

**Vorabdruck eines Buchbeitrages zum Thema Arbeitsfähigkeit und alter(n)sgerechte Arbeit von Irene Kloimüller**  
**Das Buch: "Erfolgsfaktor gesunde Arbeit" - "Arbeitswissenschaftliche Fakten für die betriebliche Praxis" erscheint im ÖGB Verlag im Herbst 2010**

**3.3. Arbeitsfähigkeit erhalten und alter(n)sgerechte Arbeit (Kloimüller)**

**3.3.1 Einleitung in das Thema**

Auch wenn der demografische Umbau der europäischen Gesellschaft von den Problemen der Finanz- und Wirtschaftskrise überschattet wird, so wird die gezielte Auseinandersetzung mit der Veränderung der Altersstruktur der Bevölkerung eine Notwendigkeit auch für österreichische Betriebe werden. Sie werden in Zukunft Strukturwandel und Innovationsfähigkeit mit zunehmend älteren Belegschaften meistern (müssen). Viele Betriebe sind auf diese Veränderung in der Altersstruktur nicht vorbereitet, weil sie in den letzten Jahrzehnten durch das frühzeitige „Hinausstellen“ Älterer aus dem Erwerbsprozess zu wenig Erfahrung mit der Förderung von Arbeitsfähigkeit bis ins höhere Erwerbsalter gesammelt haben.

Die steigende Lebenserwartung bei gleichzeitiger Abnahme der Geburtenrate (Ende des Babybooms der Nachkriegszeit und Pillenknick) hat die altersspezifische Zusammensetzung der österreichischen Bevölkerung, der sogenannten „externen“ Demografie, bereits deutlich verändert. Die 40-44 Jährigen stellen bereits die größte Altersgruppe dar, und da von „unten“ rücken weniger Junge nach. Das bewirkt ein Kippen der ehemaligen Bevölkerungspyramide um 180 Grad (d.h. sie ist auf den Kopf gestellt), so dass diese heute eher einem Pilz als einer Pyramide gleicht.

Diese Veränderung spiegelt sich natürlich auch in der Altersstruktur der meisten Belegschaften, der sog. „internen“ Demografie, wider.

Ältere werde in Zukunft keine Minderheit sein, junge MitarbeiterInnen hingegen schon. Auch ist es einigen Branchen bereits heute so (z.B. Gesundheitsbereich, spezif. Industriebereiche), dass es zu einem spürbaren Rückgang des Arbeitskräfteangebots gekommen ist. Es ist also nicht mehr (so) leicht, qualifizierte Fachkräfte am Markt zu gewinnen. Das Erwerbspersonenpotenzial, das sind die derzeit in Beschäftigung stehenden Personen, Arbeitslose und stille Reserven (z.B. nicht erwerbstätige Frauen im erwerbsfähigen Alter), wird in Österreich weiter absinken.

Da die Lebenserwartung aber noch ansteigen wird (eine erfolgreiche Errungenschaft der letzten hundert Jahre, siehe Abbildung 1), muss konsequenterweise die Beschäftigungsdauer der gestiegenen Lebenserwartung angepasst werden.

<b>Abbildung 1: Lebenserwartung für Neugeborene in Öst. im Spiegel der Zeit</b>		
	<i>Männlich</i>	<i>Weiblich</i>
1868/71	32,69	36,20
1899/1902	40,63	43,37
1970/72	66,58	73,69
1980	69,01	76,08
1992	72,87	79,35
2001	75,61	81,60
2005	76,65	82,24

Quelle: [http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/bevoelkerung/demographische\\_maszahlen/sterbetaeln/index.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bevoelkerung/demographische_maszahlen/sterbetaeln/index.html)

Bleibt das faktische Pensionsantrittsalter in Österreich so niedrig wie bisher (57 Jahre bei Frauen, 59 Jahre bei Männern, 2008), werden immer weniger im Erwerbsleben stehende Menschen (BeitragszahlerInnen) immer mehr PensionistInnen gegenüberstehen. Bei der Beschäftigung der 55 bis 64 Jährigen ist Österreich mit nur 38,6% (2008) im unteren Feld in Europa zu finden (das EU-Ziel liegt bei einer Erwerbsquote von 50% bei älteren Beschäftigten).

Die Verabschiedung von älteren MitarbeiterInnen bei der erstbesten Frühpensionierungsgelegenheit ist eine durchaus gängige Praxis in der Wirtschaft und wird nur zum Teil von den Betroffenen so angestrebt. Anträge für (krankheitsbedingte) Frühpensionierungen passieren auch oft aus der Arbeitslosigkeit hinaus

Ziel von Bemühungen sollte daher eine Hinaufsetzung des faktischen (tatsächlich erreichten) Pensionsantrittsalters sein, nicht nur per Gesetz, sondern vielmehr durch Förderung von ganzheitlicher Arbeitsfähigkeit und Schaffung von altersgerechten Arbeitsbedingungen.

### **Was bedeutet diese Entwicklung für Betriebe?**

Für Unternehmen bedeutet die demografische Entwicklung, zunächst einmal sich der Altersstruktur ihrer eigenen Beschäftigten bewusst zu werden:

- *Sind genügend jüngere MitarbeiterInnen da, die nachrücken können?*
- *Ist der Mittelbau stark genug, der einerseits schon über Praxisroutine verfügt, aber auch über die körperlichen Reserven, körperlich beanspruchende Tätigkeiten gut zu meistern?*
- *Gelingt es mir Ältere und Erfahrene in Beschäftigung zu halten, damit sie ihr Wissen und ihre Erfahrung einbringen und auch an Jüngere weitergeben können?*

Ein Betrieb, welcher eine gute Ausgewogenheit in der Altersstruktur aufweist, verfügt damit auch über die Stärken der einzelnen Generationen bzw. Altersgruppen.

Je höher der Anteil an körperlicher Arbeit oder Nachtarbeit in einem Betrieb ist, umso stärker muss das Augenmerk auch auf die Integration Jüngerer und der mittleren Altersgruppe geachtet werden, damit hier die Tätigkeiten, die mit dem Älterwerden anstrengender werden, gut aufgeteilt werden können.

Sehr erfahrungsabhängige Tätigkeiten brauchen wiederum ein hohes Potenzial an erfahrenen MitarbeiterInnen, wie auch Jüngere, damit der Erfahrungs- und Wissenstransfer über die Generationsgrenzen hinweg funktioniert.

Bei einem überdurchschnittlich hohen Prozentsatz an Älteren droht die Gefahr, dass bedingt durch gleichzeitige Pensionsabgänge viel Know How verloren geht. Der Aufbau von Nachfolge ist für die Leistungsfähigkeit eines Betriebes essentiell.

Eine vorausschauende Personalpolitik fördert den aktiven Verbleib von MitarbeiterInnen aller Lebensphasen im Arbeitsprozess und richtet sich zu einem Mehr-Generationenunternehmen aus, welches die Stärken der unterschiedlichen Altersgruppen gut nutzt und unterstützt.

### 3.3.2 Wie wir im Arbeitsprozess altern....

Es sind wirtschaftliche und menschliche Gründe, die eine Förderung von Arbeitsfähigkeit über eine längere Berufsdauer sinnvoll und notwendig machen.

Wie gut bzw. schlecht und wie schnell wir in den Berufs-Jahren altern, hängt von individuellen **genauso wie** von organisationalen Ressourcen, also den Arbeitsbedingungen ab.

Nur zu oft wird vergessen, dass viele Arbeitswelten die veränderten Leistungsfähigkeiten mit dem Älterwerden im Arbeitsprozess (Älterwerden als Umbaumodell) nicht berücksichtigen und damit Menschen nicht gut integrieren bzw. sogar aus dem Arbeitsprozess drängen.

Das Leistungsspektrum von Menschen bleibt nicht gleich, sondern verändert sich mit dem Älterwerden. Der Leistungswandel bedeutet nur im körperlichen Bereich Abbau, Fertigkeiten und Erfahrungen und soziale Fähigkeiten nehmen hingegen zu. Der Umbau der Leistungsfähigkeit vollzieht sich in verschiedenen Bereichen sehr unterschiedlich.

#### **Tabelle: Umbau der Leistungsfähigkeit**

Abbau eher im Körperlichen	Muskulatur, Kraft und körperliche Schnelligkeit, Sauerstoffaufnahmefähigkeit, Körpertemperatur, sensorische Leistungen wie Sehkraft, Hörvermögen, Tastsinn, Feinmotorik
Im psychisch, mentalen relative Stabilität	Gedächtnis (Ausnahme Kurzzeitgedächtnis) Intelligenz (fluide baut ab, dafür nimmt kristalline zu), Assoziationsfähigkeit, Innovationsfähigkeit und Kreativität (praktische Kreativität nimmt zu), Lernfähigkeit, Konzentrationsfähigkeit, Aufmerksamkeit
Im geistig- sozialen Zuwachs	Empathiefähigkeit, ganzheitliches Handeln, Kooperationsfähigkeit, Zuverlässigkeit, Selbstvertrauen, Selbstbewusstsein, Verantwortungsübernahme, Arbeitsmoral, Loyalität, Qualitätsbewußtsein, Urteilsfähigkeit, Ausgeglichenheit

Altern im Arbeitsprozess ist also durchaus nicht per se mit Verlusten von Produktivität verbunden, man kann bei alternsgerechten Bedingungen bis ins hohe Berufsalter arbeitsfähig und produktiv bleiben.

#### **Wann altern wir schneller?**

Es kommt bspw. zum früheren Verschleiß von Arbeitsfähigkeit durch starke körperliche Anforderungen (vor allem Heben, Tragen, ungünstige Körperhaltungen, Nacharbeit ...) oder zur Unterforderung der mentalen und sozialen Entwicklung durch monotone Tätigkeiten mit wenig Lernanreizen und wenig Kommunikation mit Anderen.

**Wer also falsch oder nur einseitig beansprucht wird, verliert an Arbeitsfähigkeit!**

### 3.3.3 Erhalt von Arbeits(bewältigungs)fähigkeit

Ziel von alternsgerechter Arbeit ist der Erhalt von möglichst hoher Arbeitsbewältigungsfähigkeit über alle Lebensphasen vom Berufseintritt bis zum regulären Pensionsantritt.

Ganzheitliche Arbeitsbewältigungsfähigkeit integriert mehrere Dimensionen:

- **Arbeitsfähigkeit** im Sinne von Können (gesundheitlich...),
- **Arbeitsbereitschaft** (im Sinne von Interesse und Wollen) und
- **Arbeitsfähigkeitsmöglichkeit** (im Sinne von arbeiten dürfen, einbezogen sein, Handlungsspielräume zu haben etc.).

Arbeitsbewältigungsfähigkeit ist das Potenzial eines Menschen eine gegebene Anforderung zu einem gegebenen Zeitpunkt – unter den gegebenen Bedingungen – bewältigen zu können.

Paßt die Konstellation von Können, Wollen und Bedingungen, können wir bis ins hohe Alter sehr produktiv und interessiert sein.

Leistungsfähigkeit kann gut unterstützt werden, wenn die Bereitschaft von Führung bzw. Management dafür gegeben ist und in verschiedenen Handlungsfeldern im Betrieb miteinander vernetzt interveniert wird.

Aber auch die **Belegschaftsvertretung** hat wesentliche Mitgestaltungsmöglichkeiten, die sie zur alternsgerechten Entwicklung des Betriebes wahrnehmen kann und soll. Dies betrifft vor allem die betrieblichen Bereiche und Bedingungen des Gesundheitsschutzes, der Qualifizierung und Weiterbildung, Arbeitszeiten aber auch der Unternehmenskultur.

BetriebsrätInnen können sich bspw. für ein positives Bild über Ältere, für lebenslanges Lernen für alle Beschäftigten oder für gesundheitsförderliche Arbeitszeiten stark machen und hier Initiativen setzen.

#### **Arbeitsfähigkeit messen - Der Arbeitsbewältigungsindex Plus™ als Messinstrument für Arbeitsbewältigungsfähigkeit**

Der Arbeitsbewältigungsindex Plus™ (ABI Plus™), wurde im Rahmen des Programms „Fit für die Zukunft – Arbeitsfähigkeit erhalten“<sup>1</sup> von nationalen ExpertInnen unter Anleitung von Prof. Juhani Ilmarinen (Finnland) entwickelt. Er baut auf dem finnischen Workability Index auf, erweitert um die Aspekte von Einstellungen Werten, Kompetenz und Arbeitsbedingungen – gemäß dem Modell des sogenannten „Haus der Arbeitsfähigkeit“ (siehe Abbildung 2).

Das Instrument ermöglicht mittels Fragebogen ein Assessment, einen Status und eine Prognose zur Arbeitsbewältigungsfähigkeit, also zur gesunden, produktiven Verankerung von MitarbeiterInnen im Arbeitsprozess.

Produktivität misst der ABI Plus im menschlichen und ökonomischen Sinn, denn niedrige Ausbildungen im ABI Plus™, gehen mit einem vorzeitigen Ausstieg, schlechterer Lebensqualität, und klassischen Produktivitätsverlusten (z.B. gemessen

---

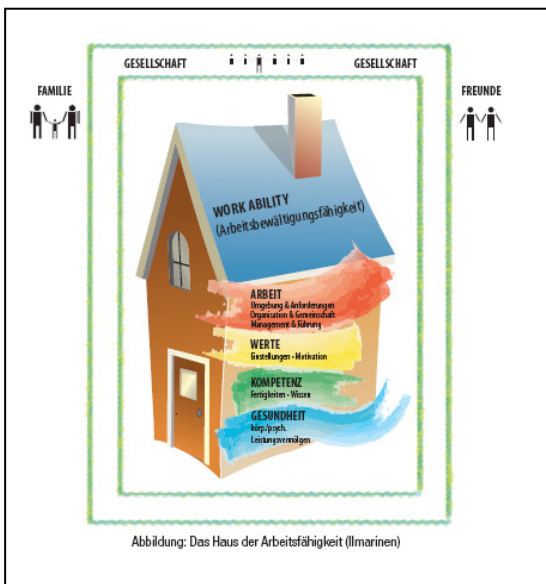
<sup>1</sup> Fit für die Zukunft ist das österreichische Programm zur Unterstützung von Arbeitsfähigkeit in besonders belastenden Branchen. Es wurde Ende 2008 gestartet und endet 2012. Es wird von PVA und AUVA finanziert.

nach der QQ Methode<sup>2</sup>) einher. Die linearen Regressionsanalysen einer Studie des Erasmus Medical Center Rotterdam 2005-2006 ergaben, dass ArbeitnehmerInnen mit kritischen Arbeitsbewältigungswerten im Vergleich zu jenen mit exzellenten Werten einen Produktivitätsverlust von rund 27% hatten.

Je höher die Ausprägungen (Scores), im ABI Plus™, desto besser die Arbeitsbewältigung das heißt die Übereinstimmung von individueller (Gesundheit, Einstellung, Kompetenz) mit organisationalen Ressourcen; Desto höher das Zusammenpassen (Fit) von Individuum und Arbeit und desto wahrscheinlicher wird ein produktiver Verbleib im Arbeitsgeschehen.

Das Analyse mit dem ABI Plus™, ermöglicht in Folge sehr gezielte Interventionen, um Arbeitsfähigkeit wiederherzustellen, zu erhalten und zu verbessern, ebenso wie die Evaluierung der gesetzten Maßnahmen.

## Abbildung 2: Das Modell des Hauses der Arbeitsfähigkeit (nach J. Ilmarinen, 2009)



---

<sup>2</sup> Quantity and Quality Method nach Brouwer et al, 1999 (How much work did you perform during regular hours on your last regular workday as compared with normal?; Skala von 0-10)

### **3.3.4 Wie kann ein produktives Älterwerden im Arbeitsprozess unterstützt werden?**

In diesem Kapitel werden wesentliche Aspekte und Schritte einer altersgerechten Arbeitswelt beschrieben.

#### **3.3.4.1 Altersgerechte Führung**

Prof. J. Ilmarinen und sein Team haben bereits vor Jahren den Einfluss einer wertschätzenden und positiven Einstellung von Führung für die Leistungsfähigkeit Älterer im Programm im „FinnAge - Respect for the Ageing“-Programm durch das FIOH (1990 – 1996) eindrucksvoll nachgewiesen. Sie konnten zeigen, dass Einstellung und das resultierende Verhalten der Vorgesetzten den größten Einfluss auf die Förderung von Arbeitsfähigkeit Älterer hatte, und zwar stärker als ergonomische oder individuelle Fördermaßnahmen!

Prof. Ilmarinen erklärt das so: „An der Führung hängt viel. Hat eine Führungskraft eine positive Einstellung gegenüber Älteren, dann fördert sie den Weiterbildungsprozess auch Älterer oder integriert diese und deren Erfahrung in betriebsinterne Projekte. Sie achtet darauf, dass Erfahrung und Wissen weitergegeben werden können und, dass Kooperationen altersübergreifend entstehen. Das wird von den Betroffenen als Zutrauen und wertschätzend empfunden und fließt als besonderes Engagement zurück“ (Prof. Ilmarinen, bei einer Veranstaltung in Wien im Oktober 2008).

Seit diesen Erkenntnissen aus Finnland ist die Förderung von Führung und Management durch sog. „Age- Management“ Trainings fixer Bestandteile aller umfassenderen Projekte und Programme im Bereich von Generationenmanagement.

#### **3.3.4.2 lebenslanges, berufsbegleitendes Lernen**

Die Lernfähigkeit, eine Voraussetzung für lebenslanges Lernen und Qualifizierung kann bis ins hohe Alter erhalten bleiben. Der Spruch „Was das Hänschen nicht lernt, das lernt der Hans nimmer mehr“ ist arbeitswissenschaftlich nicht haltbar. Lernen im fortgeschrittenen Berufsalter braucht nur andere Lernbedingungen, altersgerechte didaktische Konzepte und selbstbestimmtes Lerntempo. Es ist also sehr gut möglich auch noch 50 oder 55 Jährige umzuschulen und zwar umso leichter, desto geringer die Lernentwöhnung ist.

Lebenslanges Lernen wird in unserer beschleunigten Arbeitswelt immer wichtiger, denn nur qualifiziertes Personal kann die Erfordernisse von morgen gut bewältigen. Es geht hierbei um die Weiterentwicklung von fachlichen Qualifikationen wie von Schlüsselkompetenzen.

Lernförderung findet nicht immer ausserhalb des Arbeitsplatzes (formales Lernen) statt, sondern auch in der Arbeit selber als Lernort.

Letzteres bedeutet, dass durch die Arbeit selber Lernreize gesetzt werden und damit Fertigkeiten aktiviert und weiterentwickelt werden. An neuen Herausforderungen und an komplexen Situationen oder Aufgaben können ArbeitnehmerInnen wachsen und lernen.

Wird der Lern-Prozess reflektiert, ist das Lernergebnis besonders gut. Das kann bspw. dadurch geschehen, indem man regelmäßig die erfahrenen MitarbeiterInnen

einlädt, ihr Wissen und ihre Erfahrungen an Jüngere weiterzugeben. Jüngere können im Gegenzug ihr Wissen bspw. über neue Technologien, EDV etc. an Ältere weitergeben. Derartige gegenseitige „Lernpatenschaften“ oder „Lerntandems“ haben sich in der Praxis sehr bewährt und sind relativ einfach umzusetzen.

Bei allen Lernformen sollten im Sinne der altersgerechten Didaktik besonders folgende Punkte berücksichtigt werden:

- Gezielte Ansprache und Motivation der Älteren (auffordern zur Weiterbildung)
- bei Lernentwöhnung ganz spezifische „Wiedereinstiegsschulungen“ um Lernen zu lernen anbieten und dabei etwaige Lernängste berücksichtigen
- Nutzen und Sinn der Lehrinhalte für die weitere Tätigkeiten vermitteln
- Praxis und Anwendungsbezug herstellen: Bezug der Lehrinhalte auf konkrete berufsrelevante Aufgabenstellungen mit hohem Praxisanteil
- Kenntnisvermittlung unter Verwertung der bisherigen Berufserfahrungen
- Vermeiden klassischer autoritärer LehrerInnen/SchülerInnen Situationen, da Ältere zumeist negativ Schulerfahrungen gemacht haben und diese Situationen als herabsetzend erleben.
- Selbststeuerung des Lernens und persönlich festgelegtes Lerntempo ermöglichen, durchaus aber mit definierten Lernzielen
- Konkurrenzsituationen vermeiden (z.B. die Fehler der Älteren als Lehrbeispiel heranziehen)

Lernen aller Generationen – gerade auch der Ältesten im Betrieb – sollte jedenfalls fixer Teil einer vorausschauenden Personalentwicklung werden.

### **3.3.4.3 Karrieren abseits der großen Pfade – alternsgerechte, laterale Karrieremodelle**

Je erfahrener MitarbeiterInnen sind, desto anspruchsvoller sollten ihre Aufgaben werden. Vor allem die mittlere Altersgruppe braucht gute Perspektiven für ihre Weiterentwicklung, um nicht stehen zu bleiben, oder sich zurückzuziehen.

Diese Anforderungen sind nicht immer leicht zu bewerkstelligen, denn die klassische vertikale Karriereleiter ist rasch erschöpft und oft verbleiben MitarbeiterInnen damit jahrelang in derselben Position mit den gleichen Tätigkeiten und Arbeitsinhalten.

Sie erhalten dort wenig neue Anreize und fühlen sich oft nicht ausreichend wertgeschätzt.

Es gibt jedoch zahlreiche Modelle und Arbeitsformen, welche Fachkompetenz, Flexibilität und mitunter auch Sozialkompetenz von Menschen fördern können, die nicht an ein vertikales Karrieremodell gebunden sind - bspw. alternsgerechte Karrierepfade.

**Alternsgerechte Karrierepfade** bedeuten eine geplante Gestaltung von berufsspezifischen Entwicklungspfaden in der Längsschnittbetrachtung. Eine bestimmte (An)Ordnung von Anforderungen, Anreizen und Belastungen soll unterstützen, das Pensionsalter gut zu erreichen, weil Fixierungen unterbrochen, einseitige Beanspruchungskonstellationen vermieden und neues Wissen erworben werden. Dafür ist eine kontinuierliche Qualifizierung „on and off the job“ notwendig. Mit flexibel qualifizierten ArbeitnehmerInnen soll die persönliche wie betriebliche Produktivität erhalten oder sogar gefördert werden. Erfolgreich wurde ein solches Modell bspw. bei der RAG (Rohölaufundungs Gesellschaft GmbH) durchgeführt.

**Job Rotationen:** Bei diesem Modell ist ein systematisierter Arbeitsplatzwechsel in einem gewissen Zyklus gemeint. Es bedingt eine umfassende Qualifizierung der „rotierenden“ MitarbeiterInnen und kann dadurch wiederum Einseitigkeit verringern und die Entfaltungsmöglichkeiten und Flexibilität erweitern.

Wichtig ist, dass die neuen Tätigkeiten als interessant eingestuft und nicht als minderwertig angesehen werden (wie etwa der „Schonarbeitsplatz“ Portier für einen höchst qualifizierten Produktionsfacharbeiter, dessen einziges Problem ist, dass er Nacharbeit nicht mehr verträgt).

Durch eine erweiterte Perspektive auf einen größeren Bereich können ev. Schnittstellen, Abläufe noch weiter verbessert werden und Entwicklungschancen aufgezeigt werden. Im Falle eines Ausfalls kann dieser zeitlich begrenzt durch andere MitarbeiterInnen im Rotationssystem abgemildert werden.

Durch die Rotation und damit verbundenen persönlichen neuen Kontakte kommt es zu besserer Vernetzung innerhalb der Abteilung und das übergreifende Denken wird verstärkt.

Eine weitere Abwechslung von Arbeitsanforderungen kann auch erreicht werden durch:

- Umschichtung: neu Gewichten von Aufgaben, z.B. strategische Aufgaben oder MentorInnenfunktion
- Austausch einzelner Aufgaben und Ersatz durch andere, Wechsel des gesamten Aufgabenfeldes
- Job-Enrichment oder Enlargement durch zusätzliche neue Aufgaben (Projekt, Sonderaufgaben) oder Aufgaben außerhalb des Betriebes im Auftrag des Betriebes, Aufbau neuer Kundenkontakte.

#### **3.3.4.4 Altersgemischte Teams**

Die einzelnen Generationen können voneinander profitieren und lernen. Wird der Generationendialog durch Konkurrenzsituationen, Vorurteilen gegenüber Älteren wie Jüngeren, Benachteiligung einzelner Altersgruppen im Arbeitsprozessen gestört, geht dem Unternehmen Potenzial und Stärke verloren. Gerade in altersgemischten Teams, die konstruktiv zusammenarbeiten, können die Stärken der jeweiligen Lebensphasen gut zum Tragen kommen. Die Ungestümheit und Unbefangenheit Jüngerer, ihr Tempo, ihr frisches Fachwissen gepaart mit der Expertise, Erfahrung, Weit- und Umsicht Älterer ergeben ein ganzheitlich kompetentes Team. In generationenübergreifenden Teams und Gruppen kann zudem v.a. das informelle (implizite) Wissen der Erfahrenen auf Jüngere gut weitergegeben werden.



### **3.3.4.5 Der altersgerechte Arbeitsplatz und Grundlagen der altersgerechten Ergonomie**

Es gibt keine Patentlösung für den altersgerechten Arbeitsplatz. Tatsache ist jedoch, dass je besser der Arbeitsplatz und die Arbeitssituation mit den Fähigkeiten und den Ressourcen des/der einzelnen MitarbeiterIn zusammenpassen, desto höher ist der Grad der Arbeitsbewältigung.

Vor allem einseitige körperliche Tätigkeiten sollten vermieden werden. Durch Jobenrichment oder Rotationsmodelle kann der Anteil an körperlicher Tätigkeit bei gleichzeitiger Steigerung der qualitativen Anforderungen, reduziert werden.

Im finnischen Programm „Respect for the Ageing“ wurden eine Reihe von Risikofaktoren an Arbeitsplätzen beschrieben, die eine Abnahme von Arbeitsfähigkeit bedingen.

Die wichtigsten seien an dieser Stelle angeführt:

- Statische Muskelarbeit
- Gleichzeitig gebeugte und gedrehte Körperhaltungen
- Hoher Kraffteinsatz
- Repetitive, monotone Tätigkeiten
- Heben und Tragen
- Wechsel von Hitze und Kälte, rasche Temperaturänderungen,
- hoher Lärmpegel
- Schmutzige Arbeitsumgebungen
- Nachtarbeit

Viele dieser Faktoren können zwar nicht ausgeschaltet, aber durch Umstrukturierungen von Abläufen, Automatisierungen und technischen Hilfsmittel reduziert werden. Schutzausrüstungen und Training helfen im besseren Umgang.

Bei der Neuplanung von Arbeitsplätzen und Arbeitsabläufen können von ErgonomInnen bereits in der Planung wesentliche Kriterien einer altersgerechten Ergonomie und altersgerechte Arbeitsabläufe beherzigt und so in Folge bspw. einseitige Fehlbeanspruchungen vermieden werden. Die Berücksichtigung in der Planungsphase kommt zudem immer günstiger als die spätere Umgestaltung. Wichtig ist auch, dass bei den Arbeitsplätzen für Ältere nicht nur auf die körperliche Entlastung geachtet, sondern dass die psychischen und geistig sozialen Fähigkeiten gefördert werden und ein Weiterlernen in der Arbeit möglich ist (also weg vom klassischen Schonarbeitsplatz).

Für Betriebe unter 50 ArbeitnehmerInnen unterstützen ExpertInnen der AUVA kostenlos.

### **3.3.4. 6 Altersgerechte Arbeitszeiten**

Die Förderung von flexiblen Arbeitszeiten war bereits im FINPAW (finnisches Nationalprogramm (1998- 2002) eine der empfohlenen Wege zur Unterstützung der Erwerbsfähigkeit von Älteren. Unter Flexibilisierung wurde auch die Möglichkeiten verstanden, sich einen Arbeitsplatz zu teilen, ein Modell, welches in Finnland recht beliebt ist.

ArbeitnehmerInnen haben je nach Alter häufig sehr unterschiedliche Wünsche hinsichtlich der Dauer ihrer Arbeitszeit. Jüngere wollen länger arbeiten und

dazwischen größere Freizeitblöcke haben. Vor allem in körperlich anstrengenden Tätigkeiten werden hingegen von Älteren kürzere Dienste bevorzugt, weil ab einer gewissen Stundenanzahl im Arbeitsprozess Beanspruchung, Ermüdung und Leistungsabfall exponentiell stark abfallen.

Arbeitszeitkontenmodelle wie Jahreskonten können die individuelle Flexibilisierung unterstützen, bei Bedarf kann dann die angesparte Zeit von den ArbeitnehmerInnen genommen werden. Dabei sollte allerdings darauf geachtet werden, dass es nicht in Phasen von Mehrarbeit und Ansparung von Urlaub zu einer Überbeanspruchung der Betroffenen kommt.

Überstunden sollten auf Wunsch der Betroffenen auch in Freizeit und nicht nur in Geld ausgeglichen werden können.

Gleitzeitregelungen gehören heute vielfach zum Standard und werden sehr begrüßt.

In der Schichtplangestaltung können eine Reihe von Faktoren beachtet werden, welche eine Schichtarbeit auch für Ältere besser verträglich machen:

- Vorwärtsrotation des Systems (d.h. mit der Uhr)
- Nicht mehr als zwei Nachtdienste hintereinander
- Reduktion der Nachtarbeiten im Austausch z.B. gegen Wochenenddienste bei individuellem Bedarf.
- Schichtlänge (v.a. für Nacht) nicht länger als 8 Stunden
- vorgeplante Zusatz/Einspringschichten
- Nicht allzu früher Schichtbeginn (das wäre z.B. 6.00, weil noch Leistungstief, dadurch v.a. Pendler bereits um 4.00/4.30 aufstehen müssen und zudem die Leistungsfähigkeit zu dieser Tageszeit nur für einen ganz kleinen Teil von Menschen bereits gegeben ist.
- Streichung einer gewissen Anzahl von Schichten und dafür mehr Ruhetage für Ältere.

Angemerkt wird: Die arbeitsmedizinisch betrachtet gesündeste Arbeitszeitform, kann von den Betroffenen als belastend erlebt werden, wenn individuelle Wünsche komplett unberücksichtigt bleiben. Die subjektive Präferenz einer Arbeitszeitform hat sich in der Praxis als das wesentliche Element für die positive Bewältigung dieser herauskristallisiert.

### **3.3.4.7 Gesundheitsförderung zur Unterstützung von Arbeitsfähigkeit**

Ganzheitliche Gesundheitsförderung unterstützt die beschriebenen Modelle der Arbeitsgestaltung und Arbeitsformen.

Eine systematische Analyse und Dokumentation der Gesundheits- und Unfallrisiken im ArbeitnehmerInnenschutz ist für die präventive Umgestaltung unerlässlich.

Das Konzept der betrieblichen Gesundheitsförderung umfasst alle Initiativen von ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Dabei geht es im Wesentlichen um die Förderung von Arbeitsfähigkeit und Gesundheit über alle Lebensphasen

Durch Training kann unter anderem die körperliche Kapazität, die Nachtschichtverträglichkeit, der Umgang mit Stress und vieles mehr wesentlich verbessert werden. Gesundheitsförderung sollte jedoch nicht beim individuellen Verhalten stehen bleiben, sondern vor allem auch an den Verhältnissen ansetzen (Arbeitszeiten, Ergonomie, Ausstattung mit Hilfsmittel etc.), weil der gesundheitsfördernde Effekt deutlich größer ist.

### **3.3.5 Ausgewählte Initiativen in Österreich zu Unterstützung von Arbeitsfähigkeit und altersgerechter Gestaltung der Arbeitswelt**

#### **3.3.5.1 Das Programm „Fit für Die Zukunft – Arbeitsfähigkeit erhalten“**

Das Programm „Fit für die Zukunft – Arbeitsfähigkeit erhalten“ greift auf finnische Forschungs- und Beratungsergebnisse (vgl. Ilmarinen & Tempel 2002) zurück und bietet den Betrieben und den Beschäftigten zusätzlich zu den Aktivitäten des Arbeitsschutzes Gestaltungs- und Vorsorgemöglichkeiten zur Unterstützung von Arbeitsbewältigungsfähigkeit.

Das Programm wird von PVA und AUVA finanziert und unterstützt bis 2012 insgesamt 20 Pilotbetriebe der Bauindustrie, der Metallverarbeitung, des Gesundheits- und Sozialbereichs, des Handels, der Entsorgung, des Transports und anderen Branchen die Arbeitsfähigkeit ihrer MitarbeiterInnen wieder herzustellen und/oder nachhaltig zu fördern.

Im Zuge des Programms werden eine nationale Datenbank mit dem Arbeitsbewältigungs-Index Plus™ und eine Toolbox mit Maßnahmen und Förderinstrumenten zum Erhalt von Arbeitsfähigkeit aufgebaut.

Weitere Details sind unter [www.wai-netzwerk.at](http://www.wai-netzwerk.at) nachzulesen.

#### **3.3.5.2 Gütesiegel NESTOR Gold**

Der NESTOR Gold Standard ist das österreichische Gütesiegel für eine „alters- und altersgerechte Organisation“. Qualifizierte NESTOR Gold AssessorInnen überprüfen die Erfüllung der 26 Indikatoren dieses NESTOR Gold Standards im Rahmen eines Zertifizierungs-Assessments.

Das Gütesiegel zum NESTOR Gold wird durch das Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz verliehen. Die Bestätigung der Erfüllung des NESTOR Gold Standards erfolgt über den NESTOR Gold Beirat, bestehend aus VertreterInnen der Sozialpartner-Organisationen und ExpertInnen für „Age Management“.

Weitere Details sind unter <http://www.wai-netzwerk.at/> nachzulesen.

#### **3.3.5.3 WAGE (Winning Age – getting Future)**

Unter dem Netzwerkmanagement der Arbeiterkammer Oberösterreich engagierten sich interessenspolitische Einrichtungen, Institutionen, Organisationen und Betriebe in Oberösterreich im Netzwerk „Älter werden – Zukunft haben“.

Das Netzwerk versteht sich als:

- ein Kompetenzzentrum für Generationenmanagement
- Plattform für Information und Know-how-Transfer
- Impulsgeber für Innovationen
- Schnittstelle zwischen Forschung, Anwendung, (Interessens-)Politik, AnbieterInnen und der Wirtschaft

Weitere Details sind unter [www.wage.at](http://www.wage.at) nachzulesen.

#### **3.3.5.4 Arbeit und Alter – Altersgerechte Arbeitsorganisation**

IV, WKÖ, AK, ÖGB bieten mit der homepage Arbeit und Alter nützliche Informationen, eine ausführliche Literatursammlung, einen Selbstcheck und gute

Beispiele aus der Praxis zum Nachlesen an. Dieses Angebot soll vor allem Führungskräfte, BetriebsrätInnen, UnternehmensberaterInnen, sowie einschlägige ExpertInnen bei der altersgerechten Gestaltung der Arbeitswelt unterstützen und zur Umsetzung von Maßnahmen im eigenen Wirkungsbereich anregen.

Weitere Details sind unter [www.arbeitundalter.at](http://www.arbeitundalter.at) nachzulesen.

### **3.3.6 Resümee**

Der Erhalt von Arbeitsfähigkeit und Unterstützung des Verbleibs im Arbeitsprozess bis zum regulären Pensionsalter kann gelingen, wenn Gesellschaft, Betriebe und ArbeitnehmerInnen selber:

1. Arbeit als Gesundheitspotenzial, d.h. auch die gesundheitsförderlichen Momente und nicht nur Belastungsseiten sehen
2. Positive Bilder über Altern & Ältere, Altern als Umbau mit viel Zuwachs (Erfahrung, Kompetenz..) entwickeln
3. auf die Einbindung und soziale Verankerung aller Altersgruppen achten
4. Wertschätzung und Nicht-Diskriminierung auch Älterer leben
5. Entfaltung und Entwicklung bis zum Pensionsantritt (altersgerechte Personalentwicklung), insbesondere lebenslanges, berufsbegleitendes Lernen ermöglichen
6. Arbeitsorganisation, Arbeitsanforderungen, Arbeitszeiten und Arbeitsumgebung an die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen aller Altersstufen anpassen.
7. Förderung von Arbeitsfähigkeit zum betrieblichen und gesellschaftlichen Thema machen.

### **3.3.7 Weiterführende Literatur**

Badura B (2003): Gesünder älter werden – Betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik in Zeiten des demographischen Wandels. In: Badura B,

BAuA – Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2004): Mit Erfahrung Zukunft meistern! Altern und Ältere in der Arbeitswelt. 2. Auflage, Dortmund

Busch R (Hrsg.) (2004): Alternsmanagement im Betrieb. Ältere Arbeitnehmer – zwischen Frühberentung und Verlängerung der Lebensarbeitszeit. Rainer Hampp Verlag, München u. Mering

Gerhard Th., Kloimüller I. (2009): Generationenbalance im Unternehmen, Empfehlungen und Praxis-Tipps für Klein- und Mittelbetriebe; Schriftenreihe des WIFI, Nr.: 341,

Ilmarinen J., & Tempel, J. (2002): Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? Herausgegeben von Giesert, M. im Auftrag des DGB-Bildungswerk e.V., Hamburg.

Ilmarinen J u. Louhevaara V (Eds.) (1999): FinnAge – Respect for the aging: Action programme to promote health, work ability and well-being of aging workers in 1990-96. People and Work – Research Reports 26, Nykipaino

Oy, Helsinki, Finland

Kloimüller I., Gabriel T.; Karazman R., Domburg E. : Mehr Schwierigkeit, aber weniger Schwere; Generationengerechte Arbeitswelt, produktives Älterwerden im Arbeitsprozess und wie es gelingen kann!, EURAG, Wien 2008

Lehr U.: Psychologie des Alterns (10. Auflage). Quelle und Meyer, Heidelberg, 1972, 1987, 2005

Naegele, G. : Zwischen Arbeit und Rente. Gesellschaftliche Chancen und Risiken älterer Arbeitnehmer. Maro Verlag. Augsburg, 2002  
[www.aeltere-arbeitnehmer.de](http://www.aeltere-arbeitnehmer.de)

Tuomi K, Ilmarinen J, Jahkola A, et al (1998): Work Ability Index, 2nd revised edn.

**Weiterführende Links:**

Alter & Arbeit – [www.arbeitundalter.at/](http://www.arbeitundalter.at/)

WAGE – Winning Age, Getting Future - [www.wage.at](http://www.wage.at)

Initiative Neue Qualität in der Arbeit – INQA- <http://www.inqa.de/Inqa>

Initiative AGE-Management <http://www.age-management.net>

WAI Netzwerk Österreich <http://www.wai-netzwerk.at>

Arbeitsfähigkeitsnetzwerk Deutschland <http://www.arbeitsfaehigkeit.net>

Generation 45 <http://www.generation45plus.at>

Initiative 50 <http://www.initiative50.or.at>

Senior4Success <http://www.seniors4success.at>

TEP\_Equal\_Elderly <http://www.elderly.at>