

# 40\_vorwaerts

Beruf – Reifen – Leisten – Leben

## Generationen-Mix statt Jugendwahn

Josef Eisner · Friday, September 18th, 2009



Zitat: FOCUS, 16.06.2007, 09:59

Verfügbar

unter:

[http://www.focus.de/karriere/perspektiven/demografischer\\_wandel/tid-6540/demografischer-wandel\\_aid\\_62893.html](http://www.focus.de/karriere/perspektiven/demografischer_wandel/tid-6540/demografischer-wandel_aid_62893.html)

Von FOCUS-Online-Autorin [Sabine Schrader](#)

Der demografische Wandel wird auch für Unternehmen und Betriebe spürbar. In den nächsten Jahrzehnten wird das Potenzial an Arbeitskräften deutlich zurückgehen. Unternehmen müssen schleunigst tätig werden.



ImageSource

2020 wird jeder dritte Erwerbstätige über 50 Jahre alt sein

Statt 41 Millionen wie im Jahr 2000 könnte es 2040 nur noch 26 Millionen Menschen betragen, hat das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) berechnet. Bereits 2020, so die Prognosen, wird jeder dritte Erwerbstätige 50 Jahre und älter sein.

### Unternehmen kaum vorbereitet

Probleme könnten besonders solche Betriebe bekommen, in denen Arbeit weiter verdichtet wird

und der Stress zunimmt. Aber auch für Unternehmen, deren Mitarbeiter plötzlich mit neuen technischen Entwicklungen konfrontiert werden, dürfte es schwierig werden, warnt der Experte. „Angesichts älter werdender Belegschaften ist es notwendig, für ausgewogene Belastungen am Arbeitsplatz zu sorgen.“

Zudem müssen Unternehmen Mitarbeitern die Chance geben, ihre Kompetenzen weiterzuentwickeln“, so Buck. Die Funktion der Führungskräfte sei enorm wichtig, erklärt Christiane Flüter-Hoffmann. Großunternehmen böten bereits Trainings an, um Vorgesetzte für das Thema „alternde Belegschaften“ zu sensibilisieren.

## **Bessere Chancen für Ältere?**

Zu den Unternehmen, die den Wandel bereits im Blick haben, gehört die Deutsche Bank AG. Allein zwischen 2004 und 2006 ist ihr Mitarbeiteranteil der über 54-Jährigen um zehn Prozent gestiegen.

Während das internationale Unternehmen insgesamt eine vergleichsweise junge Belegschaft aufweist, werde es künftig in Deutschland zunehmend schwieriger, qualifizierten Nachwuchs zu rekrutieren, erklärt Sprecherin Marion Dressler.

Um den Veränderungen gerecht zu werden, setzt das Bankhaus unter anderem auf „Age Diversity“. In Arbeitsteams, etwa zur Kundenbetreuung, sollen möglichst alle Generationen eingebunden werden: „Vom direkten Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen jungen und erfahrenen Kollegen profitieren beide Seiten: Mitarbeiter und Kunde“, so Dressler. Denn auch auf Kundenseite ginge der Anteil der Jungen zurück. „Und nicht jeder ältere Kunde möchte von einem Mittzwanziger beraten werden.“

## **Wechsel innerhalb des Betriebes**

Auch auf eine längere Lebensarbeitszeit hat das Unternehmen bereits reagiert. Nimmt mit zunehmendem Alter das Leistungsvermögen ab, kann ein Arbeitnehmer entsprechend seiner Leitungskraft an einem anderen Arbeitsplatz eingesetzt werden. Dressler: „Statt Mitarbeiter nach Hause gehen zu lassen, die altersbedingt nicht mehr in ihrer bisherigen Position arbeiten können, geben wir ihnen innerhalb der Bank eine andere Aufgabe, in die sie möglichst viel des erworbenen Erfahrungswissens einbringen können.“

## **Gesünder arbeiten**

Die Strategien, um den älter werdenden Belegschaften gerecht zu werden, sind vielfältig – angefangen vom Kulturwandel in den Unternehmen bis hin zur Gesundheitsförderung der Beschäftigten.

Die BMW Group etwa setzt auf ein ganzheitliches Konzept, das auch Aspekte wie Gesundheitsmanagement und ergonomische Arbeitsplätze beinhaltet. So gibt es inzwischen an fast allen Werkstandorten Fitnesscenter, Sportkurse und physiotherapeutische Einrichtungen.

„Besonders wichtig war uns, das Arbeitsumfeld zukunftsorientiert zu gestalten“, erklärt Sprecher Manuel Hiermeyer. Allein im Werk München investierten die Autobauer 25 Millionen Euro, um die Karosseriemontage körperlich weniger anstrengend zu machen.

## **Lebenslanges Lernen**

Mit dem demografischen Wandel erhält das lebenslange Lernen noch stärkere Bedeutung. Denn bislang sind ältere Arbeitnehmer bei der beruflichen Weiterbildung unterrepräsentiert.

In Westdeutschland betrug 2003 die Teilnahmequote unter den 50- bis 64-Jährigen lediglich 17 Prozent.

In der Altersgruppe der 19- bis 34-Jährigen lernten hingegen 29 Prozent beruflich dazu, so das Ergebnis einer Repräsentativbefragung im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung.

„Die kontinuierliche Weiterbildung von Mitarbeitern ist ein wichtiger Bestandteil einer altersgerechten Personalentwicklung“, sagt Jutta Rump. „Lernen darf im Alter nicht abreißen“, so die Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der Fachhochschule Ludwigshafen. Unternehmen würden hierfür zwar sensibler, konkretes Handeln bleibe aber vielfach noch aus, kritisiert sie.

### **Ältere lernen anders**

Dass Ältere weniger lernbereit und flexibel, weniger ehrgeizig und kreativ sind, ist ein gängiges Vorurteil: „Es ist seit langer Zeit Konsens zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern, dass Mitarbeiter mit 55 oder 58 Jahren aus dem Erwerbsprozess aussteigen“, sagt Hartmut Buck.

Diese Praxis habe auch das Bild vom älteren Mitarbeiter geformt. Sie würden als weniger leistungsfähig wahrgenommen. Ein Vorurteil, das der Realität kaum standhält: „Befragt man Arbeitgeber nach der Leistungsfähigkeit und Qualifikation Älterer, werden sie regelmäßig in Bezug auf ihr Wissen, ihre Erfahrung und Expertise als gut bewertet“, sagt der Fraunhofer IAO-Experte.

### **„Fluide“ und „kristallisierte“ Kompetenz**

Aus der Psychologie weiß man inzwischen, dass Menschen über ein unterschiedliches Maß an „fluider“ und „kristallisierter“ Kompetenz verfügen. Erstere steht für eine schnelle Auffassungsgabe und Wahrnehmung, für eine gute Anpassungsfähigkeit und ein gutes Gedächtnis. „Wenn diese Fähigkeit nicht trainiert wird, verkümmert sie bereits ab dem 30. Lebensjahr“, stellt Jutta Rump fest.

Kristallisierte Kompetenz hingegen steht für Erfahrungswissen, Sprachgewandtheit und die Fähigkeit, schnell komplexe Zusammenhänge zu begreifen. Sie reift erst mit zunehmendem Lebensalter. Arbeiten ältere und jüngere Mitarbeiter zusammen, sind die unterschiedlichen Kompetenzen für beide Seiten ein Gewinn.

„Das gegenseitige Lernen in altersgemischten Teams ist ebenso effektiv wie effizient“, sagt Jutta Rump. Die berufliche Weiterbildung Älterer muss praxisnah erfolgen, ihr Erfahrungswissen sollte dabei integriert werden. „Ältere Mitarbeiter lernen nicht schlechter, sondern anders. Lernen und Arbeit müssen miteinander verzahnt werden“, so Professorin Rump.

### **Trendwende ist geschafft**

Nach wie vor zeigt sich die Benachteiligung Älterer auf dem Arbeitsmarkt vor allem bei der Rekrutierung. „Wenn Unternehmen Personal suchen, stellen sie eher Jüngere ein“, erklärt Hartmut Buck.



## Jupiterimages

### Personalchefs stellen bevorzugt Jüngere ein

Ziel der Europäischen Union ist es, bis 2010 die Beschäftigungsquote älterer Arbeitnehmer auf 50 Prozent zu erhöhen. Inzwischen ist man auch in Deutschland auf einem guten Weg. Im vergangenen Jahr lag die Beschäftigungsquote bei den 55- bis 64-Jährigen hierzulande bei über 48 Prozent – im Vergleich zum Jahr 2000 ein Wachstum um mehr als zehn Prozent.

Bundesweit stieg die Zahl der sozialversicherungspflichtig beschäftigten Arbeitnehmer über 50 zwischen Juni 2005 und Juni 2006 um 200.000. „Die Trendwende ist geschafft“, sagt Christiane Flüter-Hoffmann. „Doch im internationalen Vergleich schneidet Deutschland noch längst nicht gut ab.“ Länder wie Finnland, Dänemark und die Niederlande erzielen noch bessere Ergebnisse.

This entry was posted on Friday, September 18th, 2009 at 3:53 pm and is filed under [WWW-Artikel](#). You can follow any responses to this entry through the [Comments \(RSS\)](#) feed. You can leave a response, or [trackback](#) from your own site.