

Factsheet – Worksession 1

Das verlängerte Erwerbsleben: Ältere Mitarbeitende erfolgreich binden und fördern

Mitwirkende:

Prof. Dr. Jonathan Bennett (Berner Fachhochschule, Institut Alter)

Prof. Dr. Anne Rosken (Universität St. Gallen / Pacific Coast University for Workplace Health Sciences)

Alexander Meyer (Geschäftsführender Inhaber – KAPAG Karton + Papier AG, CH-Muhen; Oppboga Bruk AB, SE-Fellingsbro)

Ausgangslage

Die Erwerbsbevölkerung wird älter, gleichzeitig berichten Unternehmen über Fachkräftemangel. Obwohl viele Menschen grundsätzlich bereit wären, über das Referenzalter hinaus zu arbeiten, geschieht dies in der Praxis deutlich seltener. Entscheidend ist daher nicht nur, wie lange Menschen arbeiten können, sondern unter welchen Bedingungen sie motiviert und leistungsfähig im Erwerbsleben bleiben.

Was bestimmt Arbeits- und Leistungsfähigkeit?

Das chronologische Alter allein sagt wenig über die Arbeits- und Leistungsfähigkeit aus. Das GATE-Modell zeigt, dass mehrere Faktoren zusammenwirken: Generation, biologisches Alter, Betriebszugehörigkeit und berufliche Erfahrung (North, 2022).

Ergänzend beschreibt das Haus der Arbeitsfähigkeit, dass die Arbeits- und Leistungsfähigkeit aus der Balance von Gesundheit, Kompetenzen, Werten, Arbeit und sozialem Umfeld entsteht (Ilmarinen, 2009). Dieses Modell bildet auch eine Grundlage für ein aktives Arbeitsfähigkeitsmanagement in Unternehmen.

Was stärkt Bindung 50+?

Forschung und Praxis zeigen mehrere Ansatzpunkte:

- Autonomie und Gestaltungsspielräume (Kooij et al., 2020)
- Anpassung von Aufgaben an individuelle Stärken / Job Crafting (Kooij et al., 2020, Rosken 2020)
- Altersunabhängiger Zugang zu Weiterbildung (Ranasinghe et al., 2024)
- Wertschätzende Dialog- und Unternehmenskultur (Manzi et al., 2021)
- Aktives Arbeitsfähigkeitsmanagement/Abilitymanagement und Dialogkultur (Rosken 2020, 2022)

Bindung entsteht, wenn Motivation, Autonomie, Dialog und Wertschätzung zusammenkommen.

Ansatzpunkte für KMU

Praxis und Forschung weisen auf mehrere Handlungsfelder hin:

- Aktives Arbeitsfähigkeitsmanagement
- Lebensphasenorientiertes Personalmanagement

- Regelmässige Standort- und Entwicklungsgespräche (z. B. 50+)
- Flexible Rollenmodelle und Wissenstransfer zwischen Generationen
- Zugang zu Weiterbildung unabhängig vom Alter

Praxisbeispiel KMU: Erkenntnisse aus der KAPAG-Fallstudie

Erfahrungen aus einem Produktionsunternehmen zeigen, dass Mitarbeitende über 50 häufig zufriedener, zuverlässiger und gelassener sind und mit ihrer Erfahrung zur Stabilität von Teams beitragen. Gleichzeitig können gesundheitlich bedingte Absenzen und steigende Versicherungs- bzw. Krankentaggeldkosten für Unternehmen eine Herausforderung darstellen. In der Praxis zeigt sich zudem, dass für viele ältere Mitarbeitende ein gutes Arbeitsumfeld und Arbeitsplatzsicherheit oft wichtiger sind als Weiterbildung.

Quellen

Ilmarinen, J. (2009). Work ability—A comprehensive concept for occupational health research and prevention. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 35(1), 1–5.

Kooij, D. T. A. M., Nijssen, H., Bal, P. M., & van der Kruijssen, D. T. F. (2020). Crafting an Interesting Job: Stimulating an Active Role of Older Workers in Enhancing Their Daily Work Engagement and Job Performance. *Work, Aging, and Retirement*, 6(3), 165–174. <https://doi.org/10.1093/workar/waaa001>

Manzi, C., Sorgente, A., Reverberi, E., Tagliabue, S., & Gorli, M. (2021). Double Jeopardy-Analyzing the Combined Effect of Age and Gender Stereotype Threat on Older Workers. *Frontiers in Psychology*, 11, 606690. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.606690>

Ranasinghe, T., Grosse, E. H., Glock, C. H., & Jaber, M. Y. (2024). Never too late to learn: Unlocking the potential of aging workforce in manufacturing and service industries. *International Journal of Production Economics*, 270, 109193. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2024.109193>

Rosken A. (Hrsg.) (2020): Stärken – und Lebensphasenorientiertes Personalmanagement. Multiperspektivische Entwicklung eines Optimierungsmodells für die Praxis. Springer/Gabler Verlag Heidelberg.

Rosken A. (2022): Ability Management. Mitarbeiter nach Stärken und Fähigkeiten führen. Springer/Gabler Verlag. Wiesbaden.

Unsere Sponsoren

Trägerschaft



Hauptsponsor



Programmsponsoren



Kommunikationspartner



Eventsponsoren

