



**30 ▶ 40 ▶ 50plus▶▶**  
Gesund arbeiten bis ins Alter

# Mit Erfahrung die Zukunft meistern!

Altern und Ältere in der Arbeitswelt

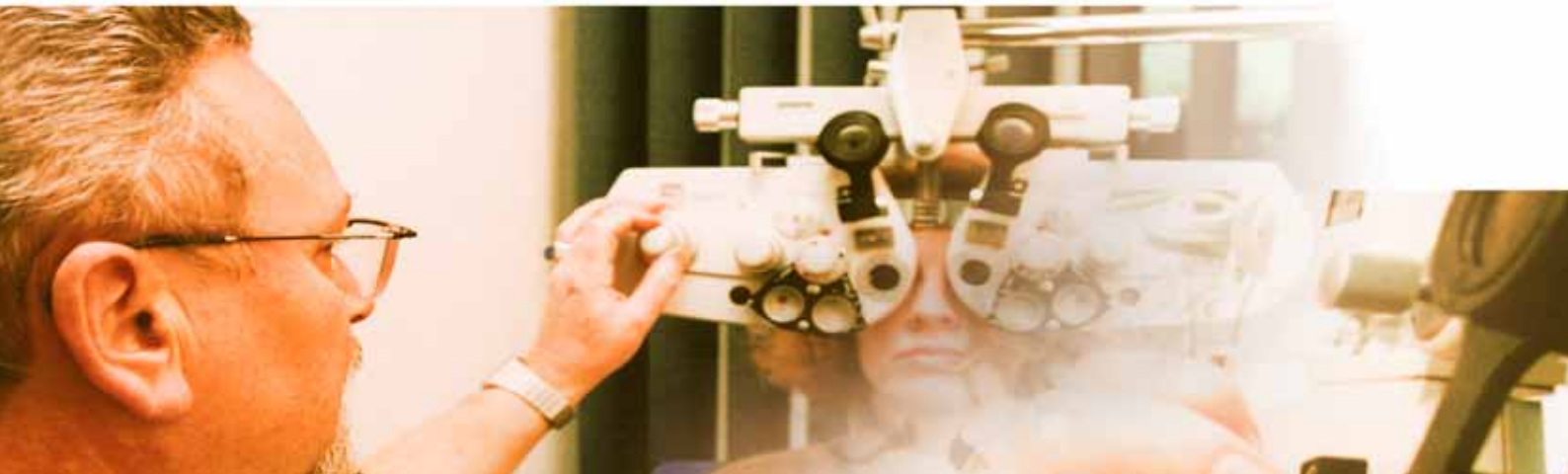
▶ Initiative Neue Qualität der Arbeit  
**inoa.de**

**baua:**

Bundesanstalt für Arbeitsschutz  
und Arbeitsmedizin



**30 ▶ 40 ▶ 50plus▶**  
Gesund arbeiten bis ins Alter



# Mit Erfahrung die Zukunft meistern!

Altern und Ältere in der Arbeitswelt

▶ Initiative Neue Qualität der Arbeit  
**inoa.de**

**baua:**

Bundesanstalt für Arbeitsschutz  
und Arbeitsmedizin

## 4

# Mit den Finnen gewinnen!

## Wichtige Erkenntnisse aus dem hohen Norden

### Erfahrungen anderer nutzen!

Der demographische Wandel ist kein spezifisch deutsches Problem, sondern beschäftigt auch andere Länder der Europäischen Union. In Finnland beispielsweise steht das Thema ›Arbeitsfähigkeit Älterer‹ schon so lange auf der Agenda, dass das Thema nicht nur wissenschaftlich bearbeitet ist, vielmehr liegen inzwischen auch betriebliche Erfahrungen zu den Ergebnissen gezielter Veränderungen vor.

In Fachkreisen – und seit kurzem nicht nur dort – werden dabei vor allem die Forschungsergebnisse des Finnischen Instituts für Arbeitsmedizin (FIOH) diskutiert. Dessen Leiter der Abteilung für Physiologie, Juhani Ilmarinen, beschäftigt sich seit über 20 Jahren mit der Frage, wie die Potenziale von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so erhalten und entwickelt werden können, dass sie einerseits den Betrieben möglichst lange zur Verfügung stehen, andererseits die Beschäftigten möglichst ›intakt‹ das Rentenalter erreichen.

Von zentraler Bedeutung für Ilmarinen ist dabei der Begriff der Arbeitsfähigkeit, der in aller Regel von Personalverantwortlichen, Krankenkassen, Ärzten, aber auch von den Betroffenen selbst sehr eng ausgelegt wird. Entweder man schafft die Arbeit

– oder man schafft sie nicht! Die Arbeit selbst wird dabei in der Regel kaum oder gar nicht in Frage gestellt, ebenso wenig die mit ihr verbundenen Anforderungen oder die Bedingungen, unter denen sie ausgeführt werden muss. Gerade ältere Beschäftigte sind von dieser starren Auslegung negativ betroffen: Schaffen sie ›ihre‹ Arbeit nicht mehr, müssen sie gehen. Dabei werden Potenziale wie Erfahrung, Wissen und Kenntnisse überflüssigerweise verschleudert, der Aspekt des ›differentiellen Alterns‹ völlig außer acht gelassen. Denn grundsätzlich gilt: Eine Einschränkung der beruflichen Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer gilt nie allgemein – sie bezieht sich immer auf ganz bestimmte Tätigkeiten und ist damit relativ. In diese Richtung zielt auch die finnische Definition von Arbeitsfähigkeit. Darunter verstehen Ilmarinen&Co das *»Potenzial eines Menschen, einer Frau oder eines Mannes, eine gegebene Aufgabe zu einem gegebenen Zeitpunkt zu bewältigen. Dabei muss die Entwicklung der individuellen funktionalen Kapazität ins Verhältnis gesetzt werden zur Arbeitsanforderung. Beide Größen können sich verändern und müssen gegebenenfalls alters – und altersadäquat gestaltet werden.«*

Ein Beispiel macht diese Definition sinnfällig. Ein Zehn-

## Inhalt

- 3 **Vorwort**
- 5 **Graubärte statt Grünschnäbel...**  
Bevölkerungsentwicklung und Arbeitsmarkt
- 9 **Wunsch und Wirklichkeit...**  
Die Beschäftigung Älterer in Deutschland
- 13 **Mehr graue Haare – weniger graue Zellen?**  
Stärken und Schwächen älterer Arbeitnehmer
- 19 **Mit den Finnen gewinnen!**  
Wichtige Erkenntnisse aus dem hohen Norden
- 25 **Alt werden, jung bleiben!**  
Das können Betriebe tun
- 31 **Handlungsfeld 1: Gesundheit**
- 37 **Handlungsfeld 2: Qualifikation, Weiterbildung und lebensbegleitendes Lernen**
- 43 **Handlungsfeld 3: Führung**
- 49 **Handlungsfeld 4: Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung**
- 59 **Anhang**  
**Age-Management europaweit!**  
**Weiterführendes**  
Links und Literatur



## Vorwort

Der demographische Wandel ist in vollem Gange. Sinkende Geburtenraten und die kontinuierlich steigende Lebenserwartung führen mittel- und langfristig zu gravierenden Veränderungen in der Altersstruktur der Bundesrepublik Deutschland. In letzter Konsequenz werden wir in Zukunft weniger sein und im Durchschnitt älter. Diese Entwicklung ist nicht die Katastrophe schlechthin, wie gelegentlich behauptet wird, stellt aber Politik, Wirtschaft und Gesellschaft vor Herausforderungen, die es zu bewältigen gilt. Dazu gehören u.a. der wachsende Bedarf an sozialen Dienstleistungen, die Finanzierbarkeit der sozialen Sicherungssysteme und – last but not least – praktische Lösungen für einen Arbeitsmarkt, der in Zukunft mit einer durchschnittlich älteren Erwerbsbevölkerung rechnen muss.

Es sind aber nicht allein diese Probleme, die es zu lösen gilt. Mindestens ebenso wichtig ist es, das Denken der Menschen über Alter und Ältere zu verändern, die vorherrschenden Vorurteile gegenüber Älteren zu widerlegen und insgesamt zu einem gesellschaftlichen Klima zu gelangen, in dem Altersdiskriminierung in der Arbeitswelt und anderswo keinen Platz hat. Dies zu erreichen erscheint angesichts der Jugendzentriertheit unserer Gesellschaft vermutlich fast die größere Herausforderung zu sein als die Lösung der objektiv vorhandenen Fragen. Denn obgleich jeder alt werden möchte, alt sein möchte kaum jemand. Kaum verwunderlich, schließlich werden mit Alter eher Begriffe wie Defizite, Krankheit und Siechtum assoziiert, die einen realistischen Blick auf die tatsächlich vorhandenen Potenziale und Möglichkeiten Älterer verstellen.

Dieses Denken hat auch dazu beigetragen, dass es in vielen Unternehmen gängige Praxis ist, ältere Beschäftigte mit den Möglichkeiten der Altersteilzeit auszugliedern. Die Folge: In keinem Land der Europäischen Union stehen so wenig ältere Beschäftigte in ›Lohn und Brot‹ wie in Deutschland, sechs von zehn Unternehmen haben keine Beschäftigten mehr, die über

50 Jahre sind. Nicht nur vor dem Hintergrund des demographischen Wandels verbietet sich eine solche Verschwendung von Erfahrung, Kenntnissen und Kompetenzen. Denn – und das ist eine der Botschaften dieser Broschüre – die ›Alten‹ sind viel besser als ihr Ruf! Sie sind keineswegs weniger leistungsfähig als jüngere, sie sind nur anders leistungsfähig. Viele Fähigkeiten, vor allem im kommunikativen, organisatorischen und sozialen Bereich, ›reifen‹ erst in der zweiten Lebenshälfte, andere, vor allem die geistigen, gehen auch im Alter kaum verlustig – die richtige ›Pflege‹ und die kontinuierliche Entwicklung der Potenziale vorausgesetzt. Wer also die Arbeitsfähigkeit des Menschen bis ins gesetzliche Rentenalter erhalten, entwickeln und verbessern möchte, darf damit nicht erst anfangen, wenn diese Potenziale durch eine über Jahre andauernde schlechte Arbeitsgestaltung bereits verschüttet bzw. verkümmert sind. Gefragt ist vielmehr eine Gestaltung der Arbeit, die den Menschen im gesamten Verlauf seines Erwerbslebens angemessen fordert und fördert.

Dass es ohne die Älteren in Zukunft nicht geht, ist angesichts der demographischen Entwicklung unbestreitbar. Damit es mit den Älteren in die Zukunft geht, müssen allerdings Voraussetzungen vor allem in den Betrieben geschaffen werden. Welche das sind, darüber informiert diese Broschüre, die einerseits die Problemstellungen und Herausforderungen benennt, auf der anderen Seite aber auch Tipps und Anregungen für die betriebliche Praxis enthält.

Hans-Jürgen Bieneck

Präsident und Professor der Bundesanstalt  
für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin



## 1

»Prognosen sind schwierig. Vor allem, wenn sie die Zukunft betreffen.«

Mark Twain zugeschrieben

# Graubärte statt Grünschnäbel ...

## Bevölkerungsentwicklung und Arbeitsmarkt

### Das Problem

Wir werden immer älter. Heute erreichen die Deutschen im Durchschnitt ein mehr als doppelt so hohes Lebensalter wie zu Kaisers Zeiten anno 1871. Damals wurden die ersten verlässlichen Werte ermittelt – überschaubare 38 Jahre bei Frauen und nur 35 Jahre bei Männern. Jungen hingegen, die 1950 das Licht des Kreißsaals erblickten, feiern im Durchschnitt noch ihren 65. Geburtstag, im selben Jahr geborene Mädchen werden im Schnitt ca. 68,5 Jahre alt. Dieser Trend zum Älterwerden setzt sich fort: Im Jahr 2000 geborene Mädchen können sich auf ca. 80 Lebensjahre freuen, Jungen auf immerhin 75 Jahre. Zu verdanken ist diese Entwicklung der besseren Ernährung, Fortschritten in der Hygiene sowie einer umfassenden medizinischen Versorgung.

Für sich allein genommen ist dies eher erfreulich als problematisch, prekär wird dieser Trend nur in Verbindung mit einer anderen demographischen Entwicklung: dem Rückgang der Geburten. Seit 1972 sterben in Deutschland jedes Jahr mehr Menschen als geboren werden. Dieser so genannte ›demographische Übergang‹ hätte schon seit über dreißig Jahren zu einem Schrumpfen der Bevölkerung führen müssen. Dass dieses

erstmal 1997 eintrat – Deutschland zählte in diesem Jahr rund 82,1 Millionen Einwohner und damit 0,1 % weniger als 1996 – ist allein der Zuwanderung zu verdanken. Allerdings wird die Zuwanderung nicht verhindern können, dass die Deutschen auch in Zukunft immer weniger werden. Das Statistische Bundesamt geht davon aus, dass die Bevölkerung der Bundesrepublik Deutschland von gegenwärtig rund 82 Millionen bis zum Jahr 2050 auf knapp unter 65 Millionen abnehmen wird. Bei dieser Prognose wird ein jährlicher Wanderungsgewinn von netto 100.000 Personen angenommen. Selbst wenn jedes Jahr 200.000 Personen den Weg nach Deutschland fänden, so wird die Bevölkerung dann nur ca. 70 Millionen betragen.

Die Altersstruktur in Deutschland ist dabei typisch für eine ›reife‹ Industrienation. Schon lange gleicht die ursprüngliche ›Bevölkerungspyramide‹ eher einem Pilz – Ergebnis ständig rückläufiger Geburtenzahlen. Nur noch 1,3 Kinder pro Frau werden in Deutschland geboren – 2,1 wären notwendig, um die Bevölkerung stabil zu halten. Schon jede vierte Frau des Jahrgangs 1960 und knapp jede dritte Frau des Jahrgangs 1965 werden kinderlos bleiben. Bei Akademikerinnen dieses Jahrgangs sind es über 40 Prozent, die auf Nachwuchs verzichten. Eine

Umkehr der ›Kindermüdigkeit‹ der Deutschen ist derzeit nicht abzusehen. Und selbst wenn ab morgen wieder mehr Kinder geboren würden, würde es Jahrzehnte dauern, bis sich der Trend wieder umkehrt. Dabei ist der demographische Wandel keineswegs nur auf Deutschland beschränkt. Praktisch alle Industrieländer sind ebenfalls von den Folgen einer steigenden Lebenserwartung und einer sinkenden Geburtenzahl betroffen. Aber was genau sind eigentlich die Folgen?

### Land ohne Leute?

Weniger Staus auf den Autobahnen, freie Parkplätze in den Innenstädten, genügend und preiswerter Wohnraum für alle – das sind leider nicht die einzigen Folgen, die der demographische Wandel verursachen könnte. Wer die Entwicklung ein bisschen differenzierter betrachtet, wird schnell die weitreichenden Veränderungen und die damit verbundenen Herausforderungen für unsere Gesellschaft sehen, die mit einer durchschnittlich älteren Bevölkerung verbunden sind. So hat es sich mittlerweile herumgesprochen, dass die demographische Entwicklung Sprengstoff für die Finanzierung unserer sozialen Sicherungssysteme birgt, vor allem für die Alters- und Krankenversicherung. Kamen z.B. 1960 noch 15 Beitragszahler für drei Rentempfänger auf, waren es 2000 nur noch sieben Erwerbstätige. Im Jahr 2030 wird es dann fast ebenso viele Rentnerinnen und Rentner geben wie Menschen im erwerbsfähigen Alter.

Weit weniger als die Folgen für die Sozialversicherungssysteme wird allerdings ein anderer Aspekt einer älter werdenden Bevölkerung diskutiert: die Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt und die Unternehmen. Denn dass der demographische Umbruch auch zu durchschnittlich älteren Belegschaften in den Betrieben führen wird, ist unausweichlich. Damit verbunden sind weitreichende Fragen, die auch diese Broschüre beschäftigt:

- Wird es zu einem demographisch bedingten Mangel an Arbeitskräften kommen? Ist der derzeitige Fachkräftemangel

in einigen Branchen nur ein Vorgeschmack auf einen in Zukunft ›leergeräumten‹ Arbeitsmarkt?

- Sind die wirtschaftlichen Herausforderungen der Globalisierung mit älteren Beschäftigten überhaupt zu bewältigen? Wie steht es um die Innovationsfähigkeit der Unternehmen und deren Wettbewerbsfähigkeit, wenn weniger junge, ›frisch‹ ausgebildete Köpfe nachrücken?
- Und auch andersherum stellt sich ein Problem: Wie werden die Unternehmen damit fertig, wenn sich in einigen Jahren die geburtenstarken Jahrgänge, die ›Babyboomer‹, kollektiv in die Rente verabschieden und ihr Erfahrungswissen und ihre Kompetenzen mitnehmen?
- Was können Unternehmen jetzt tun, um sich auf den unausweichlichen altersstrukturellen Wandel ihrer Belegschaften einzustellen?

### Arbeitskräfte bald Mangelware?

Gehen dem deutschen Arbeitsmarkt schon bald die Arbeitskräfte aus? Auf den ersten Blick ist dies zu befürchten und einige Prognosen sagen für 2015 einen Arbeitskräftemangel von ca. 7 Millionen Personen voraus. Damit einher geht die Annahme, dass sich so und ohne große Anstrengungen das Problem der Arbeitslosigkeit von selber löst. Auf den zweiten Blick erweisen sich diese Szenarien jedoch als kaum haltbar. Weder berücksichtigen sie die künftig geringere Nachfrage nach Arbeitskräften – Stichwort: technische Rationalisierung – noch die ›stille Reserve‹ in Form von verdeckter Arbeitslosigkeit, die es zunächst abzubauen gilt.

Folgt man dagegen den Berechnungen der 10. koordinierten Bevölkerungsvorausschätzung des Statistischen Bundesamtes (2003), und hier der mittleren von drei möglichen Varianten, stellt sich das Problem zwar anders dar, birgt aber immer noch genügend ›Sprengstoff‹. So werden erst im Jahre 2050 deutlich weniger Personen im erwerbsfähigen Alter zwischen 15 und 64

sein. Demgegenüber wird 2020 der größte Teil der geburtenstarken Jahrgänge, die »Babyboomer«, das Rentenalter noch nicht erreicht haben und somit dem Arbeitsmarkt potenziell zur Verfügung stehen. Ob sie allerdings dort nachgefragt werden, steht auf einem ganz anderen Blatt. Seit Jahren ist zum Beispiel der Trend zu beobachten, dass der steigenden Erwerbstätigenzahl ein sinkendes Arbeitsvolumen gegenübersteht, d.h. die Zahl der bezahlten Arbeitsstunden verringert sich. Zusammen mit den zu erwartenden Rationalisierungsfortschritten führt dies nach Ansicht der meisten Prognoseinstitute zu einem Fortbestand der Arbeitslosigkeit auf relativ hohem Niveau. So werden aus Nürnberg auch im Jahre 2030 Arbeitslosenquoten zwischen 5 % und 10 % gemeldet werden, je nachdem, ob die wirtschaftliche Entwicklung günstig oder ungünstig verläuft. Erst danach könnte sich die demographische Entwicklung auf die Arbeitsmarktbilanz auswirken.

### Schon jetzt ältere Belegschaften

Wozu also die ganze Aufregung und diese Broschüre? Schließlich ist 2050 noch ziemlich weit weg! Dem ist entgegenzuhalten, dass zumindest eine Entwicklung bereits jetzt im vollen Gange und messbar ist: Schon heute haben wir ein durchschnittlich älteres Erwerbspersonenpotenzial und damit verbunden durchschnittlich ältere Belegschaften in den Betrieben als noch vor ein paar Jahren. So ist zwischen 1993 und 1998 trotz massiven Personalabbaus bei den Älteren – Stichwort: Frühverrentung – der Anteil der über 55-jährigen Erwerbstätigen um 22 % gestiegen. Und das »Ergrauen« der Belegschaften beschleunigt sich. So wird das durchschnittliche Alter des Erwerbspersonenpotenzials bis 2020 um gut zwei Jahre ansteigen. Das scheint auf den ersten Blick nicht viel zu sein, bedeutet aber im Vergleich mit der Entwicklung von 1980 bis 2000 eine Beschleunigung um das Dreifache. Damit einher geht ein steigender Anteil Älterer am Erwerbspersonenpotenzial bis 2020: Der Anteil der

45–54-Jährigen wird von heute 18 % auf 23 % zulegen, die Gruppe der 55–64-Jährigen von heute 19 % auf dann 23 %. Anders ausgedrückt: Stellen die 50–64-Jährigen derzeit mit 15,5 Millionen etwa 30 % der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter, werden es 2020 rund 19,5 Millionen und damit fast 40 % sein.

Damit eng verbunden ist ein weiterer nachdenklich stimmender Aspekt: Die massiven Frühverrentungsprogramme sowie die anhaltenden Einstellungsstopps haben in vielen Betrieben zu einer Belegschaft »mittleren Alters« geführt. Derzeit ist das noch kein wirkliches Problem. Aber eine solche altershomogene Zusammensetzung sorgt eben auch dafür, dass die Belegschaft schon bald ein relativ hohes Durchschnittsalter haben wird und sich etwas später mehr oder weniger kollektiv in die Rente verabschiedet. Wie soll das dann auf einen Schlag verlorene Erfahrungswissen kompensiert werden?

### Kurz-Schluss

Für die nahe Zukunft sehen die Prognosen zusammengefasst wie folgt aus:

- Der Altersscheitelpunkt erhöht sich stetig; gegenwärtig ist die Hälfte der Bevölkerung über 40 Jahre alt, die andere Hälfte unter 40 Jahre. 2040 wird der Scheitelpunkt bei 50 Jahren liegen.
- Es ist eine massive Zunahme der über 50-jährigen Erwerbstätigen ab 2010 zu erwarten, die ihren Höhepunkt um 2020 erreichen wird und erst danach wieder zurückgeht.
- Es wird künftig einen zunächst leichten Rückgang des »Nachwuchses« der 15–19-Jährigen geben, der sich dann ab 2035 stark beschleunigt.
- Schon ab 2010 wird es einen deutlichen Rückgang des »Mittelalters« geben, das gegenwärtig die Kernbelegschaften in den Unternehmen bildet.
- In den Betrieben steigt das durchschnittliche Alter der Belegschaften an. Erstmals gibt es 2005 unter den Erwerbspersonen mehr über 50-Jährige als unter 30-Jährige.



## 2

»Die junge Generation hat auch heute noch Respekt vor dem Alter.  
Allerdings nur beim Wein, beim Whisky und bei den Möbeln.«

Truman Capote, Schriftsteller

# Wunsch und Wirklichkeit...

## Die Beschäftigung Älterer in Deutschland

### Europa steuert gegen!

Nicht nur die Deutschen »ergrauen«, ganz Europa wird die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Herausforderungen künftig mit einer durchschnittlich älteren Bevölkerung bewältigen müssen. Damit das möglich wird, bedarf es bereits heute entsprechender Strategien. Vor diesem Hintergrund hat der Europäische Rat 2000 in Lissabon eine ehrgeizige Zielmarke gesetzt: Bis 2010 soll die Gesamtbeschäftigtenquote, also der Anteil der tatsächlich Arbeitenden an der Gesamtzahl aller Personen im erwerbsfähigen Alter, innerhalb der EU auf 70% gesteigert werden. Der Europäische Rat von Stockholm hat dann im Jahr 2001 »nachgelegt« und mit Blick auf die 55–64-Jährigen eine Beschäftigungsquote von 50% als Ziel fixiert. Nun ist es eine Sache, Ziele zu formulieren – diese zu erreichen bekanntlich eine ganz andere. Gerade in Deutschland sieht es im Vergleich mit unseren europäischen Nachbarn eher traurig um die Erwerbstätigkeit Älterer aus. Gerade einmal 36,8% der 55–64-Jährigen stehen noch in Lohn und Brot – und an dieser niedrigen Quote hat sich seit 1991 nichts geändert. Andere Länder waren hier in den letzten Jahren viel erfolgreicher. So hat z.B. Finnland die Erwerbstätigkeit der »Grauen« im selben Zeitraum um 3,4 auf

45,9% steigern können, die Niederlande um 9,6 auf nunmehr 39,3% (zum Vergleich: Durchschnitt der OECD-Staaten: 48,4).

Es gibt also noch viel zu tun in der Bundesrepublik und viel wird auch erwartet: So werden im EU-Beschäftigungsbericht von der Bundesrepublik Maßnahmen eingefordert, die einen höheren Anteil von Erwerbstätigen in der Altersgruppe 55–64 bewirken. U.a. soll eine wirkungsvolle Politik des lebensbegleitenden Lernens entwickelt und umgesetzt werden und, so das Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften, »Hindernisse und negative Faktoren, die einer Erwerbsbeteiligung aller Bevölkerungsgruppen, insbesondere älterer Arbeitnehmer, möglicherweise entgegenstehen«, beseitigt werden. Zugleich weisen die entsprechenden EU-Dokumente darauf hin, dass es bei diesem Thema nicht nur um Verbesserungen für die derzeit Älteren geht, sondern um alle Altersgruppen – schließlich sind die jüngeren Beschäftigten von heute die älteren Mitarbeiter von morgen.

Nun ist es keineswegs so, dass die Bundesrepublik bisher untätig war – im Gegenteil! Der demographische Wandel ist in Deutschland schon seit einigen Jahren als Herausforderung für die wirtschaftliche und gesellschaftliche Zukunft erkannt worden. Bereits 1992 hat der Deutsche Bundestag die Enquête-

Kommission ›Demographischer Wandel‹ eingesetzt, die sich mit den Auswirkungen der demographischen Veränderungen auf die sozialen Sicherungssysteme sowie den Arbeitsmarkt beschäftigte und entsprechende Weichenstellungen erarbeitet hat. 2002 hat die Kommission ihren Abschlussbericht vorgelegt, der eine Fülle von Handlungsempfehlungen beinhaltet. Dass der demographische Wandel nicht nur ein Thema für die politischen Entscheidungsträger ist, machen zahlreiche Projekte, Netzwerke und Initiativen deutlich, die in den letzten Jahren erhebliche Anstrengungen zur Erforschung der Probleme und für die Suche nach praktischen Lösungen unternommen haben. Das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte Transferprojekt ›Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel‹ ([www.demotrans.de](http://www.demotrans.de)) z.B. hat das Ziel, sensibilisierend, beratend und gestaltend Lösungen zur Bewältigung der Folgen des soziodemographischen Wandels für Beschäftigte, Betriebe und Verbände zu erarbeiten, umzusetzen und zu verbreiten. Die Projektpartner aus Forschung, Bildung und Wirtschaft haben mittlerweile zahlreiche Lösungswege aufgezeigt und in vielen Modellprojekten umgesetzt und erprobt. Auch die Initiative ›INQA – Neue Qualität der Arbeit‹ ([www.inqa.de](http://www.inqa.de)), die vom Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit angestoßen wurde, widmet sich dem Thema, trägt es in die Öffentlichkeit und fördert entsprechende Aktivitäten der Initiativpartner.

Stützen können sich diese und andere Initiativen auf umfangreiches Grundlagenwissen über die gesundheitliche, ökonomische und soziale Situation Älterer in Deutschland, ihre Leistungsfähigkeit in körperlicher und geistiger Hinsicht. Stellvertretend für andere sei an dieser Stelle auf die Berliner Altersstudie (BASE) verwiesen, die einen multidisziplinären Ansatz verfolgte und deren Ergebnisse wesentliche Erkenntnisse zum Thema beitragen konnten ([www.base-berlin.mpg.de](http://www.base-berlin.mpg.de)).

### ›Abschied‹ mit 56?

Während in anderen EU-Ländern schon länger versucht wird, ältere Arbeitnehmer durch gezielte Maßnahmen ›in Arbeit‹ zu halten, hat sich im Deutschland der letzten Jahre eine Frühverrentungs(un)kultur breit gemacht. So war und ist es hier nicht unüblich, das Arbeitsleben mit 56 oder spätestens mit 60 Jahren zu beenden. Für die Unternehmen bot sich mit den Vorruhestandsregelungen – z.T. mit eingeplanter und vorübergehender Arbeitslosigkeit – die Möglichkeit, ›wegrationalisierte‹ Arbeitsplätze sozialverträglich abzubauen, die Beschäftigten nutzten die gesetzlichen Möglichkeiten teils freiwillig, teils auf sanften Druck von Kollegen bzw. der Unternehmensleitung. Ähnliches gilt für das Modell der Altersteilzeit. Ursprünglich als sanfter Übergang in den Ruhestand konzipiert, wurde es von den Beschäftigten überwiegend als ›Blockmodell‹ genutzt, um dem Schreibtisch oder der Werkbank früher und endgültig den Rücken zukehren zu können. Diese Entwicklung blieb nicht folgenlos: So waren 1999 nur noch 19,5% der 60- bis 65-Jährigen erwerbstätig. Und auch bei der Arbeitslosigkeit älterer Personen (55–64) belegt die Bundesrepublik im Vergleich mit den Niederlanden, Norwegen, Irland, Belgien, den USA, Dänemark und Frankreich mit fast 11 % einen traurigen Spitzenplatz. Das sind aber nicht die einzigen Folgen der betrieblichen Praxis, Ältere auf das Abstellgleis zu schieben:

- Da ältere Beschäftigte in vielen Betrieben kaum noch vorhanden sind, macht sich dort auch niemand mehr Gedanken um altersgerechte Erwerbsbiografien bzw. Karrieren.
- Weil ältere Beschäftigte nach gängiger Praxis sowieso bald in den Vorruhestand abtreten, investieren die Betriebe nur wenig in ihr älteres Humankapital. In Sachen Weiter- und Fortbildung ist die Altersgruppe der über 50-Jährigen kaum noch vertreten. So war die Teilnahmequote der Gruppe 50+ an Weiterbildungsmaßnahmen im Jahre 2000 nur etwa halb so hoch wie bei der Gruppe der 35–49-Jährigen.

- Die Dequalifizierung Älterer und der immer stärkere Zuschnitt von Leistungsanforderung und Leistungserwartung auf jüngere Belegschaften lassen die Älteren in den Betrieben nicht selten tatsächlich ›alt aussehen‹.

Mittlerweile wird die Frühverrentungspraxis eher als volkswirtschaftliches Problem diskutiert denn als Lösungsweg für den angespannten Arbeitsmarkt gesehen, der Zugang zum Leben ohne Arbeit mit 55 oder 60 Jahren wurde bereits vom Gesetzgeber erschwert. In den Betrieben und vor allem den Köpfen vieler Personalchefs ist diese Botschaft allerdings noch nicht weit verbreitet. Nach wie vor werden in Stellenausschreibungen Altersgrenzen von 30 oder 35 angegeben, nach wie vor ist mit dem Feuern Älterer und dem Feuern Jüngerer die Ansicht verbunden,

dass Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit nur mit jungen Mitarbeitern gesichert werden können. Gestützt wurde und wird diese Vorstellung vom so genannten ›Defizitmodell‹, wonach ältere Beschäftigte

- weniger leistungsfähig,
- kaum lernfähig,
- langsamer in der Informationsaufnahme,
- weniger belastbar,
- häufiger krank sind.

Oder anders gesagt: Nach dem Defizitmodell ist Älterwerden schicksalhaft und umfassend mit dem Verlust von geistiger und körperlicher Leistungsfähigkeit verbunden. Obgleich dieses Bild

# In Sachen Weiter- und Fortbildung ist die Altersgruppe der über 50-Jährigen kaum noch vertreten.

vom älteren Menschen als ›Mängelwesen‹ bereits in den 1970er Jahren durch umfangreiche Studien widerlegt bzw. relativiert wurde, feierte es nicht zuletzt durch die Frühverrentungspraxis seine Wiederauferstehung. Schließlich würde ja kein Unternehmen mit dem Segen des Staates Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Vorruhestand schicken, wenn diese noch fit und einsatzfähig wären. Oder etwa doch?



## 3

»Es kommt nicht drauf an, wie alt man wird, sondern wie man alt wird.«

Werner Mitsch, deutscher Aphoristiker

# Mehr graue Haare – weniger graue Zellen?

## Stärken und Schwächen älterer Arbeitnehmer

### Die biologische Uhr

Niemand wird bestreiten, dass ein normal gealterter 70-Jähriger gegen einen durchschnittlich verfassten 19-Jährigen beim 100-Meter-Sprint wahrscheinlich das Nachsehen hätte. Andererseits würde man einem 19-Jährigen wohl kaum zutrauen, in einem hohen Staatsamt die richtigen Entscheidungen zu treffen, einem 70-Jährigen hingegen schon. Konrad Adenauer jedenfalls war bei seiner Wahl zum Bundeskanzler bereits 71 Jahre alt – und hatte das Amt bis zu seinem 87. Lebensjahr inne...

Das Beispiel zeigt: Es gibt Fähigkeiten, die mit dem Alter verloren gehen bzw. nur noch eingeschränkt vorhanden sind, und andere, die erst im Alter »reifen« und bei Jüngeren nicht bzw. noch nicht vorhanden sind. Die Annahme, dass Altern generell den mehr oder weniger schleichenden Verlust von Fähigkeiten auf allen Ebenen bedeutet, ist ebenso falsch wie weit verbreitet – leider auch in vielen Personalabteilungen.

Nun ist es natürlich nicht so, dass der Mensch am Ende seines Lebens gesund stirbt und bis dahin zu 100 % fit ist. Vielmehr erreicht die körperliche Leistungsfähigkeit, also z.B. Schnelligkeit, Beweglichkeit, Ausdauer, Kraft und Koordination, ihr Maximum zwischen Pubertät und frühem Erwachsenenalter.

Bis zum 40. Lebensjahr fällt die Leistungskurve nur mäßig ab, danach dann allerdings steiler. Insofern kann für einen Möbelpacker die Berufsausübung im höheren Alter durchaus problematisch werden.

Auch andere Fähigkeiten sind vom natürlichen Altersgang betroffen. Zwar vergeht älteren Menschen das Hören und Sehen nicht, aber beide Sinne lassen im Alter nach. So wird das Gehör bereits ab dem 20. Lebensjahr ein wenig schlechter, stärkere Verluste vor allem bei den höheren Frequenzen treten ab dem 40. Lebensjahr ein. Ab diesem Zeitpunkt macht es sich auch bemerkbar, ob jemand beruflich oder privat »viel um die Ohren« hatte – die Hörverluste durch längst verstummten Lärm vergangener Tage werden dann bedeutsamer.

### Defizitmodell aufs Altenteil!

Es sind gerade diese Verluste an körperlicher und sinnlicher Leistungsfähigkeit, die das Defizitmodell begründen halfen. In den Köpfen vieler Personalverantwortlicher ist es fest verankert und sorgt immer noch dafür, dass ältere Menschen aus dem Berufsleben ausgegliedert werden. Nun lebt der Mensch schon seit einiger Zeit nicht mehr davon, wilde Tiere mit den bloßen

# Entscheidend für die meisten Berufe ist weniger die Frage nach den grauen Haaren als die nach den grauen Zellen.

Händen zu erlegen, die er vorher mit scharfem Blick in der Steppe erspäht hat. Sind also Bärenkräfte und Adleraugen in der jetzigen Wissens- und Informationsgesellschaft noch so wichtig für den Broterwerb, wie sie es zweifellos in grauer Vorzeit waren? Sicher nicht. Entscheidender für die meisten Berufe ist weniger die Frage nach den grauen Haaren als die nach den grauen Zellen. Und da sind ältere Beschäftigte erheblich besser als ihr Ruf. Zwar zeigen sich bei den denkmechanischen, den so genannten ›flüssigen Leistungen‹ wie Informationsverarbeitung oder auch problemlösendes Denken, altersbedingte Verluste. So ist der Mensch in diesen Disziplinen am besten in seinem 4. Lebensjahrzehnt, hält dieses Niveau annähernd bis 60, um dann stärker nachzulassen. Aber demgegenüber bleiben die so genannten ›kristallisierten Leistungen‹ wie faktisches und prozedurales Wissen unverändert und nehmen mit dem Älterwerden eher zu. Noch differenzierter und auch positiver wird das Bild vom älteren Menschen, wenn nicht nur die ›harten‹ Fakten betrachtet werden, wie sie das Defizitmodell betont, sondern subjektive und ›weiche‹ Daten gleichwertig einfließen, wie sie aus psychologischen Untersuchungen und Befragungen

gewonnen werden können. Dann rundet sich das Bild wie folgt:

- Ältere behalten die Fähigkeit, sich normalen psychischen und physischen Anforderungen anzupassen.
- Die Belastbarkeit Älterer ist unterhalb der Dauerleistungsgrenze kaum eingeschränkt.
- Die Konzentrationsfähigkeit und der Wissensgebrauch sind bis ins hohe Alter kaum begrenzt – ausreichende Erholungsphasen vorausgesetzt.
- Die Lernfähigkeit muss entgegen landläufiger Meinung bei Älteren kaum schlechter sein als bei Jüngeren.

In anderen Bereichen läuft der Mensch sogar erst im Laufe seines Lebens zur Topform auf. So sind bei Älteren die kommunikativen Fähigkeiten oft besser ausgeprägt, Lebens- und Arbeits Erfahrung erleichtern es ihnen, den Überblick bei komplexen Sachverhalten zu behalten. Darüber hinaus haben Ältere häufig eine besser entwickelte Toleranz gegenüber Handlungsstilen anderer, wissen besser ihre eigenen Möglichkeiten und Grenzen einzuschätzen und können auf dieser Basis Entscheidungen fundierter vertreten und auch angemessen umsetzen. Diese Fähigkeiten Älterer rückt das so genannte ›Kompetenzmodell‹

stärker in den Fokus, das zwar altersbedingte Beeinträchtigungen nicht bestreitet, aber die Stärken der Älteren betont und realistisch einschätzt. Dass das Kompetenzmodell die Wirklichkeit besser abbildet als das Defizitmodell, unterstreicht auch eine Befragung von Betriebspraktikern, die älteren Mitarbeitern mehr Erfahrungswissen und Arbeitsdisziplin, eine bessere Einstellung zur Qualität, mehr Zuverlässigkeit, Loyalität und Führungsfähigkeit attestieren. Demgegenüber haben jüngere Beschäftigte bei der Kreativität, der Lernbereitschaft, der Lernfähigkeit, der Flexibilität, der körperlichen Belastbarkeit und beim beruflichen Ehrgeiz die Nase vorn.

Alles in allem bildet das Defizitmodell den Prozess des Alterns nur unzureichend und einseitig ab. Sinnvoller und realistischer ist es, von der Vorstellung eines ›differentiellen Alterns‹ aus-

zugehen, wie sie auch das ›Kompetenzmodell‹ betont, wonach sich während des Älterwerdens die unterschiedlichen Leistungs- und Persönlichkeitsbereiche unterschiedlich stark und in verschiedene Richtungen verändern können. Diese ›interindividuelle Streuung‹ ist **das** wesentliche Merkmal des Alterns. Oder anders gesagt: Wir altern alle unterschiedlich schnell! Deshalb ist es wenig hilfreich, die Leistungsfähigkeit eines Menschen nur aufgrund seines kalendarischen Alters einzuschätzen. Die Verfasstheit des älteren Menschen in geistiger und körperlicher Hinsicht ist zwar nicht völlig losgelöst von seinem Lebensalter, aber eben auch nicht völlig von diesem determiniert. Eine große Rolle beim ›gefühlten‹ Alter spielen neben anlage- und alterungsbedingten Faktoren vor allem der persönliche Lebensstil und nicht zuletzt arbeitsbedingte Einflüsse.

## Unterschiede zwischen Jung und Alt aus der Sicht von Betrieben

| Leistungspotenziale       | Jüngere Beschäftigte | Ältere Beschäftigte |
|---------------------------|----------------------|---------------------|
| Erfahrungswissen          | ●                    | ●●●                 |
| Theoretisches Wissen      | ●●                   | ●●                  |
| Kreativität               | ●●●                  | ●                   |
| Lernbereitschaft          | ●●●                  | ●                   |
| Lernfähigkeit             | ●●●                  | ●                   |
| Arbeitsmoral, -disziplin  | ●                    | ●●●                 |
| Einstellung zur Qualität  | ●                    | ●●●                 |
| Zuverlässigkeit           | ●                    | ●●●                 |
| Loyalität                 | ●                    | ●●●                 |
| Teamfähigkeit             | ●●                   | ●●                  |
| Führungsfähigkeit         | ●                    | ●●●                 |
| Flexibilität              | ●●●                  | ●                   |
| Körperliche Belastbarkeit | ●●●                  | ●                   |
| Psychische Belastbarkeit  | ●●                   | ●●                  |
| Beruflicher Ehrgeiz       | ●●●                  | ●                   |

●●● sehr häufig genannt

●● häufig genannt

● wenig genannt

Quelle: INIFES/SÖSTRA.

### Was uns vorzeitig alt aussehen lässt

Klagt eine 25-jährige Büroangestellte über Rückenschmerzen, wird man einen ergonomisch ungünstigen Stuhl, einseitige Belastung, Bewegungsmangel und eventuell Stress für das Problem verantwortlich machen. Sie wird wahrscheinlich als erste Maßnahme einen neuen Stuhl bekommen. Klagt ein 58-jähriger Büroangestellter über Rückenschmerzen, wird man allein sein Alter für das Problem verantwortlich machen. Sein Stuhl wird nicht erneuert, sondern bei erstbestiger Gelegenheit wahrscheinlich vor die Tür gestellt...

Das Beispiel zeigt das Dilemma, in dem ältere Beschäftigte stecken: Einerlei ob sie unter körperlichen Beschwerden leiden, ob sie sich ausgebrannt oder überfordert fühlen, ob sie in ihrer Leistungsfähigkeit und Belastbarkeit nachlassen, ob ihre geistige Flexibilität zu wünschen übrig lässt – alles wird ausschließlich als Folge ihres Alters angesehen. Eine solche Sichtweise verhindert die weitere Ursachenforschung – denn was kann man schon gegen den natürlichen Verlauf des menschlichen Lebens unternehmen? Kaum jemand hinterfragt, ob dieser scheinbar »natürliche Verlauf« des geistigen und körperlichen Verschleißes

### Gut ...

Ältere können Aufgaben tendenziell besser erfüllen, wenn diese

- vertraut sind,
- relativ selbstständig eingeteilt werden können hinsichtlich Arbeitspensum, Arbeitsrhythmus und Arbeitsablauf,
- komplexe Lösungswege erfordern, bei denen ohne Erfahrung nichts geht,
- soziale Kompetenzen bedingen,
- detaillierte Kenntnisse über betriebliche Abläufe und informelle Beziehungen voraussetzen.

### ... und weniger gut

Problematischer für ältere Beschäftigte sind Aufgaben, die

- mit extremen Umgebungseinflüssen wie Hitze, Kälte, Zugluft, hoher Luftfeuchte, Lärm, unzureichender Beleuchtung verbunden sind,
- schwere körperliche Arbeit und/oder monotone, sich ständig wiederholende (repetitive) Bewegungen erfordern,
- unter starkem Zeit- und Leistungsdruck erfüllt werden müssen,
- wenig Selbstbestimmung beim Arbeitstempo zulassen,
- keine ausreichende Erholung ermöglichen,
- gute Seh- und Hörleistungen voraussetzen.

im Alter wirklich ›natürlich‹ ist oder ob nicht vielleicht ganz andere Ursachen dahinterstecken; Ursachen, die in den Arbeitsbedingungen stecken und damit veränderbar sind.

Die Rationalisierung der letzten Jahre mit ihren erheblichen Zuwächsen an Produktivität und Wertschöpfung ging sowohl auf das Konto des technischen Fortschritts als auch auf die Knochen der immer weiter reduzierten Belegschaften. Leistungsdruck und Arbeitshetze haben zugenommen, die Belastungen am Arbeitsplatz haben sich nicht verringert, sondern eher erweitert. Neben den körperlichen Fehlbelastungen, die den Beschäftigten nach wie vor zu schaffen machen, haben sie heute immer öfter auch mit psychischen Fehlbelastungen zu kämpfen. Diese zeitigen allerdings ähnlich negative Folgen für die Beschäftigungsfähigkeit (neudeutsch: ›employability‹) der Betroffenen. So wie der Maurer nach vielleicht dreißig Jahren wegen Bandscheibenverschleiß nicht mehr in seinem Beruf arbeiten kann, verhindern auch psychisch einseitig bzw. fehlbelastende Arbeitsbedingungen die Beschäftigungsfähigkeit bis zur Rente.

Viele Arbeitsplätze sind heute so gestaltet, dass sie nur für eine ›begrenzte Tätigkeitsdauer‹ geeignet sind, d.h. mehr als 50 % der Beschäftigten können diese Arbeitsplätze nicht bis ins gesetzliche Rentenalter, oft noch nicht einmal bis zum 55. Lebensjahr ausfüllen – sie sind vorzeitig verschlissen. Dafür ist allerdings nicht das Alter der Beschäftigten verantwortlich, sondern die schlechte Gestaltung dieser Arbeitsplätze und das lange Verbleiben auf denselben. Denn – das zeigen zahlreiche Untersuchungen – anforderungsarme, monotone und hocharbeitsteilige Tätigkeiten mit zu hohen Routineanteilen führen zu vorzeitigem körperlichen und psychischen Verschleiß, Dequalifizierung, Demotivierung, Verlust der Lernfähigkeit und sinkender mentaler Leistungsfähigkeit. Nach wie vor besteht also ein enger Zusammenhang zwischen dem krankheitsbedingten Verschleiß der Arbeitskraft und der Arbeit bzw. den Bedingungen, unter denen diese verrichtet wird und in der Vergangenheit

verrichtet wurde. Das heißt aber nichts anderes, als dass man zum älteren Arbeitnehmer mit allen negativen Attributen gemacht wird. Auf der anderen Seite bedeutet das aber auch: Die vermeintlich geringere Beschäftigungsfähigkeit Älterer ist weder zwangsläufig noch schicksalhaft, Leistungsvoraussetzungen wie Gedächtnis, Kreativität, Problemlösungskompetenz, soziale Kompetenz, Innovations- und Lernfähigkeit sind in hohem Maße von den Stimuli abhängig, denen der Mensch im Laufe seines Berufslebens ausgesetzt war und ist. Sie können durch gezielte Maßnahmen erhalten, gefördert, auf- und ausgebaut werden. Welche das sind, davon mehr in den nächsten Kapiteln.



kämpfer wird aufgrund nachlassender Vitalkapazität ab dem 35. oder 40. Lebensjahr seine ›Arbeit‹ nicht mehr ›olympiareif‹ leisten können. Ist er damit arbeitsunfähig? Eher nicht, er ist nur für **diese** Aufgabe eingeschränkt leistungsfähig. Als Trainer, Sportdozent oder anderes ist er hingegen voll einsatzfähig – qualifizierende Maßnahmen vorausgesetzt. Ähnliches gilt selbstverständlich für jeden anderen Beruf. Warum sollte z.B. ein Paketzusteller nach Jahren gesundheitszehrender Tätigkeit ›draußen‹ nicht in den Bereich der Tourendisposition wechseln? Und auch ein vom vielen Sitzen bandscheibengeplagter Softwareentwickler kann seine Erfahrungen und Kenntnisse als Teamcoach für sich und die Firma immer noch Gewinn bringend an den Mann bringen. Solche Erwerbsbiographien müssen natürlich rechtzeitig geplant werden, damit frühzeitig entsprechende Qualifikationen erworben werden können. Möglich ist vieles, es muss nur gewollt und auch vorbereitet werden!

### **Das Modell vom ›Haus der Arbeitsfähigkeit‹**

Viele Faktoren haben Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit eines Menschen. Fasst man alle Faktoren unter einem Dach zusammen, entsteht das von den Finnen entwickelte Modell vom ›Haus der Arbeitsfähigkeit‹. Das Haus steht natürlich nicht im freien Raum herum, sein Fundament wurzelt vielmehr in einem Geflecht von sozialen Beziehungen, bestehend aus Familie, Freunden, Bekannten, Vereinen usw. Jedes der vier Stockwerke ist die Grundlage für das nächste, wird in nur einem Stockwerk die ›Hausordnung‹ vernachlässigt, ist die Arbeitsfähigkeit gefährdet.

**Stockwerk 1:** Der erste Stock bildet die Grundlage des Hauses. Hier findet sich die soziale, psychische und physische Gesundheit des Menschen. Gesundheit in diesem umfassenden Sinne stellt die Voraussetzung für eine grundsätzliche Leistungsfähigkeit im Erwerbsleben dar.

**Stockwerk 2:** Tragfähig ist der erste Stock nur, wenn im zwei-

ten Stock für eine spezifische Berufsausbildung gesorgt wird, wenn sich die Beschäftigten im Verlauf ihres Arbeitslebens weitere Qualifikationen und Wissen zulegen (können).

**Stockwerk 3:** Hier ist das Selbstkonzept des Beschäftigten beheimatet, also seine sozialen und moralischen Werte, seine Einstellungen und Überzeugungen. Für die Motivation, die Leistungsbereitschaft und die Arbeitszufriedenheit ist es von besonderer Bedeutung, inwieweit das Selbstkonzept mit der Unternehmensphilosophie und der betrieblichen Arbeitskultur in Übereinstimmung ist.

**Stockwerk 4:** Dieser Stock schließlich beherbergt die Arbeit selbst mit allen Aspekten ihrer Gestaltung in physikalischer, psychischer, mentaler, ergonomischer, organisatorischer usw. Hinsicht. Ob dieses Stockwerk eher ›gemütlich oder ungemütlich‹ ist, hängt im entscheidenden Maße vom Management und dessen Führungsverhalten ab.

Wichtig ist, dass alle vier Stockwerke in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen. Gibt es Probleme mit der Arbeitsfähigkeit eines Beschäftigten, muss in jedem Stockwerk nach den Ursachen geforscht und gegebenenfalls ›aufgeräumt‹ werden. Zugleich ergeben sich aus den vier Stockwerken auch die Fragestellungen für die Entwicklung bzw. Arbeit der betrieblichen Gesundheitsförderung:

- Wie läuft die Kommunikation zwischen den einzelnen Stockwerken ab?
- Wie gut kooperieren die einzelnen Stockwerke miteinander?
- Wie bewegen sich die internen betrieblichen Experten im ›Haus der Arbeitsfähigkeit‹?
- Wie gut integrieren sich die externen Gesundheitsexperten?
- Bietet das Haus für den Mitarbeiter genügend Beteiligungs-, Gestaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten?

Eine solche ganzheitliche Betrachtungsweise von Arbeitsfähigkeit eröffnet den Betrieben ganz neue Möglichkeiten, um frühzeitig Gesundheitsmaßnahmen durchzuführen, die die

# Nur wenn die Beschäftigten als Experten in eigener Sache beteiligt sind, können nachhaltige Verbesserungen erzielt werden.

›Hausbewohner‹ gesund erhalten und vorzeitige Erwerbsunfähigkeit verhindern – so jedenfalls die finnischen Erfahrungen. Unabdingbar für den Erfolg ist allerdings die gleichberechtigte, interdisziplinäre Zusammenarbeit aller Beteiligten aus den verschiedenen Stockwerken. Mindestens ebenso wichtig ist dabei der Dialog mit den oder dem Betroffenen. Nur wenn die Beschäftigten als Experten in eigener Sache beteiligt sind, können Probleme ermittelt, Lösungen erarbeitet und die Reihenfolge der Umsetzung festgelegt und schließlich nachhaltige Verbesserungen erzielt werden.

## **Wer nicht fragt, bleibt dumm!**

Man kann einen Arbeitsplatz daraufhin überprüfen, ob er den gesetzlichen Regelungen entspricht. Dann rücken DIN-Normen, Daten, Zahlen etc. in den Vordergrund der Bewertung. Stellt sich heraus, dass alle Vorschriften eingehalten werden, ist der Arbeitsplatz in Ordnung. Soweit die Pflicht. Wem das nicht genügt, wer z.B. die Gesundheit und Potenziale der Beschäf-

tigten gezielt verbessern möchte, wer individuell zugeschnittene Gesundheitsprogramme für jeden Beschäftigten entwickeln möchte, wer die Beschäftigungsfähigkeit seiner Mitarbeiter langfristig sichern möchte, der sollte über ein ›Kürprogramm‹ nachdenken. Denn während sich die Akteure bei der ›Pflicht‹ häufig im Kreise drehen, ist die „Kür“ erheblich spannender und offenbart das Wesentliche. Eben ganz wie beim Eiskunstlauf – nur ohne ›Schnörkel!‹

Aber wo beginnen? Am besten bei denjenigen, um die es geht – den Beschäftigten! Denn ob ein Arbeitsplatz bzw. eine Arbeit wirklich gut gestaltet ist, hängt nicht nur von objektiv messbaren Kriterien sondern auch von der subjektiven Bewertung desjenigen ab, der mit diesem Arbeitsplatz bzw. dieser Arbeit ›klarkommen‹ muss. Hier setzt der von den Finnen entwickelte so genannte Work Ability Index (WAI) an. Der WAI stellt ein geeignetes Instrument für den betrieblichen Gesundheitsschutz dar, das mittlerweile in vielen europäischen Ländern eingesetzt wird. Er besteht im Kern aus einem Fragebogen, der

# Der WAI besitzt prognostisches Potenzial hinsichtlich der Entwicklung der Arbeitsfähigkeit. Er ist ein gutes Präventionsinstrument.

von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bearbeitet wird. Die Fragen beziehen sich auf die psychischen und physischen Anforderungen der Arbeit, den eigenen Gesundheitszustand und die eigenen Leistungsreserven. Für die Antworten werden Punkte vergeben, woraus ein Ergebnis zwischen 7 und 49 Punkten resultiert. Der so ermittelte Wert zeigt zum einen, wie hoch die eigene Arbeitsfähigkeit eingeschätzt wird, zum anderen lassen sich Ziele ableiten:

| Punkte | Arbeitsfähigkeit | Ziel von Maßnahmen                |
|--------|------------------|-----------------------------------|
| 7–27   | schlecht         | Arbeitsfähigkeit wiederherstellen |
| 28–36  | mittelmäßig      | Arbeitsfähigkeit verbessern       |
| 37–43  | gut              | Arbeitsfähigkeit unterstützen     |
| 44–49  | sehr gut         | Arbeitsfähigkeit erhalten         |

Die Arbeitsfähigkeit eines Arbeitnehmers wird nach dem WAI dann als sehr hoch eingeschätzt, wenn er diese selbst sehr hoch einschätzt, wenn er meint, seine Aufgaben derzeit sehr gut

bewältigen zu können und diese nach eigener Einschätzung auch in zwei Jahren noch bewältigen wird, wenn aktuell vom Arzt keine oder kaum Krankheiten diagnostiziert werden konnten, und wenn dementsprechend keine oder nur wenige Krankentage in den letzten zwölf Monaten angefallen sind. Wird die Arbeit darüber hinaus auch noch mit viel Engagement, Zufriedenheit und Erfüllung erledigt, scheinen Leistungsfähigkeit und Leistungsanforderung in einem günstigen Verhältnis zu stehen.

## Der WAI – ein gutes Präventionsinstrument!

Die Vorteile des WAI liegen auf der Hand: Er ist einfach durchzuführen und erfordert nur wenig Zeit. Der Nachteil: Gerade ›Weißbektelte‹ zeigen sich häufig irritiert, weil keine objektiven Daten zur Einschätzung der Leistungsfähigkeit erhoben werden. Dieser scheinbare Mangel steht einem sinnvollen Einsatz im Betrieb aber nicht wirklich im Wege. So hat der Betriebsarzt auf Basis des WAI die Möglichkeit, ›auffällige Kandidaten‹ zu einem

Gespräch einzuladen, gegebenenfalls eine weitere Diagnostik ein- und entsprechende Maßnahmen der Gesundheitsförderung abzuleiten.

Zudem besitzt der WAI prognostisches Potenzial hinsichtlich der Entwicklung der Arbeitsfähigkeit. Längsschnittstudien über eine Dauer von zehn Jahren haben ergeben, dass ca. 60% derjenigen, die mit einem schlechten WAI in die Studie gestartet sind, am Ende der Studie tatsächlich »am Ende« waren, von denjenigen mit einem guten WAI hingegen nur 20% arbeitsunfähig wurden.

Und last but not least: Der WAI verbessert die Möglichkeiten der individuellen und damit maßgeschneiderten Beratung und Lösungen. Denn anders als bisher steht nicht mehr »nur« der Arbeitsplatz und seine Rahmenbedingungen im Zentrum des (Gestaltungs-)Interesses, sondern der Mensch mit seinen Stärken und Schwächen rückt stärker in den Fokus. Er ist das Maß der Dinge, an seiner subjektiven Bewertung orientiert sich die Optimierung des Arbeitsplatzes und der Arbeit. Insofern kann die Schwäche des WAI – eben die Subjektivität – auch eine Stärke sein.

## Selbstbild und Fremdbild

Wie verhält sich denn nun die »gefühlte« Arbeitsfähigkeit, gemessen mit dem WAI, zur objektiv festgestellten Leistungsfähigkeit, gemessen mit psycho-physischen Tests? Dieser Frage ist die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin nachgegangen. Das Ergebnis: 33% der Versuchspersonen wurden in ihrer Einschätzung der körperlichen Leistungsfähigkeit von den objektiven Daten bestätigt, bei 60% ergaben die Beanspruchungstests eine bessere körperliche Fitness als selbst angenommen. Hinsichtlich der mentalen Leistungsfähigkeit lagen 44% mit ihrer Selbsteinschätzung richtig, die übrigen waren leicht bzw. deutlich schlechter mental verfasst als selbst angenommen.



## 5

»Alte haben gewöhnlich vergessen, dass sie jung gewesen sind, oder sie vergessen, dass sie alt sind, und Junge begreifen nie, dass sie alt werden können.«

Kurt Tucholsky

# Alt werden, jung bleiben!

## Das können Betriebe tun

### Jetzt die Zukunft sichern!

Die Arbeitsfähigkeit bleibt nicht allein durch Arbeiten erhalten, sondern ihre Erhaltung erfordert verschiedene Initiativen auf unterschiedlichen Ebenen. Ohne geeignete Maßnahmen nimmt die Arbeitsfähigkeit im Regelfall nicht wegen, aber dennoch mit dem Alter der Beschäftigten ab. Auch vereinzelte Aktionen – hier ein bisschen Rückenschule, dort ein wenig Ergonomie – machen aus einem Arbeitsplatz noch keinen Jungbrunnen. Sie sind bestenfalls geeignet, die Arbeitsfähigkeit zeitlich begrenzt zu erhalten, haben aber keine nachhaltige Wirkung. Gefragt sind vielmehr Konzepte, die die Handlungsfelder Weiterbildung, Gesundheit, Arbeitsgestaltung, Unternehmenskultur, Personalmanagement und Führungsverhalten zu einem ganzheitlichen ›Age-Management‹ bündeln. Wichtig in diesem Zusammenhang ist allerdings die rechtzeitige Beschäftigung mit dem Thema in den Betrieben. Ist die Mannschaft erst grau, gebeugt und ausgepowert, wird es schwer, neues Leben in die müden Knochen und Geister zu hauchen. Sollen Maßnahmen rechtzeitig Wirkung zeigen, müssen sie jetzt konzipiert, eingeleitet und umgesetzt werden. Denn wie schnell ist nichts getan!

### Der Glaube versetzt keine (Alters-)Berge!

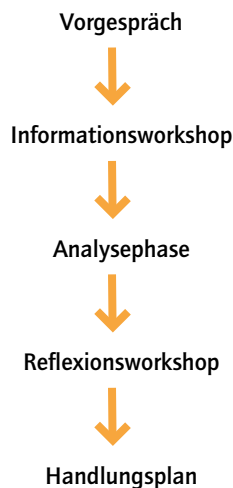
Vielen Betrieben, ob groß oder klein, ist allerdings gar nicht bewusst, dass sie ein Problem haben. Obgleich das Thema ›alternde Bevölkerung‹ in der Öffentlichkeit langsam größere Kreise zieht, wird der Altersstrukturwandel in den Betrieben oft weder wahrgenommen noch thematisiert. Das mag zum einen daran liegen, dass die betriebliche Personalplanung in der Regel einen Zeithorizont von ca. drei Jahren kaum überschreitet. Andererseits glauben viele Unternehmen, dass sie ihre ›Frischzellenkur‹ in den vergangenen Jahren bereits vollzogen haben. Nun sind Glauben und Wissen bekanntlich zwei Paar Schuhe. Das jedenfalls hat eine Befragung von Personalverantwortlichen nach der Entwicklung der Altersstruktur in ihrem Unternehmen ergeben. Demnach waren fast alle überzeugt, ihre Mannschaft dank ›kreativer‹ Nutzung von Altersteilzeit und Frühverrentung verjüngt zu haben. Dieser Glaube war ungetrübt von der Kenntnis aktueller Betriebszahlen, deren Auswertung dann ein anderes Bild ergab: Allein in den letzten zwei Jahren war das Durchschnittsalter in den betrachteten Betrieben um ca. 1,5 Jahre gestiegen und wird in den nächsten fünf bis zehn Jahren im vergleichbaren Tempo ansteigen.

### Der erste Schritt: Quick-Check

Ob Handlungsbedarf hinsichtlich einer nachhaltigen betrieblichen Personalpolitik besteht oder nicht, lässt sich recht schnell mit dem von der NRW-Initiative GIGA ([www.gesuender-arbeiten.de](http://www.gesuender-arbeiten.de)) entwickelten Quick-Check (siehe Seite 27) ermitteln. Wenn der Schwerpunkt der Antworten im rechten Feld liegt (»trifft eher nicht zu«), lohnt es auf jeden Fall, das Thema »Age-Management« verstärkt in den Fokus zu nehmen – und diese Broschüre aufmerksam weiter zu lesen!

### Der zweite Schritt: Vorgehensweise planen!

Schwere Schlagseite auf der rechten Seite des Quick-Checks? Dann heißt es jetzt aktiv werden! Aber wie? Hilfestellung und Unterstützung gibt es mittlerweile im Netz oder auch in gedruckter Form. So bieten z.B. die NRW-Initiative arbid (Arbeit und Innovation im demographischen Wandel, [www.arbid.de](http://www.arbid.de)) und andere Beratungsnetzwerke (siehe Anhang) qualifizierte Hilfe in Form von Vorgehensmodellen. Bei arbid baut sich das Modell wie folgt auf, andere Beratungseinrichtungen gehen ähnlich vor:



Im **Vorgespräch** werden die Rahmenbedingungen abgesteckt, also der Ablauf besprochen und Termine vereinbart. Gegenstand des Gesprächs sind alle Aspekte, die im Kontext des Altersstrukturwandels für das Unternehmen wichtig sind. Der anschließende **Informationsworkshop** dient dazu, die wesentlichen betrieblichen Akteure in Sachen Sicherheit und Gesundheit, also Geschäftsführung, Personalleiter/in, Betriebsrat, Vertreter des Arbeitsschutzes usw. über die demographische Entwicklung und die Folgen für den Betrieb zu informieren. Zugleich werden die Ergebnisse des Vorgesprächs kommuniziert. In der **Analysephase** werden dann die betriebsspezifischen Daten zum Altersstrukturwandel im Betrieb erhoben und ausgewertet. Sie bilden die Diskussionsgrundlage für den **Reflexionsworkshop**, dessen Ziel es ist, Zukunftsszenarien zu entwickeln und entsprechende Handlungs- und Lösungsoptionen zu erarbeiten. Am Ende der Beratung steht dann ein **Handlungsplan**, der konkrete Maßnahmen, Verantwortlichkeiten und Termine festzurt.

Wer auf Berater und Beraterverträge lieber verzichten möchte, kann, erforderliches Wissen vorausgesetzt, auch ohne externe Hilfe aktiv werden. Broschüren, Links etc. dazu finden sich im Anhang.

### Die Handlungsfelder im Betrieb

Ergeben Quick-Check und/oder Altersstrukturanalyse Handlungsbedarf im Betrieb, sollte nicht lange gezögert werden, geeignete Maßnahmen gegen das drohende Ergrauen und den Verlust der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit zu ergreifen. Dabei sollte grundsätzlich zweigleisig gefahren werden:

- Zum einen geht es um die **altersgerechte Arbeitsgestaltung**. Hierunter fallen spezifische Maßnahmen für die Gruppe älterer Arbeitnehmer, deren Leistungsspektrum sich verändert hat. Ziel ist, älteren Menschen Beschäftigungsmöglichkeiten zu sichern, bzw. neue Perspektiven zu eröffnen.

## Quick-Check zur zukunftsorientierten Personalpolitik

|  | Trifft eher zu           | Trifft eher nicht zu     |
|--|--------------------------|--------------------------|
| Ihre Altersstruktur besteht zu gleichen Teilen aus jungen, mittelalten und älteren Mitarbeitern.               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Die Arbeitstätigkeiten sind so gestaltet, dass Mitarbeiter diese bis zum 65. Lebensjahr ausführen können.      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Die Mitarbeiter werden aktiv bei der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen beteiligt.                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Es gelingt dem Unternehmen problemlos, den Bedarf an jungen Facharbeitern auszubilden oder zu rekrutieren.     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Alle Mitarbeiter – auch ältere – erhalten die Chance, sich zu qualifizieren und ihre Kompetenzen zu erweitern. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Der Wissensaustausch zwischen älteren, erfahrenen Mitarbeitern und dem Nachwuchs wird gezielt gefördert.       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Allen Mitarbeitern wird im Unternehmen eine berufliche Entwicklungsperspektive geboten.                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## Mit der Altersstrukturanalyse wissen, was morgen ist!

Age-Management setzt Wissen um die Altersentwicklung im Betrieb voraus. Dabei reicht es nicht, die Altersverteilung des gesamten Betriebes zu ermitteln und diese dann einfach in die Zukunft fortzuschreiben. Denn dann weiß man zwar, dass in zehn Jahren soundsoviel Beschäftigte z.B. zwischen 55 und 60 Jahre alt sein werden, man weiß aber nicht, ob einzelne Bereiche oder Abteilungen besonders stark ergrauen und entsprechender Aufmerksamkeit bedürfen. So ist z.B. ein Anteil von 20% älterer Beschäftigter im Betrieb des Jahres 2010 vielleicht noch kein Problem. Aber wenn die 20% fast alle in der Entwicklungsabteilung oder im Vertrieb arbeiten, sollte das bereits jetzt nachdenklich stimmen. Deshalb ist eine differenzierte Altersstrukturanalyse unabdingbare Voraussetzung für das weitere Handeln, da diese die Altersverteilung bezogen auf einzelne Einheiten, Abteilungen etc. ermittelt und für die Zukunft hochrechnet. Wenn dann z.B. offensichtlich wird,

dass in 10 Jahren 70% des Managements über 55 Jahre alt sein wird, können jetzt schon Maßnahmen eingeleitet werden, die den Wissen- und Erfahrungstransfer sicherstellen. Oder wenn sich abzeichnet, dass die körperlich stark beanspruchten An- und Ungelernten in 15 Jahren für ihre derzeitige Tätigkeit nicht mehr in Frage kommen, müssen jetzt Konzepte entwickelt werden, die neue Beschäftigungsmöglichkeiten für diese Gruppe schaffen.

Entwickelt wurde das Instrument der ›Altersstrukturanalyse‹ von der Unternehmensgruppe GfAH/Prospektiv (siehe Anhang oder [www.gfah.de](http://www.gfah.de)), die Einsatzmöglichkeiten des Tools reichen von der Fortschreibung der Altersverteilung unter Beibehaltung der bisher praktizierten Personalpolitik bis hin zur Entwicklung von Szenarien unter Einbeziehung verschiedener Annahmen.

- Zum anderen geht es um eine **alternsgerechte Erwerbsbiographie**. Da die Entwicklung der Arbeitsfähigkeit abhängig ist von den Anforderungen und Belastungen, mit denen der Mensch im gesamten Lauf seines Erwerbslebens konfrontiert wird, gilt es frühzeitig Gesamtstrategien zu entwickeln, die präventiv der Entstehung alterstypischer Defizite entgegenwirken.

Die betrieblichen Gestaltungsmaßnahmen für diese beiden ›Gleise‹ sind vielfältig, die diskutierten Ansätze unterscheiden sich zwar in der Systematik, haben aber ähnliche Handlungsfelder im Fokus. Das Fraunhofer-Institut für Arbeitswissenschaft und Organisation (IAO) hat z.B. folgenden Maßnahmenkatalog entwickelt:

### Kurzfristig einsetzbare Maßnahmen

- Die betriebliche und bereichsspezifische Altersstruktur analysieren, um unausgewogenen Altersverteilungen und daraus resultierende Problemfelder identifizieren zu können.
- Altersgemischte Teams (auch Tandems) einführen, um rechtzeitig die Übertragung von Erfahrungen und Wissen künftig ausscheidender Mitarbeiter auf ihre Nachfolger zu gewährleisten.
- Angepasste und erweiterte Rekrutierungs- und Personalentwicklungsstrategien zur Ausschöpfung der Arbeitsmarktreserven entwickeln, auch für neue Zielgruppen wie Frauen oder ältere Arbeitslose.

### Mittelfristig wirksame Maßnahmen

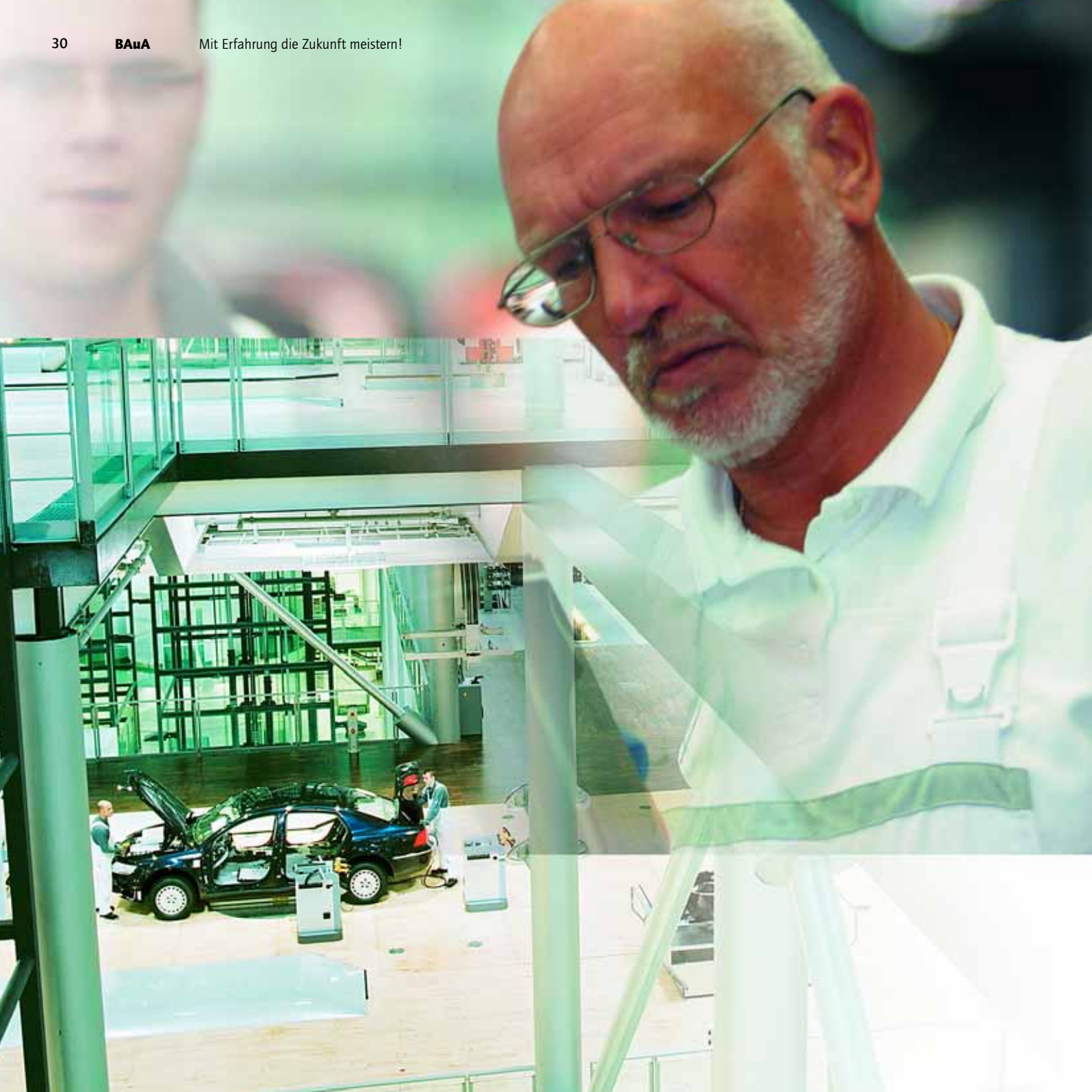
- Die Attraktivität der Arbeit im eigenen Unternehmen entwickeln und herausstellen; nur wer künftig auf dem Markt als attraktives Unternehmen wahrgenommen wird, hat eine Chance, die besten Talente anzulocken und zu halten.
- Vorurteile über die Leistungsfähigkeit Älterer abbauen und auch in Innovationsprojekten die Erfahrung Älterer zur Vermeidung von Sackgassen nutzen.

- Den älter werdenden Mitarbeitern eine Entwicklungsperspektive geben und damit die mittlerweile festgefugte Erwartung auf vorzeitige Verrentung aufbrechen, z.B. durch die Entwicklung einer alternsgerechten, lebensphasenorientierten Laufbahngestaltung und flexibler Übergänge in die Nacherwerbsphase.
- Etablierung von altersgemischten Teams zur Gewährleistung von Wissens- und Erfahrungstransfer und zur Nutzung der komplementären Stärken von Jüngeren und Älteren.

### Langfristig ausgerichtete Maßnahmen

- Den Status von Fachlaufbahnen neben hierarchischen Karrieren aufwerten; Förderung der Veränderungs- und Lernfähigkeit durch Wechsel zwischen Aufgaben und Positionen.
- Lebensbegleitende Kompetenzentwicklung fördern; insbesondere Aktivierung der mittelalten und älteren Mitarbeiter durch Weiterbildung und Tätigkeitswechsel.
- Tätigkeiten, die nur begrenzte Zeit ausgeübt werden können, vermeiden; längerfristige einseitige Belastungen der Mitarbeiter verhindern und für Belastungswechsel sorgen.
- Ausgewogene betriebliche und bereichsspezifische Personal- und Altersstrukturen etablieren, um Einstellungs- und Verrentungswellen zu vermeiden.

Aus diesem Katalog wie auch aus dem ›Haus der Arbeitsfähigkeit‹ leiten sich betriebliche Handlungsfelder ab, die in den nächsten Kapiteln zur Nachahmung vorgestellt werden!



## 6

»Gesundheit ist nicht alles. Aber ohne Gesundheit ist alles nichts.«

Arthur Schopenhauer, deutscher Philosoph (1788–1860)

# Handlungsfeld 1

## Gesundheit

### Arbeit und Gesundheit

Wer nicht gesund ist, ist krank. Ist aber der, der nicht krank ist, immer gesund? Schwer zu sagen, denn während Fieber oder Bluthochdruck gemessen werden kann, entziehen sich viele »Unpässlichkeiten« wie z.B. Schlafstörungen oder Nervosität oft eines Befundes. Aber gerade solche schleichenden Beschwerden können erste Vorboten einer ernsthaften Erkrankung sein. Deshalb ist Gesundheit auch weit mehr als »nur« die Abwesenheit von Krankheit. Nach der Definition der Weltgesundheitsorganisation (WHO) ist Gesundheit ein »Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens und nicht nur des Freiseins von Krankheiten und Gebrechen«. Zweifellos ein ehrgeiziges Ziel und keines, das die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter allein erreichen können. Und auch gar nicht müssen. Denn Gesundheit ist nicht ausschließlich Privatsache der Beschäftigten, sondern sollte neben Qualität und Wirtschaftlichkeit auch zu den Zielen gerade alternder Unternehmen zählen. Schließlich sind gesunde Mitarbeiter die Voraussetzung für gesunde und wettbewerbsfähige Unternehmen.

Auf die Gesundheit seiner Beschäftigten kann und sollte jedes Unternehmen Einfluss nehmen – Stichwort: betriebliche Gesundheitsförderung. Bereits auf der ersten internationalen Konferenz der WHO im Jahre 1986 wurde die Ottawa-Charta verabschiedet. Einer ihrer zentralen Sätze lautet: »Die Art und Weise, wie eine Gesellschaft die Arbeit und die Arbeitsbedingungen organisiert, sollte eine Quelle der Gesundheit und nicht der Krankheit sein.« Eine Botschaft, die leider noch nicht in allen Betrieben angekommen ist. Von den 20000 Beschäftigten jedenfalls, die Ende der 1990er Jahre nach ihrer Gesundheit befragt wurden, waren die Allermeisten vom »Wohlbefinden« weit entfernt. 45 % klagten über Rückenbeschwerden, 34 % litten an Verspannungen der Muskulatur, auf Platz drei folgten Müdigkeit und Abgeschlagenheit. Die Mehrzahl der Befragten sahen einen engen Zusammenhang zwischen ihren Beschwerden und ihrem Arbeitsplatz. Über zwei Drittel führten Rückenschmerzen, Verspannungen, Reizbarkeit, Nervosität, Unruhe, Augenreizungen und Gelenkschmerzen auf ihren Arbeitsplatz zurück. Auch der Nordische Rat geht davon aus, dass 30 % des gesamten

Krankengeschehens arbeitsbedingt sind. Und auch andere Zahlen stimmen nachdenklich: Jedes Jahr erleiden ca. 280.000 Menschen in Deutschland einen Herzinfarkt, für ca. 180.000 Menschen endet dieser tödlich. Experten gehen davon aus, dass sieben von acht Herzinfarkten im mittleren Lebensalter bei entsprechender Lebensführung vermeidbar wären bzw. in ein höheres Lebensalter »verschoben« werden könnten. Auch die am weitesten verbreiteten Zivilisationskrankheiten Muskel-/Skelett- und Herz-/Kreislaufkrankungen könnten nach Schätzungen durch entsprechende vorbeugende Maßnahmen um 30–50% reduziert werden.

Der Betrieb ist der geeignete Ort für solche präventiven Maßnahmen. Zwar ist die Arbeit und ihre Gestaltung nicht die einzige Ursache dafür, dass sich viele Menschen alles andere als gesund fühlen; erinnert sei an die Faktoren Rauchen, falsche Ernährung und Bewegungsmangel. Aber vieles spricht dafür, dass ein im Betrieb erworbenes Gesundheitsbewusstsein nicht am Werkstor »abgeschaltet« wird. Denn warum sollte ein von den Beschäftigten im Betrieb als sinnvoll erachtetes Verhalten im Privatleben nicht fortgesetzt werden?

Mit Blick auf die demographische Entwicklung muss die verhaltens- und verhältnispräventive betriebliche Gesundheitsförderung schon bei den jüngeren Beschäftigten beginnen. Nur so kann verhindert werden, dass sich die Folgen psychischer und physischer Fehlbelastungen über die Jahre summieren und zu einem vorzeitigen Verschleiß mit Verlust der Arbeitsfähigkeit führen.

Eine kluge Unternehmenspolitik hat entsprechend die heute 35–45-Jährigen im Blick, die morgen den Großteil der älteren Mitarbeiter stellen werden. Möglichkeiten der betrieblichen Gesundheitsförderung können sein:

- Maßnahmen des klassischen Arbeits- und Gesundheitsschutzes, also z.B. die ergonomische Optimierung von Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung
- Förderung der körperlichen Fitness durch Sportangebote, Ernährungsseminare, Raucherentwöhnungsprogramme
- gesundheitsfördernde Arbeitsorganisation, z.B. Mischarbeit
- Einrichtung von Gesundheitszirkeln, Mitarbeitergesprächen etc.

### **Ein gesunder Geist in einem gesunden Körper!**

Betriebliche Gesundheitsförderung und damit verbunden die Förderung eines Gesundheitsbewusstseins bei den Mitarbeitern erscheint dringend geboten, da die Deutschen nicht besonders gesundheitsbewusst sind. Zwar wissen viele, dass ein gesundes Leben durch gute Ernährung, durch ausreichende Bewegung und genügend Schlaf sowie durch seelische Ausgeglichenheit gekennzeichnet ist. Aber im Alltag spielt dieses Wissen keine große Rolle. So achteten nach einer Umfrage vor ein paar Jahren rund 60% der erwachsenen Deutschen mäßig bis gar nicht auf ihre Gesundheit. Hier müssen die Betriebe ansetzen.

Besonders dem Sportangebot sollte jeder vorausschauende Betrieb erhöhte Aufmerksamkeit widmen, denn hier liegt ein großes Potenzial, um Gesundheit zu fördern und die Arbeitsfähigkeit nicht nur zu erhalten, sondern auch zu verbessern.

**Beispiel Sauerstoffaufnahme:** Diese ist Voraussetzung für eine gewisse körperliche Leistungsfähigkeit. Mit reduzierter Sauerstoffaufnahme fühlt sich der Mensch schlapp, müde und abgespant, jedenfalls alles andere als gesund. Nun gehört die Fähigkeit zur Sauerstoffaufnahme zu jenen Bereichen, die im natürlichen Altersgang abnehmen. Eine durchschnittlich trainierte Frau von 50 Jahren besitzt z.B.

# Ein einmal im Betrieb erworbenes Gesundheitsbewusstsein wird am Werkstor nicht einfach abgeschaltet.

eine maximale Sauerstoffaufnahme von 1,98 Litern pro Minute, eine körperlich schlecht verfasste Frau nur eine solche von 1,5 Litern pro Minute. In der Arbeitsmedizin gilt nun die Faustregel, dass im Arbeitsleben die physische Belastung nicht mehr als 50% der maximal möglichen Sauerstoffaufnahme benötigen sollte. In der Praxis bedeutet das: Unsere ›1,98-Liter-Frau‹ darf bei ihrer Tätigkeit nicht mehr als einen Liter Sauerstoff pro Minute verbrauchen, soll sie nicht überfordert werden. Das entspricht einer sitzenden Tätigkeit oder leichter körperlicher Arbeit im Stehen. Ein solches Tätigkeitsprofil lässt sich sicher finden. Problematischer ist unsere ›1,5-Liter-Frau‹, deren Verbrauch 0,75 Liter pro Minute nicht übersteigen sollte. Ihre Einsatzmöglichkeiten sind stark begrenzt. Ein Betrieb hat nun zwei Möglichkeiten: Entweder er bietet dieser Frau einen Schonarbeitsplatz an – wenn er sich denn überhaupt einrichten lässt – und verschenkt damit mögliche Ressourcen und Potenziale. Oder er versucht, durch entsprechende Angebote und Anreize die körperliche Leistungsfähigkeit der

Frau zu verbessern. Denn das ist die positive Nachricht: Man kann zu jedem Zeitpunkt und in jeder beliebigen Ausgangslage Kreislauf und Muskeln trainieren und dadurch die maximale Sauerstoffaufnahme wieder verbessern. Davon profitieren sowohl Betrieb als auch die Mitarbeiterin: Der Betrieb gewinnt eine Mitarbeiterin mit verbesserter Leistungsfähigkeit, die Mitarbeiterin gewinnt Gesundheit und Wohlbefinden, was sich auf die gesamte Lebensqualität auswirkt.

**Beispiel Muskulatur:** Ähnliches gilt für die Muskulatur sowie den Stütz- und Halteapparat des Menschen. Auch dieser Bereich unterliegt dem Altersgang, lässt sich aber durch gezielte Maßnahmen positiv beeinflussen. Tut man allerdings nichts und lässt den Dingen ihren Lauf, passiert zweierlei: Wir nehmen im Alter an Gewicht zu, während parallel die Muskelkraft nachlässt. So jedenfalls die Ergebnisse einer finnischen Studie, die zudem herausfand, dass diese Veränderungen unabhängig von der Art der ausgeübten Tätigkeit stattfinden (körperlich, geistig,

Kombination geistig/körperlich). Der Grad der Veränderung ist allerdings unterschiedlich und bestätigt die Ergebnisse anderer Untersuchungen. Diejenigen, die einer gemischten Tätigkeit mit körperlichen und geistigen Anteilen nachgingen, wiesen einen geringeren Verlust der muskulo-skelettalen Kapazität auf. Demgegenüber verloren die reinen »Geistesarbeiter« in den 10 Jahren zwischen ihrem 52. und 62. Lebensjahr ca. 50% ihrer isometrischen Muskelkraft – der Verlust war mithin fünfmal so hoch wie bei den Vergleichsgruppen und garantiert beinahe Wirbelsäulen- und Gelenkprobleme. Ähnliches gilt für die rein körperlich Arbeitenden. Hier zeigte sich, dass körperliche Arbeit keinen positiven Trainingseffekt auf die muskulo-skelettale Leistungsfähigkeit besitzt, vielmehr verschlechterte sich die Leistungsfähigkeit im Untersuchungszeitraum drastisch.

Fazit: Der Mensch ist weder als »Mausklicker« noch als »Lastesel« konzipiert. Das Geheimnis von Gesundheit und lange andauernder Arbeitsfähigkeit liegt vielmehr u.a. in einer entsprechenden Mischung der Tätigkeiten, wobei parallel zum gezielten körperlichen Training die geforderte Arbeitsleistung im Verhältnis zum natürlichen Nachlassen der muskulo-skelettalen Leistungsfähigkeit verringert werden sollte, um Überforderung und vorzeitigen Verschleiß zu vermeiden.

## Beispiel guter Praxis

### Stress-Management und Fitness-Training bei älteren Fahrerinnen und Fahrern im öffentlichen Personennahverkehr der Stadt München

Die Ansprüche an die Attraktivität im Personennahverkehr steigen enorm an, gleichzeitig steigt auch das Verkehrsaufkommen im Individual-Straßenverkehr. Ein Beschleunigungsprogramm für die U-Bahn bedeutet mehr Stress für den Fahrer. Der Fahrerberuf ist ein High-Stress-Beruf mit einem hohen Krankheitsrisiko, hohen Krankenständen sowie mangelnder Attraktivität und folglich Nachwuchsproblemen. Viele der Fahrer werden aufgrund von Fahrdienstuntauglichkeit im Alter von 49 Jahren vom Fahrbetrieb abgezogen und in den Innendienst versetzt, was sowohl unbeliebt als auch unwirtschaftlich ist.

Das Programm der Münchner Verkehrsbetriebe sollte zu einer Senkung der Fahrdienstuntauglichkeit, einer Verringerung der Ausfallszeiten, zu einer längeren Verweildauer der FahrerInnen im Fahrbetrieb, zu höherer Attraktivität sowie besserer Kundenorientierung beitragen.

Das PE-GF-(Personalentwicklungs-Gesundheitsförderungs) Programm wurde 1993 in den damals noch kommunalen Münchner Verkehrsbetrieben auf Initiative der PersonalvertreterInnen und des Betriebsarztes begonnen, wobei die Stadt München sich im Pilotzeitraum bereit erklärte, die hohen Personalersatzkosten zu tragen. Das Programm war das größte Programm in Deutschland und wird heute vom

Personalmanagement in einem privatisierten Unternehmen (GmbH) weitergeführt.

Es bestand aus 20 Gesundheitstagen à 8 Stunden (außerhalb der Schulferien) alle 12 Tage im Gesundheitspark der Münchner Volkshochschule während der Arbeitszeit bei voller Bezahlung. Jährlich wurden 96 FahrerInnen nach einem Schlüssel nach Alter + Dienstjahren zur Teilnahme ausgewählt, was zu einem hohen Durchschnittsalter im Programm mit rund 50 Jahren führte. Die Fahrer wurden in 6 Gruppen mit je 16 Fahrern von je einem Diplompyschologen sowie Trainern je nach Übung angeleitet.

Das Programm hatte drei wirksame Hebel:

1. Training,
2. Gruppenprozess,
3. Arbeitszeitreduktion

Der Aufbau der Gesundheitstage sollte erreichen:

- höhere körperliche Kapazität und Ausdauer durch Sport/Fitness
- reduzierter Zeitplanstress durch mentale Techniken
- Entärgerungstraining in bezug auf Verkehr und unangenehme Fahrgäste durch Rollenspiele und Erfahrungsaustausch (Ärger fördert Infarkt)
- Gelassenheit durch Selbsterfahrung und Trance

Die Evaluation bei 400 TeilnehmerInnen über 4 Jahre ergab:

- Gesundheit und Wohlbefinden deutlich verbessert
- Abnahme von Stress, Rücken- und Herzbeschwerden
- Krankenstandstage um 5 Tage pro Jahr verringert
- Fahrdienstuntauglichkeit 1993–2001 um 53,4% gesenkt
- 16% der TeilnehmerInnen gaben erneuerte Sinnfindung an, besseren Teamgeist, besseres Betriebsklima
- weniger Stress bei Einhaltung der Zeitpläne durch Entspannungstechniken
- signifikanter Rückgang erlebten Ärgers beim Umgang mit Fahrgästen

2003 wurde das Programm von den Fahrern auch auf weitere Angestellte der Verkehrsbetriebe wie etwa Kontrollschaffner ausgeweitet. Noch immer werden 20 Gesundheitstage pro Jahr für jede der 6 Gruppen veranstaltet, allerdings wird nun 25% der Zeit nicht mehr zur Arbeitszeit der Teilnehmer gezählt. Der Schwerpunkt hat sich von der psychischen Betreuung auf Bewegung, Training und Übungen verlagert.

Obwohl das Programm aufgrund der Personalersatzleistung hohe Startkosten hatte, ist es bis heute erfolgreich beibehalten worden. Link: <http://www.mvv-muenchen.de>



## 7

»Der größte Feind des Wissens ist nicht der Irrtum, sondern die Trägheit.«

Henry Thomas Buckle, englischer Historiker (1821–1862)

# Handlungsfeld 2

## Qualifikation, Weiterbildung und lebensbegleitendes Lernen

### Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr?

Ausbildung, Weiterbildung und der Erwerb von Qualifikationen im Erwerbsleben sorgen nicht nur dafür, dass der Mensch im Beruf ›seinen Mann bzw. seine Frau stehen kann‹. Sie sind auch eine wichtige Voraussetzung für die Gesundheit des Menschen. Wer erinnert sich nicht mit Unbehagen an schlecht vorbereitete Klausuren in der Schule, die in der Nacht vorher den Schlaf raubten, am Morgen die Hände feucht werden, den Kreislauf rasen und den Magen rebellieren ließen? Solche Stress-Situationen sind alles andere als gesund und verursachen kaum Wohlbefinden. Kaum jemand mag sich vorstellen, dass jeden Tag ›Klausurtag‹ ist – und dennoch ist das genau die Situation, der viele ältere Arbeitnehmer ausgesetzt sind!

Da arbeitet man seit 25 Jahren in ›seiner‹ Abteilung und plötzlich stehen überall Computer herum. Gut, anfangs macht man sich noch mit seinen gleichaltrigen Kollegen lustig über den modernen ›Schnick-Schnack‹ und arbeitet wie gewohnt – schließlich ist man ein erfahrener ›alter Hase‹. Aber irgendwann ist man

vielleicht der einzige, der noch lacht – alle älteren Kollegen sind von jüngeren ersetzt worden – und die betrachten den Computer nicht als ›Schnick-Schnack‹, sondern als vertrautes Werkzeug. Und plötzlich fühlt man sich sehr, sehr alt – obgleich man vielleicht gerade seinen 50. gefeiert hat. Eben nicht jeder, der zuletzt lacht, lacht am Besten...

Die Zeiten, in denen eine Ausbildung für das ganze Leben reichte, sind vorbei. Immer neue technische Entwicklungen und Verfahren verändern die Arbeitswelt und sorgen für mehr Abwechslung, als manchem lieb ist. Schätzungen gehen davon aus, dass 60% aller Berufe, die es im Jahre 2010 geben wird, heute noch gar nicht existieren. Gegenwärtig verdoppeln sich Wissen und Information auf hohem Niveau alle zehn Jahre, in einzelnen Abteilungen von Technologiefirmen konnte sogar eine Verdoppelung des Wissens alle neun Monate festgestellt werden. Von dieser Entwicklung der ›Wissensentwicklung‹ bleiben die Beschäftigten selbstverständlich nicht unberührt: Der stetige Wandel lässt Schule, Berufsausbildung und Universität nur noch

als Durchgangsstationen eines permanenten Lernprozesses erscheinen. Wer sich nicht ständig ›upgradet‹, ist schnell nicht mehr ›up-to-date‹. Und das gilt nicht nur im High-Tech-Bereich, sondern auch in ganz ›normalen‹ Berufen. So scheuen ältere Mitarbeiter nicht selten den Umgang mit neuen Werkzeugen, die anders funktionieren als gewohnt, verhalten sich reserviert gegen neue Verfahren und Methoden, die von dem abweichen, was einmal Standard war.

Ein solches Verhalten fördert bei Personalverantwortlichen die Ansicht, dass Ältere mit den Entwicklungen nicht Schritt halten und den Wandel nicht bewältigen können. Und, was genau so schwer wiegt, viele Ältere glauben selbst, dass sie es nicht mehr schaffen. Dabei spricht objektiv nichts dagegen, dass ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Wissensbestände pflegen und erweitern und neue Qualifikationen erwerben. Denn im Unterschied zur körperlichen Leistungsfähigkeit unterliegt die geistige keinem wirklichen Alternsgang. Woran liegt es also, dass Ältere scheinbar weniger lernfähig und weniger lernmotiviert sind?

### Warum Ältere beim Lernen oft alt aussehen

Die Gründe für diese scheinbaren Defizite der Älteren im Bereich Qualifikation sind in der Regel haus- bzw. betriebsgemacht.

Dabei sind es vor allem drei Ursachen, die die Arbeitsfähigkeit älterer Beschäftigter gefährden bzw. verhindern:

- fehlende Weiterbildungsmöglichkeiten
- anforderungsarme Tätigkeiten
- qualifikatorische Sackgassen

Der Blick in die Statistik macht die Altersdiskriminierung deutlich: Nur 18 % der 50–64-Jährigen nahmen im Jahr 2000 an beruflicher Weiterbildung teil, bei den 19–34-Jährigen waren es immerhin 31 %, bei den 35–49-Jährigen 36 %. Viele Personalverantwortliche scheinen die Investitionen in ihr älteres ›Humankapital‹ zu scheuen, da sie zum einen deren baldiges Ausscheiden aus dem Erwerbsleben bereits einplanen – Stich-

wort: Frührente – zum anderen die vorhandenen finanziellen Mittel lieber in die Jüngeren stecken. Klug ist das nicht. Kein Unternehmen kann es sich heute noch leisten, die 40 bis 50-Jährigen nicht mehr ›up-to-date‹ zu halten, schließlich haben diese noch 15 oder 20 Jahre im Unternehmen vor sich. Wer also auf die Weiterentwicklung der Älteren verzichtet, verschwendet kostbare Ressourcen. Ohne Zweifel ist es ökonomischer und effizienter, wenn das Know-how von vorhandenen Arbeitskräften gesteigert wird, anstatt diese durch jüngere mit vielleicht besserem Grund- aber weniger Erfahrungswissen zu ersetzen.

Ein bei Ilmarinen zitierter Manager einer Automobilfabrik bringt es auf den Punkt: »Bevor ein junger Mechaniker ausreichend qualifiziert ist, um dem Unternehmen Profite zu erarbeiten, kosten seine Ausbildung und sein spezielles Training 250.000 Finmark (ca. 40.000 Euro). Wenn wir FIM 50.000 in die spezifische Weiterbildung eines älteren Mechanikers investieren, können wir das gleiche Ergebnis erhalten.« (aus: Ilmarinen, Arbeitsfähigkeit, 2002)

Unternehmen, die morgen noch wettbewerbsfähig sein wollen, müssen deshalb heute umdenken. Wer seine Humanressourcen vergeudet statt zu entwickeln, dem geht das spezifische Wissen verloren, das zu einem guten Teil in den Köpfen der Mitarbeiter gespeichert ist. Insofern sind, wie Ilmarinen es formuliert, die »Mitarbeiter Produzenten und Inhaber immaterieller Vermögenswerte«. Darum sind Unternehmen aufgefordert, im eigenen Interesse das Konzept des lebenslangen Lernens in einer altersübergreifenden Weiterbildungspolitik zu verankern.

Auf der anderen Seite müssen auch die Mitarbeiter erkennen, dass mit Beendigung der Schule und Ausbildung die Lernphase im Leben noch nicht beendet ist. Wer sich nicht weiterentwickelt, wer wesentliche Entwicklungen nicht mitmacht, schränkt seine Wahlmöglichkeiten am Arbeitsmarkt ein und macht einen Tätigkeitswechsel schwieriger. Weiterbildung ist insofern die Voraussetzung, um Arbeitsfähigkeit und Erwerbschancen wäh-

rend der gesamten Arbeitsbiographie zu sichern.

Allerdings ist es nicht ausreichend, dass Ältere hin und wieder an einer Qualifizierungsmaßnahme teilnehmen. Vielmehr bedarf es einer Unternehmenskultur, die Lernen als generationenübergreifende Aufgabe der Personalentwicklung begreift und entsprechend organisiert. Nur so kann verhindert werden, dass Beschäftigte das Lernen verlernen, entsprechend lernunbewusst sind und dann das Vorurteil bestätigen, wonach Ältere altersbedingt und generell weniger lernmotiviert sind. Wesentliche Voraussetzung für das Konzept des Lebenslangen Lernens ist deshalb neben einem innovationsfreundlichen und fehlerverzeihenden Umfeld vor allem eine Arbeit, die Lernanreize bietet. Denn nichts ist ein größeres Lernhindernis als eine Tätigkeit, in der es objektiv nichts zu lernen gibt. Gerade hier gibt es für die Unternehmen viel zu tun, denn nach wie vor besitzen viele Tätigkeiten einen hohen repetitiven Anteil und

ein niedriges Anforderungsprofil. Solche Tätigkeiten wirken auf Dauer dequalifizierend und führen zur Lernentwöhnung. Facharbeiter, die z.B. nur im Produktionsbereich ausführende Tätigkeiten erledigen, büßen ihre Ausgangsqualifikation ein, wenn ihr Aufgabenzuschnitt nicht zugleich qualitätssichernde, logistische und instandhaltende Anteile enthält.

Eine Variante der anforderungsarmen Tätigkeit ist die so genannte **Spezialisierungsfalle**, in die viele Beschäftigte hineinfallen (bzw. hineingeschubst werden) und so ihre Arbeitsfähigkeit gefährden. Da beherrscht z.B. ein Beschäftigter als einziger im Unternehmen eine komplexe Programmiersprache, die zum Betrieb der Rechner in allen Abteilungen benötigt wird. Arbeit für ihn ist reichlich da, weshalb der Blick über den Teller – sprich Weiterbildung – entfällt. Für den Beschäftigten ist das bequem, er kann sich in seiner Nische einrichten und sogar Leistungsvorteile aus seinen Spezialkenntnissen erzielen. Für das

## Gruppenlogik

Jedes Gruppenmitglied macht die Tätigkeit, die es am schnellsten und am besten beherrscht.

|                             | Jüngere   | Ältere  |
|-----------------------------|---|---|
| Qualifikationsanforderungen | Einfache Teiltätigkeit mit höheren körperlichen Anforderungen | Komplexe Teiltätigkeit mit Anforderung an Erfahrung |
| Auswirkungen                | Erhalt oder Verschleiß körperlicher Voraussetzungen           | Abbau der körperlichen Leistungsfähigkeit           |
|                             | Kein Aufbau von Erfahrung                                     | Psychische Überforderung                            |
|                             | Abbau der Ausgangsqualifikation<br>Sinkende Lernfähigkeit     | Erhalt vorhandener Qualifikation und Lernfähigkeit  |

## So lernen Lernentwöhnte wieder Lernen...

Ältere lernen anders als Jüngere, wenn sie lange Zeit vom Lernen entwöhnt sind. Damit der Wiedereinstieg ins Lernen besser gelingt, ist Folgendes zu beachten:

- Ob alt oder jung – wer längere Zeit nicht gelernt hat, braucht in der Regel längere Zeit zum Lernen, wenn er oder sie wieder damit beginnt. Deshalb sollten die Lernenden das Lerntempo selbst bestimmen können.
- Wer lange nicht gelernt hat, hat oft Angst davor, Neues zu lernen. Deshalb sind Konkurrenzsituationen für den Lernerfolg hinderlich, da sie eventuell vorhandene Versagensängste noch verstärken. Bestehen solche Ängste, sollten sie thematisiert werden.
- Neues sollte an Bekanntem anknüpfen und nach Möglichkeit die Erfahrungen und Tätigkeitsinhalte des Lernenden berücksichtigen. So wird dem Umsetzungs- und Praxisinteresse der Beschäftigten Rechnung getragen, bestehende Blockaden und fehlende Lernmotivation abgebaut. Für abstrakte Lerninhalte gilt: Sie sollten zur Lösung praktischer Aufgaben und Fragen zweckdienlich sein. Grundsätzlich ist ein aufgabenbezogenes, arbeitsnahes Lernen zu bevorzugen.
- Nach Möglichkeit sollte der Seminarraum gemieden und die Vermittlung »vor Ort« bevorzugt werden, wenn es um neue arbeitsbezogene Inhalte geht. Dabei sollten Einstellungen wie »Das haben wir immer so gemacht«, die zu Lernblockaden führen können, als Anlass genommen werden, »Althergebrachtes« auf den Prüfstand zu stellen und Unzulänglichkeiten offensichtlich zu machen. Nur die Einsicht in die Notwendigkeit einer Qualifikation macht aus passiven Zuhörern aktiv Lernende.

Unternehmen ist das ebenfalls bequem und vor allem preiswert, es braucht sich um die Weiterbildung dieses Beschäftigten nicht zu kümmern. Das geht solange gut, bis ein neues, anwendungsfreundliches und preiswerteres Programm auf den Markt kommt. Das Unternehmen wird früher oder später darauf umstellen, aus dem hochgeachteten Spezialisten wird ein überflüssiger Mitarbeiter, der über Kenntnisse verfügt, die nicht mehr nachgefragt sind.

Ähnlich problematisch kann z.B. auch die eigentlich sinnvolle Gruppen- oder Teamarbeit sein, wenn ein Gruppen- oder Teammitglied immer ein und dieselbe Aufgabe übernimmt, sei es, weil es diese besonders gut beherrscht oder weil es für diese die entsprechende körperliche Leistungsfähigkeit besitzt. Eine solche festgefügte Arbeitsteilung innerhalb einer Gruppe wirkt dequalifizierend für alle Gruppenmitglieder: Die Jüngeren erledigen die Aufgaben mit erhöhten physischen Anforderungen und »verpassen« die planenden und feinmotorischen Tätigkeiten, bei den Älteren ist es genau umgekehrt mit der Konsequenz, dass die Belastung einseitig geistiger Art ist unter Vernachlässigung einer angemessenen körperlichen Beanspruchung.

Damit Laufbahnen nicht in Sackgassen enden, müssen Beschäftigte so eingesetzt werden, dass sie ihre Kompetenzen und Potenziale einbringen und ausbauen und sich in der Arbeit selbst mit neuen Techniken und Verfahren beschäftigen können. Modelle, die dies ermöglichen und die das Verlernen des Lernens verhindern, können sein:

- altersorientierte Laufbahngestaltung
- Rotationsmodelle
- qualifikationsfördernde Gruppenarbeit

Eine Intensivierung der Qualifikation älterer Beschäftigter hat sicherlich ihre Berechtigung, ist aber nur der halbe Weg. Soll das Konzept vom lebenslangen bzw. lebensbegleitenden Lernen nicht zur bloßen Formel erstarren, muss es für **alle** Altersgruppen mit Leben gefüllt werden. Denn das frische Wissen der Jüngeren ist andernfalls das überholte Wissen von morgen.

## Beispiel guter Praxis

### Wachsende Innovativität mit allen Altersgruppen

(SCHOTT Jenaer Glas GmbH)

Das JENAer GLASWERK ist ein traditionsreiches Unternehmen der Glasindustrie, das bereits 1884 gegründet wurde. Die GLOBO Teekanne (sie ist eine Erfindung des Earl of Dundonald aus dem Jahre 1905) wurde mit dem »iF design award 2002« von der International Forum Design GmbH, mit Sitz in Düsseldorf, ausgezeichnet und für den Bundesdesignpreis 2002 nominiert. Seit 1990 gehört das Unternehmen zum SCHOTT-Konzern, dessen Stammsitz sich in Mainz befindet. In den Jahren seit der Wende hat die Firma einen grundlegenden Wandel vollzogen und beschäftigt 650 MitarbeiterInnen, darunter 170 Frauen.

Im Ergebnis der Untersuchungen und ihrer Diskussion im Rahmen eines Workshops ergaben sich für den größten Bereich folgende Problembereiche bzw. Handlungserfordernisse:

- Alltägliche Arbeit und Ausprobieren von Neuem stehen zu sehr nebeneinander (»Tagesgeschäft erschlägt«).
- Die Zusammenarbeit und Kommunikation im Unternehmen ist – vor allem für die Einführung neuer Produkte – nicht optimal.
- Es findet zu wenig systematischer und gezielter Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen den Generationen statt.

Daher sollte:

- das Vorschlagswesen weiterentwickelt werden
  - der drohenden Fachkräfte- bzw. »Erfahrungslücke« entgegen gewirkt werden
  - die Markt- und Produktstrategie offensiver gestaltet werden
- In der nachfolgenden Projektgruppenarbeit mit zwölf MitarbeiterInnen aller Abteilungen des Bereiches wurden

Lösungsansätze für zwei Problemfelder gesucht und gefunden:

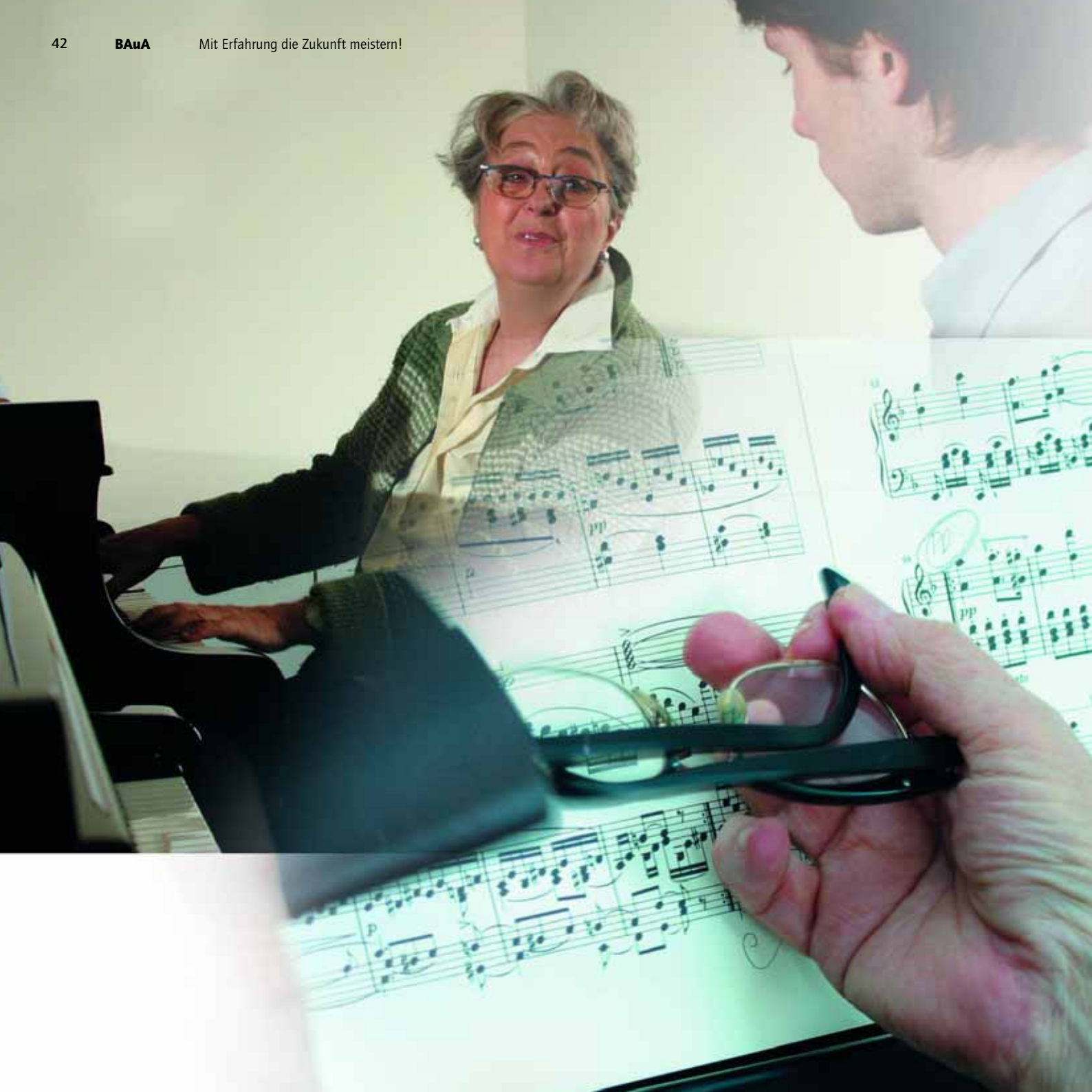
- die Verbesserung der Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen den Abteilungen (Entwicklung, Produktion, Vertrieb)
- ein gezielterer Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen den Generationen

Ende 2001 wurde zum einen ein positives Resümee zu den Ergebnissen der Projektgruppenarbeit gezogen und der Bereichsleitung Empfehlungen zur Fortführung des Veränderungsprozesses übergeben. Zum anderen beteiligte sich die Projektgruppe mit den erreichten Resultaten am konzernweiten Wettbewerb der Verbesserungsteams.

Wichtige Ergebnisse waren:

- Etablieren von Kommunikationsformen und -wegen, die die Kontinuität des Austausches zwischen den Generationen und den Abteilungen fördern und fördern (Leiterforum, Frühbesprechung, Info-Wand bzw. Info-Ecke für den Bereich, informelle Treffen zwischen Abteilungen mit Diskurs anstehender Probleme)
- Abbau der kommunikativen und organisatorischen Reibungsverluste bei der Einführung neuer Produkte
- Außerdem wurden weitere wichtige Schlussfolgerungen für den Umgang mit den Folgen aus dem Altern der Belegschaft gezogen. Zum einen sucht das Unternehmen nach innovativen Wegen der Gewinnung von Nachwuchs- und Fachkräften (auch unter Nutzung moderner Medien). Zum anderen sollen die Methoden und Ansätze zur Weitergabe prozessrelevanter Erfahrungswissens von Erfahrenen an noch-nicht-Erfahrene (gleich welchen Alters) erweitert und differenziert werden.

Ansprechpartner:  
Wolfgang Burkhardt  
SCHOTT Jenaer Glas GmbH  
Otto-Schott-Str. 13  
07745 Jena  
[wolfgang.burkhardt@schott.com](mailto:wolfgang.burkhardt@schott.com)



## 8

»Toleranz sollte eigentlich nur eine vorübergehende Gesinnung sein; sie muss zur Anerkennung führen. Dulden heißt beleidigen.«

Johann Wolfgang von Goethe

# Handlungsfeld 3

## Führung

### Gute Führung erhöht Arbeitsfähigkeit!

Nichts ist so wichtig für den Erhalt und die Verbesserung der Arbeitsfähigkeit zwischen dem 51. und 62. Lebensjahr wie gutes Führungsverhalten und gute Arbeit von Vorgesetzten. So konnte Ilmarinen nachweisen, dass eine erhöhte Zufriedenheit mit dem Verhalten des Vorgesetzten die Arbeitsfähigkeit von Mitarbeitern um den Faktor 3,6 verbessert hat im Vergleich zu denen, die mit ihren Chefs unzufrieden waren. Was aber ist gute Führung aus Sicht älterer Arbeitnehmer? Es sind nach Ilmarinen/Tempel vor allem vier Bereiche, in denen Führungsqualitäten sichtbar werden – oder eben nicht:

- Einstellung gegenüber dem Alter
- Bereitschaft zur Kooperation
- Kommunikationsfähigkeit
- Fähigkeit zur individuellen Arbeitsplanung

Wer die schlummernden Potenziale im Bereich Führung nutzen will, sollte auf die Ergebnisse des Forschungsprojekts »Respect« (research for improving elderly workers safety, productivity, efficiency towards the new working environment) zurückgreifen. Hier wurden u.a. Maßnahmen im Handlungsfeld Führung entwickelt und erprobt. Das Projekt zeigt Managern

Wege auf, wie sie die Fähigkeiten ihrer älteren Mitarbeiter besser kennen lernen, um sie entsprechend zu fördern und adäquat einzusetzen. Dazu hat »Respect« so genannte »age-awareness-workshops« für Manager und Meister entwickelt und durchgeführt.

### Selbstbild bestimmt Fremdbild

Wer Probleme mit dem eigenen Älterwerden hat, wer bei Alter nur an Haarausfall, Krankheit, nachlassende Vitalität und andere Defizite denkt, kann älteren Mitarbeitern nur schwerlich unbefangen und aufgeschlossen gegenüber treten. Erfolg versprechender für den Umgang mit älteren Beschäftigten ist hingegen, wenn der Vorgesetzte seinem Ergrauen positive Aspekte abgewinnen kann, die sich auf eigene Erfahrungen stützen. Gelassenheit, die Fähigkeit, Aufgaben auch komplexer Natur besser zu lösen, größere Erfahrung im Umgang mit Menschen – wer bei sich selbst diese neuen Potenziale entdeckt, wird sie auch bei seinem älteren Gegenüber eher vermuten. Insofern ist Selbstreflexion der erste, wichtigste und vielleicht auch schwierigste Schritt, um älteren Beschäftigten gerecht zu werden, ihre Schwächen zu akzeptieren und ihre Stärken zu fördern.

Andersherum ›funktioniert‹ die Sache leider auch: Wer in alten Denkmustern verharrt, wer nur die Defizite des Alters bei sich und anderen betont, wird ältere Mitarbeiter vor allem als Last empfinden, die es loszuwerden gilt. Das Fatale daran: Er wird keine Chance bekommen, seine Fehleinschätzung zu korrigieren! Denn eine negative Sichtweise auf ältere Beschäftigte wirkt als selbsterfüllende Prophezeiung. Da dem älteren Mitarbeiter bei einem negativen Vorgesetztenverhalten Förderung, die Möglichkeit zur Weiterentwicklung und letztlich auch die soziale Anerkennung versagt bleiben, wird er darauf mit Entmutigung, verringerter Leistung, innerer Kündigung und vielleicht sogar Krankheit reagieren. Er wird dann genau jenem Bild älterer Beschäftigter entsprechen, das sein Chef im Kopf hat. Und nach Ursache und Wirkung wird der sich sicher nicht fragen...

### **Primus inter pares**

Es ist keine wirklich neue Erkenntnis, aber eben noch nicht überall angekommen: Ein kooperativer Führungsstil wirkt sich im Unterschied zum hierarchischen positiv auf das Betriebsklima sowie auf die Gesundheit und die Produktivität der Beschäftigten aus. Dies gilt zwar nicht nur mit Blick auf ältere Beschäftigte, aber hier eben ganz besonders. Denn Vorgesetzte, die sich in die Arbeit des Teams oder der Gruppe integrieren, sind nah am Puls der Mitarbeiter, können die Leistungsfähigkeit jedes Einzelnen besser beurteilen und entsprechend die unterschiedlichen Potenziale besser fordern und damit auch fördern. Auf Dauer erhöht dies im Unterschied zum hierarchischen ›oben und unten‹ die Arbeitsfähigkeit der Teammitglieder.

### **Reden ist Gold ...**

Eine gute Arbeitskultur setzt eine gute Gesprächskultur voraus. Wer nicht mit dem anderen redet, erfährt weder etwas von vielleicht bestehenden Problemen und Überforderungen noch

kann er loben oder konstruktive Kritik üben. Beschäftigte, die mit solchen ›Schweigern‹ zu tun haben, werden früher oder später den Eindruck gewinnen, dass weder ihre Arbeit noch ihre Person von Belang ist. Und das ist zweifellos kaum motivationsfördernd. Besonders problematisch wird es, wenn Veränderungen im Betrieb nicht kommuniziert werden, wenn Beteiligung nicht möglich ist, wenn Offenheit und Transparenz fehlen. Dann bleibt die Notwendigkeit solcher Veränderungen im Dunkeln und wird von den Beschäftigten in der Regel nicht mitgetragen. Dass im Bereich Kommunikation in vielen Betrieben Nachholbedarf besteht, unterstreicht eine Befragung aus den 1990er Jahren. Danach hatten nur 58% der Mitarbeiter Gelegenheit, in den letzten 12 Monaten arbeitsbezogene Probleme mit ihren Vorgesetzten zu diskutieren. Bei den über 45-Jährigen sogar nur 50%.

### **Arbeit planen, Ziele vereinbaren**

Es ist natürlich nicht nur wichtig, dass geredet wird, sondern auch worüber. Informierte Vorgesetzte, die sich mit dem Thema alternde Belegschaften auseinandergesetzt haben, werden mit ihren Mitarbeitern das Thema ›individuelle Arbeitsplanung‹ ansprechen. Denn altersbedingte Veränderungen physischer, psychischer, geistiger und sozialer Art erfordern die Anpassung der Arbeitsplanung an die Arbeitsfähigkeit. Gute Vorgesetzte wissen das und werden gemeinsam mit ihren Mitarbeitern nach Lösungen bzw. entsprechenden Aufgabenzuschnitten suchen und diese im Team bzw. in der Gruppe verankern. Solche personenbezogenen Lösungen, welche die Stärken und Schwächen älterer Mitarbeiter berücksichtigen, stellen hohe Ansprüche an die Führungsqualität von Vorgesetzten, entscheiden aber letztendlich darüber, ob ältere Mitarbeiter ihre Kompetenzen für sich und das Unternehmen Gewinn bringend einbringen können. Entsprechend muss ihnen größte Aufmerksamkeit gebühren.

## Exkurs: Erwerbsbiographie gestalten!

Personalplanung der Gegenwart und Zukunft muss in längeren Zeiträumen denken als das in vielen Betrieben bisher der Fall ist. Denn Konzepte einer nachhaltigen Personalpolitik setzen nicht erst bei Älteren an, an denen schon der ›Zahn der Zeit nagt‹, sondern beginnen bereits bei den Berufseinsteigern. Nach dem Grundsatz ›Je früher, je besser‹ sollte dem Abbau von Qualifikation, Gesundheit und Motivation frühzeitig entgegengearbeitet und die Arbeitsfähigkeit entwickelt, erhalten und verbessert werden. Dazu bedarf es einer dem menschlichen Alternsprozess angepassten Planung und Gestaltung von Erwerbsbiographien. Ziel muss dabei sein, Anforderungen, Beanspruchungen, Belastungen und Anreize im Laufe des Erwerbslebens so hintereinander zu staffeln, dass die jeweilige Leistungsanforderung optimal zum jeweiligen Leistungsvermögen im Altersgang passt.

Möglich wird das durch eine inner- oder überbetriebliche Karriere, die gleich mehrere Probleme lösen kann: Ein Schritt auf der Karriereleiter ist in der Regel auch ein Schritt weg vom physischen und psychischen Verschleiß, da er in der Regel auf zumindest körperlich weniger belastende Arbeitsplätze führt, z.B. von der Montage in die Meistertätigkeit, vom Außen- in den Innendienst, von der Pflege in die Pflegelehre. Viele Vorgesetztenarbeitsplätze besitzen in der Regel planende, ausführende und kommunikative Anteile (Mischarbeit) und sind damit besser, gesundheitsförderlicher und oft auch altersgerechter gestaltet als niedrig qualifizierte Tätigkeiten. Eng verbunden damit ist die Möglichkeit, das Veralten von Qualifikationen ohne Ansehensverlust zu überstehen, da für die neue Tätigkeit sowieso neue Qualifikationen erworben werden müssen. Die Entwertung der alten Qualifikation wird so erst gar nicht bewusst; bevor sie bemerkt wird, ist der Betreffende schon eine Stufe weiter. Es müssen auch nicht neue Qualifikationen für die alte Position, sondern andere Qualifikationen für eine bessere Position erworben werden. Dabei erscheint der Übergang zu altersgerechten Tätigkeiten nicht als Unfähigkeit zu den bisherigen, sondern als Fähigkeit zu neuen Aufgaben (Behrens, 2001). Und dass ›Karriere machen‹ Motivation und Arbeitsfreude fördert, bedarf keiner weiteren Erörterung. Wenn Karrieren also so viele Vorteile besitzen, warum bietet man sie nicht auf breiter Ebene an? Ganz einfach, weil der Aufstieg in Leitungs- und Ausbildungspositionen, also die vertikale Karriere, eine Lösung ist, die nicht allen Beschäftigten offen steht. Schließlich braucht jeder Betrieb nicht nur Häuptlinge, sondern auch Indianer...

Und nun? Müssen die meisten auf ihren Arbeitsplätzen verharren, bis sie ›schwarz‹ bzw. arbeitsunfähig werden? Keineswegs! Auch dort, wo die Karriereleiter eher die Dimension eines Fußschemels hat, sind Karrieren möglich. Allerdings weniger nach oben, also vertikal, als vielmehr nach links und rechts, also horizontal. Horizontale Laufbahnen sind überall dort möglich, wo die Betriebe die Weichen rechtzeitig



## Exkurs: Erwerbsbiographie gestalten! – Fortsetzung

stellen und ihre personalpolitische Zukunft bewusst gestalten. Damit die Beschäftigten solche horizontalen Karrieren auf gleicher hierarchischer Ebene einschlagen können, müssen folgende Vorbedingungen erfüllt sein:

- Rechtzeitige Mischung von Tätigkeiten. Beschäftigte, die es gewohnt sind, dass sich ihre Arbeit aus verschiedenen Tätigkeiten, z.B. Organisation, Ausführung, Qualitätssicherung, Verwaltung, zusammensetzt, bleiben flexibel und vielfältig einsetzbar. Sie können leichter einen Wechsel bewerkstelligen als solche, die jahrelang nur eine eng umrissene Aufgabe erfüllen mussten.
- Spezialisierungen in veraltende Wissensbestände vermeiden. Es wurde bereits an anderer Stelle gesagt: Spezialisierungen können als Sackgassen wirken! Laufzeiten von zehn oder mehr Jahren für bestimmte Produktlinien, Herstellungsprozesse und Arbeitsabläufe sind inzwischen die absolute Ausnahme. Wer also seinem Betrieb und seinen Beschäftigten die Zukunft nicht verbauen will, sollte auf Spezialisten verzichten und Generalisten fördern!

Soll das Modell von den horizontalen Laufbahnen funktionieren, müssen allerdings auch die Arbeitnehmer umdenken und mitziehen. So sollte mit einem Tätigkeitswechsel nicht automatisch die Erwartung an eine bessere Entlohnung oder an einen hierarchischen Aufstieg verbunden sein. Der Wechsel zwischen Tätigkeiten mit unterschiedlichen Anforderungen sollte vom Beschäftigten auch dann akzeptiert bzw. angestrebt werden, wenn damit

- der Erwerb neuen Wissens verbunden ist
- einer einseitigen Belastungssituation physischer oder psychischer Art vorgebeugt werden kann
- neue soziale Konstellationen (Arbeitsgruppen, Teams etc.) kennen gelernt werden können
- die Fähigkeit gefördert wird, sich in neuen Arbeitssituationen zurecht zu finden und sich an neue Arbeitsanforderungen anzupassen

Fazit: Arbeitsunfähigkeit im Alter ist nicht dem Alter geschuldet, sondern zeigt einen Mangel an angemessen gestalteten Arbeitsplätzen sowie einen Mangel an altersgerechten Laufbahnen. Nur wenn es gelingt, Tätigkeiten so zu mischen, also eine horizontale Laufbahnen ermöglichende Arbeitsgestaltung in den Betrieben zu realisieren, wird sich für einen größeren Teil der Beschäftigten die Chance zu länger andauernder Erwerbstätigkeit ergeben.

## Gute Praxis

### Laufbahnplanung in einem Software-Unternehmen

Das mittelständische Unternehmen mit ca. 300 Software-Entwicklern ist langjährig u.a. mit EDV-Betrieb und Beratung zu Software, Netzwerken und Workflow-Lösungen erfolgreich am Markt vertreten. In diesem Software-Unternehmen wurde nach längerer Verhandlung zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat eine Betriebsvereinbarung zur Mitarbeiterentwicklung abgeschlossen. Darin wird nach zwei Karrierezielen (Geschäftsstellen- und Vertriebsleiter) und drei Karrierewegen (Beraterkarriere, Fachkarriere und Laufbahn im Vertrieb) unterschieden. Natürlich kann nicht von jedem Mitarbeiter die Position des Geschäftsstellen- oder Vertriebsleiters erreicht werden, es soll aber signalisiert werden, dass dieses Ziel von jedem Software-Entwickler angestrebt werden kann, d.h. die Orientierungsfunktion für den Mitarbeiter liegt in der Angabe der Richtung und der Schritte zur Laufbahnentwicklung. Dazu werden für jeden Karriereweg jeweils vier Zwischenstufen angegeben, die demnach auch als Ziele für die Mitarbeiterentwicklung angestrebt werden können. Ein Tätigkeitsfeldwechsel zwischen den Karrierewegen ist teilweise ebenfalls durchführbar und insbesondere zwischen allen Stufen der Berater-Tätigkeiten und denen der Fachkarriere möglich. Dies ist deswegen sinnvoll, da sich auch sehr erfahrene Entwickler oft erst sehr spät von engen fachlichen Inhalten trennen können und wollen. Diesen Personen wird damit explizit signalisiert, dass sie auch spät in der Karriere noch wechseln können.

Beispielsweise kann jemand, der langjährig einer Fachkarriere gefolgt ist und bereits als Leiter eines Kompetenzzentrums Erfahrung gesammelt hat (in einer eher engen fachlichen Ausrichtung), noch in das Tätigkeitsfeld eines Unternehmensberaters wechseln. Zu den Übergängen wird detailliert angegeben, welche Kompetenzen zusätzlich zu den Weiterbildungsmaßnahmen erworben werden müssen, um einen solchen späten Tätigkeitswechsel durchführen zu können.

Quelle: BTU Cottbus



## 9

»Häufig leidet man daran, dass man zwar Arbeit hat, aber keine Aufgabe.«

Helmut Walters, deutscher Aphoristiker

# Handlungsfeld 4

## Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung

Arbeit menschengerecht gestalten!

»Übermaß der Arbeit kann allerdings nicht nur die Gesundheit untergraben, und das Leben verkürzen, sondern auch die geistige Entwicklung ebenso wie die körperliche hindern oder doch hemmen. Der vollkommene Zustand des Menschengeschlechts ist wohl der, wenn es dahin gelangt, alle übermäßig anstrengenden Geschäfte durch die Naturkräfte zu verrichten, wenn somit dem Menschen nur noch so viel körperliche Anstrengung übrig bleibt, als ihm zu seinem körperlichen Wohlbefinden erforderlich ist, und wenn jeder Mensch in die Lage gesetzt ist, sein Leben in einem Wechsel von geistigen und körperlichen Anstrengungen, von geistigen und körperlichen Genüssen hinzubringen.«

Was der Nationalökonom Friedrich List (1789–1846) vor rund 180 Jahren schrieb, hat auch heute noch seine Berechtigung. Denn gegen kaum einen Grundsatz wird so häufig verstoßen, wie gegen den, dass einseitige Belastungen zu vermeiden sind. Da werden Beschäftigte zum »lebenslangen« Sitzen vor dem Bildschirm »verurteilt, bis die Bandscheiben aufgeben und Wirbelsäulen einstürzen. Andere verrichten im Maschinentakt

immer die gleichen wenigen Handgriffe, ohne dass sie je ein Werkstück vollenden. Oder Mitarbeiter überwachen mit ihrer ganzen Aufmerksamkeit Anlagen, die (fast) störungsfrei laufen und bei denen es kaum etwas zu tun gibt. Solche Tätigkeiten machen den Menschen auf Dauer krank, da sie ihn einseitig und damit falsch belasten. Überall dort, wo der Mensch bei seiner Arbeit nicht als Ganzes gefordert ist, wo

nur Teile seiner Kenntnisse und Fähigkeiten eingefordert werden, verkümmern die nicht genutzten Potenziale unausweichlich. Wer möglichst lange etwas von seinen Beschäftigten haben möchte, wer sie auch nach Jahren und Jahrzehnten noch flexibel einsetzen möchte, der sollte ihnen Tätigkeiten ersparen, bei denen sie auf Dauer mit den folgenden Anforderungen konfrontiert werden:

## Beispiel guter Praxis

### Qualifizierungs- und Integrationskonzept für ältere MitarbeiterInnen der Stahlwerke Bremen

Firmenbeschreibung: Stahlerzeugender (Flachstahlprodukte) Betrieb mit ca. 5.000 Beschäftigten - Ein Unternehmen der ARBED-Gruppe. Modellversuch (Beginn 1995) zur Re-Integration älterer, leistungsgewandelter ArbeitnehmerInnen in die betrieblichen Arbeitsabläufe. 1998 wurde das Modell ausgewertet und seit 1999 von anderen Betrieben weitergeführt. Die betroffenen Arbeitnehmer bleiben während des Projektes im Unternehmen, werden jedoch von der Gesellschaft für Gesundheit und Rehabilitation der Stahlwerke Bremen begleitet.

Maßnahmen im Modellprojekt:

- Leistungspotenzialanalyse
- Kurzqualifikation
- Arbeitserprobung

### Die Leistungspotenzialanalyse

Bei der Auswahl geeigneter berufsfördernder Leistungen werden Alter, Neigung, Eignung, gesundheitliche Verfassung und die bisherige Berufstätigkeit des Mitarbeiters genau so berücksichtigt wie die persönlichen und sozialen Verhältnisse, um eine möglichst gute Motivationslage herzustellen. So werden auf den Einzelfall bezogen, sehr differenzierte, flexible Lösungen entwickelt, die einen optimalen Weg zur beruflichen Neuorientierung im betrieblichen Umfeld ermöglichen.

### Die Kurzqualifikation

Kurze Maßnahmen werden mit längeren differenzierten Maßnahmen verbunden. Jeder Teilnehmer wird durchgängig und umfassend psychosozial, arbeitsmedizinisch und gesundheitsfördernd begleitet. Die Qualifizierung erfolgt in Form von Tages-, Wochen- und Monatsschulungen, die sowohl für die Gesamtgruppe, als auch für Kleingruppen und auf den individuellen Bedarf abgestimmt werden. Hierunter fallen Bausteine zu Grundlagenthemen wie EDV, Sozialkompetenzen, Ergonomie, Sicherheit und Gesundheitsschutz. Möglich sind darüber hinaus Qualifizierungen in speziellen Fachgebieten wie

z.B. Steuerungstechnik, Metallverarbeitung oder -bearbeitung, Elektronik und computergestützte Bearbeitung von Materialien, die für Anwendungsbereiche wie z.B. Transport und Verkehr, Lagerwirtschaft und Logistik, Qualitätsmanagement, Schweißverfahren, Prozessleitelektronik, Produktion und Werkstatt, Arbeits- und Umweltschutz sowie Ver- und Entsorgung relevant sein können.

### Die Arbeitserprobung

- Die anschließende Arbeitserprobung erfolgte auf eigens hierfür ausgewiesenen Arbeitsplätzen in Form von Projektarbeiten bzw. auf der Basis eindeutig definierter Arbeitsanforderungen wie z.B. Anpassung vorhandener Arbeitshilfen an spezifische Produktionsanforderungen.
- Entwicklung von am Markt nicht vorhandenen Arbeitshilfen
- Entwicklung von konkreten Umgestaltungsvorschlägen unter Einbeziehung gesicherter arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse zur Beseitigung arbeitsorganisatorischer Defizite.

Die Arbeitsleistung wird von den betrieblichen Auftraggebern oder Vorgesetzten mit Hilfe standardisierter Methoden beurteilt. Das Ergebnis wird mit den Betroffenen gemeinsam erörtert und bewertet. Wenn weiterer Qualifizierungsbedarf besteht, um einen Arbeitsplatz adäquat zu besetzen, werden Trainingsmöglichkeiten, berufliche Anpassung und Weiterbildung bis hin zum Erwerb eines neuen Berufsabschlusses in Form einer Umschulung realisiert. Das abschließende Gutachten umfasst einen Vorschlag, aus dem die geeigneten Arbeitseinsatzgebiete oder alternative berufsspezifische Wege ersichtlich sind.

Auf dieser Basis kann das Unternehmen die betrieblichen Einsatzperspektiven feststellen, Gestaltungsinnovationen für ein ergonomisches Arbeitssystem im Betrieb aufgreifen und eine optimale Personalplanung betreiben. Am Ende der betrieblichen Maßnahme steht also eine neue Aufgabe an einem neuen oder anderen Arbeitsplatz.

In den Jahren 1996 und 1997 hat die Gesellschaft für Gesundheit und Rehabilitation 54 leistungsgewandelte ArbeitnehmerInnen qualifizieren können. Das Durchschnittsalter der TeilnehmerInnen betrug 45 Jahre und die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit lag bei 17 Jahren. 32% der TeilnehmerInnen waren ungelernte und 27% ausländische ArbeitnehmerInnen. Bei den beteiligten Berufsgruppen überwogen die metalltechnischen (22%) und die bautechnischen (19%) Berufe.

- Gleichförmige Arbeitsabläufe
- Daueraufmerksamkeit
- Zwangshaltungen
- Nachtschichten
- Körperlich anstrengende Arbeiten
- Taktgebundene Arbeit
- Hitze, Kälte, Lärm, Stäube
- Hoher Zeitdruck
- Heben und Tragen

Wohl gemerkt, es geht nicht um einen pauschalen Belastungsabbau als vielmehr um den richtigen, d.h. ausgewogenen Belastungs-Mix, der die körperlichen und psychischen Leistungspotenziale des Menschen angemessen fordert und damit auch fördert. Die Arbeit sollte von daher so gestaltet sein, dass sowohl vielfältig wechselnde Körperhaltungen und -bewegungen (Stehen, Sitzen, Gehen) als auch vielfältig wechselnde psychische bzw. kognitive Anforderungen zur Bewältigung der Arbeitsaufgabe notwendig sind. So sollten sich z.B. kreative mit problemlösenden und Routinetätigkeiten abwechseln. Das gilt ausdrücklich sowohl für jüngere als auch für ältere Mitarbeiter. Der einzige Unterschied: Während eine solchermaßen gestaltete Arbeit für jüngere Beschäftigte überwiegend präventive Wirkung im Sinne einer Erhaltung der Arbeitsfähigkeit hat, kann sie bei den Älteren als unmittelbare Therapie im Sinne einer Verbesserung der Arbeitsfähigkeit wirken. Grundsätzlich gilt auch hier: Alternsgerechte Arbeitsgestaltung ist menschengerechte Arbeitsgestaltung!

### **Arbeit alternsgerecht gestalten!**

Was für die Älteren gut ist, wirkt sich auch positiv auf Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der Jüngeren aus. Insofern sollte eine optimale Gestaltung der Arbeitsplätze keine Frage des Alters der »Arbeitsplatzbesitzenden« sein, sondern eine der ökonomischen Vernunft und Weitsicht. Dennoch gibt es selbstverständlich

Veränderungen in der Leistungsfähigkeit Älterer, die mit dem biologischen Altersgang zu tun haben, die aber eben nicht zwangsläufig auftreten. Ob ein älterer Beschäftigter Probleme mit der Arbeitsfähigkeit hat, weil z.B. seine Sinnesleistungen oder seine Muskelkraft nachgelassen hat, lässt sich mit dem bereits vorgestellten Work Ability Index (WAI) ermitteln. Wenn sich dann Defizite herausstellen, sollte der Betreffende allerdings nicht auf einen Schonarbeitsplatz versetzt werden – das hat sich als negativ für Selbstwertgefühl und Arbeitsfähigkeit erweisen – sondern der bestehende Arbeitsplatz sollte an die Arbeitsfähigkeit des älteren Beschäftigten angepasst werden. Grundsätzlich gilt, dass Arbeitsplätze danach beurteilt und gestaltet werden müssen, wer an ihnen arbeitet!

### **Arbeit an den älteren Menschen anpassen!**

Der folgende Katalog von Maßnahmen wurde bereits 1995 von Waneen Spirduso entwickelt und zeigt Möglichkeiten, wie altersbezogene Veränderungen in der Arbeitsfähigkeit durch Anpassungen von Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung aufgefangen werden können (zitiert aus Ilmarinen 2002). Der Katalog wurde für die amerikanische Industrie konzipiert, liefert aber auch für die europäische Arbeitswelt eine Fülle von Anregungen.

**Altersbezogene physische und psychische Veränderung****Anpassung von Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung****1. Eingeschränkte Beweglichkeit der Gelenke,  
verminderte Elastizität von Sehnen und Bändern****Vermeiden von Tätigkeiten mit folgenden Eigenschaften:**

- Aktivitäten mit angehobenem Arm
- länger andauernde ungewöhnliche Körperhaltungen
- verdrehte Wirbelsäule
- Arbeiten mit erheblicher Verbiegung des Handgelenks, um Kraft mit Hilfe von Werkzeugen auszuüben
- Schwingungsbelastungen

**Beachte:**

- Gegenstände, Kontrollgeräte, Bildschirme etc. so positionieren, dass Zwangshaltungen vermieden werden
- die Maschinenausrüstung an die individuellen Körpermaße anpassen

**2. Nachlassen der Kraft****Vermeide:**

- Kontrollgeräte und Werkzeuge, die große Kraft erfordern
- Heben, Senken, Schieben, Ziehen und Tragen von Lasten
- Heben von Lasten > 20% der Maximalleistung eines jungen Arbeiters
- schnelles Heben

**Gestalte Arbeitsabläufe so, dass**

- die Last in Körperrnähe 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
- Hebehilfen eingesetzt werden können

**Beachte:**

- Unterweisung der Mitarbeiter in korrektes Heben und Tragen

**3. Verminderte physische funktionelle Kapazität**

**Beachten:** Tätigkeiten mit erhöhtem Energieaufwand sollten einen Sauerstoffverbrauch von 0,7 l/min (Männer) bzw. 0,5 l/min (Frauen) nicht überschreiten

## Altersbezogene physische und psychische Veränderung

## Anpassung von Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung

**4. Verminderte Wahrnehmung und Entscheidungsfähigkeit**

Defizite bei der Aufmerksamkeit

Defizite beim Gedächtnis

Schwierigkeiten bei der geistigen Umsetzung

**Abhilfe schafft:**

- 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

**5. Sehschwächen**

Sehschärfe

Farbensehen

Sehschwäche

**Abhilfe schafft:**

- 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

**6. Hitzeunverträglichkeit**

**Vermindern:** Hitzebelastung am Arbeitsplatz

**7. Weniger Kälteverträglichkeit****Abhilfe schafft:**

- Optimieren der Umgebungstemperaturen, wenn möglich, sonst:
- Kälteschutzkleidung einführen und benutzen

**8. Hörminderung****Erhöhen der:**

- Signal-Geräusch-Relation bei Aufgaben, die signalabhängige Anweisungen enthalten

**9. Höhere Häufigkeit von Lendenwirbelsäulenbeschwerden****Abhilfe schafft:**

- Trainingsprogramme für Prävention von LWS-Beschwerden
- Entsprechende Risiken bei der Arbeit vermeiden
- Arbeit so gestalten, dass Rückenbeschwerden minimiert werden, z.B. durch Mischarbeit
- Basiswissen über die Körperreaktionsmuster vermitteln bzw. bereitstellen

| Altersbezogene physische und psychische Veränderung         | Anpassung von Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung  |
|---|---|
| <b>10. Erhöhtes Risiko für Ausrutschen und Fallen</b>       | <b>Beseitigen von bzw. sorgen für :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– schlüpfrigen Arbeitswegen</li> <li>– Fußtrittmarkierung auf Rampen</li> <li>– ausreichende Beleuchtung des Arbeitsplatzes</li> </ul>                               |
| <b>11. Rehabilitation bei Verletzungen und Erkrankungen</b> | <b>Ermöglichen von:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– schrittweiser Rückkehr zur vollen Arbeitsbelastung</li> <li>– Wechsel zwischen leichter und schwerer Arbeit, um eine Gewöhnung an die Arbeitsanforderung zu erleichtern</li> </ul> |
| <b>12. Nachlassende Arbeitsfähigkeit</b>                    | <b>Vermeiden von/Ermöglichen von</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Arbeitshetze</li> <li>– Kontrolle über Arbeitstempo</li> </ul>  |
| <b>13. Tendenz zur Inaktivität</b>                          | <b>Bereitstellen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– inner- und/oder außerbetrieblichen Fitness-Programme</li> </ul>  |

### Arbeitszeit gestalten!

Über 40 Prozent aller Erwerbstätigen müssen sehr früh morgens, spätabends, in der Nacht, am Wochenende und an Feiertagen im Beruf ihre Frau oder ihren Mann stehen: Ohne Schichtarbeit geht in modernen Industriegesellschaften schon lange nichts mehr. Die Folge: »Die Stadt, die niemals schläft«, lässt auch einen Teil ihrer Bewohner nicht mehr schlafen, jedenfalls nicht mehr nachts: 18% der Erwerbstätigen arbeiten z.T. in den Nachtstunden zwischen 22 Uhr und 6 Uhr, zwei Drittel von ihnen regelmäßig oder sogar ständig. Und obgleich der Samstag eigentlich kein Regelarbeitstag ist, ist Arbeiten am Samstag für rund ein Fünftel aller Berufstätigen die Regel. Auch dass man am siebten Tage ruhen soll, ist für 16% aller Berufstätigen nur ein

frommer Wunsch – sie müssen regelmäßig sonntags arbeiten.

Schichtarbeit, vor allem in Verbindung mit Nachtarbeit, kann die Gesundheit der Beschäftigten gefährden. Zwar lassen sich Helligkeit und Dunkelheit, Ruhe und Arbeitszeit, Wach- und Schlafphasen willkürlich bestimmen. Aber der ständige Verstoß gegen biologische Gesetzmäßigkeiten lässt die innere Uhr des Menschen aus dem Takt geraten. Denn von Natur aus gehört der Mensch zu den tagaktiven Lebewesen, dessen Organismus innerhalb einer 24-Stundenperiodik so gesteuert ist, dass während des Tages Aktivität und in der Nacht Ruhe auf dem Programm stehen. Dieser so genannte Circadian-Rhythmus (circa = ungefähr; dies = Tag) beeinflusst sowohl die Leistungsbereitschaft als auch die Leistungsfähigkeit des Menschen. Beide sind

# Wer älteren Menschen und ihrer Arbeitsfähigkeit gerecht werden möchte, sollte auch der Pausengestaltung besonderes Augenmerk widmen.

während der Nacht erheblich vermindert, da der Organismus ›heruntergefahren‹ ist. Die Folge: Wer nachts arbeiten muss, verlangt seinem Körper zusätzlich zur Arbeitsleistung Energie für die erhöhte Anpassungsleistung ab – auf Dauer eine erhebliche Belastung für den menschlichen Organismus.

Untersuchungen haben ergeben, dass die Leistungsfähigkeit des Menschen nach 24.00 Uhr drastisch abfällt und gegen 3.00 Uhr mit nur noch 50% ihren Tiefpunkt erreicht. Diese eingeschränkte Leistungsfähigkeit macht nicht nur die zu leistende Arbeit schwerer, sondern erhöht auch das Risiko, einen Arbeitsunfall zu erleiden. Besonders kritisch, so haben Untersuchungen ergeben, ist dabei der Zeitraum zwischen 1.00 Uhr und 4.00 Uhr.

Neben einem erhöhten Unfallrisiko sind Nacht- und Schichtarbeitende auch in ihrer Gesundheit und in ihrem Wohlbefinden gefährdet. Sie leiden häufiger als ›Normalarbeitende‹ an:

- Schlafstörungen
- Innerer Unruhe
- Nervosität
- Depressionen

- Krankheiten des Magen-Darm-Traktes

- Herz-Kreislauf-Krankheiten

Von diesen Folgen der Schichtarbeit sind zwar sowohl junge als auch ältere Beschäftigte betroffen, aber eben nicht im gleichen Maße.

- Der Alterungsprozess trägt dazu bei, die Amplitude der biologischen Rhythmen abzuflachen und die Tendenz zur inneren Desynchronisation zu verstärken, d.h. der Schlaf-Wach-Rhythmus ist gefährdet.

- Mit zunehmenden Alter verliert der Mensch die Fähigkeit, schnell ›umzuschalten‹. Er braucht dann länger, um sich an die Nachtarbeit anzupassen.

- Schichtarbeitende, die älter als 40 Jahre sind, haben ein erhöhtes Risiko für Schlafstörungen.

- Ältere Schichtarbeiter sind häufiger als Junge von koronaren Herzerkrankungen und Depressionen betroffen.

Aber es ist nicht nur die Lage der Arbeitszeit, die Älteren mehr Probleme als Jüngeren bereiten kann, sondern auch die Dauer. Dabei gilt grundsätzlich: Je älter ein Mitarbeiter/eine

## Beispiel guter Praxis

### Arbeitszeitverkürzung für FahrerInnen über 57

#### – Nürnberger Verkehrsbetriebe –

Ausgangspunkt war eine mit dem Alter massiv steigende Krankenstandsdauer bei den FahrerInnen. Die Altersgruppe 57+ hatte durchschnittlich 49 Tage Krankenstand (1991) pro Jahr. Dazu kam der frühe Ausstieg aus dem Fahrberuf (nur 3% erreichen das reguläre Pensionsalter im Fahrberuf). Das Management beauftragte die Erstellung einer Belastungsstudie, um die Ursachen der Probleme zu erforschen.

Der Arbeitsmediziner der NVB überzeugte das Management, dem Krankheitsauslöser ›körperliche Überforderung‹ mit der Therapie ›Verkürzung der Beanspruchung – Wegfall der letzten Schicht‹ zu begegnen.

Damit leisteten die FahrerInnen ab 1992 bei gleichem Lohn 20 Fahrshiften weniger pro Jahr. Diese letzte Schicht war eine Nachtschicht, also eine beim Älterwerden besonders belastende Arbeitszeitform.

Diese Schichtplanverkürzung ›kostete‹ das Unternehmen pro MitarbeiterIn 20 Schichttage. Nach Einführung dieser Maßnahme nahm im Evaluationszeitraum von zwei Jahren die durchschnittliche Krankenstandsdauer in dieser Altersgruppe von 49 Tagen auf 27 Krankenstandstage pro Jahr ab. Der personalwirtschaftliche Gewinn von 2 Tagen bei Fahrern 57+ wurde durch eine Senkung der Arbeitsanforderungen erreicht. 66 FahrerInnen nahmen an der Maßnahme teil, so dass die Maßnahme einen Reingewinn von insgesamt 132 Tagen erbracht hat.

Wirksam war neben der psychobiologischen Stressreduktion durch Anpassung an sinkende körperliche Fähigkeiten die mit dieser Maßnahme verbundene Anerkennung und das Wahrnehmen der Älteren und ihrer Geschichte im Unternehmen.

#### Weitere Informationen:

Unter [www.arbeitundalter.at](http://www.arbeitundalter.at) findet sich unter der Rubrik ›Beispiele und Erfahrungen‹, Stichwort ›Nürnberg‹, der ausführliche Projektbericht.

Mitarbeiterin ist, desto kürzer sollte der durchschnittliche Arbeitstag sein. Allerdings bestehen auch hier erhebliche interindividuelle Unterschiede, die es verbieten, generelle Empfehlungen auszusprechen. Ilmarinen kommt auf der Basis von Literaturauswertungen und Befragungen zu folgenden Ergebnissen: Im Alter von 50 Jahren sind für 25% eines Kollektivs etwa 6,5 Stunden Arbeit täglich angemessen, weitere 25% können 7,4 und weitere 25% bis 7,8 Stunden täglich arbeiten, während acht Stunden eigentlich für alle zu viel des Guten sind. Bei den 60-Jährigen können 25% nur noch 5,6 Stunden, 25% bis 6,2 Stunden, weitere 25% 6,8 Stunden und das letzte Viertel noch 7,8 Stunden arbeiten.

Wer älteren Menschen und ihrer Arbeitsfähigkeit gerecht werden möchte, sollte neben der Dauer und Lage der Arbeitszeit auch der Pausengestaltung besonderes Augenmerk widmen. Hier gilt, dass Ältere mehr Zeit als Jüngere benötigen, um sich von Belastungen zu erholen. Wie viel mehr hängt dabei von der Arbeitslast ab, die zu bewältigen ist. Grundsätzlich sollte beachtet werden: Je mehr ›Körpereinsatz‹ eine Aufgabe erfordert, desto größer wird der Pausenbedarf mit steigendem Alter. Dabei muss die Pause gar nicht lang sein, oft reichen schon Kurzpausen von 1–3 Minuten. Wichtig ist allerdings, dass die Pause unmittelbar nach dem schweißtreibenden Körpereinsatz folgt, da ihre Wirkung sonst verpufft. Insofern lassen sich Pausen weder vorverlegen noch nach hinten schieben, selbst wenn das besser zum Arbeitsrhythmus passen würde.

Es fällt schwer, generelle Regeln hinsichtlich Arbeitszeit- und Pausengestaltung für ältere Beschäftigte aufzustellen, da die interindividuellen Unterschiede groß sind und die Notwendigkeit von entsprechenden Maßnahmen unterschiedlich ist. Hier wie in anderen Gestaltungsfeldern der Arbeit sollte mit steigendem Alter der Beschäftigten gemeinsam mit diesen nach individuellen Lösungen gesucht werden, die die Belange der älteren Beschäftigten entsprechend berücksichtigen.

### Blick nach vorn

Der demographische Wandel wird kommen, einerlei, ob wir uns jetzt darauf vorbereiten oder nicht. Unternehmen, die im alten Denken verhaftet bleiben, die sich den neuen Herausforderungen nicht stellen, die wenig flexibel mit veränderten Rahmenbedingungen umgehen – kurz: die so reagieren, wie sie es älteren Beschäftigten gerne vorwerfen – werden in naher Zukunft Personal- und damit Existenzprobleme bekommen. Erfolgreicher werden hingegen diejenigen sein, die sich rechtzeitig um die Entwicklung und Qualifizierung ihrer Beschäftigten kümmern, die Erwerbsbiographien gestalten, die für eine altersgerechte und altersgerechte Arbeit sorgen. Insofern bietet der demographische Wandel neben allen Risiken auch Chancen – Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung, die den Menschen angemessen fordert und fördert – das ganze Arbeitsleben lang. Die Perspektiven für eine solche Arbeitswelt sind nicht so schlecht, wie viele glauben. Denn anders als bisher gründet die Forderung nach einer gesünderen Arbeitswelt und einem schonenderen Umgang mit der Ressource Mensch auf ökonomischen Notwendigkeiten. Der ältere Beschäftigte wird damit in Zukunft einen höheren Stellenwert haben und eine bessere Wertschätzung erfahren – nicht aufgrund von ethischen und moralischen Appellen an des soziale Verantwortungsbewusstsein der Unternehmen, sondern ganz einfach, weil es ohne die Älteren in Zukunft nicht geht. Ökonomisch betrachtet wachsen die Älteren damit in eine bessere Verhandlungsposition am Arbeitsmarkt: Das Angebot an Arbeitskräften wird knapper, entsprechend steigt die Nachfrage und damit der Preis. Dieser Preis wird sich weniger in Euro und Cent als vielmehr in der Forderung nach alterns – und damit menschengerechten Arbeitsbedingungen ausdrücken. Bereits 1999 hat die Europäische Kommission in ihrer Mitteilung ›Ein Europa für alle Altersgruppen‹ diesen Gedanken formuliert: »Die demographische Alterung bewirkt, dass Arbeitskraft zu einer Ressource wird, mit der wir mit größerer Sorgfalt umzugehen

haben.«

Es spricht wenig dagegen, dass es auch mit den Älteren in eine ökonomisch erfolgreiche und innovative Zukunft gehen kann. Gerade in den Zukunftssektoren Forschung und Wissen kann der Mensch bis ins hohe Alter leistungsfähig bleiben – wenn entsprechende Entwicklungsmöglichkeiten angeboten werden. Die Gefahr, den demographischen Wandel mit Blick auf die Innovations- und Zukunftsfähigkeit des Wirtschaftsstandorts Deutschland nicht zu bewältigen, geht also weniger vom älteren Beschäftigten selbst aus, als vielmehr von den Vorurteilen, die über Ältere und deren Leistungsfähigkeit in weiten Teilen von Wirtschaft und Gesellschaft herrschen. Wenn diese Broschüre dazu beitragen konnte, diese Vorurteile ein wenig aufzuweichen und den Blick für die Potenziale und die Leistungsfähigkeit Älterer zu weiten, hat sie ihr Ziel erreicht.



# 10 Anhang

## Age-Management europaweit!

### **Ein Vorschlag für ›Europäische Leitlinien einer guten betrieblichen Praxis‹**

Der vorliegende Vorschlag zu ›Leitlinien einer guten betrieblichen Praxis‹ soll Arbeitgeber und andere Verantwortliche in der betrieblichen Personalpolitik darin unterstützen, den Alterungsprozess ihrer Belegschaften erfolgreich zu bewältigen. Die Leitlinien sollen dazu beitragen, älter werdende Arbeitnehmer/innen gleichberechtigt mit anderen Beschäftigten-

gruppen in die betriebliche Personalpolitik zu integrieren und ihre Beschäftigungsaussichten zu verbessern.

Die Leitlinien wurden im Rahmen eines vergleichenden Forschungsprojektes, das von der Europäischen Kommission in Brüssel angeregt wurde, erstellt. An dem Projekt waren insgesamt acht Mitgliedsstaaten der Europäischen Union beteiligt (Deutschland, Spanien, Frankreich, Italien, die Niederlande, Finnland, Schweden und Großbritannien).

## 1. Lernen, Fort- und Weiterbildung

**Ermutigen Sie alle Ihre Mitarbeiter/innen zum lebenslangen Lernen. Stellen Sie sicher, dass – soweit wie möglich – alle Ihre Mitarbeiter/innen während des gesamten Arbeitslebens Zugang zu Fort- und Weiterbildungsangeboten sowie zu beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten haben.**

Damit Ihre Belegschaft gut ausgebildet und auf dem neuesten fachlichen Stand qualifiziert ist, sollten folgende Grundsätze beachtet werden:

- Bieten Sie Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen an, die sich nicht ausschließlich auf einen bestimmten Arbeitsplatz oder auf eine bestimmte Aufgabe beziehen, sondern insgesamt auch der Laufbahnentwicklung und Karriereplanung dienen.
- Prüfen Sie regelmäßig den Fort- und Weiterbildungsbedarf aller Ihrer Beschäftigten. Stellen Sie sicher, dass das Alter nicht zum Ausschlusskriterium für eine Teilnahme wird.
- Ermutigen Sie die Beschäftigten aller Altersgruppen, Qualifizierungsangebote auch zu nutzen.
- Wenn Sie Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen anbieten, berücksichtigen Sie dabei sowohl Ihre betrieblichen als auch die individuellen Interessen der Beschäftigten.
- Auch sollten die individuell unterschiedlichen Lern- und Arbeitsstile sowie die bisherigen beruflichen Vorerfahrungen der Teilnehmer angemessene Beachtung finden.
- Tragen Sie mit dazu bei, dass in Ihrem Betrieb Vorurteile gegenüber der Lernmotivation und -fähigkeit von älteren Beschäftigten sowohl bei den Arbeitnehmern/innen selbst (in allen Altersgruppen) wie bei den Vorgesetzten abgebaut und überwunden werden.

## 2. Flexible und moderne Arbeitsorganisation

**Passen Sie Arbeitszeiten und Arbeitsorganisation an sich verändernde Arbeitswünsche und –erfordernisse Ihrer Mitarbeiter/innen an. Berücksichtigen Sie hierbei auch Unterschiede in den familiären Lebensumständen im Lebenslauf (z.B. Kindererziehung, Pflege von älteren Angehörigen).**

Damit möglichst flexibel auf sich im Lebenslauf verändernde Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiter/innen reagiert werden kann, sollten folgende Grundsätze beachtet werden:

- Passen Sie auf allen Arbeitsplätzen Arbeitszeiten und Arbeitsbedingungen an Veränderungen im Leistungsvermögen und in den Lebensumständen Ihrer Mitarbeiter/innen an.
- Ermöglichen Sie Ihren Mitarbeiter/innen bei Bedarf mehr Flexibilität bei der Gestaltung von Arbeitszeiten und sonstigen Arbeitsbedingungen.
- Stellen Sie sicher, dass Ihre Beschäftigten bei der Einführung sie betreffender Veränderungen am Arbeitsplatz auch beteiligt werden.
- Beachten Sie bei der Gestaltung von Arbeitszeiten und Arbeitsorganisation, dass es im Lebenslauf unterschiedliche Erfordernisse in der Vereinbarkeit von Berufsfähigkeit und Familie bzw. Pflege gibt. Achten Sie dabei auch auf mögliche Überschneidungen mit anderen Arbeitnehmerrechten (z.B. im Rentenrecht).

### 3. Arbeitsplatzgestaltung und betriebliche Gesundheitsförderung

Arbeitsabläufe und -anforderungen sollten so gestaltet sein, dass die Beschäftigten nicht nur gute Leistungen erbringen, sondern möglichst auch von gesundheitlichen Risiken verschont werden und ihre Gesundheit gefördert wird.

Damit Ihre Beschäftigten ihr Leistungsvermögen jederzeit optimal einsetzen können, sollten folgende Grundsätze beachtet werden:

- Bei der Gestaltung von Arbeitsplätzen sollten mehrere Ziele beachtet werden: ein Nachlassen in den körperlichen und geistigen Fähigkeiten zu verhindern, evtl. bereits eingetretene Einschränkungen (z.B. Behinderungen) zu kompensieren sowie dem alterstypischen Leistungswandel Rechnung zu tragen.
- Tragen Sie mit dazu bei, dass arbeitsbedingte Erkrankungen und Behinderungen vermieden werden. Fördern Sie damit die Gesundheit Ihrer Belegschaft.
- Ermutigen Sie Ihre Beschäftigten, einen gesunden Lebensstil zu praktizieren sowie selbst am Arbeitsplatz auf potenzielle Gesundheitsgefahren zu achten.
- Nutzen Sie die Möglichkeiten von Arbeitsplatzgestaltung und Ergonomie, um den beruflichen Wiedereinstieg nach unterbrochener Erwerbstätigkeit (z.B. nach Krankheit) zu erleichtern.
- Stellen Sie sicher, dass alle Sicherheits- und Hygienevorschriften in Ihrem Betrieb beachtet werden (können).

### 4. Einstellung von neuen Mitarbeitern/innen

Stellen Sie neue Mitarbeiter/innen ausschließlich aufgrund der für den jeweiligen Arbeitsplatz benötigten fachlichen Qualifikation und Kompetenzen ein. Benachteiligen Sie keine Bewerber/innen aufgrund ihres Alters. Wichtigstes Einstellungskriterium sollte Ihr Eindruck beim Bewerbungsgespräch sein.

Damit Sie fachlich geeignete Bewerber/innen nicht von vornherein ausschließen, sollten Sie folgende Grundsätze beachten:

- Verzichten Sie in Stellenanzeigen auf die Vorgabe von Altersgrenzen.
- Ihre Stellenanzeigen sollten so formuliert sein, dass Sie ein möglichst breites Altersspektrum von Bewerbern/innen ansprechen.
- Stellen Sie bei Einstellungen die beruflichen Fähigkeiten, Kompetenzen und das Leistungsvermögen der Bewerber/innen und nicht deren Alter in den Vordergrund.
- Stellen Sie sicher, z.B. durch Schulung, dass die für die Einstellung verantwortlichen Mitarbeiter/innen nicht aufgrund von Vorurteilen und Stereotypen entscheiden.

## 5. Innerbetriebliche Beförderung und Arbeitsplatzwechsel

**Achten Sie darauf, dass bei einer Beförderung nur sach- und tätigkeitsbezogene Kriterien für die Übernahme der neuen Aufgabe ausschlaggebend sind.**

Damit Beförderungen und andere Arbeitsplatzwechsel einem fairen Verfahren unterliegen, sollten folgende Grundsätze beachtet werden:

- Sorgen Sie dafür, dass Beförderungen grundsätzlich all jenen Beschäftigten offen stehen, die aufgrund ihrer Qualifikationen und Fähigkeiten für die neue Aufgabe geeignet sind.
- Prüfen Sie die Bewerbungsunterlagen vor allem im Hinblick auf fachliche Qualifikationen, berufliches Leistungsvermögen und auf bisherige Erfahrungen und nicht auf das Alter der Bewerber/innen.
- Stellen Sie sicher (z.B. durch entsprechende Schulung), dass die für die Beförderung verantwortlichen Mitarbeiter/innen nicht aufgrund von Vorurteilen und Stereotypen entscheiden.
- Eröffnen Sie auch älteren Beschäftigten Möglichkeiten zur beruflichen Fort- und Weiterentwicklung, und zwar innerhalb wie außerhalb des Betriebes gleichermaßen.

## 6. Ausscheiden aus dem Erwerbsleben und Übergang in die Rente

**Sollten Sie sich von Mitarbeiter/innen trennen müssen, stützen Sie Ihre Entscheidung ausschließlich auf objektive, arbeitsbezogene Kriterien und nicht auf das Alter. Bieten Sie Ihrem Beschäftigten unterschiedliche Optionen zum Ausscheiden aus dem Erwerbsleben an und ermöglichen Sie dabei jeweils Chancengleichheit in den Zugangsbedingungen.**

Damit das Ausscheiden aus dem Betrieb flexibel und unter den Bedingungen von Chancengleichheit erfolgen kann, sollten folgende Grundsätze beachtet werden:

- a) bei Entlassungen
  - Legen Sie Ihrer Entscheidung, von welchen Mitarbeitern/innen Sie sich trennen wollen, objektive Kriterien und nicht das Lebensalter zugrunde, sofern dem keine gesetzlichen Bestimmungen zuwiderlaufen.
  - Bevor Sie Mitarbeiter/innen entlassen, suchen Sie nach geeigneten Alternativen, so z.B. Teilzeitbeschäftigung, Job-sharing, ‚Sabbatjahre‘, oder befristete Verträge.
  - Wenn bei Ihnen Entlassungen anstehen: Helfen Sie den Betroffenen, sich rechtzeitig darauf vorzubereiten und einen neuen Arbeitsplatz zu finden.
- b) beim Übergang in die Rente
  - Garantieren Sie beim Ausscheiden aus dem Erwerbsleben dem/der einzelnen so viel individuelle Entscheidungs- und Gestaltungsfreiheit wie möglich.
  - Führen Sie keine Frühverrentungsmaßnahmen durch, bevor Sie nicht sorgfältig deren Folgen für die Betroffenen wie für Ihren Betrieb geprüft haben.
  - Bieten Sie, wenn möglich, gleitende Übergänge in die Rente und/oder andere flexible Arbeitszeitregelungen an.
  - Erlauben Sie den Beschäftigten, wenn diese es wünschen,

auch über die gesetzlichen Altersgrenzen hinaus zu arbeiten; prüfen sie dabei, ob nicht auch eine Anstellung als freier Mitarbeiter möglich ist.

- Stellen Sie sicher, dass bis zum endgültigen Ausscheiden aus dem Erwerbsleben die Fähigkeiten und Erfahrungen Ihrer älteren Mitarbeiter/innen auch tatsächlich genutzt werden.
- Bieten Sie Ihren Beschäftigten Vorbereitungsmaßnahmen auf den Ruhestand an.

## 7. Einstellungswandel gegenüber älteren Arbeitnehmer/innen

**Klären Sie Ihre gesamte Belegschaft darüber auf, wie für ältere Arbeitnehmer/innen Benachteiligungen und Vorurteile entstehen und aus welchen Gründen sie überwunden werden müssen.**

Um innerbetriebliche Benachteiligungen aufgrund des Alters zu vermeiden und ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem Mitarbeiter/innen unterschiedlicher Lebensalter ihre je spezifischen Vorzüge und Stärken nutzbringend für den Betrieb unter Beweis stellen können, sollten folgende Grundsätze beachtet werden:

- Verhindern Sie die Entstehung und Ausbreitung von Vorurteilen gegenüber älteren Arbeitnehmer/innen.
- Schärfen Sie das Bewusstsein Ihrer leitenden Mitarbeiter/innen über das tatsächliche Leistungsvermögen älterer Beschäftigter und sorgen Sie dafür, dass dies möglichst weite Verbreitung findet.

# Weiterführendes ...

## Links und Literatur

### Das findet sich im Netz

Die hier vorgestellten Links bilden nur eine kleine Auswahl aus zahlreichen Internetangeboten zum Thema ›Ältere und Arbeitswelt‹. Reihenfolge und Auswahl sind keinesfalls wertend zu verstehen.

[www.inqa.de](http://www.inqa.de)

Die vom Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit angestoßene Initiative ›INQA – Neue Qualität der Arbeit‹ bietet neben anderen Zukunftsthemen aus der Arbeitswelt auch einen ersten Einstieg in das Thema ›demographischer Wandel‹.

[www.demotrans.de](http://www.demotrans.de)

›Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel‹ ist ein vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen des Programms ›Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit‹ gefördertes Projekt, das sich aus unterschiedlichen Teilprojekten zusammensetzt. Projektpartner sind u.a. die Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH Volkholz und Partner (GfAH), Dortmund; die TU Hamburg Harburg, Arbeitsbereich Arbeitswissenschaft; die BTU, Cottbus, Lehrstuhl für Technikphilosophie; die Zukunftswerkstatt e.V. der Handwerkskammer Hamburg; das Internationale Institut für empirische Sozialökonomie (INIFES), Stadtbergen; das Institut für sozialökonomische Strukturanalysen (SÖSTRA), Berlin, das Fraunhofer Institut Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), Stuttgart. Auf der Seite finden sich zahlreiche Artikel zu allen Aspekten des demographischen Wandels einschließlich Lösungsansätze zum Herunterladen.

[www.gesuenderarbeiten.de](http://www.gesuenderarbeiten.de)

Die NRW-Initiative ›Gesünder arbeiten‹ GIGA bietet neben zahlreichen Beiträgen rund um den Arbeitsschutz den Quick-Check für Unternehmen an. Unter anderem findet sich hier auch eine Kontaktmöglichkeit zu ›Prospektiv – Gesellschaft für betriebliche Zukunftsgestaltungen mbH‹.

[www.intergenerative-personalpolitik.de](http://www.intergenerative-personalpolitik.de)

Eine Seite mit Einblicken in zahlreiche Projekte zum Thema sowie Infos zur Altersstrukturanalyse.

[www.eurofond.ie](http://www.eurofond.ie)

Diverse Artikel zum Thema auch in deutscher Sprache, z.B. Alan Walker, Produktiver Umgang mit alternden Belegschaften – Beispiele für erfolgreiche Lösungsansätze, 1999.

[www.arbid.de](http://www.arbid.de)

Arbeit und Innovation im demographischen Wandel (arbid) bietet Informationen, Hilfestellungen und Instrumente, die den Unternehmen helfen sollen, den demographischen Wandel in ihren Betrieben zu bewältigen und zu gestalten. Träger sind die Landesvereinigung der Arbeitgeberverbände in Nordrhein-Westfalen e.V., der DGB Bezirk Nordrhein-Westfalen, und das Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes Nordrhein-Westfalen.

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

Diese Seite wird verantwortet von der Arbeiterkammer Wien und der österreichischen Industriellenvereinigung und gliedert sich in die Bereiche Information&Hintergrund, praktische Beispiele&internationale Erfahrungen sowie Selbstcheck&Umsetzungsvorschläge. Sehr viele ›Beispiele guter Praxis‹ aus ganz Europa.

[www.bda-online.de](http://www.bda-online.de)

Auf der Seite der Bundesvereinigung der Arbeitgeberverbände finden sich unter dem Button ›Initiativen‹ zahlreiche Infos zu ›Proage‹, einem Projekt, das die BDA gemeinsam mit der Bertelsmann Stiftung sowie drei europäischen Arbeitgeberverbänden aus Dänemark, den Niederlanden und Irland und mit Unterstützung der Europäischen Kommission im Herbst 2001 initiiert hat. Auf der Seite [proage-online.de](http://proage-online.de) findet sich der Leitfaden ›Ältere Mitarbeiter im Betrieb‹ zum Herunterladen.

[www.baua.de](http://www.baua.de)

Auf der Homepage der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin werden zahlreiche Forschungsprojekte und Fachbeiträge zum Thema vorgestellt.

[www.ig-metall.de](http://www.ig-metall.de)

Diverse Informationen rund um das Thema ›Ältere im Betrieb‹.

[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)

Hier wird das Thema ›alternde Gesellschaft‹ unter dem Themenfeld ›Aktion demographischer Wandel‹ grundsätzlich behandelt, also auch in gesellschaftlicher und sozialer Perspektive. Eingang zum Aktionsportal ([www.aktion2050.de](http://www.aktion2050.de)) mit zahlreichen Infos.

[www.sozialnetz-hessen.de](http://www.sozialnetz-hessen.de)

Unter dem Menüpunkt ›Arbeit und Gesundheit‹ findet sich der Zugang zum Portal ›Demographischer Wandel in der Arbeitswelt‹ mit umfangreichen Informationen zum Thema

#### Weitere Links zum Thema:

[www.askos.de/avid/index.htm](http://www.askos.de/avid/index.htm)

ASKOS Das Projekt AVID, 96

[www.dws-online.de](http://www.dws-online.de)

Deutsche Stiftung Weltbevölkerung

[www.berlin-institut.org](http://www.berlin-institut.org)

Berlin Institut für Weltbevölkerung und globale Entwicklung

[www.uni-dortmund.de](http://www.uni-dortmund.de)

Forschungsgesellschaft für Gerontologie

[www.bagso.de](http://www.bagso.de)

Bundesarbeitsgemeinschaft der Seniorenorganisationen

[www.fall-berlin.de](http://www.fall-berlin.de)

Forschungsgruppe Altern und Lebenslauf

[www.inifes.de](http://www.inifes.de)

INIFES

[www.bib-demographie.de](http://www.bib-demographie.de)

Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung

[www.kda.de](http://www.kda.de)

Kuratorium Deutsche Altershilfe

[www.dia-vorsorge.de](http://www.dia-vorsorge.de)

Deutsches Institut für Altersvorsorge

[www-iip.wiwi.uni-karlsruhe.de](http://www-iip.wiwi.uni-karlsruhe.de)

Projekt RESPECT

[www.dza.de](http://www.dza.de)

Deutsches Zentrum für Altersfragen

[www.destatis.de](http://www.destatis.de)

Statistisches Bundesamt

## Literatur

Arbeitsbewältigungsindex/Work Ability Index, erschienen in der Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin als Übersetzung (Ü14) von: Kaija Tuomi et al.: Work Ability Index, Finish Institute of Occupational Health, 1998; Dortmund/Berlin 2001

Behrens, Johann: Was uns vorzeitig ‚alt aussehen‘ lässt. Arbeits- und Laufbahngestaltung – Voraussetzung für eine länger andauernde Erwerbstätigkeit, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, B3-4/2001

Buck, Hartmut; Kistler, Ernst, Mendijs, Hans Gerhard: Demographischer Wandel in der Arbeitswelt. Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung, erschienen in der Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit, Stuttgart 2002 ([www.demotrans.de](http://www.demotrans.de))

Buck, Hartmut; Schletz, Alexander (Hrsg.) Ergebnisse des Transferprojektes Demotrans, erschienen in der Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit, Stuttgart 2004 ([www.demotrans.de](http://www.demotrans.de))

Bullinger, Hans-Jörg (Hrsg.): Zukunft der Arbeit in einer alternden Gesellschaft, erschienen in der Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit, Stuttgart 2002 ([www.demotrans.de](http://www.demotrans.de))

Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.): Ältere Mitarbeiter im Betrieb. Ein Leitfaden für Unternehmer, 2002

Freude, G.; Ullsperger P.; Dehoff W.: Zur Einschätzung von Vitalität, Leistungsfähigkeit und Arbeitsbewältigung älterer Arbeitnehmer, erschienen in der Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Fb 876, Dortmund/Berlin 2000

Husemann R., Duben K., Lauterbacher C., Vonken M.: Beschäftigungswirksame Arbeitszeitmodelle für ältere Arbeitnehmer, erschienen in der Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Fb 980, Dortmund/Berlin/Dresden/ 2003

Ilmarinen, Juhani; Tempel, Jürgen: Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? Hrsg. v. Marianne Giesert im Auftrag des DGB-Bildungswerk e.V., Hamburg 2002

Kistler, Ernst; Hilpert, Markus: Auswirkungen des demographischen Wandels auf Arbeit und Arbeitslosigkeit, in: Aus Politik und Zeitgeschichte B 3-4/2001

Köchling, A.: Leitfaden zur Selbstanalyse alterstruktureller Probleme in Unternehmen. Zu beziehen über die Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH, Dortmund, 2003

Maintz, G.: Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer – Abschied vom Defizitmodell, in: Fehlzeiten-Report 2002 – demographischer Wandel, hrsg. v.: Badura, Bernhard ; Schellschmitt, Henner; Vetter, Christian, Berlin/Heidelberg 2002

Pack, Jochen; Buck, Hartmut; Kistler, Ernst; Mendijs, Hans Gerhard; Morschhäuser, Martina; Wolff, Heimfrid: Zukunftsreport demographischer Wandel. Innovationsfähigkeit in einer alternenden Gesellschaft, Bonn 2000

Projektverbund Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel (Hrsg.): Handlungsanleitungen für eine altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik – Ergebnisse aus dem Transferprojekt, Stuttgart 2002 ([www.demotrans.de](http://www.demotrans.de))

Richenhagen, G.: Länger gesünder arbeiten – Handlungsmöglichkeiten für Unternehmen im demografischen Wandel, 2003, in: [www.gesuender-arbeiten.de](http://www.gesuender-arbeiten.de)

Zahn-Elliot, Ursula: Demographischer Wandel und Erwerbsarbeit, in: Bullinger, Hans-Jörg (Hrsg.): Zukunft der Arbeit in einer alternden Gesellschaft, erschienen in der Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit, Stuttgart 2002



## **Impressum**

Mit Erfahrung die Zukunft meistern!  
Altern und Ältere in der Arbeitswelt

Herausgeber: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin,  
Fachliche Beratung: Dr. Gabriele Freude, BAuA  
Text: KonText – Oster&Fiedler, Hattingen  
Redaktion: Wolfgang Dicke  
Gestaltung: GUD – Helmut Schmidt, Braunschweig  
Foto: Uwe Völkner, Köln  
Herstellung: Scholz-Druck, Dortmund

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit vorheriger Zustimmung  
der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin  
2. Auflage  
Dortmund 2004

## **Geschäftsstelle der Initiative Neue Qualität der Arbeit**

c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Friedrich-Henkel-Weg 1–25  
44149 Dortmund

Telefon +49.231.9071-22 50  
Fax +49.231.9071-23 63  
E-Mail [inqa@baua.bund.de](mailto:inqa@baua.bund.de)  
Internet [www.inqa.de](http://www.inqa.de)

► Initiative Neue Qualität der Arbeit  
**inoa.de**

**baa:**

Bundesanstalt für Arbeitsschutz  
und Arbeitsmedizin

