

Ein Gastbeitrag von  
Stefan Detzel

# Vom Ende des Jugend- wahns



ANALYSE

*Es gibt immer mehr ältere Arbeitnehmer in Deutschland. Doch wird ihr Potenzial nicht ausgeschöpft und viel zu häufig werden sie diskriminiert und kaum mehr weitergebildet. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, muss sich das dringend ändern.*

Die Generation der über 50-Jährigen erlebt gegenwärtig eine noch nie da gewesene Blüte. In keiner anderen Altersgruppe ist der Zuwachs an Beschäftigten so stark gestiegen wie in dieser Gruppe. So ist es heute für über 60-Jährige die Regel zu arbeiten: Über 56 Prozent der 60- bis 64-Jährigen sind erwerbstätig. In den vergangenen Jahren hat sich die Beschäftigungsquote in dieser Altersgruppe nahezu verdreifacht. Und selbst in der Altersgruppe der 65- bis 69-Jährigen ist die Erwerbsquote zwischen 2005 und 2015 von 6,5 Prozent auf beachtliche 14,5 Prozent gestiegen.

Diese Entwicklung ist auf mehrere Faktoren zurückzuführen: Zum einen wird die allgemeine demografische Entwicklung immer spürbarer, in einigen industriellen Schlüsselberufen ist sie inzwischen dramatisch. So wird im Jahr 2060 die Zahl der 20- bis 64-Jährigen von heute 49 Millionen auf etwa 34 bis 38 Millionen (je nach der Größe der

Zuwanderung) schrumpfen. Ein Rückgang um bis zu 30 Prozent, der sich geradezu bedrohlich in der für Deutschland so wichtigen industriellen Berufsgruppe der Ingenieure auswirkt: Insgesamt werden bis 2029 etwa 710.000 Ingenieure in den Ruhestand gehen. Das entspricht 42 Prozent des aktuellen Bestands erwerbstätiger Ingenieure.

## Leistungsfähig auch im Alter

Das ist eine existenzielle Lücke für die deutsche Wirtschaft, deren Erfolg ja in besonderem Maße auf der industriellen Fertigkeit beruht. Eine Lücke, die auch durch Zuwanderung kaum zu schließen sein dürfte.

Hinzu kommen noch weitere Faktoren, die den Beschäftigungszuwachs der Älteren fördern. Zum einen hat es einen signifikanten Kurswechsel in der Arbeitsmarktpolitik der Bundesrepublik

gegeben, weil Frühverrentungsprogramme nicht mehr erneuert wurden. Zum anderen wird immer mehr Personalchefs deutlich, dass geistig arbeitende Menschen auch weit über ihr 60. Lebensjahr hinaus noch hoch produktiv und kreativ arbeiten können. Zwar wurde durch Studien bestätigt, dass in der Regel der Höhepunkt der geistigen Schaffenskraft bei etwa 40 Jahren liegt. Jedoch lassen sich Leistungsfähigkeit und Produktivität auf einem hohen Niveau halten – und das über Jahrzehnte.

Um die Leistungsfähigkeit aber in Breite sicherzustellen – eine Aufgabe, die in Deutschland höchste Priorität haben müsste –, bedarf es einer umfangreichen und systematischen Entwicklung der älteren Arbeitnehmer. Doch daran mangelt es immer noch. Die Frage nach Karrieremöglichkeiten jenseits des 50. Lebensjahres verwundert immer noch viele Personalabteilungen. Ältere Mitarbeiter werden verstetigt in ihrem Einsatz, aber ihre Entwicklung und

ANALYSE

## „Es wird eher extern gesucht, anstatt aktiv und unabhängig vom Alter das Potenzial auszuschöpfen.“

Weiterbildung werden nicht mehr gefördert. Sie gehören zum „Bestand“. Es ist aber nicht mehr die Frage des Wollens, ob das so bleiben darf, es wird für viele Unternehmen zur Überlebensfrage, Personalentwicklung und Karrierewege für alle Mitarbeiter in jeder Altersstufe offenzuhalten.

### Altersdiskriminierung

Obwohl also die Performance der 50-jährigen Mitarbeiter heute niemand mehr ernsthaft infrage stellt, bleibt diese Altersgruppe trotzdem weiterhin benachteiligt, wenn es darum geht, eine neue Stelle zu finden. Dass ein heute 50-Jähriger noch 17 Arbeitsjahre vor sich hat, scheint Unternehmen eher zu ängstigen, als dass mit Mut diese Chance ergriffen wird: Immer noch sind die Vermittlungszahlen nur halb so hoch wie bei Jüngeren und die Zeit der Stellensuche dauert wesentlich länger. So brauchen 55- bis 64-Jährige rund 65 Wochen, um einen neuen Job zu finden, 30 Wochen länger als der Durchschnitt. Diese Diskriminierung beobachten auch ältere Kollegen bei internen Stellenausschreibungen: Es wird eher extern gesucht, anstatt aktiv und unabhängig vom Alter das Potenzial auszuschöpfen.

In der Auswertung von Gesprächen mit Personalchefs zeichnen sich einige positive Trends aber bereits heute ab. So investieren Unternehmen in weit stärkerem Maße als bisher in die

demografiegerechte Pflege ihres Personalbestands. Demografiegerechte Personalentwicklung beginnt allerdings nicht ab 50, sondern konstituiert sich systematisch in allen Lebensphasen eines Mitarbeiters. Wenn bei Mitarbeitern und Belegschaften das Vertrauen entsteht, gemäß des jeweiligen Alters und der individuellen Leistungsfähigkeit eingesetzt zu werden, bleiben sie schlichtweg länger im Unternehmen und sind noch dazu gesünder. Dabei wird sich – zumindest in Teilen – eine Umorientierung vollziehen.

War es bisher so, dass der Schwerpunkt der betrieblichen Personalinvestitionen bei der Rekrutierung von Nachwuchskräften lag, so wird sich der Fokus in Zukunft hin zur Förderung und Entwicklung des bereits vorhandenen Personalbestands entwickeln.

### Mobil, neugierig und lernwillig

Für diese Entwicklung gibt es zwei naheliegende Gründe: Zum einen wird die Zahl der neu in den Arbeitsmarkt eintretenden Nachwuchskräfte nicht reichen, um den Bedarf zu decken. Zum anderen wird – weil die Nachfrage das Angebot deutlich übersteigt – der Kampf um diese knappen Nachwuchskräfte immer härter und aufwendiger. Es wird daher den Unternehmen auf längere Sicht gar nichts anderes übrig bleiben, als in einem weitaus stärkeren Maße als bisher auf die Förderung und

Weiterentwicklung der bestehenden Kräfte zu setzen. Dabei muss gerade älteren Arbeitnehmern nicht nur die Chance auf Weiterentwicklung in den Betrieben gegeben werden. Vielmehr müssen sie aktiv gefördert werden. Die Generation 50 plus ist nicht nur deutlich gesünder als ihre Alterskollegen vor etwa 20 Jahren. Sie ist auch deutlich mobiler, neugieriger und lernwilliger.

Zudem hat sich vielerorts die nüchterne Erkenntnis durchgesetzt, dass der noch vor wenigen Jahren verfolgte Trend hin zu einer immer jüngeren Belegschaft keineswegs nur Erfolge gezeitigt hatte. Im Gegenteil, Teams aus jüngeren und älteren Mitarbeitern arbeiten am effektivsten durch den Austausch von bestehendem und neuem Wissen. Beide Seiten profitieren.

Am Ende sind es die einfachen Dinge, die helfen: gleiche Entwicklungsmöglichkeiten für alle Mitarbeiter in Unternehmen. Gleiche Chancen bei der Stellensuche, unabhängig vom Alter. Es gibt nicht etwa zu wenige Menschen, um wirtschaftliches Wachstum voranzutreiben. Viele werden oft nur nicht richtig eingesetzt. Dabei liegen die Potenziale der Arbeitnehmerschaft für jeden erkennbar auf der Hand: Gegenwärtig eilt die deutsche Wirtschaft von Exporterfolg zu Exporterfolg – und das mit Belegschaften, die noch nie so alt waren wie heute.



**Stefan Detzel** ist Geschäftsführer der zum Beratungsunternehmen EI-Net Group gehörenden Innovation. Er ist außerdem im Vorstand des Fachverbands Outplacement im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU).