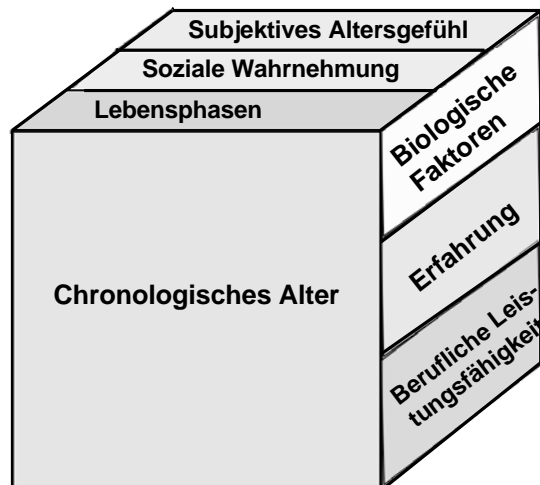


**Thesen zur Diskussion**

1. Die Zukunft ist gestaltbar: Gesellschaft und Wirtschaft haben es in der Hand, ob der höhere Anteil Älterer eine Kostenlast oder Schatz an Erfahrungen wird.
2. Der Erfahrungsschatz kann gehoben werden, wenn Gesellschaft und Wirtschaft die Voraussetzungen schaffen, unter denen die Potenziale der älteren Menschen zur Entfaltung kommen können.
3. Entscheidend ist, dass die Voraussetzungen geschaffen werden, damit die Synergien zwischen den Jüngeren und den Älteren voll zur Geltung kommen.

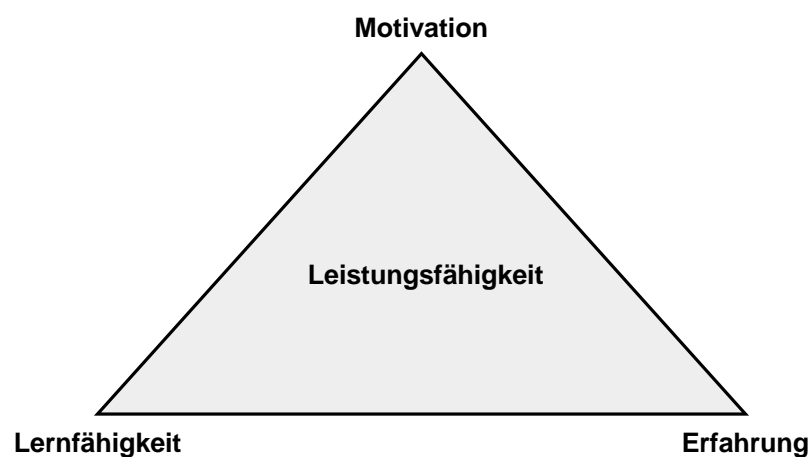
**Einflussfaktoren des Älterwerdens**



### ***Fakten zum Älter werden***

- Die Unterschiede bezüglich der arbeitsrelevanten Eigenschaften ist innerhalb der Altersgruppen grösser als zwischen den Altersgruppen
- Die Unterschiede innerhalb der Altersgruppen vergrössern sich mit zunehmendem Alter
- Älter werdende Mitarbeitende können gewisse für die Arbeit positive Eigenschaften verlieren, sie gewinnen jedoch sehr oft neue dazu, welche die verlorenen kompensieren
- Damit Kompensation möglich ist, müssen bestimmte Voraussetzungen am Arbeitsplatz und in der Arbeitsgestaltung erfüllt sein.
- Die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden bei der Arbeit nimmt in der Regel mit dem älterwerden nicht ab.

### ***Die Ressourcen der Älteren***



### **Vom Defizit- zum Kompetenzenmodell**

- Ältere sind lernfähig vs. Ältere sind begriffsstutzig und lernen nicht mehr
- Arbeitsleistungen sind altersunabhängig vs. bei den Älteren nimmt die Arbeitsleistung ab
- Ältere können geistig zulegen und intellektuelle Fähigkeiten nehmen nicht ab vs. die Älteren werden geistig unbeweglicher und die intellektuellen Fähigkeiten nehmen ab

### ***Spezifische Bedürfnisse der älter werdenden Mitarbeitenden***

- Angepasste Arbeitszeiten
- Der Sinn der Arbeit ist erkennbar
- Gleichbehandlung bzw. Fairness bei Beförderungen und der Weiterbildung
- Respektvolles Führungsverhalten der Vorgesetzten
- Angepasste Arbeitsumgebung
- Abbau von Vorurteilen aufgrund des Alters

8. Zürcher Gerontologietag 6.9.07 Workshop C

---

**Zunehmende, abnehmende und gleich bleibende Leistungsvoraussetzungen im Zusammenhang mit dem Älterwerden**

Zunehmend	Gleich bleibend	Abnehmend
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lebens- und Berufserfahrung, Betriebsspezifisches Wissen</li> <li>• Urteilsfähigkeit</li> <li>• Zuverlässigkeit</li> <li>• Besonnenheit</li> <li>• Qualitätsbewusstsein</li> <li>• Kommunikationsfähigkeit (je nach Autor auch gleichbleibend)</li> <li>• Kooperationsfähigkeit</li> <li>• Konfliktfähigkeit</li> <li>• Pflicht- und Verantwortungsbewusstsein</li> <li>• Positive Arbeitseinstellung</li> <li>• Ausgeglichenheit und Beständigkeit</li> <li>• Angst vor Veränderungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungs- und Zielorientierung</li> <li>• Systemdenken</li> <li>• Kreativität</li> <li>• Entscheidungsfähigkeit</li> <li>• Physische Ausdauer und psychisches Durchhaltevermögen</li> <li>• Kooperativität (je nach Autor auch zunehmend)</li> <li>• Konzentrationsfähigkeit (je nach Autor auch abnehmend)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Körperliche Leistungsfähigkeit</li> <li>• Geistige Beweglichkeit</li> <li>• Geschwindigkeit der Informationsaufnahme und -verarbeitung</li> <li>• Kurzzeitgedächtnis</li> <li>• Risikobereitschaft</li> <li>• Aufstiegsorientierung</li> <li>• Lern- und Weiterbildungsbereitschaft</li> </ul>

Bruggmann (2000)  
 Ruedi Winkler, Personal- und Organisationsentwicklung - Fellenbergstrasse 288 - 8047 Zürich - mail@ruediwinkler.ch - www.ruediwinkler.ch

8. Zürcher Gerontologietag 6.9.07 Workshop C

---

**Lernen und Älterwerden**

- Implizites Lernen ist praktisch altersunabhängig
- Ältere müssen mehr um- und verlernen
- Ziel, Sinn und Bezug des Lernens muss klar sein
- Lernen wenn immer möglich auf vorhandenen Kompetenzen und Erfahrungen aufbauen können
- Längerer Übergang vom Kurz- ins Langzeitgedächtnis beachten
- Lernmethoden anpassen

Ruedi Winkler, Personal- und Organisationsentwicklung - Fellenbergstrasse 288 - 8047 Zürich - mail@ruediwinkler.ch - www.ruediwinkler.ch

## Quellen möglicher Synergien zwischen den Generationen

- Neuestes Wissen und Erfahrung zusammenbringen
- Gemeinsames Arbeiten + Lernen
- Anciennitätskultur reduzieren (z.B. Alter allein ist kein Faktor zur Lohnbemessung)
- Altersmässig durchmischte Teams
- Führung sensibilisieren und befähigen
- Flachere Hierarchien
- Erhöhte Teamautonomie

## Zusammenarbeit der Generationen

Förderlich	Erfordert Aufmerksamkeit
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zunahme der projektbezogenen Teamarbeit</li> <li>• Genereller Trend des Zusammenwirkens verschiedener Mitarbeitenden an komplexeren Aufgaben</li> <li>• Flachere Hierarchien</li> <li>• Weniger Jüngere, es brucht die Älteren mehr</li> <li>• Jugendwahn eher abnehmend</li> <li>• Auf Stärken beider Altersgruppen aufbauen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterschiedliche Kommunikationsmittel und -formen (z.B. Telefon + Aktennotiz bei Älteren, Mails + SMS in „Newspeak“ bei Jüngeren)</li> <li>• Unterschiedliche Führungsstile (autoritär vs teamorientiert, Umgangsformen)</li> <li>• Erfahrung vs neuestes Wissen</li> <li>• Unterschiedliche Mentalitäten, durch andere Zeit geprägt.</li> </ul>

8. Zürcher Gerontologietag 6.9.07 Workshop C

---

**Massnahmen und ihr Konflikt- bzw. Synergiepotenzial**

Massnahme	konfliktträchtig	synergetisch	Neutral
Abbau der Vorurteile gegenüber den Älteren	Dann, wenn die Jungen sich dadurch vernachlässigt vorkämen	Ja, wenn es dazu führt, dass die Generationen besseren Kontakt zueinander finden	
Respektvolles Führungsverhalten		Kommt allen zu Gute	
Angepasste Arbeitsorganisation und Arbeitsplatzgestaltung	Ja, wenn die Jungen den Eindruck erhalten, alles richte sich nur noch nach den Älteren	Ja, wenn dadurch die Älteren „wieder voll dabei sind“	
Arbeitszeitflexibilität	Dann, wenn diese nur für die Älteren eingeführt würden.	Dann, wenn Modelle für alle Lebensphasen angeboten werden.	
Perspektiven offen halten, z.B. kein altersbedingter Weiterbildungs- und Beförderungsstopp	Kann aus Gründen der knappen Ressourcen zu Konflikten führen oder wenn Jüngere den Eindruck haben, Ältere stünden ihnen vor der Karriere.	Wenn es gelingt, allen Mitarbeitenden spezifische Perspektiven zu zeigen	
Einsicht in den Sinn der Arbeit			Ist für Jüngere und Ältere von Vorteil
Gesundheitspflege	Wenn nur ältere Mitarbeitende davon profitieren		Wenn alle Generationen miteinbezogen werden (was für die Wirkung sehr wichtig ist)

Ruedi Winkler, Personal- und Organisationsentwicklung - Fellenbergstrasse 288 - 8047 Zürich - mail@ruediwinkler.ch - www.ruediwinkler.ch

8. Zürcher Gerontologietag 6.9.07 Workshop C

---

**Kulturveränderung unabdingbar**

- Umgang lernen mit einer völlig neuen Lebensphase zwischen 60 und 80
- Uebergang von einer Frühverrentungskultur zu einer Kultur des längeren Erwerbslebens
- Von der Kultur der betrieblichen Altersentwöhnung zur betrieblichen Altersgewöhnung

Ruedi Winkler, Personal- und Organisationsentwicklung - Fellenbergstrasse 288 - 8047 Zürich - mail@ruediwinkler.ch - www.ruediwinkler.ch

## Langes (Erwerbs-)Leben bedingt Anpassungen

- Zwischen 40 und 50 eine Regenerations-, Neuorientierungs- und Aufbauzeit von ca. einem Jahr muss institutionalisiert werden wie die Ausbildungszeit und die Pensionierung.
- Zwischen Pensionierung und ca. 75: Jede Person stellt eine bestimmte Zeit für formelle oder informelle Freiwilligenarbeit in irgendeiner Form, Erwerbsarbeit, Selbständigkeit usw. zur Verfügung.  
Stichwort: Mittragen der gesellschaftlichen und volkswirtschaftlichen Lasten in der dritten Lebensphase.

## **Schritte zur Neuausrichtung aufgrund der demografischen Veränderungen**

Unternehmen	Politik und Gesellschaft
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Mitarbeitenden über die demografischen Veränderungen informieren und die Neuausrichtung der Personalpolitik erklären</li> <li>• Verantwortliche für dieses Thema im Unternehmen benennen</li> <li>• Visionen zu Diversity im Unternehmen formulieren und kommunizieren</li> <li>• Vorschläge auf politischer Ebene, z.B. zur Sozialpolitik</li> <li>• Ziele setzen mit Terminen</li> <li>• Verankerung in Unternehmen durch Veranstaltungen, konkrete Projekte und Massnahmen im Personalbereich und z.B. der Rekrutierung, Weiterbildung, Beförderungen und Teamzusammensetzung</li> <li>• Zielerreichung überprüfen, Anpassungen vornehmen, neue und allenfalls korrigierte Ziele setzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Thema Demografie in Regierungen, Parlamenten und Parteien usw. thematisieren und Massnahmen präsentieren</li> <li>• Entscheiden, wer in den verschiedenen Gremien <u>verantwortlich</u> ist. Vernetzung sicherstellen</li> <li>• Politische und gesellschaftliche Vision einer Gesellschaft mit einem höheren Anteil Menschen über 45 formulieren und kommunizieren</li> <li>• Personalpolitik der öffentlichen Hand, Bildungspolitik, usw.</li> <li>• Konkrete Ziele setzen mit Terminen</li> <li>• Zielerreichung überprüfen, Anpassungen vornehmen, neue und allenfalls korrigierte Ziele setzen</li> <li>• Die Idee der Diversity nachhaltig im politischen Prozess verankern</li> </ul>

• Dauerhafte Verankerung im Unternehmen

**Erfolge des Mentorings bei der LB Kiel**

**aus der Sicht des Mentors**

- Sensibilitätsentwicklung für Fragen, die Nachwuchskräfte beschäftigen
- Horizonterweiterung durch neue, interessante Erfahrungen
- Gelegenheit, die eigene Position kritisch zu hinterfragen
- Führen von vertraulichen Gesprächen, für die sonst keine Zeit war
- Impulse zu Fragestellungen, die längst verdrängt wurden

**aus der Sicht des Mentees**

- Schätzen der Kompetenz erfahrener Kollegen
- Bessere Wahrnehmung von Problematiken
- Langfristigere Planungen z. B. Karriere im Unternehmen
- Entwicklung einer umfassenden Sichtweise für das Unternehmen
- Wohlbefinden im Unternehmen ist deutlich gestiegen
- Zielstrebigere Verfolgung von beruflichen Themen

**aus der Sicht beider**

- Verbesserung der Bewältigung von Arbeitssituationen im Alltag
- besserer Kontakt zwischen Führungs- und Nachwuchskräften

**aus der Sicht des Unternehmens**

- Erhöhung von Beratungs- und Führungskompetenz im Unternehmen
- Entwicklung einer Förderkultur und Förderkompetenz
- Kostengünstige Form der Personalentwicklung, da Nutzung interner Ressourcen
- Synergieeffekte durch Schaffung von Netzwerken – Verbesserung der Kommunikation im Unternehmen
- Know-how-Sicherung und Wissenstransfer im Unternehmen