

Auch die Kunden altern

Pakt 50: Institut f-bb über Jugendwahn und die Folgen

Mit 67 statt mit 65 Jahren soll künftig das Erwerbsleben enden. Bis zum offiziellen Renteneintrittsalter arbeitet freilich nur eine kleine Minderheit. In der Altersgruppe 55 bis 64 sind rund 40 Prozent noch erwerbstätig. Das regionale Netzwerk „Pakt50“ in der Region Nürnberg – eines von 62 vom Bundesarbeitsministerium geförderten Modellprojekten – will diese Quote verbessern und über 50-Jährige aus der Arbeitslosigkeit holen. Wissenschaftlich begleitet wird „Pakt50“ vom Nürnberger Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb). Wir sprachen mit der zuständigen f-bb-Mitarbeiterin, der Soziologin Brigitte Geldermann.

In vielen deutschen Unternehmen findet sich kaum ein Mitarbeiter über 50 Jahre. Was hat denn zu diesem Jugendwahn geführt?

Geldermann: Die älteren Arbeitnehmer haben es zum einen in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit besonders schwer. Wir hatten aber zusätzlich auch noch staatlich geförderte Frühverrentungsprogramme, mit denen viele ältere Beschäftigte „sozial verträglich“ aus den Unternehmen verabschiedet wurden...

... oft mit dem so genannten goldenen Handschlag...

Geldermann: Richtig, oder zum Teil auch überbrückt mit der Zahlung von Arbeitslosengeld. Gleichzeitig wurden aber wenig Junge eingestellt, so dass wir heute eine Dominanz der Mittelalten in den Unternehmen haben. Und mittlerweile hat sich leider in den Köpfen ein Schema festgesetzt von einem Berufsleben, das mit Mitte 50 seinem Ende entgegengeht.

Ist die Mehrzahl der über 50-Jährigen aber vielleicht wirklich schon ausgebrannt?

Geldermann: Die meisten 50-Jährigen wären fit und könnten arbeiten – wobei es sicher immer auch auf den Beruf ankommt. Aber selbst wenn tatsächlich viele ausgebrannt sind, muss man das nicht als ein Naturgesetz hinnehmen, sondern beim Personaleinsatz der 25- bis 30-Jährigen etwas ändern, um zu verhindern, dass sie mit 50 am Ende sind.

Wie rächt sich denn für ein Unternehmen die Kompletterjungung der Mitarbeiterschaft?

Geldermann: Solche Firmen tun sich unter anderem irgendwann schwer, junge Spitzenkräfte – so genannte High-Potentials – zu bekommen, weil die befürchten müssen, dass in diesem Unternehmen die Aufstiegskanäle auf Jahre hin verstopft sind. Deshalb wäre es viel sinnvoller, gelegentlich auch mal einen 55-Jährigen einzustellen, dessen Stelle nach zehn Jahren wieder frei wird.

Stoßen Sie in den Personalabteilungen mit solchen Argumenten auf offene Ohren?

Geldermann: Offene Ohren kann man das leider noch nicht nennen. Wir haben deshalb unsere Öffentlichkeitsarbeit in diese Richtung verstärkt. Und so allmählich bekommen wir Resonanz. Es fällt doch immer mehr Unternehmen auf, dass unsere Gesellschaft insgesamt und also auch die Kundschaft älter wird.

Wurden viele ältere Beschäftigte auch Opfer einer grundlegenden Veränderung der Arbeitsbedingungen? Vereinfacht: Kommen Jüngere besser mit der Dominanz der Computer zurecht?

Geldermann: Tatsächlich geraten viele Ältere in eine Spezialisierungsfalle, weil sie bis zuletzt an den alten Maschinen eingesetzt werden, während die Jungen die Arbeit an neuen Maschinen oder eben am Computer übernehmen. Das Problem gibt es auf allen Ebenen: Ein hervorragender Spezialist für eine Programmiersprache wird, wenn diese Sprache nicht mehr gebraucht wird, auch überflüssig. Deshalb müssten die Unternehmen ihre Leute kontinuierlich weiterbilden und darauf achten, dass sie vielseitig einsetzbar sind.

Handeln mittelständische Firmen, in denen die Besitzer selbst noch unternehmerisch in der Verantwortung stehen, personalpolitisch anders als Management-gesteuerte große Konzerne?

Geldermann: Ganz sicher. Kleinere Unternehmen haben nie diese altersselektive Personalpolitik betrieben wie



Brigitte Geldermann vom f-bb. Foto: oh

die großen. Die wissen, wie sehr mancher ältere Mitarbeiter eine Stütze des Unternehmens ist. Die gehen nicht so schematisch ran, sondern urteilen individueller. Da hat man auch viel bessere Chancen, einen älteren Bewerber, der alles mitbringt, zu vermitteln.

Sind vielleicht auch zu junge Personaler das Problem? Stellen Junge nur Junge ein?

Geldermann: Ja, wobei es dabei weniger um Vorurteile gegenüber Älteren geht als um eine Unsicherheit und Ungewohntheit. Wenn ein 35-jähriger Personaler einen 55-jährigen Bewerber interviewt, ist das für ihn eine ungewohnte Situation. Wie führe ich ein Gespräch mit einem Bewerber, der mein Vater sein könnte? Da fehlt oft die Erfahrung und das richtige Instrumentarium.

Können Sie so etwas liefern?

Geldermann: Wir bemühen uns darum. Wir entwickeln zum Beispiel ein Instrument zur Kompetenzbilanzierung. Wenn Sie einen Mitarbeiter haben, der schon 20 Jahre im Unternehmen ist, wissen Sie dann überhaupt noch, welche Kompetenzen er hat und welche nicht. Oder wo er sich noch hinentwickeln könnte?

Sprechen die Unternehmen zu wenig mit ihren langjährigen Mitarbeitern?

Geldermann: Zu wenig systematisch. Das geht über den täglichen Austausch in der Arbeit kaum hinaus.

Interview:

HANS-PETER KASTENHUBER