

# Ältere Mitarbeitende – das Potenzial der Zukunft. Was heisst das fürs HR?

1. Einleitung
2. Und wo ist das Potenzial?
3. Wie heben wir den Schatz?
4. Was kann das HR tun?

## Einleitung

1. Ältere Mitarbeitende auch ein Potential
2. Übergangsphase von Industrie- zur Wissensgesellschaft
3. Von der Kultur der betrieblichen Altersentwöhnung zur betrieblichen Altersgewöhnung

## Vom Defizit zum Kompetenzmodell

1. Ältere sind lernfähig  
versus  
Ältere sind begriffsstutzig und lernen nicht mehr.
2. Arbeitsleistungen sind altersunabhängig  
versus  
bei den Älteren nimmt die Arbeitsleistung ab.
3. Ältere können geistig zulegen und intellektuelle Fähigkeiten nehmen nicht ab  
versus  
die Älteren werden geistig unbeweglicher und die intellektuellen Fähigkeiten nehmen ab

## Wie heben wir den Schatz?

- Abbau der Vorurteile gegenüber den Älteren
- Respektvolles Führungsverhalten
- Angepasste Arbeitsorganisation und Arbeitsplatzgestaltung
- Arbeitszeitflexibilität
- Perspektiven offen halten: z.B. kein altersbedingter Weiterbildungs- und Beförderungsstopp
- Einsicht in den Sinn der Arbeit
- Gesundheitspflege

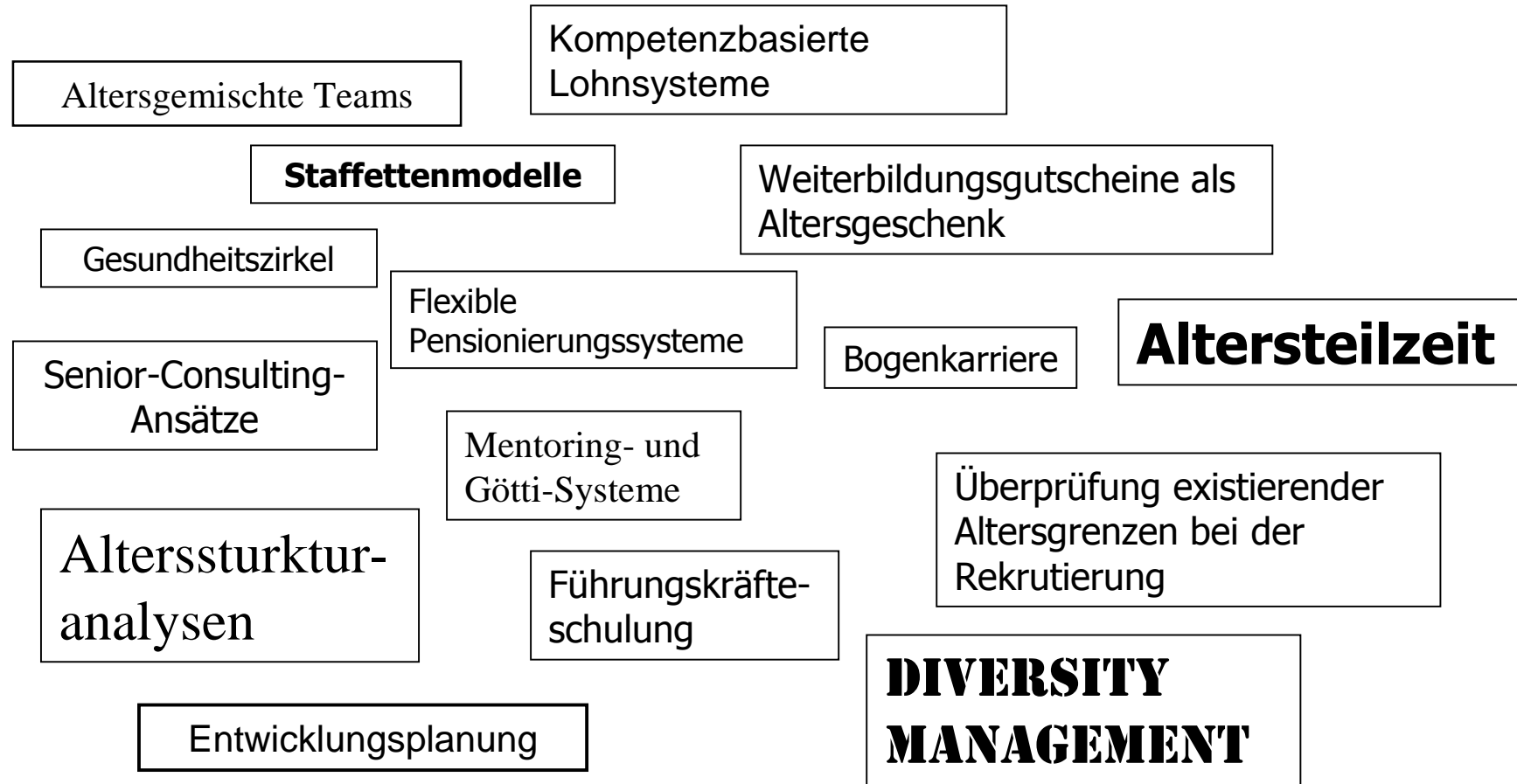
## Beschäftigungsfähigkeit im Zentrum

- **Beschäftigungsfähigkeit ermöglichen:**  
Arbeitszeitflexibilität, respektvolle Führung, angepasste Infrastruktur, angepasste Arbeitsorganisation, keine Altersdiskriminierung
- **Beschäftigungsfähigkeit erhalten:** Gesundheitspflege, lebenslanges, altersangepasstes Lernen
- **Beschäftigungsfähigkeit attraktiv machen:**  
Anreize für längeren Verbleib in der Arbeit setzen, Perspektiven offen halten z.B. durch angepasste Beschäftigung, Weiterbildungsunterstützung, Beförderungsmöglichkeiten usw. Und als „Negativanreiz“ die Anreize für die Frühpensionierung senken.

## Massnahmen und ihr Konflikt- bzw. Synergiepotenzial

Massnahme	konfliktträchtig	synergetisch	Neutral
Abbau der Vorurteile gegenüber den Älteren	Dann, wenn die Jungen sich dadurch vernachlässigt vorkämen	Ja, wenn es dazu führt, dass die Generationen besseren Kontakt zueinander finden	
Respektvolles Führungsverhalten		Kommt allen zu Gute	
Angepasste Arbeitsorganisation und Arbeitsplatzgestaltung	Ja, wenn die Jungen den Eindruck erhalten, alles richte sich nur noch nach den Älteren	Ja, wenn dadurch die Älteren „wieder voll dabei sind“	
Arbeitszeitflexibilität	Dann, wenn diese nur für die Älteren eingeführt würden.	Dann, wenn Modelle für alle Lebensphasen angeboten werden.	
Perspektiven offen halten, z.B. kein altersbedingter Weiterbildungs- und Beförderungsstopp	Kann aus Gründen der knappen Ressourcen zu Konflikten führen oder wenn Jüngere den Eindruck haben, Ältere stünden ihnen vor der Karriere.	Wenn es gelingt, allen Mitarbeitenden spezifische Perspektiven zu zeigen	
Einsicht in den Sinn der Arbeit			Ist für Jüngere und Ältere von Vorteil
Gesundheitspflege	Wenn nur ältere Mitarbeitende davon profitieren		Wenn alle Generationen miteinbezogen werden (was für die Wirkung sehr wichtig ist)

## Instrumente eines altersgerechten Personalmanagements



## Ältere lernen anders

- Vergessen – Neuem Platz machen
- Auf vorhandenem Wissen aufbauen
- Zusammenhang mit Arbeit herstellen
- Prinzipien des erfahrungsgeleiteten und arbeitsbezogenen Lernens
- Altersadäquate Methoden
- Vertiefte Phase zwischen ca. 45 und 55 Jahren



# Führungsschulung

- Was heisst Kulturveränderung für die Führung und wie sie gestalten?
- Wie gehe ich mit lieb gewordenen Vorstellungen zum Alter um?
- Kennen der altersbedingten Veränderungen in arbeitsrelevanten Bereichen
- Warum ist das Alter kein taugliches Kriterium bei der Auswahl für bestimmte Funktionen und Stellen?
- Potenziale erkennen und nutzen bei verschiedenen Altersgruppen
- Zusammenstellen und Führen altersdurchmischter Teams

## Motivation

Die Zukunft gehört allen Altersstufen und sie gehört der Zusammenarbeit und dem Nutzen der verschiedenen Stärken der Mitarbeitenden, unabhängig ihres Alters.

Das ist eine klare Führungsaufgabe und wer hier keinen Erfolg hat, muss sich mit der Motivation der Älteren gar nicht mehr beschäftigen.

## **Wenn die Firma X wüsste, was die Firma X weiss**

Alternsgerechtes Personalmanagement, das diesen Namen verdient, muss bestrebt sein, die Kompetenzen und Erfahrungen der Mitarbeitenden zu kennen und den Personaleinsatz und die Personalplanung und –entwicklung unter Berücksichtigung dieser Kompetenzen zu planen.