

Nationale Tagung für betriebliches Gesundheitsmanagement 2025

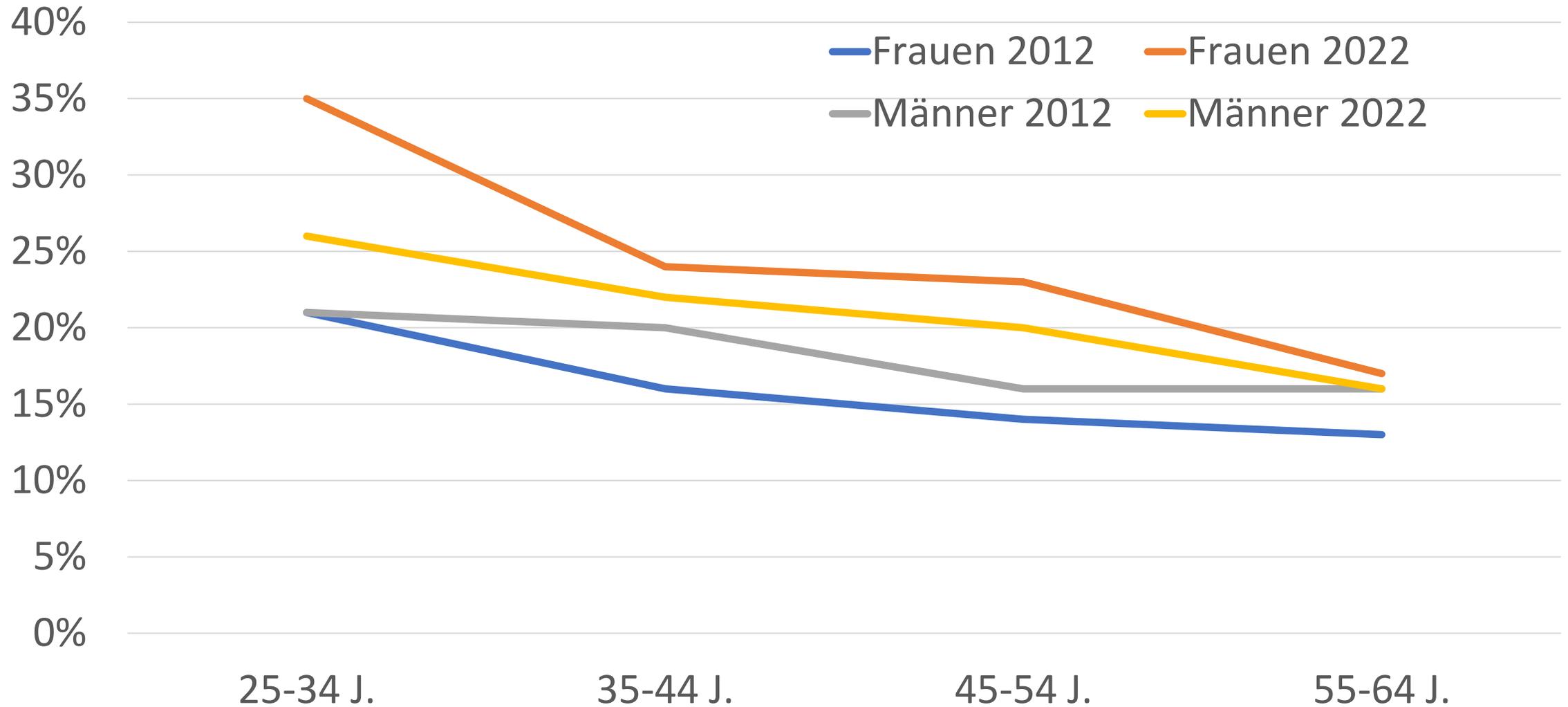
François Höpflinger

**Psychische Arbeitsbefindlichkeit – Altersdiversität nutzen**

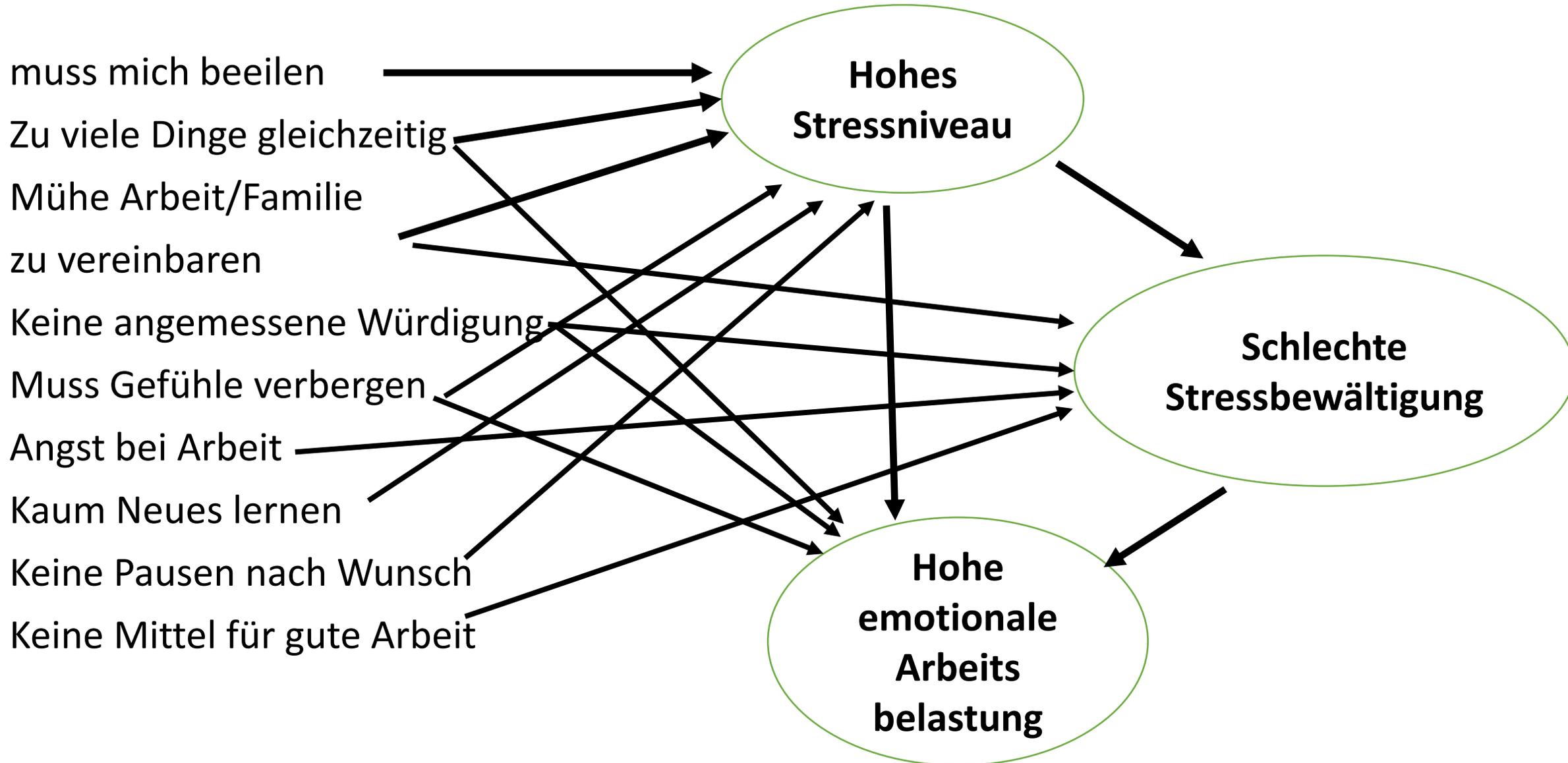
[www.hoepflinger.com](http://www.hoepflinger.com)

# Erwähnen: Immer oder meistens Stress bei der Arbeit

Erwerbstätige von 15 bis 64 Jahren mit einem Arbeitspensum von mindestens 20%



# Jüngere Erwerbstätige: Psychosoziale Arbeitsaspekte, Stressniveau und emotionale Arbeitsbelastung (eigene Auswertungen der Schweiz. Gesundheitsbefragung 2022)



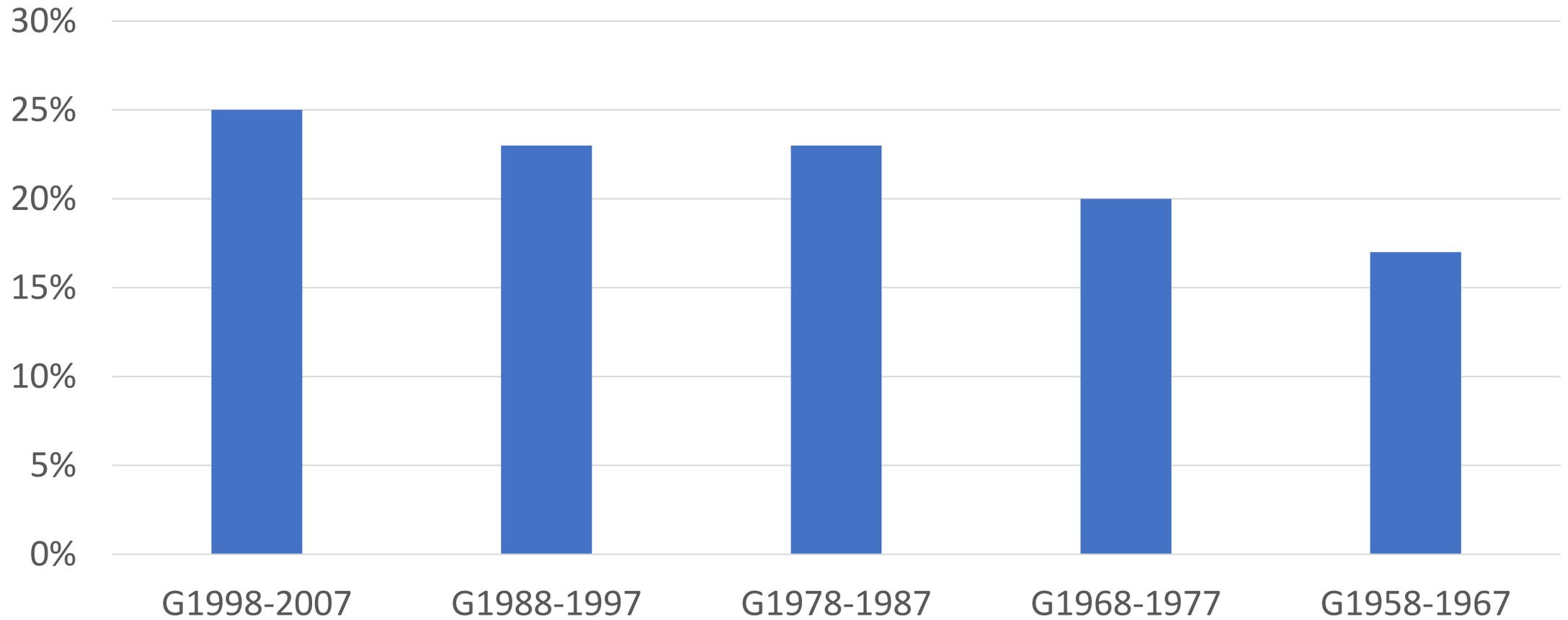
## Alters- und Generationendifferenzen

Die verschiedenen Altersstufen der Menschen halten einander für verschiedene Rassen.

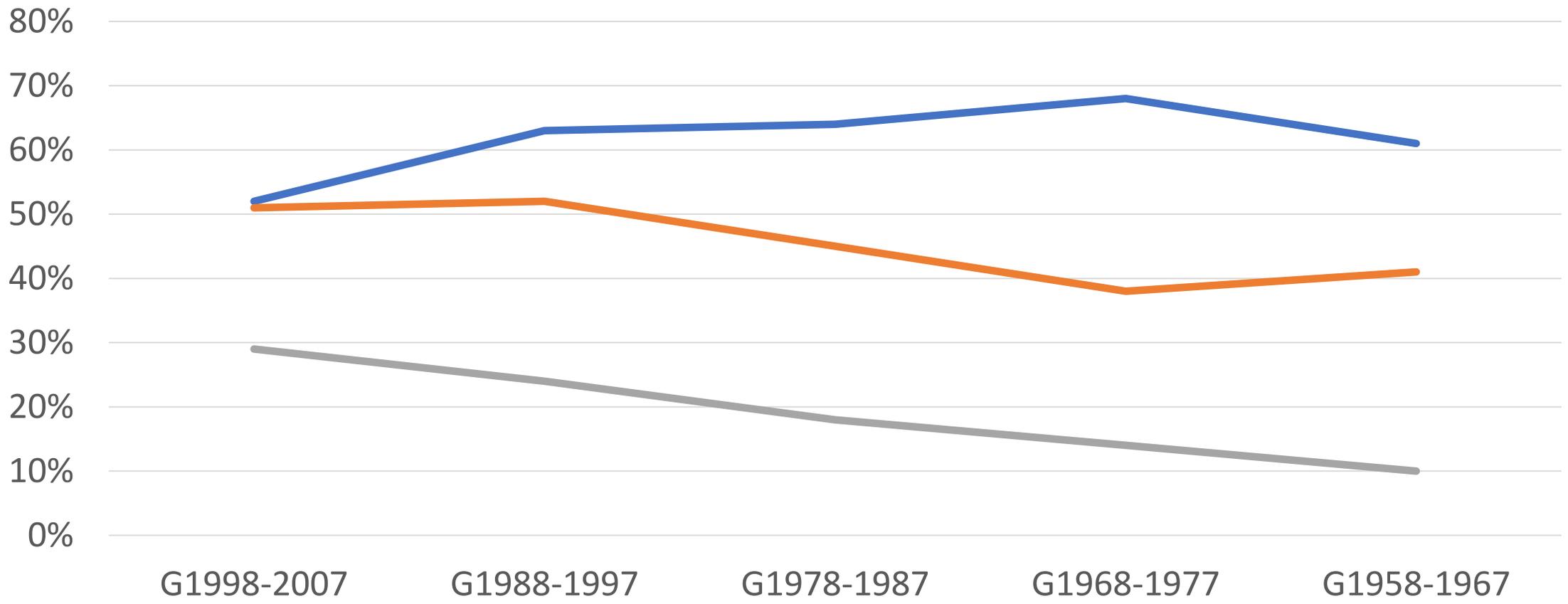
Alte haben gewöhnlich vergessen, dass sie jung gewesen sind, oder *sie vergessen, dass sie alt sind*, und Junge begreifen nie, dass sie alt werden können.

*Kurt Tucholsky*

# Arbeit widerspricht immer/meistens persönlichen Werten (SGB 2022)

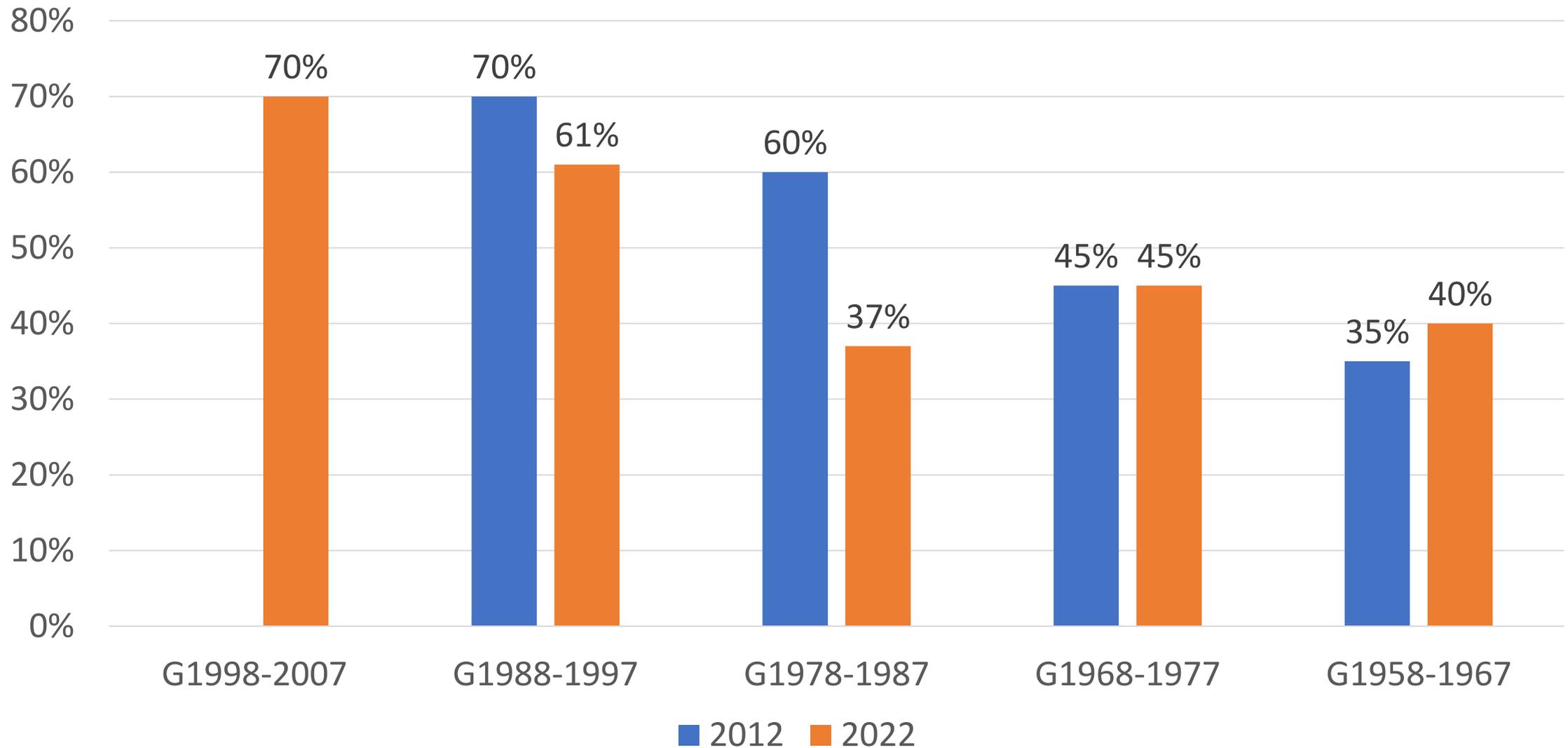


# Ausgewählte Werthaltungen – nach Generationen (2023/24)



— Neue Ideen/kreativ sein — Neue Dinge ausprobieren — Abenteuer/aufregendes Leben

# Wichtig sind für mich: Fun & Spass im Leben (European Social Surveys)



## Altersdiversität nutzen - Vorbemerkungen

Der unternehmerische Umgang mit Diversität (Diversitätsklima) ist vielfach wichtiger als Diversität an sich. Probleme ergeben sich etwa bei verdrängter Altersdiversität (etwa, wenn ältere Mitarbeitende sich genau so 'jung' zu geben versuchen wie die Jungen selbst).

Offene und informell geprägte Arbeitsteams profitieren eher von positiven Wirkungen intergenerationeller Zusammenarbeit als formal regulierte und ausgeprägt hierarchisch strukturierte Arbeitszusammenhänge.

# Lebenserfahrung älterer Mitarbeitenden nutzen

- **Welche Mehrwerte kann Erfahrungswissen schaffen?**
- - Know-how-Verluste vermeiden, Sichern der Spezial/Branchenkenntnisse
- - Vermeidung von unnötigen Entwicklungskosten, z.B. durch Neugestaltung von Produktions- oder Dienstleistungsprozessen unter Miteinbezug von Erfahrungswissen
- - Umgang mit anspruchsvollen und schwierigen Kunden verbessern, Besseres Eindringen in Kundenbedürfnisse, namentlich von älteren Kunden und Kundinnen
- - Stärkung der Stressbewältigung bei neuen Mitarbeitenden

Allerdings funktioniert dies nur wenn ältere bzw. langjährige Mitarbeitenden ihre eigenen Erfahrungen nicht überschätzen (ein häufig wenig reflektiertes Problem)

## Aktuelles Wissen junger Mitarbeitender nutzen

In innovativen Berufszweigen haben die Jungen – dank aktueller Ausbildung – einen Wissensvorsprung und Innovationsvorteil, wogegen einige ältere Mitarbeitende unter Innovationsmüdigkeit leiden können.

Ein intergenerationeller Austausch (inkl. Formen von ‘reverse mentoring’) kann helfen neues (Ausbildungs-)Wissen erfolgreich in die Praxis umzusetzen.

PS: Wird erfragt, wer sich wegen seines Alters benachteiligt fühlt, sind am häufigsten die Jungen, die sich in der Arbeitswelt wegen ihres Alters diskriminiert sehen. Viele junge Menschen berichten vom Gefühl, nicht ernst genommen zu werden oder dass an ihren Fähigkeiten gezweifelt wird.

## Abschlussbemerkungen

Altersdiversität ist sachgemäss nur ein Element für ein gesundes Arbeitsklima.

Ein gut organisierter intergenerationeller Austausch ist vor allem bei drei Themen bedeutsam:

- Berufsbeginn/Berufseintritt junger Mitarbeitender
- Rascher Wandel von Wissen und Ausbildung
- Lebenskritischen Herausforderungen im Beruf (Krankheit, Sterben, Tod, aggressive KundInnen usw.)