

Alternsgerechtes Arbeiten: Wie kann Arbeitsfähigkeit im Alter von den Unternehmen gefördert werden?

Ruedi Winkler,
Personal- und Organisationsentwicklung, Zürich

Was ist Arbeitsfähigkeit?

„Unter Arbeitsfähigkeit verstehen wir die Summe der Faktoren, die eine Person in einer bestimmten Situation in die Lage versetzen, eine gestellte Aufgabe zu bewältigen“ (Ilmarinen/Tempel)

Mehr ökonomisch ausgedrückt: Arbeitsfähig ist, wer eine realistische Chance hat, auf dem Arbeitsmarkt eine Stelle zu finden und zu halten.

Die vier Säulen der Arbeitsfähigkeit

1. Kompetenz und Wissen einer Person
2. Ihre Motivation
3. Ihre Gesundheit
4. Die Arbeitsbedingungen

Was beeinflusst zur Hauptsache die Arbeitsfähigkeit?

1. Die/der betreffende Arbeitnehmerin/Arbeitnehmer selbst (Haltung, Werte usw.)
2. Umfeld (Familie, Freunde, Bekannte usw.)
3. Gesellschaft (Politische Rahmenbedingungen, gesellschaftliche Normen und Werte usw.)
4. Das Unternehmen als Arbeitgeber

Arbeitsfähigkeit und Alter

- Arbeitsfähigkeit kann mit zunehmendem Alter abnehmen, gleich bleiben oder sich verbessern.
- Der Erhalt der Arbeitsfähigkeit kann durch gezielte Massnahmen unterstützt werden.
- Die alters- und altersngerechte Gestaltung des Arbeitslebens ist von entscheidender Bedeutung.

(nach Ilmarinen)

Arbeitsleistung ist altersunabhängig, v.a. aufgrund der Kompensationskompetenz

| Zunehmend mit dem älter Werden z.B. | Gleich bleibend mit dem älter Werden z.B. | Abnehmend mit dem älter werden z.B. |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Lebens- und Berufserfahrung, Betriebspezifisches Wissen • Urteilsfähigkeit • Zuverlässigkeit • Besonnenheit • Qualitätsbewusstsein • Pflicht- und Verantwortungsbewusstsein • Ausgeglichenheit und Beständigkeit • Angst vor Veränderungen | <ul style="list-style-type: none"> • Leistungs- und Zielorientierung • Systemdenken • Kreativität • Entscheidungsfähigkeit • Psychisches Durchhaltevermögen | <ul style="list-style-type: none"> • Körperliche Leistungsfähigkeit • Geschwindigkeit der Informationsaufnahme und -verarbeitung • Kurzzeitgedächtnis • Risikobereitschaft • Aufstiegsorientierung • Lern- und Weiterbildungsbereitschaft |

Bruggmann (2000)

Säule 1 der Arbeitsfähigkeit: Kompetenz und Wissen

- Ältere verfügen über ein hohes Erfahrungswissen. Gemäss Hans-Eberhard Plath ist Erfahrungswissen „eine hochentwickelte Form des Handlungswissens“.
- Für die Unternehmen ist das implizite Wissen der Älteren ein entscheidender Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit.
- Entscheidend ist, dass es den Unternehmen gelingt, dieses Wissen zu erhalten, zu nutzen und weiterzuentwickeln.

Kompetenz und Wissen durch altersgerechtes Lernen erhalten und erneuern

- Ältere lernen – aber sie lernen anders
- Beim Lernen anknüpfen an vorhandenem Wissen (arbeitsbezogenes, erfahrungsgeleitetes Lernen)
- Bezug zur Arbeit sollte vorhanden sein
- Sinn des zu Lernenden ist ersichtlich
- Höhere „Speicherzeit“ ins Langzeitgedächtnis muss berücksichtigt werden

Mögliche Förderung durch das Unternehmen

- Gemischte Projektteams
- Einführen von Modellen arbeitsbezogenen und erfahrungsgelernten Lernens – Lernort Arbeitsplatz nutzen
- Lernzirkel zum Austausch zwischen frisch Ausgebildeten und Erfahrenen
- Lernkultur fördern

Säule 2 der Arbeitsfähigkeit: Motivation

- **Intrinsische Motivation:** Motivation um der Sache selbst willen.
Bleibt erhalten, wenn die Arbeit und die Bedürfnisse der Arbeitenden sich gut entsprechen
- **Extrinsische Motivation:** Man macht etwas um etwas Bestimmtes zu erreichen, z.B. Arbeit um einen Lohn zu erhalten.
Wird z.B. gefördert durch einen als gerecht empfundenen Lohn.

Bedürfnisse älterer Mitarbeitender

- Angepasste Arbeitszeiten
- Der Sinn der Arbeit ist erkennbar
- Gleichbehandlung bzw. Fairness bei Beförderungen und Weiterbildung
- Respektvolles Führungsverhalten der Vorgesetzten
- Angepasste Arbeitsumgebung
- Abbau von Vorurteilen aufgrund des Alters
- Gesundheitsprävention und -massnahmen

Mögliche Förderung durch das Unternehmen

- Personalentwicklung auch für über 50-Jährige
- Perspektiven für die Phase 50 bis Pensionierung durch Neuorientierungsphase, Aus-, Weiterbildung usw.
- Arbeitszeitregelungen
- Arbeitsplatzanpassungen
- Informationen zum älter Werden
- Anpassen Führungs- und Betriebskultur

Säule 3 der Arbeitsfähigkeit: Gesundheit **Mögliche Förderung durch Unternehmen**

- Informationskampagne zur Gesundheitsprävention
- Überprüfung der Arbeitsbedingungen mit Blick auf die Gesundheit der Mitarbeitenden
- Fachliche Kompetenz bezüglich Gesundheitsfragen sichern
- Gesundheitszirkel
- Gesundheitschecks

Säule 4 der Arbeitsfähigkeit: Arbeitsbedingungen

Für die Arbeitsbedingungen ist in erster Linie die Führung verantwortlich. Richtschnur für die Gestaltung der Arbeitsbedingungen sind die Bedürfnisse der jüngeren und älteren Mitarbeitenden. Gutes Age-Management zeichnet sich durch optimale Synergien zwischen den besonderen Fähigkeiten der Älteren und der Jüngeren aus.

Mögliche Instrumente und Massnahmen

- Altersstrukturanalysen
- Bogenkarriere/Nachfolgeplanung
- Staffettenmodelle/Altersteilzeit
- Personalentwicklungsplanung
- Mentoring
- Führungskräftebildung
- Diversity Management
- Flexible Pensionierungssysteme

Quellen möglicher Synergien zwischen den Generationen

- Neuestes Wissen und Erfahrung zusammenbringen
- Gemeinsames Arbeiten + Lernen (z.B. Lernort Arbeitsplatz)
- Anciennitätskultur reduzieren (z.B. Alter allein ist kein Faktor zur Lohnbemessung)
- Altersmässig durchmischte Teams
- Führung sensibilisieren und befähigen
- Flachere Hierarchien
- Erhöhte Teamautonomie

Längeres Erwerbsleben bedingt Anpassungen

- Übergang von einer Frühverrentungskultur zu einer Kultur des längeren Erwerbslebens.
- Von der Kultur der betrieblichen Altersentwöhnung zur betrieblichen Altersgewöhnung

Quelle: Ilmarinen

Besten Dank für Ihre Aufmerksamkeit