

# HR Today

Das Schweizer Human Resource Portal

Ältere Mitarbeitende: eine wertvolle Ressource.

## «Die 10 häufigsten Arbeitgeberfragen zu älteren Mitarbeitenden»

*Kategorie: Employer Branding und Rekrutierung | Text: André Leuzinger | 28.06.2012*

Ältere Mitarbeitende sind entgegen einer verbreiteten Annahme eine ausserordentlich wertvolle Ressource. Diese zu nutzen ist angesichts von Fachkräftemangel und demografischem Wandel eine Notwendigkeit. Sie sichert dem Arbeitgeber aber auch eine reiche Vielfalt der im Unternehmen vertretenen Profile und Potenziale.



*Ältere Mitarbeiter sind eine wertvolle Ressource. (Bild: Archiv)*

### **1. Ist es nicht biologisch erwiesen, dass ab Alter 25 die Abbauprozesse dominieren?**

Nein, gerade die biologischen Grundlagen erweisen sich als ausserordentlich stabil über das gesamte Erwerbsalter hinweg: die steigende Lebenserwartung ist dafür ein starker Beleg. Was hier fälschlicherweise mitschwingt ist vielmehr unser nicht mehr zeitgemässes Altersbild, das noch stark von unserer Grosselterngeneration geprägt wurde.

### **2. Was ist denn Erfahrung in einer globalisierten Wirtschaft mit ständig neueren Technologien noch wert?**

Unreflektierte Erfahrung, die häufig in reine Routine mündet, verliert tatsächlich an Wert. Daher gilt es, Plattformen der Reflexion beruflicher Erfahrungen zu fördern. Dazu eignen sich Erfa-Gruppen genauso wie Qualitätszirkel, aber auch alle Arten von Mentoring, Patenschaften, Coaching usw. Und wir sollten uns die Mühe nehmen, in den zuständigen Gruppen über gescheiterte Projekte nachzudenken, bevor wir zum nächsten Projekt hasten.

### **3. Wie sollen unsere unter 40-jährigen Kader mit den älteren Mitarbeitenden umgehen? Und wie sollen unsere über 50-jährigen Kader mit den jüngeren Mitarbeitenden umgehen?**

Dem Führungskader soll eine differenzierte Auseinandersetzung mit Generationen-Modellen, Lebensphasen-Konzepten und weiteren Instrumenten ermöglicht werden, am besten in einem spezifischen Workshop. Von diesen Inhalten ausgehend können sie sich gezielt auf entsprechende Mitarbeiterkontakte und -Gespräche vorbereiten.

### **4. Sind ältere Mitarbeitende nicht weniger flexibel als jüngere?**

Nein, wir wissen aus verschiedensten Untersuchungen wie auch aus der Hirnforschung, dass dem nicht so ist. Die vermeintliche Unflexibilität basiert häufig auf einer sich selber erfüllenden Prophezeiung: ausgehend von überholten Altersbildern muten wir älteren Mitarbeitenden immer weniger zu, wodurch sie sich selber auch weniger zutrauen, was uns schliesslich in unserer Haltung bestätigt, was wiederum ... ein Teufelskreis.

### **5. Warum überhaupt in die Weiterbildung älterer Mitarbeitender investieren?**

Wir sind auf die ungebrochene Produktivität auch älterer Mitarbeitender angewiesen, und Mitarbeitende, die sich auf der Höhe ihrer Aufgaben fühlen, verursachen letztlich weniger Absenzen und kosten schliesslich auch weniger Krankentaggelder.

### **6. Wie soll man ältere Mitarbeitende weiterbilden?**

Ausgehend von ihrem individuellen Bedarf und abgestützt auf ihren Lernstil und ihr Lerntempo, und so nahe am Job und so aktivierend wie möglich. Die Weiterbildung muss mit Arbeitsaufgaben und der Reflexion über bisherige Erfahrungen verbunden werden sowie Alltags-Lernstrategien vermitteln.

### **7. Ältere Mitarbeitende sind nun mal teurer als jüngere, was können wir da machen?**

Wir können unsere Hausaufgaben machen: Unsere Salärstrukturen orientieren sich nach wie vor stark am Lebensalter, wobei wir Lebensalter unbesehen mit «Vorteil durch Erfahrung» gleichsetzen, statt

Erfahrung als separaten Salär-Baustein zu würdigen. Und wir übernehmen in unseren Pensionskassen die BVG-Vorgabe der altersbedingt steigenden Altersgutschriften in der Regel unbesehen auch im überobligatorischen Bereich, obwohl hier andere versicherungsmathematische Gestaltungsmöglichkeiten vorhanden wären.

## 8. Warum sollen wir uns noch bemühen, wenn ältere Mitarbeitende schon mit 58 abspringen können?

Weil der Arbeitgeber kein Interesse an diesem verfrühten Knowhow-Verlust hat: gerade in Hochtechnologie-Betrieben ist der Knowhow-Transfer eine heikle Geschichte und führt dazu, dass über 65-Jährige mittels Beraterverträgen länger beschäftigt werden müssen. Und weil nicht alle Mitarbeitenden mit 58 Jahren schon in Rente wollen und es sich auch leisten können.

## 9. Warum sollen wir unsere Mitarbeitenden auf die Pensionierung vorbereiten?

Weil wir mit dieser letzten und über die Erwerbszeit hinausweisenden Entwicklungsmassnahme unsere Wertschätzung gegenüber verdienten Mitarbeitenden ausdrücken. So stärken wir die Bindung auch der jüngeren Firmenangehörigen nachhaltig, demonstrieren unser Engagement für die Gesellschaft und fördern unser Arbeitgeber-Image.

## 10. Ist es nicht besser, sich auf die jungen Mitarbeitenden zu fokussieren, um konkurrenzfähig zu bleiben?

Nein, weil wir alle schon erlebt haben, dass gepflegte Vielfalt (Alter, Geschlecht, Ausbildung, etc.) die besseren, innovativeren und nachhaltigeren Resultate liefert als «Einfalt»: Betriebliche Alterspolitik ist immer auch betriebliche Jugendpolitik und umgekehrt.

Weiterer Artikel zum Thema: [«Ältere Arbeitslose werden diskriminiert»](#)

---

### Text: André Leuzinger

André Leuzinger ist Sozial- und Wirtschaftswissenschaftler und hat langjährige Erfahrung als Personalchef, Ausbildungsleiter, Coach und Outplacement-Berater. Heute leitet er AvantAge, die Fachstelle Alter und Arbeit von Pro Senectute Kantone Zürich und Bern. AvantAge ist selbsttragend und bietet Seminare für Menschen in der zweiten Berufshälfte zu den Themen «Standortbestimmung», «Altersgemischte Teams führen» und «Pensionsvorbereitung» ([www.avantage.ch](http://www.avantage.ch)).

Weitere Artikel von [André Leuzinger](#)

### Copyright © jobindex media ag

Alle Rechte vorbehalten. Eine Weiterverarbeitung, Wiederveröffentlichung oder dauerhafte Speicherung zu gewerblichen oder anderen Zwecken ohne vorherige ausdrückliche Erlaubnis der jobindex media ag ist nicht gestattet.

---

## KOMMENTARE SCHREIBEN

### Username

André Leuzinger

### Kommentar \*