

„Herausforderung steht noch bevor“

INTERVIEW Martina Morschhäuser untersucht Folgen des Altersstrukturwandels für Unternehmen

Das Thema sei in den Betrieben angekommen, meint die Sozialforscherin. Die Umsetzung entsprechender Maßnahmen stocke aber noch.

VON IRMELA HEROLD

FRAGE: Die Belegschaften werden durch den demografischen Wandel immer älter. In der Politik wird diskutiert, wie dem Rechnung zu tragen ist. Die Unternehmen selbst tun sich mit dem Thema aber oft schwer. Welche Ansatzpunkte gibt es, die Verantwortlichen zu sensibilisieren?

MORSCHHÄUSER: Gerade in den vergangenen Jahren ist das Thema durchaus bei den Unternehmen angekommen, allerdings vorwiegend im Personalmanagement. Viele Unternehmen haben ihre Situation analysiert und Konzepte entwickelt. Um die nach wie vor stockende Umsetzung von Maßnahmen zu unterstützen, ist es wichtig, über die Personalverantwortlichen hinaus innerbetrieblich für das Thema zu sensibilisieren. Wie hier geeignete Strategien aussehe können, erproben wir gerade in unserem Projekt „LagO – länger arbeiten in gesunden Organisationen“.

FRAGE: Und – welche Argu-

mente sprechen dafür, die Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiter zu fördern?

MORSCHHÄUSER: Der Altersstrukturwandel wirkt sich für die Unternehmen ganz unterschiedlich aus. Für manche Betriebe sind alternde Belegschaften eher ein Gewinn. In anderen Firmen dagegen ist absehbar, dass der Krankenstand steigt, sofern keine Gegenmaßnahmen getroffen werden. Für einige Betriebe wiederum, zum Beispiel im Pflegebereich, kann der Fachkräftemangel das zentrale Argument sein, das dafür spricht, die Verweildauer der Mitarbeiter im Betrieb zu erhöhen und mehr in Gesundheitsförderung und Qualifizierung zu investieren.

FRAGE: Welche Möglichkeiten gibt es zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit?

MORSCHHÄUSER: Zentrale Ansatzpunkte liegen im Bereich der Gesundheitsförderung, aber auch im Bereich der Qualifizierung und Personalentwicklungsplanung. Und nicht zuletzt in einer wertschätzenden Unternehmenskultur.

FRAGE: Die meisten Maßnahmen sind mit Kosten verbunden. Viele Unternehmen werden konkret den Nutzen belegen wollen, bevor sie aktiv werden.

MORSCHHÄUSER: Ja, der erfahrene Nutzen, vor allem der



GEMEINSCHAFTSINITIATIVE GIBT INFOS

Dr. Martina Morschhäuser arbeitet am Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft (iso) in Saarbrücken. Das iso-Institut betreibt anwendungsorientierte sozialwissenschaftliche Forschung und Beratung für Auftraggeber aus Wirtschaft und Politik.

Als Anlaufstelle für Infos zum Thema „Altersstrukturwandel in Unternehmen“ empfiehlt Morschhäuser die Gemeinschaftsinitiative „Neue Qualität der Arbeit“ (INQA) aus Bund, Ländern und Sozialpartnern

@ Mehr Infos unter www.inqa.de, www.lago-projekt.de

ökonomische, ist vielfach entscheidend. Wobei im Fall alterngerechter Personalpolitik Kosten-Nutzen-Betrachtungen selten mit konkreten Zahlen aufwarten können. Wichtige Kriterien sind etwa erhöhte Leistungsfähigkeit und Einsatzflexibilität sowie Qualität der Arbeit, aber auch ein Renommeeerwerb der Firmen.

FRAGE: Das dürfte für unternehmerische Entscheidungen oftmals zu abstrakt sein.

MORSCHHÄUSER: Spezifisch lässt sich der Nutzen im Einzelfall nachweisen. Wenn beispielsweise der Mitarbeiter X bislang immer nur die Tätigkeit Y ausgeführt hat, und er kann nach einer Qualifizierungsmaßnahme auch die Tätigkeiten A und B übernehmen, können Personalaus-

fälle besser überbrückt werden. Vorgesetzte können dies als unmittelbaren ökonomischen Nutzen erfahren. Grundsätzlich ist es aber schwierig, die weichen Faktoren der Personalpolitik wie Motivationszuwachs oder erhöhte Leistungsbereitschaft in rechenbaren Größen darzustellen. Und zumeist erweist sich der Nutzen erst in längerfristiger Perspektive.

FRAGE: Ist das der Hintergrund, wieso Unternehmen den Aufwand scheuen?

MORSCHHÄUSER: Zum Teil. Eine Reihe von Betrieben hat für sich die Probleme erkannt und ist aktiv geworden. Dabei spielen die Kosten bzw. die zu erwartenden Wettbewerbsvorteile eine wichtige Rolle, sie müssen aber nicht immer einer rechenbaren Vorüber-

prüfung standhalten. Hinzu kommt: Aktuell sind vergleichsweise wenige ältere Mitarbeiter beschäftigt. Die demografische Herausforderung steht erst noch bevor. Und Betriebe sind gewohnt, in kurzen Fristen zu handeln.

FRAGE: Ein Kernpunkt in der Diskussion um ältere Mitarbeiter ist die Leistungsfähigkeit. Was ist der wissenschaftliche Kenntnisstand?

MORSCHHÄUSER: Durch zahlreiche Studien ist belegt, dass es keinen generellen Unterschied in der beruflichen Leistungsfähigkeit älterer und jüngerer Arbeitnehmer gibt, wenn man das Arbeitsergebnis als Kriterium zugrunde legt. Die Leistungsdifferenzen innerhalb einer Altersgruppe sind weitaus größer als jene zwischen den Altersgruppen.