

Altersgerechtes Arbeiten: Wie kann Arbeitsfähigkeit im Alter von den Unternehmen gefördert werden?

Ruedi Winkler

Referat an der Fachtagung „Alternde Belegschaften: Vom Golden Handshake zum Silver Worker“, AMS/Caritas Tagung vom 14. März 2008 im Kardinal König Haus in Wien

Einleitung

Ilmarinen¹ definiert Arbeitsfähigkeit so: „Unter Arbeitsfähigkeit verstehen wir die Summe der Faktoren, die eine Person in einer bestimmten Situation in die Lage versetzen, eine gestellte Aufgabe zu bewältigen“. Arbeitsmarktbezogen, kann man auch sagen: Arbeitsfähig ist, wer eine realistische Chance hat, auf dem Arbeitsmarkt eine Stelle zu finden und diese zu halten. Aus den Definitionen geht sofort hervor, dass die Arbeitsfähigkeit in einem Zusammenhang steht mit den Situationen, in denen Arbeit geleistet werden kann oder muss. Das heisst, die Arbeitswelt ist ebenso entscheidend, ob eine Person arbeitsfähig ist, wie die Person selbst. Es ist deshalb sehr wohl möglich, dass eine Person die gleiche Arbeit in der einen Firma nicht mehr leisten kann, in der anderen aber schon. Aus diesem Grund ist Arbeitsfähigkeit erstens keine absolute Grösse, sondern eine relative, und zweitens ist sie beeinflussbar, sowohl von der betreffenden Person selbst, wie auch von den Arbeitgebenden her. Damit sind wir bereits mitten im Thema, nämlich der Frage, wie die Unternehmen die Arbeitsfähigkeit fördern können und hier insbesondere, wie sie die Arbeitsfähigkeit im Alter fördern können. Arbeitsfähigkeit im Alter heisst hier Arbeitsfähigkeit ab 40, da der Mensch bezogen auf die Arbeitswelt ab 40 bereits zu den Älteren gehört.

Um abschätzen zu können, wie Unternehmen, bzw. alle Arbeitgebenden, die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden beeinflussen können, ist zu überlegen, worauf sich Arbeitsfähigkeit vor allem stützt. Man kann von den vier Säulen der Arbeitsfähigkeit sprechen:

1. Kompetenz und Wissen einer Person
2. Ihre Motivation
3. Ihre Gesundheit
4. Die Arbeitsbedingungen

Gehen wir von diesen vier Säulen aus, dann wird deutlich, dass alle von der betreffenden Person, aber auch vom Unternehmen beeinflusst werden können. Während die Arbeitsbedingungen zu einem grossen Teil unternehmensseitig bestimmt und beeinflusst werden, hängen die übrigen drei Säulen stark auch von der einzelnen Person ab. Voraussetzung ist allerdings, dass eine Person subjektiv und objektiv in der Lage ist, Einfluss auf diese drei Säulen zu nehmen. Um es in einem extremen Beispiel zu sagen: In einem Land, in dem die Kinder arbeiten müssen und deshalb die Schule nicht besuchen können und die Existenzsicherung von Tag zu Tag von früher Kindheit an im Vordergrund steht, ist die einzelne Person in viel kleinerem Masse in der Lage, die Arbeitsfähigkeit überhaupt zu beeinflussen. Aus diesem Grunde stellt auch Ilmarinen sein Haus der Arbeitsfähigkeit in den Rahmen des gesellschaftlichen Umfeldes. Dieses muss einige

¹ Juhani Ilmarinen/Jürgen Tempel „Arbeitsfähigkeit 2010, Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?“ VSA-Verlag 2002, Hamburg

Mindestanforderungen erfüllen, damit die einzelne Person in der Lage ist, ihre Säulen der Arbeitsfähigkeit zu pflegen und aufzubauen.

Was beeinflusst zur Hauptsache die Arbeitsfähigkeit?

Die Verantwortlichen für die Arbeitsfähigkeit sind somit die betreffende Person, ihr Umfeld und die Unternehmen. Bei der betreffenden Person sind ihre Haltung, ihre Werte, ihre Fähigkeiten, ihr Geschick und ihre Motivation ihr Leben inkl. ihr Arbeitsleben zu gestalten und in die eigenen Hände zu nehmen entscheidend. Als zweiter wichtiger Faktor spielt das Umfeld im weiteren Sinne, also die gesellschaftlichen und politischen Bedingungen und das im engeren Sinne, die Familie, Freunde und Bekannte usw. eine wichtige Rolle. Der dritte entscheidende Einflussfaktor sind die Arbeitgeber. Sie bestimmen die Arbeitsbedingungen, sie bestimmen die Kultur in einem Betrieb und sie haben auch Einfluss auf die übrigen drei Säulen der Arbeitsfähigkeit.

Arbeitsfähigkeit und Alter

Es besteht kein Zweifel, dass Arbeitsfähigkeit und Alter sich gegenseitig beeinflussen können. Ilmarinen kommt aufgrund seiner Untersuchungen dabei zu folgenden Schlüssen:

- Arbeitsfähigkeit kann mit zunehmendem Alter abnehmen, gleich bleiben oder sich verbessern.
Damit zeigt Ilmarinen bereits, dass es nicht eine Abhängigkeit nur in eine Richtung zwischen Alter und Arbeitsfähigkeit gibt.
- Der Erhalt der Arbeitsfähigkeit kann durch gezielte Massnahmen unterstützt werden. Das zeigt, dass Arbeitsfähigkeit nicht Schicksal ist, sondern beeinflusst werden kann oder ganz konkret mit gezielten Massnahmen kann sie länger erhalten, verbessert oder wenigstens so beeinflusst werden, dass sie weniger abnimmt.
- Die alters- und altersgerechte Gestaltung des Arbeitslebens ist von entscheidender Bedeutung. Im Grunde genommen ist dies die zentrale Botschaft auf die Frage: „Wie kann Arbeitsfähigkeit im Alter von den Unternehmen gefördert werden?“ Es geht darum, das Arbeitsleben alters- und altersgerecht zu gestalten. D.h. natürlich nicht nur, das Arbeitsleben auf die älter werdenden MitarbeiterInnen und Mitarbeiter auszurichten, sondern es heisst ebenso dezidiert, das Arbeitsleben so zu gestalten, dass die Arbeitsfähigkeit aller Generationen hoch bleibt.

Arbeitsleistung ist altersunabhängig

Ich möchte hier als Einschub kurz die Frage der Leistungsfähigkeit der Menschen im Beschäftigungsalter, d.h. zwischen rund 18 und 65 Jahren diskutieren. Untersuchungen zeigen in seltener Einmütigkeit, dass bei den meisten Arbeitsleistungen, und es ist wichtig, hier von Arbeitsleistungen zu sprechen, nicht altersabhängig sind. In Untersuchungen, in denen Arbeitsleistungen verschiedener Altersgruppen gemessen wurden, ohne dass die Messenden wussten, welche Alterszusammensetzung die Gruppen hatten, ist meistens aufgrund der Arbeitsleistung nichts über die Altersstruktur der betreffenden Gruppe herauszufinden. Das liegt nicht daran, dass sich die

Menschen mit dem Älter werden nicht verändern. Vielmehr liegt auf der Hand, dass bestimmte Leistungskompetenzen zunehmen, andere bleiben gleich und noch einmal andere nehmen ab (vgl. Tabelle 1). Der Grund, weshalb die Arbeitsleistung sehr oft praktisch unverändert bleibt, liegt darin, dass ältere Menschen Faktoren, die zu abnehmender Leistung führen würden, kompensieren können. Z.B. die abnehmende körperliche Leistungsfähigkeit mit der grösseren Erfahrung, die abnehmende Geschwindigkeit mit gezielterem und geplanterem Vorgehen usw.

Diese Untersuchungsergebnisse zeigen, dass aus Leistungsgründen wenig Sinn macht, eine Belegschaft möglichst jung zu halten. Da viele andere Gründe an sich für eine altersmässig durchmischte Personalstruktur sprechen, erhält eine optimale Zusammenarbeit zwischen Angehörigen der verschiedenen Generationen eine besondere Bedeutung.

Zunehmende, abnehmende und gleich bleibende Leistungsvoraussetzungen im Zusammenhang mit dem Älterwerden

Zunehmend	Gleich bleibend	Abnehmend
<ul style="list-style-type: none"> - Lebens- und Berufserfahrung, betriebsspezifisches Wissen - Urteilsfähigkeit - Zuverlässigkeit - Besonnenheit - Qualitätsbewusstsein - Kommunikationsfähigkeit (je nach Autor auch gleichbleibend) - Kooperationsfähigkeit - Konfliktfähigkeit - Pflicht- und Verantwortungsbewusstsein - Positive Arbeitseinstellung - Ausgeglichenheit und Beständigkeit - Angst vor Veränderungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Leistungs- und Zielorientierung - Systemdenken - Kreativität - Entscheidungsfähigkeit - Physische Ausdauer und psychisches Durchhaltevermögen - Kooperationsfähigkeit (je nach Autor auch zunehmend) - Konzentrationsfähigkeit (je nach Autor auch abnehmend) 	<ul style="list-style-type: none"> - Körperliche Leistungsfähigkeit - Geistige Beweglichkeit - Geschwindigkeit der Informationsaufnahme und -verarbeitung - Kurzzeitgedächtnis - Risikobereitschaft - Aufstiegsorientierung - Lern- und Weiterbildungsbereitschaft

Aus „Die Erfahrung älterer Mitarbeiter als Ressource“, Michael Bruggmann, Wiesbaden 2000

Die vier Säulen der Arbeitsfähigkeit im einzelnen

Im folgenden gehe ich auf die vier Säulen der Arbeitsfähigkeit im einzelnen ein.

Säule 1: Kompetenz und Wissen

Für Hans-Eberhard Plath ist Erfahrungswissen „eine hoch entwickelte Form des Handlungswissens“. Die Bedeutung des Handlungswissens kommt in einer Arbeitswelt, in der die Veränderungsgeschwindigkeit zunimmt und die geprägt ist von komplexeren Abläufen und z.T. technologischen Innovationen eine immer höhere Bedeutung zu.

Erfahrungswissen als Handlungswissen zu verstehen und einzusetzen, ist deshalb mit Sicherheit ein wichtiger Erfolgsfaktor in einem Unternehmen. Dadurch verliert auch das Erfahrungswissen als möglicher Hemmschuh für Neues seine „Schrecken“. Von selbst jedoch geschieht das nicht, das Unternehmen muss von der Führung, von der Betriebskultur und den eingesetzten Instrumenten her seinen Beitrag leisten oder mit anderen Worten: Hier ist ein wichtiger Punkt, an dem das Unternehmen die Arbeitsfähigkeit fördern kann.

Ältere Mitarbeitende, bzw. solche, die schon längere Zeit in einem Unternehmen sind, verfügen meist über ein beträchtliches implizites Wissen, sowohl was die Organisation, die Produkte und die Kultur eines Unternehmens betreffen. Kommt dazu, dass das implizite Wissen zunehmend zum fast einzigen wirklichen Wettbewerbsvorteil wird, den ein Unternehmen hat. Es ist deshalb entscheidend, dass es den Unternehmen gelingt, das Erfahrungswissen und implizite Wissen der Älteren zu erhalten, zu nutzen und an die Jüngeren weiterzugeben. Da jedes Wissen weiterentwickelt werden muss, ist von grosser Bedeutung, dass Untersuchungen bestätigen, dass Ältere während der hier zur Diskussion stehenden Altersperiode lernen können und dies praktisch ohne Unterschied zu den Jungen. Sie lernen jedoch zum Teil anders und für Ältere muss zum Teil der Rhythmus, die Didaktik und die Übungsanlage angepasst werden. Dabei ist insbesondere zu beachten, dass beim Lernen der Älteren das Anknüpfen an vorhandenes Wissen für den Lernerfolg sehr wichtig ist. Dafür gibt es Modelle z.B. des arbeitsbezogenen Lernens (vgl. Tabelle 2). Der Bezug zur Arbeit sollte vorhanden und der Sinn des Lernens muss ersichtlich sein. Ältere schätzen es eher wenig, wenn sie „pauken“ sollen, ohne dass ihnen die Lehrperson erklären kann, wozu das nützlich ist. Zusätzlich ist zu berücksichtigen, dass die „Speicherzeit“ ins Langzeitgedächtnis bei den älteren Personen in der Regel länger ist, d.h. dies muss bei der Stoffvermittlung berücksichtigt werden.

Tabelle 2

Modelle arbeitsbezogenen Lernens	Konzepte und Lernformen
Lernen durch Arbeitshandeln im realen Arbeitsprozess (arbeitsgebundenes Lernen)	Traditionelle Beistellehre; Anpassungsqualifizierung; arbeitsintegriertes Lernen in modernen Arbeits- und Organisationsformen; Communities of Practice
Lernen durch Instruktion, systematische Unterweisung am Arbeitsplatz (arbeitsgebundenes Lernen)	Betriebliche Ausbildung; Anlernformen; Cognitive Apprenticeship
Lernen durch Integration von Erfahrungslernen und organisiertem Lernen (arbeitsgebundenes oder arbeitsverbundenes Lernen)	Qualitätszirkel, Lernstatt, Lerninseln, Lern- und Arbeitsaufgaben; Interaktives Lernen; Structured Learning on the Job
Lernen durch Hospitationen sowie durch inner- und zwischenbetriebliche Erkundungen (arbeitsgebundenes und arbeitsverbundenes Lernen)	Betriebliche Praktika; Betriebliche Versetzungsstellen und Rotation; Benchmarking
Lernen durch Simulation von Arbeitsprozessen (arbeitsorientiertes Lernen)	Produktionsschulen; Lernbüro; auftragsorientiertes Arbeiten in Bildungszentren

Aus „Arbeitsprozessintegriertes Lernen“, Matthias Rohs (Hrsg.), Waxmann-Verlag 2002

Mögliche Förderung durch das Unternehmen

Wie bereits angetönt kommt dem möglichst arbeitsbezogenen und in der Nähe der Arbeit stattfindenden Lernen eine grosse Bedeutung zu. Das Lernen ohne grosse Transferkosten am Lernort Arbeitsplatz, bei dem Angehörige verschiedener Generationen auf das gleiche Ziel hin arbeitend lernen oder lernend arbeiten kommt den Bedürfnissen der heutigen Arbeitswelt recht nahe. Zudem gibt es kaum Anforderungen der Älteren ans Lernen, die nicht auch von den Jungen als positiv empfunden werden. Eine weitere Möglichkeit sind der Aufbau von Lernzirkeln für bestimmte Lernsequenzen, bei denen ebenfalls schon klar ist, woraufhin gelernt wird und innerhalb denen z.B. der Austausch zwischen frisch ausgebildeten und erfahrenen Mitarbeitenden ungezwungen und zielgerichtet vor sich gehen kann. In diesen Bereich gehört auch eine Kultur, in der Neueintretende, die frisch aus der Ausbildung kommen ihr Wissen in einem institutionalisierten Rahmen an die bisherigen Mitarbeitenden weitergeben können, gerade zu Beginn ihrer Arbeit. Ein letzter Punkt ist das Fördern der Lernkultur, d.h. das Fördern einer Kultur, in der Fragen erwünscht sind, in der neues Wissen gefragt ist und in dem man von Fehlern lernt und nicht die Zeit mit der Suche nach Schuldigen vergeudet.

Säule 2: Motivation

Grundsätzlich unterscheidet man zwischen der intrinsischen Motivation, die aus der Sache selbst heraus entsteht und der extrinsischen Motivation, die darauf gerichtet ist, ein bestimmtes Ziel zu erreichen oder einen bestimmten Lohn zu erhalten. Die Förderung der intrinsischen Motivation durch das Unternehmen kann vor allem damit geschehen, dass sie den Bedürfnissen der Arbeitenden entsprechende Arbeitsbedingungen schafft. Der Erhalt der intrinsischen Motivation ist einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren eines Unternehmens, da diese nicht wie die extrinsische Motivation ständig neu genährt werden muss.

Wie gesagt, ist der Erhalt der intrinsischen Motivation stark davon abhängig, ob die Bedürfnisse der Mitarbeitenden in angemessenem Rahmen berücksichtigt werden. Dies kann nur dort geschehen, wo die Unternehmen auch die Bedürfnisse der Mitarbeitenden kennen. Aus vielen Untersuchungen geht immer wieder hervor, dass bestimmte Arten von Bedürfnissen bei älteren Mitarbeitenden entscheidend sind. Zu diesen zählen:

- Angepasste Arbeitszeiten, d.h. Arbeitszeiten die nach Möglichkeit z.B. auf altersbedingte Bedürfnisse Rücksicht nehmen.
- Der Sinn der Arbeit muss erkennbar sein. Ältere Mitarbeitende legen mehr Gewicht darauf, zu wissen, wozu eine Arbeit gut ist und sind empfindlicher gegen Arbeit, deren Sinn sie nicht erkennen. Diese Eigenschaft dürfte mitunter ein Grund sein, warum manchmal Älteren nachgesagt wird, sie seien schwieriger zu führen oder weniger flexibel.
- Ältere Mitarbeitende reagieren empfindlich auf den Abbau von Perspektiven z.B. Weiterbildung und Beförderungen aus Altersgründen.
- Respektvolles Führungsverhalten der Vorgesetzten: Was möglicherweise Jüngere noch leichter in Kauf nehmen, ist für Ältere oft schwieriger zu akzeptieren, wenn Vorgesetzte es an elementarem Respekt und Anstand fehlen lassen.

- Angepasste Arbeitsumgebung: Hier geht es zum Teil um elementare Dinge, wie Hebeeinrichtungen, genügend grosse Schriften, deutliches Sprechen usw. Je nach Arbeitsplatz ist auch im Zusammenhang mit der Gesundheitsprävention und Gesundheitsmassnahmen wichtig, die Arbeitsumgebung so anzupassen, dass das Arbeiten nicht unnötige Mühe bereitet.
- Abbau von Vorurteilen gegenüber Älteren: Vorurteile können die Motivation älterer Mitarbeitenden sehr empfindlich stören.
- Gesundheitsprävention und Massnahmen: Gesundheitsprävention ist nicht nur etwas für ältere Mitarbeitende sondern bereits in jungen Jahren kommt dieser immer grössere Bedeutung zu. Sie sollen im Laufe der Zeit dem Alter angepasst werden.

Eine wichtige Funktion kommt der Personalentwicklung auch für über 50-jährige zu. Geht man von einem Beschäftigungsalter bis 65 aus, dann ist selbst für 55-jährige noch ein Zeitraum von 10 Jahren zu planen, bei dem es sich sehr wohl lohnt – auch vom Unternehmen her – noch etwas zu investieren.

Neuorientierung im Alter zwischen 45 und 50

Für ein Erwerbsleben, das bis zum Schluss Perspektiven offen hält, und Herausforderungen mit sich bringt, ist es unumgänglich, dass im Alter zwischen 45 und 50 eine Orientierungsphase eingelegt werden kann, in der jemand sich auf den nächsten Abschnitt des Erwerbslebens ausrichten und allenfalls neu orientieren kann. Heute scheitert das oft an den finanziellen Möglichkeiten der Einzelnen. Grundsätzlich sollte für diese Orientierungsphase eine staatliche Vorsorgeeinrichtung im Rahmen des lebenslangen Lernens eingerichtet werden. Solange dies noch nicht realisiert ist, sollten Unternehmen und Mitarbeitende nach möglichen Lösungen suchen und/oder auch sozialpartnerschaftliche Modelle erarbeitet werden.

Säule 3: Gesundheit

Gesundheit ist eine Grundvoraussetzung für den Verbleib im Arbeitsleben und das Erbringen einer befriedigenden Leistung. Mögliche Massnahmen, die ein Unternehmen bringen kann, sind Informationskampagnen zur Gesundheitsprävention, immer wieder überprüfen der Arbeitsbedingungen mit Blick auf die Gesundheit der Mitarbeitenden, dafür sorgen, dass die fachlichen Kompetenzen bezüglich Gesundheitsfragen im Betrieb gesichert sind, Gesundheitszirkel, die Inputs zur Gesundheit von Fachleuten sicherstellen und einen Erfahrungsaustausch unter den Mitarbeitenden und regelmässige Gesundheitschecks.

Säule 4: Arbeitsbedingungen

In einem gewissen Sinne haben wir jetzt ständig auch über Arbeitsbedingungen gesprochen. Dazu gibt es zusätzlich spezifische Instrumente, um die Arbeitsfähigkeit der älteren in den Unternehmen zu fördern. Dazu gehören das Einführen der Bogenkarriere, d.h. gegen das Ende der Erwerbsarbeit können Personen bestimmte Aufgaben, die z.B. besonders anspruchsvoll oder anstrengend sind, an jüngere abgeben. Dies kann auch zusammen mit einer Nachfolgeplanung geschehen, in dem jüngere sukzessive schwierigere Aufgaben übernehmen und zugleich ein Mentoring erhalten von Personen, die gegen das Ende ihrer Erwerbsarbeit gehen. In eine ähnliche Richtung geht das Staffettenmodell, dass davon ausgeht, dass ältere Mitarbeitende jüngere in bestimmte Bereiche ihrer Arbeit einführen und ihnen diese dann sukzessive übergeben.

Dies kann ebenfalls kombiniert werden mit Altersteilzeit, indem die Älteren gegen Ende des Arbeitslebens ihre Arbeitszeit reduzieren. Ein wichtiger Teil ist wie erwähnt die Personalentwicklung auch für Personen in der letzten Beschäftigungsphase. Bereits recht verbreitet ist das Mentoring, d.h. ältere Mitarbeitende begleiten und beraten jüngere für eine bestimmte Zeit. Dies kann auch hilfreich sein, wenn ältere Führungs- oder Fachleute einen Teil ihrer Aufgaben abgeben, als Mentor, bzw. Mentorin aber trotzdem einen bestimmten Status im Betrieb halten können. Ein wesentlicher Punkt ist die Schulung der Führungskräfte, damit die Sensibilitäten für generationenübergreifende Fragen geschärft und das dafür notwendige Führungswissen bei den Führungskräften sichergestellt ist. Dabei spielt insbesondere die Situation eine Rolle, in der jüngere Führungskräfte mit älteren Mitarbeitenden arbeiten. Hilfreich ist selbstverständlich ein flexibles Pensionierungssystem, das eine bestimmte Anpassung des Pensionierungsalters ermöglicht.

Quellen möglicher Synergien zwischen den Generationen

Voraussetzung für einen Erfolg bei der Verbesserung der Arbeitsfähigkeit der Älteren ist, dass sich auch die Jüngeren und Jungen in einem Betrieb wohl fühlen. Ein Unternehmen steht ja vor der Aufgabe, die knapper werdenden Jungen für sich zu gewinnen und die Älteren, auf die es zusätzlich angewiesen ist, behalten zu können. Wie bereits ausgeführt, ist dabei das gemeinsame Arbeiten und Lernen ein wesentlicher Punkt, wie auch Projekte mit altersdurchmischten Projektgruppen und das Pflegen einer Kultur, in der jeder und jede von jedem und jeder lernt. Ebenfalls spielt die Reduktion der Anciennitätskultur eine Rolle, d.h. dass z.B. das Alter allein kein Faktor zur Lohnbemessung, dem Bezahlen von Weiterbildung oder der Beförderung ist und ganz generell niemand nur aufgrund des Alters von bestimmten Optionen und Perspektiven ausgeschlossen wird.

Schlussbemerkung: Von einer betrieblichen Altersentwöhnung zur betrieblichen Altersgewöhnung

Im Grunde geht es darum, von einer Frühverrentungskultur zu einer Kultur des längeren Erwerbslebens zu kommen, oder anders ausgedrückt, von einer Kultur der betrieblichen Altersentwöhnung zur betrieblichen Altersgewöhnung. In diesen Feststellungen kommt bereits zum Ausdruck, dass es hier um Fragen geht, die sich mit ein paar neu eingeführten Instrumenten oder mit der Anstellung eines Gesundheitsverantwortlichen nicht lösen lässt. Es ist eine Herausforderung für alle in einem Betrieb, ganz besonders und nachhaltig aber ist die Führung gefordert.