

# Alternde Belegschaft - na und? Demographischer Wandel

*Monster.de (Personaljournal), Oktober 2012*

**Fachkräftemangel, War for Talents, ältere Mitarbeiter, demographischer Wandel, Demographie, 40plus, 50plus. Noch ist die Wirtschaft weit davon entfernt, ihren Beschäftigten Arbeitsverhältnisse zu eröffnen, die auf verschiedene Lebenslagen zugeschnitten sind. Der demographische Wandel lässt ihnen aber keine Wahl: Auf die Bedürfnisse von älteren Mitarbeitern kommt es an.**

Von Winfried Gertz

In der Arbeitswelt sind Vorurteile gegenüber Älteren nicht auszurotten. Ältere würde man nicht so schnell los, lautet ein viel zitiertes Argument. Ein anderes: Sie kosten zu viel. Jüngeren sei einfach mehr zuzumuten, Ältere hingegen hielten nicht selten den Betrieb auf.

## Weg vom Jugendkult

Allen Bekundungen zum Trotz ist die notwendige Zäsur weg vom "Jugendkult" hin zu gleichberechtigten Altersgruppen in den Köpfen offensichtlich noch nicht angekommen. Mehr als die Hälfte der deutschen Betriebe, so das Nürnberger Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), beschäftigt keine Mitarbeiter über 50. Doch es wachsen zu wenige junge Arbeitnehmer nach. Laut Studien des Mannheim Research Institute for the Economics of Aging werden der deutschen Wirtschaft bis 2030 über sechs Millionen Menschen im Erwerbsalter fehlen.

Strategisch ist der in einigen Branchen unverändert vorherrschende Jugendwahn nicht zu rechtfertigen. Prognosen zufolge werden im Jahr 2020 fast 40 Prozent der Beschäftigten zwischen 50 und 65 Jahre alt sein. Gefragt ist vorausschauende Personalarbeit: Was ist zu tun, damit Mitarbeiter möglichst lange ihre Leistungsfähigkeit beibehalten?

## Auswirkungen des demographischen Wandels

Licht ins Dunkel bringt Karlheinz Sonntag. An der Universität Heidelberg forscht der Arbeits- und Organisationspsychologe seit Jahren über die Auswirkungen des demographischen Wandels. Viele Unternehmen wie die Lufthansa (Pro40), Daimler (Aging Workforce) oder Audi (Silverline) arbeiten mit dem Forscher in ihren Projekten eng zusammen, um Arbeitsplätze auf die Bedürfnisse ihrer zunehmend alternden Belegschaften anzupassen.

Ab 40, sagt Sonntag, nehme die Zellteilung ab: Sehleistung wie Sauerstoffversorgung sinken, und auf Erkrankungen folgen längere Erholungsphasen. "Zwar werden Ältere langsamer und geraten auch schneller unter Zeitdruck. Diese Nachteile kompensieren sie jedoch mit ausgeprägtem Erfahrungswissen."

## Der Vorteil von altersgemischten Teams

Kluge Unternehmen ziehen daraus längst die richtigen Schlüsse. Um das Erfahrungswissen älterer Mitarbeiter an ihre jüngeren Kollegen weiterzugeben, bilden sie altersgemischte Teams. Zudem setzen sie auf Jobrotation: Während sich belastende Tätigkeiten mit Aufgaben abwechseln, die mentale wie physische Ressourcen weniger beanspruchen, dienen Rückzugsmöglichkeiten dazu, gezielt aufzutanken. Sonst hält das gestiegene Arbeitspensum niemand mehr durch.

Schließlich ist wichtig, ältere Mitarbeiter gezielt weiterzubilden. "Doch viele Lernprogramme", hat Forscher Sonntag ermittelt, "sind nicht auf die Bedürfnisse dieser Generation ausgelegt." Einer Studie von Price Waterhouse Coopers (PWC) zufolge bietet nur jedes vierte Unternehmen explizit Weiterbildungsmaßnahmen für Mitarbeiter über 50 an.

## Unternehmen, die mit gutem Beispiel voran gehen

Ein leuchtendes Beispiel ist der LKW-Hersteller MAN. Uwe Rohrbeck, leitender Betriebsarzt im Werk Salzgitter, achtet nicht allein darauf, dass Mitarbeiter regelmäßig ihren Blutdruck messen lassen und an der Gripeschutzimpfung teilnehmen. "Neben ärztlicher Vorsorge, Ernährungsberatung, Sportprogrammen und Weiterbildung muss auch überprüft und verbessert werden, wie Arbeit organisiert ist."

Rohrbeck ließ alle Arbeitsplätze auf ihren ergonomischen Status untersuchen, um gemeinsam mit der Personalabteilung gezielt Maßnahmen zu ergreifen. Einen vergleichbaren Weg geht Bosch Siemens Hausgeräte GmbH (BSH) in München. "Wie beim TÜV stellen wir alle Arbeitsplätze in der Produktion im In- und Ausland auf den Prüfstand", beschreibt Personalreferent Klaus Peter Fröhlich die firmeninterne Zertifizierungsmethode "Ergo-Check", die Arbeitsplätze nach neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen beurteilt.

### **Ergonomie am Arbeitsplatz**

Nach zwei Jahren wird erneut geprüft, ob Körperhaltung und Arbeitshöhe, Bewegungsraum und Zugänglichkeit die Belastungsgrenze des jeweiligen Mitarbeiters nicht überschreiten. Sitz- und Steh-Arbeitsplätze wurden durch Ankippen der Kochfelder bereits ergonomisch korrigiert. Während BSH erste kleine Erfolge verbuchen kann, ist der Autobauer BMW mit seinem 2004 gestarteten Demografie-Projekt "Heute für morgen" weit voraus. Einblick gewährte BMW bei einem Symposium am größten Produktionsstandort Dingolfing in Niederbayern, wo rund 23.000 der insgesamt 75.000 Mitarbeiter im Heimmarkt beschäftigt sind. Hier hat man sich ganz dem älteren, "leistungsgewandelten Mitarbeiter" verschrieben, dessen Quote seit Jahren steigt.

Laut BMW-Personalleiter Hubert Schurkus nimmt die Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter mit dem Lebensalter nicht "automatisch" ab. "Je nach Prävention, Engagement und Führung kann sie länger als gemeinhin angenommen erhalten bleiben." Damit nicht genug: Wo Senioren ein auf sie zugeschnittenes Arbeitsumfeld vorfinden, lassen sie den Nachwuchs "alt" aussehen. Nach umfangreichen ergonomischen Anpassungen hatte BMW in einer Fertigungslinie den Altersdurchschnitt der Beschäftigten von 39 auf 47 Jahre erhöht, also auf das Niveau, das für 2018 erwartet wird. Fazit: Die Alten waren produktiver als ihre jüngeren Kollegen.