



Das Verhältnis zwischen jüngeren und älteren Arbeitnehmern ist nicht mehr ausgewogen: Unternehmen müssen jetzt handeln. Die wenigen, die es tun, setzen auf das Wissen der Betagten.

ZEICHNUNG: WALTER IMHOF

**SCHWERPUNKT LEBEN IM ALTER:** Noch reagieren erst wenige Unternehmen auf den gesellschaftlichen Wandel – Demografieberater unterstützen Mittelstand, Senior Experten helfen im Ausland

# Erfahrung älterer Mitarbeiter gewinnt zunehmend an Gewicht

Viele Wirtschaftsunternehmen hat der demografische Wandel bereits erfasst – nur erfassen sie dessen Auswirkungen oft nicht. Demografieberater sollen das ändern.

Von unserem Redaktionsmitglied Alexander Kessler

Wenn ich einem Arbeiter sage, er werde drei Mal schneller fertig, wenn er seine stumpfe Säge schärft, bekomme ich zur Antwort, dass er dafür jetzt keine Zeit hat, weil er schnell fertig werden muss.“ Dieses Beispiel führt Nikolaus Teves an, wenn er über den demografischen Wandel redet. Denn ähnlich reagieren Unternehmen, die er auf das Thema aufmerksam macht. Teves ist Geschäftsführer der Wirtschaftsförderung der Mannheimer Handwerkskammer (HWK) und einer von acht Demografieberatern. Das sind mehr als bei jeder anderen HWK. Künftig sollen in Mannheim zusätzlich 20 Berater pro Jahr ausgebildet werden. Der Bedarf ist da.

Doch was sagen Demografieberater, was ein Firmenchef nicht schon weiß? Immerhin kennt er Altersstruktur, Krankheitszeiten und Bildungsstand seiner Belegschaft – Daten, die die Experten als erstes auswerten, wenn sie in einen Betrieb kommen. „Wir betreuen insbesondere Firmen mit einem bis 20 Mitarbeitern, einige wenige haben bis zu 150“, sagt Teves. In solchen Betrieben ist der Chef verantwortlich vor der Materialbeschaffung bis zur Auslieferung eines Produktes. „Gedanken zur Demografie kommen da meist zu kurz“, weiß Teves. Daher widmen sich die Berater den für eine

beispielsweise, wie sie einen Mitarbeiterstamm erhalten kann oder wo sie Weiterbildungen für Ältere anbieten muss. Manchmal sind es aber auch relativ banale Tipps, die große Wirkung zeigen. So kommt es laut Teves oft vor, dass Hilfsmittel wie ein Hubwagen dazu beitragen, dass Mitarbeiter länger fit bleiben, da sie sich das schwere Heben sparen. Auch müsste man dem Chef die Altersstruktur seines Betriebes in zehn Jahren vor Augen führen. So merke er, dass dann sein Buchhalter im Ruhestand ist und er frühzeitig einen Nachfolger suchen muss. Darüber hinaus schauen die Berater, wie sich der Markt entwickelt, und wie sich das Unternehmen mit seinen Produkten darin positionieren kann.

Nikolaus Teves berät Firmen zum Thema Demografie, wenn diese mit Problemen, wie zu hohem Krankenstand, zu ihm kommen. Denn viele Ursachen liegen im demografischen Wandel. Jedoch werden die daraufhin eingeleiteten Maßnahmen bald vernachlässigt – bis zum nächsten Problem. „Das ist bei großen Unternehmen anders, die haben eine Personalabteilung, die sich kontinuierlich um Demografiefragen kümmern kann“, sagt Teves.

**Kontinuität wichtig**  
Auf diese Kontinuität setzt man beispielsweise bei John Deere in Mannheim. „Wir beschäftigen uns seit Anfang der 90er Jahre mit Themen wie Gesundheitsmanagement, Arbeitszeitmodelle oder Weiterbildung“, sagt Personaldirektor Ingolf Prüfer. Dabei hatte man zunächst gar nicht den demografischen Wandel im Fokus. Vielmehr wollte John Deere seine Wirtschaftlichkeit steigern. Dass beides Hand in Hand geht, weiß man heute. Denn jeder Ausfalltag eines Arbeiters kostet die Firma Geld.

So werden die älteren Arbeitnehmer im Mannheimer Werk durch Gruppenarbeit zum einen körperlich entlastet, da sie nicht immer die gleichen Handgriffe erledigen müssen.

Gruppe gefordert. „Auch die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie ist bei uns im Blickfeld gerückt“, sagt Prüfer und meint damit nicht nur die Kinderbetreuung. „Das betrifft zunehmend Mitarbeiter mit pflegebedürftigen Eltern.“

Auf die Mischung von jüngeren und älteren Arbeitnehmern möchten viele Unternehmen nicht verzichten, denn die betagten Mitarbeiter verfügen über Praxiswissen und Erfahrung. So entscheiden sich immer mehr Firmen für einen Mix der

**„Entscheidend sind Qualifikation und Kompetenz der Mitarbeiter und nicht ihr Alter“**

ABB-FINANZVORSTAND UND ARBEITSDIRECTOR HENDRIK WEILER

Generationen. Bei der Montage des Audi R 8 setzt der Autobauer in Neckarsulm beispielsweise auf die dort „SilverLiners“ genannten Älteren. „Unternehmen und Mitarbeiter profitieren davon“, sagt Sprecherin Antje Bauer. „Da beim R 8 viel in Handarbeit gefertigt wird, können ältere Mitarbeiter ihre Erfahrung einbringen. Für sie sind die vielfältigen Arbeiten in der Kleinserie wiederum abwechslungsreicher.“

Auch ABB in Mannheim setzt auf ältere Mitarbeiter. Hier wurde der Programm „Generations“ ins Leben gerufen, das einen Richtungswchsel in der Personalpolitik des Konzerns darstellt. „Generations“ ist unsere Antwort auf den demografischen Wandel. Es umfasst sämtliche Bereiche von der Personalentwicklung bis hin zum Gesundheitsmanagement“, sagt ABB-Finanzvorstand und Arbeitsdirektor Hendrik Weiler. „Entscheidend sind Qualifikation und Kompetenz der Mitarbeiter und nicht ihr Alter.“ So geht die deutsche ABB auch bei der Personalakquisition neue Wege. Unter dem Motto „Zukunft braucht Erfahrung“ spricht

Handwerker, die weltweit ehrenamtlich mithelfen, durch ihre Kenntnisse Personal zu qualifizieren oder die Ausbildung Jugendlicher zu verbessern. „Unsere Senior Experten gehen zu normalen Unternehmen, die eine Erweiterung planen oder Schwierigkeiten haben“, sagt Sprecherin Sonnhild Schrettmann. Und dazu reisen die Senioren weit: Zu einer Möbelfirma in Vietnam, einer Schlachterei in Rumänien oder einer Wurstfabrik in Chile. Gute Passa gibt es dank Senior Experten auch in Äthiopien, Bierbrauer werden hingegen noch gesucht.

## Thema muss sich rumsprechen

Auch wenn bis heute noch nicht alle Firmen – insbesondere die kleinen und mittelständischen – die Notwendigkeit zu handeln erkannt haben, wird dies bald der Fall sein, meint Nikolaus Teves: „Das Thema wird jetzt hochkommen. Es wird nötig und um die Auswirkungen des demografischen Wandels herumlaufen können, bin ich mir sicher.“

Am wichtigsten sei es, dass das Thema publik gemacht werde, denn es sei heute noch nicht weit gedrungen. Dazu können auch mal spaßigere Texte beitragen, wie die von Nikolaus Teves selbst geschriebene Weihnachtsgeschichte „Wie der Nikolaus die Demografie erfand“. Dafür engagiert er sich gerne, denn als er vor zehn Jahren anfing, sich mit Demografie zu beschäftigen, fühlte er sich „wie ein einsamer Reifer in der Wüste“. Jetzt sind da schon mehr, die mitrufen.

Weitere Informationen unter [www.morgenweb.de](http://www.morgenweb.de)

## i AKTIONSTAG

### Demografie im Wandel

Die Handwerkskammer Mannheim informiert am Samstag, 19. April, von 11 bis 13 Uhr, im eigenen Haus (B1, 1-2) über das Thema „Demografie im Wandel“. Infos unter Tele-

## DEMOGRAPHIEWANDEL

### Wenige handeln

Der Anteil der älteren Mitarbeiter in den Unternehmen steigt. Gleichzeitig werden jüngere, beschränkte Arbeitskräfte knapper. Besonders die kleinen und mittelständischen Unternehmen, deren Kapazitäten vom Tagesgeschäft ausgelastet sind, haben Probleme mittel- und langfristig zu planen. Das geht aus der Demografie-Studie der Industrie- und Handelskammer (IHK) hervor, an der sich 168 Betriebe aus der Region beteiligt haben. Laut der Studie hat bereits die Hälfte der Firmen Schwierigkeiten, geeignete Mitarbeiter zu finden. Dennoch glauben 30 Prozent von ihnen, dass trotz des demografischen Wandels die Altersstruktur ihrer Mitarbeiter konstant bleiben wird. Über 90 Prozent meinen zudem, dass ältere Angestellte über Wissen und Erfahrung verfügen, die für die Leistungsfähigkeit des Unternehmens sehr großer Bedeutung sind. Jedoch sind 75 Prozent überzeugt, dass mit dem Auscheiden älterer Mitarbeiter kein Wissen verloren geht. Nur zwölf Prozent der Betriebe der Region geben an, eine Lösung für die Herausforderungen des demografischen Wandels zu haben, 40 Prozent entwickeln gerade eine Lösung und 48 Prozent sehen keine Notwendigkeit zum Handeln.

aks!

## Ad-hoc-Lösungen

„Die Verantwortlichen deutscher Unternehmen kennen das Potenzial des demografischen Entwicklung. Eignete Instrumente, die zu begegnen, sind vielen aber nicht bekannt oder werden nicht eingesetzt. Personalmaßnahmen zur Bewältigung der Schwierigkeiten werden zwar ergriffen, jedoch beschränken sich diese auf Ad-hoc-Lösungen.“ Zu diesem Ergebnis kommt die Managementberatung Kienbaum in ihrer Studie „Work-Life Balance im Kontext des demografischen Wandels 2007“. Daran nahmen 263 mittelständische und große Unternehmen teil. In Bezug auf die älteren Angestellten kommt die Kienbaum-Studie zu dem Schluss: „Das Potenzial verschiedener Arbeitnehmergruppen wie beispielsweise älterer Arbeitnehmer, weiblicher Arbeitnehmer oder Migranten

