

## **AGE MANAGEMENT TRAINING (AMT)**

### **Grundlegende Annahmen**

Das Arbeitsleben ist dann gut, wenn die Beschäftigten jeden Alters bei der Arbeit lernen können (neues Konzept «Lernen durch Arbeit»). Arbeit ist für Erwachsene die wichtigste Form des Lernens. «Was haben Sie letztes Jahr gelernt?» – diese überraschende Frage sollten Vorgesetzte ihren Mitarbeitenden öfter stellen. Das Arbeitsleben hat eine eminent wichtige Bedeutung für das Alter, das weitgehend im Arbeitsleben vorbereitet wird. Dafür, dass das Arbeitsleben gut ist, tragen sowohl das Unternehmen/die Vorgesetzten als auch die Mitarbeitenden ihren Teil der Verantwortung (siehe Konzept «Haus der Arbeitsfähigkeit» weiter unten).

### **An wen richtet sich AMT?**

In einer ersten Phase an Geschäftsleitungsmitglieder, Personalverantwortliche, Vorgesetzte und generell Personen mit Führungsverantwortung. In der Umsetzungsphase betrifft AMT die Beschäftigten jeden Alters. Diese Phasenverschiebung ist deshalb nötig und sinnvoll, weil alternsgerechte Arbeitsbedingungen in einem Unternehmen nur dann nachhaltig sind, wenn die Veränderungen von ganz oben kommen. Trickle-down-Effekt: Die Veränderung beginnt in den Köpfen der Vorgesetzten! Ihnen muss es gelingen, Rollenmodelle aufzubauen.

### **Was soll mit AMT erreicht werden?**

Ziel jeden AMTs ist es, in den Unternehmen das nötige Wissen zu vermitteln, mit dem die Voraussetzungen für alternsgerechte Arbeitsbedingungen geschaffen werden können. Dabei geht es nicht nur um die älteren Arbeitnehmenden, sondern um Beschäftigte aller Alterskategorien. In Finnland, wo die Forschung über ältere Mitarbeitende am längsten betrieben wird, zeigt sich nämlich, dass psychosomatische Symptome aufgrund chronischer Überlastung bei den 35- bis 45-Jährigen am stärksten ausgeprägt sind. In dieser Altersphase sind Massnahmen zur Sicherstellung einer ausgewogenen Life-Balance am wichtigsten. Bei Älteren werden dann Entlastungen (z.B. zusätzliche Freitage) wichtiger. Ihre Leistungen sind meist mit denen Jüngerer ebenbürtig, aber sie benötigen längere Erholungsphasen. Wichtig ist der Grundsatz: Je älter die Arbeitnehmenden, umso individueller die erforderlichen Lösungsansätze!

### **AMT auf einen Blick**

#### **Ziele**

- Erkenntnisse zum Thema Arbeit und Alter vermitteln
- Altersrelevante Einstellungen und Altersbilder reflektieren und nötigenfalls revidieren
- Konkrete, auf das Unternehmen und die Individuen abgestimmte Gestaltungsmassnahmen entwickeln und einführen

### *Inhalte*

- Veränderungen reflektieren
  - wirtschaftliche, durch Globalisierung bedingte
  - technologischer Wandel
  - Wandel in der Arbeitswelt
  - demografischer Wandel und seine Auswirkungen auf die Beschäftigung
- Handlungsbedarf klären
  - für das Individuum
  - für das Unternehmen
  - für die Gesellschaft
- Wissen über das Alter(n) vermitteln
  - Altersbilder
  - Prozesses des Alterns
  - Lebenslauf und Lebensspanne
  - Altersdurchmischung in Abteilungen und Teams
  - Alter vs Persönlichkeit/Motivation
- Entwickeln von Gestaltungsmaßnahmen
  - Leistungsfähigkeit und Alter
  - Qualifikation
  - Führung
  - altersgerechte Arbeitsgestaltung

### **Zentrales Konzept «Haus der Arbeitsfähigkeit»**



Das neuartige, von der finnischen Kapazität für Arbeitsgesundheit, Juhani Ilmarinen, begründete Konzept der Arbeitsfähigkeit zeigt auf, wo die Verantwortlichkeiten des Individuums sind und wo die des Unternehmens. Es zeigt auch auf, dass die Arbeitsfähigkeit auch vom näheren und fernerem Umfeld des Beschäftigten abhängt. Das Individuum ist primär für die drei unteren Stockwerke des Hauses der Arbeitsfähigkeit verantwortlich: für Gesundheit, Kompetenzen(erwerb) und Werthaltungen. Das Unternehmen ist für die Arbeitsumgebung, Inhalte und Anforderungen der Arbeit («Lernen durch Arbeit!»), die Organisation, das Management und die Führung verantwortlich. Zusammen mit den Umwelteinflüssen (soziale Unterstützung durch Familie und Freunde, staatliche Bestimmungen über Arbeit, Pensionierung usw.) ergibt das die Arbeitsfähigkeit. Ilmarinens Vorschlag ist, dass jeder Erwerbstätige und seine Vorgesetzten das Haus der Arbeitsfähigkeit einmal im Jahr zusammen besichtigen und nötigenfalls Massnahmen aus dieser Besichtigung ableiten sollten. Massnahmen zugunsten der Verbesserung der Arbeitsfähigkeit sollten immer drei von vier möglichen Ansatzpunkten gleichzeitig beinhalten:

- Gesundheit und funktionale Kapazität
- Förderung der professionellen Kompetenzen
- Anpassung der psychosozialen Arbeitsumgebung
- Anpassung der physischen Arbeitsumgebung

Das ist anspruchsvoll, sowohl für das Individuum als auch für die Vorgesetzten. Die Verbesserung der Arbeitsfähigkeit ist aber für beide Teile von Vorteil: Das Individuum ebnet den Weg in Richtung auf ein «gutes» Altern, das Unternehmen hat leistungsfähige Beschäftigte bis zur Pensionierung. Wenn das keine Win-win-Situation ist!

*Rudolf Bähler*