

Ältere Mitarbeitende erfolgreich binden und fördern

Worksession 1

Was meinen Sie zu dieser These?

Nicht das Alter, sondern mangelnde Entwicklungsperspektiven sind der Hauptgrund, weshalb ältere Mitarbeitende ein Unternehmen verlassen bzw. von diesem weniger gefördert werden.

0

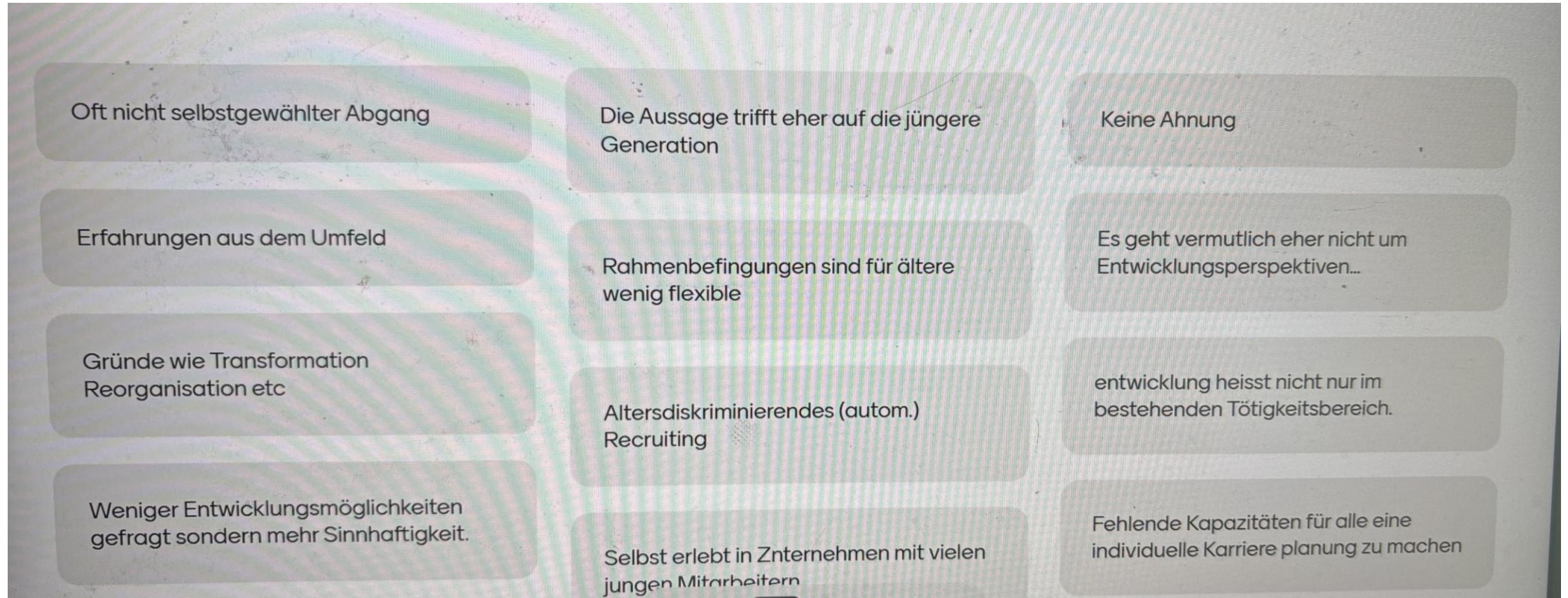
0

0

0







Wieso haben Sie die Frage so beantwortet?

✦ 6 Gruppen gefunden

-  **Karriereentwicklung**
4 Antworten
"Karriere- und Talentpogramme sind oft auf die er..."
-  **Altersbilder**
3 Antworten
"nicht fehlende Entwicklungsperspektiven, sonder..."
-  **Komplexität**
2 Antworten
"es ist viel komplexer, vielschichtiger. wetschätzun..."
-  **Persönliche Verantwortung**
1 Antwort
"Jeder sollte persönlich Mitverantwortung für die ..."

Was meinen Sie zu dieser These?

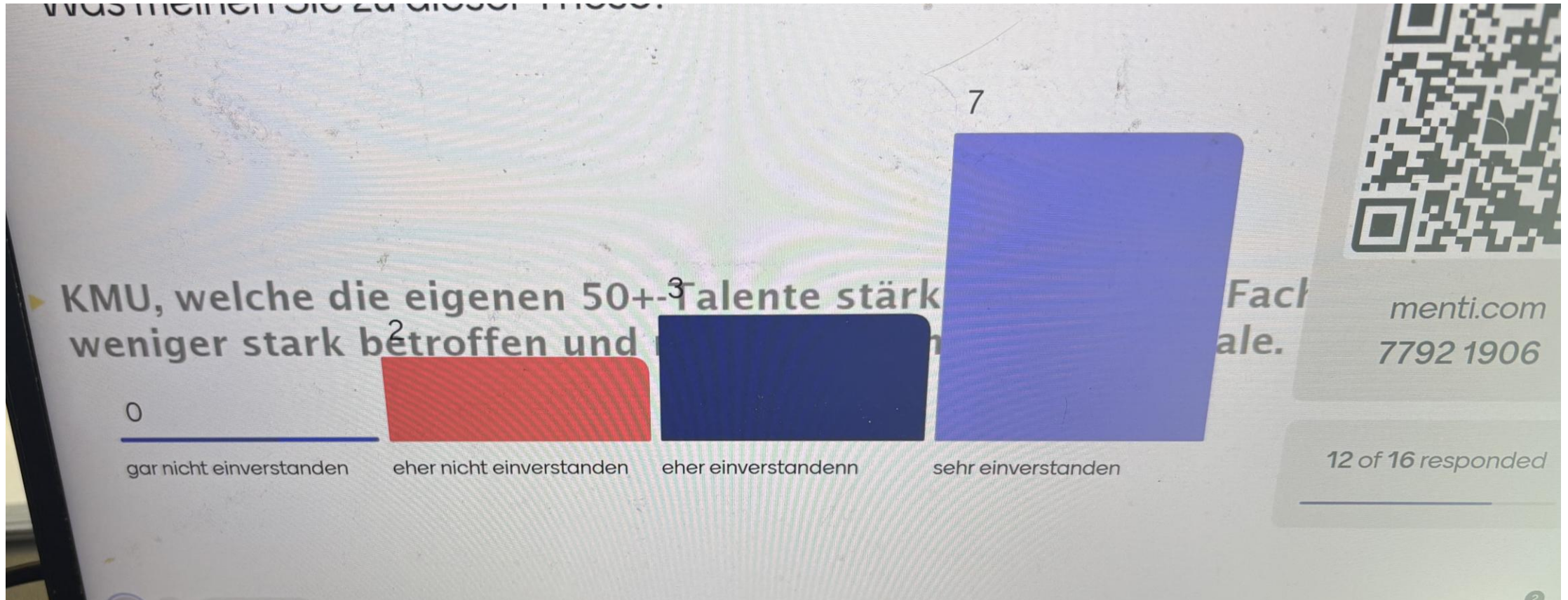
- **KMU, welche die eigenen 50+-Talente stärken, sind vom Fachkräftemangel weniger stark betroffen und nutzen bestehende Potenziale.**

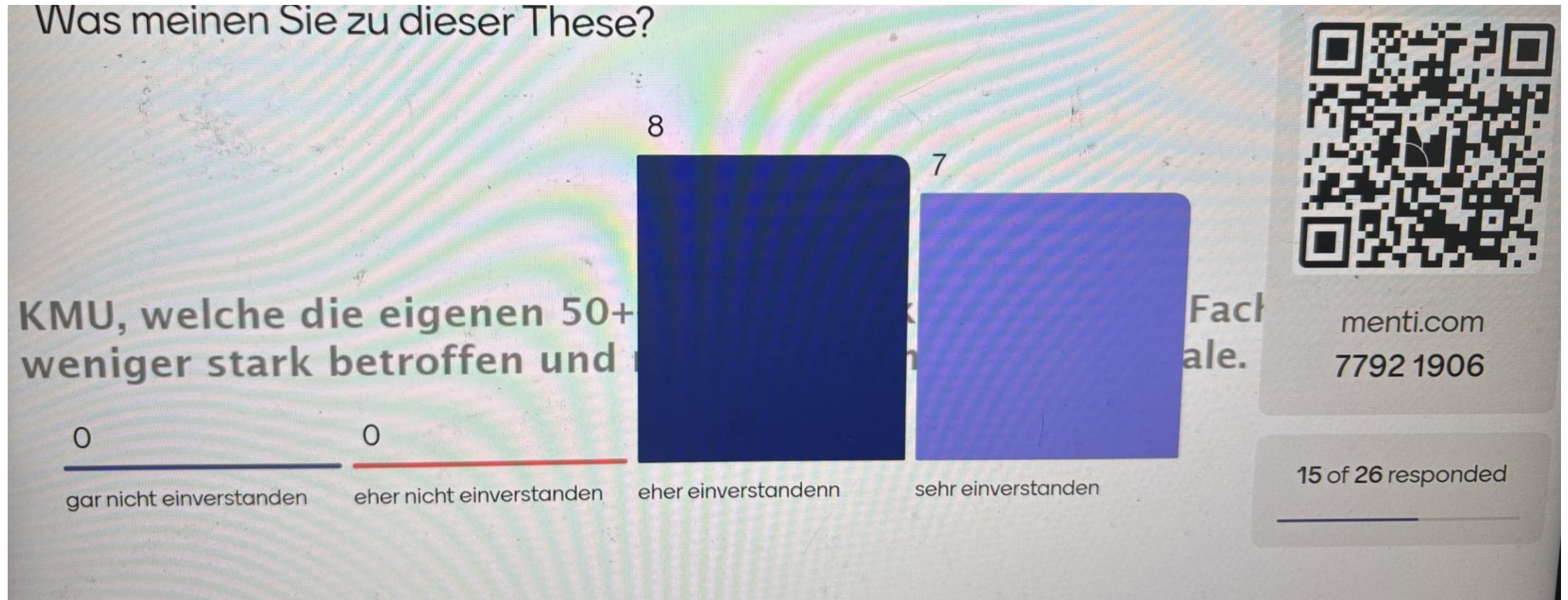
0

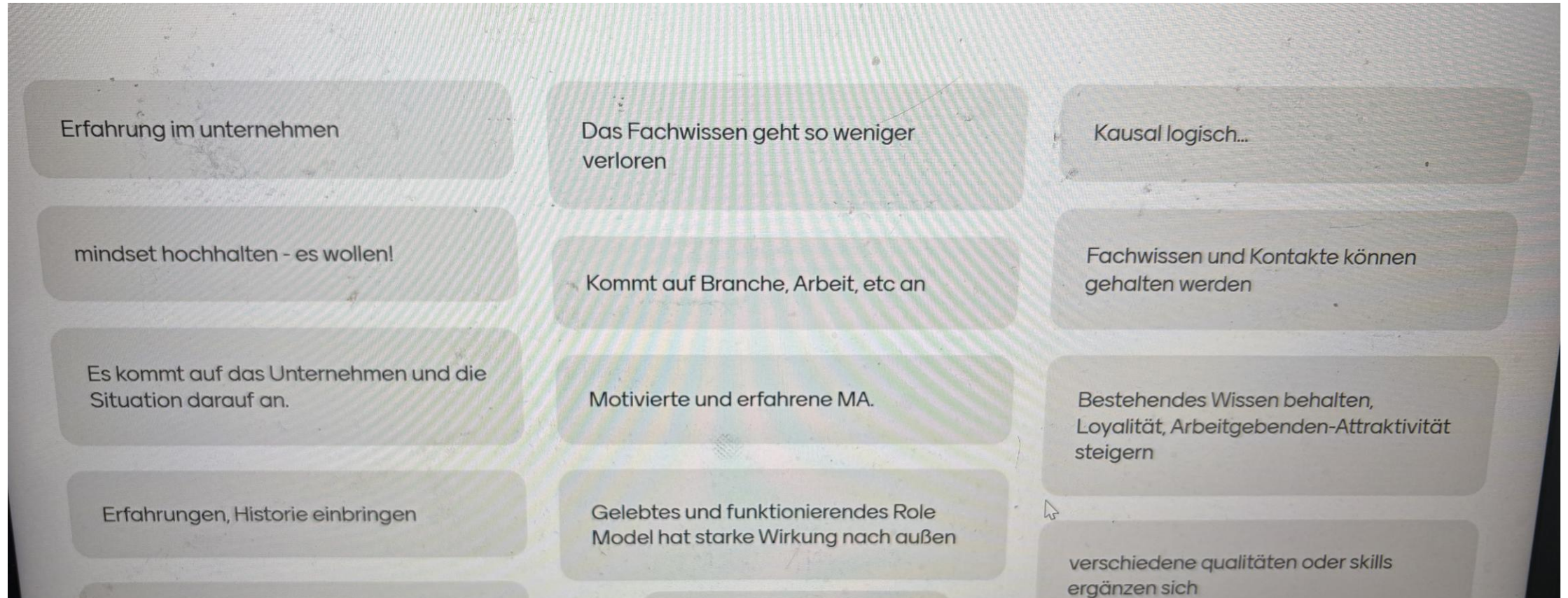
0

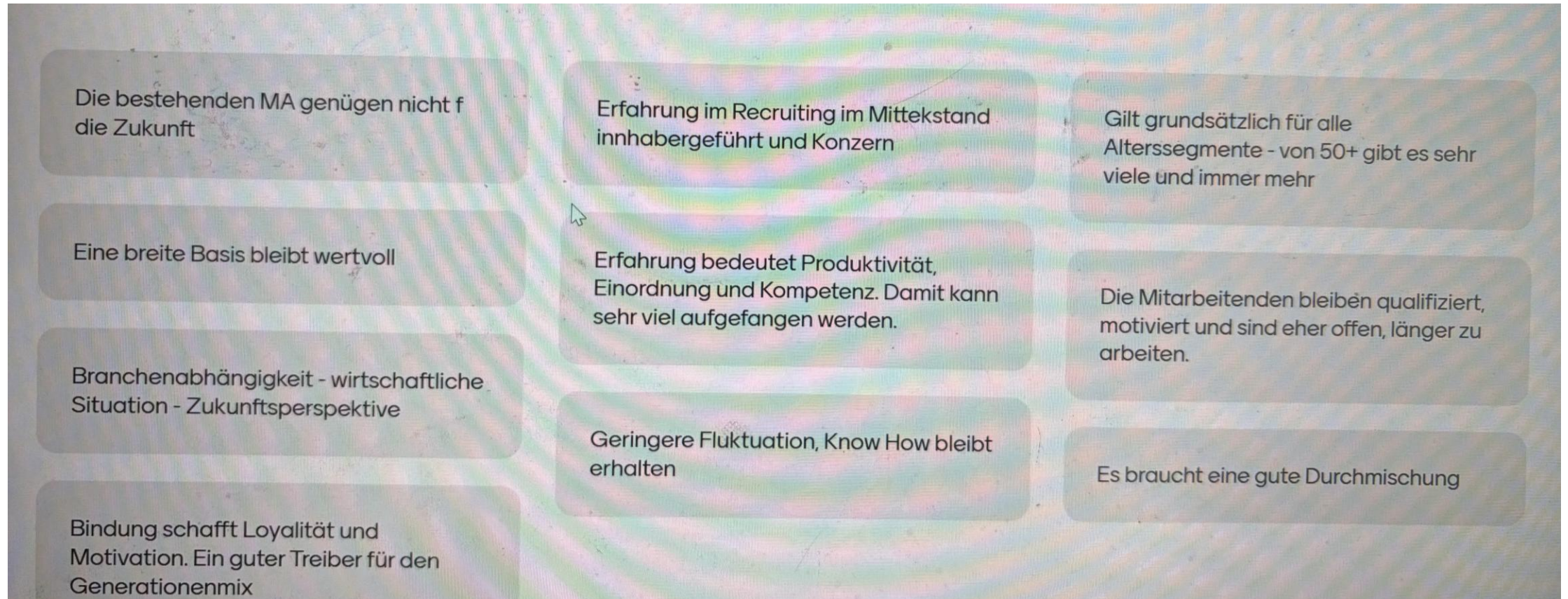
0

0









- Einstieg und Vorstellung
- Kurzinputs
 - Jonathan Bennett: Perspektive Altersforschung auf Mitarbeitende 50plus
 - Anne Rosken: Strategien für KMU zum Erhalt und zur Entwicklung von Mitarbeitenden 50plus
 - Alexander Meyer: Fallbeispiele aus der Praxis
- Gruppenarbeit (3 Gruppen; 35 Minuten)
 - Erfahrungsaustausch
 - Hebel identifizieren
 - Massnahmen formulieren
- Gemeinsame Ergebnissicherung (30 Minuten)

Vorstellung

Alexander Meyer



Geschäftsführender Inhaber

- KAPAG Karton + Papier AG, CH-Muhen
- Oppboga Bruk AB, SE-Fellingsbro

Anne Rosken



Universität St. Gallen

- Pacific Coast University for
Workplace Health Sciences
- KI-Expertin
 - Lebensphasenorientiertes Management
 - Arbeitsfähigkeitskonzept

Jonathan Bennett,



Co-Leiter Institut Alter, Berner
Fachhochschule

Forschung zu

- Erwerbsarbeit 50+/65+
- Altersbilder & Entscheidungslogiken

Was ist für die Arbeits- und Leistungsfähigkeit wirklich relevant ? (1)

- GATE-Modell (North, 2022)



1. Generation

Gesellschaftlich geprägte Werte und Erfahrungen einer bestimmten Alterskohorte



2. Biologisches Alter

Allein wenig aussagekräftig für Arbeits- und Leistungsfähigkeit (Haus der Arbeitsfähigkeit (Ilmarinen/Tempel)



3. Dauer der Betriebszugehörigkeit

Spezifisches Wissen, Loyalität

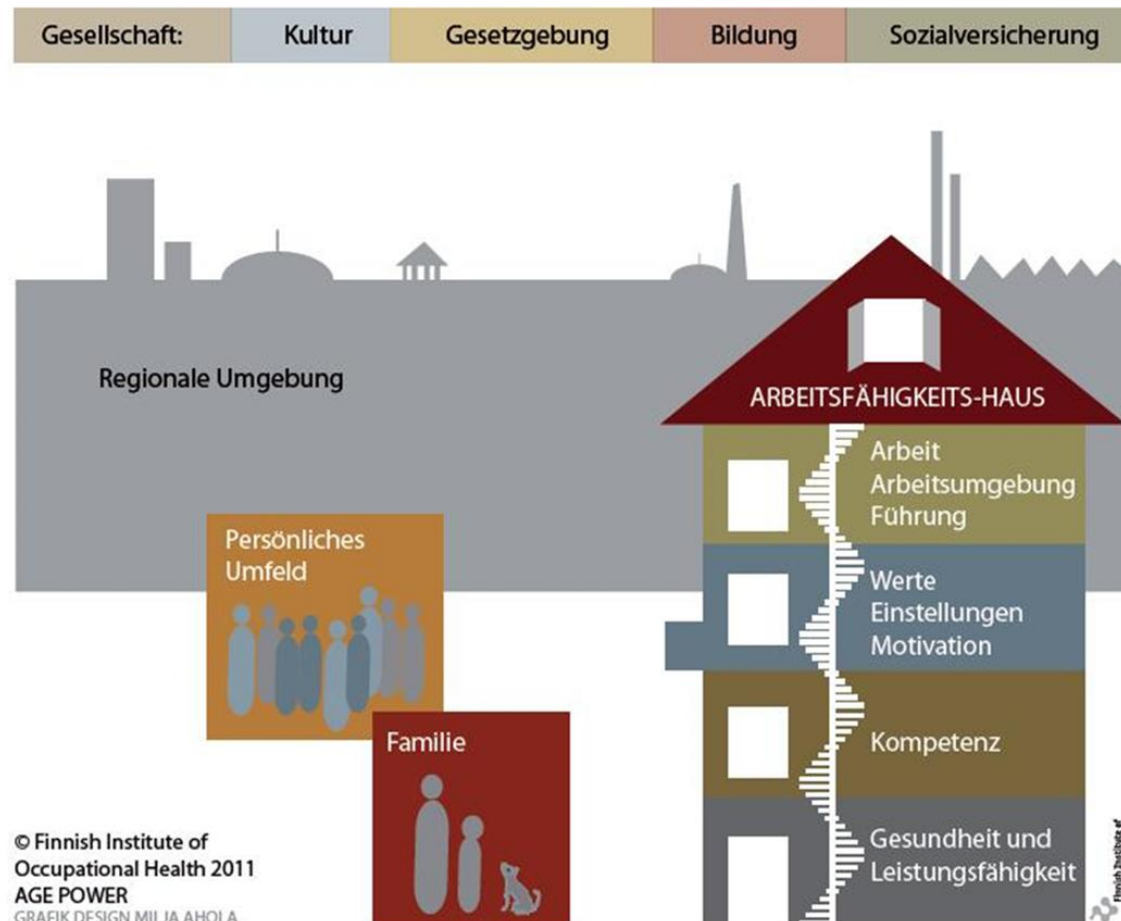


4. Erfahrung

Vielfältige Kompetenzen und Problemlösefähigkeiten

Was ist für die Arbeits- und Leistungsfähigkeit wirklich relevant ? (2)

HAUS DER ARBEITSFÄHIGKEIT (Ilmarinen, 2009)



Die Arbeitsfähigkeit konstituiert sich durch die Balance von Ressourcen und Anforderungen in den Bereichen:

Soziales und regionales Umfeld

Arbeit

Werte

Wissen & Können

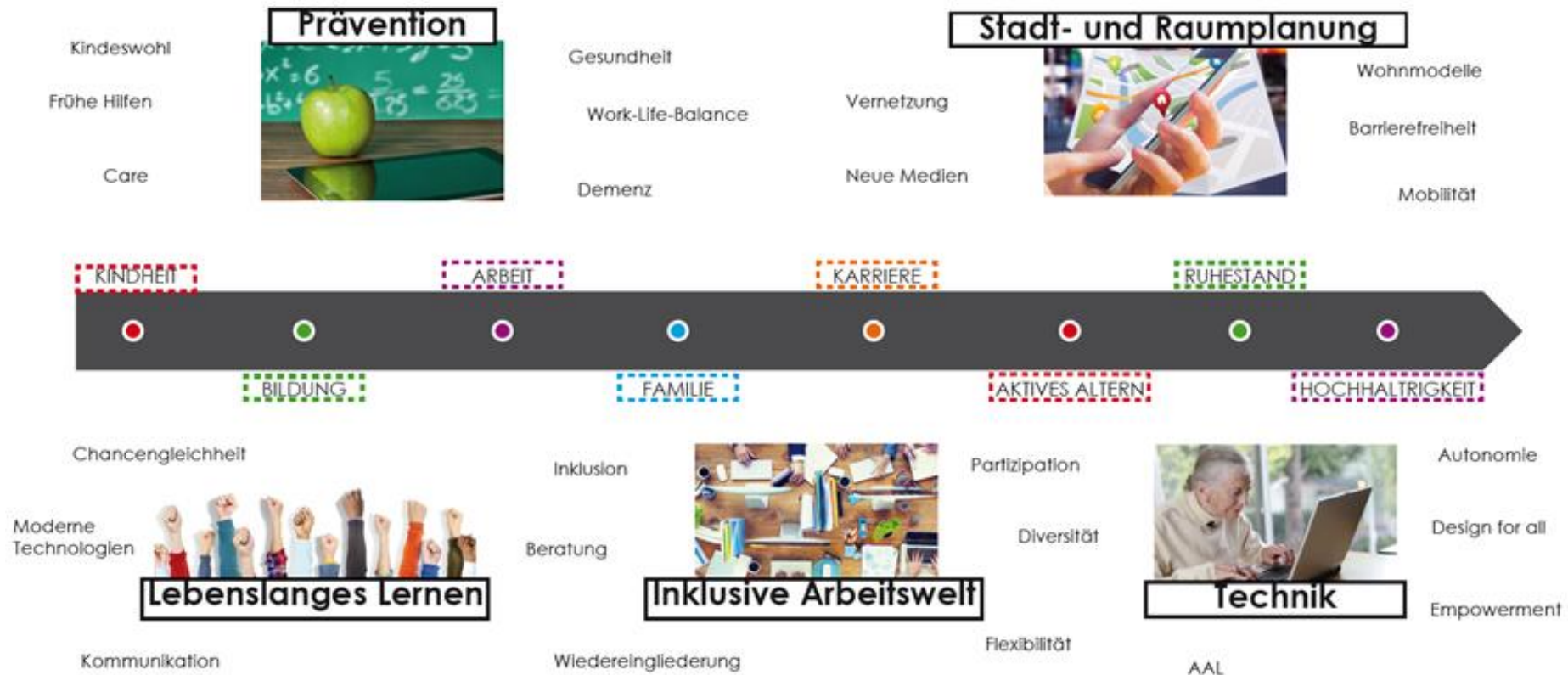
Gesundheit

Komplexer Prozess des Alterns

Multiperspektivische Herangehensweise

LEBENS LAUF PERSPEKTIVE – Eine andere Sicht

„Das Alter gibt es nicht: Sowohl der Prozess des Alterns als auch das Alter als Lebensphase sind vielschichtig und vielgesichtig. Kein Lebensbereich und kein gesellschaftliches Feld bleiben von Alterungsprozessen unberührt (...). Deshalb müssen Alterungsprozesse sowohl in ihrer umfassenden gesellschaftspolitischen Dimension als auch in ihren Auswirkungen auf das einzelne Individuum betrachtet werden“ (Niederfranke/Naegele/Frahm 1999: 7)



Altern ist ein Prozess, der sich über das gesamte Leben erstreckt und sich höchst heterogen gestaltet!

Was stärkt Bindung 50plus konkret?

Autonomie

Fördert Motivation
und selbständige
Arbeitsweise

(Kooji et al., 2020)

Job Crafting

Aktive Anpassung
von Aufgaben
steigert
Zufriedenheit

Altersgerechte Weiterbildung

Erhalt der
Lernfähigkeit

(Ranasinghe et al.
2024)

Psychologische Sicherheit

Schützt vor
negativen Effekten
von Stereotypen
(Manzi et al., 2021)

Aktives Arbeitsfähigkeits- management

Arbeits- und Leistungsfähigkeit
hängt von zahlreichen Faktoren
ab (Ilmarinen/Tempel)

Dialogkultur

Stärken- und Schwächenprofil
für MA gemeinsam erarbeiten
und regelmäßig anpassen

Lebensphasenorientiertes Personalmanagement

Karrierepfade nach individueller
Lebensphase gestalten

Bindung entsteht dort, wo Motivation, Autonomie, Dialog und Wertschätzung zusammenkommen.

- **Produktionsbetrieb** mit auf 5 Tage verteiltem **Mehrschichtbetrieb**; **Produktionsstandorte** in der **Schweiz und Schweden**; ca. $\frac{3}{4}$ der Mitarbeiter «Blue Collar»; 70 % Export weltweit
- **Massnahmen CH** für alle Mitarbeiter:
 - 4 Nächte arbeiten, 5 Nächte bezahlt
 - 7½-Std. pro Schicht arbeiten, 8 Std. bezahlt
 - 10 % Bonus auf Betriebsgewinn
 - BVG ganzer Lohn versichert (kein Koordinationsabzug)
 - Teilzeit für Produktionsmitarbeiter (herausfordernd)
 - Darlehen von Firma für private Bedürfnisse
 - Zuschuss für anspruchsvolle Maschinen u.a.m.
- Beispiele
- Wirkung und Fazit

Case Study KAPAG

Mit 51 angestellt,
arbeitslos,
mehnjähriges
Anlernen, mit 69
in Teilzeit

Mit 52 angestellt,
arbeitslos,
Anlernen nicht
abgeschlossen,
seit > 6 Monaten
krank

Mit 58 angestellt,
arbeitslos,
Anlernen nicht
abgeschlossen

Mit 55 angestellt,
bisher
,erfolgreich‘

Mit 58 als
Betriebskader
angestellt, > Zeit
für Anlernen,
kommt gut

Mit 63 angestellt,
arbeitslos,
möchte bis 70
arbeiten

64, langjährig,
will > 65 arbeiten,
seit > 6 Monaten
krank

Mit 59 angestellt;
qualifiziert, hat
nach 12 Monaten
gekündigt

Mehrere Ü55
angestellt, deren
Verhalten &
Fähigkeiten zu
Kündigungen
führten

Case Study KAPAG

Mit 61 angestellt,
arbeitslos, mit 63
Kündigung
gefordert...!!!

Mit 52 angestellt,
arbeitslos, willig
jedoch viele
Abwesenheiten

Mit 55 angestellt,
Ü65 in Teilzeit,
dann
Radikalisierung

Mit 53 angestellt,
arbeitslos,
'arbeits-scheu',
entlassen

SE: Stellenabbau
zwingend U 50
vor Ü65
(Arbeitsgesetz)

SE:
Pensionierung für
Mitglieder der GL
vor 67 finanziell
kaum möglich

SE: trotz
Gewerkschaften
& Gesamtarbeits-
verträgen keine
Ü50-Förderung;
Pensionierung
mit 67 / 68

Mit 52 angestellt,
arbeitslos, jetzt
63, will
vermutlich Ü65
arbeiten

Mehrere als Ü50
eingestellt, die
sich als U65
pensionierten

Wirkung und Fazit

- Ü50 in der Regel **zufriedener**, zuverlässiger, gelassener, erfahrener, qualifizierter
- **Abwesenheiten** durch Krankheit als B-Moll
- «**teurer**» (Lohn, BVG-Kosten, mehr Ferien)
- Anstellung älterer Mitarbeiter und über Ü65 hinaus arbeiten wird auch von jüngeren Mitarbeitern **positiv wahrgenommen**
- Wer glaubt, es sich **leisten zu können**, hört eher früher auf als Ü65 arbeiten
- Steigende KTG-Kosten können zu **Verlust der Versicherungsdeckung** führen!!!
- **Weiterbildung**: nicht wirklich erwünscht; Arbeitsplatzsicherheit und gutes Umfeld wichtiger
- **Sozialstaat Schweden**: Arbeiten bis 67/68 aus finanziellen Gründen zwingend; keine gezielte Förderung für Ü50 mit Ausnahme von längerer Kündigungsfrist.
- Nordische Länder, NL und andere Länder haben umgesetzt, was die Schweiz nicht anpackt (**höheres Pensionierungsalter**)
- Wollen wir **Standort für Gewerbe und Herstellung** bleiben, können wir uns einen Rückgang qualifizierter Arbeitskräfte nicht leisten; KI hilft in diesen Bereichen kaum.

Gruppenarbeit

Ziel

Sie verlassen den Workshop mit 1-2 umsetzbaren Massnahmen

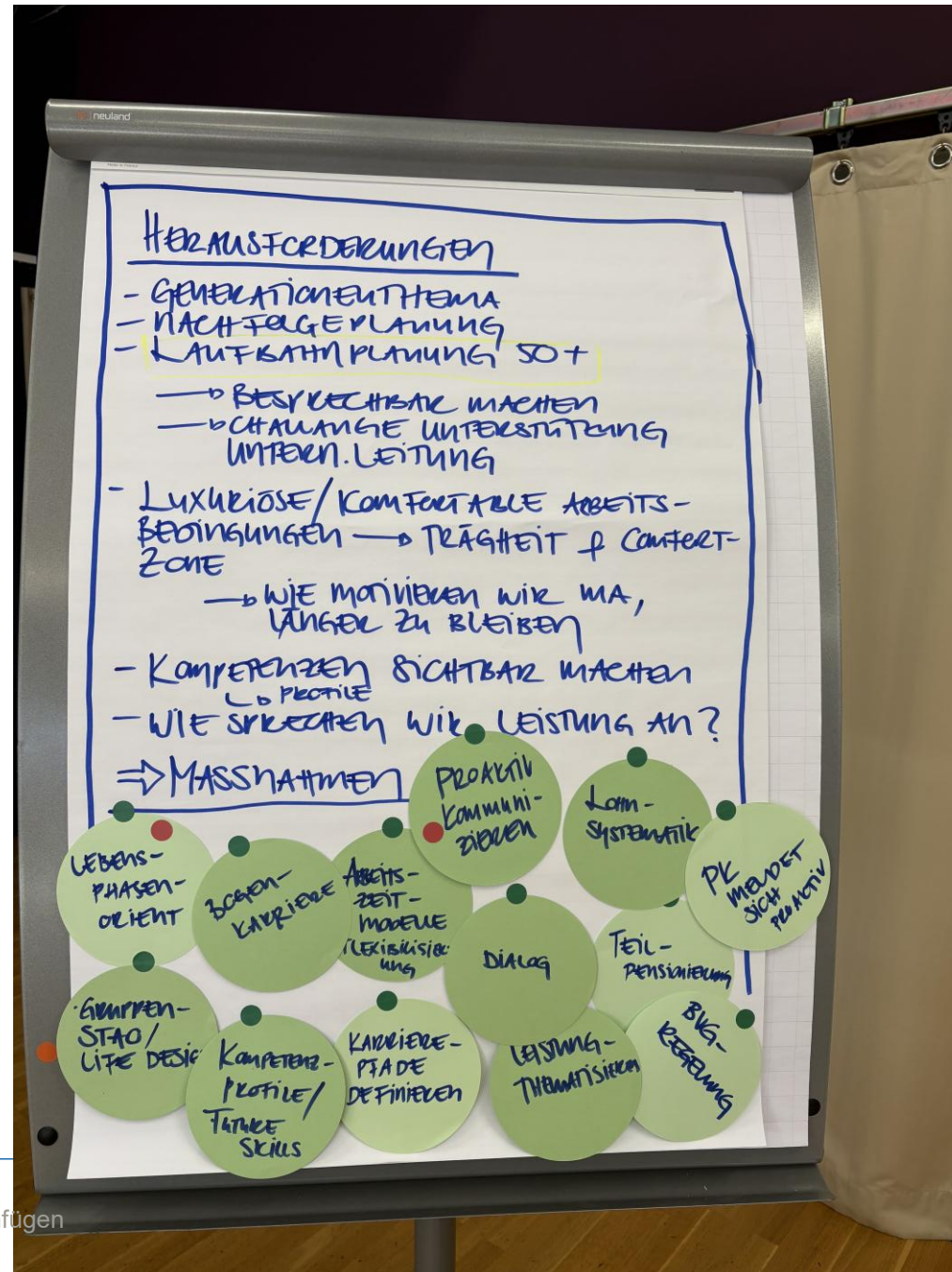
- 1) Jede Person beantwortet kurz:
 - **Welche Herausforderungen sehe ich in meinem KMU** in Bezug auf Mitarbeitende 50plus? Welche gute Praxis kenne ich bereits?
 - Zeit: 10 Minuten

- 2) **Hebel identifizieren:** Welche Hebel erscheinen uns besonders wirksam und realistisch?
 - 2-3 Hebel priorisieren
 - Zeit: 10 Minuten

- 3) **Konkrete Massnahmen** formulieren
 - 1-2 konkrete, KMU-taugliche Massnahmen
 - Was?
 - Wer?
 - Was ist der erste Schritt?

1. Kurzpräsentation aus jeder Gruppe (5 Minuten)
 - Wichtigster Hebel für KMU
 - Konkrete Massnahme
 - Was?
 - Warum ist es wirksam?
 - Konkreter erster Umsetzungsschritt

2. Clustern der Ergebnisse, z.B.:
 - Entwicklung & Weiterbildung
 - Flexibilität & Rollenmodelle
 - Unternehmenskultur & Altersbilder



Maßnahmen

- > Unterstützung in der Lebensgestaltung (Quillotice)
- > Förderung Bogenkarriere
- > (Richtig) Impulsförderung
- > Das Individuum ins Zentrum stellen
- > Eigen- + Führungsverantwortung in Balance bringen

1) Herausford.

- Heterogenität
- (Langjährigkeits-
risiko)
- Branchenunter-
schiede

2) Hebel

- Zuhören / Dialog
- Sinnstiftung
- Flexibilität

3) Massnahmen

- Talent management 50 plus

- Motive
- Belastungen
- Entw. perspektiven

→ gute Führungskultur

Kurzer Abschlussimpuls

Welche Muster erkennen wir?

Welche Massnahmen wiederholen sich?

Was ist die wichtigste Erkenntnis?

- Welche Prämissen aus den Kurzinputs bestätigen sich? Welche nicht?

Vielen Dank!

Sponsoringpartner

Trägerschaft



Nummer 1 der Schweizer KMU-Wirtschaft

Hauptsponsor

Helsana

Programmsponsoren



Vorsorge Gewerbe Schweiz
Prévoyance arts et métiers Suisse
Previdenza arti e mestieri Svizzera

Eventsponsoren



Kommunikationspartner



NZZ JOBS



DACHCOM ✳