
Erfahrung als Zukunftskapital: Beschäftigungsperspektiven für ältere Arbeitnehmer

Ben Tellings

*„Nimm die Erfahrung und die Urteilskraft
der Menschen über 50 heraus aus der Welt,
und es wird nicht genug übrig bleiben, um
ihren Bestand zu sichern.“* Henry Ford

Eigentlich sollte den Unternehmen das Geburtsdatum ihrer Mitarbeiter gleichgültig sein. Entscheidend ist doch, ob sie ihre Jobs gut machen und ob sie leistungsbereit und motiviert sind – vollkommen unabhängig von ihrem Alter. Eine weitsichtige Personalpolitik kommt jedoch nicht umhin, auch auf eine möglichst ausgewogene Altersstruktur der Belegschaft zu achten. Dazu gehört auch ein angemessener Anteil von Beschäftigten, die über 50 Jahre alt sind. Die Fähigkeiten und die Erfahrung, die die so genannten „Üfös“, die Über-50-Jährigen, mitbringen, sind ein wertvolles Kapital, auf das Unternehmen nicht verzichten sollten. Dies gilt keineswegs nur für Traditionsunternehmen und klassische Zweige der Wirtschaft, wie zum Beispiel der Automobilindustrie oder den Einzelhandel. Auch in relativ jungen Branchen, die in hohem Maße moderne Technik und Kommunikationstechnologie einsetzen, können ältere Mitarbeiter ein großer Gewinn sein. Um den Anteil älterer Mitarbeiter in ihrem Unternehmen zu erhöhen, hat sich die ING-DiBa deshalb dazu entschieden, nicht nur Schul- und Studienabgängern eine qualifizierte Berufsaus-

bildung anzubieten, sondern auch Interessenten, die älter als 50 Jahre alt sind und eine neue berufliche Perspektive anstreben. Mit gutem Erfolg.

Auch andere Unternehmen gehen zunehmend dazu über, den Anteil ihrer älteren Mitarbeiter aufzustocken. Als Grund dafür wird nicht selten der demografische Wandel genannt, der dazu führt, dass das Angebot älterer Arbeitnehmer auf dem Arbeitsmarkt – aber auch der Anteil der älteren Kunden – in den nächsten Jahren erheblich zunehmen wird. Da macht es natürlich Sinn, die Altersstruktur der Belegschaft und damit auch die ganze betriebliche Organisation rechtzeitig auf diesen Wandel einzustellen. Aber man darf die Bedeutung des demografischen Wandels auch nicht überschätzen. Die Beschäftigung von älteren Mitarbeitern in der Wirtschaft empfiehlt sich nicht nur deshalb, weil die demografische Entwicklung quasi keine andere Möglichkeit lässt. Eine ausbalancierte Mischung verschiedener Generationen und Altersgruppen ist für ein Unternehmen immer sinnvoll und bringt Vorteile. Ganz unabhängig vom demografischen Wandel.

Nicht nur für die Unternehmen, auch für den Wirtschaftsstandort Deutschland ist es von großem Nutzen, wenn ältere Arbeitnehmer nicht diskriminiert und bei Bewerbungen genauso berücksichtigt werden wie ihre jüngeren Kollegen. Einerseits, weil so die Sozialkassen erheblich entlastet werden, andererseits aber vor allem auch, weil wir auf die Erfahrungen, das Wissen und die Fähigkeiten der älteren Arbeitnehmer nicht verzichten können, wenn wir die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit erhalten wollen.

Die starke Reduzierung von Arbeitsplätzen für ältere Arbeitnehmer in der Vergangenheit hat zu einer Verschiebung der Altersstruktur in den Betrieben geführt, die für eine Volkswirtschaft nicht gesund sein kann. Wenn man einschlägigen Statistiken glauben darf, dann gibt es in

weit mehr als der Hälfte aller bundesdeutschen Unternehmen keine Beschäftigten über 50 Jahre mehr. Und auch im Vergleich der Erwerbsquote der älteren Arbeitnehmer ist Deutschland im internationalen Vergleich erschreckend weit zurückgefallen. Lediglich 40 Prozent der 55- bis 64-Jährigen sind in Deutschland noch berufstätig. In Großbritannien sind es 56 Prozent, in den USA 60 Prozent und in der Schweiz und in Schweden sogar nahezu 70 Prozent.

Freilich: Für die lange Zeit auch vom Staat unterstützten Frühverrentungen gab es gute Gründe. Man hatte gehofft, so den Arbeitsmarkt zu entlasten und Platz für jüngere Arbeitskräfte zu schaffen. Heute weiß man, dass diese Absicht weitgehend verfehlt wurde. Stattdessen hat diese Politik dazu geführt, dass Menschen über 50 kaum noch die Chance haben, einen neuen Arbeitsplatz zu finden. Ein gewaltiges Potenzial von Kompetenz und Erfahrung wird damit quasi vom Arbeitsmarkt ausgeschlossen. Ein Umdenken ist hier unumgänglich – bei Arbeitgebern wie bei Arbeitnehmern, aber auch bei den Verantwortlichen in der Sozialpolitik. Die Frage für die Zukunft muss doch sein: Wie halten wir die Menschen möglichst lange in Arbeit und nicht umgekehrt.

Als ein Grund für den Verzicht auf ältere Mitarbeiter wurden in der Vergangenheit die ständig zunehmenden Anforderungen im Berufsleben genannt. So heißt es, Arbeitnehmer über 50 seien dem weniger gewachsen, würden langsamer arbeiten, könnten sich nicht mehr so konzentrieren und täten sich schwer damit, sich auf Neues einzustellen. Hierbei handelt es sich aber durchweg um schlimme Vorurteile, die durch die Praxis keineswegs gedeckt sind. Sicherlich gibt es Arbeitnehmer, die weniger belastbar sind oder sich mit Veränderungen schwer tun. Dies ist aber keine Frage des Alters – solche Fälle gibt es genauso unter den jungen Berufstätigen. Auch ist es wissenschaftlich belegt, dass Auffassungsgabe und Konzentra-

tionsfähigkeit erst ab dem 70. Lebensjahr zurückgehen. Und auch alle Befragungen in den Unternehmen, die ältere Menschen beschäftigen, kommen in der Regel zu dem Resultat, dass Leute mit 50 kaum weniger leistungsstark sind als die Leute mit 30.

Eine empirische Analyse¹, die das Institut für Wirtschaftsforschung Halle im Dezember vergangenen Jahres veröffentlicht hat, bestätigt dies weitgehend. So konnte der Autor der Studie zumindest für den Dienstleistungssektor keinen Rückgang der Produktivität älterer Beschäftigter nachweisen. Für das verarbeitende Gewerbe wurde zwar ermittelt, dass die Produktivität ab dem Lebensalter von 45 Jahren etwas nachlässt. Gleichzeitig wird in der Untersuchung aber festgestellt, dass auch die über 54-Jährigen noch immer produktiver sind als die Altersgruppe der 15- bis 24-Jährigen.

Auch die angebliche Zunahme von Erkrankungen im Alter kann keine ernsthafte Begründung für den Ausschluss älterer Menschen aus der Arbeitswelt sein. Skeptiker verweisen unter anderem darauf, dass chronische Krankheiten wie Rückenbeschwerden, Diabetes oder Herz-Kreislauf-Krankheiten im Alter ansteigen. Doch die durch chronische Leiden verursachten Belastungen für die Unternehmen werden viel zu oft überschätzt. Sicher können die körperlichen Belastungen in bestimmten Branchen, etwa der Schwerindustrie, in Montagebetrieben oder in der Bauwirtschaft, mit zunehmendem Alter zu einem Problem werden. In diesen Fällen sollte überlegt werden, wie man den Wechsel älterer Mitarbeiter auf geeignete Arbeitsplätze erleichtern kann – und eventuell auch Umschulungen anbieten. Für die meisten Branchen ist die körperliche Belastung am Arbeitsplatz für ältere Arbeitnehmer genauso viel oder wenig ein Problem wie für jüngere.

Zahlen der Krankenkassen belegen zwar, dass krankheitsbedingte Fehlzeiten bei älteren Arbeitnehmern im

Durchschnitt länger dauern als bei jüngeren. Dafür sind sie aber viel seltener krankgeschrieben. Unter dem Strich dürfte sich das ausgleichen. Überdies können die Unternehmen durch eine frühzeitige und regelmäßige Gesundheitsvorsorge – zum Beispiel Förderung des Betriebssports und ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze – selbst ganz wesentlich dazu beitragen, dass chronische Erkrankungen vermieden werden. Auch auf das im Alter häufig abnehmende Sehvermögen wird oft hingewiesen. Doch wenn das ein Einstellungskriterium wäre, dann dürfte man auch viele Jüngere nicht beschäftigen. Glücklicherweise gibt es heutzutage aber genügend technische Möglichkeiten, diese Barriere auch bei der Arbeit am PC ohne Probleme aus der Welt zu räumen.

Es gibt genügend Studien, die belegen, dass die Leistungsfähigkeit von Arbeitnehmern mehr durch die Arbeitsbedingungen und durch die Lernerfahrung als durch das Lebensalter bestimmt wird. Die Gestaltung der Arbeitsplätze, die Unternehmenskultur und die Förderung der permanenten Weiterqualifikation können deshalb erheblich dazu beitragen, dass ältere Arbeitnehmer in den Betrieben nicht zu einem Problem, sondern zu einer Bereicherung werden. Freilich darf man nicht blauäugig sein und die Augen davor schließen, dass das Älterwerden durchaus Probleme mit sich bringen kann. Auch in der Arbeitswelt. Doch viel zu lange wurde zu sehr auf die negative Seite des Älterwerdens geschaut.

Es gibt auch eine ganze Menge von Fähigkeiten, die sich erst richtig entfalten, wenn man die 50 überschritten hat. So erhöhen sich mit zunehmender Berufs- und Lebenserfahrung auch Kompetenzen wie etwa Urteilsfähigkeit. Und bemerkenswerterweise hat man in Untersuchungen festgestellt, dass ältere Arbeitnehmer oft besser mit Stresssituationen zurechtkommen als jüngere Arbeitnehmer. Ältere reagieren oft auch besonnener, sie haben seltener Ar-

beitsunfälle, sie haben in vielen Dingen eine bessere Urteilsfähigkeit, sie gelten als zuverlässiger und sie haben im Vergleich zu manchen jüngeren Arbeitnehmern auch ein sehr starkes Qualitätsbewusstsein. Und wer viel Erfahrung hat, der vermeidet Fehler oft schon im Vorfeld. Und nicht zuletzt erweisen sich oft gerade die Älteren als besonders flexibel, weil sie gelernt haben, sich immer wieder auf Veränderungen einzustellen. Das alles sind wichtige Faktoren, die für einen Arbeitgeber sehr bedeutsam sind und auf die er nicht vorzeitig verzichten sollte.

Andererseits verfügen natürlich auch Jüngere oft über Qualifikationen, die die Älteren nicht in gleichem Maße beherrschen. Gerade in technologielastrigen Unternehmen sind Jüngere oft besonders fit im Umgang mit neuen Computerprogrammen oder mit der EDV. Als ideal haben sich in vielen Unternehmen deshalb altersgemischte Teams erwiesen, in denen sich dann die unterschiedlichen Lebensalter mit ihren spezifischen Vorzügen ergänzen.

Dies deckt sich weitgehend auch mit der Erfahrung, die die ING-DiBa mit den verschiedenen Altersgruppen macht. Etwa 15 Prozent der gut 2500 Arbeitnehmer, die die Bank an ihren drei Standorten in Frankfurt, Hannover und Nürnberg beschäftigt, sind über 50 Jahre alt. Für ein Unternehmen in einer recht jungen Branche wie dem Direktbanking ist das keine schlechte Quote. Allerdings hat sich die Personalführung der Bank vorgenommen, den Anteil der älteren Beschäftigten zu erhöhen.

Bei den Aufgaben, mit denen ältere Menschen bei der ING-DiBa betraut sind, handelt es sich keineswegs um Arbeitsplätze, die gemeinhin für ältere Menschen als besonders geeignet gelten. Im Gegenteil: Grundsätzlich kann jeder Arbeitsplatz bei der Bank genauso von Älteren wie von Jüngeren besetzt werden. Die faire und gleichwertige Behandlung der älteren Arbeitnehmer ist auch wichtig für die Motivation der jüngeren. Sie ist Teil einer Unterneh-

menskultur, in der sich alle Beschäftigten, unabhängig von ihrem Alter, wohl fühlen. Die Jüngeren merken, dass es sich lohnt, bei der ING-DiBa alt zu werden und den vollen Einsatz zu bringen. Und bei den Älteren verhindert diese Unternehmenskultur, dass sie nicht zu früh – vielleicht innerlich – aussteigen und den Einsatz und die Risikobereitschaft verringern.

Gerade eine Bank ohne Face-to-face-Kontakt zu ihren Kunden wie die ING-DiBa braucht qualifizierte und engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich selbst einbringen und Verantwortung übernehmen – und zwar an jeder Stelle der Bank. Gute Konditionen alleine – hohe Spar- und niedrige Kreditzinsen – reichen nicht aus, um sich von der Konkurrenz abzuheben und um die Kunden zu überzeugen. Bei der ING-DiBa, der mit rund sechs Millionen Kunden größten Direktbank Europas, spielen deshalb Service und Qualität eine sehr große Rolle.

Bankkunden sind heute wechselbereiter als je zuvor. Sie ziehen bei Unzufriedenheit mit Service und Produkten sehr schnell Konsequenzen und verabschieden sich. Die ING-DiBa legt an ihre Leistungen deshalb hohe Standards an, um die berechtigten Ansprüche der Kunden zu befriedigen. Der Kunde muss sich ernst genommen, freundlich behandelt und gut aufgehoben fühlen. Um diese Ziele zu erreichen, braucht man Mitarbeiter, die über die entsprechende soziale und fachliche Kompetenz verfügen – und die sich engagieren, die Freude an ihrer Arbeit haben und die bereit sind, immer wieder Neues hinzuzulernen.

Für die Kundenbetreuer am Telefon zum Beispiel, die täglich 35.000 Anrufe entgegennehmen müssen, ist kontinuierliches Coaching unverzichtbar, wenn eine optimale Kundenzufriedenheit erreicht werden soll. Die älteren Mitarbeiter zeigen sich hier genauso bereit und fähig sich weiterzuentwickeln wie die jüngeren. Es mag zwar sein, dass ältere Kundenbetreuer mit langer Erfahrung am Telefon ei-

nen etwas anderen Stil haben als ihre jüngeren Kolleginnen und Kollegen. Doch die Entwicklung persönlicher, individueller Gesprächsstile wird von den Trainern der ING-DiBa ausdrücklich unterstützt. Die Kunden sollen merken, dass sie einen Menschen am Telefon haben und keinen Roboter.

Die ständige Vervollkommnung der Bank zu einem kundenorientierten Unternehmen hat die ING-DiBa zur Aufgabe jedes einzelnen Mitarbeiters erklärt. Egal, wo er in der Bank arbeitet. Prinzipiell spielt das Alter der Beschäftigten hier keine Rolle. Es hat sich aber gezeigt, dass Teams und Arbeitsgruppen, in denen alt und jung gemeinsam arbeiten, besonders gut geeignet sind, um die Herausforderungen zu bewältigen. In den Abteilungen, die mit dem direkten Kundendialog betraut sind, genauso wie im so genannten back-office, wo die Aufträge abgewickelt werden. Häufig kommt es dabei vor, dass sich die speziellen Kompetenzen der verschiedenen Altersgruppen gegenseitig ergänzen. Da gibt es dann zum Beispiel den jungen Mitarbeiter, der manchmal Dinge besonders schnell aufnehmen kann und auch rasch zu Entscheidungen kommt. Umgekehrt neigt er aber mit seiner geringen Erfahrung dazu, zu eilig Schlüsse zu ziehen und nicht alle Folgen zu beachten. Ältere Mitarbeiter treffen ihre Entscheidungen normalerweise zwar genauso schnell, aber dank ihrer Erfahrung machen sie dabei weniger Fehler. Und im Zusammenspiel der Gruppe wirken sie ausgleichend, was dann auf alle positiv ausstrahlt.

Aufgrund der guten Erfahrung, die die ING-DiBa mit älteren Mitarbeitern macht, und weil der Altersdurchschnitt der Belegschaft – 36 Jahre – langfristig erhöht werden soll, hat die Bank Anfang 2006 zusammen mit einigen anderen Firmen damit begonnen, über 50-Jährigen auch einen Ausbildungsplatz anzubieten. Unter anderem soll damit Menschen ab 50 der Wiedereinstieg ins Berufsleben erleichtert

werden. Seinen Ursprung hat das Konzept „Azubi 50plus“ im bundesweiten Ideenwettbewerb des Bundesministeriums „Perspektive 50plus“. Nun sitzen in den Schulungen der ING-DiBa 55-Jährige neben 19-Jährigen und werden zum Bankassistenten oder in einer neuen IHK-Ausbildung zur „Servicefachkraft für Dialogmarketing“ ausgebildet. Diese Ausbildung bereitet speziell auf Aufgaben im Kundendialog vor und ist für Unternehmen wie die ING-DiBa, wo jeder zweite Bankmitarbeiter via Telefon direkt mit Kunden kommuniziert, wie geschaffen. Nach einem vierwöchigen internen Einsteigertraining arbeiten und lernen die über 50-jährigen Azubis an drei Tagen der Woche in der ING-DiBa und an zwei Tagen werden sie von einem externen Bildungsträger, gemeinsam mit älteren Azubis aus anderen Unternehmen, auf die Abschlussprüfung vorbereitet. Diejenigen, die die Ausbildung erfolgreich abgeschlossen haben, erhalten dann einen Arbeitsvertrag bei der ING-DiBa.

Die Erfahrungen, die die Bank mit den neuen Azubis macht, sind eindeutig positiv. Entgegen einiger gesellschaftlicher Vorurteile erweisen sie sich als ausgesprochen leistungsstark, hochmotiviert, flexibel, lernfähig und verantwortungsvoll. Für die ING-DiBa sind sie ein Gewinn, weil sie sich engagieren und weil sie über einen breiten Erfahrungsschatz verfügen. Von diesen Erfahrungen profitieren im betrieblichen Alltag sowohl die jungen Auszubildenden als auch generell alle Kolleginnen und Kollegen in den Teams der ING-DiBa.

Das Projekt „Azubi 50plus“ zeigt, dass Menschen über 50 noch lange nicht zum alten Eisen gehören und dass man auch in diesem Alter noch einmal vollkommen neu beginnen kann. Das Projekt zeigt, dass die 50 keine magische Grenze sein muss, nach der sich die Arbeitswelt in zwei Hälften teilt: in die, die drin sind und in die, die draußen sind. Eine solche Diskriminierung der „Üfös“ ist nicht

nur für die betroffenen Menschen grausam – sie kommt einer unglaublichen Verschwendung ökonomischer Ressourcen gleich.

Anmerkung

¹ *Lutz Schneider*: „Sind ältere Beschäftigte weniger produktiv? Eine empirische Analyse anhand des LIAB“, Institut für Wirtschaftsforschung, Halle, Dezember 2006.