

## Jugendwahn bei Ingenieuren

# So bleiben Mitarbeiter fit und motiviert

von Winfried Gertz

**Der Jugendwahn auf dem Arbeitsmarkt hält an, gerade Ingenieure über 50 haben es schwer. Doch der Altersdurchschnitt in Deutschland steigt immer weiter, und schon heute wird der Nachwuchs knapp.**

Fachlich ist die Bewerberin über jeden Zweifel erhaben, eigentlich braucht sie den Arbeitsvertrag nur noch zu unterschreiben. Doch als sie erfährt, dass der Betrieb überwiegend ältere Mitarbeiter beschäftigt, winkt die als Personalentwicklerin vorgesehene Dame ab. Sie arbeite nur mit Jüngeren zusammen, erklärt sie.

Allen Bekundungen zum Trotz ist die notwendige Zäsur - weg vom Jugendkult, hin zu gleichberechtigten Altersgruppen - in den Köpfen noch nicht angekommen. Mehr als die Hälfte der deutschen Betriebe, so das Nürnberger Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung IAB, beschäftigt keine Mitarbeiter über 50. Beispiel: Ingenieure. Zwar werden technisch beschlagene Akademiker händeringend gesucht. Doch nur ein Bruchteil der Unternehmen ist auch bereit, ältere Ingenieure einzustellen, so eine Umfrage des Verbands Deutscher Ingenieure (VDI).

### Vorausschauende Personalarbeit

Dabei ist die Alterung der erwerbstätigen Bevölkerung nicht mehr aufzuhalten. Gesicherten Prognosen zufolge werden im Jahr 2020 fast 40 Prozent der Beschäftigten zwischen 50 und 65 Jahre alt sein. Gleichzeitig rücken immer weniger Junge nach. Vorausschauende Personalarbeit ist gefragt: Was müssen wir tun, damit unsere Mitarbeiter in zehn Jahren ihre Leistungsfähigkeit beibehalten?

Und: Wie werden wir endlich den Jugendwahn los? Noch bleiben Manager hartnäckig. Ältere würden zu viel kosten, lautet ihr betriebswirtschaftliches Argument. Jüngeren sei einfach mehr zuzumuten. Drehen wir den Spieß um: Der Steinzeitmensch wurde erst mit 40 zum Meister der Jagd. Ein schönes Beispiel, wie Erfahrung jugendliche Dynamik übertrumpft.

Ist diese Kurskorrektur unter düsteren Konjunkturvorzeichen wahrscheinlich? Auch im exportorientierten Maschinenbau sind die goldenen Jahre vorbei. Wie der Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA) mitteilt, steht es für Textil-, Bau- und Druckmaschinen nicht mehr zum Besten. "2009 müssen wir kleinere Brötchen backen", dämpft VDMA-Präsident Manfred Wittenstein die Stimmung. Erst jüngst rief der Maschinenbauer Trumpf SOS. Man will Planstellen einfrieren, befristete Stellen abbauen und sich von 500 Zeitarbeitern trennen.

### Vom Blutdruckmessen bis zum Darmkrebscreening

Der Wind weht wieder eisiger - auch für die älteren Mitarbeiter. Damit will sich Uwe Rohrbeck nicht abfinden. Der leitende Betriebsarzt im MAN-Werk Salzgitter will wichtige Weichen stellen, damit der Lastwagen-Konzern nicht geradewegs in das demografische Problem hineinschlittert. "Der intensive Wettbewerb lässt uns einfach keine Wahl."

Ihm geht es nicht allein darum, dass Mitarbeiter regelmäßig zur Vorsorge gehen, die bei MAN vom Blutdruckmessen über die Gripeschutzimpfung bis zum Darmkrebscreening mannigfaltig angeboten wird. "Wir müssen auch die Angeschlagenen fit halten und so einsetzen, dass sie voll produktiv bleiben."

Wie ernst es um die demografischen Veränderungen bestellt ist, zeigt ein Blick auf die Beschäftigtenstruktur. Bereits jeder zweite MAN-Mitarbeiter hat das 40. Lebensjahr überschritten, in zehn Jahren werden die Senioren weit in der Überzahl sein. Rohrbeck hat deshalb alle Arbeitsplätze darauf untersuchen lassen, ob sie den Bedürfnissen einer älter werdenden Belegschaft überhaupt noch gerecht werden. Ein enormes Unterfangen, sagt der Betriebsarzt. Um daraus die richtigen Konsequenzen abzuleiten, "arbeiten wir eng mit der Personalabteilung zusammen."

Rohrbeck weiß: Ärztliche Vorsorge, Sportprogramme sowie Ernährungsberatung und Raucherentwöhnung sind nur Mosaiksteine, um die galoppierende Alterung von Belegschaften in den Griff zu kriegen. Hinzu treten müssen altersgerechte Arbeitsplätze; auch wie Arbeit organisiert ist, gehört aufs Tapet. Jobrotation etwa hilft, einseitige Belastung abzufedern und Tätigkeiten mit neuen Inhalten anzureichern. Das alles fruchtet indes kaum, wenn ältere Beschäftigte von Weiterbildung ausgeschlossen werden, weil Altwerden in der Wertschätzung so niedrig ausfällt.

Nur jedes vierte Unternehmen bietet explizit Weiterbildungsmaßnahmen für Mitarbeiter über 50 an, so eine aktuelle Studie von Pricewaterhouse Coopers (PWC). Ältere Mitarbeiter als wichtige Ressource gezielt zu fördern ist überfällig.

FTD.de, 23.10.2008

© 2008 Financial Times Deutschland

#### ZUM THEMA

- [Innovationen: Porsche fährt elektrisch](http://www.ftd.de/unternehmen/autoindustrie/:Innovationen-Porsche-f%E4hrt-elektrisch/427601.html)  
(<http://www.ftd.de/unternehmen/autoindustrie/:Innovationen-Porsche-f%E4hrt-elektrisch/427601.html>)
- [Innovationen: Strom aus Kohle ohne CO2](http://www.ftd.de/unternehmen/industrie/:Innovationen-Strom-aus-Kohle-ohne-CO2/427592.html)  
(<http://www.ftd.de/unternehmen/industrie/:Innovationen-Strom-aus-Kohle-ohne-CO2/427592.html>)
- [Innovationen: Angstfreie Zone für Erfinder](http://www.ftd.de/unternehmen/industrie/:Innovationen-Angstfreie-Zone-f%FCr-Erfinder/426033.html)  
(<http://www.ftd.de/unternehmen/industrie/:Innovationen-Angstfreie-Zone-f%FCr-Erfinder/426033.html>)
- [Innovationen: Klimawandel sorgt für "grünes Wirtschaftswunder"](http://www.ftd.de/unternehmen/industrie/:Innovationen-Klimawandel-sorgt-f%FCr-gr%FCnes-Wirtschaftswunder/426060.html)  
(<http://www.ftd.de/unternehmen/industrie/:Innovationen-Klimawandel-sorgt-f%FCr-gr%FCnes-Wirtschaftswunder/426060.html>)