

Makrostudie: Arbeitsqualität und Perspektiven in der späten Berufsphase

Zuhanden:

Angestellte Schweiz

zuhanden von:

Stefan Studer, Geschäftsführer und Karin Mühlebach, Marketing, Dienstleistungen

Rigiplatz 1

Postfach

8033 Zürich

Erstellt von:

Hochschule Luzern – Soziale Arbeit, Institut WDF

lic.phil. Vanessa Fercher, wissenschaftliche Mitarbeiterin

Prof. Beat Baumann, Dozent und Projektleiter

Prof. Colette Peter, Dozentin und Projektleiterin

Luzern, 30. April 2009

1. EINLEITUNG	3
1.1. AUFTRAG UND ZIEL DER MAKROSTUDIE.....	3
1.2. DEMOGRAPHISCHER WANDEL UND BESCHÄFTIGUNGSQUOTE.....	3
1.3. EFFEKTIVES RENTENALTER IM EUROPÄISCHEN VERGLEICH	4
1.4. LEISTUNGSVERMÖGEN	6
2. ASPEKTE DER ARBEITSQUALITÄT UND BERUFLICHEN PERSPEKTIVE IN DER ZWEITEN LEBENSHÄLFTE	8
2.1. BETRIEBLICHE GESUNDHEITSFÖRDERUNG	8
2.2. ARBEITSZEITGESTALTUNG UND ERHOLUNG.....	10
2.3. GESTALTUNG DER ARBEITSINHALTE UND DES ARBEITSUMFELDES	11
2.4. QUALIFIKATION	13
2.5. UNTERNEHMENS- UND PERSONALPOLITIK	15
3. BEST PRACTICE.....	18
4. FAZIT UND SCHLUSSFOLGERUNGEN FÜR KERNMASSNAHMEN.....	18
5. LITERATUR.....	19
6. ANHANG.....	20
6.1. AUSWERTUNGSRASTER	20

1. Einleitung

1.1. Auftrag und Ziel der Makrostudie

In der Maschinenindustrie wird ein neuer Gesamtarbeitsvertrag mit Laufzeit ab 2010 ausgehandelt. Der Verband „Angestellte Schweiz“, dem 84 Angestelltenvereine aus der Pharma- und Maschinenindustrie angehören, will auf der Basis bisheriger Studien und Erfahrungen fortschrittliche und stringente Positionen für die beruflichen Perspektiven älterer Arbeitnehmenden entwickeln und diese anschliessend in die GAV-Verhandlungen einbringen. Grundlage für die Positionen bildet diese Makrostudie, welche relevante Forschungsergebnisse zusammenfasst.

Das Ziel dieser Makrostudie ist es, auf der Basis der Auswertung verschiedener wissenschaftlichen Studien und Artikeln die Interessen und Bedürfnislagen älterer Arbeitnehmenden in den Mittelpunkt zu rücken und Massnahmen abzuleiten. Es wird eine möglichst breite und alle Aspekte umfassende Perspektive eingenommen, wobei wenn möglich die abgeleiteten Massnahmen auch den jüngeren Arbeitnehmenden zugute kommen sollen (Generationengerechtigkeit).

Die ausgewerteten wissenschaftlichen Studien und Artikel zeigen alle sehr ähnliche Aspekte auf, wie sie nachstehend in dieser Markostudie vorgestellt werden. Konsultiert wurden Studien und Artikel in der Schweiz, welche seit 2002 erschienen sind. Die Auswertung der Studien erfolgte gemäss einem Auswertungsraster (siehe Anhang).

1.2. Demographischer Wandel und Beschäftigungsquote

Der demographische Wandel führt zu einer Alterung der Gesellschaft und der erwerbstätigen Bevölkerung, wobei die Alterung das Ergebnis steigender Lebenserwartung und sinkenden Geburtenraten ist. Die Folge dieses Altersprozesses: Unternehmen müssen künftig vermehrt ältere Arbeitnehmende¹ beschäftigen. Das Bundesamt für Statistik [BFS] (2008a) stellt eine Zunahme der Erwerbstätigen in allen Altersklassen fest, wobei die hohen Altersklassen aufgrund der demographischen Alterung den grössten Anstieg verzeichnen. Aus untenstehender Tabelle ist ersichtlich, dass die Erwerbsquote der 55-64 Jährigen in den letzten 12 Jahren von 63.5% auf 68.4% gestiegen ist und im Vergleich mit den anderen Altersgruppen mit + 4.9 Prozentpunkten (Pp) den zweithöchsten Anstieg zu verzeichnen hat.

Tabelle 1: Erwerbsquoten in der Schweiz nach Jahr und Altersgruppen

Erwerbstätigenquoten in Prozent nach Jahr, Altersgruppe und Geschlecht	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2004	2008	Änderung in %
15-24 Jahre: total	63.3	62.9	63.3	64.7	65.0	64.0	65.4	63.5	61.9	59.9	63.3	62.6	62.4	- 0.9%
Männer	64.7	63.5	67.5	64.1	66.5	64.6	65.4	64.6	62.7	60.9	64.6	65.4	63.6	- 1.1%
Frauen	61.9	62.3	59.1	65.4	63.4	63.2	65.4	62.3	61.1	58.8	62.0	59.7	61.2	- 0.7%
25-39 Jahre: total	81.9	82.6	84.6	85.3	85.4	85.8	85.3	84.3	84.2	84.5	84.7	85.4	87.1	+ 5.2%
Männer	92.9	92.2	94.4	95.6	94.7	95.0	93.5	92.0	92.4	92.7	93.2	93.7	94.3	+ 1.4%
Frauen	70.8	72.9	74.8	75.0	76.1	76.6	77.2	76.5	76.1	76.2	76.3	77.2	80.0	+ 9.2%
40-54 Jahre: total	85.6	84.4	85.3	85.0	85.4	86.4	86.7	85.4	85.2	85.7	85.7	86.7	87.3	+ 1.7%
Männer	95.8	94.3	94.2	94.6	95.7	95.6	94.3	92.7	92.3	92.4	92.5	93.5	93.2	- 2.6%
Frauen	75.2	74.2	76.2	75.3	74.9	77.0	78.9	78.1	78.1	78.8	78.8	79.7	81.2	+ 6.0%
55-64 Jahre: total	63.5	63.8	64.5	47.7	63.3	67.1	64.6	65.8	65.2	65.1	65.7	67.2	68.4	+ 4.9%
Männer	79.1	79.3	78.4	78.9	77.0	81.0	77.3	77.7	76.6	74.9	74.9	76.4	77.0	- 2.1%
Frauen	48.9	49.0	51.4	51.1	50.1	53.6	52.3	54.1	54.1	55.6	56.6	58.1	60.0	+ 11.1%
65+ Jahre: total	10.1	9.2	9.3	9.4	9.4	9.1	8.8	9.3	8.1	7.4	8.2	8.8	9.4	- 0.7%
Männer	15.0	14.4	13.3	14.2	14.3	13.9	12.7	14.5	12.7	11.1	12.0	13.1	13.4	- 1.6%
Frauen	6.7	5.7	6.5	6.1	6.1	5.9	6.2	5.7	5.0	4.8	5.4	5.7	6.5	- 0.2%

Quelle: BFS 2008b, eigene Darstellung

¹ In der vorliegenden Studie werden Personen ab 50 Jahren als *ältere Erwerbstätige* bezeichnet.

Vergleicht man die Erwerbstätigenquoten nach Geschlechtern, so wird ersichtlich, dass die Frauen zwischen 55-64 Jahren mit 11.1 Pp den stärksten Anstieg zu verzeichnen haben, während die Erwerbstätigenquote der Männer in derselben Alterskategorie um 2.1 Pp zurückgegangen ist. Die Quote der Männer wie auch die der Frauen in der Alterskategorie 65 Jahre und älter haben in den letzten 12 Jahren um 1.6 Pp resp. 0.2 Pp abgenommen.

Die folgende Tabelle zeigt die Erwerbsquoten der 55-64 Jährigen im internationalen Vergleich:

Tabelle 2: Erwerbsquoten von Personen im Alter von 55-64 Jahren im internationalen Vergleich

Erwerbsquoten in Prozent der 55-64-Jährigen nach Jahr und Land	1997	2001	2005	2006	2007
EU (27 Länder)	36.2	37.7	42.3	43.5	44.7
Belgien	22.1	25.1	31.8	32	34.4
Bulgarien	-	24	34.7	39.6	42.6
Tschechische Republik	-	37.1	44.5	45.2	46
Dänemark	51.7	58	59.5	60.7	58.6
Deutschland	38.1	37.9	45.4	48.4	51.5
Estland	-	48.5	56.1	58.5	60
Irland	40.4	46.8	51.6	53.1	53.8
Griechenland	41	38.2	41.6	42.3	42.4
Spanien	34.1	39.2	43.1	44.1	44.6
Frankreich	29	31.9	38.7	38.1	38.3
Italien	27.9	28	31.4	32.5	33.8
Zypern	-	49.1	50.6	53.6	55.9
Lettland	-	36.9	49.5	53.3	57.7
Litauen	-	38.9	49.2	49.6	53.4
Luxemburg	23.9	25.6	31.7	33.2	32
Ungarn	17.7	23.5	33	33.6	33.1
Malta	-	29.4	30.8	29.8	28.5
Niederlande	32	39.6	46.1	47.7	50.9
Österreich	28.3	28.9	31.8	35.5	38.6
Polen	33.9	27.4	27.2	28.1	29.7
Portugal	48.5	50.2	50.5	50.1	50.9
Rumänien	52.1	48.2	39.4	41.7	41.4
Slowenien	21.8	25.5	30.7	32.6	33.5
Slowakei	-	22.4	30.3	33.1	35.6
Finnland	35.6	45.7	52.7	54.5	55
Schweden	62.6	66.7	69.4	69.6	70
Vereintes Königreich	48.3	52.2	56.8	57.3	57.4
Island	-	-	84.3	84.3	84.7
Norwegen	-	65.9	65.5	67.4	69.0
Schweiz	63.8	67.1	65.1	65.7	67.2
Vereinigte Staaten	57.1	58.5	60.8	61.7	61.8
Japan	64.2	62	63.8	64.7	66.1

Quelle: Eurostat 2009

Die Schweiz verfügt im internationalen Vergleich über eine hohe Erwerbsquote älterer Arbeitnehmenden, nur in Norwegen und Schweden ist die Quote leicht und in Island sehr viel höher. Der Unterschied zu Schweden und Norwegen machen die Frauen aus, deren Erwerbsquote in den beiden Skandinavischen Ländern deutlich höher ist als in der Schweiz.

1.3. Effektives Rentenalter im europäischen Vergleich

Die untenstehende Tabelle zeigt das durchschnittliche Erwerbsaustrittsalter im europäischen Vergleich auf. Das effektive Rentenalter hängt eng zusammen mit der Erwerbsquote der älteren Arbeitnehmenden. Länder mit einem hohen effektiven Erwerbsaustrittsalter haben auch eine höhere Erwerbsquote.

Tabelle 3: Effektives Erwerbsaustrittsalter im europäischen Vergleich

Durchschnittliches Rentenalter nach Jahr und Land	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Änderung in Jahren
Belgien	56.8	58.5	58.7	59.4	60.6	-	61.6	+ 4.8
Bulgarien	-	58.7	58.7	60.7	60.2	64.1	-	+ 5.4
Tschechische Republik	58.9	60.2	60.1	60.0	60.6	60.4	60.7	+ 1.8
Dänemark	61.6	60.9	62.2	62.1	61.0	61.9	60.6	- 1.0
Deutschland	60.6	60.7	61.6	61.3	-	61.9	62.0	+ 1.4
Estland	61.1	61.6	60.8	62.3	61.7	62.6	62.5	+ 1.4
Irland	63.2	63.1	62.9	62.8	64.1	64.1	-	+ 0.9
Griechenland	-	61.3	62.7	-	61.7	61.1	61.0	- 0.3
Spanien	60.3	61.5	61.5	62.2	62.4	62.0	62.1	+ 1.8
Frankreich	58.1	58.8	59.8	59.0	59.0	58.9	59.4	+ 1.3
Italien	59.8	59.9	61.0	-	59.7	60.2	60.4	+ 0.6
Zypern	62.3	61.4	62.7	62.7	-	-	63.5	+ 1.2
Lettland	62.4	-	-	62.9	62.1	62.7	63.3	+ 0.9
Litauen	58.9	-	-	60.8	60.0	59.9	-	+ 1.0
Luxemburg	56.8	59.3	57.4	58.3	59.4	-	-	+ 2.6
Ungarn	57.6	59.1	61.6	60.5	59.8	-	-	+ 2.2
Malta	57.6	58.2	58.8	58.0	58.8	58.5	--	+ 1.2
Niederlande	60.9	62.2	60.5	61.1	61.5	62.1	63.9	+ 3.0
Österreich	59.2	59.3	58.8	-	59.9	61.0	60.9	+ 1.7
Polen	56.6	56.9	57.9	57.7	59.5	-	59.3	+ 2.7
Portugal	61.9	63.0	62.1	62.2	63.1	64.3	-	+ 2.4
Rumänien	59.8	-	62.7	59.5	63.0	64.3	-	+ 4.5
Slowenien	-	56.6	56.2	-	58.5	59.8	-	+ 3.2
Slowakei	57.5	57.5	57.8	58.5	59.2	-	58.7	+ 1.2
Finnland	61.4	60.5	60.4	60.5	61.7	62.4	61.6	+ 0.2
Schweden	62.1	63.3	63.1	62.8	63.6	63.9	63.9	+ 1.8
Vereinigtes Königreich	62.0	62.3	63.0	62.1	62.6	63.2	62.6	+ 0.6
Kroatien	-	-	-	60.9	60.5	59.9	58.6	- 2.3
Island	62.5	64.4	-	64.0	66.3	-	-	+ 3.8
Norwegen	63.3	62.5	62.8	62.0	63.1	63.8	64.4	+ 1.1
Schweiz	63.9	-	63.0	62.1	62.5	62.7	63.5	- 0.4

Quelle: Eurostat 2008, eigene Darstellung

Hinsichtlich des durchschnittlichen Erwerbsaustrittsalters im europäischen Vergleich ist zu erkennen, dass in nur vier Ländern das Erwerbsaustrittsalter seit 2001 abgenommen hat, dazu gehört auch die Schweiz. Den grössten Rückgang verzeichnet Kroatien mit 2.3 Jahren, gefolgt von Dänemark mit einem Rückgang von 1.0 und Griechenland von 0.3 Jahren. In der Schweiz gibt es ebenfalls einen Rückgang von 0.4 Jahren, der Grund liegt bei den Männern, deren Erwerbsquote abgenommen hat. In allen anderen Ländern hat das Erwerbsaustrittsalter seit 2001 zugenommen. Mit 5.4 Jahren hat Bulgarien den höchsten Anstieg zu verzeichnen, gefolgt von Belgien mit 4.8 Jahren, Rumänien mit 4.5 Jahren, Island mit 3.8 Jahren, Slowenien mit 3.2 Jahren und die Niederlande mit 3 Jahren.

Die Veränderungen des effektiven Rentenalters spiegeln auch die Arbeitsmarktsituation wider. Im internationalen Vergleich steht die Schweiz gut da mit einer hohen Erwerbsquote und einem hohen effektiven Erwerbsaustrittsalter. Eine so hohe Arbeitsmarktbelastung zeugt einerseits von leistungsfähigen Arbeitnehmenden und bietet andererseits eine grosse finanzielle Entlastung der Sozialversicherungen, deren Beitragszahlungen von der Zahl der Beschäftigten abhängt. Weil eine hohe Arbeitsmarktbelastung unter anderem auch von älteren Personen besteht, gibt es viele Personen, die Sozialbeiträge entrichten und Steuern auf Erwerbseinkommen bezahlen. Für die zukünftige Sicherung der Sozialwerke hat die Schweiz damit eine gute, im internationalen Vergleich sehr gute Ausgangslage.

1.4. Leistungsvermögen

Die Erwerbstätigkeit vieler älterer Personen nimmt, bevor sie das ordentliche Rentenalter (64/65) erreicht haben, mit zunehmendem Alter ab. Marcel Egger, Regine Moser und Norbert Thom (2006, S. 67) erkennen folgende fünf Hauptursachen für ein vorzeitiges Ausscheiden aus dem Erwerbsleben: Freiwilliges Ausscheiden aus dem Arbeitsmarkt (30%), Entlassung durch den Arbeitgeber (27%), gesundheitsbedingtes Ausscheiden (23%), keine Motivation oder schlechte Arbeitsbedingungen (15%) sowie Arbeitsunfähigkeit (5%). Es lässt sich also festhalten, dass rund zwei Drittel der Arbeitnehmenden unfreiwillig aus dem Erwerbsleben aussteigen.

Was hingegen das Leistungsvermögen betrifft, so kann entgegen geläufiger Vorstellungen nicht von einer generellen Abnahme der Leistungsfähigkeit und einem nachfolgenden Leistungsabbau im fortgeschrittenen Lebensalter gesprochen werden: Je nach Art des Leistungsvermögens nimmt es zu, ab oder bleibt gleich. Eine Veranschaulichung der zunehmenden, abnehmenden und gleich bleibenden Leistungsvoraussetzungen gibt untenstehende Abbildung.

Tabelle 4: Leistungsvermögen im Zusammenhang mit dem Alternsprozess

Zunehmend	Gleich bleibend	Abnehmend
Lebens- und Berufserfahrung	Leistungs- und Zielorientierung	Körperliche Leistungsfähigkeit
betriebsspezifisches Wissen	Systemdenken	Geistige Beweglichkeit
Urteilsfähigkeit	Kreativität	Geschwindigkeit der Informationsaufnahme und –verarbeitung
Zuverlässigkeit	Entscheidungsfähigkeit	Kurzzeitgedächtnis
Besonnenheit	Physische Ausdauer und psychisches Durchhaltevermögen	Risikobereitschaft
Qualitätsbewusstsein	Kooperationsfähigkeit (je nach Autor auch zunehmend)	Aufstiegsorientierung
Kommunikationsfähigkeit (je nach Autor auch gleich bleibend)	Konzentrationsfähigkeit (je nach Autor auch abnehmend)	Lern- und Weiterbildungsbereitschaft
Kooperationsfähigkeit		
Konfliktfähigkeit		
Pflicht- und Verantwortungsbewusstsein		
Positive Arbeitseinstellung		
Ausgeglichenheit und Beständigkeit		
Angst vor Veränderungen		

Quelle: Bruggmann, 2000, S.25

Dass im Alter kein allgemeiner *Leistungsabbau* zu erkennen ist, zeigen die von Michael Bruggmann diskutierten empirischen Studien: „Wenn auch mit dem Alter einhergehende Verschiebungen in den Leistungsvoraussetzungen zu beobachten sind, so äussern sich diese nach heutigem Forschungsstand nicht in einem generellen Zusammenhang zwischen Alter und Arbeitsleistung“ (Bruggmann, 2000, S. 25).

Betrachtet man zum Beispiel die Arbeitsgeschwindigkeit als einen Teilbereich der Leistungsfähigkeit, ist eine Abnahme des Leistungsniveaus hinsichtlich des Arbeitstempos im Alter feststellbar. Zieht man hingegen das gesamte Leistungsvermögen des älteren Arbeitnehmenden in Betracht, so ist kein genereller Leistungsabbau erkennbar. In der Literatur spricht man in diesem Zusammen-

hang von der so genannten *Kompensationsthese* (vgl. Bruggmann, 2000, S. 27): Mit zunehmendem Alter nachlassende Leistungsbereiche (z.B. Arbeitsgeschwindigkeit) können mit im Alter zunehmendem Leistungsvermögen (z.B. Routine/Erfahrung) kompensiert werden. Weitere im Alter abnehmenden Leistungsfähigkeiten sind körperliche Leistungsfähigkeit, geistige Beweglichkeit, Geschwindigkeit der Informationsaufnahme und -verarbeitung, Kurzzeitgedächtnis, Risikobereitschaft, Aufstiegsorientierung sowie Lern- und Weiterbildungsbereitschaft. Unter den zunehmendem Leistungsvermögen zählen Lebens- und Berufserfahrung, betriebspezifisches Wissen, Urteilsfähigkeit, Zuverlässigkeit, Besonnenheit, Qualitätsbewusstsein, Kommunikationsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Pflicht- und Verantwortungsbewusstsein, positive Arbeitseinstellung, Ausgeglichenheit sowie Angst vor Veränderungen. Zu den gleich bleibenden Leistungsvermögen zählt Bruggmann die Leistungs- und Zielorientierung, Systemdenken (ganzheitliches, vernetztes Denken mit analytischem Vorgehen), Kreativität, Entscheidungsfähigkeit, physische Ausdauer und psychisches Durchhaltevermögen, Kooperationsfähigkeit und Konzentrationsfähigkeit.

Werden die Arbeitsanforderungen durch Schulungen, Weiterbildungen etc. an die veränderten Leistungsvoraussetzungen älterer Arbeitnehmender angepasst, so findet kein genereller Leistungsabfall statt. Dies müssen die Arbeitgeber/innen beachten, denn gewisse Arbeiten sind für ältere Arbeitnehmende aufgrund ihrer veränderten Ressourcen ungeeignet. Die Leistungsanforderungen sind regelmässig mit dem tatsächlichen Leistungsvermögen abzustimmen.

So kommt auch Ruedi Winkler (2008) zum Schluss, dass die Arbeitsleistung nicht altersabhängig ist, da ältere Erwerbstätige abnehmende Leistungsfaktoren mit gleich bleibenden oder auch zunehmenden kompensieren können, bspw. die abnehmende körperliche Leistungsfähigkeit mit grösserer Lebens- und Berufserfahrung. Zwischen dem Alter und der allgemeinen Arbeitsleistung lässt sich somit kein negativer Zusammenhang feststellen. Folglich sind ältere Arbeitnehmende nicht weniger leistungsfähiger als ihre jüngeren Kollegen/Kolleginnen, sondern anders.

Weiter zeigen die konsultierten Studien, dass die Leistungsdifferenz innerhalb einer Altersgruppe meist grösser ist als zwischen den Altersgruppen. Dass heisst, die Arbeitsleistung ist nicht in dem Ausmass altersabhängig, wie bisher angenommen (Winkler, 2008, S. 4). Vielmehr zeigen Untersuchungen, dass die älteren Arbeitnehmende bis gegen 70 Jahre ähnlich lernfähig sind wie die Jüngeren, aber zum Teil anders lernen.

Ein Vergleich der Jahre 1992/93 und 2002 der Schweizerischen Gesundheitsbefragung hinsichtlich der subjektiven Gesundheit älterer Menschen zeigt, dass heute vermehrt ältere Personen im höheren Alter arbeitsfähig sind (François Höpflinger, Alex Beck, Maja Grob & Andrea Lüthi, 2006, S. 22-27)². Durch gezielte Massnahmen kann der Erhalt der Arbeitsfähigkeit³ älterer Erwerbstätigen unterstützt werden. Das heisst, die Arbeitsfähigkeit ist beeinflussbar und mit gezielten Massnahmen längerfristig haltbar. Eine altersgerechte gestaltete Arbeit und die Förderung der Arbeitsfähigkeit älterer Personen können über verschiedene Massnahmen erreicht werden. Die Wahl der richtigen Handlungsansätze und Massnahmen für ein Unternehmen hängt jedoch von den betrieblichen und individuellen Ausgangsbedingungen und Handlungsspielräumen ab. Das Arbeitsleben muss so gestaltet werden, dass die Arbeitsfähigkeit älterer und jüngerer Arbeitnehmenden hoch bleibt. Massnahmen müssen sich nicht nur an ältere Arbeitnehmende, sondern auch an Jüngere richten und sollten so ausgestaltet sein, dass sie allen Altersgruppen zugute kommen. Bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf heisst dies beispielsweise für Jüngere, dass diese Zeit für die Pflege ihrer Kinder und für ältere Arbeitnehmende, dass sie Zeit zur Pflege ihrer Eltern erhalten. Nicht eine einseitige

² Höpflinger et al. (2006) befragten in ihrer Studie „Arbeit und Karriere: Wie es nach 50 weitergeht.“ Personalverantwortliche von 804 Schweizer Unternehmen.

³ Ilmarinen und Tempel (2003, S. 88) definieren Arbeitsfähigkeit folgendermassen: „Unter Arbeits(bewältigungs)fähigkeit versteht man das Potenzial eines Menschen (...) eine gegebene Arbeitsaufgabe zu einem gegebenen Zeitpunkt zu bewältigen. Dabei muss die Entwicklung der individuellen funktionellen Kapazität ins Verhältnis gesetzt werden zur Arbeitsanforderung. Beide Grössen können sich verändern und müssen ggf. alters- und altersadäquat gestaltet werden.“

Interessenorientierung für ältere Arbeitnehmende, sondern Massnahmen, welche Synergien von Jüngeren und Älteren und die Solidarität unter den verschiedenen Generationen fördern, sind zwingend. Es gilt folglich, gezielte Massnahmen bei den älteren wie auch jüngeren Erwerbstätigen einzusetzen.

Bisher sind wenige Unternehmen in der Schweiz auf die demographische Veränderung und ihre Folgen vorbereitet. Viele Führungskräfte und Personalverantwortliche lassen sich von Vorurteilen leiten, was die Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmenden betrifft (Egger et al., 2006, S. 83). Es mangelt nicht nur an fundiertem Wissen über die Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmenden, sondern auch an notwendigen Massnahmen und attraktiven Arbeitsbedingungen, um die Arbeits- und Lebensqualität älterer Arbeitnehmenden in den Betrieben gezielt zu fordern und fördern. Aufgrund des demographischen Wandels stehen die Unternehmen vor zwei Herausforderungen: (1) Das Wissen und die Arbeitskraft der älteren Arbeitnehmenden müssen besser genutzt werden bzw. dürfen nicht verloren gehen und (2) die Unternehmen müssen attraktiv bleiben für jüngere Arbeitnehmende (Winkler, 2008).

Wieso soll sich ein Arbeitnehmerverband diesem Thema annehmen und entsprechenden Massnahmen zum Durchbruch mit verhelfen?

Die Massnahmen, die vorgeschlagen werden, kommen primär den Arbeitnehmenden zugute. Sie sollen genügend gesund und leistungsfähig sein und bleiben, um autonom über den Zeitpunkt und die Art des Berufsausstiegs zu bestimmen. Ihre letzte Berufsphase soll attraktiv und herausfordernd sein, sie sollen weiterhin neues Wissen und Fertigkeiten lernen können und in einem angenehmen Umfeld mit auch jüngeren Mitarbeitenden tätig sein. Die letzte Berufsphase soll kein Warten auf das Erreichen des Rentenalters sein. Es geht um eine gute Lebensqualität in dieser Phase. Dass solche Massnahmen auch dem Unternehmen zugute kommen, weil es gesunde und leistungsfähige ältere Arbeitnehmende hat, erleichtert die Durchsetzung. Mit der – etwas abgedroschenen – Formulierung können wir von einer Win-win Situation sprechen.

Diese Makrostudie diskutiert anhand ausgewerteter empirischer Studien und Artikel fünf verschiedene Aspekte, die für die Förderung der Arbeitsqualität und beruflichen Perspektiven älterer Arbeitnehmenden von zentraler Bedeutung sind. Bei jedem Aspekt werden zuerst die Ergebnisse der wissenschaftlichen Studien und Artikel aufgezeigt, um anschliessend Massnahmen für ältere Arbeitnehmende abzuleiten.

Für den Verbleib im Arbeitsleben ist die Gesundheit der Mitarbeitenden eine Grundvoraussetzung. Aus diesem Grunde wird der Aspekt „Gesundheit und Wohlbefinden“ zuerst erläutert. Da die Arbeitsfähigkeit aber nicht nur von individuellen Voraussetzungen wie der Gesundheit abhängig ist, werden anschliessend vier weitere Aspekte betreffend der Arbeitsqualität und beruflicher Perspektive älterer Erwerbstätigen erläutert: „Arbeitszeitgestaltung und Erholung“, Arbeitsumfeld und Arbeitsgestaltung“, „Qualifikation“ sowie „Unternehmens- und Personalpolitik“. Die Reihenfolge der Aspekte stellt keine Priorisierung dar. Vielmehr ist es wichtig, das Zusammenspiel aller Aspekte zu beachten. Abgerundet wird die Studie mit Best Practice Beispielen sowie einem Schlusswort.

2. Aspekte der Arbeitsqualität und beruflichen Perspektive in der zweiten Lebenshälfte

2.1. Betriebliche Gesundheitsförderung

Für den Erhalt der Arbeitsfähigkeit und der Arbeitsmotivation sind der Erhalt und die Verbesserung der gesundheitlichen Voraussetzungen am Arbeitsplatz unumgänglich. Die Arbeit muss so gestaltet sein, dass psychische und/oder physische Beanspruchungen weder zu einem Verlust des Leistungsvermögens noch zu Krankheit führen. Wie eingangs erläutert, sind 23% des frühzeitigen Ausschei-

dens aus dem Erwerbsleben älterer Personen auf gesundheitliche Gründe zurückzuführen (Egger et al. 2006).

Höpflinger et al. (2006) konstatieren einen Bewegungsmangel bei vielen Berufen als gesundheitliches Hauptproblem, wohingegen bei anderen Berufen eine einseitige körperliche Beanspruchung zum Risikofaktor werden kann. Folglich impliziert Gesundheitsförderung im Betrieb je nach Art der Erwerbstätigkeit unterschiedliche Massnahmen. Gemäss Joseph Weiss und Juhani Ilmarinen hängen die Arbeitsfähigkeit und Arbeitsmotivation von der Gesundheit ab, daher kann „(...) ein längeres Verbleiben im Arbeitsprozess (...) mit einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen, einer Anpassung der Arbeitsanforderungen und einer Stärkung der persönlichen Ressourcen gefördert werden. Auch die Eigenverantwortung spielt eine wichtige Rolle“ (2006, S. 12).

Gesundheit und Wohlbefinden bestimmen in starkem Masse darüber, welche Qualität die letzte Berufsphase und die Vorbereitung auf die Pensionierung haben. Sie sind auch entscheidend bei der Frage, wie lange eine Berufstätigkeit ausgeübt wird. Deshalb gilt es, die entsprechenden betrieblichen Rahmenbedingungen, Strukturen und Prozesse zu schaffen und ein gesundheitsbewusstes Verhalten aller Arbeitnehmenden - dasjenige der älteren Arbeitnehmenden speziell - zu fordern und fördern.

Die Verbesserung und der Erhalt von Gesundheit, Leistungsfähigkeit und Arbeitsfähigkeit älterer Arbeitnehmenden ist eine mehrdimensionale Aufgabe. Einzelmassnahmen genügen nicht. Dazu braucht es eine ganzheitliche integrierte und zugleich präventive Betriebspolitik zur Stärkung von Gesundheit und Arbeitsfähigkeit. Da sich gesundheitliche Probleme nach Unternehmen, Branche und Tätigkeitsgebiet unterscheiden, befindet sich im Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung eine breite Palette möglicher Massnahmen zur Ressourcenstärkung älterer wie auch jüngerer Arbeitnehmenden:

- *Arbeitsplatzgestaltung* zur Minimierung einseitiger körperlicher Beanspruchungen, optimale Lichtverhältnisse, keine Lärmemissionen, ausgewogene fettarme Ernährung im Personalrestaurant, Weiterbildungen für ergonomisch gestaltete Arbeitsplätze
- *Gesundheitsfördernde Angebote bereitstellen:* Möglichkeiten zur körperlichen Entspannung bieten wie Ruheräume, Sport- und Fitnessmöglichkeiten/Gesundheitskurse, gesundheitsbewusstes Verhalten fördern
- *Unterstützung für berufliches und ausserberufliches Gesundheitsmanagement:* Beratungsangebote für Gesundheitsfragen, betriebsärztliche Untersuchungen/regelmässige Gesundheitschecks, regelmässige Überprüfung der Work-life Balance gewährleisten
- *Krankheits- und Absenzenmanagement*

Diese Massnahmen sollten sich auf alle Altersgruppen in einem Unternehmen beziehen. Damit sie auch Früchte tragen, braucht es aber auch die aktive Beteiligung des einzelnen Mitarbeitenden bzw. Eigenverantwortung.

Best-Practice: Betriebliche Gesundheitsförderung bei der Axpo Group

Firmendaten

Die Axpo Gruppe, führendes Schweizer Energieunternehmen beschäftigt rund 3700 Angestellte vor allem mit Hochschulabschluss aus den Bereichen Technik, Betriebswirtschaft und Marketing. Axpo versorgt in der Nordost- und Zentralschweiz rund drei Millionen Menschen und Tausende von In-

dustrie- und Gewerbebetrieben mit Energie und energienahen Dienstleistungen.

www.axpo.ch

„Fit im Job“ – Ein dreiteiliges Gesundheitsprogramm für alle Angestellte

Alle Axpo-Angestellten können vom dreiteiligen Gesundheitsprogramm „Fit im Job“ profitieren. Jedes dieser drei Module dauert je einen halben Tag und kann während der Arbeitszeit absolviert werden. *Move* als erstes Modul hilft die Stressoren im Arbeitsalltag besser zu bewältigen und beinhaltet ein gezieltes Herz-Kreislauftraining. Das zweite Modul zielt auf eine gesunde Ernährung. Hier werden die eigenen Essgewohnheiten hinterfragt und der Unsinn von Diäten aufgezeigt. Schliesslich werden mit dem Programmteil *Relax* die Angestellten befähigt, ihr Stresspotenzial einzuschätzen. Sie lernen, einfach durchzuführende Massnahmen zur eigenen Entspannung anzuwenden und sich mental auf neue Herausforderungen vorzubereiten.

Mit diesem Paket werden das Gesundheitsmanagement der Angestellten und ihr Wohlbefinden aktiv gefördert sowie die Erhaltung ihrer Leistungsfähigkeit unterstützt.

Quelle: Höpflinger et al., 2006, S. 74

2.2. Arbeitszeitgestaltung und Erholung

Eine Flexibilisierung des Rentenalters - nach unten und nach oben - bedeutet die Wahl des Zeitpunktes in Abhängigkeit von der Bedürfnis- und Interessenlage der Arbeitnehmenden. Eine gute Gesundheit, Erholungsmöglichkeiten, interessante Aufgaben und eine hohe Motivation führen dazu, dass Arbeitnehmende länger im Arbeitsprozess verbleiben. Dabei sind entsprechende Voraussetzungen der Arbeitszeitgestaltung mit entsprechenden Erholungsmöglichkeiten zu schaffen. Erholungsmöglichkeiten sollten während der gesamten Berufslaufbahn möglich sein.

Höpflinger et al. (2006, S. 71-72) stellen in ihrer Studie fest, dass im Hinblick auf eine altersgerechte Arbeitszeitgestaltung gegen Berufsende am häufigsten Formen von Teilzeitarbeit, Arbeitsplatz- und Stellenwechsel innerhalb der Unternehmen angeboten werden, und dies vor allem von grösseren Unternehmen. Weiter konstatieren die Autoren und Autorinnen, dass wenige Mitarbeitende das Angebot Teilzeitarbeit gegen Berufsende nutzen, da dies mit Lohneinbussen und Statusverlust verknüpft ist. Weitere Massnahmen wie Erholungsmöglichkeiten oder die Unterstützung altersspezifischer Sportangebote werden seltener angeboten oder geplant.

Die Entlassung älterer Arbeitnehmender durch den Arbeitgeber ist mit 27% neben dem freiwilligen Ausscheiden die zweithäufigste Ursache. Egger et al (2006) führen dies darauf zurück, dass es den betreffenden Unternehmen misslungen ist, die spezifischen Fähigkeiten und Kompetenzen älterer Arbeitnehmenden gezielt für die Erreichung der Unternehmensziele einzusetzen. Die Autoren und Autorinnen stellen zahlreiche und noch nicht ausgeschöpfte Möglichkeiten fest, dem entgegenzuwirken:

- *Gleitender Berufsausstieg durch Teilzeit*: finanzielle Kompensation der Einbusse bei der Altersvorsorge durch eine Reduktion des Beschäftigungsgrades
- *Flexible Arbeitszeiten und flexible Arbeitsmodelle*: Altersteilzeitarbeit ermöglichen, Modelle schaffen, um die Verlängerung der beruflichen Aktivität zu fördern, z.B. etappenweiser Rückzug

- *Optionen und Wahlrechte anbieten*: ältere Arbeitnehmende bei der Wahl verschiedener Arbeitsmodelle und -zeiten mitbestimmen lassen
- *Flexibles Rentenalter*: Auflösung der starren Altersgrenze 65, flexible Pensionierungssysteme
- *Erholungszeiten und Auftanken gewährleisten*: ausreichende Regenerationszeiten/Pausenmöglichkeiten einplanen, (unbezahlte) Sabbaticals für alle Altersgruppen, freiwilliges Engagement ermöglichen

Best-Practice: Flexible Arbeitszeiten für ältere Mitarbeitende bei Credit Suisse

Firmendaten

Die Schweizer Grossbank Credit Suisse Group ist ein weltweit führendes Finanzdienstleistungsunternehmen, das weltweit 48'000 Mitarbeitende aus 100 Nationen beschäftigt (2007).

www.credit-suisse.com/ch

„Part-Time 55+“ – Reduktion des Beschäftigungsgrad zur Erhaltung der Work-Life Balance

Das Modell „Part-Time 55+“ wurde vor drei Jahren eingeführt und zielt auf die Erhaltung der Work-Life-Balance älterer Mitarbeitenden. Gleichzeitig sollen die Erfahrungen und das Wissen dieser Gruppe dem Unternehmen weiterhin zugute kommen. Mitarbeitende ab 55 Jahren können ihren Beschäftigungsgrad schrittweise von 100 Stellenprozent auf 80% bis auf 60% reduzieren. Dies ermöglicht einen stufenweisen Übergang in die Pensionierung. Damit die Angestellten keine Einbussen bei der Rente in Kauf nehmen müssen, bietet die CS Hand: Die Betroffenen bezahlen dem Beschäftigungsgrad entsprechend weiterhin ordentlichen Pensionskassenbeiträge, während die CS das versicherte Gehalt um 20% erhöht. Die Ausgestaltung der Teilzeidlösung muss auf Antrag mit dem Arbeitgeber ausgehandelt werden und hängt vom Einzelfall und der jeweiligen Geschäftssituation ab.

Diese Massnahme ermöglicht den älteren Mitarbeitenden längere Erholungszeiten und ist gleichzeitig ein Anreiz für eine längere Beschäftigung. Das Unternehmen verhindert so, dass durch Frühpensionierungen Know-how und Kundenbeziehungen verloren gehen und ermöglicht die rechtzeitige Weitergabe des Wissens älterer Mitarbeitender an ihre jüngeren Nachfolger und Nachfolgerinnen.

Quelle: Höpflinger et al., 2006, S. 70

2.3. Gestaltung der Arbeitsinhalte und des Arbeitsumfeldes

Dieser Aspekt hängt stark mit den Aspekten eins (siehe 2.1) und zwei (siehe 2.2.) zusammen. Die Gesundheit der Arbeitnehmenden, ihre Arbeitsfähigkeit und ihre Motivation hängen in einem hohen Masse von den konkreten Arbeitsbedingungen, der Arbeitsumgebung und v.a. auch den konkreten Arbeitsaufgaben und -inhalten ab. In ihrer Studie zeigen Egger et al. (2006), dass 15% des frühzeitigen Ausscheidens aus dem Erwerbsleben älterer Arbeitnehmender auf Demotivation oder schlechte Arbeitsbedingungen zurückzuführen ist. Arbeitsplätze gilt es adäquat und bedarfsgerecht zu gestalten (z.B. ergonomisch gestaltete Arbeitsplätze), Aufgaben sollen sorgfältig zugewiesen, Arbeitsinhalte angepasst werden. Vom Angebot verschiedener Arbeitsmodelle sollen möglichst alle

Generationen im Betrieb profitieren können. Aus der Literatur sind folgende Massnahmen/Arbeitsmodelle bekannt:

Tabelle 5: Massnahmen für ältere Arbeitnehmende bei Arbeitsinhalten und -umfeld

<p>Arbeitsaufgabe</p> <ul style="list-style-type: none"> • dem Leistungsvermögen angepasste Arbeitsaufgaben und -inhalte • sorgfältige Zuteilung von Aufgaben <p>Arbeitsplatz</p> <ul style="list-style-type: none"> • frühe Job-Rotation • Job-Sharing • Funktionswechsel • unternehmensinterner Stellenwechsel/Funktionswechsel 	<p>Karriereverständnis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bogenkarrieren (ab gewissem Alter Reduzierung der Arbeitsbelastung und Verantwortung inkl. Lohnanpassung) • Staffetten-Modell (ältere Arbeitnehmende führen Jüngere sukzessiv in bestimmte Bereiche ihrer Arbeit ein und übergeben Verantwortung) • Mentoring (ältere Arbeitnehmende beraten Jüngere für eine bestimmte Zeit) <p>Arbeitsumgebung</p> <ul style="list-style-type: none"> • angepasste Arbeitsumgebung
---	--

Die Verbesserung von Arbeitsbedingungen fördert die Motivation der älteren Arbeitnehmenden, weshalb es im Sinne der Unternehmen sein muss, das Arbeitsumfeld passend für die älteren Mitarbeitenden zu gestalten. Wichtig ist hierbei, dass die Bedürfnisse der älteren Mitarbeitenden miteinbezogen werden.

Best-Practice: Motivation durch neue Arbeitsinhalte bei 3M in Deutschland

Firmendaten

Das US-Unternehmen 3M (Minnesota Mining & Manufacturing) ist spezialisiert auf Lösungen zum Verbinden und Isolieren, wie Schleifmitte, Klebstoffe und Folien. 1951 wurde 3M in Deutschland gegründet und ist heute ein Multi-Technologie-Unternehmen. Für 3M arbeiten 2442 Angestellte (Ende 2007) in Deutschland. 2008 wurde 3M in Deutschland zum fünften Mal in Folge in dem von der Zeitschrift "Capital" durchgeführten Wettbewerb "Deutschlands beste Arbeitgeber" ausgezeichnet.

<http://solutions.3mdeutschland.de>

„Job-Rotation“ – Ein Instrument zur kontinuierlichen Weiterentwicklung aller Arbeitnehmenden

Für die kontinuierliche Mitarbeitendenentwicklung setzt 3M das Instrument Job-Rotation für das ganze Unternehmen ein. Alle zwei bis vier Jahre nehmen die Mitarbeitenden auf unterschiedlichen Ebenen einen Wechsel in eine andere Position vor. Damit erwerben sie sich laufend neue Qualifika-

tionen. Auch wird das Modell für die Karriereplanung des/der jeweiligen Mitarbeiters/Mitarbeiterin eingesetzt. Das Programm fördert die fachliche Weiterentwicklung der Mitarbeitenden und ermöglicht auch einen Arbeitsplatzwechsel im internationalen Kontext. Bereits beim Bewerbungsgespräch werden die Kandidaten und Kandidatinnen auf das Programm aufmerksam gemacht. Diejenigen Bewerber/innen, die sich nicht für eine Job-Rotation interessieren, werden bei der Einstellung nicht berücksichtigt.

Mit diesem Modell wird die Motivation und Flexibilität der Arbeitnehmenden auch in der späteren Berufsphase erhalten.

Quelle: Bertelsmann-Stiftung, 2002, S.54f

2.4. Qualifikation

Ältere Arbeitnehmende haben in der heutigen Leistungsgesellschaft oft mit den Vorurteilen eines veralteten fachlichen Wissens sowie abnehmender Leistungsfähigkeit zu kämpfen. Diese Vorurteile benachteiligen die älteren Erwerbstätigen im betrieblichen Konkurrenzkampf und auf dem Arbeitsmarkt. Höpflinger et al. (2006) stellen einen Zusammenhang der Teilnahme an betrieblich unterstützter Weiterbildung, Betriebsgrösse und Branchenzugehörigkeit fest. Mitarbeitenden in kleinen Betrieben bilden sich weniger oft weiter als Mitarbeitende aus grossen Betrieben und Erwerbstätige aus der öffentlichen Verwaltung bilden sich am häufigsten weiter. Weiter stellen die Autoren und Autorinnen fest, dass die betrieblichen Weiterbildungskurse vermehrt von Erwerbstätigen mit einem höheren Ausbildungsniveau besucht werden.

Gemäss Höpflinger et al. (2006, S. 57) weisen gegenwärtig über 50-jährige Erwerbstätige eine geringere Teilnahme an beruflicher Weiterbildung auf als ihre jüngeren Kollegen. Nach dem 60. Altersjahr zeigt sich dann ein besonders starker Rückgang der Weiterbildungsaktivitäten. Höpflinger et al. (2006) befragten unter anderem in ihrer Studie die Unternehmen, welche altersspezifische Bildungsangebote bestehen. Hierfür definierten sie vier Formen betrieblicher Weiterbildung: (1) Laufbahnberatung/-gestaltung ab 50, (2) spezifische Weiterbildung nach 50, (3) Kurse zum Training der Lernfähigkeit und (4) berufliche Umschulung nach 50. Die Analyse zeigt, dass momentan eine Minderheit der Unternehmen Laufbahnberatung/-gestaltung ab 50 und spezifische Weiterbildungsangebote für ältere Mitarbeitende anbieten. Noch seltener werden Kurse zum Training der Lernfähigkeit und die berufliche Umschulung angeboten.

Die oben erwähnten Unterschiede hinsichtlich Teilnahme an Weiterbildungen sind nicht nur durch Altersunterschiede und Unternehmenspolitik zu erklären, sondern auch durch Generationenunterschiede. So ist die jetzige ältere Generation tendenziell weniger bildungsgewohnt und weist daher auch eine tiefere Weiterbildungsbereitschaft auf.

Es zeigt sich, dass Weiterbildungsangebote allein als Massnahmen nicht ausreichen. Vielmehr müssen die Massnahmen schon bei der Motivation älterer Erwerbstätiger für Weiterbildungen ansetzen und eine konsequente wie auch offen kommunizierte Unterstützung beinhalten, welche für jüngere und für ältere Erwerbstätige gleich stark ausfallen sollte.

In Anbetracht der demographischen Alterung nehmen Angebote und Massnahmen zur Weiterbildung älterer Erwerbstätiger zukünftig an Bedeutung zu. In der Literatur erscheint eine breite Palette von Massnahmen:

- *Anreize schaffen/Bereitschaft von Mitarbeitenden fordern:* Weiterbildungsgutscheine als Altersgeschenk, aktives Engagement der Mitarbeitenden fördern
- *Bedürfnisgerechte Angebote:* praxisbezogene Weiterbildungen, arbeitsbezogenes Lernen, interne Kurse in vertrauter Umgebung, angepasstes Lerntempo, gezieltes Training der

Lernfähigkeit, Kompetenztraining, altersgerechte Weiterbildungen unter Berücksichtigung der besonderen Lernbedürfnisse und Lernstile der älteren Mitarbeitenden

- *Geldmittel bereitstellen*: Investitionen in die Kompetenzerhaltung, Neuorientierung im Alter zwischen 45 und 50
- *Lernklima institutionalisieren*: permanentes Lernen, Erhaltung der Lernfähigkeit, Fähigkeit zum Umlernen, Förderung der systematischen Weiterbildung ohne Altersgrenzen, kein alterselektiver Zugang zu Weiterbildung, lebenslanges Lernen aktiv fördern, Wissensaustausch zwischen Jüngeren und Älteren institutionalisieren, Lernzirkel

Für ältere Arbeitnehmende ist die fachliche Qualifikation ein Schlüsselfaktor, der wesentlich zur Erhaltung der Berufschancen und Arbeitsmotivation beiträgt. Der Zugang zur regelmässigen Weiterbildung soll für alle bis ans Ende der Berufslaufbahn, unabhängig vom Alter, offen stehen. Dabei gilt es, die Weiterbildung älterer Arbeitnehmenden systematisch zu fördern, Anreize zu setzen und Angebote bereitzustellen, die die besonderen Lernbedürfnisse und Lernstile älterer Arbeitnehmenden berücksichtigen.

Best-Practice: Bedarfsgerechte Weiterbildung bei SICK AG

Firmendaten

Die SICK AG ist weltweit führend in der Sensorentechnologie. Das 1946 gegründete Unternehmen ist mit fast 50 nationalen und internationalen Tochtergesellschaften, zahlreichen Vertretungen sowie Beteiligungen rund um den Globus präsent. SICK beschäftigt weltweit mehr als 4700 Mitarbeiter. Auch in der Schweiz ist die SICK AG als Tochtergesellschaft tätig (Stans).

www.sick.de/www.sick.ch

Altersübergreifende Qualifizierung und Personalentwicklung

Die SICK AG folgt dem Grundsatz des lebenslangen Lernens. Alle Altersgruppen nehmen an betrieblichen Weiterbildungsmassnahmen teil. In Mitarbeitendengesprächen werden die im Rahmen der Zielvereinbarungen die eigenen Entwicklungsziele definiert und der Weg zur Umsetzung vereinbart. Die Weiterbildungsformen umfassen interne und externe Weiterbildungen, altersgemischte Teams, intergenerationelles Lernen, indem bewusst erfahrene Mitarbeitende in Projektteams eingesetzt werden und lernförderliche Gestaltung der Arbeit. Gruppenqualifikationen werden bewusst altersübergreifend durchgeführt mit Ausnahme von EDV-Trainings, wo die älteren Mitarbeitenden sich die Lerninhalte in altershomogenen Gruppen aneignen, um Stress zu vermeiden.

Die konsequente Umsetzung des lebenslangen Lernens hat zur Folge, dass sich bei SICK 2006 immer noch 35 Prozent der über 60jährigen Mitarbeitenden an betrieblichen Weiterbildungsmassnahmen beteiligten.

Quelle: Bertelsmann-Stiftung, 2008, S.64

2.5. Unternehmens- und Personalpolitik

Um eine Altersstigmatisierung in Unternehmen zu verhindern, müssen die Führungskräfte und Personalverantwortlichen für die positiven Arbeitswerte älterer Arbeitnehmenden sensibilisiert werden. Allfällige Informationsdefizite gilt es zu schliessen. Dazu gehört auch die kritische Reflexion der Betriebskultur hinsichtlich ihres Umgangs mit dem Alter.

Gegenwärtig ist das „Defizitmodell des Alterns“ immer noch weit verbreitet. Viele empirische Studien - unter anderem jene von Egger et al. (2006) - zeigen jedoch, dass die Arbeitsleistung älterer Personen gemessen am Arbeitsergebnis keine signifikanten Unterschiede zur beruflichen Leistungsfähigkeit der jüngeren Mitarbeitenden aufweist. Vielmehr ist die Leistungsdifferenz innerhalb einer Altersgruppe grösser als jene zwischen unterschiedlichen Altersgruppen.

Folglich gilt es Formen der indirekten Altersdiskriminierung wie z.B. das Übergehen von älteren Arbeitnehmenden bei Beförderungen, kein Zugang für ältere Arbeitnehmende zu betrieblicher Weiterbildung usw. zu identifizieren und abzubauen. Eine Überwindung von Altersdiskriminierung bedeutet auch eine Änderung der Perspektive: Nicht die Defizite sondern die Kompetenzen müssen betrachtet werden.

Notwendig sind Schulungen von Führungskräften und Personalverantwortlichen, damit sie für generationenübergreifende Fragen sensibilisiert werden. Nebst den älteren Arbeitnehmenden gibt es noch weitere Gruppen mit spezifischen Bedürfnislagen, Interessen und Kompetenzen. Die Anerkennung solcher unterschiedlicher Gruppen kann durch Diversity Management⁴ erfolgen.

Eine Kernaufgabe der Führungsverantwortlichen liegt darin, den Wissensaustausch zwischen den älteren und jüngeren Erwerbstätigen zu garantieren und diese Synergien zu nutzen.

Die Erhebung von altersbezogenen Kennzahlen im Betrieb und regelmässige Analysen ermöglichen ein proaktives Handeln der Verantwortlichen und bilden die Grundlage für den wirksamen Einsatz von zielgruppenspezifischen und lebenslauforientierten Instrumenten und Massnahmen. Dabei geht es unter anderem um betriebliche Gesundheitsförderung, eine generationengerechte Arbeitszeitgestaltung mit Erholungsmöglichkeiten, adäquate und bedarfsgerechte Arbeitsbedingungen sowie um Qualifikationsmöglichkeiten (Weiterbildungen etc.) ohne Altersgrenzen.

Die grosse Mehrheit der befragten Unternehmen in der Studie von Höpflinger et al. (2006) sind wenig an einer Weiterarbeit ihrer Mitarbeitenden im AHV-Alter interessiert. Knapp die Hälfte beschäftigt keine Personen im AHV-Alter. Die Vorstellung der oberen Altersgrenze von 64/65 Jahren ist gegenwärtig noch stark verankert. Folglich plant oder unternimmt nur eine Minderheit der Unternehmen eine Förderung der Altersarbeit.

Stellenabbau und Massenentlassungen sind im jetzigen wirtschaftlichen Umfeld leider wieder alltäglich geworden. Finanziell besser abgestützte Unternehmen „lösen“ das Problem teilweise mit Frühpensionierungen. Was finanziell für die Arbeitnehmenden gut sein kann, ist trotzdem eine Abwertung der arbeitenden Person gegenüber. Ganz unwürdig sind Entlassungen älterer Arbeitnehmenden, die dann von Arbeitslosenversicherung, IV oder und Sozialhilfe leben müssen bis zum Erreichen der Altersgrenze. Dieser institutionelle Ausgrenzungsprozess älterer Menschen gilt es auf alle Fälle zu verhindern. Das liegt auch im Interesse der Unternehmen, die bei einem kommenden Konjunkturaufschwung wegen Fachkräftemangel auf ältere Arbeitnehmende angewiesen sein werden. Eine Abnahme von jungen Menschen, die auf die Arbeitsmärkte treten, macht die Unternehmen stärker abhängig von älteren Arbeitnehmenden. Sie können in einem Konjunkturaufschwung

⁴ Diversity Management ist eine aus der Privatwirtschaft stammende Strategie, um der zunehmenden Individualisierung der Berufsgruppen sowie der Unterschiedlichkeit der Hintergründe und Interesse der Mitarbeitenden gerecht zu werden mit dem Ziel, die unterschiedlichen Potenziale im Hinblick auf die Unternehmensziele und Wettbewerbsvorteile fruchtbar zu machen. Die Strategie hat zudem eine präventive und integrative Funktion, in dem sie den Entwicklungsbedarf aller Mitarbeitenden berücksichtigt (vgl. David Thomas & Robin Ely, 1996).

nicht einfach junge Arbeitnehmende rekrutieren, weil es weniger davon gibt. Andere europäische Länder haben eine vergleichbare demographische Situation, so dass das Problem nicht einfach über Zuwanderung gelöst werden kann.

Statt ältere Arbeitnehmende zu entlassen, sollen diese teilzeitlich arbeiten und/oder sich weiterbilden können. Nebst den Unternehmen liegt es auch an den Arbeitnehmerverbänden solche Modelle zu entwickeln.

Die untenstehende Abbildung fasst die Massnahmen in der Unternehmens- und Personalpolitik zusammen:

Tabelle 6: Massnahmen für ältere Arbeitnehmende bei der Unternehmens- und Personalpolitik

<p>Ebene Unternehmenspolitik</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gesundheitsmanagement, Disability Management • Leitbild einer altersgerechten Personalpolitik <p>Ebene Arbeitszeitpolitik</p> <ul style="list-style-type: none"> • Altersteilzeit • flexible Pensionierungssysteme • Zeit für Pflege von Angehörigen einräumen <p>Ebene Grundlagen schaffen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Altersstrukturanalysen • intergenerative Personalstrategie entwickeln <p>Ebene Unternehmenskultur</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verhindern von Altersbenachteiligung • Abbau von Vorurteilen gegenüber älteren Arbeitnehmenden • Stellen für Diversity-Beauftragte schaffen <p>Kultur des gegenseitigen Respekts im Betrieb pflegen</p> <ul style="list-style-type: none"> • generationengerechte Betriebskultur 	<p>Ebene Personalpolitik</p> <ul style="list-style-type: none"> • altersneutrale Rekrutierungen • Fach- und Projektlaufbahnen ermöglichen, „Senior Positions“ schaffen • lebenszyklusorientierte Laufbahngestaltung • Entwicklungsplanung • Ermöglichung der Arbeit auf Mandatsbasis <p>Ebene Team und Vorgesetzte/r</p> <ul style="list-style-type: none"> • dem Leistungsvermögen angepasste Arbeitsinhalte und -aufgaben • altersdurchmischte Teams/Projektgruppen • gutes Arbeitsklima anstreben • Führungskräfte und HR-Verantwortliche aufklären, Informationsdefizite schliessen, gegen Fehleinschätzungen antreten • Motivation der älteren Arbeitnehmenden stärken und fördern • Wissen um die Kompetenzen der Mitarbeitenden • Schulung und Weiterbildung für Führungsverantwortliche/Personalverantwortliche <p>Restrukturierung und Stellenabbau</p> <ul style="list-style-type: none"> • alternative Modelle zu Entlassungen und vorzeitige Pensionierungen entwickeln • Arbeitszeitverkürzung über Teilzeit • Weiterbildungsprogramme
--	---

Best-Practice: Entwicklungsplanung für ältere Mitarbeitende bei EJOT

Firmendaten

Die Firma EJOT ist eine mittelständische Unternehmensgruppe der Metallbranche und ist auf innovative Verbindungstechnik für die Industrie und Befestigungstechnik für den Bau spezialisiert. Von den weltweit 2000 Beschäftigten entfallen ca. 1300 auf die deutschen Standorte, ca. 700 Mitarbeiter(innen) sind in internationalen Gesellschaften, unter anderem auch in der Schweiz, tätig. Das Unternehmen beschäftigt eine hohe Anzahl an älteren Mitarbeitenden.

Für das Jahr 2009 wurde EJOT als eine der 100 „Top Job“-Unternehmen prämiert. Ein zweistufiges Verfahren zeichnet jeweils die „100 besten Arbeitgeber im Mittelstand“ in Deutschland aus. Gelobt werden unter anderem die Bemühungen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, hierzu gehören Teilzeitangebote, flexible Arbeitszeiten und die Möglichkeit, in Elternzeit zu gehen. Speziell für ältere Beschäftigte, die im Unternehmen stets willkommen sind, gibt es darüber hinaus Gesundheitswochenenden.

www.ejot.de/ www.ejot.ch

Perspektivengespräche mit älteren Mitarbeitenden

Mit allen über 55-jährigen Mitarbeitenden werden bei der Firma EJOT so genannte Perspektivengespräche geführt. Dabei geht es nicht um Fragen im Zusammenhang mit dem Berufsaustritt, sondern um die beruflichen Perspektiven und Massnahmen zur Gesundheitserhaltung. Diese Gespräche werden nicht vom direkten Vorgesetzten sondern vom Personalvorstand geführt, um der Wertschätzung älterer Mitarbeitenden Ausdruck zu verleihen. Nach einem Rückblick auf den bisherigen Erwerbsverlauf und der Bewertung der gegenwärtigen Arbeitssituation geht es um Fragen der weiteren beruflichen Ziele, Veränderungswünsche und Qualifizierungsmassnahmen. Das Resultat des Gesprächs wird in konkreten Vereinbarungen zur beruflichen Weiterentwicklung festgehalten.

Quellen: Bertelsmann-Stiftung, 2008, S.76; www.ejot.de

3. Best Practice

Im Rahmen dieser Studie wurden auch Recherchen für einige ausgewählte Best-Practice aus dem Ausland und aus der Schweiz vorgenommen. Die Ergebnisse dieser Recherche sind in einem separaten Dossier zusammengestellt.

An dieser Stelle sei nur auf ein Beispiel in Finnland hingewiesen:

Finnland realisierte 1998-2002 erfolgreich das Nationale Programm für ältere Arbeitskräfte (FIN-PAW), welches international als Modell guter Praxis gilt (Weiss & Ilmarinen, 2006). In diesem Projekt wurden insgesamt 40 Massnahmen realisiert (z.B. an die Bevölkerung gerichtete Informationskampagnen zum Abbau von Fehlmeinungen gegenüber älteren Erwerbstätigen, Ausbildungsprogramme für Führungsverantwortliche und Personalverantwortliche sowie Auszubildende und Gesundheitsbeauftragte; gesetzliche Verpflichtung der Arbeitgeber zur Berücksichtigung des Alterns beim Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz sowie zur betrieblichen Gesundheitsförderung etc.). So konnte Finnland bspw. durch den Abbau der Segregation älterer Arbeitnehmender zu niedrigen Programmkosten wirtschaftliche Effizienzgewinne erreichen. Es gilt jedoch zu erwähnen, dass gleichzeitig mit der Einführung der Massnahmen eine Rentenreform in Finnland stattgefunden hat. Weiter zeigen internationale Erfahrungen, dass vor allem eine gute Führungsqualität sowie ergonomische Arbeitsplatzgestaltung die Arbeitsfähigkeit verbessern.

4. Fazit und Schlussfolgerungen für Kernmassnahmen

Best Practice Beispiele zeigen, dass in Unternehmen, die sich dieser Herausforderungen stellen, beide profitieren können: Einerseits die Arbeitnehmenden, die in einem für sie attraktiven Arbeitsumfeld Wertschätzung erfahren, andererseits das Unternehmen selbst, welches sich auf Erfahrungswissen und spezifischen Kompetenzen seiner älteren Arbeitnehmenden stützen und damit nicht zuletzt auch die Kundenbedürfnisse der älteren Generation befriedigen kann. Diese Voraussetzung erleichtert die Durchsetzung von betrieblichen Massnahmen.

Eine Vision, die hinter den verschiedenen Vorschlägen sichtbar wird, handelt von älteren Arbeitnehmenden, die gesund und leistungsfähig in ihrer letzten Berufsphase Herausforderungen annehmen, in Lernprozesse involviert sind und Wertschätzung erfahren. In ihrer letzten Berufsphase bestimmen sie autonom über das Verhältnis von Berufsarbeit und anderen Tätigkeiten, die sie über das Erreichen des Rentenalters hinaus weiter führen. Viele Arbeitnehmende kommen dieser Vision nahe. Aber noch mehr von ihnen sind im Arbeitsprozess krank geworden und ihr Wissen und ihre Fähigkeiten werden nicht mehr gebraucht. Die letzte Berufsphase endet häufig ungewollt mit einer Entlassung oder einem Abwarten auf das Erreichen des Rentenalters.

Es kommt nun darauf an, die in dieser Makrostudie eruierten Massnahmen gezielt und tatkräftig in der beruflichen Praxis umzusetzen.

5. Literatur

- Bertelsmann-Stiftung (Hrsg.) (2002): Strategien gegen den Fachkräftemangel. Band 2. Betriebliche Optionen und Beispiele, Gütersloh: Verlag Bertelsmann-Stiftung
- Bertelsmann-Stiftung (Hrsg.) (2008): Demographiebewusstes Personalmanagement. Strategien und Beispiele für die Praxis, Gütersloh: Verlag Bertelsmann-Stiftung
- Bruggmann, Michael (2000). Die Erfahrung älterer Mitarbeiter als Ressource. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Bundesamt für Statistik (2008a). Medienmitteilung Arbeit und Erwerb. Gefunden am 05.01.2009 unter <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/news/medienmitteilungen.Document.114288.pdf>.
- Bundesamt für Statistik (2008b). Erwerbsquoten nach Geschlecht, Nationalität, Altersgruppen, Familientyp, 2. Quartal. Gefunden am 05.01.2009 unter <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/03/22/lexi.Document.100674.xls>
- Egger Marcel, Moser Regine & Thom Norbert (2006). Arbeitsfähigkeit und Integration der älteren Arbeitskräfte in der Schweiz - Studie I. Studie im Rahmen der Ressortforschung des Seco im Kontext des Wachstumspakets vom 18.2.04
- Eurostat (2008). Durchschnittliches Erwerbsaustrittsalter nach Geschlecht. Gefunden am 14.01.2009 unter <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=de&pcode=tsiem030>
- Eurostat (2009). Erwerbsquoten von Personen im Alter von 55-64 Jahren. Gefunden am 22.1.2009 unter http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1996,39140985&_dad=portal&_schema=PORTAL&screen=detailref&language=de&product=REF_TB_labour_market&root=REF_TB_labour_market/t_labour/t_employ/t_lfsi/t_lfsi_emp/tsiem020
- Höpflinger, François; Beck, Alex; Grob, Maja & Lüthi, Andrea (2006). Arbeit und Karriere: Wie es nach 50 weiter geht. Eine Befragung von Personalverantwortlichen in 804 Schweizer Unternehmen. Zürich: Avenir Suisse.
- Ilmarinen, Juhani & Tempel, J (2003). Erhaltung, Förderung und Entwicklung der Arbeitsfähigkeit – Konzepte und Forschungsergebnisse aus Finnland. In Badura, B., Schellschmidt, & Vetter C (Hrsg.) Fehlzeiten-Report (2002), Berlin.
- Thomas, David & Ely, Robin J. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. Harvard Business Review, 5, S. 79-91.
- Weiss, Joseph A. & Ilmarinen, Juhani E. (2006). Erhaltung der Arbeitsfähigkeit älterer Arbeitnehmender: Ein internationaler Vergleich. Volkswirtschaft, 4, S. 12-16.
- Winkler, Ruedi (2008). Von der Frühverrentung zum langen Erwerbsleben: Rentenalter 70 als Perspektive. Schweizer Arbeitgeberverband, 22, S. 2-5.

6. Anhang

6.1. Auswertungsraster

Verortung Studie	Verfasser Titel, Erscheinungsjahr Evtl. Auftraggeber
Inhalt	Angaben zu den Fragestellungen
Forschungsmethode	Erhebungsmethoden Befragte Reichweite
Ergebnisse	Zentrale Ergebnisse
Relevanz	Welche Bedeutung haben die Ergebnisse für <ul style="list-style-type: none"> • Die Zielgruppen: • Handlungsebene • Hauptaktivität • Handlungsfelder • Für generationenübergreifende Aspekte • Für den neuen GA V der Metallindustrie 2010 • Beratung von älteren AN
Folgerungen für die zu erarbeitenden Positionen	Welche Schlüsse lassen sich aus den Ergebnissen ziehen für die zu erarbeitenden Positionen (Hauptsächliche Stossrichtung) Welche konkreten Positionen lassen sich aus der Studie ableiten?
Massnahmen	Welche Folgerungen für allfällige betriebliche Massnahmen und deren Bewertung lassen sich aus der Studie ableiten?
Besonderes	