

Länger arbeiten – länger arbeitsfähig bleiben!

Länger arbeiten (müssen) und später in Pension gehen (können) – Der Umgang mit den demografischen Veränderungen in der Arbeitswelt und wie sich Unternehmen hier aufstellen müssen, wird eine der großen Herausforderungen für Betriebe sein.

Ernst Neudorfer

Die Forderung der Politik nach der Anhebung des faktischen Pensionsantrittsalters stellen Unternehmen wie MitarbeiterInnen vor neue Herausforderungen. In den vergangenen Jahrzehnten war der Umgang mit älteren Beschäftigten durch die Möglichkeit eines frühzeitigen Ausstiegs aus dem Erwerbsleben gekennzeichnet. Aber wenn ArbeitnehmerInnen in Zukunft länger arbeiten sollen, müssen die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen dies auch ermöglichen. UnternehmerInnen und Beschäftigte müssen gleichsam ihren Umgang mit dem Älterwerden überdenken und gemeinsam Arbeitsbedingungen entsprechend anpassen oder entwickeln.

Wie gut bzw. schlecht und wie schnell wir in den Berufs Jahren altern, hängt von individuellen genauso wie von organisationalen Ressourcen, also den Arbeitsbedingungen ab. Es kommt beispielsweise zum früheren Verschleiß von Arbeitsfähigkeit durch starke körperliche Anforderungen (vor allem Heben, Tragen, ungünstige Körperhaltungen, Nacharbeit etc.) oder zur Unterforderung der mentalen und sozialen Entwicklung durch monotone Tätigkeiten mit wenig Lernanreizen und wenig Kommunikation mit Anderen.

Erhalt der Arbeitsfähigkeit als zentrale Herausforderung!

Die Herausforderungen für ein leistungsfähiges und produktives Arbeiten bis zur (späteren) Pensionierung sind rechtzeitig in Angriff zu nehmen! Der Erhalt der Arbeitsfähigkeit bedeutet dabei insbesondere eine Abkehr von einer uniformen Arbeitswelt für alle. Vielmehr braucht es flexibel gestaltete Arbeitsprozesse, Arbeitsinhalte, die mit den Menschen mitwachsen, altersgerechte Ergonomie, Personalentwicklung vom Berufseintritt bis zum Pensionsantritt, lebenslanges Lernen und Gesundheitsförderung für alle. Ganz besonders bedeutet es aber ein Bewusstsein der Führungsebene über die demografische Entwicklung und die Herausforderungen und Ressourcen in jeder Lebensphase.

Wo Sie als Unternehmen handeln sollten:

→ **Analysieren Sie Ihre Altersstruktur und identifizieren Sie mögliche zukünftige personalpolitische Problemstellungen!**

Wie entwickelt sich die Altersstruktur in Ihrem Unternehmen, wie sieht sie in fünf oder zehn Jahren aus? Wie hoch wird der Anteil älterer MitarbeiterInnen dann sein? Zeichnen sich Engpässe in verschiedenen Berufs- oder Funktionsgruppen ab?

→ **Setzen Sie rechtzeitig auf eine neue Führungskultur!**

Braucht es neue Führungsansätze, wenn MitarbeiterInnen plötzlich nicht mehr bis z.B. 58, sondern bis 65 Jahre arbeiten? Ältere Beschäftigte haben oft weniger mit den Tücken des Alters als mit Vorurteilen bezüglich ihrer Leistungsfähigkeit zu kämpfen. Alter(n)sgerechtes Führungsverhalten ist nachweislich der wichtigste Faktor bei der Erhaltung der Arbeitsfähigkeit von MitarbeiterInnen!

→ **Beziehen Sie Ihre MitarbeiterInnen mit ein!**

Wie stellen sich Ihre MitarbeiterInnen ein längeres Arbeitsleben vor? Was brauchen diese, um bis zur Pension gesund und arbeitsfähig zu bleiben? Es gibt kein Patentrezept – fragen Sie Ihre MitarbeiterInnen und gestalten Sie gemeinsam gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen!

→ **Verzichten Sie auf Aktionismus!**

Zielsetzung einer alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung sollte es sein, im Sinne einer nachhaltigen Sicherung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit einen kontinuierlichen Prozess anzustoßen, der nicht bei einer einmaligen Analyse der Situation und der einmaligen Durchführung von Maßnahmen stehen bleibt, sondern zur dauerhaften Erhaltung bzw. Steigerung der Arbeitsfähigkeit und Gesundheit der Beschäftigten beiträgt.

→ **Managen Sie Arbeit und Arbeitsfähigkeit aktiv!**

Mit zunehmendem Alter können physische Widerstandsfähigkeit und Stressresistenz sinken. Hingegen bringen ältere MitarbeiterInnen neben langjähriger Erfahrung auch soziale Kompetenz ein. Sie sind vielfach fähig, Teams zu führen und oft aus dem Bauch heraus richtig zu entscheiden. Die Aufgaben in den Unternehmen sollten nach diesen Kriterien gesplittet werden. Wer in seiner Berufskarriere alle Abteilungen durchlaufen hat, biete sich so etwa in fortgeschrittenem Alter für das Controlling an. Fachkräfte, die ihr Leben lang auf Montage waren, könnten gute Arbeit in Bezug auf einzelne schwierige Projekte und Kunden leisten.