

Fakten zum älter werden

- Die Unterschiede zwischen den arbeitsrelevanten Eigenschaften innerhalb der Altersgruppen ist grösser als zwischen den verschiedenen Altersgruppen
- Die Unterschiede innerhalb der Altersgruppen vergrössern sich mit zunehmendem Alter.
- Älter werdende Mitarbeitende können gewisse für die Arbeit positive Eigenschaften verlieren, sie gewinnen jedoch sehr oft neue dazu.
- Damit Kompensation möglich ist, müssen bestimmte Voraussetzungen am Arbeitsplatz und in der Arbeitsgestaltung erfüllt sein.
- Die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden bei der Arbeit nimmt in der Regel mit dem älter werden nicht ab.

Spezifische Bedürfnisse älter werdender Mitarbeiter

Aus Untersuchungen über die Bedürfnisse älterer Menschen bezüglich ihrer Arbeit gehen immer wieder die folgenden hervor:

- Angepasste Arbeitszeiten
- Einsichtigkeit des Sinns der Arbeit
- Gleichbehandlung bzw. Fairness bei Beförderungen und der Weiterbildung
- Respektvolles Führungsverhalten der Vorgesetzten
- Angepasste Arbeitsumgebung
- Abbau von Vorurteilen aufgrund des Alters

Zunehmende, abnehmende und gleich bleibende Leistungsvoraussetzungen im Zusammenhang mit dem Alter werden

Zunehmend	Gleich bleibend	Abnehmend
Lebens- und Berufserfahrung, betriebsspezifisches Wissen Urteilsfähigkeit Zuverlässigkeit Besonnenheit Qualitätsbewusstsein Kommunikationsfähigkeit (je nach Autor auch gleichbleibend) Kooperationsfähigkeit Konfliktfähigkeit Pflicht- und Verantwortungsbewusstsein Positive Arbeitseinstellung Ausgeglichenheit und Beständigkeit Angst vor Veränderungen	Leistungs- und Zielorientierung Systemdenken Kreativität Entscheidungsfähigkeit Physische Ausdauer und psychisches Durchhaltevermögen Kooperationsfähigkeit (je nach Autor auch zunehmend) Konzentrationsfähigkeit (je nach Autor auch abnehmend)	Körperliche Leistungsfähigkeit Geistige Beweglichkeit Geschwindigkeit der Informationsaufnahme und -- verarbeitung Kurzzeitgedächtnis Risikobereitschaft Aufstiegsorientierung Lern- und Weiterbildungsbereitschaft

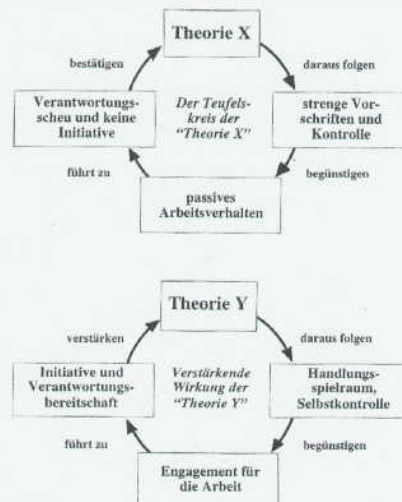
Das magische Dreieck der Leistungsfähigkeit



Wichtige Handlungsfelder

- Die Haltung zum älter werden
- Voraussetzungen schaffen für die Entfaltung der Potenziale
- Die Möglichkeiten der Zeit nutzen: Arbeitszeitmodelle
- Chancengleichheit bei Weiterbildung und Beförderungen
- Erfahrungen einen Wert verleihen
- Gelegenheit zum bewussten Verlernen
- Verlängerte Lernzeiten beachten und respektieren

Wirkungen unterschiedlicher Menschenbilder



Ruedi Winkler
Personal- und Organisationsentwicklung

Potenzialentfaltung

- Steile Hierarchien und Überreste von Taylorismus passen nicht in wissensgeprägte Arbeitswelt
- Menschenbild: Theorie X und Y
- Vorhandene Kompetenzen kennen und anerkennen
- Zusammenführen von Lernen und Arbeiten

Personal- und Organisationsentwicklung
Fellenbergstrasse 288
8047 Zürich

Ruedi Winkler
Personal- und Organisationsentwicklung

Motivation = TRAFF

- **T**ransparenz
- **R**espekt
- **A**npassen
- **F**ordern
- **F**ördern

Personal- und Organisationsentwicklung
Fellenbergstrasse 288
8047 Zürich

Synergien zwischen den Generationen verbessern

- Neuestes Wissen und Erfahrung zusammenbringen
- Gemeinsame Weiterbildung
- Anciennitätskultur reduzieren
- Altersmässig durchmischte Teams
- Führung sensibilisieren und befähigen
- Flachere Hierarchien
- Neues Gesicht muss nicht unbedingt jung sein
- Erhöhung der Teamautonomie

Das Lernen Älterer

- Implizites Lernen kennt praktisch keine Altersunterschiede
- Ältere müssen mehr umlernen
- Lernen nach Möglichkeit mit Arbeit in Verbindung bringen, z.B. Arbeits- und Lernsequenzen abwechseln
- Ziel des Lernens muss klar sein
- Lernen wenn immer möglich auf vorhandenen Erfahrungen aufbauen
- Längerer Übergang vom Kurz- ins Langzeitgedächtnis beachten
- Lernmethoden anpassen

Lernen

Lernen		
Formelles Lernen (führt zu formell erworbenen Kompetenzen) Formelles Lernen ist planmässiges, ziel- und zweckgerichtetes Lernen auf einen formellen Abschluss wie Diplom, Zertifikat, Attest oder einen Ausweis hin.	Nicht formelles Lernen (führt zu nicht formell erworbenen Kompetenzen) Nicht formelles Lernen ist alles Lernen, das nicht auf einen Abschluss ausgerichtet ist.	
	Informelles Lernen Informelles Lernen ist gewolltes und selbständiges Lernen ohne das Ziel eines formellen Abschlusses.	Erfahrungslernen Das Erfahrungslernen ist mit einer Tätigkeit oder Aktivität verbunden, bei der nicht das Lernen sondern das Erfüllen einer Aufgabe oder das Erreichen eines Zwecks im Vordergrund steht.

Modelle arbeitbezogenen Lernens

Modelle arbeitsbezogenen Lernens	Konzepte und Lernformen
Lernen durch Arbeitshandeln im realen Arbeitsprozess (arbeitsgebundenes Lernen)	Traditionelle Beistellehre; Anpassungsqualifizierung; arbeitsintegriertes Lernen im modernen Arbeits- und Organisationsformen; Communities of Practice
Lernen durch Instruktion, systematische Unterweisung am Arbeitsplatz (arbeitsgebundenes Lernen)	Betriebliche Ausbildung; Anlernformen; Cognitive Apprenticeship
Lernen durch Integration von Erfahrungslernen und organisiertem Lernen (arbeitsgebundenes oder arbeitsverbundenes Lernen)	Qualitätszirkel; Lernwerkstatt; Lerninsel; Lern und Arbeitsaufgaben; Interaktives Lernen; Structured Learning on the Job
Lernen durch Hospitation sowie durch inner- und zwischenbetriebliche Erkundungen (arbeitsgebundenes und arbeitsverbundenes Lernen)	Betriebliche Praktika; Betriebliche Versetzungsstellen und Rotation; Benchmarking
Lernen durch Simulation von Arbeitsprozessen (arbeitsorientiertes Lernen)	Produktionsschulen; Lernbüros; auftragsorientiertes Arbeiten in Bildungszentren

Aus: Peter Dehnbostel: Arbeitsprozessintegriertes Lernen, Matthias Rohr (Hrsg.) 2002, S. 40

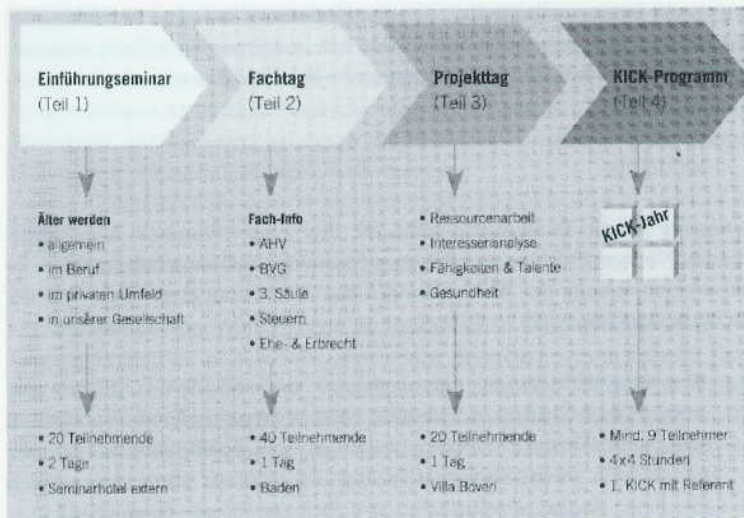


Abbildung 5 57 plus: Perspektiven entwickeln – älter werden

Das System der Anerkennung und Validierung nicht formell erworbener Kompetenzen

Schritte	Was?	Wer?	Wozu?
1.	Persönliche Anerkennung (Selbstevaluation) Erfassen und Beschreiben der persönlichen Kompetenzen	Person	<ul style="list-style-type: none"> • Persönliche Entwicklung • Grundlage für Berufsberatung • Weiterbildungsplanung • Laufbahnplanung • Stellensuche • Neueinstieg ins Berufsleben • Wiedereinstieg ins Berufsleben • Wiedereingliederung Erwerbsloser
2.	Institutionelle Anerkennung (Fremdevaluation)	Unternehmen Ausbildungssituation Berufsverband Arbeitsamt Berufsberatung	<ul style="list-style-type: none"> • Transparenz über die Kompetenzen • Weiterbildungsplanung • Laufbahnberatung
3.	Validierung	Bund Kantone Berufsverbände	<ul style="list-style-type: none"> • Erlangen eines Diploms, Ausweises, Zertifikate oder Attest durch Vorlegen eines Gleichwertigkeitsnachweises

Anforderungen an Arbeitszeitmodelle für Ältere

Aus der Sicht der Arbeitnehmenden:

- hohe Flexibilität aufweisen
- Die Lebensqualität verbessern
- Die angebotene Arbeit nicht wesentlich verschlechtern
- Muss reversibel sein

Aus der Sicht der Arbeitgeber:

- In die Betriebsabläufe passen
- Keinen zusätzlichen organisatorischen und führungsmässigen Aufwand erzeugen
- Dazu beitragen, dass wichtiges Know-how im Betrieb bleiben und auf Jüngere übertragen werden kann
- Müssen flexibel sein.

Junge werden knapper

- Neue Formen aktuelles Ausbildungswissen zu integrieren: Austausch statt Anciennitätshierarchie
- Neues Gesicht kann auch älter sein
- Führungspersonen sollten führen
- „Problemlösung“ weniger durch Ersatz von Älteren durch Jüngere
- Neugierkultur pflegen

Ergebnisse MA-Umfrage ABB und Massnahmen

Thema	Hintergrund	Eingeleitete Massnahmen
Mentale Barrieren / Stereotypen / Einstellungen	Vorurteile, wie: ältere Mitarbeitende erbringen weniger Leistung“ oder „sie sind weniger flexibel und weniger lernfähig“ werden im Alltag als diskriminierend erlebt.	Botschaften zu den mentalen Barrieren: Das Thema in den internen Kommunikationsgefässen immer wieder aufgreifen. Die gesellschaftliche Dimension von mentalen Barrieren aufzeigen.
Ängste	Es bestehen Ängste, den Arbeitsplatz zu verlieren oder der EDV-Entwicklung nicht folgen zu können.	In der internen Kommunikation werden folgende Botschaften kommuniziert: <ul style="list-style-type: none">• Alter hat keinen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitenden.• ABB Schweiz braucht eine ausgewogene Alterspyramide.• Mitarbeitende sind zu jedem Lebenszeitpunkt für ihre Arbeitsmarktfähigkeit verantwortlich• Das Lohnsystem stellt gleiche Löhne für gleiche Aufgaben und Leistungsbeurteilungen sicher.

Ergebnisse MA-Umfrage ABB und Massnahmen

Thema	Hintergrund	Eingeleitete Massnahmen
Führung	Die Vorgesetzten werden als wenig sensibilisiert beschrieben.	Reflexion in der Führungsausbildung als Sensibilisierung der jüngeren Führungskräfte. Information an den Vorgesetzten, wenn Mitarbeitende zum Kurs „Älter werden“ eingeladen werden
Kommunikation	Es wird eine Diskrepanz zwischen der von der Geschäftsleitung beschriebenen Haltung gegenüber älteren Mitarbeitenden und der erlebten Realität beschrieben.	Intensivierung der Kommunikation, wo immer möglich

Ergebnisse MA-Umfrage ABB und Massnahmen

Thema	Rückmeldung	Massnahmen
Personal-entwicklung	Ältere stufen Entwicklungsangebote als nicht adäquat ein Beispiele: <ul style="list-style-type: none"> • Führungsentwicklungsprogramme werden als nicht opportun eingestuft, da sich die entsprechende Karriere nicht mehr anbiete. • Kurse wie Kommunikation, Projektmanagement usw. wurden bereits früher besucht. • Es fehle ein spezifisches Angebot für die vom Arbeitgeber geforderte permanente Entwicklung. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kurse „Älter werden“ neu als Weiterbildungsangebot konzipiert • Auftrag im Kurs „Lebensphasen“ zu thematisieren • EDV-Kursangebot ausbauen und Teilnahme fördern.

Beispiel ABB

Mentoring

„Jüngere“ =
Mentee

- Zahl der Arbeitsjahre tiefer
- Wille, sich weiter zu entwickeln

„Ältere“ =
MentorInnen

- Zahl der Arbeitsjahre höher
- erfahrener bewährte und erfolgreiche MA

Begleitung:

- Dauer: 1 Jahr,
- Einführungsveranstaltung und drei Workshops

Beispiel ABB: Alternative Karrieren

Die oberen Kadermitarbeitenden scheiden obligatorisch im Alter von 60 Jahren aus ihrer bisherigen Funktion aus und sind bis zur Pensionierung mit 65 Jahren als *Senior Consultants* tätig.

Ziele:

- Gezielte Verjüngung des oberen Kadern bei den Trägerfirmen;
- Weitere Nutzung der Erfahrungen und des Wissens der Kadermitarbeiter;
- Ermöglichung eines schrittweisen Ausstiegs aus dem aktiven Berufsleben.

Leistungen:

- Führungsaufgaben: temporäres Management von Firmen oder Geschäftseinheiten, Projektmanagement usw.;
- Management-Beratung: Coaching von Führungskräften und –teams, damit diese ihre Leistungen weiter verbessern können;
- Fachberatung: Erbringen oder Ergänzen von besonderem Fach- und Spezialwissen in den verschiedensten Fach- oder Geschäftsgebieten;
- Öffentliche Mandate: Repräsentation der Trägerfirmen in verschiedenen nationalen Gremien und Verbänden sowie in internationalen Organisationen