

Laut Statistik haben über-50-Jährige bei der Arbeitssuche das Nachsehen. Andererseits klagen viele Firmen über Fachkräftemangel. Wie passt das zusammen?

Es kommt darauf an, welche Branche man betrachtet. Die Bereiche und Regionen mit Schwierigkeiten in der Gewinnung von Fachkräften sind nicht unbedingt deckungsgleich mit denen, in denen es viele ältere Arbeitssuchende gibt. Man kann das nicht über einen Kamm scheren.

Die Fachkräfte, die auf dem Arbeitsmarkt gesucht werden – gibt es die überhaupt nicht in Deutschland, oder sind es Menschen in den 50ern, die man nicht mehr einstellen möchte?

Ein Fachkräftemangel ist durchaus da, und wenn man auf die demografischen Statistiken blickt, sieht man, dass die Zahlen der Erwerbstätigen insbesondere in den jüngeren Generationen zurückgeht bzw. zurückgehen wird. Selbstverständlich sind Betriebe zum Teil auch noch unzureichend auf die Beschäftigung älterer Personen eingestellt, somit ergibt sich auch eine gewisse Herausforderung für die betroffenen Unternehmen. So haben ältere Menschen beispielsweise ganz unterschiedliche Biografien, weswegen teilweise schwieriger zu ermitteln ist, über welche Stärken und Potenziale sie verfügen. Es bedarf daher einer größeren Anstrengung für die Personalverantwortlichen z.B. die Personalabteilung, diese Menschen zutreffend im Betrieb zu positionieren.

Nochmal zu der Unterscheidung der Biografien: Ein 55 Jahre alter Unternehmensvorstand gilt als Mann in den besten Jahren. Auf dem Arbeitsmarkt allerdings hat man ab diesem Alter zu kämpfen. Warum ist das so?

In diesem Zusammenhang ist zwischen unterschiedlichen Karrieren zu differenzieren. Dabei gilt es insbesondere zwischen der Fach- und der Führungskarriere zu unterscheiden. Bisher erworbene Erfahrungen z.B. im Berufsleben spielen in Kontext der Führungskarriere eine noch größere Rolle als im Zusammenhang mit der Fachkarriere, vor allem, was zum Beispiel das Urteilsvermögen angeht. Außerdem ergibt sich bei der Fachkarriere das Problem, dass alte Techniken nicht mehr für die Wertschöpfungsprozesse eingesetzt werden und damit die entsprechenden technikspezifischen Erfahrungen älterer Mitarbeiter an Wert verlieren.

Mal ehrlich: Wollen die meisten Firmen nicht einfach sparen, vor allem die, die auf die Generation Praktikum setzen? Ältere sind doch nun mal teurer und anspruchsvoller als Jüngere, oder?

Nun ja, manche Firmen machen es sicherlich so, aber man muss sich den Kostenvergleich zwischen der Beschäftigung von Älteren und Jüngeren vor Augen führen. Dabei sind nicht nur die Kosten für die Arbeitsentgelte zu berücksichtigen, sondern auch andere Kosten, z.B. für Fluktuation und Einarbeitung: Die Fluktuationskosten sind bei älteren Mitarbeitern geringer.

Es ist weiterhin bekannt, dass das Erfahrungswissen in Form von implizitem Wissen, von zentraler Bedeutung für Unternehmen ist. Man sagt, dass sich ca. 80% der beruflich relevanten Kompetenzen durch Erfahrungen gebildet haben und auf Erfahrungswissen stützen, welches für einen funktionierenden Betrieb und dessen Konkurrenzfähigkeit unentbehrlich ist. Zudem haben Ältere eine größere Betriebstreue. Das haben viele Betriebe erkannt und versuchen deshalb, weiterhin Ältere zu beschäftigen.

Es ist ja eigentlich klar, dass es in Deutschland die Entwicklung gibt, dass die Menschen immer älter werden. Warum wird diese Frage dann Ihrer Meinung nach immer noch diskutiert, aber so wenig in dieser Hinsicht gemacht?

Es ist eine gestiegene Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitnehmer in den letzten Jahren zu verzeichnen. Trotzdem ist die Erwerbsquote von älteren Erwerbstägigen in Deutschland geringer als im internationalen Vergleich, z.B. den skandinavischen Ländern oder der Schweiz. Dies spricht für die Möglichkeit des Ausbaus der Beschäftigung von älteren Arbeitnehmern in Deutschland.

Eine Herausforderung im Vergleich zwischen jüngeren und älteren Erwerbstägigen stellt sich wie folgt dar: Die Gruppe Jüngere hat einen eher homogenen Qualifizierungs-Werdegang. Sie haben entweder eine Ausbildung abgeschlossen oder ein Studium mit Erfolg absolviert. Wenn sie beispielsweise von der Hochschule kommen und Betriebswirtschaft studiert haben, dann wissen die Unternehmen ungefähr, was sie von dieser Gruppe erwarten können. Oder sie glauben zumindest, es zu wissen. Ältere Erwerbstägige haben viel unterschiedlichere berufliche Laufbahnen und Qualifikationsverläufe. Eine individuelle Beschäftigung mit diesen Menschen ist unumgänglich um ihre Potentiale aufzudecken. Die (Wieder-) Einstellung von älteren Arbeitnehmern erfordert demzufolge oftmals mehr Arbeit für Unternehmen und eines höheres Maß an Professionalität im Hinblick auf die Personalarbeit.

Des Weiteren stellt eine eventuelle Teilzeitbeschäftigung der Älteren eine Herausforderung insbesondere für das mittlere Management in Unternehmen dar, weil beispielsweise besondere Arbeitszeitmodelle mehr organisatorischen Aufwand mit sich bringen. So bringt es für Führungskräfte aus dem mittleren Management weniger organisatorischen Aufwand mit sich, wenn ihre Mitarbeiter/-innen eine Vollzeitstelle und keine Teilzeitstelle haben.

**Wir leben doch eigentlich im Land des langen Lebens – brauchen wir ein neues Bild vom Alter?
Müssten wir vielleicht das Alter bzw. die Altersklassen neu bewerten?**

Ja, wir brauchen ein neues Bild vom Alter.

In welchen Bereichen werden die Älteren denn gebraucht? Wo könnten sie die besten Chancen haben?

Studien gehen davon aus, dass insbesondere im Dienstleistungsbereich (z.B. Soziales, Gesundheit, Wellness usw.) in den nächsten Jahren neue interessante Arbeitsstellen geschaffen werden. Demgegenüber werden beispielsweise Jobs in der industriellen Fertigung eher weniger. Dies dient als Orientierung, hilft aber dem einzelnen Betroffenen nur begrenzt. Letztlich muss sich jeder Betroffene fragen, wo seine Stärken und Potentiale liegen, die er noch nicht bzw. noch nicht ausreichend nutzen konnte und was für ihn interessante Aufgaben darstellen. Insbesondere bei Aufgaben bei denen ein hohes Urteilsvermögen erforderlich ist, kann auf ältere Mitarbeiter/-innen nicht verzichtet werden.

Wird die Leistungsfähigkeit im Vergleich zwischen älteren und jüngeren Arbeitnehmern betrachtet, verfügen Ältere über eine höhere Arbeitsmoral/-disziplin, ein höheres Qualitätsbewusstsein sowie mehr Erfahrungswissen – so das Ergebnis der IAB-Panel-Studie. Diese Aspekte stellen einen Vorteil gegenüber den Jüngeren dar. Ein Nachteil ist selbstverständlich, dass sie in der Regel eine geringere körperliche Fitness besitzen als die Jüngeren. Ich sehe aber generell ein Problem darin, Jüngere und Ältere gegeneinander „auszuspielen“. Ich bin der Meinung, dass eine Mischung von älteren und jüngeren Arbeitnehmern von Vorteil ist. Ältere weiter zu beschäftigen bedeutet darüber hinaus auch nicht unbedingt, einem jüngeren Arbeiter den Arbeitsplatz wegzunehmen.