

Den Denkansatz ändern

WETTBEWERB. Gesucht waren Konzepte für die Arbeit im Alter. Heraus kam die Aufgabe, eine neue Unternehmenskultur zu schaffen.

Von Katharina Schmitt (Red.)

Wie können Arbeitnehmer auch im fortgeschrittenen Alter gesund, zufrieden und möglichst leistungsfähig arbeiten? Was brauchen sie und was brauchen die Unternehmen, damit die Zusammenarbeit für alle Seiten erfolgreich bleibt? Mit diesen Fragen hatte die deutsche Seniorenliga e. V. im Herbst 2011 zum Ideenwettbewerb „Job nach Maß“ aufgerufen. Ziel war, ein offenes Forum für Mitarbeiter wie Personalverantwortliche zu schaffen, um gemeinsam das Arbeitskonzept der Zukunft schaffen zu können. Erhard Hackler, geschäftsführender Vorstand der Deutschen Seniorenliga, die den Ideenwettbewerb initiiert, nennt die Gründe: „Als deutsche Seniorenliga verfolgen wir das Ziel, dem Alter die Zukunft zu sichern. Und wenn die Politik einer alternden Ge-

sellschaft zumutet, länger zu arbeiten, dann hat die Gesellschaft auch einen Anspruch darauf, den Arbeitsplatz der Zukunft mitzugestalten.“ Zur Auswertung der Konzepte hat sich eine hochkarätige Jury zusammengefunden, neben

stark für die Suche nach den Zukunftskonzepten. Nun liegt die Auswertung der vielen innovativen Ansätze und Praxiseempfehlungen vor. Und schnell zeigt sich, dass Wettbewerb und Prämierung nur der erste Schritt auf dem Weg zu

Weil die Politik der Gesellschaft längere Lebensarbeitszeiten zumutet, wächst der Wunsch, die Arbeitsplätze der Zukunft stärker mitzugestalten.

Hackler machen sich Prof. Dr. Frank Thomas Piller von der RWTH Aachen, Frank Schabel, Leiter Marketing/Corporate Communications der Hays AG, Frank Hauser, Geschäftsführer des Forschungs- und Beratungsunternehmens Great Place to Work Institute Deutschland, und Rudolf Kast als Vorstandsmitglied des Demographie-Netzwerks (ddn)

einer Arbeitswelt sind, die auch älteren Mitarbeitern gerecht werden soll.

Beleuchtungsideen und Masterpläne

Eine enorme Breite an innovativen Konzepten ist im Ideenpool (www.job-nach-mass.de) gesammelt. Sie reichen von Erleichterungen in der Arbeitsplatzgestaltung wie Lärmampeln, Seniorenfließbändern oder Tageslichtlampen über viele Vorschläge zu flexibleren Arbeitszeitmöglichkeiten und Erfahrungsaustausch bis hin zur Jobtauschbörse und einem kompletten Masterplankonzept zur Umgestaltung der Arbeitsbedingungen. Doch nicht erst die Fülle der in der Rubrik „Zusammenarbeit und Kommunikation“ eingereichten Ideen zeigt, dass es unterm Strich um mehr geht als um neue Maßnahmen. Denn neue Dienstleistungen, Gesundheitsmanagementkonzepte und ergonomische Arbeitsplätze alleine werden nicht ausreichen, die Wünsche der Teilnehmer umzusetzen. Der Großteil der Vorschläge basiert auf dem Anspruch, die Kompe-



Treiber für den Arbeitsplatz der Zukunft, die Jury des Ideenwettbewerbs „Job nach Maß“ (von links): Rudolf Kast, Frank Hauser, Prof. Dr. Frank Thomas Piller, Frank Schabel und Erhard Hackler

GEWINNER

Die besten Ideen

Neben den drei prämierten Ideen „zweite Berufsausbildung“, „Seniorenrat“ und „Azubitag“ zur Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit wurde von der Jury auch ein Sonderpreis für die Idee „Maschinenpool“ vergeben. Die Preisträger stellen Ihre Konzepte vor.

Die zweite Berufsausbildung

Hansjörg Hohwieler: „Tätigkeiten werden immer anspruchsvoller – und damit belastender. Deshalb soll jedem Arbeitnehmer die Möglichkeit gegeben werden, frühzeitig einen zweiten Beruf zu erlernen, der im Alter ausgleichend zum Erstberuf wirken soll. So kann der Altersübergang variabel gestaltet werden: Man arbeitet Teilzeit in seinem ersten Beruf weiter und kann die freie Zeit in seinem zweiten Beruf tätig sein. Idealerweise in derselben Firma, beispielsweise morgens auf der Baustelle, mittags in der Buchführung.“

Besonderheit und Nutzen: Mit einem Zweiterberuf im Alter kann ein gesundheitlicher Ausgleich zum ersten Beruf geschaffen werden und so nach und nach ein Übergang in den Ruhestand erfolgen. Durch das Erlernen des zweiten Berufs bleibt der Arbeitnehmer zudem geistig fit und erhöht seine Chancen im Fall von Altersarbeitslosigkeit.

Der Seniorenrat „Die Weisen“

Thomas Möller: „In vielen Gesellschaften gelten ältere Mitmenschen als ratgebende Instanz. Für anstehende Probleme wird auch der reiche Erfahrungsschatz, die Besonnenheit und vor allem die weniger auf modische Besonderheiten orientierte Persönlichkeit der ‚Stammesältesten‘ genutzt. Ein ähnliches Modell empfiehlt sich in Unternehmen: Bei Abstimmungen und Streitigkeiten, die größere Teile der Belegschaft betreffen, wird ein ‚Ältestenrat‘ zusammengerufen und konsultiert, der mit dem Betriebsrat zusammenarbeitet und gemeinsam mit ihm Lösungsempfehlungen abgibt.“

Besonderheit und Nutzen: Bei wichtigen Entscheidungen wird eine zusätzliche, sachverständige Meinung abgegeben, die auch im Sinne

einer moralischen Instanz genutzt werden kann. Ältere sind mit ihren Kernkompetenzen in unternehmerische Entscheidungen einbezogen.

Der Azubitag

Regina Steinbrecher: „Berufsanfänger haben oft eine völlig falsche Vorstellung davon, was sie in 40 Jahren Berufsleben erwartet. Deshalb sollten sie in regelmäßigen Abständen einen Tag mit einem erfahrenen Mitarbeiter verbringen, der ihnen Einblick in die Organisation und Struktur der jeweiligen Tätigkeit gewährt. Nicht Arbeitsdruck und Lernziele sollten diesen Tag bestimmen, sondern der Einblick in 20 oder mehr Jahre Berufsleben und der Erfahrungsaustausch zwischen den Generationen.“

Besonderheit und Nutzen: Ältere Mitarbeiter können von ihrem reichen Erfahrungsschatz sehr persönlich und individuell etwas weitergeben, sehen aber gleichzeitig auch, was die Berufsanfängergeneration einbringen kann und möchte. Gegenseitiges Verständnis wird verbessert.

Der Maschinenpool

Thomas Pietzsch: „Leider gibt es in jedem Jahr eine große Anzahl von Unternehmen, die sich vom Markt verabschieden. Bei Unternehmensinsolvenzen könnte die Insolvenzmasse wie Maschinen und andere Hardware in einer Seniorenfabrik aufgearbeitet oder generalüberholt und jungen Existenzgründern zur Nutzung vermietet werden.“

Besonderheit und Nutzen: Existenzgründern erleichtert dieses Modell den Start erheblich. Durch den schnell fortschreitenden technischen Wandel sind Senioren oft die einzigen Erfahrungsträger, die auch ältere Maschinen noch warten können.

tenzen älterer Arbeitnehmer im Unternehmen wertzuschätzen, trotz der einer längeren Berufserfahrung möglicherweise geschuldeten Leistungseinbußen körperlicher Art. Kultur und Umgang müssen stimmen, um mehrere Generationen beschäftigen zu können, jugendliche Leistungskraft allein darf nicht mehr das ausschlaggebende Qualitätskriterium sein. So auch die Überzeugung von Regina Steinbrecher. Ihr Vorschlag eines Azubi-Tages, bei dem Nachwuchs

und Senioren sich austauschen, ist eine der vier prämierten Ideen und gründet sich auf die Überzeugung, dass es in vielen Unternehmen an Verständnis und der Akzeptanz älterer Mitarbeiter fehlt. Offensiver Umgang mit der anderen Leistungsfähigkeit im Alter ist auch eine Lösung für Hansjörg Hohwieler. Er wurde ausgezeichnet für die Idee einer zweiten Berufsausbildung, auf die ältere Mitarbeiter sich zurückziehen können, wenn sich ihre Leistungsfähigkeit

ändert. Ein Umdenken ist also gefragt, wollen die Unternehmen mit älteren Mitarbeitern weiter erfolgreich sein. Dass sie hier keine Wahl mehr haben, bringt ein anderer Teilnehmer des Ideenwettbewerbs im Forum auf den Punkt: „Es darf letztlich gar nicht darum gehen, wie Arbeitsbedingungen für Menschen im höheren Alter verbessert werden können, sondern dass die Arbeitswelt sich zwangsläufig an ältere Menschen anpassen muss.“