

Für die Angestellten des Anlagenbauers ABB waren die vergangenen fünf Jahre wahrlich keine leichte Zeit. Allein in Deutschland baute das Unternehmen rund 8000 Stellen ab, gehen mussten vor allem die Jungen, die noch nicht lange dabei waren. Mit dem Ergebnis, dass der Altersschnitt der Beschäftigten auf über 47 Jahre stieg und damit nun rund sieben Jahre über dem deutschen Mittelwert liegt. Für die Personalpolitik eine Herausforderung: „Wir können es uns nicht leisten, die Älteren zu vernachlässigen“, sagt ABB-Personalvorstand Heinz-Peter Paffenholz. „Wir müssen ihre Erfahrung nutzen, sie neu motivieren und integrieren.“

Dazu hat der Konzern im Frühjahr das „Qualifikationsprogramm 50+“ gestartet. Während herkömmliche Weiterbildung die Beschäftigten über 45 meist ausspart, bietet ABB ihnen nun das volle Programm. Sie werden im Umgang mit neuer Soft- und Hardware geschult, erfahren, wie man Besprechungen führt und Projekte organi-

siert, und lernen, sich in Teams zu integrieren. „Ältere sollen weniger in Hierarchien denken und nicht erwarten, dass die anderen automatisch auf sie Rücksicht nehmen“, sagt Paffenholz. Für ihn ist das Programm eine Investition in die Zukunft: „Gerade in technischen Fächern gibt es zu wenig Nachwuchs. Das Thema wird uns noch viele Jahre beschäftigen.“

Andere Personalchefs auch. Denn angesichts der rapide alternden Gesellschaft (siehe Seite 20) bleibt den Unternehmen gar nichts anderes übrig, als auf die Stärken ihrer älteren Angestellten zu setzen und ihre Produktivität bis zum Rentenalter sicherzustellen. Ein radikaler Schwenk: Galten Arbeitnehmer über 50 bis vor kurzem noch als unproduktive Bremser, die möglichst früh zu verrenten waren, werden sie künftig zum zentralen Baustein für die eigene Wettbewerbsfähigkeit.

Eine trügerische Hoffnung. So verlässen schon in diesem Jahr nur 8000 Elektrotechniker die Hochschulen – 10 000 wären nötig, um den Bedarf der Unternehmen zu decken. In den vergangenen Jahren ist die Zahl der Studienanfänger in technischen Fächern kontinuierlich zurückgegangen und steigt erst allmählich wieder an. In den

Handlungsbedarf“, sagt Hochschulleiter Stephan Jansen. Schließlich gibt es derzeit in vielen Disziplinen einen Überschuss gerade von jungen Bewerbern. Folglich spielt das Thema im Personalbereich lediglich eine untergeordnete Rolle. Nur etwa 40 Prozent der Befragten besaßen überhaupt konkrete unternehmensinterne Altersstatistiken. „Ohne eine derartige Basis“, sagt Jansen „lässt sich aber keine seriöse Strategie entwickeln.“

Das hat die Maschinenfabrik Reinhausen in Regensburg erkannt: „Mit einer Software auf Excel-Basis können wir jederzeit die Alterspyramide für jeden Planungsbereich abrufen“, sagt Geschäftsführer Nicolas Maier-Scheubeck. Auf dieser Grundlage hat der Hersteller von Hochspannungstechnik einiges auf den Weg gebracht. Weiterbildung gibt es für alle Altersstufen, die Möglichkeit der Altersteilzeit wird nur sehr restriktiv angeboten. Wer in Rente geht, ist gehalten, sein Wissen an neue Mitarbeiter weiterzugeben. Und künftig will Maier-Scheubeck auch in einzelnen Teams gezielt „jugendliche Kraft und Lebenserfahrung kombinieren“.

Mit ähnlichen Ansätzen arbeiten auch einige große Konzerne. Bei DaimlerChrysler etwa kümmert sich eine „Initiative Aging Workforce“ um die altersgerechte Fortbildung und überlegt, wie sich die Arbeit gesundheitsförderlich gestalten lässt. BMW suchte für sein Leipziger Werk gezielt

Bewerber über 50, um eine heterogene Altersstruktur zu erreichen. Bei der Deutschen Lufthansa gibt es schon seit 1997 ein Programm „Pro 40“, bei dem Mitarbeiter in einem zweitägigen Seminar ihre Stärken und Schwächen analysieren und so ihren individuellen Bedarf an Weiterbildung ermitteln können.

Allerdings müssen die Unternehmen häufig Überzeugungsarbeit leisten: „Viele 50-Jährige haben ihre Karriere mit der Aussicht auf einen großzügigen Abschied in den Vorruhestand absolviert“, sagt Ursula Staudinger, Professorin für Entwicklungspsychologie an der International University in Bremen. Ein möglichst früher Abschied aus dem Arbeitsleben ist als Ideal ebenso weit verbreitet wie die Vorstellung, dass das



microtec-Mitarbeiter Bayer Durch die ständige Auseinandersetzung mit neuen Technologien bleiben auch ältere Mitarbeiter auf dem aktuellsten Stand

tersgruppe zu stark dominiert und die andere dadurch an den Rand drängt.

Um den Austausch zwischen den Generationen zu fördern, haben einige Unternehmen Mentorenprogramme installiert. Bei der Deutschen Bank übergeben erfahrene Mitarbeiter über ein „Tandem“ ihr Wissen und allmählich auch ihre Kunden an jüngere Kollegen.

Dass die Kenntnisse der Älteren unverzichtbar sind, hat auch Robert Bosch erkannt und deshalb schon vor sechs Jahren den „Bosch Management Support“ ins Leben gerufen. Ehemalige Führungskräfte bleiben dem Unternehmen als Berater auf Honorarbasis verbunden. Und das noch jenseits von 65. Sie werden etwa dann aktiv, wenn ein Bereich kurzfristig überlastet ist, aber auch bei der Analyse von Techniken oder Märkten, sowie bei Projekten zur Verbesserung der Qualität. Also immer dann, wenn es darauf ankommt, das Unternehmen besonders gut zu kennen.

Ältere können jedoch nicht nur die Schätze der Vergangenheit konservieren. Sie können auch die Zukunft gestalten. Studien zeigen, dass sie sogar stärker an Innovationen interessiert sind als Jüngere.

Jedoch nur, wenn das Arbeitsumfeld entsprechende Anreize schafft. „Das Gehirn ist ökonomisch“, sagt Entwicklungspsychologin Staudinger. „Wer einmal eine erfolgreiche Lösung gefunden hat, sucht nicht nach neuen Wegen.“ Hierfür braucht es einen ständigen Ansporn, einen Stachel im Fleisch. Etwa den Austausch mit anderen Abteilungen oder Partnerunternehmen. Vor allem aber jüngere Kollegen, die neues Wissen einbringen und ungewohnte Fragen stellen. Eine erfolgreiche Entwicklungsabteilung wird auch in Zukunft nicht ausschließlich mit Senioren besetzt sein.

Vor allem aber müssen die herkömmlichen, starren Karrierewege überdacht werden. Wenn schon nach oben nichts mehr möglich ist, kann die Entwicklung zur Seite gehen, etwa durch stärkeres Engagement in der Projektarbeit. Oder die Aussicht, sich langfristig aus dem operativen Geschäft und damit aus dem Brennpunkt des Stresses zu verabschieden und eine eher beratende Funktion einzunehmen, bei der die Stärken des Alters zum Tragen kommen. Motiviert ist nur, wer ein konkretes Ziel vor Augen hat. „Auch 60-Jährige“, sagt Staudinger, „brauchen für den Rest ihres Berufslebens noch eine klare Perspektive.“

cornelius.welp@wiwo.de

Klare Perspektive

siert, und lernen, sich in Teams zu integrieren. „Ältere sollen weniger in Hierarchien denken und nicht erwarten, dass die anderen automatisch auf sie Rücksicht nehmen“, sagt Paffenholz. Für ihn ist das Programm eine Investition in die Zukunft: „Gerade in technischen Fächern gibt es zu wenig Nachwuchs. Das Thema wird uns noch viele Jahre beschäftigen.“

Andere Personalchefs auch. Denn angesichts der rapide alternden Gesellschaft (siehe Seite 20) bleibt den Unternehmen gar nichts anderes übrig, als auf die Stärken ihrer älteren Angestellten zu setzen und ihre Produktivität bis zum Rentenalter sicherzustellen. Ein radikaler Schwenk: Galten Arbeitnehmer über 50 bis vor kurzem noch als unproduktive Bremser, die möglichst

neuen Bundesländern werden schon 2006 mehr Arbeitnehmer über 50 als unter 30 sein, im Westen wird diese Schwelle 2008 erreicht. Im Jahr 2020 wird bereits mehr als jeder dritte Arbeitnehmer die 50 überschritten haben, bis 2050 die Zahl der Menschen im Erwerbsalter von 41 auf 34 Millionen sinken. Schon 2015, warnen Bevölkerungsstatistiker, können qualifizierte Arbeitskräfte in Deutschland knapp werden.

Dass viele Unternehmen auf diese dramatische Entwicklung schlecht vorbereitet sind, bestätigt eine bisher unveröffentlichte Studie der Zeppelin University in Friedrichshafen, die die betriebswirtschaftlichen Folgen der alternden Gesellschaft untersucht hat. „Auch in den kommenden Jahren sehen nur wenige Vorstände konkreten

Lernen mit der Ausbildung abgeschlossen und spätere Fortbildung mit Nachsitzen gleichzusetzen ist.

Dennoch lohnt das Engagement. Denn wer die 50 überschritten hat, kann weit mehr, als ihm viele zutrauen. „Viele negative Klischees lassen sich wissenschaftlich nicht halten“, sagt Staudinger. So nimmt die intellektuelle Leistungsfähigkeit in der Regel bis zum Alter von etwa 70 Jahren nicht signifikant ab. Ältere können auch durchaus noch Neues lernen, vor allem, wenn die Inhalte an vorhandenes Wissen anknüpfen.

Für die Mitarbeiter von microtec in Stuttgart gehört das zum Alltag. „Wir müssen uns ständig mit innovativen Technologien auseinandersetzen und bleiben dadurch fast automatisch auf dem neuesten Stand“, sagt der 51-jährige Gerhard Bayer. Sein Job ist anspruchsvoll, er untersucht Leiterplatten und Bauelemente auf Fehler, das Unternehmen testet Opto- und Mikroelektronik für Kunden aus dem Automobilbau, der Telekommunikation oder der Luft- und Raumfahrt. Von 36 Ingenieuren sind

17 über 50, der Altersschnitt aller Beschäftigten liegt bei fast 45 Jahren.

Für ein High-Tech-Unternehmen ungewöhnlich hoch – aber gewollt. „In unserem Geschäft brauchen wir einfach Leute mit Erfahrung“, sagt Geschäftsführer Reinhard Pusch. Sicher hätten Jüngere auch klare Vorteile, etwa den selbstverständlichen Umgang mit der neuesten Software. „Aber die Älteren haben einfach mehr erlebt, haben ein breiteres Fachwissen und damit auch ein besseres Gespür für potenzielle Fehler“, sagt Pusch. Entsprechend setzt microtec die Betriebssenioren gezielt vor allem in der Beratung ein. Deren Erfahrung schafft Vertrauen beim Kunden.

Und ist ein Gewinn fürs ganze Unternehmen. „Altersgemischte Teams mit einem funktionierenden Informationsaustausch arbeiten am effektivsten“, sagt Gerda Jasper von der Berliner Organisationsberatung Unique. Die Älteren geben ihre Erfahrung weiter, die Jungen ihr aktuelles Wissen. Das funktioniert jedoch nur, wenn keine Al-

FOTO: ROBERTINO NIKOLIC FÜR WIRTSCHAFTSWOCHE