



Ältere Arbeitnehmer im Betrieb

Das Potenzial des Arbeitsmarktes
der Zukunft.

Inhaltsverzeichnis

- 4 Demographische Veränderungen
- 6 Der Erfahrungsschatz älterer Arbeitnehmer
- 6 Ältere Arbeitnehmer sparen Kosten
- 8 Ältere Arbeitnehmer erschließen neue Kundengruppen
- 9 Ältere Arbeitnehmer haben ein geringeres Freizeitunfallrisiko
- 9 Krankenstände
- 9 Die Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer
- 11 Die Lernbereitschaft älterer Arbeitnehmer
- 12 Flexibilität und Teamgeist älterer Arbeitnehmer
- 13 Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)
- 14 Die Förderung älterer Arbeitnehmer ist eine Führungsaufgabe
- 14 Literatur:
- 15 Argumentarium für ältere Arbeitnehmer
- 17 Linksammlung

Demographische Veränderungen

Bereits heute weiß man: Die Altersstruktur der Bevölkerung wird sich in Zukunft dramatisch verändern.

Zahl und Anteil der unter 15-jährigen Kinder werden stark absinken.

Das Erwerbspotenzial, also die Bevölkerung im Alter zwischen 15 und 60 Jahren, wird kontinuierlich zurückgehen.

5,08 Mio. Einwohner standen im Jahr 2000 im erwerbsfähigen Alter zwischen 15 und 60 Jahren. Bis zum Jahr 2015 wird diese Personengruppe um 30.000 Personen, bis zum Jahr 2030 um 560.000 zurückgehen.

Noch dramatischer verändert sich die Zahl der einzelnen Altersgruppen. Die Gruppe der jungen Erwachsenen zwischen 18 und 29 Jahren sinkt bis 2015 um 46.700 Personen, die Zahl der 55 bis 64-jährigen steigt gleichzeitig um 147.000.

	18 - 29 Jahre	55 - 64 Jahre	15 - 60 Jahre
2000	1,24 Millionen	912.000	5,08 Millionen
2015	1,19 Millionen (- 46.700 gegenüber 2000)	1,06 Millionen (+147.000 gegenüber 2000)	5,05 Millionen
2030	1,04 Millionen (-202.450 gegenüber 2000)	1,20 Millionen (+289.470 gegenüber 2000)	4,5 Millionen

Quelle: Statistische Nachrichten 9/2001

Diese Zahlen zeigen sehr klar, dass sich die zukünftige Unternehmens- und Personalpolitik mit einer geänderten Altersstruktur ihrer Belegschaft auseinandersetzen muss. Ältere Arbeitnehmer werden eine immer wichtigere Humanressource und ein Potenzial der betrieblichen Wertschöpfung.

Die Betriebe begegneten in den letzten Jahrzehnten dem durch Globalisierung und Strukturkrisen zunehmenden Kosten- und Innovationsdruck mit Frühpensionierungen oder Freisetzung älterer Arbeitnehmer. Diese Personalpolitik kann in Zukunft nicht mehr fortgesetzt werden, da die Zahl der jungen Erwachsenen schon in naher Zukunft dramatisch zurückgehen wird. Der Abgang älterer Arbeitnehmer in die Frühpension oder in den Vorruhestand kann durch junge, frisch ausgebildeten Arbeitnehmer nicht mehr ersetzt werden.

Mit dieser Broschüre möchte Sie die Wirtschaftskammer Österreich auf das Leistungspotenzial älterer Arbeitnehmer aufmerksam machen und Tipps für den optimalen Einsatz älterer Arbeitnehmer im Betrieb geben.



Der Erfahrungsschatz älterer Arbeitnehmer

Ältere Arbeitnehmer verfügen über Erfahrungswissen. Das Erfahrungswissen umfasst Branchen- und Marktkenntnisse, Kundenkontakte und das Wissen um interne Betriebsabläufe. Dieses Wissen erwirbt man aus eigenen Handlungen und Beobachtungen. Es lässt sich nicht in Worten und Zahlen ausdrücken und kann somit auch nicht von einem Computer bearbeitet, elektronisch weitergegeben und abgespeichert werden.

Dieses Erfahrungswissen stellt für die Unternehmen einen Vermögenswert dar, der durch vorzeitiges Ausscheiden älterer Arbeitnehmer aus dem Erwerbsleben unwiederbringlich verloren geht. Bis neu aufgenommene Mitarbeiter dieses Erfahrungswissen erwerben, geht viel Zeit und schlimmstenfalls auch Geld verloren. In vielen Fällen mussten später Beratungsleistungen oft von denselben ausgeschiedenen Mitarbeitern zugekauft werden.

Ältere Arbeitnehmer sparen Kosten

Oft werden höhere Lohnkosten älterer Arbeitnehmer gegen die Beschäftigung oder Neueinstellung älterer Arbeitnehmer ins Treffen geführt. Dies trifft beispielsweise auf Arbeiter nicht zu, da ihr Lohn mit längerer Betriebszugehörigkeit nicht steigt.

Arbeiterkollektivverträge sehen keine automatische Gehaltsvorrückungen nach zwei Jahren (Biennalsprünge) vor. Erfahrungen des Arbeitsmarktservice zeigen außerdem, dass ältere Arbeitnehmer durchaus bereit sind, ein geringeres als ihr zuletzt erzielt Einkommen in Kauf zu nehmen, da für sie ein sicherer Arbeitsplatz wichtiger ist.

Möglichen höheren Lohnkosten von Angestellten durch die kollektivvertragliche Einstufung steht der Wert ihres Erfahrungswissens gegenüber. Bei einem Vergleich der Lohnkosten von älteren und jüngeren Mitarbeitern ist zudem zu berücksichtigen, dass die Einschulung und der Erwerb von Kenntnissen durch junge Mitarbeiter hohe Kosten verursacht. Da junge Mitarbeiter häufiger den Arbeitgeber wechseln, besteht die Gefahr, dass diese Kosten vergeblich aufgewendet wurden.

Das Erfahrungswissen älterer Arbeitnehmer hilft Kosten zu sparen.

Nicht nur die Marktkenntnisse und Kundenkontakte älterer Arbeitnehmer stellen einen Wert für das Unternehmen dar. Auch im technischen Bereich bringt das Erfahrungswissen älterer Arbeitnehmer einen Kostenvorteil für das Unternehmen.

Beispiel:

„Langjährige Lagermitarbeiter kennen Maschinen und Lagerorte in- und auswendig. Kleinste Abweichungen vom gewohnten Surren der Walzen und Bänder können sofort gedeutet werden. Hierdurch werden lange Ausfallzeiten durch vorbeugende Wartungsarbeiten vermieden.“

Qu.: Interview mit dem Vertriebsleiter eines Großhandelsunternehmens.

In Arbeitsbereichen mit hohem Technikniveau ist langjährige Erfahrung besonders wichtig. Für die Wartung von langlebigen, aber inzwischen bereits technisch veralteten Anlagen ist das Vorhandensein von „altem“ Wissen die Voraussetzung.

Ältere Arbeitnehmer erschließen neue Kundengruppen

Die Generation 50+ ist eine der wichtigsten Konsumentengruppen. Sie verfügt über ein gesichertes Einkommen und legt bei Kaufentscheidungen Wert auf höchste Qualität. Die aktuelle Studie von Fessel-GfK „Generation 50 +“ hat ergeben,

- ▶ 55 Prozent der Konsumenten dieser Altersgruppe entscheidet sich beim Einkauf immer für die beste Qualität.
- ▶ 52 Prozent reizt es, Produkte auszuprobieren, die sie nicht kennen.
- ▶ 49 Prozent gönnen sich das, worauf sie Lust haben und sparen nur, wenn etwas übrig bleibt.

Ältere Arbeitnehmer sind hervorragend geeignet, um diese interessante Kundengruppe anzusprechen. Sie kennen deren Interessen und Bedürfnisse und „sprechen dieselbe Sprache“. Nicht nur der Handel, auch der Tourismus entdeckt immer mehr die Zielgruppe der Generation 50+. Die boomende Wellness Bewegung findet bei der Generation 50+ großen Anklang. Auch im Tourismus steigt daher die Nachfrage nach einer speziellen Betreuung dieser Konsumenten durch ältere Mitarbeiter.



Ältere Arbeitnehmer haben ein geringeres Freizeitunfallrisiko

Krankensätze, die aus Freizeitunfällen resultieren, sind bei älteren Arbeitnehmern wesentlich seltener, als bei jüngeren, die in ihrer Freizeit oft Risikosportarten ausüben.

Auch Arbeitsunfälle sind bei jungen unerfahrenen Mitarbeitern häufiger als bei erfahrenen Arbeitnehmern.

Krankensätze

Ältere sind seltener krank als jüngere. Im Falle der Krankheit ist die Dauer der Erkrankung bei den Älteren aber länger, da sie längere Regenerationsphasen benötigen. Andererseits bleiben Ältere nur dann der Arbeit fern, wenn sie ernsthaft erkrankt sind.

Die Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer

Untersuchungen kommen zu dem Ergebnis, dass es nur einen sehr geringen generellen Zusammenhang zwischen Alter und Produktivität gibt. Wahr ist, dass es zu einem alterstypischen Wandel der Leistungsfähigkeit aber zu keinem Leistungsabfall im Alter kommt.

- ▶ Die Auffassungsgabe und Konzentration bleiben gleich.
- ▶ Das Allgemeinwissen bleibt ebenso erhalten, wie die Konzentrations- und Merkfähigkeit.
- ▶ Geistig soziale Kompetenzen wie Teamfähigkeit und Geduld nehmen stark zu.
- ▶ Die körperliche Leistungsfähigkeit und Reaktionsgeschwindigkeit nimmt ab.

Alterstypische Leistungseinbußen können aber durch spezifische Leistungsvorteile Älterer, wie Erfahrung, Verantwortungsbewusstsein, Problemlösungsfähigkeit und Urteilsvermögen, kompensiert werden.

Um das Potenzial älterer Arbeitnehmer optimal einsetzen und weiterentwickeln zu können, sollten sie mit einer ihrer Leistungsfähigkeit entsprechenden Tätigkeit beauftragt werden.

Zu den spezifischen Stärken Älterer gehören:

- ▶ Großes Erfahrungswissen
- ▶ Ein hohes Maß an Fertigkeiten
- ▶ Entscheidungsfähigkeit in kritischen Situationen
- ▶ Problemlösungsfähigkeit
- ▶ Verantwortungsbewusstsein

Alterskritische Tätigkeiten sind vor allem jene, die physisch oder psychisch stark belastend sind.

Ältere Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen sind gegenüber psychischen Belastungen weniger resistent als Jüngere. Belastungen durch die physikalisch-chemische Arbeitsumgebung sowie durch arbeitsorganisatorische Faktoren, wie Zeit- und Leistungsdruck oder Schicht- und Nachtarbeit belasten ältere Arbeitnehmer mehr als Jüngere.

Bei der Arbeitsorganisation sollten ältere Arbeitnehmer daher für jene Aufgaben eingesetzt werden, die dem alterstypischen Wandel ihrer Leistungsfähigkeit entspricht.

Die Lernbereitschaft älterer Arbeitnehmer

Die Lernfähigkeit bleibt im Alter gleich, ebenso die allgemeine Fähigkeit zur Informationsaufnahme. Ältere lernen allerdings anders als Jüngere. Eine altersspezifische Gestaltung der Lernprozesse ist daher wichtig. Besonders bedeutend für ältere Arbeitnehmer ist die Vermittlung der Sinnhaftigkeit des Erlernten. Erwachsene greifen beim Lernen auf Erfahrungen und bereist Erlerntes zurück. Diese Aspekte sollten bei der Gestaltung von Lernprozessen für Ältere berücksichtigt werden.

- ▶ Ältere lernen leichter, wenn der gebotene Lehrstoff übersichtlich gegliedert ist.
- ▶ Lernen im Ganzen begünstigt Ältere, lernen in Teilen begünstigt Jüngere.

Teilnehmerorientierte Lernformen sind im Gegensatz zu Frontalunterricht für ältere besonders geeignet, da die Teilnehmer ihr Wissen und ihre Erfahrung einbringen können und das Selbstlern-Potenzial aktiviert wird. Die Verbindung des Lernstoffes zum eigenen Aufgabenbereich kann hergestellt werden und wird als sinnhaft und motivierend erlebt.

Laufende Weiterbildung ist besonders wichtig, um die Lernfähigkeit im Alter konstant zu halten. Werden Arbeitnehmer laufend in Weiterbildungsmaßnahmen integriert, so lernen sie leichter und schneller als Lernentwöhnte.

Dies rechtfertigt die Einbeziehung der älteren Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen in betrieblichen Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen, um Qualifikationsdefizite zu vermeiden. Besonders bedeutend für ältere Arbeitnehmer ist die Vermittlung der

Sinnhaftigkeit des Erlernen. Der persönlich Nutzen des neu Erlernen muss älteren Arbeitnehmern vermittelt werden.

Flexibilität und Teamgeist älterer Arbeitnehmer

Durch altersgemischte Teams wird die Weitergabe von Erfahrungswissen an Jüngere gesichert. Sie erleichtern jüngeren Mitarbeitern den Aufbau von Erfahrungswissen, wenn ausreichend komplexe Aufgabenstellungen die Teammitglieder zur Kooperation zwingen.

„Sogar für junge Firmen stellt sich heraus, dass ein Altersmix notwendig ist. So müssen sich ältere Arbeitnehmer nicht mehr selbst beweisen. Es besteht kaum eine Konkurrenzsituation zu jüngeren Mitarbeitern, im Gegenteil, oft fördern und fordern ältere Mitarbeiter als Mentoren ihre jungen Kollegen.“
Qu.: Interview Dr. Josef Siess, EUSPUG

- ▶ Ältere können eine Vorbildwirkung im Team übernehmen.
- ▶ Ältere weisen eine höhere Betriebstreue im Vergleich zu Jüngeren aus und wirken daher in einem altersgemischtem Team stabilisierend.
- ▶ Ältere waren im Laufe ihres Berufslebens mit verschiedenen beruflichen Situationen konfrontiert und haben damit schon Flexibilität bewiesen.
- ▶ Ältere können ihre Zeit flexibel einteilen, weil z.B. die Phase der Kinderbetreuung vorüber ist.
- ▶ Durch systematischen Tätigkeitswechsel kommen Mitarbeiter auch im fortgeschrittenen Alter mit einer veränderten Arbeitsumgebung und mit neuen Anforderungen besser und leichter zurecht.
- ▶ Interne Arbeitsplatzwechsel sind zur Erhaltung und

optimalen Ausnutzung der Leistungsfähigkeit aller Mitarbeiter ein wichtiges Instrument.

Ideal sind daher altersgemischte Teams mit systematischer Job Rotation. Die positiven Auswirkungen dieser Form der Arbeitsorganisation sind der Erhalt und die Erweiterung der physischen und psychischen Leistungsvoraussetzungen bei allen Gruppenmitgliedern.

Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)

Primäres Ziel der betrieblichen Gesundheitsförderung ist die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit und der Arbeitsmotivation während des gesamten Erwerbslebens, sowie die Vermeidung vorzeitiger Abnützungerscheinungen.

Krankheiten am Arbeitsplatz vorzubeugen, Gesundheitspotenziale zu stärken und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu verbessern, ist das Ziel der betrieblichen Gesundheitsförderung.

Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung setzen einerseits an den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeiter und andererseits an den konkreten Bedürfnissen der Betriebe an.

Betriebliche Gesundheitsförderung führt zu

- einer Senkung der Krankenstände, vor allem der Langzeitkrankenstände
- erhöhter Motivation der Älteren
- geringerer Mitarbeiterfluktuation
- gesteigerter Produktivität

Betriebliche Gesundheitsförderung ist – gerade im Hinblick auf Ältere - ein Instrument der Mitarbeiterbindung.

Betriebliche Gesundheitsförderung erhöht die Lebensqualität der Älteren, verbessert das Betriebsklima und führt so zum notwendigen Vorsprung im Wettbewerb.

Die Förderung älterer Arbeitnehmer ist eine Führungsaufgabe

Ein Unternehmen, das kontinuierlich die Kompetenz der eigenen Mitarbeiter weiterentwickeln will, sollte bewusst eine „Entwicklungskultur“ schaffen, in der ein solcher Prozess gelingen kann. Die Einführung und Umsetzung von Methoden eines Altersmanagements hängen im wesentlichen von der Einstellung der Schlüsselpersonen im Betrieb wie der Unternehmensleitung und den für die Rekrutierung und Personalentwicklung verantwortlichen Personen ab.

Die Information und Sensibilisierung der Personalverantwortlichen über das Potenzial und den Nutzen betrieblichen Altersmanagements, aber auch die Schulung dieser Schlüsselkräfte zur Umsetzung solcher Modelle, ist daher ein wesentliches Element einer adäquaten Personalpolitik.

Literatur:

G. Fasel; N. Kailer, Ältere Arbeitnehmer/innen - Last oder Ressource, WIFI Österreich, Wien 2001

F. Frerichs, Der Einsatz älter Mitarbeiter im Betrieb. Angewandte Arbeitswissenschaften (1999), Nr. 159, S. 1-18

G. Naegele, Elemente einer altersadäquaten Qualifizierung. Strategie-Workshop "Ältere am Arbeitsmarkt", 7. und 8. Oktober 1998

Argumentarium für ältere Arbeitnehmer

- ▶ Ältere Beschäftigte können sowohl komplexere organisatorische Gegebenheiten als auch weitreichende Zielsetzungen gut handhaben.
- ▶ Ältere Beschäftigte setzen vermehrt Strategien ein, um unnötige Umwege bei der Arbeit zu vermeiden, um mit weniger Aufwand gleiche Ergebnisse zu erreichen.
- ▶ Das Qualitätsbewusstsein ist weiterentwickelt und es herrscht im allgemeinen ein höheres Verantwortungs- und Pflichtbewusstsein vor. Ältere wechseln weniger oft den Arbeitsplatz.
- ▶ Die eigenen Fähigkeiten und Grenzen können besser eingeschätzt werden, das Beurteilungsvermögen ist stärker ausgebildet; Ältere machen weniger leicht gravierende Fehler.
- ▶ Die Sozialkompetenz ist weiter entwickelt und Beratungsfunktionen können besser wahrgenommen werden.
- ▶ Der Arbeitsablauf soll die Möglichkeit zum eigenständigen Entscheiden in zeitlicher und inhaltlicher Hinsicht bieten; vor allem die zeitliche Kontrolle über den Arbeitsablauf und die eigenständige Pausengestaltung sollen vorgesehen werden.
- ▶ Notwendig ist eine ergonomische Arbeitsgestaltung, um die Arbeit an die abnehmenden Körperkräfte und abnehmenden sensorischen Fähigkeiten anzupassen.
- ▶ Es soll die Anforderungsvielfalt durch Aufgabenintegration und Aufgabenwechsel gewährleistet werden. Veränderungen und Differenzierungen im Leistungsverhalten sollen dabei berücksichtigt werden.
- ▶ Die Aufgabenstruktur soll in Abhängigkeit von der Weiterentwicklung der Qualifikation der Beschäftigten an erweiterte Handlungsspielräume angepasst werden. Bei Übernahme neuer Aufgaben sollen altersgerechte Lernmethoden eingesetzt werden.

- ▶ Kooperations- und Kommunikationsmöglichkeiten sollen gegeben sein, um soziale Kompetenzen zu erhalten und weiterentwickeln zu können
- ▶ Die arbeitsplatzbezogenen Qualifikation soll durch berufliche Fortbildung ergänzt werden.
- ▶ Führungskräfte sollen in Bezug auf das Altersmanagement entsprechend geschult werden.

Linksammlung

Weitere vertiefende Informationen über ältere Arbeitnehmer finden Sie unter:

www.wko.at

www.wifi.at

www.arbeitundalter.at

www.iv-net.at

www.euspug.at

www.ams.or.at

www.demotrans.de

www.pm.iao.fhg.de/

Impressum

Herausgeber: Wirtschaftskammer Österreich, Abteilung für Sozialpolitik und Gesundheit; Leiter: Dr. Martin Gleitsmann
für den Inhalt verantwortlich: Mag. Maria Kaun

Grafik: FABIAN, Design und WerbegmbH

Druck: Ungar Druckerei GmbH, 1140 Wien, September 2002

