

<http://www.faz.net/-gyl-87pc4>

FAZJOB.NET LEBENSWEGE SCHULE

FAZ.NET F.A.Z.-E-PAPER

Anmelden Abo Newsletter Mehr

F.A.S.-E-PAPER

HERAUSGEGEBEN VON WERNER D'INKE,
JÜRGEN KAUBE, BERTHOLD KÖHLER, HOLGER
STELTZNER

Frankfurt 17°

Digestiere:

Wichtigste und
Chancen für
Studienanfänger

Allgemeine Chance

...twoch, 30.
September 2015

VIDEO THEMEN BLOGS ARCHIV



POLITIK WIRTSCHAFT FINANZEN FEUILLETON SPORT GESELLSCHAFT STIL TECHNIK & MOTOR WISSEN
Home Beruf & Chance Arbeitswelt Das Wissen von älteren Mitarbeitern ist in Unternehmen gefragt
REISE BERUF & CHANCE RHEIN-MAIN

Ältere Mitarbeiter

Wenn Erfahrung cool wird

Alt und raus galt gestern. Heute ist das Wissen von älteren Mitarbeitern in vielen Unternehmen gefragt. Auch weil ein großes Vorurteil mittlerweile widerlegt ist.

19.09.2015, von UTA JUNGMANN



© PICTURE-ALLIANCE

Immer häufiger arbeiten ältere Arbeitnehmer nicht länger, weil sie müssen, sondern weil sie wollen.

Urich Wilke hat als Maschinenbauer für große Konzerne gearbeitet. Dabei ist der Ingenieur bis nach Indien gekommen. Mit Anfang 50 traf ihn dann eine Entlassungswelle. Nach einer Weiterbildung hat er es mit einem von der Arbeitsagentur vermittelten Praktikum beim schwäbischen

Planungsbüro Fahrion versucht. Dort ist er als Projektmanager geblieben - bis zur Rente und darüber hinaus. „Solange ich gesund bin und mich keiner ärgert, mache ich mit meinem Dienstvertrag weiter“, sagt der heute 67 Jahre alte Wilke überzeugt. „Meine Frau arbeitet auch noch, und die Arbeit macht mir Spaß: Sie hält mich im Kopf fitter als jedes Kreuzworträtsel.“ Zum Beispiel wenn es ihm gelingt, mit seinen Kollegen eine bessere Lösung für die vertrackte Kühlung und Stromversorgung in einem Maschinenpark auszutüfteln - trotz der Enge im Gebäude. „Sagt der Kunde am Ende, unser Einsatz hat sich gelohnt, bin ich zufrieden“, sagt Wilke. „Das zählt für mich mehr als jedes Lob von oben.“

Die Beschäftigungschancen für Ältere in Deutschland sind in den vergangenen Jahren deutlich gestiegen. Die Zahl der sozialversichert Beschäftigten im Alter zwischen 50 und 65 Jahren stieg von rund 7 Millionen Beschäftigten im Jahr 2009 auf 9,4 Millionen in 2014, wie die Statistik der Bundesagentur für Arbeit zeigt. Das lag neben der guten Konjunktur auch am Ende der staatlich geförderten Frührente. Allerdings treibt die Rente mit 63 von Arbeitsministerin Andrea Nahles wieder viele Ältere aus dem Arbeitsmarkt heraus. Und trotz aller Erfolge haben es Menschen jenseits der 50 auch heute noch schwer, eine neue Stelle zu finden, wenn sie arbeitslos werden.

Neue App Frankfurter Allgemeine - Der Tag

Das neue Angebot für den klugen Überblick: Die wichtigsten Nachrichten und Kommentare der letzten 24 Stunden – aus der Redaktion der F.A.Z.



[Mehr erfahren](#)

Dennoch gibt es gerade vor dem Hintergrund der alternden und schrumpfenden Gesellschaft viele Unternehmen, die bewährte

Fach- und Führungskräfte möglichst lange an Bord behalten wollen. Und es gibt auch solche Firmen, die deren Anteil sogar noch bewusst erhöhen. „Wir nehmen erfahrene Werksleiter mit Kussband“, wirbt Geschäftsführer Jens Fahrion und Chef von Ulrich Wilke. Er schätzt ihr übergreifendes Wissen, auch in Fragen der Personalorganisation, des Managements und des Auftretens. „Sie präsentieren mit Eloquenz, verhandeln auf Augenhöhe mit den Kunden oder weisen diplomatisch auf Mängel hin“, schwärmt er. Gegen den Trend hatte sein Vater Otmar Fahrion schon 1999 nach solchen Leuten gesucht und eine Anzeige geschaltet: „Mit 45 zu alt - mit 55 überflüssig?“ Der Unternehmer in Kornwestheim hatte damals mehrere Projektleiter durch deren Renteneintritt verloren. Jüngere Fachkräfte planten ihren Aufstieg lieber gleich bei großen Unternehmen. „Über die Anzeige haben wir Leute gefunden, die autonom denken und erfahrungsgelenkt handeln“, schildert Sohn Jens. „Sie setzen bei uns auf Sicherheit statt auf Karriere.“

In dem Planungsbüro für Fabrik- und Anlagenbau mit 70 Mitarbeitern liegt der Altersdurchschnitt inzwischen bei 52 Jahren. Bei den Neueinstellungen ist ein Drittel bis 40 Jahre alt, ein Drittel bis 50 Jahre, ein Drittel älter. „Der Einsatz versierter Generalisten rechnet sich“, so der Geschäftsführer. „Für sie können wir beim Kunden die höchsten Stundensätze fordern.“ Was Erfahrung im Einzelnen so wertvoll macht, hat das Münchener Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) untersucht. Im Auftrag des Bundesforschungsministeriums zeichnet die Studie anhand von Beispielen wie Fahrion die „Innovationspotentiale älterer Beschäftigter“ nach. „Erfahrung an sich ist wie ein Köcher, aus dem sich jederzeit der passende Pfeil ziehen lässt - aus fachlichen und sozialen Kompetenzen“, sagt Studienkoordinator Eckhard Heidling.

Mehr zum Thema

- Attraktivität im Beruf: Schön + erfolgreich = Schön erfolgreich
 - Schwere psychische Erkrankungen: Wenn der Beruf gesund macht
 - Lieber keine Rente: Ältere arbeiten freiwillig länger
-

„Unsere Leute wollen die technisch beste Lösung entwerfen“, erläutert Jens Fahrion. „Aber wenn sie beim Computerdesign merken, dass sich das wirtschaftlich für den

Kunden nicht lohnt, setzen sie sofort den Radierer an und suchen

nach einer günstigeren Möglichkeit.“ Was machbar ist, wüssten sie ja aus Erfahrung. Solch einen Rückgriff, verknüpft mit einer Weiterentwicklung auf die jeweilige Anforderung, nennt die ISF-Studie eine Innovation. „Es ist kein Sprung, deshalb liegt die Entwicklung meist unterhalb der Wahrnehmungsebene und wird deshalb oft übersehen“, sagt Heidling.

Ulrich Wilke braucht für die Lösung seiner beruflichen Denksportaufgaben heute vor allem eins: „Meinen Freiraum“, sagt er. „Solange ich unkompliziert arbeiten und ab und an einen Tag Urlaub nehmen kann, ist alles in Ordnung.“ Ähnlich antworten Günter Blaich, 61 Jahre, und Heidi Abdelghany, 62 Jahre, auf die Frage, wieso sie wenig an ihren Ruhestand denken. Beim amerikanischen Biopharma-Hersteller Abbvie am Standort Ludwigshafen erstellt Blaich als Toxikologe Vorlagen zur Medikamentensicherheit bei den Behörden. Regulatorin Abdelghany leitet ein globales Team in der Zulassungsabteilung und bestreitet Verhandlungen, etwa mit der amerikanischen Behörde FDA. Als sie angefangen haben, hieß das Unternehmen noch Knoll AG und war die Pharmasparte der BASF.

Vor fast 40 Jahren ist Heidi Abdelghany dort als gelernte Übersetzerin und Quer-Einsteigerin zu ihrem Posten gekommen. Über viele Umbrüche hinweg hat sie das Vertrauen ihrer Vorgesetzten gewonnen. Was sie nun nutzt, um Dinge anzuregen: „So habe ich ein eingefahrenes Vorgehen in Zusammenhang mit klinischen Prüfgenehmigungen hinterfragt - und damit effizientere Abläufe angestoßen“, sagt sie.

Personalverantwortliche begegneten der älteren Generation oft mit Altersstereotypen

„Erfahrene Mitarbeiter sorgen häufig für Entwicklungen, weil sie Prozesse überprüfen“, sagt Wirtschaftspsychologe Guido Hertel von der Universität Münster. „Kluge Führungskräfte fühlen sich davon nicht gestört, sondern greifen die darin verpackten Anregungen auf.“ Hertel sieht aber ein anderes Problem. Personalverantwortliche begegneten der älteren Generation oft mit Altersstereotypen, etwa dass ältere Berufstätige bei Innovationen bremsen oder weniger belastbar seien. „Solche Annahmen nehmen den Älteren die Chance, zu zeigen, was sie können.“

Das spiegelt sich in der Angst mancher Arbeitgeber vor einer alternden Belegschaft: Sie fürchten einen Rückgang an Flexibilität, Kreativität und Leistungsfähigkeit in ihrem Betrieb.

Wirtschaftswissenschaftler Bernd Kriegesmann von der Universität Bochum hat diese Ängste mit Blick auf den Bereich Forschung und Entwicklung untersucht. „Das Vorurteil, dass ältere Menschen weniger kreativ seien, ist widerlegt - es motivieren sie nur andere Dinge“, sagt er mit Blick auf die Ergebnisse seiner Studie. „Im Vorteil sind altersgemischte Teams: Aufgrund unterschiedlicher Perspektiven und Denkweisen befruchtet der Austausch zwischen den Generationen den Fortschritt.“ Gleichwohl plant mehr als die Hälfte von 300 befragten Führungskräften nicht, Bewerber jenseits der 50 als Ersatz für ausscheidende Mitarbeiter zu berücksichtigen.

Knappes Drittel älter als 50 Jahre

Anders hält das Abbvie: Der Hersteller beschäftigt 28 000 Menschen, davon 2400 in Deutschland. Hier ist ein knappes Drittel der Mitarbeiter älter als 50 Jahre. „Das Praxiswissen der Älteren umfasst vieles, was sich nicht einfach nachlesen lässt“, sagt Personalchef Manfred Koch. „Etwa wie sich Forschungsthemen vernetzen lassen oder ein Radar für Zwischentöne bei Verhandlungen.“ Wie das von Günter Blaich: Er erkennt schnell, ob sich eine schwierige Diskussion mit den Behörden anbahnt. „Manchmal sehe ich gleich: Der Einwand ist im Gespräch leicht zu entkräften. Oder ich merke, die Frage ist gar nicht so uncool - und setze eine Liste auf, welche Punkte wir noch abarbeiten müssen.“ In beiden Fällen hilft das Frühwarnsystem seinem Arbeitgeber.

Doch wenn in seinen Teams Alt auf Jung trifft, lassen sich bei anderen Fragen Rollenkonflikte nicht immer vermeiden. „Nur nicht aussitzen“, rät der Toxikologe. „Es hilft viel mehr, die Dinge beim Namen zu nennen.“ Personalleiter Koch hofft, dass solche Konflikte zu etwas Neuem, Konstruktivem führen. „Wir suchen daher nicht Jung, nicht Alt, sondern Leute, die zu unserer Kultur passen“, sagt er.

In manchen Unternehmen spielt Alter keine Rolle

Gelingt es, alle Kompetenzen im Team zu würdigen, wird nach Ansicht von Wirtschaftspsychologe Hertel noch eine Gefahr gebannt. „Gerade ältere Beschäftigte gehen oder ziehen sich in die innere Kündigung zurück, wenn die Bedingungen für sie

unbefriedigend werden“, warnt er. Wenn ihnen zum Beispiel Weiterbildungen verwehrt bleiben. In ihrem Unternehmen spiele das Alter dabei keine Rolle, sagt Heidi Abdelghany und wählt ihre Weiterbildungen aus einem Katalog aus. „Das ist nicht nur Pflicht, sondern auch eine gute Investition der Firma in mich.“

Zugleich wollen sowohl Abbvie wie Fahrion den Erfahrungsschatz ihrer Beschäftigten nutzen. Bei Fahrion halten die Teams deshalb regelmäßig vor den Kollegen Präsentationen über die geleisteten Projekte - vor allem dazu, welche Knackpunkte es in der Kommunikation gegeben hat. Abbvie möchte anhand eines Interviewleitfadens bewährtes Wissen erfassen und auf eine Netzwerk-Plattform stellen. „Doch viel wichtiger sind die Fragen, die jüngere Mitarbeiter im Tagesgeschäft an uns richten“, sagen Blaich und Abdelghany. „Wir geben gerne weiter, wie wir es machen.“

Quelle: F.A.Z.

[Zur Homepage](#)

Themen zu diesem Beitrag: [Andrea Nahles](#) | [Maschinenbauer](#) | [Deutschland](#) | [Bundesagentur für Arbeit](#) | [Alle Themen](#)

Hier können Sie die Rechte an diesem Artikel erwerben

Weitere Empfehlungen

Studium für Sportler

Vom Torjäger zum Manager

Bildungsangebote für die Sportbranche boomen. Auch Bundesligaklubs mischen mit. Viele Profis büffeln schon für eine zweite Karriere. Doch Skeptiker warnen vor falschen Erwartungen.

Mehr Von MICHAEL GREUEL

22.09.2015, 06:00 Uhr | [Beruf-Chance](#)



Anzeige

Entdecken Sie Europa.

Mit Lufthansa im Economy Light Tarif günstig ans Wunschziel.

Mehr

London
Hin + Zurück
ab **129 €***

powered by [plista](#)

Berlin



Nahles erwartet Mehrkosten in Milliardenhöhe durch Flüchtlinge

Bundesarbeitsministerin Andrea Nahles rechnet für das kommende Jahr durch Hilfen für Flüchtlinge mit beträchtlichen Mehrkosten in ihrem Bereich. Nötig seien unter anderem soziale Leistungen, Sprachkurse und Unterstützung zur Aufnahme einer Arbeit. Mehr
01.09.2015, 15:03 Uhr | Politik



Anzeige

Changhong LED 50D 3000 ISX – Smart TV ist da

Fast 2,1 Millionen Pixel für lebensechte Qualität bei brillianter Auflösung. Jetzt mehr erfahren! Mehr



powered by plista ▶

Zukunft der Arbeit

Ich bin überzeugt, dass uns die Arbeit nicht ausgeht

Machen Roboter und Algorithmen den Menschen in der Arbeitswelt bald ersetzbar? Nein, sagt der Arbeitswissenschaftler Wilhelm Bauer vom Fraunhofer-Institut. Jedenfalls nicht alle. Mehr
23.09.2015, 06:30 Uhr | Beruf-Chance



Big Data

Wie Computer zu Hellsehern werden

Daten gelten als der neue Rohstoff des 21. Jahrhunderts. Doch nur wer Ordnung ins Chaos bringt und versteckte Muster entdeckt, kann davon auch profitieren. In Unternehmen wird Big Data immer häufiger zur Grundlage für maßgeschneiderte Werbung, neue Produktentwicklungen und optimierte Lieferketten. Mehr
04.09.2015, 13:59 Uhr | Wirtschaft



Arbeitsmarkt

Vielen Flüchtlingen droht Arbeitslosigkeit

Immer mehr Geringqualifizierte strömen nach Deutschland. Der Chef der Arbeitsagentur Weise dämpft im Gespräch mit der F.A.Z. übertriebene Erwartungen schneller Erfolge und fordert einfachere Verfahren. Mehr Von SVEN ASTHEIMER
17.09.2015, 07:06 Uhr | Wirtschaft



Frankfurter Allgemeine

