

Wie arbeitsfähig ist die Zukunft?

Workability ist ein Konzept, welches sich mit der Gestaltung unserer zukünftigen Arbeitswelt auseinandersetzt. Vor dem Hintergrund, dass der demografische Wandel einschneidende Veränderungen in unserer Gesellschaft bringen wird, befasst sich workability mit der Frage, wie Unternehmen und Institutionen sich auf die kommenden veränderten Bedingungen einstellen können und müssen.



VON CHRISTOPH THOMA UND HANS-JÜRGEN DORR*

Fast die Hälfte aller Kündigungen, die im letzten Jahr in der Schweiz ausgesprochen wurden, betraf Arbeitskräfte über 50. Die Chancen, eine neue Stelle zu finden, stehen für sie schlecht: Nur ein Drittel aller Schweizer Firmen stellt regelmässig überhaupt noch Leute über 50 ein. Unternehmen investieren lieber in junge Mitarbeiter. Diese sind meist in vielen Bereichen hoch qualifiziert (IT, Sprachen, Betriebswirtschaft), sie sind flexibler und mobiler und vor allem: Sie sind zahlreich. Unternehmen können so bequem aus einer Vielzahl von Bewerbern die besten wählen. Das ist nicht nur in der Schweiz so, sondern in ganz Europa. Noch ist es so – bald aber, wird es ganz anders sein.

Demografischer Wandel. Die Bevölkerung Europas wird immer älter, weil die Menschen immer länger leben und zu wenig Kinder bekommen. In den nächsten Jahren wird es deshalb zu wenig junge Menschen geben, welche die älteren Arbeitskräfte, die in den Ruhestand gehen, ersetzen können. Dies hat gravierende Folgen für den Arbeitsmarkt und nicht zuletzt auch auf das Rentensystem und dessen Finanzierung:

- > Die Zahl der Menschen im arbeitsfähigen Alter wird in vielen Ländern zurückgehen, während es mehr Rentenbezüger/innen geben wird.
- > Der Anteil der alternden und älteren Mitarbeitenden steigt. Erfahrene Mitarbeitende nehmen wertvolles Know-how mit in die Pension, junge

Menschen haben dieses Wissen noch nicht und können es so auch nicht ersetzen.

- > In Zukunft werden Belegschaften altersmässig völlig anders zusammengesetzt sein.
- > Der Mangel an Fachkräften wird sich noch intensivieren.

Wandel in den Köpfen von Führungskräften ist gefragt. Unter diesen Voraussetzungen ist es erstaunlich, wie sorglos manches Unternehmen in die Zukunft blickt und den Blick von der drohenden Katastrophe abwendet. Auf die Frage, wie eine generationengerechte Arbeitswelt in Zukunft aussehen soll, wird noch allzu oft kein Gedanke verschwendet. Dabei wäre gerade das die grosse Herausforderung an Führungskräfte. Viel zu oft herrscht in Unternehmen noch eine defizitorientierte Sicht: Ältere Mitarbeitende sind weniger effizient, weniger kreativ, weniger leistungsfähig und weniger flexibel. Diese Sichtweise führt heute noch oft dazu, dass Unternehmen auf die eingangs beschriebene «Verjüngungskur» setzen. Diese Optik hat aber nur so lange eine Zukunft, als auch mehr junge Mitarbeitende zur Verfügung stehen. Und das tun sie in Zukunft eben nicht mehr. Zeit also, dass sich der Blick von der defizitorientierten Sicht löst und mehr auf die Ressourcen fokussiert. Darin liegt das Potenzial der Zukunft.

Verstärkter Wettbewerb um Fachkräfte. Bereits heute herrscht akuter Fachkräftemangel, bei uns in der Schweiz besonders im Bereich der Pflege. Noch kann dieser Mangel zum Teil mit Fachkräften aus dem Ausland aufgefangen werden, allen voran aus Deutschland. Eine kurzfristige Lösung, denn auch

Deutschland steuert auf die gleiche oder sogar auf eine verschärfte demografische Problematik zu. Deutschland bemüht sich deshalb, durch das Verbessern der Arbeitsbedingungen die eigenen Fachkräfte im eigenen Land zu behalten.

Noch wird in Deutschland fehlendes Pflegefachpersonal aus Polen «importiert». Polen wiederum kompensiert den Mangel mit Personal aus Bul-

DAS INSTITUT FÜR WORKABILITY

Das Institut für Workability in Zürich wurde 2013 gegründet. Es bietet Analysen und Coachings in den Bereichen der demografischen Entwicklung, des Generationenmanagements und der Workability (Arbeitsfähigkeit) für jede Form von Organisationen.
www.workability.ch

garien, Bulgarien beschäftigt Fachkräfte aus Südafrika usw. Viele Ärzte aus Frankreich arbeiten bei uns in der Westschweiz. Frankreich stopft diese Lücken mit Ärzten aus den ehemaligen Kolonien. In Zukunft wird es einen verstärkten und verschärften Wettbewerb um Fachkräfte geben. Die Zuwanderung aus Deutschland in die Schweiz wird enorm zurückgehen, erste Anzeichen dafür machen heute schon Schlagzeilen. Die Wirtschaft und die Gesellschaft stehen vor gewaltigen Herausforderungen.

Konzepte für die Zukunft. Unternehmen, denen es gelingt, das enorme Potenzial zu entdecken, welches eine altersgemischte Belegschaft bietet, werden eine gute Zukunft haben. Es ist zwar nicht von der Hand zu weisen, dass jüngere Mitarbeitende meistens eine höhere Lernbereitschaft und -fähigkeit, Flexibilität sowie körperliche Leistungsfähigkeit und beruflichen Ehrgeiz mitbringen als ältere Kolleginnen und Kollegen. Doch auch die Jüngeren werden älter und werfen mit den Jahren mehr Erfahrungswissen und Arbeitsdisziplin, mehr Zuverlässigkeit, Loya-

lität und Führungsfähigkeit in die Waagschale. Wem es gelingt, dass sich die Stärken von Jung und Alt ergänzen und sich dabei die Schwächen ausgleichen, wird zu den Gewinnern gehören. Es gilt also, heute schon Konzepte zu entwickeln, wie Unternehmen diesen veränderten Konstellationen morgen begegnen wollen. Kernpunkt in solchen Konzepten muss die Frage sein, wie die Arbeitsfähigkeit von jüngeren und älteren Mitarbeitenden erhalten und gefördert werden kann.

Workability – das Konzept der Arbeitsfähigkeit. Lösungsansätze, wie man den Herausforderungen der Zukunft begegnen kann, kommen aus Finnland. Prof. Juhani Ilmarinen mit seinem Team vom Finnischen Institut für Arbeits- und Gesundheitsschutz (FIOH – Finnish Institute of Occupational Health) fassen diese Lösungsansätze unter dem Begriff «work ability» zusammen. Ilmarinen hat sich dabei auf die Suche nach denjenigen Faktoren gemacht, welche es einer Person in einer bestimmten Situation erlauben, eine gestellte Aufgabe erfolgreich zu bewältigen. Dies ist von Person zu Person verschieden und hängt von den individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten ab, von der eigenen Gesundheit und auch von den Arbeitsbedingungen. Wenn die Anforderungen einer Aufgabe und die Arbeitsfähigkeit nicht zusammenpassen, entstehen Stress, Krankheit, Demotivation, und die Arbeitsbewältigung sinkt. Dies gilt gleichermaßen für jüngere und ältere Mitarbeitende. Egal, ob körperliche Überforderung oder geistige Unterforderung der Auslöser dafür sind.

Die optimale Balance zwischen einer Person und ihrer Arbeit zu gestalten und zu steigern, das ist das Ziel der Workability, das sollte der Kernpunkt jedes Konzeptes für die Zukunftsgestaltung in Unternehmen sein. Damit dies erreicht werden kann, muss in folgenden Bereichen präventiv gearbeitet werden:

- > Individuelle Gesundheit
- > Arbeitsinhalt und -umgebung
- > Unternehmenskultur, Motivation und Wertschätzung
- > Arbeitsorganisation und Führung
- > Professionelle Kompetenzen der Mitarbeitenden

Dass es sich für Unternehmen und auch für die Mitarbeitenden lohnt, sich mit der Arbeitsfähigkeit zu beschäftigen und diese zu fördern und zu erhalten, belegt der Finne Ilmarinen mit eindrucklichen Zahlen: In einer Stichprobe von über Hunderttausend Arbeitnehmern über 50 Jahre in Finnland zeigte er, dass Mitarbeiter/innen

- > mit einer «niederen» Arbeitsfähigkeit zu 38% innerhalb der folgenden fünf Jahre invalide werden und Früh-pensionierung in Anspruch nehmen müssen.
- > Im Gegensatz dazu passierte dies nur 1% der MitarbeiterInnen mit «hoher» Arbeitsfähigkeit.

Der Work-Ability-Index. Die Arbeitsfähigkeit ist messbar. Mit dem sogenannten Work-Ability-Index WAI kann die aktuelle und auch die zukünftige Arbeitsfähigkeit eines Beschäftigten erhoben werden. Ein niedriger WAI-Wert zeigt, dass ein Missverhältnis zwischen betrieblichen Anforderungen und individuellen Bedingungen steht. Bei einem hohen WAI-Wert stehen diese im Einklang.

Wer die Arbeitswelt der Zukunft für sein Unternehmen aktiv gestalten will, hat mit Workability ein machtvolles Instrument in der Hand. Eine Analyse der Workability lohnt sich für das Unternehmen und auch für die einzelnen Mitarbeitenden. Wer sich – egal, wie alt oder wie jung – an seinem Arbeitsplatz wohl und wertgeschätzt fühlt, wird motiviert und loyal hinter seinem Unternehmen stehen und sich mit all seiner Arbeitsfähigkeit hineingeben. Eine klassische Win-win-Situation.

* **Christoph Thoma** ist Organisationsentwickler und Coach mit eigenem Unternehmen (seit 2004) und Mitbegründer des Instituts für Workability.

Hans-Jürgen Dorr gründete 2004 das Beratungsunternehmen d-ialogo in Wuppertal (Deutschland) und ist seit 2008 Vorsitzender des Demografie-Experten e.V. 2013 gründete er zusammen mit Christoph Thoma das Institut für Workability.