

Menschen 50plus in der Arbeitswelt

Die Aspekte der Arbeits- und Organisationspsychologie

Regionaler Ärztlicher Dienst Mittelland
Prof. em. Dr. Theo Wehner | ETH Zürich





1. Einblick in die Erwerbsarbeit
 - was suchen wir?
 - was befürchten wir?
 - was finden wir vor?
2. Ihr Thema: „*Potenzial 50plus*“
 - Alter: Eine soziale Konstruktion
 - Eine Studie für zu Hause



1. Einblick in die Erwerbsarbeit

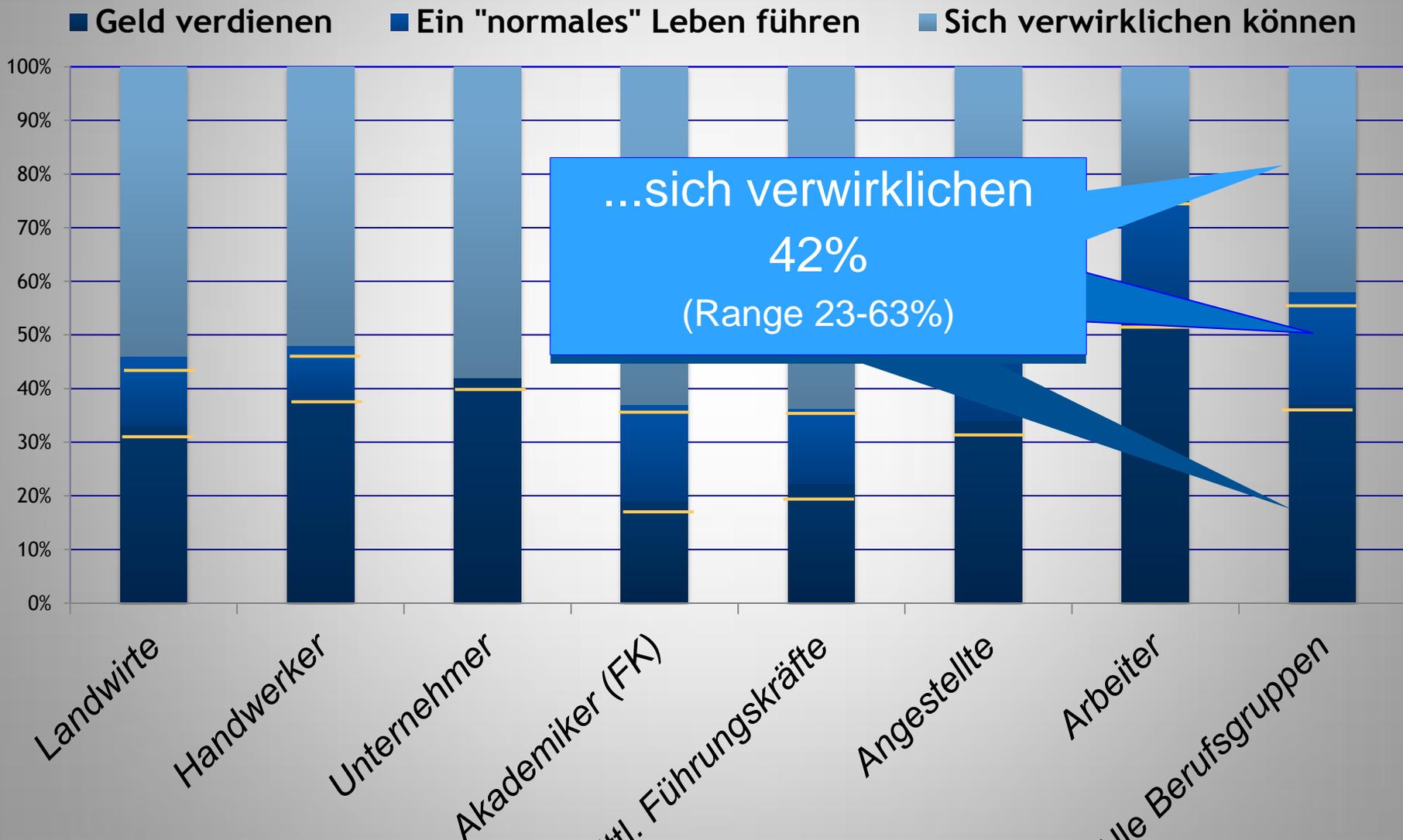
- was suchen wir?
- was befürchten wir?
- was finden wir vor?

2. Ihr Thema: „*Potenzial 50plus*“

Alter: Eine soziale
Konstruktion

Eine Studie für zu Hause

Was ist für Sie an der Arbeit am wichtigsten? (nach F. Dubet, 2008)



Mehr als 70 % der rund 12 000 im „Energy Project, NYC) 2016 Befragten wünschten: *„wenigstens eine Stunde pro Woche darüber nachdenken, welchen Sinn meine Arbeit ergibt, wozu sie gut ist und wozu sie führt“*

**„... Jedem D
geht ein sinnvoller Job
vor Karriere“**

DIE WELT, 17. Feb. 2013

Sinnerfüllung

(nach T. Schnell, 2009)

„Sinnerfüllung ist die grundlegende Erfahrung von Sinnhaftigkeit. Sie basiert auf einer Bewertung des eigenen Lebens als...

- **kohärent,**
- **bedeutsam,**
- **zielgerichtet und**
- **zugehörig"**

Salutogenese: Koh

➤ Ein Gefühl...

➤ von Verstehbarkeit

sense of comprehensibility

➤ von Handhabbarkeit/ Bewältigbarkeit

of manageability

➤ von Sinnhaftigkeit/ Bedeutsamkeit

of meaningfulness

Antonovsky, A. (1979): Health, stress, and coping: New perspectives on mental and physical well-being. San Francisco.

Antonovsky, A. (1983): The Sense of Coherence: Development of a Research Instrument. W. S. Schwartz Research Center for Behavioral Medicine, Tel Aviv University, Newsletter and Research Reports, 1, 1–11.

In ad hoc Erhebungen mit 149
FK in Changeprojekten wird
von 62% die **Sinn-**
haftigkeit/ Bedeutsamkeit
in Frage gestellt !

Wehner, unveröff., 2016

Arbeit – Gesundheit – Identität:
Was steht im Fokus?

- 1.
- 2.
- 3.

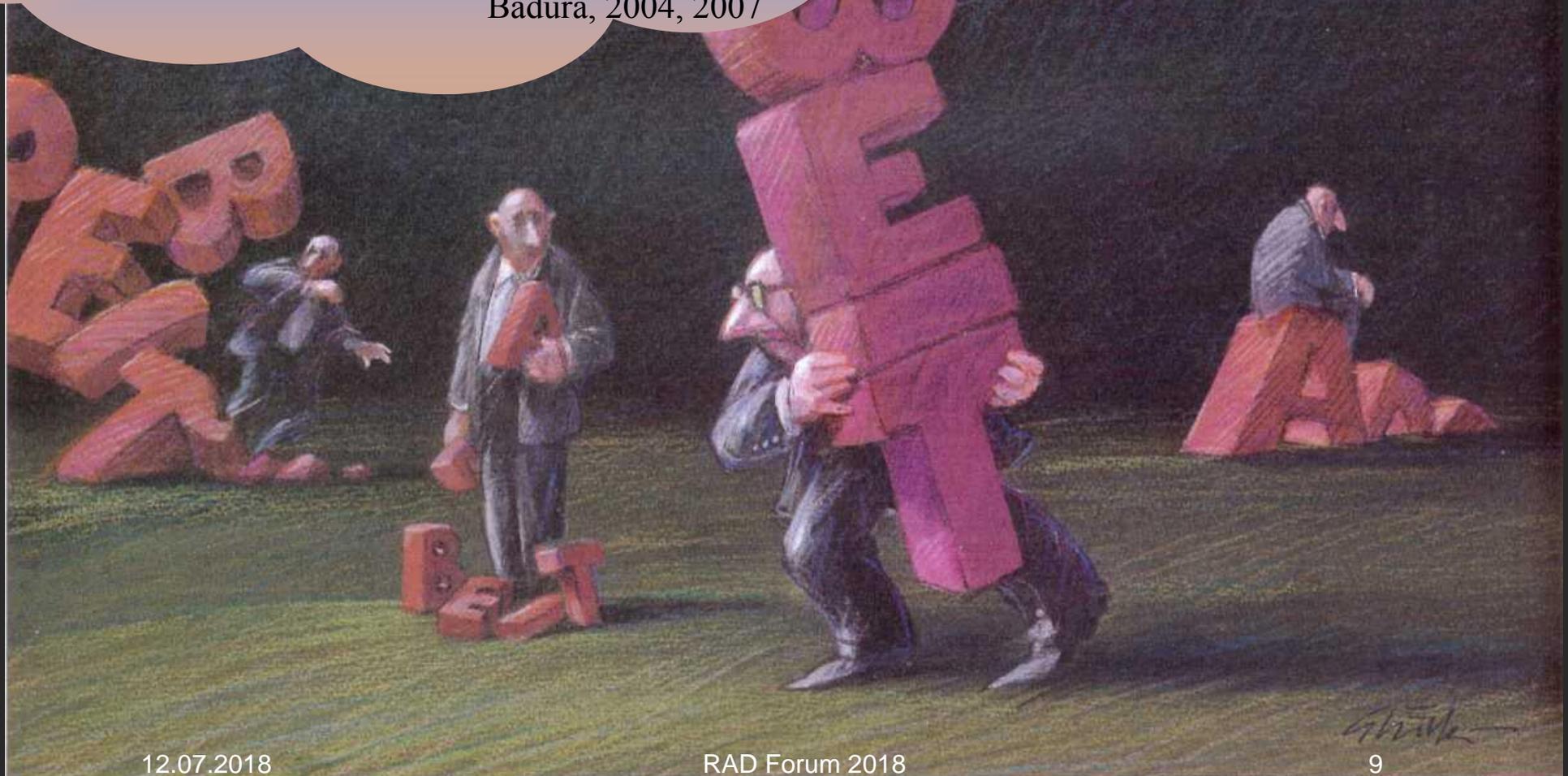
Badura, 2004, 2007



Arbeit – Gesundheit – Identität:
Was steht im Fokus?

1. Vertrauensvolle Bindungen
2. ...
3. ...

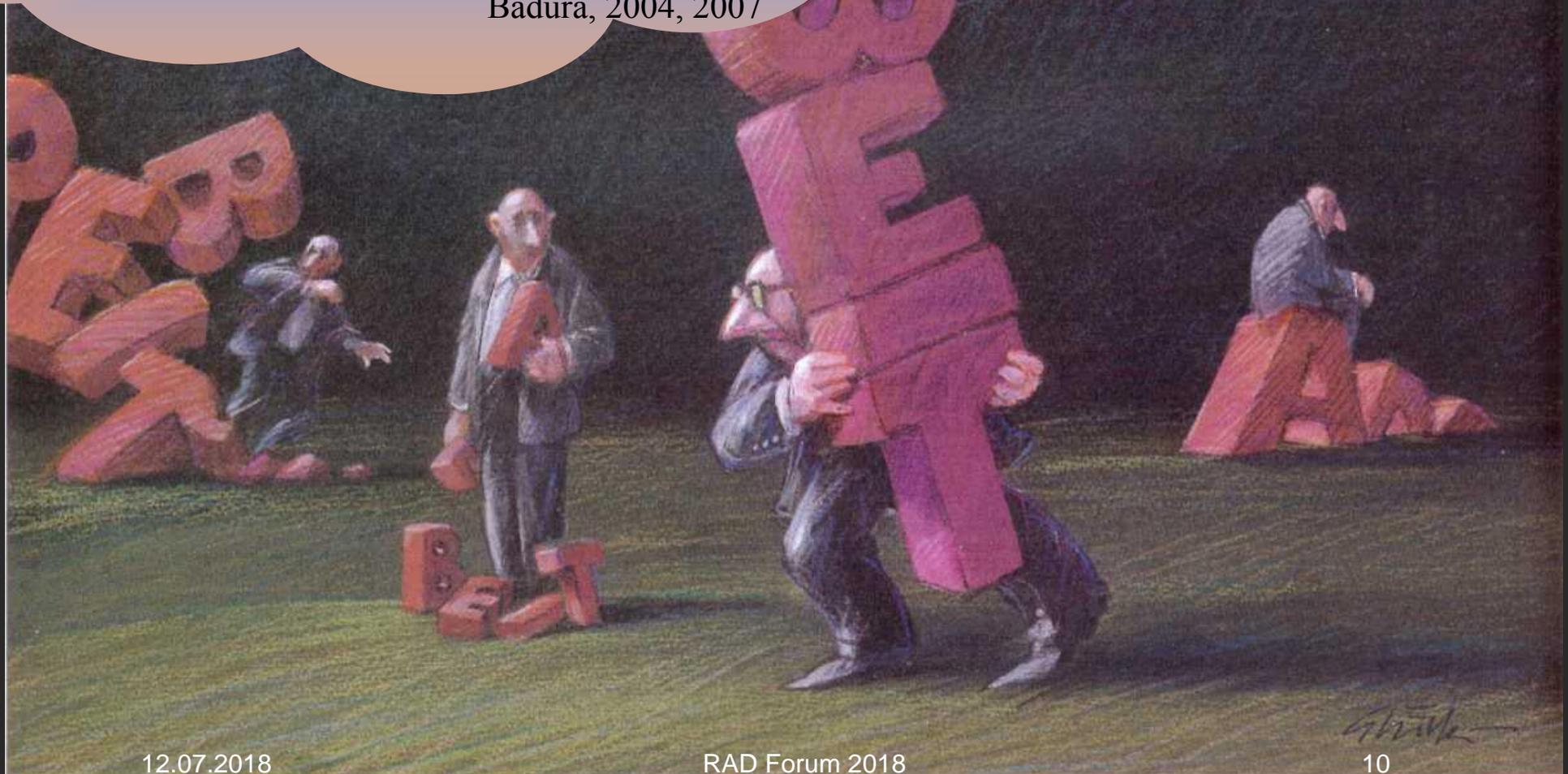
Badura, 2004, 2007



Arbeit – Gesundheit – Identität:
Was steht im Fokus?

1. Vertrauensvolle Bindungen
2. Wertschätzendes Feedback
3. ...

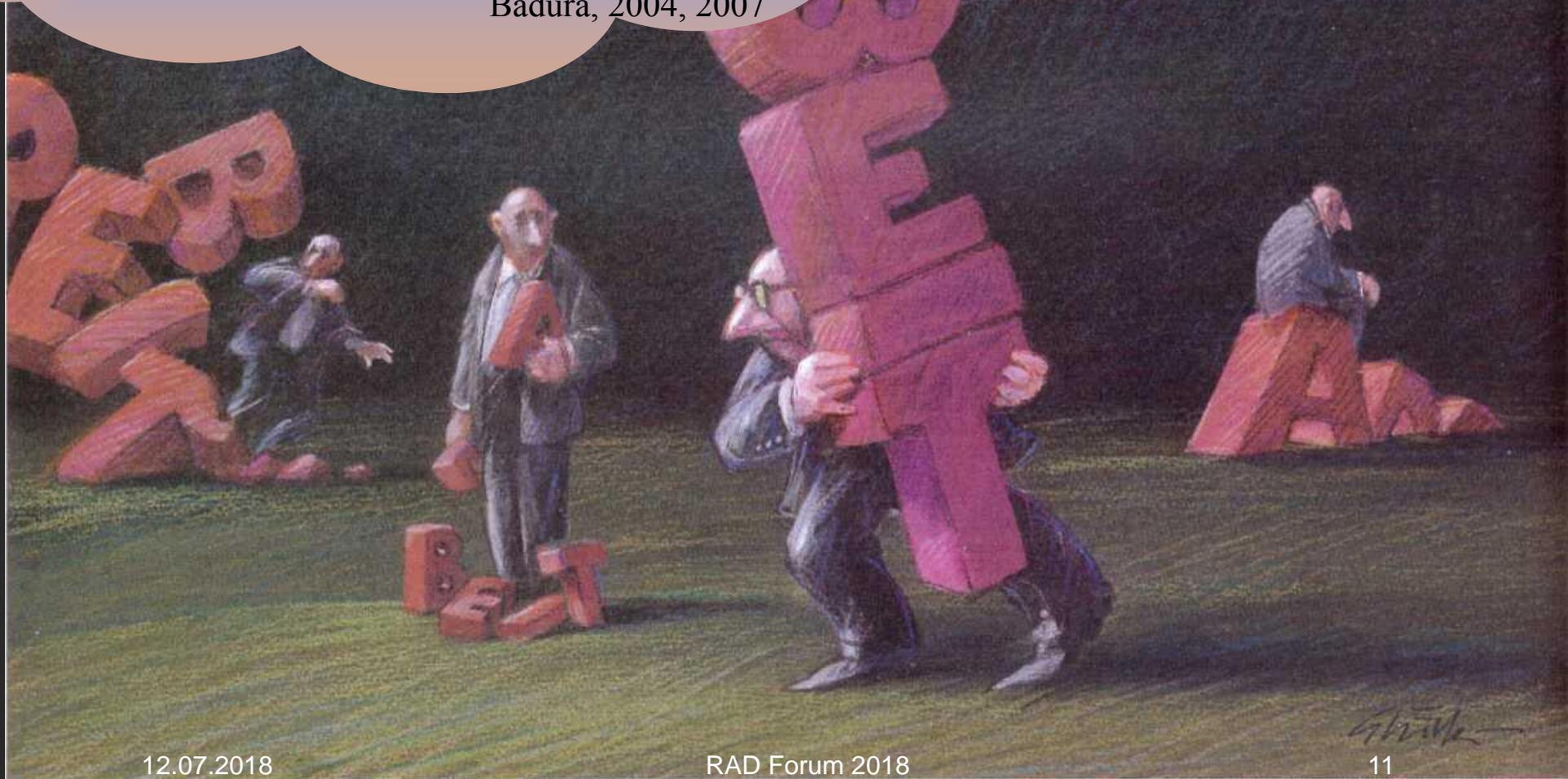
Badura, 2004, 2007



Arbeit – Gesundheit – Identität:
Was steht im Fokus?

1. Vertrauensvolle Bindungen
2. Wertschätzendes Feedback
3. Kooperative Zusammenarbeit

Badura, 2004, 2007





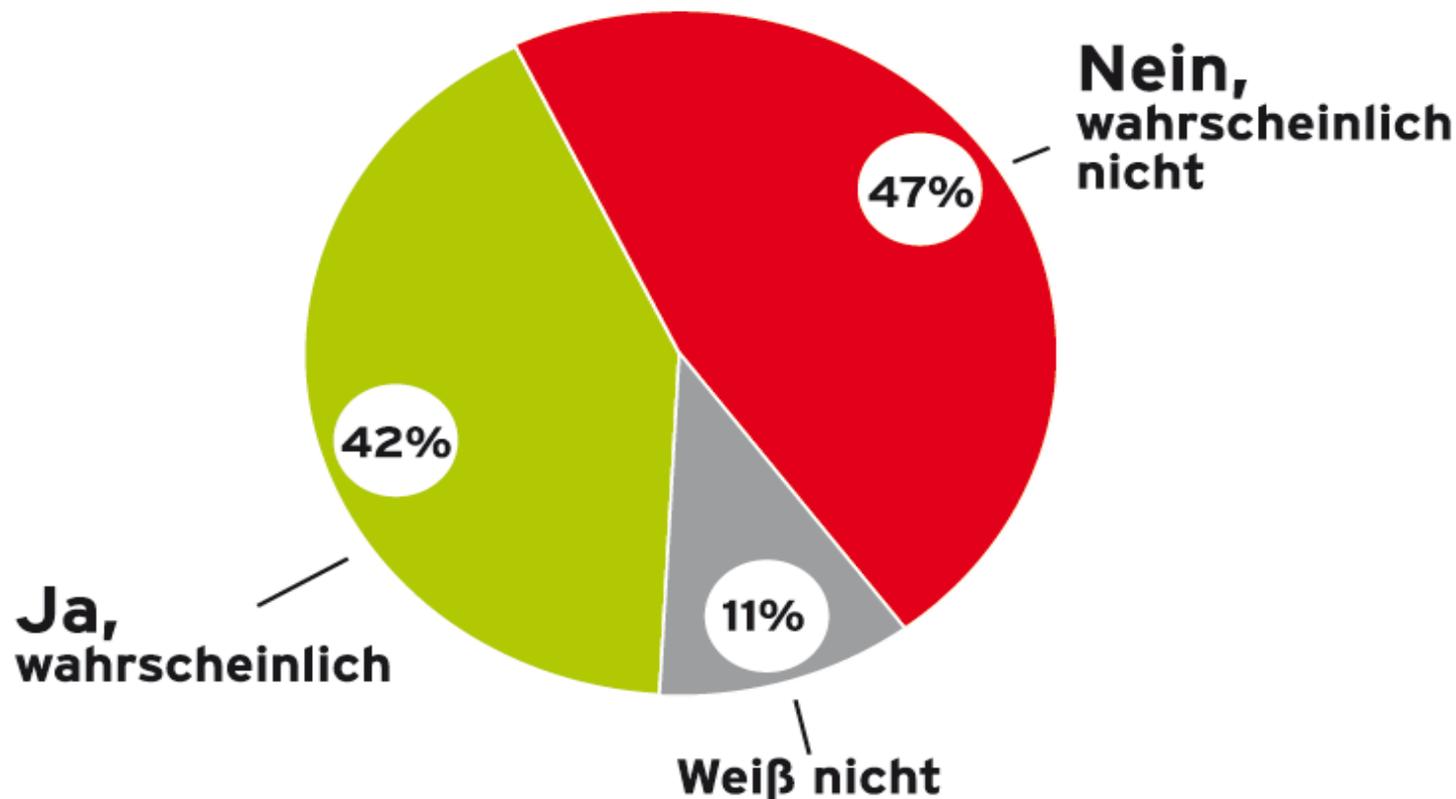
1. Einblick in die Erwerbsarbeit

- was suchen wir?
- was befürchten wir?
- was finden wir vor?

2. Ihr Thema: „Potenzial 50plus“

Alter: Eine soziale
Konstruktion
Eine Studie für zu Hause

»Meinen Sie, dass Sie unter den derzeitigen Anforderungen
Ihre jetzige Tätigkeit bis zum gesetzlichen Rentenalter ohne
Einschränkung ausüben könnten?«



»Meinen Sie, dass Sie unter den derzeitigen Anforderungen Ihre jetzige Tätigkeit bis zum gesetzlichen Rentenalter ohne Einschränkung ausüben könnten?«

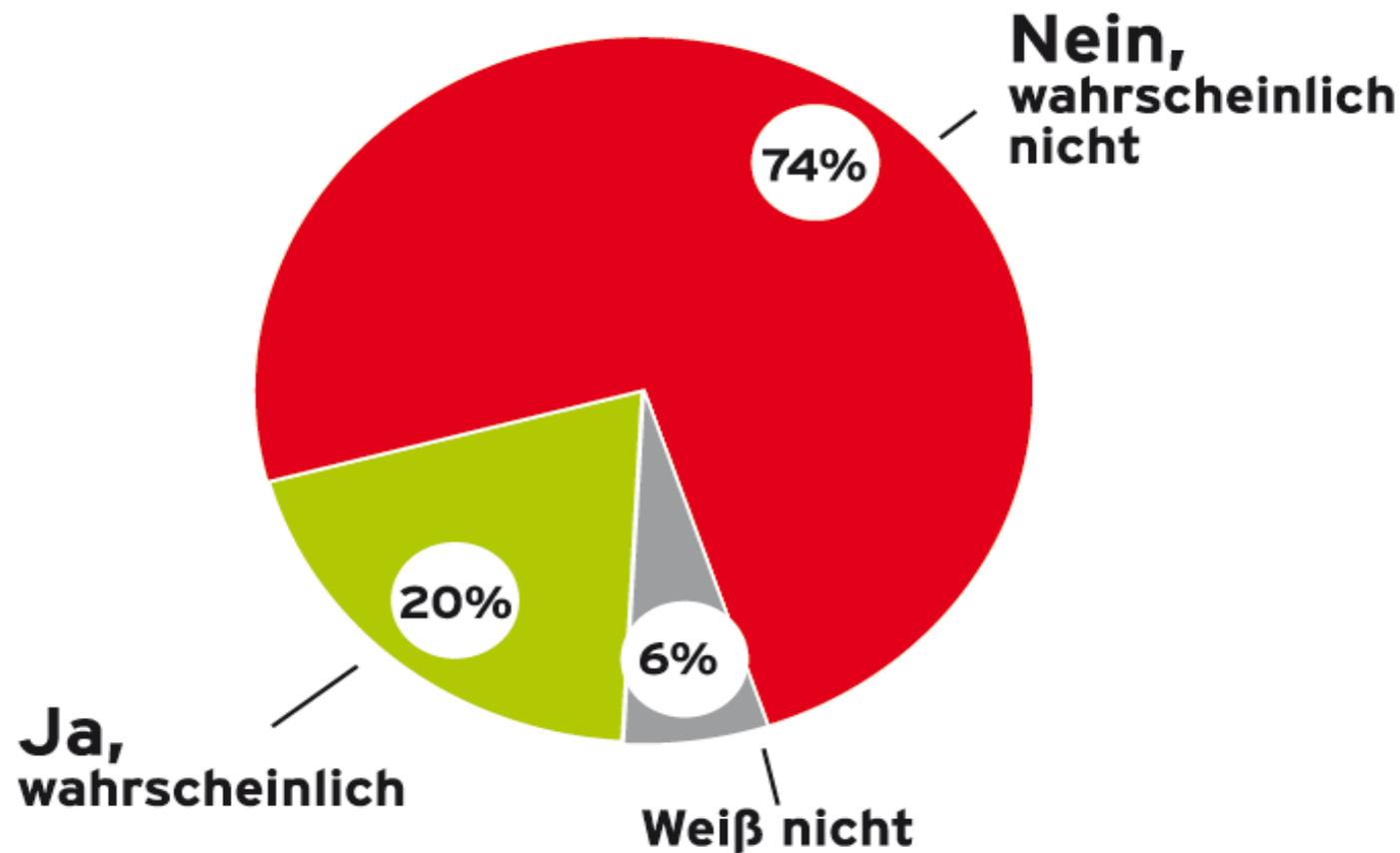


Abb. 1 Zukünftige Arbeitsfähigkeit – Das Ergebnis der bundesweiten Repräsentativumfrage unter den Beschäftigten

»Meinen Sie, dass Sie unter den derzeitigen Anforderungen Ihre jetzige Tätigkeit bis zum gesetzlichen Rentenalter ohne Einschränkung ausüben könnten?«

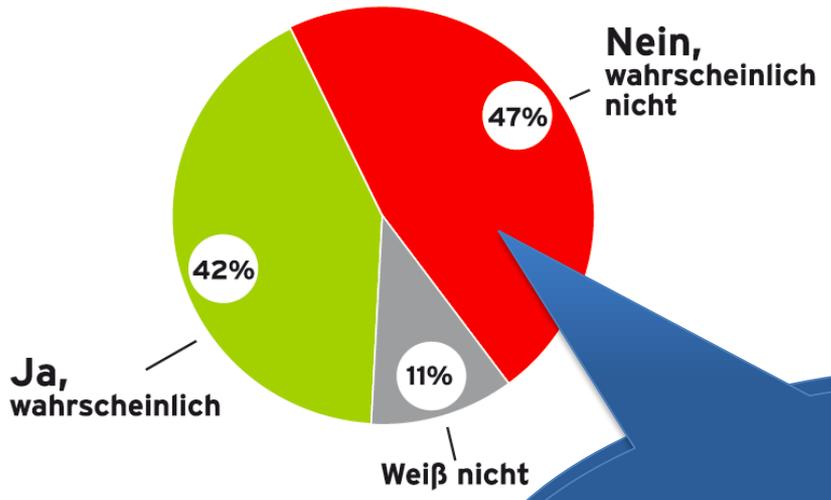
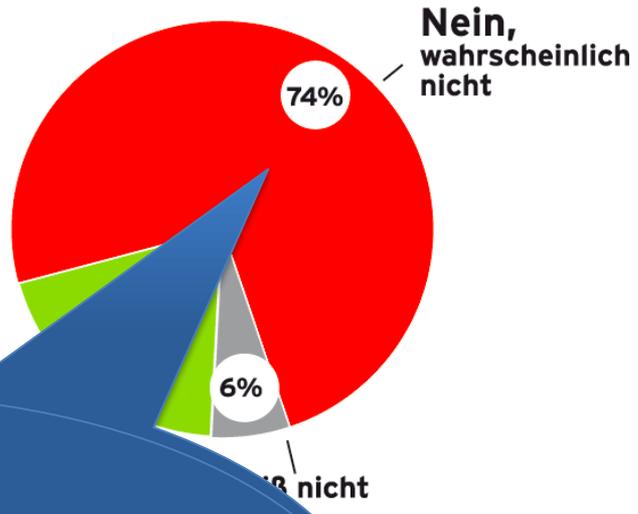


Abb. 13 Arbeitsfähig bis zur Rente? – So antworten die Beschäftigten in Pflegeberufen

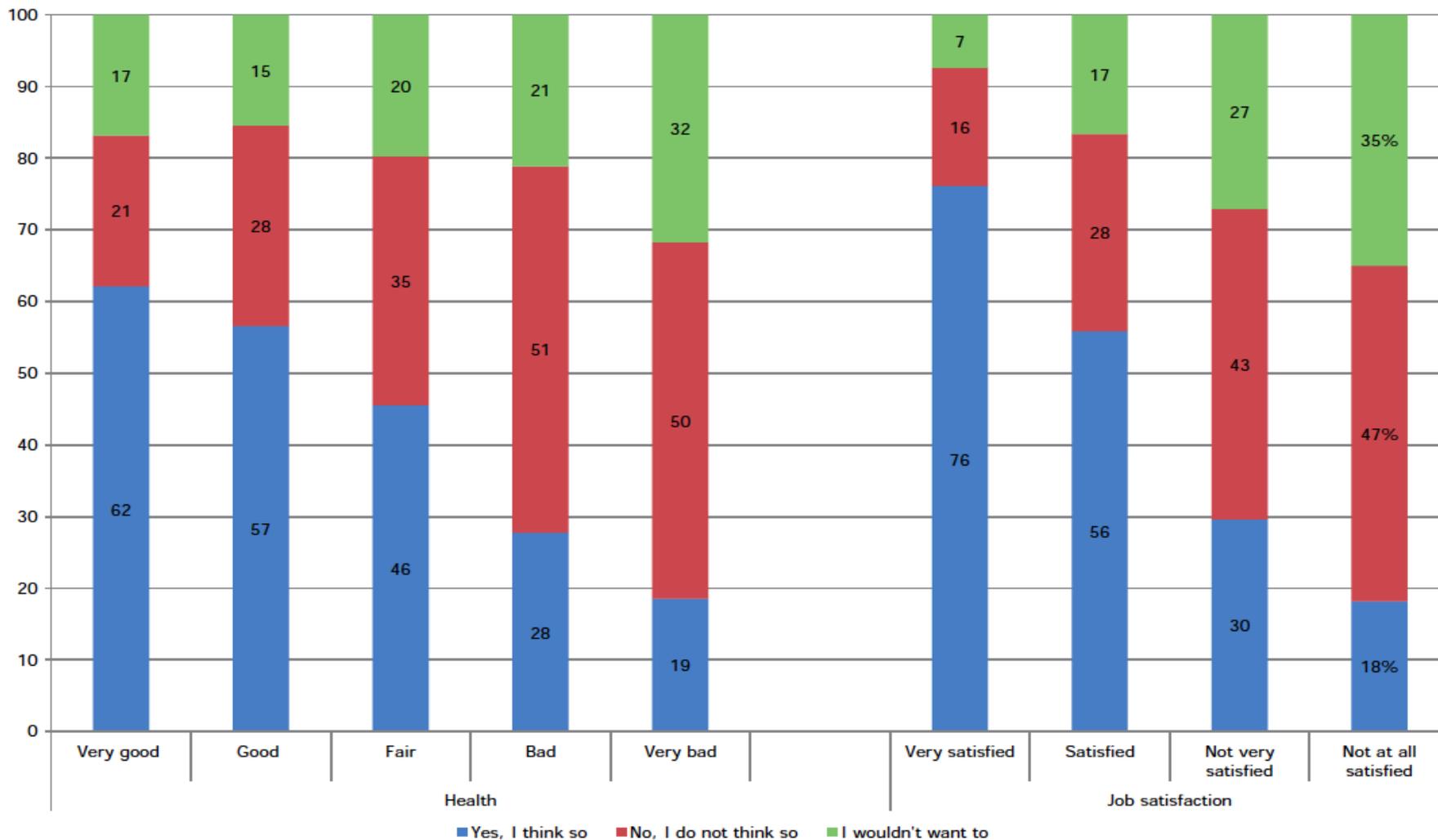
»Meinen Sie, dass Sie unter den derzeitigen Anforderungen Ihre jetzige Tätigkeit bis zum gesetzlichen Rentenalter ohne Einschränkung ausüben könnten?«



„arbeitsbedingtes Voraltern“!

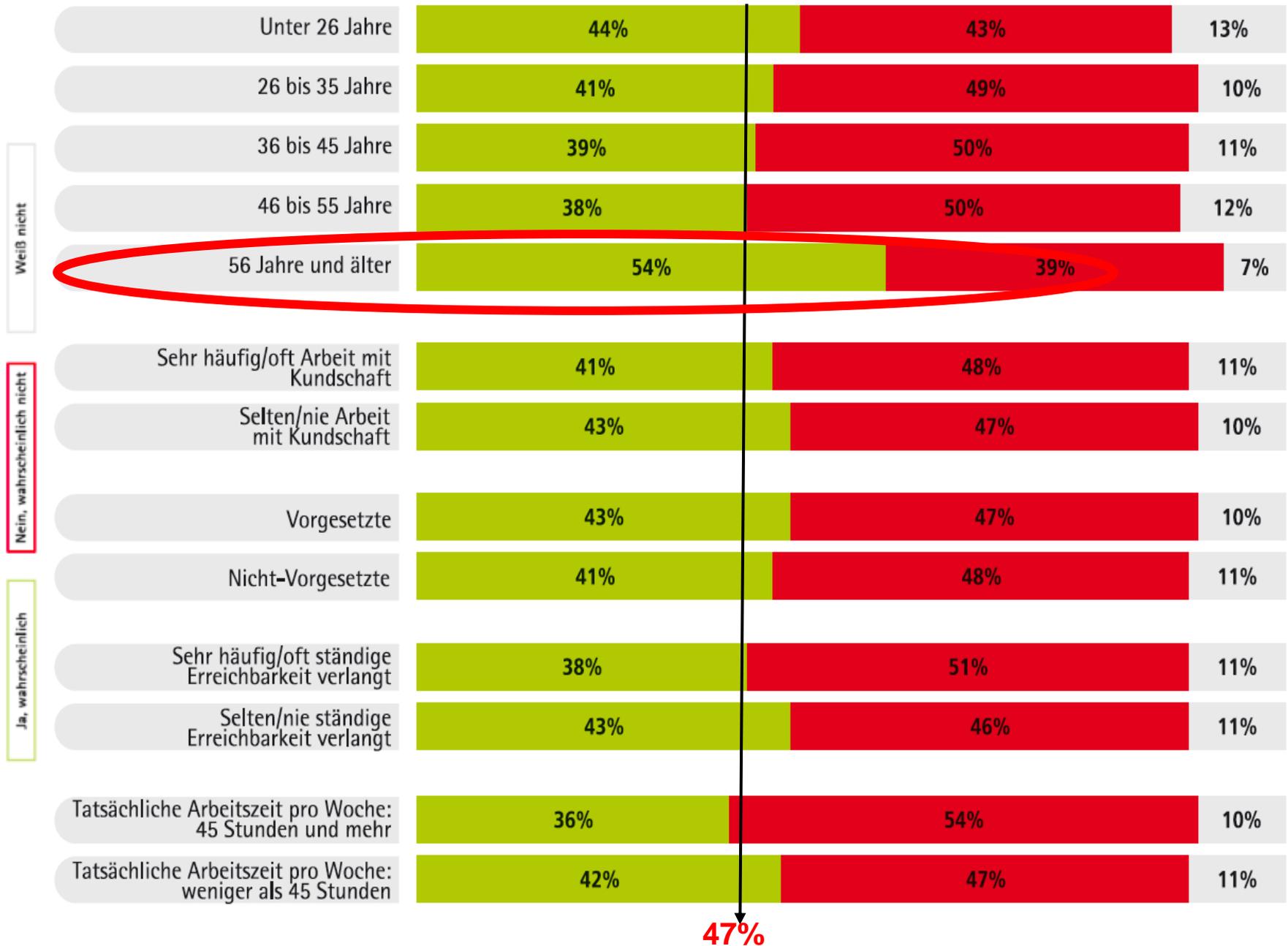
Arbeitsfähig bis zur Rente?

Distribution of perceived ability to do same job at age 60, by health status and job satisfaction level (%)



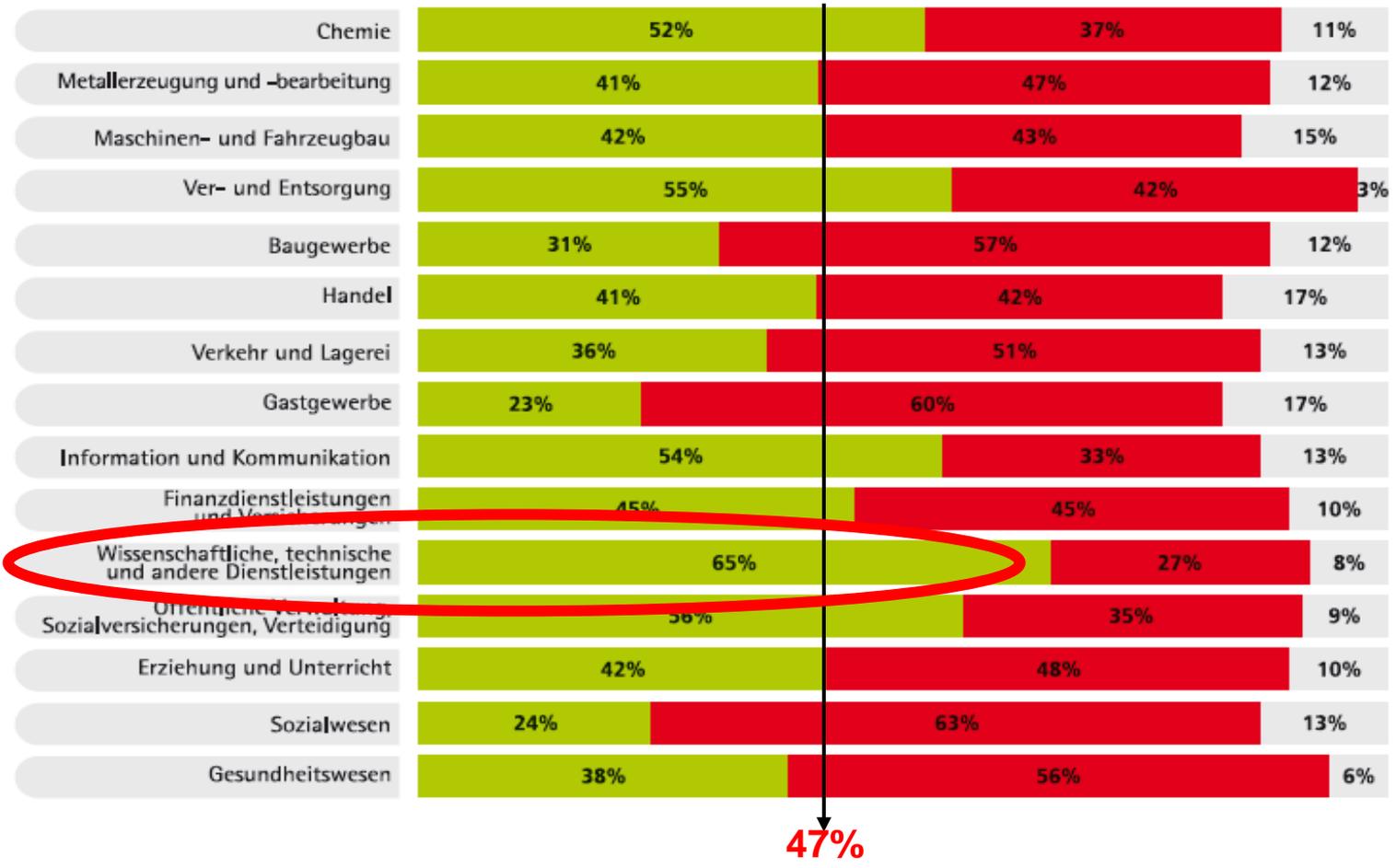
Source: *EWCS 2010*

»Meinen Sie, dass Sie unter den derzeitigen Anforderungen Ihre jetzige Tätigkeit bis zum gesetzlichen Rentenalter ohne Einschränkung ausüben könnten?«



»Meinen Sie, dass Sie unter den derzeitigen Anforderungen Ihre jetzige Tätigkeit bis zum gesetzlichen Rentenalter ohne Einschränkung ausüben könnten?«

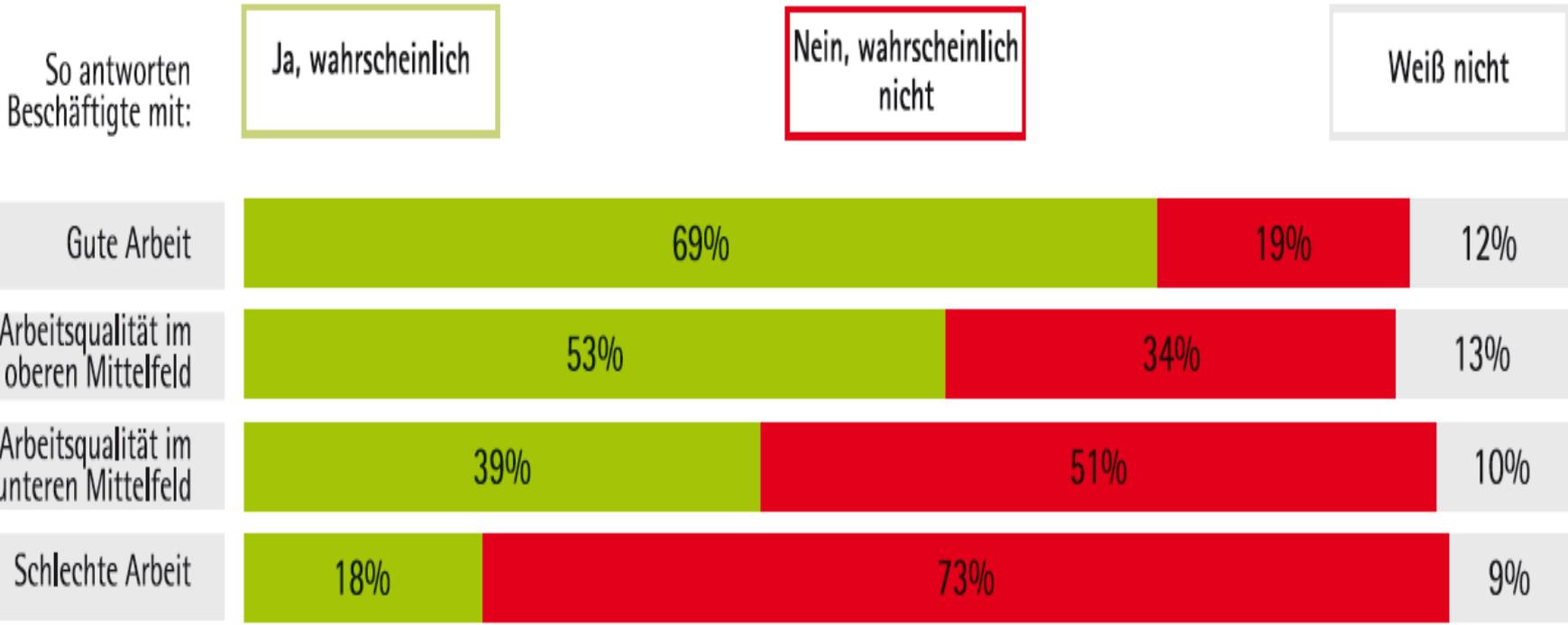
Ja, wahrscheinlich Nein, wahrscheinlich nicht Weiß nicht

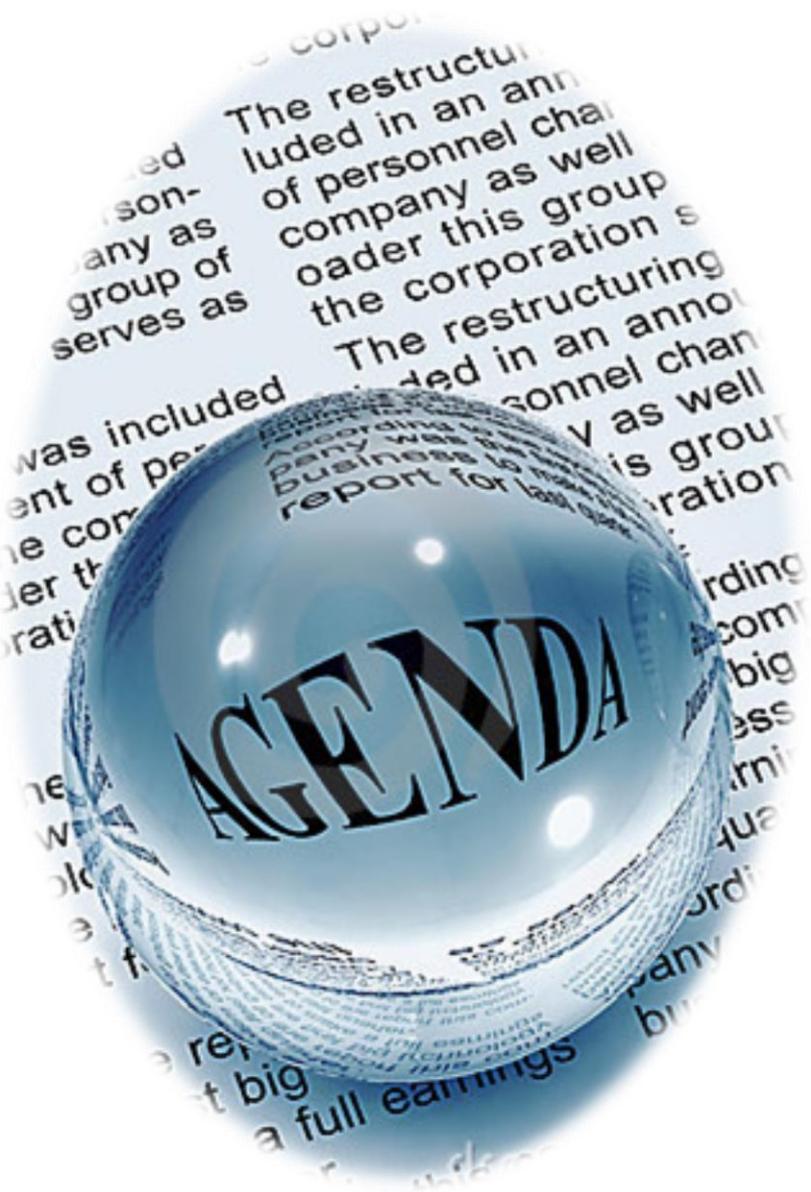


47%

Zukünftige Arbeitsfähigkeit und Qualität der Arbeitsbedingungen – der Zusammenhang

»Meinen Sie, dass Sie unter den derzeitigen Anforderungen Ihre jetzige Tätigkeit bis zum gesetzlichen Rentenalter ohne Einschränkung ausüben könnten?«





1. Einblick in die Erwerbsarbeit

- was suchen wir?
- was befürchten wir?
- was finden wir vor?

2. Ihr Thema: „Potenzial 50plus“

Alter: Eine soziale Konstruktion

Eine Studie für zu Hause



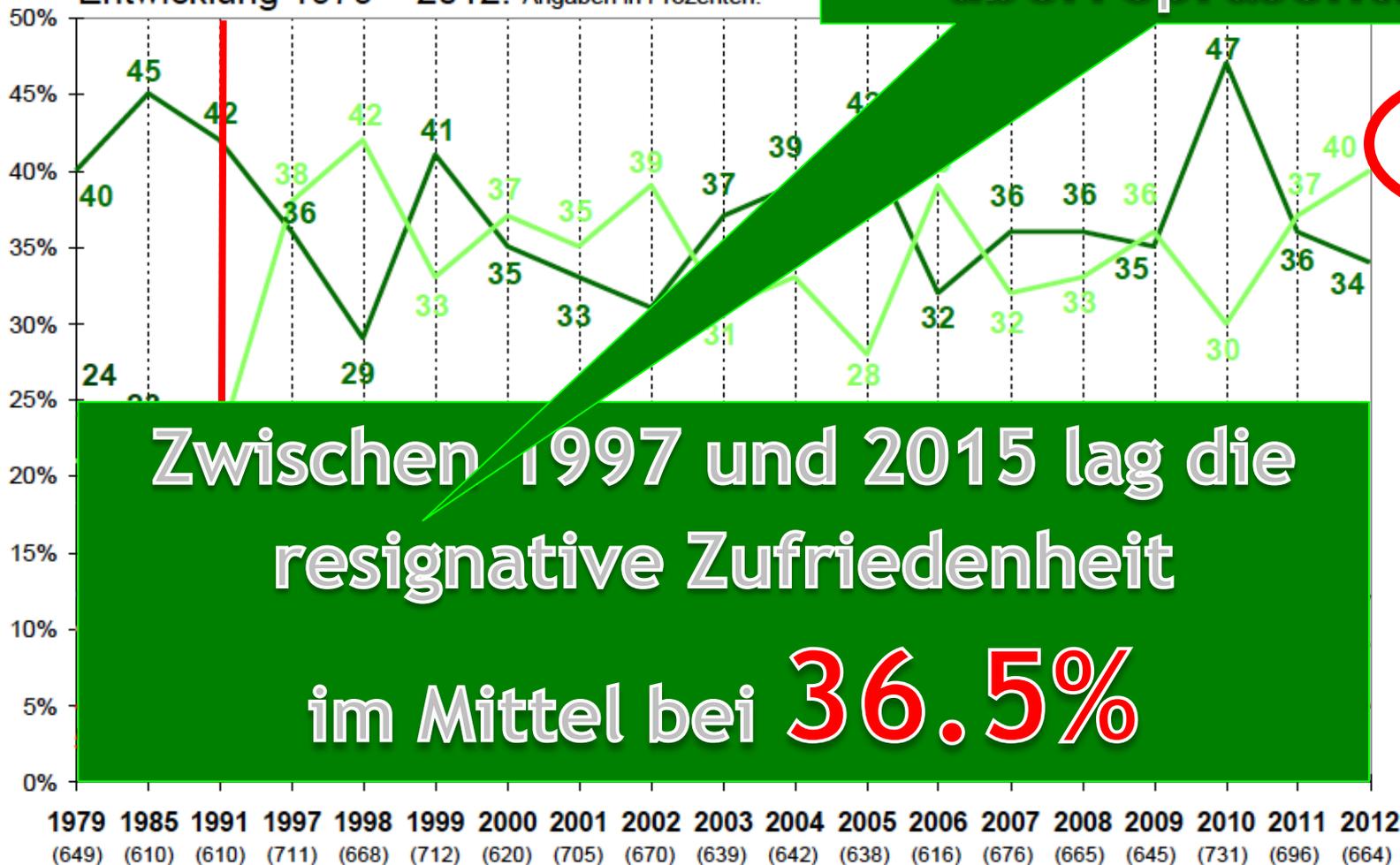
Arbeit.
Die Herausforderung.
Die Chancen



Arbeit.
Die Herausforderung.
Die Chancen

Arbeitszufriedenheit in

Entwicklung 1979 – 2012. Angaben in Prozenten.



...das mittlere Alter ist durchgängig überrepräsentiert

resignativ zufrieden

stabilisiert zufrieden

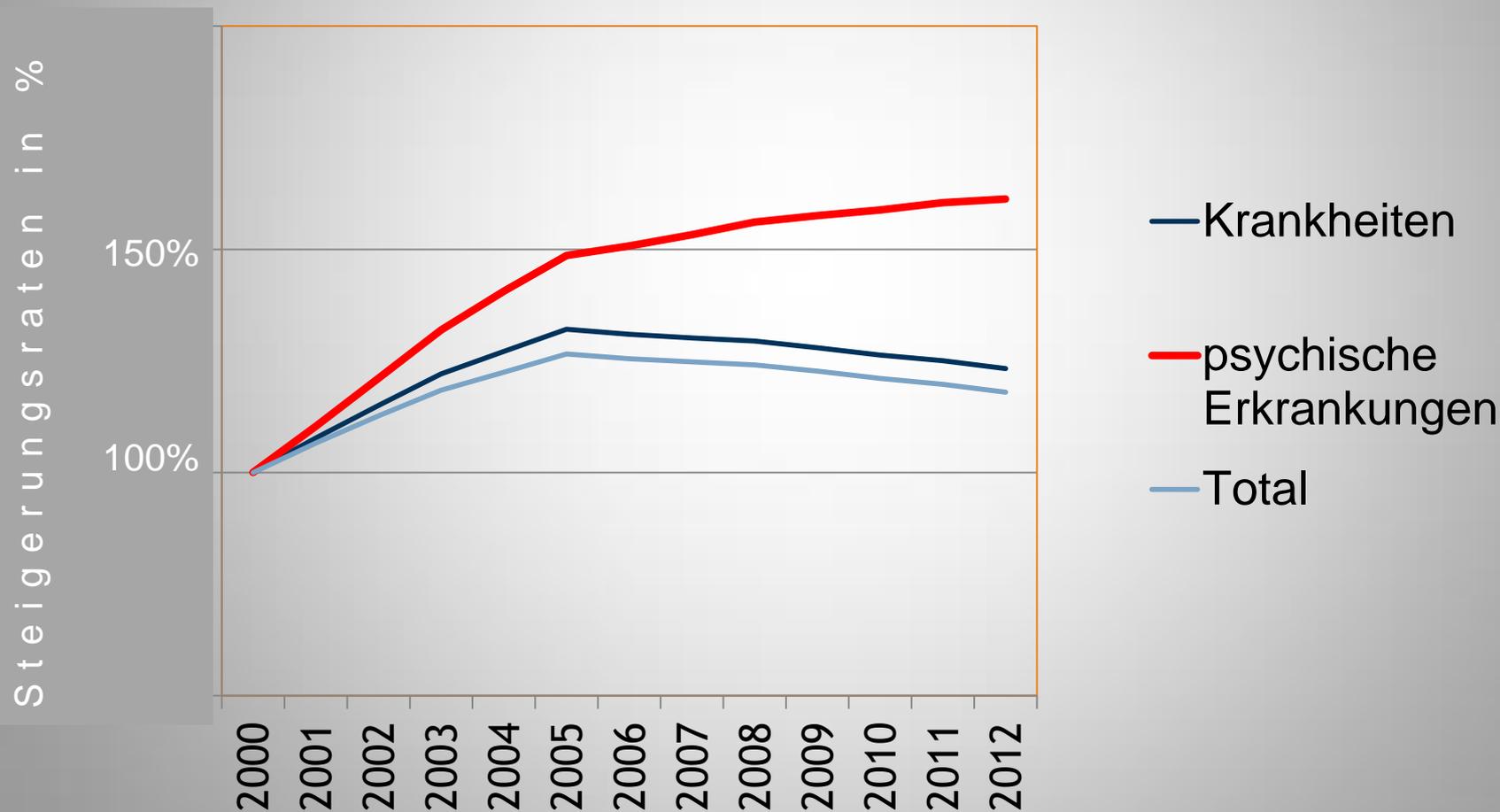
progressiv zufrieden

konstruktiv unzufrieden
fixiert unzufrieden

Zwischen 1997 und 2015 lag die resignative Zufriedenheit im Mittel bei **36.5%**

BezügerInnen von IV-Renten in der CH, 2000-2012

(Quelle: Bundesamt für Sozialversicherungen, letzte Änderung: 03.06.2013)





1. Einblick in die Erwerbsarbeit
 - was suchen wir?
 - was befürchten wir?
 - was finden wir vor?
2. Ihr Thema: „*Potenzial 50plus*“
 - Alter: Eine soziale Konstruktion
 - Eine Studie für zu Hause

Alter:

Ein soziales Konstrukt!

Aber:

Konstruktionen sind gestaltbar!



Überwindung von Gestaltungsbarrieren

- Gesellschaftliche Massnahmen zur Bereicherung des Lebens im Alter sollten an „psychologischen“, motivationalen Barrieren ansetzen und eine verantwortungsvolle Selbstgestaltung des Lebens im Alter anstreben
- Als Barrieren gelten:
 - geringe Kontrollüberzeugungen, die altersbedingte Veränderungen als unmöglich erscheinen lassen,
 - ein Mangel an Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten, der sinnstiftende Aktivitäten im Keim erstickt oder frustriert,
 - generalisierte, negative Einstellungen, die das Leben im Alter als wenig lebenswert erachten

Rothermund, 2014, S.95

Alter und Geld; Alter und Sinngenerierung

- Daten der Alterssurveys zeigen, dass die dominierende Motivation für eine Berufstätigkeit im Alter nicht etwa die finanzielle Notwendigkeit ist, sondern die Freude an der ausgeführten Tätigkeit!
- Zusätzlich ist bestätigt, dass ein freiwilliges Engagement durch eine Ausweitung der beruflichen Aktivität, diese nicht etwa schmälert, sondern die Berufstätigkeit davon profitiert: Beide Formen der Tätigkeit hängen positiv zusammen!

Rothermund, 2014, S.97

Alter und Leistungsfähigkeit

Höpflinger, 2013; Erhebung in 804 Betrieben in der Schweiz

- Worin werden die Schwächen gesehen:
 1. Monetäre Kosten
 2. Innerbetriebliches Generationenverhältnisse
 3. Leistungsaspekte

„Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmale verändern sich mit dem Lebensalter generell wenig (Ausnahmen, z.B. Reaktionsgeschwindigkeit). Auch bezüglich spontanem Planungsverhalten, Arbeitsmotivation, Zuverlässigkeit oder Offenheit für Neues oder Lernbereitschaft ergeben sich kaum Altersunterschiede.“

Kreativität im Alter

(A. Kruse 2011)

- Kreativität ist altersunabhängig, aber der Weg, kreative Lösungen zu finden verändert sich mit der biografischen Erfahrung.
- Vier Faktoren die Kreativität im Alter kennzeichnen:
 - ein hohes Maß an subjektiver Erfahrungen,
 - eine geschlossene Gestalt im Sinne von Einheit und Harmonie,
 - die Integration unterschiedlicher Ideen und Perspektiven und
 - eine besondere Akzentsetzung auf Altersprozesse.

Alter und Leistungsfähigkeit

Clemens 2010

- „Der Umgang mit älteren Mitarbeitern in Arbeitsorganisationen ist besonders stark von den stereotypen Vorstellungen des Defizitmodells des Alterns geprägt:
 - Führungskräfte halten das Alter ihrer Mitarbeitenden für relevanter als das eigene Alter.
 - Personalentscheidungen (Beförderungen, Kündigungen) werden zu Ungunsten von älteren Mitarbeitern getroffen“.

Alter und Leistungsfähigkeit

Clemens 2010

- „Ältere Mitarbeiter schätzen ihre eigene Leistungsfähigkeit und Motivation entsprechend dem Defizitmodell des Alterns ein und neigen damit zur **Selbststereotypisierung**“

...ein Exkurs in die Arbeitspsychologie

Work-Ability-Index (WAI) & alterskritische Arbeitsanforderungen

- Der Arbeitsfähigkeitsindex bestimmt das Produkt der Wechselwirkungen zwischen biologischen Alterungsprozessen und den Arbeitsbedingungen in Verbindung mit der tätigkeitsspezifischen Arbeitsorganisation^x und gibt Hinweise auf die Gestaltungsnotwendigkeiten der untersuchten Tätigkeitsfelder

^x(ergonomisch gestaltete Arbeitsmittel, lernförderliche Arbeitsorganisation, Gruppen- u/o Teamarbeit)

Work-Ability-Index (WAI) & alterskritische Arbeitsanforderungen

- Die allermeisten Studien weisen darauf hin, *„dass die ergonomische Gestaltung der Arbeitsbedingungen eine wesentliche Ressource darstellen, um die Arbeitsfähigkeit auch in höherem Alter zu erhalten, bzw. den Abfall der Arbeitsfähigkeit mit zunehmendem Alter zu verringern“*

Frieling et al., 2014, S. 24; Ilmarinen et al. 2002

Über 50 und ohne Job

Im internationalen Vergleich hat die Schweiz über 50-Jährigen eine Arbeitslosenquote von 12,5 Prozent. Doch die offiziellen Zahlen haben ein Problem: Sie unterschätzen die Zahl der über 50-Jährigen, die ohne Job sind.



Sozialzentrum Selnau, Zürich: Die Zahl älterer Sozialhilfebezüger steigt in den Städten stetig. Foto: Dominique Meienberg

Umfrage

Wird das Problem Arbeitslosigkeit bei den über 50-Jährigen unterschätzt?

Nein, und im Vergleich zum Ausland stehen wir gut da.

7.0%

Ja, Altersdiskriminierung wird zu einem zunehmenden Problem.

1366 Stimmen

93.0%

7.0%

Ja, Altersdiskriminierung wird zu einem zunehmenden Problem.

93.0%

1366 Stimmen

Was ist (subjektiv bewertet) dran, an dem Vorwurf der Altersdiskriminierung?

- SECO: «Indikatoren sind eine starke Vereinfachung, womit sie die Arbeitsmarktlage einer Bevölkerungsgruppe immer nur partiell abbilden.»
 - Erwerbstätige sind (nach ILO-Definition) Personen im Alter von mind. 15 Jahren, die während der Referenzwoche mind. eine Stunde gegen Entgelt gearbeitet haben.
- «Bei den Älteren herrschen zunehmend prekäre Arbeitsverhältnisse.» «Die Schweiz unterliegt einem massiven Selbstbetrug, weil wir auf die Arbeitslosenstatistik fixiert sind» (F. Wolffers, Leiter Sozialamt Bern; dto.)

Was ist gegen die Altersdiskriminierung (bspw. laut Seco) zu tun?

1. Vermeidung von Anreizen für einen frühzeitigen Rückzug aus dem Erwerbsleben durch die Sozialversicherungen,
2. Verbesserung der gesundheitlichen Voraussetzungen für die Arbeitsfähigkeit sowie
3. Verbesserung der Wiedereingliederung älterer Arbeitsloser.

N. Thom (Mitverfasser der Seco-Studie) findet, dass damals der Bedarf zwar erkannt wurde, aber später die falschen Prioritäten betreffend anreizneutrale Sozialversicherungen umgesetzt gesetzt wurden: «Kurz darauf kam die Jugendarbeitslosigkeit und verdrängte die Altersdiskriminierung von der politischen Agenda. Das wird der demografischen Herausforderung nicht gerecht.»

Master-Thesis
„MAS Business Psychology“
Arbeitsmarktchancen 55+

2014

Autorin	Beatrice Mathys
E-Mail	pebea@bluewin.ch
Betreuer	Prof. Dr. Theo Wehner
Abgabetermin	Mai 2014

Arbeitsmarktchancen 55+

Mathys, FHNW, 2014, betreut a.d. ETHZ

- **Ausgangsthese 1:** Es wird zu sehr auf das biografische Alter und zu wenig auf das sozio-biologische Alter geschaut?
- Grundsätzliche Zustimmung: „Auf jeden Fall.“ „Ja, das finde ich auch.“ „Ja, das ist klar“ oder „also das stimmt“.
- **Ausgangsthese 2:** Mitarbeitende verharren in einer Funktion, auch wenn sie sich derer nicht mehr gewachsen fühlen?
- Mehrheitliche Zustimmung. Keine Ablehnung: „das scheint mir plausibel.“ „Das könnte sein, doch ich teile diese Hypothese nicht ganz.“ „Im Einzelfall kann diese Aussage zutreffen“.
- **Ausgangsthese 3:** Der Fachkräftemangel würde sich entschärfen, wenn in Inseraten explizit MA 55+ angesprochen würden.
- Mehrheitliche Zustimmung. Keine Ablehnung: „Ja, ich vermute das stimmt, obwohl ich es nicht belegen kann.“ „Das könnte sein, das wäre eine positive Medienmitteilung.“

Balancierter Blick: Zwei Gesichter der Arbeit

Corporate Health Index (CH-Index): Verhältnis von Arbeitsbelastungen und -ressourcen

**Arbeits-
Belastungen**



**Erschöpfung,
Erkrankung**



**Arbeits-
Ressourcen**



**Engagement,
Energie**

Ziel = Balance von Belastungen & Ressourcen

Prof. Dr. med. DrPH Georg F. Bauer, Zentrum für Salutogenese, Abteilung Public & Organizational Health POH, Universität Zürich

Wecoach

Digitaler Coach für Führungs- und Teamentwicklung

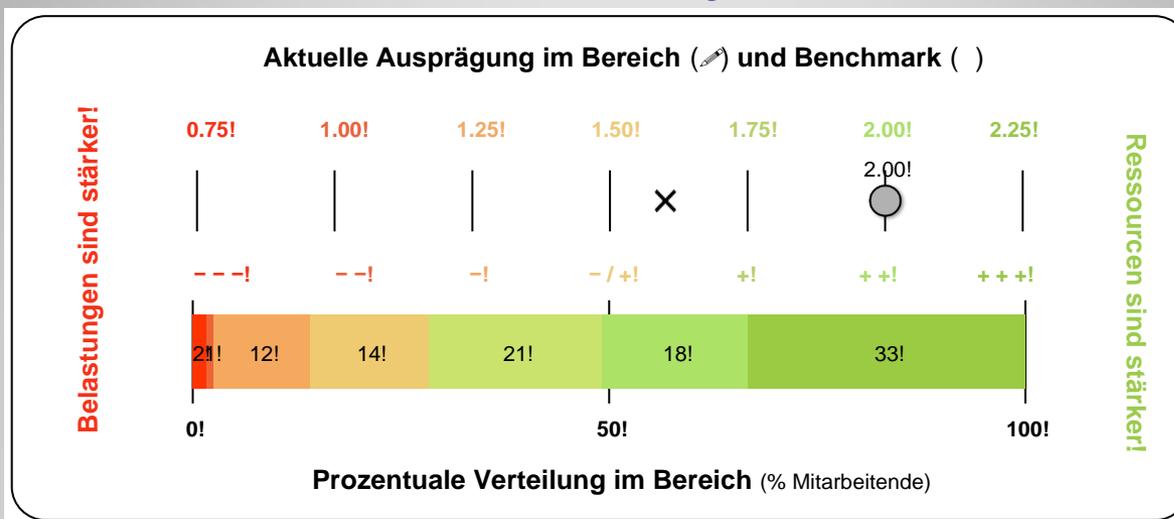
Prof. Dr. med. DrPH Georg F. Bauer

Zentrum für Salutogenese,

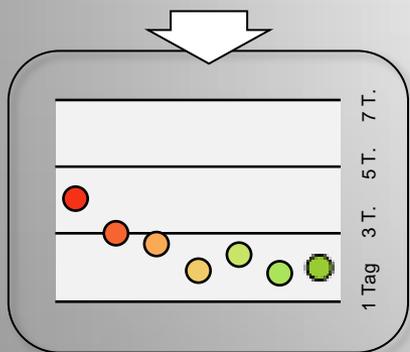
Abteilung Public & Organizational Health POH

Universität Zürich

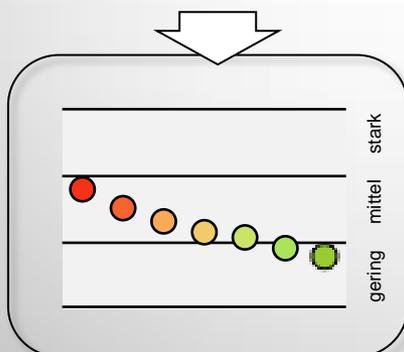
Corporate Health Index (CH-Index): Verhältnis von Arbeitsbelastungen und -ressourcen



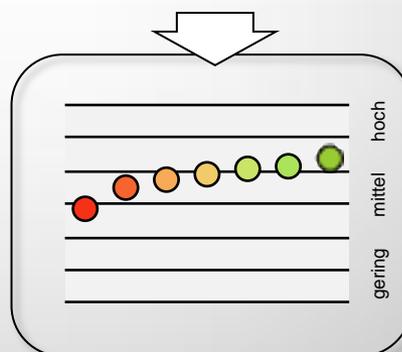
Sind die **Ressourcen stärker als die Belastungen**...



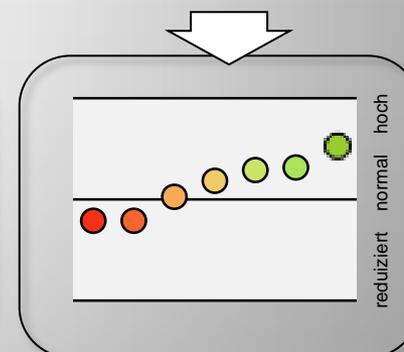
...sinkt die Absenzdauer
(-3 Tage / Jahr)



...veringert sich die
Erschöpfung bei der Arbeit



...erhöht sich das
Arbeitsengagement



...steigt die
Arbeitsleistung (+10%)

Die Handlungsfelder **des betrieblichen** Alternsmanagements (erweitert nach Thiehoff, 2013)

- Altersgerechte Qualifikationsstrukturanalysen
- Neue, intergenerationelle Rekrutierungsstrategien
- Differenziertes Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Alternsgerechte Arbeitsplätze und -bedingungen
- Transferorientiertes Wissensmanagement
- Demographieorientierte Tarifgestaltung
- Altersgerechte Unternehmenskulturaspekte
- Lebensphasenorientierte Personalpolitik
- Altersgemischte Teams
- Flexible Ausstiegs-, Verlängerungs- und Rückkehrmodelle

Arbeitsmarkt

Zuerst waren die Sechzigjährigen zu alt,
dann die Fünfzigjährigen, jetzt
die Vierzigjährigen. Herr Professor,
wohin führt das ?

Vielen Dank
für Ihre Aufmerksamkeit

Zur Kinderarbeit.

widmer

Inhalte des Foliensatzes

In dem Foliensatz sind lediglich die Textfolien enthalten;
der Vortrag illustriert diese nicht nur durch Sprache,
sondern auch durch Bildmaterial.

Literaturwünsche oder auch spätere Nachfragen richten
Sie gerne an: twehner@ethz.ch