



Die Alten Die neue Ressource

Innerhalb weniger Jahre werden die Belegschaften in den Betrieben deutlich altern. Dann wird sich zeigen: Ältere Arbeitnehmer verändern die Arbeit.

Vor wenigen Jahren war, wer mit über 55 noch voll gearbeitet hat, die Ausnahme. Vorruhestandslösungen und Vergünstigungen haben es Arbeitnehmern wie -gebern nahegelegt, einen möglichst frühen Ruhestand ins Auge zu fassen. „Platz machen für die Jungen“, war die Devise. Bald wird es die absolute Regel sein, dass Menschen arbeiten, bis sie 67 sind. Gerrit Meyer redet sogar ganz selbstverständlich von einer Rentenaltersgrenze von 70 Jahren; er hält die Erhöhung für naheliegend. Denn es gibt keine Jungen mehr, denen man Platz machen müsste, im Gegenteil. Die Vorstellung, dass ältere Arbeitnehmer sowieso nur Ballast im Betrieb sind, wurde revidiert. Außerdem wird es keine Anreize mehr geben, früher aufzuhören, und die Renten werden insgesamt niedriger sein. Das heißt: Die Betriebe brauchen die älteren Arbeitnehmer, und die älteren Arbeitnehmer brauchen die Arbeit.

Meyer ist Wirtschaftsingenieur und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Fabrikanlagen und Logistik, Arbeitsgruppe Arbeitswissenschaft. Er hat die Abläufe und Konsequenzen dieser Entwicklung bei seiner täglichen Arbeit vor Augen. Ein Beispiel ist die Belegschaft eines großen Unternehmens: „In nur fünf Jahren wird sich der Altersdurchschnitt dort in einigen Produktionsbereichen von heute 46 auf über 50 Jahre erhöhen.“ Schauen die Arbeitswissenschaftler gar 20 Jahre in die Zukunft, dann sehen sie ein Durchschnittsalter in den Unternehmen, das um rund zwölf Jahre über dem aktuellen liegt. „Das liegt am Auslaufen der Altersteilzeitmodelle, an mangelndem Nachwuchs und daran, dass die Baby-Boomer-Generation noch eine ganze Weile in den Betrieben bleiben wird.“ Mit dieser Entwicklung ändert sich nicht nur der Anteil älterer Mitarbeiter, auch die Heterogenität einer Belegschaft nimmt enorm



Illustration: Gorski

Wenn die Belegschaft immer älter wird, werden alternsgerechte Arbeitsplätze zur betriebswirtschaftlichen Notwendigkeit. Das nützt nicht nur den Alten. Die Knappheit der „Ressource Mensch“ wird den Wünschen der Mitarbeiter außerdem ein größeres Gewicht verleihen.

zu. Bislang lag die Altersspanne bei etwa 20 bis 55 Jahren. Das sind 35 Jahre, die man bei der Arbeitsgestaltung berücksichtigen muss. Wenn bis 70 gearbeitet wird, sind es rund 50 Jahre. Rechnet man alle Mitarbeiter in den Betrieben ein und fängt bei den Azubis an, dann arbeiten unter einem Firmendach Menschen, deren Lebenshintergrund und -erfahrung bis zu 55 Jahre auseinanderklafft.

Die Veränderung in der Altersstruktur ist ein wesentlicher Treiber bei der Veränderung der Arbeitsbedingungen. Er wird flankiert von einem weiteren Befund des IFA-Arbeitswissenschaftlers: „Der Mensch ist der entscheidende Produktionsfaktor der Zukunft.“ Warum? Eine kurze Antwort von Gerrit Meyer lautet: „In einigen Bereichen gibt es kaum noch Automatisierungspotenzial, und das Ausgliedern von Produktionsbereichen ins Ausland ist auch eher rückläufig. Was bleibt, um wettbewerbsfähig zu bleiben oder zu werden? Die bessere Belegschaft.“ Es gibt auf die Frage auch eine etwas längere Antwort. Sie erschließt sich, wenn man einen Blick in die Geschichte der Arbeitswissenschaft wirft – und auf die Sicht des Menschen als Produktionsfaktor.

Die Disziplin der Arbeitswissenschaft nimmt Fahrt auf, als vor gut 100 Jahren Frederick W. Taylor, in zeitlicher Übereinstimmung zur ersten Fließbandfertigung eines Autos – der Tin Lizzy von Ford – die „Prinzipien der wissenschaftlichen Betriebsführung“ veröffentlicht und damit auch die wissenschaftliche Betrachtung von Arbeit etabliert. Arbeitsteilung ist eine der wichtigsten Voraussetzungen für den idealen tayloristischen Betrieb. Den Ideen von Taylor und Ford liegt das Menschenbild des „homo oeconomicus“ zugrunde, der allein durch Geld zu mo-

tivieren ist. Henry Ford beschreibt einen Durchschnittsarbeiter: Er wünsche sich „eine Arbeit, bei der er sich weder geistig noch körperlich anzustrengen braucht. Ihm schwebt als Ideal eine Arbeit vor, die überschaubar ist und keine Ansprüche an seine Kreativität stellt.“

Während in der Prä-Taylor-Ära vor allem das Handwerk mit vielen verschiedenen Arbeitsschritten die Arbeitswelt repräsentierte, wird sie nun durch Fabrikarbeit mit hoher Arbeitsteilung

81 %

Um 81 Prozent hat sich die Zahl der Beschäftigten in der Altersgruppe 60+ in den vergangenen fünf Jahren erhöht.

Allein im vergangenen Jahr stieg sie um 12 Prozent.

Quelle: Bundesagentur für Arbeit 2013

und geringer Komplexität geprägt. Erst nach einigen Jahrzehnten, gegen Ende des 20. Jahrhunderts, ändert sich das wieder: Globalisierung, Marktdruck und EDV-Entwicklungen erhöhen die Komplexität der Arbeit und die Bedeutung der sozialen gegenüber den rein technischen Dimensionen. Meyer hat ein anschauliches Gegenzitat zum Mitarbeiterbild des Fordismus parat. Es kommt aus der Jetztzeit, der Ära der „Modernen Organisation“, und stammt vom Sixt-Chef Erich Sixt: „Auf die Überholspur kommt nur, wer dafür sorgt, dass sich seine Mitarbeiter sämtlich als Unternehmer fühlen und auch entsprechend handeln dürfen.“

Die beste Motivation ist immer noch, den Menschen Eigenverantwortung zuzugestehen.“

Wenn aber heute die Mehrheit der Mitarbeiter in ihren technisch und sozial enorm komplexen Arbeitszusammenhängen eigenverantwortlich, kreativ und motiviert sein muss, um dem Unternehmen „auf die Überholspur“ zu verhelfen, dann braucht dieses Unternehmen selbstbewusste, kritische und natürlich fachlich sehr gut ausgebildete Mitarbeiter. Anders als die von Ford erdachten recht austauschbaren Mitarbeiter werden sie den Unterschied machen. Sie werden der entscheidende Erfolgsgarant sein. Aber sie werden durch monetäre Reize allein nicht mehr zu gewinnen und auch nicht zu halten sein.

21 %

„Mit 21 Prozent kommt hierzulande mehr als jeder fünfte erwerbstätige Ingenieur aus dem Alterssegment 55+. Im europäischen Durchschnitt liegt dieser Anteil bei unter 15 Prozent.“

Quelle: VDI Studie „2012: Ingenieure auf einen Blick“

Die Belegschaft altert, wird heterogener, und die erstklassige Absolventin und der erfahrene langjährige Mitarbeiter werden für das Unternehmen wertvoller sein als je zuvor. Es gilt also, die Arbeit an die Bedürfnisse der älteren Arbeitnehmer anzupassen – und auch, sie für alle Altersklassen attraktiv zu machen. Eine echte Herausforderung für die Unternehmen. „Die Situation ist erkannt“, sagt Meyer, „und bei VW, Continental oder BMW, um nur einige Beispiele zu nennen, reagiert man bereits intensiv darauf. Etwa mit spezieller Gesundheitsförderung, der altersgerechten Umgestaltung der Arbeitsplätze oder umfangreichen Fortbildungsprogrammen. Aber in vielen kleineren Unternehmen ist das Tagesgeschäft so viel dominanter, dass solche Entwicklungen teilweise aus den Augen verloren werden oder man die Beschäftigung damit immer wieder vor sich herschiebt.“ Das sei verständlich, aber fahrlässig, findet Meyer, denn die Weichen sollten jetzt gestellt werden.


Zum Beispiel durch altersgerechte Arbeitsplätze. Dabei geht es manchmal einfach darum, die Arbeitsplätze grundsätzlich ergonomisch zu gestalten: Ein gut beleuchteter Platz, eine gesunde Haltung bei der Arbeit, Bewegungsfreiheit und alle benötigten Arbeitsmaterialien in Reichweite – das sind eigentlich Kriterien für jeden Arbeitsplatz. Meistens ist es so, dass jüngere Mitarbeiter sich schlechten Arbeitsplätzen noch ganz gut anpassen können – wenn auch mit Langzeitfolgen für ihre Gesundheit. Wenn diese Mitarbeiter dann bis 67 weitermachen sollen, werden die Folgen des ungesunden Arbeitsplat-

zes fälschlicherweise als ein Problem der alternden Belegschaft dargestellt. Genau wie die Verbesserung der Arbeitsplätze nutzen auch die meisten Altersanpassungen von Arbeitsabläufen – etwa in der Montage – in diesem Sinn nicht nur älteren, sondern auch jungen Mitarbeitern.

Ein weiteres wichtiges Thema ist der Wissenstransfer in altersheterogenen Teams. Gerrit Meyer sieht das aber mehr als Chance denn als Problem: „Ältere Arbeitnehmer haben ein sehr großes Erfahrungswissen, und wenn man es schafft, dieses implizite Wissen mit dem aktuellen Ausbildungswissen der Jungen zu vereinen, dann hat man ein gewaltiges Potenzial.“ Dieses Potenzial entfaltet sich nur leider nicht von selbst. Früher gab es Mentoring-Programme. „Die haben sich aber nicht wirklich bewährt“, sagt Meyer, „denn das bedeutet: Ältere Arbeitnehmer lernen die jungen an, und darum geht es schließlich nicht. Am IFA werden Tandem-Modelle favorisiert, bei denen Alt und Jung gleichberechtigt zusammenarbeiten und voneinander und dem jeweiligen Wissen profitieren sollen. Viele Maßnahmen sind weder teuer noch kompliziert umzusetzen – man muss sie nur kennen. Und zur Chefsache machen.“

Dass in 50-Jährige nicht mehr investiert wird, weil sie ja eh bald weg sind, gehört schon heute zu den überholten Vorstellungen in den meisten Betrieben. Und wenn man auch mit 55+ noch zehn oder mehr Jahre vor sich hat, wird es sich für Unternehmen rentieren, auch den Weiterbildungswunsch dieser Gruppe aktiv zu unterstützen.

Das wird der Standard sein: Wer die Besten haben oder halten will, wer junge und ältere Arbeitskräfte an sich binden will, muss – das zumindest ist die Prognose von Meyer – neben einer angemessenen Bezahlung auch kontinuierliche Weiterbildung, altersgerechte Arbeitsbedingungen, Kinder- oder Angehörigenbetreuung, flexible Arbeitszeiten und den Nachweis von gesellschaftlichem Engagement bieten.

Aus Sicht der Arbeitnehmer sind das nicht die schlechtesten Aussichten. 





Lerne! immer - weiter - besser

Produzierende Unternehmen wollen wettbewerbsfähige Mitarbeiter, die Mitarbeiter wollen sich weiterbilden. Das PZH kann Produktionstechnik – und Vermittlung. Der Anfang einer Partnerschaft.

Der Einstieg in die Welt des lebenslangen Lernens – auf Anbieterseite – beginnt mit einer Überraschung: Chefs und Personalverantwortliche in den meist kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) müssen nicht überzeugt werden. Sie brauchen keine Argumente, warum Weiterbildung und -Qualifizierung wichtig und gut sind. „Man zieht an einem Strang“, sagt Stephanie Holz, Chemikerin vom Institut für Mikroproduktionstechnik und am PZH verantwortlich für das Projekt „Studium Initiale“, das in Kooperation mit der Weiterbildungsabteilung der Zentralen Einrichtung Lehre der Leibniz Universität läuft.

Sie hat rund 100 Unternehmen in der Region angeschrieben und mit 20 Chefs oder Personalern persönlich gesprochen – und sich gewundert. „Allen gemeinsam war die Überzeugung, dass Weiterbildung wichtig ist. Wer sich weiterbilden will, wird darin unterstützt, selbst wenn das nicht direkt dem eigenen Ar-

beitsplatz zugute kommt.“ Im Mittelpunkt der Gespräche stand daher gar nicht die Frage „Warum Fortbildung?“, sondern die Frage des Wie und Was: Wenn das Unternehmen sich das ideale Weiterbildungsangebot für seine Mitarbeiter wünschen dürfte – wie würde es zeitlich und inhaltlich aussehen?

Eine ähnliche Frage stellt neuerdings auch Leif-Erik Lorenzen. Er ist seit Mitte 2012 Geschäftsführer der TEWISS GmbH, die bis April 2013 PZH GmbH hieß und als Dienstleister für Technik und Wissenstransfer am PZH angesiedelt ist. Sein Unternehmen arbeitet als Akteur im Technologietransfer viel mit KMU aus umliegenden Regionen zusammen, aber auch mit großen Konzernen. Anders als Stephanie Holz will er nicht feste Module entwickeln, die ins Angebot der Universität eingehen sollen, sondern maßgeschneiderte Weiterbildungspakete für das jeweilige Unternehmen zusammenstellen. Lorenzen