

Unverzichtbare Erfahrungsträger

Viele Unternehmen nutzen die Kapazitäten und Kompetenzen älterer Mitarbeiter – auch nach dem Renteneintritt

VON RUDOLF KAST

Deutschland sieht sich in den kommenden Jahren einer massiven Alterung der Bevölkerung ausgesetzt. Diese Alterung kann zwar durch die Zuwanderung abgemildert werden, nicht aber der Fachkräftemangel. Nach allen vorliegenden Untersuchungen der Arbeitsagenturen sind höchstens 10 bis 15 Prozent der bei uns ankommenden Flüchtlinge sofort für den Arbeitsmarkt qualifiziert, ansonsten müssen wir in langandauernde Fortbildung in Sprache und Fachkenntnisse investieren, um Erleichterung für den Arbeitsmarkt zu schaffen. Ferner wissen wir nicht, wie lange die Migrationswelle anhält und wir können keine verlässlichen Prognosen über die Dauer des Aufenthalts in Deutschland stellen.

Sicher ist: In den nächsten Jahren werden die Baby-Boomer-Jahrgänge aus dem Erwerbsleben ausscheiden und damit wird eine massive Fachkräftelücke entstehen. Rein altersbedingt werden wegen Erreichens des Rentenalters bis zum Jahre 2030 rund 6,1 Millionen Beschäftigte – davon sehr viele Fachkräfte – aus dem Arbeitsmarkt ausscheiden. Sind angesichts dieser anstehenden Fachkräftelücke und der parallel bestehenden Megatrends der Globalisierung und einer rasanten technologischen Entwicklung – Stichwort: Digitalisierung – die älteren Arbeitnehmer eine Option zur Lösung des Fachkräftemangels?

Es wird den Unternehmen bei aller vorliegenden Skepsis und auch Unwissenheit über die Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter gar nichts anderes übrigbleiben. Die Zuwanderung – wie schon ausgeführt – ist nicht die absehbare Lösung, die Steigerung des Frauenanteils angesichts der in Deutschland sehr hohen Teilzeitquote von Frauen, die konstant hoch bleibt, auch nicht.

Viele Unternehmen nutzen schon die Kapazitäten und Kompetenzen älterer Beschäftigter, die außer in körperlich sehr anstrengenden Tätigkeiten ihre Leistungspotenziale noch entfalten können. BMW hat vor Jahren schon in einem Modellprojekt „Heute für Morgen“ im Werk Dingolfing eine Produktionslinie mit älteren Beschäftigten 50 Jahre und älter besetzt, die Rahmenbedingungen der Arbeitsorganisation und der



Weiter Teil des Teams: Neue qualifizierte Bewerber sind auf dem Arbeitsmarkt selten schnell zu bekommen. Was liegt da näher, als erfahrene Kollegen wieder einzusetzen. Studien zeigen: Sie sind lernfähig und lernbereit bis ins hohe Alter. | Foto: Robert Konechna/Fotolia

Arbeitszeit für diese Beschäftigten angepasst und nach einem halben Jahr die gleichen Produktivitätskennziffern erreicht wie mit jüngeren Beschäftigten.

Unternehmen wie die Telekom, die Otto Group und Bosch bieten ihren in die Rente übergelassenen Mitarbeitern auf freiwilliger Basis an, in der Rente vorübergehend ihre Fachkenntnisse dem Unternehmen zeitweise zur Verfügung zu stellen. Eingesetzt werden die ehemaligen Fach- und Führungs-

kräfte als Wissensvermittler in ihren ehemaligen Aufgaben oder in Projekten als unverzichtbare Erfahrungsträger auf Zeit. Die Gründe für den Bedarf sind immer wieder vergleichbar: Neue qualifizierte Bewerber und Bewerberinnen vom Markt sind nicht so schnell wie gewünscht zu bekommen und die älteren Kolleginnen und Kollegen sind von heute auf morgen wieder einsetzbar und nach allen vorliegenden Studien lernfähig und lernbereit bis ins hohe Alter.

Die Deutsche Bahn hat in ihrem wegweisenden Tarifvertrag zur Demografie älteren Beschäftigten, die zum Beispiel 60 Jahre alt sind und in Wechselschicht arbeiten oder schwerbehindert sind, eine Teilzeitschäftigung angeboten, wobei das Gehalt nicht linear gekürzt wird, sondern der Arbeitgeber noch eine Aufzahlung leistet. Die Beiträge zur betrieblichen Altersversorgung werden sogar auf der Basis des früheren Vollzeitgehaltes geleistet. Auch hier ist das

Ziel, älteren schwer ersetzbaren Fachkräften Anreize zu geben, länger zu arbeiten.

Die Erwerbstätigenquote der 60- bis 64-Jährigen hat sich in Deutschland binnen eines Jahrzehnts von 21 auf 44 Prozent mehr als verdoppelt. Für die Beschäftigungsfähigkeit Älterer sind indes Gesundheit, Kompetenz und Motivation wichtige Voraussetzungen und hier müssen die Arbeitgeber investieren. So hat zum Beispiel die Firma Janssen-Cilag ein Projekt „Silverpreneur“ entwickelt: Beschäftigte im Alter über 50 Jahre werden gezielt in Projekte beauftragt, die für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens wichtig sind. Die Botschaft nach innen ins Unternehmen ist klar: Ältere Kolleginnen und Kollegen werden als Wissensträger geschätzt, gleichzeitig traut man ihnen das Innovationspotenzial für Neuerungen zu.

Um die Fähigkeiten der Beschäftigten länger nutzen zu können, müssen die Unternehmen flexible Arbeitszeitsysteme mit Langzeitkonten installieren. Die Beschäftigten können so Zeit ansparen und erhalten die Möglichkeit, etwa für drei bis sechs Monate auszusteigen, um Pflegehörige zu unterstützen oder sich weiterzubilden, oder sie können ihre Arbeitszeit zu Erholungszwecken befristet reduzieren. Diese Arbeitszeitmodelle werden nicht nur von Konzernen, sondern mittlerweile auch von mittelständischen Unternehmen wie dem Produzenten von Lasermaschinen Trumpf oder dem Sensorhersteller SICK angeboten, aber auch Pflegeeinrichtungen wie die Sozialholding Mönchengladbach bieten ihren Beschäftigten diese attraktiven Möglichkeiten.

Fazit: Die demografischen Entwicklungen führen zu weitreichenden Veränderungen in der Unternehmensorganisation und Personalpolitik. Betriebliches Handeln stellt sich auf die Älteren ein und dies geht einher mit der Erkenntnis, dass bei Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen die Beschäftigtengruppe auch jenseits des Lebensalters 60 wertvolle Erfahrungswissensträger sind.

Der Autor ist Inhaber des Beratungsunternehmens KAST.DIEPERSONALMANUFAKTUR und Vorsitzender des Demographienetzwerks ddn e.V.