



Kompetenzzentrum Gerontologie

Ältere Arbeitnehmende – ein Handlungsfeld im Wandel

Verschiedene Gründe sprechen dafür, dass der Trend zur Frühpensionierung beendet werden muss: Menschen sind heute geistig und körperlich fitter und leben länger. Folglich können sich die Pensionskassen Frühpensionierungen nicht mehr leisten. Zudem ist die Zahl der jährlich in den Arbeitsmarkt eintretenden kleiner als jene der austretenden Personen. In diesem Kontext sehen wir einen neuen Schwerpunkt des Kompetenzzentrums Gerontologie.



**Lic. rer. soc.
Simone Küng**
Wissenschaftliche
Mitarbeiterin
simone.kueng@bfh.ch



**Prof. Dr.
Urs Kalbermatten**
Wissenschaftlicher
Leiter Kompetenzzentrum
Gerontologie
urs.kalbermatten@bfh.ch

Noch nie haben die Menschen so lange und so gesund gelebt wie heute. Dennoch steigen sie immer früher freiwillig oder unfreiwillig aus dem Erwerbsprozess aus. Einer der Gründe liegt darin, dass viele über Fünfzigjährige bisher kaum mehr reale Arbeitsmarktchancen hatten. Etliche fühlen sich ihrem Betrieb ausgeliefert und treten – sobald es die finanzielle Lage erlaubt – vorzeitig aus dem Berufsleben aus. Arbeitsklima und betriebliches Altersbild scheinen nicht den Anreiz zu bieten, dass die Mitarbeitenden bis zum offiziellen Pensionierungsalter arbeiten wollen.

(Un-)freiwillige Frühpensionierungen oder das Ausscheiden aus gesundheitlichen Gründen sind für die Betriebe, Pensionskassen und Sozialversicherungssysteme aufgrund der demografischen Entwicklung jedoch kaum mehr länger

finanzierbar. Die erste und zweite Säule sind nicht unabhängig von der ansteigenden Lebenserwartung.

Fachkräftemangel und Know-how-Verlust

Die geburtenstarken Babyboom-Generationen (1943-1968) bewirken bis 2035 eine bedeutende Zunahme der Pensionierungen. Schon heute treten kontinuierlich kleinere Jahrgänge in den Arbeitsmarkt ein als aus, da die nachrückenden jüngeren Generationen zahlenmässig kleiner sind. Bei nicht wenigen Betrieben ist ein Drittel der Belegschaft bereits über fünfzig. Es drohen Nachwuchsprobleme und ein Fachkräftemangel, verbunden mit einem enormen Know-how-Verlust. Die offenen Stellen sind schwieriger wieder zu besetzen. Auch die Rekrutierung im Ausland

gestaltet sich nicht mehr so erfolgreich, da alle Industrienationen von der demografischen Alterung betroffen sind.

Abkehr von stereotypen Altersbildern

Die Älteren werden daher wieder zur gefragten Ressource. Der Arbeitsmarkt wird jedoch auf ihre sich verändernden Bedürfnisse eingehen müssen und Anreize schaffen, um sie möglichst lange im Erwerbsleben zu behalten und weiter von ihrem grossen Erfahrungswissen, ihrer Loyalität und Zuverlässigkeit, ihrer Einsatzbereitschaft sowie von ihren hohen sozialen Kompetenzen profitieren zu können. Gefragt sind daher neue Denkweisen und Einstellungen gegenüber den älter werdenden Mitarbeitenden und damit meist auch eine Abkehr von überholten, stereotypen und defizitären Altersbildern.

Parallel zum Berufsleben auf Zeit danach vorbereiten

Insbesondere in den letzten Berufsjahren sollte die Arbeit so gestaltet werden, dass sie nicht zu Inaktivität, Burnout, Erschöpfung oder innerer Kündigung führt, sondern die Arbeitskraft und -motivation der älteren Arbeitnehmenden möglichst lange aufrecht hält. Die Optimierung der Arbeit am Ende des Berufslebens bewirkt neben einem betrieblichen Gewinn und einer Entlastung der Sozialwerke auch eine persönliche Steigerung der Lebensqualität der Arbeitenden sowie eine nachhaltige Auswirkung auf die Gesundheit in der Phase nach der Pensionierung.

Ältere Mitarbeitende befinden sich in einer neuen Lebenssituation: Sie möchten einerseits ihre Arbeitskraft einbringen, andererseits sind sie aber schon mit der

Lebensgestaltung nach der Pensionierung konfrontiert. Indem der Arbeitgeber durch gezielte Informationen, Weiterbildung, Ernährungs- und Sportprogramme seine älteren Mitarbeitenden fördert, bietet er ihnen die Gelegenheit, sich neben dem Berufsleben neuen Interessen und Aufgabenfeldern zuzuwenden und sich auf die Zeit nach der Pensionierung vorzubereiten.

Betriebliche Modelle sind individuell zu gestalten

Das Ziel dabei ist, bei den älteren Mitarbeitenden Flexibilität, Rotationsbereitschaft, Auseinandersetzung mit Neuerungen, Rekreation und Arbeitsmotivation zu fördern. Gleichzeitig soll ihnen Gelegenheit geboten werden, sich neuen Interessen und Aufgabenfeldern neben dem Berufsleben im Sinne einer Altersvorbereitung zu öffnen. Diese Unterstützungsformen kommen auch einer persönlichen Wertschätzung gleich, die gerade bei den über Fünfzigjährigen als wichtiger Motivationsfaktor gilt.

Eine zentrale Erkenntnis der Gerontologie ist, dass die Menschen sehr unterschiedlich altern und sich ihr Leistungsvermögen und ihre Leistungsbereitschaft durch eine hohe Variabilität auszeichnen. Daher sind jegliche betriebliche Modelle konsequenterweise möglichst individuell zu gestalten und einzusetzen. Indem der ältere Arbeitnehmende seine Eigenverantwortung ebenso wahrnimmt und, wo möglich, die betrieblichen Massnahmen und Erkenntnisse entsprechend auch in seinen privaten Alltag transferiert, sind die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit noch grösser.

In der Grafik sind diejenigen Handlungsfelder aufgeführt, in denen sich Gestaltungsspielräume auf betrieblicher und

Kompetenzzentrum Gerontologie

Dienstleistungen

Zu gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Altersfragen bietet das Kompetenzzentrum Gerontologie der Berner Fachhochschule Dienstleistungen in folgenden Bereichen an:

- Fachberatung, Gutachten
- Konzeptentwicklung: Alterskonzepte für Firmen, Altersleitbilder
- Projektberatung und -begleitung
- Qualitätsmanagement und Evaluation
- Personal- und Organisationsentwicklung
- Interne Weiterbildung nach Mass

Unsere Dienstleistungen sind ausgerichtet auf Prävention, Integration und Partizipation. Unsere Leitlinie ist dabei das Konzept der Lebensgestaltung 50+.

Forschung

Das Kompetenzzentrum Gerontologie ist an folgenden Forschungsprojekten beteiligt:

- Paarbeziehungen im Alter
- Wohnqualität im Alter
- Altersdiskriminierung: Formen und Verbreitung
- Ambulante Alterspflege
- Ernährung im Alter
- Lebensraum und Siedlungsstrukturen im Alter

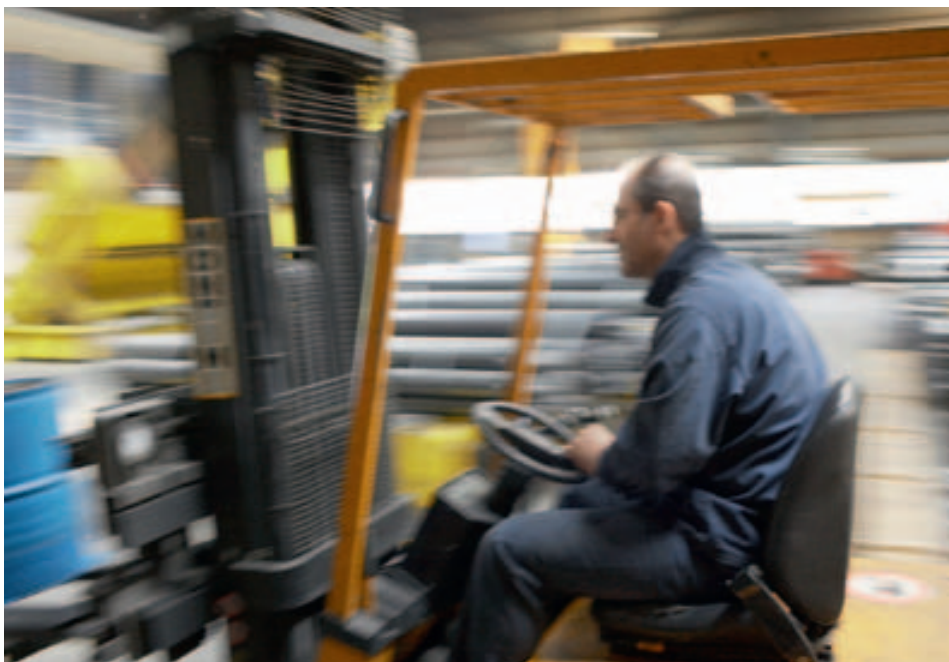
Ab Oktober 2009 starten wir das Forschungsprojekt «Ältere Arbeitnehmende. Analyse der betrieblichen Einbindung und Wertschätzung; Modelle der Weitergabe von Wissen».

Weitere Informationen zu den Forschungsprojekten finden Sie in der Projektdatenbank der Berner Fachhochschule <https://portal.bfh.ch/pdbsearch>.

Kontakt

- Prof. Bernhard Müller
Geschäftsleiter
Telefon 031 848 36 50
bernhard.mueller@bfh.ch
- Prof. Dr. Urs Kalbermatten
Wissenschaftlicher Leiter
urs.kalbermatten@bfh.ch
- Prof. Elsmarie Stricker
Dozentin und Projektleiterin
Telefon 031 848 36 50
elsmarie.stricker@bfh.ch
- Simone Küng
Wissenschaftliche Mitarbeiterin
Telefon 031 848 36 50
simone.kueng@bfh.ch

www.gerontologie.bfh.ch



Handlungsfelder, in denen sich Gestaltungsspielräume auf betrieblicher und individueller Ebene eröffnen.



individueller Ebene öffnen. Um den Handlungsbedarf zu eruieren wird in einem ersten Schritt eine betriebliche Analyse vorgenommen. Zu bedenken ist, dass ein noch so durchdachtes Konzept mit Massnahmen für ältere Mitarbeitende kaum zum angestrebten Ziel führt, wenn die Einstellungen, Werte und Bilder über das Alter auf der Führungsebene negativ bewertet sind und keine Veränderung der Unternehmenskultur bewirkt werden kann. Wenn in einer Mitarbeiterbefragung zum Ausdruck kommt, dass die jungen Arbeitnehmenden nicht im selben Betrieb alt werden wollen, geniesst der Betrieb keinen guten Ruf als attraktiver Arbeitgeber. Ein schlechtes internes Image wird sich jedoch auch auf das externe Image bei der Kundschaft und potenziellen Mitarbeitenden abfärben.

Die Gründe für Frühpensionierungen angehen

Die demografische Alterung, der drohende Fachkräftemangel, die finanzielle Belastung der Sozialversicherungen durch Frühpensionierungen und zunehmende psychische Invaliditätsfälle sowie die Tatsache, dass ältere Menschen grundsätzlich nicht weniger leistungsfähig sind als jüngere und noch nie so lange und gesund gelebt haben wie heute, machen deutlich, dass die Arbeitsbedingungen so optimal zu gestalten sind, dass möglichst viele berufstätige Personen in der Lage sind, bis mindestens zum offiziellen Pensionierungsalter zu arbeiten.

Diesen Ansatz hat das Kompetenzzentrum Gerontologie auch einem grossen Branchenverband geraten, bei welchem mehr als ein Drittel der Arbeitnehmenden über fünfzig und gut sechzig Prozent über vierzig Jahre alt sind. Statt der von den Gewerkschaften geforderten Branchenlösung einer flexiblen Pensionierung ab 62 Jahren zuzustimmen, die eine reine finanzielle Lösung darstellt, haben die Autoren einen nachhaltigeren Vorschlag auf betrieblicher Ebene eingebracht: Es sollen die Gründe, die zu einem frühzeitigen Ausscheiden aus dem Erwerbsleben führen, angegangen werden. Durch eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen für Jung und Alt können Arbeitnehmende länger, gesund und motiviert arbeiten und auch die Zeit nach der Pensionierung ohne Verschleisswirkungen erleben. ■

Sommerakademie Gerontologie 2009

Anfang September dieses Jahres fand zum 12. Mal die von Pro Senectute Schweiz und dem Kompetenzzentrum Gerontologie der Berner Fachhochschule organisierte Sommerakademie Gerontologie statt.

Themenschwerpunkte waren:

- gerontologische und theoretische Grundlagen zum Thema ältere Arbeitnehmende
- arbeitspolitische Aspekte
- Präsentation von Praxismodellen

Unterlagen über diese Tagung können beim Kompetenzzentrum Gerontologie bezogen werden.

www.gerontologie.bfh.ch

Abschlussarbeiten aus dem MAS-Studiengang Gerontologie zum Thema «Ältere Arbeitnehmende»

Im MAS-Studiengang Gerontologie – Altern: Lebensgestaltung 50+ sind kürzlich zwei Masterarbeiten zum Thema «Ältere Arbeitnehmende» verfasst worden:

- Kobi Thomas: Verblässendes Erfahrungswissen – Was geschieht mit dem Erfahrungsschatz von älteren Arbeitnehmenden? Sinn in der Weitergabe oder Entfremdung im Beruf
- Scheuermeier Ernst: Lebenskarriere – ein lebenslanges Lernen

Diese Arbeiten können in der Bibliothek des Fachbereichs Soziale Arbeit und in der Bibliothek von Pro Senectute Schweiz in Zürich ausgeliehen werden.

www.soziale-arbeit.bfh.ch/bibliothek