

## 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.**

Die Forderung der Politik nach der Anhebung des faktischen Pensionsantrittsalters stellen Unternehmen wie MitarbeiterInnen vor neue Herausforderungen.

### Unternehmen brauchen Antworten auf wichtige Zukunftsfragen!

Wie können Unternehmen bei steigender Lebensarbeitszeit der MitarbeiterInnen reagieren? Wie können Potentiale der älteren Belegschaft genutzt werden? Was bedeutet dies hinsichtlich Leistungsfähigkeit? Wie positionieren sich Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber? Und wie ist die Unternehmenskultur dafür weiterzuentwickeln?

### Erhalt der Arbeitsfähigkeit als zentrale Herausforderung!

MitarbeiterInnen länger zu beschäftigen, ohne im Unternehmen die Voraussetzungen dafür zu schaffen, länger – und vor allem auch länger gesund – arbeiten zu können, wird nicht funktionieren. 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 Gesund-



heitsförderung für alle. Allem voran bedeutet es aber ein Bewusstsein der Führungsebene über die demografische Entwicklung und die Stärken 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 Mitar-

beiterInnen 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 gesund und arbeitsfähig bis zur Pension bleiben zu können? Es gibt kein Patentrezept – beziehen Sie Ihre MitarbeiterInnen ein 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 sinken physische Widerstandsfähigkeit, Stressresistenz und Konzentrationsfähigkeit. Ältere MitarbeiterInnen hingegen bringen 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 gesetzterem Alter für das Controlling an. Fachkräfte, die ihr Leben lang auf Montage waren, könnten auf einzelne schwierige Projekte und Kunden angesetzt werden.

### **Zukunft erkennen – Zukunft gestalten**

Vor dem Hintergrund zukünftiger demografischer Herausforderungen ist es der VAEB ein Anliegen, die bei ihr versicherten Unternehmen dabei zu unterstützen, Arbeitsbedingungen zu schaffen, die es ermöglichen, dass alle ArbeitnehmerInnen – unabhängig von ihrem Alter – möglichst lange gesund und arbeitsfähig bleiben können. Die VAEB hat ein eigenes wissenschaftliches Institut – das IfGP – das sich mit diesen Fragen beschäftigt und Unternehmen mit Beratungsleistungen unterstützt. Fragen Sie einfach nach! ■