

Zeitschrift: Schauplatz Spitex : Zeitschrift der kantonalen Spitex Verbände Zürich, Aargau, Glarus, Graubünden, Luzern, Schaffhausen, St. Gallen, Thurgau

Herausgeber: Spitex Verband Kanton Zürich

Band: - (2013)

Heft: 4: In der Spitex bleiben

Artikel: Wertschätzung ist gefragt

Autor: Blaser, Regula / Meier, Karin

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-822023>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 14.03.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Wertschätzung ist gefragt

Ältere Mitarbeitende sind genauso leistungsfähig wie jüngere, aber weniger oft krank. Eines ihrer Probleme ist: Sie bilden sich zu wenig weiter. Das stellt die Psychologin Regula Blaser, Dozentin am Institut Alter der Berner Fachhochschule, im Interview fest.

Wie geht es gemäss Ihren Studien und Erfahrungen den Mitarbeitenden im Alter 50+?

Regula Blaser: Diese Frage kann man nicht global beantworten. Zum einen gibt es individuelle Unterschiede, da sich manche mit 50 noch überhaupt nicht alt fühlen und andere gesundheitlich angeschlagen sind. Zum andern sieht die Wertschätzung von älteren Mitarbeitenden je nach Branche unterschiedlich aus. In der Baubranche geniesst das Erfahrungswissen ein hohes Ansehen, während man in der Werbebranche fast gar keine älteren Menschen beschäftigt. In der Pflege geht es jenen, die im Alter von 55 Jahren noch dabei sind, gut. Diejenigen, die körperliche Beschwerden haben, scheiden meist bereits vorher aus dem Pflegeberuf aus.

Die Wirtschaft betont, wie wichtig ältere Mitarbeitende seien, setzt aber stark auf Junge. Ist das nicht ein Widerspruch?

Das sehe ich auch so. Wir haben zahlreiche Führungspersonen zu ihrer Haltung gegenüber älteren Mitarbeitenden befragt. Es kam eine fast durchwegs positive Einstellung zum Vorschein: Ältere Menschen werden dank ihrer Erfahrung, ihrer Loyalität und ihrer hohen Zuverlässigkeit sehr geschätzt.

Gleichzeitig gaben die Führungspersonen an, keine Stellensuchenden über 55 zu berücksichtigen. Als Begründung nannten sie die limitierte Zeitperspektive, weil die älteren Menschen bald in Pension gingen. Für mich ist das nicht nachvollziehbar, weil jüngere Menschen einem Unternehmen meist weniger lange treu sind als ältere.

Ausserdem argumentierten Führungskräfte, ältere Mitarbeitende seien zu teuer – sowohl bei den Lohnkosten wie auch bei den Sozialleistungen. Es gibt deshalb Stimmen, die für eine Abkopplung des Lohns von Alter und Betriebszugehörigkeit plädieren und stattdessen das Anforderungsprofil der Tätigkeit und die Leistung des Mitarbeitenden stärker berücksichtigen wollen. Ich sehe in dieser Entwicklung eine Chance für die Arbeitsmarktfähigkeit von älteren Menschen.

Das Pensionsalter bietet immer wieder Anlass zu Diskussionen. Wie lautet Ihre Empfehlung?

Ich befürworte eine grösstmögliche Flexibilität. Gerade viele weniger Qualifizierte arbeiten ein Leben lang hart, auch körperlich, und sind irgendwann am Ende ihrer Kräfte. Auch viele Führungskräfte möchten vorzeitig aus dem Berufsleben ausscheiden, wenn auch aus anderen Gründen: Sie können es sich leisten oder wollen sich nochmals eine neue Karriere aufbauen. Wieder andere pflegen nach der Pensionierung ältere Angehörige oder übernehmen Freiwilligenarbeit. Unser Rentensystem sollte den Wunsch nach individueller Lebensgestaltung, aber auch den Gesundheitszustand des Einzelnen berücksichtigen.

Welches sind die grössten Fehler, die Betriebe in Bezug auf ältere Mitarbeitende machen?

Dazu gehört sicher die Meinung, jüngere Mitarbeitende würden länger bleiben als 55-Jährige, die man neu einstellt. Ich beobachte aber auch falsche Vorstellungen darüber, was ältere Mitarbeitende motiviert. Menschen über 50 wünschen sich vor allem Wertschätzung, und zwar hinsichtlich ihrer Person und ihrer Arbeit. Dies bedingt vom Vorgesetzten ein hohes Mass an Sozialkompetenz. Auf Fachkompetenz legen ältere Mitarbeitende hingegen weniger Wert, da sie diese aufgrund ihrer Erfahrung meist selbst mitbringen. Gerade jüngere Führungskräfte verkennen diese Werte oft und versuchen stattdessen, die für den Betrieb bedeutsamen Älteren mit Boni zu binden. Das misslingt zwangsläufig, denn finanzielle Anreize vermögen erwiesenermassen nur junge Leute zu motivieren.

Und was sind die grössten Fehler, die ältere Mitarbeitende machen?

Das ist eindeutig die mangelnde Weiterbildung. Viele Mitarbeitende über 50 sind lern-entwöhnt. Viele sehen auch den Sinn einer Weiterbildung nicht ein: Warum sollten sie Zeit und Geld investieren, wenn sie auf dem Arbeitsmarkt doch so schlechte Chancen haben? Dabei könnten gerade Weiterbildungen für eine bessere Ausgangslage bei der Stellensuche sorgen. Ich höre auch immer wieder, dass sich ältere Menschen von den Weiterbildungsangeboten nicht angesprochen fühlen. Hier möchte ich den Ball zurückspielen: Es liegt auch an den Älteren zu definieren, welche Angebote sie brauchen.

Nichtsdestotrotz kann es schwierig sein, die Motivation für die Arbeit über lange Zeit aufrechtzuerhalten

ten – insbesondere für Menschen, die keine Karriereaussichten mehr haben. Was ist da zu tun?

Viele betriebliche Veränderungen wiederholen sich. Es ist verständlich, dass die x-te Reorganisation zu Frustration führt. Doch während die Älteren schon wissen, was sich nicht bewähren wird, müssen junge Führungskräfte diese Erfahrungen erst noch machen. Für solche Situationen gibt es kein Patentrezept. Eine Lösung könnte die Bogenkarriere sein: Man gibt mit Blick auf die Pensionierung eine Führungsposition auf, tritt einen Schritt zurück und übernimmt zum Beispiel eine Stabstelle mit Fachverantwortung.

Wie leistungsfähig sind ältere Menschen?

Man unterscheidet zwischen der kristallinen und der fluiden Intelligenz. Erstere ist das Wissen, das man sich im Laufe des Lebens aneignet. Diese Intelligenz nimmt bei gesunden Menschen lange Zeit immer weiter zu. Die fluide Intelligenz bezeichnet die Auffassungsgabe. Sie nimmt im Alter ab. Das macht sich vor allem dann bemerkbar, wenn etwas ganz Neues zu lernen ist. Im Alter dauert das ein wenig länger. Diese Tendenz ist bei allen Menschen spürbar.

Allerdings wird es einem Mensch mit rascher Auffassungsgabe auch im fortgeschrittenen Alter leicht fallen, Neues zu lernen – einfach etwas weniger leicht als früher. Und wer immer schon Mühe bekundete mit Lernen, wird sich im Laufe der Zeit damit noch schwerer tun. Ältere Menschen sind deshalb im Schnitt genauso leistungsfähig wie junge.

Aber sie sind langsamer.

Nur beim Lernen von neuen Inhalten. Unter dem Strich sind sie genauso schnell wie die Jungen. Ältere Menschen arbeiten zwar langsamer, machen aber weniger Fehler, weil sie aufgrund ihrer Erfahrung den direkten Weg gehen. Jüngere sind schneller, machen aber oft Umwege, so dass sie schliesslich das Ziel zur gleichen Zeit erreichen wie die ältere Generation.

Sind ältere Menschen öfter krank?

Wenn sie krank sind, dann meist ernsthafter, so dass sie länger ausfallen. Wenn sie sich nur etwas angeschlagen fühlen, gehen sie trotzdem zur Arbeit. Jüngere haben hingegen viel mehr Kurzabsenzen, vor allem am Montag. Im Schnitt fehlen jüngere Mitarbeiter sogar häufiger als ältere.

Welches sind die neusten Forschungserkenntnisse in Bezug auf ältere Mitarbeitende?

Man hat herausgefunden, dass die Unterschiede innerhalb der Gruppe der Arbeitnehmenden zwischen 55 und 65 grösser sind als zum Beispiel die Unterschiede zur Gruppe der 30-Jährigen. Überhaupt ist jede Altersgruppe in sich heterogener als die nächst jüngere.

Das verunmöglicht es weitgehend, betriebliche Massnahmen für die Altersgruppe 55+ zu treffen. Beispiel Gesundheitsförderung: Es gibt sehr sportliche 60-Jährige und solche, die als Bewegungsmuffel durchs Leben gehen. Wozu sollten so unterschiedliche Menschen den gleichen Gesundheitsförderungskurs besuchen? Das einzige, was alle angeht, sind die Pensionierungsvorbereitungskurse.

Für das Personalmanagement bedeutet diese hohe Heterogenität, dass es die Mitarbeitenden lebensereignisorientiert und nicht nach Lebensalter abholen sollte. So hat etwa ein 30-jähriger Familienvater bezüglich Flexibilität möglicherweise ähnliche Bedürfnisse wie eine 60-Jährige, die einen älteren Angehörigen betreut.

Zum Schluss ein Blick in die Zukunft: Wird die Personalknappheit zu einem Umdenken führen, so dass ältere Menschen mehr Wertschätzung erfahren?

Der Leidensdruck ist noch nicht gross genug. Solange man sich Arbeitskräfte aus dem Ausland holen kann, wird kein Umdenken stattfinden. Ich wünsche mir auch, dass man den Wert von älteren Mitarbeitenden nicht nur aus der Not heraus zu schätzen lernen wird, sondern anerkennt, dass sie per se viel zu bieten haben.

Interview: Karin Meier

Das Rentensystem sollte flexibel sein, findet Regula Blaser. Es sollte den Wunsch nach individueller Lebensgestaltung und die Gesundheit des einzelnen Menschen berücksichtigen.



Bild: Karin Meier