

# Chance Arbeitsmarkt 45+

Jonathan Bennett, Peter Neuenschwander & Susanne Kast



© gettyimages / Maskot

Nächstens werden viele Arbeitskräfte altersbedingt ihre Erwerbstätigkeit beenden, ohne dass sie vollständig ersetzt werden können. Umso wichtiger ist die Zielsetzung, dass ältere Arbeitnehmende möglichst lange im Beruf verbleiben wollen und können. Dafür setzt sich die Charta Arbeitsmarkt 45+ ein. Entwickelt wurde sie von der Berner Fachhochschule (BFH) zusammen mit einem Expertengremium aus Grossunternehmen, KMU und der Bundesverwaltung.

**D**ie individuellen Gründe für eine vorzeitige Pensionierung sind vielfältig. Sie reichen von unbefriedigenden bzw. belastenden Arbeitssituationen bis hin zum Wunsch nach mehr autonom gestaltbarer Zeit. Um Arbeitnehmende möglichst lang im Berufsleben

zu halten, braucht es Angebote, die individuelle Bedürfnisse berücksichtigen.

## MOZART und Mitarbeitende 45+

Welche Massnahmen tragen aus der Sicht älterer Arbeitnehmender dazu bei, dass sie bis zur Pensionierung und darüber hinaus im Erwerbsleben bleiben möchten? Womit können ihre Kompetenzen und ihre Motivation aufrechterhalten und weiterentwickelt werden? Was können Arbeitgebende im Rahmen von Personalmassnahmen beitragen? Diesen und anderen Fragen gingen Forschende der Berner Fachhochschule und der Universität Bern im Projekt MOZART (Modelle für den zukünftigen Arbeitsmarkt 45+) nach. Beobachtet wurden unterschiedliche Modelle, welche die Vielfalt der Bedürfnisse und Voraussetzungen in Arbeitsorganisationen widerspiegeln. Es wurde festgestellt, dass regelmässige Standortbestimmungen ein gutes Instrument sind, um individuellen Be-

dürfnissen und den Interessen der Arbeitgebenden gleichermaßen gerecht zu werden.

## Standortbestimmungen

Lebensläufe und berufliche Laufbahnen verlaufen unterschiedlich. Da gibt es Berufswechsel, Zweitberufe, Aus-, Quer- und Wiedereinstiege. Steht den Arbeitnehmenden alle paar Jahre eine Standortbestimmung zu, so können die im aktuellen Lebensabschnitt erlebten Herausforderungen thematisiert werden. Etwa die Herausforderung, eine Kaderfunktion mit Elternschaft zu vereinbaren oder jene, die Begleitung hochaltriger Eltern wahrzunehmen, ohne sich dabei zu erschöpfen. Ebenso lässt sich in Standortbestimmungen thematisieren, welche arbeitsrelevanten Weiterbildungen ältere Arbeitnehmende besuchen möchten und wie erworbenes Wissen in der Institution eingesetzt und weitergegeben werden kann. Schliesslich können sie auch dazu dienen, den Übergang in die nachberufliche Lebensphase aktiv und frühzeitig vorzubereiten und diesbezügliche Vorstellungen auszutauschen.

## Verantwortung für die eigene Arbeitsmarktfähigkeit

Weiterbildungen und lebenslanges Lernen sind heute unumgänglich – und zwar für alle Altersstufen. Es gilt, Standortbestimmungen zu nutzen, sich mit den eigenen Kompetenzen auseinanderzusetzen, allfällige Lücken zu benennen und möglichst auszugleichen sowie Entwicklungswünsche unabhängig vom Lebensalter anzusprechen.

## Alter als Stigma im Erwerbsleben?

Mangel an Flexibilität, Langsamkeit, fehlende Aufgeschlossenheit für Veränderungen sind Stereotypen, auf die mit Blick auf ältere Arbeitnehmende oft zurückgegriffen wird. Dies weil wir vom Älterwerden oft ein fixes Bild haben, das wir insbesondere auf Andere anwenden. Interessanterweise fühlen wir uns selbst meist jünger als wir sind. Unsere Altersbilder sind ziemlich änderungsresistent, können aber mit gezielter Reflexion angepasst werden. Immer mehr Arbeitsorganisationen setzen deshalb in ihrer Belegschaft auf eine Altersdurchmischung und fördern die aktive Reflexion und die Aufweichung stereotyper Altersbilder.

## Charta Arbeitsmarkt 45+

Trotz diesen positiven Entwicklungen kann der heutige Arbeitsmarkt 45+ weiter optimiert werden. Hier setzt die Charta Arbeitsmarkt 45+ an und beschreibt mit fünf zen-

tralen Forderungen die Stossrichtung zur Realisierung eines optimierten Arbeitsmarkts 45+. Dabei sind Arbeitnehmende, Arbeitgebende und Politik gefordert:

### Flexibles Rentenalter

*Demographiesensible Arbeitgeber setzen sich für die Realisierung des flexiblen Rentenalters und die Schaffung von Anreizen ein, damit Arbeitnehmende möglichst lange im Arbeitsmarkt verbleiben.*

Die Flexibilisierung des ordentlichen Rentenalters ermöglicht einen besseren Einsatz des Potenzials von älteren Arbeitnehmenden unter Berücksichtigung der jeweiligen individuellen Voraussetzungen. Die politischen Entscheidungsträger sind aufgefordert, gesetzliche Rahmenbedingungen für die Flexibilisierung des ordentlichen Rentenalters zu schaffen.

### Diversitätsorientierte Unternehmens- und Führungskultur

*Arbeitgeber mit einer diversitätsorientierten Unternehmens- und Führungskultur zeichnen sich dadurch aus, dass sie neben den betriebswirtschaftlichen Erfordernissen immer auch die individuelle Lebenssituation der Arbeitnehmenden berücksichtigen. Ein wertschätzendes, respektvolles Miteinander schafft Raum für die Ausgestaltung von Arbeitsbedingungen, die auf die Bedürfnisse der einzelnen Arbeitnehmenden zugeschnitten sind. Davon profitiert auch der Arbeitgeber.*

Das Interesse des Arbeitgebers an der Vereinbarkeit der Bedürfnisse der Mitarbeitenden mit den betrieblichen Erfordernissen soll Teil von Unternehmensstrategien sein. Führungspersonen werden geschult, auf die individuelle Arbeitssituation von älteren Mitarbeitenden einzugehen.

### Flexibles Arbeiten

*Flexible Arbeitsbedingungen verbessern die Vereinbarkeit von beruflichen und ausserberuflichen Anliegen, tragen zur Lebensqualität bei und fördern dadurch die Motivation der Mitarbeitenden, möglichst lange im Berufsleben zu verbleiben. Es bewähren sich insbesondere Flexibilisierungsmodelle, die individuell auf die Bedürfnisse der Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden zugeschnitten sind.*

Flexibles Arbeiten fordert Arbeitgeber und Arbeitnehmende gleichermaßen. Schaffen Arbeitgebende Rahmenbedingungen, um Arbeitszeiten, Arbeitsort, Pensum oder Funktion zu flexibilisieren, so können sie sich im Gegenzug auf ihre Mitarbeitenden verlassen, wenn das Unternehmen wirtschaftlich gefordert ist. Dieses wechselseitige Verständnis führt zu zufriedenen Mitarbeitenden und langfristigen Vorteilen für das Unternehmen.

## Gesundheitsförderung

*Durch die Schaffung individualisierter, lebensphasenorientierter Arbeitsbedingungen tragen Arbeitgeber zur psychischen und physischen Gesundheit ihrer Mitarbeitenden bei. Dabei berücksichtigen sie die unterschiedlichen Anforderungsprofile der zu erfüllenden Aufgaben.*

Die Abgrenzung zwischen Arbeit und Freizeit löst sich in zahlreichen Berufen auf, wodurch die Wichtigkeit der Gesundheitsförderung zunimmt. Die Früherkennung von Gesundheitsrisiken, die physische und psychische Entlastung mit geeigneten Hilfsmitteln und die Förderung des Selbstmanagements sind wichtige Bestandteile eines wirksamen betrieblichen Gesundheitsmanagements.

## Kontinuierliche Weiterbildung

*Arbeitgeber fördern und fordern die Teilnahme ihrer Mitarbeitenden an Weiterbildungsangeboten. Diese dienen dem Erhalt und der Stärkung der Arbeitsmarktfähigkeit der Mitarbeitenden.*

Die altersunabhängige Teilnahme an Weiterbildung trägt wesentlich zum Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit bei und ist sowohl im Interesse der Arbeitgebenden als auch der Arbeitnehmenden.

## Netzwerk Arbeitsmarkt 45+

Das Institut Alter der Berner Fachhochschule unterhält ein Netzwerk zum Arbeitsmarkt 45+ mit gezielten Aktivitäten und erprobten Unterstützungsleistungen. Unternehmen haben die Möglichkeit, erfolgreiche Konzepte und good practice im Thema Arbeitsmarkt 45+ auf der Website „Charta Arbeitsmarkt 45+“ zu platzieren. In regelmässigen Online-Impulsen stellen Akteure der Arbeitswelt ihre Aktivitäten im Thema Arbeitsmarkt 45+ zur Diskussion.

Werden Sie Teil unseres Netzwerkes und besuchen Sie uns auf der Website „Charta Arbeitsmarkt 45+“.

[www.bfh.ch/arbeitsmarkt45plus](http://www.bfh.ch/arbeitsmarkt45plus)



**Prof. Dr. phil. Peter Neuenschwander,**  
Politologe, Stv. Leiter des Instituts  
Soziale Sicherheit und Sozialpolitik  
der Berner Fachhochschule

[peter.neuenschwander@bfh.ch](mailto:peter.neuenschwander@bfh.ch)



**Prof. Dr. phil. Jonathan Bennett,**  
Psychologe, Leiter des Instituts Alter  
der Berner Fachhochschule

[jonathan.bennett@bfh.ch](mailto:jonathan.bennett@bfh.ch)



**Susanne Kast,** Bildungswissenschaftlerin,  
Gerontologin MAS, Dozentin am  
Institut Alter

[susanne.kast@bfh.ch](mailto:susanne.kast@bfh.ch)

Anzeige



## Das Gartentherapiebuch für Praktiker

Andreas Niepel / Gabriele Vef-Georg  
**Praxishandbuch Gartentherapie**  
Gartentherapiepraxis für Ergo- und Gartentherapeuten,  
Pflegefachpersonen und Gärtner

2., vollst. überarb. u. erw. Aufl. 2020.  
360 S., 133 Abb., 26 Tab., Gb  
€ 69,95 / CHF 89.00  
ISBN 978-3-456-85927-9  
Auch als eBook erhältlich

[www.hogrefe.com](http://www.hogrefe.com)

 **hogrefe**