

Margaret Heckel
Aus Erfahrung gut

Margaret Heckel

Aus Erfahrung gut

Wie die Älteren
die Arbeitswelt erneuern



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© edition Körber-Stiftung, Hamburg 2013

Der Titel des Buches steht in keiner Verbindung zu dem Slogan »Aus Erfahrung gut« oder zu der Marke AEG, die eingetragene Warenzeichen von AB Electrolux (publ.), Schweden, sind. Die Verwendung des Slogans »Aus Erfahrung gut« erfolgt mit freundlicher Genehmigung der AB Electrolux (publ.), Schweden. Umschlag: Groothuis. www.groothuis.de
Herstellung: Das Herstellungsbüro, Hamburg | buch-herstellungsbuero.de
Druck und Bindung: CPI – Clausen & Bosse, Leck
Printed in Germany

ISBN 978-3-89684-151-3

Alle Rechte vorbehalten

www.edition-koerber-stiftung.de

Inhalt

I. 100 Jahre leben, 60 Jahre arbeiten	
Wie sich unsere Arbeitswelt verändern wird	7
II. Autos für Azubis, Ausbildung für Ältere	
Mit 50 noch einen neuen Beruf erlernen	31
III. Mit 70 am laufenden Band	
Wie große Firmen ihre Mitarbeiter fit halten	55
IV. Piksprämien und Cheffrühstück	
Wie kleine Unternehmen ihre Mitarbeiter fit halten	80
V. So geht Arbeit heute	
Lebenszyklusorientierte Zeitmodelle	100
VI. Gesund in die Rente	
Warum Unternehmen zu Gesundheitslotsen ihrer Mitarbeiter werden	119
VII. Einmal lächeln bitte	
Warum Wertschätzung sich auch wirtschaftlich lohnt	141

VIII. Bildung ist das ganze Leben	
Wie wir künftig lernen – auch mit 55	164
IX. Rente, nein danke	
Wie Firmen vom Wissen ihrer Mitarbeiter profitieren	185
X. Fazit: Mehr Sinn, mehr Arbeit, mehr Spaß	
Was Politik, Wirtschaft und Gesellschaft tun können	200
Anmerkungen	210
Literatur	225
Dank	227

KAPITEL I

100 Jahre leben, 60 Jahre arbeiten

Wie sich unsere Arbeitswelt verändern wird

Es ist einer dieser Sätze, die sich tief im Hirn eingegraben haben: »Ältere sind nicht so leistungsfähig wie Jüngere.« Klar, die vergessen doch ständig einen Namen, verlieren andauernd ihre Schlüssel und brauchen mindestens drei Fernsichtbrillen, weil eine davon gerade verlegt ist.

Thomas Zwick und Guido Hertel lächeln etwas gequält, wenn sie auf diesen Satz angesprochen werden.¹ Die Professoren sind in die Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften am Gendarmenmarkt gekommen. Zwick ist Ökonom, Hertel Psychologe. Beide beschäftigen sich seit vielen Jahren mit genau dieser Frage: Sind Ältere wirklich weniger produktiv als Jüngere?

Die Antwort ist entscheidend dafür, ob Deutschland seinen Wohlstand auch im 21. Jahrhundert erhalten und weiter steigern kann. Denn Ältere werden in Fabriken und Büros immer wichtiger. Durch den demografischen Wandel nimmt die Zahl jüngerer Mitarbeiter beständig ab. Auf 5,5 Millionen

Menschen taxiert das Schweizer Zukunftsforschungsinstitut Prognos die Arbeitskräftelücke in Deutschland bis zum Jahr 2030.² Die Bundesagentur für Arbeit erwartet bereits Mitte der 2020er Jahre rund 6,5 Millionen erwerbsfähige Personen weniger als heute.³

Einen wichtigen Teil dieser Lücke werden Frauen und Männer füllen, die mindestens bis 67, vielleicht aber auch noch länger im Berufsleben bleiben. Schon heute arbeiten gut 800 000 Rentner einfach weiter, also immerhin einer von 20. In den vergangenen zehn Jahren hat sich dieser Anteil glattweg verdoppelt, wie in einer Studie des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) vom März 2013 zu lesen ist.⁴ In keiner Altersgruppe steigt die Beschäftigung derzeit so stark an wie bei den Rentnern. Ihnen folgt unmittelbar die Gruppe der 60- bis 65-Jährigen mit einem Beschäftigungsplus von zwölf Prozent in nur einem Jahr.⁵

Nur jeder dritte Rentner arbeitet aus finanziellen Gründen, schätzt DIW-Studienautor Karl Brenke. Zwei von drei machen weiter, »weil sie sich in hohem Maße mit der Arbeit identifizieren« und »nicht aus dem Erwerbsleben ausscheiden wollen«, wie Brenke schlussfolgert. Er erwartet, dass sich dieser Trend in den nächsten Jahren deutlich verstärken wird.⁶

Gleichzeitig altern die Belegschaften in deutschen Firmen in bislang ungekanntem Ausmaß. Wo heute noch die Altersgruppe der 40- bis 50-Jährigen dominiert, werden in zehn Jahren eben 50- bis 60-Jährige an den Fließbändern stehen oder vor den Computern sitzen. An den Bändern des Automobilbauers BMW sind dann gut 45 Prozent in diesem Alter.

Bei der Softwareschmiede SAP wird es aller Voraussicht nach deutlich mehr 55-Jährige als 35-Jährige geben.⁷ Und bei der Berliner Stadtreinigung wird ein Drittel der rund 3000 Müllmänner über 60 Jahre alt sein.

Das ist mehr als eine Zeitenwende. Es ist ein Paradigmenwechsel. Der so lange vorherrschende Jugendkult in deutschen Unternehmen geht zu Ende. Selbst wenn es den Firmen hier und da gelingt, junge Zuwanderer aus allen Erdteilen nach Deutschland zu locken, bleibt der grundsätzliche Befund eindeutig: Schon in wenigen Jahren, spätestens aber ab 2020 müssen sich die Unternehmen ihrer älter werdenden Belegschaft stellen.

Noch tun das nur sehr wenige. Thomas Zwick von der Universität Würzburg schätzt den Anteil dieser Pionier-Unternehmen derzeit allenfalls auf fünf Prozent. »Wir registrieren zwar, dass das Thema bei Unternehmenschefs wichtiger wird«, sagt sein Kollege Sascha Stowasser, der das Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (ifaa) in Düsseldorf leitet und zweimal im Jahr das ifaa-Trendbarometer »Arbeitswelt« herausgibt.⁸ Doch allenfalls seien »die Alarmglocken angegangen« und nur wenige hätten bereits reagiert.

Dabei würde sich dies sicher lohnen. Denn Firmen, die heute schon gute Lösungen für die alternden Belegschaften anbieten, sind in der Regel produktiver, kreativer und innovativer als viele ihrer Wettbewerber.

Das zumindest legen die mehr als zwei Dutzend Beispiele von kleinen und großen Firmen aus allen Bereichen der deutschen Wirtschaft nahe, die in diesem Buch vorgestellt

werden. Diese Vordenker zeigen, was möglich ist, wenn Unternehmen ihre älteren Mitarbeiter wertschätzen. Natürlich sind sie eine Positiv-Auswahl – doch alles, was sie heute schon anbieten, kann von anderen morgen übernommen werden.

Viele fürchten, dass die demografischen Veränderungen die Wachstumsaussichten der Firmen in Deutschland negativ beeinflussen. Doch wie die ausgewählten Exempel zeigen, ist das keineswegs zwangsläufig. Ganz im Gegenteil: Gerade im wertschätzenden Umgang mit älteren Mitarbeitern könnte eine große Produktivitätsreserve liegen. Noch gibt es dazu nur wenige belastbare Studien, die neuesten wissenschaftlichen Erkenntnisse aber deuten sehr stark in diese Richtung.

Über vier Jahre hinweg hat beispielsweise der Demografie-Forscher Axel Börsch-Supan junge und alte Mitarbeiter bei DaimlerChrysler und der BASF beobachtet. Als Indikator für deren Produktivität hatten der Wirtschaftsprofessor und Direktor des Munich Center for the Economics of Aging (MEA) und sein Team die von den Mitarbeitern in der Produktion gemachten Fehler bestimmt.

Nachdem sie 1,2 Millionen Daten gesammelt und ausgewertet hatten, wartete eine echte Überraschung auf die Forscher: Zwar machten die Älteren tatsächlich 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 der *Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung*.⁹

Sein Kollege Thomas Zwick von der Universität Würzburg erklärt, warum: »Die These von der schwindenden Leistungsfähigkeit Älterer findet sich heute nur noch in Studien, die vor dem Jahr 2003 gemacht wurden.« Fast wie beim Spinat, der nur aufgrund einer falschen Kommasetzung über Jahrzehnte als besonders gesund gegolten hat, gründet sie sich auf eine Messmethode, die heute zumindest für diese Fragestellung wissenschaftlich obsolet ist.¹⁰

Denn die frühen Studien zur Produktivität Älterer waren allesamt sogenannte Querschnittsbetrachtungen. Wenn dabei 30-Jährige mit 60-Jährigen verglichen wurden, war das wie der Vergleich von Äpfeln mit Birnen. »Jüngere sind grundsätzlich produktiver als Ältere, einfach deshalb, weil sie in eine andere Zeit geboren wurden«, erklärt Zwick. So ist eine heute 20-Jährige ganz selbstverständlich mit dem Internet aufgewachsen, während ein heute 60-Jähriger in der Schule noch Durchschreibepapier verwenden musste, um eine Seite zu kopieren.

In den heutigen Längsschnittstudien wird dieser dem Zeitfaktor geschuldete Produktivitätsunterschied herausgerechnet. Und siehe da: »Allein die Alterskohorte führt zu niedrigeren Produktivitätswerten, nicht das Alter«, erklärt Zwick. Oder anders formuliert: Ältere sind nicht wegen ihres Alters weniger produktiv als Jüngere, sondern einzig allein aufgrund ihres früheren Eintritts in das Erwerbsleben. Diese Erkenntnis ist fundamental für das Verständnis der Fähig-

keiten von Älteren, aber auch der Probleme mit ihnen. Jede neue Generation auf dem Arbeitsmarkt ist per se produktiver als ihre Vorgänger. Die Gründe dafür liegen im technischen Fortschritt und dem deutlich größeren Wissen in der Gesellschaft. Eine 50-Jährige ist somit möglicherweise im technisch messbaren Sinn »weniger produktiv« als ein 20-Jähriger. Aber sie ist eben nicht »weniger produktiv« als die 20-Jährige, die sie früher einmal war. Oder noch einmal anders formuliert: Ihre Produktivität nimmt nicht mit dem Alter ab. Zumindest nicht quasi als Naturgesetz.

Dann aber wird es kompliziert, sehr kompliziert. Denn der bislang vorherrschende Jugendwahn beziehungsweise die Geringschätzung Älterer in den Firmen ist sehr oft zu einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung geworden: Wo Ältere keine Wertschätzung erfahren, sich nicht gewürdigt fühlen oder nicht motiviert werden, ist ihre Leistung tatsächlich auch niedriger. Diese Aussage gilt zwar für alle Altersgruppen, doch die Älteren haben mehr Möglichkeiten, sie umzusetzen. Jüngere, die ihr Arbeitsleben noch vor sich haben, kündigen in derartigen Fällen eher und suchen ihr Glück bei einem neuen Arbeitgeber. Arbeitgeber sanktionieren derartiges Verhalten eher bei Jüngeren als bei Älteren, die zumindest in Deutschland auch durch Tarifverträge und Arbeitsgesetze geschützt sind.

Dieser Zusammenhang zwischen Wertschätzung und Leistung kann nicht oft genug wiederholt werden. Er ist absolut grundsätzlich für das Verständnis von Motivation und Leistungsfähigkeit am Arbeitsplatz. Welche Leistung Ältere

bringen, ist weit öfter als bei Jüngeren keine Frage des Könnens, sondern eine Frage des Wollens. Eine Umfrage¹¹ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales bringt es auf den Punkt. Dabei sollten Ältere berichten, ob sie ihr Arbeitspensum gut schaffen oder nicht. Ihre Antwort korrelierte entscheidend mit der Frage, ob die Firma ihre älteren Mitarbeiter schätze: War dies für sie der Fall, antworteten zwei Drittel mit »Ja«, ansonsten lautete die Antwort von drei Vierteln: »Nein, wir schaffen das Pensum nicht.« Arbeitsministerin Ursula von der Leyen, die diese Studie auf einer Berliner Tagung zitierte, sagte dazu: »Die Frage des Alters ist ganz stark eine Kopfsache. Wenn wir Älteren keine Innovationen mehr zutrauen, trauen die sich das selber auch nicht zu.«

Unter diesen Voraussetzungen verwundert es überhaupt nicht, wenn Forscher wie Thomas Zwick eine »sehr große Varianz zwischen den Betrieben in Sachen Produktivität feststellen«. Selbst Firmen in ähnlicher Größe und in derselben Branche, die über eine vergleichbare technische Ausstattung und über einen ähnlichen Altersschnitt verfügen, können sehr unterschiedlich leistungsfähig sein.

Denn es kommt auf die Menschen an, die dort arbeiten. Das ist im Grunde eine Plattitüde und auch nicht neu. Doch in Zeiten des demografischen Wandels ist dies die entscheidende Stellgröße für Erfolg oder Misserfolg. »Das positive Erleben bei der Arbeit ist für die Älteren viel wichtiger als für die Jüngeren«, erklärt Guido Hertel, der den Lehrstuhl für Organisation & Wirtschaftspsychologie an der Universität Münster innehat. Sie wissen, dass ihnen nur noch eine begrenzte Zeit bleibt – im Beruf, aber auch im Leben. Dadurch

verändert sich ihre Perspektive und meist auch die Motivation dessen, was wichtig ist. Er sieht im demografischen Wandel deshalb »sehr viele Chancen für die Humanisierung von Arbeit«.

Das deckt sich mit der Erfahrung von Rudolf Kast aus Hunderten von Gesprächen. »Unternehmen, die gute Lösungen im demografischen Wandel anbieten, gewinnen reihenweise Wettbewerbe als Beste Arbeitgeber«, sagt der Vorstandsvorsitzende des gemeinnützigen ddn (das Demographie Netzwerk e.V.)¹², eines Zusammenschlusses von inzwischen über 350 Pionieren in diesem Bereich. Hier wird die Zukunft der Arbeit nicht nur gedacht, sondern umgesetzt. Werden die richtigen Maßnahmen ergriffen, profitieren alle. Denn was Älteren guttut, nützt auch den Jüngeren.

Ihnen sagen die Demografen eine weitere, spektakuläre Verlängerung ihrer Lebenszeit voraus. Jedes zweite Mädchen, das im 21. Jahrhundert geboren wird, wird seinen 100. Geburtstag erleben. »Alle zehn Jahre werden wir mit zweieinhalb weiteren Lebensjahren beschenkt«, sagt James W. Vaupel, der Direktor des Max-Planck-Instituts für demografische Forschung in Rostock.¹³ Oder anders formuliert: Mit jedem Tag, den wir älter werden, gewinnen wir mindestens fünf weitere Stunden an Lebenszeit hinzu.¹⁴

Wer 100 Jahre lebt, wird sicherlich nicht schon mit 67 in Rente gehen wollen – und auch können. Sehr wahrscheinlich ist auch, dass über die Spanne eines dann möglicherweise 60-jährigen Arbeitslebens mehr als ein Beruf ausgeübt wird.

Das jedenfalls erwartet die Arbeitsforscherin Lynda Gratton in ihrem Buch »Job Future, Future Jobs«. Die Management-Professorin an der London Business School hat über 200 Experten weltweit befragt und formuliert ihre Empfehlungen als »Hinweise an Kinder zur Zukunft der Arbeit«: »Über 60 Jahre eures möglichen Erwerbslebens werdet ihr die Möglichkeit haben, eure Arbeit deutlich vielfältiger zu gestalten. Ihr könnt eine Laufbahn einschlagen und nach 20 oder sogar nach 40 Jahren in einen anderen Bereich überwechseln.«¹⁵

Gratton geht davon aus, dass das Leben dieser manchmal auch »Generation Y« und »Generation Z« genannten Alterskohorten »nicht einfach so verlaufen wird, dass eine Ausbildung am Anfang, eine Erwerbstätigkeit in der Mitte und die Rente am Ende steht. Stattdessen könnt ihr mit einer mosaikartigen Erwerbsbiografie rechnen, in der Aus- und Weiterbildungen zu verschiedenen Zeiten wichtige Steinchen sind.«¹⁶

Auf die Jungen kommt also eine deutlich längere, wahrscheinlich aber auch weit vielfältigere Arbeitskarriere zu. Sie werden zwar um Jahre länger, aber viel zeitflexibler arbeiten: Wechsel zwischen Voll- und Teilzeit je nach Lebensphase werden ebenso üblich wie Auszeiten vom Job.

Schon heute zeichnet sich ab, dass die »Generation Y« das Thema »Work-Life-Balance« so ernst nimmt wie keine Kohorte vor ihr. Und die Unternehmen werden zuhören müssen. Denn der Kampf um Lehrlinge hat begonnen. Schon werben Firmen mit Autos für den besten Azubi und bieten Schulen Geldprämien für die Anmeldung von Grundschulkindern.

Und das ist nur der Anfang. Mit jedem Jahr nimmt die Zahl der Schulabgänger ab. Zuwanderer können etwas entlastend wirken, aber nur begrenzt. Die eigentlichen Arbeitsmarktpotenziale müssen intern gehoben werden: mit Frauen, die nach der Kinderphase in die Arbeitswelt zurückkehren, und Älteren, die länger im Betrieb gehalten werden. Oder mit solchen, die umschulen oder überhaupt das erste Mal mit 40plus eine Fachausbildung bekommen.

Letztere verschaffen Arbeitnehmern wie Arbeitgebern eine echte Win-win-Situation, wie die Praxisbeispiele im *zweiten Kapitel* zeigen. Wir treffen dort beispielsweise die 51-jährige Heike Nash von der Sozialholding Mönchengladbach, die im Herbst 2013 ihre Ausbildung als Pflegefachkraft abgeschlossen hat. Nach ein paar Jahren im Beruf strebt sie eine leitende Position an und kann sich dann vorstellen, »mindestens bis 67 zu arbeiten«.¹⁷ Oder Adelheid Staudt, die als Näherin und im Großhandel einer Lohnbuchhaltung gearbeitet hat. Heute ist die 63-jährige nach einer Ausbildung als »Azubi50+« bei der Direktbank ING-DiBa und kann sich »eigentlich nicht vorstellen, die ganze Zeit zu Hause rumzusitzen« wie manche ihrer frühverrenteten Freundinnen.

Noch sind es nur wenige Trendsetter, die Ältere in neuen Berufen ausbilden. Und auch jene Firmen, die sich darum kümmern, dass Ältere länger in ihren erlernten Berufen arbeiten können, sind noch nicht in Tausenden zu messen. Doch die ersten haben sich auf den Weg gemacht und Faszinierendes erlebt, wie *Kapitel drei* beschreibt. Der Autobauer BMW zum Beispiel, der in seinem Programm »Heute für

morgen« simuliert hat, wie sich die Arbeit am Band in der Getriebefertigung verändert, wenn alle nur zehn Jahre älter sind. Oder der Medizintechnikhersteller Gambro in Hechingen, der mit einem intelligenten, vorwärtsrollierenden Schichtsystem die Gesundheitsbelastung der Mitarbeiter deutlich reduzieren konnte. Und auch die Deutsche Bahn, die in den nächsten zehn Jahren 80 000 Mitarbeiter ersetzen muss, die in den Ruhestand gehen. Gemeinsam mit dem derzeitigen Doyen der deutschen Altersforschung, Professor Andreas Kruse, hat Personalvorstand Ulrich Weber dort das Pilotprojekt CLARA aufgelegt, »Clever und Aktiv in Richtung Alter«.

Es vermittelt Grundwissen zur geistigen und körperlichen Fitness und zur Frage, was man alles für seine Gesundheit tun kann. Wie leistungsfähig Ältere sind, hängt nach Ansicht von Andreas Kruse entscheidend vom persönlichen Altersbild eines jeden Einzelnen ab. Und eben davon, wie wertgeschätzt sich ein Mitarbeiter in seiner Firma fühlt: »Wie wir altern, ist in hohem Maße von der Arbeitswelt abhängig«, sagt Kruse.

Bei CLARA bekommt jeder Teilnehmer eine persönliche Betreuung – und die zeigt schnell Wirkung. »Jeder kann aktiviert werden, egal wie sein persönlicher Bildungsstand ist«, berichtet Kruse, »die Beweglichkeit des Gehirns ist auch im sechsten und siebten Lebensjahrzehnt ganz beträchtlich.«

Dies ist in der Wissenschaft inzwischen unbestritten, wie auch Guido Hertel von der Universität Münster bestätigt. »Viele Personalverantwortliche haben noch das tradierte De-

fizitmodell ihrer älteren Mitarbeiter«, sagt der Inhaber des Lehrstuhls für Organisation & Wirtschaftspsychologie. Fast zwei Jahrzehnte lang war es durch staatlich sanktionierte und großzügig finanziell geförderte Frühverrentungsmodelle möglich, sich von den über 50-Jährigen leicht zu trennen. So hat sich die These von weniger leistungsfähigen, weniger flexiblen Älteren immer mehr verfestigt.

Richtig ist sie deshalb noch lange nicht. Ganz im Gegenteil: Je mehr die Forscher messen, je mehr Ältere auch selbst befragt werden, desto überwältigender sprechen die Indizien für die Gegenthese: Wer sich wertgeschätzt fühlt, kann im Alter sogar noch weit produktiver sein als in jüngeren Jahren.

Das hat vor allem mit dem über viele Lebensjahrzehnte angesammelten Erfahrungswissen zu tun. Die Wissenschaftler nennen das die sogenannte »kristalline Intelligenz«. Hertel hält sie für die Ausgangsbasis für Kreativität: »Sie brauchen dafür Grundlagen, keiner kann aus dem Nichts heraus kreativ sein.« Er kritisiert, dass die klassischen Intelligenztests vor allem Schulstoff messen. Dabei sind Jüngere fast immer im Vorteil, nicht zuletzt weil diese Phase ihres Lebens bei ihnen noch nicht so lange vorbei ist. Auch geht es dabei eher um die sogenannte »fluide Intelligenz« – Jüngere saugen Neues wie ein Schwamm auf, auch wenn sie noch nicht genau wissen, wofür sie es einsetzen.

Ganz anders sieht es jedoch aus, wenn Berufsrelevantes gemessen wird. »Je nachdem, wie nah die Tests an dem dran sind, was die Menschen wirklich beschäftigt, desto besser sind die Älteren«, sagt Hertel.

Sind die Älteren ganz im Gegenteil zur landläufigen Meinung dann sogar vielleicht die »besseren« Mitarbeiter? Weniger gestresst, offener im Umgang mit den Kollegen, mehr am Erfolg des Unternehmens interessiert?

Auf jeden Fall setzen sie andere Prioritäten als jüngere Kollegen. »Es ist sehr wichtig, den Prozess des Alterns zu verstehen«, sagt Hertel. Was ist den Menschen wichtig? Mit seinen Mitarbeitern hat er deshalb den »Münster Work Value Measure« entwickelt. Dabei kann jede Probandin für sich eine Prioritätenliste dessen erstellen, was ihr bei der Arbeit am wichtigsten ist: Geld, Aufstieg, eine erfüllende Aufgabe, die Weitergabe von Wissen oder Teamarbeit?

Und tatsächlich verschieben sich die Reihungen sehr stark entlang der Altersstufen. »Die Bedeutung von Autonomie bei der Arbeit nimmt mit dem Alter deutlich zu«, sagt Hertel. Für ihn steht Autonomie dabei »auch für Wertschätzung, für eine Würdigung meiner Kompetenz«.

Ebenfalls bedeutender werden sogenannte Generativitätsmotive. »Es wird wichtiger, etwas Bleibendes zu schaffen und nicht zuletzt an die Jüngeren weiterzugeben«, erklärt der Psychologe, »auch das korreliert mit dem positiven Erleben der Arbeit.«

Je älter Berufstätige werden, desto besser können sie sich zudem selbst einschätzen. »Sie können dadurch beispielsweise besser mit Stress und Belastungen umgehen«, sagt Hertel. 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 tendenziell im-

mer weniger wichtig. »Auch gibt es viele Möglichkeiten der Kompensation, eine ergonomische Arbeitsgestaltung oder auch die Verlagerung von Tätigkeiten«, rät Hertel.

So hat Anton Plenkers den von der Politik immer wieder strapazierten Dachdecker einfach vom Dach heruntergeholt und ihm eine neue Aufgabe am Schreibtisch angeboten. »Wir haben den erfahrenen Mitarbeiter im Büro eingesetzt, bei der Planung und in der Kundenbetreuung«, sagt der Inhaber eines vierköpfigen Handwerksbetriebs im nordrhein-westfälischen Meerbusch.

Wie gewitzt und kreativ gerade kleine Firmen mit dem demografischen Wandel umgehen, beschreibt *Kapitel vier*.

Das Siegerländer Familienunternehmen Hering Bau beispielsweise setzt auf altersgemischte Teams: Während die Jüngeren eher die körperlich schweren Arbeiten ausführen, steuern die Älteren ihre jahrelangen Erfahrungen bei. Die Kombination ist ein Erfolgsschlager. Hering Bau arbeitet viel im Gleisbau, wo Strecken nur nachts ausgebessert werden können und es auf jede Minute ankommt.

Thomas Zwick von der Universität Würzburg kann dies sogar wissenschaftlich bestätigen. Der Ökonomieprofessor hat fünf Demografie-Maßnahmen darauf getestet, wie sie die Produktivität einer Firma 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. Keine Auswirkungen hatten hingegen Altersteilzeitmodelle und auch Weiterbildung. Der Grund dafür liegt nach Ansicht von Zwick aber in der

falschen Handhabung dieser Instrumente: »Altersteilzeit funktioniert nicht, weil sie meistens als Blockmodell genommen wird. Weiterbildung funktioniert wahrscheinlich derzeit noch nicht, weil sie nicht auf die Älteren zugeschnitten ist.«

Tatsächlich wird Altersteilzeit in Deutschland derzeit fast ausschließlich als sogenanntes »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 ursprünglich zur Flexibilisierung des Übergangs in den Ruhestand gedacht. Jeder sollte selbst entscheiden können, ob er mit 61 vielleicht nur noch zu 70 Prozent arbeiten will. Es ist außerordentlich schade, dass dieses Ziel (noch) nicht erreicht wurde. Denn wie die Beispiele in *Kapitel fünf* zeigen, gehört jenen Zeitmodellen die Zukunft, die sich an den Lebensphasen der Mitarbeiter orientieren.

Der Messtechnikhersteller Endress+Hauser Wetzler im idyllischen Allgäu beispielsweise hat die Arbeitszeiten seiner 350 Mitarbeiter komplett freigegeben. Jeder kann kommen und gehen, wann er will. Wenn im Winter die Sonne scheint und der Schnee gut ist, ist es hier völlig normal, dass etliche Mitarbeiter ihre Mittagspause auf der Loipe verbringen oder den Nachmittag zum Skifahren nutzen. Weil das Präzisionsunternehmen sehr viele zeitkritische Aufträge hat, die gegebenenfalls auch innerhalb von 24 Stunden erledigt werden müssen, hat es die festen Arbeitszeiten aufgegeben

und setzt nun auf Vertrauen: Die Mitarbeiter erledigen die Arbeit, wann immer sie anfällt, und können ansonsten frei über ihre Arbeitszeit verfügen.

Nicht nur an jedem einzelnen Tag, sondern passend zur jeweiligen Lebensphase können Mitarbeiter der Trumpf GmbH im schwäbischen Ditzingen über ihre Arbeitszeit bestimmen. Das Familienunternehmen ist ein Pionier bei den sogenannten lebensphasenorientierten Arbeitszeitmodellen: Jüngere ohne Kinder können so richtig ranklotzen und bis zu 43,63 Wochenstunden arbeiten. Kommt Nachwuchs, kann die Arbeitszeit beliebig reduziert werden. Und wer mal ganz rausmöchte, kann sich Auszeiten von bis zu zwei Jahren ansparen.

Ein besonderes Angebot macht den Sensorhersteller SICK AG im Schwarzwald als Arbeitgeber attraktiv: Wer dort eine Führungsposition innehat, kann ohne finanzielle und hierarchische Nachteile in eine Fachposition wechseln – und umgekehrt. So soll auch Spitzenkräften ermöglicht werden, für eine gewisse Zeit etwas anderes kennenzulernen und leichter zwischen Führungs- und Fachverantwortung hin- und herzuwechseln.

Und das seit vielen Jahren schon auf den demografischen Wandel fokussierte Chemieunternehmen BASF hat für die unterschiedlichen Generationen in der Firma nun sogar ein eigenes Haus gebaut – das »Work-Life-Management-Zentrum«. Dort können sich Mitarbeiter über die Pflegemöglichkeiten für Familienangehörige informieren und eine Vielzahl anderer Beratungsdienstleistungen rund um Arbeit und Familie abrufen. Das 5500 Quadratmeter große Zentrum steht den

BASF-Mitarbeitern in Ludwigshafen seit Herbst 2013 zur Verfügung.

Ausgestattet ist es auch mit einem modernen Fitnesszentrum, denn bei älter werdenden Belegschaften rückt ihre Gesundheit zentral in den Fokus. Ob sie wollen oder nicht: Firmen müssen sich künftig auch darum kümmern, ihre Mitarbeiter gesund zu halten und zu gesundem Verhalten zu ermuntern.

Damit gewinnt das betriebliche Gesundheitsmanagement eine ganz neue Funktion. Was sich bisher häufig im Kellergeschoss und weit abgelegen von der Chefetage abspielte, entscheidet künftig mit über die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Industrie: Die Rückenschule und die Schale mit den Äpfeln waren mal. Wie aber sieht ein zielführendes Gesundheitsmanagement aus? Antworten finden sich in *Kapitel sechs*. Den jeweiligen Unternehmen entsprechend fallen sie natürlich unterschiedlich aus: Beim Marzipanhersteller Niederegger in Lübeck werden die Bänder für ein paar Minuten angehalten, damit sich die Mitarbeiter recken und strecken können. Die Berliner Stadtreinigung BSR macht ausgesprochen gute Erfahrungen mit Gesundheitslotsen – Mitarbeitern, die sich freiwillig in den Themenbereichen gesundes Leben und Arbeiten haben schulen lassen und nun ihre Kollegen am Kaffeautomaten oder in der Umkleidekabine immer wieder mal kurz und individuell ansprechen, und sei es nur mit der Frage, ob die Laufsportgruppe nicht doch etwas für sie sei.

Bei dem Sauerländer Familienunternehmen Phoenix Contact gibt es einen »Ein-Stunden-Check«, mit dem alle Mit-

arbeiter ihre Fitness testen können. Bei Handlungsbedarf bietet das Unternehmen in Zusammenarbeit mit einem externen Dienstleister maßgeschneiderte Trainingsprogramme an. »Personalentwicklung für den Körper« nennt das der Geschäftsführer Personal, Gunther Olesch. Für den Marktführer für Elektrosteckverbindungen lohnt sich das auf alle Fälle: Die errechnete Rendite liegt bei 15,8 Prozent.

Der Leiter des Gesundheitsmanagements der Hamburger Otto Group, Karsten von Rabenau, hat sogar einen eigenen Index entwickeln lassen, um die Gesundheit der Mitarbeiter zu messen. 2009 wurde der Index zum ersten Mal erhoben, inzwischen befeuert er den Sportsgeist der einzelnen Bereiche: »Im nächsten Jahr will ich besser sein« ist ein Kommentar, den von Rabenau inzwischen oft hört.

Selbst in demografiesensiblen Unternehmen kommen Personalchefs immer wieder in Erklärungsnöte, wenn die Firmenleitung den »Return on Investment« diverser Demografie-Maßnahmen einfordert. *Kapitel sieben* beschäftigt sich deshalb mit der Frage, inwieweit sich diese Investitionen in den Mitarbeiter selbst auch »zählen, wägen, messen« lassen. Es geht also um neue Performance-Indizes: Wer damit schon eine Weile arbeitet, schwört darauf, weil sie die Verbesserungen im Arbeitsklima sichtbar machen und den notwendigen Kulturwandel unterstützen.

So hat Phoenix Contact beispielsweise die Arbeitgeberwettbewerbe »Great Place to Work« und »Top Job« benutzt, um den Nutzen von Demografie-Maßnahmen zu beschreiben. »Wir haben durch den Wettbewerb von externen Gut-

achtern auf gut 120 Seiten aufgeschrieben bekommen, wo wir gut sind und worin wir noch besser werden müssen«, sagt der Geschäftsführer Personal Olesch.

Die Bundesagentur für Arbeit will ab 2014 einen »Engagement-Index« erheben. Initiatorin Beatrix Behrens möchte auf diese Weise belastbare Informationen darüber erhalten, »wie die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern, Mitarbeiterinnen und Führungskraft wahrgenommen wird und was wir noch verbessern müssen«.

Denn darum geht es letztendlich: Fühlt sich die Mitarbeiterin wertgeschätzt? Wie ist der Umgang in den einzelnen Abteilungen? Geht der Mitarbeiter gern zur Arbeit?

Sehr weit vorn auf diesem Weg ist Lutz Karnauchow, der Gründer einer Pflegeheim-Kette namens domino-world in Berlin. Der Psychologe lässt seit 2004 für die rund 600 Mitarbeiter eine Wissensbilanz erstellen. Diese beschreibt deren Können und Wissen ebenso wie die Führungskompetenz ihrer Vorgesetzten. Denn gute Führung ist für Karnauchow entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens: »Hier braucht man Persönlichkeitseigenschaften wie Empathie, Begeisterungsfähigkeit und emotionale Intelligenz.«

Eine derart konsequente Weiterbildungsstrategie ist in deutschen Unternehmen leider noch die absolute Ausnahme. Und doch stellt sie eine der erfolgversprechendsten Strategien im Umgang mit dem demografischen Wandel dar. Auch die beiden Ökonomen Christoph Kahlenberg und Alexander Spermann halten sie für zentral: »Die Halbwertszeit des Wissens verkürzt sich stark, Ausbildungen verlieren relativ zur Weiterbildung an Bedeutung«, schreiben sie. Dauerhafte

Weiterbildung im Sinne von lebenslangem Lernen werde für die individuelle Arbeitsproduktivität wichtiger denn je.¹⁸

Dennoch bleibt zu hinterfragen, ob das Ministerium für Bildung und Forschung nicht ein wenig zu früh jubelt, wenn es im März 2013 eine »Weiterbildungsbeteiligung in Deutschland auf Rekordniveau« meldet. »Weiterbildung ist der Schlüssel für die persönliche Entwicklung des Einzelnen und die Innovationsfähigkeit von Unternehmen«, sagt Bundesbildungsministerin Johanna Wanka. Jeder zweite Erwerbstätige in Deutschland habe 2012 an einer Weiterbildung teilgenommen.

»Besonders erfreulich« sei der »hohe Weiterbildungsanteil der Gruppe der 60- bis 64-Jährigen, denn »hier ist die Quote von 18 Prozent im Jahr 2007 auf den Spitzenwert von 32 Prozent im Jahr 2012 gestiegen.«¹⁹ Schön und gut, aber auch das bedeutet nur, dass einer von drei in dieser Altersgruppe eine wie auch immer geartete Weiterbildung gemacht hat.

In Letzterem, der Qualität der Weiterbildung, liegt ein entscheidender Aspekt, wie Thomas Zwick von der Universität Würzburg warnt: »Wir müssen Ältere bei Weiterbildungsmaßnahmen anders behandeln als Jüngere«, sagt der Wirtschaftsprofessor. Denn sie lernen anders, und darauf geht bislang noch kaum ein Angebot ein. »Die Firmen bieten beiden Gruppen nur die gleichen Maßnahmen an«, sagt Zwick, »deshalb erhöht die Weiterbildung die Produktivität von Älteren auch nicht.«²⁰

Ddn-Vorstandsvorsitzender Rudolf Kast hat die Bildungsfrage deshalb als wichtiges Zukunftsfeld für die Arbeit des

Demographie Netzwerkes ausgemacht: »Wir brauchen eine Lerndidaktik, die speziell daran ausgerichtet ist, wie Ältere lernen.« Denn diese brauchen ein Ziel beim Lernen, während Jüngere alles Neue aufsaugen, ohne genau zu wissen, was sie damit anfangen können.²¹

Angesichts der großen und ständig wachsenden Zahl älterer Arbeitnehmer tut sich hier ein sehr dynamisches Wachstumsfeld für Bildungsanbieter auf. Dennoch kümmert sich in Deutschland kaum jemand darum. In *Kapitel acht* geht es deshalb in die USA. Dort haben die ersten Colleges und Universitäten, aber auch Start-ups neuartige Bildungsangebote für die Baby-Boomer entwickelt, die ab 50 noch einmal etwas Neues anfangen wollen. »Encores« nennen sich diese Pioniere selbst; bis zu neun Millionen sind es bislang. Sie starten noch einmal durch, wagen eine »Encore-Karriere«, locker übersetzt eine »Zugabe« oder auch »noch ein Beruf«.

Zehn Studiengänge von IT- und Gesundheitsmanagement, Patientenfürsorge, Finanz- und Personalplanung bis hin zu Marketing und Neue Medien bietet zum Beispiel Empowered.com an. Bei dem Start-up aus Los Angeles kann jeder seinem Tempo gemäß am iPad zu Hause online lernen, die Kursangebote wurden von der Weltklasse-Universität UCLA (University of California, Los Angeles) konzipiert. Erfunden hat Empowered.com Sherry Lansing, die erste Frau, die jemals ein großes Hollywood-Studio geleitet hat – und zwar ebenfalls in einer Phase, in der sie über ihre eigene Encore-Karriere nachdachte.

Wie die Wissensweitergabe innerhalb eines Unternehmens organisiert werden kann, untersucht *Kapitel neun*.

»Wissenslandkarten« nennt Ludwig Harrer von W.L. Gore & Associates die Aufzeichnungen, mit denen ausscheidende Mitarbeiter ihre in Jahrzehnten erworbenen Detailkenntnisse an ihre Nachfolger weitergeben. Ihnen gehen bis zu fünf Tage mit Gesprächen voraus. Die Wissenslandkarten sind so strukturiert, dass alle im Unternehmen davon profitieren können. Damit hat sich der Weltmarktführer für Hightech-Textilien ein einzigartiges Instrument geschaffen, das unausgesprochenes Erfahrungswissen seiner Mitarbeiter sichtbar zu machen.

Um die Erfahrungsweitergabe zwischen den Generationen geht es der »Generationenbrücke« des Süßwarenherstellers Ferrero. Seit 2011 treffen sich am Produktionsstandort im hessischen Stadtallendorf Auszubildende mit Rentnern, um sie zu ihrem Arbeitsleben bei dem italienischen Familienkonzern zu befragen. Die Wertschätzung der Älteren wird den Jungen hier zur wichtigen Lebenserfahrung.

Generationengerechte Unternehmen wie diese gibt es noch viel zu wenige in Deutschland. Doch um die Chancen wirklich nutzen zu können, die die längere Lebenszeit uns allen bietet, brauchen wir dringend mehr davon. Die in diesem Buch versammelten Beispiele zeigen allesamt einen lohnenden Weg auf. Leider auch einen sehr langen: Ein Kulturwandel lässt sich nun einmal nicht auf Knopfdruck einstellen. Alle der hier Befragten gehen von etlichen Jahren, wenn nicht von einem ganzen Jahrzehnt aus, um ihre jeweilige Firmenkultur zu verändern. Ab dem Jahr 2020 wird der demografische Wandel Deutschland voll erfassen. Wir müssen

uns also jetzt auf den Weg machen. Was Politik, Gesellschaft, Unternehmen und jeder Einzelne von uns nun tun sollten, ist in *Kapitel zehn* zusammengefasst.

Machen wir so weiter wie bisher, riskieren wir gravierende Konsequenzen für unsere Wohlfahrt. So fürchtet das Zukunftsforschungsinstitut Prognos, dass sich das Wachstum des Bruttoinlandsproduktes bis 2030 halbieren könnte, wenn es nicht gelingt, den Fachkräftemangel konstruktiv zu lösen. Werden dementsprechend die Bruttoinlandsprodukte aller Jahre bis dahin addiert, müssten wir mit einem Wohlstandsverlust in Höhe von bis zu 4,6 Billionen Euro rechnen. Das wäre mehr als das Doppelte der deutschen Staatsschulden im Jahr 2012.²²

Noch gravierender wird mit Sicherheit der immaterielle Verlust, wenn wir unsere Arbeitswelt nicht derart verändern, dass Menschen aller Altersklassen von 17 bis 77 so arbeiten dürfen, wie sie können und möchten. Momentan gelingt uns das weniger denn je. Die öffentliche Debatte beherrschen Schlagzeilen über Burn-out-Rekorde, fehlende Work-Life-Balance, die Rushhour des Lebens und die steigenden Zahlen von psychischen Erkrankungen durch die Arbeit.

Erschreckende Ergebnisse liefert auch der »Engagement Index Deutschland 2012« des Forschungsinstituts Gallup. Keine Generation sei so unzufrieden mit ihren Arbeitgebern wie die Generation der Baby-Boomer, innerhalb deren fast jeder Dritte in die »innere Kündigung« abgedriftet sei. »Die ältere Arbeitnehmergeneration fühlt sich vernachlässigt«, sagt dazu Studienautor Marco Nink, »man könnte sie als die vergessene Generation am Arbeitsplatz bezeichnen.«²³

Gallup-Consultant Nink macht dafür Vorgesetzte verantwortlich: »Die Ursachen für geringe emotionale Mitarbeiterbindung lassen sich in der Regel auf Defizite in der Personalführung zurückführen.«²⁴ Vorgesetzte aber, die ihre Mitarbeiter demotivieren, sind brandgefährlich für ihr Unternehmen: Sie verhindern Innovationen und lösen eine hohe Fluktuation aus.

Wenn Vorstandsvorsitzende und Geschäftsführer in einem keine 60 Sekunden währenden Schnelltest herausfinden wollen, ob ihre leitenden Angestellten in die Kategorie dieser Zukunftsverhinderer fallen, empfehle ich die folgende Frage: »Sind Ältere weniger produktiv als Jüngere?«

Wenn Ihr leitender Mitarbeiter mit »Ja« antwortet, sollten Sie aktiv werden: Der Mann oder die Frau vor Ihnen bringt Ihr Unternehmen nicht voran, sondern gefährdet es – und zwar hochgradig.

Denn Ältere sind mindestens genauso leistungsfähig wie Jüngere. Wo sie Wertschätzung erfahren, sind sie oftmals sogar produktiver. Denn sie verfügen über einen über Jahrzehnte hinweg aufgebauten Erfahrungsschatz, haben ihre Gefühle besser im Griff, sind zuverlässig und gewissenhaft. Sie sind: aus Erfahrung gut.