



Management Aktuell 11.8.2010

50+ na und? – Die (ungenutzten) Potentiale älterer Mitarbeiter

*Man bezeichnet ihn als die „stille Revolution“, den demographischen Wandel, der von steigender Lebenserwartung und niedrigen Geburtenziffern geprägt ist. Die Tatsache, dass die Anzahl älterer Menschen kontinuierlich zunimmt, während die der Jüngeren sinkt, stellt nicht nur für die Sozialsysteme sondern auch für die Wirtschaft eine Herausforderung dar.*

Anfang der 50er Jahre belief sich die Zahl der über 60-Jährigen in Österreich noch auf weniger als 16 Prozent. Heute sind wir bereits bei 23 Prozent angelangt und die Prognose für 2025 beläuft sich auf fast 30 Prozent.

Gründe für die gravierende Steigerung der Lebenserwartung sind die bessere Gesundheitsvorsorge und ein genereller Wohlstandszuwachs. Neben der erhöhten Lebenserwartung trägt auch die Verschiebung von körperlicher auf geistige Arbeit dazu bei, dass sich die Einstellung zum Ruhestand ändert. Schließlich erfreuen sich viele 60-Jährige heute noch bester Gesundheit und blicken im Durchschnitt 20 weiteren Lebensjahren entgegen - warum also schon komplett aus dem Beruf aussteigen?

Nahezu alle Bereiche der Wirtschaft und Gesellschaft sind von dem demographischen Wandel betroffen. In der Konsumwelt hat man die Generation 50+ schon als wertvolle Zielgruppe entdeckt, doch auch die Unternehmen müssen mit der Integration Älterer, mit Wissenstransfer und Gesundheitsmanagement nachziehen.

Steigende Lebenserwartung gekoppelt mit ausbleibendem Nachwuchs sorgt vor allem für einen Fachkräftemangel. Aufgrund dessen haben bereits 28 % der österreichischen Unternehmen Schwierigkeiten damit, bestimmte Stellen zu besetzen. Dies ist ein weiteres Argument dafür, die Potentiale der älteren Belegschaften verstärkt auszuschöpfen, was momentan noch viel zu wenig geschieht – ein immenser Verlust von Erfahrung und Know-how für den Betrieb ist die Folge.

Der Grund für die unzureichende Nutzung des Potentials älterer Mitarbeiter sind die anhaltenden Vorurteile, mit denen Arbeitskräfte in höherem Alter zu kämpfen haben: Oft krank und teuer seien sie, während sie weder durch Leistungsfähigkeit noch durch Innovation punkten können. Mag das zu Zeiten der alten Industriegesellschaft vielleicht noch zutreffen, so hat längst eine neue Ära begonnen. Diese ist geprägt von Wissens- und Informationsarbeit, Beratung und Service, Kommunikation, Planung und Organisation – also Bereiche, in denen ältere Arbeitnehmer absolut wettbewerbsfähig sind. Neben der Wettbewerbsfähigkeit haben sie oft sogar Wettbewerbsvorteile gegenüber jüngeren Arbeitnehmern, weil sie über Eigenschaften verfügen, die sich erst mit steigendem Alter entwickeln, wie etwa:

- Lebens- und Berufserfahrung
- Urteilsfähigkeit und Risikobewusstsein
- Betriebs-, branchen- und kundenspezifisches Wissen
- Loyalität, Zuverlässigkeit und Verantwortungsbewusstsein
- Kundenorientierung und Verhandlungsgeschick

Anzeige

**Machen Sie sich und Ihre Mitarbeiter fit für den Wettbewerb:**



photocase.com

**Professionelle Personalarbeit für Führungskräfte**

**Erfolgreiche Tools für Mitarbeiterauswahl und Personalentwicklung - Rechtsicherheit im Umgang mit Personalfragen**

**Jetzt anmelden »**

Für Teams mit älteren Kollegen bedeutet das oft eine bessere Gesamtleistung, angenehmeres Arbeitsklima und weniger interne Konflikte.

Der Trend geht daher verstärkt in Richtung ältere Arbeitnehmer, wenngleich Österreich anderen Ländern wie Schweden, Deutschland, Großbritannien, der Schweiz und den USA noch deutlich hinterherhinkt.

Auch wenn das Umdenken vieler Betriebe in Bezug auf die älter werdenden Belegschaften also oft noch recht schleppend von statten geht, gibt es dennoch bereits einige Unternehmen, die zukunftsorientiert auf den demographischen Wandel reagieren. Eines davon ist der Stahlkonzern „Voestalpine“: Neben Sicherheits- und Gesundheitsvorsorgemaßnahmen setzen sie auch stark auf Chancengleichheit zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern.

Auch „BMW“ passt sich mit seinem Projekt „Heute für morgen“ äußerst erfolgreich an den demographischen Wandel an. Das Technologie- und Dienstleistungsunternehmen „Bosch“ hat eine Tochtergesellschaft - die Management Support GmbH - gegründet. Diese besteht aus über 880 Senior-Experten, die ihren langjährigen Erfahrungsschatz an neue Mitarbeiter weitergeben. In Stellenanzeigen ausdrücklich nach Senioren gesucht hat der Automobilzulieferer „Brose“ vor wenigen Jahren. Das Ziel war ein „gesunder Generationen-Mix“ durch den sich die Effizienz deutlich steigern ließ.

Ähnlich ging die „Sparda Bank“ in Baden-Württemberg vor, die in den letzten Jahren rund ein Drittel der freien Stellen mit Bewerbern über 50 besetzte. Dass auch die Kundschaft älterer wird, erkannte „CVS“ in den USA schon vor vielen Jahren und profitiert nun davon, dass ältere Kunden oft älteren Mitarbeitern mehr Vertrauen schenken.

Diese Beispiele zeigen, dass „Age Management“ der Schlüssel zu zukünftigem Erfolg ist, doch gerade KMUs verfügen nicht immer über die Kompetenzen, sich adäquat an demographische Veränderungen anzupassen. Strategische Unterstützung erhalten sie daher etwa vom Best Age Network. Dabei handelt es sich um ein Netzwerk aus Trainern, Beratern und Coachs, die sich auf Organisations- und Personalentwicklung im demographischen Wandel spezialisiert haben.

Zusammenfassend kann fest gehalten werden, dass folgende Schlagworte wesentlich für die zukünftige Fitness von Unternehmen sind:

- Demographie-Check zur Analyse der Altersstruktur
- Demographiesensible Unternehmenskultur
- Lebensphasenorientierte Arbeitsorganisation
- Langfristige Sicherung der Arbeitsfähigkeit von Mitarbeitern
- Organisation des Wissenstransfers zwischen Jung und Alt
- Investition in die Weiterbildung Älterer
- Rekrutierung und Bindung älterer Mitarbeiter

Quelle:



**Mag. Ursula Della Schiava-Winkler**

Ihre Expertin ist selbstständige Beraterin, Trainerin, Psychotherapeutin und Coach.

Unter anderem ist sie Referentin des Seminars

[Sommercoaching: Motivation als Führungsaufgabe](#)