau: Im Durchschnitt bekommen drei Frauen hierzulande zusammen gerade einmal vier Babys. Wegen der geringen Geburtenrate von weniger als 1,5 gleicht die Verteilung inzwischen einer Zwiebel mit einem dicken Bauch bei den etwa 45-jährigen. In 30 Jahren, wenn der Bauch nach oben gewandert ist, wird die Pyramide sogar auf dem Kopf stehen. Dann gibt es mehr 75- als Sechsjährige. Dieser demografische Wandel ängstigt vor allem Politiker und Sozialversicherungen. Die Rentenformel geht nicht mehr auf. Die schrumpfende Zahl von Erwerbstätigen kann das Heer der Ruheständler bald nicht mehr finanzieren. Aber auch an anderer Stelle droht Gefahr: Die Betriebe bekommen den Wandel ebenso zu spüren. Unternehmen werden nicht nur zunehmend Mühe haben, ihre offenen Stellen zu besetzen. Sie müssen sich zudem darauf einstellen, dass ihre Belegschaften immer älter werden und dass ihnen mit dem massiven Ausscheiden der altgedienten Mitarbeiter viel Erfahrung verloren geht. Wer sich nicht frühzeitig darum kümmert, hat später das Nachsehen.

Das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO in Stuttgart beschäftigt sich seit Jahren mit diesen Fragen. Es erstellt wissenschaftliche Studien, führt Umfragen durch und berät Unternehmen. Im Juli hat es eine Tagung zum Thema »demografiebewusste Unternehmensentwicklung« organisiert, an der sich auch zahlreiche Firmen beteiligten. Nachdem das Problem lange Zeit nicht oben auf der Agenda der Manager stand, »stoßen wir jetzt auf offene Ohren«, sagt IAO-Mitarbeiterin Gabriele Korge. »Die Heraufsetzung der Altersgrenze für die Rente auf 67 Jahre hat die Wende gebracht.« Außerdem bekommen die Betriebe schon heute zu spüren, was auf sie zukommen wird. Kaum scheint die Finanzkrise halbwegs ausgestanden, drückt schon wieder der Fachkräftemangel. Nach einer Umfrage des Deutscher Industrie- und Handelskammertags DIHK vom vergangenen Jahr hat jedes zweite Unternehmen – zumindest teilweise – Probleme, offene Stellen zu besetzen. Und die Situation wird sich in den kommenden Jahrzehnten erheblich verschärfen, das zeigt schon ein Blick in die Statistiken. Bis 2025 soll sich die Zahl der Erwerbstätigen bundesweit um 6,5 Millionen verringern, auf 38

Millionen. Um diesen gewaltigen Aderlass auszugleichen, genügt es nicht, das Renteneintrittsalter um zwei Jahre zu erhöhen oder Hausfrauen verstärkt zu rekrutieren. Und schon gar nicht, alte Leute aus der Rente zurückzuholen, wie es etwa die Initiative »Erfahrung Deutschland« mit ihren mehr als 5000 angeschlossenen Fach- und Führungskräften macht.

Immerhin ist es ein Schritt in die richtige Richtung. Die Personalchefs müssen sich vom Jugendwahn verabschieden, der sie lange geleitet hat. Denn das Durchschnittsalter der Belegschaften erhöht sich schon jetzt mit jedem Jahr. Der Anteil der Erwerbstätigen, die 55 Jahre oder älter sind, stieg zwischen 2000 und 2008 von 12,7 auf 15,2 Prozent. Beim Triebwerksbauer MTU ist das Durchschnittsalter der Belegschaft in den vergangenen fünf Jahren von 42,2 auf 45,6 Jahre gestiegen – und wird weiter klettern. Kein Unternehmen, das nicht ähnliche Zahlen ausweist. Das Management muss diese Entwicklung im Blick behalten. Dabei reicht es nicht, mit einer Altersstruktur-Analyse den künftigen Altersmix in den einzelnen Abteilungen und Niederlassungen zu ermitteln. Denn die Demographie hat vielfältige Auswirkungen und Facetten. Der Standort spielt dabei ebenso eine Rolle wie die Branche. So schrumpft die Bevölkerung im Osten Deutschlands schneller als im Westen; Maschinenbauingenieure fehlen vor allem im Süden. Auch die Absatzmärkte gilt es zu berücksichtigen, denn sie verändern sich mit dem demografischen Wandel – die Kunden werden ebenfalls älter. Vor allem aber müssen die Unternehmen lernen, das Potenzial ihrer älteren Mitarbeiter zu nutzen. Denn darauf sind sie immer mehr angewiesen.

Wie das gelingen kann, hat das IAO mit seiner Studie »länger leben. länger arbeiten. länger lernen.« gezeigt, die sie zusammen mit dem Transferzentrum für Neurowissenschaften und Lernen ZNL für die Arbeitgeberverbände der Metall- und Elektroindustrie erarbeitet hat. Ziel ist, dass Angestellte und Arbeiter auch jenseits der 50 fit bleiben, körperlich wie geistig. Ergonomische Arbeitsplätze, regelmäßige Gesundheitsvorsorge und Sportangebote können den älteren Arbeitnehmern helfen, die physische Belastungsfähigkeit zu bewahren. Schwieriger ist der Erhalt der geistigen Fitness. Nach einer IAO-Umfrage von 2009 glaubt fast jeder Zweite, dass die Fähigkeit zu lernen im Alter abnimmt. Die Praxis in den Betrieben scheint das Vorurteil zu bestätigen, denn der Wunsch nach Weiterbildung lässt bei älteren Arbeitnehmern merklich

nach. Doch Neurologen wissen es besser: Die Lernfähigkeit bleibt bis ins hohe Alter erhalten. Ob jemand lernen will und kann, hängt vor allem von seiner Lebensweise ab. Das Gehirn gleicht letztlich einem Muskel: Wenn es genutzt wird, bleibt es leistungsfähig, ungenutzt macht es schlapp. Die Arbeit im Betrieb darf deshalb nicht in ermüdender Routine erstarren, die das Gehirn nicht fordert. Ein Weiterbildungsseminar alle paar Jahre genügt jedoch nicht. »Wir verstehen Lernen anders als der Personalbereich«, erklärt Korge. Lernen vollziehe sich zum größten Teil auf der informellen Ebene, also quasi nebenbei, vor allem durch Gespräche mit Kollegen.

### Wettbewerb um Facharbeiter

Die Vorgesetzten müssen also ein Umfeld schaffen, das wieder das tägliche »informelle Lernen« fördert oder sogar institutionalisiert. Letztlich sollen sie als eine Art Lerncoach die Mitarbeiter kognitiv auf Trab halten. Das erreichen sie am besten, indem sie ihre Mitarbeiter anhalten, über ihre Tätigkeit nachzudenken. Natürlich müssen sie umgekehrt offen sein für deren Anregungen und Vorschläge. Was auf den ersten Blick absurd klingt: Auch eine verstärkte Standardisierung hält geistig fit, wie die Wissenschaftlerin meint. Denn wer Standards festlegt, ist gezwungen, über seine Tätigkeit Rechenschaft abzulegen. Vor allem, wenn er die Standards immer wieder anpasst, sobald sich eine bessere Lösung findet. Der japanische Autohersteller Toyota hat gute Erfahrungen mit diesem Modell gesammelt. Standards haben einen weiteren Vorteil: Sie archivieren die Erfahrungen eines Unternehmens. So bleibt dieser Schatz auch dann erhalten, wenn die Verrentungswellen anrollen.

Der demographische Wandel ist nicht nur eine Gefahr, er bietet auch Chancen – sogar für die Arbeitnehmer. Denn der verstärkte Konkurrenzkampf um Facharbeiter zwingt die Unternehmen, für attraktive Arbeitsplätze zu sorgen. Wer sein Personal langfristig an sich binden will, muss ihm mehr als ein gutes Gehalt bieten. Zu den Lockmitteln gehören ein angenehmes Arbeitsklima, Hilfe bei der persönlichen Karriereplanung, flexible Arbeitszeiten, Heimarbeit, Kinderbetreuung und vieles mehr. So gesehen müssen die Jungen nicht nur für die Alten bezahlen – sie könnten von ihnen auch profitieren. ■

