

arbeitsmarkt.nrw.de-Interview

Arbeit und Alter: „Wir müssen jetzt handeln!“

Professor Dr. Juhani Ilmarinen, Finnisches Institut für Arbeitsmedizin, Helsinki (Finnish Institute of Occupational Health, FIOH) im Gespräch zum demografischen Wandel

Seit fast 30 Jahren beschäftigt sich mit Professor Juhani Ilmarinen mit dem Thema Arbeit und Alter und mit der Frage, wie die Potenziale von Menschen für ein längeres Berufsleben erhalten und verbessert werden können. Das von ihm mitentwickelte Konzept der Arbeitsfähigkeit (work ability) bietet einen umfassenden Ansatz für die alters- und altersgerechte Gestaltung von Arbeit („Haus der Arbeitsfähigkeit“ mit den vier Stockwerken: Gesundheit, Kompetenz, Werte/Einstellungen, Arbeit <http://www.abi-nrw.de/mediabig/157A.swf>) und stellt mit dem Arbeitsbewältigungsindex (WAI-Index <http://www.arbeitsfaehigkeit.net/>) ein inzwischen häufig genutztes Instrument zum betrieblichen Gesundheitsschutz zur Verfügung.

Auf der Grundlage des Konzeptes der Arbeitsfähigkeit hat die finnische Regierung das erfolgreiche Programm „Älter werdende Arbeitnehmer“ (National Programme for Ageing Workers, FINPAW) ins Leben gerufen, das 2006 mit dem Carl Bertelsmann-Preis ausgezeichnet wurde. Neben einer Rentenreform ging es dabei um systematische, von Wirtschaft und Staat verfolgte Strategien zum Erhalt und zur Förderung der Arbeitsfähigkeit.

Die Ergebnisse des fünfjährigen Reformprogramms gelten als vorbildlich: Während die Arbeitslosigkeit Mitte der 90er Jahre in der Altersgruppe der 55- bis 59-Jährigen bei über 20 Prozent lag, konnte sie bis zum Jahr 2004 auf 7,3 Prozent reduziert werden. Auch der Anstieg der Erwerbsquote Älterer liegt in Finnland mit heute 55 Prozent gut zehn Prozent über dem europäischen Durchschnitt. Am Reformprogramm beteiligten sich verschiedene Ministerien, Wissenschaft, Arbeitgeber und Gewerkschaften.

Herr Professor Ilmarinen, was hat die finnischen Bemühungen zur Bewältigung des demografischen Wandels so erfolgreich gemacht. Was lässt sich von Finnland lernen?

In Finnland sehen wir den demografischen Wandel als gemeinsame Herausforderung. Zum Erfolg hat wesentlich beigetragen, dass Arbeitgeber und Arbeitnehmer an einem Strang ziehen. Die Frage war immer: Was können wir gemeinsam tun, um den demografischen Wandel zu bewältigen, der bei uns ja viel früher eingesetzt hat als in anderen europäischen Ländern. Unser Ansatz ist, im demografischen Wandel nicht nur Negatives, sondern viel mehr Positives zu sehen. Wenn wir positive Lösungsansätze finden, so haben wir gedacht, dann gibt es zwei Gewinner: die Arbeitgeber und die Arbeitnehmer. Wie wir an den Ergebnissen sehen, gibt es in der Tat zwei Gewinner, Nicht zuletzt deshalb ist die soziale Akzeptanz für Veränderungen durch den demografischen Wandel in Finnland sehr hoch.

In Europa gibt es eine ausgeprägte Frühverrentungskultur. Muss für ein längeres Arbeiten nicht gründlich umgedacht werden?

Das Allerwichtigste ist tatsächlich ein neues Bewusstsein, eine positive Einstellung zum Thema Alter und Altern. Wir haben so viele stereotype und falsche Vorstellungen dazu im Kopf. Das müssen wir zuerst verändern, dann lassen sich Aktivitäten und Maßnahmen zur Förderung der Arbeitsfähigkeit viel leichter durchführen und Veränderungen in Richtung längeres Arbeiten bewirken.

Auch in Finnland ist die Frühverrentungskultur sehr ausgeprägt gewesen. Für einen Mentalitätswandel braucht man intensive, langfristig angelegte Kampagnen. In Finnland haben wir das vier Jahre lang gemacht. Wir haben dafür viel Geld ausgegeben und das hat sich gelohnt.

Veränderungen brauchen auch Akteure. Wer sind die wichtigsten Akteure für einen nachhaltigen Wandel in Richtung längeres Arbeiten?

Um länger arbeiten zu können, geht es darum, die Arbeitsfähigkeit für alle Generationen zu erhalten und vielleicht sogar zu verbessern. Wir haben dafür ein Modell, das „Haus der Arbeitsfähigkeit“, entwickelt, an dem Arbeitgeber und Arbeitnehmer gemeinsam bauen. In den ersten drei Stockwerken geht es um Gesundheit, Kompetenz und Motivation, das ist grundlegend und wichtig. Aber um es deutlich zu sagen: Der größte und wichtigste Teil in diesem Haus ist die Arbeit. Wie sehen die Arbeitsbedingungen aus, wie ist die Arbeit organisiert? Die wichtigsten Akteure sind folglich die

arbeitsmarkt.nrw.de-Interview

Arbeit und Alter: „Wir müssen jetzt handeln!“

Vorgesetzten. Sie übernehmen an verantwortlicher Stelle die Gestaltung von Arbeit und ihr Führungsverhalten hat einen ganz entscheidenden Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. An den Vorgesetzten liegt es, zwischen Menschen und Arbeit immer wieder eine möglichst gute Anpassung herzustellen und diese Beziehung in Balance zu halten – und zwar für die Jüngeren wie für die Älteren. Wir brauchen also ein gutes Age Management für alle Generationen und geschultes Personal. In Finnland haben wir deshalb entsprechende Trainings für Führungskräfte entwickelt und durchgeführt. Auf der obersten Ebene ist es sehr leicht, für ein systematisches Age Management zu werben. Die große Herausforderung liegt aber auf Abteilungs- und Teamniveau. Hier müssen die Leitungskräfte ebenfalls verstehen und lernen, wie mit den jeweiligen Altersgruppen umzugehen und wie Arbeit altersgerecht zu gestalten ist, damit die Arbeitsfähigkeit möglichst lange erhalten bleiben kann.

Was gewährleistet Ihrer Erfahrung nach eine gute und langjährige Arbeitsfähigkeit? Welche Rolle spielt dabei die Arbeitszeit?

Zwei wichtige Bedingungen habe ich schon genannt: eine positive Einstellung zum Altern und eine neue Führungskultur. Entscheidend ist die Kombination von individuellen Gesundheitsmaßnahmen, ergonomischen Maßnahmen und einem verbesserten Führungsverhalten. Die Gestaltung von flexibler Arbeitszeit ist dabei ein weiterer geeigneter und interessanter Ansatzpunkt. So gibt es inzwischen viele Arbeitszeitmodelle, mit denen sich sehr individuelle und altersfreundliche Lösungen finden lassen und mit denen man flexibel auf die jeweilige Lebenssituation reagieren kann, etwa wenn jüngere Menschen mit Familie mehr Flexibilität benötigen, wenn Ältere für die Pflege von Angehörigen mehr Zeit brauchen oder bei chronischen Erkrankungen weniger belastbar sind.

Wie ein europäischer Vergleich jedoch zeigt, gibt es derzeit wenig Änderungen in altersgerechte Richtungen. Gerade bei den über 45-Jährigen verdichten sich die Arbeitszeiten, mit längeren Arbeitstagen, längeren Wochenarbeitszeiten oder fehlenden Pausenregelungen. Im Alter von 60 können wir die gleichen Leistungen wie ein 20-Jähriger erbringen. Es liegt aber in der Biologie des Menschen, dass wir mehr Pausen brauchen, wenn wir älter werden. Kurzpausen haben einen hohen Erholungswert, das wird in der Arbeitswelt immer noch kaum berücksichtigt.

Welchen Nutzen haben Betriebe, wenn sie in Age Management und Arbeitsfähigkeit investieren?

Betriebe, die in die Arbeitsfähigkeit aller, auch der älteren Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen investieren, und ein systematisches Age Management betreiben, profitieren ganz konkret. So haben wir festgestellt, dass dadurch Abwesenheit und Arbeitsunfähigkeit um 50 Prozent reduziert und gleichzeitig die Produktivität um 50 Prozent erhöht werden kann. Das Geld, das die Unternehmen zur Förderung der Arbeitsfähigkeit ihrer Beschäftigten ausgeben, erhalten sie nach zwei bis drei Jahren gleich mehrfach zurück. Der Return on Investment liegt nach unseren Berechnungen mindestens beim Dreifachen. Die Förderung der Arbeitsfähigkeit ist also auch ein gutes Business.

Wie können die EU-Länder und Regionen wie Nordrhein-Westfalen von den finnischen Erfahrungen profitieren?

Inzwischen wissen wir fast alles, was wir brauchen, um Maßnahmen für ein längeres Arbeiten auf den Weg zu bringen. Es gibt aber nach wie vor die Kluft zwischen Wissen und Tun. Die Wissens-Seite ist enorm groß, das Tun ist sehr klein. Wir brauchen deshalb die Implementation von guten Ergebnissen und von Beispielen guter Praxis vor Ort. Es gibt den Plan, in jedem der 27 EU-Länder so genannte „smart regions“ zu identifizieren, wo die wichtigsten Akteure trainiert werden. Finnland als Initiator braucht dafür einen starken Partner, das könnte Deutschland sein. Nordrhein-Westfalen bringt gute Voraussetzungen mit und könnte eine solche „smart region“ werden. Für die Kooperation würde ich hier gern Partner gewinnen.

arbeitsmarkt.nrw.de-Interview

Arbeit und Alter: „Wir müssen jetzt handeln!“

Abschließend noch eine Frage: Was ist Ihre Vision einer altersgerechten Arbeit?

Die Arbeit muss so gut sein, dass es den Menschen gefällt, möglichst lange zu arbeiten. Das ist machbar und in vielen Betrieben bei uns ist die Umstellung gelungen, auch in Zeiten der Globalisierung. Wenn wir länger leben, müssen wir auch länger arbeiten. Tun wir das nicht, müssen unsere Kinder die Kosten für ein längeres Leben bezahlen. Das fände ich sehr unfair. Im Kern geht es um die Qualität von Arbeit, um gute Arbeit. Auch wenn wir davon in Europa noch weit entfernt sind, wissen wir inzwischen sehr genau, was dafür zu tun ist. Es kommt jetzt einfach darauf an zu handeln. Wir wissen (fast) alles, also, let's do it!

Links

Finnisches Institut für Arbeitsmedizin (FIOH) <http://www.ttl.fi/internet/english>