



Suche
neue
Aufgabe!

ARBEITSMARKT

Alte Hasen statt altes Eisen

Der demografische Wandel ist in der Arbeitswelt angekommen. Viele Unternehmen verabschieden sich vom Jugendwahn vergangener Zeiten und fördern Arbeitnehmer darin, ihre Gesundheit und Motivation für ein längeres Arbeitsleben zu erhalten.

Bernhard Glode hat mit 56 noch einmal neu angefangen. »Zwei Jahre war ich arbeitslos, bevor ich im Januar das Ingenieurprogramm ›50plus‹ begann«, sagt der Mann aus Cottbus. Zweimal war der Experte für Kraftwerksbau zuvor von Standortschließungen und sogenannten Umstrukturierungen früherer Arbeitgeber betroffen. Jetzt schlug Bernhard Glode mit der neunmonatigen Weiterbildung bei der Deutschen Bahn in Troisdorf eine neue Richtung ein: Fahrzeugtechnik. »Seit Oktober arbeite ich jetzt in einem regulären Arbeitsverhältnis als Ingenieur bei der DB-Fahrzeuginstandhaltung in Cottbus und kümmere mich um Wartung und Reparatur von Dieselloks. Es macht sehr viel Spaß.«

Dass die Deutsche Bahn – in Kooperation mit der Bundesanstalt für Arbeit – ältere arbeitslose Ingenieure qualifiziert, hat einen guten Grund. Seit vielen Jahren ist das Verkehrs- und Logistikunternehmen mit einer Situation konfrontiert, das fast die gesamte deutsche Wirtschaft beschäftigt: Das Durchschnittsalter der Belegschaft steigt, von gegenwärtig 45 Jahren bis auf knapp 50 Jahre im Jahr 2015. Das bedeutet: Die mittleren Altersgruppen der Erwerbstätigen dünnen aus. Künftig werden ältere Belegschaften die Leistungsträger in den Betrieben sein.

Bernhard Glodes Comeback in der Arbeitswelt mit 56 Jahren liegt also voll im Trend. Der demografische Wandel – der Wettbewerb um die knapper werdenden

jungen Talente und die weiter steigende Lebenserwartung – zwingen die Arbeitgeber zum Umdenken und zum Handeln. Noch bis vor wenigen Jahren dominierte in der Wirtschaft ein Jugendwahn, der Beschäftigte schon ab 45 zum alten Eisen stempelte und Frühverrentung sowie Altersteilzeit zum populären Instrument der Personalpolitik machte. 2004 waren von allen Erwerbsfähigen zwischen 55 und 64 Jahren in Deutschland nur noch 38 Prozent in Lohn und Brot, danach kam die Trendwende: Inzwischen arbeiten wieder 52 Prozent in der Altersklasse 50 plus, Tendenz steigend.

Ein Wandel mit vielen Herausforderungen. Arbeitnehmer müssen sich in ihrer Lebensplanung darauf einstellen, länger zu



Wissenstransfer: Von älteren Arbeitnehmern profitieren die jüngeren.

arbeiten. Umgekehrt widmen Unternehmen altersgerechten Arbeitsplätzen und Arbeitszeitmodellen sowie der Gesundheitsförderung wesentlich mehr Aufmerksamkeit als bisher. Die frühere Familienministerin und Altersforscherin Ursula Lehr ist überzeugt, dass ältere Arbeitnehmer von einer späteren Pensionierung in mehrfacher Hinsicht profitieren können. »Wichtig ist, dass man diesen Erwerbstätigen noch Weiterbildungsmöglichkeiten anbietet und dass ihre Erfahrung von Kollegen und Vorgesetzten anerkannt und geschätzt wird.«

Alte Hasen statt altes Eisen: Vielen Betrieben, die heute noch keine »Silver Ager« beschäftigen, steht eine radikale Veränderung der Unternehmenskultur bevor. »Wir alle müssen unser falsches Bild vom Alter korrigieren«, deklariert Jürgen Pfister, Personalchef der Metro AG und zugleich Vorstand des Demographie-Netzwerks [ddn]. »Die Entwicklung einer Kultur, in der alt sein nicht gleichgesetzt wird mit schwach sein, in der alternde Mitarbeiter gemäß ihren Fähigkeiten eingesetzt werden, wird zu einem Überlebensimperativ für unsere Unternehmen.«

Der Handelskonzern ist diesem Anspruch einen großen Schritt nähergekommen. Im Jahr 2006 war von den 7000 neu eingestellten Mitarbeitern fast jeder vierte

älter als 50 Jahre. Pfister: »Ältere Mitarbeiter sind wichtig für die Produktivität eines Unternehmens, sie bringen Berufserfahrung und Loyalität mit und eignen sich als Wissenstransporteure.«

Das Demographie-Netzwerk, dem inzwischen 150 Unternehmen und Institutionen angehören, hilft dabei, Betriebe demografiefest zu machen und das Bewusstsein für die Zukunft zu schärfen. Denn 2007 investierten laut einer Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung erst 19 Prozent der Unternehmen in Weiterbildungsmaßnahmen für ältere Mitarbeiter.

Dass es andererseits in der Wirtschaft Bedarf an hoch qualifizierten Unruhestandlern gibt, weiß Steffen Haas seit der Gründung seines Unternehmens »Erfahrung Deutschland« vor knapp vier Jahren. »In meiner Kartei sind 7500 pensionierte Experten aus allen möglichen Berufen, die ich an Konzerne und mittelständische Unternehmen vermittele. Die Nachfrage nach ihnen ist groß.« Ob Physiker, Ingenieur oder IT-Spezialist – im Durchschnitt sind die neuen alten Kräfte 60 Jahre alt, die Haas für zeitlich begrenzte Projekte an seine Kunden entsendet. Der Gründer, selbst erst 48, ist überzeugt: »Wir können es uns nicht leisten, auf die enormen Ressourcen der Senior-Experten zu verzichten.«

OLAF KROHN