

# Alter(n)sgerechtigkeit und Arbeit

Aging and work

Irene Kloimüller & Theresia Gabriel

## Zusammenfassung

*Aufgrund der demografischen Entwicklungen werden immer weniger Erwerbstätige immer länger erwerbstätig sein – müssen und dürfen, ob sie es auch können hängt nicht zuletzt von organisatorischen Rahmenbedingungen ab, die das Arbeitsvermögen der MitarbeiterInnen fördern und erhalten. Was seitens der Personalentwicklung und Führung unterstützend getan werden kann, wird hier ebenso vorgestellt wie Modelle guter Praxis (best-practice).*

## Abstract

*Due to demographic changes less employees will have to work far longer – whether they will be able to, physically and psychologically, depends on the organisational environment, which supports or jeopardises work capacity. This article discusses models of good practice in the fields of human resources development and leadership.*

## 1. Einführung in die Demografie

Noch 1994 hat das Österreichische Bundesministerium für Arbeit und Soziales<sup>1)</sup> in seinem Seniorenbericht eine Abnahme der Beschäftigung von ArbeitnehmerInnen über 50 Jahre prognostiziert. Begründet wurde diese Prognose durch eine über Jahrzehnte entwickelte Politik des z.T. sozial abgefederten Verabschiedens bzw. Hinausdrängens von Älteren aus dem Arbeitsmarkt, entweder in die Frühpension oder in die Altersarbeitslosigkeit. Die Arbeitswelten waren weitgehend jugendzentriert und altersungerecht strukturiert.

2002 lag der Erwerbstätigenanteil in der Altersklasse 55-65 Jahre, also der ältesten Beschäftigten bei 28.7%, und das faktische Pensionsantrittsalter bei 57 Jahren.

In den EU Ratsgipfeln von Barcelona (2001) und Stockholm (2002) wurde Österreich „dringend empfohlen“ bis zum Jahre 2010 den Erwerbstätigenanteil der Ältesten auf 50% und das faktische Pensionsalter um 5 Jahre zu erhöhen.

Durch die Pensionsreformen 2000 und 2003 wurde das Pensionsantrittsalter bereits hinaufgesetzt, allerdings ohne

entsprechende Begleitmaßnahmen in den Unternehmen (Anmerkung: so auch in den Gesundheitseinrichtungen) und am Arbeitsmarkt. Dennoch wird der Anstieg des Pensionsantrittsalters bzw. die Abnahme der Frühpensionierungen erstmals in den Unternehmen sichtbar.

Die Prognose des BM ist in Bezug auf die Anzahl der Beschäftigten nicht aufgegangen, denn in den letzten 10 Jahren ist beispielsweise die Zahl der ArbeitnehmerInnen mit einem Lebensalter von mehr als 50 Jahren um 22% deutlich stärker gestiegen als in anderen Altersklassen mit 1,5 %.

## 2. Vom Ein-Generationen- zum Mehr-Generationen-Unternehmen

So wie andere Unternehmen werden auch Gesundheitseinrichtungen eine Alterstruktur ihrer Belegschaft aufweisen, bei der die Mehrheit der MitarbeiterInnen im Bereich über 40 Jahre liegt. Für Human Resources Management und Personalentwicklung bedeutet das, Überlegungen und Konzepte für zumindest zwei, wenn nicht sogar drei Erwerbs-Generationen (unter 30, bis 45 und über 45 Jahre) entwickeln zu müssen, um eine optimale Integration aller Generationen zu ermöglichen und im Wettbewerb um qualifiziertes Personal – „war for talents“ – bestehen zu können.

Die Erhöhung des faktischen Pensionsantrittsalters alleine ist nicht ausreichend, um MitarbeiterInnen produktiv im Arbeitsprozess zu halten. Innerer Rückzug oder längere Krankenstände in der ältesten Altersgruppe sind zu beobachten. Eine Palette von Maßnahmen müsste für eine nachhaltige Personalpolitik gesetzt werden, damit es älteren ArbeitnehmerInnen möglich wird, aktiv und länger in Beschäftigung zu bleiben.

Dazu zählen die Förderung des lebensbegleitenden Lernens, berufs begleitende Perspektiven und laterale Karrieremodelle, altersoptimierte Ergonomie, gesundheitsfördernde Arbeitszeitmodelle, betriebliche Gesundheitsförderung und vor allem eine Führung, die gewillt ist, auch Ältere zu fördern und wertzuschätzen.

Der Aspekt von „Führung“ wird in dieser Praxisarbeit näher von mir beleuchtet werden; speziell die Bedeutung der Einstellung und des Verhaltens von Führung und von ihr abgeleiteten Strategien der Personalentwicklung, mit dem Ziel Verbleib und Motivation von (älteren) ArbeitnehmerInnen im Arbeitsprozess zu sichern.