

„Die Älteren sind besonders motiviert“

Nur wenige Unternehmen erkennen bislang den Vorteil generationengemischter Teams / Von Nina Baumann

Walter Schmidt hält sich für einen Glückspilz. „Ich bin ein absoluter Ausnahmefall, das weiß ich“, sagt der 62 Jahre alte Spezialist für Heizungs- und Kältetechnik. Vor fünf Jahren kündigte ihm das Unternehmen, für das er über 20 Jahre gearbeitet hatte – und Schmidt fand mit der ersten Bewerbung die nächste Stelle. „Mit 45 zu alt – mit 55 überflüssig?“ hieß es in der nicht ganz gewöhnlichen Anzeige, auf die er sich bewarb. Seit gut vier Jahren arbeitet er nun bei der Fahrion Engineering in Kornwestheim bei Stuttgart. Von seinen Kollegen dort kennt Schmidt jedoch „viele unendliche Geschichten. Viele haben über 50 Bewerbungen geschrieben, bis sie zu Fahrion kamen.“ Denn verbreitet ist die Strategie der schwäbischen Fabrikplaner keineswegs: Statt auf eine ausgewogene Altersmischung in der Belegschaft setzen die meisten Unternehmen auf den Nachwuchs.

„Ein jugendorientiertes Rekrutierungsverhalten und altersselektiver Personalabbau lassen sich nachweisen“, sagt Markus Promberger vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung in Nürnberg. Im Klartext heißt das: Wenn Unternehmen einstellen, suchen sie sich junge Mitarbeiter. Wenn sie entlassen müssen, versuchen sie, die Älteren loszuwerden. Noch können sich die Unternehmen diese Praxis leisten. „Zumindest in westdeutschen Unternehmen klingeln die Alarmglocken noch nicht“, sagt André Schleiter, Projektmanager bei der Bertelsmann Stiftung. Der demographische Wandel macht sich schleichend bemerkbar. Bislang stellen die 35- bis 49-jährigen die größte Gruppe der Bevölkerung im Erwerbsalter. Doch da ihnen, den sogenannten „Baby-Boomern“, geburtenschwache Jahrgänge folgten, werden nach Schätzungen des Statistischen Bundesamtes schon in 15 Jahren die 50- bis 64-jährigen mit 39 Prozent die größte Gruppe der Erwerbsfähigen stellen.

Die Älteren sind besonders motiviert und bereit fürs Ausland

Das wird sich auch in der Zusammensetzung der Belegschaften in Deutschland abbilden. „Eine Personalpolitik, die darauf setzt, neues Wissen nur durch neue Mitarbeiter zu erschließen, ist zum Scheitern verurteilt“, sagt Schleiter. So langsam sickert die Erkenntnis in die Personalabteilungen durch. Dabei geht es nicht nur darum, die älteren Mitarbeiter länger zu beschäftigen. Vielmehr ist eine

Personalentwicklung gefragt, die auf die Besonderheiten der erfahrenen Arbeitnehmer eingeht. Häufig gelten diese als negative Besonderheiten – der erste Schritt besteht also darin, Vorurteile abzubauen. Wer seit 20 Jahren den gleichen Job macht, muß nicht veränderungsunwillig sein. Gerade routinierte Mitarbeiter sind für neue Perspektiven dankbar, und davon profitiert auch das Unternehmen. Denn auch wenn die „alten Hasen“ nicht gerade den neuesten Forschungsstand studiert oder die besten Computerkenntnisse haben, so können sie das Unternehmen auf andere Weise bereichern. Sie sorgen für Kontinuität, sie haben ein in vielen Jahren angesammeltes und erprobtes Praxiswissen. Daß die lange praktizierte Frühverrentungsstrategie in die Sackgasse führt, hat mittlerweile auch die Politik eingesehen.

„Die meisten Vorurteile über ältere Arbeitnehmer stimmen nicht“, sagt Otmar Fahrion, geschäftsführender Gesellschafter der Fahrion Engineering. Der mittelständische Unternehmer begann im Jahr 2000 mit der gezielten Suche nach erfahrenen Ingenieuren im Alter ab 45. Die Resonanz war überwältigend, der Erfolg für sein Unternehmen in der Folge auch. Seitdem wird der 65 Jahre alte Unternehmer mit seinem Konzept durch alle Medien gereicht. Im Herbst besuchte Familienministerin Renate Schmidt sein Unternehmen, um das vorbildliche Engagement für ältere Arbeitskräfte zu loben. Unflexibel und krankheitsanfällig seien Berufstätige jenseits der 50, so lautet die weitverbreitete Meinung. Fahrion hat mit seinen erfahrenen Ingenieuren das Gegenteil erlebt: „Die Älteren sind besonders motiviert, zudem meist nicht mehr so stark durch die Familie gebunden.“ Für einen längeren Auslandsaufenthalt fand er unter seinen jüngeren Mitarbeitern keinen Freiwilligen, dafür gleich sechs von den erfahrenen. Ein 62 Jahre alter Ingenieur habe dann mit Begeisterung die Projektleitung in den Vereinigten Staaten und Mexiko übernommen, berichtet Fahrion.

Was sich der Mittelständler Fahrion per Annonce suchte, ist in Großunternehmen als Potential meist schon vorhanden: erfahrene Mitarbeiter. Damit dieses Potential nicht untergehe, brauche es vor allem eine gegenseitige Wertschätzung, sagt Jutta Rump, Professorin für Personalmanagement an der Fachhochschule Ludwigschafen. „Der erste Schritt sollte vom Arbeitgeber kommen. Danach ist es ein Geben und Nehmen, wie ein Pingpongspiel“, erklärt Rump. Nach einer In-

itialzündung ist also Engagement von beiden Seiten gefordert. Die Lufthansa beispielsweise bietet ihren Angestellten das Programm „Pro 40“ an. Bei diesem zweitägigen Seminar, das den Mitarbeitern über 40 vorbehalten ist, versuchen sich die Teilnehmer im „Self Assessment“ – sie üben, die eigenen Stärken und Schwächen einzuschätzen. „Das ist eine sehr, sehr persönliche Sache“, sagt Karin Weber von der Lufthansa-Pressestelle. Nicht jedem liegt es, die eigenen Defizite vor und mit den Kollegen zu diskutieren. Dennoch gab es zu Beginn des Programms 1997 weit mehr Anmeldungen als Plätze, mittlerweile decken sich Angebot und Nachfrage. „Pro 40“ verlangt von den Mitarbeitern Eigeninitiative – dafür haben sie die Möglichkeit, ihrer Laufbahn neue Impulse zu geben. „Ziel ist es, die eigene Beschäftigungsfähigkeit zu verbessern“, sagt Weber. Ein Gewinn für das Unternehmen wie für den Mitarbeiter gleichermaßen. Häufig ist das Seminar der Ausgangspunkt für andere Fortbildungen. Das Programm wirke sozusagen als „Beratung für gezielte Weiterbildung“, erklärt die Sprecherin.

In der Bank arbeiten „Know-how-Tandems“ eng zusammen

Wenn „Senior Professionals“ ihre Arbeits- und Lebenserfahrung an Nachwuchskräfte weitergeben, dann heißt das bei der Deutschen Bank „Know-how-Tandem“. So ein Gespann arbeitet entweder im täglichen Geschäft eng zusammen, wobei beide voneinander lernen sollen. Oder beide sollen sich vor allem persönlich und sozial weiterentwickeln, dann kommt das Tandem nebenher zu einer Art Mentoring zusammen. Damit erschöpft sich allerdings die speziell auf ältere Mitarbeiter ausgerichtete Personalentwicklung. Die Angesprochenen sollen nicht abgeschreckt werden. Die früher angebotenen Programme wollten viele Mitarbeiter nicht, weil sie sich stigmatisiert fühlten, berichtet Ute Drewniak, Personalentwicklerin bei der Deutschen Bank. Der neue Ansatz sei daher umfassender: „Wir wollen uns nicht auf die heute schon älteren Mitarbeiter konzentrieren, sondern auch die jungen ansprechen.“ Schon die Dreißigjährigen sollen sich auf lebenslanges Lernen einstellen. Und Veränderungsbereitschaft bleibt bis zum Ende der Laufbahn gefragt.

Damit stehen die heute Jungen einem anderen Bildungsbegriff gegenüber als ihre Eltern. „Wir müssen von Anfang an klarmachen, daß Lernen zum Leben ge-

hört“, sagt Ursula Staudinger, Leiterin des Jacobs Center for Lifelong Learning an der International University Bremen. Lange Zeit habe sich eine gute Bildung dadurch definiert, daß man später nichts mehr lernen müsse. Auch wenn die Älteren damit in Zeiten der nie endenden Beweglichkeit einen Nachteil haben, bringen sie dennoch viele Vorzüge ins Unternehmen ein. Der Übermotiviertheit und Ungeduld der jungen Mitarbeiter könnten sie neben ihrer Erfahrung Selbstsicherheit, Gelassenheit und auch weniger Egozentrismus entgegensetzen, erklärt die Entwicklungspsychologin. So kommt Entspannung in gestreßte Teams. „Hier sehe ich auch die Chance für die Innovationsfähigkeit unseres Landes, von der so oft gesprochen wird: Tragfähige neue Konzepte entstehen, indem man neue Ideen mit Erfahrungswissen paart.“

Wenn solche Erkenntnisse unberücksichtigt bleiben und Unternehmen beim Stellenabbau vor allem ältere Mitarbeiter entlassen, dann liegt es nicht nur am Jugendwahn der Wirtschaft: Jahrelang hat gerade die Politik Frühverrentung und Altersteilzeit gefördert. Heute arbeiten nur noch wenig mehr als ein Drittel der 55- bis 64-jährigen, wie die Bertelsmann Stiftung ermittelte. Damit liegt Deutschland deutlich unter dem Durchschnitt der OECD-Länder, der bei 48 Prozent liegt, und weit hinter Ländern wie Norwegen, Schweden oder der Schweiz, wo bis zu 70 von 100 Menschen dieser Altersgruppe arbeiten. In der von den EU-Staaten vor fünf Jahren beschlossenen Lissabon-Strategie hat sich die Bundesrepublik dazu verpflichtet, den Anteil der Beschäftigten auf 50 Prozent zu erhöhen. Ein hehres Ziel für die Politik, die doch nur die Rahmenbedingungen schaffen kann. Viel mehr als die Politik kann ein Umdenken in den Unternehmen bewirken. An die siebentausend Stellen hat die Deutsche Bank in den vergangenen Jahren allein in Deutschland abgebaut. Die Einsicht, daß Personalabbau nicht allein auf Kosten der Älteren gehen kann, hat sich inzwischen auch in den Personalabteilungen durchgesetzt: „Langjährige und vertrauensvolle Beziehungen zu unseren Kunden dürfen nicht aufs Spiel gesetzt werden, indem der Kundenberater in den Ruhestand geschickt wird. Dies haben wir rechtzeitig erkannt und steuern dagegen“, sagt Ute Drewniak. Die Personalverantwortlichen sollen deshalb für das Thema sensibilisiert werden. Die Deutsche Bank bietet Workshops für die Betreuer an. Unter anderem mit dem Titel: „Kurswechsel Generationenmix?“