



Arbeit und Altern (Stand: März 2008) ¹

1. Hintergrund und Handlungsbedarf

Der demographische Wandel führt in Europa bis 2050 zu einer globalen, unausweichlichen und rasch zunehmenden Alterung der Gesellschaft und der erwerbstätigen Bevölkerung. Die Alterung ist das Resultat sinkender Geburtsraten und steigender Lebenserwartung. Sie wird in den kommenden 20 Jahren durch die Pensionierungswellen der geburtenstarken Baby-Boomer-Generationen noch verschärft. Diese Entwicklung führt auch in der Schweiz zu einer ansteigenden Verknappung von Arbeitskräften. Zum Wohl der Gesellschaft muss das Arbeitsleben verlängert und das Potenzial erwerbsfähiger Personen besser ausgeschöpft werden. Dies setzt kurzfristig voraus, dass die älteren Arbeitnehmenden sowohl willens als auch in der Lage sind, ihre Erwerbstätigkeit fortzusetzen. Längerfristig bedeutet die demographische Herausforderung jedoch, das Erwerbsleben während allen Lebensphasen derart zu gestalten, dass die Arbeitskräfte nicht zu früh ausbrennen und ihre Arbeitsfähigkeit mindestens bis zum offiziellen Rentenalter erhalten bleibt. Der Altersstrukturwandel betrifft alle Unternehmen, wirkt sich jedoch ganz unterschiedlich aus: Für manche Betriebe mit hoch qualifizierten Tätigkeitsfeldern eher als Chance und Gewinn, bei anderen mit hohen physischen und/oder psychischen Belastungen ist jedoch ein Ansteigen des Krankenstandes absehbar, sofern keine Gegenmassnahmen getroffen werden. Von diesem Hintergrund leitet sich die Notwendigkeit eines nachhaltigen Altersmanagements in den Betrieben ab.² Damit verbunden ist ein Paradigmawechsel in den Betrieben - weg von der bisherigen „Jugendkultur“ hin zu einer generationenübergreifenden, integrativen und präventiven Arbeits- und Personalpolitik.

2. Betriebliches Altersmanagement: Begriff und Inhalte

- Altersmanagement in Unternehmen beinhaltet das systematische, altersgerechte „Management der **Arbeitsfähigkeit des Personals** und des Erfolgs von Unternehmen. Es betrifft das tägliche Management und die Arbeitsorganisation aus der Sicht des Lebenslaufs und der Ressourcen der Arbeitskräfte (...).“ (Ilmarinen 2005)
- Die **Fähigkeiten, Potenziale und Bedürfnisse älterer und jüngerer Mitarbeitender unterscheiden sich**. Die Bedürfnisse z.B. eines 19-jährigen Berufseinsteigers, einer Wiedereinsteigerin nach der Babypause, einem Familienvater mit hohem Arbeitspensum oder von Alleinerziehenden in Bezug auf Arbeit und Arbeitsumfeld sind ganz andere als jene eines von Zwangspensionierung bedrohten 55-jährigen Mannes, einer älteren Mitarbeiterin mit elterlichenen Pflegeaufgaben oder eines 65-jährigen gesunden Mitarbeiters, der seine Berufstätigkeit in reduziertem Rahmen fortsetzen möchte.

¹ Kurzversion eines gleichnamigen Grundlegendendokuments mit vollständigen Quellenangaben: www.gesundheitsfoerderung.ch.

² Andere Lösungsansätze betreffen Rentenreformen, die Steigerung der Teilzeitarbeit der Frauen, Migration und Integration ausländischer Arbeitskräfte, Auslagerung von Produktionsprozessen in nicht-europäische Länder sowie demographische Erneuerung (familienpolitische Massnahmen und Massnahmen zur besseren Vereinbarung von Berufs- und Familienleben: für eine diesbezügliche Checkliste siehe: www.gesundheitsfoerderung.ch : Checkliste Life-Domain-Balance).



- Die gesundheitlichen Bedürfnisse und möglichen Probleme der Arbeitnehmenden unterscheiden sich **auch nach Unternehmen, Branche und Tätigkeitsfeld**. In Arbeitsbereichen mit körperlich schwerer bzw. einseitiger Arbeit und/oder Schichtarbeit sind andere Gesundheitsprobleme zu erwarten als in Tätigkeitsfeldern mit hohen kognitiven Leistungsanforderungen und psychischen Belastungen (Qualifikations-, Motivationsprobleme).
- Wirksames Altersmanagement ist **Teil der Personalstrategie** und berücksichtigt die Gefahren und Chancen der alternden Belegschaft. Es setzt deren speziellen Fähigkeiten für die Erreichung der Unternehmensziele ein und neutralisiert die Gefahren.
- Eine wichtige Aufgabe des Altersmanagements besteht in der **Lösung des Grundproblems**, dass die Veränderungen der (teils abnehmenden, teils zunehmenden) Funktionsfähigkeiten mit fortschreitendem Alter und die Veränderungen der (meist zunehmenden) Arbeitsanforderungen nicht parallel verlaufen. Lösungsansätze liegen in der Vorbeugung einer frühzeitigen Verschlechterung der funktionalen Fähigkeiten und/oder in der Verminderung der Arbeitslast.
- Finnische Studien belegen, dass Investitionen in Förderung und Erhalt von Gesundheit und Arbeitsfähigkeit langfristig **Wettbewerbsvorteile** sowie **Kosteneinsparungen** und **Produktivitätsgewinne** mit sich bringen (Ilmarinen 2005).
- Die Anforderungen an ein Altersmanagement überlappen mit den Herausforderungen, die mit dem **dreifachen Generationenwandel** in Betrieben verbundenen sind: die Belegschaft wird nicht nur älter, sondern ebenso die Kundschaft, die eher von älteren Mitarbeitenden beraten werden möchte. Und die beiden Faktoren machen nicht nur neue, altersgerechte Arbeitsformen notwendig, sondern ebenso und vermehrt altersgerechte Produkte.
- Für die Zusammensetzung von Belegschaften ist ein ausgewogener **Generationenmix** am vorteilhaftesten: von jüngeren und älteren und von neuen und langjährigen Arbeitskräften beider Geschlechter und unterschiedlicher kultureller Herkunft (**Diversity-Management**).

3. Zur Situation in der Schweiz

- Im Jahr 2007 waren in der Schweiz im Alter von 60 Jahren noch 75% der Männer erwerbstätig, mit 63 nur noch 46% und mit 64 weniger als ein Drittel.
- 2007 war fast ein Viertel der über 50-Jährigen nicht erwerbstätig. Die häufigsten Gründe sind gesundheitsbedingte Austritte (bis 50% der Betroffenen), verschiedene Formen von Entlassungen sowie freiwillige frühzeitige Austritte, ferner nicht häufig aber zunehmend auch infolge Demotivation oder schlechter Arbeitsbedingungen.
- Ein Drittel der Personen, die aus gesundheitlichen Gründen oder aufgrund eines Stellenverlustes aus dem Erwerbsprozess ausgeschieden sind, wären bei einem interessanten Angebot zu einem Wiedereinstieg bereit.
- Erwerbstätige, die mit ihrem Arbeitsumfeld zufrieden sind (Leistungsanerkennung, Entlohnung, Aufstiegsmöglichkeiten), haben seltener die Absicht, frühzeitig in Rente zu gehen.
- Männer (v. a. Kaderangestellte und Angestellte im Dienstleistungssektor) treten deutlich häufiger freiwillig in den vorzeitigen Ruhestand als Frauen, was auf die nach wie vor grossen Einkommensunterschiede in den höheren Altersklassen hinweist.
- Ältere Arbeitskräfte werden häufiger entlassen bzw. zwangspensioniert und als Erwerbslose haben sie deutlich schlechtere Chancen, eine neue Stelle zu finden als Jüngere.



- Als personalpolitische Hauptstrategien zur Förderung der Beschäftigung älterer Mitarbeitender gelten eine stärkere Berücksichtigung von Erfahrungskomponenten und eine erhöhte Flexibilität der letzten Berufsphase. Alters(teilzeit)arbeit zeigt zwei Typen:
 - AHV-Rentner als «Reservearbeitskräfte» für befristete Projekte und Hilfsarbeiten, und
 - Pensionierte für qualifizierte Beratungsaufgaben (Senior Consultants).
- Weiterbildungsinvestition in ältere Arbeitskräfte lohnt sich aufgrund von deren Loyalität bzw. längerer Betriebszugehörigkeit.
- Die Schweiz belegt im Jahr 2007 im Vergleich mit sieben EU-Ländern bezüglich der demographischen Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens nur den vorletzten Platz.³

4. Handlungsansätze und Massnahmen für ein betriebliches Altersmanagement⁴

Es gibt keinen „one best way“, doch viele gute Wege, um die Arbeit altersgerecht zu gestalten und die Arbeits- und Marktfähigkeit Älterer zu fördern. Welche Handlungsansätze und Massnahmen für ein Unternehmen und für ältere Arbeitskräfte die „richtigen“ sind, hängt von den individuellen und betrieblichen Ausgangsbedingungen und Handlungsspielräumen ab.

Handlungsansätze

Das mögliche Handlungsspektrum umfasst

- klassische verhaltensorientierte Gesundheitsprogramme wie Gesundheits-Checks, Schulungen zu Lebensstil und Coping-Strategien und „Wellness-Angebote“
- strukturelle Ansätze wie ergonomische Gestaltung von Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung
- gezielte Weiterbildung (Erhaltungs-, Anpassungs-, Zukunftsqualifizierung)
- Personalentwicklung (Berufs- und Karriereplanung, Tandems, Paten- und Mentormodelle),
- lernförderliche Arbeitsorganisation (Anforderungs- bzw. Belastungs- und Tätigkeitswechsel),
- Arbeitszeitgestaltung (Pausengestaltung, Verkürzung und Flexibilisierung),
- Wiedereingliederung von Beschäftigten mit Einsatzbeschränkungen sowie
- altersgerechte Unternehmenskultur (Wertschätzung, Führungsverhalten, Dialog- und Feedback-Kultur, Arbeits- und Personalpolitik).

Die besten Ergebnisse werden durch die Integration verschiedener Ansätze erzielt.

³ Gemäss dem Demographischen Fitness Index Schweiz von Adecco (April 2007): www.adeccoinstitute.com.

⁴ Siehe die übersichtliche, praxisorientierte Zusammenstellung Erfolg versprechender Instrumente und Ansätze von Morschhäuser & Sochert 2007 mit zahlreichen „Beispielen Guter Praxis“, Tipps, Anregungen und weiterführender Literatur und Links.



Massnahmen

Nachfolgend werden vier erfolgreich erprobte Instrumente zur Analyse der Ausgangssituation und Identifizierung des Handlungsbedarfs skizziert, die im Internet kostenlos zugänglich sind.⁵

a) Altersstrukturanalyse

Sie zeigt die gegenwärtige kalendarische Altersstruktur der Belegschaft und ermöglicht in Verbindung mit zentralen Einflussfaktoren (z.B. Personalbestand, Neueinstellungen, Fluktuation, Berufsaustritt) eine Prognose der zukünftigen Entwicklung und des zukünftigen Kompetenzbedarfs. Sie kann einen guten Einstieg bieten, um im Sinne eines Frühwarnsystems mit dem Altersstrukturwandel verbundene personalpolitische Probleme im Unternehmen rechtzeitig zu erkennen und zu diskutieren, bevor das Alter im Unternehmen zum Problem wird.

b) Checkliste zum Erkennen altersstrukturellen Handlungsbedarfs

Mit Hilfe der Checkliste wird geprüft, ob die aktuell praktizierte Arbeits- und Personalpolitik einem steigenden Anteil älterer Arbeitskräfte gerecht wird bzw. welche Risiken sie bei einer alternden Belegschaft in sich birgt. Dabei werden personalpolitische Handlungsfelder betrachtet wie Einstellung von Mitarbeitenden, Qualifizierung und Arbeitsorganisation, Personalentwicklungsplanung, Betriebliche Gesundheitsförderung und Integration, Know-how-Transfer, Arbeitszeitgestaltung sowie Unternehmenskultur. Die Checkliste ist ein Instrument zur Selbsteinschätzung für Personalverantwortliche oder im Rahmen eines Workshops zur Stärken-Schwächen-Analyse. Sie erlaubt einen ersten Überblick über den Handlungsbedarf und sinnvolle Handlungsansätze zur Bewältigung des Altersstrukturwandels.⁶

c) Work Ability Index (WAI)

Dieses inzwischen in vielen Ländern und Sprachen erfolgreich getestete und eingesetzte Instrument zielt darauf, Gesundheitsgefährdungen der Beschäftigten und Risiken der Frühverrentung frühzeitig zu erkennen und diesen entgegenzuwirken. Ausgehend von den Selbsteinschätzungen der Mitarbeitenden wird untersucht, ob zukünftig Einschränkungen ihrer Arbeitsfähigkeit drohen und welcher Handlungsbedarf besteht, um die Gesundheit der Befragten über den Erwerbsverlauf zu fördern. Die Fragen betreffen die aktuelle und zukünftige Arbeitsfähigkeit, Krankheiten und die Anzahl der Arbeitsunfähigkeitstage im vergangenen Jahr, die geschätzte krankheitsbedingte Beeinträchtigung der Arbeitsleistung sowie psychische Leistungsreserven. Mit Hilfe von Dritten (z.B. Betriebsarzt) kann gemeinsam überlegt werden, was die Arbeitskraft selber und was das Unternehmen tun kann, um die Arbeitsfähigkeit zu erhalten und zu fördern. Für unterschiedliche Berufsgruppen und Altersklassen liegen inzwischen Durchschnittswerte als Richtwerte vor, die einen betriebsübergreifenden Vergleich erlauben. Für das einfach handhabbare Instrument ist eine hohe Vorhersagefähigkeit für eintretende Erwerbsunfähigkeit und Mortalität nachgewiesen worden.

⁵ Morschhäuser & Sochert 2007: www.move-europe.de/index.php?id=27 (Broschüren); siehe auch die Literatur- und Link-Liste.

⁶ Für weitere kostenlose Schnell-Analysen siehe: www.arbeitundalter.at, www.inqa-demographie-check.de (mit Interpretationshilfe).



d) Workshopkonzept „Qualität der Arbeit – Gesund in die Rente“

Dieses Instrument setzt auf Sensibilisierung und Erfahrungsaustausch in systematisch durchgeführten und ausgewerteten Gruppengesprächen mit Fach- und Führungskräften als auch mit älteren Arbeitskräften. Thematisiert wird unter anderem, worin Schwierigkeiten einer „Arbeit im Alter“ im Unternehmen begründet liegen und mittels welcher Maßnahmen diesen entgegengewirkt werden kann. Eine Anleitung zur Durchführung des erprobten Konzepts mit einem fachkompetenten Moderator findet sich unter www.inga.de: Datenbank Gute Praxis.

5. Ausgewählte Literatur und nützliche Links

- Höpflinger, François et al. (2006), Arbeit und Karriere: Wie es nach 50 weitergeht. Eine Befragung von Personalverantwortlichen in 804 Schweizer Unternehmen. Avenir Suisse: www.avenir-suisse.ch; Zusammenfassungen in Deutsch und Französisch sind erhältlich.
- Ilmarinen, Juhani (2005), Towards a Longer Worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union. Finnish Institute of Occupational Health (FIOH), Helsinki: www.stm.fi/Resource.phx/eng/public/special/worklife.htx.i122.pdf
- Kopp Viglino, Yolanda (2008) Life-Domain-Balance: Die Balance zwischen der Erwerbsarbeit und den übrigen Lebensbereichen, Bern: www.gesundheitsfoerderung.ch
- Morschhäuser, Martina & Sochert, Reinhold (2007) Beschäftigungsfähigkeit erhalten! Strategien und Instrumente für ein langes gesundes Arbeitsleben. BKK Bundesverband, Essen: www.move-europe.de/index.php?id=27 (Broschüren). Die darin verarbeiteten Informationen und Studien (teilweise), Instrumente und Konzepte können herunter geladen werden unter: www.lago-projekt.de/index.html bzw. www.arbeitsfaehigkeit.net (WA).
- Moser, R., Egger, M. und Thom, N. (2008), Arbeitsfähigkeit und Integration älterer Arbeitskräfte in der Schweiz – Datenlage und Implikationen. In: Die Volkswirtschaft, 1/2-2008, SECO, 67-70. Zusammenfassung: www.dievolkswirtschaft.ch; Original: www.seco.admin.ch

www.arbeitsfaehigkeit.net

www.baua.de

www.eurofound.europa.eu

www.lago-projekt.de

www.seco.admin.ch/themen/00385/02023/index.html?lang=de