

Altersgerechtes Arbeiten im Betrieb

Gestaltungsfeld „Qualifizierung und Weiterbildung“

Qualifizierung und Weiterbildung von ArbeitnehmerInnen im Betrieb ist in der Regel im Zusammenhang mit der ausgeübten oder einer zukünftigen Tätigkeit zu sehen. Die Qualifizierung erfolgt gemäß den Anforderungen, die eine Arbeitsaufgabe an ArbeitnehmerInnen stellt oder die sich aufgrund der Laufbahnplanung ergibt. Qualifizierung und Weiterbildung im Betrieb ist somit eine klassische Führungsaufgabe.

Laut einer Studie der Arbeiterkammer Wien aus dem Jahr 2009¹ haben in Österreich ca. 49 Prozent der 55 bis 59jährigen ArbeitnehmerInnen in den letzten fünf Jahren an betrieblichen Fort- und Weiterbildungsprogrammen teilgenommen. Im Vergleich zu früheren Befragungsergebnissen zeichnet sich hier durchaus eine positive Entwicklung ab, wenngleich dieser Wert noch immer viel zu niedrig ist. Auch der Unterschied zur Einbeziehung der Jüngeren ArbeitnehmerInnen ist bedeutend. Von den bis zu 39jährigen haben, so die Ergebnisse der Studie, immerhin ca. 63 Prozent in den letzten fünf Jahren an betrieblicher Weiterbildung teilgenommen.

Beim Thema Qualifizierung ist aber auch zu beachten, dass Lernen nicht nur in Seminaren oder Lehrgängen stattfindet sondern auch während des Arbeitsprozesses. Herausfordernde und motivierende Arbeitsaufgaben führen zu mehr Kompetenz, sofern eine begleitende Qualifizierung oder Unterstützung von z.B. erfahrenen KollegInnen gewährt wird. Hier sind die Möglichkeiten in den Betrieben bei weitem nicht ausgeschöpft, wie eine empirische Untersuchung aus Deutschland zeigt, die durchaus auch Rückschlüsse auf Österreich zulässt.²

Auf betrieblicher Ebene sind im Zusammenhang mit altersgerechtem Arbeiten u.a. folgende Maßnahmen im Gestaltungsfeld „Qualifizierung und Weiterbildung“ notwendig:

- Stärkere Berücksichtigung von Alter und Qualifikation im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung (Arbeitsplatzevaluierung) nach dem ArbeitnehmerInnen-schutzgesetz
- Systematische Nutzung des Erfahrungswissens von älteren MitarbeiterInnen für Jüngere oder BerufseinsteigerInnen (Mentoringsysteme)
- Analyse über die Beteiligung der ArbeitnehmerInnen an betrieblicher Weiterbildung auch nach Altersgruppen als wichtige Information für BetriebsrätInnen
- Erstellung von Qualifizierungskonzepten auch nach Altersgruppen im Betrieb

¹ Die Qualität des Arbeitslebens von älteren ArbeitnehmerInnen, Studie der Bundesarbeitskammer, 2009

² Knut Tillius u.a., Perspektiven alter(n)sgerechter Betriebs- und Tarifpolitik, WSI-Mitteilungen 2/2012

- **Alternsgerechte Laufplangestaltung:**
Die Arbeitsabläufe sollen so gestaltet sein, dass die Stärken des jeweiligen Alters an den einzelnen Arbeitsplätzen bestmöglich eingebracht werden können.
- **Möglichkeiten einer qualifikationsfördernden Arbeitsgestaltung nutzen:**
 - Eine Analyse der Arbeitsaufgaben zeigt, ob sie Lernen und somit einen Zuwachs an Kompetenz fördern. Dabei werden vor allem die Ganzheitlichkeit, die Handlungsspielräume und das Lernpotential bewertet und bei Bedarf entsprechend verändert. Ältere ArbeitnehmerInnen können z.B. von schwerer körperlicher Arbeit entlastet werden, indem sie planende, organisierende und kontrollierende Tätigkeiten übernehmen (Job Enrichment).
 - Auch ein Aufgabenwechsel innerhalb einer Arbeitsgruppe bzw. zwischen verschiedenen Bereichen eines Unternehmens kann Abwechslung, Motivation und neue Perspektiven bringen (Job Rotation).

Qualifikation und Weiterbildung ist demnach nicht nur ein bedeutender Aspekt von Führung im Unternehmen sondern steht in engem Zusammenhang mit der Gestaltung der Arbeitsorganisation. Qualifizierung ist aber auch ein wichtiges Thema des ArbeitnehmerInnenschutzes und der Gesundheit im Betrieb. Je besser ArbeitnehmerInnen für ihre Arbeitsaufgabe qualifiziert sind, desto besser können sie Stress und Arbeitsdruck abfedern. Eine gute Qualifikation ist somit auch eine bedeutende Gesundheitsressource für alle Altersgruppen im Unternehmen, die ausgebaut werden muss.

Weil die Gestaltungsfelder des alternsgerechten Arbeitens (Arbeitsorganisation, Qualifizierung, Gesundheit, Führung) eng zusammenhängen, braucht es im Betrieb einen integrierten Ansatz, um Altern und Arbeitsfähigkeit im Betrieb zu managen und zwar in Form von **Alternsmanagement oder Age Management**.

Dabei müssen alle betrieblichen Strukturen des ArbeitnehmerInnenschutzes effizient genutzt werden. Der Arbeitsschutzausschuss als innerbetriebliches Gremium kann als Plattform dienen, um Alternsmanagement im Betrieb zu organisieren. In der Zusammenarbeit von Personalentwicklung bzw. Personalabteilung und anderen innerbetrieblichen ExpertInnen sowie von ArbeitsmedizinerInnen, Sicherheitsfachkräften, ArbeitspsychologInnen, Sicherheitsvertrauenspersonen, BetriebsrätInnen und eventuell externen BeraterInnen können die einzelnen PartnerInnen auf der betrieblichen Ebene ihre Expertise zum Thema „Arbeitsfähigkeit erhalten“ einbringen, um in der Folge die notwendigen Maßnahmen zu treffen.

Ein entscheidender Erfolgsfaktor für das Gelingen von Alternsmanagement auf betrieblicher Ebene ist aber vernetzt mit der Expertise von ExpertInnen die umfassende Information, Beteiligung und Einbeziehung der ArbeitnehmerInnen in diesen Prozess. In der Praxis erprobte Instrumente, wie z.B. Gesundheitszirkel, stehen dabei auch über die qualitätsgesicherte Betriebliche Gesundheitsförderung zur Verfügung.