

## Ältere Arbeitnehmer

# Erfolg durch Erfahrung

**Der demografische Wandel geht nicht spurlos an der Wirtschaft vorbei: Die Unternehmen müssen sich auf eine zunehmende Zahl von älteren Beschäftigten einstellen. Dabei wird oftmals bezweifelt, dass die Senioren den Anforderungen der modernen Leistungsgesellschaft standhalten. Mit einem hohen Lebensalter ist aber nicht automatisch eine geringere Leistung verbunden. Motiviert am Arbeitsplatz sind die älteren Semester allemal, darin sind sich Personalverantwortliche und Alterswissenschaftler einig.\*)**

Deutschlands Bevölkerung altert. Das macht sich auch in den Büros und an den Werkbänken bemerkbar: Analysen des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) zufolge ist zwischen 1998 und 2006 der Anteil der über 50-Jährigen an allen Erwerbstätigen von 22,6 auf 25,7 Prozent oder um 1,5 Millionen gestiegen (Grafik). Dagegen blieb die Zahl der unter 50-jährigen Beschäftigten über den Untersuchungszeitraum hinweg mit gut 27 Millionen nahezu stabil.

Ein Beispiel für den Wandel bietet die M+E-Industrie:

**Dort war im Jahr 1999 noch mehr als die Hälfte der Arbeitnehmer jünger als 40 Jahre, inzwischen sind es nur noch 44 Prozent. Der Anteil der über 50-jährigen Mitarbeiter stieg derweil von 20 auf 24 Prozent.**

Dass heutzutage anteilig mehr ältere Semester in Lohn und Brot stehen als früher, wird vor allem mit der besseren Qualifikation der Arbeitnehmer fortgeschrittenen Alters begründet.

Nach Meinung der Bundesagentur für Arbeit profitieren Ältere auch aus diesem Grund vom aktuellen Wirtschaftsaufschwung. Zugleich sind die Betriebe gezwungen, angesichts des demografischen Wandels zunehmend auf das Potenzial älterer Fachkräfte zurückzugreifen, da der Nachwuchs fehlt.

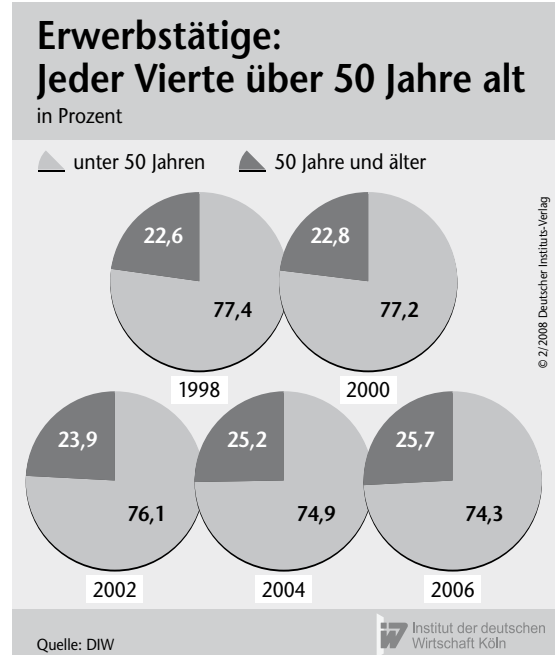
Mit diesen Veränderungen stellt sich die grundsätzliche Frage, wie es um die Leistungs- und Innovationskräfte älterer Menschen bestellt ist und was

daraus für die Unternehmen und die Volkswirtschaft folgt. Eine Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln (IW) im Auftrag der C.D.-Stiftung im Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft hat deshalb unter anderem untersucht, wie sich die älteren Arbeitnehmer selbst sehen und wie sie bei Kollegen und Chefs ankommen:

- **Das Selbstbild.** Eine repräsentative Bevölkerungsbefragung vom Sommer 2005 im Auftrag des IW zeigte: Wer älter ist, muss nicht gleichzeitig auch weniger motiviert sein als die jüngeren Kollegen, Leistung zu erbringen (Grafik Seite 7).

**Gut jeder Zweite über 50 Jahre hält es für wichtig und strebt danach, durch eigenen Einsatz und Leistung im Leben etwas zu erreichen.**

\*) Vgl. Bernd Meier, Christoph Schröder: Altern in der modernen Gesellschaft – Leistungspotenziale und Sozialprofile der Generation 50-Plus, Köln 2007, 332 Seiten, 56 Euro. Bestellungen über Fax: 0221 4981-445 oder unter [www.divkoeln.de](http://www.divkoeln.de)



Im Job krepeln die älteren Erwerbstätigen denn die Ärmel genauso hoch wie ihre jüngeren Kollegen:

**Die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) beispielsweise fand in einer Befragung im Jahr 2004 heraus, dass rund zwei Drittel der über 50-Jährigen oft bis immer „mit richtiger Freude arbeiten“ – bei Jüngeren sah es nicht besser aus.**

Außerdem hält man dem Brötchengeber mit steigendem Alter stärker die Treue: Rund 55 Prozent der Generation 50-Plus sind ihrem Unternehmen „besonders verbunden“, bei den unter 30-Jährigen sind es 43 Prozent.

• **Das Fremdbild.** Wirtschaft und Gesellschaft scheinen die Leistungen der Älteren ebenfalls zu schätzen. Zumindest gibt es keinen wirklichen Jugendkult. Eine Befragung von Personalverantwortlichen aus gut 15.000 Betrieben ermittelte 2002, dass nur 15 Prozent der Befragten grundsätzlich nicht zur Einstellung Älterer bereit sind; gut die Hälfte hingegen hatte keine Vorbehalte.

Die Personaler lobten vor allem die Arbeitsmoral, das hohe Qualitätsbewusstsein, den Erfahrungsschatz und die Loyalität der älteren Semester sowie die Lernbereitschaft, die ebenso hoch wie bei jüngeren Mitarbeitern sei. Eine Umfrage des Bundesverbandes Junger Unternehmer (BJU) aus dem Jahr 2006 unter seinen Mitgliedern bestätigt dies (Grafik):

**Gut 70 Prozent der jungen Chefs sagten, sie hätten nichts dagegen, Ältere einzustellen. Etwa 44 Prozent der Befragten waren der Auffassung, dass die Generation 50-Plus genauso viel leistet wie die Jüngeren.**

Oft ist auch weniger mehr: Knapp 39 Prozent der jungen Führungskräfte schätzten das erfahrungsgestützte Know-how der Älteren – selbst wenn diese quantitativ weniger leisten.

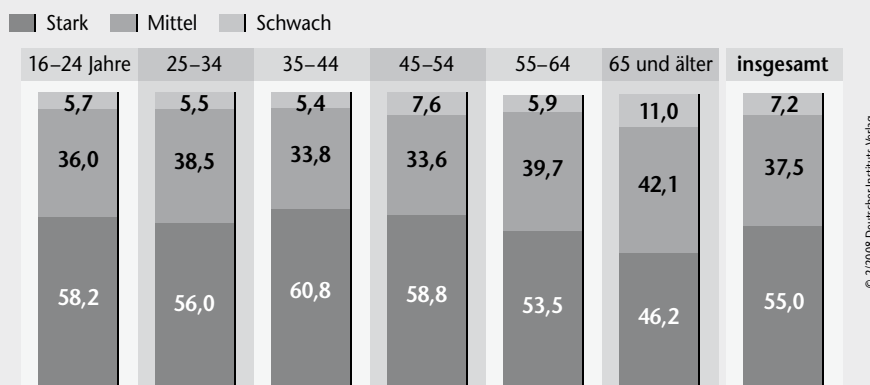
Die breite Bevölkerung sieht es ähnlich, wie Umfragen für den Bundesverband deutscher Banken belegten:

**Für fast 58 Prozent der Deutschen gab es keinen Unterschied zwischen der Leistungsfähigkeit älterer und jüngerer Arbeitnehmer.**

Auch Auswertungen des Mikrozensus, die das Institut für Wirtschaftsfor-

## Ältere: Immer noch erfolgshungrig

Auf die Frage „Wenn jemand sagt: ‚Durch eigenen Einsatz und Leistung im Leben etwas zu erreichen, ist für mich immer wichtig, danach strebe ich‘ – wie stark trifft das auf Sie zu?“ antworteten so viel Prozent der Befragten in diesem Alter mit



Befragung von 2.414 Personen im Juni 2005; Rest zu 100: keine Angabe  
Quelle: MARPLAN Forschungsgesellschaft mbH

Institut der deutschen Wirtschaft Köln

schung Halle vornimmt, zeigten immer wieder: Es existiert kein allgemeines Altershandicap. Ob jemand als Leistungsträger anerkannt wird, hängt vielmehr von seiner beruflichen Stellung ab – also ob er als Arbeiter, Angestellter oder Selbstständiger tätig ist – sowie vom Einsatz, der Motivation und der Aktivität in Sachen Weiterbildung.

• **Der Leistungswandel.** Seit langem beschäftigen sich auch Alterswissenschaftler und Psychologen mit der Frage, ob Menschen im Alter noch genau so leistungsstark sind wie in jüngeren Jahren. Forschungen haben gezeigt, dass es im Laufe eines Lebens zu einem Leistungswandel kommt.

**Demnach nehmen im Alter beispielsweise die Kraft und das Reaktionsvermögen ab, die Fähigkeiten zu mehr Umsicht und Voraussicht aber zu.**

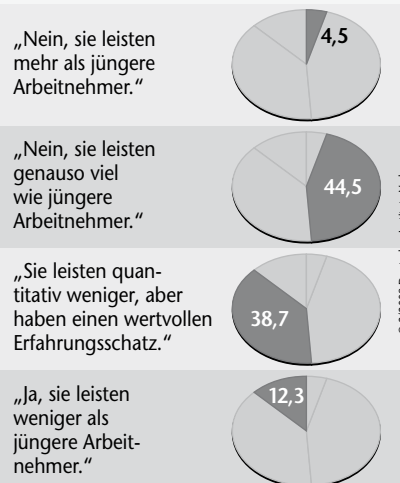
Dieser Wandel bedeutet aber nicht gleichzeitig eine Verschlechterung. Studien zeigen, dass die Leistungsunterschiede zwischen altersgleichen Arbeitnehmern größer sein können als diejenigen zwischen Personen verschiedenen Alters. Leistung hängt von einer Vielzahl individueller Motive ab sowie von sozialen Normen, Erwartungen, persönlichen Einstellungen, aber auch vom Bildungsniveau, den Lebensstilen sowie den Arbeitsbedingungen.

Punkten kann die Generation 50-Plus vor allem mit dem viel beachteten Erfahrungswissen. Denn selbst Rationalisierungen und Innovationen lassen sich nicht ohne einen klugen Kopf dahinter voran-

treiben. Die hochtechnisierte Arbeitswelt verlangt viel Umsicht und Verantwortung – ein Fall für ältere Semester. Die Jungen hingegen bringen den Schwung: Sie sind meist risikobereiter, offener gegenüber technischen Neuerungen, spontaner, flexibler und mobiler. Der richtige Mix macht's also, denn Jung und Alt ergänzen sich gut, beispielsweise in gemischten Arbeitsgruppen. Der große Erfahrungsschatz Älterer wiederum nutzt Unternehmen etwa in bereichsübergreifenden Arbeitskräftepools, die eine Art „Inhouse-Consulting“ anbieten.

## Ältere Arbeitnehmer: Viele Chefs überzeugt

Auf die Frage „Haben Sie den Eindruck, dass ältere Arbeitnehmer weniger Leistung erbringen als jüngere?“ antworteten so viel Prozent der Befragten mit ...



Befragung von 320 Mitgliedern des Bundesverbandes Junger Unternehmer (BJU) im Januar 2006; Quelle: BJU  
Institut der deutschen Wirtschaft Köln