

Veranstaltung vom 10. Sept. 2013

François Höpflinger

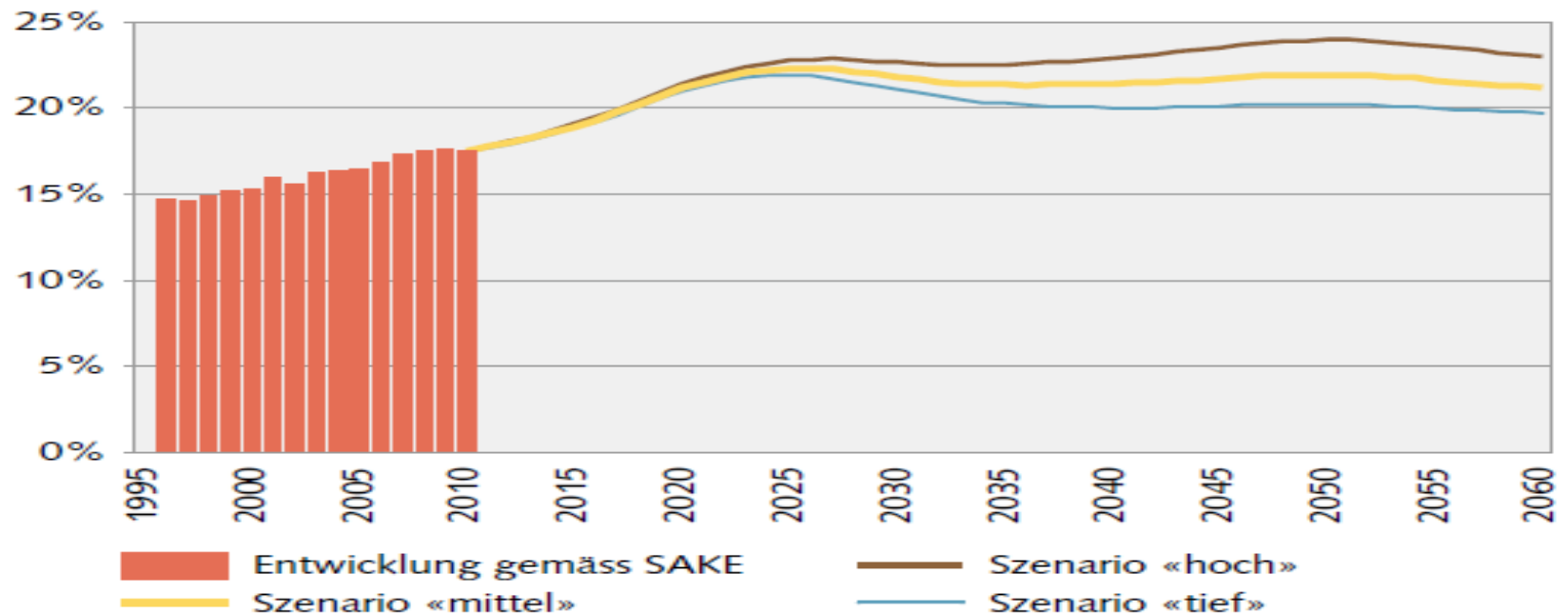
**Ältere und langjährige Mitarbeitende –
Herausforderungen und neue Chancen**

www.hoepflinger.com

Demographische Entwicklung des Arbeitsmarktes

Anteil der Personen ab 55 Jahren an der Erwerbsbevölkerung (1996 bis 2010) und Entwicklungsszenarien (2011 bis 2060)

G 1



Quelle: SAKE, zukünftige Bevölkerungsentwicklung

© BFS

- ¹ In dieser Analyse werden unter Seniorinnen und Senioren Erwerbstätige ab 55 Jahren verstanden. Gemäss den Indikatoren werden spezifische Altersgruppen verwendet (55-jährige und ältere Personen, 55- bis 64-Jährige, 65- bis 74-Jährige).
- ² Szenarien 2010–2060 zur Bevölkerungsentwicklung der Schweiz. Das Szenario «hoch» prognostiziert für das Jahr 2060 eine Quote von 23,0%, das Szenario «tief» 19,7%.

Empirische Feststellungen

Lebensalter und Arbeitsleistung sind nicht oder nur geringfügig assoziiert. Rein biologisch bedingte Leistungsverluste in der modernen Arbeitswelt sind vor dem 65/70. Altersjahr zur Ausnahme geworden.

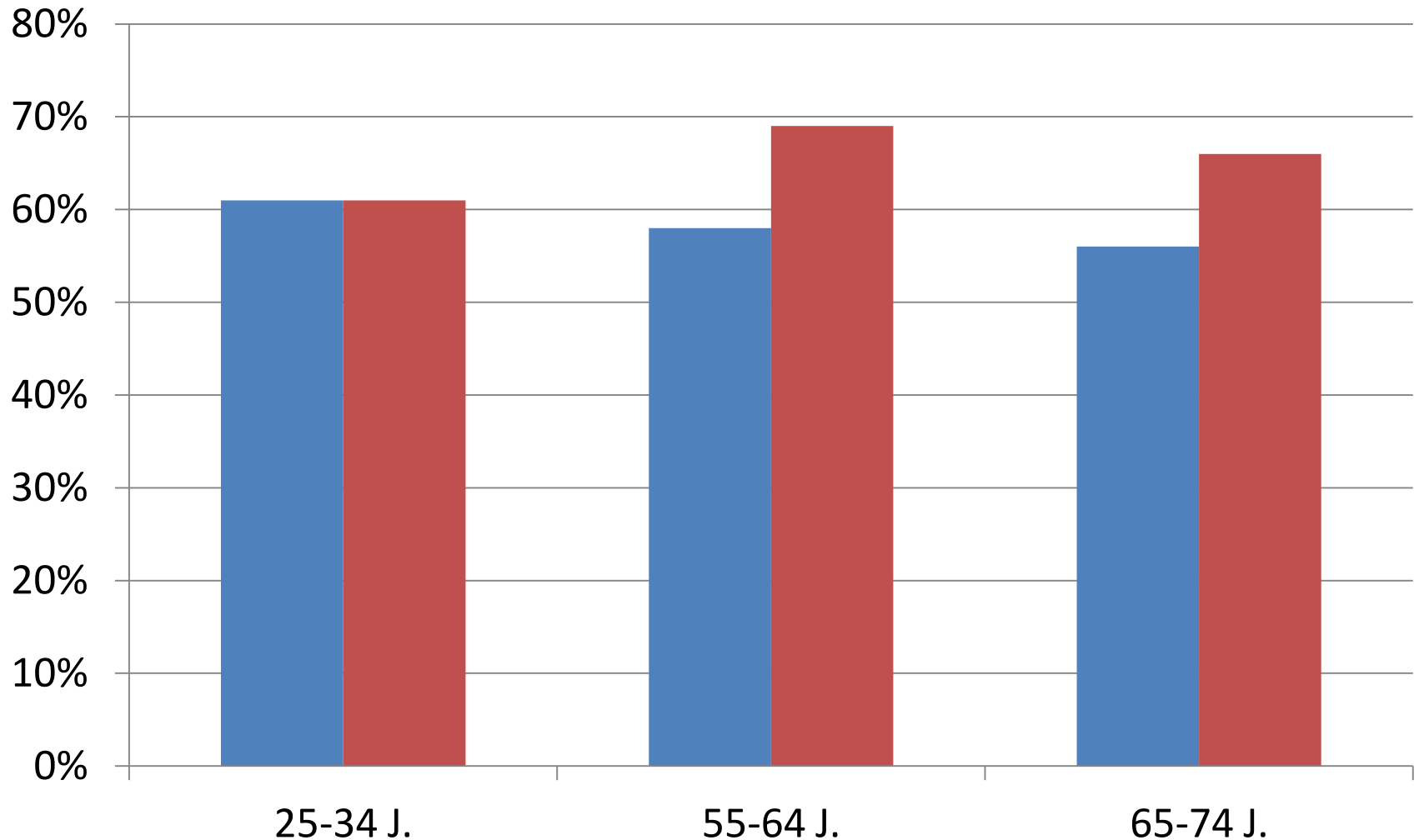
Lernfähigkeit und Fähigkeit, sich an neue Situationen anzupassen, nimmt erst im hohen Alter (80+) deutlich ab.

Auch Innovationsfähigkeit und Lebensalter sind nicht negativ assoziiert.

Innovativität im Altersgruppenvergleich

Wichtig für mich eigene Ideen zu haben, kreativ zu sein (2010)

■ Deutschland ■ Schweiz



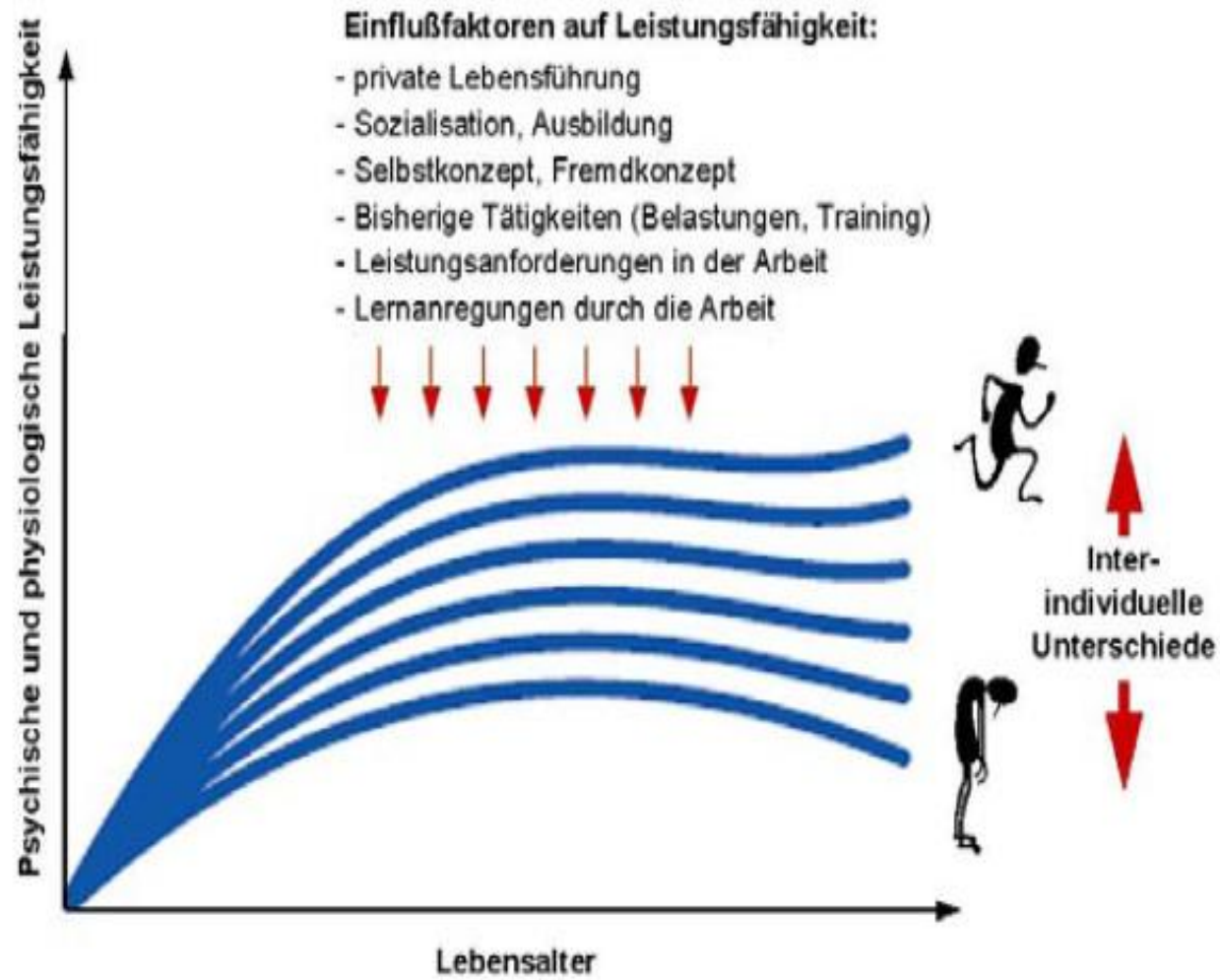


Abbildung 4: Zunahme der interindividuellen Unterschiede mit steigendem Lebensalter

Alter und Leistung - Risikolagen

Risikoreich sind langfristig namentlich folgende Aspekte:

- - einseitige berufliche Belastungen
- - zu starke fachliche Spezialisierung
- - Qualifikationsrisiken/keine Weiterbildung
- - Besitz- und Statusdenken
- - zu geringe berufliche Mobilität

Diskussionsthese:

Es braucht häufig kein ‚Altersmanagement‘, sondern ein Langjährigkeits-Management (Jobmobilität, Neu-Motivierung, Perspektiven, Erfahrungsverarbeitung)

Mit Arbeitserfahrung und Alter eher ansteigend:

- Verantwortungsbewusstsein
- Zuverlässigkeit und Loyalität
- Überblick über Arbeitsgebiet
- Einschätzung komplexer Situationen

Unter Umständen aber auch:

- Eigenwillen/Besserwisserei
- Angst vor Veränderungen

Erfahrungswissen als Mehrwert in modernen Dienstleistungsgesellschaften

- Know-how-Verluste vermeiden, Sichern der Spezial-/Branchenkennnisse
- Verkürzung der Entwicklungsprozesse, Vermeiden von Sackgassen
- Reduzierte Fehlerquoten in Produktion, Vertrieb oder Dienstleistungen
- Neugestalten von Produktions- oder Dienstleistungsprozessen unter Miteinbezug von projekterfahrenen Personen
- Vermeiden von finanziellen Verlusten, Haftungs- und Garantiefällen (durch verantwortungsbewusstes Handeln)
- Bei Umstrukturierungsprozessen mitwirken und damit verbundene Unruhen und Motivationsprobleme reduzieren
- Umgang mit anspruchsvollen und schwierigen Kunden verbessern
- Besseres Eindringen in Kundenbedürfnisse, speziell wenn die Kundschaft älter wird.

Erfahrungswissen in einer dynamischen Gesellschaft

Erfahrung ist häufig nur in Kombination mit Innovation und ständiger Weiterbildung überhaupt noch relevant („Alt, erfahren und innovativ“ als neues Leitmotiv)

In einigen Bereichen haben jüngere Menschen mehr und längere Erfahrungen (mit neuen Technologien)

Erfahrung ist hoch personalisiert, und deshalb sind Erfahrungswissen und Persönlichkeit eng verknüpft.

„Work-Life-Balance“ in späteren Erwerbsjahren

Intergenerationelle Herausforderungen in späteren Erwerbsjahren:

- a) Wegzug der Kinder (= mehr Raum für sich und neue berufliche Perspektiven)
- b) Altern der eigenen Eltern (und eventuell beruflich-pflegerisches Vereinbarkeitsproblem)
- c) Abschied von der eigenen ‚Jugendlichkeit‘ und Anerkennung der Generationendifferenzen zu Jüngeren.
- d) Biographische Festlegungen werden sichtbar und Grenzen/Ende der beruflichen Laufbahn werden deutlich.

Hauptbedürfnisse der Älteren

- Abbau der Vorurteile gegenüber den Älteren
- Respektvolles Führungsverhalten
- Angepasste Arbeitsumgebung
- Anpassungsfähigkeit bei den Arbeitszeiten
- Perspektiven offen halten: Weiterbildungs- und Beförderungsoptionen auch für Ältere
- Einsicht in den Sinn der Arbeit
- Massnahmen zum Erhalt der Gesundheit

Quelle: Ruedi Winkler, Personal- und Organisationsentwicklung,
Zürich www.ruediwinkler.ch

Fünf Handlungsfelder des Demographischen Fitness-Index (DFX)

Karrieremanagement (etwa lebenszyklusorientierte Arbeitsmodelle, Möglichkeiten für Alternativkarrieren),

Lebenslanges Lernen (etwa durch Anreize zur Weiterbildung für alle Altersgruppen, zyklusorientiertes Lernen, angepasst an Lernbiografie)

Wissensmanagement (etwa durch Verfahren zur Wissensaustausch, Strategien zur Wissenserneuerung, aktive Sicherung von Erfahrungswissen)

Gesundheitsmanagement (etwa durch altersspezifische Arbeitsplatzgestaltung und Ergonomie, Stressbewältigungsprogramme, Gesundheitsvorsorge, -checks und -konsultationen)

Altersvielfalt (durch generationsübergreifende Zusammenarbeit, Förderung von Leistung und Innovation auch bei ansteigendem Durchschnittsalter der Mitarbeitenden).

Instrumente eines alters- und generationengerechten Personalmanagements

Altersgemischte Teams

Kompetenzbasierte
Lohnsysteme

Staffettenmodelle

Weiterbildungsgutscheine als
Altersgeschenk

Gesundheitszirkel

**Flexible
Pensionierungssysteme**

Wissensaustausch
zwischen den
Generationen

Bogenkarriere

Altersteilzeit

Mentoring- und
Götti-Systeme

Überprüfung existierender
Altersgrenzen bei der
Rekrutierung

**Altersstruktur-
analysen**

Führungskräfte-
schulung

Entwicklungsplanung

**Diversity
Management**

Neue Chancen für KMU's

Angesichts einer Verknappung an (jüngeren) Fachkräften (und verstärkter Konkurrenz durch finanzstarke Unternehmen) können kleine und kleinere Unternehmen durch eine gezielte Anwerbung/ Beschäftigung älterer Fachkräfte loyale und erfahrene Mitarbeitende gewinnen.

Im Kontakt mit der grösser werdenden Gruppe älterer Kunden und Kundinnen haben Dienstleister mit erfahrenem Personal teilweise die 'besseren Karten'.

Für kleine/kleinere Unternehmen mit schwankendem Auftragsvolumen kann ein 'Pool' an älteren, pensionierten Fachleuten wertvoll werden. Auch soziale Netzwerke älterer Personen werden immer wichtiger.

KMU's haben vielfach den Vorteil, dass sie persönliche Arbeitsbeziehungen pflegen können (was von älteren Mitarbeitenden geschätzt wird).

Internet-Links

www.valida.ch

(Validierung von Erfahrungswissen),

www.silberfuchs-netz.ch

(Netzwerk 50+ für Arbeitgeber und Interessierte)

www.demografiefitness.ch

(Konkrete Instrumente zur Altersstrukturanalyse aus dem Prime Time Projekt)

www.generationsatwork.com

(Generationenbeziehungen in der Arbeitswelt (USA))