Alter(n)sgerechte Arbeitsbedingungen

Länger arbeiten in gesunden Organisationen

Zu einem Workshop der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin trafen sich in Dortmund 130 Teilnehmer, um sich über alter(n)sgerechte Arbeitsbedingungen zu informieren. Dabei zeigte sich, dass die Führungskräfte oftmals das Nadelöhr sind, wenn es um die betriebliche Umsetzung von geeigneten Maßnahmen geht.

In Dortmund trafen sich im letzten Jahr 130 Teilnehmer zu einem Workshop der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) und informierten sich dort über alter(n)sgerechte Arbeitsbedingungen. Vor allem die Diskussion zeigte: Viele Führungskräfte sind mit dem Thema der alter(n)sgerechten Arbeitsbedingungen überhaupt noch nicht vertraut.

Keine Silver-Age-Aktivitäten

Die auf der Veranstaltung vorgestellten Modellprojekte verdeutlichen, dass sich betriebliche Maßnahmen zur Gestaltung des demografischen Wandels (z.B. Qualifizierung, Arbeitszeitgestaltung, verbesserte Führung) nicht auf ältere Mitarbeiter begrenzen lassen. Isabel Rothe, Präsidentin der BAuA in Dortmund, hält so genannte Silver-Age-Aktivitäten nicht für sinnvoll. „Eine ergonomische und alter(n)sgerechte Gestaltung der Arbeitsanforderungen kommt letzten Endes allen Beschäftigten zu Gute“, so Isabel Rothe.

Vorausschauende Unternehmen können nicht auf die Erfahrung der älteren Arbeitnehmer verzichten. Unternehmen wie etwa die REWE Group, die Berliner Stadtreinigung, VW Nutzfahrzeuge und das Diakonissenkrankenhaus in Flensburg hatten bereits in 2006 erkannt, dass die „Demografieuhr“ tickt. Nach einer Altersstrukturanalyse haben diese Unternehmen einen modellhaften Instrumentenkasten mit konkreten Maßnahmen für die Bekämpfung arbeitsbedingter Erkrankungen entwickelt.

Das Defizit-Modell hat ausgedient

Die Vorstellung, dass ältere Mitarbeiter Defizite aufweisen, ist nach den Projekterfahrungen überholt. Da waren sich alle Teilnehmer schnell einig: Das „Defizit-Modell“ hat ausgedient. In Dortmund wurden Altersmythen widerlegt. So lernen ältere Beschäftigte nicht schlechter, sondern nur anders als jüngere Mitarbeiter. Es gibt auch bei den arbeitsbedingten Belastungen keine altersspezifischen Effekte. In der Krise wird dennoch das überholte Defizit-Modell aus der sprichwörtlichen Mottenkiste geholt und genutzt, um Arbeitsplätze vor allem von älteren Arbeitnehmern abzubauen.

Altersstrukturanalyse als Türöffner

Eine erste Auswertung der Projekte zeigt interessante Erkenntnisse. Es gibt keine Patentformel für die Gestaltung des demografischen Wandels. Viele Ansätze sind bereits gut erforscht und werden in den Betrieben vielfach praktiziert. Das oft zitierte Rad muss also nicht immer wieder neu erfunden werden. Anfangen sollte jedes Unternehmen mit einer Altersstrukturanalyse. Das ist der „Türöffner“ in den Betrieben, um

zu erkennen, wie schnell in vielen Branchen sehr viele Fachkräfte fehlen werden. Dann eines ist klar: Es geht bei der Gestaltung von gesundheitsverträglichen Arbeitsbedingungen nur mit der Beteiligung der Arbeitnehmer und den Interessenvertretungen. Ohne Mitbestimmung und Beteiligungsorientierung funktioniert eine alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung nicht, lautete die einhellige Überzeugung der Teilnehmer.

Auf Unternehmensberater kann nicht gezählt werden. Denn sie sind nur kurzfristig orientiert und deshalb keine Freunde des Themas, so Isabel Rothe. Sie betonte weiter: Wenn demografieorientierte Personalarbeit in den Betrieben langfristig Wirklichkeit werden soll, muss man wissen, dass ein Projekt allein nicht ausreicht. Dies allein erzeugt noch keine Nachhaltigkeit und entfacht nur ein Strohfeuer.

Arbeitsbedingungen und Arbeitskultur müssen stimmen

Befragungen aus den Projekten ergaben: Beschäftigte wollen dann länger berufstätig bleiben, wenn Arbeitsbedingungen und Arbeitskultur stimmen. Zurzeit will nur fast jeder Fünfte bis zum regulären Renteneintrittsalter arbeiten. Hier sind vor allem Führungskräfte gefragt. Aber: Wenn es um die Umsetzung innerbetrieblicher Maßnahmen geht, sind „Führungskräfte häufig das Nadelöhr“, so Marc Lenze vom Institut für gesundheitliche Prävention (IFGP) in Münster. Das Führungsverhalten sei für ältere Mitarbeiter besonders wichtig, wenn es um den Verbleib im Beruf gehe. Eine bessere Schulung von Führungskräften würde helfen. Deshalb wurde ein Online-Schulungsprogramm für Führungskräfte entwickelt. Die gute Botschaft zum Schluss der Tagung: Die Maßnahmen zur alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung, so das Fazit der Unternehmensvertreter aus den Projekten, wollen sie trotz Krise fortsetzen. Nachhaltigkeit ist also gefragt. ■ *(KI)*

Foto: Fotolia/John Casey