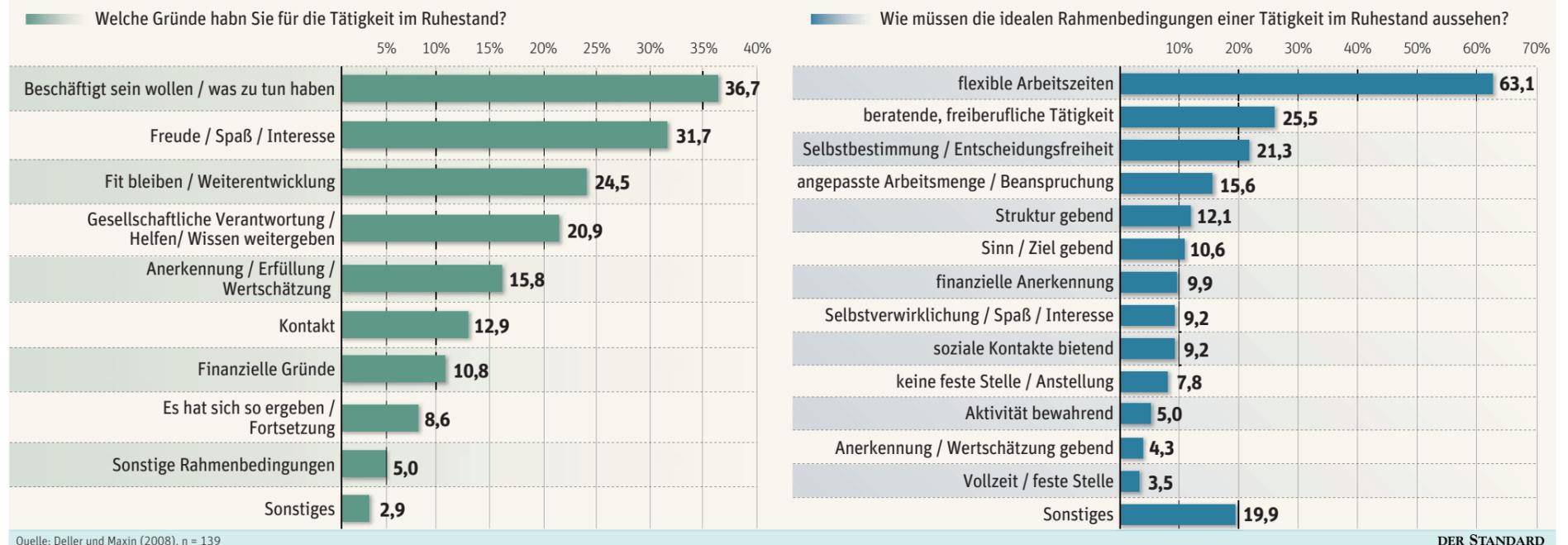


## Wann Arbeit im Alter Spaß macht und was es dazu braucht: Gebraucht werden, aber mit großer zeitlicher Flexibilität



# Länger arbeiten: Wollen, können, dürfen, müssen?

Arbeiten in höherem Alter kann erfüllend sein. Allerdings nicht unter allen Bedingungen. Was im System, in den Unternehmen und im „mindset“ die Hürden sind, dagegen ficht die Plattform seniors4success.

Karin Bauer

In Österreich ist das Thema – mittlerweile Imperativ – „Länger arbeiten“ besonders aufgeladen und schwierig. Von den Pensionsregelungen (Zuverdienstgrenze) über das Anciennitätsprinzip bei

der Entlohnung, der mangelnden Flexibilisierung der Arbeitszeiten und -möglichkeiten bis zu den Altersstereotypen. Mit seiner Plattform [www.seniors4success.at](http://www.seniors4success.at) arbeitet Leopold Stieger, einst Pionier der Personalentwicklung, seit mittlerweile sieben Jahren

gegen die manifesten und atmosphärischen Hürden auf dem Weg zu längerem, altersgerechtem Arbeiten auf individueller, politischer wie auf Firmenseite. Zentraler Ansatzpunkt ist für ihn der enorme Verlust an Potenzial für Unternehmen, aber auch der oft lebenssinnraubende plötzliche Fall ins Out mit Ende Fünfzig.

Die Rahmenargumentation ist die demografische Kurve und ihre daraus abgeleiteten Konsequenzen, etwa dass 2030 rund zwei Erwerbstätige einen Pensionisten „erhalten“ müssen, wenn sich sonst nichts ändert. Inhaltlich argumentieren die seniors4success in acht Thesen inklusive Forderungen:

- **Radikale und nachhaltige Neugestaltung des Pensionssystems** Anreize schaffen mithilfe eines Bonus-Malus-Systems, Privilegien abschaffen, Frühpensionierungen durch altersgerechte Weiterarbeit einschränken. Dazu das Pensionsalter von Männern und Frauen angleichen und vereinheitlichen.
- **Alters- und lebensphasengerechte Entlohnung** Arbeitsleistung statt Alter honorieren und das Anciennitätsprinzip abschaffen. Dazu auch der Appell an Unternehmen, Voraussetzungen zu schaffen, dass Wissen, Erfahrung und

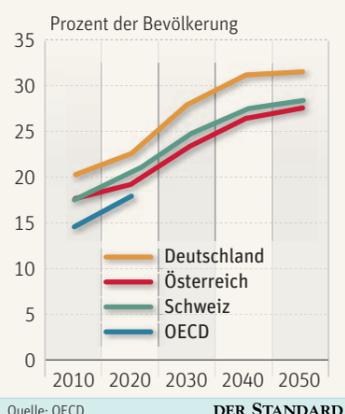
Potenzial Älterer nicht verloren geht. Mit im Paket die Forderung nach besserer Förderung lebenslangen Lernens und einer strukturierten Sensibilisierung der Menschen vor Pensionsantritt. Denn, so Stieger, dass Arbeit „Hölle“ und Pension „Himmel“ sei, erweise sich sehr oft als Illusion.

Ein Gutteil der rüstigen Älteren, ist Stieger überzeugt, möchte gerne länger arbeiten – wenn die Rahmenbedingungen entsprechend gestaltet sind. Und dazu gebe es aussagekräftige Studien (siehe Grafik). Den Forschungs-

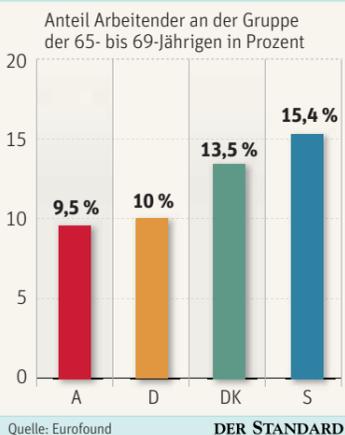
arbeiten von Jürgen Deller (Institut für Strategisches Personalmanagement, Uni Lüneburg) zufolge wollen konkret etwa 47 Prozent der 55- bis 64-Jährigen auch nach ihrem Renteneintritt noch erwerbstätig sein. Dies zwischen zehn und 24 Stunden pro Woche. Je kleiner die Firma, desto höher die Bereitschaft, unter solchen Bedingungen zu bleiben.

Wenig Freude mit solchen Vorschlägen haben im Job körperlich stark belastete und Menschen, die ihre Arbeit als sehr monoton empfinden.

### Anteil der 65-Jährigen



### Skandinavien führt



### WISSEN

## Druck für Verbleib steigt

Der Gang in die Frühpension ist ab 2013 erschwert. Die Korridor-pension, Nachfolgerin der klassischen Frühpension, behält zwar das Eintrittsalter 62, allerdings müssen statt wie bisher 37,5 künftig 40 Versicherungsjahre vorgewiesen werden.

Der Übergang erfolgt ab 2013 in Halbjahresschritten bis ins Jahr 2017. Der jährliche Ab-

schlag steigt von 4,2 auf 5,1 Prozent. Für Frauen wird die Korridor-pension erst relevant, wenn ihr Eintrittsalter ab 2024 von 60 schrittweise in Richtung 65 angehoben wird. Die schon beschlossene große Reform der Invaliditätspensionen mit der Abschaffung für unter 50-Jährige und Einführung eines Rehabilitationsgeldes tritt erst 2014 in Kraft.

# Mythen, Geheimnisse, Handfestes rund um funktionierende Teams

Ein gelungenes Buch – auch gegen die Selbstdemolierung von Teamleitern

Hartmut Volk

Über 20 Jahre ist es nun her, seit 1990 das angesehene Massachusetts Institute of Technologie (MIT) mit einer Studie über die Produktivität japanischer Automobilfabriken die Welt des Managements in Wallung brachte. Und das, weil die MIT-Forscher offensichtlich den Stein der Weisen in Sachen effizienter Arbeit gefunden hatten: das Team. In sorgfältiger Analyse fernöstlich-insularer Produktivität entlarvten sie als maßgebliches Geheimnis des Erfolgs die brillante Arbeitsorganisation der Japaner. Oder, genauer, die Tatsache, dass nahezu 70 Prozent aller Produktions- und Montagetätigkeiten im Team erledigt wurden. Im Gegensatz zu den mickrigen fünf bis zehn Prozent in amerikanischen und europäischen Automobilfabriken. Und das auch noch mit geradezu atemberaubender Innovationsfreudigkeit.

Der Startschuss zu einer Team-euphorie sondergleichen war damit gefallen. Gruppenarbeit wurde zum Nonplusultra der Arbeits-

welt. Doch wie das nun mal so ist im Leben, über den Umweg von Erfahrung und Enttäuschung folgte der Euphorie die Ernüchterung. Die Teamarbeit verlor ihren Strahlenschein, und der idealisierten folgte die realistische Betrachtung und Beurteilung. Deren Vorteile ebenso wie deren Nachteile wurden erkannt.

Doch anstatt nun das Kind mit dem Bade auszuschütten und sich naserümpfend vom Team wieder abzuwenden, gewann die Einsicht Oberhand: Aus dem heutigen Arbeitsleben ist die Arbeit im Team nicht mehr wegzudenken. Die rasante Entwicklung auf allen Gebieten verlangt, wie die Schweizer es so bildlich sagen, Menschen mit unterschiedlichem Wissen und Können zu gemeinsamer Problemlösung zusammenzuspannen. Um als Unternehmen auf den Märkten nicht den Anschluss zu verlieren und ins Hintertreffen zu geraten, genügt der brillante Einzelkämpfer allein nicht mehr.

Doch mit dem Zusammenspannen als solchem ist es bedauerlicherweise nicht getan. Die Sache

muss auch funktionieren. Und dieses Funktionieren, aus einer solchen Zweckgemeinschaft eine tatsächlich schlagkräftige Truppe im Sinne des Erfinders zu machen, das hat so seine Tücken. Die Praxis kann ein Lied davon singen. Um diese Schlagkraft vom Wunsch zur Wirklichkeit zu befördern, kommt es maßgeblich darauf an, sich der naturbedingten Probleme der Zweckgemeinschaft „Team“ bewusst zu werden und zu sein: Ein Team setzt sich nicht nur aus unterschiedlichen Charakteren und beruflichen Orientierungen, sondern überdies auch noch aus unterschiedlich motivierten, sprich: einsatz- beziehungsweise leistungsbereiten Menschen zusammen.

### Woran Teamleiter scheitern

Daraus folgt: Wer als Teamleiter also lediglich das Teamziel vor Augen hat und in souveräner Verkennung des unerschwerlich „Menschelnden“ zu Werke geht, riskiert, böse auf die Nase zu fallen. Eine Möglichkeit, die in der Realität tagtäglich zu bestaunen ist. Dieser ignoranten Selbstdemo-

lierung einen Riegel vorzuschieben ist die – gelungene – Absicht von Professor Dietrich von der Oelsnitz, Inhaber des Lehrstuhls für Organisation und Führung an der Technischen Universität Braunschweig, und seines Ko-Autors Michael W. Busch, Akademischer Rat am Lehrstuhl für Organisation und Führung. „Wie kann es sein, das eine Gruppe eingesetzt wird, um mit ihrer Aktivität eine Leistungssumme zu schaffen, die den Wert der isolierten Einzelbeiträge übersteigt – und es gleichzeitig auch zu einer Situation kommen kann, in der die Gruppe am Ende viel weniger zustande bringt, als sie müsste?“ lautet die Ausgangsfrage, von der aus sich die Autoren an ihr Thema heranpirschen.

Getreu der verballhornten Interpretation des Wortes Team – „Toll, ein anderer macht's“ – widmen sie sich zunächst den Faulenzertypen. Sie zeigen auf, woran sie zu erkennen sind und wie ihnen auf die Sprünge zu helfen ist. Ausgehend von diesen hilfreichen Darlegungen erörtern sie dann

Ideen und Grundsätze, wie die Teammitglieder „als (im Großen und Ganzen doch leistungsbereite) Individuen“ zu packen sind und Teams somit zu erhöhter Produktivität (zurück)geführt werden können. Lobenswerterweise haben die Autoren dabei auch die Work-Life-Balance im Auge.

Nützliche Erkenntnisse der psychologischen Wahrnehmungstheorie und der soziologischen Rollenforschung unterfüttern das Dargestellte. Allmählich schält sich so heraus, weshalb einige Teams blendend funktionieren und andere grandios scheitern – und dass und weshalb Minderleistung nicht immer etwas mit bewusster Drückebergerei zu tun haben muss. Von der Oelsnitz und Busch winken in diesem Zusammenhang dann noch einmal mit dem sprichwörtlichen Zaunpfahl und „singen (...) im letzten Kapitel ein Loblied des Müßiggangs“. Dietrich von der Oelsnitz / Michael W. Busch: *Team – Toll, ein anderer macht's. – Die Wahrheit über Teamarbeit.* Orell-Füssli-Verlag, Zürich, 222 Seiten, € 22,60