

Hartmut Buck,
Ernst Kistler,
Hans Gerhard Mendius

Demographischer Wandel in der Arbeitswelt

Chancen für eine
innovative Arbeitsgestaltung



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit

Demographischer Wandel in der Arbeitswelt – Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung
Hartmut Buck, Ernst Kistler, Hans Gerhard Mendius

Stuttgart, 2002
ISBN 3-8167-6099-6

Das dieser Veröffentlichung zugrundeliegende Vorhaben „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“ wird mit Mitteln der Bundesministerin für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen: 01HH9901/0 gefördert.

Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	5
Vorwort	7
1 Einführung	8
1.1 Zielsetzungen der Broschüre	8
1.2 Ein Wegweiser durch den Band	9
1.3 Demographischer Wandel in der Arbeitswelt – Worum geht es?	10
2 Was ergibt sich aus dem demographischen Wandel für Arbeitsmarkt und Arbeitswelt?	16
2.1 Entwicklungen und Prognosen	16
2.2 Bisherige Bewältigungsstrategien	24
3 Zunehmende Aufmerksamkeit in Wirtschaft und Öffentlichkeit	36
3.1 Betriebliche Perspektiven	36
3.2 Demographischer Wandel und Handwerk	39
3.3 Zunehmende öffentliche Diskussion	47
4 Ausgewogene Altersstrukturen und betriebliche Innovationsfähigkeit	49
4.1 Betriebliche Altersstrukturen	49
4.2 Zusammenarbeit zwischen Älteren und Jüngeren und generationenübergreifender Wissenstransfer	58
4.3 Innovationsfähigkeit nicht altersgebunden, aber umfeldbedingt	61
5 Alternsgerechte Arbeits- und Personalpolitik	66
5.1 Herausforderungen für eine zukunftsfähige Arbeits- und Personalarbeit	66
5.2 Alternsgerechte Arbeitsgestaltung	69
5.3 Altersgemischte Gruppen und Teams	72
5.4 Weiterbildung und lebensbegleitendes Lernen	75
5.5 Gestaltung der Erwerbsbiographie	78
5.6 Gesundheit und Leistungsfähigkeit	83
6 Arbeitsmarktpolitik und neue Tätigkeitsfelder für Ältere	88
6.1 Arbeitsmarktpolitische Maßnahmen	88
6.2 Steigerung der Frauenerwerbstätigkeit – mehr als eine bessere Nutzung der „stillen Reserve“	95
6.3 Die alternde Erwerbsbevölkerung – auch neue Beschäftigungsfelder sind erforderlich	99
7 Schlussfolgerungen	106
Literatur	113
Kurzdarstellung der Teilprojekte	119

5 Alternsgerechte Arbeits- und Personalpolitik

5.1 Herausforderungen für eine zukunftsfähige Arbeits- und Personalarbeit

Angesichts des von vielen vorhergesagten drohenden Fachkräftemangels in speziellen Qualifikationssegmenten (z. B. Hochschulabsolventen im IT-Bereich) und der unausweichlichen Alterung der Belegschaften geht es für die Unternehmen nicht mehr nur darum, qualifizierte und leistungsfähige MitarbeiterInnen zu rekrutieren und diese zu binden, sondern bei allen Beschäftigten einen Prozess der lebensbegleitenden Kompetenzentwicklung zu fordern und zu fördern. Darüber hinaus wird eine längerfristige Orientierung und stärkere Bedeutung des Personalmanagements notwendig, um eine altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik entwickeln und durchführen zu können.

Die Entwicklung adäquater Bewältigungsmuster muss heute begonnen werden, da sich der demographische Wandel kontinuierlich vollzieht. Die aktuelle Debatte in den Unternehmen über offensive Rekrutierungsstrategien für „high potentials“ greift gegenüber dieser Herausforderung zu kurz. Bei Rekrutierungsproblemen von Fachkräften und alternden Belegschaften müssen Betriebe umdenken und verstärkt in die Qualifikation von heute noch teilweise lernentwöhnten 40- und 50-jährigen investieren. Deren Ressourcen und spezifische Potenziale werden oftmals nur unsystematisch oder gar nicht genutzt. Das Problem besteht also nicht nur in einer Ausbildungslücke der Gesellschaft, sondern auch in einer Weiterbildungslücke der Betriebe. Wenn die Unternehmen die Engpässe an qualifizierten Arbeitskräften deutlicher spüren werden, wird ihr Interesse an einer längeren Beschäftigung bzw. Bindung der eigenen

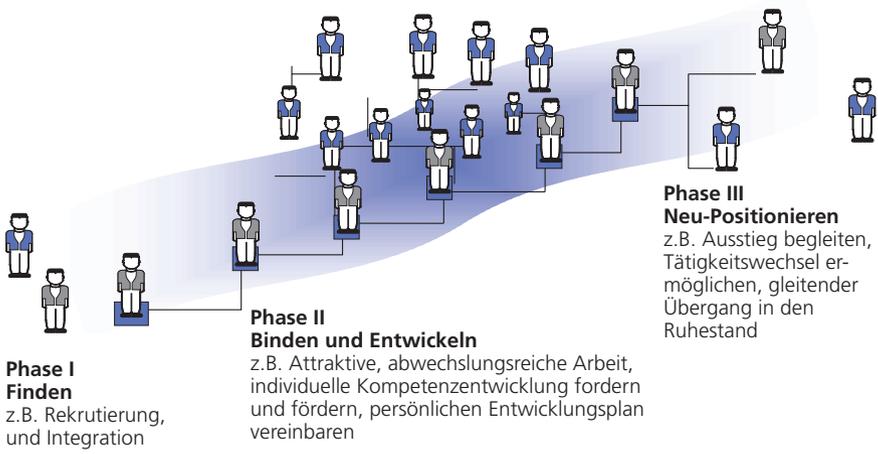


Abb. 18: Längerfristige Orientierung des Personalmanagements.
Quelle: Fraunhofer IAO (vgl. Bullinger 2001)

MitarbeiterInnen steigen. Der Weggang von MitarbeiterInnen, die betriebsspezifische Erfahrungen aufgebaut haben und in deren Weiterbildung investiert wurde, stellt häufig einen schmerzlichen Kompetenz- und Erfahrungsverlust dar (vgl. Buck 2001b).

Lange Zeit wurden die MitarbeiterInnen im Unternehmen vorwiegend als Kostenfaktor betrachtet. Immer mehr setzt sich jedoch die Erkenntnis durch, dass hochqualifizierte, motivierte MitarbeiterInnen zu den wertvollsten Ressourcen gehören, über die ein Unternehmen verfügen kann. In der Konsequenz erhalten Fragen des Human Resource Managements einen neuen Stellenwert. Im Unterschied zu einer an kurzfristigen betriebswirtschaftlichen Größen ausgerichteten Politik wird sich in Zukunft eine erfolgreiche Personalpolitik durch eine langfristige Orientierung auszeichnen müssen. Sie ist durch die systematische Begleitung der Erwerbsbiographie der MitarbeiterInnen charakterisiert, um Leistungspotenziale auch im höheren Alter nutzen zu können. Hervorzuheben sind aus Unternehmenssicht drei Phasen:

- **Finden**

Es geht nicht mehr nur um die Rekrutierung qualifizierter und leistungsstarker MitarbeiterInnen, sondern auch um ihre bestmögliche Integration in das Unternehmen (z. B. Mentoring).

- **Binden und Entwickeln**

Optimaler Einsatz der MitarbeiterInnen unter Nutzung der vorhandenen Qualifikationen durch herausfordernde lernförderliche Tätigkeiten und individuelle Weiterentwicklungsmöglichkeiten durch vertikale und vor allem durch horizontale Karrierepfade.

- **Neu-Positionieren**

Unterstützung der MitarbeiterInnen beim Wechsel des Tätigkeitsfeldes (z. B. Wegfall von Geschäftsfeldern, Neuorientierung auf Wunsch der MitarbeiterInnen). Eröffnen neuer Perspektiven des Arbeitseinsatzes. Gleitenden Übergang in den Ruhestand ermöglichen.

Good-practice-Beispiel für eine gezielte Personalpolitik

Das Unternehmen leitete mit einer gezielten Innovations- und Personalpolitik an beiden Enden des Altersspektrums aktive Maßnahmen ein, mit denen neues Wissen über junge, neu rekrutierte MitarbeiterInnen erschlossen und zugleich eine mittelfristige Planung mit Ausstiegsszenarien der älteren MitarbeiterInnen durchgeführt wurden. Diese Strategie eröffnet weite Handlungsspielräume, die auch dazu genutzt werden, um in einem größeren Einzugsbereich qualifizierte Bewerber zu rekrutieren, denen attraktive und lukrative Arbeitsplätze angeboten werden können. Das Unternehmen geht offensiv auf seine älteren MitarbeiterInnen zu, um rechtzeitig den zeitlichen Übergang in die Rente zu diskutieren und nach allen Seiten Transparenz zu schaffen, so dass frühzeitig Ersatzbedarfe erkannt werden können.

Quelle: VDI/VDE (Astor 2001, S. 51)

Mit zunehmenden Anforderungen an die Qualifikationen in einem wissensbasierten Wettbewerb steigt der Bedarf nach Fachkräften weiter an. Wenn dieser Bedarf nicht abgedeckt werden kann, führt das in vielen Unternehmen zu Beeinträchtigungen beim Wachstum und bei Innovationsvorhaben. Hiervon werden in Zukunft insbesondere Unternehmen betroffen sein, die bezüglich Image, Sicherheit und Vergütung nicht mit den Spitzenunternehmen mithalten können und deshalb eine relativ schwache Rekrutierungsposition haben, darunter besonders

zahlreich KMU. Die Chance kleiner und mittelständischer Unternehmen liegt darin, die Attraktivität, Vielfältigkeit und Entscheidungsspielräume in ihren Arbeitsfeldern offensiver zu gestalten sowie nach innen und außen zu vermarkten. Darüber hinaus können durch ein systematisches, aber unbürokratisches und dezentrales Personalmanagement die fachlichen und individuellen Entwicklungschancen für die MitarbeiterInnen verbindlich und transparent gemacht werden. Das Instrument des Mitarbeitergesprächs sollte wesentlich konsequenter genutzt werden, um einen persönlichen Entwicklungsplan zwischen Vorgesetztem und MitarbeiterInnen zu vereinbaren. Um ungewollte Fluktuation zu verhindern, ist es auch unabdingbar, die MitarbeiterInnen an Entscheidungsprozessen, welche die Gestaltung ihrer Arbeit und ihre Entwicklungsoptionen betreffen, stärker zu beteiligen.

Unternehmen haben eine Vielfalt an Handlungsoptionen, um den Folgen der demographischen Entwicklung rechtzeitig gegenzusteuern. Diese Handlungsoptionen werden derzeit im Rahmen der vom BMBF geförderten Demographie-Initiative von 150 Unternehmen erprobt und umgesetzt. Unterstützt und begleitet werden die Betriebe durch die Branchenverbände VDMA, ZVEI und ZV-SHK (siehe auch www.demotrans.de). Zu unterscheiden sind kurz-, mittel- und langfristige Planungshorizonte.

Kurzfristig einsetzbare Maßnahmen

- Die betriebliche und bereichsspezifische Personal- und Altersstruktur analysieren, um unausgewogene Altersverteilungen und daraus resultierende Problemfelder identifizieren zu können.
- Generationenübergreifende Zusammenarbeit initiieren und Tandems bilden, um rechtzeitig die Übertragung von Erfahrungen und Wissen künftig ausscheidender MitarbeiterInnen 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 auf dem Markt der Bewerber als attraktives Unternehmen wahrgenommen wird, hat eine Chance, die besten Talente anzulocken und zu halten.
- Vorurteile über die Leistungsfähigkeit älterer MitarbeiterInnen abbauen und auch in Innovationsprojekten die Erfahrung Älterer zur Vermeidung von Sackgassen nutzen.
- Den älter werdenden MitarbeiterInnen eine Entwicklungsperspektive geben und damit die mittlerweile festgefugte Erwartung auf vorzeitige Verrentung aufbrechen, z. B. durch die Entwicklung einer altersgerechten, lebensphasenorientierten Laufbahngestaltung und flexibler Übergänge in die Nacherwerbsphase³³.

33 Dies ist auf jeden Fall eine nachhaltigere Strategie als die Forderung nach geringeren Entgelten für ältere Mitarbeiter bzw. nach einer Verkürzung der Bezugsdauer von Arbeitslosengeld für Ältere. Senioritätsentlohnung gibt es in Deutschland außerhalb des öffentlichen Dienstes in relevantem Ausmaß nur bei den oberen Qualifikations- und Hierarchiegruppen (vgl. WSI u. a. 2001, S. 21; European Commission 2000, S. 121f.).

- 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; Veränderungs- und Lernfähigkeit durch Wechsel zwischen Aufgaben und Positionen fördern.
- Lebensbegleitende Kompetenzentwicklung fördern; MitarbeiterInnen mittleren und höheren Alters durch Weiterbildung und Tätigkeitswechsel aktivieren.
- Tätigkeiten, die nur begrenzte Zeit ausgeübt werden können, anders zuschneiden oder vermeiden; längerfristige einseitige Belastungen der MitarbeiterInnen verhindern und für Belastungsminderung bzw. -wechsel sorgen.
- Ausgewogenere betriebliche und bereichsspezifische Personal- und Altersstrukturen etablieren, um Einstellungs- und Verrentungswellen zu vermeiden.

Da der demographische Wandel nicht nur mit einzelbetrieblichen Anstrengungen bewältigt werden kann, ist es ebenso notwendig, das betriebliche Umfeld, die intermediären Akteure, wie z. B. Tarifparteien sowie politische Institutionen zu sensibilisieren und zu aktivieren. Unternehmen müssen bei den skizzierten Änderungen ihrer Arbeits- und Personalpolitik begleitet und unterstützt werden. Nur wenn sich die intermediären Akteure, wie z. B. Tarifparteien sowie politische Institutionen darauf verständigen, einen umfassenden konsistenten Handlungsansatz zu entwickeln und gemeinsam voranzutreiben, besteht die Chance unternehmerische Aktivitäten zu flankieren.

5.2 Altersgerechte Arbeitsgestaltung

Arbeitsinhalte und Arbeitsorganisation sollten so gestaltet werden, dass MitarbeiterInnen über ihre Lebensarbeitszeit hinweg ohne arbeitsbedingte physische oder psychische Einschränkungen arbeiten können. Der Erhalt und der Ausbau der Lernfähigkeit ist hierbei als ein zentrales Moment menschlicher Gesundheit und Leistungsfähigkeit zu verstehen³⁴.

In der psychologischen und der sozialwissenschaftlichen Forschung über das Altern ist mittlerweile die Erkenntnis unumstritten, dass zumindest bis zum Erreichen der gesetzlichen Altersgrenzen in der Regel nicht das biologische Alter als solches für die möglicherweise auftretenden Leistungsprobleme verantwortlich ist, sondern dass es primär die langjährigen Auswirkungen von belastenden und einschränkenden Arbeitsbedingungen sind, die Beeinträchtigungen herbeiführen (vgl. Wachtler 2000). Deswegen muss das Augenmerk den konkreten Umständen gelten, unter denen die Menschen arbeiten. Davon hängt es ganz wesentlich ab, ob die produktive Leistungsfähigkeit der MitarbeiterInnen und damit ihre vielfältige Einsatzfähigkeit

34 Eine „altersgerechte“ Arbeitsgestaltung hat ihren Bezugspunkt in der gesamten Erwerbsbiographie, während eine „altersgerechte“ Arbeitsgestaltung auf spezielle Maßnahmen für eine Altersgruppe abhebt.

Anforderungen

Einfache Tätigkeiten mit niedrigen qualifikatorischen und hohen körperlichen Anforderungen



Komplexe Tätigkeiten mit hohen qualifikatorischen und niedrigen körperlichen Anforderungen



Auswirkungen

- Erhalt oder Aufbau körperlicher Voraussetzungen
- bei körperlicher Überforderung Verschleiß
- Abbau der Ausgangsqualifikation
- sinkende geistige Flexibilität
- sinkende Lernfähigkeit

- Erhalt oder Aufbau von Qualifikation
- Erhalt oder Aufbau geistiger Flexibilität
- Erhalt der Lernfähigkeit
- bei psychischer Überforderung Stress
- Abbau der körperlichen Leistungsfähigkeit

Abb. 19: Auswirkungen einseitiger Anforderungen.
Quelle: Fraunhofer IAO (vgl. Buck 2002)

bis ins fortgeschrittene Lebensalter erhalten bleiben, ob ihre Qualifikationen den neuen Anforderungen angepasst werden, ob sie gefördert werden und ob die Entwicklung von Kompensationsmöglichkeiten eventuell vorhandener altersbedingter Veränderungen durch solche Formen von Arbeit unterstützt wird.

Ist bei Beschäftigten eines höheren Lebensalters eine nachlassende Leistungsfähigkeit festzustellen, so hängt dies in vielen Fällen mit den kumulierten Belastungswirkungen der bisherigen Berufstätigkeit zusammen. Dennoch wird die Tatsache, dass ältere ArbeitnehmerInnen aus belastungsintensiven Arbeitsbereichen oftmals an Leistungsfähigkeit verlieren, immer wieder der „Natur“ oder dem Alter als solchem zugeschrieben. Zum Problem wird Alter im Erwerbsleben erst dann, wenn das Verhältnis zwischen Arbeitsanforderungen auf der einen Seite und dem individuellen Leistungsvermögen auf der anderen Seite nicht mehr stimmt. Mitverursachend für physischen Verschleiß oder das sog. Burn-Out-Syndrom, für gesunkene geistige Flexibilität und Lerngewohntheit, ist die Dauer von einseitigen Arbeitsbelastungen (Morschhäuser 1999a; Pack u. a. 2000).

Langfristige einseitige Belastungen, seien sie körperlicher oder psychischer Art, erhöhen die Wahrscheinlichkeit von gesundheitlichen Beeinträchtigungen. Das gilt nicht nur für Berufe, in denen ausschließlich schwerste körperliche Arbeit gefordert wird, sondern ebenso für solche, in denen bestimmte einseitige Körperhaltungen überwiegen, wie z. B. bei der Computerarbeit von

<ul style="list-style-type: none">• Gleichförmige Arbeitsabläufe• Daueraufmerksamkeit• Zwangshaltungen• Nachtschichten• Körperlich anstrengende Arbeiten• Taktgebundene Arbeit• Hitze, Lärm, Stäube• Hoher Zeitdruck	Werden Tätigkeiten mit solchen Anforderungen auf Dauer ausgeübt, ist es schwer, mit dem Älterwerden gesund und leistungsfähig zu bleiben.
Ziel: Erhalt und Förderung von Gesundheit, Motivation und Qualifikation im Erwerbsverlauf	
Handlungsfelder	<ul style="list-style-type: none">• Ergonomische Gestaltung von Arbeitsplätzen• Förderung gesundheitsschonender Arbeitsausführung• Arbeitsanreicherung durch Veränderung des Zuschnitts von Arbeitstätigkeiten oder Mischarbeit• Verringerung von Zeitdruck• Einführung entlastender Arbeitszeitmodelle• Begrenzung der Verweildauer

Abb. 20: Ziele altersgerechter Arbeitsgestaltung.

Nach ISO: Foliensatz „Altersgerechtes Personalmanagement – Fit bis zur Rente“, www.demotrans.de

Softwareentwicklern. So führt eine körperliche Unterforderung durch einseitige Körperhaltungen wie ständiges Sitzen bei der Arbeit zum Abbau der körperlichen Leistungsfähigkeit und letztendlich zum gleichen Ergebnis wie eine Überlastung durch ständiges schweres Heben, nämlich zu Erkrankungen im Bandscheibenbereich.

Bei der Gestaltung von Arbeit muss berücksichtigt werden, dass sich je nach Art und Mix der Anforderungen mittel- bis langfristig die körperliche und psychische Leistungsfähigkeit durch Trainings-, Lern- oder auch Abbauprozesse verändert. Die Lösung zur Vermeidung einseitiger Belastungen besteht in einem systematischen Belastungswechsel und nicht in einem pauschalen Belastungsabbau. Es geht darum, einen ausgewogenen Belastungs-Mix zu gestalten, so dass sowohl die körperlichen als auch die psychischen Leistungsvoraussetzungen durch Training erhalten und ausgebaut werden. D.h. die Arbeit sollte die Möglichkeit

- zum vielfältigen Wechsel der Körperhaltungen und der Körperbewegungen (z. B. regelmäßiger Wechsel zwischen gehenden, stehenden und sitzenden Tätigkeiten) und
- zum Wechsel zwischen unterschiedlichen psychischen bzw. kognitiven Anforderungen (z. B. zwischen kreativen, problemlösenden Aufgaben und Routinetätigkeiten)

bieten. Ausgewogene Anforderungsstrukturen fördern die körperliche und geistige Fitness! (vgl. Buck 2002)

Ein realistischer Blick auf die Bedingungen in Arbeitsbereichen mit belastungsintensiven Routinetätigkeiten (etwa in Montagebereichen mit kurzgetakteten Bändern) – die es auch in Zukunft geben wird – macht deutlich, dass eine altersgerechte Gestaltung der Arbeitsbedingungen in sehr weitem Sinne verstanden werden muss und sich nicht auf technische Veränderungen und die Beachtung von Regeln des Arbeits- und Gesundheitsschutzes beschränken kann. Betriebliche Maßnahmen der ergonomischen Arbeitsgestaltung und des Gesundheitsschutzes sind zwar oft vorrangig erforderlich – und sollten ein zunehmendes Gewicht erhalten –, mit ihnen alleine lassen sich aber zahlreiche der Belastungsfaktoren, die in diesen Arbeitsbereichen auftreten, kaum ausschließen. Wenn Beschäftigte in solch belastungsintensiven Arbeitsbereichen langfristig gesund bleiben sollen, muss die Arbeitsorganisation und das Aufgabenspektrum umgestaltet werden (Huber 2002).

Eine vorausschauende und präventive Arbeitsgestaltung muss darauf abzielen, die psychische und physische Leistungsfähigkeit der ArbeitnehmerInnen (arbeits-)lebenslang zu fördern und das spezifische Leistungsangebot älter werdender MitarbeiterInnen in weit höherem Maße als bisher zu erschließen.

5.3 Altersgemischte Gruppen und Teams

Altersgemischte Gruppen werden in erster Linie gebildet, um die Weitergabe des fachlichen und organisationsbezogenen Erfahrungswissens der Älteren zu sichern. Bei der Diskussion, wie es gelingen kann, MitarbeiterInnen auch in höherem Lebensalter zu beschäftigen oder mit Leistungseinschränkungen wieder zu integrieren, wird von Wissenschaftlern und betrieblichen Praktikern häufig die Organisationsform der altersgemischten Gruppen- oder Teamarbeit als Patentlösung angeführt. Es wird davon ausgegangen, dass die jüngeren Mitarbeiter die älteren bei schwereren körperlichen Tätigkeiten entlasten, während umgekehrt die Älteren die Jüngeren durch ihre Erfahrung unterstützen. Die den Altersgruppen zugeschriebenen jeweiligen Stärken sollen in die Gruppenleistung einfließen. Ein solches auf den ersten Blick überzeugendes Konzept altersgemischter Gruppenarbeit kann jedoch längerfristig fatale Folgen haben, da oft ein Anforderungs- bzw. Belastungswechsel systematisch unterbunden wird.

Bei altersgemischten Arbeitsgruppen oder Teams besteht erfahrungsgemäß die Gefahr, dass sich aufgrund kurzfristiger interner Optimierungsversuche eine zu hohe Arbeitsteilung und Spezialisierung herausbildet. Dieser Sachverhalt ist nicht auf den Bereich der Produktion beschränkt, sondern findet sich ebenfalls im Bereich von Projekt-, Forschungs- und Entwicklungsgruppen mit komplexer Aufgabenstellung. Die Tendenz zu einer hohen Arbeitsteilung ist, da kurzfristig vorteilhaft, in vielen Arbeitsgruppen vorzufinden, wie auch das folgende Beispiel zeigt:

Altersgemischte Gruppenarbeit ohne Tätigkeitswechsel

In der Baugruppenmontage eines Fahrzeugherstellers werden jüngere und ältere Facharbeiter eingesetzt. Es handelt sich um altersgemischte Gruppenarbeit, wobei die Arbeitsteilung im Zuständigkeitsbereich der Gruppe liegt. Obwohl die Gruppe formal ein hohes Qualifikations-

niveau erreicht hat, macht jedes Gruppenmitglied die Teiltätigkeiten, welche es am schnellsten und am besten beherrscht. Daraus resultiert folgende Arbeitsteilung: Jüngere arbeiten vorrangig die manuellen Montagetätigkeiten ab, während die älteren Gruppenmitglieder die komplexeren Teiltätigkeiten (Prüfen, Justieren, Nacharbeit) aufgrund ihrer Erfahrung und aufgrund von „Gewohnheitsrechten“ bearbeiten. Im Prinzip wird also jedes Gruppenmitglied so eingesetzt, dass es seinen optimalen Beitrag zur Gruppenleistung erbringt.

Da die Montagetätigkeiten bei den jüngeren Gruppenmitgliedern in erster Linie Kraft, Geschicklichkeit und Geschwindigkeit abfordern, werden die körperlichen Leistungsvoraussetzungen durch Trainingseffekte erhalten. Die vorhandene Facharbeiterqualifikation dieser MitarbeiterInnen wird dagegen nicht abgefordert. Hingegen ist bei den älteren erfahreneren MitarbeiterInnen aufgrund der komplexeren Tätigkeiten (z. B. Qualitätssicherung, Nacharbeit) davon auszugehen, dass die vorhandene Qualifikation, Erfahrung und Lernfähigkeit erhalten oder sogar ausgebaut werden kann. Für die Gruppe insgesamt, bzw. für das Arbeitssystem ist allerdings mittelfristig von einer altersbezogenen Polarisierung der Qualifikationen auszugehen. Aus der selbstgewählten Arbeitsteilung resultiert eine geringe Personaleinsatzflexibilität. Bei Abwesenheit von MitarbeiterInnen mit einer Engpassqualifikation durch Urlaub oder Krankheit ergeben sich Qualitäts- und Produktivitätsprobleme. Quelle: Fraunhofer IAO.

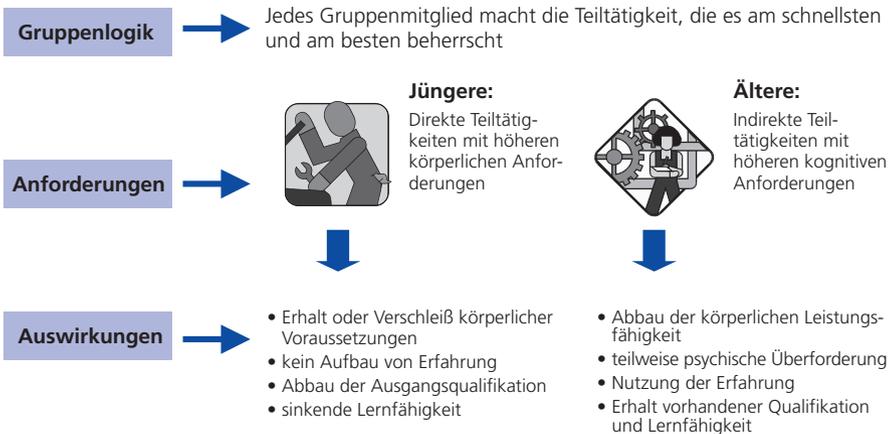


Abb. 21: Auswirkungen altersgemischter Gruppenarbeit ohne job-rotation.
Quelle: Fraunhofer IAO (vgl. Buck 2002)

Wie die betriebliche Praxis zeigt, müssen einige Grundvoraussetzungen erfüllt sein, damit eine stabile altersgemischte Gruppenarbeit möglich ist:

- Eine altersgemischte Gruppe muss im Prinzip die gleiche Leistung (Stückzahl/Zeit) erbringen, wie eine altershomogene Gruppe von Jüngeren. Ist dies nicht der Fall, übt das verbreitete Benchmarking zwischen den Gruppen Druck aus, welcher häufig interne Konflikte zwischen Älteren und Jüngeren auslöst. Verstärkt treten solche Konflikte dann auf, wenn variable Entlohnungsanteile wie zum Beispiel Prämien auf der Gruppenleistung beruhen.
- Mögliche Einschränkungen der körperlichen Leistungsfähigkeit Älterer müssen durch Erfahrung, Problemlösungsfähigkeit und Planungskompetenz kompensierbar sein. Dies bedeutet, dass die Arbeitsaufgabe der Gruppe nicht auf rein ausführende Tätigkeiten, wie z. B. manuelle Montage, reduziert werden darf, da gerade bei fremdbestimmtem Arbeits-tempo (z. B. getaktetes Band) Kompensationsstrategien kaum möglich sind.

Bei einem ausreichend großen Anteil indirekter Teiltätigkeiten (Job Enrichment) können die Gruppenmitglieder durch regelmäßige Rotation über alle Gruppentätigkeiten ihre vorhandenen physischen und psychischen Leistungsvoraussetzungen erhalten und trainieren. Um zu gewährleisten, dass eine Rotation über alle Gruppentätigkeiten tatsächlich stattfindet, sind geeignete Anreizsysteme wie z. B. bei der Entlohnung notwendig. Auf diese Weise können einseitige

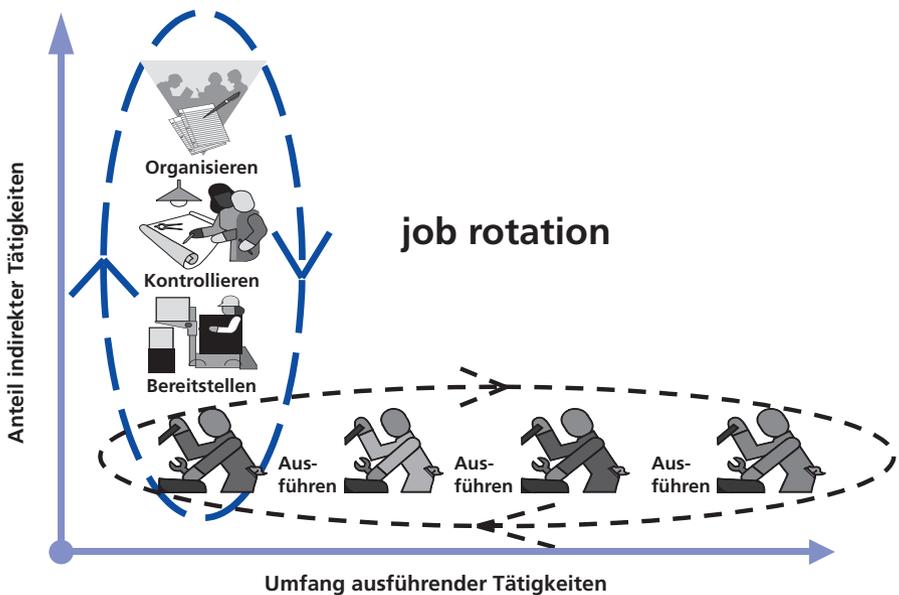


Abb. 22: Anforderungswechsel durch job rotation.
Quelle: Fraunhofer IAO (vgl. Buck 2002)

Belastungen vermieden werden, welche einer Tätigkeitsausübung bis zur Rente entgegenstehen. Auch für die Gestaltung und Einführung altersgemischter Gruppenarbeit gelten somit die bekannten arbeitswissenschaftlichen Kriterien und Prinzipien (vgl. Buck 2001a).

Altersgemischte Teams erleichtern jüngeren MitarbeiterInnen den Aufbau von Erfahrungswissen, wenn ausreichend komplexe Aufgabenstellungen die Teammitglieder zur Kooperation zwingen. Nur durch die unmittelbare Zusammenarbeit ist ein Erfahrungsaustausch zwischen den Generationen möglich. Aber erst zeitliche Spielräume, wie zum Beispiel regelmäßige Gruppengespräche, ermöglichen den Erfahrungsaustausch und das wechselseitige Lernen im Arbeitsprozess.

Altersgemischte Projektteams

Projektteams entstehen dann, wenn umfangreiche Planungen und Aufgaben zielgerecht und termingenaum umgesetzt werden müssen. Interdisziplinäre Zusammenarbeit kennzeichnet die Projektarbeit. Gerade wenn Ältere in diese Teams eingebunden werden, gibt es schneller Antworten auf die Fragen, „Wie wurde das früher gelöst?“ oder „Wer hat hier Spezialwissen?“. Aufgrund ihrer Erfahrung haben Ältere hier oft entscheidende Ideen und kennen auch die möglichen falschen Wege. Projektteams aus Jüngeren und Älteren schaffen mehr Effizienz und Planungsfehler können leichter vermieden werden. (Quelle: BDA 2001, S. 22)

Gerade bei alternden Belegschaften besteht für die Unternehmen die Anforderung, Aufgaben und Arbeitsumgebung für den einzelnen Arbeitnehmer abwechslungsreicher zu gestalten. Altersgemischte Teamarbeit mit systematischer Job Rotation erhöht die Personaleinsatzflexibilität und bietet Lernchancen für alle. Die Gefahr einer qualifikatorischen Stagnation und einer zu hohen Spezialisierung kann durch systematischen Tätigkeitswechsel vermieden werden. Wer trainiert ist, zwischen Tätigkeitsinhalten zu wechseln, der wird auch in fortgeschrittenem Alter mit einer veränderten Arbeitsumgebung und mit neuen Anforderungen besser und leichter zurecht kommen.

5.4 Weiterbildung und lebensbegleitendes Lernen

Die Forderung der Wirtschaft nach einer schnelleren und direkteren Ausbildung einer ausreichend großen Zahl junger Leute für bestimmte Engpass-Qualifikationen beherrscht die aktuelle Diskussion. Es wird aber bei einem steigenden Durchschnittsalter der Belegschaften unverzichtbar sein, dass sich die Betriebe stärker um die Potenziale der vorhandenen MitarbeiterInnen mittleren und höheren Alters kümmern. Studien (Coomans 2001) haben gezeigt, dass die Weiterbildungsbeteiligung mit zunehmendem Alter der Beschäftigten zurückgeht.

Ältere Personen in Deutschland nehmen seltener an beruflicher Weiterbildung teil als jüngere. Da jüngere Teilnehmer mehr Zeit für Weiterbildung aufwenden als ältere, verstärken sich altersspezifische Strukturunterschiede bei einer Volumenbetrachtung, die auch die Dauer der Weiterbildungsmaßnahmen berücksichtigt (vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung 2001). Die folgende Abbildung lässt erkennen, dass die berufliche Weiterbildungsbeteiligung der 50- bis 64-Jährigen deutlich geringer ausfällt als die der jüngeren und mittleren Altersgruppen.

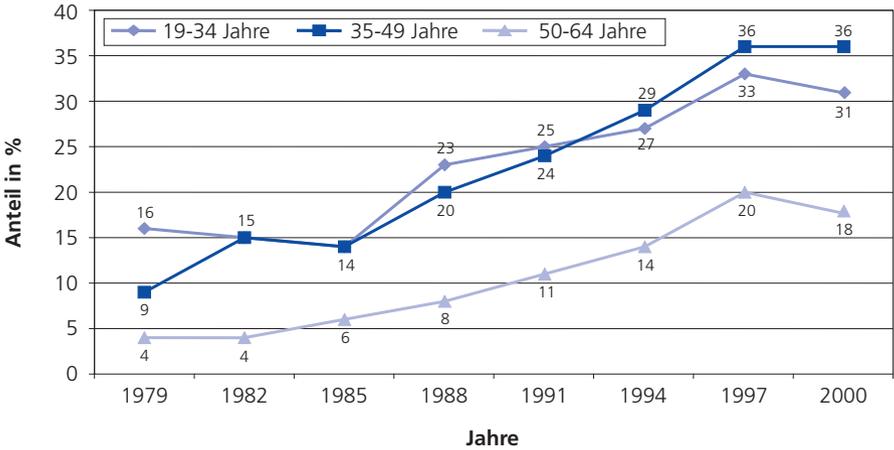


Abb. 23: Teilnahme an beruflicher Weiterbildung im Bundesgebiet nach Altersgruppen.
Quelle: Bundesministerium für Bildung und Forschung 2001, S. 26.

Bemerkenswert und erfreulich ist jedoch der längerfristige Anstieg der Teilnahmequoten in allen drei Altersgruppen.

Die betriebliche Personalpolitik sollte sich angesichts des Bedarfs an hochqualifizierten Arbeitskräften und des rasanten technologischen Wandels darauf konzentrieren, die qualifikatorischen Potenziale aller Altersgruppen weiterzuentwickeln. Das Konzept des lebenslangen Lernens kann nur dann zu positiven Effekten führen, wenn die altersübergreifende Weiterbildungspolitik fest in die Personalentwicklung verankert wird (BDA 2001, S. 20).

Kein Unternehmen kann es sich leisten, bereits die 40- oder 50-jährigen MitarbeiterInnen nicht mehr weiterzuentwickeln. Diese Alterskohorte hat schließlich bis zur regulären Altersgrenze noch 15 bis 25 Jahre im Erwerbsleben vor sich. Fehlende Weiterbildung bewirkt eine Stagnation in der beruflichen Leistungsentfaltung.

Viele Betriebe haben inzwischen erkannt, dass die MitarbeiterInnen ihre wertvollste Ressource darstellen. Ebenso sollte sich auch jeder Arbeitnehmer klar machen, dass die eigene Qualifikation und deren lebenslange Entwicklung die Wahlmöglichkeiten am Arbeitsmarkt erhöht. Es ist gegenüber früher heutzutage seltener, dass man seinen ersten Ausbildungsberuf bis zur Rente ausüben kann. Deshalb muss verinnerlicht werden, dass mit Beendigung der Schule und der Erstausbildung die Phase des Lernens im Leben noch nicht beendet ist.

Zum Problem wird das Konzept des lebensbegleitenden Lernens dann, wenn MitarbeiterInnen nicht gelernt haben oder lernen konnten, wie man sich qualifikationsbezogen auf dem neuesten Stand hält. Da nach längeren Phasen des Nichtlernens bei älteren MitarbeiterInnen oftmals Lernungewohntheit auftritt, wird dieser Gruppe fälschlicherweise eine altersbedingt geringere Lernmotivation zugeschrieben.

Die Diskussion um lernende Organisationen und um lebensbegleitendes Lernen baut auf der Voraussetzung auf, dass am Arbeitsplatz und im Arbeitsprozess Lernanreize vorhanden sind. „Das größte Lernhindernis ist eine Tätigkeit, in der es objektiv nichts zu lernen gibt“ (Hacker 1990). In vielen Arbeitssystemen sind diese arbeitsimmanenten Lernanreize nicht gegeben; stattdessen sind häufig zu niedrige Anforderungen³⁵ anzutreffen, die dequalifizierend wirken und langfristig zu einer Lernentwöhnung führen.

Liefert die Arbeit keine dauerhaften Lernanreize, so geht mit dem Älterwerden auch eine Lernentwöhnung einher. So verlieren beispielsweise Facharbeiter im Produktionsbereich ihre einmal erworbene Ausgangsqualifikation, wenn sie neben ausführenden Tätigkeiten nicht auch instandhaltende, qualitätssichernde oder logistische Aufgaben bearbeiten. Ihr qualifikatorischer Startvorteil gegenüber den Angelernten verschwindet bei unterwertiger Beschäftigung mit der Zeit.

Lernprozesse älterer MitarbeiterInnen unterscheiden sich dann von denen jüngerer, wenn sie – aufgrund langjährig gleichbleibender Tätigkeitsanforderungen – keine Übung im Lernen haben. Ihr Lernvermögen muss erst wieder aktiviert werden (Bullinger, Witzgall 2002). Das heißt:

- Unabhängig vom Alter benötigen Lernentwöhnte ausreichende zeitliche Spielräume zum Lernen. Ihre Lerngeschwindigkeit wird individuell breiter streuen und gegenüber Lerngeübten insgesamt langsamer sein. Daher sollte die Lernsituation ein selbstbestimmtes Lerntempo zulassen.
- Angstprovokierende Wettbewerbssituationen sind zu vermeiden. Lernentwöhnung erzeugt Angst, Neues zu lernen. Es ist zu überprüfen, ob die Älteren oftmals nachgesagte fehlende Lernmotivation nicht zu einem guten Teil in entsprechenden Versagensängsten begründet liegt. Treten solche Ängste zu Tage, so müssen sie bearbeitet werden.
- Die Lernsituation sollte an die Erfahrungen der Lernenden anschließen. Knüpft der neue Lernstoff an bereits vorhandenen Erfahrungen und Tätigkeitsinhalte an, wird dem Umsetzungs- und Praxisinteresse vieler MitarbeiterInnen Rechnung getragen. Theoretische bzw. abstrakte Lerninhalte werden leichter rezipiert, wenn mit ihrer Hilfe praktische Fragestellungen und Aufgaben gelöst werden können. Insofern ist ein aufgabenbezogenes, arbeitsnahes Lernen zu bevorzugen.

„Neue“ arbeitsbezogene Qualifikationen können und sollten nicht ausschließlich extern im Seminarraum geschult werden, sondern müssen zu einem großen Teil vor Ort erzeugt und in Anwendung gebracht werden, wenn sie von Älteren erlernt werden sollen. Eine weitere Herausforderung besteht im Verlernen überholten Wissens und inadäquater Vorgehensweisen.

35 Die Ausgangsqualifikation wird nicht genutzt, und verfällt mangels Übung.

Die These „Was früher erfolgreich war, kann heute nicht schlecht sein“ gilt im beschleunigten technologischen und organisatorischen Wandel nur noch sehr eingeschränkt. Starres Festhalten an alten Erfahrungen kann Lernprozesse blockieren, wenn die Bereitschaft fehlt, sich auf Neues einzulassen. In einem solchen Fall sind die Fehlerquellen und Unzulänglichkeiten althergebrachter Vorgehensweisen explizit zu thematisieren. Nur die Einsicht in die Notwendigkeit einer Qualifizierung motiviert zum aktiven Lernen, wie auch das nachfolgende Beispiel illustriert.

Lernmotivation

Ein internationaler Konzern mit hoher Innovationsdynamik aus dem IT-Bereich hat die Erfahrung gemacht, dass es gerade Älteren (hier Ingenieure) ab Mitte 40 leichter fällt, sich neues Wissen anzueignen, weil sie in der Regel schon mehrere Technologiesprünge miterlebt haben. Diese MitarbeiterInnen haben begriffen, wie schnell Wissen heute veralten kann. In diesem Unternehmen fehlte Jüngeren dagegen oft die Motivation zur kontinuierlichen Weiterbildung, weil sie aus Karrieregründen ihre aktuellen Projekte erfolgreich bewältigen wollten und weil sie glaubten, dass ihre Kenntnisse aus dem Hochschulstudium kein Verfallsdatum hätten. Quelle: Fraunhofer IAO.

Die in letzter Zeit oft erhobene Forderung nach einer intensiveren Weiterbildung älterer ArbeitnehmerInnen hat zwar durchaus ihre Berechtigung, greift allerdings zu kurz. Es geht darum, die Formel vom lebensbegleitenden Lernen inhaltlich und methodisch für alle Altersgruppen zu füllen. Das größte Risiko entsteht sowohl für das Unternehmen als auch für die ArbeitnehmerInnen durch zu lange Phasen des Nichtlernens, die zu Lernungewohntheit führen.

Konzepte und Maßnahmen, um Ältere im Berufsleben zu fördern, sind auch Gegenstand einer Reihe von Modellversuchen des BIBB³⁶. Dort wird der Frage nachgegangen, wie eine altersbezogene berufliche Weiterbildung zu einer erfolgreichen beruflichen Integration Älterer beitragen kann (vgl. Trojaner 2001; Schemme 2001).

5.5 Gestaltung der Erwerbsbiographie

Wirksame Konzepte einer Gestaltung der Erwerbsbiographie setzen nicht erst bei Älteren an, die bereits von Leistungseinschränkungen betroffen sind, sondern beginnen bereits mit dem Start in die Berufstätigkeit oder sogar in der Berufsausbildung. So frühzeitig wie möglich sollte einem absehbaren Verschleiß an Qualifikation, Gesundheit und Motivation entgegengewirkt werden. Dazu ist auch ein Umdenken bei den ArbeitnehmerInnen und bei den Betrieben notwendig: Nicht mehr die Stelle bzw. die Stellenbeschreibung oder der Beruf bzw. die Tätigkeit sind als Orientierungspunkte zu betrachten, sondern Tätigkeitsfelder mit fachlichen und persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten. Zu diesem Lernprozess gehört auch, dass ein Wechsel zwischen verschiedenartigen Tätigkeitsfeldern nicht ausschließlich unter dem Vorbehalt stehen sollte, dass damit eine bessere Entlohnung oder ein hierarchischer Aufstieg verbunden ist, sondern auch dann akzeptiert bzw. sogar angestrebt wird, wenn sich damit „nur“ die Chance

36 Bundesinstitut für berufliche Bildung

verbindet, ein neues Arbeitsumfeld kennen zu lernen, zusätzliche Erfahrungen zu sammeln, seine Erfahrungen und Kenntnisse in veränderten Kontexten einzubringen. In dieser Perspektive werden aus Sicht des Unternehmens wie des Beschäftigten sinnvolle Mobilitätsprozesse aber nur in dem Umfang zustande kommen, wie der erforderliche materielle Besitzstand und die Sicherheit der Beschäftigung gewährleistet wird. Entscheidende Kriterien sollten sein, dass durch den Wechsel zwischen verschiedenen Arbeitsanforderungen (vgl. Pack u. a. 2000)

- neues Wissen erworben wird,
- beginnende Fixierungen auf gesundheitsbeeinträchtigende Belastungs- und Beanspruchungs-Konstellationen unterbrochen werden,
- neue soziale Konstellationen (Arbeitsgruppen, Teams, Prozessketten in Arbeitsabläufen u. ä.) erlebt werden und dadurch neue Schlüsselqualifikationen insbesondere zur Erhöhung der organisatorisch-sozialen Kompetenz und zur Stressbewältigung erlernt werden und
- insgesamt die individuelle Bereitschaft und Fähigkeit, sich in neuen Arbeitssituationen zurechtzufinden und sich an neue Arbeitsanforderungen anzupassen, aktiv unterstützt wird.

Notwendig ist eine gezielte Gestaltung von Erwerbsbiographien. Der Befund, dass sich das Muster der „Bastelbiographien“ (Patchwork-Biographien) ausbreitet, kann nicht genügen. Es kommt darauf an, Anforderungen, Anreize und Belastungen im Erwerbsleben zeitlich so aufeinander folgen zu lassen, dass einem frühzeitigen gesundheitlichen Verschleiß entgegengewirkt wird und die Motivation und die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten gefördert werden.

Weil eingespielte vertikale Karriere- und Versetzungswege aufgrund flacher Hierarchien und alternder Belegschaften zunehmend versperrt sind, müssen neue Pfade eines innerbetrieblichen Positionswechsels gezielt geplant und etabliert werden. Dabei rücken zunehmend die Möglichkeiten eines Tätigkeitswechsels auf der horizontalen Ebene in den Blickpunkt. Die einzelnen Tätigkeitsfelder in den Betrieben bringen gemeinhin sehr unterschiedliche Arbeitsbelastungen und -anforderungen mit sich. Davon werden einige bezüglich des Alters eher als kritisch, andere als unproblematisch eingeschätzt. Wenn eine altersadäquate Gestaltung der Erwerbsbiographie die jeweilige betriebliche Anforderungsstruktur optimal nutzt, gibt es häufig bereits erhebliche Spielräume der „altersadäquaten“ Zuordnung von Arbeitskräften. Reichen sie nicht aus, müssen zusätzlich geeignete Maßnahmen der Arbeitsgestaltung ergriffen werden (vgl. Pack u. a. 2000), wie das folgende Fallbeispiel zeigt:

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 der 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 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 in Weiterbildungsmaßnahmen erworben werden müssen, um einen solchen späten Tätigkeitswechsel durchführen zu können. Quelle: BTU Cottbus (Lünstroth 2001, S. 58).

Tätigkeitswechsel werden in vielen Fällen erst möglich, wenn es absehbare Laufbahnen auf gleicher hierarchischer Ebene gibt, weil dann Wechsel auch bei flachen Hierarchien und ausgedünnten Vorgesetztenpositionen in die Lebensplanung einbezogen werden können. Wobei die Wechselchancen natürlich auch von der Qualifikation abhängig sind. Grundlage für die Motivation, horizontale Karrieren einzuschlagen, ist allerdings ein entsprechendes soziales Prestige solcher Laufbahnen im Unternehmen und in der Gesellschaft.

In gewissen Abständen geht es für jede Erwerbperson darum, den eigenen Standort zu bestimmen und neue Herausforderung anzunehmen. Die Frage nach dem Sinn der eigenen Arbeit und nach zukünftigen Zielen stellt sich insbesondere in der Mitte der Erwerbsbiographie. Eine solche Positionsbestimmung und Orientierung wurde zum Beispiel im Rahmen des Kompassprojektes bei der Firma Siemens vorgenommen.

Ziel

- optimale Nutzung des Mitarbeiterpotenzials ab 40
- Transparenz über Gestaltungsmöglichkeiten und Entwicklungsbedarf
- Übernahme der Eigenverantwortung für die weitere berufliche Entwicklung

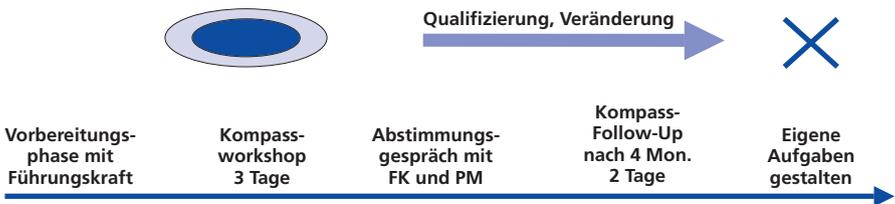


Abb. 24: Persönliche Standortbestimmung.
FK = Führungskräfte, PM = Personalmanagement.
Eigene Darstellung (nach Heusgen 2001).

Kompassprojekt bei der Firma Siemens

Älter werdenden Ingenieuren wurde über lange Jahre im Gegensatz zu neueingestellten Trainees deutlich weniger Aufmerksamkeit in Form von Personalentwicklungsmaßnahmen geschenkt, weil sie immer „gut funktionierten“. Im Rahmen dieses Projektes konnten sich die MitarbeiterInnen mit ihrem aktuellen Selbst- und Fremdbild, mit ihren eigenen Stärken und Schwächen auseinandersetzen. Auf dieser Basis wurde ein persönlicher Entwicklungsplan erstellt und es wurden konkrete Schritte mit Führungskraft und Personalmanagement vereinbart (vgl. Stuttgarter Zeitung vom 30.12.2000).

Lebensarbeitszeitgestaltung

„Lebensarbeitszeitgestaltung“ steht für ein innovatives Gesamtkonzept der zukunftsorientierten Arbeitszeitgestaltung, das konzeptionell die Zeitspanne vom Eintritt in den Beruf bis zum Berufsaustritt umfasst. Mittels flexibilisierter Verteilungsmuster von Arbeitszeit, Freizeit und Familien- sowie Weiterbildungsphasen soll eine Ausrichtung an lebenszyklisch individuell unterschiedlichen Zeitbedürfnissen und -präferenzen der Beschäftigten erreicht werden (vgl. Krämer 2002a).

Beispiel Altenpflege

Ein Anknüpfungspunkt der Lebensarbeitszeitgestaltung in der Altenpflege ist der hier bereits evident hohe Grad an praktizierter Arbeitszeitflexibilität, d. h. die Normalarbeitszeit nimmt hier aufgrund der vielfältigen Arbeitszeitformen wie Schichtarbeit, Teilzeitarbeit, Überstunden oder Wochenendarbeit eine untergeordnete Rolle ein. Die Idee ist, diese geübte tägliche, wöchentliche, monatliche, oftmals nur betrieblichen Interessen genügende Arbeitszeitflexibilisierung auf einen längeren Zeitraum, möglichst auf die gesamte Spanne des Berufslebens, zu übertragen und systematisch die Interessen der MitarbeiterInnen in die betriebliche Arbeitszeitgestaltung einzuplanen.

Aus der Beratungspraxis in betrieblichen Arbeitszeitkreisen zeichnet sich ab, dass im Rahmen einer effektiven Lebensarbeitszeitgestaltung primär Modelle einer zeitsouveränen Gestaltung für die Beschäftigten von Interesse sind. Neben dem Wunsch nach mehr Gestaltungsfreiheit sind zudem individuelle Wahlmöglichkeiten in puncto Arbeitszeit für/zur Vereinbarkeit von Familie/Privatem und Beruf oder auch im Sinne eines Belastungsabbaus gefragt. Da die Beschäftigten in den mittleren Altersgruppen ihre eigene Arbeitsfähigkeit und -bereitschaft bis zum Bezug der Altersrente unter den gegebenen Bedingungen als nicht sehr hoch einschätzen, werden Optionen zur Verkürzung des Erwerbslebens oder zur Gestaltung individueller Übergänge in den Ruhestand sowie Altersteilzeit als notwendig erachtet. Ein zentrales Gestaltungselement wird dabei in der Einführung von Arbeitszeitkonten gesehen. Eine Variation der vertraglichen Arbeitszeit, insbesondere nach unten wie z. B. bei Wahlarbeitszeitorptionen, wird aufgrund der zu erwartenden externen Effekte für die Alterssicherung in der Nacherwerbsphase von den Beschäftigten mehrheitlich abgelehnt. Quelle: FFG (Krämer 2002a).

Im Vergleich zum Jahresarbeitszeitkonto bietet das **Langzeitkonto** ein Plus an lebenslagenorientierten, berufs- und erwerbsbiographischen Gestaltungspotenzialen aufgrund des länger-

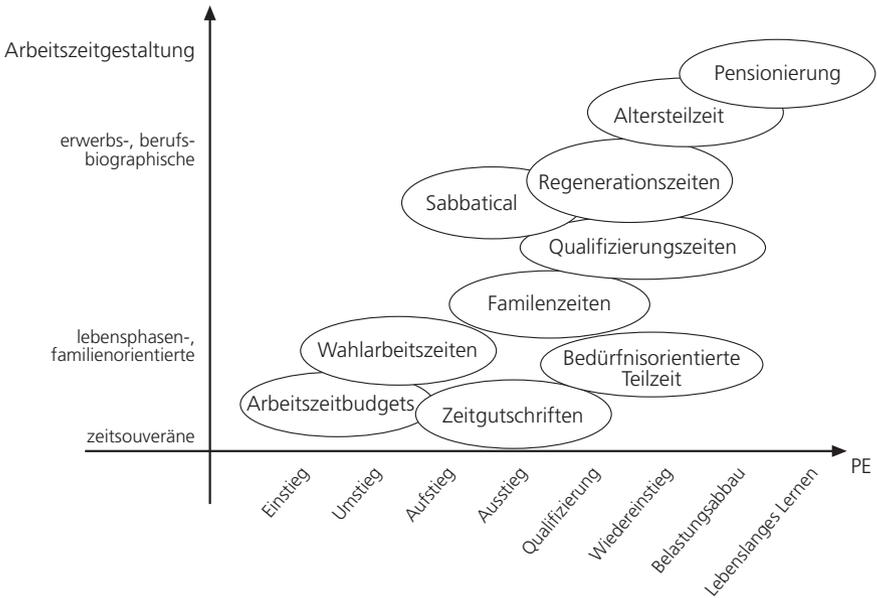


Abb. 25: Lebensarbeitszeitgestaltung als altersgerechte Personalentwicklung.
Quelle: FFG (Krämer 2002a)

fristigen, planbaren Zeitausgleichs, welcher sich auf die gesamte Erwerbsphase erstrecken könnte. Aufgrund der beachtlichen Dimensionen, welche die Guthabengrößen bei Zeitsparmodellen annehmen können, gilt es im Interesse aller Beteiligten sogenannte „Sparvertragsmodalitäten“ zu regeln. Zu beachten ist, dass diese Art der Regelungen die Möglichkeiten der Lebensarbeitszeitgestaltung für den individuellen Bedarfsfall zentral beeinflussen, dabei aber nicht als neue Form von Frühverrentung missbraucht werden dürfen. Daher sind aus der Perspektive der Lebensarbeitszeitberatung die Freiwilligkeit und Planbarkeit beim Einsatz von Arbeitszeitkonten von besonderer Bedeutung. Das Prinzip der Freiwilligkeit ist insofern wichtig, da es weitestgehend vom Willen und von den individuellen Möglichkeiten der Beschäftigten abhängen sollte, in welchem Umfang nennenswerte Zeitguthaben für die Destandardisierung der Lebensarbeitszeit aufgebaut und zur Verfügung stehen sollten. Die Dispositionsfreiheit über die Zeitwerte bestimmt zentral den Nutzen des Kontos (Zimmermann 1999).

Für die Zukunft anzustreben sind Erwerbsmodelle mit verteilten Ausbildungs- und Erwerbsphasen, d. h. mit flexiblen Möglichkeiten für Berufseinstiege und -ausstiege sowie für zwischenzeitliche Auszeiten zur individuellen Regeneration der Arbeitsfähigkeit und zwar anstelle der z.Zt. vorherrschenden komprimierten Erwerbsmodelle. Speziell hinsichtlich Weiterbildungs-

phasen und lebensbegleitendem Lernen bieten sich hier große Gestaltungsmöglichkeiten und Chancen (vgl. Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales und Frauen 2001).

Dagegen kann davon ausgegangen werden, dass die verschiedentlich diskutierte Verlängerung der Lebensarbeitszeit, insbesondere vor dem Hintergrund einer bisher geschrumpften Lebensarbeitszeit kaum funktionieren kann. Das gilt insbesondere vor dem Hintergrund der Tatsache, dass es bei einem Großteil der ArbeitnehmerInnen, die sich bereits in einem fortgeschrittenen Stadium ihrer Erwerbsbiographie befinden, durch die jahrzehntelange Praxis der Vorzeiterrentung (die sie nicht nur bei ihren älteren Kollegen miterlebt, sondern die sie auch mitfinanziert haben) die gefestigte Erwartung besteht, darauf auch selber Anspruch zu haben. Eine wirksame Neuorganisation der Arbeitszeit im Erwerbsverlauf (vgl. zur Altersteilzeit Kap. 6.1), beispielsweise im Sinne ihrer Destandardisierung oder Dekomprimierung (Barkholdt, 1998; Dostal, 2001) erfordert es daher nicht zuletzt, derartige Erwartungshaltungen aufzugreifen und den Betroffenen plausible und akzeptable Lösungen anzubieten. Außerdem würde eine Anhebung der Altersgrenzen, die völlig losgelöst von ihrer tatsächlichen Erreichbarkeit im Arbeitsleben erfolgt und die evidenten, arbeitsgebundenen Beschäftigungsrisiken wie das Invalidentätis- und das Qualifikationsrisiko, die eine vorzeitige Berufsaufgabe erzwingen können, nicht berücksichtigt, weitgehend ins Leere laufen (vgl. Kap. 2.2).

5.6 Gesundheit und Leistungsfähigkeit

Auf der ersten internationalen Konferenz der Weltgesundheits-Organisation (WHO) zur Gesundheitsförderung wurde 1986 die sogenannte Ottawa-Charta verabschiedet: „Gesundheitsförderung zielt auf einen Prozess, allen Menschen ein höheres Maß an Selbstbestimmung über ihre Lebensumstände und Umwelt zu ermöglichen und sie damit zur Stärkung ihrer Gesundheit zu befähigen... Die Art und Weise, wie eine Gesellschaft die Arbeit und die Arbeitsbedingungen organisiert, sollte eine Quelle der Gesundheit und nicht der Krankheit sein.“

Nur wenn arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren bekannt sind, kann man ihnen angemessen begegnen. Das wissenschaftliche Institut der Ortskrankenkassen (IWO) hat diesbezüglich beispielsweise die Befragungsergebnisse von mehr als 20.000 Befragten in 100 Betrieben aus dem Zeitraum 1994–1998 ausgewertet. Rückenschmerzen führen die Hitliste der gesundheitlichen Beschwerden an. 45 Prozent der Befragten leiden häufig darunter. An zweiter Stelle stehen Verspannungen und Verkrampfungen der Muskulatur, die eine häufige Ursache von Rückenbeschwerden darstellen. 34 Prozent der Befragten sind oft davon betroffen. Auf dem dritten Rangplatz folgen Müdigkeit und Abgeschlagenheit. Bei den genannten Beschwerden sieht die Mehrzahl der Befragten einen Zusammenhang mit dem Arbeitsplatz. In besonderem Maße gilt dies für Rückenschmerzen, Verspannungen, Reizbarkeit, Nervosität, Unruhe, Augenreizungen und Gelenkschmerzen. Diese Beschwerden werden von zwei Drittel der Beschäftigten und mehr in Verbindung mit dem Arbeitsplatz gebracht (vgl. Rehbein 2001).

Betrachtet man statistische Daten zum Zusammenhang von Alter und Arbeitsunfähigkeit (AU), so erkennt man zwei gegenläufige Entwicklungen: Die Anzahl der AU-Fälle ist in der Altersgruppe der bis 24-Jährigen am höchsten und bei den über 45-Jährigen vergleichsweise gering,

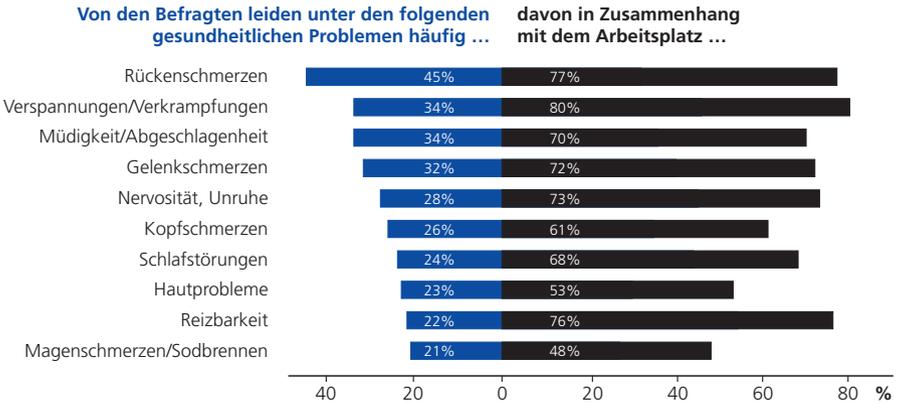


Abb. 26: Die häufigsten gesundheitlichen Probleme am Arbeitsplatz.
Quelle: Wissenschaftliches Institut der AOK (Rehbein 2001)

während die Anzahl der AU-Tage pro Fall mit dem Alter drastisch ansteigt. Ältere sind also nicht häufiger krank als Jüngere; wenn sie erkranken, sind sie jedoch – im Durchschnitt betrachtet – länger arbeitsunfähig (Morschhäuser 2002).

Die Anzahl gesundheitlich beeinträchtigter ArbeitnehmerInnen mit bestimmten Einsatzbeschränkungen steigt in den Betrieben gemeinhin in den höheren Altersgruppen stark an. Was viele von ihnen benötigen, ist ein ihrem Leistungsvermögen angepasster Arbeitsplatz. Tätigkeitsfelder mit reduzierten Arbeitsbelastungen, die früher als Nischen zur Beschäftigung Älterer mit gesundheitlichen Einschränkungen dienten, sind jedoch im Zuge von Modernisierung und Rationalisierung eingeschränkt worden oder ganz entfallen. Gleichzeitig sind die Leistungsanforderungen in weiten Bereichen von Produktion und Dienstleistung gestiegen. Damit wird es aber immer schwerer, diese ArbeitnehmerInnen, die bisher vor allem vorzeitig ausgegliedert wurden, adäquat einzusetzen, insbesondere wenn sie gering qualifiziert sind (vgl. Morschhäuser 2002).

Beteiligungsorientiertes Gesundheitsmanagement in einer Gießerei

In Gießereien sind die Arbeitsbelastungen traditionell hoch – körperliche Schwerarbeit, hohe Leistungsanforderungen und Arbeitsumgebungsbelastungen prägen die Tätigkeiten. In dem in diesem Beispiel vorgestellten Werk mit über 1000 Beschäftigten haben wir es zudem mit einer vergleichsweise älteren Belegschaft zu tun: 43 Prozent der MitarbeiterInnen sind 45 Jahre oder älter.

Der erste Schritt im Rahmen des Gesundheitsmanagements bestand in der Bildung eines verantwortlichen Steuerkreises, der alle Aktivitäten zu planen, zu koordinieren und über Maß-

nahmen zu entscheiden hatte. Mitglieder waren die Werksleitung, Vertreter des Personalwesens, des Betriebsrats und des werksärztlichen Dienstes sowie die wissenschaftliche Begleitung.

Die Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung – seien es die ermittelten Beschwerdebündelungen oder die verbreitete Skepsis von Befragten, die Arbeit langfristig ausüben zu können – machten deutlich, wie wichtig es ist, verstärkt etwas für die Gesundheit der Beschäftigten zu tun. Einerseits wurden vorhandene Einschätzungen der Steuerkreismitglieder zu arbeitsbedingten Gesundheitsrisiken bestätigt, die zugleich mit Zahlen belegt wurden. Damit wurde eine wichtige argumentative Grundlage für betriebliche Entscheidungen zur Gesundheitsförderung gewonnen. Andererseits wurde der Blick aber auch auf bislang weniger beachtete gesundheitsrelevante Arbeitsbedingungen gelenkt (z. B. hohe Konzentrationsanforderungen, einseitige Belastungen aufgrund von Regelungen des Arbeitseinsatzes).

Ein Vergleich der einzelnen Arbeitsbereiche der Gießerei untereinander zeigte, dass die Gesundheits- und Arbeitssituation von den jeweiligen Beschäftigten sehr unterschiedlich bewertet wird. Auf der Basis dieser Ergebnisse wurde ein Tätigkeitsfeld als besonders gesundheitskritisch definiert. In diesem wurden nachfolgend die Gesundheitsworkshops durchgeführt.

Der Mitarbeiterbefragung kam eine Anschlag- bzw. Katalysatorfunktion zu, indem eine schon lange geplante neue Entlüftungsanlage zum Abbau von Arbeitsumgebungsbelastungen mit einem Investitionsvolumen von 10 Mio. Euro beschleunigt bewilligt und installiert wurde. Gleichzeitig engagierte sich der werksärztliche Dienst verstärkt für ein verhaltensorientiertes Hautschutz- und Bewegungsprogramm. In den Gesundheitsworkshops entwickelte Gestaltungsvorschläge, die auf eine verbesserte Beleuchtungssituation, Lärmreduktion und eine belastungsvermindernde Arbeitsorganisation zielen, wurden teilweise schon im Zeitraum der Verfahrenserprobung umgesetzt.

Die Steuerkreissitzungen, die Mitarbeiterbefragung und die Gesundheitsworkshops wurden begleitet von Veranstaltungen und Gesprächen mit Meistern, Vertrauensleuten und Beschäftigten, die über den Fortlauf der Maßnahmen informiert und mit denen die Ergebnisse diskutiert wurden. Ein wichtiger Effekt des Verfahrens bestand darin, dass damit neue Kommunikationsformen geschaffen wurden, die eine intensive Thematisierung von Gesundheit und Möglichkeiten des Gesunderhalts im Betrieb fördern und die Aufmerksamkeit gegenüber Gesundheitsmängeln schärfen. Dementsprechend wurden einzelne Missstände auch von den MitarbeiterInnen eher benannt und von den Verantwortlichen teilweise kurzfristig beseitigt, z. B. Anschaffung neuer Schutzbrillen und einer Handhabungshilfe zur Vermeidung ungünstiger Körperhaltungen an einem besonders anstrengenden Arbeitsplatz. Quelle: ISO (Morschhäuser, Schmidt 2002, S. 21).

Um in körperlich oder psychisch stark belastenden Berufen und Tätigkeitsfeldern gesund alt zu werden, bedarf es eines weiten Verständnisses von betrieblicher Gesundheitsförderung und zusätzlicher Maßnahmen. Unter Altersgesichtspunkten gehören nicht nur die technische Gestaltung von Arbeitstätigkeiten auf den Prüfstand, sondern zugleich auch Arbeitsorgani-

sation und Personaleinsatz, Qualifizierung und Arbeitszeitregelungen, Unternehmenskultur, Arbeitsklima sowie die Arbeitseinstellungen der Beschäftigten. Eine solcherart umfassende Gestaltungsperspektive ist zugleich daran gebunden, dass betriebliche Gesundheitsförderung zu einer gesamtbetrieblichen Aufgabe wird (vgl. Morschhäuser 1999b).

Altersbedingter Leistungswandel

Für die vorzeitige Begrenzung der Tätigkeitsdauer scheinen biologisch fassbare Altersprozesse häufig irrelevant zu sein. Dass einige mit 70 innovativ, produktiv, zumindest gut bezahlt sind, andere schon mit 45 als fast zu alt für ihre Tätigkeit gelten, liegt offensichtlich weniger an biologisch determinierten altersbedingten Wandlungen der generellen menschlichen Leistungsfähigkeit, sondern eher an der Art der Tätigkeit und dem Erwerbsverlauf, der zu ihr führte (Behrens u. a. 2002).

Das Leistungspotenzial wächst mit dem Älterwerden qualitativ. Untersuchungen, Erfahrungen und Praxisevaluationen bestätigen, dass beim Älterwerden ein Umbauprozess und kein Abbau-Prozess stattfindet (Karazman, 2000):

- Abbau körperlicher Leistungskapazitäten
- Gleichbleiben in den psychischen Leistungskapazitäten (Aufmerksamkeit, Konzentration)
- Zunahme der geistig-sozialen Kompetenz

Ein Schwerpunkt der psychologischen und gerontologischen Forschung konzentriert sich auf die Entwicklung geistiger Leistungsmerkmale und die Veränderung der Persönlichkeit im Alter³⁷. Persönlichkeitsmerkmale, wie z. B. Ausrichtung des Denkens, Fühlens und Handelns nach Außen/Innen, emotionale Stabilität, Selbstkonzept oder Kontrollüberzeugungen bleiben, wie viele Untersuchungen mit großer Übereinstimmung zeigen, auch in höherem Alter weitgehend stabil. Stark vereinfachend lassen sich aus den empirischen Untersuchungen zur psychischen Leistungsfähigkeit die folgenden Aussagen ableiten (vgl. auch Kap. 3.1):

- Bei älteren Menschen ist häufig eine Abnahme der Reaktionsfähigkeit, der Wahrnehmungsleistung und eine Verlangsamung der geistigen Verarbeitungsprozesse zu beobachten. Diese Leistungsdefizite können, sofern sie überhaupt auftreten und im Arbeitsprozess eine Rolle spielen, durch geeignete Maßnahmen der Arbeitsgestaltung aufgefangen werden.
- Leistungsvoraussetzungen wie Gedächtnis, Kreativität, Problemlösungskompetenz, Intelligenz, soziale Kompetenzen oder Stressbewältigungsfähigkeit sind in hohem Maße von den Anregungsbedingungen abhängig, denen ein Individuum im Laufe seines Berufslebens ausgesetzt ist. Sie können durch gezielte Förderung erhalten beziehungsweise sogar ausgebaut werden.

37 Viele Untersuchungen über die altersbezogene Veränderung von Leistungsmerkmalen beziehen sich auf die Gruppe der über 65-Jährigen. Ob aus solchen Studien Schlussfolgerungen für Erwerbspersonen gezogen werden können, ist allerdings fraglich.

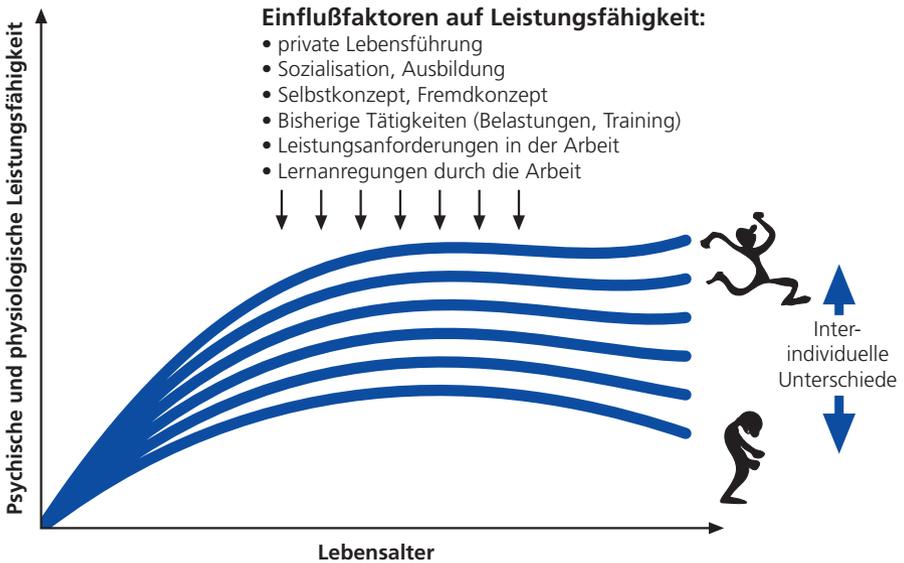


Abb. 27: Entwicklung der Bandbreite der Leistungsfähigkeit mit zunehmendem Lebensalter.
Quelle: Fraunhofer IAO (Buck 2002)

Auch wenn typische Altersveränderungen bei gewissen Leistungsparametern nachweisbar sind, treffen diese keinesfalls auf alle Erwerbstätigen einer Alterskohorte gleichermaßen zu. Die Schwankungsbreite der Leistungsparameter wächst tendenziell mit zunehmendem Alter: d. h. der gleiche Parameter kann innerhalb einer Altersgruppe sowohl einem Abfall unterliegen, unverändert bleiben oder sich verbessern. Meinungen, nach denen alterstypische Veränderungen auf jeden älteren Arbeitnehmer zuträfen oder in gleichem Maße ausgeprägt seien, müssen durch eine Betrachtung des individuellen Leistungsvermögens ersetzt werden. Persönliche Merkmale, Berufsbiographie, Konstitution und Trainingsgrad stellen wichtige Einflussgrößen auf die Leistungsvoraussetzungen dar. Festzuhalten ist auch, dass nicht wenige ArbeitnehmerInnen über taugliche Kompensationsstrategien im Arbeitsvollzug verfügen, um altersbedingten Leistungseinschränkungen zu begegnen (vgl. Buck 2002).

Weitere Auskünfte zu den Inhalten des Gesamtvorhabens erteilen:

DLR – Projektträger des BMBF

Südstraße 125, 53175 Bonn

Dr. Günter Neubauer, Tel. (0228) 3821-145, e-mail: guenter.neubauer@dlr.de

Fraunhofer IAO – Institut Arbeitswirtschaft und Organisation

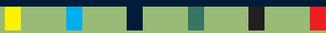
Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart

Hartmut Buck, Tel. (0711) 970-2053, e-mail: hartmut.buck@iao.fhg.de

Alexander Schletz, Tel. (0711) 970-2184, e-mail: alexander.schletz@iao.fhg.de

www.demotrans.de

Das Projekt wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen des Programmes „Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit“ gefördert.
Förderkennzeichen: 01HH9901/0



**Broschürenreihe:
Demographie und Erwerbsarbeit**