

Ältere Beschäftigte

## Vorurteile weitgehend widerlegt

Kollegen jenseits der 50 sind besser als ihr Ruf. Zu diesem Ergebnis kommt eine Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln (IW), das rund 1.350 Personalleiter und Geschäftsführer von Industrieunternehmen zum Image älterer Beschäftigter befragt hat. Demnach hält nur eine Minderheit von 27 Prozent der Befragten ältere Mitarbeiter für weniger produktiv, weil sie beim Arbeitstempo nicht mehr mithalten können. Und ein Viertel der Unternehmen glaubt, Weiterbildung für ältere Mitarbeiter lohne sich nicht. Ähnlich sieht es beim Thema Motivation aus: Nur eine von vier Führungskräften beklagt einen geringeren Leistungswillen bei den über 50-Jährigen im Vergleich zu jüngeren Beschäftigten. Auch in puncto krankheitsbedingte Ausfälle lassen sich die Manager nicht von Vorurteilen leiten: Die Hälfte stimmt sogar der Aussage zu, dass Ältere seltener krank sind als Jüngere.

Viele Unternehmen haben zudem erkannt, dass sie mit einer maßgeschneiderten Personalpolitik sowohl die Leistungsbereitschaft als auch die Leistungsfähigkeit der älteren Kollegen gezielt fördern können. Zu den beliebtesten Maßnahmen zählen altersgemischte Teams, der Einsatz der 50-plus-Profis als Trainer und Ausbilder sowie die Projektarbeit an wechselnden Standorten oder im Ausland, wo die älteren Arbeitnehmer nicht nur von ihrem umfangreichen betrieblichen Wissen profitieren, sondern auch ihre Lebenserfahrung einbringen können.

**Oliver Stettes: Altersbilder in deutschen Industrieunternehmen und Personalpolitik für ältere Beschäftigte, in: IW-Trends 4/2009**

Gesprächspartner im IW: **Oliver Stettes, Telefon: 0221 4981-697**

# Ältere Beschäftigte Faltig, aber fit und fix

**Ältere Mitarbeiter genießen in deutschen Betrieben einen guten Ruf: Die Mehrheit der Unternehmen schätzt die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der über 50-Jährigen genauso wert wie die der jüngeren Kollegen. Viele Betriebe fördern ältere Arbeitnehmer mittlerweile auch gezielt. Zu diesen Erkenntnissen kommt eine Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln (IW), das Personalleiter und Geschäftsführer zu dem Thema „Ältere Beschäftigte“ befragt hat. \*)**

Ältere Mitarbeiter? Interessiert doch keinen, die gehen ohnehin bald in den Ruhestand. Diese Haltung war schon früher fragwürdig, spätestens in Zeiten stetig steigender Renteneintrittsalter und der Ende dieses Jahres auslaufenden staatlichen Förderung der Altersteilzeit

ist sie nicht mehr angebracht. Und was heißt überhaupt „älter“? Gemeint sind damit alle Menschen, die ihren 50. Geburtstag bereits gefeiert haben. Und von denen gibt es in Deutschland mittlerweile eine ganze Menge: 40 Prozent der Bevölkerung sind älter als 49 Jahre.

Die demografischen und politischen Entwicklungen sorgen hierzulande sukzessive dafür, dass auch der Anteil der über 50-Jährigen an der Erwerbsbevölkerung steigt. So nahm die Zahl der beschäftigten 55- bis 64-Jährigen zwischen 2000 und 2008 um 18 Prozent zu – das sind 840.000 Menschen.

Das IW Köln hat nun im Rahmen des IW-Zukunftspanels untersucht, welches Image Mitarbeiter jenseits der 50 haben und mit welchen Fördermaßnahmen die Betriebe auf ihre spezifischen Bedürfnisse eingehen. Die rund 1.350 befragten Industrieunternehmen haben insgesamt ein eher positives Bild von älteren Beschäftigten:

**Die Mehrheit der Manager bringt älteren Mitarbeitern eine genauso hohe Wertschätzung entgegen wie jüngeren Kollegen. Je größer der Anteil der über 50-jährigen Arbeitnehmer in der Belegschaft ist, desto besser ist ihr Image.**

Welche Vorurteile gegenüber der Generation 50-plus tatsächlich gehegt werden und

## Ältere Mitarbeiter: Von Firmen meist geschätzt

So viel Prozent der Unternehmen bejahen diese Aussagen über Beschäftigte, die 50 Jahre und älter sind

	Trifft zu	Trifft eher zu
Ältere sind seltener krank als Jüngere.	18,2	31,1
Ältere verabschieden sich innerlich, weil sie nicht mehr richtig gefördert werden.	7,5	27,4
Ältere sind weniger innovativ, weil wir ihr Wissen nicht mehr erneuern.	7,3	26,4
Ältere sind, wenn sie krank sind, länger krank.	6,2	38,0
Ältere sind weniger innovativ, weil sie ihr Wissen nicht mehr erneuern.	5,0	22,0
Ältere sind weniger produktiv, weil sie zu langsam sind.	5,0	22,0
Weiterbildung für Ältere lohnt sich für das Unternehmen nicht.	3,4	22,3
Ältere sind weniger produktiv, weil sie zu wenig aus ihrer Erfahrung machen.	3,0	9,0
Weiterbildung für Ältere lohnt sich für die Beschäftigten nicht.	2,5	21,1
Ältere verabschieden sich innerlich, weil sie selbst nicht mehr richtig wollen.	2,3	22,2
Ältere sind weniger produktiv, weil sie wenig interessiert sind.	0,6	10,0
Ältere sind weniger produktiv, weil sie sich kaum noch einsetzen.	0,6	6,9

Befragung von mindestens 1.328 Unternehmen im Jahr 2008; Quelle: IW-Zukunftspanel

Institut der deutschen  
Wirtschaft Köln

\*) Vgl. Oliver Stettes: Altersbilder in deutschen Industrieunternehmen und Personalpolitik für ältere Beschäftigte, in: IW-Trends 4/2009

welche nicht, zeigt ein Blick auf den Fragenkatalog (Grafik Seite 6):

**Weniger leistungsfähig.** Dass Jüngere generell fitter und fixer sind als Ältere, ist zwar eine weit verbreitete Auffassung, doch sie wird nur von einer Minderheit der Betriebe geteilt: Lediglich 27 Prozent der befragten Personalverantwortlichen, Geschäftsführer und Unternehmer denken, ältere Beschäftigte seien tendenziell weniger produktiv als jüngere, weil sie beim Arbeitstempo nicht mehr mithalten können. Noch weniger Vorgesetzte glauben, die verminderte Leistungsfähigkeit der Best Ager hänge damit zusammen, dass sie ihre Erfahrung nicht in vollem Umfang einbringen (12 Prozent), dass sie zu wenig interessiert sind (11 Prozent) oder dass sie sich kaum noch einsetzen (8 Prozent).



**Weiterbildungsresistent.** Ältere Arbeitnehmer wollen und können nichts Neues mehr lernen, deshalb lohnt sich Weiterbildung für sie nicht – diesem gängigen Vorurteil schließt sich nur etwa ein Viertel der Unternehmen an. Ein gutes Drittel der Betriebe führt die Innovationsmüdigkeit der über 50-Jährigen eher auf eigene Versäumnisse zurück: Sie halten Ältere deshalb für weniger innovativ, weil die Unternehmen selbst sie nicht mehr in Wissensprozesse einbinden.

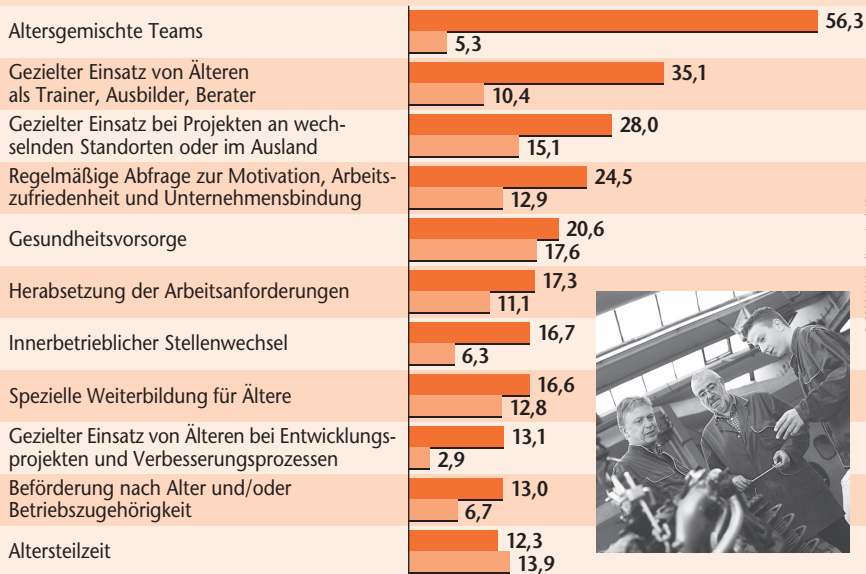
**Kaum noch motiviert.** Ältere Kollegen sind antriebslos und viele haben sich innerlich bereits aus dem Berufsleben verabschiedet, wird behauptet. Tatsächlich beklagt aber nur ein knappes Viertel der Unternehmen einen geringeren Leistungswillen bei den über 50-Jährigen im Vergleich zu jüngeren Beschäftigten.

Noch besser fällt das Urteil in solchen Betrieben aus, in denen die älteren Mitarbeiter besonders präsent sind: Sind sie in der Mehrheit, beklagt nur jede zehnte Führungskraft mangelnde Leistungsbereitschaft; sind ausschließlich über 50-Jährige beschäftigt, wird fehlende Arbeitsmotivation sogar nur noch von jedem zwanzigsten Betrieb reklamiert.

**Häufig krank.** Wer Falten hat, wird öfter krank. Diese Auffassung wird von den befragten Unternehmen schlicht widerlegt: Fast die Hälfte der Betriebe findet gar, dass ältere Arbeitnehmer seltener krankheitsbedingt ausfallen als

## Ältere Mitarbeiter: Begehrte Teamplayer

So viel Prozent der Unternehmen  praktizieren bzw.  planen eine Personalpolitik, die auf Beschäftigte über 50 Jahre gezielt eingeht



© 2009 IW Medien - Iwd 48

Befragung von mindestens 774 Unternehmen mit älteren Beschäftigten im Jahr 2008  
Quelle: IW-Zukunftspanel

 Institut der deutschen Wirtschaft Köln

jüngere. Allerdings sind rund 44 Prozent der Befragten der Auffassung, dass im Falle einer Erkrankung ältere Beschäftigte auch länger fehlen.

**Schwer vermittelbar.** Bewerber jenseits der 50 ziehen bei einer Jobofferte gegenüber der jüngeren Konkurrenz oft den Kürzeren. Dies sehen häufig auch die Unternehmen so. Vier von zehn Managern glauben, die Aussichten auf eine Neuanstellung für ältere Arbeitnehmer würden sich deutlich verbessern, wenn die arbeitsrechtlichen Schutzbestimmungen gelockert würden. Diese Forderung wird vor allem von solchen Firmen gestellt, die in Bezug auf ältere Mitarbeiter Vorbehalte hinsichtlich der Leistungsfähigkeit und des Arbeitstempos haben oder längere krankheitsbedingte Ausfallzeiten befürchten.

Dabei haben es die Unternehmen auch selbst in der Hand, Leistungsfähigkeit sowie Leistungsbereitschaft der älteren Kollegen zu fördern – mit einer maßgeschneiderten Personalpolitik. Die Betriebe, die Ältere beschäftigen, machen dies oft bereits (Grafik):

**Zwei von drei Industriebetrieben bieten spezielle personalpolitische Maßnahmen für über 50-jährige Mitarbeiter an. Am weitesten verbreitet ist die Bildung von altersgemischten Arbeitsgruppen, die von mehr als der**

## Hälfte der befragten Unternehmen praktiziert wird.

Wenn Alt und Jung im Team zusammenarbeiten, profitieren davon beide Seiten: Ältere Kollegen erhalten aktuelles Fachwissen von den Jüngeren, die wiederum die Erfahrungen der Profis frei Haus geliefert bekommen.

Ebenfalls beliebt ist der gezielte Einsatz von Älteren als Trainer oder Ausbilder für jüngere Kollegen. Diese Lehrerfunktion übernehmen die über 50-Jährigen in einem guten Drittel der befragten Betriebe; weitere 10 Prozent der Unternehmen planen einen solchen Einsatz.

Ältere verfügen in der Regel nicht nur über umfangreiches betriebliches Wissen, sie sind aufgrund ihrer Lebenserfahrung meist auch in der Lage, selbstständig auf unvorhergesehene Ereignisse zu reagieren. Mit diesem Rüstzeug eignen sie sich hervorragend für den Einsatz an wechselnden Standorten oder im Ausland. Dies praktizieren heute bereits 28 Prozent der Betriebe, 15 Prozent beabsichtigen es.

Entlastungsmaßnahmen spielen bei den meisten Unternehmen hingegen eine vergleichsweise geringe Rolle. Erst, wenn Vorgesetzte Zweifel hinsichtlich der Einsatzbereitschaft und -fähigkeit älterer Mitarbeiter hegen, setzen sie deren Arbeitsanforderungen herab oder vereinbaren Altersteilzeitregelungen.