

## **Ältere Arbeitnehmer – wertvolles Potential für jeden Betrieb**

(Ergebnisse einer BKK-Studie)

Die Prognose für die nächsten Jahrzehnte ist für Deutschland – und andere Industrienationen – eindeutig: niedriges Geburtenniveau und steigende Lebenserwartung bestimmen die weitere Entwicklung. Beide Trends führen unaufhaltsam zu einer Überalterung der Gesellschaft. Die Bundesanstalt für Arbeit rechnet damit, dass im Jahr 2040 die über 60jährigen 40 Prozent der Bevölkerung ausmachen werden. Durch die Bevölkerungsentwicklung und den zunehmenden Fachkräftemangel werden in naher Zukunft die älteren Arbeitnehmer verstärkt in den Vordergrund rücken. Dabei erscheint es geradezu wie ein Paradoxon, dass aufgrund der sich abzeichnenden demographischen Veränderungen einerseits über eine längere Lebensarbeitszeit diskutiert wird und andererseits die Unternehmen vor allem ihre älteren Arbeitnehmer entlassen, oft in der Meinung, dass diese im betrieblichen Alltag „nicht mehr mithalten können“.

Zum alten Eisen gehörig?

Die Grenze zum Älterwerden beginnt im Arbeitsleben heute schon oft mit 45 Jahren, in manchen Branchen bereits ab 40. Den älteren Arbeitnehmern wird häufig nicht mehr die volle Arbeitskraft zugetraut. Werden sie arbeitslos, ist es wesentlich schwerer für sie wieder einen neuen Job zu finden als für jüngere Kollegen. Hier treffen die gesamtgesellschaftlichen Interessen von Staat und betriebswirtschaftliche Überlegungen der Arbeitgeber aufeinander. Der BKK Landesverband Hessen wollte es genau wissen und hat gemeinsam mit dem BKK-Team-Gesundheit (Gesellschaft für Gesundheitsmanagement mbH) eine Studie durchgeführt, die Antworten vor allem auf folgende Fragen geben soll:

- Sind ältere Beschäftigte wirklich nicht mehr so leistungsfähig wie jüngere?
- Sind ältere Beschäftigte weniger flexibel und motiviert?
- Sehen ältere Beschäftigte jüngere Kollegen als Konkurrenz an?

Die Befragung lief im zweiten Quartal 2002 bei insgesamt 1710 nordhessischen Versicherten der drei Betriebskrankenkassen BKK Vita - Dyckerhoff & Partner, BKK Herkules und BKK Werra-Meissner. Die Stichprobe der 50 bis 60jährigen wurde anonym erhoben und vom externen Institut so ausgewertet, dass niemand Rückschlüsse auf

einzelne Personen ziehen kann. Die Rücklaufquote lag bei fast 34% (= 576 auswertbare Fragebogen), was für eine Befragung eine überdurchschnittliche Beteiligung darstellt.

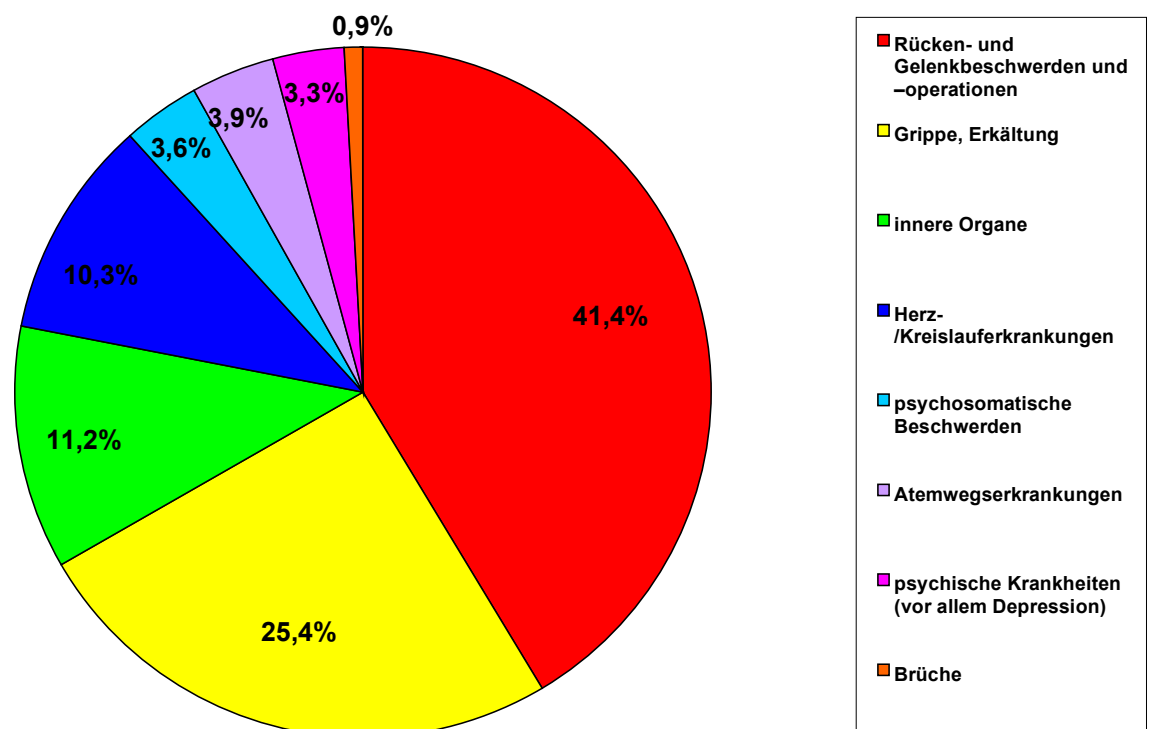
Vorurteile sind weitestgehend unbegründet

Um ein Ergebnis gleich vorweg zu nehmen, die allgemein gängigen Vorurteile gegenüber älteren Beschäftigten lassen sich nicht aufrecht erhalten. Zwar stellten die Befragten innerhalb der letzten Jahre bei sich tendenziell eine abnehmende Arbeitsfähigkeit und Belastbarkeit fest (62 %), aber die eigene Einschätzung des körperlichen Zustandes und der psychischen Gesundheit wurde jedoch von der Mehrheit „als gut bis mittel“ beschrieben. Waren Fehltage zu verzeichnen, wurden diese hauptsächlich auf Rücken- und Gelenkbeschwerden bzw. auf Anfälligkeit für grippale Infekte und Erkältungen zurückgeführt (vgl. Grafik 1). Die häufigsten Belastungen waren: Zeitdruck/hoher Arbeitsanfall (62 %) und schnelles Arbeiten (58%).

### Grafik 1:

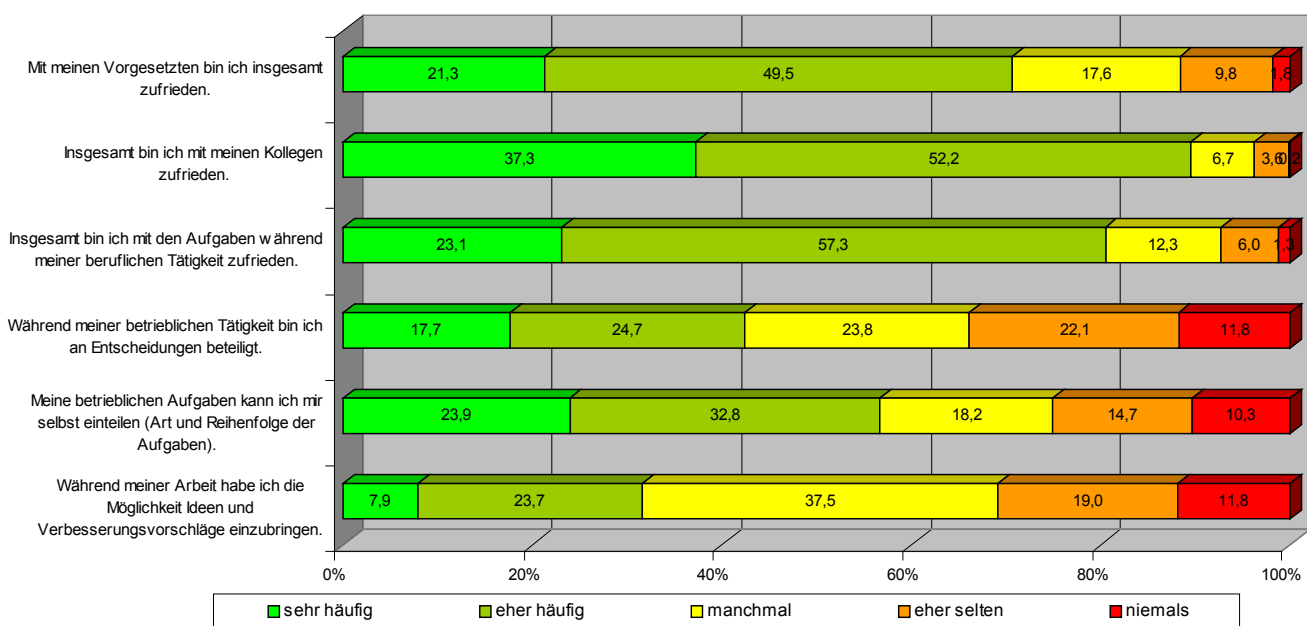
#### **Welche Beschwerden waren Anlass für die Fehltage?**

Hier gab es 331 Nennungen (Mehrfachnennungen bei einer Person und Kategorie wurden nur einfach gezählt).



## Die Älteren fühlen sich noch fit

Insgesamt ergibt sich ein sehr positives Bild bezüglich der Leistungsfähigkeit von Beschäftigten über 50 Jahren. Ältere Arbeitnehmer sind nicht weniger, sondern nur anders belastbar als jüngere. Neue Technologien und beschleunigte Produktionsabläufe sind Herausforderungen, denen sich auch ältere Arbeitnehmer stellen. Das können sie auf der Basis ihrer jahrzehntelangen Berufserfahrung. Moderne Arbeitsmethoden und Computer waren nur für weniger als 20 % der Befragten „eher oder sehr häufig“ ein Problem. Mehr als die Hälfte von ihnen würde die Möglichkeit zu beruflicher Fort- und Weiterbildung auch häufig nutzen. Überraschend ebenso, dass die Frage, ob man mit jüngeren Kollegen gut aus komme, mit über 90 % positiv beantwortet wurde und auch jüngere Vorgesetzte kein Problem darstellen. Die Zufriedenheit mit der Arbeit, mit den Kollegen und Vorgesetzten fällt insgesamt sehr hoch aus (vgl. Grafik 2).



**Grafik 2:**

### Arbeitszufriedenheit

Die Angaben zum Handlungsspielraum fallen sehr unterschiedlich aus, was sicherlich auch an den verschiedenen Positionen liegt.

Die Zufriedenheit mit der Arbeit, mit den Kollegen und Vorgesetzten fällt insgesamt sehr positiv aus: 80,5% (Aufgaben, berufliche Tätigkeiten), 89,5% (Kollegen) bzw. 70,7% (Vorgesetzte) der Beschäftigten sind "sehr häufig" oder "eher häufig" zufrieden.

Wo bleiben die Maßnahmen?

Es ist unbestritten, dass der Mensch im Alter körperlich abbaut (z. B. eine geringere Sehschärfe entwickelt) und die Muskeln nicht mehr so belastbar sind. Der körperliche Verschleiß ist besonders sichtbar, wenn unter Zeitdruck gearbeitet werden muss. Der Grundstein für diese stressbedingten Folgeerscheinungen wird bereits in jungen Jahren gelegt. Deshalb ist es wichtig, das Thema Gesundheit im Betrieb groß zu schreiben.

Von fast allen Befragten wurde jedoch bemängelt (89 %), dass es in den Betrieben keine Maßnahmen speziell für ältere Arbeitnehmer außer den staatlichen wie Kündigungsschutz und Altersteilzeit gibt. Wünsche nach gesundheitsunterstützenden Maßnahmen (z.B. Physiotherapie), weniger körperlich schwerer Arbeit, ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, Einhaltung von Arbeitsschutzvorschriften sowie Maßnahmen zur Erholung und zum Stressabbau blieben weitestgehend ungehört.

Um die Alterserwerbstätigkeit zu fördern, sollten sich Betriebe auf die speziellen Bedürfnisse und Fähigkeiten älterer Arbeitnehmer einstellen:

- angepasste Arbeitszeiten,
- Aufgaben, bei denen Fachwissen bzw. Erfahrung gefragt ist,
- Teamarbeit mit jüngeren Kollegen und schließlich einen
- gleitenden Übergang in den Ruhestand.

Die Gesundheit der Mitarbeiter kann durch eine Vielzahl von Maßnahmen erhalten werden, z. B. ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, Job-Rotation, gesundes Ernährungsangebot und insbesondere durch die Einhaltung von Arbeitsschutzvorschriften. Nicht nur auf dem letztgenannten Feld bieten die Betriebskrankenkassen ihre Unterstützung und Zusammenarbeit an (beispielsweise mit den gewerblichen Berufsgenossenschaften).

Eine Lanze brechen für die Älteren

Die Studie zeigt, dass die älteren Arbeitnehmer ihre eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten sehr gut einschätzen können. Sie haben Sinn für das Machbare und zeigen anderen gegenüber eine größere Toleranz. Ältere sind oft zuverlässiger, arbeiten mit

einer höheren Genauigkeit, haben eine größere Verbundenheit zum Unternehmen (d.h. ein Wechsel aus Karrieregründen ist weniger wahrscheinlich als bei jüngeren Kollegen) und haben die Unternehmenskultur weitestgehend verinnerlicht. Auch verfügen sie über einen unbezahlbaren Erfahrungsschatz, was nicht nur ihre fachlichen Kenntnisse angeht, sondern auch die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen.

Dies sind alle Faktoren, die nicht einfach gelernt werden können, sondern im Laufe der Zeit reifen. Werden diese Eigenschaften mit den frischen Ideen und der Begeisterungsfähigkeit jüngerer Mitarbeiter verbunden, entsteht ein erfolgreiches, effizient arbeitendes Team. Älterwerden im Betrieb ist sozusagen eine Chance für Arbeitnehmer und Betrieb gleichermaßen.

Anstatt die Deutschen also in den frühen Ruhestand zu drängen, müsste das Ziel eigentlich lauten, Erwerbstätige ab 50 Jahren für eine längere Beschäftigung zu qualifizieren und/oder altersgerechte Arbeitsplätze zu schaffen. Länder wie z.B. die Schweiz und Norwegen, wo der Anteil der über 55jährigen an der Erwerbstätigenquote bei 71,3% bzw. 66,9% liegt, können hier als Vorbilder dienen. Solche Maßnahmen würden zum einen die Sozialkassen entlasten und zum anderen den Betroffenen die Möglichkeit geben, die Erfordernisse der sich wandelnden Arbeitsanforderungen besser zu bewältigen, vor allem im Sinne eines „gesund älter werden am Arbeitsplatz“.

Natürlich geht es nicht darum, Ältere den Jüngeren im Unternehmen gegenüberzustellen, sondern vielmehr um den Aufbau wechselseitiger Lernbeziehungen, verbunden mit der entsprechenden beiderseitigen Wertschätzung. Bekannte Maßnahmen zur Gestaltung altersheterogener Lern- und Arbeitsstrukturen sind u.a. Coaching, Mentoring, Tandems, Übernahme von Patenschaften, kollegiale Beratungen und intergenerative Teams oder Gesprächskreise mit Auszubildenden. Voraussetzung für solche Angebote sind ein dialogorientiertes Kommunikations- und Entscheidungsverhalten der Führungskräfte und eine entsprechende Förderung von Seiten der Verantwortlichen. Das Unternehmen von Morgen muss, wenn es den demographischen Wandel bewältigen will, eine Wissensaustauschkultur gestalten, die Lernprozesse ermöglicht und die Mitarbeiter bei ihrer Entwicklung über alle Lebensphasen hinweg unterstützt.

2003: neues Projekt der BKK

Die Unternehmen in der Region in und um Kassel müssen sich schon heute auf die oben geschilderte Entwicklung einstellen, um das Potential ihrer älteren Mitarbeiter voll ausschöpfen zu können. Das BKK Regionalbüro plant deshalb für das Jahr 2003 in Nordhessen eine Fortsetzung der Untersuchung mit der Fragestellung: welchen Stellenwert haben ältere Arbeitnehmer in den Betrieben und wie sind sie in den Arbeitsprozess eingebunden? Daraus sollen u. a. Modelle und Maßnahmen für altersgerechte Arbeitsstrukturen entwickelt werden, um ältere Mitarbeiter länger im Erwerbsprozess zu halten.

Kontakt:

Norbert Maus  
BKK Landesverband Hessen  
Regionalbüro Nordhessen  
Wilhelmshöher Allee 101  
34121 Kassel

Telefon 0561/2008710  
Telefax 0561/2008720  
mailto:norbert.maus@bkk-hessen.de

Internet [www.bkk-hessen.de](http://www.bkk-hessen.de)