

Die Älteren und ihre Stärken – Unternehmen handeln

von S. Adenauer

Gliederung

- 1 Einleitung
- 2 Unternehmen erkennen den Handlungsbedarf
- 3 Unternehmen suchen und finden Fachkräfte in den Reihen der Älteren
- 4 Die Qualifizierung älterer Mitarbeiter zahlt sich aus
- 5 Weitere Erfahrungen mit dem Einsatz älterer Mitarbeiter
- 6 Schlussbetrachtung und Ausblick
- 7 Literatur

Zusammenfassung

Zielsetzung dieses Beitrages ist es, an einigen Beispielen aufzuzeigen, wie Unternehmen Handlungsbedarf für sich erkannt haben und was sie tun, um die Potenziale älterer Mitarbeiter zu entwickeln und zu nutzen. Angesichts der komplexen Thematik handelt es sich um einen Ausschnitt, sozusagen um ‚einzelne Blicke‘ auf das Thema. Ein Anspruch auf Vollständigkeit wird nicht erhoben, so auch nicht bei den Hinweisen auf Projekte, die sich mit den Potenzialen der älteren Mitarbeiter befassen.

Schlüsselwörter

Alter, Anforderung, Aufgabe, Fähigkeit, Leistungswandel, Mitarbeiter, Potenzial, Projekt, Qualifikation, Qualifizierung, Unternehmen

1 Einleitung

Wenn die Bevölkerung immer älter wird, können die Mitarbeiter nicht jünger werden. So hat Prof. Bullinger vom Fraunhofer Institut Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), Stuttgart, die Situation auf der Abschlussveranstaltung des Transferprojektes „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demografischer Wandel“ am 3. September d.J. in Bonn sinngemäß charakterisiert. Die Alterspyramide der Bevölkerung stellt sich auf den Kopf: Der Anteil der alten Menschen an der Bevölkerung wird größer, der Anteil der jungen Menschen nimmt ab, die Bevölkerung wird im Durchschnitt immer älter. Wie werden Unternehmen ihren Bedarf an Fachkräften sicherstellen können?

Unternehmen nutzen folgende Möglichkeiten:

- Die Sicherung des Fachkräftenachwuchses durch betriebliche Ausbildung steht nach wie vor an erster Stelle. Hier ergeben sich jedoch zunehmend Schwierigkeiten. Z. B. können Unternehmen Ausbildungsplätze nicht besetzen, weil es in der Region nicht genügend junge Leute gibt. Oder sie sind für eine Ausbildung nicht geeignet.
- Jüngere Frauen, die heutzutage sehr gut ausgebildet sind, arbeiten wollen und können, bilden ein großes Reservoir. Unternehmen haben dieses Potenzial entdeckt und ermöglichen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie durch flexible Formen der Arbeitsorganisation und Arbeitszeit wie z. B. Telearbeit, Job-Sharing, Teilzeitarbeit. Immer mehr Unternehmen legen Wert auf eine familienorientierte Personalpolitik und das Image „Familienfreundlicher Betrieb“.
- Eine weitere Möglichkeit, an die benötigten Fachkräfte zu kommen, ist die gezielte Anwerbung von Experten aus dem Ausland.
- Nicht zuletzt ist die Möglichkeit und Notwendigkeit zu nennen, die Potenziale älterer Mitarbeiter zu entdecken, zu erhalten und einzusetzen. Dies muss in zweifacher Hinsicht geschehen. Zum einen besteht jetzt schon zum Teil akuter Handlungsbedarf, und es muss schon heute auf die Älteren zurückgegriffen werden. Zum anderen muss Vorsorge für morgen getroffen, d. h. präventiv vorgegangen werden. Die Qualifikationen der heute noch jungen und ‚mittelalten‘ Mitarbeiter (zwischen 30 und 40 Jahren) sind so zu entwickeln, und ihre Leistungsfähigkeit ist langfristig so zu erhalten, dass sie, wenn sie ‚morgen‘ die Älteren sind, die Anforderungen der Arbeitsaufgaben bewältigen. Wenn in einigen Jahren weniger junge Fachkräfte zur Verfügung stehen, werden die Mitarbeiter auch mit 50 und darüber hinaus gebraucht werden.

Auf diesen letztgenannten Aspekt konzentriert sich dieser Beitrag. Er knüpft an den Beitrag in der Nr. 172 (Juni 2002) der angew. Arbeitswissenschaft an, in dem folgende Aspekte dargestellt wurden (Adenauer, 2002, S. 19–34):

- Konsequenzen der demografischen Entwicklung für die Betriebe
- Der „ältere Mitarbeiter“ – wer gehört dazu?
- Das oftmals im Betrieb vorherrschende Bild vom älteren Mitarbeiter
- Leistungspotenziale älterer Mitarbeiter; das Defizit- und Kompensationsmodell des Alterns und des Alters; Einflussfaktoren auf die Leistungsfähigkeit
- Schlussfolgerungen für die Personalpolitik

Die Auswahl der Schwerpunkte in diesem Beitrag verkennt nicht die vielfältigen Fragestellungen. Eine davon ist z. B. die, ob es generell zutrifft, dass mit zunehmendem Alter der Mitarbeiter auch die Fehlzeiten ansteigen und somit für das Unternehmen Kosten daraus entstehen. Es gibt Unternehmen, die diese Erfahrung gemacht haben; andere können das nicht bestätigen. Um ein genaues Bild zu erhalten, müssten die Fehlzeiten Älterer beispielsweise in Relation zu den Fehlzeiten, die bei jüngeren Mitarbeitern (z. B. durch Mutterschafts- und Erziehungsurlaub) entstehen, gesehen werden. Diese und weitere Fragestellungen werden an anderer Stelle thematisiert.

2 Unternehmen erkennen den Handlungsbedarf

Was bringt Unternehmen dazu, gezielt die Potenziale Älterer aufzugreifen? Nicht nur der steigende Altersdurchschnitt der Belegschaft ist ein Auslöser hierfür. Unternehmen finden die gesuchten Fachkräfte nicht unter den Jüngeren. Sie können Ausbildungsplätze nicht besetzen, weil sie aus den unterschiedlichsten Gründen keine jungen Leute vor Ort finden, sei es aus demografischen Gründen, sei es, weil die Schulbildung der jungen Leute für eine Ausbildung im Betrieb nicht ausreicht, sei es, dass junge Leute aus der Region, z. B. aus dem Osten Deutschlands in den Westen abwandern und die Unternehmen daher auf andere Weise die benötigten Fachkräfte finden müssen.

Beispiele zeigen, wie Unternehmen mit Handlungsbedarf konfrontiert werden und welche Lösungen sie anstreben. Dabei kann auf vorliegende Erfahrungen und Ergebnisse zurückgegriffen werden, so z. B. auf erste Ergebnisse aus einem Projekt, das sich, wie auch andere Projekte, mit den Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Unternehmen befasst. Es handelt sich hier um das BMBF-Projekt *Demografie-Initiative: Betriebliche Strategien für altersgemischte Belegschaftsstrukturen und generationenübergreifende Personalkonzepte in der Elektrotechnik- und Elektronikindustrie*. Eines der folgenden Beispiele ist der Veröffentlichung erster Projektergebnisse entnommen (vgl. ZVEI 2002, S. 18 ff.).

*Beispiel eines mittelständischen Unternehmens,
Hersteller von modernen elektrotechnischen Produkten*

Derzeit ist die Belegschaft gekennzeichnet von einer Altersstruktur mit einer Spitze bei den Mitarbeitern *mittleren Alters*. Wird die derzeitige Personalpolitik beibehalten, so werden in 10 Jahren die älteren Mitarbeiter die Spitze bilden. Für eine Änderung der bisherigen Personalpolitik liegen konkrete Handlungsansätze vor. Sie beziehen neue Möglichkeiten der Erstausbildung und Weiterbildung ebenso ein wie die Integration älterer Mitarbeiter:

- Die Ausbildungsmöglichkeiten werden um attraktive Angebote erweitert, so z. B. wird die Erstausbildung mit dem Angebot an Zusatzqualifikationen oder Stipendien für fachübergreifende Studiengänge verbunden, mit dem Ziel, den zukünftigen Personalbestand auf einem hart umkämpften regionalen Arbeitsmarkt zu sichern.
- Gleichzeitig plant das Unternehmen die Erhaltung und Verbesserung der Arbeitsfähigkeit seiner älteren Mitarbeiter auf mehreren Wegen. Dazu gehören:
 - eine altersgerechte Anpassung von Arbeitsplätzen (die Ausstattung mit einer stärkeren Beleuchtung ist nur ein Beispiel),
 - Jobrotation mit dem Ziel, die Möglichkeiten für einen flexiblen Einsatz Älterer zu erhöhen und einseitige Belastungen im Arbeitsablauf zu mindern,
 - eine stärkere Orientierung von Weiterbildungsmaßnahmen am Erfahrungswissen von Älteren,
 - altersgemischte Projektteams und
 - die Zuweisung solcher Arbeitsaufgaben an Ältere, bei denen ihr Erfahrungsschatz als Potenzial genutzt werden kann (ZVEI 2002, S. 19).

Beispiel Microtec, Hersteller von Kunststoffbauteilen

Microtec ist ein junges Unternehmen, das seine Erfahrungen mit älteren Mitarbeitern auf der Abschlussveranstaltung des Projektes ‚Demografischer Wandel‘ am 3. September 2002 in Bonn vorgestellt hat (vgl. Kap. 1). Bei seiner Gründung im Jahre 1996 stellte das Unternehmen ausschließlich junge Mitarbeiter ein. Seit zwei Jahren rekrutiert das Unternehmen vornehmlich in der ‚Altersklasse 50 plus‘, u. a. aus der Erkenntnis heraus, dass ältere Mitarbeiter mit Berufs- und Lebenserfahrung, „dem jungen Unternehmen Reife geben“. Ältere können sich z. B. gut auf Kunden einstellen. Eine altersgemischte Belegschaft wirkt sich positiv auf die Produktivität aus (vgl. auch Gloger 2002).

Das Beispiel Carl Zeiss Jena GmbH, ein Unternehmen der Optik-Branche

Das Unternehmen der Optik-Branche belegt einen Spitzenplatz auf dem Weltmarkt. Neueste Technologien und Produktionsverfahren werden eingesetzt. Nach einem massiven Personalabbau vorwiegend in Form der Frühverrentung mit älteren Mitarbeitern suchte das Unternehmen junge Leute für die Besetzung der Ausbildungsplätze. Es musste jedoch feststellen, dass es in der Region keine geeigneten Ausbildungskandidaten finden konnte, u. a. weil viele junge Leute die Gegend in Richtung Westen verlassen haben. Gemeinsam mit dem Arbeitsamt startete das Unternehmen eine Aktion, um seine ehemals freigesetzten Mitarbeiter zurückzugewinnen. In Zusammenarbeit mit dem Arbeitsamt und einer Bildungseinrichtung wurden die älteren Mitarbeiter erfolgreich für die neuen Anforderungen der Arbeitsaufgaben geschult (Myritz 2001, S. 22 f.; vgl. Kap. 4).

Beispiel DaimlerChrysler AG, Stuttgart

Der Altersdurchschnitt der Mitarbeiter lag im Jahre 2000 bei 40,3 Jahren. Bei gleich bleibenden Rahmenbedingungen wird er bis 2011 auf 44,7 Jahre ansteigen, und im Jahre 2015 wird die Mehrheit der Mitarbeiter 47 Jahre und älter sein. Das Unternehmen sieht sich vor die Situation gestellt, die Herausforderungen der Zukunft überwiegend mit älteren Mitarbeitern zu bewältigen. Zur Identifizierung und Umsetzung von Lösungsmöglichkeiten geht das Unternehmen projektorientiert vor. Als eine zentrale Herausforderung an die Personalpolitik stellt sich die Frage, was getan werden muss, um die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter – auch frühzeitig – zu erhalten und zu fördern und dies umso mehr, als ein Anstieg der Fehlzeiten mit zunehmendem Alter zu verzeichnen ist. Die Realisierung einer altersintegrativen Personalpolitik erfordert eine differenzierte Betrachtungsweise der unterschiedlichen Gruppen von Mitarbeitern (Angestellte und hoch qualifizierte Facharbeiter, gewerbliche Mitarbeiter) und ein entsprechend differenziertes Vorgehen. Hierfür wurden Handlungsfelder und Stoßrichtungen zur Umsetzung formuliert. Wichtig ist dabei u.a., das Vorgehen durch Information und Kommunikation im Unternehmen transparent zu machen (vgl. Lehr 2002).

3 Unternehmen suchen und finden Fachkräfte in den Reihen der Älteren

Viele Stellengesuche sind nach wie vor so formuliert, dass sie sich mit eng gesetzten Altersangaben – z.B. nicht älter als 30, 35 Jahre... – gezielt an eher jüngere Bewerber richten. Dass derartige Stellengesuche ggf. nicht mehr genügen, um die benötigten Fachkräfte zu finden und Unternehmen andere Wege

beschreiten und Fachkräfte in den Reihen der Älteren suchen müssen, geht aus den folgenden Beispielen hervor. In einem Fall führte die innovative Formulierung eines Stellengesuches dazu, dass die gesuchten Fachkräfte unter den älteren Arbeitnehmern gefunden werden konnten. In einem anderen Fall wurden die Fachkräfte mit Unterstützung des Arbeitsamtes gesucht und für eine anforderungsrechte Qualifizierung geworben. In dritten Fallbeispiel finden Unternehmen geeignete Fachkräfte über die Teilnahme an einem Projekt.

Beispiel Carl Zeiss Jena GmbH

Das in Kap. 2 vorgestellte Beispiel der *Carl Zeiss Jena GmbH* veranschaulicht, wie ein Unternehmen vor die Situation gestellt wird, die benötigten Fachkräfte gezielt unter den älteren Arbeitnehmern zu suchen. Im konkreten Fall hieß das: die eigenen – kurz zuvor entlassenen – älteren Mitarbeiter mit Unterstützung des Arbeitsamtes zurück zu gewinnen und sie gemeinsam mit dem Arbeitsamt und einer Bildungseinrichtung in einer anforderungsorientierten Qualifizierung für die neuen Anforderungen der Arbeitsaufgaben vorzubereiten (vgl. auch Kap. 4).

Beispiel Fahrion Engineering, Kornwestheim, Baden-Württemberg

Das Unternehmen befasst sich mit der Planung, Entwicklung und Konstruktion von Produkten und Produktionsanlagen bis hin zur Architektur und Infrastruktur. Auf der Suche nach neuen Fachkräften brachte eine geschaltete Anzeigenserie mit herkömmlichen Altersangaben keinen Erfolg. Bei 17 eingegangenen Bewerbungen war keine dabei, die dem gesuchten Anforderungsprofil entsprach. Die Anzeige wurde neu geschaltet und mit einem Zusatz versehen: „*Mit 45 zu alt – mit 55 überflüssig? Wir suchen Ingenieure, Techniker und Meister bis 65*“. Die gezielte Ansprache von Älteren war so erfolgreich, dass nicht nur 500 Bewerbungen eingingen, sondern die Hälfte davon dem gesuchten Anforderungsprofil entsprach. Aufgrund der guten Qualifikationen wurden nicht, wie ursprünglich vorgesehen, vier, sondern 15 neue Mitarbeiter eingestellt (*Blum 2002a*).

Beispiel: Projekt ‚Senior-Manager für REFA-Unternehmensführung‘

Eine weitere Möglichkeit für Unternehmen, qualifizierte Fachkräfte unter den Älteren zu finden, ist die Teilnahme an einem Projekt. Das Projekt *Senior-Manager für REFA-Unternehmensführung* des REFA-Landesverbandes Berlin und Brandenburg ist ein mit öffentlichen Mitteln gefördertes Projekt. Ziel ist es, das Potenzial von älteren, im Zuge von Rationalisierungen arbeitslos gewordenen

nen, Führungskräften neu für die Wirtschaft zu erschließen. Das Projekt wird seit 1995 durchgeführt. Die Anzahl der teilnehmenden, vorwiegend kleinen und mittleren, Firmen ist von 80 im Jahre 1998 auf 170 im Jahre 2002 angestiegen. Das zeigt, dass Unternehmen Bedarf an älteren Fachkräften haben. Die Führungskräfte können in einer einjährigen Weiterbildung z. B. die Qualifikationen „REFA- Prozessorganisator“ und „Qualitätsbeauftragter der DGQ“ (Deutsche Gesellschaft für Qualität) erwerben. Langjährige Berufs- und Lebenserfahrung kombiniert mit neuem Know-how, u. a. im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien, machen sie im Unternehmen breit einsetzbar (vg. Kap. 4 u. 5; Informationen zum Projekt: <http://www.senior-manager.de>).

4 Die Qualifizierung älterer Mitarbeiter zahlt sich aus

Sinn und Ziel von Qualifizierung ist es, Qualifikationen nicht nur zu erhalten, sondern dem Bedarf des Unternehmens entsprechend weiterzuentwickeln. Ohne eine bedarfsorientierte Weiterentwicklung von Qualifikationen – durch Qualifizierung oder lernförderliche Tätigkeiten – besteht die Gefahr, dass sie veralten und irgendwann nicht mehr zu den Anforderungen der Arbeitsaufgaben passen. Die Anforderungen jedoch verändern sich im Zuge wirtschaftlicher und technischer Entwicklungen immer schneller. So kann es im Verlauf des Berufslebens dazu kommen, dass ursprünglich vorhandene Qualifikationen verkümmern, wenn sie nicht abgefordert und nicht entwickelt werden. ‚Dequalifizierung‘ und ‚lernungewohnt‘ sind Begriffe, die man in der Regel mit den älteren Mitarbeitern in Verbindung bringt. Eine kontinuierliche bedarfsorientierte Qualifizierung im Sinne des ‚lebenslangen Lernens‘, trägt dazu bei, dass Mitarbeiter, auch wenn sie schließlich älter geworden sind, weitgehend ihre Lernfähigkeit und -bereitschaft behalten und über anforderungsgerechte Qualifikationen verfügen.

Die gerontologische Forschung besagt, dass Lernfähigkeit nicht automatisch als eine Konsequenz des Älterwerdens verloren geht, ebenso wenig wie es generell und automatisch mit zunehmendem Alter zu einem Verlust von Leistungsfähigkeit kommen muss. Die Gerontologie spricht von *Leistungswandel*. Es gibt Fähigkeiten, die mit dem Alter eher abnehmen (z. B. Körperkraft, Sehfähigkeit, Merkfähigkeit des Kurzzeitgedächtnisses), und es gibt Fähigkeiten, die sich oftmals mit zunehmendem Alter herausbilden (Lebenserfahrung, soziale Kompetenz, Überblickswissen). Das ist jeweils individuell unterschiedlich zu betrachten, denn es gibt nicht ‚den älteren Mitarbeiter‘. Dequalifizierung – das Verkümmern und Fehlen von Qualifikationen – ist häufig eher eine Folge der Fehl- oder Nichtnutzung von Qualifikationen als eine Frage des Älterwerdens. Das-

selbe gilt auch für die Lernfähigkeit: Mitarbeiter sind nicht automatisch irgendwann lernungewohnt, weil sie älter sind, sondern weil es ihnen nicht abverlangt wurde und sie das Lernen verlernt haben (vgl. auch *Barkholdt* 2001).

Warum sollten Unternehmen ihre Mitarbeiter in fortgeschrittenem Alter noch qualifizieren, wenn sie diese mit 50 aus dem Unternehmen in die Frühverrentung entlassen? Unter diesem Aspekt zählt sich Qualifizierung nicht aus. Was die Mitarbeiter betrifft, so ist nachvollziehbar, dass ihre Bereitschaft zur Weiterbildung u.U. nachlässt, wenn sie über ein bestimmtes Alter hinaus keine Perspektiven im Unternehmen haben.

Auch ältere Mitarbeiter sind lernfähig und lernbereit. Sie müssen, ggf. in anderer Weise motiviert, für Weiterbildung gewonnen werden. Aus einem Beispiel geht anschaulich hervor, dass diese Motivierung nicht mit dem Argument des Alters gelang, ein Hinweis darauf, dass der Umgang mit dem Thema ‚Alter‘ Fingerspitzengefühl erfordert. Qualifizierung und lernförderliche Tätigkeiten sind eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass die Potenziale der älteren Mitarbeiter zum Vorteil des Unternehmens – aber auch im Interesse der älteren Mitarbeiter selber – aktiviert und nutzbar gemacht werden. Die folgenden Beispiele machen auf einige Facetten bei der Qualifizierung älterer Mitarbeiter aufmerksam, wobei im Rahmen dieses Beitrages darauf verzichtet wird, den präventiven Aspekt des ‚lebenslangen Lernens‘, lernförderliche Tätigkeiten, Lerninhalte insgesamt oder Rahmenbedingungen des Lernens im Alter aufzugreifen.

Das Beispiel Carl Zeiss Jena GmbH

Das Unternehmen wurde schon in den Kap. 2 und 3 vorgestellt als ein Beispiel dafür, wie Unternehmen Handlungsbedarf erkennen (müssen) und bei der Suche nach Fachkräften gezielt auf ältere Arbeitnehmer zurückgreifen. Das Beispiel macht darüber hinaus in eindrucksvoller Weise deutlich, dass Ältere lernfähig und lernbereit sind. Mit den entsprechenden Qualifikationen ausgestattet, sind sie in der Lage, die Aufgaben zu erfüllen, für die man ursprünglich jüngere Fachkräfte vorgesehen hatte. Eine Qualifizierung war wegen des Einsatzes moderner Technologien und moderner Produktionsverfahren notwendig geworden. Gemeinsam mit dem Arbeitsamt und einer Bildungseinrichtung wurden die Qualifizierungsaktivitäten den Erfordernissen des Unternehmens entsprechend geplant und in 8 Monaten durchgeführt. Im Jahre 2000 wurden 50 Feinoptiker eingestellt, im Jahre 2001 kamen 250 Mitarbeiter hinzu und damit noch einmal 80 Feinoptiker. Das Durchschnittsalter der Mitarbeiter liegt bei 44,5 Jahren, in manchen Bereichen des Unternehmens bei 50 (*Myritz* 2001, S. 22 f.).

Beispiel Deutsche Bank AG, Frankfurt

Aktueller Qualifizierungsbedarf für ältere Mitarbeiter ergab sich daraus, dass die innerbetriebliche Kommunikation seit einiger Zeit über E-Mail und Intranet abgewickelt wurde, viele ältere Mitarbeiter diese aber nicht nutzten, sondern weiter in herkömmlicher Weise Notizen handschriftlich verfassten oder Schreibbüros mit dem Schreiben beauftragten. Im Interesse einer effektiven und schnellen Kommunikation war es jedoch notwendig, dass alle Mitarbeiter technisch auf demselben Kenntnisstand waren und elektronisch kommunizierten. Das Personalmanagement stand vor der Aufgabe, die älteren Mitarbeiter entsprechend zu schulen. Die Mitarbeiter wiesen einen möglichen Qualifizierungsbedarf zunächst weit von sich. Im Gegenteil waren sie der Meinung, gerade aufgrund ihrer langjährigen Betriebszugehörigkeit und ihres Alters hätten sie keine Qualifizierung nötig. Was war also zu tun, wenn die Notwendigkeit für die Qualifizierung weder mit dem Alter noch mit der Dauer der Betriebszugehörigkeit begründet werden konnte? Es musste ein anderer Weg gefunden werden. Die Mitarbeiter wurden in Workshops an der Ermittlung ihres Qualifizierungsbedarfs beteiligt. Sie erhielten Informationen über die im Unternehmen verwendeten neuen technischen Medien. Auf einer betriebsinternen ‚*elektronischen Messe*‘, einem Tag der offenen Tür, konnten sie sich praxisnah über die Einsatzmöglichkeiten und Vorteile von E-Mail und Intranet für den Betriebsablauf informieren und erkannten auf diese Weise die Notwendigkeit, sich weiterzubilden (Rump 2001, S. 13 ff.).

Ein Beispiel aus der Möbelindustrie

Die Einführung von Gruppenarbeit machte für die Mitarbeiter der Gruppe mit jüngeren und älteren Mitarbeitern eine Qualifizierung zur Vermittlung fachlicher, methodischer und sozialer Kompetenzen notwendig. Die fachliche Qualifizierung erfolgte u. a. durch Job-Rotation für die Mitarbeiter der Gruppe. Das Fachwissen der älteren Mitarbeiter konnte hier für die Qualifizierung der jüngeren Kollegen in der Gruppe genutzt werden. Die Einführung von Gruppenarbeit erforderte auch den Umgang mit neuen technischen Arbeitsmitteln. Hier war ebenfalls eine Qualifizierung notwendig, um die methodische Kompetenz der Gruppe sicherzustellen. Dabei musste jedoch zweierlei berücksichtigt werden: das technische Ausgangswissen der älteren Mitarbeiter sowie ihre Ängste und Vorbehalte gegenüber den neuen technischen Arbeitsmitteln. Daher wurde der methodischen Qualifizierung ein Einführungskurs gezielt für die älteren Mitarbeiter vorgeschaltet. So gelang es, ihre Ängste und Unsicherheiten zu beseitigen und ihr technisches Wissen auf den Stand der jüngeren Kollegen zu bringen. Dieses Vorgehen sichert die erfolgreiche Teilnahme der Älteren an

dem für alle Teilnehmer gemeinsam durchgeführten PC-Kurs. Auf das langsamere Lerntempo der älteren Teilnehmer wurde Rücksicht genommen (*Frerichs* 1999, S. 13).

An dieser Stelle sei beispielhaft auf folgende Projekte hingewiesen, deren Zielsetzung u. a. die Qualifizierung älterer Mitarbeiter ist:

Modellversuche und Projekte des Bildungswerkes der Hessischen Wirtschaft gemeinsam mit dem Bundesinstitut für Berufsbildung im Auftrag des Landes Hessen und des Bundesministeriums für Bildung und Forschung

Es geht u. a. um die Entwicklung von Konzepten zur Förderung des Wissens- und Erfahrungsaustausches zwischen Jung und Alt sowie um den Aufbau von altersheterogenen Lern- und Arbeitsstrukturen. Über Erkenntnisse und Erfahrungen, so im Hinblick auf den Einsatz Älterer oder die Gestaltung von Lern- und Qualifizierungsprozessen, informiert das Bildungswerk in seiner Veröffentlichung (vgl. *Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft* 2001; Informationen: <http://www.bwhw.de>).

Das Projekt Senior-Manager für REFA-Unternehmensführung

Ziel des Projektes ist es, das Potenzial arbeitslos gewordener Fach- und Führungskräfte neu für die Wirtschaft zu erschließen. Das wird dadurch erreicht, dass ihre Berufserfahrung und ihr Wissen durch Weiterbildung mit neuem und aktuellem Wissen verbunden wird. Zu den erforderlichen Qualifikationen, die von REFA vermittelt werden, gehören Kenntnisse und Fähigkeiten zur Prozessgestaltung mit elektronischen Informations- und Kommunikationsmedien. In der einjährigen Weiterbildung können die Teilnehmer diese Qualifikationen erwerben, beispielsweise im Rahmen der Ausbildung zum REFA-Prozessorganisator oder zum Qualitätsbeauftragten der Deutschen Gesellschaft für Qualität (DGQ). Kernpunkt der Qualifizierung ist ein dreimonatiges Praktikum in einem am Projekt beteiligten Unternehmen. In dieser Zeit können die Unternehmen die Fachkraft bedarfsorientiert einsetzen. Mehr als die Hälfte der Führungskräfte wurden von den Unternehmen anschließend unbefristet eingestellt. Dies spricht für den Bedarf an älteren Fachkräften und für ihre Einsatzmöglichkeiten im Unternehmen (vgl. auch Kap. 3 u. 5).

Das Projekt WorkAge – Altersgerechte Bildung und Arbeit für Europa

Dieses von der Europäischen Union geförderte internationale Projekt wird unter der Leitung des *Lehrstuhls und Instituts für Arbeitswissenschaft der RWTH Aachen (IAW)* gemeinsam mit acht europäischen Partnern durchgeführt. Ziel-

setzung des Projektes ist es, kleine und mittlere Unternehmen im demografischen Wandel zu unterstützen. Hierzu wurden von den Forschungspartnern Wege und Möglichkeiten entwickelt, welche die Integration älterer Arbeitspersonen in den Unternehmen vereinfachen sollen. Ausgehend von den Theorien und Einstellungen, die ältere Mitarbeiter nicht auf ihre vermeintlichen Defizite reduzieren, sondern im Gegenteil ihre Vorteile in den Mittelpunkt stellen, wurden für diese Zielgruppe Werkzeuge entwickelt, die eine Grundlage betrieblicher Qualifizierungsprozesse bilden. Ein wesentliches Element sind auch Antworten auf die Frage, wie das Wissen der älteren Mitarbeiter und ihre spezifischen Erfahrungen für das Unternehmen nutzbar gemacht und erhalten werden können. Vorgesehen ist ein Handbuch als CD-ROM, welche die aus dem Projekt gewonnen Ergebnisse und Erkenntnisse enthält (*Schmidt; Stemann* 2002, S. 1 f.; Informationen zum Projekt: <http://www.iaw.rwth-aachen.de/projekte>

5 Weitere Erfahrungen mit dem Einsatz älterer Mitarbeiter

Das Beispiel der *Carl Zeiss Jena GmbH* (vgl. auch Kap. 4) zeigt, dass ältere Mitarbeiter in der Lage sind, mit den erworbenen Qualifikationen die Aufgaben auszuführen, für die ursprünglich jüngere Fachkräfte vorgesehen waren. In einem anderen Unternehmen, bei *IBM*, werden ältere Mitarbeiter u. a. als Mentoren eingesetzt. Sie betreuen und unterstützen neu eingestellte Mitarbeiter mit dem Ziel, ihnen den Einstieg ins Unternehmen zu erleichtern. Bei dem Versicherungskonzern *Allianz* wird der Wissensschatz Älterer gezielt genutzt. Das geschieht beispielsweise im Rahmen eines Knowledge-Managements in altersgemischten Projektgruppen. In anderen Unternehmen wird das Erfahrungswissen und die Berufserfahrung Älterer für die fachliche Qualifizierung bei der Umstellung auf Gruppenarbeit in der Fertigung oder bei der Entwicklung neuer Geschäftsfelder, etwa dem Aufbau neuer Wartungs- und Servicezentren, genutzt. Das Projekt *Senior-Manager für REFA-Unternehmensführung* zeigt Einsatzmöglichkeiten für ältere Mitarbeiter durch eine Verbindung vorhandener beruflicher Qualifikationen mit neu erworbenen Qualifikationen zur Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien. In den Unternehmen werden Ältere insbesondere für die Vorbereitung der Zertifizierung des Unternehmens, für die Projektleitung bei der Umstellung auf Gruppenarbeit in der Fertigung, für den Aufbau eines neuen Entgeltsystems, oder im Qualitätsmanagement eingesetzt. Dass Bedarf für den Einsatz älterer Mitarbeiter besteht, zeigt die wachsende Beteiligung von Unternehmen an dem Projekt „Senior-Manager“ (vgl. Kap. 3).

Welche Eigenschaften und Fähigkeiten bei älteren Mitarbeitern geschätzt werden, zeigt die folgende Auswahl, die auf den Aussagen mehrerer Unternehmen basiert:

Ältere Mitarbeiter

- kennen die Zusammenhänge im Arbeitsprozess,
- haben den Überblick über die Aufgabenstellung des Unternehmens, die Anforderungen des Marktes und über die Anforderungen der Kunden an das Unternehmen,
- verfügen über einen großen Einsatzwillen, trotz eventuell vorliegender gesundheitlicher Einschränkungen,
- können gut mit Kunden umgehen,
- sind u. U. flexibler einsetzbar, denn sie sind familiär weniger gebunden, da die Kinder aus dem Haus sind. So ging ein 62-Jähriger als Projektleiter für ein halbes Jahr in die USA, nachdem sich kein Jüngerer für die Aufgabe gefunden hatte,
- sind motiviert und loyal,
- haben ein hohes Durchhaltevermögen,
- sind berechenbar, was die Dauer ihrer Zugehörigkeit zum Unternehmen betrifft. Mit einem älteren Mitarbeiter kann man in der Regel besser als mit einem jüngeren für einen bestimmten Zeitraum – z. B. für fünf bis zehn Jahre – fest rechnen, weil er keinen Unternehmenswechsel (mehr) anstrebt.

Ein Beispiel für die gelungene Integration älterer Mitarbeiter ist *Comet Computer*. Das in Süddeutschland ansässige Unternehmen wurde 1987 gegründet und zählt zu den führenden Anbietern für Technische Dokumentation. Die Suche und Einstellung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erfolgt unabhängig vom Alter. Dadurch erhöht sich der potenzielle Bewerberkreis. Entscheidend ist die Qualifikation und die Bereitschaft, sich für die Aufgabe einzusetzen. Hier hat das Unternehmen sehr gute Erfahrungen mit den Älteren gemacht. Die fortschrittliche und unkonventionelle Unternehmenskultur, die maßgeblich auch von der Gründerin des Unternehmens geprägt wird, bietet nicht nur den Raum für die Integration älterer Mitarbeiter, sondern auch für familienfreundliche Rahmenbedingungen der Arbeit; hierfür wurde das Unternehmen schon mehrfach ausgezeichnet.

Unternehmen mit einer ‚altersfreundlichen‘ Unternehmenskultur schätzen die Zusammenarbeit von Jüngeren und Älteren und sorgen für eine ausgewogene altersgemischte Belegschaft. An den Jüngeren schätzen sie beispielsweise, dass sie neue Ideen ins Unternehmen bringen und Neues ausprobieren, so wie in einem Fall, wo jüngere Mitarbeiter für die Optimierung der Aufgabenbearbeitung die Anwendung neuer Technologien, an deren Einsatz man bis dahin nicht gedacht hatte, vorgeschlagen hatten.

Für den leistungsgerechten Einsatz älterer Mitarbeiter sind u. a. folgende Rahmenbedingungen zu beachten:

- Die Perspektive und Betrachtungsweise der Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter spielt eine Rolle. Leistungswandel ist nicht einseitig als Leistungsreduzierung zu betrachten; mit dem Alter bilden sich oftmals erst bestimmte Fähigkeiten, vor allem im Bereich der sozialen Kompetenz, heraus. Über die Aspekte des Leistungswandels im Alter – altersspezifischer Leistungswandel und arbeitsbedingter Leistungswandel im Alter – informiert kurz und übersichtlich *Frerichs* 1999, S. 4 ff.
- Einem Auseinanderdriften von sich wandelndem Leistungsvermögen des Mitarbeiters und den Anforderungen der Arbeitsaufgabe kann durch eine kontinuierliche bedarfsgerechte Qualifizierung entgegengewirkt werden.
- Es ist hilfreich, Tätigkeiten alternsgerecht zu gestalten. Damit sind Tätigkeiten gemeint, die eine Übereinstimmung zwischen der Leistungsfähigkeit (der verbliebenen oder gewandelten) mit den betrieblichen Anforderungen zeigen bzw. ermöglichen (*Frerichs* 1999, S. 2 ff.). Dazu müssen die altersbezogenen Leistungsveränderungen und die konkreten Arbeitsanforderungen auf ihre Passgenauigkeit hin überprüft werden. Wenn die Qualifikationen des Mitarbeiters und die Anforderungen der Arbeitsaufgabe zueinander passen, können die Potenziale älterer Mitarbeiter gezielt zur Entfaltung kommen.
- Eine auch auf die Bedürfnisse Älterer zugeschnittene Gestaltung der Rahmenbedingungen für das Arbeiten (z. B. stärkere Lichtquellen) und Möglichkeiten für eine individuelle Gestaltung der Arbeitszeit unterstützt den leistungsgerechten Einsatz Älterer.

Die Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Einsatzfähigkeit älterer Mitarbeiter hat das Projekt „RESPECT“¹, ein internationales Forschungsprojekt der EU, zum Ziel. Auf der Basis betrieblicher Ist-Analysen werden Modelle für eine altersangepasste Gestaltung der Arbeitsbedingungen erarbeitet (Informationen: <http://www.ias-stiftung.de>). Das Projekt *Proage – Die demografische Herausforderung meistern – innovationsfähig mit alternder Bevölkerung* ist ein EU- gefördertes Projekt, das gemeinsam von der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und der Bertelsmann Stiftung initiiert wurde. U. a. geht es um Fallbeispiele von Unternehmen mit altersadäquater Arbeitsorganisation und Personalprogrammen zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer (vgl. auch *Hörder* 2002, S. 18 ff.; Informationen: <http://www.proage-online.de>). Zusammen mit dem rheinland-pfälzischen Arbeitsministerium und mit Begleitung durch das RKW wird beispielsweise bei der KSB AG in Fran-

¹ RESPEKT: Research Action for Improving Elderly Workers' Safety, Productivity, Efficiency and Competence Towards the New Working Environment.

kenthal, einem führenden Hersteller von Pumpen und Armaturentechnik, ein Pilotprojekt entwickelt mit der Zielsetzung, Lösungsansätze für altersgerechte Arbeitsstrukturen zu erarbeiten und umzusetzen. Dies geschieht u. a. vor dem Hintergrund, den Bedarf an Ingenieuren zu sichern, ebenso auch, das Wissen der Älteren für das Unternehmen zu erhalten (*Blum 2002b*). Aus dem Projekt *Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demografischer Wandel* (vgl. Kap. 1) liegen detaillierte Ergebnisse vor. In Schwerpunkten zusammengefasst, handelt es sich um die Aspekte: Ausgewogene Alterstrukturen und betriebliche Innovationsfähigkeit; altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik; Beschäftigung und neue Tätigkeitsfelder für Ältere (Informationen: <http://www.demotrans.de>). Auch liegen Erfahrungen aus Forschungsprojekten und Modellversuchen des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) zu den Folgen einer veränderten Altersstruktur in der Arbeitswelt (*Schemme 2002*) und zur Organisations- und Personalentwicklung mit älteren Mitarbeitern vor (*Wilke; Schätzler 2002*).

6 Schlussbetrachtung und Ausblick

Die Veränderungen in der Bevölkerungsentwicklung wird Unternehmen früher oder später vor die Aufgabe stellen, zur Sicherung des Fachkräftebedarfs auch neue Wege zu gehen. Eine Möglichkeit, dies zu tun, ist die, sich auf die Stärken und Fähigkeiten älterer Mitarbeiter (ggf. neu) zu besinnen und die Rahmenbedingungen der Arbeit so zu gestalten, dass die Potenziale der älteren Mitarbeiter für die Aufgabenbearbeitung im Unternehmen genutzt werden. Das gilt in einem zweifachen Sinne: Wie die Beispiele veranschaulichen, besteht jetzt schon Bedarf, auf die Stärken der Älteren zurückzugreifen. Zusätzlich muss rechtzeitig vorgesorgt werden, denn die heute jüngeren Mitarbeiter werden morgen als die älteren eine notwendige Ressource für die Bewältigung der Aufgaben im Unternehmen sein. An einigen Beispielen wurde aufgezeigt, aus welcher Problemlage heraus Unternehmen sich dem Thema ‚ältere Mitarbeiter‘ zuwenden: wie sie ältere Fachkräfte suchen und finden, wie sie ältere Mitarbeiter für die veränderten Anforderungen qualifizieren und für welche Aufgaben sie Ältere einsetzen. In diesem Beitrag konnten nur einige Aspekte der gesamten Bandbreite beispielhaft dargestellt werden. Andere – so z. B. eine altersgerechte Gestaltung von Tätigkeiten, die Frage, wie Ältere anders lernen als Jüngere oder Möglichkeiten für eine individuelle Gestaltung der Arbeitszeit, die auch den Bedürfnissen älterer Mitarbeiter Rechnung trägt – konnten im Rahmen dieses Beitrages nicht behandelt werden.

Zusammenfassend machen die Beispiele Folgendes deutlich:

- Unternehmen greifen auf das Potenzial Älterer zurück, weil sie die gesuchten Fachkräfte nicht unter den Jüngeren finden oder weil sie aus unterschiedli-

chen Gründen keine geeigneten jungen Leute für eine betriebliche Ausbildung finden können.

- Eine Analyse der Alterstruktur der Mitarbeiter gibt Hinweise auf möglichen Handlungsbedarf.
- Unterschiedliche Gruppen von Mitarbeitern im Unternehmen (Angestellte, Mitarbeiter in der Produktion) erfordern eine differenzierte Betrachtungsweise und ein differenziertes Vorgehen. Es gibt nicht ‚den‘ älteren Mitarbeiter.
- In einer *altersgemischten* Belegschaft sehen Unternehmen Vorteile für die Produktivität.
- Innovative Stellengesuche – z. B. das Weglassen von Altersangaben – erweitern den potenziellen Bewerberkreis um qualifizierte ältere Fachkräfte.
- Die Teilnahme an einem Projekt bietet Unternehmen neue Möglichkeiten, benötigte Fachkräfte unter den Älteren zu finden.
- Ältere Mitarbeiter im eigenen Unternehmen verfügen über Potenziale, die erschlossen werden wollen und können.
- Die Notwendigkeit zur Qualifizierung Älterer ergibt sich u. a. – jedoch nicht nur – durch die Anwendung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien.
- Ältere Mitarbeiter sind lernfähig und lernbereit.
- Die Berücksichtigung von Lernvoraussetzungen bei Älteren – z. B. Wissen und Anwendungsroutine bei neuen Informations- und Kommunikationstechnologien unterscheiden sich oftmals von dem der Jüngeren oder eine langsamere Lerngeschwindigkeit – erhöhen bzw. sichern den Erfolg der Qualifizierung älterer Mitarbeiter. Spezielle Kurse für Ältere beispielsweise bringen diese auf den technischen Wissensstand der Jüngeren und machen eine gemeinsame weitere Qualifizierung möglich.
- Wenn ältere Mitarbeiter über die entsprechenden Qualifikationen verfügen, können sie auch Aufgaben ausüben, für die man ursprünglich jüngere Fachkräfte vorgesehen hatte.
- Das Thema ‚Alter‘ erfordert Sensibilität und Fingerspitzengefühl.

Die Potenziale älterer Mitarbeiter zu erkennen und zu nutzen, ist keine isoliert zu betrachtende und anzugehende Thematik, sondern sollte im Gesamtzusammenhang gesehen werden, als ein Aspekt zur Kompetenzentwicklung und Innovationsfähigkeit eines Unternehmens. Um dies tun zu können, muss man jedoch mehr über den Zusammenhang von Alter und Leistungsfähigkeit wissen. Man muss beispielsweise wissen, welche Faktoren die Leistungsfähigkeit positiv

beeinflussen und wie eventuellen Schwächen Älterer entgegengewirkt werden kann. Man muss die Rahmenbedingungen und Möglichkeiten kennen, die Älteren das Lernen leichter machen.

7 Literatur

Adenauer, S.: Die Potenziale älterer Mitarbeiter im Betrieb erkennen und nutzen. angew. Arbeitswiss. (2002) 172, S. 19–34

Barkholdt, C.: Die vergessene Ressource: Qualifizierung älterer Beschäftigter. In: Zukünftige Qualifizierung von Beschäftigten. Gesprächskreis Arbeit und Soziales Nr. 99. Hrsg.: Wirtschafts- und sozialpolitisches Forschungs- und Beratungszentrum der Friedrich-Ebert-Stiftung, Abteilung Arbeit und Sozialpolitik. Bonn, März 2001, S. 31–42

Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft (Hrsg.): Trojaner 11. Forum für Lernen. Heft 1, 12/2001: Alt und Jung in Unternehmen

Blum, P.: Ältere Arbeitnehmer: Gegen den Jugendwahn. In: ME-Gesamtmetall, Artikeldienst 6–7/2002, S. 1–5 (zitiert: Blum, 2002a)

Blum, P.: Ältere Arbeitnehmer halten. Erfahrung und Know-how sichern. In: ME-Gesamtmetall, Artikeldienst 5/2002, S. 1–5 (zitiert: Blum, 2002b)

Fraunhofer Institut Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO): Alternde Belegschaften – Herausforderung für die Wettbewerbsfähigkeit. Handlungsanleitungen, Konzepte, Strategien. Abschlussveranstaltung des Transferprojekts *Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demografischer Wandel*, 3. September 2002, Bonn; Tagungsband

Frerichs, F.: Der Einsatz älterer Mitarbeiter im Betrieb: angew. Arbeitswiss. (1999) 159, S. 1–18

Friedrich-Ebert-Stiftung, Gesprächskreis Arbeit und Soziales: Demografischer Wandel: Herausforderungen für Arbeit und Lernen. Veranstaltung am 14. Februar 2002, Berlin; Tagungsband

Gloger, A.: Die Alten rüsten auf. Handelsblatt vom 4. 10. 2002, S. K 1

Hörder, A.: „Initiative Proage“. Mit alternder Bevölkerung innovationsfähig bleiben. Arbeitgeber (2002) 8, S. 18–22

Lehr, R.: Wettbewerbsfaktor älterer Mitarbeiter – Förderung der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft. Vortrag auf dem REFA-Bodensee-Forum am 20. Juni 2002, Tagungsunterlagen

Myritz, R.: Scharfer Blick in die Zukunft. Arbeitgeber (2001) 11, S. 22 f.

Rump, J.: Aging Workforce. Interview mit Sigurd Schmidt, Deutsche Bank AG in Frankfurt am Main. In: Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft (Hrsg.):

Trojaner 11. Forum für Lernen. Heft 1,12/2001: Alt und Jung in Unternehmen, S. 13 ff.

Schemme, D.: Strategien zur Bewältigung des demografischen Wandels. Erfahrungen aus Forschungsprojekten und Modellversuchen des BIBB zu den Folgen einer veränderten Altersstruktur in der Arbeitswelt. Personalführung (2002) 6, S. 52–57

Schmidt, I; Stemann, M-Ch.: Projekt WorkAge: Alternsgerechte Bildung und Arbeit für Europa. IfaA-Info (2002) 2, S. 1 f.

Wilke, J.; Schätzler, W.: OE und PE in der zweiten Hälfte des Erwerbslebens. Erfahrungen aus einem Modellversuch zur Organisations- und Personalentwicklung mit älteren Mitarbeitern. Personalführung (2002) 6, S. 58–66

ZVEI – Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie, Hrsg.: Demografie-Initiative mit Unternehmen der Elektrotechnik- und Elektronikindustrie. BMBF-Projekt: „Demografie-Initiative: Betriebliche Strategien für altersgemischte Belegschaftsstrukturen und generationenübergreifende Personalkonzepte in der Elektrotechnik- und Elektronikindustrie. Frankfurt am Main, September 2002

Anschrift der Verfasserin:

Sibylle Adenauer

Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V.

Marienburger Straße 7

50968 Köln

Telefon: 02 21/93 46 14-32

Telefax: 02 21/93 46 14-37

E-Mail: s.adenauer@m-e.org