

Förderung des aktiven Alterns am Arbeitsplatz

Prof. Juhani Ilmarinen, JIC Ltd, Gerontologisches Forschungszentrum der Universität Jyväskylä, Finnisches Institut für Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (1970-2008)*

1. Die Rolle älterer Arbeitnehmer in der Europäischen Union

Der Anteil älterer Arbeitnehmer in der Europäischen Union wird in den kommenden Jahrzehnten ansteigen. Die Entwicklung der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter in der EU-27 deutet darauf hin, dass die Altersgruppe der 55- bis 64-Jährigen zwischen 2010 und 2030 um etwa 16,2 % (9,9 Millionen Menschen) anwachsen dürfte. Bei allen anderen Altersgruppen ist eine abnehmende Tendenz zu verzeichnen, die von einem Rückgang um 5,4 % (bei den 40- bis 54-Jährigen) bis zu 14,9 % (bei den 25- bis 39-Jährigen) reicht. Dieser ausgeprägte demografische Wandel ist auf eine höhere Lebenserwartung und auf die sinkenden Geburtenraten zurückzuführen – mit dem Ergebnis, dass die europäische Erwerbsbevölkerung künftig älter als je zuvor sein wird. In vielen Ländern werden die älteren Arbeitnehmer mindestens 30 % der erwerbstätigen Bevölkerung ausmachen.

Die Beschäftigungsquoten älterer Arbeitnehmer (55- bis 64-Jährige) liegen in der EU-27 gegenwärtig unter 50 %. Weltweit verzeichnen nur 15 Länder bei diesem Personenkreis eine Beschäftigungsquote über 50 %. Mehr als die Hälfte der älteren Arbeitnehmer scheidet aus einer Vielzahl von Gründen vor Erreichen des Renteneintrittsalters aus dem Berufsleben aus. Es bedarf daher dringend besserer und längerer Berufsverläufe, um die höhere Lebenserwartung der EU-Bürger zu finanzieren und zu fördern.

Mit dem Europäischen Jahr für aktives Altern (2012) sollen die Lebensqualität und das Wohlergehen der europäischen Bevölkerung, allen voran bei den älteren Menschen, verbessert und die Solidarität zwischen den Generationen gefördert werden. Ein gutes Arbeitsleben ist ein wichtiger Grundstein für die Förderung des aktiven Alterns. Dem Gesundheitsschutz und der Sicherheit am Arbeitsplatz kommt dabei eine entscheidende Rolle zu, da sie ein besseres und längeres Arbeitsleben und damit ein aktives Altern gewährleisten. Gute Arbeitsplätze sind auch der Zusammenarbeit zwischen jungen Arbeitnehmern und Mitarbeitern mittleren und höheren Alters förderlich.

2. Einige Fakten zum Thema Altern

Längerfristige Gesundheitsbeeinträchtigungen und chronische Krankheiten nehmen mit dem Alter zu. Die Arbeitsplätze von ca. 30 % der männlichen und weiblichen Arbeitnehmer in der Altersgruppe der 50- bis 64-Jährigen bedürfen daher dringender Anpassungen an ihre Gesundheitsprobleme, um der Gefahr des vorzeitigen Eintritts in den Ruhestand und der Arbeitsunfähigkeit vorzubeugen. Die größten gesundheitlichen Beeinträchtigungen werden durch Muskel- und Skeletterkrankungen sowie psychische Erkrankungen hervorgerufen. Auch Depressionen gehören derzeit zu den häufigsten Ursachen für Arbeitsunfähigkeit und vorzeitigen Ruhestand. Der Rückgang der körperlichen Leistungsfähigkeit mit dem Alter liegt auf der Hand, denn die Herz-Lungen-Kapazität und die Muskelkraft sinken ab dem Alter von 30 Jahren um ca. 1-2 % pro Jahr. Abnehmende körperliche Leistungsfähigkeit ist vor allem ein Problem

* Die Ansichten des Autors spiegeln nicht zwangsläufig die Auffassungen der Agentur wider.

Förderung des aktiven Alterns am Arbeitsplatz

bei Tätigkeiten mit einer hohen physischen Arbeitsbelastung; etwa 30 % der Arbeitsplätze in Europa sind heute mit einer nachteiligen Körperhaltung, der Handhabung schwerer Gegenstände bzw. repetitiven Arbeitsvorgängen verbunden. Allerdings bestehen in jedem Alter große individuelle Unterschiede in der körperlichen Leistungsfähigkeit und dem Gesundheitszustand. Die meisten älteren Arbeitnehmer erfreuen sich einer guten Gesundheit und angemessener körperlicher Leistungsfähigkeit.

Gesundheit und körperliche Leistungsfähigkeit verschlechtern sich zwar mit zunehmendem Alter, gleichzeitig verbessern sich jedoch einige andere Fähigkeiten.

Dass sie vom Alterungsprozess profitieren, lässt sich beispielsweise von den geistigen Fähigkeiten sagen. Verbesserungen mit zunehmendem Altern lassen sich z. B. in Bezug auf strategisches Denkvermögen, Scharfsinn, Besonnenheit, Lebenserfahrung, die Fähigkeit zu wohlgedachtem und rationellem Handeln, Beherrschung, ganzheitliche Wahrnehmung sowie auf Sprachkompetenz feststellen. Ältere Arbeitnehmer fühlen sich ihrer Arbeit verpflichtet und mit ihr verbunden; sie sind gegenüber ihrem Arbeitgeber loyal und bleiben dem Arbeitsplatz häufig seltener fern als andere Altersgruppen. Auch die Arbeitserfahrung nimmt mit dem Alter zu, und die Lebensführung verbessert sich. Untersuchungen zur Bewertung der Arbeitsleistung am Arbeitsplatz belegen, dass die Arbeitserfahrung den Rückgang bei einigen kognitiven Prozessen wie den Gedächtnisfunktionen und den psychomotorischen Fähigkeiten ausgleicht.

Mit Alter und Arbeitserfahrung erhöht sich zudem das wertvolle Sozialkapital älterer Arbeitnehmer: (i) Fachkompetenz, implizites Wissen und Kooperationsfähigkeit werden größer, (ii) die strukturelle Wahrnehmung der Arbeitsabläufe und ihrer Funktionen verbessert sich und (iii) Kundenkontakte und Netzwerke nehmen zu, und es besteht ein größeres Verständnis für Veränderungen im Arbeitsumfeld.

Ältere Arbeitnehmer sind aufnahmefähig für Neues. Lernen an sich ist nicht altersabhängig, doch verändern sich mit dem Alter die Lernprozesse. Daher brauchen ältere Arbeitnehmer unbedingt Zugang zu Weiterbildung und gleiche Chancen, sich neue Fähigkeiten anzueignen und ihre beruflichen Kompetenzen auf den neuesten Stand zu bringen. Beim lebenslangen Lernen sollten die richtigen Lernstrategien und -methoden zur Anwendung kommen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass sich die Fähigkeiten älterer Arbeitnehmer im Zuge des Alterungsprozesses in vielfältiger Weise verbessern und verstärken. Daher ist die aktive Einbindung in die Arbeitswelt eine wichtige Triebkraft aktiven Alterns. Jede Generation hat ihre eigenen Stärken und Schwächen; die Stärken älterer Arbeitnehmer sollten genauer ermittelt und besser genutzt werden, um sie zu einem Trumpf am Arbeitsplatz werden zu lassen.

3. Altersmanagement am Arbeitsplatz

In der Definition von Altersmanagement wird herausgestellt, dass altersbezogene Faktoren in den täglichen Abläufen, einschließlich in den Arbeitsregelungen und bei den individuellen Arbeitsaufgaben, berücksichtigt werden sollten, damit sich jeder unabhängig vom Alter in der Lage fühlt, [seine] eigenen und die gemeinsamen Ziele zu erreichen. Die acht Ziele des Altersmanagements sind:

1. Verbesserung des Wissens über das Altern,
2. angemessene Einstellung zum Altern,
3. Altersmanagement als eine Kernaufgabe und als Pflicht von Führungskräften und Vorgesetzten,
4. Altersmanagement als Teil der Personalpolitik,
5. Förderung von Arbeitsfähigkeit und Produktivität,
6. lebenslanges Lernen,
7. altersfreundliche Arbeitsregelungen und
8. sicherer und würdevoller Übergang in den Ruhestand.

Förderung des aktiven Alterns am Arbeitsplatz

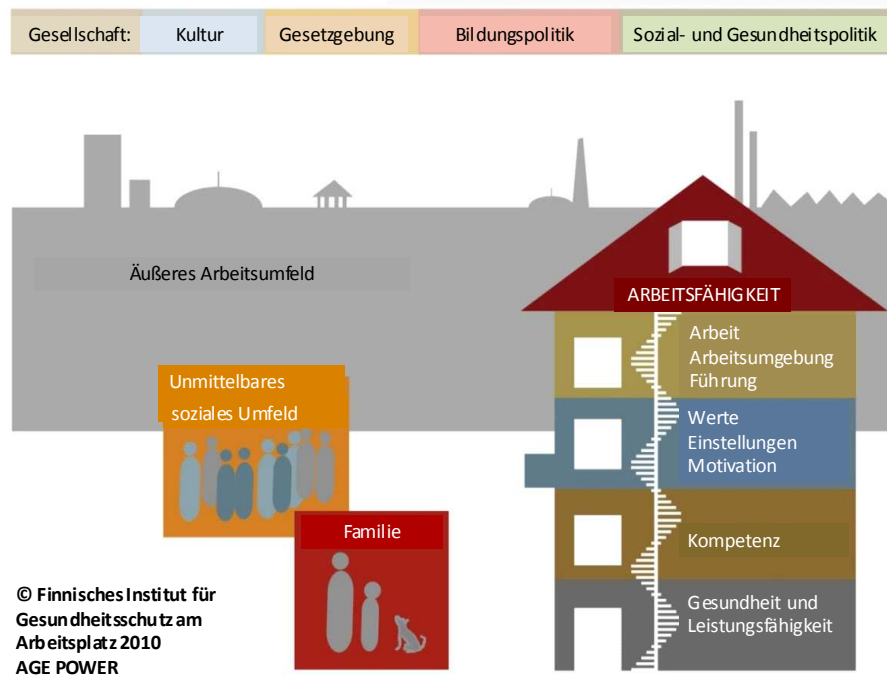
Praktische Beispiele für Altersmanagement an europäischen Arbeitsplätzen zeigen, dass sich die Unternehmen entweder im Wege der „Problemlösung“ oder auf „proaktive“ Weise mit Altersthemen auseinandersetzen. Aufgrund des mangelnden Bewusstseins für das Thema Altern setzen die Unternehmen nur wenig Mittel für die Lösung der damit verbundenen Probleme ein und verringern die Arbeitsanforderungen an ältere Arbeitnehmer (Problemlösungsansatz). Durch ein besseres Verständnis für das Altern als Herausforderung bzw. Chance sind proaktive Unternehmen darauf vorbereitet, individuelle Ressourcen weiterzuentwickeln und das generationenübergreifende Lernen zu fördern. Im Idealfall wird dem Altersmanagement das Konzept der Gesamtlebensperspektive zugrunde gelegt, und es werden allen Generationen gleiche Chancen geboten.

4. Arbeitsfähigkeit

Durch umfangreiche Forschungsarbeiten zur Arbeitsfähigkeit älterer Arbeitnehmer konnten die Hauptfaktoren der individuellen Arbeitsfähigkeit ermittelt werden. Die Forschungsergebnisse lassen sich in Form eines „Hauses der Arbeitsfähigkeit“ mit vier Stockwerken veranschaulichen (Abbildung 1). Die drei unteren Stockwerke des Hauses beschreiben die individuellen Ressourcen: (i) Gesundheit und Leistungsfähigkeit, (ii) Kompetenz, (iii) Werte, Einstellungen und Motivation. Das vierte Stockwerk steht für (iv) das Arbeitsleben. Die Arbeitsfähigkeit spiegelt das Verhältnis zwischen Arbeit und individuellen Ressourcen wider; passen Arbeit und individuelle Ressourcen gut zusammen, ist die Arbeitsfähigkeit gut. Die Treppenstufen zwischen den einzelnen Stockwerken verdeutlichen die Wechselwirkungen zwischen sämtlichen Stockwerken des Hauses. Die stärkste Wechselwirkung besteht zwischen den Stockwerken „Arbeit“ und „Werte & Einstellungen“ (Stockwerke 3 und 4). Positive und negative Erfahrungen am Arbeitsplatz wirken auf das 3. Stockwerk ein, das daraufhin positiv oder negativ gewichtet ist. Das 3. Stockwerk steht für das subjektive Verständnis eines Arbeitnehmers für seinen Arbeitsplatz – seine Meinungen und Gefühle bezüglich einer Vielzahl von Faktoren im Zusammenhang mit seiner täglichen Arbeit. Das 3. Stockwerk hat einen Balkon, von dem aus der Arbeitnehmer sein unmittelbares Arbeitsumfeld einsehen kann: (v) Familie und (vi) das unmittelbare soziale Umfeld. Diese beiden Faktoren beeinflussen die Arbeitsfähigkeit des Arbeitnehmers tagtäglich. Gesunde Lebensweisen und Hobbys stärken Gesundheit und Leistungsfähigkeit. Persönliche Netzwerke und zwischenmenschliche Kontakte haben Einfluss auf Werte, Einstellungen und Motivation. Damit wirken sich zwei außerhalb des Arbeitsplatzes befindliche Triebkräfte auf die Arbeitsfähigkeit des Individuums aus, indem sie das Gleichgewicht zwischen dessen Arbeit und individuellen Ressourcen verbessern oder verschlechtern. Im Großen und Ganzen hängt die individuelle Arbeitsfähigkeit von sechs Faktoren ab.

Förderung des aktiven Alterns am Arbeitsplatz

Abbildung 1: Modell des „Hauses der Arbeitsfähigkeit“, das die verschiedenen Dimensionen veranschaulicht, die sich auf die Arbeitsfähigkeit eines Menschen auswirken. Die Arbeitsfähigkeit spiegelt das Verhältnis zwischen Arbeit und individuellen Ressourcen wider. Neben dem Arbeitsplatz haben auch die Familie und das unmittelbare soziale Umfeld Einfluss auf dieses Verhältnis. Nach Ilmarinen, 2006. Finnisches Institut für Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, Age Power (Kraft des Alters), grafische Gestaltung Milja Ahola. Lundell et al. 2011 (auf Finnisch).



Das betriebliche Umfeld von Unternehmen verändert sich im Ergebnis der Globalisierung, der Einführung neuer Technologien, der Finanzkrise und anderer Faktoren unaufhörlich. Daher unterliegen auch die in einem Unternehmen anfallenden Arbeiten einem permanenten Wandel. Gleichzeitig ändern sich die Humanressourcen des Unternehmens, etwa aufgrund des Alterns der Erwerbstätigen. Gesundheitliche Probleme können auftreten, und die Notwendigkeit der Aktualisierung von Fähigkeiten und Kompetenzen wird dringlicher. Durch die unvorhersehbare Dynamik zwischen den einzelnen Stockwerken des Hauses ist es schwierig, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeit und individuellen Ressourcen herzustellen. Daher müssen wir uns unser ganzes Arbeitsleben lang um das bestmögliche Gleichgewicht bemühen.

Das 3. Stockwerk spiegelt unsere Arbeitssituation zusammengefasst wider. Informationen, die aus anderen Stockwerken zufließen, sowie Faktoren außerhalb des Arbeitsplatzes können ohne Weiteres die Werte und Einstellungen eines Arbeitnehmers sowie sein Engagement und seine Verbundenheit mit der Arbeit verändern. Die Entscheidung, ob ein Arbeitnehmer bis zu seiner Berentung oder sogar noch länger im Unternehmen arbeitet, wird im 3. Stockwerk getroffen. Je positiver das 3. Stockwerk gewichtet ist, desto wahrscheinlicher wird der Betreffende auf ein gutes und längeres Berufsleben zurückblicken können. Wichtige positive Faktoren sind z. B. der ihm entgegengebrachte Respekt, das Vertrauen in den Arbeitgeber, Unterstützung und Feedback vonseiten der Vorgesetzten, faire Behandlung und Verbundenheit mit der Arbeit. Ein positiv gewichtetes 3. Stockwerk lässt aktives Altern Realität werden.

Förderung des aktiven Alterns am Arbeitsplatz

5. Arbeitsfähigkeit und Altern

Die Arbeitsfähigkeit lässt sich anhand des Arbeitsfähigkeitsindex (Work Ability Index, WAI), eines sieben Bereiche umfassenden subjektiven Umfrageinstruments, bewerten. Der WAI-Gesamtscore bewegt sich zwischen 7 und 49 Punkten; je höher die Punktzahl, desto besser. Der WAI wird als schlecht, mittelmäßig oder gut eingestuft und hat einen hohen Aussagewert: Etwa 60 % der Personen, die im Alter zwischen 45 und 57 Jahren einen schlechten WAI hatten, bezogen 11 Jahre später eine Berufsunfähigkeitsrente. Der WAI wurde in 26 Sprachen übersetzt und ist in verschiedenen Kulturkreisen weltweit sehr verbreitet.

Die Arbeitsfähigkeit nimmt mit zunehmendem Alter tendenziell ab, obgleich die Durchschnittswerte der erwerbstätigen Bevölkerung zwischen 20 und 65 Jahren weiterhin in den Kategorien gut und ausgezeichnet angesiedelt sind. Bei etwa 30 % der über 45-jährigen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ist allerdings ein deutlicher Rückgang des WAI zu verzeichnen, was für Arbeiter und Angestellte gleichermaßen gilt. Auch lassen sich Unterschiede im Alterstrend des WAI je nach Wirtschaftssektor feststellen. So ist die Arbeitsfähigkeit offenbar in der Land- und Agrarwirtschaft, der Holzindustrie, der Metallindustrie und im Transportsektor sowie bei den Sozialdienstleistungen und in einigen Ländern bei Lehrern niedriger als in anderen Bereichen. Das beste Verhältnis zwischen Arbeit und individuellen Ressourcen war in den Bereichen Elektronik und Telekommunikation sowie im Bank- und Versicherungswesen anzutreffen.

Individuelle Unterschiede in der Arbeitsfähigkeit nehmen mit dem Alter zu. Die über 45 Jahre alte Erwerbsbevölkerung ist im Vergleich zur jüngeren sehr heterogen. Etwa 15-30 % der 45-Jährigen haben einen mittleren oder schlechten WAI-Wert. Sie laufen Gefahr, ihre Arbeitsfähigkeit zu verlieren, wenn keine Vorsorge- und Abhilfemaßnahmen ergriffen werden.

Der altersbedingte Rückgang der Arbeitsfähigkeit ist darauf zurückzuführen, dass sich die Veränderungen bei der Arbeit nur schwer mit den veränderten individuellen Ressourcen in Übereinstimmung bringen lassen. Die Arbeitswelt scheint sich auf ihre ganz eigene Weise weiterzuentwickeln, die nicht unbedingt mit den üblichen Alterungsprozessen beim Menschen im Einklang steht. Daher wird das 3. Stockwerk oft negativ gewichtet und kommen ältere Angestellte und Arbeiter zu dem Schluss, dass sich ihre Arbeitsfähigkeit verschlechtert.

6. Förderung der Arbeitsfähigkeit

Das Modell des „Hauses der Arbeitsfähigkeit“ legt nahe, dass sich die Maßnahmen zur Förderung der Arbeitsfähigkeit am Arbeitsplatz auf alle vier Stockwerke erstrecken sollten. Da die Arbeitnehmer mehr für ihre Gesundheit und Kompetenz verantwortlich sind und die Organisation und Gestaltung der Arbeit stärker in der Verantwortung des Arbeitgebers liegt, basiert das Förderkonzept auf der Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer: Gemeinsam können sie für mehr Ausgewogenheit am Arbeitsplatz sorgen und so die Arbeitsfähigkeit steigern. Die gemeinsame Verantwortung für die zu ergreifenden Maßnahmen erhöht deren Akzeptanz und Realisierbarkeit und führt eine Situation herbei, die für alle Beteiligten von Vorteil ist.

Die Gesundheitsförderung (**1. Stockwerk**) erstreckt sich auf eine Vielzahl von Lebensgewohnheiten in den Bereichen Essen, Trinken, körperliche Betätigung, Erholung und Schlaf. Neben einer gesunden Lebensführung spielen präventive und proaktive Maßnahmen von betriebsärztlichen Diensten sowie die angemessene Behandlung akuter Gesundheitsbeeinträchtigungen eine wichtige Rolle für die Erhaltung eines guten Gesundheitszustands während des Berufslebens. Daher sollten zu den Aufgaben von Arbeitsmedizinexperten auch Themen im Zusammenhang mit Gesundheit und Alter gehören. Ihr Wissen über die Anpassungen, die aufgrund der mit dem Alterungsprozess einhergehenden Veränderungen in Gesundheit und Leistungsfähigkeit am Arbeitsplatz notwendig sind, dient als wertvolles Reservoir bei der

Förderung des aktiven Alterns am Arbeitsplatz

Schaffung eines besseren Arbeitsgeschehens für ältere Arbeitnehmer. Da viele Gesundheitsprobleme arbeitsbedingt sind, sollten die mit der Arbeit einhergehenden gesundheitlichen Risiken ermittelt und am Arbeitsplatz entsprechende Vorbeugemaßnahmen getroffen werden (4. Stockwerk). Der enge Zusammenhang zwischen Gesundheit und Arbeit erfordert eine aktive Zusammenarbeit zwischen den für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz zuständigen Sachverständigen, den Arbeitgebern und den Arbeitnehmern.

Um die berufliche Kompetenz zu erhalten, müssen die Fertigkeiten und Kompetenzen unaufhörlich auf den neuesten Stand gebracht werden (**2. Stockwerk**). Durch Weiterbildung am Arbeitsplatz und verschiedene spezielle Fortbildungskurse kann älteren Arbeitnehmer Gelegenheit gegeben werden, ihre Fähigkeiten auszubauen. Dabei sind allerdings die Veränderungen im Lernprozess bei älteren Arbeitnehmern zu berücksichtigen. Ältere Arbeitnehmer haben ganz andere Bedürfnisse in Bezug auf Lernstrategien, Lernbedingungen, den Einsatz von Bildern, die Entspannung und den Zeitplan für den Wissenserwerb als jüngere. Der wichtigste Ort für das Lernen sind allerdings der Arbeitsplatz und die Arbeit als solche. Weiterbildung am Arbeitsplatz ist möglich, wenn der Arbeitsinhalt und die Arbeitsaufgaben so gestaltet sind, dass sie zu Lernerfahrungen führen. Positive Lernerfahrungen am Arbeitsplatz im Laufe des Berufslebens verringern die Barrieren beim Erlernen von Neuem und beheben negative Lernhaltungen. Auch die Einstellung des Vorgesetzten ist wichtig: Ist er ein Verfechter des lebenslangen Lernens und unterstützt dies durch die Bereitstellung von Weiterbildungsmöglichkeiten, so entfällt ein wichtiges Hindernis für das Lernen älterer Arbeitnehmer. Altern und gleichzeitig Lernen sind ein wichtiger Erfolgsfaktor des aktiven Alterns.

Auf die Werte, Einstellungen und die Motivation (**3. Stockwerk**) wird nur selten direkt eingewirkt, vielmehr werden diese eher indirekt beeinflusst. Daher sollten sich die Aktivitäten vor allem auf das Stockwerk „Arbeit“ konzentrieren. Verschiedene Verbesserungen bei den Management- und Führungsfähigkeiten wirken sich auf die Merkmale des 3. Stockwerks aus. Die Menschen sollten spüren, dass sie geachtet werden und ihrem Arbeitgeber vertrauen können. In anspruchsvollen und schwierigen Arbeitssituationen erwarten sie die Unterstützung ihres Vorgesetzten. Sie brauchen eine Rückmeldung, ob sie die Arbeit gut erledigt haben, und auch um Rückschlüsse zu ziehen, wie sie ihre Leistung verbessern können. Der Dialog zwischen Vorgesetztem und Arbeitnehmer sollte ein kontinuierlicher Prozess sein und sich nicht in einem einmaligen Mitarbeiterjahresgespräch erschöpfen. Eine faire Behandlung und Null-Toleranz gegenüber Diskriminierungen wegen des Alters sind Aspekte, die von den Arbeitnehmern registriert und geschätzt werden. Individuelles Engagement und Verbundenheit mit der Arbeit sind Schlüsselfaktoren für ein positiv gewichtetes 3. Stockwerk. Nicht unerwähnt bleiben sollte, dass Arbeitnehmer letztlich selbst für ihre eigenen Werte, Haltungen und sonstigen persönlichen Faktoren verantwortlich sind. Sie müssen ihre eigenen Ansichten zur Arbeit, ihre persönlichen Ressourcen und ihre Familienangelegenheiten anpassen, um ein besseres und zukunftsfähiges Gleichgewicht im Arbeitsleben zu schaffen. Solch ein Gleichgewicht sorgt für ein positiv gewichtetes 3. Stockwerk.

Das Stockwerk „Arbeit“ (**4. Stockwerk**) ist das größte und schwerste des Hauses. Es besteht aus der (physischen, geistigen und sozialen) Arbeitsumgebung, der Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung, der Arbeitszeit, der Arbeitnehmergemeinschaft, den Arbeitsaufgaben sowie der Unternehmensführung. Die Führungskräfte und Vorgesetzten spielen eine wichtige Rolle, denn sie sind für die Gestaltung der Arbeitsabläufe und der individuellen Arbeitsaufgaben zuständig. Alle Entscheidungen und Arbeitsveränderungen gehen durch ihre Hände. Zudem sind sie für die Sicherheit und den Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, einschließlich der Risikobewertung, verantwortlich. Bei der Risikobewertung sollten die erheblichen individuellen Unterschiede bei Leistungsfähigkeit und Gesundheit der Mitarbeiter, Behinderungen, Gleichstellungsfragen usw. berücksichtigt werden. Arbeiter und Angestellte aller Altersgruppen sind vor schädlichen Arbeitsbelastungen zu schützen. Da die individuelle Anpassung der Arbeit an die Leistungsfähigkeit, die Fähigkeiten und den Gesundheitszustand des Einzelnen ein kontinuierlicher und dynamischer Prozess sein sollte, der auf einer angemessenen Risikobewertung basiert, sollte die Anpassung der Arbeit an den Gesundheitszustand und die Bedürfnisse

Förderung des aktiven Alterns am Arbeitsplatz

älterer Arbeitnehmer keine zusätzliche Last bedeuten. Das Alter ist nur ein Aspekt der Vielfalt der Arbeitnehmerschaft, doch müssen Führungskräfte und Vorgesetzte stärker für altersbezogene Fragen sensibilisiert werden. All diese an den Arbeitsplätzen notwendigen altersbezogenen Maßnahmen und Verbesserungen lassen sich unter dem Begriff „Altersmanagement“ zusammenfassen (siehe vorstehenden Abschnitt 3).

Die Neugestaltung der individuellen Arbeitsaufgaben entsprechend den Stärken, Bedürfnissen und Fähigkeiten älterer Arbeitnehmer ist für die Erhaltung ihrer Arbeitsfähigkeit, ihres Wohlbefindens und ihrer Produktivität von großer Bedeutung. Altersfreundliche Maßnahmen sind etwa die Verringerung der physischen Arbeitsbelastung, die Einführung kurzer Unterbrechungen in den Arbeitsabläufen, die Berücksichtigung von Gesundheitsrisiken bei der Planung von Schichtarbeit und flexible Arbeitsregelungen. Auf der anderen Seite sollten die Stärken älterer Arbeitnehmer genutzt werden (siehe Abschnitt 2). Der einfachste Weg, die neuen Bedürfnisse und Möglichkeiten zur Umgestaltung der Arbeit zu ermitteln, wäre, die Arbeitnehmer zu fragen, wie sie sich eine Veränderung und Verbesserung ihrer Arbeit vorstellen würden. Eine weitere sinnvolle Möglichkeit besteht darin, die Arbeitsaufgaben zwischen jüngeren und älteren Arbeitnehmern aufzuteilen und dabei deren verschiedene Stärken zum Einsatz zu bringen.

7. Vorteile der Förderung der Arbeitsfähigkeit älterer Arbeitnehmer

Beispiele bewährter Verfahren zeigen, dass die Kosten für Investitionen in die Förderung der Arbeitsfähigkeit von den Vorteilen aufgewogen werden. Die Betroffenen können weiterhin produktiv arbeiten, die Arbeitsatmosphäre verbessert sich, die Produktivität nimmt zu und altersbedingte Probleme gehen zurück. Eine Kosten-Nutzen-Analyse macht deutlich, dass die Kapitalrendite (ROI) sehr hoch sein kann: Für einen investierten Euro fließen nach einigen Jahren 3 bis 5 Euro zurück. Diese günstige Kapitalrendite ist auf einen niedrigeren Krankenstand, geringere Kosten durch Arbeitsunfähigkeit und eine höhere Produktivität zurückzuführen.

8. Politische Aspekte im Zusammenhang mit älteren Arbeitnehmern

Es sind verschiedene Reformen erforderlich, um ein aktives Altern durch längere und bessere Berufswege älterer Arbeitnehmer zu fördern:

1. Reform der Einstellung zur Entwicklung einer fairen und angemessenen Einstellung gegenüber älteren Arbeitnehmern;
2. Managementreform zur Ermittlung und Nutzung der Stärken älterer Arbeitnehmer;
3. Reform des Erwerbslebens zur Schaffung eines altersfreundlichen Erwerbslebens für alle Generationen;
4. Rentenreform unter Berücksichtigung der großen individuellen Unterschiede zwischen älteren Arbeitnehmern, die eine flexible Bandbreite von Renteneintrittsdaten und einen finanziellen Bonus für eine längere Lebensarbeitszeit vorsieht;
5. organisatorische Reform zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Beteiligten und Akteuren, die Einfluss auf ein besseres und längeres Erwerbsleben haben, und
6. Gesundheitsreform zur Stärkung der proaktiven und präventiven betriebsärztlichen Dienste.

Förderung des aktiven Alterns am Arbeitsplatz

Aus politischer Sicht ist es wichtig, dass mit den positiven Reformen begonnen wird und die negativen nachfolgen. Positive Reformen heißt, dass das Erwerbsleben zunächst so entwickelt werden sollte, dass die Menschen länger arbeiten können, dürfen und werden. Dies lässt sich durch umfassende Anwendung des Modells zur Förderung der Arbeitsfähigkeit aller Generationen erreichen. Anschließend können das Renteneintrittsalter heraufgesetzt und die Möglichkeiten des vorzeitigen Ausscheidens in den Ruhestand abgebaut werden.

Es besteht dringender Bedarf an innovativen Modellen zur Verlängerung des individuellen Erwerbslebens und zur Anhebung des gegenwärtigen Renteneintrittsalters. Einige Beispiele bewährter Verfahren machen deutlich, dass das derzeitige Renteneintrittsalter um ca. drei Jahre hinausgezögert werden kann, wenn den Arbeitnehmern zusätzliche Freizeit eingeräumt wird oder ihre Arbeitsbelastung mit dem Alter abgesenkt wird. Ein Fertigungsunternehmen führte ein „Altersmeister-Programm“ ein, in dessen Rahmen Arbeitnehmer über 58 Jahre zusätzliche Tage frei bekommen. So hatten diese nach der Ausführung akkurater und anstrengender körperlicher Tätigkeiten, wozu die Fertigung von Türschlössern gehörte, mehr Zeit zum Erholen. Die Anzahl der bezahlten freien Tage stieg von 6 (im Alter von 58 Jahren) auf 14 (im Alter von 63 Jahren). Die „Altersmeister“ konnten und wollten etwa 3 Jahre länger als zuvor arbeiten und mit 63 Jahren in Rente gehen. Ein Energieunternehmen führte ein „80-90-100“-Programm ein, bei dem die Arbeitnehmer ihre Arbeitszeit um 20 % verringern konnten, wofür sie zwar eine 10 %ige Kürzung ihrer Gehälter hinnehmen mussten, ihre Rentenansprüche blieben jedoch bei 100 %. Etwa 25 % der Angestellten und Arbeiter machten von dieser Möglichkeit Gebrauch. Das aktuelle Renteneintrittsalter erhöhte sich um ca. 3 Jahre auf 64 Jahre.

Diese innovativen Beispiele zeigen, dass ältere Menschen länger arbeiten können und wollen, wenn sie mit der Arbeitsbelastung bzw. der Arbeitszeit besser zurechtkommen. Arbeitgeber und Arbeitnehmer sind mit diesen neuen Modellen zufrieden.

9. Ältere Menschen als Trumpf im Arbeitsleben und für die Gesellschaft

Ältere Arbeitnehmer machen in den heutigen Gesellschaften einen großen Teil der Arbeitnehmerschaft aus, und ihre Zahl wird in den kommenden Jahrzehnten zunehmen. Ältere Arbeitnehmer besitzen, verglichen mit anderen Generationen, andere Fähigkeiten und Kompetenzen. Ohne ihre Einbeziehung in das Arbeitsleben droht ein Mangel an beruflichen, strukturellen und Netzwerkkapazitäten. Auch die Weitergabe ihres impliziten (stillen) Wissens an die jüngeren Generationen ist wichtig. Die beste Art der Bündelung von Kompetenzen am Arbeitsplatz besteht darin, die jeweiligen Stärken der einzelnen Generationen zu kombinieren.

Aufgrund ihrer besseren Gesundheit und ihrer höheren Lebenserwartung haben ältere Arbeitnehmer heute mehr Möglichkeiten, Bereicherung einer altersfreundlichen Gesellschaft zu sein. Eine wichtige Voraussetzung dafür, dass ältere Arbeitnehmer aktiv bleiben und die Gesellschaft von ihren Stärken und Talenten profitieren lassen, ist allerdings ein gutes Berufsleben. Auf diese Weise beteiligen sie sich aktiv am Aufbau einer zukunftsfähigen und fürsorglichen Gesellschaft, in der sich die Generationen solidarisch zueinander verhalten.

Ein erfülltes Berufsleben ist eine wichtige Grundlage für aktives Altern. Befriedigende Beschäftigung kann Menschen vor Krankheit und körperlichem oder geistigem Verfall schützen, zur Beibehaltung einer guten kognitiven und körperlichen Leistungsfähigkeit beitragen und eine positive und aktive Lebenseinstellung befördern. Da wir so viel Zeit an unserem Arbeitsplatz verbringen, ist die Qualität des Arbeitslebens für alle Arbeitnehmer von großer Bedeutung. Jüngste Erkenntnisse der Längsschnittforschung belegen, dass sich aus der Arbeitsfähigkeit vor dem Eintritt in das Rentenalter ableiten lässt, wie unabhängig die Betroffenen im Alter zwischen 73 und 85 Jahren ihr tägliches Leben meistern werden. Je höher die Arbeitsfähigkeit vor

Förderung des aktiven Alterns am Arbeitsplatz

der Berentung ist, desto größer ist die spätere Lebensqualität. Deshalb müssen während der Arbeitsjahre Investitionen in ein aktives Altern getätigt werden. Investitionen in die Sicherheit und den Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz sind zugleich Investitionen in die verbleibende Lebenszeit.

Literaturhinweise

- Eurofound resource pack 'Living longer, working better - active ageing in Europe' (Länger leben, besser arbeiten - aktives Altern in Europa) <http://www.eurofound.europa.eu/resourcepacks/activeageing.htm>.
- Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J., Koskinen, S. Dimensions of work ability. Results of the Health 2000 Survey. (Dimensionen der Arbeitsfähigkeit. Ergebnisse der Erhebung von Gesundheitsdaten 2000) Finnish Centre of Pensions (ETK), The Social Insurance Institution (KELA), National Public Health Institute (KTL), Finnish Institute of Occupational Health (FIOH), Helsinki, 2008.
- Ilmarinen, J. 'Work Ability – a comprehensive concept for occupational health research and prevention. Editorial' (Arbeitsfähigkeit – Ein umfassendes Konzept für die Forschung zum Thema Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz und Prävention. Leitartikel), *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 2009, 35(1), 1–5.
- Ilmarinen, J. Towards a longer worklife. Ageing and the quality of worklife in the European Union (Auf dem Weg zu einem längeren Erwerbsleben. Altern und Qualität des Erwerbslebens in der Europäischen Union), Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health, Helsinki, 2006.
- Ilmarinen, J. 'Aging and Work: An International Perspective' (Altern und Arbeit: Eine internationale Betrachtung), in: Sara J. Czaja and Joseph Sharit (eds) *Aging and Work. Issues and Implications in a Changing Landscape*, The Johns Hopkins University Press 2009, 51–73.
- Nygård, C-H., Savinainen, M., Kirsi, T., Lumme-Sandt, K. Age Management during the Life Course (Altersmanagement im Lebensverlauf), Tampere University Press, Tampere 2011.
- Rowe, J., Kahn, R. *Successful aging* (Erfolgreich altern), A Dell Trade Paperback, New York 1998.
- Taylor, P. (ed.) *Ageing Labour Forces: Promises and Prospects* (Alternde Arbeitskräfte: Verheißungen und Erwartungen), Edward Elgar, 2008.
- Tuomi, K., Huhtanen, P., Nykyri, E., Ilmarinen, J. 'Promotion of work ability, the quality of work and retirement' (Förderung der Arbeitsfähigkeit, Qualität der Arbeit und Ruhestand), *Occupational Medicine* 2001, 51(5), 318–324.
- von Bonsdorff, M.E., Kokko, K., Seitsamo, J., von Bonsdorff, M.B., Nygård, C-H., Ilmarinen, J., Rantanen, T. 'A 28-year follow-up study on differences in midlife physical and mental work strain according to work ability trajectories' (Eine Follow-up-Studie über 28 Jahre zu den Unterschieden in der körperlichen und geistigen Arbeitsbeanspruchung im mittleren Lebensalter unter Beachtung des Verlaufs der Arbeitsfähigkeit), *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 2011, 37(6), 455–463.
- von Bonsdorff, M.B., Seitsamo, J., Ilmarinen, J., Nygård, C-H., von Bonsdorff, M.E., Rantanen, T. 'Midlife work ability predicts late-life disability: A 28-year prospective follow-up' (Die Arbeitsfähigkeit in den mittleren Lebensjahren als Indiz für Hilfsbedürftigkeit im späteren Leben: Eine prospektive Follow-up-Studie über 28 Jahre), *Canadian Medical Association Journal* 2011. DOI:10.1503/cmaj.100713.
- Wallin, M., Hussi, T. 'Best practices in Age Management – evaluation of organisation cases' (Bewährte Verfahren des Altersmanagements – Bewertung von Unternehmensbeispielen), *Final report of research project* (2011), Pdf-version downloadable at: <http://www.tsr.fi/database>.