

focus50workshop am 5. Swiss Diversity Forum

«Die Ability in der Disability - Erfolgsfaktor 50plus»

Moderation:

Prof. Dr. Anne Rosken (Universität St. Gallen)

Hans Rupli (focus50plus)

Factsheet:

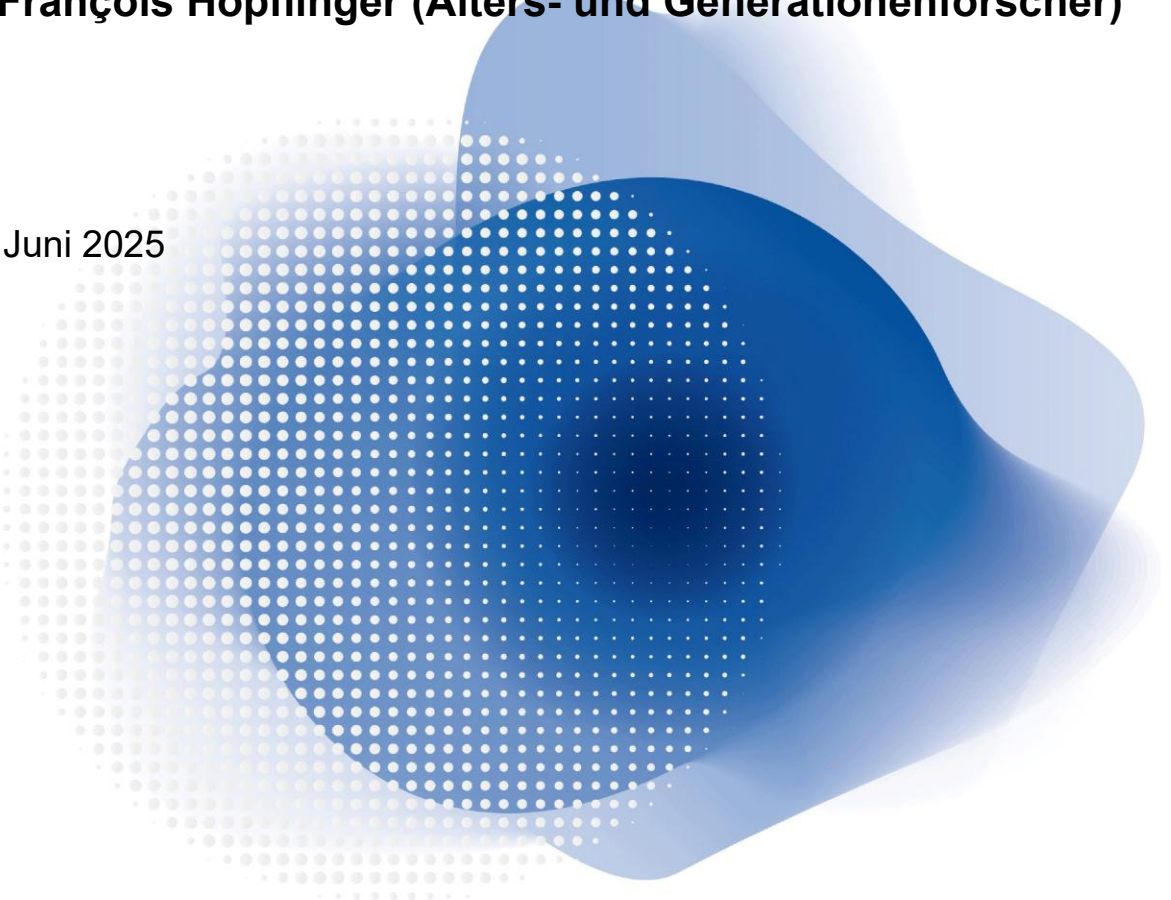
Prof. Dr. François Höpflinger (Alters- und Generationenforscher)

Zürich, 24. Juni 2025

Vernetzt.
Integriert.
Erfolgreich.

Connectés.
Intégrés.
Performants.

Connessi.
Integrati.
Vincenti.



Factsheet «Die Ability in der Disability - Erfolgsfaktor 50plus»

Biografische Resilienz und Erfahrungen als Kompetenz

Erfahrungen und Erinnerungen an früher im Leben bewältigte Belastungserfahrungen in frühen Berufsjahren sind im späteren Erwerbsleben zur Bewältigung aktueller Belastungen bedeutsam (Paersch et al. 2021, Höpflinger 2022). Familiäre, berufliche oder gesundheitliche Schicksalsschläge können bei älteren Mitarbeitenden negative, aber auch positive Spuren hinterlassen, in Abhängigkeit von ihrer persönlichen Widerstandsfähigkeit (Resilienz). Resiliente Frauen und Männer können bei gesundheitlichen Einschränkungen oder erlebten Stresssituationen neue Kompetenzen erlernen, die es ihnen ermöglicht, beruflich herausfordernde Aufgaben positiv und produktiv zu erfüllen. Erlernte Verhaltensanpassungen können dazu beitragen, dass selbst gesundheitlich eingeschränkte ältere Mitarbeitende beruflich erfolgreich verbleiben, sei es, weil sie wissen, wie sie ihre Gesundheit aktiv zu pflegen haben oder sie mit Stress besser umgehen können.

Generell zeigt sich, dass beispielsweise die 45-64-Jährigen insgesamt ruhiger, ausgeglichener und gelassener sind als die 15-24-Jährigen (die auch häufiger nervös sind).

Gelassenheit nach Alter /(2022)

In den letzten 4 Wochen immer oder meistens:

	Altersgruppe				
	15-24	25-34	35-44	45-54	55-64
Ruhig, ausgeglichen, gelassen	74%	78%	78%	80%	81%
Sehr nervös	35%	30%	29%	29%	24%

Quelle: Schweiz. Gesundheitsbefragung 2022 (eigene Auswertungen, gewichtetes Sample)

Berufs- und Lebenserfahrungen älterer Mitarbeitender können eine wichtige Ressource sein. Allerdings sind in einer modernen Arbeitsgesellschaft zwei wesentliche Punkte zu berücksichtigen:

Erstens liegt der Wert von Lebens- und Berufserfahrung älterer Menschen immer weniger in konkreten Wissensbeständen und Handlungsformen, als durch Erfahrung Neues und Altes, Mögliches und Unmögliches usw. ins Gleichgewicht zu bringen. Erfahrungswissen ist in einer technologisch dynamischen Gesellschaft neu zu definieren, und zwar auch als Fähigkeit, Inaktuelles zu aktualisieren, einen Vergleich anzulegen, der sich nicht aus dem aktuellen Geschehen selbst ergibt. So ist beispielsweise eine ältere Führungskraft für eine Unternehmung in einer Krisensituation deshalb wichtig, weil diese Person schon frühere Krisensituationen erlebt hat und Strategien kennt, Krisen erfolgreich zu bewältigen. Eine ältere Verkäuferin kann Kunden für eine neue Technologie gewinnen, weil sie auch die sozialen Grenzen dieser Technologie anerkennt, oder weil sie das Neue mit dem Alten verbinden kann, denn Innovation ist oft Anlass, über Altes zu reden (Rosken 2020, 2022).

Zweitens verlagern sich die beruflichen und betrieblichen Integrationsprobleme in einer demografisch alternden, aber dynamischen Gesellschaft von der Neuintegration junger Arbeitskräfte stärker auf die Beibehaltung von Innovativität älterer Arbeitskräfte. „Alt und innovativ“ wird immer mehr zur zentralen Handlungsmaxime und in modernen Berufen und

Unternehmen ist oft nur aktualisiertes und verarbeitetes Berufs- und Erfahrungswissen bedeutsam.

In einer dynamischen Arbeitsgesellschaft kann Erfahrung primär als verarbeitete und reflektierte Erfahrung eine positive Ressource darstellen. Dies ist etwa der Fall, wenn ältere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aufgrund bisheriger Erfahrungen den Wert, aber auch die Grenzen und denkbaren Probleme neuer technologischer Innovationen rasch erfassen, oder wenn sie aufgrund bisheriger Erfahrungen mit betrieblichen Konflikten und kritischen beruflichen Situationen (schwierige Kunden, sterbende Patienten, problemverdrängende Süchtige usw.) optimal umgehen können. Erfahrungen mit verschiedenen Lösungsstrategien erleichtern die Bewältigung neuer Probleme (Rosken 2020, 2022).

Welche Mehrwerte kann Erfahrungswissen schaffen?

- Know-how-Verluste vermeiden, Sichern der Spezial-/Branchenkenntnisse
- Verkürzung von Entwicklungsprozessen, z.B. durch Neugestaltung von Produktions- oder Dienstleistungsprozessen unter Miteinbezug von Erfahrungswissen
- Fehlerquoten in Produktion, Vertrieb oder Dienstleistungen senken, Imageschäden vermeiden, Vermeiden von finanziellen Verlusten, Haftungs- und Garantiefällen
- Umgang mit anspruchsvollen und schwierigen Kunden verbessern, Besseres Eindringen in Kundenbedürfnisse, namentlich von älteren Kunden und Kundinnen.

Lösungsansätze für die Praxis

Zur besseren Einbindung der Mitarbeiter im Unternehmen können diese ein aktives Arbeitsfähigkeitsmanagement installieren. Hierbei geht es u.a. darum, zunächst die Mitarbeiter dazu zu befähigen, Auskunft über ihre selbst wahrgenommenen Stärken und Schwächen zu geben. Im Idealfall ist es dem Unternehmen und der Führungskraft möglich, die Stärken zu stärken und die Schwächen auszugleichen. Das bedeutet, die Mitarbeiter entlang ihrer Kompetenzen primär im Betrieb einzusetzen (Rosken 2020, 2022). Dieser Denkansatz findet unabhängig vom Alter statt.

Literaturhinweise:

- Bachmaier, Helmut (Hrsg.) (2019) Erfahrungswissen und Lebensplanung. Spätberufliche Qualifikationen und Aktivitäten, Göttingen: Wallstein Verlag:
- Höpflinger, F. (2022) Resilienz im höheren Lebensalter, punktum, Mai 2022. SBAP. Schweiz. Berufsverband für Angewandte Psychologie: 15-18.
- Paersch, C.; Schulz, A. et al. (2021) Recalling Autobiographical Self-Efficacy Episodes Boosts Reappraisal-Effects on Negative Emotional Memories (doi:10.1037/emo0000949).
- Rosken, Anne (Hrsg.) (2020): Stärken – und Lebensphasenorientiertes Personalmanagement. Multiperspektivische Entwicklung eines Optimierungsmodells für die Praxis, Heidelberg: Springer/Gabler Verlag.
- Rosken, Anne (2022) Ability Management. Mitarbeiter nach Fähigkeiten und Stärken führen, Wiesbaden: Springer/Gabler Verlag.

Realisierte Praxismassnahmen zur gesundheitlichen und psychischen Förderung & Entlastung speziell älterer Arbeitskräfte:

Burn-out-Prophylaxe bei Berufen mit hohen psychischen Belastungen, auch durch Ausbau von Sabbaticals und der Möglichkeit, jederzeit einen unbezahlten Urlaub zu beanspruchen.

Zur Steigerung der Wertschätzung älterer Angestellte: Mentorenprogramme, bei denen ältere Mitarbeitende ihr Wissen und ihre Erfahrung an jüngere vermitteln und ihnen Einblick in ihr Netzwerk gewähren

Seminar ‚Perspektiven 50 plus: Standortbestimmung für ältere und langjährige Mitarbeitende von zwei Tagen. Reflexion der Möglichkeiten und Grenzen der beruflichen Perspektiven ab 50 sowie zukünftiger Arbeitsanforderungen.

Gesundheits-Trilogie ‚Fit im Job‘ (für alle Angestellten): Dreiteiliges Gesundheitsprogramm (während der Arbeitszeit): Move (Herz-Kreislauf-Training), Reload (gesunde Ernährung), Relax (Stresspotential einschätzen, einfache Sofort-Entspannungsmassnahmen).

Tandem (bei Fach- und Führungspersonal mit grossem Beziehungsnetz): Die bisherigen Tätigkeiten werden auf ein bis zwei Kernkompetenzen reduziert. Jüngere Angestellte können durch Zusammenarbeit vom Fachwissen der älteren Fachperson profitieren.

Bei Umstrukturierungen: Doppelte Chance/Kaskade: Die bisherige Stelle wird aufgelöst und die ältere Person übernimmt zeitweise die Stelle eines jüngeren Mitarbeiters, während dieser zur beruflichen Neuorientierung wechselt, um neue Qualifikationen für neue Aufgaben zu erwerben.

Spezielle Aufmerksamkeit gegenüber Tätigkeiten, die bei langjähriger Ausübung alterskritische Merkmale aufweisen, wie z.B. Schichtarbeit, wechselnde Klimazonen, einseitige Körperbewegungen bzw. –haltungen, taktgebundene Tätigkeiten, Lärmbeeinträchtigung. Mögliche Lösungen – neben Gesundheitsförderung – sind gezielte Job-Rotation und Reduktion von Schichtzeiten, vermehrter Einsatz in der Lehrlingsbetreuung.

Senior-Flex: Beschäftigungsgrad wird reduziert, aber der versicherte Lohn in der Pensionskasse wird beibehalten (dabei darf der in der Pensionskasse versicherte Lohn allerdings höchstens 20% über dem effektiven Beschäftigungsgrad liegen).

Modell ‚Flexitime 50+‘ ältere Mitarbeitende leisten in ihren letzten Dienstjahren auf die persönlichen Bedürfnisse abgestimmte, flexible Arbeitspensen. Langzeitkonto erlaubt Zeitguthaben aufzubauen, die später für individuelle Arbeitszeitreduktionen genutzt werden können (Zeitguthaben allerdings beschränkt auf maximal 5 Jahre).

Zürich, 12. Juni 2025, Prof. Dr. François Höpflinger