

MARKT

Demografieorientiertes Personalmanagement

Länger leben, länger arbeiten?

Das Durchschnittsalter der Beschäftigten steigt kontinuierlich an – auch in der Pflegebranche. Damit Unternehmen demografiefit bleiben, gilt: Die Arbeit hat sich dem Menschen anzupassen, nicht umgekehrt.

ILSE BUCHGRABER & MONA SCHÖFFLER

Berlin // Die Lebenserwartung ist in den letzten Jahrzehnten stark gestiegen: Das Max-Planck-Institut für demografische Forschung spricht von drei Monaten, um die das Leben Jahr für Jahr länger geworden ist. Für die Arbeitswelt, vor allem für die Pflegebranche, bedeutet das zweierlei: mehr Pflegebedürftige, da Krankheiten wie Demenz im hohen Alter zunehmen und für Arbeitnehmer ein längeres Arbeitsleben.

Aber können Pflegekräfte ihren körperlich und psychisch stark belastenden Beruf bis zum regulären Rentenalter ihren Beruf ausüben? Und wenn ja – wie? Auch in fast allen anderen Branchen steigt das Durchschnittsalter der Beschäftigten kontinuierlich an und die Suche nach konkreten Lösungen bei Arbeitsverdichtung und psychischen Belastungen ist akut und allgegenwärtig.

Auf einer Tagung des Instituts für Arbeitsfähigkeit Anfang März in Berlin betonte Juhani Ilmarinen, der finnische Arbeitswissenschaftler

und Begründer des Modells „Haus der Arbeitsfähigkeit“: „Wir brauchen alle Generationen, auch die Älteren.“ Um den Herausforderungen des demografischen Wandels zu begegnen, sei es daher entscheidend, in ein konkretes „Tun“ zu kommen, um nachhaltig und wirksam die Arbeitsbedingungen zu verändern.

Oft zeigen schon kleine Veränderungen positive Wirkung

Die gute Nachricht dabei ist: Es sind oft schon kleine Veränderungen, die eine positive Wirkung entfalten und bewirken, dass Mitarbeitende motivierter und gesünder und damit länger arbeiten können und wollen.

Das Haus der Arbeitsfähigkeit stellt eine gute Grundlage und Systematik dar, wenn Sie sich als Einrichtung entschlossen haben, nicht nur neues Personal zu gewinnen, sondern das bestehende Personal zu binden und arbeitsfähig zu erhalten. In diesem Modell werden alle Einflussfaktoren zusammengefasst, die die Arbeitsfähigkeit beeinflussen.

Immer geht es um die Frage: Wie steht es um die Balance des Mitarbeiters zwischen dem, was bei der Arbeit von ihm verlangt wird und dem, was er zurzeit leisten kann? Wenn die Anforderungen und Ressourcen übereinstimmen, ist die Arbeitsfähigkeit im grünen Bereich. Zu den Ressourcen zählen sowohl die betrieblichen als auch die persönlichen Ressourcen. Wenn beispielsweise das EDV-gestützte Dokumentationssystem immer abstürzt, ist die Pflegekraft nicht voll arbeitsfähig. Ebenso liegt aber auch eine Beeinträchtigung der Arbeitsfähigkeit vor, wenn eine Pflegekraft einen Bandscheibenvorfall hatte und nicht mehr heben kann. Bei beiden Beispielen beginnt die Lösung mit der Frage: „Was kann die Einrichtung tun, was kann ich selbst tun, um wieder voll arbeitsfähig zu sein?“

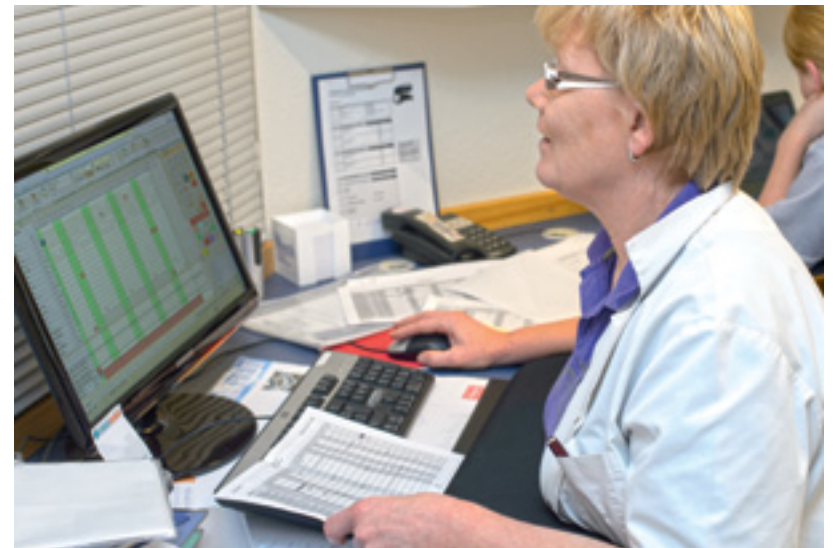
In Deutschland kennen wir nur das Konzept der Arbeitsunfähigkeit – entweder jemand kann arbeiten oder er ist krank. Zwischen diesen beiden Extremen gibt es aber auch viele Schattierungen – erst einmal unabhängig vom Alter, denn der beispielhaft genannte ständige Absturz des Computerprogramms behindert alle Mitarbeitenden.

Natürlich gibt es auch Anforderungen, die mit steigendem Alter nicht mehr so leicht bewältigt werden wie in jüngeren Jahren. Dies gilt jedoch nur dann, wenn die Arbeitsbedingungen nicht der altersgemäßen Arbeitsfähigkeit angepasst sind. Daher gilt für zukunftsorientierte Unternehmen: Die Arbeit hat sich dem Menschen anzupassen, nicht umgekehrt.

Innovative Lösungsansätze und Strategien sind gesucht: Arbeitszeitmodelle, die keinen Nachtdienst mehr ab einem bestimmten Alter vorsehen oder das Bewusstsein für Pausen schaffen, damit sich Belastungs- mit Erholungsphasen abwechseln.

Bauen Sie das Haus der Arbeitsfähigkeit systematisch auf

Ganz erfolgsentscheidend ist jedoch, nicht nur Einzelmaßnahmen umzusetzen, sondern systematisch und strukturiert das „Haus der Arbeitsfähigkeit“ zu bauen. Ein solcher Prozess beginnt zunächst mit einer Bestandsaufnahme, also z. B. einer Befragung. Dafür stehen verschiedene erprobte und evaluierte Instrumente zur Verfügung, wie der Work Ability Index (WAI), der WAI 2.0 oder



Um den Herausforderungen des demografischen Wandels zu begegnen und die Arbeitsbedingungen nachhaltig und wirksam zu verändern, ist es wichtig, jetzt zu handeln, sagen Arbeitswissenschaftler.

Foto: Werner Krüper

beispielsweise das Arbeitsbewältigungs-Coaching. Die Befragung ist nur der erste Schritt, danach beginnt die eigentliche Arbeit: Eine Projektgruppe aus Leitungskräften, Mitarbeitervertretern und Arbeitsschutzbeauftragten legt gemeinsam fest, welche Handlungsfelder dringlich sind und welche Maßnahmen wann umgesetzt werden.

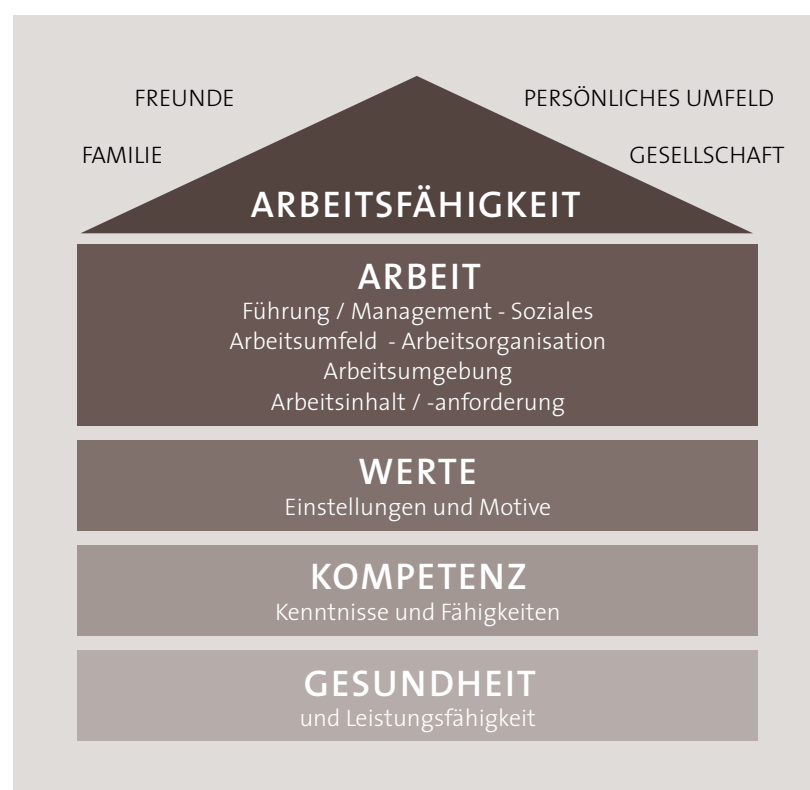
Die Ergebnisse solcher strukturierten und systematischen Prozesse zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit sind durchweg positiv: In einem Produktionsbetrieb mit überwiegend Fließbandarbeit konnten sich zu Beginn des Projekts ein Viertel der Mitarbeiter nicht vorstellen, diese Arbeit bis zur Rente auszuüben. Nach der zweijährigen Projektlaufzeit und der Umsetzung verschiedener, konkreter Maßnahmen waren es nur noch fünf Prozent.

Im weiteren Verlauf dieser Beitragsreihe erfahren Sie in lockerer Folge, welche konkreten Fragestellungen und welche Maßnahmen in den einzelnen Stockwerken hilfreich sind und wie Sie konkret vorgehen

können, um die Arbeitsfähigkeit Ihrer Mitarbeiter zu fördern.

□ Weiterführende Literatur: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: *Why WAI? - Der Work Ability Index im Einsatz für Arbeitsfähigkeit und Prävention. Erfahrungsberichte aus der Praxis*, 5. Auflage. 2013. Abrufbar unter: www.baua.de/de/Publikationen/Broschueren/A51.html. Buchgraber, Ilse/ Schöffler, Mona: *Arbeitsplätze zukunftsicher gestalten*. Vincentz Network, Hannover 2013. Jürgen Tempel/ Juhani Ilmarinen: *Arbeitsleben 2015. Das Haus der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen bauen*. VSA Verlag, Hamburg 2015.

□ Tipp: Verschiedene Förderprogramme unterstützen externe Beratung für Unternehmen, die „demografie-fit“ werden möchten: www.unternehmens-wertmensch.de; www.bafa.de



Das Haus der Arbeitsfähigkeit (nach Juhani Ilmarinen)

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

- > Das Thema demografischen Wandels auf der Leitungsebene verankern.
- > Die Altersstruktur im Unternehmen heute/ in fünf/ in zehn Jahren erfassen.
- > Mitarbeiter befragen: Wie steht es um die Arbeitsfähigkeit?
- > Frage aus dem WAI: Wie schätzen Sie Ihre persönliche Arbeitsfähigkeit auf einer Skala von 1-10 ein?“
- > Interne Projektgruppe bilden: Welche Maßnahmen sind notwendig, um auch zukünftig die Pflegeleistungen in der erwünschten und geforderten Qualität zu erbringen?