

## Alternde Belegschaften

### Ein Thema für Personalchefs

Immer weniger ältere Arbeitskräfte sind in den vergangenen Jahren vorzeitig aus dem Berufsleben ausgestiegen. Dieser Trend dürfte sich künftig noch verstärken, wenn der demografische Wandel voll zum Tragen kommt. Viele Unternehmen bereiten sich deshalb bereits heute darauf vor, ältere Mitarbeiter beruflich fit zu halten. Wichtig ist ihnen darüber hinaus, dass die Jungen von den Alten lernen, damit deren Erfahrungswissen nicht verloren geht.

Im Zuge des demografischen Wandels wird nicht nur die Zahl der Arbeitskräfte in Deutschland sinken, diese werden in Zukunft auch im Durchschnitt älter sein als heute. Die Vorboten dieser Entwicklung sind schon heute zu erkennen: Die Menschen bleiben ihren Firmen länger erhalten als früher. So hat sich die Arbeitsmarktlage der 50-plus-Generation zuletzt erheblich verbessert: Während die Zahl aller Arbeitnehmer zwischen März 2000 und März 2009 im Großen und Ganzen ziemlich konstant blieb, ist sie in den höheren Altersklassen stark gestiegen, und zwar insbesondere seit Anfang 2005 und insbesondere bei den rentennahen Jahrgängen (Grafik 1):

**Die Zahl der 60- bis 64-jährigen Beschäftigten hat im vergangenen Jahrzehnt um 60 Prozent zugelegt.**

Viele Oldies fühlen sich in ihrer Firma neuerdings offenbar ganz wohl. Denn auch die Betriebszugehörigkeit älterer Arbeitnehmer hat zwischen 2000 und 2008 merklich zugenommen – um ganze eineinhalb Jahre (Grafik 2).

Dass ältere Mitarbeiter seltener einen vorzeitigen Ausstieg aus dem Erwerbsleben anstreben oder akzeptieren, hat zwei Ursachen: Zum einen ist der frühe Ruhestand aufgrund der Rentenreformen finanziell weniger attraktiv geworden. Zum anderen drängen die Betriebe ihre Silverworker dazu, doch zu bleiben, weil sie bereits heute Stellen nicht mehr mit Nachwuchskräften besetzen können. Wir erinnern uns: Es ist gar nicht so lange her, dass so manche Geschäftsleitung älteren Mitarbeitern geradezu goldene Brücken aus dem Erwerbsleben in die Rente gebaut hat, um kurzfristig Personalkosten zu sparen.

Das Umdenken der Personalchefs hat noch einen weiteren Hintergrund: Die Mehrzahl der Unternehmen macht mit den Mitarbeitern der Generation 50-plus gute Erfahrungen. Das belegt eine Umfrage der IW Consult aus dem Jahr 2008 (IW-Zukunftspanel). Danach vertreten nur verschwindend wenige Betriebe die Auffassung, dass Ältere weniger produktiv sind als ihre jüngeren Kollegen, weil sie sich kaum noch einsetzen, zu wenig Interesse zeigen oder ihre Erfahrung nicht ausreichend nutzen (Grafik 4).

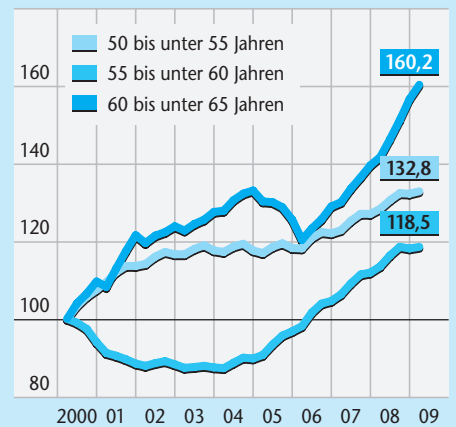
**Selbst die Einschätzung, dass ältere Beschäftigte ihre Aufgaben langsamer ausführen als jüngere, wird nur von einem guten Viertel der Unternehmen geteilt.**

Auch das Thema Krankheit ist eigentlich keines. Ältere sind offenbar genauso einsatzfähig wie Jüngere.

#### Ältere Beschäftigte: Kein altes Eisen

1

Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte März 2000 = 100



Quelle: Bundesagentur für Arbeit

Institut der deutschen Wirtschaft Köln

#### Betriebszugehörigkeit: Arbeitnehmer halten länger durch

2

2000 2008



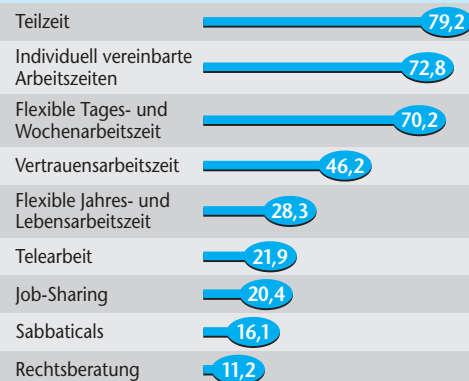
Quelle: OECD

Institut der deutschen Wirtschaft Köln

#### Flexible Arbeitszeiten

3

So viel Prozent der Unternehmen bieten diese Maßnahmen an (Mehrfachnennungen)



Befragung von 1.150 Unternehmen  
Quelle: Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2010

Institut der deutschen Wirtschaft Köln

Im Rahmen des IW-Zukunftspanels wurde darüber hinaus abgefragt, was Unternehmen tun, um ihre Senioren bei der Stange zu halten:

**Altersgemischte Teams.** Ältere Mitarbeiter wollen das Gefühl haben, dass man sie braucht. Deshalb bilden die meisten Firmen aus Mitarbeitern verschiedenen Alters zusammengesetzte Arbeitsgruppen (Grafik 5). Diese weisen zahlreiche Vorteile auf: Zum einen geben ältere Mitarbeiter ihre Erfahrungen an die jüngeren Kollegen weiter. Umgekehrt vermitteln Jüngere ihr frisch in der Ausbildung oder an der Uni erworbenes Fachwissen an die älteren Semester. Diese werden so nicht von der technischen Entwicklung abgekoppelt.

**Ein gutes Drittel der Firmen setzt seine älteren Beschäftigten speziell als Trainer, Ausbilder und Mentoren ein. Weitere 10 Prozent wollen das demnächst angehen.**

**Gesundheitsvorsorge.** Ältere Mitarbeiter fallen, wenn sie erkranken, länger aus als jüngere. Das beobachten etwa vier von zehn Firmen. Deshalb betreibt jedes fünfte Unternehmen Vorsorge – angefangen vom ärztlichen Gesundheitscheck über Beratung (Wie gewöhne ich mir das Rauchen ab?) bis hin zum Gymnastikkurs.

**Spezielle Weiterbildungsmaßnahmen.** Damit die Generation 50-plus beruflich fit bleibt, bieten 17 Prozent der Unternehmen eigens auf die Zielgruppe abgestimmte Weiterbildungsmaßnahmen an. Denn in den meisten Betrieben herrscht die Auffassung vor, dass Fortbildung sich sowohl für das Unternehmen als auch für die älteren Mitarbeiter auszahlt. Bei den speziell für die Senior-Kräfte konzipierten Angeboten handelt es sich vor allem um Qualifizierungsmaßnahmen, in denen die Mitarbeiter den Umgang mit neuen Technologien und Hilfsmitteln lernen und den neuesten Stand des erforderlichen Fachwissens vermittelt bekommen.

Die Vereinbarung von Altersteilzeitregelungen spielt hingegen nur eine relativ geringe Rolle. Nur in jedem achten Unternehmen können Mitarbeiter über das Blockmodell vorzeitig in den Ruhestand eintreten. Dies unterstreicht abermals, dass die Unternehmen zunehmend bestrebt sind, die Beschäftigten länger zu halten.

Damit die „Beschäftigungsfähigkeit“, wie es im Jargon der Personaler heißt, auch noch jenseits der 50 Lenze in vollem Umfang gewahrt bleibt, reicht es nicht aus, erst dann aktiv zu werden, wenn die Mitarbeiter in diese Altersgruppen hineinwachsen. Untersuchungen zeigen nämlich, dass sich Alterungsprozesse durch Maßnahmen schon in frühen Berufsphasen positiv beeinflussen lassen – etwa in Form von Weiterbildung, Job-Rotation und Gesundheitsförderung. Das Risiko, dass die Leistungsfähigkeit mit zunehmendem Alter sinkt, lässt sich so reduzieren.

Job-Rotation kann etwa dafür sorgen, dass Ältere nicht in Spezialisierungsfallen hineingeraten. Wer jahraus, jahrein immer nur dieselbe Aufgabe erledigt, steht Neuerungen oftmals nicht mehr aufgeschlossen gegenüber. Wer dagegen breit aufgestellt ist, kommt schnell auch anderswo im Betrieb unter, wenn der ursprüngliche Arbeitsplatz dem technischen Fortschritt zum Opfer fällt.

Eines aber müssen sich Betriebe ebenfalls ins Stammbuch schreiben: Silverworker haben – wie z.B. junge Familien – ebenfalls spezifische Bedürfnisse, Privatleben und Arbeit zu verzahnen. Betriebe, die flexible Arbeitszeiten haben, bieten hier schon ein Portfolio an, das es den Älteren ermöglicht, im Falle des Falles kürzer zu treten – ohne ganz aufhören zu müssen (Grafik 3).

