

Ältere sind produktiver als Jüngere

Mit der Förderung älterer Arbeitnehmer lassen sich künftige Personalengpässe abfedern

Von Margaret Heckel

Der demografische Wandel ist da - und mit ihm beginnt in immer mehr Branchen die oft verzweifelte Suche nach Fachkräften. Die Bundesagentur für Arbeit erwartet Mitte der 2020er Jahre rund 6,5 Mio. erwerbsfähige Personen weniger als heute. Einen wichtigen Teil dieser Lücke werden Frauen und Männer füllen, die mindestens bis 67 (...) im Berufsleben bleiben. Noch kümmern sich allenfalls 5 Prozent der Firmen um ihre älteren Mitarbeiter (...). Dabei würde es sich lohnen. Firmen, die heute schon gute Lösungen für die alternden Belegschaften anbieten, sind meist produktiver, kreativer und innovativer als viele ihrer Wettbewerber.

Ältere sind produktiver als Jüngere

Über vier Jahre hinweg hat beispielsweise der Münchner Demografieforscher Axel Börsch-Supan mit seinem Team junge und alte Mitarbeiter bei Daimler-Chrysler am Band beobachtet. Zwar machten die Älteren mehr Fehler, doch die waren längst nicht so gravierend wie die ihrer jüngeren Kollegen. Und als das Forscherteam die Fehler mit den Folgekosten für die Produktion verrechnete, waren es ganz klar die Jungen, die den größeren Schaden angerichtet hatten. „Die Produktivität der älteren Mitarbeiter ist am Ende höher als die der jungen“, sagte Börsch-Supan. Sind die Älteren ganz im Gegenteil zur landläufigen Meinung sogar die „besseren“ Mitarbeiter (...)? Auf jeden Fall setzen sie andere Prioritäten. (...) Die Bedeutung von Autonomie, Wertschätzung und Würdigung der persönlichen Kompetenz nehme deutlich zu. Ebenfalls bedeutender werden sogenannte Generativitätsmotive. „Es wird wichtiger, etwas Bleibendes zu schaffen, nicht zuletzt an die Jüngeren weiterzugeben“, erklärt Hertel. Je älter Berufstätige werden, desto besser können sie sich zudem selbst einschätzen. (...) Zwar nehme die physische Leistungsfähigkeit mit den zusätzlichen Jahren tatsächlich ab, doch viel langsamer als immer gedacht. Außerdem werde die reine Körperkraft für die Leistungsfähigkeit eines Mitarbeiters immer unwichtiger. (...) So hat Anton Plenkens den von der Politik oft zitierten Dachdecker einfach vom Dach heruntergeholt und ihm eine neue Aufgabe am Schreibtisch angeboten. „Wir haben den erfahrenen Mitarbeiter im Büro eingesetzt (...)“, sagt der Inhaber eines kleinen Handwerksbetriebs in Meerbusch. Auf

altersgemischte Teams setzt die Siegerländer Familienfirma Hering Bau, die auf Schienenverkehrsinfrastruktur spezialisiert ist. Während die Jüngeren eher die körperlich schweren Arbeiten erledigen, steuern die Älteren ihre jahrelangen Erfahrungen bei. Die Kombination ist ein Erfolg. Thomas Zwick von der Universität Würzburg kann dies wissenschaftlich bestätigen. Der Ökonomieprofessor hat fünf Demografiemaßnahmen im Hinblick darauf getestet, wie sie die Produktivität am stärksten erhöhen. „Altersgemischte Teams wirken sehr gut, ebenso besondere ergonomische Maßnahmen“, sagt er. Und auch altersadäquate Änderungen im Tätigkeitsprofil hätten sich als produktivitätssteigernd herausgestellt. (...) Tatsächlich wird Altersteilzeit derzeit fast ausschließlich als Blockmodell genutzt. Die Mitarbeiter arbeiten eine Zeitlang in Vollzeit für ein reduziertes Gehalt. Danach steigen sie komplett aus, beziehen aber das reduzierte Gehalt bis zum Rentenbeginn weiter. Eigentlich war die Altersteilzeit zur Flexibilisierung des Übergangs in den Ruhestand gedacht. Es ist außerordentlich schade, dass dieses Ziel noch nicht erreicht wurde, denn Zeitmodellen, die sich an den Lebensphasen der Mitarbeiter orientieren, gehört die Zukunft.

Beispiele aus Unternehmen

Der Messtechnikhersteller Endress+Hauser Wetzlar im Allgäu beispielsweise hat die Arbeitszeiten seiner 350 Mitarbeiter freigegeben. Jeder kann kommen und gehen, wann er will. Die Mitarbeiter erledigen die Arbeit, wann immer sie anfällt, und können ansonsten frei über ihre Arbeitszeit verfügen. (...) Beim Sauerländer Familienunternehmen Phoenix Contact gibt es einen „Ein-Stunden-Check“, mit dem Mitarbeiter ihre Fitness testen können. (...) Investitionen in die Gesundheit der Mitarbeiter hätten sich auf die Rendite positiv ausgewirkt.

Der vollständige Artikel erschien in Deutsche Verkehrszeitung DVZ - Deutsche Logistik Zeitung am 5. Oktober 2013.