

»» Tafelsilber oder altes Eisen? Ältere Beschäftigte im Mittelstand

Nr. 122, 5. April 2016

Autor: Dr. Arne Leifels, Telefon 069 7431-4861, research@kfw.de

Die Alterung der Erwerbsbevölkerung schreitet voran – im Mittelstand ist mittlerweile mehr als ein Fünftel der Beschäftigten älter als 54 Jahre. Der Mittelstand bringt seinen älteren Beschäftigten große Wertschätzung entgegen, wie eine Sonderbefragung des KfW-Mittelstandspanels zeigt: Die KMU betonen nicht nur die große Expertise und Zuverlässigkeit Älterer, sondern weisen auch vermeintliche Belastbarkeitsdefizite mehrheitlich zurück.

Um die spezifischen Stärken älterer Beschäftigter zur Geltung zu bringen (und sie länger im Erwerbsleben zu halten), muss jedoch der Wandel der Arbeitswelt vorangetrieben werden. Es geht dabei unter anderem um altersgerechte Arbeitsbedingungen, lebenslanges Lernen und ein generationenübergreifendes Arbeitsklima. Weite Teile des Mittelstands befinden sich allerdings noch in der Planungsphase.

Demografischer Wandel verändert die Arbeitswelt

Die seit Jahrzehnten niedrigen Geburtenraten führen heute zur rapiden Alterung der Erwerbsbevölkerung. Denn die letzten geburtenstarken Jahrgänge der 1960er-Jahre biegen nun auf die Zielgerade ihres Erwerbslebens ein. So ist der Anteil über 54-Jähriger an allen Beschäftigten in den vergangenen zehn Jahren von 12 auf 19 % gestiegen. Diese so genannten „Silver Worker“ sind bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) mit 21 % sogar noch etwas häufiger. Vierzig Prozent der mittelständischen Arbeitgeber haben mittlerweile mindestens einen Beschäftigten, der älter als 54 Jahre ist. Der stei-

gende Anteil älterer Beschäftigter liegt hauptsächlich, aber nicht nur an der Bevölkerungsalterung. Auch steigende Erwerbsquoten Älterer sowie weniger attraktive Frühverrentungsmöglichkeiten haben dazu beigetragen.

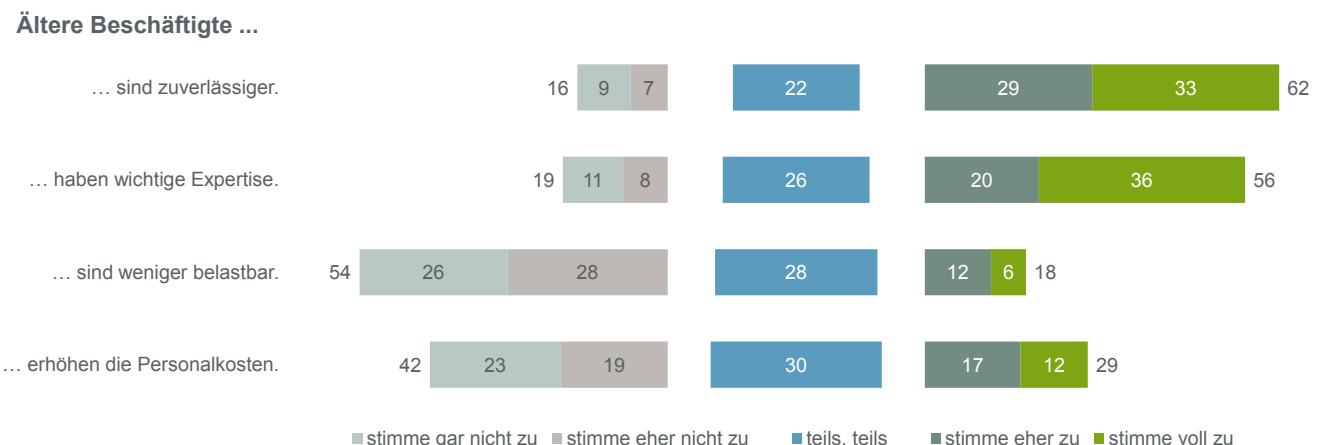
Was bedeutet die Verschiebung der Altersstruktur für betriebliche Arbeitsabläufe und die Produktivität? Einerseits wird argumentiert, dass die kognitive und körperliche Leistungsfähigkeit im Alter von 20 bis 30 Jahren ihren Höhepunkt erreicht und in der Folge allmählich sinkt. Andererseits werden mit zunehmendem Alter immer mehr Wissen und Erfahrung gesammelt. Auf die Frage, ob die individuelle Produktivität unter dem Strich im Alter sinkt oder eher konstant bleibt, liefert die wissenschaftliche Literatur keine allgemeingültige Antwort.¹ Ältere Beschäftigte haben aber oft andere Stärken, Schwächen und Bedürfnisse als jüngere.

KMU bauen auf die Qualitäten älterer Beschäftigter

Eine Sonderbefragung des KfW-Mittelstandspanels zeigt die Einstellung der Unternehmer gegenüber älteren Beschäftigten. Das Meinungsbild ist klar positiv, der Mittelstand zählt seine älteren Beschäftigten offenbar nicht zum alten Eisen. So stimmen z. B. 62 % der Unternehmer der Aussage zu, dass ältere Mitarbeiter zuverlässiger sind als jüngere; gut die Hälfte von ihnen äußert sogar „volle Zustimmung“. Nur 16 % der Unternehmer halten Ältere nicht für zuverlässiger. In ähnlicher Weise bezeichnen 56 % der Unternehmer die Expertise älterer Mitarbeiter als wichtig für ihr Unternehmen, während 18 % dies verneinen (Grafik 1).

Grafik 1: Mittelständler sehen ältere Beschäftigte mehrheitlich positiv

Zustimmung zu (bzw. Ablehnung von) Aussagen über ältere Beschäftigte (Anteile in Prozent).



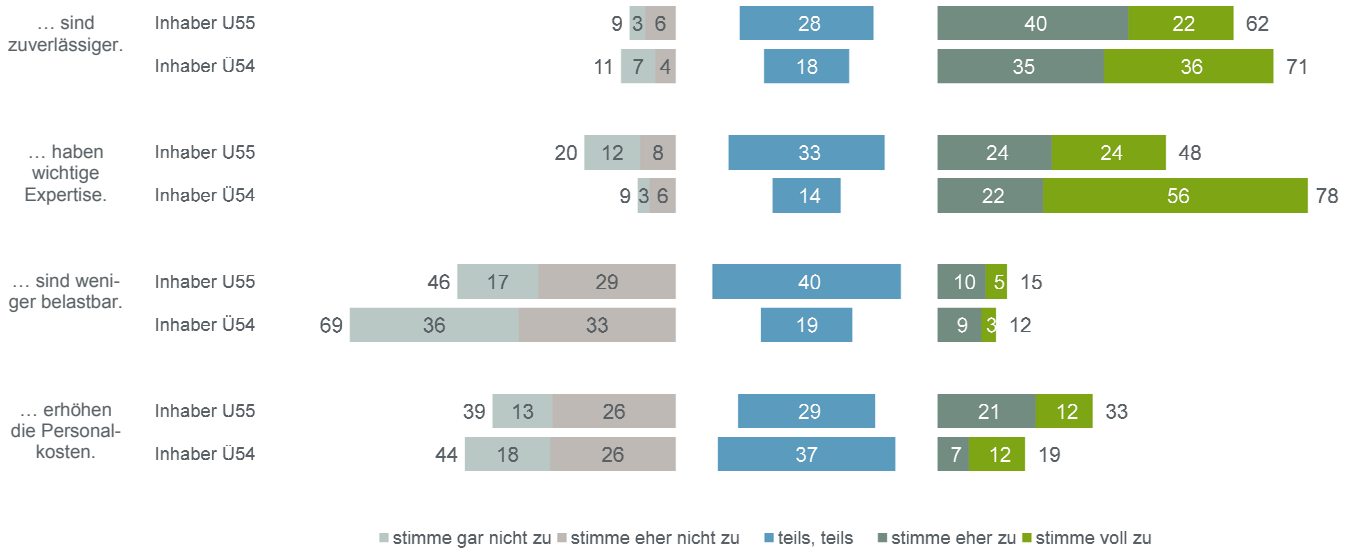
Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2014.

Hinweis: Dieses Papier gibt die Meinung der Autoren wieder und repräsentiert nicht notwendigerweise die Position der KfW.

Grafik 2: Ältere Unternehmer legen besonders viel Wert auf die Expertise älterer Mitarbeiter

Zustimmung zu (bzw. Ablehnung von) Aussagen über ältere Beschäftigte, unterteilt nach dem Alter der Unternehmer (Anteile in Prozent).

Ältere Beschäftigte ...



Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2014 (nur neu gezogene Unternehmen berücksichtigt).

Mit der negativen Aussage, dass ältere Mitarbeiter weniger belastbar sind, verhält es sich umgekehrt: Nur 17 % der Unternehmer sehen das so, während mehr als die Hälfte Defiziten bei der Belastbarkeit widerspricht. Die Mittelständler sehen hier offenbar kein wesentliches Problem.

Personalkosten durch Fehlzeiten und höhere Löhne

Die Aussage „ältere Beschäftigte verursachen höhere Personalkosten“ wird weniger deutlich zurückgewiesen: 42 % der KMU verneinen diesen Zusammenhang zwar, aber immerhin 29 % stimmen zu. Höhere Personalkosten durch ältere Mitarbeiter sind auch plausibel, allein schon aufgrund der so genannten Senioritätentlohnung: Ältere erhalten im Durchschnitt höhere Gehälter als ihre jüngeren Kollegen, auch für vergleichbare Tätigkeiten. Mit zunehmendem Alter werden außerdem krankheitsbedingte Fehlzeiten häufiger und länger.²

Branchen- und Altersunterschiede im Meinungsbild

Die Unternehmensgrößenklassen unterscheiden sich kaum hinsichtlich der Meinung zu älteren Mitarbeitern. Im Branchenvergleich zeigen sich hingegen zwei Besonderheiten: Die wissensintensiven Dienstleister und die FuE-Treibenden im Verarbeitenden Gewerbe schätzen die Expertise Älterer überdurchschnittlich. Und der Bausektor sieht ihre Belastbarkeit pessimistisch – plausibel angesichts der nicht altersgerechten körperlichen Belastung vieler Tätigkeiten.

Die Einstellung der mittelständischen Unternehmer zu älteren Mitarbeitern hängt auch vom eigenen Alter ab. Unternehmer, die selbst älter als 54 Jahre sind, beurteilen die Kompetenzen ihrer Altersgenossen positiver, insbesondere die Expertise und Belastbarkeit (Grafik 2).³ Die Einschätzung fällt auch

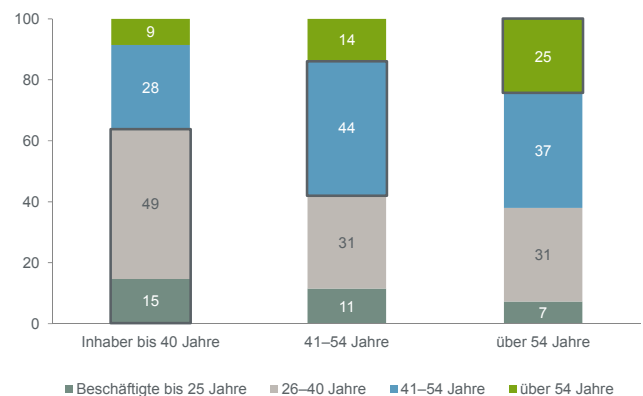
etwas positiver bei Unternehmern aus, die selbst ältere Beschäftigte haben.

Altersstruktur der Beschäftigten: Inhaber und Belegschaft altern gemeinsam

Insgesamt weisen mittelständische Unternehmer überproportional viel Personal ihrer eigenen Generation auf: Die jungen Unternehmer haben überwiegend Beschäftigte, die ebenfalls unter 41 Jahren sind (64 %). Nur 9 % ihrer Mitarbeiter sind älter als 54 Jahre. Auch bei älteren Unternehmern ist die eigene Altersgruppe überdurchschnittlich vertreten: 25 % der Mitarbeiter sind über 54 Jahre alt, nur 38 % sind unter 40 (Grafik 3). Der statistische Zusammenhang zwischen dem Alter der Unternehmer und dem der Beschäftigten ist vermut-

Grafik 3: Gleich und gleich gesellt sich gern

Altersstruktur der Beschäftigten nach dem Alter der Unternehmer (Anteile in Prozent)



Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2014 (nur neu gezogene Unternehmen berücksichtigt).

lich vor allem auf langjährige Beschäftigungsverhältnisse zurückzuführen. Mit anderen Worten altern Unternehmen, Inhaber und Angestellte gemeinsam.⁴

Die Altersstruktur der Beschäftigten unterscheidet sich nur leicht nach der Unternehmensgröße: Kleinere KMU haben eine etwas ältere Belegschaft, was in erster Linie an ihren geringeren Ausbildungsaktivitäten liegt.⁵ Der einzige Branchenunterschied: Die Beschäftigten im Bausektor sind deutlich jünger. Dies ist nicht nur auf die physischen Anforderungen zurückzuführen, sondern auch auf hohe Ausbildungsquoten und den geringen Anteil von Akademikern (die älter in das Erwerbsleben starten).

Ältere als Zielgruppe der Fachkräftesicherung: KMU in den Startlöchern

Der demografische Wandel rückt ältere Mitarbeiter immer stärker in den Vordergrund. Zum einen weil ihr Anteil an den Belegschaften zunimmt, zum anderen weil der bevorstehende Renteneintritt der Baby-Boomer eine Verknappung des gesamten Erwerbspotenzials bedeutet. Zur strategischen Fachkräftesicherung gehört es deshalb, ältere Mitarbeiter länger – und produktiv – im Unternehmen zu halten. Dafür

müssen Arbeitsbedingungen und -abläufe an ihre spezifische Kompetenzen und Bedürfnisse angepasst werden.

Doch das KfW-Mittelstandspanel zeigt: Nur 17 % der mittelständischen Arbeitgeber haben bisher Maßnahmen umgesetzt, um ältere Mitarbeiter länger zu halten. Weitere 28 % haben entsprechende Pläne – die KMU stehen in den Startlöchern. Verstärkte Bemühungen werden nötig sein, damit die immer zahlreicheren älteren Beschäftigten sich mit ihrer Erfahrung und Expertise auch dauerhaft als personelles „Tafelsilber“ des Mittelstands erweisen können.

Das betrifft u. a. die altersgerechte, ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze, die betriebliche Weiterbildung und die Gesundheitsförderung. Von zentraler Bedeutung ist außerdem ein generationenübergreifendes Arbeitsklima.⁶ Dabei geht es auch, aber nicht nur, um attraktive Arbeitsplätze und zufriedene Belegschaften. Denn altersgemischte Teams sind gleichzeitig talentgemischte Teams: Die Kombination aus Älteren mit wertvollem Erfahrungswissen und Jüngeren mit leichterem Zugang zu neuen Entwicklungen kann Synergieeffekte erzeugen und förderlich für die Produktivität der Unternehmen sein.⁷ ■

¹ Vgl. Börsch-Supan, A. (2014), Ökonomie einer alternden Gesellschaft, Perspektiven der Wirtschaftspolitik, 15(1), S. 4–23; Frerichs, F. (2014), Demografischer Wandel in der Erwerbsarbeit – Risiken und Potentiale alternder Belegschaften, Journal for Labour Market Research 48(3), S. 203–216.

² Vgl. Robert-Koch-Institut (2014), Daten und Fakten: Ergebnisse der Studie „Gesundheit in Deutschland aktuell 2012“, Beiträge zur Gesundheitsberichterstattung des Bundes, Berlin, S. 143ff.

³ Die Altersabhängigkeit gilt über das gesamte Altersspektrum, auch bei Kontrolle anderer Einflussgrößen. So sind junge Unternehmer (unter 40) skeptischer hinsichtlich der Qualitäten älteren Personals, Unternehmer über 64 Jahre am zuversichtlichsten. Zusätzlich fällt auf, dass ältere Inhaber häufiger eine eindeutige Meinung haben: Sie äußern häufiger volle Zustimmung bzw. Ablehnung und antworten seltener mit „teils, teils“.

⁴ Vgl. Schmidt, C. et al. (2012), Altert die Belegschaft mit dem Betrieb? Eine empirische Analyse mit „Linked Employer-Employee-Daten“, Zeitschrift für Soziologie 41(2), S. 101–125.

⁵ Zwar sind die Auszubildenden in den verwendeten Zahlen nicht enthalten; doch Auszubildende, die nach ihrem Abschluss im Unternehmen bleiben, verjüngen die Belegschaft ebenfalls.

⁶ Maßnahmen für ein generationenübergreifendes Arbeitsklima haben 10 % der mittelständischen Arbeitgeber umgesetzt, weitere 30 % haben Pläne. Bei Maßnahmen für altersgerechte Arbeitsplätze sind die entsprechenden Anteile 7 % und 24 %. Maßnahmen zur Sport- und Gesundheitsförderung sind insgesamt selten, vor allem in der Planung (umgesetzt: 12%, geplant: 10 %). Bei der Weiterbildung waren die KMU in der Vergangenheit deutlich aktiver: Bereits 23 % haben Maßnahmen umgesetzt, bei 33 % gibt es entsprechende Pläne. Vgl. Leifels, A. (2016), Mittelstand steht bei der Fachkräftesicherung in den Startlöchern, Fokus Volkswirtschaft Nr. 119, KfW Research, Frankfurt am Main.

⁷ Vgl. Göbel, C. und T. Zwick (2011), Age and Productivity – Sector Differences?, ZEW Discussion Paper 11-058, Mannheim.