

# Alt und älter ...

Der demographische Wandel macht sich auch bei Kfz-Betrieben bemerkbar. So wird es nicht nur schwieriger, gute Azubis zu finden, auch die Belegschaften altern. Höchste Zeit, sich damit zu befassen.



Rudi Angerer (re.) erhält die World Skill Ehrenurkunde von Hubert Romer.

Foto: Autohaus Angerer

**W**er Rudolf Angerer nach der Altersstruktur seiner Belegschaft fragt, bekommt eine kurze, aber prägnante Antwort: „Bei uns geht's quer durch den Gemüsegarten“, so der Inhaber des gleichnamigen Autohauses in Schierling in der Oberpfalz. Der älteste der insgesamt 22 Mitarbeiter ist bereits seit 22 Jahren an Bord, die jüngsten seit September 2015: Sie werden zum Kfz-Mechatroniker und zum Automobilkaufmann ausgebildet. Dank der kontinuierlichen Ausbildungsaktivitäten sind der Großteil des Teams „Eigengewächse“, wie Angerer sagt.

## Die Mischung macht's

Mit der gesunden Mischung aus Alt und Jung ist das Autohaus Angerer gut für die Zukunft gerüstet. Kfz-Betriebe, bei denen dagegen der Großteil der Belegschaft einer einzigen Altersgruppe angehören, könnten dagegen bald Probleme bekommen – insbesondere dann, wenn es sich um die Altersklasse 50 plus handelt. „Eine Werkstatt

mit zehn Mitarbeitern, bei der zwei Meister heute Mitte bis Ende 50 sind, läuft derzeit noch rund“, sagt Ingrid Mayer-Dörfler, zertifizierte Demographieberaterin aus München. „Doch in fünf Jahren sind diese Mitarbeiter dann kurz vor oder im Rentenalter. Sich bereits jetzt darüber Gedanken zu machen, wie sie ersetzt werden können, ist durchaus sinnvoll.“ Schließlich, so die Expertin weiter, habe der Werkstattinhaber nicht mehr allzu viel Zeit, um zu entscheiden, ob er vielleicht zwei junge Mechatroniker, die bereits bei ihm beschäftigt sind, zum Besuch der Meisterschule motivieren möchte. Ein Ansatz, der angesichts des vielfach beklagten Fachkräftemangels durchaus empfehlenswert ist.

„Der demographische Wandel schreitet voran“, betont Mayer-Dörfler. „Viele Inhaber kleinerer und mittelständischer Unternehmen gehen allerdings fälschlicherweise davon aus, dass er sie nicht betrifft.“ Sie bemerken zwar, dass es immer schwieriger wird, gute Auszubildende zu finden, hoffen aber immer wieder auf Besserung

im nächsten Jahr. Das Altern der Stammbeslegschaft wird noch weniger wahrgenommen. Doch bei diesem Thema gibt es jenseits der Suche nach qualifiziertem Ersatz für künftige Ruheständler noch einen Punkt, der beachtet werden sollte: Es geht auch darum, dass die älteren Mitarbeiter leistungsfähig und motiviert bleiben.

## Wertschätzung wichtig

„Das Wollen hängt auch bei älteren Mitarbeitern stark von der Wertschätzung ab, die ihnen entgegengebracht wird“, sagt Ingrid Mayer-Dörfler. Wer ältere Mitarbeiter eher als Last denn als Bereicherung betrachtet, ihnen keine anspruchsvolleren Aufgaben mehr zutraut, zu wenig Wert auf ihren Erfahrungsschatz legt, muss sich nicht wundern, wenn sie resignieren. Dann fehlt der Anreiz, volle Leistung zu bringen und bis zur Rente durchzuhalten – und vielleicht auch danach noch einzuspringen, wenn in der Werkstatt Not am Mann ist. Dass ältere Mitarbeiter mehr krank sind, bezeichnet die Demographieberaterin übrigens als Mythos. „Werden in Betrieben die Krankheitstage nach Altersgruppen ausgewertet, so zeigt sich häufig, dass ältere Mitarbeiter zwar im Falle eines Falles länger fehlen – aber jüngere dafür deutlich häufiger kurzzeitig krank sind. Unterm Strich gleicht sich das aus.“

Übrigens kann und sollte auch ein Werkstattinhaber etwas dafür tun, dass seine Mitarbeiter lange fit bleiben und für gute Arbeitsbedingungen sorgen. Rudolf Angerer ist die Gesundheit seiner Mitarbeiter ausgesprochen wichtig. Daher hat er seine Werkstatt mit modernen Hebebühnen ausgestattet und dazu noch einen Kran sowie einen Gabelstapler angeschafft, um Hebearbeiten zu minimieren. Fenster mit Isolierglas, Sektionaltore plus Fußbodenheizung sorgen das ganze Jahr über für angenehme Temperaturen. Dabei legt er Wert darauf, dass nicht nur die älteren Semester die zahlreichen techni-

## SPROSSENWAND UND ROLLWÄGEN

„Viele Tätigkeiten im gewerblichen Bereich führen zu stärkeren körperlichen Belastungen als Schreibtisch-Jobs“, sagt Susanne Mayer von Wema Management. „Das lässt sich nicht komplett ausschließen.“ Doch es gibt durchaus Möglichkeiten, Belastungsfolgen und Verschleißerscheinungen so gering wie möglich zu halten. Dazu sieben Tipps der Expertin:

- Hebevorrichtungen, Rollwägen und viele spezielle technische Hilfsmittel sorgen dafür, dass schwere Teile leichter angehoben und von A nach B transportiert werden können. Das schont den Muskel- und Skelettsystem.
- Ruckartige Bewegungen, für die viel Kraft aufgewendet werden muss, wie etwa das Lösen festsitzender Schrauben, belasten Rücken und Gelenke besonders stark. Sie können durch elektrisches Werkzeug entschärft werden.
- Arbeiten, die gebückt oder über Kopf ausgeführt werden müssen, lassen sich in einer Kfz-Werkstatt kaum vermeiden. Sie sollten jedoch minimiert und durch entsprechende Arbeitshilfen, wie etwa Hebebühnen, erleichtert werden.
- Leistungsfähige Heizungs-, Be- und Entlüftungsanlagen sorgen im wahrsten Sinne des Wortes für ein gesundes Arbeitsklima.
- Gutes Licht an allen Arbeitsplätzen schont die Augen und trägt dazu bei, Fehler zu vermeiden.
- An einer Sprossenwand oder Klimmzug-Stange, die in den Sozialräumen angebracht wird, können Mitarbeiter sich „aushängen“ – das sorgt dafür, dass die Bandscheiben besser durchblutet werden und ist gerade nach gebücktem Arbeiten eine Wohltat.
- Wichtig ist allerdings, das gesamte Team darin zu unterweisen, wie die Arbeiten möglichst gesundheitsschonend erledigt werden können – und darauf zu achten, dass sich wirklich alle daran halten. Das ist nicht zuletzt eine Sache des Vorlebens und der Unternehmenskultur.



Susanne Mayer,  
Wema Management



Ingrid Mayer-Dörfler,  
Demographieberaterin

## LESERSERVICE

Der hier veröffentlichte zehnte Teil ist der letzte Artikel in der Serie zum Thema Personalführung. Zur besseren Übersicht eine Liste aller bislang erschienenen Beiträge:

- Teil 1 – asp 3/2015: „Zukunftssicherung“: Ausbildung gegen den Fachkräftemangel
- Teil 2 – asp 4/2015: „Geldfragen“: Lohn Diskussionen führen
- Teil 3 – asp 5/2015: „Schreckgespenst“: Tarifbindung und Tarifverträge
- Teil 4 – asp 6/2015: „Leistung soll sich lohnen“: Kennzahlen zur Mitarbeiter-Beurteilung
- Teil 5 – asp 7/2015: „Mehr Netto vom Brutto“: Lohnoptimierung
- Teil 6 – asp 8/2015: „Lohnende Investition“: Weiterbildung und andere Motivatoren
- Teil 7 – asp 9/2015: „Konstruktiv kritisieren“: Mitarbeiter richtig loben und kritisieren
- Teil 8 – asp 10/2015: „Persönliche Führungsfragen“: Was eine gute Führungskraft ausmacht
- Teil 9 – asp 11/2015: „Führen und führen lassen“: Eine zweite Führungsebene einziehen
- Teil 10 – asp 12/2015: „Alt und älter“: Ältere Werkstattmitarbeiter – fit bis zur Rente

schen Gerätschaften benutzen, sondern auch die jüngeren Teammitglieder. „Eine gesundheitlich vernünftige Arbeitsweise ist für alle Altersgruppen in der Werkstatt wichtig“, betont Angerer.

Dies bestätigt Susanne Mayer, Geschäftsführerin von Wema Management, einer Beratungsgesellschaft, die sich auf

Arbeitsschutzkonzepte für Unternehmen konzentriert. „Es geht nicht nur darum, ältere Mitarbeiter zu entlasten.“ Auch die jüngeren profitieren laut Mayer davon, wenn in einer Werkstatt Maßnahmen ergriffen werden, um Belastungen zu minimieren oder auszugleichen (siehe *Tippkasten oben*).

Genauso wichtig ist allerdings auch die fachliche Fortbildung über alle Altersklassen hinweg. Wer davon ausgeht, dass ein Kfz-Mechatroniker mit 50 Jahren keine Schulung mehr braucht, schiebt ihn aufs Abstellgleis – und muss sich über Demotivation nicht wundern. „Angesichts der Digitalisierung, die in unseren Fahrzeugen Einzug hält, ist lebenslanges Lernen für Werkstattmitarbeiter wichtiger denn je“, betont Mayer-Dörfler. „Ältere brauchen vielleicht länger, bis sie Lernstoff verarbeitet haben, aber lernen kann man bis ins hohe Alter – wenn die Motivation dazu vorhanden ist.“ Sollte ein älterer Kandidat wenig Lust auf Schulungsmaßnahmen haben, empfiehlt die Demographie-Expertin ein Mitarbeitergespräch, in dem klar zur Sprache gebracht wird, dass es schwierig ist, einen Werkstattmitarbeiter, der fachlich nicht auf dem aktuellen Stand ist, angemessen zu beschäftigen. Natürlich muss es nicht immer eine Schulung sein: Auch Learning by Doing funktioniert bis zu einem gewissen Grad. „Dabei können die Älteren von den Jüngeren profitieren – und umgekehrt“, sagt Mayer-Dörfler. „Untersuchungen haben belegt, dass altersgemischte Teams mehr leisten als Teams, die sich nur aus älteren oder nur aus jüngeren Mitarbeitern zusammensetzen.“ Voraussetzungen dafür seien jedoch gegenseitige Wertschätzung und gemeinsame Ziele.

### Fortbildung nach Bedarf

Im Autohaus Angerer ist fachliche Fortbildung selbstverständlich – nicht nur, weil dort Servicearbeiten für vier Marken geleistet werden. „Pro Jahr kommen wir auf rund 200 Schulmanntage“, sagt Rudolf Angerer. Bei 22 Werkstattmitarbeitern ist damit im Schnitt jeden Arbeitstag ein Mitarbeiter auf Schulung. Wer an welchen Maßnahmen teilnimmt, entscheidet dabei allein der Fortbildungsbedarf – und nicht das Alter. Für ein angenehmes Arbeiten beim Autohaus Angerer sorgt aber auch noch ein weiterer Aspekt: „Ich halte wenig davon, Arbeitswerte, die meist ohnehin nicht realistisch sind, durchzupeitschen“, sagt Rudolf Angerer. „Bei uns wird in vernünftigem Tempo gearbeitet – und die Leute in der Werkstatt haben die Zeit, die sie benötigen, um Arbeiten ordentlich durchzuführen.“ Neben der konsequenten Ausbildungstätigkeit dürfte auch diese Haltung dazu beitragen, dass die gesunde Altersmischung bei Angerer auch langfristig erhalten bleibt. *Eva Elisabeth Ernst*