



www.silberfuchs-netz.ch

Meeting vom 20. Januar 2010

Bericht

Vorurteile – Mythen - Fakten

Ausgangssituation:

Älter werdende Mitarbeitende gewinnen im Zuge ihrer Reifung an Kompetenz, auf manche Fähigkeiten ist Verlass bis weit ins Rentenalter hinein, doch einige Dimensionen der Leistungsfähigkeit nehmen ab. Die weit verbreiteten Vorstellungen von Silberfüchsen über 50 sind leider oft von Defiziten geprägt – Defizite, die von der Realität weit entfernt sind. Um Gegensteuer geben zu können, kümmern wir uns um präzise Fakten.

Der Fokus auf Beeinträchtigungen ist insofern heikel, als Vorurteile bedient und nur die halbe Wahrheit beleuchtet werden. Doch das genaue Benennen hat den Vorteil, konkrete Ansatzpunkte für Prävention und Kompensation aufzuzeigen. Im Zentrum unserer Aktivitäten bleibt das Anliegen, Linienmanagement und Arbeitsorganisationen – ohne Fakten zu verleugnen – zu überzeugen, Reifere anzustellen und kreativ wirken zu lassen.

Arbeitsmedizinische Fakten:

körperliche, intellektuelle, psychische und soziale Beeinträchtigungen reiferer Mitarbeitender verschiedenster Professionen

Dr. med. Dieter Kissling, Vorsitzender der Geschäftsleitung des IFA, Institut für Arbeitsmedizin (www.arbeitsmedizin.ch) vermittelt das aktuelle Wissen über Beeinträchtigungen reiferer Arbeitskräfte. (Referat/Folien siehe Anhang)

Seine **zentralen Botschaften** sind:

- Der persönliche Alterungsvorgang ist massgeblich abhängig von
 - o Leistungsanforderungen
 - o Selbst- und Fremdkonzept
 - o Lernchancen, Anregungen
 - o Training, Übung
 - o Ausbildung, Sozialisation

- In der Industriegesellschaft waren nachlassende Körperkraft und physische Verschleisserscheinungen die wichtigsten Beeinträchtigungen älterer Mitarbeitender.

In der heutigen Dienstleistungsgesellschaft gehen die wesentlichsten Produktivitätsverluste aufs Konto psychosomatischer Erkrankungen. Die „emotionale“ Arbeit belastet und führte in den letzten zehn Jahren zu einer rasanten Zunahme von Invaliditätsfällen.

- Chronischer Stress kann bei „white collars“ psychosomatische Beschwerden auslösen, die (in einem eigentlichen Burnout-Prozess) zu einer Erschöpfungsdepression führen, während „blue collars“ durch chronischen Stress im Normalfall zu chronischen Schmerzpatienten werden (die gemäss Bundes-Versicherungsgericht seit 2005 von der IV keine Unterstützung mehr erhalten).
- Generelle Gesundheitsförderung zeigt nach Einschätzung von Arbeitskräften durchaus Wirkung und stärkt die Leistungsfähigkeit auch jenseits von 50. Individuelle Gesundheitsförderung, die
 - optimale Aufgabenzuweisung
 - ergonomisch angemessene Arbeitsumgebung
 - empathisches Führungsverhalten
 umfasst, bringt sehr viel und kann Produktivitätsabschwächungen durch Alterung praktisch kompensieren.
- Die wirksamste Einzelmassnahme zur Förderung von Leistung und Arbeitsfähigkeit speziell für Mitarbeitende im Alter zwischen 51 und 62 ist gemäss empirischen Studien die Hebung der Führungsqualität. Letztere ist in diesem Zusammenhang massgeblich definiert durch
 - Kommunikation, Wertschätzung
 - Aufgeschlossenheit gegenüber unterschiedlichen Individuen
 - Kooperation
 - Delegation von Aufgaben, Verantwortungsübertragung
 - Verlässliche, vorausschauende Arbeitsplanung.

Konsequenzen aus den arbeitsmedizinischen Fakten:

Auch wenn Körperkraft und mentale Fähigkeiten schon ab vierter Altersdekade ganz allmählich nachlassen – während andere Kompetenzen wachsen – können **Produktivitätseinbussen** weitgehend **vermieden** oder kompensiert werden. Vorausgesetzt, die Mitarbeitenden werden

- konsequent gefordert
- im Lernprozess unterstützt
- mit angemessenen, passenden Aufgaben betraut
- als Personen mit Potential behandelt und in einem entsprechenden Selbstverständnis unterstützt
- wertschätzend und kompetent geführt.

Gut Ausgebildete verfügen dabei über bessere Voraussetzungen als Personen mit locker gepacktem Bildungsrucksack; letztere stellen höhere Anforderungen an ihre Vorgesetzten, sollen sie fit bis Mitte 60 bei der Stange bleiben.

Die Aufmerksamkeit für **Führungsqualität** steht ganz oben auf der Liste des Handlungsbedarfs. Sie kann sich in besserer Aus- und Weiterbildung des Managements und regelmässiger Evaluation niederschlagen.

Wesentlich ist auch die gelebte **Alltagskultur** in Unternehmen: Gleichermassen wertschätzender Umgang mit allen Generationen, die Fordern und Fördern selbstverständlich allen Mitarbeitenden gegenüber, unabhängig vom Alter, impliziert, ist unerlässlich, um Entmutigungen vorzubeugen und „Silberfüchsen“ ein Selbstkonzept mit hohen Kompetenz- und Leistungsansprüchen zu er-

möglichen. Um Vorurteile und Mythen zur Sklerotisierung über 50-Jähriger zu verflüssigen, wird vorgeschlagen:

- über die Vorteile Älterer zu reden (z.B. bringen sie Stabilität, mitmenschliches Verständnis)
- Vorurteilen mit Aufklärung und Argumenten begegnen
- Älteren speziell sichtbare Chancen geben
- konkrete Beispiele nutzen, „Zeugen“ ins Feld führen
- Kompetenzprofile ausarbeiten (lassen) und Generationen vergleichen
- Pilotprojekte mit reiferen Mitarbeitenden realisieren
- Signale setzen gegenüber Dienstleistenden, also Vermittler, Headhunter, Ausbilder usw.

Weil **Langjährigkeit** in derselben Funktion (und weniger das Alter) ein Problem von Dequalifizierung nach sich ziehen kann, ist regelmässiges Umpacken und Anpassen des Aufgabenportfolios ans aktuelle Kompetenzprofil ein unerlässliches Postulat gerade auch für Mitarbeitende über 55.

Wenn **chronischer Stress** das grösste Risiko für Produktivitätsverluste darstellt, lohnt es sich, Gruppen zu identifizieren, welche besonders gefährdet sind und diese optimal zu unterstützen. Im Fokus stehen

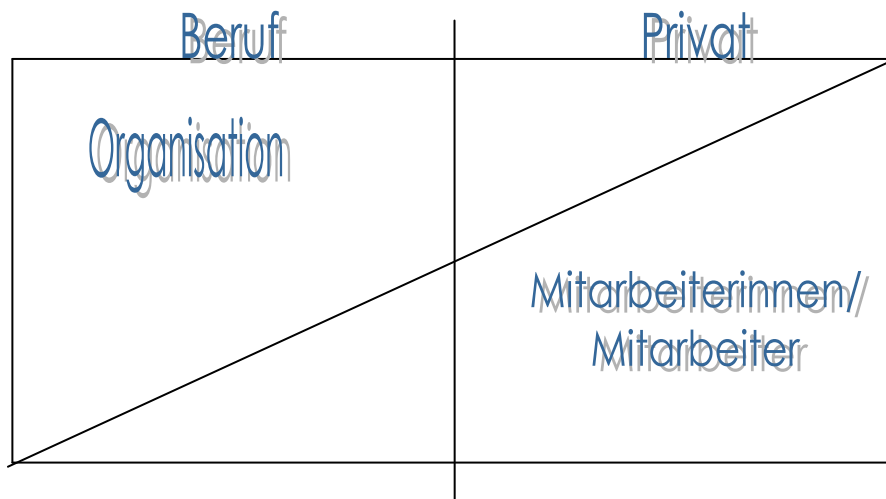
- überaus beliebte Mitarbeitende, die Arbeit anziehen und in alle Projekte involviert werden
- Risk Performer (Mitarbeitende, die als einzige über ganz spezifisches Wissen verfügen und unter ihrer „Unersetzbarkeit“ leiden)
- sehr ehrgeizige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Mitarbeitende mit langjähriger Routinetätigkeit
- abgelöschte Personen mit innerer Kündigung
- Menschen mit Fokus auf beruflicher Identität ohne starke zusätzliche soziale Rollen
- Mittleres Management ohne grösseren Handlungsspielraum
- Mitarbeitende unter sozial inkompetenten Vorgesetzten (mit Mangel an Wertschätzung/Kommunikation)
- emotional hoch belastete Mitarbeitende (z.B. Demenzpflege, Polizei, schwierige Kunden)
- Mitarbeitende in mehrfach belasteten Rollen u.a.m.

Unterstützend kann sein:

- Jobrotation
- Weiterbildung
- substantielle Standortbestimmungen
- Sabbaticals und kleinere Auszeiten
- Instruktion für persönliches Selbstmanagement (Fokussieren auf Wesentliches, Entspannungstechniken, Work/Life-Balance usw.)
- Regelmässiges Feedback an Vorgesetzte
- Möglichkeiten zur Pensenreduktion; Teilzeitarbeitsplätze
- Coaching, Beratung
- Angstfreies Arbeitsklima

Anlass zu grundsätzlichen Diskussionen gibt die Zuschreibung der **Verantwortung für Massnahmen**, die frühzeitigem Altern und Verschleiss im Beruf vorbeugen. Individuum oder arbeitgebende Organisation? Selbstverständlich beide. Es geht um eine personale Einheit, die sich in verschiedenen Sphären bewegt und die – falls voll erwerbstätig – massgeblich vom Beruf geprägt ist, aber ihr Tun als mündige Person auch selbst zu steuern fähig ist.

Die kleine Grafik soll das Verwebtsein und die Schwerpunktsetzung der Verantwortung illustrieren.



30.1.2010/cr-ema