

# Wie Jung und Alt an einem Strick in die gleiche Richtung ziehen

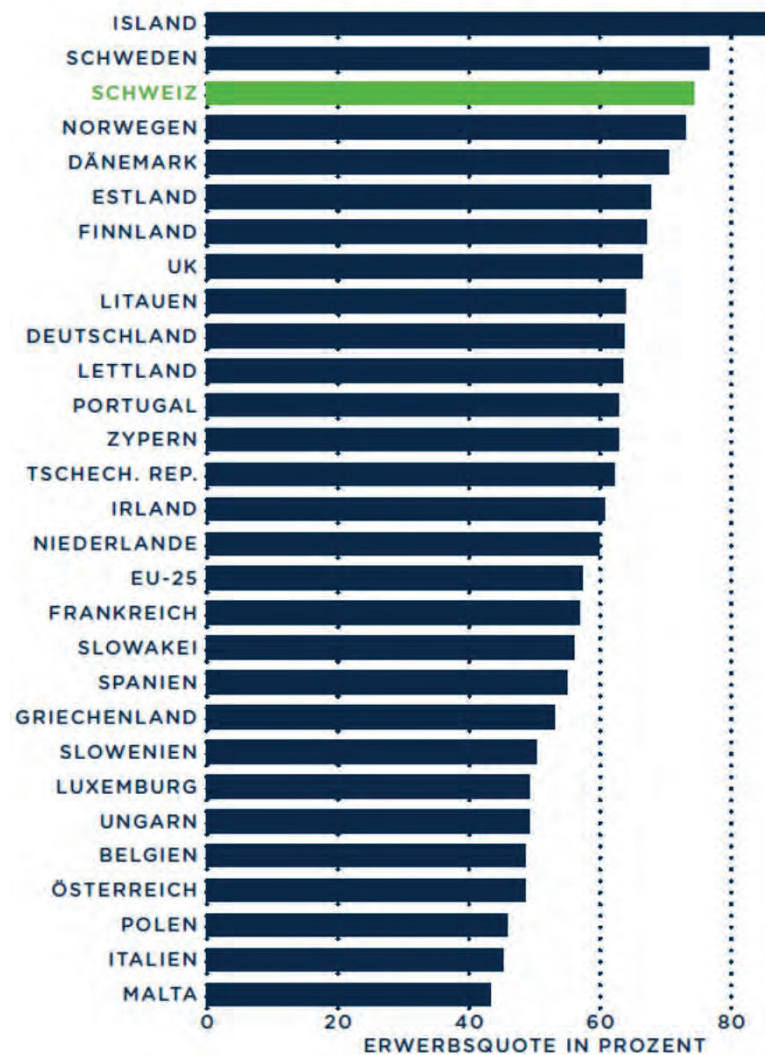
H+ Kongress 2013  
7. November 2013

Dieter Kissling

# Demographische Situation

# Erwerbsquote 50+ in Europa

Abb. 4: Erwerbsquote der 50- bis 64-jährigen Personen, Schweiz, EU- und EFTA-Länder

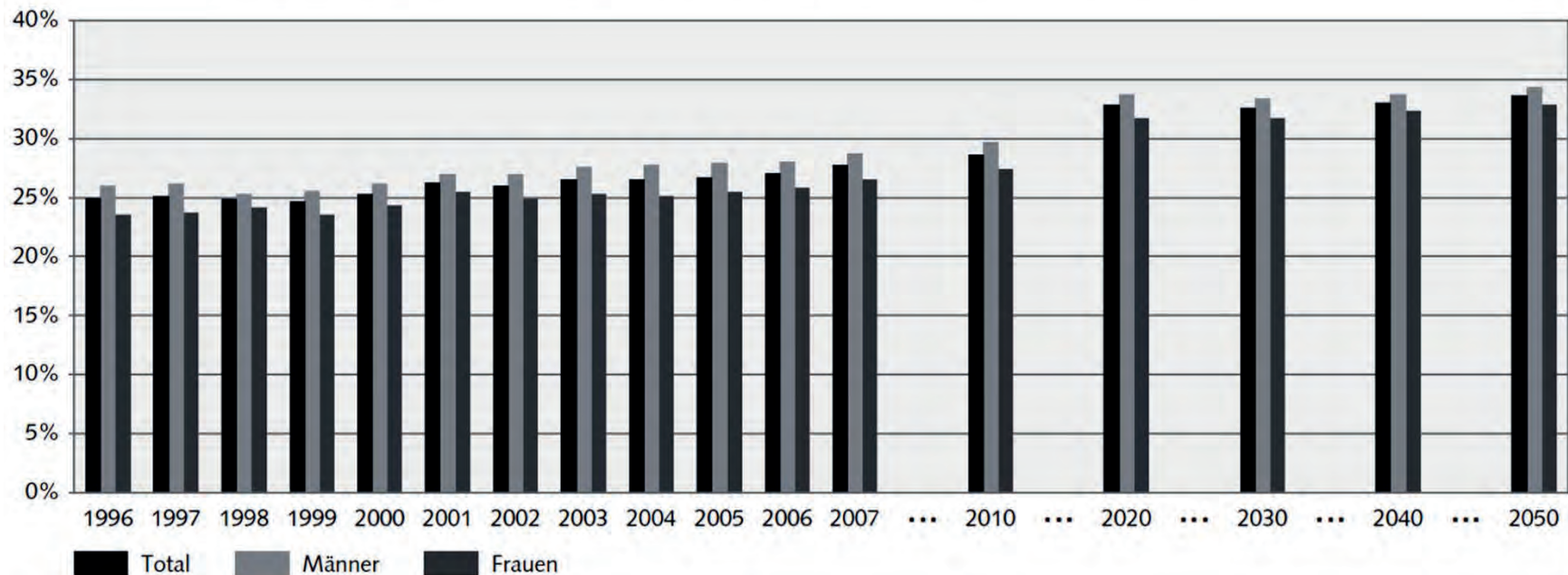


Quelle: BFS 2008

# Prognose Anteil 50+

Entwicklung des Anteils Erwerbspersonen ab 50 Jahren an der Erwerbsbevölkerung, in Prozent, SAKE 1996–2007 und künftige Entwicklung gemäss Bevölkerungsszenarien

G 1

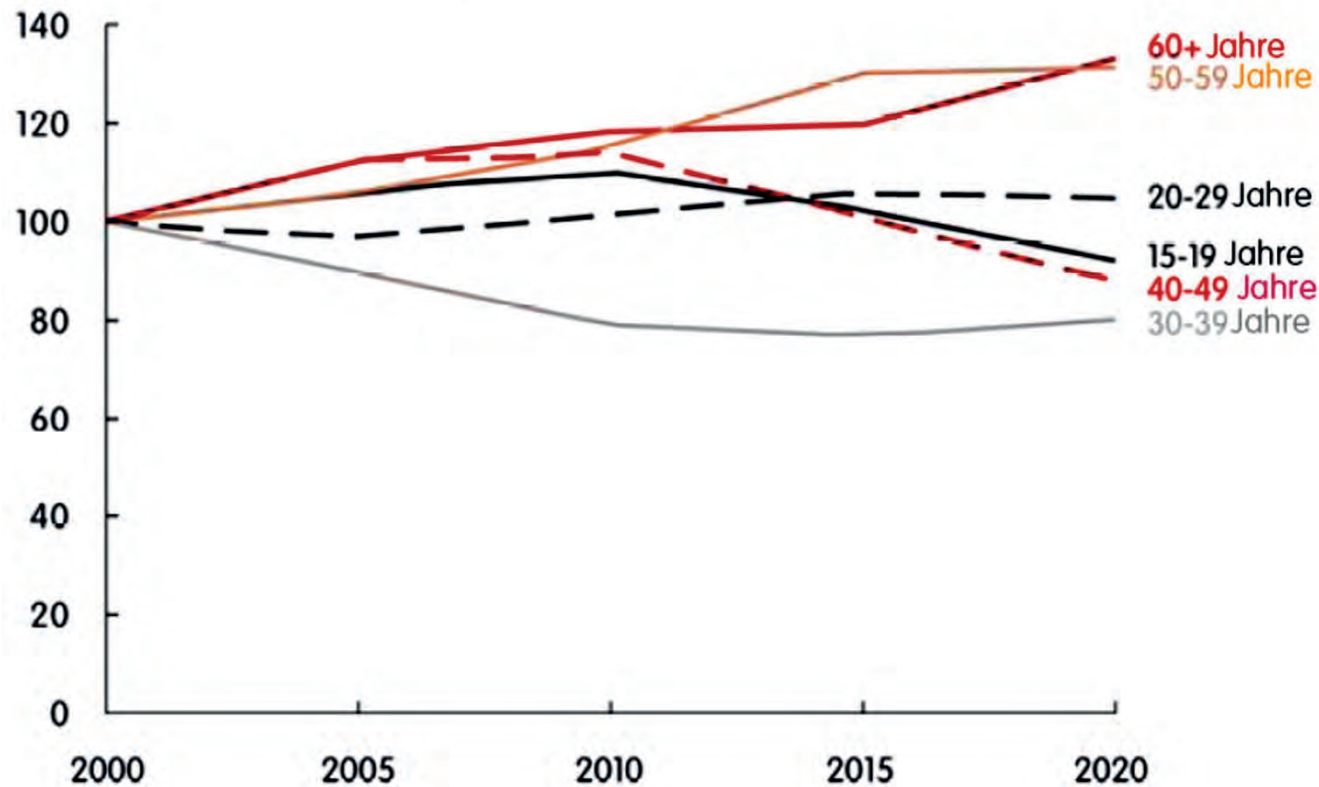


© Bundesamt für Statistik (BFS)

# Veränderungen der Arbeitswelt

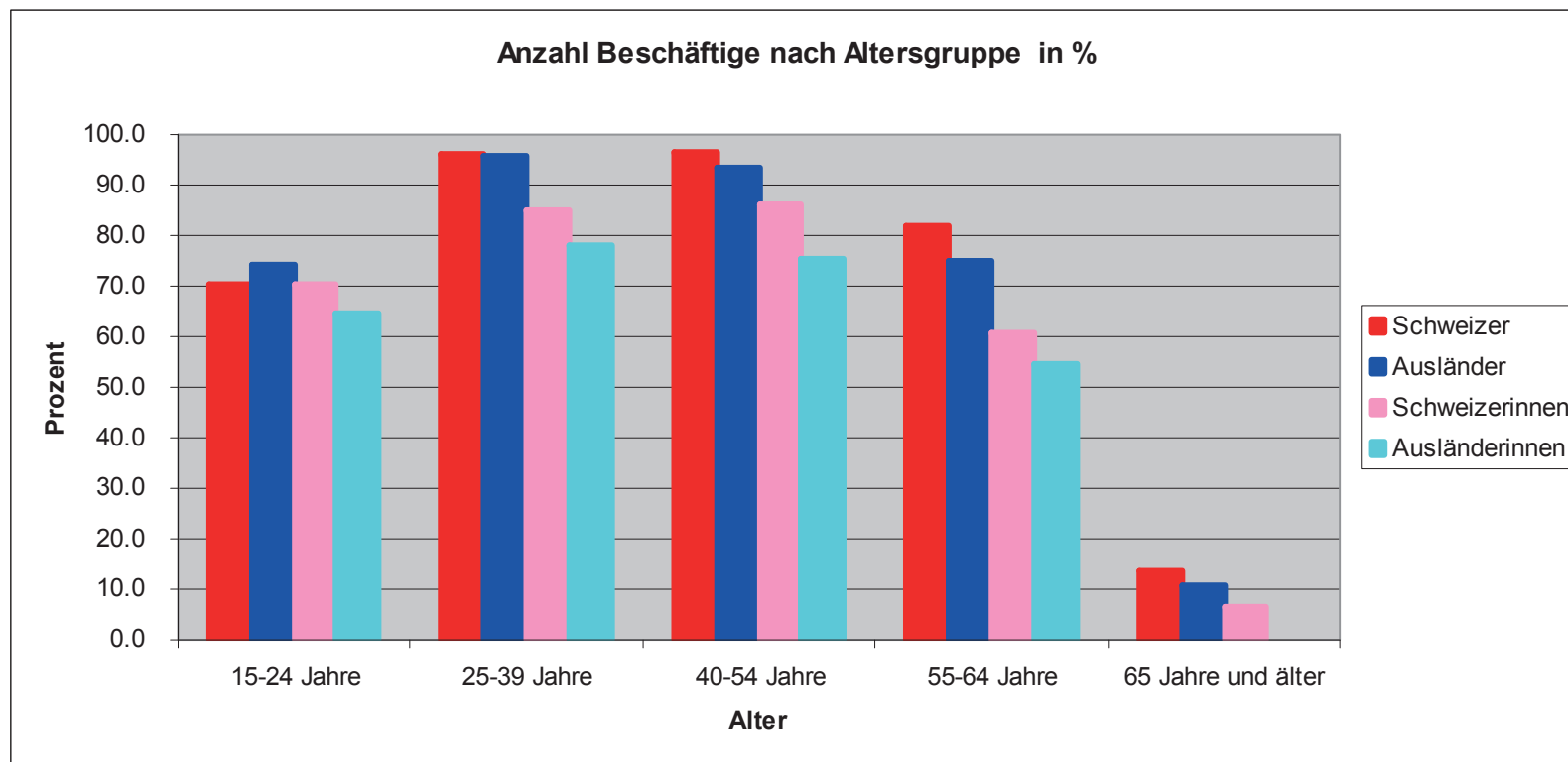
## Arbeitskräfte in der Schweiz bis 2020

Index Altersgruppengrößen, 2000 = 100



Quelle: Datenbank Laborsta der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) vom Februar 2007; Analyse des Adecco Instituts

# Prozent Beschäftigte nach Altersgruppe

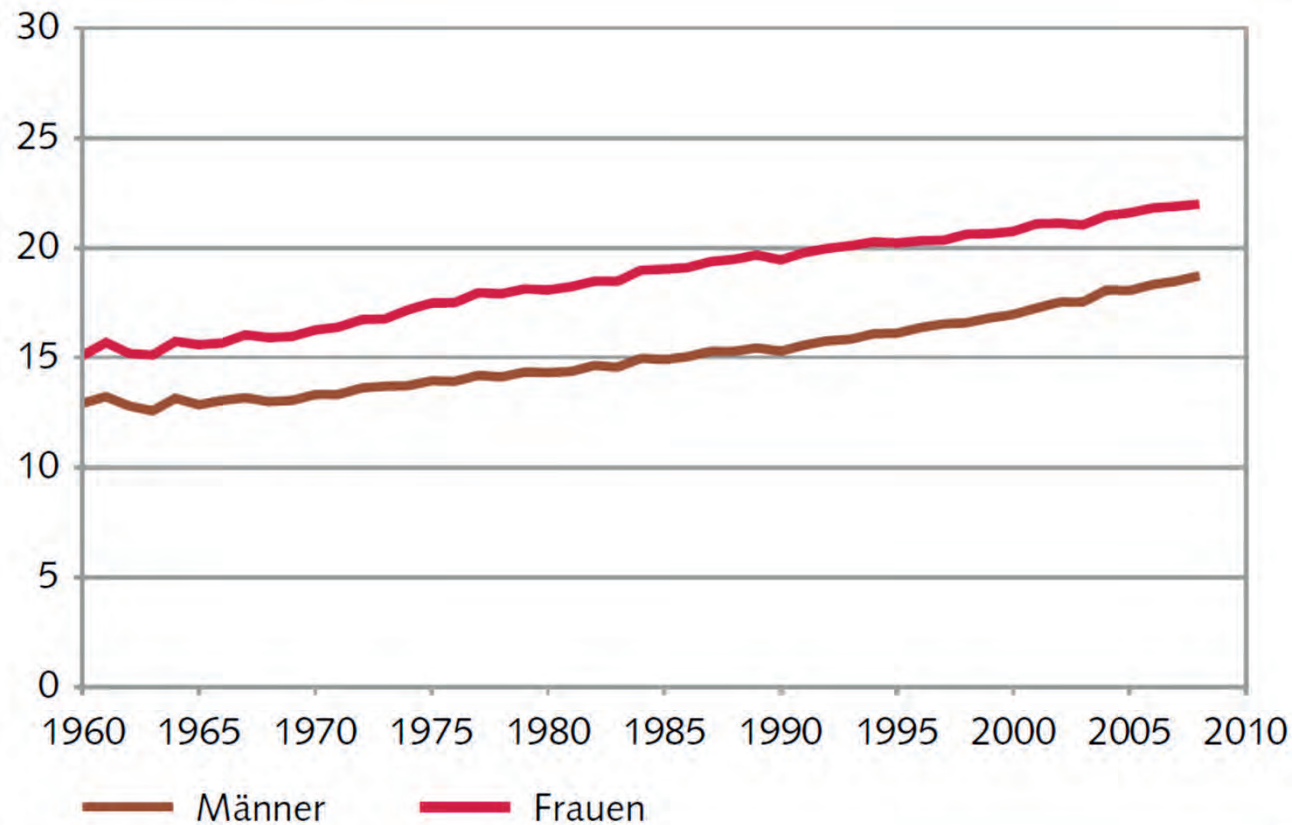


Quelle: Bundesamt für Statistik / SAKE Stand 3. Quartal 2010

# Lebenserwartung mit Alter 65

Lebenserwartung im Alter von 65 Jahren  
nach Geschlecht

G 06



Quelle: BFS/BEVNAT

© BFS

# Veränderungen der körperlichen, mentalen und sozialen Fähigkeiten im Alter



# Körperlicher und mentaler Abbau

## • Körperlicher Abbau

- Muskelkraft
- Klimatische Anpassungsfähigkeit
- Sehvermögen
- Hörvermögen
- Beweglichkeit
- Tastsinn
- Geruchssinn

## • Mentaler Abbau

- Arbeitsgedächtnis
- Geistige Umstellungsfähigkeit
- Geschwindigkeit der Informationsaufnahme und -verarbeitung
- Abstraktionsvermögen
- Risikobereitschaft

# Konstanten der Leistungsfähigkeit

- **Mentale Fähigkeiten**
  - Allgemeinwissen
  - Fähigkeit zur Informationsaufnahme und -verarbeitung
  - Aufmerksamkeit
  - Konzentrationsfähigkeit
  - Lernfähigkeit
  - Langzeitgedächtnis
  - Kreativität

# Zuwachs an mentalen und sozialen Fähigkeiten

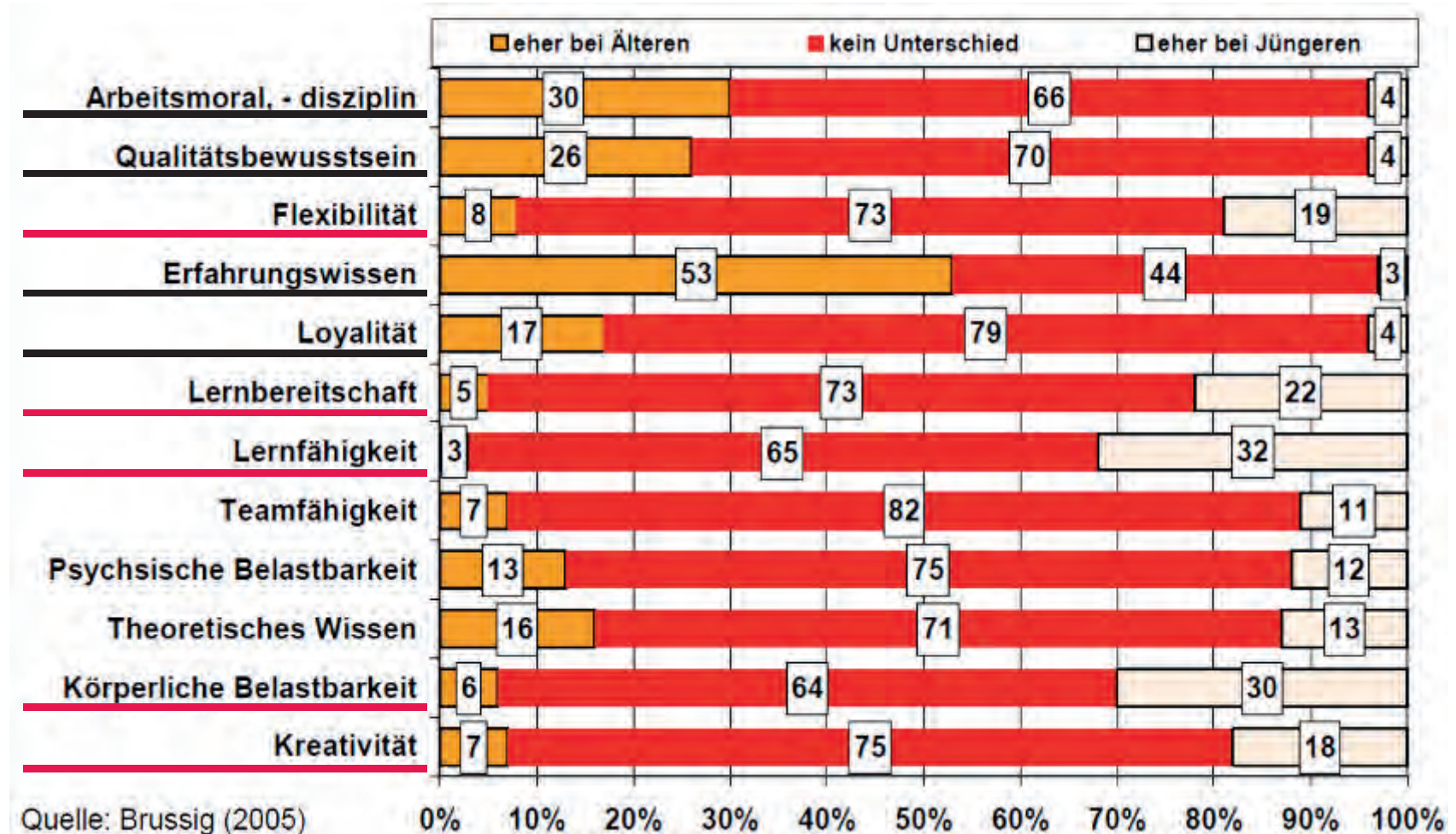
- **Mentale Fähigkeiten**

- Erfahrungswissen
- Strategisches Denken
- Scharfsinn
- Besonnenheit, Umsicht
- Weisheit, Reife
- Das Leben gut meistern können, Ausgeglichenheit
- Logische Argumentation
- Ganzheitliches Verständnis
- Urteilsvermögen und Genauigkeit
- Selbstständigkeit
- Sicherheitsbewusstsein

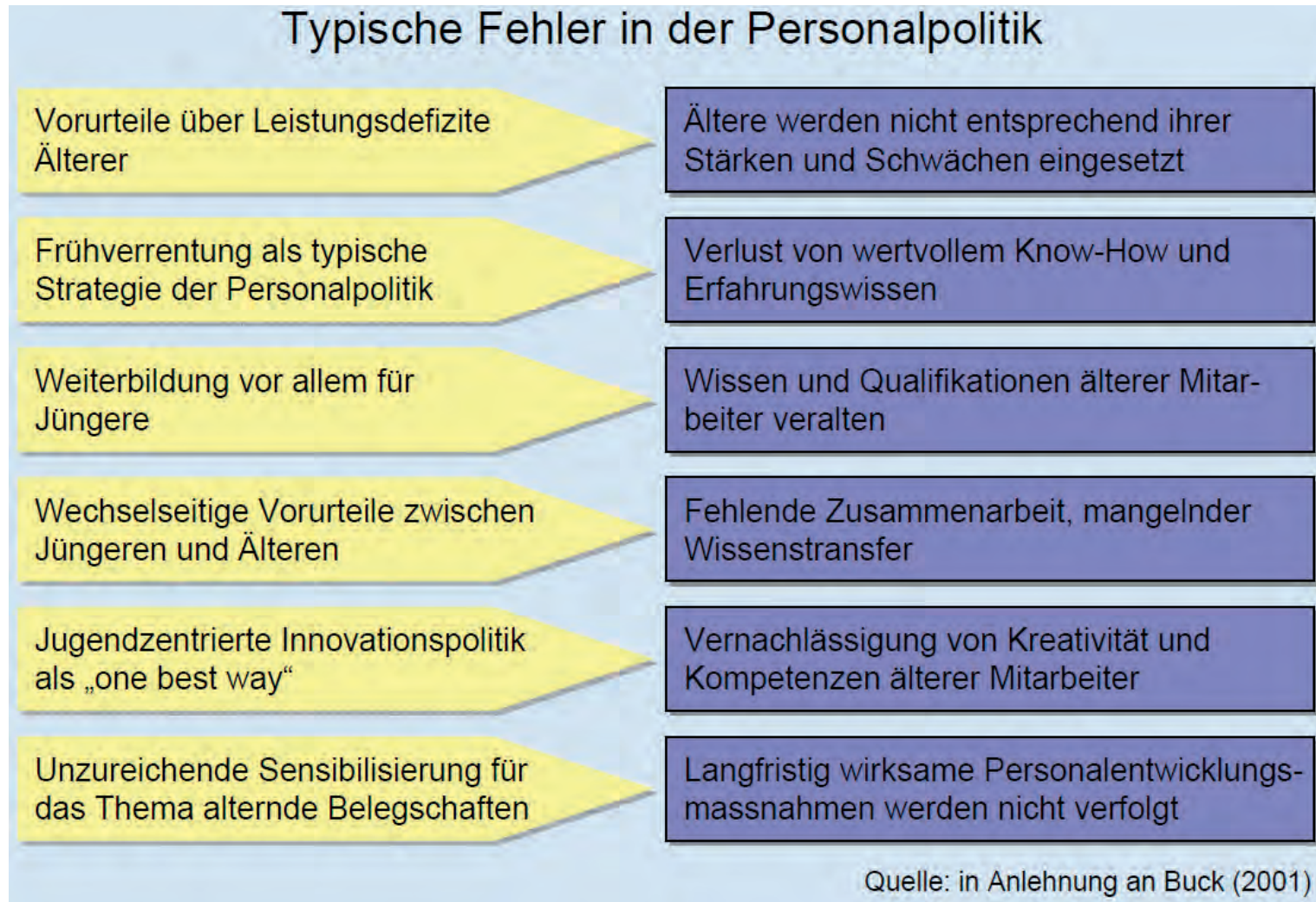
- **Soziale Fähigkeiten**

- sprachliche Gewandtheit
- grössere Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber
- geringere Abwesenheitsfälle
- Grösseres Engagement bei der Arbeit
- Teamfähigkeit
- Zuverlässigkeit
- Soziale Vernetzung
- Verantwortungsbewusstsein

# Altersspezifische Leistungsfähigkeit im Urteil der Personalverantwortlichen



# Typische Fehler in der Personalpolitik





# Alternsgerechte Arbeitsplätze

# Das Defizitmodell des Alterns

Häufig wird mit zunehmendem Alter eine

- abnehmende Leistungsfähigkeit
- geringere Flexibilität
- niedrigere Lernbereitschaft
- geringere Innovationskraft

assoziiert.

Stimmt das?

# Das Kompensationsmodell

- Die Fähigkeiten eines Menschen ändern sich im Laufe seines Lebens
- eine generelle Abnahme der Leistungskraft, sowohl der körperlichen als auch der geistigen Fähigkeiten, findet nicht statt
- mit zunehmendem Alter erhöhen sich bestimmte Fähigkeiten, während andere einem natürlichen Altersabbau unterliegen



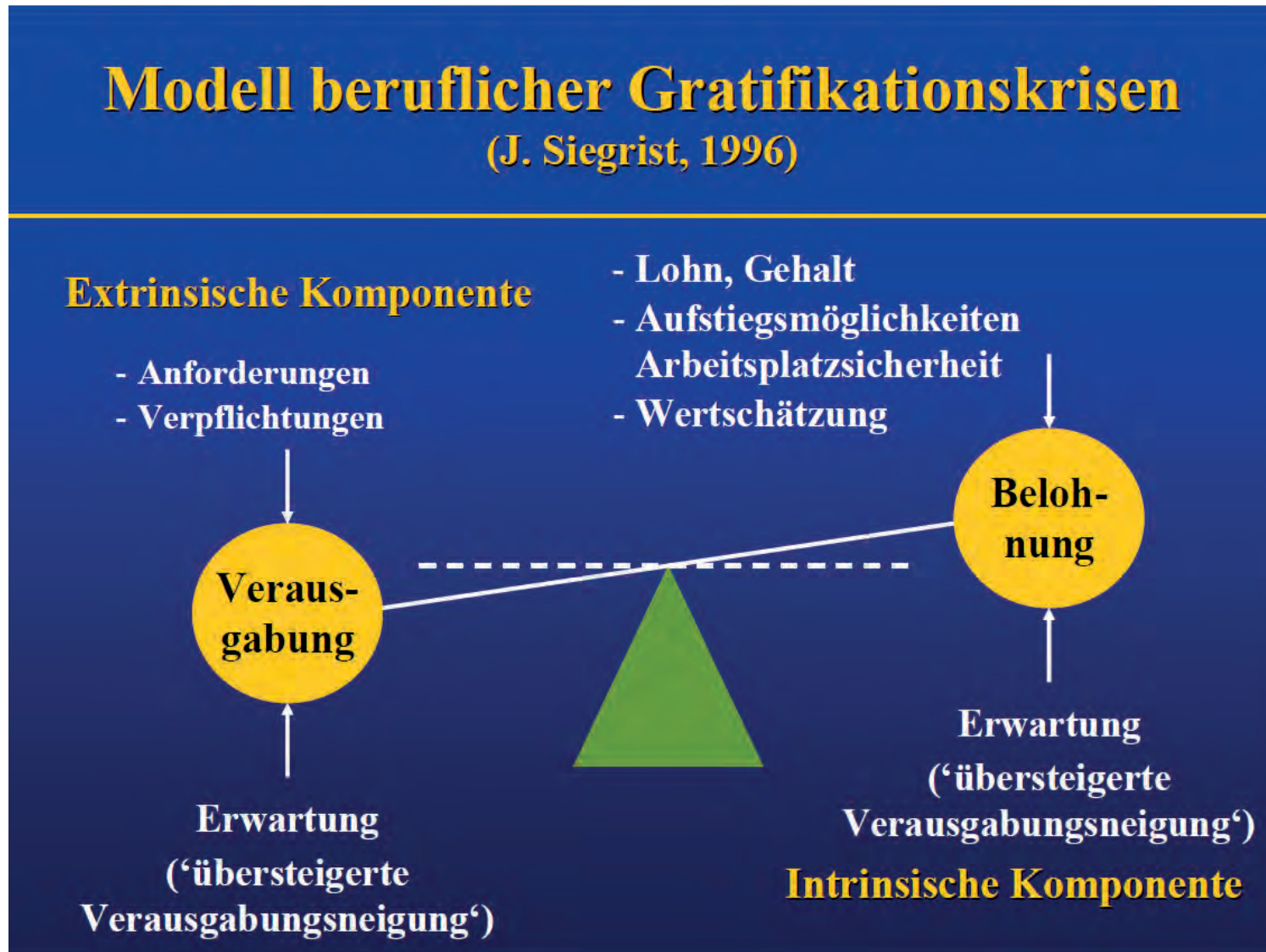
## Folgen des Defizitmodells im Betrieb

- Altersselektive Personalpolitik
- Alterssegmentierte Aufgabenzuweisung → reduzierte praktische Einsetzbarkeit
- Unterdurchschnittliche Beteiligung an Fort- und Weiterbildung
- Benachteiligung bei innerbetrieblichen Aufstiegsprozessen
- Geringschätzung des Erfahrungswissens
- Kurzfristige Kalküle bei Personalentscheidungen zulasten älterer Mitarbeitender



**Geringe Wertschätzung der Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeitender führt zu Demotivation der Betroffenen.**

# Berufliche Gratifikationskrisen - Modell



# Effort – Reward Balance

- Was geben Ihre Mitarbeitenden Ihrem Unternehmen → **Effort**?
- Was erhalten Ihre Mitarbeitenden von Ihrem Unternehmen → **Reward**?

# Effort

Zeit

Wissen

Sicherheit

Herzblut

Kreativität

Loyalität

Energie

Commitment

Wertschätzung

Kommunikation

Dankbarkeit

Erfahrung

Netzwerk

Identität

Soziale Kompetenz

# Reward

Lohn

Dank

Wertschätzung

Interessante Arbeit

Vertrauen

Erfahrung

Soziale Sicherheit

Weiterentwicklung

Ausbildung

Ergonomischer Arbeitsplatz

Verantwortung

Anerkennung

Kompetenzen

Spielraum

Netzwerk

Team

Andere Kulturen

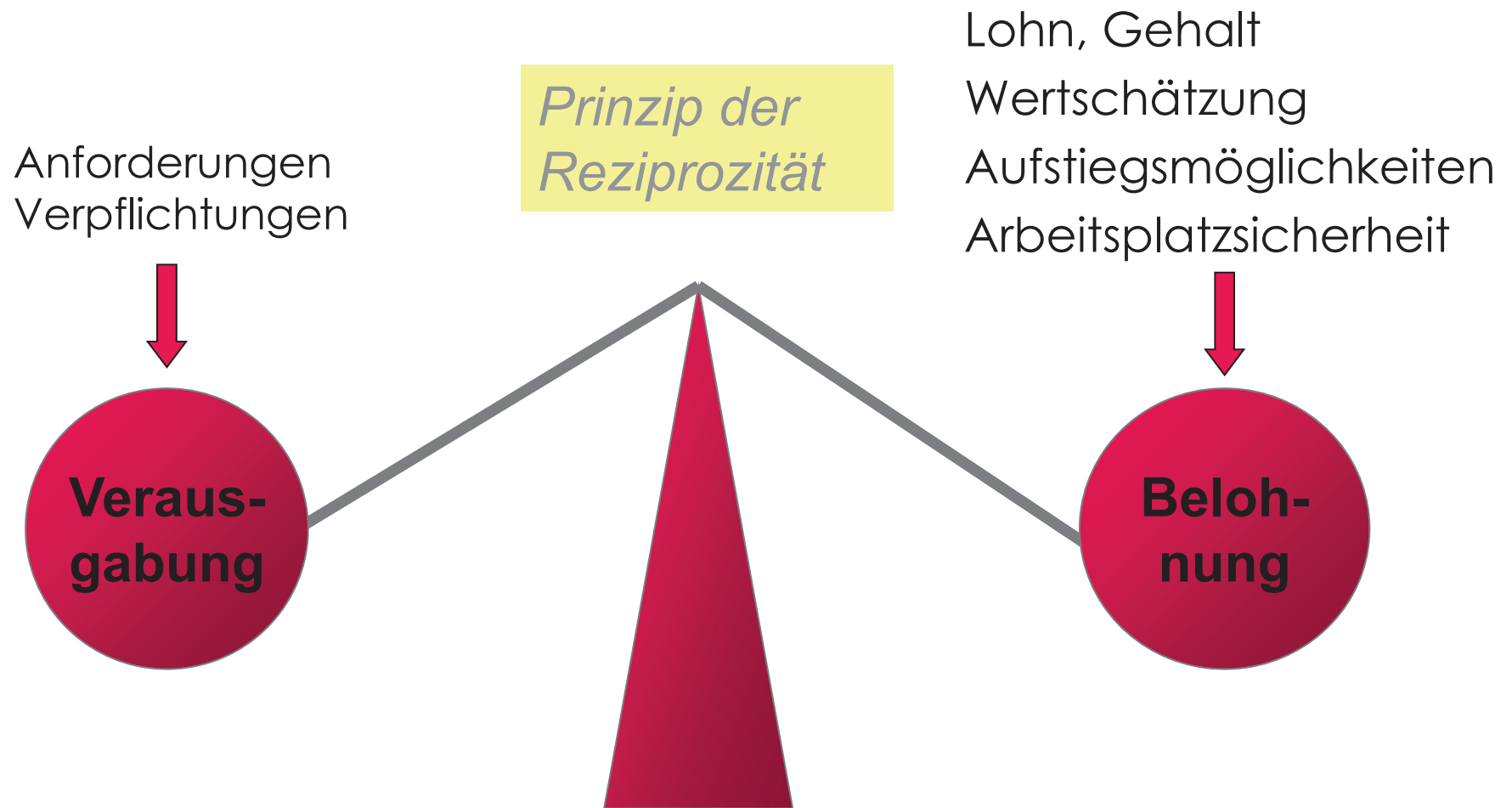
Tagesstruktur

Sinnhaftigkeit

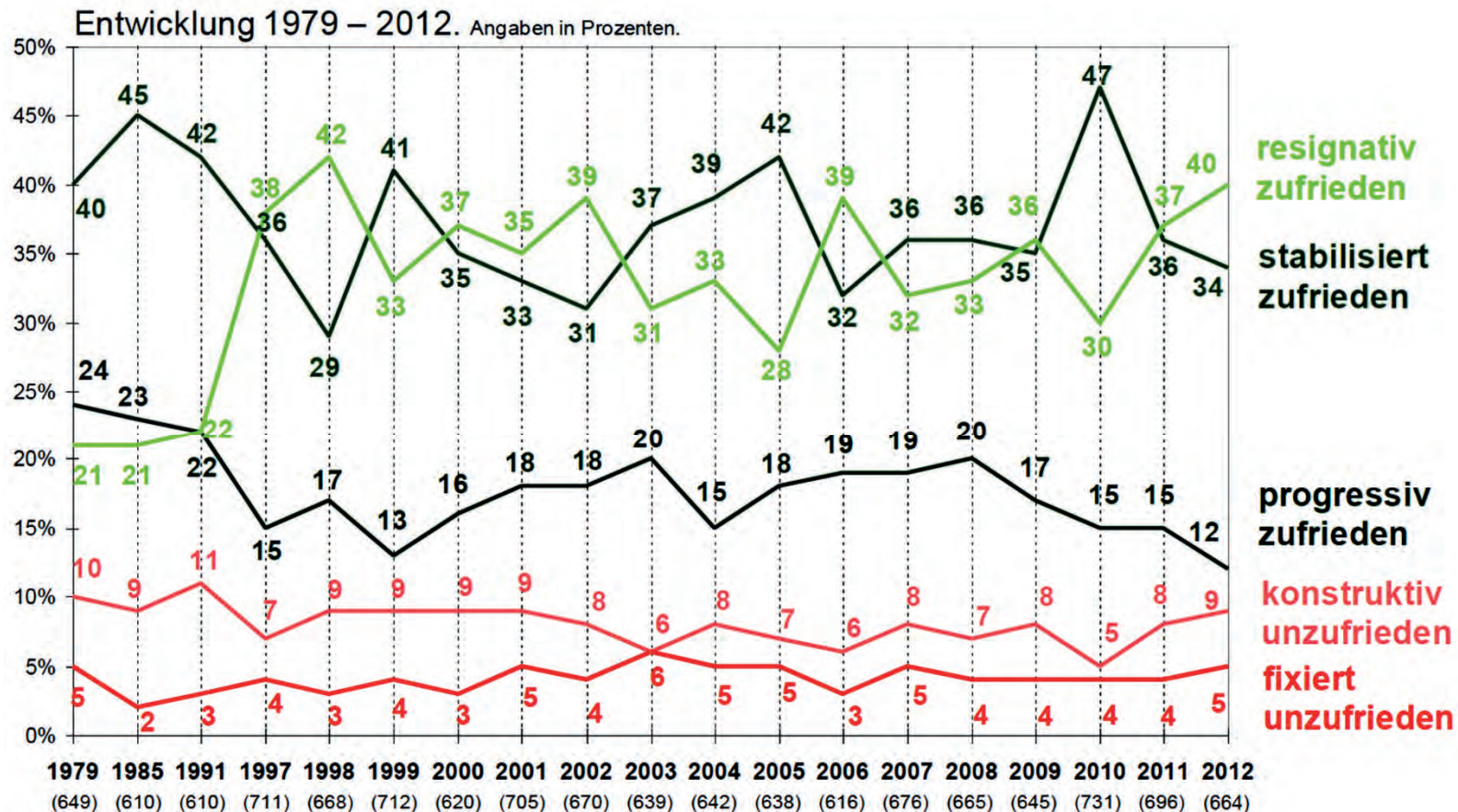
## Mögliches Mitarbeiterverhalten

= Distanzierung, Resignation, Demotivation

= Gleichgewicht wieder hergestellt



# Arbeitszufriedenheit Schweiz



© by TransferPlus AG, CH-6362 Stansstad

Basis: Berufstätige der Deutsch- und Westschweiz

Grafik 2

# Folgen der Effort-Reward-Inbalance

- Mortalität an Herz-Kreislaufkrankheiten steigt um das 2.4 – fache
- Depressionsrisiko steigt bei Männern um das 2.6 – fache
- Depressionsrisiko steigt bei Frauen um das 1.6 – fache
- Wunsch nach vorzeitiger Berentung steigt deutlich



# Selbstmanagement des älteren Mitarbeitenden (Eigenverantwortung)

- Orientierung an Potenzialen statt an Risiken und Defiziten
- Kenntnis und aktive Förderung der eigenen Ressourcen, Fähigkeiten und Fertigkeiten
- Ehrlichkeit gegenüber sich selbst
- Feedback von anderen Personen
  - Häufig ist es sinnvoll von Zeit zu Zeit externes Feedback bezüglich sich selbst von verschiedenen Personen einzuholen (z.B. von Partner/in, von Arbeitskolleg/in)
- Zeit
  - Wer gestresst ist, nimmt sich häufig keine Zeit, die eigene Situation wirklich zu überdenken (z.B. Stimmen meine Bedürfnisse, meine Ziele, meine Prioritäten im Leben noch mit meiner aktuellen Situation überein?)



# Handlungsfelder im Unternehmen - Führungsverantwortung

- Führungsschulung
  - Gutes Führungsverhalten ist der einzige nachweisbare hochsignifikante Prädiktor für eine Verbesserung der Arbeitsfähigkeit zwischen dem 51. und 62. Lebensjahr
- Führungskompetenzen
  - Aufgeschlossener, nicht-stereotype Einstellung gegenüber dem Alter → Wertschätzung
  - Bereitschaft zu kooperieren und delegieren
  - Fähigkeit zur individuellen Arbeitsplanung
  - Kommunikationsfähigkeit

# Schwierigkeiten eines Kulturwandels

- Gewohnheiten und Vorurteile halten sich hartnäckig, Vorurteile werden durch sich selbsterfüllende Prophezeiungen aufrecht erhalten
- Das Bild der abnehmenden Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeitender fördert subtile Demotivierungsmomente, die dazu führen, dass das negative Bild von den Betroffenen verinnerlicht wird

# Berufsarbeit

- Ermöglicht die Erfüllung wichtiger psychischer Bedürfnisse
  - Bedürfnis nach Selbstwirksamkeit
    - Eigene Fähigkeiten realisieren, etwas leisten und autonom handeln können
  - Bedürfnis nach positivem Selbstwertgefühl
    - Positive Rückmeldung für erbrachte Leistungen, Anerkennung von signifikanten Anderen erhalten
  - Bedürfnis nach Zugehörigkeit
    - Einer Gruppe/Organisation angehören, kooperieren und Unterstützung erhalten können

J. Siegrist, Universität Düsseldorf, März 2009

# Wann ist Arbeit gesund?

- Anspruchsvolles nicht überforderndes Arbeitsaufgabenprofil
  - Hohe Autonomie
  - Reichhaltige Lern- und Entwicklungschancen
- Angemessene Erfahrungen von Erfolg und sozialer Anerkennung sowie materielle Gratifikationen von erbrachten Leistungen
- Vertrauensvolles Klima der Zusammenarbeit sowie des fairen und gerechten Umgangs
- Sinnerfüllte und gesicherte Perspektive der Leistungserbringung aus Sicht der Arbeitenden

# Der gemeinsame Strick beginnt ganz oben

- Umdenken bezüglich der Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeitender
- Schulen Sie Ihre Führungskräfte und sensibilisieren Sie die Belegschaft
- Investieren Sie in die Gesundheit Ihrer Mitarbeitenden der ROI: 3:1
- Erst wenn Kultur und Werte in Ihrem Unternehmen stimmen, können Sie beginnen, Handlungsansätze zur Besserstellung der Zusammenarbeit von Jung und Alt einzuführen

# Good Practice: Handlungsansätze und Instrumente

