

40_vorwaerts

Beruf – Reifen – Leisten – Leben

Zukunftsthema Productive Aging

Josef Eisner · Thursday, September 24th, 2009

Zitat

Verfügbar unter: <http://www.leaders-circle.at/productive-aging.html> [Datum des Zugriffs: 24.09.09]

Wie sorglos und unbedacht viele Firmen mit den Fähigkeiten älterer Arbeitnehmer derzeit noch umgehen, wird spätestens dann deutlich, wenn man die Maßnahmen und Resultate derjenigen Unternehmen betrachtet, die sich diesem Thema bereits aktiv gestellt haben.

Ein Blick auf die Zahlen macht klar, worum es geht: Im Jahr 2003 war [erg.d.d.Bolgautor] in Österreich der Anteil der Über-45-Jährigen im Arbeitsleben erstmals größer sein als der Anteil der Unter-30-Jährigen. Und dieser Anteil älterer Erwerbspersonen wird ab diesem Zeitpunkt jährlich zunehmen. Diese Entwicklung trifft auf eine Personalplanung der Betriebe, die nach wie vor stark jugendzentriert ist und sie trifft auf einige Annahmen in Bezug auf ältere Erwerbstätige, die zwar im Management weit verbreitet, aber dennoch nicht richtig sind:

Was vermindert sich im Alter?

Die erste falsche Annahme heißt: Alter bedeutet Abbau. Daraus folgt der Fehlschluss: Ältere Mitarbeiter sind weniger produktiv. Das aber, meint Dr. Rudolf Karazman vom Institut für betriebliche Gesundheitsförderung (IBG) sei nur die eine Hälfte der Wahrheit. „Richtig ist, dass das körperliche Leistungsvermögen mit dem Alter tendenziell abnimmt. Wenn dann ältere Mitarbeiter auf jugendliche Arbeitsorganisationen treffen – d.h. die körperlichen Anforderungen an den Einzelnen auch bei zunehmendem Alter gleichbleiben – dann wird diese Nicht-Anpassung auf Seite der Organisation ab einer gewissen Schwelle zu Überforderungsreaktionen auf körperlicher Ebene führen und Krankheiten begünstigen. Nur – im psychischen Bereich gibt es mit dem Alter keinen Abbau und im geistig sozialen Bereich sogar eine deutliche Zunahme. Das ist der entscheidende Punkt, der nur allzu oft nicht gesehen wird.“

Krankheitsursache: Unterforderung

Die zweite Annahme heißt: Arbeit macht krank. Und der damit verbundene Fehlschluss: Ältere Mitarbeiter sind daher öfter krank. Dr. Karazman: „Das denken sowohl viele Arbeitgeber als auch

Arbeitnehmer, als auch Gewerkschafter und Arbeitsmediziner. Allerdings stimmt das in dieser Form nicht. Die Krankheitsraten steigen nämlich weit weniger aus dem Grund von körperlicher Überforderung als vielmehr aufgrund geistiger Unterforderung. Ältere Arbeitnehmer werden vor allem deswegen krank, weil nichts mehr auf sie wartet. Weil sie sich links liegen gelassen fühlen, weil man sie als „zum alten Eisen gehörig“ abwertet, weil ihnen die Bereicherung, die Stimulierung, die Herausforderung, das Wachstum und Lernen fehlen.

Das Entscheidende ist zu verstehen, dass Arbeit selbst geundheitserzeugend sein kann, aber eben nur dann, wenn sie auch sinnstiftend ist. Um es krass zu formulieren: Die häufigste Ursache für Demotivierung, innere Pensionierung und Krankenstände sind fehlende Erwartungen auf Seiten des Managements. Und nicht das Alter per se.“ Ein Indiz unter vielen, welches für viele Unternehmen typisch sein dürfte: In einer österreichischen Bank waren im Untersuchungszeitraum zwar über die Hälfte der Mitarbeiter über 40 Jahre, auf diese Gruppe entfielen aber nur 10% der Weiterbildungsausgaben (ohne die Ausgaben für Führungskräfte).

Nicht weniger produktiv, sondern anders!

Diese Grundhaltung „Ältere sind weniger produktiv“ erleben viele ältere Mitarbeiter im Arbeitsprozess dann in Form eines Verlusts an sozialer Einbeziehung in Aufgaben, Strukturen, Teams, letztlich als Verlust der sozialen Integration. Dieses sukzessive „Hinausbröseln“, sei es durch körperliche Überforderung oder durch geistige Unterforderung – ich gehöre nicht mehr dazu, bekomme keine Aufgaben mehr, werde nirgends mehr hingeschickt – führt, so Dr. Karazman, letztlich zur „teuersten Art der Arbeitszeitverkürzung überhaupt, nämlich zu Krankenständen und Frühpensionierung.“

Es geht aber auch anders. Gefragt ist eine Veränderung der Arbeitswelt in die Richtung, „dass wir mit der Schwere zurückgehen und mit der Schwierigkeit hinauf, bei Forcierung der sozialen Einbeziehung.“ Beispiele dafür gibt es bereits.

Beispiel: Stadtwerke München

Weniger als 5% der Fahrer im öffentlichen Personennahverkehr in Deutschland erreichen die gesetzlich vorgesehene Altersgrenze von 63 Jahren. Das heißt, ca. 95% scheiden aus gesundheitlichen Gründen vorher aus dem Fahrdienst aus, was aber nicht heißt, dass diese Personen gleich in Pension gehen können, sondern es bedeutet ihre Versetzung in den Innendienst und damit auf niedriger bewertete Stellen. Das wiederum wirft nicht nur für die Fahrer erhebliche soziale und wirtschaftliche Probleme auf, sondern auch für das Unternehmen.

1993 beschlossen die Stadtwerke München, sich dieses Problems anzunehmen. Zusammen mit dem „Gesundheitspark der Volkshochschule München“ entwickelte man ein einjähriges Programm zur Verbesserung der körperlichen und seelischen Gesundheit der Fahrer, das vom IBG wissenschaftlich begleitet und evaluiert wurde. Von 250 Fahrern, die an der Maßnahme teilnehmen wollten, wurden für das erste Programm 96 Personen ausgewählt und während eines Jahres für insgesamt 20 Tage dienstfreigestellt. Bevorzugt wurden die ältesten Fahrer mit den meisten Dienstjahren. In diesen 20 Tagen absolvierten sie ein Programm, bestehend aus fünf Bausteinen mit **Bewegungs- und Entspannungsübungen**, **Stressbewältigungstraining**, Gruppengesprächen und **Ernährungsberatung**. Dominierte am Anfang noch große Skepsis, so waren die Ergebnisse am Ende des Programms um so eindeutiger:

- Das personalwirtschaftliche Ergebnis war ein Rückgang der Fahruntauglichkeit um 80% in dieser

Präventivgruppe

- Die Fahrer dieser Gruppe bleiben 2,5 Jahre länger im Arbeitsleben als ihre Kollegen
- Der Rückgang in den Krankenständen betrug jährlich und nachhaltig 4-5 Tage/Fahrer.
- Die Unfallrate in der Präventivgruppe wurde massiv reduziert.
- Der Anteil von Fahrern mit normalem Blutdruck stieg von 65% auf 77%.
- Auf die Frage „Wenn Sie wählen könnten, hätten Sie lieber 20 arbeitsfreie Tage oder 20 Tage mit Gesundheitsförderungsprogramm?“ antworteten nach 10 Gruppentagen knapp 80% der Fahrer: freie Tage mit Programm.
- Mehr als die Hälfte der Teilnehmer berichteten von positiven Veränderungen auch im Privatleben
- Insgesamt kam es bei den Teilnehmern zu einer Zunahme an Sinn-Erleben, Lebensqualität und Gesundheit.

Beispiel: KAV Wien

Im Krankenanstaltenverbund der Stadt Wien begannen Anfang 2000 die Vorbereitungen zu dem Projekt „meisterhafte Pflegekunst“. Der Hintergrund: So wie viele andere Berufe auch ist der Pflegeberuf ein sogenannter „gleichbleibender Beruf“, d.h. die Arbeit bleibt über das ganze Berufsleben unverändert und spiegelt den Prozess des Älterwerdens – mehr Routine und Erfahrung einerseits, höhere körperliche Belastung andererseits – nicht wieder. Die Konsequenz daraus war: Nur 9% des Pflegepersonals ist nach 26 Dienstjahren noch im Unternehmen. Bei einem Durchschnittsalter von 20 Jahren beim Arbeitseintritt haben also mit Mitte Vierzig bereits 90% des Pflegepersonals die Organisation verlassen. Noch dazu wechseln 85% der Krankenschwestern mit spätestens 35 Jahren aus dem patientennahen Pflegedienst in Leitungsfunktionen oder die Lehre. Alles in allem kommt es zu einem enormen Abfluss an Erfahrung in der direkten Patientenbetreuung.

Um hier gegenzusteuern ist nun geplant, eine Art Fachkarriere mit den drei Stufen Novizin, Expertin, Meisterin zu etablieren sowie neue, flexiblere Regelungen in Bezug auf Nachtdienste und Verkürzung der Wochenarbeitszeit einzuführen.

Welch eine Verschwendung

Mit dem Älterwerden wächst der Wunsch nach Einbeziehung, Information, Einsicht und herausfordernden Aufgaben. Die älteren Mitarbeiter haben unheimlich viel Know-how und sie wollen, dass das abgeholt wird. Wird das nicht abgeholt „implodieren“ die Leute. Das erscheint dann als Demotivation und schlägt sich in Krankheiten nieder. Entgegen der landläufigen Meinung ist aus arbeitsmedizinischer Sicht nicht die Gesundheit die Grundlage von Produktivität, sondern die Produktivität (im Sinne von „etwas aus mir herausführen, bewältigen“) ist sowohl die Grundlage von Gesundheit als auch von Leistung. D.h. Krankheit entsteht erst da, wo Produktivität chronisch behindert wird, etwa durch eine autoritäre Kultur, Lärm, schlechte Luft, überfordernde Arbeitsbedingungen, vergiftetes Klima im Unternehmen, mangelhafte Stimulierung oder Ausbildung. Insofern sollte es nicht mehr sonderlich verwundern, dass speziell die „Luxusprojekte“ zum productive aging einen bereits in mehreren Studien nachgewiesenen 5 – 20fachen Return on Investment bringen!

Autor: Peter Wagner, 11.2000

This entry was posted on Thursday, September 24th, 2009 at 8:46 am and is filed under [WWW-](#)

Artikel

You can follow any responses to this entry through the [Comments \(RSS\)](#) feed. You can leave a response, or [trackback](#) from your own site.