

Winkler, Ruedi

## Research Report

Alternsgerechtes Arbeiten: wie kann Arbeitsfähigkeit im Alter von den Unternehmen gefördert werden? Vortrag im Rahmen der von AMS Österreich/Abteilung Arbeitsmarktforschung und Berufsinformation, Caritas Österreich und abif am 14. März 2008 in Wien veranstalteten Fachtagung 'Alternde Belegschaften - Vom Golden Handshake zum Silver Worker'

AMS info, No. 117

## Provided in Cooperation with:

Public Employment Service Austria (AMS), Vienna

*Suggested Citation:* Winkler, Ruedi (2008) : Alternsgerechtes Arbeiten: wie kann Arbeitsfähigkeit im Alter von den Unternehmen gefördert werden? Vortrag im Rahmen der von AMS Österreich/Abteilung Arbeitsmarktforschung und Berufsinformation, Caritas Österreich und abif am 14. März 2008 in Wien veranstalteten Fachtagung 'Alternde Belegschaften - Vom Golden Handshake zum Silver Worker', AMS info, No. 117, Arbeitsmarktservice Österreich (AMS), Wien

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/98072>

### Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

### Terms of use:

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# Alternsgerechtes Arbeiten: Wie kann Arbeitsfähigkeit im Alter von den Unternehmen gefördert werden?

Vortrag im Rahmen der von AMS Österreich /  
Abteilung Arbeitsmarktforschung und Berufsinformation,  
Caritas Österreich und abif am 14. März 2008 in Wien veranstalteten Fachtagung  
»Alternde Belegschaften – Vom Golden Handshake zum Silver Worker«

## 1. Einleitung

Ilmarinen\* definiert Arbeitsfähigkeit so: »Unter Arbeitsfähigkeit verstehen wir die Summe der Faktoren, die eine Person in einer bestimmten Situation in die Lage versetzen, eine gestellte Aufgabe zu bewältigen«. Arbeitsmarktbezogen kann man auch sagen: Arbeitsfähig ist, wer eine realistische Chance hat, auf dem Arbeitsmarkt eine Stelle zu finden und diese zu halten. Aus diesen Definitionen geht sofort hervor, dass die Arbeitsfähigkeit in einem Zusammenhang steht mit den Situationen, in denen Arbeit geleistet werden kann oder muss. Das heißt, die Arbeitswelt ist ebenso entscheidend, ob eine Person arbeitsfähig ist, wie die Person selbst. Es ist deshalb sehr wohl möglich, dass eine Person die gleiche Arbeit in der einen Firma nicht mehr leisten kann, in der anderen aber schon. Aus diesem Grund ist Arbeitsfähigkeit erstens keine absolute Größe, sondern eine relative, und zweitens ist sie beeinflussbar, und zwar sowohl von der betreffenden Person selbst als auch von den Arbeitgebenden her. Damit sind wir bereits mitten im Thema, nämlich bei der Frage, wie die Unternehmen die Arbeitsfähigkeit fördern können, und hier insbesondere, wie sie die Arbeitsfähigkeit im Alter fördern können. Arbeitsfähigkeit im Alter heißt hier: Arbeitsfähigkeit ab 40, da der Mensch bezogen auf die Arbeitswelt ab 40 bereits zu den Älteren gehört.

Um abschätzen zu können, wie Unternehmen bzw. alle Arbeitgebenden, die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden beeinflussen können, ist zu überlegen, worauf sich Arbeitsfähigkeit vor allem stützt. Man kann von den vier Säulen der Arbeitsfähigkeit sprechen:

1. Kompetenz und Wissen einer Person.
2. Ihre Motivation.
3. Ihre Gesundheit.
4. Die Arbeitsbedingungen.

Gehen wir von diesen vier Säulen aus, dann wird deutlich, dass sie alle von der betreffenden Person, aber auch vom Unternehmen beeinflusst werden können. Während die Arbeitsbedingungen zu einem großen Teil unternehmensseitig bestimmt und beeinflusst werden, hängen die übrigen drei Säulen auch stark von der einzelnen Person ab. Voraussetzung ist allerdings, dass eine Person subjektiv und objektiv in der Lage ist, Einfluss auf diese drei Säulen zu nehmen. Um es unter Zuhilfenahme eines extremen Beispiels zu sagen: In einem Land, in dem die Kinder arbeiten müssen und

deshalb die Schule nicht besuchen können und die Existenzsicherung von Tag zu Tag von früher Kindheit an im Vordergrund steht, ist die einzelne Person in viel kleinerem Maße in der Lage, die Arbeitsfähigkeit überhaupt zu beeinflussen. Aus diesem Grunde stellt auch Ilmarinen sein »Haus der Arbeitsfähigkeit« in den Rahmen des gesellschaftlichen Umfeldes. Dieses muss einige Mindestanforderungen erfüllen, damit die einzelne Person in der Lage ist, ihre Säulen der Arbeitsfähigkeit zu pflegen und aufzubauen.

## 2. Was beeinflusst hauptsächlich die Arbeitsfähigkeit?

Die Verantwortlichen für die Arbeitsfähigkeit sind somit die betreffende Person, ihr Umfeld und die Unternehmen. Bei der betreffenden Person sind ihre Haltung, ihre Werte, ihre Fähigkeiten, ihr Geschick und ihre Motivation, das Leben inkl. des Arbeitslebens zu gestalten und in die eigenen Hände zu nehmen, entscheidend. Als zweiter wichtiger Faktor spielen das Umfeld im weiteren Sinne, also die gesellschaftlichen und politischen Bedingungen, und das Umfeld im engeren Sinne, d. h. Familie, Freundeskreis und Bekannte usw., eine wichtige Rolle. Der dritte entscheidende Einflussfaktor sind die Arbeitgeber. Sie bestimmen die Arbeitsbedingungen, sie bestimmen die Kultur in einem Betrieb, und sie haben auch Einfluss auf die übrigen drei Säulen der Arbeitsfähigkeit.

## 3. Arbeitsfähigkeit und Alter

Es besteht kein Zweifel, dass Arbeitsfähigkeit und Alter sich gegenseitig beeinflussen können. Ilmarinen kommt aufgrund seiner Untersuchungen dabei zu folgenden Schlüssen:

- Arbeitsfähigkeit kann mit zunehmendem Alter abnehmen, gleich bleiben oder sich verbessern. Damit zeigt Ilmarinen bereits, dass es nicht eine Abhängigkeit nur in eine Richtung zwischen Alter und Arbeitsfähigkeit gibt.
- Der Erhalt der Arbeitsfähigkeit kann durch gezielte Maßnahmen unterstützt werden. Das zeigt, dass Arbeitsfähigkeit nicht Schicksal ist, sondern beeinflusst oder ganz konkret mit ge-

\* Juahin Ilmarinen/Jürgen Tempel 2002.

zielten Maßnahmen länger erhalten, verbessert oder wenigstens so beeinflusst werden kann, dass sie weniger abnimmt.

- Die alters- und altersgerechte Gestaltung des Arbeitslebens ist von entscheidender Bedeutung. Im Grunde genommen ist dies die zentrale Botschaft auf die Frage: »Wie kann Arbeitsfähigkeit im Alter von den Unternehmen gefördert werden?« Es geht darum, das Arbeitsleben alters- und altersgerecht zu gestalten. D.h. natürlich nicht nur, das Arbeitsleben auf die älter werdenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auszurichten, sondern es heißt ebenso dezidiert, das Arbeitsleben so zu gestalten, dass die Arbeitsfähigkeit aller Generationen hoch bleibt.

#### 4. Arbeitsleistung ist altersunabhängig

Ich möchte hier als Einschub kurz die Frage der Leistungsfähigkeit der Menschen im Beschäftigungsalter, d.h. zwischen rund 18 und 65 Jahren, diskutieren. Untersuchungen zeigen in seltener Einmütigkeit, dass die meisten Arbeitsleistungen – und es ist wichtig, hier von Arbeitsleistungen zu sprechen – nicht altersabhängig sind. In Untersuchungen, in denen Arbeitsleistungen verschiedener Altersgruppen gemessen wurden, ohne dass die Messenden wussten, welche Alterszusammensetzungen die Gruppen hatten, ist meistens aufgrund der Arbeitsleistung nichts über die Altersstruktur der betreffenden Gruppe herauszufinden. Das liegt nicht daran, dass sich die Menschen mit dem Älterwerden nicht verändern. Vielmehr liegt auf der Hand, dass bestimmte Leistungskompetenzen zunehmen, andere bleiben gleich, und noch einmal andere nehmen ab (vgl. Übersicht 1). Der Grund, weshalb die Arbeitsleistung sehr oft praktisch unverändert bleibt, liegt darin, dass ältere Menschen Faktoren, die zu abnehmender Leistung führen würden, kompensieren können, so z.B. abnehmende körperliche Leistungsfähigkeit mit der größeren Erfahrung, die abnehmende Geschwindigkeit mit besonders gezieltem und geplantem Vorgehen.

Diese Untersuchungsergebnisse zeigen, dass es aus Leistungsgründen wenig Sinn macht, eine Belegschaft möglichst jung zu halten. Da viele andere Gründe an sich für eine altersmäßig durchmischte Personalstruktur sprechen, erhält eine optimale Zusammenarbeit zwischen Angehörigen der verschiedenen Generationen eine besondere Bedeutung.

**Übersicht 1: Zunehmende, abnehmende und gleich bleibende Leistungsvoraussetzungen im Zusammenhang mit dem Älterwerden**

Zunehmend	Gleich bleibend	Abnehmend
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lebens- und Berufserfahrung, betriebsspezifisches Wissen</li> <li>• Urteilsfähigkeit</li> <li>• Zuverlässigkeit</li> <li>• Besonnenheit</li> <li>• Qualitätsbewusstsein</li> <li>• Kommunikationsfähigkeit (je nach AutorIn auch gleich bleibend)</li> <li>• Kooperationsfähigkeit</li> <li>• Konfliktfähigkeit</li> <li>• Pflicht- und Verantwortungsbewusstsein</li> <li>• Positive Arbeitseinstellung</li> <li>• Ausgeglichenheit und Beständigkeit</li> <li>• Angst vor Veränderungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungs- und Zielorientierung</li> <li>• Systemdenken</li> <li>• Kreativität</li> <li>• Entscheidungsfähigkeit</li> <li>• Physische Ausdauer und psychisches Durchhaltevermögen</li> <li>• Kooperationsfähigkeit (je nach AutorIn auch zunehmend)</li> <li>• Konzentrationsfähigkeit (je nach Autor auch abnehmend)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Körperliche Leistungsfähigkeit</li> <li>• Geistige Beweglichkeit</li> <li>• Geschwindigkeit der Informationsaufnahme und -verarbeitung</li> <li>• Kurzzeitgedächtnis</li> <li>• Risikobereitschaft</li> <li>• Aufstiegsorientierung</li> <li>• Lern- und Weiterbildungsbereitschaft</li> </ul>

Quelle: Michael Bruggmann 2000

#### 5. Die vier Säulen der Arbeitsfähigkeit im Einzelnen

Im Folgenden gehe ich auf die vier Säulen der Arbeitsfähigkeit im Einzelnen ein.

##### Säule 1: Kompetenz und Wissen

Für Hans-Eberhard Plath ist Erfahrungswissen »eine hoch entwickelte Form des Handlungswissens«. Der Bedeutung des Handlungswissens kommt in einer Arbeitswelt, in der die Veränderungsgeschwindigkeit zunimmt und die von komplexeren Abläufen und technologischen Innovationen geprägt ist, eine immer höhere Bedeutung zu. Das Verständnis sowie der Einsatz von Handlungswissen als Erfahrungswissen sind deshalb mit Sicherheit wichtige ineinander verzahnte Erfolgsfaktoren in einem Unternehmen. Dadurch verliert auch das Erfahrungswissen als möglicher Hemmschuh für Neues seinen »Schrecken«. Von selbst jedoch geschieht das nicht, das Unternehmen muss von der Führung, von der Betriebskultur und den eingesetzten Instrumenten her seinen Beitrag leisten. Oder mit anderen Worten: Hier ist ein wichtiger Punkt, an dem das Unternehmen die Arbeitsfähigkeit fördern kann!

Ältere Mitarbeitende bzw. solche, die schon längere Zeit in einem Unternehmen sind, verfügen meist über ein beträchtliches implizites Wissen, was die Organisation, die Produkte und die Kultur eines Unternehmens betrifft. Dazu kommt, dass das implizite Wissen zunehmend zum fast einzigen wirklichen Wettbewerbsvorteil wird, den ein Unternehmen hat. Es ist deshalb entscheidend, dass es den Unternehmen gelingt, Erfahrungswissen und implizites Wissen der Älteren zu erhalten, zu nutzen und an die Jüngeren weiterzugeben. Da jedes Wissen weiterentwickelt werden muss, ist es von großer Bedeutung, dass Untersuchungen bestätigen, dass Ältere während der hier zur Diskussion stehenden Altersperiode lernen können und dies praktisch ohne Unterschied zu den Jungen. Sie lernen jedoch zum Teil anders, und für Ältere müssen zum Teil der Rhythmus, die Didaktik und die Übungsanlage angepasst werden. Dabei ist insbesondere zu beachten, dass beim Lernen der Älteren das Anknüpfen an vorhandenes Wissen für den Lernerfolg sehr wichtig ist. Dafür gibt es Modelle z.B. des arbeitsbezogenen Lernens (vgl. Übersicht 2). Der Bezug zur Arbeit sollte vorhanden sein, ebenso muss der Sinn des Lernens ersichtlich sein. Ältere schätzen es eher wenig, wenn sie »pauken« sollen, ohne dass ihnen die Lehrperson erklären kann, wozu das nützlich sei. Zusätzlich ist zu berücksichtigen, dass die »Speicherzeit« ins Langzeitgedächtnis bei den älteren Personen in der Regel länger ist, d.h., dies muss bei der Stoffvermittlung berücksichtigt werden.

Wie bereits angedeutet wurde, kommt dem möglichst arbeitsbezogenen und in der Nähe der Arbeit stattfindenden Lernen eine große Bedeutung zu. Das Lernen ohne große Transferkosten am Lernort »Arbeitsplatz«, bei dem Angehörige verschiedener Generationen auf das gleiche Ziel hin arbeitend lernen oder lernend arbeiten, kommt den Bedürfnissen der heutigen Arbeitswelt recht nahe. Zudem gibt es kaum Anforderungen der Älteren ans Lernen, die nicht auch von den Jungen als positiv empfunden werden. Eine weitere Möglichkeit ist der Aufbau von Lernzirkeln für bestimmte Lernsequenzen, bei denen ebenfalls schon klar ist, woraufhin gelernt wird und innerhalb denen z.B. der Austausch zwischen frisch ausgebildeten und erfahrenen Mitarbeitenden ungezwungen

und zielgerichtet vor sich gehen kann. In diesen Bereich gehört auch eine Kultur, in der Neueintretende, die frisch aus der Ausbildung kommen, ihr Wissen in einem institutionalisierten Rahmen an die bisherigen Mitarbeitenden weitergeben können, gerade zu Beginn ihrer Arbeit. Ein letzter Punkt ist das Fördern der Lernkultur, also das Fördern einer Kultur, in der Fragen erwünscht sind, in der neues Wissen gefragt ist und in dem man von Fehlern lernt und nicht die Zeit mit der Suche nach Schuldigen vergeudet.

**Übersicht 2: Arbeitsbezogenes Lernen**

Modelle arbeitsbezogenen Lernens	Konzepte und Lernformen
Lernen durch Arbeitshandeln im realen Arbeitsprozess (arbeitsgebundenes Lernen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traditionelle Beistellehre</li> <li>• Anpassungsqualifizierung</li> <li>• Arbeitsintegriertes Lernen in modernen Arbeits- und Organisationsformen</li> <li>• Communities of Practice</li> </ul>
Lernen durch Instruktion, systematische Unterweisung am Arbeitsplatz (arbeitsgebundenes Lernen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebliche Ausbildung</li> <li>• Anlernformen</li> <li>• Cognitive Apprenticeship</li> </ul>
Lernen durch Integration von Erfahrungslernen und organisiertem Lernen (arbeitsgebundenes oder arbeitsverbundenes Lernen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualitätszirkel</li> <li>• Lernstatt</li> <li>• Lerninseln</li> <li>• Lern- und Arbeitsaufgaben</li> <li>• Interaktives Lernen</li> <li>• Structured Learning on the Job</li> </ul>
Lernen durch Hospitationen sowie durch inner- und zwischenbetriebliche Erkundungen (arbeitsgebundenes und arbeitsverbundenes Lernen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebliche Praktika</li> <li>• Betriebliche Versetzungsstellen und Rotation</li> <li>• Benchmarking</li> </ul>
Lernen durch Simulation von Arbeitsprozessen (arbeitsorientiertes Lernen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktionsschulen</li> <li>• Lernbüro</li> <li>• Auftragsorientiertes Arbeiten in Bildungszentren</li> </ul>

Quelle: Matthias Rohs 2002

**Säule 2: Motivation**

Grundsätzlich unterscheidet man zwischen der intrinsischen Motivation, die aus der Sache selbst heraus entsteht, und der extrinsischen Motivation, die darauf gerichtet ist, ein bestimmtes Ziel zu erreichen oder einen bestimmten Lohn zu erhalten. Die Förderung der intrinsischen Motivation durch das Unternehmen kann vor allem dadurch geschehen, dass den Bedürfnissen der Arbeitenden entsprechende Arbeitsbedingungen geschaffen werden. Der Erhalt der intrinsischen Motivation ist einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren eines Unternehmens, da diese nicht wie die extrinsische Motivation ständig neu genährt werden muss.

Wie bereits gesagt wurde, ist der Erhalt der intrinsischen Motivation stark davon abhängig, ob die Bedürfnisse der Mitarbeitenden in angemessenem Rahmen berücksichtigt werden. Dies kann nur dort geschehen, wo die Unternehmen auch die Bedürfnisse der Mitarbeitenden kennen. Aus vielen Untersuchungen geht immer wieder hervor, dass bestimmte Arten von Bedürfnissen bei älteren Mitarbeitenden entscheidend sind. Zu diesen zählen:

- Angepasste Arbeitszeiten, d.h. Arbeitszeiten, die nach Möglichkeit z.B. auf alternsbedingte Bedürfnisse Rücksicht nehmen.
- Der Sinn der Arbeit muss erkennbar sein. Ältere Mitarbeitende legen mehr Gewicht darauf, zu wissen, wozu eine Arbeit gut ist, und sind empfindlicher gegen Arbeit, deren Sinn sie nicht erkennen. Diese Eigenschaft dürfte mitunter ein Grund sein, warum manchmal Älteren nachgesagt wird, sie seien schwieriger zu führen oder weniger flexibel.
- Ältere Mitarbeitende reagieren empfindlich auf den Abbau von Perspektiven, so z.B. auf Blockaden bei Weiterbildung und Beförderungen aus Altersgründen.

- Respektvolles Führungsverhalten der Vorgesetzten: Was möglicherweise Jüngere noch leichter in Kauf nehmen, ist für Ältere oft schwieriger zu akzeptieren, wenn Vorgesetzte es an elementarem Respekt und Anstand fehlen lassen.
- Angepasste Arbeitsumgebung: Hier geht es zum Teil um elementare Dinge, wie etwa Hebeeinrichtungen, genügend große Schriften, deutliches Sprechen usw. Je nach Arbeitsplatz ist es auch im Zusammenhang mit Gesundheitsprävention und Gesundheitsmaßnahmen wichtig, die Arbeitsumgebung so anzupassen, dass das Arbeiten nicht unnötige Mühe bereitet.
- Abbau von Vorurteilen gegenüber Älteren: Vorurteile können die Motivation der älteren Mitarbeitenden sehr empfindlich stören.
- Gesundheitsprävention und entsprechende Maßnahmen: Gesundheitsprävention ist nicht nur etwas für ältere Mitarbeitende, sondern bereits in jungen Jahren kommt dieser eine immer größere Bedeutung zu. Diesbezügliche Maßnahmen sollen im Laufe der Zeit dem Alter angepasst werden.

Eine wichtige Funktion kommt der Personalentwicklung auch für Über-50jährige zu. Geht man von einem Beschäftigungsalter bis 65 aus, dann ist selbst für 55jährige noch ein Zeitraum von zehn Jahren zu planen, bei dem es sich sehr wohl lohnt – auch vom Unternehmen her – noch etwas zu investieren.

Für ein Erwerbsleben, das bis zum Schluss Perspektiven offen hält und Herausforderungen mit sich bringt, ist es unumgänglich, dass im Alter zwischen 45 und 50 eine Orientierungsphase eingelegt werden kann, in der jemand sich auf den nächsten Abschnitt des Erwerbslebens ausrichten und allenfalls neu orientieren kann. Heute scheitert das oft an den finanziellen Möglichkeiten der einzelnen Betroffenen. Grundsätzlich sollte für diese Orientierungsphase eine staatliche Vorsorgeeinrichtung im Rahmen des Lifelong Learning eingerichtet werden. Solange dies noch nicht realisiert ist, sollten Unternehmen und Mitarbeitende nach möglichen Lösungen suchen und/oder auch sozialpartnerschaftliche Modelle erarbeitet werden.

**Säule 3: Gesundheit**

Gesundheit ist eine Grundvoraussetzung für den Verbleib im Arbeitsleben und das Erbringen einer befriedigenden Leistung. Mögliche Maßnahmen, die ein Unternehmen bringen kann, sind:

- Informationskampagnen zur Gesundheitsprävention.
- Regelmäßige Überprüfung der Arbeitsbedingungen mit Blick auf die Gesundheit der Mitarbeitenden.
- Sorge dafür tragen, dass die fachlichen Kompetenzen bezüglich Gesundheitsfragen im Betrieb gesichert sind und bleiben.
- Die Einrichtung von Gesundheitszirkeln, die Inputs von Fachleuten zu Gesundheitsthemen und einen Erfahrungsaustausch unter den Mitarbeitenden sicherstellen.
- Regelmäßige Gesundheitschecks.

**Säule 4: Arbeitsbedingungen**

In einem gewissen Sinne haben wir jetzt ständig auch über Arbeitsbedingungen gesprochen. Dazu gibt es zusätzliche spezifische Instrumente, um die Arbeitsfähigkeit der Älteren in den Unternehmen zu fördern. Dazu gehören das Einführen der Bogenkarriere, d.h., gegen das Ende der Erwerbsarbeit können Personen bestimmte Aufgaben, die z.B. besonders anspruchsvoll oder anstrengend sind, an jüngere KollegInnen abgeben. Dies kann auch

zusammen mit einer Nachfolgeplanung geschehen, in dem jüngere KollegInnen sukzessive schwierigere Aufgaben übernehmen und zugleich ein Mentoring von Personen erhalten, die auf das Ende ihrer Erwerbsarbeit zugehen. In eine ähnliche Richtung geht das Stafettenmodell, dass davon ausgeht, dass ältere Mitarbeitende jüngeren KollegInnen in bestimmte Bereiche ihrer Arbeit einführen und ihnen diese dann sukzessive übergeben. Dies kann ebenfalls kombiniert werden mit Altersteilzeit, indem die Älteren gegen Ende des Arbeitslebens ihre Arbeitszeit reduzieren. Ein wichtiger Teil ist, wie erwähnt, die Personalentwicklung auch für Personen in der letzten Beschäftigungsphase. Bereits recht verbreitet ist das Mentoring, d. h., ältere Mitarbeitende begleiten und beraten jüngere Mitarbeitende für eine bestimmte Zeit. Dies kann auch hilfreich sein, wenn ältere Führungs- oder Fachleute einen Teil ihrer Aufgaben abgeben, als MentorIn aber trotzdem einen bestimmten Status im Betrieb halten können. Ein wesentlicher Punkt ist die Schulung der Führungskräfte, damit die Sensibilitäten für generationenübergreifende Fragen geschärft und das dafür notwendige Führungswissen bei den Führungskräften sichergestellt ist. Dabei spielt insbesondere die Situation eine Rolle, in der jüngere Führungskräfte mit älteren Mitarbeitenden arbeiten. Hilfreich ist selbstverständlich ein flexibles Pensionierungssystem, das eine bestimmte Anpassung des Pensionierungsalters ermöglicht.

## 6. Quellen möglicher Synergien zwischen den Generationen

Voraussetzung für einen Erfolg bei der Verbesserung der Arbeitsfähigkeit der Älteren ist, dass sich auch die Jüngeren und Jungen in einem Betrieb wohl fühlen. Ein Unternehmen steht ja vor der Aufgabe, die knapper werdenden Jungen für sich gewinnen und die Älteren, auf die es zusätzlich angewiesen ist, behalten zu können. Wie bereits ausgeführt wurde, ist dabei das gemeinsame Arbeiten

und Lernen ein wesentlicher Punkt. Ebenso wichtig sind Projekte mit altersdurchmischten Projektgruppen und das Pflegen einer Kultur, in der alle Mitarbeitenden voneinander lernen. Ebenfalls spielt die Reduktion der Anciennitätskultur eine Rolle, d. h., dass z. B. das Alter allein kein Faktor zur Lohnbemessung, dem Bezahlen von Weiterbildung oder der Beförderung ist und ganz generell niemand nur aufgrund des Alters von bestimmten Optionen und Perspektiven ausgeschlossen wird.

## 7. Schlussbemerkung: Von einer betrieblichen Altersentwöhnung zur betrieblichen Altersgewöhnung

Im Grunde geht es darum, von einer Frühverrentungskultur zu einer Kultur des längeren Erwerbslebens zu kommen, oder anders ausgedrückt, von einer Kultur der betrieblichen Altersentwöhnung zur betrieblichen Altersgewöhnung. In diesen Feststellungen kommt bereits zum Ausdruck, dass es hier um Fragen geht, die sich mit ein paar neu eingeführten Instrumenten oder mit der bloßen Anstellung eines Gesundheitsverantwortlichen nicht lösen lassen. Es ist eine Herausforderung für alle in einem Betrieb, ganz besonders und nachhaltig aber ist die Führung gefordert.

## 8. Literatur

- Bruggmann, Michael (2000): Die Erfahrung älterer Mitarbeiter als Ressource, Wiesbaden.
- Ilmarinen, Juhani/Tempel, Jürgen (2002): Arbeitsfähigkeit 2010, Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? VSA, Hamburg.
- Rohs, Matthias (Hg.) (2002): Arbeitsprozessintegriertes Lernen – Neue Ansätze für die berufliche Bildung, Waxmann-Verlag, Münster.

---

### www.ams-forschungsnetzwerk.at

... ist die Internet-Adresse des AMS Österreich für die Arbeitsmarkt-, Berufs- und Qualifikationsforschung

#### Zum Autor

Ruedi Winkler – Personal- und Organisationsentwicklung  
Fellenbergstraße 288, CH-8047 Zürich  
Tel.: +41 44 4935062, Fax: 044 493 50 65  
E-Mail: mail@ruediwinkler.ch, Internet: www.ruediwinkler.ch

Die Publikationen der Reihe AMS info können als pdf über das AMS-Forschungsnetzwerk abgerufen werden. Ebenso stehen dort viele weitere interessante Infos und Ressourcen (Literaturdatenbank, verschiedene AMS-Publikationsreihen, wie z. B. AMS report oder AMS-Qualifikationsstrukturbericht, u. v. m.) zur Verfügung.

www.ams-forschungsnetzwerk.at  
oder  
www.ams.at – im Link »Forschung«

Ausgewählte Themen des AMS info werden als Langfassung in der Reihe AMS report veröffentlicht. Der AMS report kann direkt via Web-Shop im AMS-Forschungsnetzwerk oder schriftlich bei der Communicatio bestellt werden.

#### AMS report Einzelbestellungen

€ 6,- inkl. MwSt., zuzügl. Versandkosten

#### AMS report Abonnement

12 Ausgaben AMS report zum Vorteilspreis von € 48,- (jeweils inkl. MwSt. und Versandkosten; dazu kostenlos: AMS info)

**Bestellungen und Bekanntgabe von Adreßänderungen bitte schriftlich an: Communicatio – Kommunikations- und PublikationsgmbH, Steinfeldgasse 5, A-1190 Wien, Tel.: +43 (0)1 3703302, Fax: +43 (0)1 3705934, E-Mail: verlag@communicatio.cc**

P. b. b.  
Verlagspostamt 1200, 02Z030691M

Medieninhaber und Herausgeber: Arbeitsmarktservice Österreich, Abt. Arbeitsmarktforschung und Berufsinformation, Maria Hofstätter, René Sturm, A-1200 Wien, Treustraße 35-43  
Verlegt bei Communicatio – Kommunikations- und PublikationsgmbH, A-1190 Wien, September 2008 • Grafik: Lanz, A-1030 Wien • Druck: Ferdinand Berger & Söhne Ges.m.b.H., A-3580 Horn