



Gesundheitsförderung Schweiz  
Promotion Santé Suisse  
Promozione Salute Svizzera

# Studien zu aktivem Altern im Betrieb

**Kurzfassungen**

## **Impressum**

### **Redaktionelle Bearbeitung**

Ralph M. Steinmann, Dr. phil. MAS

### **Herausgeber**

Gesundheitsförderung Schweiz

Dufourstrasse 30

Postfach 311

CH-3000 Bern 6

Tel. +41 (0)31 350 04 04

Fax +41 (0)31 368 17 00

[office.bern@promotionsante.ch](mailto:office.bern@promotionsante.ch)

[www.gesundheitsfoerderung.ch](http://www.gesundheitsfoerderung.ch)

Promotion Santé Suisse

Avenue de la Gare 52

CH-1003 Lausanne

Tél. +41 (0)21 345 15 15

Fax +41 (0)21 345 15 45

[office.lausanne@promotionsante.ch](mailto:office.lausanne@promotionsante.ch)

[www.promotionsante.ch](http://www.promotionsante.ch)

© 2009 Gesundheitsförderung Schweiz, Bern und Lausanne

Alle Rechte vorbehalten, Nachdruck mit Genehmigung von Gesundheitsförderung Schweiz.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Arbeit und Karriere: Wie es nach 50 weitergeht</b>	<b>4</b>
Eine Befragung von Personalverantwortlichen in 804 Schweizer Unternehmen	
Ausgangslage	4
Teil I – Der gesellschaftliche Hintergrund	4
Teil II – Die Sicht von Unternehmen	4
Teil III – Rolle des Alters bei der Personalpolitik	5
Teil IV – Zentrale Ergebnisse der Unternehmensbefragung	5
Folgerungen und Empfehlungen	6
<b>Forschungsprojekt «Arbeitsfähigkeit und Integration der älteren Arbeitskräfte in der Schweiz»</b>	<b>8</b>
Schlussbericht	
Ausgangslage und Ziele der Studie	8
Vorgehen und Methodisches	8
Frühzeitiges Ausscheiden älterer Erwerbspersonen aus dem Arbeitsprozess	8
Erschwerte Reintegration in den Arbeitsmarkt	9
Betriebswirtschaftliche Interpretationen und Schlussfolgerungen	9
<b>Arbeitsfähigkeit und Integration der älteren Arbeitskräfte in der Schweiz</b>	<b>11</b>
Schlussbericht des Teilprojekts «Arbeitsangebot»	
	11
Ziel	11
Erkenntnisse	11
Schlussfolgerungen	11
Handlungsempfehlungen	11
<b>Towards a Longer Worklife!</b>	<b>14</b>
Ageing and the quality of worklife in the European Union	
Kapitel 1: Herausforderungen durch den Wandel der Altersstrukturen	14
Kapitel 2: Herausforderungen für die Alterspolitik	15
Kapitel 3: Das Arbeitsleben muss an den Lebenslauf angepasst werden	16
Kapitel 4: Altersinformationen durch Forschung	18
Kapitel 5: Altersmanagement als alltägliche Praxis (vgl. 2.3)	21
Kapitel 6: Gesundheit alternder Arbeitnehmender und Lebensqualität	22
Kapitel 7: Hin zu einem besseren Arbeitsleben	23

# Arbeit und Karriere: Wie es nach 50 weitergeht

Eine Befragung von Personalverantwortlichen in 804 Schweizer Unternehmen (Februar 2006, Avenir Suisse). Die Zusammenfassung des Berichts umfasst 11 Seiten.

## Ausgangslage

In rund zehn Jahren werden die geburtenstarken Jahrgänge der Nachkriegsgeneration, die «Baby-Boomer», das Pensionierungsalter erreichen. Die nachfolgenden geburtenschwächeren Jahrgänge vermögen die Lücken nicht zu schliessen. Absehbar sind Engpässe auf dem Arbeitsmarkt und gleichzeitig steigende finanzielle Belastungen für die soziale Sicherung.

Wie kann vor diesem Hintergrund der Standort Schweiz innovativ und international wettbewerbsfähig gehalten werden, wie bleiben Sozialwerke und Arbeitsmarkt im Gleichgewicht?

Die Studie zeigt, wie unterschiedliche Unternehmen sich der Herausforderung einer älter werdenden Belegschaft stellen (möchten). Die Ergebnisse basieren auf einer Befragung von Personalverantwortlichen in 804 Schweizer Unternehmen.

## Teil I – Der gesellschaftliche Hintergrund

Ohne Anpassungen muss der Arbeitsmarkt der Zukunft von weniger und gleichzeitig älteren Erwerbspersonen getragen werden.

Ansätze zur Lösung des Engpasses auf dem Arbeitsmarkt sind:

- Einwanderungspolitik,
- die Förderung später Erwerbsjahre (Ausdehnung der Lebensarbeitszeit) und
- innovative Formen von Weiterarbeit auch im höheren Lebensalter oder
- Massnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Gesellschaftlich wird die demografische Alterung durch eine verstärkte Dynamik späterer Lebensphasen, das heisst durch die «soziokulturelle Verjüngung älterer Menschen» teilweise kompensiert.

Gesundheitlich betrachtet, sind heute mehr Menschen in der Lage, auch im höheren Alter aktiv und produktiv zu sein.

Wenn ein wachsender Teil älterer Menschen aktiv, innovativ, dynamisch und motiviert bleibt, erweisen sich viele Befürchtungen zur demografischen Alterung letztlich als Mythen.

## Teil II – Die Sicht von Unternehmen

Die Unternehmen schätzen die Rekrutierung von genügend Arbeitskräften primär als Zukunftsproblem ein. Als grösste Herausforderung wird die Motivation von älteren Mitarbeitenden gesehen.

Empirische Arbeiten zeigen, dass zwischen dem (chronologischen) Alter und der allgemeinen Arbeitsleistung kein negativer Zusammenhang besteht.

Es besteht lediglich insofern ein Zusammenhang, als sich die Unterschiede zwischen den Mitarbeitenden im höheren Alter vergrössern.

Dennoch beeinflussen defizitorientierte Bilder des Alters bzw. unterschwellige Vorstellungen über allgemeine Vor- und Nachteile älterer Arbeitskräfte die Personalpolitik.

Wahrgenommene negative Faktoren:

- nicht mehr aktuelle Ausbildung
- v. a. KMU erwähnen hohe Lohnnebenkosten und fehlende Möglichkeiten einer Lohnrückstufung (Besitzstandsdenken).

Insgesamt werden positive Faktoren stärker betont:

- Erfahrungswissen, Zuverlässigkeit und Loyalität zum Unternehmen
- ältere Mitarbeitende werden insgesamt positiver beurteilt
- geringfügige Unterschiede nach Unternehmensgrösse, Branchenzugehörigkeit oder Altersstruktur der Belegschaft.

Erwartungen der Unternehmen gegenüber älteren Arbeitskräften:

- Flexibilität und Innovativität (Bereitschaft zum Lernen)
- soziale Kompetenzen: Zuverlässigkeit, Verantwortungsbewusstsein, gute Kundenbeziehungen.

Erfahrung wird zwar als zentrale Ressource betont, aber nicht jede Erfahrung ist positiv: Verinnerlichte oder routinierte Verhaltensmuster können sich auch in einer Abwehrhaltung gegenüber Neuem ausdrücken und Innovationen bremsen. Erfahrung büsst gegenüber aktuellem Bildungswissen an Bedeutung ein.

### Teil III – Rolle des Alters bei der Personalpolitik

Die beruflichen Anforderungen an Stellensuchende haben sich verstärkt ausdifferenziert. Davon profitieren vor allem ältere Arbeitskräfte, die gute «soft skills» mit aktualisierter Weiterbildung verbinden. Benachteiligt sind ältere Personen mit wenig Fremdsprachenkenntnissen, keiner aktuellen Weiterbildung und einer zu geringen Flexibilität.

Die Lernfähigkeit nimmt mit dem Alter nicht generell ab, aber Lernprozesse sind unterschiedlich.

Obwohl viele Personalverantwortliche explizit darauf hinweisen, dass das Alter höchstens subsidiär eine Rolle spiele, besteht die Tendenz, bei gleicher Eignung jüngere Personen anzustellen und zu befördern. Eine Ausnahme bildet die Geschäftsleitung.

Das offizielle AHV-Alter bestimmt vielfach auch die obere Pensionierungsgrenze.

Kleinere Unternehmen orientieren sich ausgeprägter am offiziellen AHV-Alter. Gut drei Viertel der befragten Unternehmen ermöglichen Frühpensionierungen, im Durchschnitt kurz vor Erreichen des 60. Altersjahres. Je grösser ein Unternehmen ist, desto eher und früher ist eine Frühpensionierung möglich, am häufigsten bei Banken/Versicherungen sowie öffentlichen Verwaltungen.

### Teil IV – Zentrale Ergebnisse der Unternehmensbefragung

Universale Menschenrechte und ökonomische Kriterien sprechen generell für eine altersneutrale Behandlung und einen Abbau systematischer Ungleichbehandlungen.

Bis negative Bilder zu älteren Arbeitskräften – oder bezogen auf spezifische Gruppen – verschwunden sind, kann es aber sinnvoll und gerechtfertigt sein, ältere Arbeitskräfte gezielt zu fördern bzw. spezifische Massnahmen für 50+ einzuführen.

70% der befragten Unternehmen kennen mindestens eine Massnahme für ältere Mitarbeitende:

- 52% betreffen die Möglichkeit von Teilzeitarbeit gegen Berufsende
- 42% betreffen einen unternehmensinternen Stellenwechsel
- 35% betreffen den Austausch von Aufgaben
- 29% betreffen mehr Erholungsmöglichkeiten.

Mit zunehmender Grösse der Unternehmen steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Massnahmen für Ältere angeboten werden.

Neben der Unternehmensgrösse und der Altersstruktur der Belegschaft spielt auch die Branche eine Rolle:

- wenige Angebote in der Bauwirtschaft, Primärindustrie und einigen modernen (verjüngten) Dienstleistungsunternehmen;
- viele Angebote in öffentlichen Verwaltungen, einem Teil der «Old-Tech-Industrie» sowie im Bildungs- und Gesundheitsbereich;
- Arbeitsplätze mit geringerer körperlicher Belastung am häufigsten im Gross- und Detailhandel sowie in der Pharma- und Chemieindustrie.

Zwei personalpolitische Strategien zur Förderung der Beschäftigung älterer Arbeitskräfte stehen bei den Unternehmen als wichtig und realisierbar im Zentrum:

- erhöhte Flexibilität der letzten Berufsphase,
- stärkere Berücksichtigung von Erfahrungskomponenten.

Grössere Unternehmen betonen primär Altersmanagement, Kompetenztraining 50plus sowie Sabbaticals, KMU eine stärkere Gewichtung der Erfahrung.

Das Erreichen des AHV-Alters ist nach wie vor prägend für den Austritt aus dem Erwerbsleben. Lediglich 5% der befragten Unternehmen stellen – weitgehend unabhängig von der Grösse – ein starkes Interesse an Weiterarbeit seitens der Arbeitnehmenden fest. Knapp die Hälfte der Unternehmen nimmt ein geringes Interesse wahr (48%). Entsprechend

behandeln Unternehmen eine Beschäftigung über das AHV-Alter hinaus noch stiefmütterlich.

Eine Analyse der verschiedenen Formen von Alters- (teilzeit)arbeit zeigt zwei Typen:

- befristete Projekte und Hilfsarbeiten durch Pensionierte, die einen residualen Charakter von Altersarbeit reflektieren: AHV-Rentner primär «Reservearbeitskräfte»,
- Pensionierte für qualifizierte Beratungsaufgaben (Senior Consultants).

In Zukunft ist eher mit einem Ansteigen der Erwerbsquoten über 65-jähriger Personen als mit einer Weiterführung bisheriger Trends zu weniger Altersarbeit zu rechnen.

### Folgerungen und Empfehlungen

Um eine Überlastung nachkommender Generationen zu verhindern und den «Generationenvertrag» zu erhalten, ist eine **Ausdehnung der Lebensarbeitszeit** längerfristig sinnvoll und notwendig.

Sozial- und personalpolitisch entscheidend ist vielfach nicht, dass es mehr ältere Menschen bzw. ältere Arbeitnehmende gibt, sondern dass sich das Altern selbst wesentlich verändert. Zahl und Anteil jener Frauen und Männer werden rasch zunehmen, die sich auch im Alter von 65 oder 70 Jahren kompetent, gesund und motiviert fühlen. **Aktives Altern** gewinnt an Bedeutung.

Lineare Lebens- und Karrierevorstellungen sowie schematische sozialpolitische Regelungen – etwa zum Übergang in die Pensionierung – geraten immer stärker mit **neuen Formen der Lebenswirklichkeit** in Konflikt.

Der relativ **wenig regulierte, flexible Arbeitsmarkt** belässt Spielräume, um auf vielfältige Art mit den Herausforderungen einer älter werdenden Gesellschaft umzugehen und so letztlich erfolgreiche Lösungen zu finden.

Den Unternehmen muss hierfür genügend **Zeit und Raum zur Entwicklung und Erprobung** eigener personalpolitischer Massnahmen und Modelle gegeben werden.

Staatliche Massnahmen sollten sich vorläufig darauf konzentrieren, **Regulierungen abzuschaffen**, die eine Weiterarbeit im Alter behindern oder ältere Arbeitskräfte verteuern.

Empfohlene Massnahmen konzentrieren sich auf zwei Dimensionen:

#### Erstes Prinzip: Die «magische Grenze 65» muss fallen

- Die obere Grenze 65, aber auch Frühpensionierungen, wurden immer wieder damit begründet, dass dadurch mehr Erwerbschancen für junge Menschen geschaffen werden. Neuere Studien belegen jedoch, dass dies gesamtwirtschaftlich keineswegs der Fall war.
- Die Umkehr bisheriger Trends der Pensionierung setzt ein grundlegendes Umdenken der bisherigen Dreiteilung des Lebens (Ausbildung, Erwerb, Pension) sowie bisheriger Lohn- und Karriereverläufe voraus.
- Generell sind alle sozialpolitischen und betrieblichen Bestimmungen abzuschaffen, die eine Erwerbsarbeit nach 65 ausschliessen.
- Regelungen, die in irgendeiner Weise diese Arbeitskosten älterer Arbeitskräfte verteuern, müssen überdacht werden.

#### Empfehlungen/Massnahmen zur Flexibilisierung des Rentenalters

1. Das **Alter 65** muss im Rahmen der AHV- und BVG-Gesetzgebung seine Bedeutung als kategorische Grenze der Arbeitszeitphase verlieren. Das Pensionierungsalter soll nicht als Grenze für die Erwerbsarbeit verstanden werden, sondern als **Bezugsgrösse für die Berechnung der Renten**.
2. In der beruflichen Vorsorge sollten die mit dem Alter zunehmenden Beitragssätze durch **altersneutrale Sätze** ersetzt werden. Dadurch würde das Lohngefüge zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitenden nicht mehr systematisch verzerrt. Eine Senkung der Lohnnebenkosten älterer Personen ist auch deshalb sinnvoll, weil sie je länger, je mehr den Arbeitsmarkt tragen.
3. Wie bei der beruflichen Vorsorge oft möglich, sollte auch im Rahmen der AHV ein **Teilrentensystem** eingeführt werden (z. B. 50 % AHV beziehen und 50 % Erwerbsarbeit).
4. Alle **Regelungen**, die eine Weiterarbeit nach dem AHV-Alter ausschliessen, sollten abgeschafft werden. Dies gilt insbesondere für öffentliche Verwaltungen.
5. Eine Flexibilisierung des Rentenalters muss begleitet werden von vermehrten Möglichkeiten von **Teilzeitarbeit gegen Berufsende**. Ältere Mit-

arbeitende sind eher bereit, zwei, drei Jahre vor AHV-Alter eine Lohnkürzung wegen Teilzeitarbeit zu akzeptieren, wenn dadurch nicht langfristige Renteneinbussen entstehen. Dies könnte beispielsweise erreicht werden, wenn bei einer Reduktion der Arbeitszeit weiterhin die vollen Beiträge – d. h. bezogen auf ein 100%-Pensum – geleistet würden, dafür aber der Lohn überproportional gekürzt würde.

### Zweites Prinzip: Die Leistungsfähigkeit älterer Arbeitskräfte muss im Hinblick auf eine Ausdehnung der Lebensarbeitszeit erhalten werden

Diesbezüglich sind zwei Grundsätze zu beachten:

- Die Voraussetzungen und Interessen der verschiedenen Unternehmen unterscheiden sich je nach Grösse, Branche und Altersstruktur der Belegschaft. In einigen Branchen werden – etwa wegen körperlich belastender Arbeit – Frühpensionierungen auch in Zukunft bedeutsam bleiben, in anderen Branchen wird die demografische Alterung der Kundschaft zu einer Aufwertung erfahrener Arbeitskräfte beitragen. Branchen- und unternehmensspezifische Lösungen und Modelle sind deshalb allgemeinen Regelungen vorzuziehen.
- Bedürfnisse, Motivation und Leistungsfähigkeit der über 50-jährigen Mitarbeitenden sind sehr unterschiedlich. Menschen werden mit steigendem Lebensalter ungleicher. Alle personalpolitischen Massnahmen und Projekte zur Erhaltung und Förderung der Leistungsfähigkeit müssen zielgruppenspezifisch oder sogar individualisiert erfolgen.

### Empfehlungen/Massnahmen zur Erhaltung und Förderung der Leistungsfähigkeit

1. Nicht das Alter eines Mitarbeitenden, sondern die Dauer einer gleichbleibenden Tätigkeit ist oft das Problem. Eine Strategie von **Jobrotation** und ein gezielter Wechsel von Arbeitsstelle oder Arbeitsposition erhöhen Flexibilität und Arbeitsmarktfähigkeit auch langjähriger Mitarbeitender.
2. Um einer alters- oder routinebedingten Dequalifizierung vorzubeugen, muss in die kontinuierliche **Weiterbildung** investiert werden – vom Unternehmen, aber auch von den Mitarbeitenden selbst. Die Weiterbildung könnte durch altersunabhängige Bildungsdarlehen unterstützt werden, das heisst, die Altersgrenzen bei Studiendarlehen und Stipendien müssen wegfallen.

3. **Gesundheitsförderung** ab 50 – betriebsintern oder betriebsextern – ist aufgrund der unterschiedlichen Gesundheitsrisiken jeweils gruppenspezifisch auszurichten. Durch ein gezieltes Case-Management können Fehlzeiten, drohende Chronifizierungen oder gar Invalidisierungen reduziert werden.
4. **Erfahrungswissen** und **informell erworbene (soziale) Kompetenzen** sollten bei der Personalführung stärker mitberücksichtigt werden, und zwar anhand klarer Validierungskriterien.
5. «Alt und innovativ» wird zunehmend zum Lebens- und Berufsprinzip. Dies bedeutet, dass ältere Mitarbeitende immer häufiger von jüngeren Personen lernen müssen. Deshalb sollten Firmen vermehrt und gezielt jugendliche «Innovationsmentoren» (**Junior-Mentoring**) für über 50-jährige Kaderkräfte einsetzen.
6. Gerade auch KMU können von kompetenten Senioren-Experten über entsprechende Netzwerke und Stellenbörsen für **Senior Consultants und Mentoren** profitieren.
7. Unternehmensintern müssen **Modelle einer «Bogenkarriere»** und **Formen von Lohnplafonierungen** entwickelt werden, kombiniert mit Teilzeitarbeit und Jobwechsel gegen Berufsende (bei gleichzeitiger Offenheit für eine Arbeit nach 65).

Die Studie kann heruntergeladen werden unter:  
[http://www.avenir-suisse.ch/content/themen/fruehere-themen/alternde-gesellschaft/arbeitskarriere/mainColumnParagraphs/0/document1/arbeit\\_karriere\\_060222.pdf](http://www.avenir-suisse.ch/content/themen/fruehere-themen/alternde-gesellschaft/arbeitskarriere/mainColumnParagraphs/0/document1/arbeit_karriere_060222.pdf)

Zusammenfassung in Deutsch und Französisch:  
[http://www.avenir-suisse.ch/content/themen/fruehere-themen/alternde-gesellschaft/arbeitskarriere/mainColumnParagraphs/0/document2/alter\\_karriere\\_zus\\_D\\_def.pdf](http://www.avenir-suisse.ch/content/themen/fruehere-themen/alternde-gesellschaft/arbeitskarriere/mainColumnParagraphs/0/document2/alter_karriere_zus_D_def.pdf)  
[http://www.avenir-suisse.ch/content/themen/fruehere-themen/alternde-gesellschaft/arbeitskarriere/mainColumnParagraphs/0/document3/alter\\_karriere\\_zus\\_F\\_def.pdf](http://www.avenir-suisse.ch/content/themen/fruehere-themen/alternde-gesellschaft/arbeitskarriere/mainColumnParagraphs/0/document3/alter_karriere_zus_F_def.pdf)

# Forschungsprojekt «Arbeitsfähigkeit und Integration der älteren Arbeitskräfte in der Schweiz»

Schlussbericht 31. August 2007; Egger, Dreher & Partner AG/Universität Bern (IOP). Das Dokument enthält eine Zusammenfassung von 6 Seiten.

## Ausgangslage und Ziele der Studie

Um die Arbeitsfähigkeit und soziale Integration älterer Arbeitskräfte in der Schweiz zu verbessern, plant das Eidg. Volkswirtschaftsdepartement zusammen mit anderen Departementen, der Wirtschaft und den Sozialpartnern ein mehrjähriges Programm.

Die vorliegende Studie hat zum Ziel, die Entscheidungsgrundlagen für die Planung und Realisierung dieses Vorhabens zu schaffen, um beurteilen zu können, wo Handlungsbedarf besteht und welche Massnahmen für ältere Arbeitskräfte zur Verbesserung ihrer Arbeitsfähigkeit und Integration einzuleiten sind.

Ausserdem wurden Ausmass und Ursachen von zwei Dimensionen der geringen Partizipation älterer Arbeitnehmender am Erwerbsleben untersucht: a) ältere Personen scheiden häufiger aus dem Erwerbsleben aus, b) sie haben grössere Schwierigkeiten, wieder eine neue Stelle anzutreten bzw. in den Arbeitsprozess einzusteigen.

## Vorgehen und Methodisches

Quantitative Analyse von 6 Datenbanken: Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE), Schweizerisches Haushaltspanel (SHP), Schweizerische Gesundheitsbefragung (SGB), ASAL- und AVAM-Datenbank der Arbeitslosenversicherung sowie der Datensatz der Career- and Lifestylemanagement-Studie des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern.

## Frühzeitiges Ausscheiden älterer Erwerbspersonen aus dem Arbeitsprozess

Bei der Alterskategorie der über 50-jährigen Personen gibt es einen zunehmenden Anteil an nicht

erwerbstätigen Personen. Die häufigsten Gründe hierfür sind **gesundheitsbedingte Austritte**, verschieden geartete **Formen von Entlassungen** und auch **freiwillige frühzeitige Austritte** aus dem Erwerbsleben. Weniger häufig, doch in zunehmendem Mass entscheiden sich mit steigendem Alter Personen infolge Demotivation oder schlechter Arbeitsbedingungen für die Nichterwerbstätigkeit.

## Gesundheitsbedingtes Ausscheiden

Der Anteil Personen mit chronischen gesundheitlichen Problemen ist bei den 50- bis 59-Jährigen am höchsten. Die Studie kann dabei keine Aussagen darüber machen, welche kausalen Zusammenhänge zwischen den verschiedenen exogenen und endogenen Einflussfaktoren (z. B. den Arbeitsbedingungen) und der Gesundheit der Menschen bestehen.

Nur knapp 2,5% aller Personen erachten ihren Gesundheitszustand als schlecht oder sehr schlecht. Der selbst wahrgenommene Gesundheitszustand der älteren Erwerbstätigen ist dabei nicht schlechter als jener der jüngeren.

Im Einflussbereich des Arbeitgebers:

- Rund 40% aller Erwerbstätigen zwischen 25 und 54 Jahren sind bei der Arbeit schweren nervlichen Belastungen ausgesetzt.
- Ähnlich vielen Personen werden mühsame oder ermüdende Körperhaltungen und Bewegungen am Arbeitsplatz zugemutet. Starkem Lärm oder Dreck sind rund 25% aller Erwerbstätigen aller Altersklassen ausgesetzt.
- 10% aller 25- bis 65-jährigen Arbeitnehmenden fällt es sehr oder äusserst schwer, nach der Arbeit abzuschalten.
- Rund 10% bis 15% sind nach der Arbeit zu erschöpft, um andere Dinge zu tun, die sie gerne realisieren würden.
- Besonders problematisch sind die äusserst hohen Arbeitspensen (>60 h/Wo.), die rund 3% der



Erwerbstätigen schon in jungen Jahren Woche für Woche leisten müssen (ohne Berücksichtigung von Selbstständigerwerbenden).

- Bei 10% bis 20% aller Erwerbstätigen bestimmt die Arbeit das Leben (auch die Freizeit) weitgehend, wobei diese Problematik stärker jüngere als ältere Erwerbstätige trifft.

Bei einer vergleichsweise grossen Zahl von Personen gibt es umgekehrt unterschiedliche Formen eines ungesunden Lebenswandels (insbesondere minimale körperliche Aktivitäten), wobei auch hier keine kausalen Zusammenhänge dieser Aspekte mit der Gesundheit untersucht werden konnten.

### Freiwilliges Ausscheiden

Rund 6% aller über 60-jährigen Personen haben sich aus freiwilligen Motiven frühzeitig pensionieren lassen. Der Entscheid, sich frühzeitig freiwillig pensionieren zu lassen, reift bereits zu einem frühen Zeitpunkt im Leben heran und scheint nicht das Ergebnis einer zunehmenden Unzufriedenheit oder Demotivation zu sein.

### Entlassung durch den Arbeitgeber

Generell kann keine systematische Altersstigmatisierung erkannt werden.

Die grössten Nachteile des Alters für den Arbeitswert sind die etwas grösseren Schwierigkeiten bzw. die geringere Bereitschaft älterer Personen, sich an geänderte Rahmenbedingungen anzupassen.

Dem stehen als «Wettbewerbsvorteile» älterer Mitarbeitender die (Berufs-)Erfahrung und die mit dem Alter einhergehende Gelassenheit und zunehmende Weisheit sowie die grössere Firmentreue bzw. geringere Wechselbereitschaft gegenüber.

### Erschwerte Reintegration in den Arbeitsmarkt

Über 50-jährige Personen ohne Arbeit, die eine Stelle suchen, finden deutlich seltener eine neue Beschäftigung als junge Arbeitslose und müssen zudem länger suchen, bis sie eine neue Stelle finden.

Die Chancen einer (raschen) Reintegration in den ersten Arbeitsmarkt sind je nach Beruf unterschiedlich.

Die Chancen, eine neue Stelle zu finden, hängen auch mit der Qualifikation der Arbeitslosen zusammen:

ältere Arbeitslose mit vormaligen Kader- oder Fachfunktionen sowie höherem letztem Einkommen finden schneller eine neue Stelle als Hilfskräfte.

### Betriebswirtschaftliche Interpretationen und Schlussfolgerungen

#### Altersbenachteiligung I: Älteren Personen werden keine diskriminierenden Eigenschaften zugeordnet, dennoch werden sie deutlich häufiger entlassen (bzw. zwangspensioniert) als jüngere Arbeitnehmende.

Es besteht keine systematische Altersstigmatisierung seitens der Personalverantwortlichen in den Betrieben. Es scheinen grundsätzlich eher positive Einschätzungen der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitskräfte vorzuherrschen.

Dennoch werden ältere Arbeitnehmende überdurchschnittlich oft entlassen bzw. zwangspensioniert. Dies wird darauf zurückgeführt, dass es den Unternehmen nicht gelungen ist, die speziellen Fähigkeiten älterer Mitarbeitender für die Erreichung der Unternehmensziele einzusetzen. In dieser Hinsicht gibt es zahlreiche noch nicht ausgeschöpfte Möglichkeiten:

- Verschiedene Ansätze (Kapitel 6.1) sollten letztlich Teil eines systematischen Altersmanagements in den Unternehmen sein.
- Die Unternehmen müssten aus betriebswirtschaftlicher Sicht ein starkes unternehmerisches Interesse daran haben.
- Dem Topmanagement einer Firma müssen zur Umsetzung einer derartigen Alterspolitik betriebswirtschaftlich relevante Zahlen und Fakten vorgelegt werden.
- Das Altersmanagement sollte im allgemeinen Führungsinstrumentarium verankert werden.

#### Altersbenachteiligung II: Älteren Personen werden keine diskriminierenden Eigenschaften zugeordnet, dennoch haben sie deutlich schlechtere Arbeitsmarktchancen als jüngere Arbeitslose.

Die Studie enthält folgende empirisch gesicherten Feststellungen:

- Der selbst wahrgenommene Gesundheitszustand der älteren Erwerbstätigen ist nicht schlechter als jener der jüngeren, das heisst, ältere Mitarbeitende weisen keine gesundheitsbedingt schlechtere Produktivität auf als jüngere Mitarbeitende.

- Generell fehlen ältere Mitarbeitende weniger oft bei der Arbeit.
- Jüngere Arbeitnehmende wechseln häufiger die Stelle als ältere Mitarbeitende (bei 25- bis 39-jährigen Mitarbeitenden alle 7–8 Jahre).
- Die Loyalität der älteren Mitarbeitenden gegenüber dem Unternehmen ist höher.
- Die Fähigkeiten und Bedürfnisse älterer Mitarbeitender unterscheiden sich von jenen der Jüngeren. Durch ein gezieltes Altersmanagement können die potenziellen Produktivitätsnachteile älterer Arbeitskräfte eliminiert werden.

**Weiterbildung wird seitens der Arbeitgeber auch bei älteren Mitarbeitenden gefördert. Eine altersgerechte Mitarbeitendenförderung ist entscheidend.**

Die kognitiven Fähigkeiten verändern sich mit zunehmendem Alter und damit auch das Kompetenzprofil.

Weiterbildungsprogramme müssen diese Veränderungen berücksichtigen in Bezug auf Lernmethoden, Wahl der Lehrpersonen, Lernsituationsgestaltung (keine konventionelle Lehrer-Schüler-Ordnung).

Die Personalentwicklungspolitik sollte präventiv tätig sein und den Grundsatz des lebenslangen Lernens konsequent verfolgen.

**Ungesundes Verhalten der Mitarbeitenden: Anreize, Verantwortung und Einflussmöglichkeiten der Arbeitgeber ändern dieses Verhalten.**

Die wichtigsten Beiträge, welche die Arbeitgeber leisten können, sind Work-Life-Balance-Angebote sowie Massnahmen im Bereich des betrieblichen Gesundheitsmanagements.

Während des ganzen Arbeitslebens eines Mitarbeitenden sollten Unternehmen präventiv gegen (physische und mentale) Beeinträchtigungen/Beschwerden vorgehen. Je früher mit der Prävention und Gesundheitsförderung begonnen wird, desto grösser und besser sind die Effekte.

Das betriebliche Gesundheitsmanagement entwickelt Rahmenbedingungen, Strukturen und Prozesse sowie Verhältnisse, welche die gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeit und die Befähigung zum gesundheitsförderlichen Verhalten jedes einzelnen Mitarbeitenden begünstigen, z.B.

- eine ergonomische Arbeitsplatz- und Arbeitsumfeldgestaltung,
- Beitrag zu einer gesünderen Ernährung.

Ein betriebliches Gesundheitsmanagement senkt Krankenstände und Fluktuationen und verbessert Motivation, Produktivität und Leistungsfähigkeit. Investitionen in die Förderung und Erhaltung der Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden bringen langfristig beträchtliche Kosteneinsparungen mit sich.

**Handlungsfelder aus Sicht des Bundes**

Es stehen drei verschiedene Vorgehensweisen zur Verfügung:

Schliessen von Informationsdefiziten (Korrektur von Fehleinschätzungen, Bewusstseinsbildung usw.), Schaffen von Anreizen und das Erlassen von Weisungen, Verordnungen oder Gesetzen.

Die Studie erachtet folgende Handlungsfelder auf Ebene des Bundes als prioritär (Kapitel 6.4):

- Gezielte Information der jüngeren Arbeitskräfte mit dem Ziel, ein Bewusstsein für die Risiken eines arbeitsbedingten gesundheitlichen Raubbaus in jungen Jahren zu schaffen und zu fördern.
- Konsequente Durchsetzung des bestehenden Arbeitsgesetzes in Bezug auf die Verhinderung stark gesundheitsschädigender Arbeitsbedingungen (z. B. extrem hohe Arbeitspensen).
- Förderung der beruflichen Weiterbildung im Sinne eines lebenslangen Lernens (insbesondere für ältere Personen) beispielsweise durch steuerliche Absetzbarkeit derartiger Auslagen.
- Überprüfen der Anreizwirkungen der heutigen institutionellen Rahmenbedingungen für Frührentenierungen.
- Sensibilisierung der Unternehmen für die positiven Arbeitswerte der Älteren durch entsprechende Informationen.
- Als weiterführende Massnahme – die jedoch nur mit Zurückhaltung empfohlen wird – können Regelungen erlassen werden, die es den Arbeitgebern verbieten, ältere Personen bei der Rekrutierung zu diskriminieren.
- Die Feststellung, dass sich 50% der über 50-jährigen Nichterwerbspersonen aus persönlichen oder familiären Gründen nicht um eine Stelle bemühen und dabei die eigene Lebensqualität und finanzielle Lage mehrheitlich als gut erachten, sollte untersucht werden.
- In Sachen Förderung der Erwerbsbeteiligung älterer Personen sollte der Bund selber ein vorbildliches Verhalten zeigen.

# Arbeitsfähigkeit und Integration der älteren Arbeitskräfte in der Schweiz

Schlussbericht des Teilprojekts «Arbeitsangebot» (31. August 2007). Universität St. Gallen, Forschungsinstitut für Empirische Ökonomie und Wirtschaftspolitik. Der Bericht enthält eine Zusammenfassung von 2 Seiten.

## Ziel

Ziel ist – mit Fokus auf der Arbeitnehmerseite –, die Integration von älteren Personen in den Arbeitsmarkt auf ihre Bestimmungsfaktoren, insbesondere die Gesundheit und die Rolle der Freiwilligenarbeit, zu überprüfen. Mit der Auswertung der heute verfügbaren SHARE-Daten sollen für die Schweiz erste Informationen zur Erforschung des Ruhestandsentscheidungs bereitgestellt werden.

## Erkenntnisse

Bei Männern wie bei Frauen gibt rund die Hälfte der pensionierten Personen an, sich aufgrund des Erreichens des offiziellen Rentenalters zur Ruhe gesetzt zu haben. In der Schweiz liegt bei den Männern die Wahrscheinlichkeit, im Alter von 64 (bzw. 63) Jahren nicht mehr erwerbstätig zu sein, um 75 (bzw. 38) Prozentpunkte höher als im Alter von 50 Jahren. Der Faktor Gesundheit ist ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal zwischen den erwerbstätigen und nicht mehr erwerbstätigen Personen vor dem AHV-Rentenalter. Erwerbstätige Personen sind deutlich seltener von gesundheitlichen Problemen betroffen. Auf der anderen Seite verliert der Aspekt Gesundheit an Gewicht, wenn statt der effektiven Frühpensionierungen die erwarteten vorzeitigen Erwerbsaustritte betrachtet werden. In dieser Perspektive rücken die Arbeitsbedingungen in den Vordergrund. Signifikante Faktoren, welche die Pensionierungsabsichten formen, sind: Arbeitszufriedenheit, Anerkennung für die Arbeitsleistung, adäquate Entlohnung und Aufstiegsmöglichkeiten. Erwerbstätige, die mit ihrem Arbeitsumfeld zufrieden sind, haben deutlich seltener die Absicht, frühzeitig in Rente zu gehen.

## Schlussfolgerungen

Frühpensionierungen können Kostenfolgen für das Gesundheitswesen haben:

- Gesundheitliche Probleme werden verbreitet als Hindernis für die längere Erwerbstätigkeit betrachtet.
- Indizien sprechen jedoch dafür, dass umgekehrt eine frühzeitige Pensionierung oder Inaktivierung auch zu einer Verschlechterung des Gesundheitszustands führen kann. Insbesondere frühpensionierte Männer sind häufiger psychisch angeschlagen. Bei pensionierten Frauen wird gleichzeitig festgestellt, dass ein freiwilliges, gemeinnütziges Engagement oder die Pensionierung zugunsten des Familienlebens mit einem besseren psychischen Gesundheitszustand einhergeht.
- Das psychische Wohlbefinden scheint von einer gewissen Betriebsamkeit, vielleicht auch dem Gefühl, «noch gebraucht zu werden», abhängig zu sein. Männer scheinen solche Betriebsamkeit stärker im Erwerbsprozess zu suchen als Frauen.
- Bezüglich der Bedeutung des Faktors Gesundheit oder der alternativen, nichtarbeitsmarktlichen Beschäftigungsformen bleiben noch viele Fragen offen.

## Handlungsempfehlungen

Es werden drei Bereiche von künftigen Politikmassnahmen abgeleitet, die sich gegenseitig bedingen und ergänzen:

### 1. Korrekturen am institutionellen Rahmen des heutigen Sozialversicherungssystems

Diese Korrekturen sind der zentrale Hebel, um die Beschäftigungsquote des älteren Teils der Bevölkerung zu erhöhen. In international vergleichenden Analysen wurde dieser Bereich als entscheidender

Bestimmungsfaktor des Arbeitsmarktverhaltens der älteren Personen identifiziert (vgl. Überblick in Gruber und Wise [2004]). Ohne Anpassungen am institutionellen Rahmen ist die Gefahr gross, dass in anderen Bereichen ergriffene Massnahmen wirkungslos verpuffen.

Korrekturen drängen sich dort auf, wo das Konsum- und das Arbeitsverhalten der Individuen in einer Weise verzerrt werden, dass Erwerbsaustritte systematisch vor dem Erreichen des offiziellen Rentenalters erfolgen. Dies ist bei der individuellen Ersparnisbildung und bei der Ausgestaltung der Rentenleistungen der Fall.

a) Die hohe **Ersparnisbildung** wird durch das teilweise sehr hohe Vorsorgeniveau hervorgerufen. Das vom Gesetzgeber vorgesehene Leistungsziel der obligatorischen Altersvorsorge liegt bei 60% des Einkommens vor der Pensionierung. In der Praxis liegt das Leistungsniveau meist noch höher: Gemäss den Berechnungen von Bütler et al. (2004) ersetzen die Leistungen der AHV und der beruflichen Vorsorge das letzte Erwerbseinkommen zu 70–90% (nach Berücksichtigung der Steuern und Sozialversicherungsabgaben, die nach der Pensionierung wegfallen).

Dazu kommen die starken steuerlichen Anreize für die freiwillige Altersvorsorge in Form von Beiträgen sowohl für den überobligatorischen Teil der zweiten Säule als auch für die Säule 3a. Obwohl grundsätzlich freiwillig, sind die Haushalte häufig zu diesen Sparformen implizit «gezwungen», wollen sie nicht auf erhebliche Steuerreduktionen verzichten. Die Folgen sind eine breite Spartätigkeit, die Konsummöglichkeiten stark auf die späteren Lebensjahre verlagert, und ein zu hohes Sparkapital im Alter. Diese Mittel dienen nicht nur für hohe Rentenzahlungen im regulären Pensionierungsalter, sondern ebenso – und die Entwicklung der Frühpensionierungen in den letzten Jahren weist darauf hin – der Finanzierung einer Frühpensionierung. Damit treten zu den individuellen Ineffizienzen (mit den gegebenen Mitteln könnte ein höherer Nutzen erreicht werden) auch volkswirtschaftliche.

Massnahmen zur Korrektur einer zu hohen Ersparnisbildung betreffen:

- die Senkung des staatlich verordneten Zwangssparens bzw. des Vorsorgeniveaus durch die Reduktion der Beitragssätze an die zweite Säule oder der Steueranreize für die freiwillige Vorsorge.

Dabei müsste jedoch sichergestellt werden, dass ein gewisses Vorsorgeniveau für tiefere und mittlere Einkommen nicht unterschritten würde. Zur Wahrung der Einkommenssicherung im Alter sollte zudem der Kapitalbezug aus der zweiten Säule erst beim Erreichen einer minimalen lebenslangen Rente erlaubt sein. Ein Absenken der Zwangssparquote würde dazu führen, dass beispielsweise junge Familien, die mit den Ausgaben für die Kinder und dem erhöhten Betreuungsaufwand doppelt belastet sind, eine bescheidenere Altersvorsorge begrüssen würden und dafür die gegenwärtige Kaufkraft verbessern könnten.

b) Die zweite Quelle für verzerrtes Verhalten, die **Ausgestaltung der Rentenansprüche**, gründet einerseits darin, dass vor allem in der zweiten Säule vorgezogene oder aufgeschobene Altersrenten nicht korrekt gekürzt oder angehoben werden. Andererseits entstehen Verzerrungen, weil Langlebigkeitsunterschiede zwischen den Geschlechtern (AHV) oder zwischen verheirateten und unverheirateten Personen (Pensionskassen) bei der Berechnung der Rentenansprüche nicht berücksichtigt werden. In beiden Fällen handelt es sich um eine Ungleichbehandlung von Vorsorgenehmern. Die Folgen sind vor allem – für die Begünstigten – positive Anreize für einen vorzeitigen Erwerbsaustritt sowie negative Anreize für die Erwerbstätigkeit über das offizielle Rentenalter hinaus.

Dem Gesetzgeber stehen mehrere Möglichkeiten offen, diese Ineffizienzen und Ungleichbehandlungen zu reduzieren und das individuelle Verhalten nicht mehr in Richtung Frühpensionierung zu lenken:

- Heraufsetzung der unteren Altersgrenze für den Bezug von Altersleistungen der zweiten und dritten Säule. Im Rahmen der ersten BVG-Revision wurde bereits die Altersgrenze von 58 Jahren eingeführt.
- Erhöhung des allgemeinen (AHV-)Rentenalters, ab welchem Leistungen der ersten wie auch der zweiten Säule sicher ausbezahlt werden müssten. Wenn das effektive Rentenalter auch weiterhin unter dem offiziellen Rentenalter liegen würde, wäre eine Verschiebung des Erwerbsaustrittsalters nach oben zu erwarten.

Vorteile einer Erhöhung des Rentenalters:

- Es entsteht ein längerer Planungs- und Investitionshorizont für Arbeitgeber und Arbeitnehmer: Investitionen in die Weiterbildung oder in eine

gesundheitlich bedingte Arbeitsplatzanpassung erscheinen lohnenswerter.

Eine weitere Flexibilisierung des Rentenalters ist wünschbar:

- Ermöglichung eines stufenweisen Rückzugs aus dem Erwerbsleben.
- Durch eine allmähliche Senkung der Arbeitsbelastung können sowohl ein vorzeitiges Erwerbsausscheiden als auch ein abrupter Wechsel in den Ruhestand besser vermieden werden.
- Ein frühzeitiges Ausscheiden aus dem Arbeitsmarkt darf nicht belohnt, ein längerer Verbleib nicht bestraft werden. Minimalanforderung an ein flexibilisiertes Rentenalter ist deswegen die versicherungstechnisch korrekte Anpassung der früher und später bezogenen (Teil-)Renten.

## 2. Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit durch Weiterbildung

Die Studie belegt den positiven Effekt der Weiterbildung auf die Beschäftigung im Alter, der auch in vielen anderen Studien dokumentiert ist. Die Weiterbildung ist aber ein lebenslanger Prozess und erfordert ein systematisches Vorgehen (z. B. einen Qualifizierungsplan zwecks Definition der Inhalte und der Form, entsprechendes Controlling).

Es stellt sich die Frage, ob nach der Hälfte oder nach zwei Dritteln der beruflichen Laufbahn in Bezug auf die weitere berufliche Entwicklung die erforderlichen Qualifizierungsmaßnahmen und die Gestaltung der Arbeitssituation reflektiert werden sollten. Zu diesem Zeitpunkt sind Neigungen und Fähigkeiten bekannt und können die körperliche und psychische Belastbarkeit und die Entwicklung der Arbeitsanforderungen abgeschätzt werden. Ausserdem ist zu erwarten, dass in diesen Jahren gesundheitserhaltende Anpassungen am Arbeitsplatz grössere Wirkung haben als in Zeiten, wo Probleme mit der Gesundheit und der Beschäftigung im Alter noch in der fernen Zukunft liegen.

Schwierig zu beantworten ist die Frage, inwiefern von staatlicher Seite Weiterbildungsanstrengungen gefördert werden können. Mit der steuerlichen Absetzbarkeit von Weiterbildungskosten sind finanzielle Anreize auf Seiten der Arbeitnehmer bereits vorhanden. Steuerliche Anreize für die Arbeitgeber dagegen scheinen schwer zu realisieren. Auch hier können aber staatliche Anpassungen am institutionellen Rahmen die Anreize zur Weiterbildung erhöhen. Die hohen Sozialversicherungskosten für

ältere Arbeitnehmende behindern die Weiterbeschäftigung ebenso wie ein durch Frühpensionsanreize verkürzter Beschäftigungs- und Ausbildungshorizont.

## 3. Altersadäquate Arbeitsbedingungen

Aus den empirischen Untersuchungen ergibt sich die Bedeutung der Arbeitszufriedenheit für den längeren Verbleib im Erwerbsleben. Sie stellt an die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen hohe Anforderungen. Es ist nach funktionserhaltenden **Jobsharing-Modellen** auch auf höheren Hierarchiestufen und flexibleren **Arbeitsort- und Arbeitszeitmodellen** zu suchen (z. B. Zeitanparmodelle). Ebenfalls sind Entwicklungsmöglichkeiten durch Arbeitsbereicherung und -erweiterung (sog. «**Job Enrichment und Job Enlargement**») zu überprüfen.

Ein weiterer wichtiger Faktor der Arbeitszufriedenheit ist die **Wertschätzung** der Arbeitsleistung auch von erfahrenen, langjährigen Mitarbeitenden. Dazu gehören Instrumente wie eine bewusste Altersdurchmischung in Arbeitsteams, Mentorprogramme oder der Beizug von bereits pensionierten Personen als Experten. So wichtig dieses dritte Handlungsfeld ist, so gering sind die Handlungsmöglichkeiten seitens der Politik. Der Staat als beispielgebender Arbeitgeber kann hier nur in der Aufklärung und Sensibilisierung Aufgaben übernehmen.

**Interne Quelle:** cons.345270

# Towards a Longer Worklife!

Ageing and the quality of worklife in the European Union (2005). Helsinki, Finnish Institute of Occupational Health (FIOH), Juhani Ilmarinen.

Das Handbuch behandelt sämtliche mit der Herausforderung einer alternden Belegschaft verbundenen Aspekte. Generelles Ziel des Handbuchs ist die Verfügbarkeit von innovativen und evidenzbasierten Lösungsansätzen und Empfehlungen für das Setting Betrieb zur Bewältigung der demografischen Herausforderung durch eine ständig alternde Gesellschaft und Belegschaft.

Spezielles Ziel ist, die Qualität des Arbeitslebens dergestalt zu verbessern, dass Arbeitnehmende mindestens bis 60 Jahre und darüber hinaus arbeiten und in guter Gesundheit in Pension gehen können.

Das Referenzwerk zum Thema ältere Arbeitnehmende verarbeitet die wichtigsten Resultate der zahlreichen nationalen Programme und Studien, die in Finnland seit den 1990er-Jahren zwecks Verbesserung der Attraktivität des Erwerbslebens und Erhalt der älter werdenden Mitarbeitenden im Arbeitsprozess durchgeführt wurden. Finnland gehört bezüglich Forschung und Praxis in diesem Themenbereich zu den führenden Ländern Europas, was es für die EU und die Schweiz besonders interessant macht. Die finnischen Studien werden durch Erhebungen der OECD und vor allem der EU ergänzt. Kapitel 7 enthält evidenzbasierte Empfehlungen. Das 467 Seiten umfassende, umfangreiche, dicht verfasste Werk bietet keine Zusammenfassung.

## Übersicht

- Kapitel 1: Herausforderungen durch den Wandel der Altersstrukturen
- Kapitel 2: Herausforderungen für die Alterspolitik
- Kapitel 3: Das Arbeitsleben muss an den Lebenslauf angepasst werden
- Kapitel 4: Altersinformationen durch Forschung
- Kapitel 5: Altersmanagement als alltägliche Praxis (vgl. 2.3)
- Kapitel 6: Gesundheit alternder Arbeitnehmender und Lebensqualität
- Kapitel 7: Hin zu einem besseren Arbeitsleben

## Kapitel 1: Herausforderungen durch den Wandel der Altersstrukturen

Probleme und Chancen, Lösungen und Massnahmen sowie Ziele und Resultate des geforderten Altersmanagements für Individuum, Unternehmen und Gesellschaft werden dargestellt. Der Fortschritt wird abhängig gemacht von Veränderungen in den Arbeitskulturen der Unternehmen und der Schaffung eines neuen Arbeitslebens, das den Arbeitnehmenden aller Altersstufen besser gerecht wird.

### 1.1 Das Arbeitsleben muss zum Wohl der Gesellschaft verlängert werden

Die Lebenserwartung ist signifikant gestiegen, während die Dauer des Arbeitslebens nicht entsprechend verlängert worden ist. Gleichzeitig treten viele vor dem offiziellen Pensionsalter aus dem Arbeitsleben aus. Frühpensionierungen der Baby-Boomer-Generation haben u.a. zur Folge, dass das Wirtschaftswachstum abnehmen, die Entwicklung der Gesellschaft verhindert und der Lebensstandard zukünftiger Generationen abnehmen wird.

### 1.2 Aufschlussreiche Raten

Die alternde Gesellschaft und alternde Arbeitskräfte sind ein Resultat der sinkenden Geburtsraten (15 EU-Länder 1960: 2,5, 2000: 1,5) und der steigenden Lebenserwartung (2002 bei Geburt: Männer 76, Frauen 82; mit 60 J.: M 20, F 24). Dabei nehmen gemäss einer finnischen Studie die Jahre mit chronischen Krankheiten stärker zu als die gesunden Jahre. Frauen können mit einer längeren Lebenserwartung rechnen als Männer, aber auch mit mehr funktionalen Einschränkungen und Jahren mit chronischen Krankheiten. Soll das Ziel der Verlängerung des Arbeitslebens erreicht werden, muss das Arbeitsleben strukturell verändert werden, beispielsweise durch eine signifikante Steigerung des Angebots an Teilzeitarbeit. In den 15 EU-Ländern werden im Jahr



2020 100 Arbeitskräfte voraussichtlich die «Kosten» von 50 (Österreich) bis 62 (Finnland) Nichterwerbstätigen tragen. Dieses Abhängigkeitsverhältnis dürfte 2040 noch deutlich schlechter werden.

Die Alterung der Bevölkerung ist ein neues, tief gehendes, anhaltendes und globales Phänomen (UN 2002, Madrid). In entwickelten Ländern werden über 60-Jährige voraussichtlich einen Drittel der Gesamtbevölkerung ausmachen, in wenig entwickelten Ländern ungefähr 20%. 2050 wird Nigeria das jüngste (Durchschnittsalter 20 J.), Spanien das älteste Land (55 J.) sein. Es ist nicht anzunehmen, dass sich die hohen Geburtsraten des 20. Jahrhunderts wiederholen werden.

Die globale Alterung wird soziale, ökonomische, politische, kulturelle und psychologische Auswirkungen haben, auch auf das Erwerbsleben.

## Kapitel 2: Herausforderungen für die Alterspolitik

### 2.1 Internationale Alterspolitiken

Der «International Plan of Action on Ageing», Madrid 2002, verpflichtet die Mitgliedstaaten und internationale Organisationen zur Durchsetzung von Policies zur Kontrolle des Alterns. Die Alterung der Arbeitskräfte spielt in den Resolutionen der UN keine zentrale Rolle. Die Verantwortung obliegt so den nationalen Regierungen, obschon Arbeit das wirkungsvollste Instrument ist, um Armut vorzubeugen und soziale Sicherheit zu gewährleisten.

Empfehlungen der «International Labour Organization (ILO)»: Vollbeschäftigung für alle Altersstufen, Prävention von Alters- und Geschlechtsdiskriminierungen, Verbesserung und Anpassung der Arbeitsbedingungen und des Arbeitsumfelds an die besonderen Bedürfnisse älterer Mitarbeitender, abgestufte, freiwillige und flexible Pensionierung.

Trotzdem ist Altersdiskriminierung tief verwurzelt im Arbeitsleben, und die Sicherstellung gleicher Beschäftigung in allen Altersklassen hat über den gesamten Arbeitsmarkt hinweg fehlgeschlagen.

Die Empfehlungen der WHO überlappen mit jenen der ILO, sind jedoch konkreter. Die wichtigste gemeinsame Policy betrifft die Anerkennung des Bedarfs an Veränderungen des Arbeitslebens, sodass die Arbeitsverhältnisse alternder Arbeitskräfte verbessert werden können, und nicht – wie bisher – die Anpassung der Arbeitskräfte an die Arbeit. Die Veränderungen haben die tief greifenden Verände-

rungen des Arbeitslebens durch die Globalisierung und die neuen Technologien zu berücksichtigen. Die Arbeitsbelastung ist immer mehr mit psychischen Belastungen verbunden, sodass psychische Probleme die muskuloskelettalen Probleme als Ursache von Arbeitsunfähigkeit in vielen Ländern übertreffen. Ziele der EU-Policy «Aktives Altern»: a) Anhebung der Erwerbsquote der 55- bis 64-Jährigen bis 2010 auf 50% (2001 Stockholm). Das Ziel lag 2003 für viele Länder noch in weiter Ferne (Durchschnitt 15 EU-Länder: 41,7%, Frauen: ca. 30%). Die Quote ist abhängig vom Bildungsniveau, insbesondere bei Frauen. b) Verlängerung des aktuellen Pensionierungsalters bis 2010 um 5 Jahre (2002 Barcelona). Eine Übersicht listet die Massnahmen der 15 EU-Länder einschliesslich der Schweiz zwecks Verlängerung der Arbeitskarriere und deren Erfolge auf (Tab. 8).

**Taylor's «New Policies for Older Workers»** (2002) stellte für aktive Alterspolitiken Richtlinien auf, die von den weltweit geschätzten finnischen Programmen und Lösungen berücksichtigt worden sind:

- Alterspolitiken müssen angemessen finanziert werden. Die Verlängerung des Arbeitslebens ist keine kostenneutrale Aktivität.
- Alterspolitik ist eine Aufgabe aller politischen Sektoren.
- Altersprogramme sollten als Teil der Vielfalt des Arbeitslebens gesehen werden. Andernfalls laufen sie Gefahr, ältere Mitarbeitende zu stigmatisieren und das Altern zu problematisieren. Statt der künstlichen, chronologischen Definition von «alternder» oder «älterer» Arbeitskraft sollte aus politischer Sicht besser von einem «Lebenslauf (life course)» ausgegangen werden, der die Lösung der Arbeitsprobleme in der Arbeitskarriere zum Ziel hat. Gesundheitsdienste und Schutzmassnahmen sollten unabhängig von Alter, Arbeit oder Arbeitsstatus von hoher Qualität sein.
- Die Programme sollten von der Mikro- zur Makro-Ebene hin entwickelt werden, nicht umgekehrt.
- Die Programme sollten auf flexiblen Modellen und Lösungen basieren, die Optionen anbieten, insbesondere für Arbeitnehmende in tief eingestufteten Funktionen.
- Die Programme sollten ihre präventive Funktion betonen, d. h. rechtzeitig einsetzen.
- Die Programme sollten getestet und evaluiert werden.

- Die Programme müssen anhaltend, nachhaltig und positiv sein. Die ökonomischen Faktoren sind die wichtigsten Faktoren für die Pensionierung. Aktive Alterspolitik sollte einen bedeutenden Teil der Berufskarriere abdecken. Statt die Situation älterer Mitarbeitender zu überbetonen, sollte die Politik altersneutral gestaltet werden, indem die Stärken aller verschiedenen Altersgruppen betont werden.

Die Wettbewerbsfähigkeit Europas hat im Vergleich zu anderen Wirtschaftsräumen abgenommen, ebenso die Produktivität und die Investitionen in Forschung und Entwicklung. Die Arbeitskräfte Europas sind älter als jene der Konkurrenten, und es gibt hier weniger jüngere Menschen.

## 2.2 Notwendigkeiten für Reformen des Arbeitslebens

Das Altern stellt die grösste Herausforderung in der Erneuerung des Arbeitslebens dar. 2008 werden die ersten Baby-Boomers (geboren zwischen 1945 und 1950) 63-jährig, sodass wenig Zeit bleibt, um deren Karriere zu verlängern. Die grössten Hindernisse für positive Veränderungen bezüglich Alter im Arbeitsleben stellen die globale Wirtschaft und ihre strengen Regeln dar.

Finnische Studien zeigen Massnahmen auf, die sowohl für Arbeitgeber wie für Arbeitnehmende wichtig sind für ein verlängertes Arbeitsleben: u. a. verbesserte Möglichkeiten der Rehabilitation, steigende Löhne, verringerte Arbeitsbelastung und vergrösserte Flexibilität der Arbeitszeiten, verbessertes Arbeitsumfeld, verbesserte Managementkompetenzen und Weiterbildungsmöglichkeiten. Zusätzlich sind auf Arbeitnehmerseite Arbeitsplatzsicherheit, Entwicklung der betrieblichen Gesundheitsförderung, Teilzeitpensionierung und Sabbaticals am wichtigsten, und auf Arbeitgeberseite eine gute Atmosphäre in den Arbeitsteams.

## 2.3 Management-Reformen aus Sicht alternder Arbeitnehmender

Für die Etablierung eines Altersmanagements werden folgende Massnahmen vorgeschlagen:

- Das Management und Vorgesetzte sollten bezüglich Bedeutung des Altersmanagements ausgebildet werden.

- Management und Vorgesetzte sollten geschult werden, damit sie verstehen, dass Altern ein Prozess ist, der jede Person betrifft.
- Für alle Altersstufen sollten Entwicklungsprogramme aufgestellt werden.
- Die Unternehmenskultur sollte alle Altersstufen unterstützen.
- Das Management und Vorgesetzte sollten durch ihr eigenes Vorbild führen und vorleben, wie Arbeitnehmende unterschiedlichen Alters gleich behandelt werden.
- Die gesamte Belegschaft sollte Informationen bezüglich unterschiedlicher Alter und Aktionen erhalten, die die Zusammenarbeit der Generationen unterstützen.
- Gute Praktiken für das Altersmanagement sollten studiert, verbreitet, evaluiert und entwickelt werden.

## 2.4 Die Haltungen gegenüber dem Alter in Gesellschaft und Arbeitsleben sind umzugestalten

Obschon in vielen Ländern verboten, werden viele ältere – und auch jüngere – Mitarbeitende aufgrund ihres Alters diskriminiert. Die Gründe sind ungenügend erforscht.

## Kapitel 3: Das Arbeitsleben muss an den Lebenslauf angepasst werden

Wenn die Verlängerung des Arbeitslebens ein Hauptziel wird, ist die Sichtweise zu verändern: Inwiefern muss sich das Arbeitsleben verändern, damit Arbeitnehmende fähig sind, länger zu arbeiten? Zu diesem Zweck sind Tatsachen des menschlichen Lebenslaufs zu verstehen, der zum grössten Teil aus dem Arbeitsleben besteht.

### 3.1 Lebenslauf

Jeder Lebenslauf ist anders, und die altersbedingten Entwicklungsprozesse, Transitionen, kritischen Lebensereignisse und Lebensabschnitte können nicht durch das Alter allein erklärt werden, sondern sind auch durch die herrschenden wirtschaftlichen Verhältnisse geprägt. Ebenso hat jede Generation ihre eigene zeit- und umfeldgeprägte Charakteristik. Die verschiedenen Phasen der Lebensläufe von Arbeitskräften verschiedener Generationen und Kulturen



widerspiegeln sich im Jahrzehnte dauernden Arbeitsalltag. In verschiedenen Kulturen werden die Menschen aufgrund ihres Alters in unterschiedliche Stellungen und Rollen mit entsprechenden Vorteilen, Rechten und Verantwortlichkeiten geführt.

### 3.2 Verlauf des Arbeitslebens

Das Arbeitsleben ist der längste Lebensabschnitt mit folgenden normativen und nichtnormativen Transitionen, Chancen und Krisen:

- Übergang von der Ausbildung ins Arbeitsleben (18–25 J.): Integrationsfindung in Gesellschaft und Arbeit, Ablösung vom Zuhause, neue Freundeskreise, Partnerschaft.
- Verbindung von Familien- und Arbeitsleben (25–35 J.): Familienbildung geschieht später mit weniger Kindern, gesellschaftlicher Druck führt zu häufigen psychosomatischen Störungen.
- Ständige Veränderungen von Arbeitsaufgaben und Arbeitgebern (35–45 J.): Resultat von Globalisierung, neuen Technologien und kapitalistischem Ehrgeiz, «bestes Arbeitsalter».
- Veränderungen der persönlichen Ressourcen (über 45 J.): abhängig von Arbeitsbedingungen und Lebensgewohnheiten, abnehmende Gesundheit lässt viele Menschen daran zweifeln, bis zur Pensionierung arbeiten zu können.
- Veränderungen in der Familie und nahe stehenden Gemeinschaften (über 50 J.): Pflege der Eltern, durchschnittlich ein persönliches chronisches Krankheitssymptom (über 60 J.: zwei), eingeschränkter Familienkreis, Auszug der Kinder, Enkelkinder.
- Veränderungen in der Haltung gegenüber Arbeit und Pensionierung (über 55 J.): Veränderungen der Lebenssituation, Gesundheit und Funktionsfähigkeit beschleunigen die veränderte Haltung gegenüber Arbeit und Pensionierung; ein Viertel der Männer und ein Drittel der Frauen denken aus Gründen der Gesundheit und Arbeitsfähigkeit oft an eine Frühpensionierung (Finnland).
- Aufgabe des Arbeitslebens und Übergang in die Pension (über 60 J.): eine der wichtigsten und längsten Transitionen, ob normativ (Pensionierungsalter) oder nicht normativ (vorzeitig, Arbeitslosigkeit), ist von grosser Bedeutung für die betroffenen Personen. Kurse zur Vorbereitung auf die Pensionierung sollten in der letzten Karrieredekade Teil der betrieblichen Weiterbildung sein, einschliesslich stufenweise oder Teil-Pensio-

nierung. Gute Arbeitsfähigkeit bis zum Karrierenende bedeutet sowohl gute funktionale Fähigkeit und Gesundheit als auch eine bessere Lebensqualität in der Pensionierung im dritten Lebensalter («erfolgreiches Altern»).

### 3.3 Management-Erwartungen in verschiedenen Lebensphasen

Der erfahrene Instruktor (45–50 J.), zum Beispiel, erwartet Wertschätzung, der Senior (über 50 J.) Respekt, Feedback und Gebrauch seiner Beziehungen und Visionen.

### 3.4 Charakteristiken des Lebenslaufs der Baby-Boomer-Generation

- Rasch ansteigende Geburtenrate nach dem 2. Weltkrieg verbunden mit einer dramatischen Abnahme nach den Spitzenjahren.
- Baby-Boomers bilden eine eigene Generation mit eigener Identität: Sie betrachten sich als jung, modern und fortschrittlich. Für junge Menschen hingegen haben sie stagniert, sind ein Hindernis für Reformen und eine ökonomische Last. In Wirklichkeit bezahlen sie am meisten Steuern und sind die grössten Nettozahler (Finnland).
- Sie haben eine lange Arbeitskarriere hinter sich, ihre Gesundheit ist besser als jene der vorangehenden Generationen und sie haben viele Pensionierungsideen.
- Sie werden in den 2010er-Jahren in Pension gehen.
- Sie haben keine Nachfolgeneration.
- Wegen ihrer grossen Zahl werden die Baby-Boomers helfen, das Arbeitsleben, die Pensionierung und Altersgewohnheiten zu reformieren.
- Die enormen Grössenunterschiede zwischen den Altersgenerationen bedeuten grosse Unterschiede bezüglich Dienstleistungs- und Finanzierungsbedarf für die Pension. Die Baby-Boomer-Generation wird die Gesellschaft in eine Dienstleistungsgesellschaft verwandeln.

### 3.5 Erfolgreiches Altern im Arbeitsleben – eine Utopie?

Wegen seiner Länge hat das Arbeitsleben einen grossen Einfluss auf das Altern. Wichtigste Komponenten für erfolgreiches Altern sind:

- Vermeidung von Krankheiten und funktionaler Defizienz,
- gute kognitive und körperliche Fähigkeiten,
- eine aktive, positive Lebenshaltung.

Nicht nur interne, genetische Faktoren, sondern auch externe Faktoren wie Lebensgewohnheiten bestimmen Risiken und Defizienzen. Die Bedeutung genetischer Faktoren nimmt mit dem Alter ab, während der Einfluss nichtgenetischer Faktoren zunimmt (v. a. Bewegung, Ernährung, Konsum von Stimulanzien, Verhältnis von Arbeits- und Ruhezeit, Selbstpflege). Hinzu kommen die Merkmale der physischen Umwelt, der Arbeit und Arbeitsbedingungen, ökonomischen Situation, Dienstleistungen, sozialen Beziehungen, Freunde, Anerkennung und Haltungen der Gesellschaft, sowie soziale Chancengleichheit. Funktionale (physische, psychische, soziale) Fähigkeiten bilden die Grundlage menschlicher Ressourcen. Sie müssen die Anforderungen des Arbeitslebens übersteigen, um Gesundheit, Sicherheit und Genesung der Arbeitskräfte sicherzustellen.

In den verschiedenen Phasen des Arbeitslebens können die funktionalen Fähigkeiten verbessert, Arbeitsziele, Organisation und Umfeld verändert, verfügbare Ressourcen optimiert, funktionale Defizite kompensiert, soziale Unterstützung durch die Arbeitsgemeinschaft, betriebliche Gesundheitsförderung usw. erworben werden. Gesundheit steht im Gleichgewicht zwischen den persönlichen Ressourcen, den Arbeitszielen und den physischen und sozialen Eigenschaften des Umfelds.

Da Arbeitsziele und Umfeld vom Arbeitgeber bestimmt werden, ist dessen Wissen in Bezug auf Altern und Älterwerden ein Grunderfordernis für das erfolgreiche Altern der Arbeitnehmenden. Je vielfältiger die Bedingungen für das Älterwerden während des ganzen Lebenslaufs gemacht werden können, umso erfolgreicher kann das Altern im dritten (ca. 60–80 J.) und vierten Lebensalter (über 80 J.) sein. Die Resultate einer finnischen Studie zeigen u. a., dass «positiv» eingestellte ältere Menschen sich jünger fühlten und auch glücklicher waren mit ihrem chronologischen Alter als jene, die «negativ» oder «anders» eingestellt waren. Und je jünger sie sich fühlten, umso besser schätzten sie ihre funktionalen Fähigkeiten ein.

#### **Kapitel 4: Altersinformationen durch Forschung**

Forschung weist darauf hin, dass es für die Probleme, die durch Altern verursacht werden, zahlreiche Lösungen gibt. Nachdem die Stärken und Schwächen jeder Altersgruppe bekannt sind, verwandeln die Re-

organisation und Neuverteilung der Arbeit gemäss Stärken und Spezialfähigkeiten älter werdender Arbeitskräfte unter Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse und Unterstützung der Arbeitsfähigkeit die Gefahren in neue unternehmerische Chancen. In die Arbeitsfähigkeit des Personals zu investieren, reduziert die durch Absenzen verursachten Kosten und die Arbeitsunfähigkeit, steigert die Produktivität und verbessert das Image der Unternehmung.

#### **4.1 Altersmanagement basiert auf dem Wissen der Auswirkungen des Alterns**

«Altersmanagement» bedeutet, Menschen verschiedenen Alters zu managen. «Altersmanagement erfordert, dass das Alter der Arbeitskraft und altersrelevante Faktoren beim täglichen Arbeitsmanagement, bei der Arbeitsplanung und der Arbeitsorganisation einbezogen werden; so kann jede – unabhängig ihres Alters – persönliche und organisationelle Ziele gesund und sicher erreichen» (S. 120).

Vorgesetzte und Unterstellte sollten ihr eigenes Älterwerden und jenes von anderen verstehen als Basis für eine Arbeitsgemeinschaft, die sich aus Arbeitskräften verschiedenen Alters zusammensetzt.

Zehn Jahre Ausbildungserfahrung in Finnland haben gezeigt, dass Manager und Vorgesetzte über folgende neun Themenbereiche Bescheid wissen sollten – auch um verbreitete falsche Vorstellungen bezüglich Alter zu korrigieren:

1. Die verschiedenen Gesichter des Alterns
2. Die Belegschaft wird älter
3. Erhalt der Arbeitsfähigkeit
4. Ökonomische Aspekte
5. Altern und Gesundheit
6. Funktionale Fähigkeiten und Altern
7. Bildung und Lernen
8. Werte und Haltungen
9. Macht der Gesetzgebung

#### **4.2 Die vielen Gesichter des Alterns**

Altern ist ein natürlicher Teil des Lebens und ein interessanter, vielfältiger und überraschender Prozess.

Anders als «alt werden» (growing old) bezeichnet «altern» (ageing) chronologisches Altern. Experten benützten lange den Begriff «alternder Mitarbeiter» (ageing employee) für Arbeitskräfte ab 45 Jahren. Dafür gibt es theoretische und praktische Gründe: Konkrete Veränderungen in Gesundheit und funktio-

nen Fähigkeiten erscheinen oft zwischen 40 und 50 Jahren und widerspiegeln sich in der Arbeitsfähigkeit. Ausserdem können mit 45 Jahren Gesundheit und funktionale Fähigkeiten noch verbessert werden. Die Begriffe «älterer oder bejahrter Arbeiter» (older or aged worker) sind für die Bezeichnung von Arbeitskräften über 55 Jahren benutzt worden.

Jeder Mensch altert individuell. Und der Altersprozess macht ihn mit fortschreitendem Alter einmaliger. Die Lebens- und Arbeitsumstände sowie die Lebensgewohnheiten beeinflussen den Altersprozess stärker als unser Erbe. Das Problem beim Studium des Alterns und verschiedener Generationen besteht darin, die Auswirkungen des Altwerdens einer Person, von Alterskohorten und Altersperioden voneinander zu trennen.

Die Vergrösserung individueller Unterschiede ist eine der typischsten und signifikantesten Auswirkungen des Älterwerdens: physische, psychologische und soziale Fähigkeiten, Know-how, Haltungen und Werte. Deshalb sind im Arbeitsleben immer mehr Individualität gefordert, mehr individuelle Lösungen und individueller Erhalt und Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit.

Generell zeigen Studien, dass die Unterschiede in der individuellen Arbeitsleistung und den alltäglichen Arbeitsaufgaben grösser sind als jene zwischen den Altersgruppen. Und die Auswirkungen der Berufserfahrung, des Bildungsniveaus und des Berufs sind grösser als jene des Alters. Deshalb sind formale Lösungen, die Arbeit alternder Arbeitskräfte zu organisieren, nicht wirksam.

#### 4.3 Die vielen Alter des Menschen

Chronologisches Alter: «Altern» wird als normatives Ereignis verstanden, das auf jeden zutrifft und als logische Definitionsbasis dient. Da jedoch Altern ein einzigartiges Ereignis ist, ist das chronologische Alter eher irreführend, auch zur Beschreibung von Altern im Arbeitsleben.

Biologisches Alter: Ist oft verbunden mit altersbedingten Veränderungen in den funktionalen Fähigkeiten, die mithilfe von über 170 Biomarkern (z.B. Hör- und Seh-Fähigkeiten) definiert werden durch einen biologischen, physischen, funktionalen und Vitalitäts-Index. Das biologische Alter wächst ab 25–30 Jahren um 1 % pro Jahr: Für dieselbe Arbeitsaufgabe ist die physische Arbeitslast einer 60-jährigen Person durchschnittlich um 20 % grösser als jene einer 40-jährigen. Es ergeben sich ethische

Fragen, wie z. B.: Sollte die Arbeitsbelastung gemäss normalem Altersprozess verringert werden oder die Abnahme der funktionalen Fähigkeiten auf allen Altersstufen verhindert werden?

Psychologisches (d.h. subjektives) Alter: Das subjektive Alter ist ein Prädiktor und Indikator für allgemeines Wohlbefinden, Gesundheit und den Glauben in die Zukunft. Eine finnische Langzeitstudie mit 65- bis 84-jährigen Personen zeigt, dass das Gefühl, physisch älter zu sein als das chronologische Alter, die Mortalität um 42 % und das Gefühl, psychisch älter zu sein, um 56 % steigerte gegenüber jenen, die sich jünger als ihr chronologisches Alter fühlten. Gemäss Resultaten aus verschiedenen Ländern und Kulturen empfinden sich die Menschen generell um 3,6 bis 4,8 Jahre jünger als ihr chronologisches Alter. Das bevorzugte Alter liegt jedoch durchschnittlich um 9,9 Jahre unter dem chronologischen Alter.

#### 4.4 Erhalt der Arbeitsfähigkeit (work ability)

Sie ist das grösste Kapital von Arbeitnehmenden im Arbeitsleben und ermöglicht den Unternehmen Gewinne. Diesen kommt deshalb in der Unterstützung und Förderung der Arbeitsfähigkeit ihrer Arbeitnehmenden eine zentrale Rolle zu. Aus Sicht der betrieblichen Gesundheit, der Sozialversicherung oder der Rehabilitation wird Arbeitsfähigkeit unterschiedlich definiert. Hier wird sie auf der Grundlage der Ziele von betrieblicher Gesundheit, Wohlbefinden, Arbeitsfähigkeit und Coping beschrieben.

Dimensionen der Arbeitsfähigkeit werden in Form eines Gebäudes beschrieben, dessen vier Stockwerke aufeinander aufbauen:

- 1. Stock: Gesundheit und physische, psychologische und soziale Funktionsfähigkeiten.
- 2. Stock: Berufskennnisse und -kompetenzen, inkl. deren ständiger Weiterentwicklung.
- 3. Stock: Werte, Haltungen und Motivation, inkl. des Gleichgewichts zwischen Arbeits- und persönlichen Ressourcen, der Beziehung zwischen Arbeits- und Privatleben sowie von Veränderungen in Gesellschaft und Gesetzgebung (z. B. Pensionierung).
- 4. Stock: Dies ist das grösste und schwerste Stockwerk, multidimensional sowie schwierig zu erfassen und zu messen: die Arbeit und die damit verbundenen Faktoren wie Arbeitsbedingungen, -inhalte und -anforderungen, -gemeinschaft und -organisation. Besondere Bedeutung kommt den Führungskräften und

dem Management zu, die für dieses Stockwerk verantwortlich sind.

Niedrige Arbeitsfähigkeit kann mit Faktoren aller vier Stockwerke zusammenhängen. Arbeitsfähigkeit baut auf dem Gleichgewicht zwischen den persönlichen Ressourcen (erste drei Stockwerke) und den Arbeitsanforderungen (4. Stockwerk) auf. Zugleich verändern sich die Faktoren der Arbeitsfähigkeit permanent. Das Gleichgewicht kann in verschiedenen Lebensphasen sehr unterschiedlich sein. Persönliche Ressourcen verändern sich mit dem Alter und die Arbeitsanforderungen beispielsweise mit der Globalisierung und neuen Technologien. Arbeitgeber und Arbeitnehmende teilen sich die Verantwortung für den Erhalt der Arbeitsfähigkeit. Die Arbeitsgemeinschaft, betriebliche Gesundheitsvorsorge und Arbeitsschutz sind weitere Faktoren. In allen Altersstufen zeigen sich Gesundheit, funktionale Fähigkeiten und die Merkmale der jeweiligen Arbeit als statistisch signifikante Faktoren der Arbeitsfähigkeit. Seit Kurzem ist diese durch den Begriff «Wohlbefinden an der Arbeit» (work well-being) abgelöst worden.

**Auswirkungen des Alterns auf die Arbeitsfähigkeit:** Finnische Studien bei Menschen über 45 Jahren zeigten, dass während eines Zeitraums von elf Jahren die Arbeitsfähigkeit bei rund 60% gut oder sehr gut blieb, bei knapp 30% abnahm und bei knapp 10% anstieg. Die Resultate waren ähnlich für Männer und Frauen sowie in verschiedenen Berufen.

Ein gutes Arbeitsleben sichert ein gutes «drittes Lebensalter»: Finnische Studien belegen, dass der Erhalt der Arbeitsfähigkeit während aller Lebensphasen nicht nur Arbeitsqualität und -produktivität sowie Lebensqualität, funktionale Fähigkeiten und Wohlbefinden des Personals verbessert, sondern auch das «dritte Lebensalter».

Erfolgreiche Interventionen zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit zielen auf mehrere Faktoren ab, erfordern einen langen Zeitraum, sind komplex, anspruchsvoll und teuer und werden von einem externen Forscher begleitet.

**Ökonomische Vorteile:** In finnischen Kleinbetrieben mit Programmen zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit stieg die Produktivität insgesamt um 3% höher als in Betrieben ohne solche Programme. Die Gesamtproduktivität wurde am stärksten durch Unfallprävention (+10%), Personalschutz (+7%) und Risikoabschätzung (+6%) gesteigert. Nationale und

betriebliche Kostenkalkulationen (Ahonen 1996) ergeben, dass in dieser Reihenfolge die grössten Gewinne erzielt werden können: 1. Unterstützung der individuellen funktionalen Fähigkeiten, 2. Arbeitsplatzgestaltung, v.a. Ergonomie, 3. Entwicklung der Arbeitsgemeinschaft, Verminderung psychischer Krankheiten und Verbesserung der psychischen Gesundheit. Inzwischen haben die psychologischen Probleme die muskuloskelettalen Störungen überholt. Ein Überblick der ökonomischen Gewinne von Massnahmen zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit in finnischen Kleinbetrieben ergab einen Return on Investment zwischen mindestens 1:3 und 1:20.

#### 4.5 Ökonomische Aspekte des Alterns

Altern ist teuer, aber nicht so sehr wie angenommen. Mangelnde Erfahrung ist auch teuer. Etwa ein Fünftel der zusätzlich durch Altern verursachten Kosten sind arbeitsbezogen und können durch die Förderung der Arbeitsfähigkeit am Arbeitsplatz beeinflusst werden. Mehrere finnische Studien widerlegen die gängigen Annahmen und Vorurteile, dass alternende Arbeitnehmende teurer seien als junge.

#### 4.6 Altern und Gesundheit

Alter verschlechtert zweifellos die Gesundheit. Junge Arbeitnehmende werden jedoch auch krank. Nicht alle Krankheiten vermindern die Arbeitsfähigkeit. Menschen sind fähig, trotz ihrer Krankheiten zu arbeiten, und einigen Krankheiten kann vorgebeugt werden.

Die arbeitende Bevölkerung aller Altersstufen leidet unter lang anhaltenden Krankheitssymptomen. Diese können als Hinweis betrachtet werden für ein Ungleichgewicht zwischen Arbeitsleben und persönlichen Ressourcen in Bezug auf physisches und psychisches Wohlbefinden. Im Altersmanagement wird die Notwendigkeit für ein kontinuierliches Monitoring der Symptome und der Gesundheit betont.

#### 4.7 Funktionale Fähigkeiten und Altern

Wenn ihre Aufgaben ihren Fähigkeiten angepasst und die altersbedingten Veränderungen berücksichtigt werden, können Arbeitnehmende lange im Arbeitsleben bleiben. Altern verschlechtert nicht nur die Arbeitsfähigkeit, sondern steigert z.B. die kognitiven Fähigkeiten.

Die verschiedenen Lebensphasen erfordern unterschiedliche funktionale Fähigkeiten. Die physischen,

psychischen und sozialen Funktionsfähigkeiten sind die Grundlage für die Arbeitsfähigkeit.

In Bezug auf das Arbeitsleben sollten die funktionalen Fähigkeiten den Arbeitsanforderungen angemessen sein. Das Grundproblem besteht darin, dass die Veränderungen der funktionalen Fähigkeiten und der Arbeitsanforderungen mit fortschreitendem Alter nicht parallel verlaufen. Wenn sich die funktionalen Fähigkeiten verschlechtern, die Arbeitsanforderungen jedoch gleich bleiben oder – gemäss generellen Trends – noch steigen, vergrössert sich die Arbeitslast. In diesen Fällen nehmen auch die Reserven ab, die persönliche Beanspruchung und die Müdigkeit nehmen zu und die Erholung verlangsamte sich. Zunehmende Arbeitslast ohne genügend Erholung(szeit) ist bezüglich Alter kritisch einzuschätzen.

Es gibt zwei Lösungen: Entweder wird einer frühzeitigen Verschlechterung der funktionalen Fähigkeiten vorgebeugt, oder die Arbeitslast ist zu vermindern (z. B. Befreiung von härtesten Arbeitsphasen, Veränderung der Aufgaben, Ausfall eines Arbeitstages pro Woche, Reduktion der Tagesarbeitszeit), wobei vom Prinzip auszugehen ist, dass natürliches oder «normales» Altern der funktionalen Fähigkeiten akzeptiert wird.

Die Anpassung der Arbeitslast an das Alter ermöglicht ein längeres Arbeitsleben. Die Erhaltung der Reserven ist ein entscheidender Faktor für die Arbeitsfähigkeit und die Fortsetzung des Arbeitslebens.

Forschungen zeigen, dass die altersbedingte Verschlechterung kognitiver Qualitäten, wie eine langsamere Informationsverarbeitung und psychomotorische Funktionalität (Schnelligkeit und Präzision), durch Berufserfahrung und die Fähigkeit, zukünftige Entwicklungen zu antizipieren, kompensiert werden kann. Starke Lernmotivation kann eine langsamere Lerngeschwindigkeit wettmachen. Einige psychische Merkmale, wie z. B. strategisches Denken, ganzheitliche Wahrnehmung, Qualitätsbewusstsein, Lebenskontrolle, Besonnenheit, Einhaltung von Vereinbarungen, Lernmotivation, Arbeitseinsatz, Loyalität gegenüber Arbeitgeber, soziale Kompetenzen und Verlässlichkeit, verstärken sich mit dem Alter. Dazu gehört auch Weisheit bzw. die praktische Fähigkeit, signifikante Aspekte eines Problems zu erfassen, zu evaluieren und gute Lösungsansätze anzubieten. Angesichts des massenweisen Exodus von älteren Mitarbeitenden aus dem Arbeitsleben stellt sich die

Frage nach der Bedeutung von Weisheit und Erfahrung für dieses.

Im Gegensatz zu den Erwartungen von Vorgesetzten haben zahlreiche Studien und Meta-Analysen belegt, dass es keinen ausgeprägten Zusammenhang zwischen Alter und Arbeitsleistung gibt bzw. dass ältere Arbeitnehmende ebenso produktiv und fachkundig sind wie junge.

Forschungen zeigen, dass Erhalt und Ausbau sozialer Aktivitäten für Menschen, die im Arbeitsleben bleiben, schwieriger werden. Partizipation am gesellschaftlichen Leben und interaktive Fähigkeiten sollten nicht auf das Arbeitsleben beschränkt werden.

#### 4.8 Erziehung und Lernen

Die OECD prognostiziert, dass 2015 in den meisten der 25 EU-Länder signifikant weniger ältere Arbeitnehmende mit dem niedrigsten Bildungsniveau sein werden.

Die Situation zwischen Erwachsenenbildung und Arbeitsleben ist widersprüchlich: Während die Bedeutung von praktischer Erfahrung gestiegen ist, hat die Wertschätzung der erfahrensten Mitarbeitergruppe abgenommen. Altersdiskriminierung zeigt sich in der Teilnahme an Weiterbildungen und betrifft bereits Menschen ab 40 Jahren. Jüngere Menschen haben ein höheres Bildungsniveau als ältere und werden in den Betrieben bezüglich Weiterbildung bevorzugt.

Schlussfolgerungen bezüglich Lernen und Alter:

- Lernen hängt nicht vom Alter ab, doch verändert sich der Lernprozess mit dem Alter signifikant.
- Lernen muss gemäss den Bedürfnissen und Voraussetzungen der Seniorinnen und Senioren organisiert werden.
- Die Lernfähigkeit muss erhalten werden.
- Die Arbeit muss Lernerfahrungen anbieten.
- Die Haltung der Vorgesetzten muss das Lernen unterstützen.
- Ein persönlicher Drang und das Bedürfnis zu lernen muss mit fortschreitendem Alter erhalten werden.

### Kapitel 5: Altersmanagement als alltägliche Praxis (vgl. 2.3)

#### 5.1 Wirksamkeit des Altersmanagements

Altersmanagement beeinflusst die Arbeitsfähigkeit der Arbeitnehmenden und den Willen, weiterzuarbeiten. So werden sowohl die Produktivität der



Unternehmung als auch das Wohlbefinden des Personals bei der Arbeit verbessert. Erfolgreiche Arbeitnehmende und eine erfolgreiche Unternehmung schaffen eine Kombination, die zu einem guten Leben und einer guten Zukunft für beide Seiten führt.

Gutes Altersmanagement plant und organisiert die Arbeit gemäss den Ressourcen des Personals und unterstützt deren Entwicklung.

## 5.2 Altersmanagement als Teil des strategischen Managements

Die Grundlage des Altersmanagements leitet sich von der Strategie der Organisation und der diesbezüglichen Personalstrategie ab. Altersmanagement vervollständigt und verstärkt die Personalstrategie durch den Mehrwert der Stärken und Herausforderungen des unterschiedlichen Alters des Personals. Der Bedarf für Altersmanagement wird geschaffen durch die Gefahren und Chancen des alternden Personals.

## 5.3 Visionen, Instrumente und gute Praktiken des Altersmanagements

Finnische Experten (FIOH 2003) definierten acht allgemeine Visionen:

- Gutes Wissen über die Altersstrukturen seitens der Entscheidungsträger (alternde Belegschaft, Frühpensionierungen, Mangel an jungen Arbeitskräften)
- Faire Haltungen gegenüber dem Alter (positive Haltung der Vorgesetzten, die die Stärken alternder Arbeitnehmender nutzen)
- Gutes Management, das Individualität und Verschiedenheit versteht (individuelle Behandlung aller Menschen jeden Alters in allen Phasen des Arbeitslebens)
- Gute und operationelle Altersstrategie (als Teil der Personalplanungspolitik; Wertschätzung von und Zusammenarbeit zwischen Menschen verschiedenen Alters, Chancengleichheit, lebenslanges Lernen, Wille der Seniorinnen und Senioren, weiterzuarbeiten, sind wichtig geworden)
- Gute Arbeitsfähigkeit, Motivation und der Wille alternder Arbeitnehmender, weiterzuarbeiten
- Hohes Kompetenzniveau (Realisierung des Konzepts der geteilten Kompetenz und des «Learning by doing» als zentrale Managementziele) sowie gesicherter Erfahrungstransfer von älteren Arbeitnehmenden auf jüngere

- Gute Arbeitsorganisation und gutes Arbeitsumfeld (entsprechen den Voraussetzungen und Bedürfnissen der Arbeitnehmenden jeden Alters)
- Gutes Leben (Wertschätzung, Wohlbefinden bei der Arbeit und Lebensqualität alternder Arbeitnehmender haben sich signifikant verbessert, Arbeitnehmende gehen in Würde in Pension).

## 5.4 Praxismodell für die Entwicklung eines Altersmanagements

Die Grundlage einer Altersstrategie wird aus Sicht der Werte, Kompetenz, Arbeitsfähigkeit, Rekrutierungs- und Pensionierungspolitik untersucht. Altersmanagement, Qualitätssystem und Business-Strategie bilden eine interaktive Kette und unterstützen sich gegenseitig.

## 5.5 Toolbox für direkte Vorgesetzte

Studien haben gezeigt, dass gute Vorgesetzten-Arbeit (positive Haltung, Zusammenarbeit, individuelle Umsetzung, Kommunikation) der wichtigste Faktor für die Verbesserung der Arbeitsfähigkeit von 51- bis 62-jährigen Personen ist. Erfahrungen mit guten Altersmanagement-Praktiken werden angeführt.

## Kapitel 6: Gesundheit alternder Arbeitnehmender und Lebensqualität

Die Gesamt-Situation der über 45-jährigen Arbeitnehmenden in den 15 EU-Ländern im Jahr 2000 aufgrund des «Third European working conditions survey 2000» der European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Paoli et al. 2001) stellt sich bezüglich 15 Faktoren für ein gutes Arbeitsleben (Altersdiskrimination; Arbeitszeiten: lange Arbeitswochen, unregelmässige Tagesarbeit; Diskussionen mit Vorgesetzten; Arbeitsfertigkeiten; selbstständige Arbeitseinteilung; psychische Belastungen: Neues Lernen, komplexe Aufgaben, strikte Arbeitszeiten, Computernutzung; physische Belastungen: repetitive Arbeiten, schwere Lasten, Arbeitshaltungen; physisches Arbeitsumfeld: verunreinigte Luft, Vibrationen, Lärm) durchschnittlich wie folgt dar:

In Dänemark und den Niederlanden sind über 45-jährige Männer und Frauen am wenigsten physischen, psychischen und sozialen Belastungen ausgesetzt. Am anderen Ende steht Griechenland.

Zwischen 1996 und 2000 ist das Arbeitsleben in den 15 EU-Ländern generell gleich geblieben.

Im EU-Durchschnitt berichteten im Jahr 2000 41,4% der Männer und Frauen von arbeitsbedingten Stress-Symptomen (Kopf- und Bauchschmerzen, Stress, allgemeine Müdigkeit, An-/Verspannungen), wobei die Resultate zwischen den über und unter 45-Jährigen keine signifikanten Unterschiede zeigten. Jüngere Männer erfuhren jedoch etwas häufiger Stress als ältere, speziell in Dänemark und Schweden.

24,2% der über 45-jährigen Männer (Finnland: 78,1%) und 27,1% der Frauen (Finnland: 61,9%) waren regelmässig physisch aktiv (1-2x pro Woche). Regelmässigkeit physischer Aktivität ist neulich eine grössere Bedeutung für die Gesundheit gegeben worden als Intensität und Dauer.

Über zwei Drittel der 45- bis 59-jährigen Männer (Dänemark: 83,3%) und knapp zwei Drittel der Frauen (Grossbritannien und Dänemark: über 70%) glaubten, mit 60 Jahren denselben Job machen zu können wie zum Zeitpunkt der Befragung im Jahr 2000. Die Wahrscheinlichkeit, im Arbeitsleben zu verbleiben, ist bei den Männern grösser als bei den Frauen. Die Wahrscheinlichkeit, mit 60 Jahren weiterzuarbeiten, war am grössten im Verwaltungssektor (OR 1,00), deutlich geringer im Dienstleistungs- und Handelssektor (OR 0,60) und halb so gross für ungebildete Arbeitnehmende und Maschinenarbeiter. Schichtarbeiter und Arbeitnehmende, die physischen Belastungen und strikten Arbeitszeiten ausgesetzt sind, waren weniger bereit, in demselben Job weiterzuarbeiten. Arbeitnehmende, die erklärten, über genügend Zeit für die Erledigung ihrer Arbeit zu verfügen, schienen fähiger und eher gewillt, weiterzuarbeiten. Die gesundheitlichen Auswirkungen der Arbeit stellten sich als wichtigstes Hindernis heraus für die Weiterarbeit in demselben Job.

Von den 12 Kriterien für ein gutes Arbeitsleben in den EU-Regionen wurden fehlende Altersdiskriminierung, hohe Arbeitszufriedenheit, der Umstand, dass die Arbeitsfertigkeiten den Arbeitsanforderungen entsprechen, Gelegenheiten für Vorgesetzten-Diskussionen, die zu Verbesserungen führten, sowie das Kriterium, dass die Arbeit für Gesundheit und Sicherheit keine Bedrohung darstellt, am häufigsten erfüllt. Am seltensten erfüllt wurden die Kriterien bezüglich strikter Arbeitszeiten, physischer Arbeitsbelastungen und des physischen Arbeitsumfelds. Am deutlich schlechtesten schnitt das Kriterium «Arbeit fördert die Gesundheit» ab. Generell erfüll-

ten die skandinavischen Länder die Kriterien besser als die mittel- und südeuropäischen EU-Länder.

## Kapitel 7: Hin zu einem besseren Arbeitsleben

Nach 60 Jahren zu arbeiten, ist weltweit ein wichtiges Ziel geworden, auch in der EU (G. Reday-Mulvey, Working Beyond 60 – Key Policies and Practice in Europe, 2005):

Die Pension muss heute neu definiert werden, da die Pensionierung vor hohem Alter erfolgt und nicht das Ende des aktiven Lebens bedeutet. Die Herausforderung für die EU liegt in der Finanzierung der durchschnittlichen Pensionsphase von 20 Jahren bei den Männern und 25 Jahren bei den Frauen. In den vergangenen 20 Jahren sind Frühpensionierungen in vielen EU-Ländern ein «soziales Recht» geworden, dies im Widerspruch zur Tatsache, dass die Gesundheit und Lebenserwartung sich ständig verbessert haben. Inzwischen wird in vielen EU-Ländern mit verschiedenartigen Rentenreformen eine Verlängerung des Arbeitslebens angestrebt. Die bisher voneinander getrennten Lebensphasen der Ausbildung, Arbeit und Pension/Freizeit sind heute eher parallele Lebensperioden.

Mit der Zunahme des Dienstleistungssektors (USA: 80%) auch in Europa wird psychische (Computer) und soziale Arbeitsfähigkeit immer wichtiger. Gleichzeitig zeigen Resultate der EU-Länder, dass der Grossteil der Männer und Frauen über 45 Jahren immer noch physischen Belastungen ausgesetzt ist und dass neue Technologien noch nicht in der Lage sind, schlechte Arbeitshaltungen, den Umgang mit schweren Lasten oder repetitive Arbeiten zu eliminieren. Älteren Mitarbeitenden in derartigen Jobs oder Schichtarbeitenden muss die Gelegenheit für kürzere Karrieren gegeben werden, wenn ein Wechsel der Arbeit nicht möglich ist.

Altersrenten sollten aus gerechten Gründen zugesprochen werden. Menschen treten in unterschiedlichem Alter, mit unterschiedlichem Hintergrund und nach unterschiedlicher Ausbildung in das Erwerbsleben ein und haben eine unterschiedliche Lebenserwartung. Die meisten Menschen erhalten zuerst Invaliden- oder andere Renten. Nur 3% der Steinbrucharbeiter erhalten «offizielle» Altersrenten, während 80-90% der Büroangestellten und bis zu 92% der Universitätsdozenten in der Lage sind, bis zum Pensionierungsalter zu arbeiten.

Die individuellen Unterschiede, z. B. der funktionalen Fähigkeiten, sind beträchtlich gestiegen und erschweren die Definition eines optimalen und gerechten Pensionierungszeitpunktes. Aufgrund der unterschiedlichen Lebenserwartung und Gesamt-Arbeitsbelastung würde ein flexibler Pensionierungszeitraum von 5 Jahren zu kurz sein, ein solcher von 10 Jahren der Realität näher kommen. Die Alternative von Invalidenrenten mag deshalb gerechtfertigt sein. Für die Würde eines Menschen wäre es jedoch besser, eine Pensionierung zu ermöglichen, bevor die funktionalen Fähigkeiten verloren gegangen sind. Klar ist, dass Alter als einziges Kriterium die ungerechteste Lösung für die Pensionierung ist. So ist es erstaunlich, dass das Alter von 65 Jahren während mehr als 50 Jahren als allgemeines Pensionierungsalter akzeptiert worden ist.

### 7.1 Viele Konzepte und Abläufe müssen verändert werden

1. Das Alterskonzept muss ändern: Das mittlere Alter sollte von 40–60 auf 40 bis 65 oder 70 Jahre verlängert werden. «Alter» sollte auch genauer und gerechter definiert werden.
2. Pensionierung ist nicht ein Lebenspunkt («cliff» oder «guillotine retirement»), sondern sollte ein gradueller, kontrollierter Prozess sein.
3. Planung, Umsetzung und Management des Übergangs in die Pension gehören in den Bereich des Arbeitslebens.
4. Ein verlängertes Arbeitsleben basiert in den meisten Berufen auf einer Verringerung der Arbeitszeit oder der Arbeitsbelastung. Teilzeitarbeit und flexible Arbeitszeiten sind die stärksten Mittel, um die Arbeitsbelastung anzupassen. Teilzeitarbeit sollte jedoch freiwillig sein und muss ein anständiges Leben und Rentensicherheit ermöglichen. Teilzeitarbeit und stufenweise Pensionierung können auch für Arbeitgeber profitabel sein: Sie senken die Kosten und krankheitsbedingte Absenzen und steigern die Produktivität.
5. Lebenslanges Lernen muss jedermanns Recht sein, bis zur Pensionierung dauern, altersgerecht und ein Teil der Arbeit sein.
6. Aufbau und Suche einer passenden Anstellung kann Umschulung oder Umzug erfordern.
7. Es muss möglich sein, sich bei guten funktionalen Fähigkeiten von schweren und verzehrenden Berufen zurückziehen zu können, ohne die Etikette der Arbeitsunfähigkeit angeheftet zu bekommen.

Für Menschen in solchen Berufen ist die Reduktion der Arbeitsbelastung und/oder die Planung einer sogenannten zweiten Karriere eine gute Alternative.

8. Die direkten und indirekten Unternehmenskosten für Seniorinnen und Senioren müssen gesenkt werden. Dies würde Altersdiskriminierung vermindern und die Anstellung von Seniorinnen und Senioren ermöglichen.
9. Die wirtschaftlichen Faktoren stellen die grösste Herausforderung für die Verlängerung und Verbesserung des Arbeitslebens dar. Steigende Ansprüche an Produktivität, strikte Arbeitszeiten und Veränderungen im Arbeitsleben aufgrund wirtschaftlichen Rückgangs entfremden die Menschen jeden Alters vom Arbeitsleben, besonders die Seniorinnen und Senioren.

### 7.2 Empfehlungen für das Arbeitsleben von über 45-jährigen Personen bzw. zur Bewältigung der Herausforderungen durch eine alternde Gesellschaft

(aufgrund des «Third European working conditions survey 2000» der European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Paoli et al. 2001)

Vgl. die obigen Empfehlungen für internationale Alterspolitiken, Schichtarbeit und Alter sowie für neue Konzepte (7.1). Viele Empfehlungen gelten für jeden und jede, unterscheiden sich aber in ihren Inhalten, Akzentuierungen und Aktionen bei unterschiedlichen Altersgruppen. Viele Risiken des Arbeitslebens werden aber erst mit fortschreitendem Alter sichtbar. Die Entwicklung eines Arbeitslebens, das für über 55-Jährige geeignet ist oder für Menschen mit einem oder zwei chronischen Symptomen, bedeutet, dass eine Lösung gefunden werden muss, um ihnen beim Umgang mit ihren Krankheiten zu helfen, und sie weiterarbeiten können.

#### A. Empfehlungen für Arbeitsplätze älterer Mitarbeitender (Arbeitsumfeld,

- anforderungen, -aufgaben, -zeiten, Altersdiskriminierung):
- Expositionen im physischen Arbeitsumfeld (z. B. Vibration, Lärm, verunreinigte Luft, Hitze, Kälte) müssen immer noch gesenkt werden.
- Physische Arbeitsanforderungen (schlechte Arbeitshaltungen, Umgang mit schweren Lasten, repetitive Arbeit und Bewegung, statische



Muskelarbeit, Spitzenlasten) sollten reduziert werden, insbesondere für Frauen.

- Das psychologische Arbeitsumfeld sollte so entwickelt werden, dass die Stärken unterstützt und genutzt werden. Ältere Arbeitnehmende brauchen auch inspirierende und herausfordernde Arbeit, in der Neues gelernt werden kann.
- Die Möglichkeiten älterer Arbeitnehmender, ihre eigene Arbeit zu planen und einzuteilen, sollten verbessert werden.
- Ältere Mitarbeitende benötigen gute individuelle Führung und Altersmanagement.
- Sie brauchen flexible, individuelle und ergonomische Arbeitszeiten.
- Bezüglich Altersdiskrimination ist Null-Toleranz geboten.

#### **B. Empfehlungen bezüglich der persönlichen Ressourcen älterer Mitarbeitender**

(Gesundheit, funktionale Fähigkeiten, Kompetenzen, Werte und Haltungen):

- Gesundheitsförderung älterer Mitarbeitender sollte intensiviert werden; deren Eigenverantwortung für ihre Lebensgewohnheiten ist bedeutend.
- Krankheitsprävention sollte intensiviert werden; betriebliche Gesundheitsvorsorge bedarf vermehrter Investition.
- Der Einfluss von Krankheiten auf die Arbeit sollte vermindert werden.
- Auch Menschen mit verminderter Arbeitsfähigkeit stellen einen wichtigen Teil der Belegschaft dar; ihre verbleibende Arbeitsfähigkeit muss besser genutzt werden.
- Das Risiko von arbeitsbedingten Krankheiten sollte signifikant reduziert und Krankheiten vorgebeugt werden.
- Funktionale Fähigkeiten sollten multidimensional unterstützt und entwickelt werden; physische, psychische und soziale Funktionsfähigkeiten schaffen die grundlegende Voraussetzung für ein gutes, qualitativ hochstehendes Arbeitsleben und einen erfolgreichen Altersprozess.
- Älteren Mitarbeitenden sollte die Möglichkeit lebenslangen Lernens geboten werden, und ihre Berufskompetenzen sollten mittels Einsatz angemessener Lernprozesse entwickelt werden.
- Die Grundwerte älterer Mitarbeitender sollten bei Veränderungen und dem Management des Arbeitslebens besser berücksichtigt werden.

- Die Arbeitsfähigkeit, das Wohlbefinden an der Arbeit und die Arbeitsvermittelbarkeit älterer Mitarbeitender sollten durch ganzheitliche, andauernde Massnahmen unterstützt werden, deren Wirkung überwacht wird.
- Die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Partnern sollte verbessert werden, sodass Arbeitsplätze entwickelt und persönliche Ressourcen verbessert werden können.

#### **C. Allgemeine Empfehlungen und Empfehlungen, die mit der Gesellschaft verbunden sind:**

- Die Haltungen gegenüber dem Altern sollten derart verändert werden, dass sie die Realität widerspiegeln.
- Das Management bedarf Reformen; die schlechte Behandlung älterer Menschen muss gestoppt werden.
- Die Kosten des Alterns im Arbeitsleben sollten reduziert werden.
- Es bedarf neuer, begründeter Methoden, die Arbeitszeiten älterer Mitarbeitender zu kürzen und deren Arbeitsbelastung zu vermindern.
- Pensionierung sollte ein Prozess sein, auf den sich die Arbeitnehmenden während ihrer letzten Arbeitsjahre vorbereiten.
- Dienstleistungssysteme für ältere Mitarbeitende sollten verbessert werden.
- Jeder und jede sollte das Recht auf lebenslanges Lernen haben.
- Das Arbeitsleben in eine Richtung hin zu entwickeln, die gegenüber dem Alter positiv eingestellt ist, sollte ein gemeinsames Ziel der Menschen jeden Alters sein.

Die Studie kann heruntergeladen werden unter:  
<http://stm.teamware.com/Resource.phx/eng/public/special/worklife.htx.i122.pdf>



Dufourstrasse 30, Postfach 311, CH-3000 Bern 6  
Tel. +41 (0)31 350 04 04, Fax +41 (0)31 368 17 00  
office.bern@promotionsante.ch

Avenue de la Gare 52, CH-1003 Lausanne  
Tél. +41 (0)21 345 15 15, Fax +41 (0)21 345 15 45  
office.lausanne@promotionsante.ch

[www.gesundheitsfoerderung.ch](http://www.gesundheitsfoerderung.ch)  
[www.promotionsante.ch](http://www.promotionsante.ch)  
[www.promozionesalute.ch](http://www.promozionesalute.ch)