

Rede eines mittelständischen Unternehmers vor einer IHK-Runde in einer schwäbischen Stadt.

„DEMOGRAFISCHER WANDEL - WAS TUN?“

Sehr geehrter Herr Bürgermeister,
sehr geehrter Herr Präsident Scheible,
meine sehr verehrten Damen und Herren,

In diesem Saal sitzen 150 Unternehmer, gestandene Männer und Frauen, die sich schon aus Berufsgründen intensiv mit der Zukunft beschäftigen. Daraus folgt: Sie alle kann ich mit Zahlen zum demografischen Wandel kaum mehr aufrütteln. Zukunftsszenarien zur alternden Bevölkerung kennen wir alle. Sie tangieren uns nicht. Bisher – und ich sage deutlich bisher – macht uns das ungefähr so betroffen wie die Diskussion um den Klimawandel. Wir wissen: Das könnte bedrohlich werden. Wir ahnen: Viel muss sich ändern. Aber wir warten ab. Und wir verdrängen eine gewisse Angst, weil die Mitarbeiter auch in unseren Unternehmen immer älter werden.

Das, meine Damen und Herren, ist riskant. Oder anders gesagt: Gerade die Angst vor einer älteren Belegschaft in den Betrieben ist gefährlich. Außerdem nützt sie nichts.

Man kann sich über die Geschwindigkeit der Erderwärmung in Spekulationen ergehen. Aber zur Frage, wie schnell unsere Bevölkerung altern wird, ist die Faktenlage eindeutig. Zugegeben, ich schließe bei meinen Betrachtungen aus, dass demnächst wieder die Cholera über uns hereinbricht oder ein Krieg unser Land dezimiert.

Die deutsche Bevölkerung ist heute schon die zweitälteste der Welt. Älter als wir sind im Durchschnitt nur noch die Japaner. Wir Deutschen altern weiter, aber dem nicht genug: Bereits zwischen den Jahren 2017 und 2024 erwartet unsere Wirtschaft eine einschneidende Veränderung der Altersstruktur. In diesem Zeitraum wird unsere arbeitende Bevölkerung bereits zu 40 Prozent aus Menschen bestehen, die zwischen 50 und 65 Jahren alt sind.

Was sagt uns das, meine Damen und Herren? Pi mal Daumen bedeutet diese Zahl, dass es noch vier Jahre dauern wird, bis jeder dritte oder gar jeder zweite Mitarbeiter in Ihrem Betrieb mindestens 50 Jahre alt ist. Und? Sind Sie darauf eingestellt?

Wenn nicht, so befinden Sie sich in bester Gesellschaft.

Vor einem Monat veröffentlichte das Handelsblatt eine Studie der Beratungsgesellschaft Towers Watson. Demnach sind sich die deutschen Unternehmen des demografischen Wandels und seiner Folgen sehr bewusst. Vorbereitet aber sind wenige. Tower Watson befragte 116 Firmen mit Sitz in Deutschland und weltweit 4 Millionen Beschäftigten. Nur ein Drittel gab an, bereits konkrete Maßnahmen ergriffen zu haben.

Der Rest, nehme ich mal an, hofiert die Jungen. Mit Jung sind in diesem Falle alle unter 50 oder gar unter 40 gemeint. Wer aber so denkt, sorgt dafür, dass die Alten – sprich alle über 50 - möglichst bald damit beginnen, ihren frühzeitigen Ruhestand einzuleiten. 50 Jahre sind wie eine Mauer in unseren Köpfen. Wer älter ist, bleibt dahinter.

Ich erspare Ihnen die Frage, wer von Ihnen im Saal bei dieser Kategorisierung bereits zum alten Eisen gehört, sondern heitere ihr Gemüt lieber mit einer aktuellen Studie auf: Das Max-Planck-Institut für Bildungsforschung in Berlin hat erst kürzlich die Ergebnisse einer weltweit einzigartigen Studie vorgelegt. Dabei bearbeiteten rund 100 Personen im Alter von 20 bis 31 Jahren 12 verschiedenen Aufgaben. Weitere 100 Personen im Alter von 65 bis 80 Jahren hatten ebenfalls zwölf verschiedene Aufgaben zu bewältigen.

Das Ergebnis mag auch Sie überraschen, denn es stellte sich heraus: Die Leistungen der Älteren schwankten weniger stark als die der Jüngeren. Die geistige Leistungsfähigkeit der Älteren war somit zuverlässiger. Ein weiteres Ergebnis der Studie ist ebenso verblüffend: Die Älteren schnitten sogar dann noch besser ab, als man die zum Teil höhere Leistung der Jüngeren berücksichtigte. Der Max-Planck Bildungsforscher Axel Börsch-Supan fasste die Ergebnisse so zusammen:

„Die Produktivität und Zuverlässigkeit der älteren Mitarbeiter ist unter dem Strich höher als die der jungen.“ Wohlgermerkt: Wir reden hier von 65 bis 80 jährigen!

Daraus folgt die gute Nachricht: Eine Angst vor immer älteren Belegschaften im Betrieb ist nicht nur nutzlos, sie ist auch völlig unbegründet. Ja, ich behaupte sogar: Indem wir die älteren Mitarbeiter

aus den Betrieben verbannen, verschleudern wir Millionen von Euro – ganz abgesehen von dem menschlichen Leid, das wir dabei anrichten.

Die Zukunft meine Damen und Herren, hängt von uns ab. Wir haben jetzt zwei Möglichkeiten: Entweder wir machen weiter so und unterstützen eine fatale Fehlentwicklung. Oder wir erkennen das enorme Potenzial, das noch in unseren älteren Mitarbeitern steckt. Wir erkennen es und wir machen es uns zunutze. Und das bedeutet: Wir geben all jenen, die wir für alt hielten, eine Chance – und damit auch unseren Betrieben.

Damit wir uns nicht falsch verstehen:

Natürlich – im wahrsten Sinne des Wortes natürlich - gibt es Aufgaben, die ein junger Angestellter besser erledigen kann als sein älterer Kollege. Es geht ja auch niemand davon aus, dass wir es in Zukunft mit 50jährigen Olympiasiegern zu tun haben. Schwere körperliche Arbeit ist auch in Zukunft eher für jüngere Leute geeignet.

Wer die Weichen in seinem Betrieb auf älteres Personal umstellt, muss sich seine Arbeitsplätze genau ansehen. Welche Aufgaben sind für älteres Personal nicht geeignet? Umgekehrt wird es natürlich immer Aufgaben geben, für die wir Menschen mit Erfahrung und KnowHow brauchen. In Krisensituationen wünschen wir uns in der Regel den langjährigen Mitarbeiter herbei und nicht den jungen Azubi, mag er noch so hochmotiviert und dynamisch sein.

Im Großen und Ganzen aber halte ich fest: Was die Älteren können und die Jüngeren nicht, und was umgekehrt die Jüngeren vermögen und die Älteren nicht – darüber ist das letzte Wort noch nicht gesprochen. Wir müssen umdenken. Vor allem müssen wir neue Wege gehen.

Und, meine Damen und Herren, es gibt Unternehmer, die damit längst begonnen haben.

Es gibt Unternehmer, die in der älter werdenden Belegschaft eine Chance sehen.

Es gibt Unternehmer, die sich von der klassischen Personalpolitik verabschieden, indem sie besser auf die ältere Belegschaft eingehen.

Klingt das noch paradox in Ihren Ohren?

Ich garantiere Ihnen, meine Damen und Herren: Das wird sich bald ändern.

Lassen Sie mich zwei Beispiele von Unternehmen nennen, die aktiv auf ihre ältere Belegschaft zugehen...

- ...erstens den schwäbischen Sensorenhersteller Sick aus Waldkirch. In diesem Unternehmen sind heute schon 18 Prozent der Mitarbeiter über

50 Jahre alt. Zum Vergleich: Im Bundesdurchschnitt sind derzeit 8 Prozent der Belegschaft eines Betriebes über 50 Jahre alt. Sick ist ein Maschinenbauunternehmen mit anspruchsvoller Technik. Da zählt Wissen und da zählt Erfahrung. Aber niemand darf sich darauf ausruhen. „Weiterbildung ist Pflicht und Teil unserer Unternehmenskultur“, hat Rudolf Kast, der Personalchef dieser beeindruckenden Firma mir gesagt. Niemand käme bei denen auf die Idee, einen 60jährigen nicht weiter zu bilden, weil sich das nicht mehr lohnen könnte. Gleichzeitig zählt das Ergebnis. Bezahlt wird nach Leistung und nicht einfach nach Alter.

- Zweitens das Unternehmen Wicke in Sprockhövel am Rande des Ruhrgebiets. Der mittelständische Räderhersteller bemüht sich in ungewöhnlichem Maße um seine älteren Mitarbeiter. Zusammen mit einer Unternehmensberatung hat die Firma Wicke einen Plan entwickelt. Es ist ein Plan zum Transfer von Wissen: In einem Zeitraum von mehreren Monaten, bisweilen sogar mehreren Jahren, geben die Älteren ihr Kenntnisse und Erfahrungen an die Jüngeren weiter. Dafür setzt sie das Management gezielt gemeinsam in Projekten ein. Auf diese Weise nimmt kein Mitarbeiter wichtiges Wissen mit in die Rente, ohne sie vorher an seine Kollegen weitergegeben zu haben.

Die Firma Wicke ist leider bisher die Ausnahme in den deutschen Unternehmen. Meistens ist es heute so, dass Arbeitnehmer rund ein Drittel ihres Wissens mitnehmen, wenn sie in den Ruhestand gehen. Diese Erkenntnis stammt von verschiedenen namhaften Unternehmensberatern. Sie werden mir zustimmen, dass ein derartiger Wissensverlust nicht nur bedauerlich ist, sondern unnötige Verschwendung.

Sie sehen, meine Damen und Herren, es lohnt sich, viel mehr auf die älteren Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen einzugehen.

Lassen Sie mich nochmals auf Erkenntnisse der Max-Planck-Bildungsforscher eingehen.

Eine ihrer Studien in der Automobilproduktion vergleicht ältere und jüngere Mitarbeiter. Dabei zeigt sich, dass Ältere deutlich seltener schwere Fehler machen, also Fehler, die teuer und bisweilen kaum zu beseitigen sind. Die Wissenschaftler untersuchten auch andere Branchen und stellten wieder fest: Die Jüngeren sind nicht produktiver als die Älteren.

Es könnte also sein, dass wir auch in Zukunft die eine oder andere Überraschung bei unseren alten Hasen erleben

Meine Damen und Herren, ich fasse zusammen:

Erstens: Es gibt Unternehmen, die bereits das Know-How und die Erfahrungen ihrer älteren Mitarbeiter im Betrieb halten und erweitern. Und zweitens: Es gibt Unternehmen, die dafür sorgen, dass ältere Mitarbeiter ihr KnowHow rechtzeitig an die jüngeren weitergeben.

Sie können aber sicher sein, dass diese Unternehmen auch für ein entsprechendes Betriebsklima gesorgt haben: Kein Arbeitnehmer darf den Eindruck haben, dass sich alle freuen, wenn er möglichst früh in Rente geht

Das bedeutet drittens:

In diesen Unternehmen gehört es zum guten Ton, dass man seinem Betrieb möglichst lange treu bleibt.

Ich habe Ihnen absichtlich zwei mittelständische Unternehmen genannt, um zu verdeutlichen, dass es nicht auf die Unternehmensgröße ankommt. Wir reden hier nicht von den Personalexperimenten irgendwelcher DAX-Konzerne. Schauen Sie sich das Handwerk an. Da hängt das Wohl und Wehe einer Firma ganz dramatisch von der Personaldecke ab. Wenn in einem 4-Mann Sanitärbetrieb der erfahrene ältere Kollege geht und niemand ihn ersetzen kann, bedeutet das nicht selten für alle das Aus.

Meine Damen und Herren,

Deutschland ist ein Hochlohnland. Ein Land, dessen Zukunft ganz entscheidend von dem Wissen seiner Erwerbsbevölkerung abhängt. Ein Land, das dieses KnowHow und diese Erfahrungen erweitern, pflegen und rechtzeitig weiter geben muss. Und dieser Schatz steckt nicht im Computer, sondern in den Menschen.

Wir können uns es längst nicht mehr leisten, dieses Wissen zu missachten.

Lassen Sie mich in diesem Sinne mit einem alten chinesischen Sprichwort enden:

Wenn der Wind des Wandels weht, bauen die einen Mauern, die anderen Windmühlen.

Verfasst von Vanessa de l'Or, November 2013