

# Arbeit und Alter

## Grundlagen zur Bewältigung der demografischen Herausforderung in Betrieben

- 1 Hintergrund und Handlungsbedarf
- 2 Erklärung zentraler Begriffe
- 3 Zur Situation in der Schweiz
- 4 Handlungsansätze und Massnahmen für ein erfolgreiches betriebliches Altersmanagement
- 5 Fazit
- 6 Quellenverzeichnis und nützliche Links

Der demografische Wandel bewirkt auch in der Schweiz eine rasche Alterung der Belegschaften und einen spürbaren Mangel an Nachwuchskräften. Zur Sensibilisierung, Analyse und Bewältigung dieser grossen Herausforderung werden unter den nachfolgenden Rubriken die aktuellen Wissensgrundlagen zusammengefasst. Die Darstellung fokussiert auf die Gruppe der älteren Arbeitskräfte (Stand: April 2008).<sup>1</sup>

## 1 Hintergrund und Handlungsbedarf

Der demografische Wandel führt bis 2050 in den meisten Ländern Europas zu einer unausweichlichen und rasch zunehmenden Alterung der Gesellschaft und der erwerbstätigen Bevölkerung. Die Alterung ist das Resultat sinkender Geburtsraten und steigender Lebenserwartung. Sie wird in den kommenden 20 Jahren durch die Pensionierungswellen der geburtenstarken *Baby-Boomer*-Generationen (geb. zwischen 1945 und 1965) noch verschärft. Diese Entwicklung führt mit grosser Wahrscheinlichkeit auch in der Schweiz zu einer ansteigenden Verknappung von qualifizierten Arbeitskräften, die eine grosse Herausforderung für Politik, Wirtschaft und Gesellschaft in den kommenden Jahrzehnten wird. Zum Wohl der Gesellschaft muss das Arbeitsleben verlängert und das Potenzial erwerbsfähiger Personen besser ausgeschöpft werden. Nach dem 60. Altersjahr weiterzuarbeiten, ist weltweit ein wichtiges Ziel geworden. Dessen Erreichung setzt kurzfristig voraus, dass die älteren Arbeitnehmenden sowohl willens als auch in der Lage sind, ihre Erwerbstätigkeit fortzusetzen. Wegen der relativ niedrigen Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitskräfte gewisser Altersstufen stehen diese

zurzeit im Mittelpunkt der Massnahmen. So waren im Jahr 2007 in der Schweiz im Alter von 60 Jahren noch 75% der Männer erwerbstätig, mit 63 nur noch 46% und mit 64 weniger als ein Drittel. Der Grund für den häufig vorzeitigen Altersrücktritt liegt zwar stark überwiegend in den institutionellen Rahmenbedingungen (finanzielle Anreize der Sozialversicherungen), doch 20% der Betroffenen machen gesundheitliche Gründe geltend. Längerfristig bedeutet die demografische Herausforderung, das Erwerbsleben während allen Lebensphasen derart zu gestalten, dass die Arbeitskräfte nicht ausbrennen, sondern ihre Arbeitsfähigkeit und -motivation mindestens bis zum offiziellen Rentenalter erhalten bleiben.

Von diesem Hintergrund leiten sich die Notwendigkeit einer umfassenden Alterspolitik, eines nachhaltigen Altersmanagements in den Betrieben und eine grössere Eigenverantwortung der Arbeitskräfte bzgl. des Erhalts ihrer Arbeitsmarktfähigkeit ab.<sup>2</sup> Wegen der bevorstehenden Pensionierungswellen geburtenstarker Jahrgänge und dem gleichzeitigen Mangel an jungem, qualifiziertem Nachwuchs stellt die Überalterung ein dringend zu bewältigendes Problem dar.

### Impressum

#### Autor

Ralph M. Steinmann, Dr. phil. MAS

#### Herausgeber

Gesundheitsförderung Schweiz  
Dufourstrasse 30  
Postfach 311  
CH-3000 Bern 6  
Tel. +41 (0)31 350 04 04  
Fax +41 (0)31 368 17 00  
office.bern@promotionsante.ch  
www.gesundheitsfoerderung.ch

Promotion Santé Suisse  
Avenue de la Gare 52  
CH-1003 Lausanne  
Tél. +41 (0)21 345 15 15  
Fax +41 (0)21 345 15 45  
office@promotionsante.ch  
www.promotionsante.ch

© 2008 Gesundheitsförderung Schweiz, Bern und Lausanne

Alle Rechte vorbehalten, Nachdruck mit Genehmigung von Gesundheitsförderung Schweiz.

<sup>1</sup> Der Verfasser dankt Joseph A. Weiss, Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, für die sorgfältige Durchsicht des Manuskripts mit wertvollen Hinweisen und Ergänzungen.

<sup>2</sup> Andere (Teil-)Lösungsansätze betreffen Rentenreformen, die Steigerung der Teilzeitarbeit der Frauen, Migration und Integration ausländischer Arbeitskräfte, Auslagerung von Produktionsprozessen in nichteuropäische Länder sowie demografische Erneuerung (familienpolitische Massnahmen und Massnahmen zur besseren Vereinbarung von Berufs- und Familienleben: für eine diesbezügliche Checkliste siehe: [www.gesundheitsfoerderung.ch](http://www.gesundheitsfoerderung.ch): Checkliste Life Domain Balance, erfolgreiche Praxisbeispiele).

## 2 Erklärung zentraler Begriffe

### Alter, ältere Arbeitskräfte

Gesundheitliche und funktionale Veränderungen zeigen sich in der Regel zwischen dem 40. und 50. Altersjahr. Deshalb gelten in vielen Statistiken bereits Personen ab 45 Jahren als ältere Arbeitskräfte. Die OECD definiert die 50-jährigen und älteren Arbeitskräfte als «ältere».

Das Alter hat viele Gesichter: Es sind chronologisches bzw. kalendarisches, biologisches (medizinisch-physiologische Bewertung), soziales (gesellschaftliche Bewertung), psychologisches bzw. gefühltes (individuelle Bewertung) sowie betriebliches Alter (Anzahl Betriebsjahre) zu unterscheiden.

Altern ist ein individueller Prozess und mit fortschreitendem Alter einmaliger. Deshalb sind im Arbeitsleben immer mehr Individualität und individuelle Lösungen gefordert: Pauschale Lösungen, die Arbeit alternder Arbeitskräfte zu organisieren, sind beschränkt wirksam.

Die Leistungspotenziale verändern sich mit fortschreitendem Alter. Erfahrungen und Lernprozesse in allen Lebensbereichen führen unter gesundheitsförderlichen Lebensbedingungen zu einem Kompetenzzuwachs. Während die physische Leistungsfähigkeit abnimmt, nehmen bestimmte persönliche, soziale und kognitive Kompetenzen mit dem Alter zu (s.u. Altersdiskriminierung).

Die Lebens- und Arbeitsumstände sowie die Lebensgewohnheiten beeinflussen den Alterungsprozess stärker als genetische Faktoren.

### Betriebliches Altersmanagement

Altersmanagement in Unternehmen beinhaltet das systematische, altersgerechte «Management der Arbeitsfähigkeit des Personals und des Erfolgs von Unternehmen. Es betrifft das tägliche Management und die Arbeitsorganisation aus der Sicht des Lebenslaufs und der Ressourcen der Arbeitskräfte (...).» (Ilmarinen 2005: 233)

Die Fähigkeiten, Potenziale und Bedürfnisse älterer und jüngerer Mitarbeitender unterscheiden sich. Die Bedürfnisse z.B. eines 19-jährigen Berufseinsteigers (Orientierung), einer Wiedereinsteigerin nach der Babypause (Krippenplatz), eines Familienvaters mit hohem Arbeitspensum (Life Domain Balance) oder von

Alleinerziehenden (working poor) in Bezug auf Arbeit und Arbeitsumfeld sind ganz andere als jene eines von Zwangspensionierung bedrohten 55-jährigen Vaters mit Ausbildungspflichten, einer älteren Mitarbeiterin mit elterlichen Pflegeaufgaben oder eines 65-jährigen gesunden Mitarbeiters, der seine Berufstätigkeit in reduziertem Rahmen fortsetzen möchte.

Die gesundheitlichen Bedürfnisse und möglichen Probleme der Arbeitnehmenden unterscheiden sich auch nach Tätigkeitsfeld und Aufgabe. In Arbeitsbereichen mit körperlich schwerer bzw. einseitiger Arbeit und/oder Schichtarbeit sind andere Gesundheitsprobleme zu erwarten als in Tätigkeitsfeldern mit hohen kognitiven Leistungsanforderungen und psychischen Belastungen (Qualifikations-, Motivationsprobleme).

Wirksames Altersmanagement ist Teil der Personal- sowie Führungsstrategie und berücksichtigt die altersbedingten Risiken und Chancen aller Altersgruppen. Es setzt deren spezielle Fähigkeiten und Fertigkeiten für die Erreichung der Unternehmensziele ein und minimiert die Risiken.

Eine wichtige Aufgabe des Altersmanagements besteht in der Lösung des Grundproblems, dass die Veränderungen der Leistungspotenziale mit fortschreitendem Alter einerseits und die Veränderungen der Arbeitsanforderungen andererseits oft nicht periodisch aufeinander abgestimmt werden. Zumeist steigen die Arbeitsanforderungen, während die physischen Leistungspotenziale erfahrungsgemäss eher abnehmen, wogegen die sozialen und persönlichen Funktionsfähigkeiten eher steigen (s.u. Altersdiskriminierung). Lösungsansätze liegen in der Erhaltung der physischen und psychischen funktionalen Leistungsfähigkeit und in der Verminderung der Arbeitsanforderungen.

Die Anforderungen an ein Altersmanagement überlappen mit den Herausforderungen, die mit dem dreifachen Generationenwandel in Betrieben verbunden sind: Nicht nur die Belegschaft wird älter, sondern ebenso die Kundschaft, die eher von älteren Mitarbeitenden beraten werden möchte. Diese beiden Faktoren wiederum machen nicht nur neue, altersgerechte Arbeitsformen notwendig, sondern ebenso und vermehrt altersgerechte Produkte.

Für die Zusammensetzung von Belegschaften ist deshalb ein ausgewogener Generationenmix am vorteilhaftesten: zwischen jüngeren und älteren und zwischen neuen und langjährigen Arbeitskräften beider Geschlechter und unterschiedlicher kultureller Herkunft (Diversity-Management).

### Arbeitsfähigkeit

Die Arbeitsfähigkeit ist sowohl für die Unternehmen wie für die Arbeitnehmenden das grösste Kapital im Arbeitsleben. Sie setzt ein langfristiges Gleichgewicht zwischen den persönlichen Ressourcen und den Arbeitsanforderungen voraus. Für ihren Erhalt teilen sich Arbeitgeber und Arbeitnehmende die Verantwortung.

Der «Return on Investment» von Massnahmen zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit liegt bei finnischen Kleinbetrieben zwischen 1:3 und 1:20 (Ilmarinen 2005).

Gute Vorgesetztenarbeit ist der wichtigste Faktor für die Verbesserung der Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeitender.

Altersgerechte Weiterbildung und Mitarbeiterförderung (z.B. job rotation, job enrichment) sind grundlegend für den Erhalt der Arbeitsfähigkeit. Eine längere Erwerbstätigkeit verstärkt die Notwendigkeit des lebenslangen Lernens.

Der Erhalt der Arbeitsfähigkeit während allen Lebensphasen sichert nicht nur die Arbeitsqualität und Produktivität, sondern auch die Lebensqualität und ein gutes «drittes Lebensalter».

Zur Bewertung der Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten hat Juhani Ilmarinen (2003, 2005) vom finnischen Institut für Arbeitsmedizin in den 80er-Jahren den aussagekräftigen *Work Ability Index (WAI)* als arbeitsmedizinisches Messinstrument entwickelt.

### Pensionierung und Pensionierungszeitpunkt/-raum

Die individuellen Unterschiede, z.B. der funktionalen Fähigkeiten, sind beträchtlich und erschweren die Definition eines optimalen und gerechten Pensionierungszeitpunktes.

(Kalendarisches) Alter als einziges Kriterium ist die «ungerechteste» Lösung für die Pensionierung, da Menschen in unterschiedlichem Alter, mit unterschiedlichem Hintergrund und nach unterschiedlicher Ausbildung in das Erwerbsleben treten und eine unterschiedliche Gesamt-Arbeitsbelastung und Lebenserwartung haben. Ein flexibler Pensionierungszeitraum von 10 Jahren würde deshalb den Bedürfnissen besser entsprechen.

Gesundheitliche Auswirkungen der Arbeit sind das wichtigste Hindernis für die Weiterarbeit in demselben Job. Die Wahrscheinlichkeit, mit 60 Jahren weiter zu arbeiten, ist in der EU am grössten im Verwaltungssektor, deutlich geringer im Dienstleistungs- und Handelssektor und halb so gross bei ungebildeten Arbeitnehmenden und Maschinenarbeitern.

Die bisher voneinander getrennten Lebensphasen der Ausbildung, Arbeitsphase und Pension/Freizeit stellen heute eher parallele Lebensperioden dar.

### Altersdiskriminierung

Direkte und vor allem indirekte Altersdiskriminierung ist verbreitet und tief verwurzelt. Sie gründet einerseits in den tief liegenden defizitären Altersbildern und andererseits in zahlreichen falschen Vorstellungen und Vorurteilen.

In zahlreichen Studien ist jedoch gut belegt, dass bezüglich Arbeitsergebnis kein genereller Unterschied in der beruflichen Leistungsfähigkeit älterer und jüngerer Arbeitskräfte besteht.

Die kognitiven Fähigkeiten beginnen erst ab 65 Jahren signifikant abzunehmen.

Die altersbedingte Verschlechterung physischer Qualitäten kann durch viele Fähigkeiten und Stärken kompensiert werden, die sich erst mit dem Älterwerden entwickeln, wie z.B. Qualitätsbewusstsein, Kombinatorik, Berufserfahrung, betriebsspezifisches Wissen, Betriebstreue, Selbstständigkeit, Verantwortungsbewusstsein, Verhandlungsfähigkeiten, soziale und Führungs-, Ausbildungs- und Coaching-Kompetenzen. Fehlzeiten: Ältere Arbeitskräfte fehlen seltener dafür länger als jüngere Mitarbeitende. Die 55- bis 64-Jährigen fehlen im Schnitt insgesamt nur einen Tag pro Jahr mehr als die 15- bis 34-Jährigen (BFS/Obsan 2006). Auffällig ist, dass die Fehlzeiten von Männern mit nur obligatorischer Schulbildung mit dem Alter stark ansteigen.

Die Lernfähigkeit nimmt mit dem Alter nicht ab, doch setzt sie ständige Lernanforderungen voraus und es verändern sich die Lernbedürfnisse und Lernprozesse. Weiterbildung ist also keine Frage des Alters. Bezüglich Weiterbildung werden ältere Arbeitskräfte in der EU bereits ab 40 Jahren gegenüber Jüngeren benachteiligt.

Zwecks Vermeidung von Diskriminierungen sollten betriebliche Massnahmen zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit nicht nur für ältere Arbeitskräfte, sondern auch für Arbeitnehmende jüngeren und mittleren Alters durchgeführt werden.

### 3 Zur Situation in der Schweiz

Im Jahr 2007 war noch jede siebte Person im Alter von 65 bis 74 Jahren erwerbstätig, wobei zu drei Vierteln teilzeitlich sowie häufig in einem Familienbetrieb oder selbstständig erwerbend.<sup>3</sup>

2007 war fast ein Viertel der über 50-Jährigen nicht erwerbstätig. Die häufigsten Gründe sind gesundheitsbedingte Austritte (bis 20% der Betroffenen), verschiedene Formen von Entlassungen sowie freiwillige frühzeitige Austritte, ferner nicht häufig aber zunehmend auch infolge Demotivation oder schlechter Arbeitsbedingungen.

Ein Drittel der Personen, die aus gesundheitlichen Gründen oder aufgrund eines Stellenverlustes aus dem Erwerbsprozess ausgeschieden sind, wären bei einem interessanten Angebot zu einem Wiedereinstieg bereit.

Erwerbstätige, die mit ihrem Arbeitsumfeld zufrieden sind (Anerkennung für die Arbeitsleistung, adäquate Entlohnung, Aufstiegsmöglichkeiten), haben deutlich seltener die Absicht, frühzeitig in Rente zu gehen.

Männer (v.a. Kaderangestellte und Angestellte im Dienstleistungssektor) treten deutlich häufiger freiwillig in den vorzeitigen Ruhestand als Frauen, was auf die nach wie vor grossen Einkommensunterschiede in den höheren Altersklassen hinweist.

Erwerbstätige Personen sind deutlich seltener von physischen und psychischen Problemen betroffen als nicht erwerbstätige Personen vor dem AHV-Rentenalter. Die Ursache-Wirkungs-Kette ist jedoch noch unklar, und detaillierte Aussagen zur physischen und psychischen Gesundheit in diesem Lebensalter sind kaum vorhanden.

Seitens der Personalverantwortlichen besteht wenig systematische Altersdiskriminierung.

- So werden ältere Arbeitskräfte bzgl. Weiterbildung nicht diskriminiert; sie nehmen die Angebote jedoch nicht mehr gleich häufig wahr.
- Weiterbildungsinvestition in ältere Arbeitskräfte lohnt sich im Rahmen einer Laufbahngestaltung sowie aufgrund von deren häufig grösserer Loyalität und längerer Betriebszugehörigkeit. Das Bildungsgefälle zwischen den jüngeren und älteren Generationen hat sich in den letzten 10 Jahren zugunsten der ersteren weiter erhöht.
- In der Schweiz fühlen sich eher die Jüngeren altersdiskriminiert.
- Ältere Arbeitskräfte werden jedoch häufiger entlassen bzw. zwangspensioniert, und als Erwerbslose haben sie oft deutlich schlechtere Chancen, eine neue Stelle zu finden (vgl. auch die relativ häufigen Alterslimiten in Stellenausschreibungen).

Als personalpolitische Hauptstrategien zur Förderung der Beschäftigung älterer Mitarbeitender gelten eine stärkere Berücksichtigung von Erfahrungskomponenten und eine erhöhte Flexibilität der letzten Berufsphase. Alters(teilzeit)arbeit zeigt zwei Typen:

- AHV-Rentner als «Reservearbeitskräfte» für befristete Projekte und Hilfsarbeiten,
- (vorzeitig) Pensionierte für qualifizierte Beratungsaufgaben (Senior Consultants).

Bei einer Gruppe von jüngeren Erwerbstätigen ist ein in allen Lebensbereichen ungesundes Verhalten beobachtbar, welches mit einem geänderten Wertesystem zusammenhängt und den nachhaltigen Erhalt der Arbeitsfähigkeit bedroht.

### 4 Handlungsansätze und Massnahmen für ein erfolgreiches betriebliches Altersmanagement

Von der Europäischen Kommission liegt ein Vorschlag für «Leitlinien einer guten betrieblichen Praxis» im Altersmanagement vor, die mit den nachfolgend skizzierten Handlungsansätzen überlappen.<sup>4</sup> Es gibt keinen «one best way», doch viele gute Wege, um die Arbeit altersgerecht zu gestalten und die Arbeits- und Marktfähigkeit Älterer zu fördern. Welche Handlungsansätze und Massnahmen für ein Unternehmen und für ältere Arbeitskräfte die «richtigen» sind, hängt von den individuellen und betrieblichen Ausgangsbedingungen und Handlungsspielräumen ab.<sup>5</sup>

#### Handlungsansätze

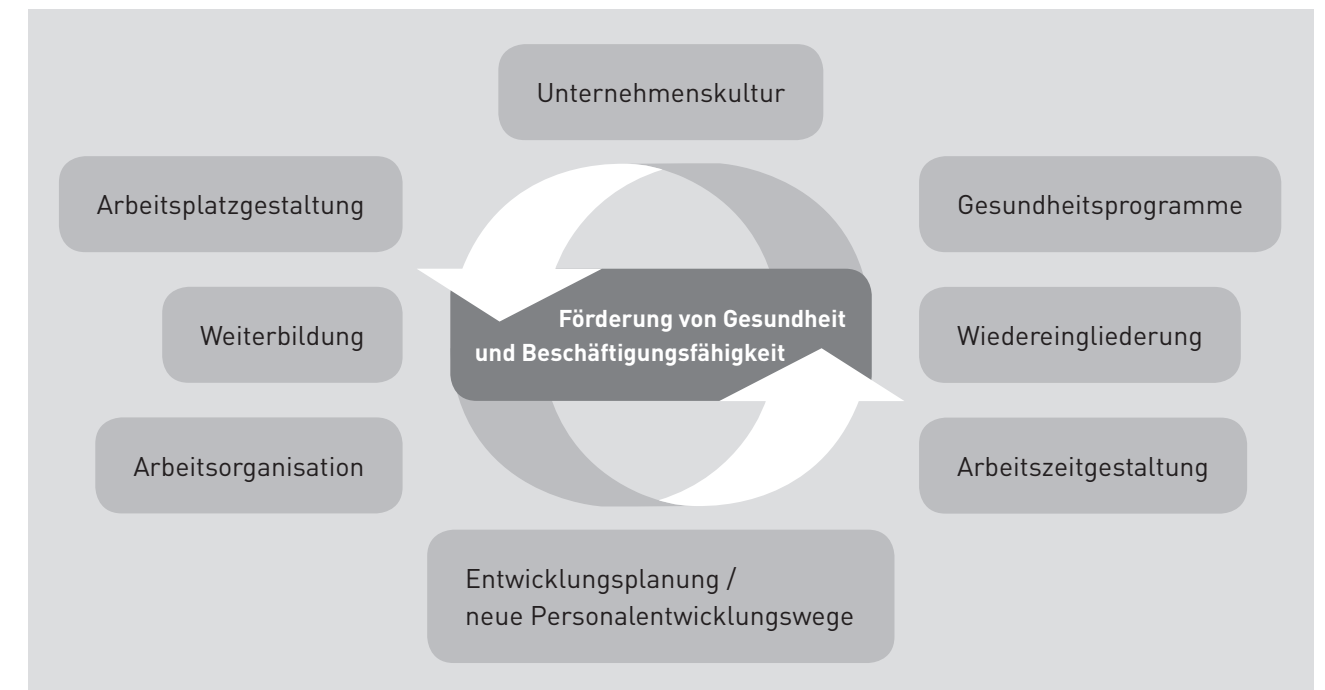
Das mögliche Handlungsspektrum (siehe Abbildung) umfasst

- klassische verhaltensorientierte Gesundheitsprogramme wie Gesundheits-Checks, Schulungen zu Lebensstil und Coping-Strategien und «Wellness-Angebote»,

- strukturelle Ansätze wie die ergonomische Gestaltung von Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung,
- eine lernförderliche Arbeitsorganisation (Anforderungs- bzw. Belastungs- und Tätigkeitswechsel),
- die Arbeitszeitgestaltung (Pausengestaltung, Verkürzung und Flexibilisierung),
- die Personalentwicklung (kontinuierliche Berufs- und Karriereplanung mit Hilfe von Arbeitsplatztypen<sup>6</sup>, Tandems, Paten- und Mentormodellen) und gezielte berufsbegleitende Weiterbildung (Erhaltungs-, Anpassungs-, Zukunftsqualifizierung),
- Wiedereingliederung von Beschäftigten mit Leistungseinschränkungen sowie
- altersgerechte Unternehmenskultur (Wertschätzung, Führungsverhalten, Dialog- und Feedbackkultur, Arbeits- und Personalpolitik).

Auf der Grundlage einer ganzheitlichen Gesamtstrategie werden die besten Ergebnisse durch die Integration verschiedener Ansätze erzielt.

Abbildung: Handlungsansätze für eine altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik (Morschhäuser & Sochert 2007: 38)



<sup>3</sup> Hauptquellen: Bütler & Engler 2008; Moser, Egger & Thom 2008; Höpflinger 2006. Gemäss dem Demografischen Fitness Index Schweiz von Adecco (April 2007) belegt die Schweiz im Jahr 2007 im Vergleich mit sieben EU-Ländern bezüglich der demografischen Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens den vorletzten Platz. Der Index untersucht folgende Bereiche: Karrieremanagement, lebenslanges Lernen, betriebliches Gesundheits- und Wissensmanagement sowie den generationenübergreifenden Einsatz von Arbeitskräften (Age Diversity Management). Datenbasis, Auswertungsmethode und Fehlerabschätzung des Index sind allerdings unbekannt: adecco.institute.com/Swiss-DFX-White-Paper-DE.pdf.

<sup>4</sup> Siehe Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) & Bundesanstalt für Arbeit und Arbeitsmedizin (BAuA) (Hrsg.) 2004: 59–63.

<sup>5</sup> In Anlehnung an die übersichtliche, praxisorientierte Zusammenstellung erfolgreich erprobter Instrumente und Ansätze von Morschhäuser & Sochert 2007 mit zahlreichen «Beispielen Guter Praxis», Tipps, Anregungen und weiterführender Literatur und Links. Ergänzend und vertiefend wird z.B. Ilmarinen (2005: ch. 5 Age Management as Everyday Practice) empfohlen.

<sup>6</sup> Z.B. die Klassifizierung in «Einstiegs-», «Umstiegs-», «Verweil-» und «Ausstiegs-»-Arbeitsplätze: Geissler-Gruber, Brigitta et al. (2005).

**Massnahmen**

Nachfolgend werden vier erfolgreich erprobte Instrumente zur Analyse der Ausgangssituation und zur Identifizierung des betrieblichen Handlungsbedarfs skizziert, die im Internet kostenlos zugänglich sind.<sup>7</sup>

**a) Altersstrukturanalyse**

Sie zeigt die gegenwärtige kalendarische Altersstruktur der Belegschaft und ermöglicht in Verbindung mit zentralen Einflussfaktoren (z.B. Personalbestand, Neueinstellungen, Fluktuation, Berufsaustritt) eine Prognose der zukünftigen Entwicklung und des zukünftigen Kompetenzbedarfs. Sie kann einen guten Einstieg bieten, um im Sinne eines Frühwarnsystems mit dem Altersstrukturwandel verbundene personalpolitische Probleme im Unternehmen rechtzeitig zu erkennen und zu diskutieren, bevor Altersfolgen im Unternehmen zum Problem werden.

**b) Checkliste zum Erkennen altersstrukturellen Handlungsbedarfs**

Dieses Instrument fokussiert auf die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen im Unternehmen. Mit Hilfe der Checkliste wird geprüft, ob die aktuell praktizierte Arbeits- und Personalpolitik einem steigenden Anteil älterer Arbeitskräfte gerecht wird bzw. welche Risiken sie bei einer alternden Belegschaft birgt. Dabei werden personalpolitische Handlungsfelder betrachtet wie Einstellung von Mitarbeitenden, Qualifizierung und Arbeitsorganisation, Personalentwicklungsplanung, betriebliche Gesundheitsförderung und Integration, Know-how-Transfer, Arbeitszeitgestaltung sowie Unternehmenskultur. Die Checkliste ist ein Instrument zur Selbsteinschätzung für Personalverantwortliche oder im Rahmen eines Workshops zur Stärken-Schwächen-Analyse. Sie erlaubt einen ersten Überblick über den Handlungsbedarf und sinnvolle Handlungsansätze zur Bewältigung des Altersstrukturwandels.<sup>8</sup>

**c) Work Ability Index (WAI)**

Dieses inzwischen in vielen Ländern erfolgreich getestete und eingesetzte arbeitsmedizinische Messinstrument zielt darauf, Gesundheitsgefährdungen der Beschäftigten und Risiken der Frühverrentung frühzeitig zu erkennen und diesen entgegenzuwirken. Es ist zwecks Bestimmung eines optimalen und gerechten Pensionierungszeitpunktes entwickelt worden. Ausgehend von den Selbsteinschätzungen der Mitarbeitenden wird von einer arbeitsmedizinischen Fachperson untersucht, ob zukünftig Einschränkungen ihrer Arbeitsfähigkeit drohen und welcher Handlungsbedarf besteht, um die Gesundheit der Befragten über den Erwerbsverlauf zu fördern. Die Fragen betreffen die aktuelle und zukünftige Arbeitsfähigkeit, Krankheiten und die Anzahl der Arbeitsunfähigkeitstage im vergangenen Jahr, die geschätzte krankheitsbedingte Beeinträchtigung der Arbeitsleistung sowie psychische Leistungsreserven. Aufgrund der Ergebnisse kann gemeinsam überlegt werden, was die Arbeitskraft selber und was das Unternehmen tun kann, um die Arbeitsfähigkeit zu erhalten und zu fördern. Für unterschiedliche Berufsgruppen und Altersklassen liegen inzwischen Durchschnittswerte als Richtwerte vor, die einen betriebsübergreifenden Vergleich erlauben.

**d) Workshopkonzept «Qualität der Arbeit – Gesund in die Rente»**

Dieses Instrument setzt auf Sensibilisierung und Erfahrungsaustausch in systematisch durchgeführten und ausgewerteten Gruppengesprächen mit Fach- und Führungskräften und auch mit älteren Arbeitskräften. Thematisiert wird unter anderem, worin Schwierigkeiten einer «Arbeit im Alter» im Unternehmen begründet liegen und mit welchen Massnahmen diesen entgegengewirkt werden kann. Eine Anleitung zur Durchführung des erprobten Konzepts mit einem fachkompetenten Moderator findet sich unter: [www.inqa.de](http://www.inqa.de): Datenbank Gute Praxis.

## 5 Fazit

Die defizitären Altersbilder müssen überdacht und durch Kompetenzmodelle ersetzt werden: Ältere Menschen stellen für Gesellschaft und Unternehmen ein grosses Potenzial dar, das es zu nutzen gilt. Ohne ältere Arbeitskräfte sind Produktivität, Wirtschaftswachstum und Sozialwerke gefährdet. Der Strukturwandel stellt ein nahezu globales Phänomen dar, von dem fast jedes Unternehmen betroffen ist. Der Altersstrukturwandel wirkt sich für die Unternehmen ganz unterschiedlich aus: Für manche Betriebe mit hoch qualifizierten Tätigkeitsfeldern eher als Chance und Gewinn, bei anderen mit hohen physischen und/oder psychischen Belastungen ist jedoch ein Ansteigen des Krankenstandes absehbar, sofern keine Gegenmassnahmen getroffen werden.

Ein gezieltes, systematisches Altersmanagement ist eine neue Herausforderung für die Unternehmen in der Schweiz.

Die Beschäftigung Älterer kann mit Hilfe erprobter Instrumente aktiv gefördert werden.

Notwendig ist ein Paradigmawechsel – weg von der bisherigen «Jugendkultur» hin zu einer generationenübergreifenden, integrativen und präventiven Arbeits- und Personalpolitik.

Investitionen in Förderung und Erhalt von Gesundheit und Arbeitsfähigkeit bringen langfristig Wettbewerbsvorteile sowie beträchtliche Kosteneinsparungen und Produktivitätsgewinne mit sich.

<sup>7</sup> Morschhäuser & Sochert 2007: [www.move-europe.de/index.php?id=27](http://www.move-europe.de/index.php?id=27) (Broschüren). Der Work Ability Index (WAI) ist jedoch nur ohne Auswertungsalgorithmus zugänglich: [www.arbeitsfaehigkeit.net/46.htm](http://www.arbeitsfaehigkeit.net/46.htm). Siehe auch die Literatur- und Link-Liste.

<sup>8</sup> Kostenlose Schnell-Analysen zur Standortbestimmung im demografischen Wandel finden sich unter: [www.arbeitundalter.at](http://www.arbeitundalter.at) sowie [www.inqa-demographie-check.de](http://www.inqa-demographie-check.de) (mit Interpretationshilfe).



## 6 Quellenverzeichnis und nützliche Links

*Aeberhardt, Werner (2008)* Massnahmen zugunsten älterer Arbeitnehmender – Stand der Umsetzung. In: Die Volkswirtschaft, 1/2–2008, SECO, S. 58–60. [www.dievolkswirtschaft.ch](http://www.dievolkswirtschaft.ch)

*Bundesamt für Statistik BFS (2006)* «Szenarien zur Bevölkerungsentwicklung der Schweiz 2005–2050», Neuchâtel: [www.bfs.admin.ch](http://www.bfs.admin.ch)

*Bundesamt für Statistik BFS/Obsan (2006)*, Indikator 2.8.1.1 «Arbeitsunfähigkeit aus gesundheitlichen Gründen – bezogen auf Erwerbstätige»: [www.obsandaten.ch/indikatoren/d](http://www.obsandaten.ch/indikatoren/d)

*Bundesamt für Statistik BFS (2008)* Erwerbstätigkeit der Personen ab 50 Jahren. Eine Untersuchung zu den Ergebnissen der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung und der Lohnstrukturhebung, Neuchâtel: [www.statistik.admin.ch](http://www.statistik.admin.ch)

*Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2007)*: Why WAI? Der Work Ability Index im Einsatz für Arbeitsfähigkeit und Prävention – Erfahrungsberichte aus der Praxis, Dortmund-Dorfeld: [www.baua.de/nn\\_5846/de/Publikationen/Broschueren/A51,xv=vt.pdf](http://www.baua.de/nn_5846/de/Publikationen/Broschueren/A51,xv=vt.pdf)

*Büttler, Monika & Engler, Monika (2008)*, Welche Rolle spielt der Faktor Gesundheit beim Erwerbsrücktritt? In: Die Volkswirtschaft, 1/2–2008, SECO, S. 62–65. Zusammenfassung: [www.dievolkswirtschaft.ch](http://www.dievolkswirtschaft.ch); Original: [www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch)

*Geissler-Gruber, Brigitta et al. (2005)* Altersgerechte Arbeitskarrieren. Ein betriebliches Modell zur Erhaltung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit. Beratungshandbuch, Wien: [www.arbeitsleben.at/cms/images/stories/beratungshandbuch\\_alterngerechte\\_arbeitskarrieren.pdf](http://www.arbeitsleben.at/cms/images/stories/beratungshandbuch_alterngerechte_arbeitskarrieren.pdf)

*Höpflinger, François et al. (2006)*, Arbeit und Karriere: Wie es nach 50 weitergeht. Eine Befragung von Personalverantwortlichen in 804 Schweizer Unternehmen. Avenir Suisse: [www.avenir-suisse.ch](http://www.avenir-suisse.ch) Zusammenfassungen in Deutsch und Französisch sind erhältlich.

*Ilmarinen, Juhani & Tempel, Jürgen (2003)* Erhaltung, Förderung und Entwicklung der Arbeitsfähigkeit – Konzepte und Forschungsergebnisse aus Finnland. In: Badura, Bernhard et al. (Hrsg.) Fehlzeiten-Report 2002, Berlin, 85–99

*Ilmarinen, Juhani (2005)*, Towards a Longer Worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union. Finnish Institute of Occupational Health (FIOH), Helsinki: [www.stm.fi/Resource.phx/eng/public/special/worklife.htx.i122.pdf](http://www.stm.fi/Resource.phx/eng/public/special/worklife.htx.i122.pdf)

*Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) & Bundesanstalt für Arbeit und Arbeitsmedizin (BAuA) (Hrsg.) (2004)* Mit Erfahrung die Zukunft meistern! Altern und Ältere in der Arbeitswelt. Dortmund, BAuA: [www.baua.de/nn\\_21604/de/Publikationen/Broschueren/A15,xv=vt.pdf](http://www.baua.de/nn_21604/de/Publikationen/Broschueren/A15,xv=vt.pdf)

*Kopp Viglino, Yolanda (2005)* Erfahren und gesund – die Ressourcen älterer Erwerbstätiger. Bericht zur Tagung *40 plus – Gesundheit und Erfahrung als betriebliches Potenzial*: [www.gesundheitsfoerderung.ch](http://www.gesundheitsfoerderung.ch) (Betriebliche Gesundheitsförderung – Tagung)

*Morschhäuser, Martina & Sochert, Reinhold (2007)* Beschäftigungsfähigkeit erhalten! Strategien und Instrumente für ein langes gesundes Arbeitsleben. BKK Bundesverband, Essen: [www.move-europe.de/index.php?id=27](http://www.move-europe.de/index.php?id=27) (Broschüren). Die darin verarbeiteten Informationen und Studien (teilweise), Instrumente und Konzepte können heruntergeladen werden unter: [www.lago-projekt.de/index.html](http://www.lago-projekt.de/index.html) bzw. [www.arbeitsfaehigkeit.net](http://www.arbeitsfaehigkeit.net) (WAI).

*Moser, R., Egger, M. und Thom, N. (2008)*, Arbeitsfähigkeit und Integration älterer Arbeitskräfte in der Schweiz – Datenlage und Implikationen. In: Die Volkswirtschaft, 1/2–2008, SECO, 67–70. Zusammenfassung: [www.dievolkswirtschaft.ch](http://www.dievolkswirtschaft.ch); Original: [www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch)

*Münz, Rainer & Wanner, Philippe (2006)* Demographie: Was uns morgen erwartet. Globale Entwicklungen, europäische Trends und die Alterung in der Schweiz: [www.avenir-suisse.ch](http://www.avenir-suisse.ch)

*Naegele, Gerhard & Walker, Alan (2007)* Ein Leitfaden für gute Praxis im Altersmanagement. Dublin: Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen: [www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2005/137/de/1/ef05137de.pdf](http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2005/137/de/1/ef05137de.pdf)

*Riphahn, Regina T. & Sheldon, George (2006)* Arbeit in der alternden Gesellschaft. Der Arbeitsmarkt für ältere Menschen in der Schweiz, Zürich: Zürcher Kantonalbank: [\[gesellschaft/20\\\_2006\\\_alternde\\\_gesellschaft\\\_pdf.File.pdf\]\(http://gesellschaft/20\_2006\_alternde\_gesellschaft\_pdf.File.pdf\)

\*Schweizerischer Arbeitgeberverband \(2006\)\* Altersstrategie: \[www.arbeitgeber.ch/content.cfm?upid=5FC24A53-1185-C196-EFAFF24A87C76392&type=pdf&filetype=pdf\]\(http://www.arbeitgeber.ch/content.cfm?upid=5FC24A53-1185-C196-EFAFF24A87C76392&type=pdf&filetype=pdf\)

\*Tuomi, K. et al. \(2006\)\* Arbeitsbewältigungsindex. Work Ability Index, hrsg. in der Schweiz vom Staatssekretariat für Wirtschaft SECO via Schweiz. Gesellschaft für Arbeitsmedizin SGARM: \[www.sgarm.ch\]\(http://www.sgarm.ch\)

\*Von Cranach, Mario et al. \(2004\)\* Ältere Menschen im Unternehmen. Chancen, Risiken, Modelle. Bern

\*Walker, Alan \(2000\)\* Produktiver Umgang mit alternden Belegschaften. Beispiele für erfolgreiche Lösungsansätze. Hrsg. Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen, Dublin

\*Wanner, Philippe, Stuckelberger, Astrid und Gaba-dinho, Alexis \(2003\)\* Facteurs individuels motivant le calendrier du départ à la retraite des hommes âgés de plus de 50 ans en Suisse. Berne: OFAS: \[www.bbl.admin.ch/bundespublikationen\]\(http://www.bbl.admin.ch/bundespublikationen\)](http://www.zkb.ch/etc/ml/repository/prospekte_und_broschueren/corporate/wirtschaft_</a></p>
</div>
<div data-bbox=)

[www.arbeitsfaehigkeit.net](http://www.arbeitsfaehigkeit.net): Plattform des WAI-Netzwerkes zur Förderung von Anwendung und Erfahrungsaustausch sowie Aufbau einer WAI-Datenbank mit branchen- und altersspezifischen Referenzwerten in Deutschland. Die WAI-Software ist für Netzwerkmitglieder kostenlos.

[www.arbeitundalter.at](http://www.arbeitundalter.at): Der *Verbund Arbeit und Alter* aus Industriellenvereinigung, Arbeiterkammer Wien, dem österreichischen Gewerkschaftsbund sowie der Wirtschaftskammer Österreich ist eine virtuelle Unternehmensberatung. Eine Wissensdatenbank enthält über 50 praktische Beispiele für die «lebensaltersgerechte Reorganisation von Arbeitsprozessen» aus verschiedenen europäischen Ländern mit Nennung betrieblicher Ansprechpersonen.

[www.baua.de](http://www.baua.de): Website der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin u.a. mit umfangreichen Informationen zum *Work Ability Index* einschliesslich Ergebnisse zum Einsatz und Seminarangebote; ausserdem ein kostenloser Online-Test zu «Diversity-Management».

[www.gesundheitsfoerderung.ch](http://www.gesundheitsfoerderung.ch): Website der Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz u.a. mit Refera-

ten und Workshop-Resultaten der schweizerischen Tagungen zur Betrieblichen Gesundheitsförderung sowie einer Checkliste und guten Praxisbeispielen zu Life Domain Balance.

[www.demotrans.de](http://www.demotrans.de): Die *Demografie-Initiative des BMBF / Demografie-Netzwerk Demotrans*: bietet Ergebnisse von 15 Forschungs- und Umsetzungsprojekten zum demografischen Wandel mit zahlreichen Handlungsanleitungen, Foliensätzen und Artikeln; ausgewählte praxiserprobte Vorgehensweisen, Verfahren und Instrumente unter [www.demowerkzeuge.de](http://www.demowerkzeuge.de)

[www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu): Die *Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen* führt unter «Ageing workforce initiatives» zahlreiche «Good practice»-Beispiele aus unterschiedlichen europäischen Ländern auf.

[www.gemeinschaft-der-generationen.bmas.de/sites/generator/23644/Startseite.html](http://www.gemeinschaft-der-generationen.bmas.de/sites/generator/23644/Startseite.html): Die Initiative 50plus des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales

[www.inqa.de](http://www.inqa.de): Die *Initiative Neue Qualität der Arbeit* bietet neben anderen Zukunftsthemen aus der Arbeitswelt auch einen ersten Einstieg in das Thema demografischer Wandel.

[www.lago-projekt.de](http://www.lago-projekt.de): Website des wissenschaftlichen Projektes «LagO – Länger arbeiten in gesunden Organisationen», in dem gemeinsam mit Unternehmen aus Industrie, Handel und öffentlichem Dienst Konzepte und Massnahmen entwickelt, erprobt und publiziert werden.

[www.m-e-z.de/mez/index.html](http://www.m-e-z.de/mez/index.html): Website des Projekts «Mit Erfahrung Zukunft meistern – wettbewerbsfähig mit älteren Mitarbeitern» (2005–2007) des Forschungsinstituts betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH in Nürnberg mit Unternehmensbeispielen, Leitfaden und kostenlosen e-Learning-Modulen.

[www.seco.admin.ch/themen/00385/02023/index.html?lang=de](http://www.seco.admin.ch/themen/00385/02023/index.html?lang=de): Das Portal des Staatssekretariats für Wirtschaft SECO zum Thema «Ältere Arbeitnehmende» mit diversen Studien.

[www.50plussante.ch](http://www.50plussante.ch): Website des Programms «50+santé» (2004–2008) der Konferenz der Direktionen für Gesundheit und Soziales der lateinischen Kantone (CLASS), mit Unterstützung von Gesundheitsförderung Schweiz.

Dufourstrasse 30, Postfach 311, CH-3000 Bern 6  
Tel. +41 (0)31 350 04 04, Fax +41 (0)31 368 17 00  
office.bern@promotionsante.ch

Avenue de la Gare 52, CH-1003 Lausanne  
Tél. +41 (0)21 345 15 15, Fax +41 (0)21 345 15 45  
office@promotionsante.ch

[www.gesundheitsfoerderung.ch](http://www.gesundheitsfoerderung.ch)  
[www.promotionsante.ch](http://www.promotionsante.ch)  
[www.promozionesalute.ch](http://www.promozionesalute.ch)