

Alt, älter, wertvoll

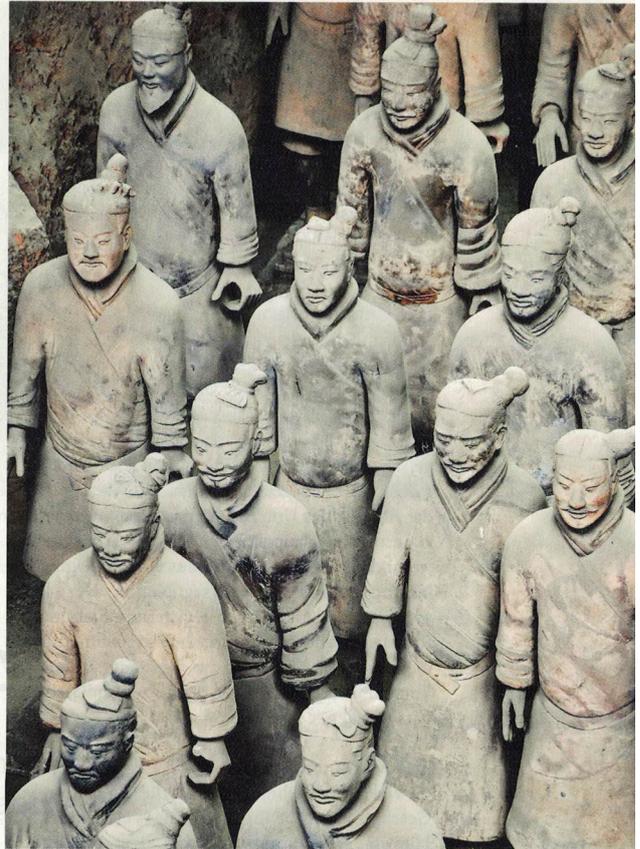
Der demographische Wandel sorgt für Personalnotstand bei den Fachkräften. Was können Mittelständler dagegen tun?

Von Monika Hofmann

WER DIE 50- oder 60-Jahres-Grenze überschreitet, gilt nicht gerade mehr als produktiv und innovativ. Daher verzichten viele Unternehmer gern auf solche Mitarbeiter – zu Unrecht. „Weder die Produktivität noch die Innovationskraft hängen vom Alter ab“, ist Lutz Goebel überzeugt. Der Geschäftsführer des Motoren- und Anlagenbauers Henkelhausen mit Hauptsitz in Krefeld beschäftigt 190 Mitarbeiter und setzt dabei gezielt auch auf Ältere, sogar jenseits des Renteneintrittsalters.

„Ihr Erfahrungswissen ist kaum zu ersetzen, sie können komplexe Probleme oft schneller und besser lösen als Jüngere“, sagt Goebel. Dafür nutzt der Mittelständler auch eine noch wenig bekannte Neuerung im Sozialgesetzbuch (SGB). Diese ermöglicht es, die Regelarbeitsgrenze von 65 auf 66 Jahre oder auch weiter hinauszuschieben. Goebel begrüßt es außerordentlich, dass die neu eingeführte Flexirente den Beschäftigten solche Entscheidungen erleichtert. Sie bringt neben den einfacheren arbeitsrechtlichen Regeln auch günstigere Vorgaben für das Anrechnen von Verdiensten bei Teilzeit- oder Vollzeitrentnern.

Breiter Altersmix wichtig // Derzeit setzt das Unternehmen die älteren Mitarbeiter auf der Basis von drei gesetzlichen Varianten ein. Als eine Art stille Reserve für bestimmte Projekte, wenn etwa ein großer Schiffsmotor fertig werden muss, arbeiten die Angestellten auf 450-Euro-Basis, zusätzlich zur Rente. Das habe sich auch bei einem erfahrenen Vertriebsmitarbeiter bewährt, der als Rentner seine Kunden weiter betreut. Eine zweite Möglichkeit ist die Verschiebung der Regelaltersgrenze um ein, zwei oder mehrere Jahre. Diese Betriebsangehörigen



Heerschaaren: Den Mittelständlern stehen immer mehr **qualifizierte ältere Mitarbeiter** zur Verfügung.

arbeiten dann in Teilzeit weiter. Drittens gibt es ehemalige Mitarbeiter, die später als Rentner das Unternehmen beraten und dabei als Selbständige agieren.

Mit der Flexirente wird es auch für Arbeitgeber einfacher und günstiger, ältere Menschen zu beschäftigen, sagt Goebel. Allerdings fordert er, noch einen Schritt weiter zu gehen und die Renteneintrittsgrenze an die Lebenserwartung zu koppeln: „So ließe sich künftig für mehr Flexibilität sorgen, und zugleich würde das Rentensystem stabilisiert werden.“ Aber nur ältere Mitarbeiter bei der Stange zu halten würde nicht ausreichen, um den Betrieb am Laufen zu halten – vielmehr komme es auf einen breiten Altersmix im Unternehmen an. Um den zu erreichen, setzt Goebel auf eine hohe Ausbildungsquote. So haben 15 Prozent seiner Beschäftigten noch nicht ausgelernt. Wer sich nach der Ausbil-



Foto: Deltavision/Thinkstock/Getty Images

„dung zum Techniker oder Meister weiterbilden oder ein Studium absolvieren will, dem bietet er langfristige Perspektiven als Führungskraft an. Aber auch Studienabbrecher können, wenn sie verkürzte Ausbildungen durchlaufen, auf Karrierechancen hoffen. „Das Engagement der Jüngeren sowie die Effizienz und Erfahrung der Älteren sind in einer ausgewogenen Mischung genau das, was uns voranbringt“, sagt Goebel. „Der Fachkräftemangel bereitet uns deshalb nur wenig Sorgen.“

Henkelhausen zählt zu denjenigen Mittelständlern, die bereits mit durchdachten Strategien die Folgen des demographischen Wandels abfedern. „Dass es immer mehr sind, die sich damit befassen, ist eine gute Entwicklung“, urteilt Thomas Zwick, Inhaber des Lehrstuhls für Personal und Organisation an der Universität Würzburg. Gerade in Wachstumsregionen steige der Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern. Zugleich hinterlasse die demographische Entwicklung spürbare Lücken beim Fachkräfteangebot.

Weniger Frührentner // Wichtig ist daher, den künftigen Bedarf und potentielle Engpässe einzuschätzen – und frühzeitig Gegenstrategien zu entwerfen, rät der Experte. Neben der verstärkten betrieblichen Ausbildung gehöre dazu vor allem auch die zum Unternehmen passende Weiterbildung. Wer es zudem schaffe, die Erwerbsquote von Frauen zu erhöhen, und auf Zuwanderer setze, könne weitere Lücken schließen.

Inzwischen nehmen Firmenlenker auch ältere Fachkräfte verstärkt in den Fokus. „Bereits seit einigen Jahren nimmt der Anteil der über 60-Jährigen und beschäftigten Rentner stark zu und steigt weiter“, stellt Zwick fest. So stieg der Anteil derer, die nach der Rente weiterarbeiten von 10 Prozent im Jahr 2014 auf heute 15 Prozent. Vor allem zwei Ursachen sieht er dafür: Zum einen kommen jetzt die Babyboomer ins Rentenalter, also die Generation, die in den geburtenstarken Jahren von 1956 bis 1968 zur Welt kam. Zum zweiten gehen nicht mehr so viele Menschen in Frührente wie früher.

Das hat für die Firmen viele Vorteile: Denn die Generation 50plus bringt gute Qualifikationen, Know-how und Erfahrung mit. „Ein steigender Altersdurchschnitt in den Betrieben bedeutet keineswegs, dass die Produktivität sinkt“, argumentiert der Wissenschaftler. Im Gegenteil: Wer heute 60 Jahre oder älter ist, verfüge oft noch über eine gute Gesundheit und eine hohe Leistungsbereitschaft.

Allerdings ist es wichtig, dass die Firmenchefs die passenden Voraussetzungen dafür schaffen. Dazu gehören nicht nur ergonomisch gestaltete Arbeitsplätze, sondern vor allem auch Entwicklungsmöglichkeiten. „Auch die über 60-Jährigen brauchen

Jobperspektiven“, betont Zwick. Eine weitere wichtige Rolle spielt die Teamarbeit: „Wenn Ältere in Teams mit Jüngeren zusammenarbeiten, sind alle produktiver.“

Dass die Produktivität bei einer älteren Belegschaft nicht sinkt, zeigt auch das Beispiel des Rad- und Rollenherstellers Wicke aus Sprockhövel bei Bochum. „Mit ihrer Erfahrung gleichen die Älteren körperliche Defizite aus“, sagt Personal- und Finanzchef Denis Glowicki. Den Wissenstransfer in altersgemischten Teams organisierte er unter den rund 300 Mitarbeitern so, dass keine Kompetenzen verlorengehen.

Schon frühzeitig hat sich Glowicki mit der Frage, wie sich der demographische Wandel auf die Firma auswirkt, befasst. In den neunziger Jahren analysierte das Unternehmen seine Altersstruktur. Ergebnis: Der Altersdurchschnitt der Mitarbeiter lag bei Mitte 30. Mittlerweile sind es im technischen Bereich 43 Jahre und im kaufmännischen sogar 46 Jahre. Glowicki entwickelte daher eine mehrgleisige Strategie. „Zum einen wollen wir unser Know-how und unsere Innovationskraft erhalten und weiterentwickeln, denn das ist unser entscheidender Wettbewerbsvorteil“, erläutert er. Zum anderen setze er verstärkt auf junge Menschen, darunter Quereinsteiger oder Bewerber mit Migrationshintergrund.

„Die Älteren gleichen körperliche Defizite durch Erfahrung aus.“

Denis Glowicki, Wicke

Sport hält fit // Aufgrund von Altersstrukturanalysen weiß der Personal- und Finanzchef, welche Kompetenzen kurz-, mittel- und langfristig verlorengehen, und kann entsprechend planen. Und es ermöglicht einen systematischen Wissenstransfer. Dafür erfassen und dokumentieren die Meister regelmäßig den Wissensstand ihrer Teams. Eine Zeit lang arbeiten ältere Mitarbeiter gemeinsam mit ihren Nachfolgern, um ihre Erfahrungen weiterzugeben. Bereits frühzeitig klärt Glowicki mit den Älteren, wie ihre Lebenspläne aussehen. „Viele arbeiten schon länger als 15 Jahre bei uns und wollen gern bis zur Rente oder noch länger dabeibleiben. Dafür entwickeln wir dann gemeinsam Lösungen“, sagt Glowicki.

Vor allem auch um die Älteren zu halten, hat das Unternehmen ein Gesundheitsmanagement mit Sportangeboten ins Leben gerufen. Dass so auch die jüngeren Mitarbeiter fit bleiben, ist dabei ein netter Nebeneffekt. <<

redaktion@marktmittelstand.de