

Dr. Peter Meier, Amt für
Wirtschaft und Arbeit, Arbeitsbe-
dingungen, 8090 Zürich

Age-Management im Betrieb

Noch nie waren Europas Gesellschaften und Arbeitnehmende so alt wie heute und noch nie war der Nachwuchs an jungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern so gering wie er es in den nächsten Jahrzehnten sein wird. Viele Industrieunternehmen weisen nach Jahrzehnten bedeutender Personalreduktionen und beschränkter Personalaufnahme ein relativ hohes Alter der Arbeitnehmenden auf. Die Sicherung der Humanressourcen – der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – sind daher für viele Unternehmen von strategischer Bedeutung. Die menschlich und wirtschaftlich wichtigste Lösung ist ein längerer Verbleib der älteren Mitarbeitenden im Unternehmen und in der Arbeitswelt generell. Trotz der offensichtlich gegenläufigen demografischen Entwicklung ist eine jugendliche Ausrichtung der Betriebe, ihrer Arbeitsorganisation und ihrer Kultur geblieben. Die Arbeitsanforderungen sind immer noch überwiegend am jungen, männlichen, gesunden und inländischen Arbeitnehmer ausgerichtet. Diese Gruppe ist entgegen landläufiger Vorstellung nicht die dominante, sondern sie bildet mit vielen anderen Personal-Gruppen eine Vielfalt.

Mit dem Älterwerden der Erwerbstätigen bei Gleichbleiben der Arbeitsbedingungen geht sukzessive die Abstimmung zwischen Arbeitsfähigkeit und Arbeitsanforderung verloren. Vermehrte körperliche Überforderung und geistige Unterforderung führen zu Produktivitätsverlusten, Anstieg von erschöpfungsbedingten Krankheiten und schleichendem, sozialen Ausschluss älterer, leistungsfähiger Menschen in Richtung Frühpensionierung. Die altersspezifische Zunahme der Krankheiten ist nicht primär altersbedingt, sondern ein strukturelles Ergebnis fehlender Ausrichtung der Arbeitsprozesse und Beziehungen auf die verschiedenen Generationen.

Politik und Wirtschaft haben die drohenden Auswirkungen des demographischen Wandels erkannt und sind im Begriff, entsprechende Handlungskonzepte für die nähere Zukunft zu entwickeln. Das so genannte Alters-Management befasst sich mit notwendigen Umstrukturierungen in Betrieben und grundsätzlichen Neubewertungen von Begriffen wie Leistung oder Arbeitskraft.

Die Frage ist ganz einfach, wie unsere Arbeitswelt – insbesondere die Büroarbeitswelt – gestaltet sein muss, damit sich auch ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jetzt und künftig darin wohlfühlen, leistungsfähig und motiviert bleiben sowie die gestellten Anforderungen erfüllen können. Das ist keineswegs eine unlösbare Aufgabe, stellt aber eine Herausforderung für viele Unternehmen dar – zumal einige den Handlungsbedarf noch gar nicht erkannt haben. Aber auch für diese Unternehmen gilt: Sie werden die wirtschaftlichen Herausforderungen künftig mit älteren Belegschaften bewältigen müssen und sich auf deren Innovations- und Leistungsfähigkeit verlassen müssen.

Studien aus Finnland belegen: Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit im Alter bleiben nicht allein durch Arbeiten erhalten, sondern erfordern Initiativen auf verschiedenen Ebenen. Dabei liegt es auch in der Verantwortung der Beschäftigten selbst, etwas für ihre Gesundheit und damit für ihre Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit zu tun – Stichworte hierfür sind z. B. gesunde Ernährung, Sport, Bewegung, ausreichend Schlaf, Vermeidung resp. Reduktion von Alkohol und Nikotin. Auf anderen Gebieten kann (und sollte) der Arbeitgeber aktiv werden, damit Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit des Einzelnen und der Belegschaft insgesamt erhalten und ausgebaut werden. Dabei erfüllen «Einzelaktionen» wie hier ein wenig Rückenschule oder dort ein neuer Bürostuhl keineswegs den Anspruch eines ganzheitlichen Age-Management



Ältere Mitarbeitende bringen mehr Erfahrung mit. (Bild: AP)

ments – dafür sind vielmehr ganzheitliche Ansätze für Aktivitäten auf folgenden Handlungsfeldern notwendig:

- Sicherheit und Gesundheit,
- Arbeitsgestaltung (technisch, organisatorisch und psychisch),
- Unternehmenskultur und Führungsverhalten,
- Qualifizierung, Weiterbildung und lebenslanges Lernen.

Für den nachhaltigen Erfolg des Age-Managements ist es wichtig, dass rechtzeitig damit begonnen und dass die Massnahmen an Voraussetzungen und Bedarf angepasst sind. Denn ist die Mannschaft erst grau und ausgebrannt, wird es schwer(er), neues Leben in die müden Knochen und Geister zu hauchen. Zwar lässt sich die Arbeitsfähigkeit durch gezieltes Training und Aktivierung fast zu jedem Zeitpunkt verbessern, aber vorbeugen ist auch hier besser als heilen. Deshalb sollte sich das Age-Management nicht ausschliesslich auf die schon Ergrauten konzentrieren, sondern auch die Jüngeren und das «Mittelalter» einbeziehen, schliesslich sind das die

Älteren von morgen. Die notwendigen Massnahmen sollten dabei in zwei Richtungen zielen:

- Erstens in Richtung altersgerechte Arbeitsgestaltung: Darunter fallen alle spezifischen Massnahmen für die Gruppe älterer Arbeitnehmenden, deren Leistungsspektrum sich verändert hat. Ziel ist dabei, die Arbeitsfähigkeit zu erhalten und auszubauen sowie die Beschäftigungsfähigkeit zu sichern.
- Zweitens in Richtung altersgerechte Erwerbsbiographie: Da die Arbeitsfähigkeit des älteren Menschen als Summe der Anforderungen und Belastungen aufgefasst werden kann, mit denen der Mensch im gesamten Verlauf seines Erwerbslebens konfrontiert wird, gilt es frühzeitig Strategien zu entwickeln, die präventiv der Entstehung alterstypischer Defizite entgegenwirken.

Sicherheit und Gesundheit

Gesundheit ist ohne Zweifel die Grundvoraussetzung für die Arbeitsfähigkeit. Sie zu erhalten und zu fördern ist gerade für Unternehmen mit älter werdenden Belegschaften eine wichtige Aufgabe, damit die Wettbewerbsfähigkeit auch künftig gesichert ist. Dabei sind die Möglichkeiten vielfältig, positiven Einfluss auf die Gesundheit der Beschäftigten zu nehmen – Stichwort: Betriebliche Gesundheitsförderung. Darunter fallen alle Massnahmen, die gesundheitlich präventiv wirken und das Gesundheitsbewusstsein und die Gesundheitsressourcen der Beschäftigten fördern. Beispiele sind: Ergonomische Arbeitsplätze, Arbeit abwechslungsreich und ganzheitlich gestaltet, Gesundheitszirkel, Sportangebote möglichst für alle Altersgruppen, Seminare für eine «büroarbeitsgerechte» Ernährung.

Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung

Damit der Grad der Arbeitszufriedenheit und der Arbeitsmoti-

vation möglichst hoch ist, sollte gerade für ältere Mitarbeitende eine Arbeitsorganisation angestrebt werden, die weitgehende Autonomie gewährt bei der Wahl

- der eigenen Arbeitsweise,
- der Arbeitsmittel,
- der Pausenzeitpunkte,
- der Arbeitszeit,
- der Arbeitsgeschwindigkeit,
- der Arbeitsplanung.

Arbeit sollte von daher so gestaltet sein, dass sowohl wechselnde Körperhaltungen und -bewegungen (Sitzen, Stehen, Gehen) als auch vielfältig wechselnde psychische bzw. kognitive Anforderungen zur Bewältigung der Arbeitsaufgabe notwendig sind. Zudem sollten sich z. B. kreative mit problemlösenden und Routinetätigkeiten abwechseln. Das gilt grundsätzlich für jüngere als auch für ältere Beschäftigte mit dem Unterschied, dass eine so gestaltete Arbeit bei Jüngeren überwiegend präventiv auf den Erhalt der Arbeitsfähigkeit wirkt, während sie bei Älteren die Arbeitsfähigkeit verbessern kann.

Wenn Arbeit gut gestaltet ist, kann sie die Gesundheit und Leistungsfähigkeit fördern und verbessern. Und dieser Grundsatz gilt für Jung und Alt. Wann eine Arbeit gut gestaltet ist, darüber geben die folgenden Kriterien Aufschluss:

- Benutzerorientierung,
- Vielseitigkeit,
- Ganzheitlichkeit,
- Bedeutsamkeit,
- Handlungsspielraum,
- Rückmeldung,
- Entwicklungsmöglichkeiten.

Unternehmenskultur und Führung

Nichts ist so wichtig für den Erhalt und die Verbesserung der Arbeitsfähigkeit zwischen dem 51. und 62. Lebensjahr wie gutes Führungsverhalten der Vorgesetzten. Studien haben nachgewiesen, dass eine erhöhte Zufriedenheit mit der Führungskompetenz des Chefs die Arbeitsfähigkeit von Mitarbeitenden um den Faktor

3,6 verbessert hat im Vergleich zu denen, die mit ihren Chefs unzufrieden waren. Dabei sind es vor allem vier Bereiche, in denen aus Sicht älterer Beschäftigter Führungsqualitäten sichtbar werden – oder eben auch nicht:

- Einstellung gegenüber dem Alter,
- Bereitschaft zur Kooperation,
- Kommunikationsfähigkeit,
- Fähigkeit zur individuellen Arbeitsplanung.

Auch bei älteren Mitarbeitenden müssen dazu zweifellos die Themen «individuelle Arbeitsplanung» und «Zielvereinbarung» besprochen sein. Denn altersbedingte Veränderungen psychischer, physischer, geistiger und sozialer Art erfordern die schrittweise Anpassung der Arbeitsplanung an die individuelle Arbeitsfähigkeit. Fähige Führungskräfte wissen das und werden rechtzeitig mit ihren Mitarbeitenden nach geeigneten Lösungen bzw. entsprechenden Aufgabenzuschnitten suchen.

Qualifikation, Weiterbildung und lebenslanges Lernen

Die Zeiten, in denen eine Ausbildung für das ganze Berufsleben reicht, sind – wenn es sie den je gegeben hat – lange vorbei. Auch im Büro sorgen zahlreiche neue technische Entwicklungen wie PC, Internet, E-Mail & Co für mehr Veränderungen, als manchem lieb ist. Vor allem ältere Beschäftigte stehen bei vielen Personalverantwortlichen in dem zweifelhaften Ruf, wenig lernfähig und auch wenig lernmotiviert zu sein. Dabei spricht objektiv nichts dagegen, dass ältere Beschäftigte ihr Wissen erhalten, pflegen, erweitern und auch neue Qualifikationen erwerben. Denn im Unterschied zur körperlichen Leistungsfähigkeit unterliegt die geistige keiner wirklichen Alterung. Auch der ältere Mensch ist lernfähig, wenn er auch anders lernt als Jüngere. Die Gründe dafür, dass Ältere beim Lernen oft alt aussehen, sind vielmehr in der Regel haus- bzw. betriebsgemacht. Als mögliche Ursachen können genannt werden:

- fehlende oder nicht zielgruppenadäquate Weiterbildungsmöglichkeiten,
- anforderungsarme und nicht persönlichkeitsfördernde Tätigkeiten,
- qualifikatorische Sackgassen,
- fehlende Kommunikation und Zusammenarbeit mit Kollegen.

Denn nichts ist ein grösseres Lernhindernis als eine Tätigkeit, bei der es objektiv nichts zu lernen gibt. Gerade hier gibt es im Verwaltungsbereich vieler Unternehmen viel zu tun, zeichnen sich doch Bürotätigkeiten häufig

durch einen hohen Grad an Standardisierung und damit durch Eintönigkeit aus. Solche Tätigkeiten mit einem hohen repetitiven Anteil und einem niedrigen Anforderungsprofil können auf Dauer lernentwöhnend und dequalifizierend wirken, wenn die Tätigkeit nicht den qualifikatorischen Voraussetzungen und individuellen Bedürfnissen entspricht. Abhilfe schafft hier vor allem eine Arbeitsorganisation, die unterschiedliche Arbeitsinhalte mischt – Stichworte: Mischarbeit, Arbeitsanreicherung.

Ausblick

Das Durchschnittsalter der Belegschaften wird künftig weiter steigen, auch im Bürobereich. Grund zur Panik besteht deshalb nicht, vorausgesetzt, die Unternehmen verschliessen vor den damit verbundenen Herausforderungen nicht die Augen. Wer rechtzeitig – also jetzt – die Aufgaben in Angriff nimmt, die mit älteren Mitarbeitenden verbunden sind, hat gute Karten, auch morgen eine leistungsfähige, innovative und gesunde Besatzung an Bord zu haben.