



Von der Erfahrung und dem Wissen der älteren Mitarbeiter können Unternehmen und junge Kollegen profitieren.

„Nur die Vorurteile sind alt“

ARBEIT: Generation 50plus wird für Unternehmen immer wichtiger – Wie Betriebe damit umgehen können



VON SABINE GAMPER

Unflexibel, wenig produktiv, teuer: Das Pauschalurteil über ältere Arbeitnehmer fällt in der Regel nicht sonderlich charmant aus. Allmählich scheint sich das Blatt aber zu wenden. Die Wirtschaft entdeckt wieder die Vorzüge der Generation 50plus und macht sich Gedanken, wie man die Arbeit für sie am besten gestaltet. Auch weil sie muss.

Mit neuen Technologien kommen sie schwer zurecht, körperlich leisten sie auch nicht dasselbe wie junge Kollegen, Flexibilität und Belastbarkeit sind nicht ihre Stärke und ihre Gehaltsforderungen sind auch zu hoch: Laut dem gängigen Klischee scheint wenig für ältere Mitarbeiter zu sprechen. Nicht umsonst unterstützte auch die Politik europaweit jahrelang die Unternehmen dabei, die älteren Beschäftigten früher als gesetzlich vorgeschrieben in die Rente zu schicken. Unabhängig davon, welche Ziele damit verfolgt wurden und dass viele Arbeitnehmer das Angebot auch gerne annahmen, die Botschaft war klar: Ältere Mitarbeiter gehören zum sprichwörtlichen alten Eisen.

Die Folge: Auch am Arbeitsmarkt sind Ältere nicht sehr gefragt. Über 50-Jährige, die einmal ihren Job verloren haben, fällt der Wiedereinstieg ungleich schwerer als jungen Menschen. „Bislang werden ältere Menschen auf dem Arbeitsmarkt häufig diskriminiert“, stellt das Südtiroler Arbeitsförderungsinstitut Afi dazu fest.

Das zeigen auch die Daten zur Langzeitarbeitslosigkeit. Zuletzt waren in Südtirol 1200 Über-50-Jährige länger als ein Jahr ohne Job, bei den Unter-30-Jährigen waren es lediglich 270. „Das Problem der Arbeitslosigkeit der Älteren ist größer als das der Jungen“, bestätigt auch Helmuth Sinn, Direktor der Landesabteilung Arbeit.

Umdenken setzt ein

Glaubt man Arbeitsforschern, dann zeichnet sich nun aber ein Paradigmenwechsel ab. Denn höhere Pensionseintrittsalter und rückläufige Geburtenraten zwingen Wirtschaft, Gesellschaft und die Politik europaweit zum Umdenken – auch in Südtirol.

Bereits heute ist zu sehen, dass immer mehr ältere Menschen im Erwerbsleben stehen – Tendenz weiter steigend. „2021 wird jeder 5. Arbeitnehmer in Südtirol über 50 Jahre alt sein und 2030 bereits jeder 4.“, sagt



„2021 wird jeder 5. Arbeitnehmer in Südtirol über 50 Jahre alt sein und 2030 bereits jeder 4.“

Helmuth Sinn,
Direktor der Landesabteilung Arbeit

Helmuth Sinn. Zum Vergleich: Noch vor 5 Jahren hätten lediglich 11 Prozent der Arbeitnehmer die 50 überschritten.

Diesen Trend bestätigt auch das Afi: „Die Gruppe der 50- bis 65-Jährigen wird schon in naher Zukunft in den meisten Betrieben die stärkste Altersgruppe darstellen“, schreibt Werner Pramstrahler vom Afi in einem Handbuch zum Thema „Age Management“, das im Vorjahr erschienen ist. Gleichzeitig wür-

den die Nachwuchskräfte immer rarer, was einen „Kampf um qualifizierte Köpfe“ nach sich ziehen werde.

Die Folge: „Es ist für Betriebe umso wichtiger, sich auch für die Zukunft qualifiziertes Personal zu sichern und mit älter werden und vor allem altersgemischten Belegschaften wirt-schaften zu lernen“, erklärt Pramstrahler.

Oder anders ausgedrückt:

(Fortsetzung auf Seite 4)



„Es ist für Betriebe wichtig, sich auch für die Zukunft qualifiziertes Personal zu sichern und mit älter werdenden und vor allem altersgemischten Belegschaften wirtschaften zu lernen.“

Werner Pramstrahler,
Afi-Experte

Aufgrund des Arbeitskräftemangels wird sich die Wirtschaft wohl oder übel überlegen müssen, wie sie mit den älteren Arbeitnehmern zurecht kommt.

Genau hier kommt das sogenannte Age Management ins Spiel. Dabei geht es darum Maßnahmen zu setzen, mit denen man die Gesundheit und die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten fördern und erhalten kann und gleichzeitig die Arbeitsbedingungen so verbessert, dass eine Erwerbstätigkeit bis ins hohe Alter möglich ist.

Denn auch wenn die heutigen „Alten“ nicht unbedingt dieselben Alterserscheinungen aufweisen wie jene der früheren Generationen, einige Dinge ändern sich mit zunehmendem Alter dann doch. Vor allem was die körperliche Belastung betrifft.

Das ist auch den Betroffenen bewusst: Einer Studie zufolge zählen gesundheitliche Gründe in Österreich heute zu den wichtigsten Argumenten für den Pensionsantritt. Und jeder fünfte 50-



„Wichtig ist aber vor allem, mit der Vorstellung aufzuräumen, dass man mit Mitte 50 zum alten Eisen gehört.“

Ruth Gschleier,
Geschäftsführerin des
Vival-Institutes



Auf dem Arbeitsmarkt tut sich die Generation 50plus noch schwer. Sie wird diskriminiert, wie das Afi sagt.

Shutterstock

bis 64-Jährige macht sich demnach Sorgen, aus gesundheitlichen Gründen nicht bis zu seiner Pensionierung durchhalten zu können.

Der erste Schritt im Age Management besteht Experten zufolge darin, genau in diesen Punkten dagegen zu halten. Nötig seien dafür eine Vielzahl von Maßnahmen, die von der betrieblichen Gesundheitsförderung und der Rückenschule im Betrieb bis zur Altersteilzeit reichen.

Ältere Beschäftigte haben viele Kompetenzen

„Wichtig ist aber vor allem, mit der Vorstellung aufzuräumen, dass man mit Mitte 50 zum alten Eisen gehört“, sagt Ruth Gschleier, Geschäftsführerin des

Bozner Vival-Institutes, das sich auf betriebliches Gesundheitsmanagement spezialisiert hat. „Es stimmt zwar, dass man in gewissen Bereichen mit zunehmendem Alter abbaut, in vielen anderen aber nicht, etwa was die Gelassenheit angeht oder die Fähigkeiten, Konflikte zu lösen.“

Tatsächlich spricht Arbeitsforschern zufolge gar einiges für die älteren Semester: etwa Erfahrung und betriebsinternes Wissen, eine hohe Arbeitsmoral und Loyalität, Disziplin sowie ein ausgeprägtes Qualitätsbewusstsein. Während die Jüngeren mit theoretischem Wissen, Kreativität, Lernbereitschaft, Flexibilität, Belastbarkeit und Ehrgeiz auftrumpfen. „Wenn man es schafft, das zu kombinieren, kann man viel draus machen“, betont Helmuth Sinn.



Österreich will eine Quotenregelung

Experten sind sich aber auch einig: Die Generation 50plus kann ihre Qualitäten nur dann ausspielen, wenn sie entsprechend unterstützt wird - und das möglichst frühzeitig und nicht erst mit 50. Denn Studien haben gezeigt, dass die Arbeitsfähigkeit ohne gezielte frühzeitige Förderung mit zunehmendem Alter bei etwa einem Drittel der Beschäftigten abnimmt. „In diesem Fall sind die Zunahme krankheitsbedingter Abwesenheiten sowie die Abnahme der Leistungsfähigkeit, der Kreativität und der Innovationsfähigkeit wahrscheinlicher“, schreibt Afi-Experte Pramstrahler.

Dass man im Alter nicht zwangsläufig ausgesiedet haben muss, ist für Stefan Pan, den Präsidenten des Unternehmerverbandes Südtirol (UVS) und Chef von Pan Tiefkühlprodukte, klar. Er hat erst kürzlich einen „fast pensionsnahen“ Mitarbeiter im Verkauf eingestellt, wie er sagt. Dieser habe vor allem aufgrund seiner „extremen Sozialkompetenz“ und seiner „wunderbaren Beziehungen“ überzeugt. „Und ich bin mir sicher, dass er ein gutes Beispiel abgeben wird“, betont Pan. Für ihn ist Alter überhaupt weniger eine Frage der Jahre, sondern eher eine Frage der Einstellung. „Es gibt viele Ältere, die im Geiste jünger sind als die körperlich jüngeren.“

In Österreich hat man das Thema schon länger auf dem Schirm. Derzeit werden dort rund 120 Millionen Euro in Maßnahmen für die Integration Älterer auf den Arbeitsmarkt investiert; konkret wird mit dem Geld ein Teil der Lohnkosten der



„Es gibt viele Ältere, die im Geiste jünger sind als die körperlich jüngeren.“

Stefan Pan,
UVS-Präsident

Betriebe bezahlt. Zudem startete jüngst der Arbeitsmarktservice eine Imagekampagne, mit der die Vorurteile gegenüber älteren Beschäftigten aus dem Weg geräumt werden sollen.

Nun geht Österreich noch einen Schritt weiter: mit einer „Altenquote“ und einem Bonus-Malus-System. Die Regierung hat sich vergangene Woche darauf geeinigt, dass je nach Branche eine Quote für ältere Beschäftigte festgelegt wird. Wer diese Quote nicht erreicht, wird zur Kasse gebeten. Unternehmen, die die Quote erfüllen, bekommen einen Bonus in Form einer Senkung der Sozialbeiträge.

Bei vielen Faktoren ansetzen

In Italien und Südtirol sehen die Experten noch Aufholbedarf - der eine mehr, der andere weniger. „Im neuen Entwurf des Stabilitätsgesetzes hat Rom zwar eine Altersteilzeit eingeführt, aber insgesamt setzt sich der Staat noch zu wenig mit dem Thema auseinander“, bemängelt Helmuth Sinn. Werner Pramstrahler sieht hingegen einige Fortschritte in den vergangenen ein bis 2 Jahren. „Es tut sich etwas, gerade auch im öffentlichen Bereich in Italien“, meint er. Er appelliert daher auch an den Südtiroler öffentlichen Dienst, hier eine Vorreiterrolle einzunehmen.

Doch wie schafft man es, Mitarbeiter so zu fördern, dass sie bis ins hohe Alter arbeitsfähig bleiben?

Einer der bekanntesten Experten in diese Frage ist der langjährige Direktor des finnischen Institutes für Arbeitsmedizin, Juhani Ilmarinen. Laut ihm hängt die Arbeitsfähigkeit von individuellen Faktoren ab, aber in erster Linie von den Arbeitsbedingungen. Das heißt, gesund und leistungsfähig zu



bleiben ist die Basis, aber wichtig ist auch, sich lebenslang weiterzubilden und motiviert zu sein. Nicht zuletzt müssen aber auch die Rahmenbedingungen passen: Die Arbeit – also die Tätigkeit selbst, die Aufgaben, die Anforderungen, das Verhältnis zum Team und zum Chef – muss so gestaltet sein, dass man auch länger arbeiten will. Denn grundsätzlich gilt: Wer seinen Job mag, hält länger durch.

„Wenn man da mitspielt und sich rechtzeitig vorbereitet, kann man optimistisch in die Zukunft blicken“, betont Sinn.

Hier sind die Unternehmen gefragt. „Es geht darum zu schauen, wie man die Arbeit gestalten kann, damit die Mitarbeiter dran bleiben, ohne sie aber gleichzeitig zu überfordern“, mahnt Ruth Gschleier.

Patentrezept dafür gebe es keines, vielmehr müssten die Unternehmen sich ihre Arbeitsprozesse ansehen und individuelle Lösungen überlegen. Beispiel: Pflegeheim. Da könne man damit arbeiten, dass ältere Pfleger mit den psychischen Belastungen besser zurecht kommen als die jüngeren; bei den jüngeren ist es umgekehrt, erklärt Gschleier.

Unabdingbar sei es aber „auf beiden Seiten zu arbeiten“. Das heißt, die Mitarbeiter einzubeziehen und sie zu fragen, was ihnen die Arbeit im Alter erleichtern würde, so der Rat der Expertin. Würden Maßnahmen nur von oben auferlegt, dann sei die Chance groß, dass man damit scheitere. „Dann kann es passieren, dass man als Unternehmen glaubt, seinen Mitarbeitern etwas Gutes zu tun, wenn man ihnen Gutscheine fürs Fitnessstudio schenkt – und muss dann erkennen, dass sie keiner nutzt.“ Wenn aber davor die Beschäftigten entsprechende Wünsche geäußert hätten, sei der Effekt wahrscheinlich ein anderer. Gschleier: „Man muss auch berücksichtigen: Die gleichen Maßnahmen kommen nicht immer gleich an.“

Doch enden solche Mitarbeitergespräche am Ende nicht mit einer Wunschliste ans Christkind? „Die Mitarbeiter müssen freilich auch bedenken, dass sich der Arbeitgeber seine Rahmenbedingungen auch nicht immer aussuchen kann“, betont die Expertin des Vival-Institutes. Basis für ein richtiges Age Management sei daher „eine Kultur des Dialogs, in der man gemeinsam nach Lösungen sucht“, wie sie sagt. „Ansonsten bleibt es tatsächlich eine Wunschliste.“

Sozialpartner und Gesetzgeber gefordert

Age Management ist aber nicht ein Thema, das die Arbeitgeber alleine lösen können. Auch die Gewerkschaften und in vielen Fällen auch der Gesetzgeber sind gefragt. Denn einige Maßnahmen des Age Managements betreffen wichtige Aspekte des Arbeitsverhältnisses und können über lokale Kollektivverträge und Betriebsabkommen eingeführt werden, wie Afi-Experte Pramstrahler betont.

Um praktikable Lösungen auch für Kleinbetriebe zu entwickeln, setzt das Afi auf Kooperationen. Zudem schlägt das Afi vor, mittelfristig ein Netzwerk zu schaffen, das sich kontinuierlich diesem Thema widmet.

„Tabus brechen“

Und wie geht man mit dem wohl heikelsten Thema um: dem Gehalt? Immerhin gelten ältere Beschäftigte bei Arbeitgebern oft als zu teuer. Hier wird es nötig sein, über neue Arbeitsmodelle nachzudenken, sagt Abteilungsleiter Helmuth Sinn. Gleichzeitig stellt er auch zur Diskussion, über die automatischen Gehaltsvorrückungen nachzudenken. „Da muss man auch Tabus brechen“, ist Sinn überzeugt. Auch Ruth Gschleier vom Vival-Institut betont, dass „Gehaltsvorrückungen ohne Bezug zur Leistung“ den älteren Arbeitnehmern nicht unbedingt entgegenkommen.

In der Tat geht laut dem Afi-Experten Pramstrahler bei diesem „brisanten Thema“ der Trend dahin, dieses sogenannte Senioritätsprinzip – also das Prinzip, nach dem ältere Mitar-





Im besten Alter oder schon zu alt? Werden Arbeitnehmer frühzeitig gefördert und unterstützt, bleiben sie Experten zufolge bis ins hohe Alter leistungsfähig. Shutterstock

beiter mit zunehmender der Betriebszugehörigkeit automatisch mehr verdienen - abzuschwächen. „Es wird Entgeltsysteme brauchen, die die jüngeren aber auch die älteren Arbeitnehmer nicht diskriminieren.“

Allerdings gibt es auch zu bedenken, dass ältere Arbeitnehmer auf Jobsuche heute schon Lohninbußen hinnehmen wür-

den, um wieder in den Arbeitsmarkt einsteigen zu können. „Von daher stimmt es nicht immer, dass Ältere mehr kosten.“

So wie die zahlreichen anderen Klischees überholt sind. Denn: „Alt sind nur die Vorurteile“, wie es in der Imagekampagne des österreichischen Arbeitmarktservice heißt.