

Nachhaltiges Altersmanagement als Beitrag zur unternehmerischen Wettbewerbsfähigkeit

Protokoll der Informationsveranstaltung am 23.02.2005 in Darmstadt (16.00 – 19.15 h)



Dr. Klaus Winkler, Geschäftsführer der Symbiosis GmbH, eröffnete die Veranstaltung.



Dr. Vetterlein, Hauptgeschäftsführer der IHK, begrüßte die Teilnehmer und sprach den sich abzeichnenden und teilweise heute schon ausgebrochenen Kampf um die Talente von morgen an, der infolge des Fachkräftemangels drohe. Er belegte diese Aussage damit, dass der Anteil der älteren Beschäftigten in Schweden und Amerika heute 70 bzw. 60 Prozent betrage, in Deutschland dagegen nur 40 Prozent. Die Ursache dafür sei politisch gewollt gewesen und an dem Begriff der Frühverrentung fest zu machen. Er nannte zwei mögliche Strategien, um diese Fehlentwicklung, die einer Vernichtung von Know how führt, zu korrigieren:

- Steigerung der Erwerbsquote,
- tatsächliche (nicht die für die Rentenformel) Lebensarbeitszeit erhöhen.

Mit einigen Beispielen aus der Industrie belegte er sowohl Fehlentwicklungen als auch Möglichkeiten: (Opel: vom „stolzen Opelaner“ zu an-/ungelernten Arbeitslosen; BMW: Höchstleistungen von älteren Mitarbeitern).

Er schloss seine Ausführungen mit der Forderung, die Frühverrentung anzugehen und mit dem Hinweis auf den „Masterplan für ältere Beschäftigte“ mit dem die DIHK der Politik ein Angebot zu dieser Problematik gemacht hätte.



Prof. Dr. Büchner begrüßte im Namen des EIAB die Teilnehmer und dankte der gastgebenden IHK Darmstadt für deren Unterstützung. Nach einer kurzen Vorstellung des EIAB sowie dem Hinweis auf die beiden geplanten Workshops, die schwerpunktmäßig zur Vertiefung der heutigen Veranstaltung stattfinden sollen, trug er für den erkrankten Prof. Sesselmeier, dessen Beitrag über den „demographischen „Leidensdruck“ als Ausgangspunkt für einen unternehmerischen Strategiewandel“ vor. Die verschiedenen demographischen Szenarien ergeben unisono mittelfristig, dass bereits im Jahr

2015 bis zu sieben Millionen Arbeitnehmer fehlen könnten!



Im Anschluss gab **Helmut Eberbach**, EIAB, eine Einführung zum Thema indem er fragte, ob der Wandel von Beendigungs- zum Integrationsmanagement ein Ausdruck der „sozialen Verantwortung von Unternehmen“ sei oder ob der Wandel aus der Erkenntnis heraus komme, dass man damit die Wettbewerbsfähigkeit steigern könne. Unter der Überschrift „Die Alten kommen“ stellte er fest, dass die althergebrachte natürliche Ordnung der Generationen derzeit massiv in Unordnung geraten sei. Dies sei allerdings nicht erst eine aktuelle Erfahrung, sondern bereits nach dem Zweiten Weltkrieg sei das sogenannte Wirtschaftswunder infolge der im Krieg gebliebenen jungen (männlichen) Generation von der mittleren und

älteren Generation geschaffen worden. Um das derzeit in ein falsches Licht geratene Leistungsvermögen älterer Arbeitnehmer zu dokumentieren, führte er das Bild des im letzten Bundestagswahlkampf bemühten „67 Jahre alten Dachdeckers“ an. Diesem wird ob seines Alters folgendes negatives Stigma angelastet:

- ab einem bestimmten Alter wird unterstellt, dass er vom Dach fällt, sprich er ist dann im Beruf nicht mehr voll tauglich.
- er arbeitet seit 50 Jahren im selben Beruf und hat immer das Gleiche gemacht, was seine mangelnde Flexibilität widerspiegelt.

Eberbach bezeichnete dies als vergreistes Denken, denn wofür ist der Dachdecker nicht mehr tauglich? Sicher wird ein junger Kollege größeren körperlichen Anforderungen genüge tun, meinte Eberbach und fragte, ob man nicht auch bedenken müsse, dass sich der Dachdecker doch im Laufe seines Lebens weiterentwickelt habe und ob nicht die Lebens- und auch die Berufserfahrung, das dementsprechende Herangehen an neue Aufgaben, die aufgrund der langen Berufsjahre erworbenen Skills und Kniffe nicht Werte seien, die der ältere Mitarbeiter in die Waagschale werfen könne. Vor diesem Hintergrund verwarf er Meinungen von Managern, die da lauten, dass eine Belegschaft mit einem Durchschnittsalter von 46 Jahren ungesund sei und infolgedessen der Personalkörper umgebaut werden müsse.

Er fasste zusammen, dass die Jugend sicher den Vorteil der höheren körperlichen Belastbarkeit für sich in Anspruch nehmen könne, jedoch sollten Eigenschaften wie Zuverlässigkeit, Verantwortungsbewusstsein, Lebens- und Berufserfahrung, soziale Kompetenz, detaillierte Kenntnisse der Abläufe etc. nicht vernachlässigt werden. Konsequenz seien Überlegungen, wie sie in Finnland zum Stichwort „Workability“ angestellt werden. Dort wird darüber nachgedacht, nicht nur die Anpassung des Menschen an die Arbeit, sondern auch eine altersgerechte Anpassung der Arbeit an den Menschen zu leisten. Die Bedeutung des Age Managements, gerade vor dem Hintergrund der Globalisierung, sieht Eberbach darin, dass sich eine Chance auftut, sich im globalen Wettbewerb Vorteile zu verschaffen indem man die Fähigkeiten der älteren Mitarbeiter mit den Stärken der Jungen verbindet.



Daran anschließend gab Frau **Dr. Marlene Schmidt**, Kanzlei Schmidt und Kollegen, Frankfurt, einen Überblick über die politischen, rechtlichen und betrieblichen Ansätze zur Bewältigung der Probleme. Sie setzte vier Schwerpunkte:

- Der Status Quo ist nach ihrer Ansicht von Widersprüchen geprägt. Auf der einen Seite der besondere Schutz der älteren Beschäftigten in verschiedenen Vorschriften z. B. in Grundgesetz, BetrVerfG oder Tarifverträgen. Auf der anderen Seite die politisch gewollte Verkürzung der Lebensarbeitszeit und die betrieblichen Anreize zur faktischen Beendigung des Arbeitsverhältnisses.
- Die Antidiskriminierungsgesetzgebung auf der europäischen Ebene und deren Auswirkungen auf die Problematik junge und alte Beschäftigte. Hier stellte sie den Zusammenhang u.a. über das Kriterium der Dauer der Betriebszugehörigkeit bei Kündigungen her. Ungleichbehandlungen sind hier zwar in Deutschland bewusst gestattet, jedoch durch den EuGH seit Ende letzten Jahres wieder stark eingeschränkt worden.
- Anträge zum Antidiskriminierungsgesetz seien auf dem Weg, jedoch ohne Aussicht auf Realisierung. Konsequenzen ergeben sich aus einer richtlinienkonformen Auslegung in Bezug auf ältere Mitarbeiter für den privatrechtlichen Bereich; auf der staatlichen Ebene ist evtl. mit Schadensersatzansprüchen aus Staatshaftung zu rechnen.
- Als Ausblick gab Frau Dr. Schmidt mit auf den Weg, dass nach europäischem Recht das Alter im Arbeitsrecht keine Rolle spielen darf.



Teilnehmer an der Podiumsdiskussion (v. l. n. r.):

Dr. Klaus Winkler, Helmut Saaler, Dr. Cornelia Seitz, Prof. Dr. Lutz-Michael Büchner, Dr. Marlene Schmidt, Dr. Werner Kindermann, Werner Feldes und Reinhold Gütebier

Nach den einleitenden Referaten bat Prof. Büchner die Teilnehmer, sich und ihre Institutionen kurz vorzustellen und schlug vor, die Podiumsdiskussion unter den drei folgenden Perspektiven abzuhandeln:

- Politik von **Dr. Werner Kindermann** (Hess. Ministerium für Arbeit, Soziales und Integration),

- Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbandssicht durch **Dr. Cornelia Seitz** (Bildungswerk des Hess. Wirtschaft e.V.) und **Werner Feldes** (IG Metall),
- Betriebliche Ansätze durch die **Reinhold Gütebier** (Sprecher der Geschäftsleitung der Firma Segmüller, Friedberg i. Bayern) und **Helmut Saaler** (Firma Optrex Europa GmbH, Babenhausen).

→ Wandel im Denken von der Freisetzung (Bsp. „Zwangspensionierung“ von Bundeswehroffizieren mit 45 Jahren!) zum Age Management. Seine Ausführungen fasste **Dr. Kindermann** wie folgt zusammen:

- Man darf bei den Überlegungen mit Blick auf 2020 nicht vergessen, dass die Menschen, die dann 65 sein werden, heute 50 sind. Daraus erhob er die Forderung, diese Altersgruppe nicht erst in einigen Jahren, sondern heute schon zu managen.
- Werden die heutigen Rahmenbedingungen auch noch 2020 gelten?
- Die Folgen, dass vor 40 Jahren Gastarbeiter ausschließlich für die einfachsten Arbeiten geholt wurden, belasten das heutige Handeln.
- Es muss zu einem Motivationswechsel bei Arbeitgebern („wie lange habe ich den Mitarbeiter noch?“) und auch Arbeitnehmern (wie lange muss ich denn noch arbeiten?) kommen.

→ **Frau Dr. Seitz** eröffnete den Zuhörern, dass es im Bildungswerk der Hess. Wirtschaft zahlreiche Aktivitäten zur Problematik gibt. Sie stellte einige Projekte vor:

- Personalentwicklung für ältere Mitarbeiter,
- Qualifizierung im Prozess der Arbeit,
- Wie kann das Wissen der Jungen an die Alten herangetragen werden?,
- Die Integration von jungen Mitarbeitern in „alten“ Abteilungen,
- Altersgerechte Gestaltung von Arbeit und Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit,
- Umdenken in der Unternehmenskultur,
- Strategisches Personalmanagement mit der Altersgruppe 40-45 Jahre im Fokus,
- Die von den Jungen empfundene „Ungerechtigkeit“, dass die Alten per goldenem Handschlag in den Ruhestand entlassen werden, während sie bis 67 werden arbeiten müssen.

Prof. Büchner fand in dieser Aufzählung die von ihm eingangs genannten vier Handlungsfelder (Gesundheit; Qualifikation - Weiterbildung und lifelong learning; Personalführung – Wissenstransfer; Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung) des Age Managements wieder.

→ **Werner Feldes** stellte fest, dass die Inhalte der Arbeitgeberseite sich nicht wesentlich von denen der Gewerkschaft unterscheiden und fragte, ob Demographie überhaupt ein Problem sein müsse. Er propagierte, dass in den Unternehmen statt eines Altermanagements besser eine Personalpolitik über drei Generationen betrieben werden solle. Dabei müsse Personalpolitik vor allem auf die gesundheitlichen Belange der Arbeitnehmer (z.B. konkret in Verb. mit der AOK) ausgerichtet sein und/oder sollte die Bedürfnisse beider Seiten berücksichtigen (z.B. Maßnahmen der betrieblichen Familienpolitik).

In der Praxis gebe es keine Rezeptlösung, sondern alle Ansätze müssten an die unternehmensindividuellen Bedingungen angepasst sein, die Ressourcen berücksichtigen und sich danach ausrichten, wie das jeweilige Unternehmen aufgestellt ist.

→ **Reinhold Gütebier** referierte aus der Sicht des Handelsunternehmens in der Möbelbranche. Das kürzlich eröffnete Haus in Weiterstadt bei Darmstadt sei ein Beispiel für das positive Handling des Problems in der Praxis, da fast ein Viertel der ca. 1000 Mitarbeiter (davon etwa 500 vorher Langzeitarbeitslose) über 50 Jahre alt sind. In der hauseigenen Möbelfabrik liege der Anteil der über 40 jährigen sogar bei 47 Prozent. Er begründete diese Tatsache u.a. mit den von Helmut Eberbach eingangs aufgeführten Vorteilen einer älteren Belegschaft. Dazu nannte er noch die große Identifikation mit dem Unternehmen, die minimale Kurzkrankenquote dieser Altersgruppe und die Vorteile der Zusammenarbeit von jung und alt. Gerade für die Möbelhandelsbranche bieten sich hierzu viele Aufgabenfelder. Er belegte seine Aussagen mit zahlreichen Beispielen (Auslieferung in altersgemischten Teams, Auftragskontrolle durch ältere Mitarbeiter, die aufgrund ihrer „Fehler“-Erfahrung Fehler im Vorfeld erkennen können, Berater nutzen ihre Berufserfahrung und die im Privatleben gemachten Erkenntnisse beim Möbelkauf).

→ Die Firma Optrex, so **Helmut Saaler**, steht vor einem ganz konkreten Generationenproblem, wenn nämlich in 10 bis 15 Jahren die spezialisierten Fachkräfte, mit denen man derzeit noch einziger europäischer Anbieter von Flüssigkristallanzeigen in Kraftfahrzeugen ist, die Altersgrenze erreicht haben. Das Know-how-Problem wird hier zum Transferproblem: Wie kann die Erfahrung der älteren Mitarbeiter in institutionalisierter Form an die Jungen weitergegeben werden? Ferner wie kann die Flexibilität der älteren Beschäftigten nicht nur erhalten, sondern auch ausgebaut werden?

Herr Saaler berichtet über drei bei Optrex gegangene Wege:

- In der (Einraum-)Fertigung wurde eine Art Job Rotation eingeführt, die die Mitarbeiter alle sechs Monate an einen neuen Arbeitsplatz bringt. Das bedeutet bei der derzeitigen Beschäftigtenzahl und dem aktuellen Produktionsablauf ein sechs Jahre langes Lernen für jeden Arbeitnehmer in der Produktion.
- Für anstehende Projekte (z.B. für neue Kunden) bilden die involvierten Mitarbeiter eigenständig Teams, was erfahrungsgemäß zu altersgemischten Gruppen und zur Übernahme von neuen Funktionen führt.
- Teilweise gehen Entwickler mit den von ihnen entwickelten Produkten selbst zum Kunden oder übernehmen den Service oder Aufgaben bei der Herstellung dieser Produkte.

In der anschließenden Diskussion und Fragerunde wurden die nachstehenden Themen angerissen:

Alte Menschen an der Arbeit beteiligen, dann bleiben sie jung. Bei der Forderung nach Flexibilisierung möge die Vielfältigkeit der Menschen bedacht werden (Ziele, Vorstellungen, Werte,...). Daraus zog Dr. Kindermann den Schluss, dass es entsprechend vielfältige Angebote braucht, die der Vielfalt gerecht werden. Mit dem Abschluss des sog. Qualifizierungstarifvertrages kann das Gold in den Köpfen der Älteren gerettet werden und Arbeitszeiten müssen mit unterschiedlichen Angeboten verbunden werden (Feldes).

Dr. Lanz, Fachverband Energiemarketing:

- Generationengerechtes Marketing für den Stromkunden
- Institut für Gerontotechnologie

Zum **Abschluss** waren sich alle Teilnehmer einig, dass das Thema immer wichtiger wird.

Die Schwierigkeit liegt u.a. darin, dass es zahlreiche Facetten hat und dass konkrete Handlungsempfehlungen für KMU fehlen (Saaler).

Obwohl die Thematik mit Angst auf allen Seiten verbunden ist, lässt sich mit gutem Willen viel erreichen (Gütebier).

Vorhandenes als Basis nehmen und Angebote weiterentwickeln (Dr. Seitz).

Netzwerke in der Region sind eine Möglichkeit das Thema weiterzuentwickeln und im betrieblichen Bereich sind erste Schritte Alterstrukturanalysen sowie die arbeitgeberseitige Beschäftigung mit der Frage, wo es denn Jobs für Ältere im Unternehmen gibt (Feldes).

Dazu bemerkte Dr. Kindermann, dass es zahlreiche Projekte zum Thema Zukunft in Zusammenarbeit von Ministerium, IHK und Arbeitgeberverband gibt.

Dr. Winkler verabschiedete die Teilnehmer mit den Lehren, die er persönlich aus der Veranstaltung gezogen habe:

- die Demographie ruft zum Handeln auf,
- nicht warten bis die Krise da ist,
- ein großes Problem ist es, Menschen mit unterschiedlicher Alterstruktur zusammenzubringen.



Teilnehmerkreis