

## Gesundheitsfördernde Arbeitssituationen gestalten

### Wie teuer kommt uns das Altwerden?

\*von Barbara Stettler

Ein Paradoxon prägt die gesellschaftliche Entwicklung der Industrieländer: Obwohl die Gesamtgesellschaft altert, wurden die Trendwerte in der Personalrekrutierung in den vergangenen Jahren immer jünger. "Alt" verbinden die meisten Menschen mit negative Assoziationen, alt = weniger produktiv, kompliziert, alt=Kostenlast; ganz im Gegensatz zu jung, jung=innovativ, jung=flexibel. Die bisherige Entwicklung der Erwerbsarbeit ging immer in Richtung Reduktion der Lebensarbeitszeit. Dem erhöhten Druck am Arbeitsplatz und dem erhöhten Bedarf an Weiterbildung und Qualifikation steht die Verkürzung der Lebensarbeitszeit gegenüber. Die Welle der Frühpensionierungen ist abgeflacht, jedoch nicht verschwunden. Mit dem demographischen Wandel wird diese Tendenz nicht mehr weiter zu führen sein. „Erhöhung des Rentenalters“ als Lösung dieser Problematik greift jedoch zu kurz. Wenn darüber debattiert wird, dass ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bei Bedarf weiterarbeiten *sollen*, müssen die Bedingungen geschaffen werden, dass sie das auch *können*.

Die demografische Herausforderung an die Arbeitswelten ist eine historisch neue und existentielle. Ein Blick auf Europa zeigt, dass die Belegschaften noch nie 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. Einige Unternehmen weisen

nach Jahren dramatischer Personalreduktionen und beschränkter Personalaufnahme bereits heute ein relativ hohes Belegschaftsalter auf. In den nächsten 10 - 15 Jahren kommt es zu bedeutsamen Umwälzungen in der Alterszusammensetzung in vielen Unternehmen. Arbeitsprozesse sind heute so effizient und qualitätsgesichert strukturiert, dass ein zu rascher Verlust erfahrener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Qualität der Arbeit, die Abläufe und letztlich die Stück-Kosten nachteilig beeinflussen und zu einem deutlichen Wettbewerbsnachteil führen würde.

Effektives Age-Management und die Sicherung psychobiologischer sowie zwischenmenschlicher Stabilität von Belegschaften sind daher für Unternehmen von unabdingbarer strategischer Bedeutung.

### **Vier Teilziele einer altersgerechten Unternehmensführung**

Die Unternehmensführung als Personalstrategie vor dem Hintergrund des demografischen Wandels definiert vier Teilziele, die Nachhaltigkeit in der HR-Entwicklung verlangen und verankern:

1. Sicherung eines längeren und produktiven Verbleibs erfahrener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
2. Stabile Integration junger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
3. Systematischer Know How - und Wissenstransfer zwischen den Generationen
4. Abbau ergonomisch (gesundheitlich) nachteiliger Arbeitsplätze und Aufgaben

Solche Parameter in der Personalstrategie zu verankern ist ratsam, da Arbeit in Zukunft für mehr Mitarbeitende ein gesundheitsfördernder Entwicklungsraum sein muss und produktive Arbeit eine wichtige Grundlage dafür bietet, dass mehr Mitarbeitende gesund, interessiert und aktiv bis zum regulären Pensionsantritt bleiben können. Wie teuer eine Gesellschaft Altern kommt wird nicht zuletzt hier entschieden.

Es ist möglich berufsbedingte Erkrankungen zu verringern.

Denn: es ist nicht die Arbeit allein, die Menschen demotiviert, krank und invalid macht, sondern es sind Fehlanforderungen in der Arbeit.

Fehlanforderungen entstehen deshalb, weil sich die Arbeit und wir selbst uns im Laufe eines Erwerbslebens gravierend verändern. Erfolg haben Unternehmen die, die Anforderungen des Marktes und die Bedürfnisse und Möglichkeiten der Mitarbeitenden in einen hohen Einklang bringen.

Dies bedingt auf der Personalseite individuellen Wandel zuzulassen, voraus zu denken und optimal Flexibilität, Verantwortung und

Wahlmöglichkeiten zu nutzen. Die Personalstrategie

"Generationenbalance" ist Ergebnis einer Unternehmensführung, deren Ziel die Entwicklung, Integration und bestmögliche

Produktivitätsbedingungen für jede Generation im Betrieb ist. Die

Anpassung unserer Gesellschaftsstrukturen an die Langlebigkeit ist ein Prozess, der uns noch jahrzehntelang beschäftigen wird. Unternehmen,

Belegschaft und politisch Verantwortliche stehen vor folgenden

historischen Herausforderungen:

- Wie kann das BIP trotz demographischer Veränderungen soweit gesteigert werden, dass die soziale Lebensqualität nicht sinkt?

- Wie können Errungenschaften der sozialen Sicherheit nachhaltig gesichert werden, damit den pensionierten Frauen und Männer in der Schweiz ein angemessener Lebensstandard im Alter garantiert ist?
- Kann Europa seine Konkurrenzfähigkeit mit der ältesten Bevölkerung im globalen Wettbewerb erhalten und verbessern?
- Wie kann die Lebensqualität auch für pflegebedürftige oder gesundheitlich beeinträchtigte Menschen bestmöglich erhalten werden?
- Können Produktivitätspotenziale von neuen Technologien und älteren Menschen besser genutzt werden?

**Je jünger Personalverantwortliche sind, desto geringer ist ihr Vertrauen in die Lernkompetenz älterer.**

In der Werbung tauchen vermehrt sportliche und unternehmungslustige Seniorinnen und Senioren auf. In der Rolle des Konsumenten wird dem älteren Menschen heute ein positives Outfit zugestanden. Die vielfältigen Entwicklungsprozesse des Alterns werden damit aber in keiner Weise beleuchtet. Immer noch gilt: Kaum etwas ist so veraltet wie die Bilder über Altern und Alter.

Gegenwärtig ist etwa jede bzw. jeder Dritte in der Bevölkerung über 50 Jahre alt. In der Schweiz ist im Gegensatz zu Deutschland die Einbindung älterer Mitarbeitenden in den Arbeitsmarkt relativ gross. Forschungen über Leistung und Kompetenz von älteren und jüngeren Mitarbeitenden kommen zum Schluss, dass die interindividuellen Unterschiede innerhalb der gleichen Altersgruppe grösser sind als

diejenigen zwischen unterschiedlichen Altersgruppen. Pauschale Aussagen über die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitenden alleine aufgrund ihres kalendarischen Alters werden dem Potenzial und der Individualität älterer Mitarbeitenden nicht gerecht. Das Lebensalter eines Menschen sollte nicht als isolierter Indikator für Personalentscheide verwendet werden. Zwei interessante Zusammenhänge über Einstellungen jüngerer Mitarbeiter gegenüber älteren wurden festgestellt: Je jünger Personalverantwortliche sind, desto geringer ist ihr Vertrauen in die Lernkompetenz älterer. Je grösser die Firma desto geringer ist das Vertrauen auf die Leistung Älterer. Die Annahmen auf eine bestimmte Altersgruppe sagt oftmals mehr über den eigenen Standpunkt aus, als über die tatsächlichen Verhältnisse.

Der Artikel ist erstmals 31.3.2003 im Alpha/Tagesanzeiger erschienen