



23.-27. April 2012
Hannover · Germany

VDI nachrichten
.com

[



30.03.2012

Comeback der Graumelierten

Fachkräftemangel: Die Zahlen sprechen eine klare Sprache: Die deutsche Bevölkerung altert und schrumpft. Bis 2030 wird die Gesamtbevölkerung um 5,7 % zurückgehen, der Anteil der 20- bis 64-Jährigen schrumpft um 15,1 % und die Zahl der Erwerbspersonen liegt um 17 % unter der heutigen, so das Statistische Bundesamt. Die Gesellschaft von morgen wird von der Lernfähigkeit und Leistungskraft Älterer so abhängig sein wie keine zuvor. Unternehmen werden verstärkt auf die Erfahrung der Graumelierten setzen müssen.

VDI nachrichten, Lippstadt, 30. 3. 12, ws

Schon 2015 wird in vielen deutschen Unternehmen der Anteil von Mitarbeitern „50plus“ etwa die Hälfte der Gesamtbelegschaft ausmachen. Eine Strategie zur (Wieder-)Gewinnung von

älteren Fachkräften wird zentrales Handlungsfeld des betrieblichen Demografie-Managements: „Viele Unternehmen sind für dieses Thema bereits sensibilisiert, aber die Erkenntnis ist nur bei wenigen in Maßnahmen gemündet. Offenbar hat die zurückliegende Wirtschaftskrise die deutsche Wirtschaft zu sehr beschäftigt“, vermutet Sascha Stowasser, Direktor des Instituts für angewandte Arbeitswissenschaft in Düsseldorf.

„Die strategische Planung des vermehrten Einsatzes Älterer ist in vielen Betrieben nicht wirklich vorangeschritten. Dabei zeigt die Entwicklung teils dramatische Züge: In ländlichen Gebieten in der Pfalz oder in Mecklenburg-Vorpommern müssen ganze Abteilungen schließen, Unternehmen denken schon über Standortwechsel nach.“

Dabei ist die Lösung einfach, wenn immer weniger junge Mitarbeiter zu kriegen sind: Die graumelierte Mitarbeiterschaft muss gehalten und qualifiziert werden. Aber scheinbar ist noch immer die Angst vor nachlassender Lern- und Arbeitsmotivation, altersbedingten Fehlzeiten und Problemen im Miteinander mit jungen Kollegen groß.

Sonst wäre nicht zu erklären, dass Deutschland im internationalen Vergleich so schlecht abschneidet: Nicht einmal jeder 40. Mitarbeiter über 55 Jahren nimmt an einer Fortbildung teil. Aber Einzelbeispiele zeigen, dass es auch anders geht, z. .B. bei BMW in Dingolfingen. „Wir haben schon 2004 das Programm ‚Heute für morgen‘ aufgelegt, um dem demografischen Wandel aktiv zu begegnen“, berichtet Unternehmenssprecher Jochen Frey. „Zentrale Frage dabei war, wie es gelingt, Gesundheit, Leistungsfähigkeit und Kompetenz der Mitarbeiter zu erhalten.“

Eine interessante Simulation brachte die Lösung: Man blickte an einem Montageband für Hinterachsgetriebe zehn Jahre in die Zukunft, nahm die erwartete Altersstruktur der Belegschaft von 2017 vorweg und erhöhte den Schnitt von 39 auf 47 Jahre. Das gesamte Team arbeitete gemeinsam an einer Optimierung der Arbeitsplätze und der Organisation an diesem Band. Frey: „Herausgekommen ist eine Vielzahl von Einzelmaßnahmen, die bei geringem finanziellem Aufwand eine spürbare Verbesserung gebracht und für ein altersgerechtes Umfeld gesorgt haben – von gelenkschonenden Holzfußböden über schwenkbare Monitore mit größerer Schrift bis zu ergonomischen Sitzmöglichkeiten und Anpassung der Schicht- und Arbeitsplatzmodelle.“ Inzwischen seien die Pilotprojekte abgeschlossen und würden nach und nach in allen Produktionsstandorten umgesetzt.

Ähnlich innovativ ist auch die Sick AG in Waldkirch. Der Hersteller intelligenter Sensoren hat in den letzten Jahren rund 50 Mitarbeiter jenseits der 50 eingestellt, die Notwendigkeit lebenslangen Lernens seit 1994 in den Unternehmensgrundsätzen verankert und im Wettbewerb „Deutschlands beste Arbeitgeber“ den Sonderpreis für die Förderung älterer Mitarbeiter eingheimst.

Zum Mix gehören Mentorenkonzepte zur Nachwuchsförderung, gesundheitsverträgliche Schichtsysteme und rund 50 verschiedene Teilzeitmodelle. Auch die Trumpf-Gruppe aus Ditzingen hat ein interessantes Arbeitszeitmodell entwickelt: Ausgehend von der Tatsache, dass man in verschiedenen Lebensphasen unterschiedlich lange arbeiten möchte – länger als Berufseinsteiger, und kürzer in der Familienphase oder wenn es auf den Ruhestand zugeht –, sollen die Arbeitnehmer in einem Pilotprojekt selbst festlegen, wie viele Stunden in der Woche sie anwesend sein möchten. „Standard-Arbeitsverträge werden der komplexen Lebenswirklichkeit nicht mehr gerecht“, so Trumpf-Chefin Nicola Leibinger-Kammüller. Mit der maßgeschneiderten Arbeitszeit für jede Lebensphase wolle man ein attraktiver Arbeitgeber bleiben.

Ein großes Problem beim Ausscheiden älterer Mitarbeiter besteht darin, dass mit jedem Mitarbeiter auch eine Menge Erfahrung und Fachwissen verloren geht. Ein Instrument für größere Unternehmen ist das Bilden von altersgemischten Teams und Mentorenprogramme. „Sie schaffen einen Mehrwert für Ältere und Jüngere. Man denke etwa an Mentoren oder Coaches, die als Reflexionspartner für Jüngere fungieren können. Ideal, wenn man auf diese Art und Weise einen Wissenstransfer hinbekommt“, so Jutta Rump von der Fachhochschule Ludwigshafen.

In kleineren und mittelständischen Unternehmen haben sich vor allem Patenmodelle durchgesetzt: Schon Auszubildende bekommen für drei bis fünf Jahre einen älteren Paten an die Seite. Ein interessantes Tool zum Austausch von Jung und Alt wird derzeit am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik an der Universität Kassel entwickelt: „Ziel ist es, dass Innovationen nicht mehr allein in der Forschungs- und Entwicklungsabteilung eines Unternehmens vorangetrieben werden, sondern abteilungsübergreifend, und zwar von jüngeren und älteren Mitarbeitern gemeinsam. Denn die jüngeren haben meist das frischere akademische Wissen, die älteren das Erfahrungswissen“, meint Ulrich Bretschneider von der Uni Kassel.

„Tandem“ heißt das Werkzeug, eine Mischung aus Softwareprogramm und Anreizkonzept, das derzeit an der Uni Kassel erprobt wird. In einer ersten Phase werden Ideen zu einem neuen Produkt in einem Firmen-Intranet gesammelt, und zwar von allen Mitarbeitern, die sich dazu als Ideengeber berufen fühlen. „Im späteren Verlauf kristallisiert sich dann eine konkrete Arbeitsgruppe heraus, gesteuert durch einen Moderator“, so Bretschneider.

Als Kooperationspartner konnte die Universität Kassel das Medizintechnik-Unternehmen B. Braun in Melsungen gewinnen, wo das Tool in anderthalb Jahren den Praxistest bestehen soll. „Denkbar ist, dass auf diese Weise Mediziner, Chemiker, Techniker, Ingenieure und Vertriebsleute an der Entwicklung neuer Produkte arbeiten. Idealerweise als altersgemischtes Team“, hofft Ulrich Bretschneider.

SABINE HENSE-FERCH

ARTIKELBEWERTUNG

lesenswert 1 2 3 4 5 6 nicht lesenswert

Gerne können Sie der VDI nachrichten Redaktion zu diesem Artikel einen Leserbrief schreiben. Ihr Leserbrief wird ggf. in den VDI nachrichten erscheinen, online wird er nicht veröffentlicht.

[Leserbrief schreiben](#)

[Rangliste](#)

MEINUNGEN ZUM THEMA AUS UNSEREM NETZWERK INGENIEUR.DE

Comeback der Graumelierten

Mitglieder des Netzwerkes ingenieur.de können hier ihre Meinung zu diesem Artikel veröffentlichen. Werden auch Sie kostenfrei Mitglied im Netzwerk für Ingenieure und diskutieren Sie mit. Sind Sie bereits Mitglied, melden Sie sich einfach an.

[Meinung schreiben](#)

VDI nachrichten

[Aktuell](#)

[Technik & Gesellschaft](#)

[Technik & Wirtschaft](#)