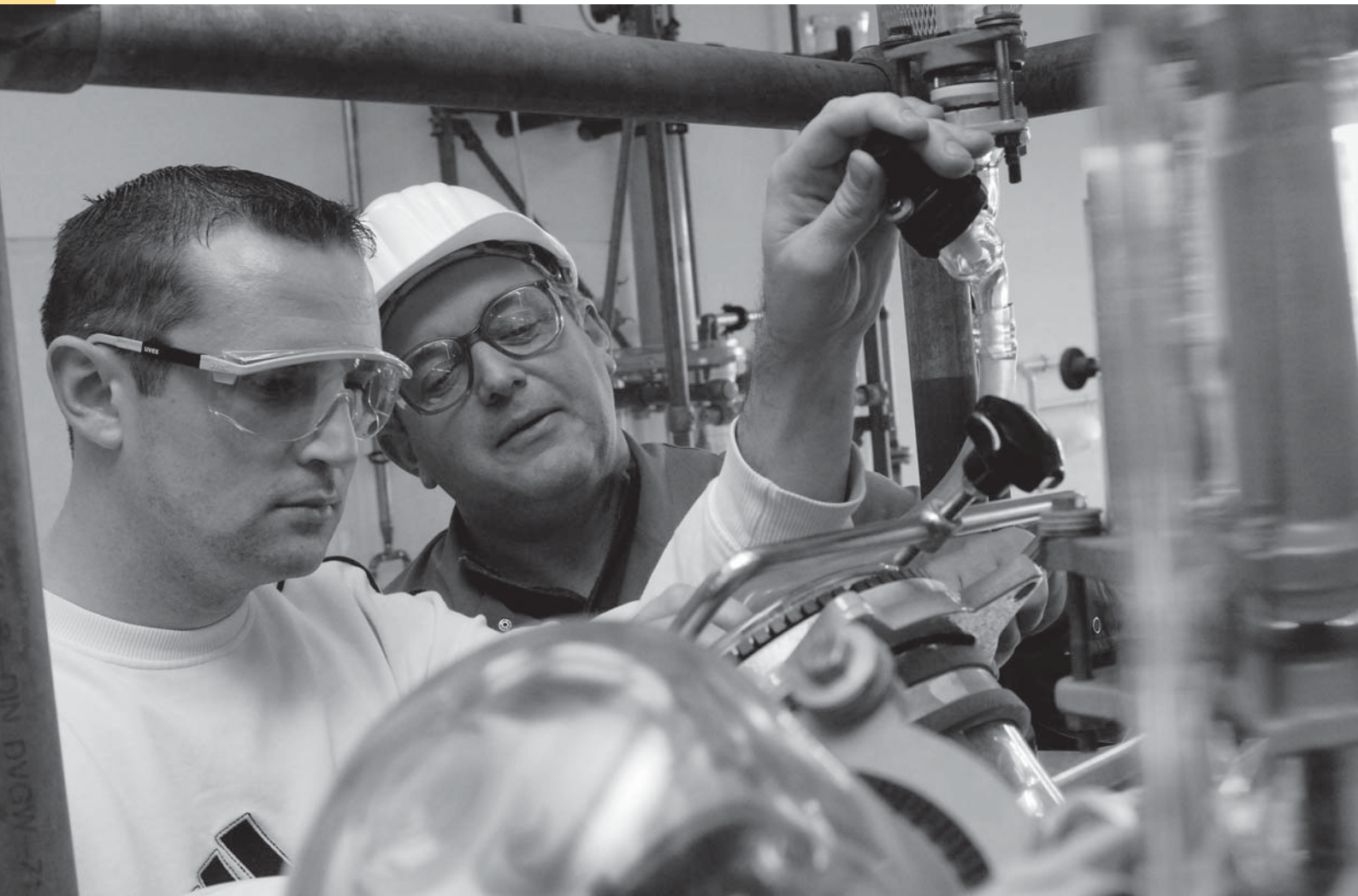


# Beschäftigungsfähigkeit erhalten!

**Strategien und Instrumente für ein langes gesundes  
Arbeitsleben**



## **Impressum**

Herausgeber:  
BKK Bundesverband  
ENWHP-Geschäftsstelle  
Kronprinzenstraße 6  
45128 Essen

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, vorbehalten

Autoren: Dr. Martina Morschhäuser, Dr. Reinhold Sochert

Redaktion: Barbara Orfeld

Layout: RevierA GmbH, Essen [www.reviera.de](http://www.reviera.de)

Titelfoto: ©irisblende.de

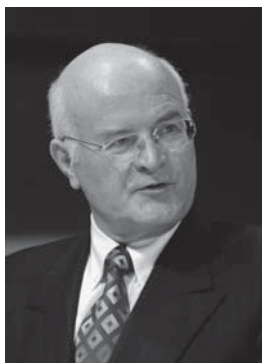
Druck: Woeste GmbH, Essen

Status: 2007

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	5
<b>Einleitung</b> .....	7-12
<b>Das können Betriebe tun</b> .....	13
<b>Instrumente und Maßnahmenplanung</b> .....	15
Altersstrukturanalyse .....	15
Checkliste zum Handlungsbedarf .....	22
Work Ability Index .....	28
Workshopkonzept .....	35
<b>Handlungsansätze</b> .....	38
Arbeitsplatzgestaltung .....	39
Gesundheitsprogramme .....	42
Weiterbildung .....	45
Arbeitsorganisation .....	49
Personalentwicklung .....	51
Arbeitszeitgestaltung .....	56
Wiedereingliederung .....	59
Unternehmenskultur .....	62
<b>Gute Praxis: Entwicklung von Strategien</b> .....	64
<b>Literatur und Links</b> .....	69





## Vorwort

Die Diskussion um den demographischen Wandel der Bevölkerung lässt sich auf eine einfache Formel bringen: Die Zahl der jungen Menschen nimmt immer stärker ab, die Zahl der Älteren nimmt zu. Verantwortlich für diese Entwicklung sind nach übereinstimmenden Aussagen von Experten drei Grundtendenzen:

1) Die anhaltende Verlängerung der Lebenserwartung auf Grund einer deutlichen Verbesserung der Gesundheit und Lebensqualität. 2) Die Zunahme der Altersgruppe über 65 bis 2030, wenn die Kinder der „Baby-Boom-Generation“ das Rentenalter erreichen. 3) Eine anhaltend geringe Geburtenrate.

Gesellschaftlich gesehen, ergeben sich daraus Schlüsselherausforderungen wie zunehmende Ansprüche an die Rentenversorgung und eine erweiterte Inanspruchnahme von Gesundheitsdienstleistungen und – damit verbunden – die Sicherung der Sozialsysteme.

Für die Arbeitswelt bedeutet dies die Notwendigkeit eines pro-aktiven Alters-Managements, die Förderung der Arbeitsfähigkeit und die Anpassung der Arbeitsabläufe und Unternehmenskultur an eine älter werdende Belegschaft.

Um die Herausforderungen des demographischen Wandels zu bewältigen, sind demnach Ideen und Maßnahmen gefragt, wie man Beschäftigte gesund erhält, um sie länger im Arbeitsprozess halten und ihre Erfahrung, Kenntnisse und Kompetenzen besser als bisher nutzen zu können. In diesem Zusammenhang spielen Strategien und Maßnahmen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention eine wichtige Rolle.

Die Betriebskrankenkassen verfügen über weitreichende Erfahrungen zur betrieblichen Gesundheitsförderung und Prävention. Seit vielen Jahren unterstützen sie Unternehmen durch entsprechende Dienstleistungen und werben für eine moderne betriebliche Gesundheits- und Personalpolitik. Wir sind davon überzeugt, dass gesunde Beschäftigte nicht nur das Unternehmensergebnis steigern und die Funktionsfähigkeit unseres Gesundheitssystems verbessern helfen, sondern auch ein Kernelement zur Bewältigung der vor uns stehenden Anpassungsleistungen des demographischen Wandels bildet.

Mittlerweile liegen eine ganze Reihe vielversprechender und erfolgreich erprobter Instrumente und Handlungsansätze für eine altersgerechte Gesundheits- und Personalpolitik vor. Die Broschüre gibt einen Überblick und enthält zahlreiche Tipps und Anregungen für die Praxis. Ich wünsche mir, dass viele Unternehmen hiervon Gebrauch machen werden.

K.-Dieter Voß  
Vorstand des BKK Bundesverbandes



# Einleitung

Für die Arbeitswelt ergeben sich aus dem demographischen Wandel weit reichende Konsequenzen und Herausforderungen. Bereits seit Ende der 70er Jahre erlebt Europa einen drastischen Rückgang der Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitskräfte. Die Beschäftigungsquote älterer Arbeitnehmer<sup>1</sup> zwischen 55 und 64 Jahren ist zwar in den letzten zwei Jahren wieder gestiegen und liegt in Deutschland gegenwärtig bei ca. 48% (EU 15 = 45%; EU 25 = 44%). Verglichen mit z.B. den USA (62%) bzw. Japan (65%) schneidet Europa aber deutlich schlechter ab.

Für die Wirtschaft insgesamt kommt der Erhöhung der Beschäftigungsquote älterer Arbeitskräfte entscheidende Bedeutung zu. Angesichts des erwarteten Rückgangs der Erwerbsbevölkerung brauchen wir die älteren Beschäftigten, um das Wirtschaftswachstum zu fördern, ein hohes Steueraufkommen zu gewährleisten sowie die soziale Sicherheit einschließlich angemessener Renten zu erhalten.

Verschiedene Untersuchungen haben gezeigt, dass eine stärkere Arbeitsmarktbeteiligung und höhere Beschäftigungsquoten älterer

Arbeitskräfte dadurch erreicht werden können, dass adäquate Bedingungen geschaffen und geeignete Strategien umgesetzt werden: Beschäftigungsquote und Erhöhung des durchschnittlichen Erwerbsaustrittsalters sind nicht

**Ohne ältere Arbeitnehmer sind Produktivität und Wirtschaftswachstum gefährdet!**

allein auf ein allgemeines Beschäftigungswachstum zurückzuführen. Eine spürbare Anhebung wird sogar in Ländern erreicht, die insgesamt bei der Beschäftigung geringe Wachstumsraten zu verzeichnen haben. Ein

**Die Beschäftigungsquote Älterer kann aktiv gefördert werden**

längeres Erwerbsleben kann gefördert werden, wenn spezielle Bedingungen des Gesundheits- und Arbeitsschutzes, der Arbeitsorganisation und des Lernens in Unternehmen gegeben sind.

<sup>1</sup> Die nachfolgend verwendete männliche Form bezieht selbstverständlich die weibliche Form mit ein. Auf die Verwendung beider Geschlechtsformen wird lediglich mit Blick auf die bessere Lesbarkeit des Textes verzichtet.

## Gesundheit – Qualität der Arbeit – Alter

Die Arbeitsmarktbeteiligung älterer Arbeitnehmer wird nachhaltig durch gesundheitliche Einschränkungen und Beschwerden beeinflusst.

Nach den Daten von Eurostat benennen 17 Prozent der 55- bis 64-Jährigen in den EU 15-Ländern „Krankheit oder Behinderung“ als Hauptgrund für die Beendigung ihrer letzten Tätigkeit. Es ist dies der dritthäufigste Grund, der genannt wird, nach „Erreichen des gesetzlichen Rentenalters“ und „Inanspruchnahme von Regelungen zum Vorruhestand“.

### Tätigkeitsmerkmale sind entscheidend

Schlüsselt man die Rentenzugänge wegen verminderter Erwerbsfähigkeit nach Berufen auf, so werden große berufs- bzw. tätigkeitsbezogene Unterschiede deutlich: Die Quoten sind insbesondere in körperlich stark belastenden Tätigkeiten hoch, während sie in Berufen mit eher kognitiven Anforderungen und großen Entscheidungsspielräumen vergleichsweise gering sind (Morschhäuser 2005a). D.h. die gesundheitlichen Risiken bzw. erkrankungsbedingten Einschränkungen des beruflichen Leistungsvermögens älterer Arbeitnehmer werden durch berufs- und tätigkeitsbiografische Belastungs- und Beanspruchungsprozesse mitbedingt. Gehäuft auftretende Gesundheitsbeeinträchtigungen älterer Arbeitnehmer sind

### Teilzeitarbeit fördert Beschäftigungsfähigkeit

oftmals das Ergebnis lang andauernder Fehlbeanspruchungen. Dies zeigen u.a. auch Längsschnittstudien in verschiedenen Berufsgruppen über einen Zeitraum von zehn Jahren.

Dabei ermittelten Ilmarinen (2006) und Ilmarinen/Tempel (2003) drei Gruppen von Risikofaktoren:

- **Hohe physische Arbeitsanforderungen,**  
Beispiele: statische Muskelarbeit, Heben und Tragen schwerer Lasten, repetitive Arbeit, gebeugte und gedrehte Körperhaltung.
- **Belastende und gefährliche Arbeitsumgebung,**  
Beispiele: schmutzige oder nasse Umgebungsbedingungen, Unfallrisiko, Hitze, Kälte oder rasche Temperaturänderungen.
- **Mängel der Arbeitsorganisation,**  
Beispiele: Rollenkonflikte, Angst vor Fehlleistungen, Fehlen von Freiheitsgraden und Einflussmöglichkeiten, geringe beruflicher Perspektive oder unzureichende Anerkennung durch Vorgesetzte.

Neben Risiken konnten aber auch Faktoren ermittelt werden, die das Erwerbsaustrittsalter positiv beeinflussen. Dazu zählen Formen flexibler Arbeitszeitgestaltung. In den meisten EU Mitgliedsstaaten ging zwischen 2001 und 2002 ein starker Anstieg der Beschäftigungsquoten älterer Arbeitnehmer mit einem merklichen Anstieg des Anteils der Teilzeitarbeiter einher. Von 1997 bis 2002 machten Teilzeitarbeitsplätze die Hälfte der neu geschaffenen Arbeitsplätze für ältere Arbeitskräfte aus. Auch der Anstieg der Erwerbstätigenquote älterer Arbeitnehmer in den letzten Jahren in Deutschland geht einher mit wachsender Teilzeitarbeit.

Durch eine Flexibilisierung und Verkürzung der Arbeitszeit können die Dauer von Belastungs-



einwirkungen verringert und zugleich die Regenerationszeit verlängert werden. Außerdem wird so eine bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben erreicht. Von daher verdienen Modelle der Arbeitszeitverkürzung und des gleitenden Übergangs in den Ruhestand besondere Aufmerksamkeit; dies ganz besonders vor dem Hintergrund einer zukünftig längeren Erwerbsarbeitsdauer.

Als weiterer positiver Einflussfaktor wurde Qualifizierung durch Aus- und Fortbildung ermittelt. Es besteht ein Zusammenhang zwischen einem längeren Verbleib im Erwerbsleben und hoher Qualifikation sowie einem guten Angebot an Bildungsmaßnahmen. Derzeit wird das Potenzial älterer Arbeitnehmer auch deshalb vielfach noch nicht ausgeschöpft, weil ihre Qualifikationen nicht kontinuierlich auf einen aktuellen Stand gebracht werden.

Momentan ist es jedoch so, dass die Beteiligung von Arbeitnehmern an Bildungs- und Berufsbildungsmaßnahmen bereits ab dem 40. Lebensjahr deutlich abnimmt. Rückläufige Teilnahmequoten an beruflicher Weiterbildung stehen im Widerspruch zu der Erkenntnis, dass nur ein lebenslanges Lernen die künftigen Arbeitnehmer verlässlich auf Veränderungen vorbereiten kann.

### **Berufliche Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer**

Sind ältere Arbeitnehmer weniger innovativ, leistungsfähig, kreativ und belastbar als jüngere Beschäftigte? Für die Annahme eines geringeren beruflichen Leistungsvermögens älterer Arbeitnehmer, bedingt durch „natürliche“ körperlich-geistige Abbauprozesse, gibt

es keine empirischen Belege! Vielmehr wurde das so genannte „Defizitmodell des Alters“ vielfach widerlegt.

Wissenschaftliche Untersuchungen, bei denen die berufliche Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter im Vergleich zu jüngeren an Hand des *Arbeitsergebnisses* beurteilt wurden, haben belegt, „dass es keinen signifikanten Unterschied zwischen der Arbeitsleistung älterer und jüngerer Arbeitnehmer gibt“ (Kruse 2000). Ein weiteres zentrales Ergebnis dieser Studien lautet, dass die Leistungsunterschiede zwischen den Mitgliedern jeder Altersgruppe weitaus größer sind als jene zwischen den verschiedenen Altersgruppen.

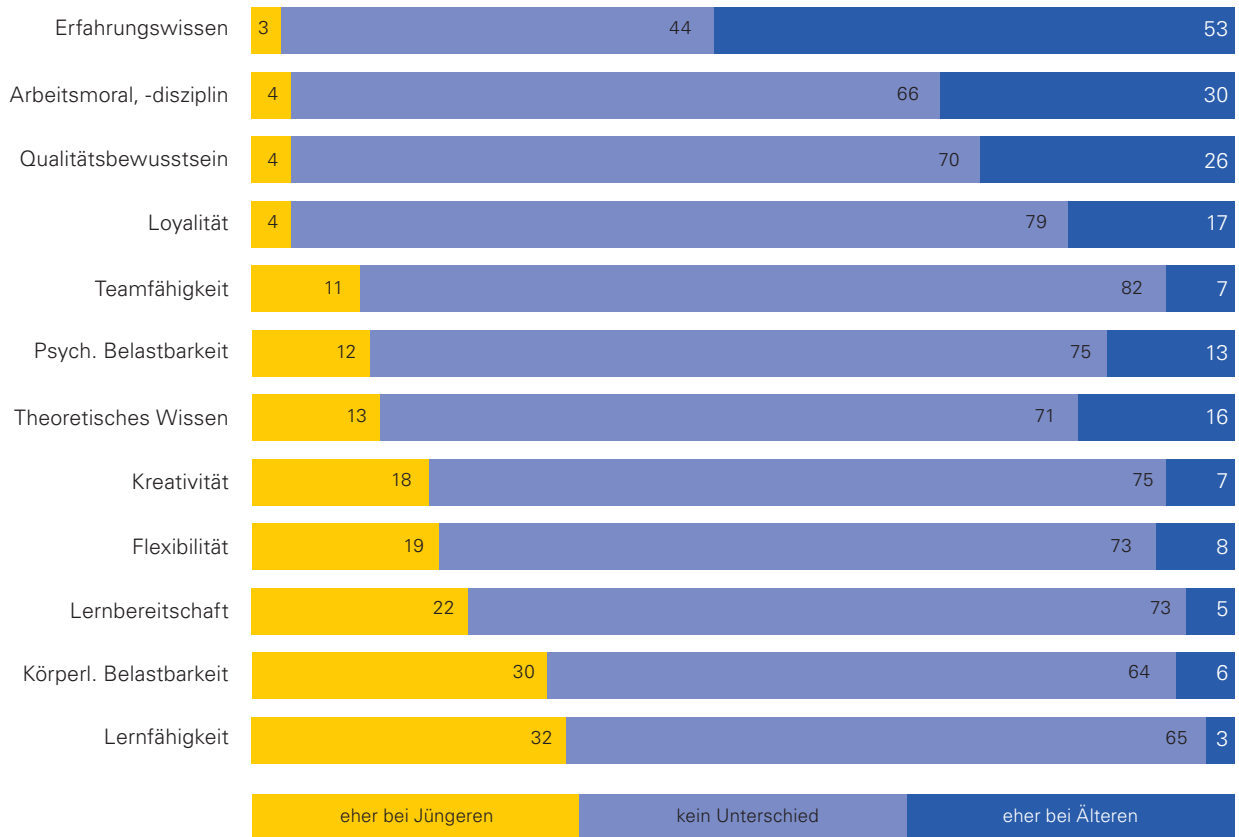
### **Fortbildung verbessert Position auf dem Arbeitsmarkt**

Eine Erklärung für die durchaus hohe berufliche Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer kann darin gesehen werden, dass sie mögliche Einbußen in einzelnen Fähigkeitsbereichen durch Stärken in anderen *kompensieren* können. Zu diesem Ergebnis kommt die klassische Studie von Salthouse (1991): Danach war die Anzahl der Tastenanschläge bei über 60-jährigen Sekretärinnen im Vergleich zu jüngeren Frauen in einem definierten Zeitraum signifikant geringer. Die Älteren lasen den Text jedoch beim Schreiben stärker voraus, so dass sie Manuskripte

### **Ältere sind nicht weniger leistungsfähig!**

in der gleichen Zeit und mit gleicher Qualität wie die Jüngeren erstellten. Kompensationsmechanismen wurden auch bei erfolgreichen älteren Pianisten ermittelt, die eine verringerte motorische Geschicklichkeit durch die Antizipation von Bewegungsabläufen ausgeglichen haben (Kruse 2000).

**Abbildung 1: Die Leistungsfähigkeit Älterer im Urteil von Personalverantwortlichen**



Quelle: IAB-Betriebspanel, 2002

Dass ältere Beschäftigte *grundsätzlich* nicht weniger leistungsfähig sind als jüngere, ergab auch eine repräsentative Befragung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, das so genannte „Betriebspanel 2002“. In dieser Erhebung wurden verschiedene Komponenten der beruflichen Leistungsfähigkeit unterschieden und Personalverantwortliche um ihre Einschätzung gebeten, wo sie eher Stärken der „Jüngeren“ und wo sie eher Stärken der „Beschäftigten ab 50 Jahren“ sehen.

Auch aus Sicht der befragten Personalverantwortlichen ist die berufliche Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter nicht schlechter als die ihrer jüngeren Kollegen (vgl. Abb. 1). Die Mehrzahl der Befragten befindet, dass es – in allen ab-

gefragten Aspekten der Leistungsfähigkeit, mit Ausnahme des „Erfahrungswissens“ – keine Unterschiede zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern gebe. „Ältere“, so resümiert Brusig (2005) „stellen häufig weder eine besondere Gruppe noch einen besonderen Problemfall dar“.

Im Gegenteil: bestimmte Eigenschaften, wie Erfahrungswissen, Arbeitsmoral/-disziplin oder Qualitätsbewusstsein, werden als besondere Stärken der Älteren gesehen. Andere Leistungskomponenten, wie Lernfähigkeit, körperliche Belastbarkeit oder Lernbereitschaft werden dagegen eher den Jüngeren zugeordnet. Zugleich wurden die Personalverantwortlichen gefragt, welche Eigenschaften sie als besonders wichtig

für ihren Betrieb betrachten. Dabei zeigte sich, dass gerade den Leistungsbestandteilen Priorität beigemessen wurde, die ihrer Meinung nach eher bei den älteren Beschäftigten zu finden sind, nämlich Arbeitsmoral/ Arbeitsdisziplin und Qualitätsbewusstsein (vgl. Bellmann u.a. 2003).

Fazit: das Leistungs*niveau* geht nicht mit dem Älterwerden zurück – es ändert sich lediglich das *Spektrum* der verschiedenen Leistungsfacetten. Es ist nicht schwer nachzuvollziehen, dass sich manche Fähigkeiten – wie Erfah-

ungswissen, Geübtheit, Sicherheitsbewusstsein oder sprachliche Gewandtheit – erst im Laufe der Zeit entwickeln. Andere, wie Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit, Konzentrationsfähigkeit oder Kreativität, verän-

dern sich kaum. Und wieder andere, wie Muskelkraft, Seh- und Hörvermögen oder geistige Umstellungsfähigkeit, nehmen tendenziell eher ab.

### **Stärken der Älteren: Erfahrungswissen, Qualitätsbewusstsein, Arbeitsmoral**

#### **Der Wandel des Leistungsspektrums im Prozess des Alterns**

##### **Viele Fähigkeiten entwickeln sich erst mit dem Älterwerden:**

- Geübtheit, Qualitätsbewusstsein, Sorgfalt und Genauigkeit bei geringem Komplexitätsgrad der Arbeitsaufgaben
- Sicherheitsbewusstsein, Arbeitssicherheit und Zuverlässigkeit
- Betriebsspezifisches Wissen und Betriebstreue, Motivation
- Sprachliche Gewandtheit und Ausdrucksvermögen
- Kritisches Denken und Urteilsvermögen
- Selbstständigkeit, Verantwortungsbewusstsein und soziale Kompetenz
- Fähigkeit zum dispositiven Denken und zur Übernahme von Führungsfunktionen

##### **Vieles entfaltet sich im Laufe des Lebens, verändert sich aber kaum:**

- Fähigkeit zur Informationsaufnahme und -verarbeitung, Allgemeinwissen
- Intelligenz und Systemdenken, Konzentrationsfähigkeit
- Merkfähigkeit im Langzeitgedächtnis
- Zielorientiertes und planvolles Handeln
- Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit
- Ausdauer: Widerstandsfähigkeit bei normaler physischer und psychischer Belastung
- Kreativität und Lernfähigkeit (unter angepassten didaktischen Voraussetzungen)
- Aufmerksamkeit und Anpassungsfähigkeit bei normal wechselnden Anforderungen

##### **Von manchem muss man Abschied nehmen und Jüngeren die Chance zur Profilierung geben:**

- Muskelkraft, Seh- und Hörvermögen, Tastsinn, Organfunktionen
- Kraft und Schnelligkeit
- Geschwindigkeit der Informationsaufnahme und -verarbeitung bei komplexen Aufgaben, Kurzzeitgedächtnis
- Geistige Beweglichkeit und Umstellungsfähigkeit, Risikobereitschaft
- Abstraktionsfähigkeit
- Widerstandsfähigkeit bei hohen physischen und psychischen Dauerbelastungen

Zusammenstellung nach Wolff; Spieß; Mohr (2001).

Altersgerechte Arbeitsgestaltung bedeutet, diesen Tatsachen Rechnung zu tragen und damit die Leistungsfähigkeit sowie die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer zu fördern.

### **Vorurteile abbauen, betriebliche Realität zukunftsgerecht gestalten**

Angesichts einer auffälligen Diskrepanz zwischen wissenschaftlichen Erkenntnissen wie den oben zitierten und nach wie vor ungünstigeren Einstellungschancen Älterer im Vergleich zu jüngeren Bewerbern scheint es mindestens ebenso wichtig, das Denken über Alter und Ältere zu verändern. Vorurteile gegenüber Älteren sind abzubauen und ein gesellschaftliches Klima zu schaffen, in dem Altersdiskriminierung keinen Platz hat. In diesem Zusammenhang bereits erfolgreich erprobte Strategien der Personal- und Organisationsentwicklung und zur betrieblichen Gesundheitsförderung sind angesichts alternder Belegschaften weiter zu verbreiten und umzusetzen. Hierzu möchte die vorliegende Broschüre einen Beitrag leisten.

## Das können Betriebe tun

Das Altern von Belegschaften stellt für Unternehmen grundsätzlich kein Problem und erst recht keine Katastrophe dar. Der Altersstrukturwandel kann für Betriebe sogar eher Chancen und eine positive Entwicklung bedeuten. Diese Aussicht besteht besonders dann, wenn die Arbeit in den Unternehmen qualifiziert und abwechslungsreich ist, die Beschäftigten engagiert und nicht überfordert sind sowie über eine hohe Qualifikation verfügen. In solchen Fällen kann davon ausgegangen werden, dass das Know-how der Älteren und dessen längere Verfügbarkeit bei einem zukünftig späteren Berufsaustritt eine solide Basis bilden, auf der sich Produktivität und Innovationen vorzüglich entfalten können.

Der demographische Wandel kann jedoch ebenso eine große betriebliche Herausforderung darstellen, wobei sich die zu erwartenden Probleme von Unternehmen zu Unternehmen unterscheiden. Mit zunehmenden Gesundheitsproblemen Älterer ist besonders in Tätigkeitsfeldern mit körperlich schwerer bzw. einseitiger Arbeit zu rechnen, dort wo die Arbeitsumgebungsbelastungen hoch sind oder in Schichten gearbeitet wird. In Arbeitsbereichen mit hohen kognitiven Leistungsanforderungen und psychischen Belastungen kann ein höherer Anteil älterer Beschäftigter dagegen eher verstärkte Qualifikations- und Motivationsprobleme mit sich bringen.

Von daher ist es wichtig, dass Betriebe zunächst ihre jeweilige konkrete Ausgangssituation

sorgfältig unter Alternsgesichtspunkten analysieren. Zentrale Fragen sind dabei:

1. Wie wird sich die betriebliche Alterstruktur voraussichtlich in den nächsten Jahren entwickeln?
2. Welche Probleme treten heute schon bei älteren Mitarbeitern auf, welche sind für die Zukunft zu erwarten?
3. Wie können die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer und ihre Beschäftigungsmöglichkeiten erhalten und gefördert werden?

Wichtige Anregungen für einen produktiven Umgang mit dem Thema „Alter“ stellen die positiven Erfahrungen von Unternehmen dar, die bereits auf diesem Gebiet aktiv sind. Zahl-

### **Unverzichtbar: Analyse von Ausgangsbedingungen und zu erwartenden Entwicklungen**

reiche solcher „Beispiele guter Praxis“ wurden dokumentiert und finden sich z.T. in dieser Broschüre. Sie geben Anregungen zu sinnvollen Konzepten und Erfolg versprechenden Vorgehensweisen. Eine „Eins-zu-Eins-Übertragung“ von Modellen ist allerdings weder sinnvoll noch möglich; letztlich muss jedes Unternehmen sein eigenes betriebsspezifisches Konzept entwickeln.

### **Die Erfahrungen anderer Unternehmen nutzen**

Im folgenden werden unterschiedliche Konzepte und Methoden zur Förderung eines gesunden und aktiven Alterns in Unternehmen sowie erprobte Instrumente vorgestellt:

- Zunächst werden Werkzeuge zur Analyse der betrieblichen Ausgangssituation und zur Identifizierung von Handlungsbedarf beschrieben
- Danach werden Handlungsansätze vorgestellt, mittels derer Arbeit und Personaleinsatz alters- und altersgerecht gestaltet werden können
- Abschließend wird entlang eines konkreten betrieblichen Beispiels veranschaulicht, dass es sinnvoll und zielführend ist, ein „integratives“ Konzept unterschiedlicher, ineinandergreifender Maßnahmen zu entwickeln.

Die nachfolgend dargestellten Instrumente, Vorgehensweisen und „Beispiele guter Praxis“ stellen eine Auswahl dar. Im Projekt „LagO – Länger arbeiten in gesunden Organisationen“ werden aktuell weitere Instrumente und Maßnahmen zur Förderung von Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiter entwickelt und erprobt. Dies geschieht gemeinsam mit Unternehmen aus Industrie, Handel und öffentlichem Dienst. Dabei stehen genau solche Tätigkeitsfelder im Blickfeld, in denen die Arbeit körperlich oder psychisch besonders anstrengend und der vorzeitige Berufsaustritt der Beschäftigten bislang die Regel ist. Das Projekt wird gefördert vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales und fachlich begleitet von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Die wissenschaftliche Projektleitung obliegt dem Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft in Saarbrücken. Hintergrundinformationen und Hinweise zum Thema sowie entwickelte Instrumente und Konzepte werden Interessenten auf der Projekt-Website [www.LagO-Projekt.de](http://www.LagO-Projekt.de) zur Verfügung gestellt.

## Instrumente und Maßnahmenplanung

Nachfolgend werden vier Instrumente zur Analyse der betrieblichen Ausgangssituation und zur Identifizierung von Handlungsbedarf vorgestellt:

- Eine *Altersstrukturanalyse* zeigt die aktuelle Altersstruktur der Belegschaft und deren erwartungsgemäße Entwicklung in der Zukunft. Sie kann einen guten Einstieg bieten, um möglicherweise mit dem Altersstrukturwandel verbundene personalpolitische Probleme im Unternehmen zu ermitteln und zu besprechen.
- Mit der *Checkliste zum Erkennen altersstrukturellen Handlungsbedarfs* stehen die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen im Unternehmen im Blickfeld. Ausgehend von der praktizierten Personalpolitik richtet

sich die Frage darauf, welche Risiken diese bei einer alternden Belegschaft in sich birgt.

- Der *Work Ability Index* richtet seinen Fokus dagegen auf die Beschäftigten und ihre, von ihnen selbst eingeschätzte, Arbeitsfähigkeit. Ausgehend von den Mitarbeitern wird untersucht, ob zukünftig Einschränkungen ihrer Arbeitsfähigkeit drohen.
- Das *Workshopkonzept „Qualität der Arbeit – Gesund in die Rente“* setzt auf Sensibilisierung und Erfahrungsaustausch im Gespräch. Thematisiert wird unter anderem, worin Schwierigkeiten einer „Arbeit im Alter“ im Unternehmen begründet liegen und mittels welcher Maßnahmen diesen entgegengewirkt werden kann.

### Die Altersstrukturanalyse

Die aktuelle Altersstruktur der Erwerbstätigen ist in Deutschland wie in den meisten europäischen Ländern dadurch gekennzeichnet, dass vergleichsweise wenige Erwerbstätige im Alter von 55 und mehr Jahren sowie relativ wenige junge unter 30 Jahren einer großen Anzahl von Beschäftigten mittleren Alters gegenüberstehen. Viele Unternehmen haben entsprechend „gestauchte“ bzw. „komprimierte“ Altersstrukturen. Der Altersaufbau in einzelnen Firmen kann jedoch auch – entgegen dem allgemeinen Trend – „jugend“- oder „alterszentriert“ oder auch ausgewogen sein. Wie sich konkrete Belegschaften altersmäßig zusammensetzen, dies ist z.B. abhängig vom Ausmaß der Neueinstellungen und der Fluktuation in den

Unternehmen, vom Alter und der Größe der Betriebe, von der Branche und der Region, in der sie sich befinden, vom üblichen Zeitpunkt des Berufsaustritts älterer Mitarbeiter oder von der wirtschaftlichen Situation.

Eine Analyse der betriebsspezifischen Altersstruktur kann einen guten Einstieg darstellen, um sich im Unternehmen intensiver mit dem „Altersthema“ auseinanderzusetzen. Die Altersstrukturanalyse richtet sich auf die Gegenwart und wagt zugleich einen Blick in die Zukunft:

- Die *aktuellen Altersstrukturdaten* werden für die Belegschaft insgesamt, gegebenenfalls auch für einzelne Betriebsteile oder Belegschaftsgruppen, erfasst.

- Unter Zugrundelegung bestimmter Annahmen zur Personalentwicklung wird eine *Prognose der zukünftigen Altersstruktur* erstellt.

Eine Altersstrukturanalyse liefert Informationen. Vor allem aber wirft sie Fragen auf. Die aufbereiteten Daten alleine sagen noch nichts über konkret vorhandene oder mögliche personalpolitische Probleme aus. Sie müssen interpretiert werden, und zwar im Zusammen-

hang mit den gegenwärtigen und zukünftigen Arbeitsanforderungen, der Qualifikationsstruktur, den Personaleinsatzstrategien und der Personalplanung im Unternehmen. Ein hoher Anteil älterer Arbeitnehmer bedeutet in der Automobilmontage oder in einer Gießerei etwas anderes als in einer Lohnbuchhaltung oder in einer Volkshochschule.

Indem die Altersstrukturanalyse die zukünftige personalpolitische Situation ins Blickfeld nimmt, kann sie als Frühwarnsystem fungieren, das beispielsweise Qualifizierungsbedarf, drohende personelle Engpässe oder eine notwendige Nachfolgeplanung bei anstehendem Berufsaustritt Älterer frühzeitig anzeigt.

### Die Altersstrukturanalyse: Ein Frühwarnsystem

Die Altersstrukturanalyse erfasst lediglich das *kalendarische Alter* der Mitarbeiter. Ob jemand mit 52 oder 65 oder 70 Jahren „alt“ ist oder von anderen Menschen als „alter Mensch“ angesehen wird, ist jedoch eine Frage der Bewertung. Und diese steht nicht fest, sondern ist sehr variabel. Sie fällt von Mensch zu Mensch (gleichen kalendarischen Alters) unterschiedlich aus und sie verändert sich für den einzelnen Menschen mit dem Umfeld, in dem er sich bewegt. Von daher spricht man – neben dem eindeutigen kalendarischen oder auch „chronologischen“ Alter – auch vom *biologischen Alter*, das die tatsächliche geistige oder körperliche Fitness kennzeichnet (medizinisch-physiologische Bewertung), dem *sozialen Alter* (gesellschaftliche Bewertung) und dem *gefühlten Alter* (individuelle Bewertung).



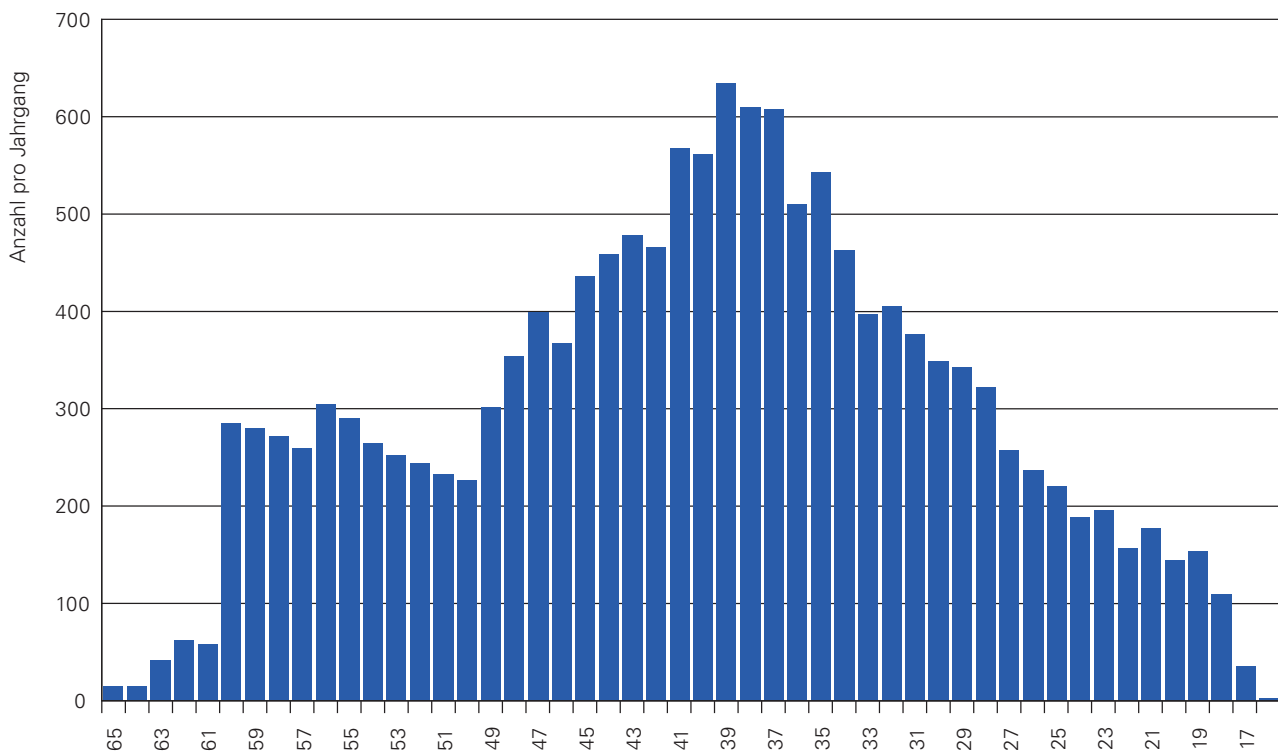
## Berechnung und Darstellung der aktuellen Altersstruktur

Der erste Schritt der Analyse besteht darin, sich die aktuelle Altersstruktur der Belegschaft als Ganzes vor Augen zu führen. Dabei kann man die Anzahl der Beschäftigten pro Jahrgang oder entsprechend vorab gebildeter Altersklassen abbilden (etwa „unter 20 Jahre“, „20 bis 24 Jahre“, „25 bis 29 Jahre“, usw.). Für Mittel- und Großbetriebe ist es in jedem Fall sinnvoll, nicht nur die absoluten Zahlen, sondern auch die prozentualen Anteile zu berechnen, um Daten zu verschiedenen Zeitpunkten oder auch unterschiedlicher Betriebsteile miteinander vergleichen zu können. Ein weiterer Vergleichswert stellt der Altersdurchschnitt dar (in der Regel das arithmetische Mittel).

Abgebildet in einem Säulendiagramm erkennt man, welche Altersgruppen im Unternehmen dominieren und welche eher unterrepräsentiert sind bzw. ob alle Kohorten in nennenswertem Umfang vertreten sind.

Die Altersstrukturdaten liefern Hinweise auf mögliche personalpolitische Herausforderungen, die aber erst im Zusammenhang mit weiteren Gegebenheiten und Entwicklungen im Unternehmen genauer eingeschätzt werden können. Verweist die Altersstruktur auf auffällige Häufungen bestimmter Altersgruppen, so lassen sich daran anknüpfend Fragen formulieren, die im Personalmanagement diskutiert werden sollten, beispielsweise:

**Abbildung 2:**  
**Beispiel aus einem Unternehmen: Altersstruktur der Beschäftigten 2004**



■ **Bei Überwiegen der älteren Beschäftigten (alterszentrierte Altersstruktur):**

- Ist der Zeitpunkt des voraussichtlichen Berufsaustritts der Beschäftigten bekannt?
- Drohen durch den Weggang der Älteren personelle Engpässe oder Know-how-Verlust?
- Gibt es Verfahren des frühzeitigen und systematischen Wissenstransfers im Betrieb (z.B. Nachfolge- und Patenmodelle)?
- Treten Gesundheits-, Qualifikations- oder Personaleinsatzprobleme bei den älteren Mitarbeitern gehäuft auf?

■ **Bei Dominanz der mittleren Jahrgänge (mittelzentrierte Altersstruktur):**

- Ist damit zu rechnen, dass die geburtenstarken mittleren Jahrgänge langfristig im Unternehmen bleiben werden und somit als große Gruppe auch gemeinsam altern?
- Werden sie zu einem späteren Zeitpunkt als die heute ältere Generation in Rente gehen?
- Wie können die Gesundheit und die Qualifikation dieser personenstarken Altersgruppe so gefördert werden, dass sich ihre Leistungsfähigkeit eher erhöht als dass sie abnimmt?

- Ist es sinnvoll, gezielt ältere Arbeitskräfte einzustellen, um den Fachkräftebedarf zu decken, um die soziale Stabilität im Unternehmen zu erhöhen oder um eine ausgewogenere Altersstruktur zu erreichen?

Insbesondere in größeren Unternehmen ist es aufschlussreich, die Altersstruktur einzelner Werke und Standorte, von bestimmten Abteilungen oder Beschäftigtengruppen (z.B. Gewerbliche und Angestellte, Führungskräfte) gesondert auszuwerten bzw. sie nach ihrer Altersstruktur zu vergleichen. Auf diese Weise kann man erkennen, ob es bestimmte Betriebsteile mit besonders hohem Altersdurchschnitt gibt. Auch hier werfen Auffälligkeiten Fragen auf, die besprochen werden sollten, etwa:

- Ist ein höheres Durchschnittsalter in bestimmten Unternehmensbereichen mit Blick auf die dortigen Arbeitsanforderungen besonders problematisch?
- Lassen sich aus den Daten Prioritäten ableiten, in welchen Betriebsteilen oder für welche Beschäftigtengruppen schwerpunktmäßig Maßnahmen altersgerechter Arbeitsgestaltung entwickelt werden sollten?

## Die verschiedenen Alterstrukturen führen zu unterschiedlichen Fragen

■ **Bei Dominanz der jüngeren Beschäftigten (jugendzentrierte Altersstruktur):**

- Ist angesichts der jugendzentrierten Altersstruktur mit einer besonders hohen Fluktuation der Beschäftigten und mit Engpässen bei der Fachkräfterekrutierung zu rechnen?

### Vorgehensweise zur Analyse der aktuellen Altersstruktur

#### 1. Festlegung der Einheiten, die untersucht werden sollen:

- das gesamte Unternehmen
- bestimmte Unternehmensbereiche, Abteilungen oder Standorte
- ausgewählte Beschäftigten- bzw. Funktionsgruppen (z.B. Führungskräfte, Gewerbliche/Angestellte, unterschiedliche Qualifikationsgruppen)

#### 2. Berechnung und Darstellung:

- Summierung der Beschäftigtenanzahl pro Jahrgang oder Zuordnung zu gebildeten Altersgruppen (Fünf- oder Zehnjahresschritte; ggf. Ausrichtung der Klassen an der Systematik der vorhandenen Personalstatistik)
- Berechnung der Anteilswerte
- Berechnung des Altersdurchschnitts
- Darstellung: tabellarisch oder bildhaft in Form von Balken- oder Kurvendiagrammen

#### 3. Interpretation der Ergebnisse:

- Vergleich der Ergebnisse unterschiedlicher Analyseeinheiten (Betriebsteile, Beschäftigtengruppen)
- gegebenenfalls Vergleich der Altersstruktur und der Durchschnittswerte mit Vergleichsdaten der Branche
- Ableitung und Diskussion möglicher personalpolitischer Probleme

### Prognose der Altersstruktur

Die aktuelle Altersstruktur stellt Fakten dar und kann einfach berechnet werden. Die Projektion der Altersstruktur in die Zukunft ist dagegen stets mit Annahmen und Unsicherheiten behaftet und von daher schwieriger durchzuführen. Den Ausgangspunkt für die Prognose bilden die ermittelten Daten der aktuellen Altersstruktur. Diese können allerdings nicht einfach fortgeschrieben werden; dann wäre die Vorausschau sehr ungenau. Vielmehr müssen zunächst Annahmen über zentrale Einflussfaktoren der zukünftigen Altersstruktur getroffen werden, die dann der Berechnung zu Grunde gelegt werden.

Wesentliche Variablen, die definiert werden müssen, sind:

#### ■ Personalbestand

- Ist von einem weitgehend gleich bleibenden Personalbestand auszugehen? Oder wird er eher wachsen bzw. sinken? Welche

Größenordnung ist hier wahrscheinlich?

Zu berücksichtigen sind dabei die Geschäftsentwicklung, geplante Rationalisierungen und betriebliche Umstrukturierungen.

#### ■ Neueinstellungen

- In welchem Umfang sind Neueinstellungen zu erwarten? Wie viele Auszubildende gibt es und wie wird sich die Ausbildungsquote entwickeln? Werden alle Auszubildenden übernommen? Wie werden sich Neueinstellungen von ihrem Alter her verteilen?

#### ■ Fluktuation

- Von welcher Fluktuationsquote ist, differenziert für die unterschiedlichen Altersgruppen, auszugehen? Werden die Raten zukünftig eher gleich bleiben oder sind Veränderungen wahrscheinlich?

#### ■ Berufsaustritt

- In welchem Alter werden die älteren Mitarbeiter zukünftig voraussichtlich das Unternehmen verlassen? Wie viele Beschäf-

tigte werden in den kommenden Jahren in Rente gehen? Zu beachten sind veränderte gesetzliche Regelungen, wie beispielsweise ein erhöhtes Renteneintrittsalter oder reduzierte Frühverrentungsmöglichkeiten.

### Die langfristige Entwicklung der Personalsituation wird abgeschätzt

Als Prognosezeitpunkt ist es sinnvoll, einen Zeitraum zwischen fünf und zehn Jahren zu wählen. Er sollte nicht in zu großer Ferne liegen, damit noch realistische Annahmen getroffen werden können. Er sollte aber weit genug gefasst sein, um auch deutliche Veränderungen veranschaulichen zu können.

Bei der Berechnung und Darstellung der Altersstruktur der Zukunft sollte ebenso vorgegangen werden wie bei der Erfassung der aktuellen Altersstruktur, um eine direkte Vergleichbarkeit der Daten zu ermöglichen.

Im Vergleich der aktuellen und der zukünftigen Altersstruktur lässt sich erkennen, ob und in welchem Ausmaß sich die Belegschaft verjüngen oder altern wird. Es werden bestehende und zukünftige Brüche und markante Abweichungen zwischen den Altersgruppen deutlich, die auf ihre Problemhaltigkeit zu hinterfragen sind. Auffällige Häufungen bestimmter Altersgruppen können auf mögliche zukünftige personalpolitische Probleme hinweisen.

Zeigt die Prognose, so der häufige Fall, eine Entwicklung von einer mittel- zu einer alterszentrierten Altersstruktur an, so stellen sich folgende Fragen:

- Birgt der wachsende Anteil älterer Mitarbeiter im Unternehmen Risiken erhöhter Fehlzeiten, eines Anstiegs von „Arbeits- und Leistungsgewanderten“, von Qualifikationsdefiziten oder einer eingeschränkten Personaleinsatzflexibilität?

Abbildung 3: Beispiel aus einem Unternehmen: Prognose der Altersstruktur für das Jahr 2014

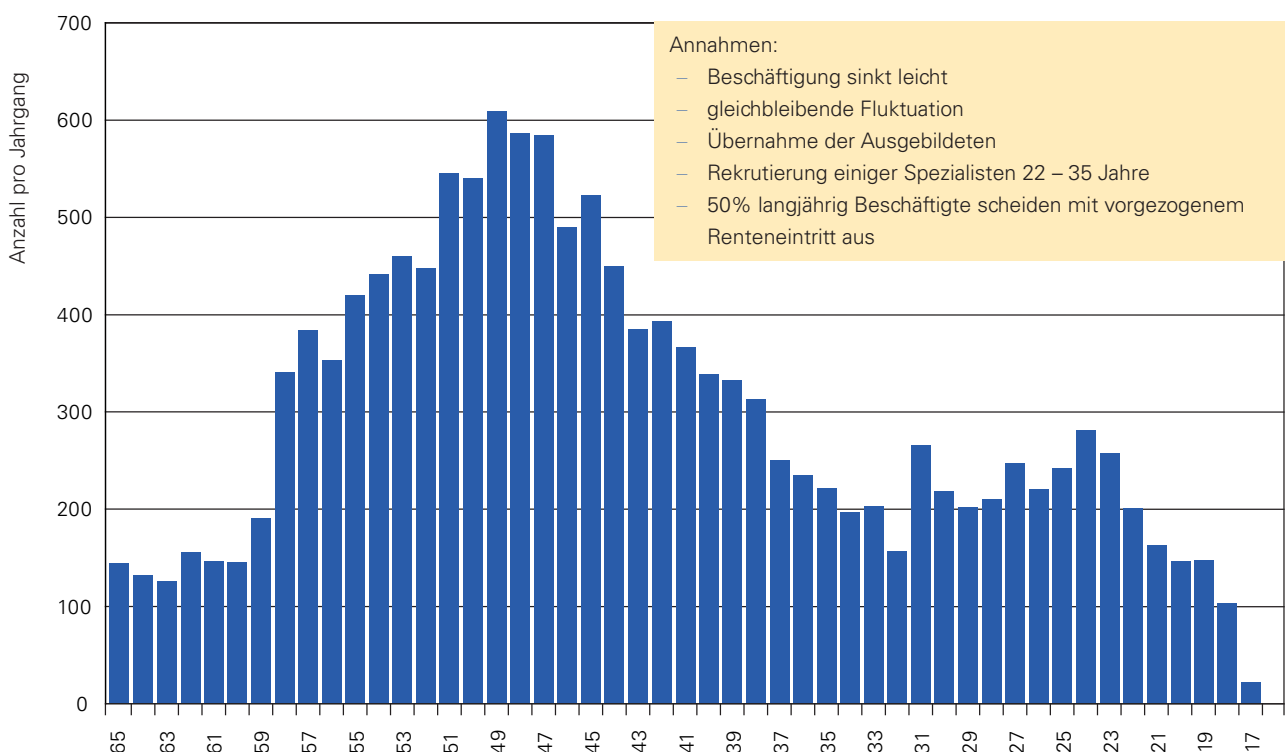
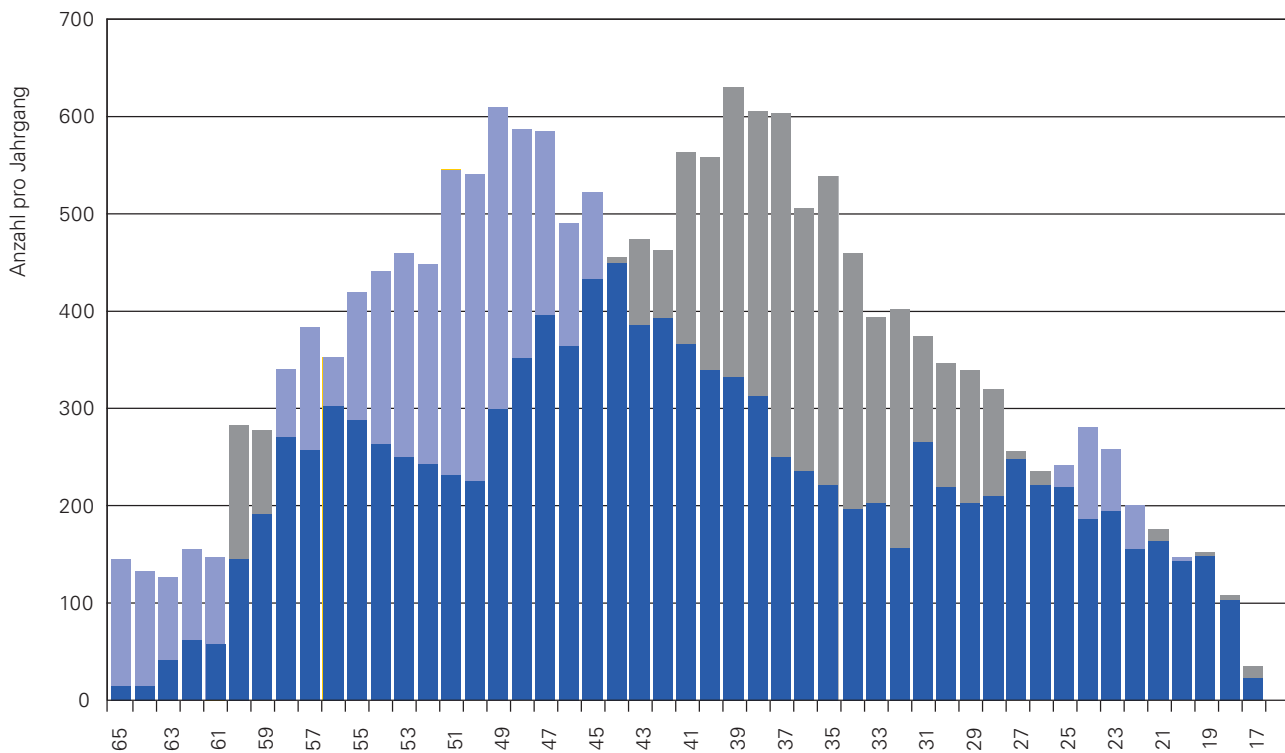


Abbildung 4: Beispiel aus einem Unternehmen: Altersstrukturvergleich 2004-2014



- Was kann heute dafür getan werden, um die Leistungs- und Innovationsfähigkeit der zukünftig Älteren zu erhalten und zu fördern?
- Ist mit einem starken Know-how-Verlust zu rechnen, wenn die geburtenstarken Jahrgänge als große Gruppe in Rente gehen? Wie kann dem frühzeitig entgegengewirkt werden?
- Sollten, um keine „Jahrgangslücken“ entstehen zu lassen und um die Altersstruktur auszubalancieren, gezielt junge Arbeitskräfte – über den akuten Personalbedarf hinaus – eingestellt bzw. mehr Auszubildende übernommen werden?

#### Ermittelte mögliche Probleme erleichtern frühzeitiges Gegensteuern

Ziel der Prognose ist, auf einer realitätsnahen Datengrundlage mögliche personalpolitische Probleme der Zukunft heute schon vorwegzunehmen und Strategien zur Bewältigung des Altersstrukturwandels zu entwickeln, bevor das Alter im Unternehmen zum Problem wird.

## Vorgehensweise zur Prognose der Altersstruktur

### 1. Ausgangspunkt: Aktuelle Altersstrukturdaten

### 2. Berechnung und Darstellung:

- Definition der Variablen (Beschäftigungsentwicklung, Neueinstellungen, Fluktuation, Berufsaustritt)
- Hochrechnung der aktuellen Altersstrukturdaten unter Berücksichtigung der getroffenen Annahmen (gegebenenfalls Entwicklung mehrerer Szenarien mit unterschiedlichen Voraussetzungen)
- Darstellung: tabellarisch oder bildhaft in Form von Balken- oder Kurvendiagrammen, im Vergleich zur aktuellen Altersstruktur

### 3. Interpretation der Ergebnisse:

- Vergleich der aktuellen mit der prognostizierten Altersstruktur
- Identifizierung möglicher zukünftiger personalpolitischer Probleme
- Entwicklung von Lösungsstrategien

Suchen Unternehmen externe Unterstützung bei der Durchführung einer Altersstrukturanalyse, so stehen ihnen zahlreiche Handlungsanleitungen sowie auf dieses Thema spezialisierte Beratungsangebote zur Verfügung. Unter den ausgearbeiteten „Tools“ finden sich auch EDV-Versionen.

### Checkliste zum Handlungsbedarf

Mit der Checkliste zum Erkennen des Handlungsbedarfs unter altersstrukturellen Aspekten stehen die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen im Unternehmen im Blickfeld. Geprüft wird, ob die aktuell praktizierte Arbeits- und Personalpolitik einem steigenden Anteil älterer Mitarbeiter gerecht wird bzw. welche Risiken sie bei einer alternden Belegschaft in sich birgt.

Dabei werden unterschiedliche personalpolitische Handlungsfelder betrachtet:

- Einstellung von Mitarbeitern
- Qualifizierung – Arbeitsorganisation
- Personalentwicklungsplanung
- Betriebliche Gesundheitsförderung und Integration
- Know-how-Transfer
- Arbeitszeitgestaltung
- Unternehmenskultur

Die Checkliste ist ein Instrument zur Selbsteinschätzung. Sie kann von einzelnen Personalverantwortlichen angewendet werden und ihnen dazu dienen, sich einen ersten Überblick über den Handlungsbedarf und sinnvolle Handlungsansätze zur Bewältigung des Altersstrukturwandels zu verschaffen (Bestandsaufnahme). Sie kann auch im Rahmen eines betrieblichen Workshops zur Durchführung einer gemeinsamen Stärken-Schwächen-Analyse genutzt werden.

## Checkliste zum Handlungsbedarf im Betrieb

### Hinweise zur Benutzung der Checkliste

Schauen Sie sich nach dem Ausfüllen der Checkliste die markierten Antworten genauer an:

- Die Antworten **in gelben Feldern** verweisen zum einen auf Risiken. Zum anderen weisen sie auf mögliche Ansatzpunkte zur Bewältigung des Altersstrukturwandels hin, die im Unternehmen bislang noch nicht praktiziert werden. Hier raten wir dazu, sich vertiefend mit der Frage auseinanderzusetzen, ob es sinnvoll und machbar ist, die angesprochenen Maßnahmen und Strategien zukünftig im Betrieb zu verfolgen.
- Die Antworten **in blauen Feldern** verweisen auf Handlungsansätze, die im Betrieb schon verfolgt werden. Hier raten wir dazu, darauf zu achten, dass diese Strategien auch in der Zukunft weiter verfolgt werden oder sie gegebenenfalls sogar zu verstärken.

Einstellung von Mitarbeitern	
Wir finden am Arbeitsmarkt zunehmend weniger Nachwuchskräfte.	<input type="checkbox"/> ja
	<input type="checkbox"/> nein
Es ist davon auszugehen, dass der demographische Wandel auf unserem regionalen Arbeitsmarkt künftig zu Schwierigkeiten bei der Personalbeschaffung führen wird.	<input type="checkbox"/> ja
	<input type="checkbox"/> nein
Wir stellen auch ältere Bewerber in unserem Unternehmen ein.	<input type="checkbox"/> ja
	<input type="checkbox"/> nein
Stellenausschreibungen formulieren wir so, dass auch ältere Fachkräfte angesprochen werden.	<input type="checkbox"/> ja
	<input type="checkbox"/> nein
Qualifizierung	
Wir bieten den Beschäftigten in unserem Unternehmen Weiterbildungsmaßnahmen an, damit sie ihre Qualifikation weiterentwickeln.	<input type="checkbox"/> ja
	<input type="checkbox"/> nein
Wir überprüfen regelmäßig, ob unsere älteren Mitarbeiter genauso häufig wie die jüngeren an betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen.	<input type="checkbox"/> ja
	<input type="checkbox"/> nein
Wir unterstützen aktiv, dass gerade auch die älteren Mitarbeiter an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen.	<input type="checkbox"/> ja
	<input type="checkbox"/> nein
Bei betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen setzen wir alters- bzw. erwachsenengerechte Lernmethoden ein.	<input type="checkbox"/> ja
	<input type="checkbox"/> nein
Unsere Mitarbeiter mittleren und höheren Alters beherrschen neue Technologien ebenso kompetent wie unsere jüngeren Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/> ja
	<input type="checkbox"/> nein
Wir verfügen über ausreichende Informationen über zukünftige Qualifikationsanforderungen im Unternehmen und mögliche Qualifizierungsbedarfe der Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/> ja
	<input type="checkbox"/> nein

Arbeitsorganisation	
Wir achten darauf und fördern, dass unsere älteren Mitarbeiter ebenso häufig wie die jüngeren an Arbeitsplätzen eingesetzt werden, an denen neue Verfahren und Technologien eine Rolle spielen.	<input type="checkbox"/> ja
	<input type="checkbox"/> nein
Wir zielen darauf, dass die Beschäftigten aller Altersstufen die Arbeitsaufgaben bzw. den Arbeitsplatz wechseln und damit auch ihre Lernfähigkeit trainieren.	<input type="checkbox"/> ja
	<input type="checkbox"/> nein
Durch die Form unserer Arbeitsorganisation fördern wir, dass sich die Beschäftigten untereinander unterstützen können (z.B. Teamarbeit).	<input type="checkbox"/> ja
	<input type="checkbox"/> nein
Wir schneiden Arbeits- beziehungsweise Gruppenaufgaben gezielt so zu, dass diese lernrelevant sind und damit ein „training on the job“ ermöglichen.	<input type="checkbox"/> ja
	<input type="checkbox"/> nein
Das Einsatzspektrum der älteren Mitarbeiter ist ebenso groß wie das der jüngeren.	<input type="checkbox"/> ja
	<input type="checkbox"/> nein

Personalentwicklungsplanung	
Wir führen regelmäßig Mitarbeitergespräche mit allen Beschäftigten durch, um Qualifizierungsbedarfe zu ermitteln und Fragen ihrer beruflichen Weiterentwicklung zu besprechen.	<input type="checkbox"/> ja
	<input type="checkbox"/> nein
Wir unterstützen, dass unsere Mitarbeiter aktiv ihre berufliche Weiterentwicklung planen und unterstützen sie hierbei.	<input type="checkbox"/> ja
	<input type="checkbox"/> nein
Wir führen Personalentwicklungsmaßnahmen für alle Mitarbeiter, auch für diejenigen „über 50“ durch.	<input type="checkbox"/> ja
	<input type="checkbox"/> nein
Wir definieren altersgerechte Arbeitsplätze und nutzen diese gezielt für den Einsatz älterer Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/> ja
	<input type="checkbox"/> nein
Wir fördern, dass die Beschäftigten im Verlauf ihres Berufslebens in unterschiedlichen Arbeitsbereichen und Aufgabenfeldern des Unternehmens tätig werden, um sich dadurch beruflich weiter zu entwickeln.	<input type="checkbox"/> ja
	<input type="checkbox"/> nein
Wir achten bewusst darauf, dass unsere Mitarbeiter nicht dauerhaft Routinetätigkeiten ausüben.	<input type="checkbox"/> ja
	<input type="checkbox"/> nein
Wir achten auf eine „begrenzte Verweildauer“ von Beschäftigten in besonders belastenden Tätigkeitsfeldern und bieten ihnen die Möglichkeit, nach langer Tätigkeitsausübung auf weniger beanspruchende Arbeitsplätze zu wechseln.	<input type="checkbox"/> ja
	<input type="checkbox"/> nein
Bei innerbetrieblichen Stellenbesetzungen sowie bei Förder- und Karriereprogrammen spielt das Alter der Teilnehmer bei uns keine Rolle.	<input type="checkbox"/> ja
	<input type="checkbox"/> nein

Betriebliche Gesundheitsförderung und Integration	
Bestimmte Arbeitsplätze beziehungsweise Arbeitsbereiche in unserem Betrieb sind „alterskritisch“ (z.B. körperlich anstrengende Arbeiten, taktgebundene Arbeit, Tätigkeiten unter hohen Arbeitsumgebungsbelastungen).	<input type="checkbox"/> ja
	<input type="checkbox"/> nein
Wir unternehmen konkrete Anstrengungen, um Arbeitsbelastungen abzubauen und um den Gesunderhalt der Beschäftigten zu fördern (z.B. ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, Durchführung von Gesundheitsworkshops, Rückenschule).	<input type="checkbox"/> ja
	<input type="checkbox"/> nein



Die Arbeit erfolgt bei uns teilweise im Schichtbetrieb (Wechsel- oder Nachtschicht).	<input type="checkbox"/> ja
	<input type="checkbox"/> nein
Wir ermöglichen älteren Mitarbeitern nach langjähriger Ausübung von Schichtarbeit, dass sie aus der Schichtarbeit aussteigen können.	<input type="checkbox"/> ja
	<input type="checkbox"/> nein
Wir gestalten die Schichtarbeit möglichst gesundheitsschonend (Planung von Schichtfolgen; Lage, Dauer und Verteilung der Arbeitszeit nach Gesundheitskriterien).	<input type="checkbox"/> ja
	<input type="checkbox"/> nein
Wir gestalten die Arbeitsabläufe beziehungsweise den Arbeitseinsatz so, dass ältere Mitarbeiter ihre Arbeit selbst einteilen und damit ihren Arbeitsrhythmus weitgehend selbst bestimmen können.	<input type="checkbox"/> ja
	<input type="checkbox"/> nein
Wir verfügen über ausreichende Informationen über den Gesundheitszustand der Belegschaft und mögliche Ansatzpunkte zur Förderung der Gesundheit im Betrieb.	<input type="checkbox"/> ja
	<input type="checkbox"/> nein
In unserem Unternehmen gibt es ein systematisches betriebliches Eingliederungs- und Fallmanagement (systematische Datenerhebung, ein Integrationsteam, Einzelfallmanagement).	<input type="checkbox"/> ja
	<input type="checkbox"/> nein

### Know-how-Transfer

Wir besprechen mit unseren Mitarbeitern in den rentennahen Jahrgängen frühzeitig, wann und in welcher Form sie aus dem Unternehmen ausscheiden möchten.	<input type="checkbox"/> ja
	<input type="checkbox"/> nein
Unsere älteren Mitarbeiter verfügen über ein spezifisches (Erfahrungs-) Wissen, das für die Aufrechterhaltung der betrieblichen Arbeitsprozesse unabdingbar ist.	<input type="checkbox"/> ja
	<input type="checkbox"/> nein
Wir bilden gezielt altersgemischte Arbeitsgruppen, um den Wissensaustausch zwischen den Generationen zu fördern.	<input type="checkbox"/> ja
	<input type="checkbox"/> nein
Wir pflegen spezielle Systeme der Wissensweitergabe zwischen den Generationen (z.B. Patensysteme, Mentoring, Tandems oder altersgemischte Projektteams).	<input type="checkbox"/> ja
	<input type="checkbox"/> nein
Wir fördern Modelle eines gleitenden Übergangs in den Ruhestand, um die Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter zu erhalten und die Wissensweitergabe von Alt nach Jung zu unterstützen.	<input type="checkbox"/> ja
	<input type="checkbox"/> nein

### Arbeitszeitgestaltung

Wir bieten unseren Mitarbeitern unterschiedliche Arbeitszeitmodelle an (z.B. Teilzeit, Blockfreizeiten, Jobsharing).	<input type="checkbox"/> ja
	<input type="checkbox"/> nein
Wir ermöglichen unseren Mitarbeitern, ihre Arbeitszeit flexibel zu gestalten.	<input type="checkbox"/> ja
	<input type="checkbox"/> nein
Wir bieten unseren Mitarbeitern Langzeit-Arbeitszeitkonten an.	<input type="checkbox"/> ja
	<input type="checkbox"/> nein
Wir ermöglichen unseren Beschäftigten, eine berufliche Auszeit bzw. ein Sabbatjahr zu nehmen, um sich beruflich weiterzubilden oder zu regenerieren.	<input type="checkbox"/> ja
	<input type="checkbox"/> nein
Wir bieten den älteren Mitarbeitern unterschiedliche Modelle des Berufsaustritts an (z.B. Teilzeit oder gleitender Übergang in den Ruhestand).	<input type="checkbox"/> ja
	<input type="checkbox"/> nein

Unternehmenskultur	
Wir verfügen über Strategien, um Vorurteilen über eine generell geringere Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter im Unternehmen etwas entgegenzusetzen.	<input type="checkbox"/> ja
	<input type="checkbox"/> nein
Wir achten darauf, dass ältere Mitarbeiter ebenso wie jüngere Anerkennung und Wertschätzung in ihrer Arbeit erfahren.	<input type="checkbox"/> ja
	<input type="checkbox"/> nein
Wir zielen auf einen kooperativen Führungsstil im Unternehmen und darauf, dass die Mitarbeiter bei wichtigen Fragen, die ihre Arbeit betreffen, beteiligt werden und Eigeninitiative entwickeln.	<input type="checkbox"/> ja
	<input type="checkbox"/> nein
Unsere Führungskräfte und Belegschaftsvertreter haben sich schon mit dem Thema „Alter und alternde Belegschaften“ fundiert auseinandergesetzt.	<input type="checkbox"/> ja
	<input type="checkbox"/> nein
Wir haben Unternehmensleitlinien für eine demographiesensible Personalpolitik entwickelt.	<input type="checkbox"/> ja
	<input type="checkbox"/> nein
In unserem Unternehmen werden Diversity-Konzepte thematisiert und vorangetrieben.	<input type="checkbox"/> ja
	<input type="checkbox"/> nein

### Check zur zukunftsorientierten Personalpolitik

Ihre Altersstruktur besteht zu gleichen Teilen aus jungen, mittelalten und älteren Mitarbeitern.

Trifft eher zu

Trifft eher nicht zu

Die Arbeitstätigkeiten sind so gestaltet, dass Mitarbeiter diese bis zum 65. Lebensjahr ausführen können.



Die Mitarbeiter werden aktiv bei der Gestaltung Ihrer Arbeitsbedingungen beteiligt.



Es gelingt dem Unternehmen problemlos, den Bedarf an jungen Facharbeitern auszubilden oder zu rekrutieren.



Alle Mitarbeiter – auch ältere – erhalten die Chance, sich zu qualifizieren und ihre Kompetenzen zu erweitern.



Der Wissensaustausch zwischen älteren, erfahrenen Mitarbeitern und dem Nachwuchs wird gezielt gefördert.



Allen Mitarbeitern wird im Unternehmen eine berufliche Entwicklungsperspektive geboten.



Quick-Check der Gemeinschaftsinitiative Gesünder Arbeiten e.V. (GiGA), s. [www.gesuender-arbeiten.de](http://www.gesuender-arbeiten.de)

Quelle: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2004): Mit Erfahrung die Zukunft meistern! Altern und Ältere in der Arbeitswelt.

### Quick-Checks im Online-Verfahren

Im Internet stehen verschiedene Hilfen für eine schnelle Analyse zur Standortbestimmung im demographischen Wandel zur Verfügung, die kostenlos nutzbar sind.

Die Industriellenvereinigung und die Arbeiterkammer Wien sowie der Österreichische Gewerkschaftsbund und die Wirtschaftskammer Österreich haben in einem gemeinsamen Projekt mit dem Titel „arbeit & alter“ einen Selbst-Check entwickelt:

► [www.arbeitundalter.at](http://www.arbeitundalter.at)

Ein weiterer „Online Quick-Check zur Standortbestimmung im demographischen Wandel“ wurde im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit erarbeitet und steht auf der Homepage der Initiative zur Verfügung. Dieser Quick-Check bietet den Vorteil, dass er mit einer sorgfältigen Auswertung bzw. Interpretationshilfe verbunden ist:

► [www.inqa-demographie-check.de](http://www.inqa-demographie-check.de)

## Work Ability Index

Der Work Ability Index (WAI) ist ein Instrument zur Erfassung der Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten. Er stammt aus Finnland und wurde dort in den 1980er Jahren im Rahmen eines Forschungsprojektes von Juhani Ilmarinen u.a. entwickelt (Tuomi u.a. 2006). Er zielt darauf, Gesundheitsgefährdungen der Beschäftigten und Risiken der Frühverrentung frühzeitig zu erkennen und diesen entgegenzuwirken.

Auch beim WAI handelt es sich um einen Fragebogen, der einer Selbsteinschätzung dient. Im Fokus stehen hier allerdings nicht die Arbeits- und Personalpolitik, sondern die Beschäftigten

### Der WAI: hohe Vorhersagefähigkeit ohne großen Aufwand

und ihre Arbeitsfähigkeit. Ausgehend von den Selbsteinschätzungen der Mitarbeiter wird untersucht, ob zukünftig Einschränkungen ihrer Arbeitsfähigkeit drohen und welcher Handlungsbedarf besteht, um die Gesundheit der Befragten über den Erwerbsverlauf zu fördern.

Die Fragen richten sich auf:

- die eingeschätzte aktuelle und zukünftige Arbeitsfähigkeit;
- Krankheiten und die Anzahl der Arbeitsunfähigkeitstage im vergangenen Jahr;
- die geschätzte krankheitsbedingte Beeinträchtigung der Arbeitsleistung;
- psychische Leistungsreserven.

Der Fragebogen kann von den Beschäftigten selbst ausgefüllt werden. Er kann aber auch mit Unterstützung von Dritten, etwa von Betriebsärzten bei der betriebsärztlichen Untersuchung, beantwortet werden. In diesem Fall sollte der Betriebsarzt den WAI nutzen, um mit den Beschäftigten über Fragen der Gesundheit und

des Gesunderhalts ins Gespräch zu kommen. Dabei sollte gemeinsam überlegt werden, was die Mitarbeiter selbst tun können und was das Unternehmen tun kann, um die Arbeitsfähigkeit zu erhalten und zu fördern.

Der WAI ist einsetzbar für einzelne Beschäftigte und Beschäftigtengruppen. Ebenso kann er als Analyseinstrument für den gesamten Betrieb bzw. die gesamte Belegschaft eines Unternehmens Anwendung finden. Er bietet die Möglichkeit, einzelne Abteilungen bzw. Betriebsteile sowie einzelne Beschäftigten- bzw. Altersgruppen nach ihren WAI-Werten zu vergleichen. So kann deutlich werden, bei welchen Beschäftigtengruppen eine arbeitsmedizinische Betreuung notwendig ist. Und es können Arbeitsbereiche ermittelt werden, in denen vordringlich gesundheitsorientierte Interventionen stattfinden sollten.

Ein wiederholter Einsatz des WAI gibt Aufschluss darüber, wie sich die Arbeitsfähigkeit der Befragten in einem bestimmten Zeitraum entwickelt hat.

Der WAI wurde auch in Deutschland schon vielfach eingesetzt und getestet. Für unterschiedliche Berufsgruppen und Altersklassen liegen Durchschnittswerte als Richtwerte vor. Diese ermöglichen einen Vergleich der in einem Unternehmen gewonnenen Daten mit betriebsübergreifend vorliegenden Werten. Nach den Ergebnissen einer elfjährigen finnischen Verlaufsstudie hat der WAI eine hohe Vorhersagefähigkeit für eintretende Erwerbsunfähigkeit und Mortalität erbracht (Ilmarinen/Tempel 2003).

Das Instrument ist einfach zu handhaben. Der Zeitaufwand für die Befragung liegt laut Anga-

ben der Autoren bei zehn bis 15 Minuten; für die Auswertung werden drei bis fünf Minuten pro Fragebogen benötigt.

Da der WAI sensible Daten über Erkrankungen und die eingeschätzte Arbeitsfähigkeit der

Mitarbeiter erhebt, ist die Freiwilligkeit der Teilnahme unbedingt notwendig. Zugleich sollte er nicht ohne Zustimmung der Arbeitnehmervvertretungen eingesetzt werden. Der Datenschutz ist strikt zu gewährleisten.

## Der Fragebogen

### 1. Derzeitige Arbeitsfähigkeit im Vergleich zu der besten, je erreichten Arbeitsfähigkeit

Wenn Sie Ihre beste, je erreichte Arbeitsfähigkeit mit 10 Punkten bewerten: Wie viele Punkte würden Sie dann für Ihre derzeitige Arbeitsfähigkeit geben? (0 bedeutet, dass Sie derzeit arbeitsunfähig sind)

völlig arbeitsunfähig 

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 derzeit die beste Arbeitsfähigkeit

### 2. Arbeitsfähigkeit in Relation zu den Anforderungen der Arbeitstätigkeit

Wie schätzen Sie Ihre derzeitige Arbeitsfähigkeit in Relation zu den körperlichen Arbeitsanforderungen ein?

sehr gut	5
eher gut	4
mittelmäßig	3
eher schlecht	2
sehr schlecht	1

Wie schätzen Sie Ihre derzeitige Arbeitsfähigkeit in Relation zu den psychischen Arbeitsanforderungen ein?

sehr gut	5
eher gut	4
mittelmäßig	3
eher schlecht	2
sehr schlecht	1

### 3. Anzahl der aktuellen, vom Arzt diagnostizierten Krankheiten

Kreuzen Sie in der folgenden Liste Ihre Krankheiten oder Verletzungen an. Geben Sie bitte auch an, ob ein Arzt diese Krankheiten diagnostiziert oder behandelt hat. Für jede Krankheit können Sie daher 2 oder 1 oder gar nichts ankreuzen.

	Ja, eigene Diagnose	Ja, Diagnose des Arztes
<b>Unfallverletzungen</b>		
01 Rücken	2	1
02 Arm/Hand	2	1
03 Bein/Fuß	2	1
04 anderer Körperteil, Art der Verletzung?		
...	2	1

	Ja, eigene Diagnose	Ja, Diagnose des Arztes
<b>Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems</b>		
05 oberer Bereich des Rückens oder Halswirbelsäule, wiederholte Schmerzen	2	1
06 Beschwerden im unteren Bereich des Rückens, wiederholte Schmerzen	2	1
07 vom Rücken ins Bein aus- strahlender Schmerz/Ischias	2	1
08 Muskel-Skelett-Beschwerden der Gliedmaßen (Hand, Fuß) wiederholte Schmerzen	2	1
09 rheumatische Gelenk- beschwerden	2	1
10 andere Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems, welche? ...	2	1
<b>Herz-Kreislauf-Erkrankungen</b>		
11 Hypertonie (Bluthochdruck)	2	1
12 Koronare Herzkrankheit, Brust- schmerzen bei körperlicher Anstrengung (Angina pectoris )	2	1
13 Herzinfarkt	2	1
14. Herzleistungsschwäche	2	1
15 andere Herz-Kreislauf- erkrankungen, welche? ...	2	1
<b>Atemwegserkrankungen</b>		
16 wiederholte Atemwegsinfektionen (auch Mandelentzündung, Nasen-Nebenhöhlenentzündung, Bronchitis)	2	1
17 chronische Bronchitis	2	1
18 chronische Nasenneben- höhlenentzündung	2	1
19 Bronchialasthma	2	1
20 Lungenemphysem	2	1
21 Lungentuberkulose	2	1
22 andere Atemwegserkrankungen, welche ...	2	1
<b>Psychische Erkrankungen</b>		
23 Schwere psychische Erkrankungen (z.B. schwere Depressionen, Psychosen, Verwirrtheit, Halluzinationen)	2	1

	Ja, eigene Diagnose	Ja, Diagnose des Arztes
24 Leichte psychische Störungen oder Probleme (z.B. leichte Depressionen, Angespanntheit, Angstzustände, Schlaflosigkeit)	2	1
<b>Neurologische und sensorische Erkrankungen</b>		
25 Schwerhörigkeit oder Hörschäden	2	1
26 Erkrankungen oder Verletzungen der Augen	2	1
27 neurologische Krankheit (z.B. Schlaganfall, Neuralgie, Migräne, Epilepsie)	2	1
28 andere neurologische oder sensorische Erkrankungen, welche? ...	2	1
<b>Erkrankungen des Verdauungssystems</b>		
29 Erkrankungen der Galle, Gallensteine	2	1
30 Leber- und Bauchspeicheldrüsenerkrankungen	2	1
31 Magen- oder Zwölffingerdarmgeschwür	2	1
32 Gastritis oder Zwölffingerdarmreizung	2	1
33 Dickdarmreizung, Colitis	2	1
34 andere Krankheit des Verdauungssystems, welche? ...	2	1
<b>Geschlechts- und Harnwegserkrankungen</b>		
35 Harnwegserkrankungen	2	1
36 Nierenleiden	2	1
37 Krankheit der Geschlechtsorgane (z.B. Eileiterinfektion bei Frauen oder Prostatainfektion bei Männern)	2	1
38 andere Geschlechts- oder Harnwegserkrankungen, welche? ...	2	1
<b>Hautkrankheiten</b>		
39 allergischer Hautausschlag, Ekzeme	2	1
40 anderer Hautausschlag, welcher Art? ...	2	1
41 andere Hautkrankheiten, welcher Art? ...	2	1

	Ja, eigene Diagnose	Ja, Diagnose des Arztes
<b>Tumore</b>		
42 gutartiger Tumor	2	1
43 bösartiger Tumor (Krebs), welcher?		
...	2	1
<b>Hormon- und Stoffwechselerkrankungen</b>		
44 Fettleibigkeit, Übergewicht	2	1
45 Diabetes (Zucker)	2	1
46 Kropf oder Schilddrüsen- erkrankungen	2	1
47 andere Hormon- und Stoffwechselerkrankung, welche?		
...	2	1
<b>Blutkrankheiten</b>		
48 Anämie	2	1
49 andere Blutkrankheit, welche?		
...	2	1
<b>Geburtsfehler</b>		
50 Geburtsfehler, welche?		
...	2	1
<b>Andere Leiden oder Krankheiten</b>		
51 welche?		
...	2	1

#### 4. Geschätzte Beeinträchtigung der Arbeitsleistung durch die Krankheiten

Behindert Sie derzeit eine Erkrankung oder Verletzung bei der Ausübung Ihrer Arbeit?  
Falls nötig, kreuzen Sie bitte mehr als eine Antwortmöglichkeit an.

Keine Beeinträchtigung/Ich habe keine Erkrankungen	6
Ich kann meine Arbeit ausführen, habe aber Beschwerden	5
Ich bin <b>manchmal</b> gezwungen, langsamer zu arbeiten oder meine Arbeitsmethoden zu ändern	4
Ich bin <b>oft</b> gezwungen, langsamer zu arbeiten oder meine Arbeitsmethoden zu ändern	3
Wegen meiner Krankheit bin ich nur in der Lage Teilzeitarbeit zu verrichten	2
Meiner Meinung nach bin ich völlig arbeitsunfähig	1



**5. Krankenstandstage im vergangenen Jahr (12 Monate)**

Wie viele **ganze Tage** blieben Sie auf Grund eines gesundheitlichen Problems (Krankheit, Gesundheitsvorsorge oder Untersuchung) im letzten Jahr (12 Monate) der Arbeit fern?

überhaupt keinen	5
höchstens 9Tage	4
10 - 24Tage	3
25 - 99Tage	2
100 - 354Tage	1

**6. Einschätzung der eigenen Arbeitsfähigkeit in zwei Jahren**

Glauben Sie, dass Sie, ausgehend von Ihrem jetzigen Gesundheitszustand, Ihre derzeitige Arbeit auch in den nächsten zwei Jahren ausüben können?

unwahrscheinlich	1
nicht sicher	4
ziemlich sicher	7

**7. Psychische Leistungsreserven**

Haben Sie in der letzten Zeit Ihre täglichen Aufgaben mit Freude erledigt?

häufig	4
eher häufig	3
manchmal	2
eher selten	1
niemals	0

Waren Sie in letzter Zeit aktiv und rege?

meistens	4
eher häufig	3
manchmal	2
eher selten	1
niemals	0

Waren Sie in letzter Zeit zuversichtlich, was die Zukunft betrifft?

ständig	4
eher häufig	3
manchmal	2
eher selten	1
niemals	0

### Zur Auswertung

Das Ausfüllen des Fragebogens führt zu einem Punktwert bzw. zu einem Summenscore, der zwischen 7 und 49 Punkten variiert. Der Wert beschreibt die aktuelle Arbeitsfähigkeit der Befragten und erlaubt zugleich Vorhersagen zur Gesundheitsgefährdung. Ein hoher Wert signalisiert eine gute, ein niedriger Wert eine unbefriedigende bzw. gefährdete Arbeitsbewältigungsfähigkeit. Je nach Höhe des Punktwertes wird empfohlen, Schritte zur Erhaltung, Unterstützung, Verbesserung oder Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit zu unternehmen.

Punkte	Arbeitsfähigkeit	Ziel von Maßnahmen
2 – 27	schlecht	Arbeitsfähigkeit wiederherstellen
28 – 36	mittelmäßig	Arbeitsfähigkeit verbessern
37 – 43	gut	Arbeitsfähigkeit unterstützen
44 – 49	sehr gut	Arbeitsfähigkeit erhalten

Quelle: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2007)

Bei der Interpretation der Ergebnisse ist zu beachten, dass sich die eingeschätzte Arbeitsfähigkeit auf die von den Beschäftigten ausgeübte Arbeit mit ihren jeweiligen körperlichen und psychischen Arbeitsanforderungen bezieht. Ein Lagerarbeiter mit niedrigem Index, der körperlich schwer arbeitet und sich dabei auf Grund seiner Rückenschmerzen beeinträchtigt fühlt, kann also gleichwohl sehr fähig

Auf Initiative der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin wurde Ende 2003 ein WAI-Netzwerk gegründet, das die Anwendung des WAI in Deutschland fördern soll (s. [www.arbeitsfaehigkeit.net](http://www.arbeitsfaehigkeit.net)). Dieses Netzwerk versteht sich als Plattform für aktive und potentielle Anwender dieses Instrumentes. Es unterstützt den Austausch von Erfahrungen bei der Anwendung und zugleich soll mit Hilfe der Netzwerkteilnehmer eine WAI-Datenbank mit branchen- und altersspezifischen Referenzwerten aufgebaut und kontinuierlich aktualisiert werden. Auf der Website wie auch in der von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2007) herausgegebenen Broschüre „Why WAI“ (kostenlose Anforderung und online lesbare Version unter [www.baua.bund.de](http://www.baua.bund.de), Publikationen) finden sich umfangreiche weitere Informationen zum WAI, Hinweise zu seiner Benutzung sowie Ergebnisse zum Einsatz.

Von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin wurde außerdem zusätzlich zu dem vorhandenen Fragebogen eine Kurzversion erstellt. In dieser werden einzelne Krankheiten weniger detailliert in Form von Krankheitsgruppen abgefragt.

### Netzwerk der WAI-Anwender bietet Unterstützung

sein, eher kognitiven Anforderungen bei einer Bürotätigkeit nachzukommen. Insofern zeigen niedrige WAI-Werte kein individuelles Defizit an, sondern ein Missverhältnis zwischen den Arbeitsanforderungen und dem Arbeitsvermögen der Beschäftigten.

## Workshopkonzept „Qualität der Arbeit – Gesund in die Rente“

Ein weiteres Analyse- und Planungsinstrument stellt die Durchführung eines innerbetrieblichen Workshops zum Thema „Alter und Gesunderhalt“ dar. Teilnehmer können dabei sowohl Fach- und Führungskräfte als auch ältere Beschäftigte selbst sein. Teilnehmer können dabei sowohl Fach- und Führungskräfte als auch ältere Beschäftigte selbst sein.

Systematisch durchgeführte und sorgfältig ausgewertete Gruppengespräche können dazu dienen:

- unterschiedliche betriebliche Akteurs- und Funktionsgruppen für das „Altersthema“ zu sensibilisieren;
- Zusammenhänge zwischen Alter, Gesundheit und Arbeitsbedingungen zu reflektieren;
- Schwierigkeiten, die einem „gesunden Älterwerden“ im Unternehmen entgegenstehen, zu ermitteln;
- Lösungsansätze zur Förderung von Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer zu entwickeln.

Der organisierte Erfahrungsaustausch zielt zugleich darauf, das Engagement unterschiedlicher betrieblicher Akteure zur Durchführung gesundheitsorientierter Aktivitäten zu fördern und damit eine solide Handlungsbasis zu schaffen.

Eine Anleitung zur Durchführung eines solchen Workshops stellt das Konzept „Qualität der Arbeit – Gesund in die Rente“ dar. Es wurde im Rahmen der europäischen Gemeinschaftsinitiative EQUAL entwickelt und erprobt, gefördert durch das Bundesministerium für Wirtschaft

und Arbeit aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (Download unter: [www.inqa.de](http://www.inqa.de); Datenbank Gute Praxis). Das Instrument besteht aus einer schriftlichen Anleitung und einem zugehörigen Foliensatz. Der Workshop ist in vier Blöcke gegliedert, die jeweils unterschiedliche Teilziele verfolgen. Sie können „en bloc“ der Strukturierung einer ganztägigen Veranstaltung dienen oder aber als einzelne Bausteine in kürzeren Sitzungen behandelt werden. Die

### Betriebsinterner Workshop schafft engagierte Mitstreiter

beschriebenen Inhalte und Themen sind als Anregungen zu verstehen, die auch in eine eigene, abgewandelte Workshopkonzeption einfließen können. Zur Durchführung der Veranstaltungen bedarf es eines Moderators, der sich in das Thema „Alter und Gesundheit“ gründlich eingearbeitet hat und der betriebsspezifische Materialien im Vorfeld für die Sitzungen aufbereitet und zusammenstellt.

## Überblick über den Workshopablauf

<b>Eröffnung und Einführung</b>	Begrüßung	20 min.	
<b>Block A</b>	<b>SENSIBILISIERUNG</b>	70 min. Plenum	1. Teil
<b>Der demographische Wandel und seine Folgen im Betrieb</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung der Altersstruktur in Deutschland und im Betrieb</li> <li>• Perspektiven von Altersteilzeit und Frühverrentung</li> <li>• Relevanz altersgerechter Arbeitsgestaltung</li> </ul>			
<b>Block B</b>	<b>REFLEXION</b>	90 min. Gruppenarbeit und Plenum	2. Teil
<b>Arbeit und Altern: Was heißt das in meinem Arbeitsbereich?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alter, Gesundheit und Leistungsfähigkeit in konkreten Arbeitssituationen</li> <li>• Diskussion der Vorstellungen zu „älteren Arbeitnehmern“</li> <li>• Arbeitsfähig bis zur Rente – ist das möglich?</li> </ul>			
<b>Block C</b>	<b>ORIENTIERUNG</b>	60 min. Plenum	3. Teil
<b>Betriebliche Gestaltungsfelder</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualität der Arbeit: Altersgerechte Arbeit und altersgerechter Personaleinsatz</li> <li>• Handlungsfelder im Betrieb</li> </ul>			
<b>Block D</b>	<b>ENTWICKLUNG</b>	120 min. Gruppenarbeit und Plenum	4. Teil
<b>Ideenwerkstatt: Schritte in die Praxis</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung von Ideen und Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsqualität und zur altersgerechten Gestaltung der Arbeit</li> <li>• Welche Initiativen sollten gestartet werden?</li> <li>• Erste Praxisschritte: Wer beginnt wann und wo mit der Umsetzung?</li> </ul>			

## Erläuterungen zu den einzelnen Bausteinen des Workshops

### ■ Block A: Sensibilisierung

Im ersten Block geht es darum, grundlegende Daten zur Altersstrukturentwicklung in der Erwerbsbevölkerung und im jeweiligen Unternehmen zur Kenntnis zu nehmen und zu diskutieren. Es wird veranschaulicht, dass sich die demographische Herausforderung vor allem auf die Zukunft bezieht, wenn die geburtenstarken Jahrgänge der „Baby-Boomer“ in die höheren Altersgruppen aufrücken. Zugleich werden veränderte gesetzliche Regelungen zum vorzeitigen Berufsaustritt und zum Renteneintritt besprochen.

Mit Hilfe der Hintergrundinformationen soll die Bedeutung präventiver generationen-übergreifender Handlungsansätze deutlich werden, die nicht nur an die heute Älteren gerichtet sind, sondern auch auf einen guten Alternsprozess im Unternehmen zielen.

### ■ Block B: Reflexion

Block B behandelt mögliche Zusammenhänge zwischen der Arbeits- und Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer und den Arbeitsbedingungen sowie der Gestaltung von Erwerbsverläufen. Eine zentrale Frage, die im Rahmen von Kleingruppenarbeit bearbeitet wird, lautet: „Welche Arbeitsbedingungen im Unternehmen machen es vermutlich schwer, bis zu einem Alter von 65 Jahren zu arbeiten?“ Zudem werden möglicherweise auftretende Vorurteile zu einer grundsätzlich geringeren beruflichen Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer hinterfragt.

### ■ Block C: Orientierung

In Block C wird das breite Spektrum möglicher Handlungsansätze einer altersgerechten Arbeits- und Personalpolitik vorgestellt. Orientiert wird auf ein umfassendes Verständnis von betrieblicher Gesundheitsförderung: einer Gesundheitsförderung, die sich nicht nur auf Arbeitsplatzergonomie und verhaltensorientierte Prävention bezieht, sondern auch die Art der Arbeitsorganisation, betriebliche Qualifizierungspolitik, Personalentwicklungsplanung und die Gestaltung der Arbeitszeit berücksichtigt.

Anschließend wird reflektiert, in welchen Handlungsfeldern das Unternehmen bereits aktiv ist und wo darüber hinaus Handlungsbedarf und Handlungsmöglichkeiten gesehen werden.

### ■ Block D: Entwicklung

Block D stellt eine Ideenwerkstatt dar, um im Erfahrungsaustausch der Teilnehmer erste Ideen für eine altersgerechte Gestaltung der Arbeit zu entwickeln und konkrete Umsetzungsschritte zu planen. Dabei werden einzelne Veränderungsprojekte in Kleingruppen erarbeitet, anschließend im Plenum präsentiert und auf den Prüfstand gestellt.

Für Vorschläge, die als wichtig und sinnvoll bewertet werden, werden Verantwortung und Zuständigkeiten definiert, das weitere Vorgehen besprochen und ein Zeitplan erstellt.

## Handlungsansätze

Im Folgenden werden unterschiedliche Handlungsansätze zur Förderung der Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer dargestellt (vgl. Abb. 5). Sie zeigen das mögliche Handlungsspektrum auf: Es geht um eine ergonomische Gestaltung des Arbeitsplatzes und eher klassische verhaltensorientierte Gesundheitsprogramme, darüber hinaus um Weiterbildung und Personalentwicklung, um die Organisation der Arbeit und die Gestaltung der Arbeitszeit, um Wiedereingliederung von Beschäftigten mit Einsatzbeschränkungen und um Unternehmenskultur.

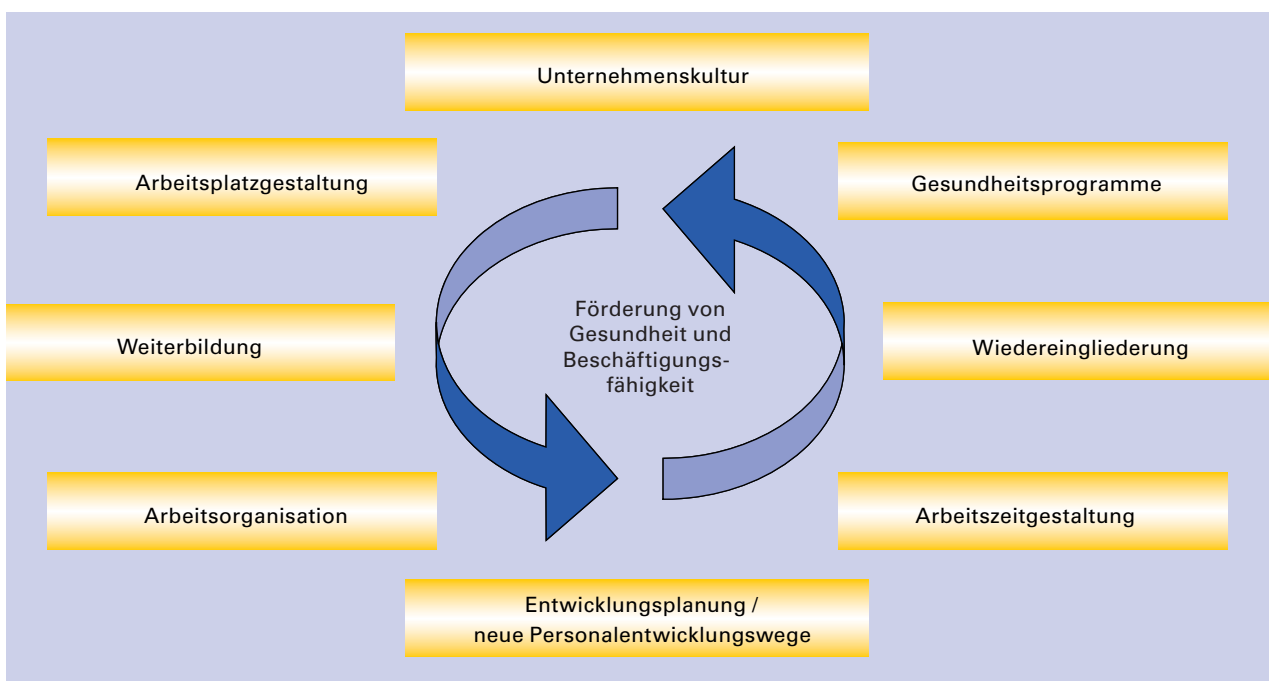
den, in welchen Handlungsfeldern ein Unternehmen vorrangig aktiv werden sollte.

Die Ansätze sind nicht „trennscharf“. Vielmehr überlappen sie sich und hängen zusammen. So können arbeitsorganisatorische Veränderungen beispielsweise an vorab stattfindende Weiterbildungsmaßnahmen gebunden sein. Oder die Gestaltung neuer Personalentwicklungswege bedarf möglicherweise einer veränderten Arbeitszeitgestaltung. Das Ineinandergreifen unterschiedlicher Handlungsansätze stellt vielfach einen Erfolgsfaktor für die Umsetzung und Nachhaltigkeit von Good practice dar.

### Maßnahmen sollten ineinander greifen

Je nach konkreten vorliegenden Problemen, die sich nach der Analyse der Ausgangssituation herauskristallisieren und je nach betrieblichen Handlungsvoraussetzungen gilt es zu entschei-

**Abbildung 5: Handlungsansätze für eine altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik**



## Arbeitsplatzgestaltung

Eine *ergonomische Gestaltung von Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung*: Dieser klassische Ansatz des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes sollte möglichst schon im Planungsstadium von Arbeitssystemen berücksichtigt werden.

Ziel ist, die eingesetzte Technik, die räumlichen Bedingungen am Arbeitsplatz, die Betriebsmittel und das Arbeitsumfeld so an die körperlichen Leistungsvoraussetzungen des Menschen anzupassen, dass Fehlbelastungen bei der Ausführung von Arbeitstätigkeiten möglichst von vornherein vermieden werden. Zugleich geht es um die Berücksichtigung *individueller* körperlicher Besonderheiten sowie gesundheitlicher oder konstitutioneller Einschränkungen der einzelnen Mitarbeiter.

Eine ergonomische Gestaltung des Arbeitsplatzes ist für ältere Beschäftigte besonders wichtig, da die Sinnesleistungen wie auch die körperliche Kraft und Schnelligkeit mit dem Alter nachlassen. Eine belastungsreduzierende Umgestaltung am Arbeitsplatz, die für einen älteren, gesundheitlich angeschlagenen Beschäftigten gegebenenfalls notwendig ist, kann zugleich für jüngere Mitarbeiter eine Maßnahme der Gesundheitsvorsorge sein. So kann der Einsatz technischer, kraftverstärkender Arbeitshilfen körperliche Überforderungen Älterer vermeiden und zugleich auch die körperlichen Belastungen für jüngere Beschäftigte präventiv reduzieren.

Die Verminderung von Fehlbeanspruchungen ist angesichts der nach wie vor stark verbreiteten körperlichen Arbeitsbelastungen in Industrie- und Dienstleistungsbereichen von großer

Bedeutung. Nach den Ergebnissen einer im Jahr 2004 durchgeführten repräsentativen Untersuchung der Initiative „Neue Qualität der Arbeit“ (Inqa) geben 48 Prozent der befragten Arbeitnehmer in Deutschland „mehrfache Fehlbeanspruchungen“ im Bereich einseitiger oder körperlich schwerer Arbeit an; zusätzlich benennen 31 Prozent mindestens eine körperliche Fehlbeanspruchung in ihrer Arbeit. 64 Prozent der Befragten führen zugleich vorhandene Belastungen aus der Arbeitsumgebung an (Fuchs 2006). Für Beschäftigte, die meinen, ihre jetzige Tätigkeit nicht bis zum Rentenalter ausüben zu können, ist gemäß dieser Studie kennzeichnend, dass sie in besonders hohem Ausmaß von „meist schweren körperlichen Belastungen während ihrer bisherigen Erwerbsbiographie berichten“ (Kistler u.a. 2006).

### Ergonomie schafft Erleichterungen für Ältere und nützt Jüngeren präventiv

Die nachfolgende Auflistung enthält Anforderungen an eine ergonomische Arbeitsplatzgestaltung für ältere Beschäftigte und sinnvolle Anpassungsmaßnahmen. Sie wurde von Wa- neen Spiriduso für die amerikanische Industrie entwickelt, kann aber ebenso für europäische Unternehmen eingesetzt werden.

Altersbezogene physiologische und psychologische Veränderung	Anpassung von Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung
<p><b>1. Eingeschränkte Beweglichkeit der Gelenke, verminderte Elastizität von Sehnen und Bändern</b></p>	<p><b>Vermeiden von Jobs, die Folgendes erfordern oder bereits haben:</b>  Aktivitäten mit angehobenen Armen  länger dauernde ungewöhnliche Körperhaltungen  verdrehte Wirbelsäule  Arbeiten mit erheblicher Verbiegung des Handgelenks, um Kraft mit Hilfe von Werkzeugen auszuüben  <i>Beachte:</i>  Positionierung von Gegenständen, Kontrollgeräten, Bildschirmen, um verlängertes Verbiegen der Körperhaltung, Vorbeugen und Bücken zu minimieren  Die Maschinenausrüstung soll an die individuellen Körpermaße angepasst werden:  – in Fahrzeugen  – im Büro  Gestaltung der Sitze, um Vibrationen zu vermindern  niederfrequente Vibrationen (Lastwagen, Baugeräte, Werkbaugeräte)  größere Belastungen der Handgelenke beim Ausführen von Arbeiten</p>
<p><b>2. Nachlassen der Kraft</b></p>	<p><b>Vermeide:</b>  Kontrollgeräte und Werkzeuge, die große Kraft erfordern  Heben, Senken, Schieben, Ziehen und Tragen von Lasten  Heben von Lasten &gt; 20% der Maximalleistung eines jungen Arbeiters  schnelles Heben  <b>Gestalte Arbeitsabläufe so, dass</b>  eine Last in Köpfernähe getragen werden kann  die Aufgabe kein übermäßiges Beugen, Bücken oder Verdrehen der Wirbelsäule verlangt  genügend Pausen zwischen den einzelnen Arbeitsaufgaben sind  Bodenhaftung und sicherer Stand möglich sind  <i>Beachte:</i>  korrekte Unterweisung der Mitarbeiter in »Heben und Tragen«</p>
<p><b>3. Verminderte physische funktionelle Kapazität</b></p>	<p><b>Beachten:</b>  Tätigkeiten mit erhöhtem Energieaufwand sollten nicht 0,7 (Männer) oder 0,5 (Frauen) l/min Sauerstoffverbrauch überschreiten</p>
<p><b>4. Verminderte Wahrnehmung und Entscheidungsfähigkeit Defizite bei der Aufmerksamkeit Defizite beim Gedächtnis Schwierigkeiten bei der geistigen Umsetzung</b></p>	<p><b>Stelle bereit:</b>  längere Trainingsabschnitte  Ergänzung der Praxis durch schriftliche Arbeitsanweisungen  Videos, die die gewünschte Arbeitsleistung darstellen  Erhöhung der Signal-Geräusch-Relation am Arbeitsplatz  Einteilung von älteren Arbeitnehmern für Aufgaben, in denen die Arbeit eher vorhergesehen als in Reaktion geleistet wird  Aufgaben, die eine gute Mischung von Erfahrungswissen und Weiterbildung erfordern</p>
<p><b>5. Sehschwächen Farbsehen (blau/grün), Sehschwäche</b></p>	<p><b>Bereitstellung von:</b>  50% mehr Beleuchtung für Arbeitnehmer zwischen dem 40. und 55. Lebensjahr  100% mehr Beleuchtung für Arbeitnehmer über 55 Jahre  Erhöhung des Kontrasts an Sichtgeräten und Messinstrumenten  Vergrößerung der Schrift und Symbole auf Monitoren und Sichtgeräten  Abbau von Blendung  Blau-Grün-Unterscheidung aus dem Signalangebot entfernen</p>
<p><b>6. Hitzeunverträglichkeit</b></p>	<p><b>Vermindern:</b>  Hitzebelastung am Arbeitsplatz</p>



Altersbezogene physiologische und psychologische Veränderung	Anpassung von Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung
7. Weniger Kälteverträglichkeit	<b>Aufrechterhalten von:</b> Optimalen Arbeitsplatztemperaturen Kälteschutzkleidung einführen und benutzen
8. Hörverminderung	<b>Erhöhen der:</b> Signal-Geräusch-Relation bei Aufgaben, die signalabhängige Anweisungen enthalten
9. Höhere Häufigkeit von Lendenwirbelsäulenbeschwerden	<b>Bereitstellen von:</b> Trainingsprogrammen über Prävention von LWS-Beschwerden entsprechende Risiken bei der Arbeit Verbreitung von Basiswissen über die Körperreaktionsmuster spezielle Arbeitsanweisungen, um dies zu vermeiden Arbeitsaktivitäten so gestalten, dass Rückenbeschwerden minimiert werden Vorbeugen von Beschwerden und Verletzungen im Freizeitbereich
10. Erhöhtes Risiko für Fallen und Ausrutschen	<b>Beseitigen von:</b> schlüpfrigen Arbeitswegen Fußtrittmarkierung auf Rampen ausreichende Beleuchtung des Arbeitsplatzes
11. Langsamere Behandlung (Rehabilitation) bei Verletzungen und Erkrankungen	<b>Ermöglichen von:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– schrittweiser Rückkehr zur vollen Arbeitsbelastung</li> <li>– Rotation zwischen leichter und schwerer Arbeit, um eine Gewöhnung an die Arbeitsanforderung zu erleichtern</li> </ul> Bereitstellung von Informationsmaterial bzgl. vernünftiger Rehabilitation und Rückkehr zur Arbeit
12. Höhere Arbeitsbelastung	<b>Vermeiden von Arbeitshetze</b> den Mitarbeitern Kontrolle über ihre Arbeitslast <i>einräumen</i> <i>Betonung</i> der Arbeitsgenauigkeit gegenüber der Arbeitsgeschwindigkeit
13. Tendenz zu Inaktivität	<b>Bereitstellen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– eines inner- und/oder außerbetrieblichen Fitness-Programms</li> </ul> Ermunterung für die Mitarbeiter, von diesem Programm Gebrauch zu machen

Quelle: Ilmarinen/Tempel 2002

## Gesundheitsprogramme

Bei der ergonomischen Gestaltung von Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung geht es um eine gesundheitsförderliche Veränderung betrieblicher Strukturen und Verhältnisse. Damit Arbeitnehmer langfristig leistungsfähig bleiben, ist zugleich – sozusagen als zweite Seite der Medaille – ein gesundheitsbewusstes Verhalten jedes Einzelnen wichtig. In diese Richtung zielen betriebliche Gesundheitsprogramme, mittels derer körperliche Fitness und gesundheitsgerechte Verhaltensweisen der Beschäftigten gefördert werden. Sie gehören – ebenso wie Maßnahmen der Arbeitsplatzergonomie – zum klassischen Repertoire der betrieblichen Gesundheitsförderung.

Gerade Beschäftigte mittleren und höheren Alters sind hierbei eine wichtige Zielgruppe: Körperliche Beschwerden treten bei ihnen – im Durchschnitt – häufiger auf als bei den Jüngeren und sie erfahren eher die Grenzen der eigenen körperlichen Leistungsfähigkeit. Von daher sind Mitarbeiter ab einem gewissen Alter oftmals auch eher bereit als in jüngeren Jahren über „Gesundheit“ zu sprechen und etwas für den Gesunderhalt zu tun

Die körperliche Leistungsfähigkeit ist – wie bereits dargestellt – in hohem Maße durch die individuelle Lebens- und Arbeitsweise beeinflussbar. Die Muskelkraft beispielsweise ist ebenso wie die maximale Sauerstoffaufnahme trainierbar und kann somit auch in höherem Alter ein hohes Niveau erreichen. Individuelles Fitnesstraining – durch betriebliche Gesundheitsprogramme gefördert – kann dazu beitragen, altersbedingte körperliche Abbau-

prozesse zu kompensieren beziehungsweise ihnen entgegenwirken (zumindest bis zu einem Rentenalter von maximal 67 Jahren).

Betriebliche Gesundheitsprogramme umfassen eine breite Palette unterschiedlicher Aktivitäten.

Dazu gehören:

- Regelmäßige Überprüfung des Gesundheitszustands der Beschäftigten (zum Beispiel arbeitsmedizinische *Gesundheits-Checks* und Vorsorgeuntersuchungen);
- *Schulungen*, in denen Mitarbeiter in Theorie und praktischen Übungen lernen, wie sie selbst ihre eigene körperliche Leistungsfähigkeit – auch außerhalb der Firmentore – erhalten und fördern können (zum Beispiel Ernährungsseminare, Bewegungs- und Entspannungskurse, Raucherentwöhnungsprogramme);
- „*Wellness-Angebote*“ (zum Beispiel betriebliche Fitnesscenter, Betriebssport, Massagen);
- Vermittlung von *Copingstrategien*, das heißt von Strategien für eine möglichst produktive Bewältigung von Arbeitsanforderungen (zum Beispiel Stressmanagement, Kommunikations- und Konfliktbewältigungstrainings, Entspannungstrainings, Burnoutprävention).

Die Praxis hat dabei gezeigt, dass die Teilnahmequoten bei solchen Angeboten deutlich höher sind, wenn sie im Betrieb und während der Arbeitszeit angeboten werden. Außerdem werden mit Angeboten im betrieblichen Kontext vor allem Menschen mit niedrigerem Bildungsniveau deutlich besser erreicht als durch Angebote von Volkshochschulen, Gesundheitszentren etc. Die Teilnahme an Gesundheitsprogrammen im Kollegenkreis kann

zudem „Schwellenangst“ mindern und die soziale Unterstützung am Arbeitsplatz fördern, die nachweislich ein wichtiger Schutzfaktor für die Gesundheit ist..

Die Verknüpfung von verhaltensorientierten Angeboten mit einem Kanon an strukturellen Maßnahmen und das Entgegenkommen in Form des Angebotes während der Arbeitszeit macht dabei deutlich, dass das Unternehmen nicht einseitige „Vorleistungen“ von den Arbeitnehmern fordert und gesundheitliche Belastungen der Älteren einseitig auf ungünstiges Gesundheitsverhalten der Betroffenen zurückführt. Beispiel: Die Aufforderung zur gesunden Ernährung bzw. zur Erreichung des Normalgewichts erhält nicht nur besonderes Gewicht durch eine entsprechende Gestaltung der Betriebsverpflegung – zur Umstellung des Ernährungsverhaltens ist eine Entsprechung auf struktureller Ebene (Verpflegungsangebot) unerlässlich.

Mit solchen betrieblichen Angeboten können die persönlichen Ressourcen der Mitarbeiter für ihren Gesunderhalt und ihre Motivation zu entsprechenden Verhaltensänderungen gestärkt werden. Des Weiteren sind Programme sinnvoll, die Beschäftigte darin unterstützen, die Arbeitstätigkeit selbst weniger belastend und gesundheitsschonend auszuführen. Zu erwähnen sind hier etwa Schulungen zu „richtigem“ Sitzen, Arbeiten am Bildschirm oder Heben und Tragen von Lasten.

Ein *gesundheitsbewusstes Verhalten am Arbeitsplatz* umfasst darüber hinausgehend noch weitere Aspekte. Es beinhaltet beispielsweise auch Orientierungen, gemäß derer technische Hebehilfen am Arbeitsplatz möglichst expansiv genutzt werden oder kollegiale Hilfe bei der

Handhabung von Lasten selbstverständlich erfolgt. *Gesundheitsbewusstsein* ist am wirksamsten als „beständiger Arbeitsbegleiter“, lässt sich aber kaum durchgängig und auch nicht kurzfristig „per Knopfdruck“ herstellen. Vielfach wird es auch von gegenläufigen individuellen und betrieblichen Zielen durchkreuzt und überlagert (zum Beispiel höchstmögliche Leistungserbringung, höchstmöglicher Verdienst).

### **Ältere sind oftmals überdurchschnittlich motiviert, eine gesunde Lebensweise zu erlernen**

Gesundheitsbewusstes Verhalten kann gleichwohl gefördert werden: beispielsweise im Rahmen von *Gesundheitsworkshops* oder *Gesundheitszirkeln*. In Gesprächen und im Erfahrungsaustausch mit Kollegen können die Aufmerksamkeit gegenüber verhaltensbedingten Gesundheitsrisiken geschärft und Möglichkeiten von gesundheitsförderlichem Leben und Arbeiten gemeinsam erörtert und ausgelotet werden.

Seit über 20 Jahren engagieren sich Betriebskrankenkassen und ihre Verbände in der betrieblichen Gesundheitsförderung. Dabei wurden in Zusammenarbeit mit Unternehmen, Beschäftigten und verschiedenen Kooperationspartnern zahlreiche Konzepte, Verfahren und Instrumente zur betrieblichen Gesundheitsförderung entwickelt. Arbeitskreise Gesundheit, betriebliche Gesundheitsberichte und Gesundheitszirkel nach dem „BKK Modell“ wurden nicht nur in vielen deutschen Unternehmen etabliert – das Modell hat auch in einigen anderen europäischen Ländern Nachahmer gefunden.

Seit April 2007 verpflichtet der Gesetzgeber die gesetzlichen Krankenkassen im „§ 20a Betriebliche Gesundheitsförderung“ dazu, auf diesem Gebiet aktiv zu werden:

„(1) Die Krankenkassen erbringen Leistungen zur Gesundheitsförderung in Betrieben (betriebliche Gesundheitsförderung), um unter Beteiligung der Versicherten und der Ver-

antwortlichen für den Betrieb die gesundheitliche Situation einschließlich ihrer Risiken und Potenziale zu erheben und Vorschläge zur Verbesserung der gesundheitlichen Situation sowie zur Stärkung der gesundheitlichen Ressourcen und Fähigkeiten zu entwickeln und deren Umsetzung zu unterstützen.“ Die zuständigen Unfallversicherungsträger sind dabei (so Abs. 2, ) einzubeziehen.

Für die konkrete Ausgestaltung der Maßnahmen sind Vorgaben zu beachten, die im „Leitfaden Prävention\*“ der gesetzlichen Krankenkassen niedergelegt sind („Gemeinsame und einheitliche Handlungsfelder und Kriterien der Spitzenverbände der Krankenkassen zur Umsetzung von § 20 Abs. 1 und 2 SGB V vom 21. Juni 2000 in der Fassung vom 10. Februar 2006)

Die gesetzlichen Krankenkassen sind somit wichtige Kooperationspartner bei der Sorge um die Gesundheit der Beschäftigten. Bei den Betriebskrankenkassen mit ihrem Engagement und ihren vielfältigen Erfahrungen auf diesem Gebiet finden interessierte Unternehmen zuverlässige und kompetente Partner. Mit Bonusmodellen nach § 65a Abs.3 können die Krankenkassen Unternehmen mit einem Bonus belohnen, wenn sie zuvor vertraglich vereinbarte, in der Regel langfristig angelegte, Konzepte zur betrieblichen Gesundheitsförderung umgesetzt haben.

## ▶ BEISPIEL ▶ ▶ ▶

### Öffentlicher Personennahverkehr der Stadt München: Stress-Management und Fitness-Training bei älteren Fahrern

Das Gesundheitsprogramm der Münchner Verkehrsbetriebe, mit dem schon im Jahr 1993 begonnen wurde, zielte darauf, die hohen Fahrdienstuntauglichkeitsraten und Ausfallzeiten der Fahrer zu senken und ihre Verweildauer im Fahrbetrieb zu erhöhen. Es bestand aus 20 Gesundheitstagen im Abstand von zwölf Tagen im so genannten „Gesundheitspark“ der Münchner Volkshochschule während der Arbeitszeit bei voller Bezahlung. Jährlich wurden 96 Fahrer, die ein höheres Alter beziehungsweise eine längere Betriebszugehörigkeitsdauer aufwiesen, zur Teilnahme ausgewählt.

Zentrale Bausteine der Gesundheitstage waren:

- Training der körperlichen Kapazität und Ausdauer;
- Mentale Techniken zur Reduktion von Zeitplanstress;
- „Entärgerungstraining“, etwa mit Blick auf unangenehme Fahrgäste, durch Rollenspiele und Erfahrungsaustausch;
- Selbsterfahrungseinheiten und Tranceübungen zur Förderung von Gelassenheit.

Eine Evaluation des Programms über vier Jahre zeigte unter anderem eine deutliche Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden der Teilnehmer sowie eine Verringerung der Krankenstandstage und Fahrdienstuntauglichkeitsraten.

Im Jahr 2003 wurde das Programm auf weitere Angestellte der Verkehrsbetriebe ausgeweitet. Noch immer werden 20 Gesundheitstage für jede der teilnehmenden Gruppen veranstaltet, allerdings gelten 25 Prozent der Zeit nicht mehr als Arbeitszeit. Der Schwerpunkt der Aktivitäten hat sich von den psycho-sozialen Einheiten auf die körperlichen Übungen, auf Bewegung und Training verlagert.

## Weiterbildung

Als eine der aussichtsreichsten Strategien, um die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer zu fördern, gilt eine forcierte berufsbegleitende Weiterbildung. Schon in den Jahren 1999 und 2000 forderte die EU-Kommission die Mitgliedstaaten auf, in Anbetracht des demographischen Wandels Maßnahmen zur beständigen Qualifizierung im Sinne einer Politik des „aktiven Alterns“ zu ergreifen.

In allen ehemals 15 Mitgliedstaaten der Europäischen Union steigen die Beschäftigungsquoten sowohl der 25- bis 44-Jährigen als auch die der 55- bis 64-Jährigen Männer wie Frauen mit dem Qualifikationsniveau deutlich an. Gleichzeitig haben diejenigen, die besser qualifiziert sind, größere Chancen eine Stelle zu finden und dann auch nach dem 55. Lebensjahr beschäftigt zu bleiben (Bosch/Schief 2005).

Im Betrieb erweitern und verbessern sich die Einsatzmöglichkeiten für die Beschäftigten, je umfassender ihr Know-how ist. Und in Tätigkeitsfeldern, die eher den Geist als den Körper beanspruchen, ist es eher möglich auch noch in höherem Alter zu arbeiten. Qualifikation schützt zugleich vor Überforderung, indem kognitive Anforderungen leichter und stressfreier bewältigt werden können. Sie dient somit auch unmittelbar dem Gesunderhalt und stellt eine wichtige Gesundheitsressource dar.

Allerdings: Wissen veraltet in unserer „Wissensgesellschaft“ immer schneller. Der technische Wandel vollzieht sich in beschleunigter Form und die Anforderungen an Qualifikation und Innovationsfähigkeit steigen beständig. Die in der Erstausbildung erworbenen Kenntnisse bleiben für eine immer kürzer werdende

Zeitspanne relevant und für die jeweilige Berufsausübung ausreichend. Von daher wird es immer wichtiger, die eigenen Kompetenzen kontinuierlich auf dem Stand der in Beruf und Betrieb stattfindenden Entwicklungen zu halten.

### Qualifizierung nützt Unternehmen und Beschäftigten

Weiterbildungsmaßnahmen können dazu dienen:

- das für die ausgeübten Arbeitstätigkeiten notwendige fachliche, methodische und soziale Know-how auf einem aktuellen Stand zu erhalten (*Erhaltungsqualifizierung*),
- veränderte Anforderungen im eigenen Aufgabengebiet erfüllen zu können (*Anpassungsqualifizierung*),
- neue Arbeitsaufgaben übernehmen zu können (*Zukunftsqualifizierung*).

Nach vorliegenden Untersuchungsergebnissen nehmen die Teilnahmequoten älterer Mitarbeiter an formal-organisierten Weiterbildungsmaßnahmen in höherem Alter ab; allerdings weniger stark als vielfach vermutet. Gerade höher Qualifizierte nutzen nicht nur in jüngeren Jahren, sondern auch nach dem 45. Lebensjahr verstärkt die Chance, weiter zu lernen und ihre Qualifikationen aufzufrischen (Expertenkommission „Finanzierung Lebenslangen Lernens“ 2004). Dagegen sind es insbesondere an- und ungelernte Arbeiter sowie ausführende Angestellte, die sich in jüngerem und noch mehr in höherem Alter nur in geringem Ausmaß weiterqualifizieren.

Spezifische Wissenslücken und Nachholbedarf weisen die heute Älteren teilweise im Bereich von EDV- und IT-Kenntnissen auf. Von daher

sind gezielte Schulungen, etwa in den Standardanwendungen am PC, Internet und E-Mail, CAD oder SAP, gerade für viele ältere Beschäftigte wichtig, damit sie den Anschluss an heutige technologische Standards nicht verpassen oder ihn wieder finden. Dabei erscheint es sinnvoll, solche Kurse gezielt für berufserfahrene Beschäftigte bzw. in altershomogenen Gruppen durchzuführen. Findet die Weiterbildung in Standardkursen statt, in denen Jung und Alt zusammenkommen, können sich bei schnellerem Lernfortschritt auf der einen Seite sehr schnell Motivationsverlust und Versagensgefühle auf der anderen Seite einstellen.

### **Spezieller Zuschnitt von Weiterbildung auf Ältere nicht erforderlich**

Für die Qualifizierung älterer Mitarbeiter sind ansonsten nicht unbedingt spezielle betriebliche Angebote erforderlich. Vielfach geht es eher darum, ältere ebenso wie jüngere Beschäftigte auf Weiterbildungsangebote anzusprechen und sie gleichermaßen in stattfindende Schulungen und Kurse einzubeziehen. Leitlinie wäre also eine *altersunabhängige* und *altersübergreifende* betriebliche Qualifizierungspolitik. Allerdings fruchten Weiterbildungsmaßnahmen nur, wenn das Gelernte von den Beschäftigten im Anschluss auch in die Arbeit eingebracht werden kann; wenn es also von Nutzen ist für ihre weitere Berufstätigkeit.

Besondere Qualifizierungskonzepte und -anstrengungen sind zwar nicht generell für „Ältere“, aber für lernentwöhnte Mitarbeiter erforderlich. Sind Arbeitnehmer in ihrem Berufsalltag nicht gewohnt, mit neuen Herausforderungen umzugehen, so haben sie erfahrungsgemäß große Schwierigkeiten, sich wieder in Lernsituationen zurechtzufinden. In solchen Fällen ist es sinnvoll, spezielle Weiterbildungsmaßnahmen für diese Beschäftigtengruppe durchzuführen, in denen sie wieder an das Lernen herangeführt werden und die an ihren individuellen Kenntnisstand anknüpfen. Da Geringqualifizierte vielfach in Arbeitsbereichen mit besonders hohen körperlichen Belastungen tätig sind und ein Tätigkeitswechsel gemeinhin an den Neuerwerb von Qualifikationen gebunden ist, sind spezielle Weiterbildungsangebote besonders für die Zielgruppe der Lernunehnten wichtig. Dies gilt zumal, weil Arbeitsplätze mit geringen Qualifikationsanforderungen in Unternehmen zunehmend abgebaut werden.

► BEISPIEL ► ► ►

### Kaco/Deutschland: Qualifizierung angelernter Montagearbeiter zu Teilezurichtern

Die Firma Kaco ist ein Teile-Zulieferer mit ca. 500 Beschäftigten, von denen 40 Prozent Frauen sind. Die klassischen Arbeitsplätze An- und Ungelernter in der Montage wurden im Zuge betrieblicher Umstrukturierungen stark abgebaut und die Qualifikationsanforderungen der verbleibenden Arbeit haben sich deutlich erhöht: Statt manuellem Teile-Handling geht es heute vorrangig um Anlagenüberwachung, Störungsbeseitigung und Qualitätssicherung.

„Weiterbilden statt entlassen“, unter diesem Motto sucht die Firma nach neuen Wegen, um den Anforderungswandel *mit* den Beschäftigten zu meistern. Seit zehn Jahren werden angelernte Montagearbeiter berufsbegleitend zu Fachkräften, und zwar zu „Teilezurichtern“ qualifiziert. Das Besondere: Gerade auch langjährig Beschäftigte, so ein 52-jähriger Mitarbeiter, nehmen teil.

Der zuletzt in 2004 abgeschlossene Kurs war Teil eines Modellprojektes, gefördert aus Landes- und EU-Mitteln. Aus dem Fördertopf wurden die direkten Schulungskosten bestritten. Die Qualifizierungsmaßnahme dauerte 15 Monate und mündete in einer Prüfung vor der Industrie- und Handelskammer.

Die Teilnehmer waren im Durchschnitt zu 60 bis 70 Prozent ihrer Arbeitszeit zum Lernen freigestellt. Indem sie in der übrigen Zeit an ihrem Arbeitsplatz tätig blieben, konnten sie den Bezug zu ihrer Arbeit und zu ihren Kollegen bewahren. Dabei fand nahezu das gesamte Ausbildungsprogramm in den Betrieben statt, auch der theoretische Unterricht.

Sich wieder auf eine „Schulbank zu setzen“, das war für die Beschäftigten anfangs sehr mühsam und anstrengend. Das Lernen musste erst wieder gelernt werden. Wichtig war für die Beteiligten, dass sie begleitend von Personalverantwortlichen wie dem Betriebsrat ermutigt und unterstützt wurden.

Alle Teilnehmer haben die Prüfung bestanden. Manche führen nach der Weiterbildung ihre gewohnte Tätigkeit weiter aus, aber auf dem neuen Wissensfundament mit mehr inhaltlichem Verständnis und mit qualitativ besseren Ergebnissen. Andere übernehmen zusätzliche neue Arbeitsaufgaben wie Kontroll- oder Instandhaltungstätigkeiten, wodurch sich das Lernen im Arbeitsprozess fortsetzt. Außerdem gilt das erworbene Zertifikat als Eintrittsticket für höherwertige Positionen im Unternehmen, sobald entsprechende Stellen zu besetzen sind.

Im Nachhinein sind fast alle Teilnehmer – trotz anfänglicher Skepsis – stolz, dass sie sich weitergebildet haben. Und sie haben, so die Erfahrung der Personalverantwortlichen, erheblich an Zutrauen und Selbstbewusstsein gewonnen. Die Firma wiederum hat qualifizierte Arbeitskräfte gewonnen und sie hat etwas dafür getan, ihren Fachkräftebedarf für die Zukunft zu sichern.

Quelle: Morschhäuser 2005b

Nicht nur, aber gerade mit Blick auf Ältere und Lernentwöhnte, ist es von großer Bedeutung, Weiterbildungsmaßnahmen erwachsenengerecht und teilnehmerorientiert zu gestalten. Was dabei zu beachten ist, das zeigt die nachfolgende Darstellung.

## Altersgerechte Didaktik – Leitlinien

### ■ Teilnehmer in die Kurs- und Materialgestaltung einbeziehen!

Nach dem Verständnis einer Erwachsenenbildung, die die Selbstständigkeit ihrer Teilnehmer als Voraussetzung, Weg und Ziel begreift, sollten die älteren Lernenden als Mitgestalter von Bildungsmaßnahmen einbezogen werden.

### ■ Vorurteile gegenüber der Lern- und Leistungsfähigkeit Älterer abbauen!

Vorurteile bezüglich der Lern- und Leistungsfähigkeit Älterer führen häufig zu motivationalen Barrieren und Lernhemmnissen aufgrund von mangelndem Selbstvertrauen in die eigene Lernfähigkeit. Vorurteile wie «Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr» sind daher in den Kursen zu diskutieren und durch wissenschaftlich fundierte Gegenargumente abzubauen.

### ■ Aktivierende Methoden des Lernens und Lehrens verwenden!

In den Qualifizierungsmaßnahmen sollten vermehrt aktivierende Methoden des Lernens und Lehrens eingesetzt werden. Klassischer dozentenorientierter Unterricht ist weitgehend zu vermeiden, da eine zu starke Steuerung durch den Dozenten und die damit verbundene Schülerrolle von älteren Erwachsenen häufig als störend empfunden werden.

### ■ Lernstrategien vermitteln!

Lernungewohnte Ältere müssen häufig erst das Lernen lernen. Die Vermittlung von Inhalten ist gegebenenfalls zugunsten der Vermittlung methodischer Kompetenzen (Lernstrategien) zu reduzieren; d.h. Methoden des Lernens müssen explizit zum Gegenstand der Qualifizierungsmaßnahmen gemacht werden.

### ■ Personale Beratung und Betreuung gewährleisten!

Ältere wünschen sich verstärkt personale Beratung und Betreuung beim Lernen. Bezogen auf die Kursleitung ist daher »Team-Teaching« zu empfehlen. Die Teilnehmerzahl sollte sechs bis acht Personen pro Dozenten nicht überschreiten.

### ■ Vorwissen der Teilnehmer einbeziehen!

Vorwissen spielt beim Lernen eine entscheidende Rolle. Älteren sollte deshalb der Zugang zum Lehrstoff durch die Bildung von Analogien und die Verwendung von Beispielen zu bereits Bekanntem erleichtert werden.

### ■ Zusammenhänge vermitteln, Lehrstoff strukturieren und Komplexität reduzieren!

Bei Älteren hat es sich gerade zu Beginn von Qualifizierungsmaßnahmen als notwendig erwiesen, dass ihnen Kenntnisse über den Gesamtzusammenhang vermittelt werden, dass eine übersichtliche Gliederung und eine gute Strukturierung des Lehrstoffes gegeben wird und dass die Komplexität des Stoffes reduziert wird.

### ■ Lernaufgaben mit hoher Realitätsnähe verwenden!

Bei der altersgerechten Gestaltung von Aufgaben sind folgende Aspekte zu berücksichtigen:

- Es sollten Aufgaben mit hoher Realitätsnähe und starkem Bezug zur Lebens- und/oder Arbeitswelt der Älteren verwendet werden.
- Prinzipiell ist bei der Gestaltung der Aufgaben sowohl Unter- als auch Überforderung zu vermeiden. Es ist ein breites Spektrum an Aufgaben unterschiedlicher Komplexität bereitzustellen und an die jeweiligen Bedürfnisse des einzelnen älteren Teilnehmers anzupassen.
- Jede einzelne Aufgabe sollte die Struktur eines vollständigen Arbeitsauftrags haben. Spätere Aufgaben sollten weitgehend die früher gestellten Anforderungen und zusätzlich neue Anforderungen enthalten.



## Arbeitsorganisation

Um die Qualifikation der Beschäftigten zu fördern, bedarf es nicht nur formaler institutionalisierter Weiterbildungsmaßnahmen. Vielmehr muss die Arbeit selbst lernförderlich gestaltet werden. Erforderlich ist eine „Integration von Arbeit und Lernen“.

Nur wenn die von den einzelnen Mitarbeitern zu verrichtenden Arbeitsaufgaben immer wieder neue Anforderungen umfassen, kann „informelles Lernen“ stattfinden; ein *Lernen im Prozess der Arbeit*. Diese Form der Qualifizierung ist die am stärksten verbreitete und die für die meisten Beschäftigten wichtigste Art, wie sie im Berufsleben weiterlernen (vgl. Baethge/Baethge-Kinsky 2004). In der direkten Auseinandersetzung mit den Arbeitsanforderungen, durch Beobachten und Ausprobieren, aber auch durch Lektüre und Gespräche mit Kollegen, werden Kenntnisse und Fähigkeiten in die Arbeit eingebracht und zugleich (weiter-)entwickelt.

Entgegen dem allgemeinen Trend steigender Qualifikationsanforderungen in Industrie- und Dienstleistungsbereichen gibt es nach vorliegenden Analysen einen nach wie vor erheblichen und auf absehbare Zeit bleibenden Anteil an Routinetätigkeiten. Vielfach gehen einförmige Arbeiten zudem mit hohen oder einseitigen körperlichen Belastungen einher. Üben Mitarbeiter über lange Zeit hinweg Arbeitstätigkeiten aus, in denen es nichts oder wenig zu lernen gibt, so verlieren sich ursprünglich vorhandene Qualifikationen. Es werden keine neuen Kenntnisse und Kompetenzen erworben und die Einsatzbreite der Beschäftigten verringert sich mit der Zeit immer mehr. Darüber hinaus wird das Lernen selbst verlernt und

die Betroffenen verlieren an Zutrauen in die eigene Lernfähigkeit. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von „Verschleiß durch Routine“.

### Ohne neue Anforderungen gehen Kompetenzen verloren

Aber auch hoch qualifizierte Beschäftigte sind vor Dequalifizierung auf Grund einseitiger Tätigkeit nicht geschützt. Diese Gefahr besteht dann, wenn Fachkräfte im Laufe ihrer Berufsausübung zu Spezialisten für ganz spezielle Produkte oder Verfahren avancieren, die nur eine begrenzte Zeit hergestellt bzw. angewendet werden. Konzentriert sich ihre Arbeit auf lange Dauer auf die Wahrnehmung solcher spezifischer Arbeitsaufgaben, so geraten aktuelle Entwicklungen in ihrem Berufsfeld aus ihrem Blick und werden nicht mehr nachvollzogen. Es bauen sich Defizite an berufsrelevanten aktuellen Kenntnissen und Fertigkeiten auf, während ihre besondere Kompetenz irgendwann nicht mehr gefragt ist.

Dabei ist es keineswegs selten, dass Beschäftigte in Unternehmen langfristig die immer gleichen Arbeitsaufgaben ausüben. Gerade Geringqualifizierte verbleiben oftmals über viele Jahre an den Arbeitsplätzen, für die sie eingestellt wurden. Solange Arbeitnehmer die von ihnen ausgeübte Arbeit beherrschen, scheint kein Anlass gegeben, sie auch woanders einzusetzen. Betriebliche Personaleinsatzmuster richten sich in der Regel nach kurzfristigen Effizienzkriterien. Vielfach folgen sie dem nicht gerade lernförderlichen Motto: „Jeder macht das, was er am besten und schnellsten kann.“ Einarbeitungs-, Weiterbildungs- und Umgewöhnungszeiten werden auf diese Weise zunächst eingespart. Und oftmals scheuen auch

die Beschäftigten selbst neue Anforderungen und sind bestrebt, ihre Routinen zu erhalten. Um die Qualifikation, die Gesundheit und die Einsatzflexibilität in einer längerfristigen Perspektive zu fördern, ist es dagegen angeraten, dass sich Mitarbeiter aller Altersgruppen immer mal wieder in neue Arbeitsaufgaben einarbeiten.

### Tätigkeitswechsel – Belastungswechsel – Erhalt der Gesundheit

In diesem Zusammenhang ist die Frage, wie die Arbeit organisiert und wie Arbeitsaufgaben auf die Beschäftigten verteilt werden, von zentraler

Bedeutung. So können durch *Tätigkeitswechsel*, *Mischarbeit* oder *Job enrichment* neue Fähigkeiten und Fertigkeiten in der Arbeit entwickelt, die Lernfähigkeit erhalten und die Einsatzbreite der Beschäftigten vergrößert werden. Der mit der Tätigkeits- und Anforderungsvielfalt einhergehende Belastungswechsel kann zugleich dem Erhalt der Gesundheit dienen.

Allerdings gilt es beim Wechsel von Arbeitstätigkeiten ein gesundes Mittelmaß zu finden. Hohe Flexibilitätsanforderungen, die Übertragung vieler und unterschiedlicher Arbeitsaufgaben („Multitasking“) münden ansonsten in Überforderung und Stress.

#### ▶ BEISPIEL ▶ ▶ ▶

### SICK AG: Altersübergreifende Qualifizierung und lernförderliche Arbeitsgestaltung

Bei der SICK AG ist der Grundsatz des lebenslangen Lernens seit 1995 in den Unternehmensleitlinien verankert. Jeder Mitarbeiter, auch der ältere, so das Credo, muss die Chance haben, sich weiter zu entwickeln und zu qualifizieren. Und dies geschieht in erheblichem Ausmaß: 48 Prozent der Beschäftigten im Alter zwischen 50 und 59 Jahren und immer noch 35 Prozent der über 60-Jährigen nehmen im Jahr 2006 an betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen teil.

Die Weiterbildungsformen bei der Sick AG umfassen:

Bedarfsgerechte interne und externe Weiterbildung von Mitarbeitern aller Qualifikationsgruppen (u.a. fachliche Qualifizierung, EDV-Qualifizierung, Gruppen- und Kommunikationsentwicklung);

altersgemischte Team- und Gruppenarbeit mit weit reichender Verantwortung;

intergenerationelles Lernen durch bewussten Einsatz erfahrener Mitarbeiter in Projektteams;

Abwechslungsreichtum in der Arbeit, unter anderem durch Rotation und Tätigkeitswechsel;

lernförderliche Gestaltung der Arbeit.

Quelle: Bertelsmann-Stiftung/Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (2007)

Eine weitere Möglichkeit, um den Abwechslungsreichtum und das Lernen in der Arbeit zu fördern, bietet die *Gruppenarbeit*. Durch diese Form des Personaleinsatzes erweitert sich das mögliche Tätigkeitspektrum für den Einzelnen, und es können wechselweise im Team unterschiedliche Arbeitsaufgaben wahrgenommen

werden. Lang andauernde einseitige Belastungen werden vermieden, neue Kenntnisse und Fertigkeiten erworben und die Flexibilität beziehungsweise Lernfähigkeit trainiert.

Zugleich bietet Gruppenarbeit verbesserte Möglichkeiten von Kollegen zu lernen und sich gegenseitig zu unterstützen. Stimmt „die

Chemie“ zwischen den Gruppenmitgliedern, so tragen sozialer Zusammenhalt und Rückhalt zur physischen und psychischen Gesundheit des Einzelnen bei.

Allerdings kommt es auch bei dieser Form der Arbeitsorganisation oftmals zu Spezialisierungen sowie zu einseitiger Arbeit von Gruppenmitgliedern. Die Möglichkeiten zur Kompetenzentwicklung werden vielfach nicht ausgeschöpft. Und Gruppenarbeit kann ebenso – an Stelle von Integration – zu einer Ausgrenzung von älteren weniger leistungsfähigen Beschäftigten beitragen.

Gruppenarbeit entwickelt sich nicht im Selbstlauf in eine altersgerechte Richtung. Dazu muss sie vielmehr sorgfältig geplant und gestaltet werden. Entscheidend sind hierfür beispielsweise:

- die Zusammenstellung der Gruppenaufgabe (möglichst vielfältiges Aufgabenspektrum, Vorhandensein auch entlastender Arbeitsaufgaben);
- die Zusammenstellung der Teams (ausgewogener Anteil von gesundheitlich beeinträchtigten beziehungsweise leistungsgeminderten Beschäftigten in der Gruppe, soziale Stabilität);
- zeitliche Spielräume beziehungsweise definierte Zeiten für Qualifizierungsprozesse und Gruppengespräche;
- lern- und gesundheitszuträgliche Lohn- und Leistungsregulierung (Honorierung von Flexibilität, Berücksichtigung von Qualifizierungszeiten bei der Personalbemessung);
- ein Klima der Akzeptanz und der gegenseitigen Unterstützung in den Gruppen.

Gut gestaltet erweitern sich durch Gruppenarbeit die Spielräume, um den unterschiedlichen

Leistungsvermögen und individuellen Präferenzen der einzelnen Gruppenmitglieder sowie einer gegebenenfalls geringeren Belastbarkeit älterer Beschäftigter durch eine entsprechende Aufgabenverteilung Rechnung zu tragen.

## Gruppenarbeit altersgerecht gestalten

### Entwicklungsplanung und neue Personalentwicklungswege

Angesichts einer zukünftig längeren Lebensarbeitszeit gewinnt eine kontinuierliche berufliche Entwicklungsplanung an Stellenwert. Es geht heute nicht mehr nur darum, dass sich Erwerbspersonen in jungen Jahren vor der Berufswahl gründlich überlegen, was sie „werden“ wollen, welche Ausbildung sie ergreifen und welche berufliche Richtung sie einschlagen. Die Notwendigkeit, die berufliche Zukunft zu planen und aktiv zu gestalten, stellt sich zunehmend auch in mittlerem und höherem Alter. Für den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit ist es gerade für Arbeitnehmer nach längerer Dauer der Erwerbsarbeit wichtig zu reflektieren, wo sie beruflich stehen und wie weitere Entwicklungsschritte aussehen sollten.

### Berufsplanung – nicht nur ein Thema für die Jungen

Unternehmen können die persönliche Entwicklungsplanung ihrer Mitarbeiter unterstützen. Dies kann beispielsweise in Form von *Mitarbeitergesprächen* geschehen, die heute schon vielfach, etwa unter Titeln wie „Entwicklungs“- , „Perspektiven“- oder „Zukunftsgespräche“, in Unternehmen praktiziert werden. Sie dienen sowohl der Ermittlung des Qualifikationsstands der Beschäftigten, als auch der Formulierung von Qualifizierungs- und Entwicklungsinteressen, sowie zur Planung beruflicher Veränderungen.

Die Art und Weise, wie das Gespräch geführt wird, ist entscheidend für seinen Erfolg. Eine gute Vorbereitung ist hierzu zwingend erforderlich. In größeren Unternehmen ist es sinnvoll, vorbereitende Gesprächsleitfäden sowohl für diejenigen zu entwickeln, die solche Gespräche durchführen sollen (in der Regel die Vorgesetzten) als auch für die Beschäftigten. Außerdem kann geboten sein, die Vorgesetzten vorab in dialogorientierter Kommunikation und Gesprächsführung zu schulen (insbesondere wenn sie jünger als ihre Gesprächspartner sind). Des Weiteren bietet sich bei Einführung von Entwicklungsgesprächen an, eine Pilotphase zu

vereinbaren und eine Projektgruppe zu bilden. Diese legt gemeinsam die Gesprächsthemen und das Verfahren der Durchführung fest, wertet erste Erfahrungen aus und überarbeitet gegebenenfalls das Konzept.

Ein wesentliches Moment des Gesprächs liegt darin, den Mitarbeitern dabei behilflich zu sein, ihre berufliche Situation zu hinterfragen, ihre Potentiale ebenso wie Weiterbildungsbedarf zu erkennen und ihre Vorstellungen zum weiteren Berufsweg zu artikulieren und zu konkretisieren.

### **Perspektivengespräche mit älteren Beschäftigten bei der Firma EJOT**

Bei der Firma EJOT werden gezielt Perspektivengespräche mit allen über 55-jährigen Mitarbeitern geführt; und zwar sowohl im Produktions- wie im Angestelltenbereich. Nicht die Frage ihres Berufsaustritts steht im Vordergrund des Gesprächs; thematisiert werden vielmehr die beruflichen Perspektiven der Mitarbeiter sowie Möglichkeiten zu einem gesünderen Arbeiten bis zur Rente.

Die Gespräche werden vom Personalvorstand persönlich geführt, womit schon die grundsätzliche Wertschätzung der Älteren im Betrieb zum Ausdruck kommt. Grundlage ist ein in dem Projekt „LagO – Länger arbeiten in gesunden Organisationen“ entwickelter Leitfaden, der zugleich dazu dient, die Ergebnisse der Mitarbeitergespräche zu dokumentieren.

Zentrale Themen der Gespräche sind:

- Rückblick auf den bisherigen Erwerbsverlauf;
- Bewertung der Arbeitssituation (Arbeitszufriedenheit, Belastungen und Ressourcen in der Arbeit, Verbesserungsvorschläge);
- Entwicklungsplanung (berufliche Ziele und Veränderungswünsche, sinnvolle Qualifizierungsmaßnahmen);
- Arbeitszeitgestaltung und Gesundheitsförderung (betriebliche und persönliche Gestaltungsmöglichkeiten).

Den Abschluss des Gespräches bilden konkrete Vereinbarungen zur beruflichen Weiterentwicklung.

Die Firma EJOT ist eine mittelständische Unternehmensgruppe der Metallbranche, spezialisiert auf Verbindungstechnik. Das Unternehmen mit insgesamt ca. 900 Mitarbeitern beschäftigt eine hohe Anzahl älterer Arbeitnehmer. Es ist beteiligt an dem vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales geförderten Projekt „LagO“ (s. [www.lago-projekt.de](http://www.lago-projekt.de)).

Ein weiteres, allerdings aufwändigeres Verfahren zur Unterstützung persönlicher Entwicklungsplanung stellt das Angebot von *Workshops zur beruflichen Standortbestimmung* dar. Eine Reihe von Betrieben, insbesondere Großunternehmen, bieten gezielt Mitarbeitern „ab 40“ die Teilnahme an solchen Veranstaltungen an. Sie finden zumeist außerhalb der Unternehmen über zwei oder drei Tage hinweg statt und werden fachkundig moderiert. Im Erfahrungsaustausch mit Kollegen der gleichen

Altersgruppe werden berufliche Stärken und Schwächen der Teilnehmer herausgearbeitet. Der berufliche Werdegang und die aktuelle Arbeitssituation werden hinterfragt; es werden Entwicklungsperspektiven erarbeitet und berufliche Veränderungsschritte geplant. Im Zentrum steht dabei das, was die Beschäftigten selbst dafür tun können, um die eigene berufliche Situation interessanter oder auch weniger belastend und „gesünder“ zu gestalten.

### ▶ BEISPIEL ▶ ▶ ▶

#### **Migros-Genossenschafts-Bund/Schweiz: Das Midlife Power-Programm**

Der Migros-Genossenschafts-Bund ist ein Dienstleistungsunternehmen der größten Einzelhandelskette in der Schweiz. Hier wurde das „Midlife Power-Programm“ entwickelt, mit dem gezielt die Altersgruppe der 45- bis 50-Jährigen angesprochen wird. Die Maßnahme zielt darauf, einem inneren Rückzug langjährig Beschäftigter entgegenzuwirken und sie darin zu unterstützen, sich beruflich zu verorten und sich gegebenenfalls neue Ziele in der zweiten Berufshälfte zu setzen. Im Kern umfasst das Midlife Power-Programm eine Reihe von Workshops, die extern moderiert werden und teilweise außerhalb des Unternehmens stattfinden. Die Kosten werden vom Unternehmen übernommen und die Teilnehmer dafür freigestellt. Professionell gecoacht und im intensiven Erfahrungsaustausch mit Gleichaltrigen werden Fähigkeiten des Einzelnen ermittelt, der bisherige Berufsweg analysiert und Entwicklungsmöglichkeiten in der jeweiligen Arbeit und im Beruf ausgelotet.

Die Workshops haben, so die Aussagen einiger Teilnehmer, eine wichtige Anstoßfunktion. „Viele Ideen sind ja schon vorher vorhanden“, so die Aussage einer Mitarbeiterin, „aber irgendwie hat es an der Umsetzung gefehlt, da auch wirklich ranzugehen.“ Die Veränderungsschritte der Beschäftigten führen in unterschiedliche Richtungen: Weiterbildungsmaßnahmen, Positionswechsel, neue Schwerpunktsetzungen in der bisherigen Arbeit, aber auch Schritte hin zu einer verbesserten Work-Life-Balance.

Wesentlich für das Funktionieren der Maßnahme ist, dass Personalverantwortliche und Führungskräfte die Mitarbeiter bei den Veränderungsprojekten, die sie in den Seminaren entwickeln, im Anschluss unterstützen. Und eine weitere Voraussetzung ist, dass im Unternehmen prinzipiell berufliche Entwicklungsmöglichkeiten gegeben sind. Hier bietet die Migros als großer Konzern vergleichsweise vielfältige berufliche Weiterbildungs- und Veränderungschancen.

Quelle: Morschhäuser 2005b

Persönliche Entwicklungsplanung kann nur fruchten, wenn es zugleich betriebliche Entwicklungsmöglichkeiten und -angebote gibt. Als ideale Form, um im Erwerbsleben qualifiziert und gesund zu altern, gilt die Karriere. Nach Behrens (1999) ordnet diese im Lebenslauf „Anforderungen, Anreize und Belastungen so hintereinander, dass ein Erwerbsleben bis ins gesetzliche Rentenalter hinein regelmäßig erreicht werden kann – auch dann, wenn die einzelne Tätigkeit nur befristet auszuüben ist“. Genau dieser Weg steht den Beschäftigten mittleren Alters heute nur noch sehr eingeschränkt offen: Während der Anteil der 35- bis 50-Jährigen in der Erwerbsbevölkerung in den

vergangenen Jahren stark gestiegen ist, sind die Hierarchien in den Unternehmen zugleich in Zusammenhang mit neuen betrieblichen Organisationskonzepten immer flacher geworden. Die „Mittelalten“ verfügen also weder über die vorzeitigen Ausstiegs-, noch über die beruflichen Aufstiegsoptionen der heute älteren Generation.

Angesichts dieser Situation bedarf es *neuer Wege der Personalentwicklung* im Sinne *horizontaler Laufbahngestaltung* und *Fachkarrieren* (Morschhäuser 2006). Im Fokus steht dabei die *langfristige* Gestaltung von Erwerbsverläufen, während es unter dem Stichwort der „lernförderlichen Arbeitsorganisation“ eher um eine altersgerechte Aufgabenzuweisung und Personaleinsatzplanung im „Hier und Jetzt“ ging.

### Horizontale Laufbahngestaltung löst klassische Karriere ab

#### ▶ BEISPIEL ▶ ▶ ▶

#### **Sozial-Holding der Stadt Mönchengladbach: Neue Entwicklungsperspektiven in der Altenpflege**

Altenpflege gilt als „Knochenjob“. Dabei sind es nicht nur die körperlichen Belastungen – das Heben oder Umsetzen von Patienten, das häufige Bücken oder Stehen – die diese Arbeit so anstrengend machen. Gerade auch die psychischen Belastungen sind in den vergangenen Jahren angesichts zunehmend hochaltriger, mehrfach erkrankter und dementer Bewohner deutlich gestiegen.

Gleichzeitig sind die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten in diesem Berufsfeld gering; die Aufstiegsmöglichkeiten für Pflegefachkräfte erschöpfen sich gemeinhin in der Stelle der Wohnbereichsleitung. Von daher verwundert es nicht, dass die durchschnittliche Verweildauer von Beschäftigten im Pflegebereich kurz bzw. ihre Abwanderungsraten hoch sind, was auch in Anbetracht des wachsenden Bedarfs an erfahrenen Pflegefachkräften in unserer alternden Gesellschaft höchst problematisch ist.

Dieser Ausgangssituation begegnet die Sozial-Holding der Stadt Mönchengladbach unter anderem mit einem innovativen Konzept „horizontaler Laufbahngestaltung“, nach dem systematisch neue Funktionen und Positionen in der Pflege geschaffen und fachlich ausgewiesen werden.

Egal, ob Fachkraft für Pflegehilfsmittel, Ombudsmann, Qualitätsbeauftragte, Prozessbegleiter, EDV-Anwenderbetreuer oder Wundmanager: Die Möglichkeiten der Beschäftigten, sich zu spezialisieren und sich damit beruflich weiterzuentwickeln, sind vielfältig. Begleitend steht ihnen ein breites betriebliches Weiterbildungsprogramm offen.

Da es sich bei den Spezialisierungen zumeist um „Zusatzaufgaben“ handelt, die neben der eigentlichen Pflegearbeit wahrgenommen werden, bedarf es dafür zeitlicher Ressourcen. Insgesamt wird jedoch auch Zeit gespart, indem Einzelne zu Experten für spezielle Aufgaben

werden und damit andere von diesen Arbeiten entlasten. Und da, wo weitere Pflegekräfte das „Experten-Know-how“ benötigen, werden die Spezialisten für sie zu kompetenten Ansprechpartnern. Vor allem aber kann die Qualität der Pflegearbeit erheblich gesteigert werden. Die Wertschätzung gerade auch der langjährig beschäftigten Pflegefachkräfte drückt sich im Unternehmen auch darin aus, dass interne Bewerbungen auf vakante Stellen grundsätzlich Vorrang haben. Und wenn es um Neueinstellungen geht, so spielt das Alter der Interessenten keine Rolle. Eine Folge der zukunftsorientierten Bildungs- und Personalpolitik der Sozial-Holding Mönchengladbach ist eine erfreulich geringe Fluktuation bei den Pflegefachkräften.

Quelle: Morschhäuser 2005b

Neue Personalentwicklungswege sind gerade auch für Arbeitnehmer erforderlich, die körperlich oder psychisch stark belastende Tätigkeiten ausüben, welche erfahrungsgemäß nur für eine „begrenzte Tätigkeitsdauer“, nicht aber bis zur Rente ohne große Gesundheitsrisiken zu leisten sind. Mit Blick auf besonders harte und anstrengende Arbeiten kann es zudem geboten sein, für solche Arbeitsplätze von vorneherein eine *begrenzte Verweildauer* zu vereinbaren und den dort eingesetzten Mitarbeitern im Anschluss neue Einsatzperspektiven im Unternehmen zu eröffnen.

Die systematische Planung neuer Personalentwicklungswege kann beispielsweise beinhalten, dass Beschäftigte von einem Arbeitsbereich eines Unternehmens in einen anderen wechseln (zum Beispiel von der Montage in die Logistik). Möglich ist ebenso das Angebot fachlicher Spezialisierungen im angestammten Arbeitsbereich (zum Beispiel Entwicklung von Pflegefachkräften zu Experten für Dekubitusbehandlung). Auch befristete Projekteinsätze, langfristig angelegte Rotationskonzepte oder Hospitationen in neuen Aufgabenfeldern bergen berufliche Entwicklungsmöglichkeiten für die Beschäftigten.

Für ältere Mitarbeiter bietet es sich an, verstärkt solche Tätigkeitsbereiche zu erschließen, in denen sie ihre Erfahrungen und im Erwerbsleben gesammelten Kompetenzen einbringen und entfalten können. Als neue und sinnvolle „Arbeitsrollen“ für Beschäftigte mit langer Berufserfahrung kommen beispielsweise in Betracht: Qualitätssicherung, Wartung, Service, Kundenkontakt oder Wissensvermittlung.

#### **Erfahrung und Kompetenzen der Älteren gezielt nutzen**

Werden ältere Beschäftigte gezielt eingesetzt, um ihre Kenntnisse und Fertigkeiten systematisch an jüngere weiterzugeben – etwa in Form so genannter „Tandems“, „Patent“- oder „Mentorenmodellen“ – so wird auf diesem Wege gleich mehreren personalpolitischen Herausforderungen gleichzeitig begegnet: Es entstehen neue Entwicklungsperspektiven für die Älteren, während zugleich der Know-how-Transfer zwischen den Generationen sichergestellt wird. Voraussetzung ist allerdings, dass der Lernprozess zwischen Alt und Jung gut geplant und gestaltet wird (z.B. klare Absprachen zum Berufsaustritt und zur Weiterbeschäftigung der Älteren, zeitliche Ressourcen, Anerkennung, gegebenenfalls auch finanzielle Honorierung der Wissensvermittlung).

### Beispielhafte Tätigkeitsbereiche, für die man ein gewisses Alter haben sollte

Einsatzfelder zur Ausschöpfung der Potentiale von gesunden und leistungsfähigen älteren Mitarbeitern:

- Leitungsfunktionen, da sie Berufserfahrung, Kenntnis betrieblicher Zusammenhänge, Lebenserfahrung, Durchsetzungsvermögen, Verantwortungsbewusstsein und Sozialkompetenz erfordern.
- Ausbilder, Lehrmeister, Coach, Mentor u.ä. – auch zum ständigen oder vorübergehenden Einarbeiten von Jüngeren oder neu Eingestellten.
- Verhandeln können mit Kunden, Lieferanten, Geschäftspartnern in Einkauf und Vertrieb wegen besserer Akzeptanz und entsprechendem Auftreten im Außenfeld.
- Buchhaltungstätigkeit, Sekretärinentätigkeit, Kassierertätigkeit, Dokumentationstätigkeiten, Kontrolltätigkeiten, Tätigkeiten im Rahmen des Qualitätsmanagements und sonstige Tätigkeiten, bei denen es auf Vertrauenswürdigkeit, Genauigkeit und Zuverlässigkeit ankommt.
- Tätigkeiten zur Organisation komplexer Arbeitsabläufe mit hohem sozialen und organisatorischen Abstimmungsaufwand wie z.B. Management komplexer Projekte.
- Koordinationstätigkeiten, deren Ausübung Erfahrungswissen in Form von Kenntnissen über betriebliche Abläufe und Kompetenzen von Beschäftigten voraussetzt.

Quelle: Köchling 2002

### Arbeitszeitgestaltung

Bei der Arbeitszeitgestaltung handelt es sich um einen vielschichtigen Handlungsansatz: Es geht um die Lage, Dauer und um die Verteilung der Arbeitszeit – nicht nur bezogen auf den einzelnen Arbeitstag sondern auch über das gesamte Erwerbsleben. Gesundheits- und „alterskritisch“ sind beispielsweise eine zu stark verdichtete Arbeitszeit, aber auch Schichtarbeit, insbesondere lang andauernde und häufige Nachtschichten.

Zyklen arbeitsbedingter Belastung kürzer werden, steigt ihr Erholungswert (Oppolzer 2006). Nachgewiesen ist des Weiteren, dass Ältere mehr Pausen als Jüngere benötigen, um sich von den Belastungen der Arbeit zu erholen. Je anstrengender die Arbeit in körperlicher oder psychischer Hinsicht ist, desto größer wird der Bedarf an eingestreuten Ruhezeiten. Dabei können schon *Mikropausen*, die nur eine oder wenige Minuten lang sind, einen wichtigen Erholungseffekt bergen.

### Gesundheitsschonende Pausengestaltung

Um die Arbeitsanforderungen an das Leistungsvermögen älterer Mitarbeiter anzupassen, verdient die *Pausengestaltung* besondere Aufmerksamkeit. Als arbeitswissenschaftliche Leitregel gilt: Wenn die Erholzeiten in kurzen Abständen aufeinander folgen und damit die

Für die Wirksamkeit von Pausen ist entscheidend, dass sie möglichst unmittelbar nach hohem Körpereinsatz oder besonders ausgeprägten Stressphasen folgen. Zu frühe Pausen helfen wenig bei der Arbeitsbewältigung, während zu späte Pausen ebenso an Wirksamkeit verlieren (Ilmarinen/Tempel 2002). Generell gilt,



dass der Personaleinsatz, gerade mit Blick auf ältere Beschäftigte, möglichst so geregelt sein sollte, dass sie ihr Arbeitspensum gemäß ihrem individuellen zeitlichen Rhythmus abarbeiten können.

Was die Lage der Arbeitszeit angeht, so birgt vor allem *Nachtschichtarbeit* erhöhte Gesundheitsrisiken. Der Mensch ist von Natur aus tagaktiv: Am Tag ist der Organismus auf Anspannung und Leistung eingestellt, in der Nacht stellt er sich auf Entspannung und Ruhe ein. Dieser biologisch festgelegte Rhythmus, auch „Circadian-Rhythmus“ genannt, ist nicht umkehrbar. Wer nachts arbeiten muss, verlangt seinem Körper zusätzlich zur Arbeitsleistung Energie für die erhöhte Anpassungsleistung ab. Auf Dauer stellt dies eine erhebliche Belastung für den Körper dar. Beschäftigte, die in Nacht- aber auch Wechselschicht arbeiten, leiden gehäuft an Schlafstörungen, innerer Unruhe, Nervosität, Depressionen, Krankheiten des Magen-Darm-Traktes und Herz-Kreislauf-Erkrankungen. Außerdem ist das Unfallrisiko bei Nacht- und Schichtarbeit erhöht, Familie und andere soziale Beziehungen können darunter leiden. Die Ausübung von Hobbies und gesellschaftliches Engagement sind erschwert.

Für ältere Beschäftigte ist es nach vorliegenden Untersuchungen noch schwerer als für jüngere, sich an einen „unnatürlichen“ Schlaf-Wachrhythmus anzupassen. Schichtarbeiter, die älter als 40 Jahre sind, haben ein erhöhtes Risiko für Schlafstörungen und sind häufiger als Jüngere von koronaren Herzerkrankungen und Depressionen betroffen (Ilmarinen/Tempel 2003).

Um den Gesunderhalt zu fördern wäre es am besten, die Ausübung von Schichtarbeit zu begrenzen und sie auf ein notwendiges Minimum zu reduzieren. Dies kann beispielsweise bedeuten, Mitarbeitern ab einem bestimmten Alter (bzw. nach einer bestimmten Anzahl von Jahren in Schichtarbeit) anzubieten, wieder in Normalschicht zu wechseln und damit die Belastungen durch Schichtarbeit zeitlich zu begrenzen.

### Empfehlungen zur Gestaltung von Schichtarbeit

- Möglichst kleine Anzahl hintereinander liegender Nachtschichten (am besten nur ein bis zwei „eingestreute“ Nachtschichten, maximal drei Nachtschichten in Folge)
- Schneller Wechsel auch bei Früh- und Spätschichten
- Möglichst frühes Ende der Nachtschichten
- Ungünstige Schichtfolgen unbedingt vermeiden
- Möglichst kleine Anzahl hintereinander liegender Frühschichten
- Frühschichtbeginn nicht zu früh
- Möglichst lange freie Wochenenden
- Schichtdauer in Abhängigkeit von der Arbeitsschwere planen
- Flexibilisierung des Arbeitsbeginns
- Massierung der Arbeitszeit vermeiden
- Mehr freie Tage im Jahr für Schichtarbeiter
- Mindestens ein freier Abend innerhalb der Woche
- Kurzfristige Schichtplanänderungen vermeiden.

Quelle: Besser leben mit Schichtarbeit, BKK Bundesverband 2006

### Risiken von Schichtarbeit reduzieren

Ist Schichtarbeit und vor allem Nachtschichtarbeit unvermeidlich, so stellt sich die Aufgabe, den Schichtrhythmus und die Schichtfolgen möglichst gesundheitsschonend zu regeln. Aus arbeitswissenschaftlicher Sicht erscheinen insbesondere kurz rotierende Schichtwechsel und eine möglichst geringe Anzahl eingestreuter

Nachtschichten sinnvoll. Bei der Gestaltung von Schichtarbeit sind allerdings auch individuelle Präferenzen der Beschäftigten zu berücksichtigen, die letztlich ebenso über Wohlbefinden und Gesundheit entscheiden. Von daher kann

es keinen allgemeingültigen idealen Schichtplan geben, sondern jede konkrete Schichtplangestaltung muss arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse, betriebliche und individuelle Interessen ausbalancieren.

## ▶ BEISPIEL ▶ ▶ ▶

### Polyfelt/Österreich: vom Vier- zum Fünf-Schichtbetrieb

Polyfelt ist ein Geotextilhersteller mit Produktionsstandorten in Österreich, Frankreich und Malaysia. Im Jahr 2000 wurde die Produktion in Linz von einem Vier- auf einen Fünf-Schichtbetrieb umgestellt.

Das neue Schichtmodell basiert auf einer 35-Stunden-Woche mit einem „gleichmäßig ungleichmäßigen“ Schichtrhythmus, der sich nach fünf Wochen wiederholt. Neben größeren Erholungsphasen von drei bis vier Tagen zwischen den Schichtblöcken und der Reduktion der Nachtschichten von acht auf sechs pro Monat, wird auch die Wochenendfreizeit beträchtlich erhöht, wodurch die Mitarbeiter im Durchschnitt zumindest jedes dritte Wochenende frei haben und so die Familienfreundlichkeit im Schichtdienst verbessert werden konnte. Speziell für ältere Arbeitnehmer bringt dieser Schichtrhythmus eine wesentliche Erleichterung.

Nach den Ergebnissen einer Evaluierung nach vier Jahren berichten die Schichtarbeiter unter anderem von:

- einer massiven Verbesserung der Lebensqualität,
- einer höheren Arbeitsbewältigung,
- einer Verbesserung der Qualität der Arbeit,
- einer Reduktion von Stress,
- einem höheren subjektiven Gesundheitsniveau,
- einer Verbesserung der Regeneration durch bessere Schlafqualität und familienfreundliche Arbeitszeit, wodurch die Mitarbeiterzufriedenheit gestiegen ist.

Quelle: [www.arbeitundalter.at](http://www.arbeitundalter.at)

### Für die Reduktion von Belastungen gibt es viele

#### Ansatzpunkte

Weitere Entlastungsmöglichkeiten liegen in einer Verkürzung der Arbeitszeit. Dadurch verringert sich die Dauer von Belastungseinwirkungen, während zugleich mehr Zeit für die Regeneration verbleibt. Eine anforderungsreiche Tätigkeit, bei der Ältere, in Vollzeit beschäftigt, an ihre Leistungsgrenzen stoßen, kann innerhalb einer verkürzten Zeitspanne

gegebenenfalls ohne Überforderung von ihnen bewältigt werden.

*Modelle der Arbeitszeitverkürzung und -flexibilisierung* können sich auf den einzelnen Arbeitstag, die Woche, das Jahr oder aber auch, gerade unter demographischen Gesichtspunkten, auf die gesamte Lebensarbeitszeit beziehen. Das Konzept des *gleitenden Ruhestands* nimmt die letzte Phase des Erwerbslebens ins Blickfeld: Nach diesem Modell wird die Arbeitszeit ab einem bestimmten Alter, das flexibel und individuell festgelegt werden kann,

schrittweise verkürzt, so dass ein langsamer Übergang in die nachberufliche Phase erfolgen kann (Bäcker/Naegele 1993).

Der Wechsel von der Vollzeit in den Ruhestand kann hierbei über eine oder mehrere Teilzeitstufen erfolgen. Die Menge an zu leistender Arbeit kann innerhalb einer Bandbreite individuell gemäß den Leistungsvoraussetzungen und Präferenzen der Betroffenen festgelegt werden. Einem vorzeitigen gesundheitlichen Verschleiß lässt sich so vorbeugen. Außerdem können die Beschäftigten die gewonnene Freizeit in der späten Erwerbsphase dazu nutzen, sich auf den nachberuflichen Lebensabschnitt vorzubereiten, so dass eine möglicherweise eintretende Sinnkrise nach einer abrupten Beendigung der Berufstätigkeit vermieden wird. In diesem Zusammenhang kann die Einführung von *Langzeitkonten* dazu dienen, Arbeitszeit anzusparen, um diese in höherem Alter gegen eine sukzessive Arbeitszeitreduktion „einzutauschen“.

In Anbetracht einer zukünftig längeren Dauer der Erwerbsarbeit kann es auch sinnvoll und geboten sein, gerade in jüngeren und mittleren Jahren die Arbeitszeit phasenweise zu verkürzen oder Sabbatjahre im Laufe des Berufslebens einzustreuen. Diese können beispielsweise dazu dienen, dass Beschäftigte neue berufliche Kenntnisse erwerben oder sich für zukünftige Berufsaufgaben – etwa im Zusammenhang mit „Fachkarrieren“ – qualifizieren. Sie können aber auch dazu genutzt werden, verstärkt außerberuflichen Lebensbedürfnissen nachzugehen, die gerade im jüngeren und mittleren Alter besonders ausgeprägt sind und die sich – man denke an Zeit für die Familie – nicht auf die nachberufliche Lebensphase verschieben

lassen. Schließlich können „Auszeiten“ auch eine wirksame Erholung von den Strapazen des Berufsalltags bewirken und den Gesunderhalt fördern. Ziel ist eine „Entdichtung“ der Arbeitszeit im Erwerbsverlauf, die verbesserte Chancen für eine Balance von Arbeiten und Leben („*Work-Life-Balance*“) bietet.

#### Auch eine Lösung:

#### Verkürzung und Flexibilisierung der Arbeitszeit

Ein übergreifendes und verallgemeinerbares Lebensarbeitszeitkonzept kann den vielfältigen Erwerbsverlaufsmustern ebenso wenig wie berufs- und tätigkeitsspezifischen Bedingungen gerecht werden. Zu empfehlen sind daher möglichst unterschiedliche Optionen und Gestaltungsmöglichkeiten im Sinne von „Wahlarbeitszeitmodellen“, wonach Beschäftigte – unter Berücksichtigung betrieblicher Belange – ihr Arbeitsvolumen und dessen Verteilung je nach Lebensphase individuell festlegen können.

#### Ideal: Individuelle Wahl- und Gestaltungsmöglichkeiten

#### Wiedereingliederung

Ältere Beschäftigte sind – im Durchschnitt betrachtet – nicht häufiger krank als jüngere. Allerdings steigt die Anzahl der Arbeitsunfähigkeitstage bzw. die Länge der krankheitsbedingten Fehlzeiten mit dem Alter deutlich an. Das heißt: Wenn Ältere erkranken, dann fallen sie häufiger länger aus. Dabei sind es vor allem die zumeist chronisch verlaufenden Muskel-, Skelett- sowie Herz-Kreislauf-Erkrankungen, die altersbezogen verstärkt auftreten. Diese Erkrankungen bilden sich gegebenenfalls schon

in jüngeren Jahren heraus, manifestieren sich aber erst in fortgeschrittenem Alter. Zugleich nimmt in vielen Unternehmen der Anteil so genannter „Leistungseingeschränkter“ bzw. „Leistungsgewandelter“ mit ärztlich attestierten Einsatzbeschränkungen in den höheren Lebensjahren stark zu. Dies gilt in erster Linie für Arbeitsbereiche mit hohen körperlichen oder psychischen Arbeitsbelastungen.

Eingedenk aller Initiativen vorbeugender betrieblicher Gesundheitsförderung ist davon auszugehen, dass auch in Zukunft viele Ältere zwar in der Lage sein werden, einer Erwerbsarbeit nachzukommen, aber nicht unbedingt unter üblichen Arbeits- und Leistungsanforderungen. Neben präventiv ausgerichteten Strategien bedarf es daher gleichermaßen integrativer Maßnahmen und neuer Konzepte der Wiedereingliederung, um die Beschäftigung von Mitarbeitern mit gesundheitlich oder konstitutionell bedingten Einschränkungen ihrer Einsatzbreite abzusichern oder wieder zu ermöglichen.

### Lösungen für Leistungsgewandelte

Dies gilt umso mehr, als Arbeitsbereiche mit reduzierten Arbeitsbelastungen, die früher als Nischen beziehungsweise „Schonarbeitsplätze“ zum Einsatz weniger belastbarer Älterer dienten, im Zuge von Outsourcing und Rationalisierung zunehmend entfallen sind. Vielfach haben sich auch die Qualifikations- und Leistungsanforderungen an den entsprechenden Arbeitsplätzen stark erhöht. Damit ist früher üblichen Personaleinsatzstrategien, mittels derer einem veränderten Leistungsvermögen Älterer Rechnung getragen wurde, vielfach der Boden entzogen.

Um Beschäftigte unmittelbar nach einer aufgetretenen Krankheit nach längerer Abwesenheit wieder in den Arbeitsprozess zu integrieren, können medizinische Rehabilitationsmaßnahmen in direkter Abstimmung zwischen Kliniken und Betrieb einen wichtigen Beitrag leisten. Belastungs- und Arbeitserprobungen sowie eine stufenweise Wiedereingliederung können die Rückkehr erkrankter Mitarbeiter an den Arbeitsplatz erleichtern.

Ist eine Weiterbeschäftigung am bisherigen Arbeitsplatz – auch mittels technischer Arbeitshilfen und Anpassungsmaßnahmen – nicht möglich, so stellt sich die Frage nach neuen Einsatzperspektiven für die Betroffenen. Bei der Suche nach einem geeigneten Arbeitsplatz sollten nicht nur die Einschränkungen der Beschäftigten beachtet werden, sondern ebenso ihre Fähigkeiten und Potenziale. Die Frage ist also nicht nur, was die jeweilige Person nicht (mehr) leisten kann, sondern auch, was sie *kann* und was sie – gegebenenfalls nach einer Qualifizierungsmaßnahme – *könnte* (von der „Defizit“- zur „Kompetenzorientierung“). Möglicherweise können auch neue Einsatzmöglichkeiten, wie das Fallbeispiel zeigt, durch organisatorische Veränderungen und einen Neuzuschnitt von Arbeitsaufgaben eröffnet werden.

▶ BEISPIEL ▶ ▶ ▶

### Volkswagen Nutzfahrzeuge: Das Kaskadenmodell

Sind Beschäftigte auf Grund gesundheitlicher Beeinträchtigungen nur noch begrenzt einsetzbar, so wird im Automobilunternehmen Volkswagen Nutzfahrzeuge zunächst nach Wegen gesucht, um sie – im Rahmen von Gruppenarbeit und mittels technischer oder organisatorischer Veränderungen – weiterhin an ihrem Arbeitsplatz und in ihrem gewohnten sozialen Umfeld zu beschäftigen. Ist dies nicht mehr möglich, so entfaltet das „Kaskaden-Modell“ seine Wirkung: In einem systematischen Prozess überprüfen zunächst der Meister, dann der Unterabteilungsleiter, der Abteilungsleiter und schließlich der Cost-Center-Leiter jeweils für ihren Zuständigkeitsbereich die Möglichkeiten, die betreffende Person fähigkeitsgerecht zu beschäftigen. Dies geschieht in Zusammenarbeit mit dem PersonalServiceCenter und dem Gesundheitsschutz des Unternehmens.

Dabei wird ein (gegenüber allgemein üblichen Gepflogenheiten) neuer Blickwinkel bei der Einsatzprüfung eingenommen: Wird bei betriebsärztlichen Attesten gemeinhin ermittelt, was ein Beschäftigter nicht mehr kann, so wird nunmehr in einem ressourcenorientierten Ansatz danach gefragt, was die Person kann und welche bislang gegebenenfalls ungenutzten Potenziale sowie welche individuellen Neigungen vorhanden sind.

Wird in diesem schrittweisen Suchprozess kein geeigneter Arbeitsplatz für den Mitarbeiter gefunden, so kommt ein Einsatz in dem Anfang des Jahres 2003 neu geschaffenen „IntegrationsWerk“ in Frage. Dabei handelt es sich um keine räumlich abgegrenzte Abteilung. Vielmehr wurden in unterschiedlichen Arbeitsbereichen Tätigkeiten definiert – in der Summe bislang ca. 150 Arbeitsplätze – die prinzipiell von Beschäftigten mit gravierenden gesundheitlichen Einschränkungen ausgeführt werden können, darunter zum Beispiel Kontroll- und Wartungsarbeiten, Sondermontage, Bestell- und Registrartätigkeiten, Maler- und Tischlerarbeiten. Diese wurden organisatorisch der neu geschaffenen Kostenstelle „IntegrationsWerk“ zugeordnet.

Teilweise wurden die Arbeitsaufgaben in der Abteilung dafür neu zugeschnitten und verteilt. So kann beispielsweise die Messwartentätigkeit zur Kontrolle des Anlagenstatus des Rohbaus, bislang Aufgabe hoch qualifizierter Instandhalter, auch von gesundheitlich beeinträchtigten erfahrenen „Rohbauern“ ausgeführt werden, wodurch die Fachkräfte mehr Zeit für die Reparaturarbeiten vor Ort gewinnen. Teilweise wurden geeignete Arbeitsplätze auch neu geschaffen, wie z.B. durch den Aufbau eines Recyclingcenters, finanziell unterstützt durch das Integrationsamt. Die Tätigkeiten im IntegrationsWerk sind weitgehend „wertschätzend und wertschöpfend“. Eine mögliche Stigmatisierung auf Grund zugewiesener minderwertiger Arbeit oder auf Grund sozialer Isolation und räumlicher Abgrenzung wird vermieden. Zur Belastungsreduktion wurde für das IntegrationsWerk außerdem eine reduzierte Arbeitszeit von 33 Stunden pro Woche vereinbart. Begleitend werden individuell mit den Mitarbeitern abgestimmte Gesundheitsaktivitäten im Sinne eines körperlichen Aufbauprogramms durchgeführt.

Leitziel ist die Wiedereingliederung: Die Beschäftigung im IntegrationsWerk ist grundsätzlich temporär. Als Ziel wird angestrebt, die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter so weit wiederherzustellen, dass diese – gegebenenfalls unterstützt durch Qualifizierungsangebote – in die Fertigungsbereiche zurückkehren können. Mit einer sozial sensiblen und kompetenten Leitung, die auf die besonderen Probleme dieser Mitarbeitergruppe eingestellt ist, wird zugleich auf die soziale Unterstützung der Arbeits- und Leistungsgewandelten Wert gelegt.

Für einen Abgleich des Fähigkeitsprofils einzelner Mitarbeiter und des Anforderungsprofils von Arbeitsplätzen (in ihrer aktuellen Ausgestaltung) stehen standardisierte Verfahren zur Verfügung. Sie können gerade für Großunternehmen hilfreich sein, um geeignete Arbeitsplätze für Beschäftigte mit Einsatzbeschränkungen zu identifizieren und die Gefahr von Fehlbesetzungen zu vermeiden.

### Unternehmenskultur

Eine wichtige Voraussetzung und Rahmenbedingung für eine Personal(entwicklungs)politik, die nicht mehr vorrangig junge, sondern ebenso ältere Arbeitskräfte ins Blickfeld nimmt und die auf ein gesundes und produktives Älterwerden im Arbeitsprozess orientiert ist, ist eine wertschätzende Unternehmenskultur. Dabei geht es um Werte, Normen und Verhaltensweisen im Unternehmen, die generell auf Anerkennung

- kollegiales und unterstützendes Klima am Arbeitsplatz;
- Transparenz betrieblicher Entscheidungen;
- glaubwürdiges und beteiligungsorientiertes Führungsverhalten;
- grundsätzliche Offenheit von Personalverantwortlichen gegenüber Veränderungsvorschlägen der Beschäftigten;
- die Bereitschaft, flexible und individuell ausgerichtete Maßnahmen zu ergreifen;
- Sensibilität gegenüber Diskriminierungen und offensives Gegensteuern;
- Förderung von Eigeninitiative und Selbstverantwortung der Beschäftigten, was entsprechende Entscheidungs- und Einflussmöglichkeiten des Einzelnen voraussetzt.

Zentraler Bestandteil einer „wertschätzenden Unternehmenskultur“ ist ein gutes und kooperatives Führungsverhalten. Das Verhalten der direkten Vorgesetzten beeinflusst maßgeblich die Arbeitszufriedenheit und die Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten.

### Wertschätzung im Arbeitsleben: wichtig für Zufriedenheit und Gesundheit

und Förderung der einzelnen Beschäftigten setzen – gleich ob jung oder alt, deutsch oder mit Migrationshintergrund, männlich oder weiblich, behindert oder nicht behindert. Dies beinhaltet eine vorurteilsfreie Einschätzung des Leistungsvermögens von Frauen, Migranten, Behinderten und Älteren.

Langfristig ausgerichtete Strategien zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit knüpfen an offenen, dialogorientierten Umgangsweisen im Unternehmen an, die gekennzeichnet sind durch:

Dass in den Bereichen Führung und Unternehmenskultur in vielen Betrieben Nachholbedarf besteht, unterstreicht eine Befragung aus den 1990er Jahren: Danach haben – je nach Alter und Geschlecht – zwischen 40 und 50 Prozent der Beschäftigten in der Europäischen Union in den vorangegangenen zwölf Monaten keine arbeitsbezogenen Probleme mit ihren Vorgesetzten diskutiert (vgl. Ilmarinen/Tempel 2002). Gemäß einer repräsentativen Untersuchung in Deutschland zum Thema „Was ist gute Arbeit?“ geben lediglich 35 Prozent der abhängig Beschäftigten an, dass sie bei ihrer Arbeit im relevanten Umfang Anerkennung erhalten (Fuchs 2006).

## Die Anforderungen an das Führungsverhalten gegenüber älter werdenden Mitarbeitern lassen sich untergliedern in:

### Einstellungen und Haltungen

negativ/positiv  
eigene/andere  
Beurteilung

### Organisation der Arbeitsabläufe

statisch/dynamisch  
wechselnder Kraftaufwand  
individuelle Lösungen

### Formen der Kooperation

Hierarchisch/teamorientiert  
eigene Beteiligung  
Unterstützung  
Gesprächsbereitschaft  
Vorurteilslosigkeit und Offenheit

### Kommunikationsfähigkeit

Information über anstehende Veränderungen

Quelle: Ilmarinen/Tempel 2002

Betriebliche Ansatzpunkte und Instrumente, um eine altersgerechte Unternehmenskultur und ein unterstützendes Vorgesetztenverhalten zu fördern, sind zum Beispiel:

- Entwicklung von Unternehmensleitlinien für eine generationenübergreifende und altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik;
- Workshops mit Vorgesetzten zur Hinterfra-

gung von Altersbildern sowie zur Reflexion eigener Orientierungen und Verhaltensweisen gegenüber Jung und Alt;

- Mitarbeiterbefragungen zum Vorgesetztenverhalten und Führungskräfte-Feedback;
- Reservierung von Zeiten, in denen Mitarbeiter und Vorgesetzte vor Ort miteinander über die Arbeit und Anliegen der Beschäftigten reden können.

## ▶ BEISPIEL ▶ ▶ ▶

### Halifax/Großbritannien: Altersvielfalt

Das britische Versicherungsunternehmen Halifax hat vor über 20 Jahren damit begonnen, eine Politik der Chancengleichheit umzusetzen. Das Thema Altersvielfalt ist seit 1995 ein integraler Bestandteil. Ausdrücklich wird dabei neben der integrativen Orientierung als unternehmenspolitische Absicht auch das Ziel genannt, hierdurch Wettbewerbsvorteile mit Blick auf den Arbeitsmarkt und die Wahrnehmung des Unternehmens durch seine Kunden zu erlangen.

Zu den konkreten Zielen gehört es nicht allein, die Altersgrenzen im Unternehmen aufzuheben (einschließlich der bisherigen Pensionsgrenze von 62 Jahren) und Einstellungshemmnisse gegenüber Älteren zu beseitigen. Vorgesetzte werden in einem „Altersverhaltenskodex“ angeleitet. Gelungene Lösungen bei der Einstellung und Förderung Älterer werden im Unternehmen in einem eigenen Diskussionsforum kommuniziert. Und eine Weiterbildungs-Kampagne bietet insbesondere für Ältere Möglichkeiten im IT-Bereich an. Der bislang älteste Teilnehmer dieser Maßnahme war 60 Jahre alt.

Das Alters-Thema ist heute ein wesentlicher Bestandteil der Diversity-Politik und angesichts des Altersstrukturwandels wird es für erforderlich angesehen, entsprechende Aktivitäten weiter auszubauen. Auf ihrer Web-Site hält Halifax pointiert fest: „To disregard the age shift was not an option“

Quelle: [www.efa-agediversity.org.uk/case-studies/halifax.htm](http://www.efa-agediversity.org.uk/case-studies/halifax.htm)

## Gute Praxis: Entwicklung ganzheitlicher integrativer Strategien

Die in den vorangegangenen Abschnitten dargestellten Maßnahmen sind keine „Neuerfindungen“. Sie werden bereits seit längerem schon in etlichen Unternehmen – sowohl zur „Pflege der Human-Ressourcen“ als auch unter Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten – praktiziert, ohne dass sie dabei von den Firmen unbedingt in einem „demographischen Kontext“ gesehen werden. Mit Blick auf zukünftige Alternsprozesse und eine längere Erwerbsarbeitsdauer gewinnen die Ansätze allerdings an Stellenwert.

Unternehmen, die damit beginnen, Konzepte zur produktiven Bewältigung des Altersstrukturwandels zu entwickeln, fangen nicht „bei Null“ an. Indem sie ihre Ausgangssituation systematisch reflektieren, wird deutlich, in welchen Handlungsfeldern sie einerseits schon aktiv und erfolgreich sind, und wo andererseits Schwachstellen liegen und vorrangiger Handlungsbedarf besteht. Ein wichtiges Ergebnis der Eingangsanalyse kann darin bestehen, dass bereits existierenden personalpolitischen Instrumenten und Regelungen unter Alternsgesichtspunkten eine größere Bedeutung beigemessen wird. In solchen Fällen kann die Schlussfolgerung lauten, vorhandene Ansätze weiterzuentwickeln und sie systematischer oder umfassender zu praktizieren.

gesunden Alternsprozessen zuwiderlaufen und auf den Prüfstand gehören. Oftmals sind es bisherige betriebliche „Lösungen“ (zum Beispiel Personaleinsatz nach dem alleinigen Motto „Jede/r macht das, was er am besten und schnellsten kann“), die selbst die „Altersprobleme“ schaffen (zum Beispiel Verringerung der Einsatzflexibilität von Mitarbeitern nach längerer Beschäftigungsdauer), die dann wiederum gelöst werden müssen.

Ausgehend von den konkreten Problemlagen und dem Stand der bisherigen Arbeits- und Personalpolitik muss jeder Betrieb seinen eigenen Weg im Umgang mit alternden Belegschaften finden. Dabei gilt es, die richtigen Schwerpunkte zu setzen und die „Umsetzungsenergien“ zunächst auf einzelne ausgewählte Handlungsansätze zu konzentrieren. Gleichzeitig jedoch bedarf es einer ganzheitlichen integrativen Gesamtstrategie, damit einzelne Maßnahmen greifen können und nachhaltig wirksam sind.

Erforderlich ist ein grundsätzlicher Paradigmenwechsel; weg von der „Jugendkultur“ der vergangenen Jahrzehnte hin zu einer generationenübergreifenden Arbeits- und Personalpolitik, die einer zukünftig höheren Zahl älterer Mitarbeiter und einer längeren Erwerbsarbeitsdauer gerecht wird. Ein solcher Paradigmenwechsel bedarf ineinander greifender Aktivitäten auf unterschiedlichen Handlungsebenen. Er impliziert notwendigerweise:

### Gründliche Analyse ist die halbe Planung

Umgekehrt kann sich ebenso herausstellen, dass bislang übliche eingespielte Verfahren und Personaleinsatzmuster im Unternehmen



- eine Überprüfung der Arbeitsbedingungen im Hinblick auf die Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten und die Erhaltung der Gesundheit;
  - die Förderung berufsbegleitender kontinuierlicher Weiterbildung; insbesondere im Prozess der Arbeit;
  - die Unterstützung beruflicher Neuanfänge der Beschäftigten, auch in mittlerem und höherem Alter, was die Konzeption neuer Personalentwicklungswege ebenso wie eine flexible Arbeitszeitgestaltung und eine altersunabhängige Einstellungs- und Stellenbesetzungspolitik voraussetzt;
  - das Überdenken negativer Altersbilder und die (Weiter-)Entwicklung einer Unternehmenskultur, die auf Kommunikation, Konfliktfähigkeit und Kooperation setzt und die Eigenverantwortung bei individuellen Entscheidungsspielräumen fördert.
- In einer solchen strategischen Neuorientierung verzahnen sich integrative und präventive Handlungsansätze miteinander. Zu den integrativen sind jene zu zählen, die auf Erhalt des Beschäftigungsverhältnisses gesundheitlich beeinträchtigter Älterer gerichtet sind. Die präventiven sorgen komplementär dafür, dass die Gesundheit und die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter über den gesamten Erwerbsverlauf erhalten bleiben.

### **Beste Ergebnisse durch Integration verschiedener Ansätze**

Wie eine ganzheitliche Strategie in einem Großunternehmen aussehen kann, zeigt das nachfolgend ausführlich beschriebene Beispiel der voestalpine AG.

#### ▶ BEISPIEL ▶ ▶ ▶

##### **voestalpine/Österreich: Das Programm LIFE**

Die weltweit tätige voestalpine AG ist mit ihren rund 20.000 Mitarbeitern der größte österreichische Industriekonzern. Das Kerngeschäft liegt in der Herstellung, Weiterverarbeitung und dem Vertrieb von anspruchsvollen Stahlerzeugnissen. Mit dem Programm LIFE nimmt die voestalpine eine Vorreiterrolle im Sinne eines demographiesensiblen Betriebes in Österreich ein.

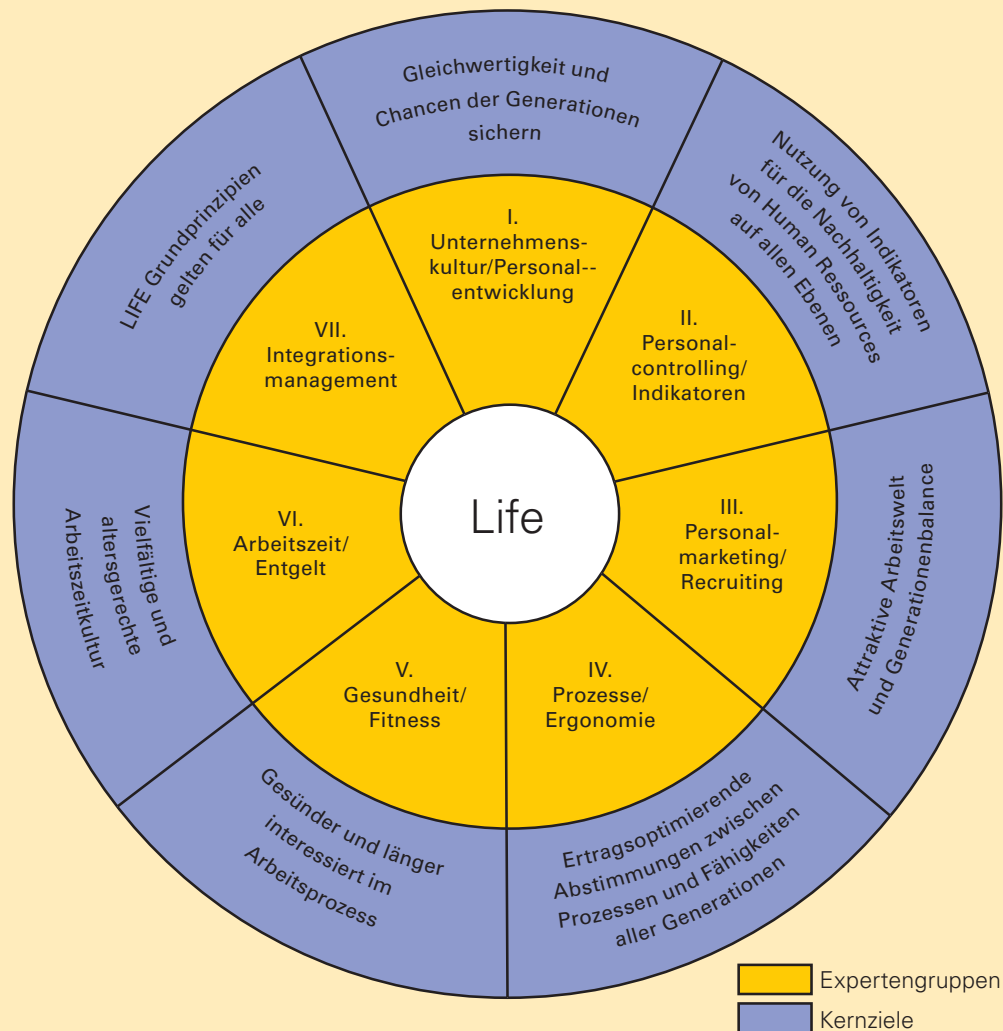
„LIFE“ ist ein Programm und kein Projekt,– ein Programm für eine zukunftsorientierte Personalpolitik, mit der das Unternehmen den altersstrukturellen Veränderungen in der Arbeitswelt offensiv begegnen will.

Das Unternehmen ist auf Wachstumskurs eingestellt: Die Erschließung neuer Märkte und Umsatzsteigerungen werden für die kommenden Jahre ebenso angepeilt wie ein deutlicher Zuwachs an Beschäftigten. Angesichts des prognostizierten „war of talents“ um junge Fachkräfte und mit der expliziten politischen Zielsetzung, die Beschäftigungsquote für ältere Arbeitnehmer gemäß den Vorgaben der Europäischen Union zu erhöhen, soll ein „Drei-Generationen-Unternehmen“ entstehen. Dieses soll sowohl für jüngere, für „mittlere“ als auch für ältere Arbeitnehmer attraktiv sein, so dass erstere sich bei ihrem Berufsbeginn für die voestalpine entscheiden und letztere länger im Unternehmen bleiben.

Wie sieht das Programm LIFE aus? Begonnen hat es nach einer halbjährigen Analysephase und einem Vorstandsbeschluss im Mai 2002. Konzernumfassend wurden acht Expertengruppen gebildet. Diese widmen sich den Handlungsfeldern, die unter demographischen Aspekten

als besonders wichtig erachtet werden: Unternehmenskultur und Personalentwicklung, Personalcontrolling, Personalmarketing/Recruiting, Prozesse/Ergonomie, Gesundheit/Fitness, Arbeitszeit/Entgelt und Integrationsmanagement (s. Abbildung 6).

**Abbildung 6: Das Programm LIFE der voestalpine**



Zugleich sind die Geschäftsführer der einzelnen Betriebe der voestalpine gemäß getroffener Zielvereinbarungen aufgefordert, eine spezifische Humanressourcen-Strategie für ihren jeweiligen Standort auszuarbeiten.

Bei den Expertengruppen handelt es sich um Ideenwerkstätten. Unter den thematischen Schwerpunktsetzungen werden Konzepte und Vorgehensweisen entwickelt, wie „Lebensfreude, Ideenreichtum, Fitness und Erfolg“ auch mit zunehmendem Alter im Unternehmen gelebt und unterstützt werden können. Auch für diese vier Begriffe steht LIFE.

In den Teams arbeiten jeweils Vertreter des Personalmanagements, des Betriebsrats und zentraler Unternehmensfunktionen sowie die thematisch zuständigen Fachkräfte (zum Beispiel Arbeitsmediziner, Arbeitsrechtler, Rekrutierer) aus unterschiedlichen Werken zusammen. Jeder Gruppe steht ein hierarchisch hoch angesiedelter Mentor vor. Diese Mentoren bilden gemeinsam die „LIFE-Kerngruppe“ im Sinne eines Steuerkreises. Hier werden die ausgearbeiteten Konzepte diskutiert, ergänzt, vertieft und korrigiert. Nach „Passieren dieser Rüttelstrecke“ entscheiden

die beteiligten „Machtpromotoren“, ob und in welchem Umfang die Veränderungsvorschläge realisiert werden.

Der mit LIFE gewählte Ansatz ist ganzheitlich und langfristig ausgerichtet. Im Ergebnis werden konkrete, aufeinander abgestimmte Maßnahmen entwickelt und umgesetzt, so beispielsweise:

- „Formel 33“, ein Konzept, nach dem alle Mitarbeiter jährlich mindestens zwei Prozent ihrer Arbeitszeit dazu nutzen können, sich weiterzubilden. Dabei geht es nicht nur um den Besuch von Seminaren, sondern beispielsweise ebenso um Jobrotation oder „Schnupperwochen“ in anderen Fachabteilungen. Von daher steht die „Formel 33“ auch für „drei Säulen der Entwicklung“, nämlich „on, near und off the job“; und zwar für alle drei Generationen.
- ein Pilotprojekt im Werk Linz, in dem unter anderem gemeinsam mit 100 Schichtarbeitern herausgearbeitet wurde, welche Tätigkeiten von der Nacht auf den Tag verlegt werden können, um so die Nachtschichtarbeit für ältere Mitarbeiter zu verringern;
- die weitgehende Aufhebung der Altersgrenzen für Bewerber sowohl in der internen Karriereplanung als auch bei externen Stellenausschreibungen.

Neben der Entwicklung und Umsetzung konkreter Projekte wird mit LIFE ein breiter Diskurs im Unternehmen über notwendige alterns- und generationengerechte Veränderungen organisiert, in den das Management ebenso wie der Betriebsrat, die Führungskräfte ebenso wie die Beschäftigten eingebunden sind.

Zur innerbetrieblichen Vermittlung der Kernziele von LIFE und zur Unterstützung des Meinungsbildungsprozesses wurden eine eigene interne Website kreiert und eine Plakatserie entworfen; es wurden Artikel in Mitarbeitermagazinen und Newsletter verfasst, Workshops und Seminare für unterschiedliche Zielgruppen durchgeführt und sogar ein Kabarett zum Thema aufgeführt. Zentrale Ansatzpunkte, um die Arbeitswelt auch für ältere Arbeitnehmer attraktiv zu gestalten, liegen gemäß den Aussagen der Promotoren des Programms in:

- der Einstellung der Führungskräfte und ihrer Haltung gegenüber den Beschäftigten;
- in innovativen, kreativen Instrumenten und Angeboten, wie zum Beispiel flexible Arbeitszeitsysteme, Mitarbeitergespräche, Jobrotation und
- in der Unternehmenskultur als „der Boden, auf dem alles gedeiht“

Das Programm LIFE wird gemeinsam von Unternehmensleitung und Betriebsrat – unter der Schirmherrschaft des Generaldirektors – getragen und vorangetrieben. Die Initiative ging von dem Bereich „Strategisches Personalmanagement“ aus, wobei das Institut für betriebliche Gesundheitsförderung (IBG – health@work) vorangehende Analysen durchgeführt, das Programm mitentwickelt sowie die Aktivitäten beratend unterstützt hat. Die aktive Beteiligung der Mitarbeiter ist Programmbestandteil.

Auf oberster Managementebene wurde Übereinstimmung darüber erzielt, dass neben finanziellen, auf den kurzfristigen Erfolg fokussierten Steuergrößen, auch umfangreiche Maßnahmen zum langfristigen Erhalt der Humanressourcen wichtige Investitionen in die Zukunft und damit ein zentrales Unternehmensziel darstellen, auch wenn sie sich „schwer in Zahlen kleiden lassen“. Dabei spielt auch eine Rolle, dass sich die voest Alpine traditionell durch eine besonders ausgeprägte soziale Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern auszeichnet.

Das Beispiel verdeutlicht: Der Altersstrukturwandel mit seinen vielfältigen Auswirkungen und Herausforderungen erfordert ein entsprechend vielschichtiges Vorgehen. Es muss ein Gesamtpaket geschnürt werden. Und: Eine altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik ist kein kurzfristig erzielbares Ergebnis, sondern ein langfristiger Prozess, sozusagen eine „Open-End-Veranstaltung“. Diese erfordert das Engagement und die Zusammenarbeit unterschiedlicher betrieblicher Akteure.

Die Forcierung entsprechender Strategien bedarf der Promotoren und „Kümmerer“. Diese können aber nur in dem Maße erfolgreich sein, wie sie durch entsprechende Leitungsbeschlüsse ihrer Geschäftsführung bzw. ihres Vorstandes und durch Unternehmensleitbilder gestützt werden. Ebenso unerlässlich ist dabei die Begleitung durch Initiativen und Aktivitäten der Fach- und Führungskräfte sowie der Mitarbeiter und ihrer Vertreter.

### **Auf einen Blick:**

#### **Schritte für eine erfolgreiche Umsetzung der Initiativen und Maßnahmen**

- eine sorgfältige Vorbereitung, die Untersuchungen zu Einstellungstendenzen und Altersprofilen der Erwerbsbevölkerung und zu Arbeitsmarktprognosen einschließt;
- offene Kommunikation mit den Mitarbeitern im Allgemeinen und der Zielgruppe im Besonderen über die Ziele der Initiative, im Bedarfsfall unter Einbeziehung von Seminaren, Workshops und Rundschreiben;
- frühzeitige Einbeziehung von Gewerkschaften, Betriebsräten und Personalvertretungen;
- frühzeitige Einbeziehung der älteren Mitarbeiter selbst;
- Information und Sensibilisierung der Fachbereichsleiter;
- stufenweise Umsetzung einschließlich einer Pilotphase, in der die Initiative getestet und Zweifler von deren Wirksamkeit überzeugt werden können (dies kann in einem Teilbereich des Unternehmens erfolgen, der bereits über bestimmte Voraussetzungen zur Umsetzung der Initiative verfügt und einen Multiplikatoreffekt auslösen kann), regelmäßige Kontrolle und Rückmeldungen, wobei die Maßnahme gegebenenfalls entsprechend abgeändert werden kann;
- regelmäßige Erfolgskontrolle und Bewertung, der über die Rückmeldungen gesammelten Informationen;
- ständige Kommunikation mit allen Mitarbeitern, um eine Stigmatisierung oder Minderwertigkeitsgefühle von älteren Arbeitnehmern auszuschließen und um Meinungsverschiedenheiten und Auseinandersetzungen vorzubeugen;
- Beachtung anderer Aspekte des Arbeitsumfeldes, wie z.B. belastende Tätigkeiten, die verhindern könnten, das gestellte Ziel zu erreichen.

Quelle: Walker 2000

# Literatur

- Bäcker, Gerhard; Naegele, Gerhard (1993): *Alternde Gesellschaft und Erwerbstätigkeit. Modelle zum Übergang vom Erwerbsleben in den Ruhestand*, Köln
- Baethge, Martin; Baethge-Kinsky, Volker (2004): *Der ungleiche Kampf um das lebenslange Lernen*, Münster
- Beermann, Beate (2005): *Bilanzierung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse zur Nacht- und Schichtarbeit*. Hrsg. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 8. überarbeitete Auflage, Dortmund
- Behrens, Johann (1999): *Länger erwerbstätig durch Arbeits- und Laufbahngestaltung: Personal- und Organisationsentwicklung zwischen begrenzter Tätigkeitsdauer und langfristiger Erwerbstätigkeit*. In: Behrens, Johann; Martina Morschhäuser; Holger Viebrock; Eberhard Zimmermann: *Länger erwerbstätig – aber wie?*, Opladen: 71-115
- Bellmann, Lutz; Markus Hilpert; Ernst Kistler; Jürgen Wahse (2003): *Herausforderungen des demografischen Wandels für den Arbeitsmarkt und die Betriebe*. In: *MittAB*, 36. Jg., Heft 2: 1-17
- Bertelsmann-Stiftung/Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hg.) (2007): *Demographiebewusstes Personalmanagement. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis*, Gütersloh (i.E.)
- BKK Bundesverband (2006) (Hg.): *Besser leben mit Schichtarbeit. Hilfen für Schichtarbeiterinnen und Schichtarbeiter*, 7. Auflage, Essen
- Bertelsmann Stiftung (2002) (Hg.): *Strategien gegen den Fachkräftemangel. Band 2: Betriebliche Optionen und Beispiele*, Gütersloh
- Bosch, Gerhard; Sebastian Schief (2005): *Ältere Beschäftigte in Europa: Neue Formen sozialer Ungleichheit*. In: *WSI Mitteilungen*, Heft 1: 32-39
- Brussig, Martin (2005): *Die „Nachfrageseite des Arbeitsmarktes“: Betriebe und die Beschäftigung Älterer im Lichte des IAB-Betriebspanels 2002, Altersübergangs-Report 2005-02* ([www.boeckler.de](http://www.boeckler.de))
- Bullinger, Hans-Jörg (2001): *Zukunft der Arbeit in einer alternden Gesellschaft*, Stuttgart
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hg.) (2007): *Why WAI? Der Work Ability Index im Einsatz für Arbeitsfähigkeit und Prävention – Erfahrungsberichte aus der Praxis*, Dortmund-Dorstfeld
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hg.) (2004): *Mit Erfahrung die Zukunft meistern! Altern und Ältere in der Arbeitswelt*, Dortmund
- Europäische Kommission (2005): *Mitteilung der Kommission „Grünbuch ‚Angesichts des demografischen Wandels – eine neue Solidarität zwischen den Generationen‘“*
- Expertenkommission „Finanzierung Lebenslangen Lernens“ (Hg.) (2004): *Schlussbericht Finanzierung Lebenslangen Lernens: Der Weg in die Zukunft* (28.7.2004: [www.bmbf.de/pub/schlussbericht\\_kommission\\_III.pdf](http://www.bmbf.de/pub/schlussbericht_kommission_III.pdf))
- Fuchs, Tatjana (2006): *Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus der Sicht von Erwerbstätigen*, hrsg. von der Initiative Neue Qualität der Arbeit, Dortmund
- Grandjean, Etienne (1979): *Physiologische Arbeitsgestaltung – Leitfaden der Ergonomie*, Thun

- Ilmarinen, Juhani; Tempel, Jürgen (2003): Erhaltung, Förderung und Entwicklung der Arbeitsfähigkeit – Konzepte und Forschungsergebnisse aus Finnland. In: Badura, Bernhard; Henner Schellschmidt; Christian Vetter (Hg.): Fehlzeiten-Report 2002, Berlin: 85-99
- Ilmarinen, Juhani; Tempel, Jürgen (2002): Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?, Hamburg
- Ilmarinen, Juhani (2006): Towards a longer worklife. Ageing and the quality of worklife in the European Union. Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki
- Kalwij, Adriaan; Vermeulen, Frederic (2005): Labour force participation of the elderly in Europe: The importance of being healthy. Institute for the Study of Labour – Discussion paper No. 1887, Bonn
- Kistler, Ernst; Ebert, A.; Guggemos, P.; Lehner, M.; Buck, H.; Schletz, A. (2006): Altersgerechte Arbeitsbedingungen. Machbarkeitsstudie für die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Berlin
- Köchling, Annegret (2002): Projekt Zukunft. Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen, Dortmund
- Kruse, Andreas (2000): Psychologische Beiträge zur Leistungsfähigkeit im mittleren und höheren Erwachsenenalter – eine ressourcenorientierte Perspektive. In: von Rothkirch, Christoph (Hg.): Altern und Arbeit: Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft, Berlin: 72-87
- Morschhäuser, Martina (2006): Reife Leistung. Personal- und Qualifizierungspolitik für die künftige Altersstruktur, Berlin
- Morschhäuser, Martina (2005a): Gesundheit im Erwerbsverlauf. Bedeutung und Ansatzpunkte einer altersgerechten Arbeits- und Personalpolitik. In: Schott, Thomas (Hg.): Eingliedern statt Ausmustern – Möglichkeiten und Strategien zur Sicherung der Erwerbstätigkeit älterer Arbeitnehmer, Weinheim: 125-136
- Morschhäuser, Martina (2005b): Berufsbegleitende Weiterbildung und Personalentwicklungsplanung. In: Arbeit, Heft 4: 298-299
- Oppolzer, Alfred (2006): Erholpausen – nie waren sie so wertvoll wie heute. In: gute Arbeit. Zeitschrift für Gesundheitsschutz und Arbeitsgestaltung, Heft 4: 20-22
- Pack, Jochen; Buck, Hartmut; Kistler, Ernst; Mendius, Hans Gerhard; Martina Morschhäuser, Martina; Wolff, Heimfrid (1999): Zukunftsreport demographischer Wandel, Bonn
- Petrenz, Johannes (1999). Alter und berufliches Leistungsvermögen. In: Gussone, Max; Achim Huber; Martina Morschhäuser; Johannes Petrenz: Ältere Arbeitnehmer. Altern und Erwerbsarbeit in rechtlicher, arbeits- und sozialwissenschaftlicher Sicht, Frankfurt/Main: 63-99
- Rost, Richard (1991): Altern und körperliche Leistungsfähigkeit. In: Lang, Erich; Klaus Arnold (Hg.): Altern und Leistung. Medizinische, psychologische und soziale Aspekte, Stuttgart: 54-63
- Salthouse, Timothy A. (1991): Theoretical perspectives on cognitive aging, Hillsdale, New Jersey
- Tuomi, K.; Ilmarinen, J.; Jahkola, A.; Katajarinne, L.; Tulkki, A. (2006): Arbeitsbewältigungsindex. Work Ability Index, hrsg. von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 3. Auflage, Dortmund
- Walker, Alan (2000): Produktiver Umgang mit alternden Belegschaften. Beispiele für erfolgreiche Lösungsansätze. Hg. Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen, Dublin
- Wolf, Heimfried; Spieß, Katharina; Mohr, Henrike (2001): Arbeit-Altern-Innovation, Wiesbaden

## Weitere Literatur ...

- Bertelsmann Stiftung; BKK Bundesverband (2006) (Hg.): Guide to Best Practice. Unternehmenskultur und betriebliche Gesundheitspolitik: Erfolgsfaktoren für Business Excellence, Essen
- BKK Bundesverband (2004) (Hg.): Auf dem Weg zum gesunden Unternehmen. Argumente und Tipps für ein modernes betriebliches Gesundheitsmanagement, Essen
- BKK Bundesverband (2006) (Hg.): Psychisch krank im Job. Was tun?, Essen
- BKK Bundesverband; Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung; Berufsgenossenschaftliches Institut Arbeit und Gesundheit (2005) (Hg.): Szenarien zum demografischen Wandel im Betrieb, IGA-Report 9, Essen
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2006) (Hg.): Gute Lösungen in der Pflege. Beispiele guter Praxis einer gesundheitsgerechten und qualitätsfördernden Arbeitsgestaltung von Pflegearbeitsplätzen in Krankenhäusern, stationären Pflegeeinrichtungen und ambulanten Pflegediensten, Dortmund/Dresden 2006

## ... und nützliche Links

- |  |  |
|--|--|
| <a href="http://www.arbeit-demografie.nrw.de">www.arbeit-demografie.nrw.de</a>     | <a href="http://www.iga-info.de">www.iga-info.de</a>   |
| <a href="http://www.arbeitundalter.at">www.arbeitundalter.at</a>                   | <a href="http://www.igmetall.de">www.igmetall.de</a>   |
| <a href="http://www.baua.de">www.baua.de</a>                                       | <a href="http://www.inqa.de">www.inqa.de</a>   |
| <a href="http://www.bda-online.de">www.bda-online.de</a>                           | <a href="http://www.intergenerative-personalpolitik">www.intergenerative-personalpolitik</a> |
| <a href="http://www.bertelsmann-stiftung.de">www.bertelsmann-stiftung.de</a>       | <a href="http://www.lago-projekt.de">www.lago-projekt.de</a>                                 |
| <a href="http://www.bia50plus.aip-augsburg.de">www.bia50plus.aip-augsburg.de</a>   | <a href="http://www.sozialnetz-hessen.de">www.sozialnetz-hessen.de</a>                       |
| <a href="http://www.bib-demographie.de">www.bib-demographie.de</a>                 | <a href="http://www.wegweiserdemographie.de">www.wegweiserdemographie.de</a>                 |
| <a href="http://www.demografie-und-raum.nrw.de">www.demografie-und-raum.nrw.de</a> |  |
| <a href="http://www.demotrans.de">www.demotrans.de</a>                             |  |
| <a href="http://www.dnbgf.de">www.dnbgf.de</a>                                     |  |
| <a href="http://www.dia-vorsorge.de">www.dia-vorsorge.de</a>                       |  |
| <a href="http://www.eurofond.europa.eu">www.eurofond.europa.eu</a>                 |  |
| <a href="http://www.gesuenderarbeiten.de">www.gesuenderarbeiten.de</a>             |  |





**Zu den Autoren:**

**Dr. Martina Morschhäuser**, geboren 1957, Diplom-Psychologin und Sozialwissenschaftlerin. Seit 1987 beschäftigt am Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft in Saarbrücken. Forschungsschwerpunkte: Demographischer Wandel in der Arbeitswelt, Arbeit und Gesundheit, Personal- und Organisationsentwicklung.

**Dr. Reinhold Sochert**, geb. 1955. Diplom-Ökonom, Promotion über Evaluation betrieblicher Gesundheitsförderung. Seit 1989 beschäftigt beim BKK Bundesverband. Dort Projektleiter in der Geschäftsstelle des Europäischen Netzwerks für Betriebliche Gesundheitsförderung ENWHP.

