Modellprogramm zur Bekämpfung arbeitsbedingter Erkrankungen

Förderschwerpunkt „Altersgerechte Arbeitsbedingungen“

Menschen in altersgerechter Arbeitskultur

Arbeiten dürfen, können und wollen! Unternehmen und Führungskräfte für die Gestaltung des demografischen Wandels motivieren

MiaA

gefördert vom

Bundesministerium für Arbeit und Soziales

fachlich begleitet durch

baua: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

durchgeführt vom

IFGP

Impressum

IFGP. Institut für gesundheitliche Prävention.
Marc Lenze, Inga Opitz, Sabine Riechel
Wolbecker Windmühle 13a. 48167 Münster
Tel.: 02506-30028-0. E-Mail: info@ifgp.de. Homepage: www.ifgp.de

Das IFGP ist ein Beratungsunternehmen im Bereich des betrieblichen Gesundheitsmanagements mit Sitz in Münster (Nordrhein-Westfalen). Seit 1996 berät es Organisationen bundesweit in Fragen der Implementierung, Optimierung und Prozessbegleitung von betrieblichem Gesundheitsmanagement. Führung, Stress, Demografie, Ergonomie und Personalentwicklung bilden die Schwerpunktthemen des IFGP (www.ifgp.de).

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung **4**

2. Arbeit & Alter **5**
2.1 Die Bedeutung des Themas „Demografischer Wandel" für Unternehmen 5
2.2 Das Modellprogramm, der Förderschwerpunkt und das Projekt 5

3. Das Projekt MiaA „Menschen in alternsgerechter Arbeitskultur" **7**

4. Alter(n)sgerechte Arbeitskultur **9**
4.1 „Alter(n)sgerechte Arbeitskultur" – eine Begriffsklärung 9
4.2 Bedeutung einer alternsgerechten Arbeitskultur 11
4.3 Herausforderung des Themas 12

5. Menschen in alternsgerechter Arbeitskultur: Der MiaA-Ansatz **13**

6. Denken & Verstehen: Sichtweise auf das Thema im Unternehmen reflektieren **15**
6.1 Ansatzpunkte einer alternsgerechten Arbeitskultur strukturieren 15
6.2 Die Ebene der Unternehmensleitung 16
6.3 Die Ebene der Beschäftigten 19
6.4 Die Ebene der Führungskräfte 22
6.5 Die Matrix in der Übersicht 25

7. Handeln: Ansatzpunkte zur Gestaltung einer alternsgerechten Arbeitskultur **27**
7.1 Einführung 27
7.2 Objektivierung der Ausgangssituation und Ableitung von Handlungsfeldern 27
7.3 Maßnahmen zur Gestaltung des demografischen Wandels im Unternehmen 31
7.4 Nachhaltigkeit: Controlling und KVP 34

8. Fazit **35**

9. Literaturliste **36**

Anhang **39**

1. Einleitung

Ein gesundes und engagiertes Erwerbsleben zu haben, lange fit im Beruf zu sein und Erfüllung durch die Arbeitstätigkeit zu erleben ist wohl Wunsch und Hoffnung jedes Beschäftigten. In Zeiten des demografischen Wandels werden Erwerbskarrieren länger („Rente mit 67"), Anforderungen höher und Beschäftigte älter. Die Bedeutung des Themas **„Arbeit & Alter"** nimmt zu. Für Unternehmen stellt sich daher die Frage nach passenden Ansatzpunkten und Gestaltungsmöglichkeiten. Das Thema ist präsent in Medien und Unternehmen, jedoch mangelt es häufig an adäquaten Umsetzungen. Dabei sind nicht alle Unternehmen von den Auswirkungen des demografischen Wandels gleichermaßen betroffen. Eine gezielte, analytische Auseinandersetzung mit der unternehmensspezifischen Situation ist daher für eine effektive Auseinandersetzung mit dem Thema notwendig.

Im Rahmen des Projektes MiaA „Menschen in altersgerechter Arbeitskultur" hat sich das IFGP (Institut für gesundheitliche Prävention) der Aufgabe gewidmet, modellhafte und praxisnahe Ansatzpunkte und Vorgehensweisen für diese Auseinandersetzung zu entwickeln. Der Fokus des Projektes MiaA lag auf der **Motivation zur Gestaltung einer alternsgerechten Arbeitskultur** als eine zentrale Einflussgröße bei der Auseinandersetzung mit dem demografischen Wandel: Wie können Unternehmen für die Gestaltung des demografischen Wandels motiviert und auf dem Weg dahin unterstützt werden? Welche Strategien sind empfehlenswert, damit dies möglichst effektiv, effizient und nachhaltig geschehen kann? Welche Rolle spielen dabei kulturelle Aspekte?

Dieser Handlungsleitfaden legt den Fokus daher nicht auf die in der Literatur und in vielen Projekten beschriebenen und bewährten Maßnahmen im Kontext des demografischen Wandels, sondern will im Folgenden darauf Antworten geben, wie das **Bewusstsein für die Notwendigkeit einer alternsgerechten Arbeitskultur geschärft** und erste, aber auch vielleicht neue Wege begangen werden können, um ein nachhaltiges Handeln im Unternehmen zu gewährleisten.

Dazu werden die Bedeutung des Themas „Arbeit & Alter" hervorgehoben (Kapitel 2) und die Entwicklung des Projektes MiaA vorgestellt (Kapitel 3). Aufbauend auf der Wichtigkeit der Unternehmenskultur im Kontext des demografischen Wandels (Kapitel 4) zeigt das Kapitel 5 den MiaA-spezifischen Ansatz, sich den Herausforderungen des demografischen Wandels zu nähern: Die Sichtweise auf das Thema und das Bewußtsein von dessen Bedeutung („Denken", s. Kapitel 6) sind zentrale und notwendige Voraussetzungen, um unternehmensspezifisch mittels Analysen, Instrumenten und demografieorientierten Maßnahmen langfristig und zielorientiert aktiv werden zu können („Handeln", Kapitel 7).

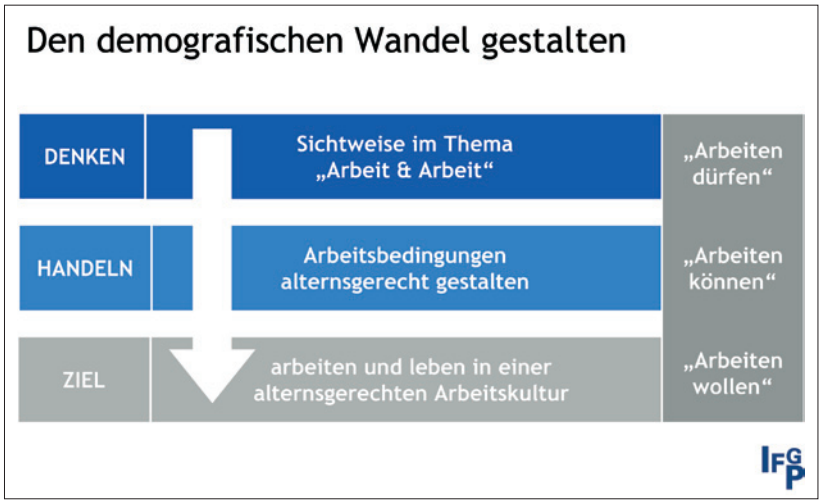

Abbildung 1: Herangehensweise des MiaA-Projektes

2. Arbeit & Alter

2.1 Die Bedeutung des Themas „Demografischer Wandel" für Unternehmen

Unter dem Begriff „demografischer Wandel" wird der Wandel der Altersstruktur in der Gesellschaft verstanden. Die Menschen werden immer älter, die Geburtenzahlen gehen zurück. Der Anteil der Älteren nimmt im Vergleich zu den Jüngeren zu – in der Bevölkerung und in der Arbeitswelt: Die Bevölkerung wird schrumpfen (2030 wird Deutschland ca. fünf Millionen Einwohner weniger haben) und sie wird älter werden (2005 waren 19% der Bevölkerung älter als 65 Jahre, im Jahr 2030 werden es bereits 29% sein)[1]. Vor diesem Hintergrund liegen die Herausforderungen für Unternehmen zum einen in der Sicherung qualifizierter Nachwuchskräfte, zum anderen aber insbesondere in der Sicherung und Förderung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der älter werdenden Belegschaften.

Exkurs: Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit
Der Begriff „Arbeitsfähigkeit" beschreibt, inwiefern eine Person in der Lage ist, die Arbeit bei Berücksichtigung der Arbeitsanforderung, der körperlichen Gesundheit und mentalen Ressourcen auszuführen. Die Arbeitsfähigkeit verändert sich mit dem Alter – mit passenden Maßnahmen kann sie unterstützt und gesteigert werden. Als ein Maß zur Ermittlung der Arbeitsfähigkeit gilt der „Arbeitsbewältigungs-Index" („WAI–work ability index"). Unter „Beschäftigungsfähigkeit" wird die Fähigkeit einer Person verstanden, eine Erwerbstätigkeit zu erhalten, zu behalten oder sich auf Grundlage vorhandener Kompetenzen eine neue Erwerbsbeschäftigung zu suchen.

Mittlerweile ist der „demografische Wandel" vor allem in größeren Unternehmen ein häufig fallendes Stichwort. Auswirkungen des demografischen Wandels sind jedoch noch nicht in allen Unternehmen zu erkennen, zumal Regionen, Branchen und Betriebstypen ganz unterschiedlich davon betroffen sind bzw. betroffen sein werden.

1 *Statistisches Bundesamt. Basierend auf Berechnungen des Statistisches Bundesamtes, 2006 (mittlere Bevölkerungsvorausberechnung; Untergrenze, 100.000 Wanderungssaldo)*

Die gegenwärtige Krise auf den Finanz- und Wirtschaftsmärkten und die unsichere **konjunkturelle Lage** drängt das Thema „Arbeit & Alter" in vielen Unternehmen wieder in den Hintergrund. Kurzfristige Krisenbewältigungsstrategien (z. B. Kurzarbeit, Umstrukturierungen, Personalabbau insbesondere durch Vorruhestandsregelungen) werden den eher langfristigen Themen und Maßnahmen vorgezogen (z. B. betriebliches Gesundheitsmanagement, Personalentwicklung). Müssen aufgrund der schlechten wirtschaftlichen Situation Arbeitsplätze abgebaut werden, sind es häufig die älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die das Unternehmen verlassen. Vor diesem Hintergrund sinkt der Altersdurchschnitt in den Unternehmen teilweise und das Thema „demografischer Wandel" wird vertagt. Unabhängig von der wirtschaftlichen Situation zeigt die generelle Altersstrukturentwicklung für die nächsten Jahre jedoch, dass die Augen langfristig nicht vor dem demografischen Wandel verschlossen werden können. Gerade in Zeiten der hohen **Wettbewerbsorientierung** und vieler Veränderungsprozesse sind **starke Belegschaften** gefragt, die motiviert, engagiert, erfahren, leistungsfähig, loyal und gesund den wirtschaftlichen Anforderungen gewachsen sind. Die **Unternehmenskultur** leistet einen wesentlichen Beitrag, um diese Herausforderungen zu meistern.

2.2 Das Modellprogramm, der Förderschwerpunkt und das Projekt

Das Thema Unternehmenskultur bildete den Ausgangspunkt für das Projekt MiaA „Menschen in altersgerechter Arbeitskultur". Unter dem Leitsatz „Arbeiten dürfen, können und wollen!" ging es in MiaA um Fragen der Motivation von Unternehmen, ältere Beschäftigte adäquat einzusetzen und zu fördern sowie darum, Rahmenbedingungen zu schaffen, die eine längere Erwerbstätigkeit auch aus Sicht der Beschäftigten möglich und wünschenswert machen. Der ursprüngliche Fokus auf eine „altersgerechte" Arbeitskultur wurde im Projektverlauf auf eine alternsgerechte Betrachtung erweitert. Im Folgenden wird daher zumeist der Begriff „alternsgerechte Arbeitskultur" gewählt (s. Kapitel 4). Dazu analysierte MiaA zum einen Arbeitszufriedenheits- und Motivationsaspekte älterer **Beschäftigter** und diesbezügliche Gestaltungsparameter von Arbeit und zum anderen wie

es gelingen kann, **Unternehmen** für eine qualitative Auseinandersetzung im Themenfeld zu motivieren. Entwickelt wurden Unterstützungswerkzeuge und Handlungshilfen für die betriebliche Praxis.

Das Projekt mit seiner dreijährigen Laufzeit wurde geleitet durch das Institut für gesundheitliche Prävention (IFGP) aus Münster und im Rahmen des Modellprogramms zur Bekämpfung arbeitsbedingter Erkrankungen im Förderschwerpunkt „Altersgerechte Arbeitsbedingungen" umgesetzt. Gefördert wurde es durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS). Die fachliche Begleitung erfolgte durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Im Rahmen des Förderschwerpunkts „Altersgerechte Arbeitsbedingungen" wurden insgesamt drei praxisnahe und modellhafte Projekte umgesetzt: (**s. Exkurs**):

Modellprogramm zur Bekämpfung arbeitsbedingter Erkrankungen und der Förderschwerpunkt „Altersgrechte Arbeitsbedingungen"

„Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales fördert seit 1993 gezielt Modellvorhaben im Bereich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Gerade kleine und mittlere Betriebe sind auf praktische Hilfestellungen und leicht verständliche Handlungsbeispiele angewiesen. Dies gilt umso mehr im Kontext zunehmend schlankerer und flexiblerer Arbeitsschutzgesetzgebung, die der Unternehmensleitung größere Spielräume belässt, ihr auf der anderen Seite aber auch mehr Eigenverantwortung abverlangt. Die wissenschaftliche Begleitung der Fördervorhaben und die Projektadministration erfolgt im Auftrag des BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Soziales) durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Im Modellprogramm werden jährlich Förderschwerpunkte zu aktuellen Themen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes ausgeschrieben. Die Projektlaufzeit beträgt in der Regel drei Jahre." (Quelle: Bundesministerium für Arbeit und Soziales, www.bmas.de)

Die Projekte des Förderschwerpunkts „Altersgerechte Arbeitsbedingungen".

Im Projekt **„GAbi – Gestaltung altersgerechter Arbeitsbedingungen in Krankenhaus und Altenheim"**, unter der Leitung von Prof. Dr. Heiner Dunckel (Universität Flensburg) standen die Arbeitsbedingungen älterer Beschäftigter im Alten- und Pflegeeinrichtungen im Mittelpunkt. Im Projekt konnten zukunftsweisende und praktikable Ideen zur Bewältigung der Herausforderungen des demografischen Wandels im Gesundheitswesen erarbeitet und in der Praxis erprobt werden, (http://www.GAbi-projekt.de.).

Das Projekt **„LagO - Länger arbeiten in gesunden Organisationen"** des Instituts für Sozialforschung und Sozialwirtschaft (iso) aus Saarbrücken beschäftigte sich mit hoch belastenden Tätigkeitsfeldern, bei denen der vorzeitige Berufsaustritt bislang die Regel ist. Unter der Projektleitung von Dr. Martina Morschhäuser und Dr. Ingrid Matthäi wurden gemeinsam mit Unternehmen aus verschiedenen Branchen in einem beteiligungsorientierten Prozess Konzepte und Maßnahmen entwickelt und erprobt, mit denen die Gesundheit und die Beschäftigungsfähigkeit erhalten und zugleich ein alternsgerechtes Arbeiten über den Erwerbsverlauf hinweg gefördert werden können , (http://www.LagO-projekt.de).

Unter der Projektleitung von Marc Lenze hat sich das Institut für gesundheitliche Prävention (IFGP) im Projekt **„MiaA - Menschen in altersgerechter Arbeitskultur"** mit dem Leitsatz „Arbeiten dürfen, können und wollen!" intensiv mit den Facetten einer alter(n)sgerechten Arbeitskultur in Unternehmen beschäftigt. In verwaltungsorientierten Unternehmen wurde untersucht wie Unternehmen motiviert und unterstützt werden können, den demografischen Wandel aktiv zu bewältigen und wie Arbeit gestaltet sein muss, damit Beschäftigte bis zum Renteneintritt nicht nur gesund, sondern auch zufrieden und motiviert bleiben. Dabei standen die Möglichkeiten einer für das Thema sensibilisierten Führung im Fokus. Dazu entwickelte das IFGP ein branchenübergreifendes Online-Training „Führen im demografischen Wandel", (http://www.miaa.de).

Die Pilotunternehmen des Projekts MiaA waren Unternehmen im Verwaltungsbereich (Kommunalverwaltungen und Finanzdienstleister). Gerade in öffentlichen Verwaltungen hat das Thema aufgrund der hohen Fehlzeiten und der starken psychischen Belastung bei besonders hohem Altersdurchschnitt eine besondere Bedeutung. Finanzdienstleister boten sich als Pilotbereiche an, da sie vergleichbare Dienstleistungsspektren und Arbeitsbedingungen, aber oft auch aufgrund tarifrechtlicher Strukturen ähnlich überdauernde Beschäftigungsverhältnisse wie die öffentliche Verwaltung aufweisen. Im Projekt MiaA waren als Pilotunternehmen die BayernLB, die Stadtverwaltung Remscheid und die Stadtverwaltung Dortmund vertreten.

3. Das Projekt „Menschen in alternsgerechter Arbeitskultur”

Viele Projekte und Maßnahmen zum Thema Demografie haben in erster Linie die körperliche Gesundheit älterer Beschäftigter im Blick, denn eine gute physische Konstitution bildet ohne Frage eine notwendige Voraussetzung dafür, möglichst lange arbeiten zu können. Außerdem wirkt sich ein guter Gesundheitszustand („Arbeiten können”) auch positiv auf das Engagement, die Zufriedenheit und die Motivation der Beschäftigten aus („Arbeiten wollen”). Andersherum ist jedoch ein „Arbeiten können” noch keine Garantie für ein „Arbeiten wollen” (Abbildung 2).

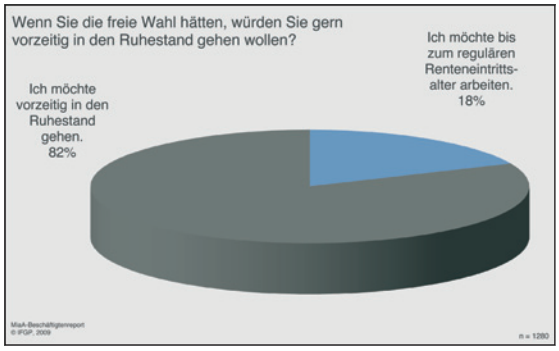

Abbildung 2: Wunsch nach Vorruhestand: (MiaA-Beschäftigtenbefragung)

In Zeiten zunehmenden Wettbewerbs, alternder Belegschaften und der Erhöhung des Renteneintrittsalters gewinnt vor allem das „arbeiten Wollen” an Bedeutung. Denn in Zeiten von Altersteilzeit (d. h. bis 2009), in der mittels staatlicher Förderung Arbeitnehmer ab 55 Jahren in den Vorruhestand eintreten konnten, ist die Frühverrentung in ihrer massenhaften Anwendung zu einer gängigen „Kultur” geworden.

Der demografische Wandel stellt Unternehmen in Deutschland nun vor neue Herausforderungen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können nicht immer jünger werden, wenn die Gesellschaft immer älter wird. Die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen wird zukünftig mit durchschnittlich älteren Belegschaften erhalten werden müssen, die oftmals noch von einer Frühverrentungskultur geprägt sind. Das Zugangsalter für die Altersrenten lag in Deutschland 2005 zwar bei

63 Jahren[1] - das gewünschte Renteneintrittsalter jedoch liegt bei durchschnittlich 59 Jahren (AXA, 2008). Wünschenswert und notwendig wäre daher ein Mentalitätswechsel: die (Wieder-) Entstehung einer allgemeinen Kultur des „länger arbeiten Wollens". Dies wird weniger über finanzielle Anreize machbar oder sinnvoll sein, sondern in erster Linie über Motivation oder geeignete Rahmenbedingungen (Arbeit als Form von Bestätigung und Anerkennung) gestaltet werden können. Dies setzt eine Einstellungsänderung hinsichtlich Alter und Beschäftigungsfähigkeit bei „Betroffenen" und Unternehmen voraus. Gelingen kann dies nur auf Basis einer Unternehmenskultur, die dies zulässt, d. h. partnerschaftlich und kooperativ ausgerichtet ist. Beschäftigte, die für ihre Arbeit motiviert sind und Altern nicht negativ begreifen, haben eher das Bestreben, langfristig im Erwerbsleben zu bleiben und dies ist – betrachtet man die derzeitige Erwerbssituation der älteren Beschäftigten – volkswirtschaftlich notwendig.[2]

Im Fokus des Projektes „Menschen in altersgerechter Arbeitskultur" standen daher drei Aspekte:

1. **Beschäftigte**: Wie sieht die Arbeitssituation der älteren Beschäftigten konkret aus? Wie stark ist der Vorruhestandswunsch ausgeprägt? Durch welche Parameter wird dieser beeinflusst? Wie können Beschäftigte motiviert werden, bis zum gesetzlichen Renteneintrittsalter arbeiten zu wollen?

2. **Unternehmen:** Wie gut sehen sich Unternehmen für den demografischen Wandel gerüstet? Welche Maßnahmen und Instrumente werden umgesetzt? Wo besteht Unterstützungsbedarf? Wie können Unternehmen motiviert werden, sich mit den Themen „ältere Beschäftigte" und „demografischer Wandel" strukturiert und nachhaltig auseinander zu setzen?

3. **Produkte und Maßnahmen:** Welche Herangehensweise eignet sich für Unternehmen, um eine altersgerechte Arbeitskultur zu fördern, um langfristig die Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten zu erhalten und zu verbessern? Wie kann das „Arbeiten können, wollen und dürfen" gefördert werden?

---

1 *Die Angaben zum Renteneintritt wegen Erwerbsminderung sind dabei nicht einberechnet. Berichte der Krankenkassen belegen, dass für Frühberentungen psychische Gesundheitsprobleme in Deutschland der häufigste Grund seien. Das durchschnittliche Renteneintrittsalter lag dabei 2003 sogar bei nur 49 Jahren (Robert-Koch-Institut, 2006)*

2 *in Deutschland waren 2005 nur 52,1% der 55-64-Jährigen erwerbstätig; in Schweden waren es 73,1%(OECD, 2006 zitiert nach Thode, 2006*

4. Alter(n)sgerechte Arbeitskultur

4.1 „Alter(n)sgerechte Arbeitskultur" – eine Begriffsklärung

„Nicht das Alter ist das Problem, sondern unsere Einstellung dazu." (Cicero)

Unternehmenskultur wird definiert als „die von einer Gruppe gehaltenen grundlegenden Überzeugungen, die deren Wahrnehmung, Denken, Fühlen und Handeln bestimmen und insgesamt typisch für die Gruppe sind" (Sackmann, 2009, S. 16). Nach dem Drei-Stufenmodell der Unternehmenskultur von Schein (1995) bestimmen (häufig unbewusste) fundamentale Annahmen einer Person bzw. einer Belegschaft die Werte und Normen (z. B. Welcher Stellenwert wird den Beschäftigten für den Unternehmenserfolg zugeschrieben? Was wird mit „Alter" verbunden?). Diese kollektiven Überzeugungen werden sichtbar durch das Verhalten aller Beschäftigten, z. B. wie wertschätzend der Umgang mit älteren Beschäftigten gepflegt wird. Das „kulturelle Eisbergmodell" veranschaulicht dies (Sackmann, 2004; s. Abbildung 3). Danach können grundlegende kollektive Überzeugungen wie z. B. zum Umgang mit Kollegen oder zur Art der Arbeitserledigung die für das Unternehmen typische Art des Umgangs mit Menschen oder der Arbeitsweisen beeinflussen. Dies wiederum kann die Werte und Überzeugungen verstärken oder verändern. Unternehmenskulturen steuern daher das Verhalten der Beschäftigten und können auch Identität stiften. Bei der Entwicklung und ggf. der Veränderung von Unternehmenskulturen spielt die Personalführung eine besondere Rolle, da Führungskräfte häufig Multiplikatoren der Unternehmenswerte sind. Durch ihr Verhalten können sie die Zusammenarbeit in ihrem Team oder ihrer Abteilung maßgeblich beeinflussen und somit die Kultur prägen.

Unabhängig davon, wie sich unternehmenskulturelle Aspekte ausdrücken (z. B. Meetings, alltäglicher Umgang) – besitzt jedes Unternehmen eine typische Unternehmenskultur, die durch die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geprägt ist. Das Konstrukt der Unternehmenskultur ist sehr komplex, weil es die Summe vieler verschiedener

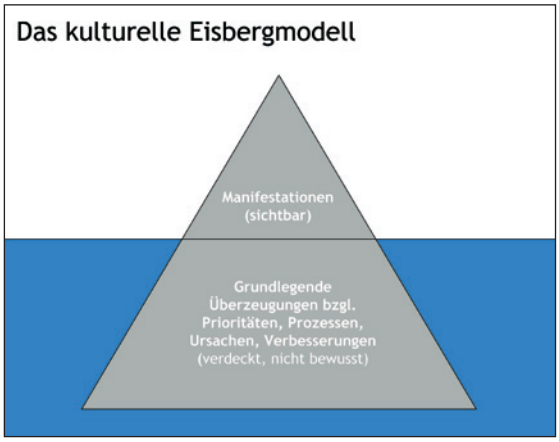

Abbildung 3: Das kulturelle Eisbergmodell (Sackmann, 2004)

sichtbarer und unsichtbarer Überzeugungen und Aktivitäten ist. Gleichermaßen wird ihr aber auch deshalb eine hohe Relevanz zugeschrieben, weil sie viele für Unternehmen wichtige Parameter beeinflusst:

- Mitarbeiterengagement und Identifikation mit dem Unternehmen,
- Leistung, Produktivität, Innovationsbereitschaft, Führungsprozesse und letztendlich
- Unternehmenserfolg (Hauser et al., 2008).

Der Unterschied zwischen den Begriffen „Unternehmenskultur" und „**Arbeitskultur**" ist fließend (s. Abbildung 4). Im Projekt MiaA werden unter „Arbeitskultur" die im kulturellen Eisbergmodell nach Sackmann beschriebenen Verhaltensweisen, d.h. die sichtbaren Manifestationen der Unternehmenskultur verstanden. Während der Begriff des „Unternehmens" relativ abstrakt ist und die Summe aller einzelnen Bereiche beinhaltet, bezieht sich die Arbeitskultur konkret auf die spezifischen Arbeitsplatzbedingungen und einzelnen Verhaltensweisen während des Arbeitens, z. B. die Qualität der Arbeits- und Umgebungsbedingungen, der Arbeitsorganisation oder der Zusammenarbeit zwischen den Beschäftigten. Die arbeitskulturellen Aspekte werden danach also durch die Rahmenbedingungen, d. h. die Unternehmenskultur geprägt. Dadurch beeinflussen sie wiederum die Unternehmenskultur. Im Folgenden werden der Einfachheit halber beide Begriffe wechselseitig und weitestgehend synonym verwendet.

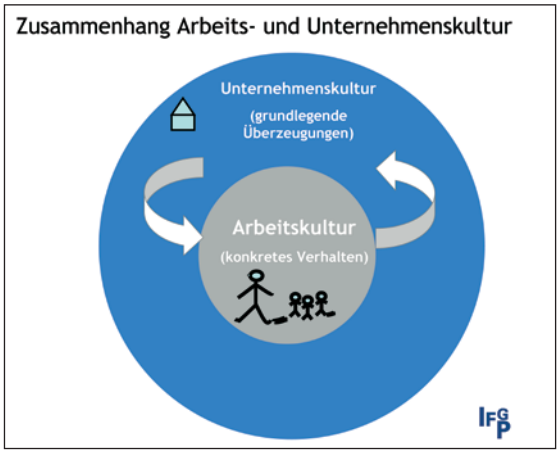

Abbildung 4: Zusammenhang zwischen Arbeits- und Unternehmenskultur

Im Zusammenhang mit dem Thema Demografie finden sich zudem oft die Beschreibungen „alternsgerecht" oder „altersgerecht". Generell lassen sich diese beiden Begriffe konzeptionell voneinander unterscheiden, vorgestellt am Beispiel der Arbeitsgestaltung (Seifert, 2008):

Eine **alternsgerechte** Arbeitsgestaltung orientiert sich ganzheitlich am Alterungsprozess und bezieht sich auf das gesamte Erwerbsleben. Sie ist in die Zukunft gerichtet, in dem sie sich prozessorientiert und präventiv umeine möglichst langfristig gesundheitsgerechte Erwerbsfähigkeit bemüht.

Eine **altersgerechte** Arbeitsgestaltung orientiert sich am aktuellen Alter der Beschäftigten – unabhängig davon, ob sie jung oder alt sind. Diese Herangehensweise lässt sich als reaktiv bezeichnen, da sich in diesem Fall die Arbeitsgestaltung an der aktuellen Situation der einzelnen Beschäftigten ausrichtet und nicht zukunftsorientiert ist.

Eine altersgerechte Arbeitsgestaltung kann also akut und kurzfristig zu einer Verbesserung der Arbeitssituation beitragen; mittel- und langfristig wird es jedoch wichtig sein, durch eine alternsgerechte Gestaltung etwas zum Positiven zu ändern. Daher ist auf lange Sicht eine alternsgerechte Herangehensweise zu empfehlen, da diese im besten Fall auch eine altersgerechte Arbeitsgestaltung ermöglicht. Eine altersgerechte Arbeitskultur kann dementsprechend als Teil einer alternsgerechten Arbeitskultur verstanden werden.

Was sind Beispiele für eine „**alternsgerechte Arbeitskultur**"? Im Fokus einer alternsgerechten Arbeitskultur steht im Grunde genommen immer die **individuelle** Betrachtung der Beschäftigten. Dies geschieht zumeist durch die direkte Führungskraft. Auf persönlicher sowie unternehmenspolitischer Ebene bedeutet dies „lediglich" einen fairen, vorurteilsfreien und sozialen Umgang mit Beschäftigten – egal welchen Alters – und dies gilt für jegliche Ebenen der Unternehmensprozesse, z. B. bei der betrieblichen Gesundheitsförderung, der Personalrekrutierung, der Arbeitsorganisation, Qualifizierung oder der Personalführung. Im Projekt MiaA wurde der Frage, was eine alternsgerechte Arbeitskultur aus Sicht der Beschäftigten bedeutet, nachgegangen. Auszüge der Ergebnisse einer Befragung in den MiaA-Pilotunternehmen finden sich im nachstehenden Kasten:

Bitte ergänzen Sie den folgenden Satz: Für mich gehört zu einer altersgerechten Arbeitskultur ..."

- „... dass auf das „Älterwerden" Rücksicht genommen wird - in der Belastung wie auch in der zeitlichen Erledigung"
- „... flexible Arbeitszeiten, Weiterbildung und Weiterentwicklung unabhängig vom Alter"
- „Änderungswünsche und Potential aller Altersklassen anzuerkennen und zu fördern"
- „Ich nehme als „Alter" der Jungen ernst und erwarte, dass dies umgekehrt genauso ist."
- „Respekt und Anerkennung der Lebens- und Berufserfahrung. Nutzung und Förderung der daraus erwachsenden Wertschöpfungsmöglichkeiten für das Unternehmen"
- „... besseres Eingehen auf Wünsche und Bedürfnisse der älteren Mitarbeiter"
- „... dass anerkannt wird, dass Wissen und Erfahrungen wertvoll sind für ein Unternehmen"
- „... dass mit den Stärken und Schwächen älterer Arbeitnehmer fair umgegangen wird"
- „Die Akzeptanz im Unternehmen - dass nicht nur die Dynamik und der Ehrgeiz der Jugend, sondern auch die Erfahrung und die Nachdenklichkeit der älteren Kollegen wichtiges Kapital für das Unternehmen darstellen"

Quelle: MiaA-Beschäftigtenbefragung

Unmittelbar mit einer alternsgerechten Arbeitskultur ist die **Bewertung von Arbeit** im Alter verbunden. Denn je nachdem wie positiv oder negativ die Gesellschaft, das Unternehmen, die Führungskräfte und die Beschäftigten „Alter" begreifen, wirkt sich dies auf die arbeitskulturellen Aspekte aus. Das Denken bzw. die Einstellung zu einem Thema bewirkt bewusst oder unbewusst ein bestimmtes Handeln. Einstellungen werden z. B. in der Kindheit und Jugendzeit, aber auch durch persönliche Erfahrungen im Unternehmen und in der Freizeit geprägt (s. Abbildung 5).

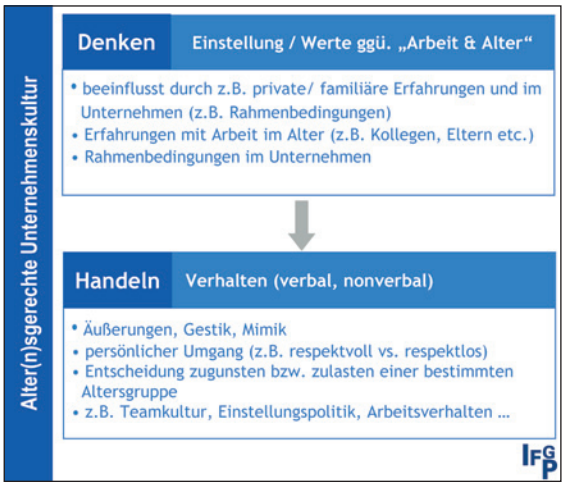

Abbildung 5: MiaA-Struktur zur Gestaltung einer alternsgerechten Arbeitskultur

4.2 Bedeutung einer alternsgerechten Arbeitskultur

Immer noch wird das „Alter" mit Defiziten verbunden (z. B. weniger belastbar, unflexibel). Durch diese Einstellung gegenüber älteren Beschäftigten prägt sich häufig eine eher diskriminierende Unternehmenskultur gegenüber Älteren aus. Um eine alternsgerechte Arbeitskultur zu schaffen, sollten sich Unternehmen und Beschäftigte ihrer eigenen Einstellungen und Bewertungen von Arbeit und Alter bewusst sein und diese ggf. revidieren. Denn die Unternehmenskultur wird für die Leistungsfähigkeit und Innovationskraft der Unternehmen an Bedeutung gewinnen, da es in Zukunft verstärkt darum gehen wird, Kunden, die Öffentlichkeit und Beschäftigte an das Unternehmen zu binden.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ans Unternehmen binden: Wirtschaftlicher Erfolg und ökonomische Stabilität von Unternehmen sind immer abhängig von der Qualität ihrer Belegschaft – egal ob alt oder jung. Gerade dieses so genannte „Humankapital", d. h. das Wissen und die Erfahrung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wird in Zukunft ein immer wichtiger Wettbewerbsfaktor sein. Beschäftigte heute alternsgerecht zu fördern und langfristig eine alternsgerechte Personalpolitik zu betreiben ist dafür unumgänglich. Ein Aspekt dieser Langfristigkeit ist z. B. das Bewusstsein, jetzt handeln zu müssen, um in 10-15 Jahren die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigen zu können, die dann voraussichtlich benötigt werden. Damit Beschäftigte einem Arbeitgeber treu bleiben, muss dieser u. a. die Bedürfnisse und Ansprüche der Beschäftigten im Blick haben. Die Arbeitgeberattraktivität spielt besonders in Zeiten des Fachkräftemangels in vielen Branchen eine wichtige Rolle. Arbeitsbedingungen möglichst attraktiv für ältere Beschäftigte zu gestalten, gewinnt an Bedeutung, da diese zukünftig einen immer größeren Anteil der Belegschaft ausmachen und Nachwuchskräfte schwerer zu bekommen sein werden. Mitarbeiterbindung ist daher das Schlüsselwort und gleichzeitig Effekt einer alternsgerechten Unternehmenskultur.

Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor: Viele empirische Untersuchungen haben gezeigt, dass sich Aspekte der Unternehmenskultur, wie z. B. Teamorientierung, Führung, Kommunikation, Partizipation, Identifikation oder Leistungsorientierung auf das Mitarbeiterengagement und den Unternehmenserfolg positiv auswirken. Betriebswirtschaftlich betrachtet, ergeben sich Vorteile einer alternsgerechten Arbeitskultur, in der ein wertschätzender, fairer Umgang mit den Beschäftigten jeden Alters nicht nur das Engagement der Beschäftigten beeinflusst, sondern auch ihr physisches und psychisches Wohlbefinden, ihre Motivation und Zufriedenheit fördert. Im Rahmen einer alternsgerechten Arbeitskultur werden die individuellen Kompetenzen gefördert, das Wissen und die Erfahrungen der (älteren) Beschäftigten wertgeschätzt und letztendlich die Leistungsfähigkeit der Belegschaft und des Unternehmens gestärkt.

Wertvolles Wissen: Allein an den Personalkosten orientiert, sind ältere Beschäftigte häufig teurer als jüngere. Daher trennen sich Unternehmen oft eher vom älteren als vom jüngeren Personal, um kurzfristige Einsparungen zu realisieren. Allerdings gehen dadurch Erfahrungen und spezifisches fachliches und soziales Wissen verloren, das jüngere Personen oft nicht direkt ersetzen können. Viele Unternehmen stellen daher mittlerweile bewusst ältere Beschäftigte ein, holen sie aus dem Vorruhestand zurück oder fördern sie gezielt, weil sie für die Erbringung von unternehmerischen Leistungen unersetzlich sind. Oftmals rächen sich zudem vorschnelle Entscheidungen zugunsten von (jungen und billigeren) Neueinstellungen, da damit nicht zu vernachlässigende Ausbildungs- und Akquisitionskosten verbunden sind.

Länger arbeiten können und müssen: Eine immer wichtigere Notwendigkeit ist die finanzielle Absicherung der Beschäftigten im Alter. Der Erhalt der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit ist auch deshalb von wachsender Bedeutung, um möglichst viele Rentenbeitragsjahre verzeichnen zu können und Altersarmut zu vermeiden.

4.3 Herausforderung des Themas

Um eine alternsgerechte Unternehmenskultur nachhaltig im Unternehmen zu verankern, müssen die **verschiedenen Ebenen** (Unternehmensleitung, Führungskräfte und Beschäftigte) für das Thema sensibilisiert und überzeugt werden. Auf dem Weg dorthin stößt man jedoch auf eine Reihe typischer Hindernisse (Tabelle 1):

Tabelle 1: Hindernisse für eine alternsgerechte Unternehmenskultur

Hindernisse auf Beschäftigtenebene	Hindernisse auf Unternehmensebene
Ausgeprägte Frühverrentungskultur: Viele Beschäftigte sind mit dem Modell eines möglichen frühen Ausscheidens aus Unternehmen „groß geworden“. Sich an einen allmählichen Anstieg des regulären Renteneintrittalters zu gewöhnen, bedeutet eine Umstellung in den Köpfen der Beschäftigten. Der Vorruhestandswunsch ist in Belegschaften oft noch sehr ausgeprägt („nicht arbeiten wollen”). **Negative Einstellung zum Thema „Arbeiten und Alter”:** Wie bereits angerissen, wird mit „Arbeit” und „Arbeit & Alter” häufig etwas Negatives verbunden, weil mit Arbeit oft Anstrengung assoziiert wird. Die Arbeit wird eher seltener als Berufung, sinnstiftend oder als Quelle von Wertschätzung, sozialen Kontakten oder Erfolg empfunden. Jemandem, der traurig ist, mit dem regulären Rentenalter aus dem Beruf ausscheiden zu müssen, wird häufig immer noch mit Unverständnis begegnet. Vielmehr gilt für viele Beschäftigte der Vorruhestand aus privaten oder beruflichen Umständen heraus als erklärtes „Ziel” („nicht arbeiten wollen”). **Schlechte Gesundheit, Arbeitsbedingungen und Wohlbefinden:** In langen Erwerbskarrieren, insbesondere bei körperlich und psychisch anstrengenden Tätigkeiten, sind häufig die Voraussetzungen lange arbeiten zu können, nicht gegeben. Aufgrund von Krankheiten („Verschleiß”) oder Verdruss ist es für einige Beschäftigte nicht möglich oder erstrebenswert, bis zum gesetzlichen Rentenalter zu arbeiten („nicht arbeiten können”).	**Geringe Dringlichkeit des Themas „Ältere Beschäftigte”:** Die Auseinandersetzung mit dem Thema „demografischer Wandel” und „ältere Beschäftigte” wird häufig vertagt. Gründe sind oft andere Prioritäten oder dass die Notwendigkeit schon jetzt zu handeln nicht erkannt wird. Manchmal ist der Mangel an guten Praxisbeispielen auch Ursache für die Nicht-Beschäftigung mit dem Thema. Eine gezielte Beschäftigung mit Möglichkeiten des Wissenstransfers oder mit einer auf Altersstrukturanalysen basierenden Personalpolitik (Einstellung und Bindung älterer Beschäftigter) bleibt dadurch aus („nicht arbeiten dürfen”). **Geringe Akzeptanz der Themen „Personalpflege und Unternehmenskultur“:** Dass eine betriebliche Gesundheitsförderung, ein betriebliches Gesundheitsmanagement, Personalpflege und die Pflege einer positiven Unternehmenskultur wesentlich zum Unternehmenserfolg beitragen können, wird von vielen Unternehmen noch nicht erkannt. Erkenntnisse werden nicht umgesetzt. Als erfolgreiche Personalarbeit gilt eine, die kurzfristig wirksame Einsparungen bringt. Maßnahmen einer alternsgerechten Arbeitsgestaltung, Personalentwicklung oder Führung zur Förderung der Beschäftigtengesundheit und -motivation spielen dadurch eine untergeordnete Rolle („nicht arbeiten können und wollen”).

5. Menschen in alternsgerechter Arbeitskultur: Der MiaA-Ansatz

Um letztendlich dem demografischen Wandel durch eine alternsgerechte Arbeitskultur erfolgreich begegnen zu können, müssen

- Unternehmen zur Auseinandersetzung mit dem Thema motiviert,
- alternsgerechte Arbeitsbedingungen in Unternehmen geschaffen und
- Beschäftigte für eine möglichst lange Erwerbskarriere befähigt und motiviert werden.

Für die Verankerung einer alternsgerechten Arbeits- und Unternehmenskultur sind zwei zentrale Schritte erforderlich:

Denken: Die Sichtweisen der verschiedenen Unternehmensebenen (Unternehmensleitung, Führungskräfte, Beschäftigte) sind zu überprüfen, um zu erkennen, ob und wo Klischees und Stereotype vorherrschen und welcher Handlungsbedarf für die Entwicklung neuer Sichtweisen besteht (s. Kapitel 6).

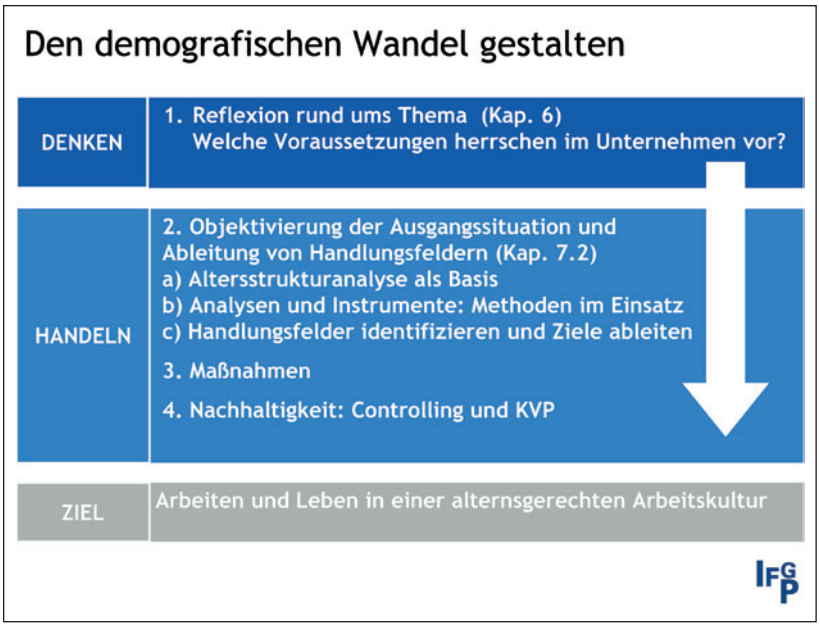

Abbildung 6: Struktur des Handlungsleitfadens

Handeln: Auf Basis gezielter Analysen und klar definierter Ziele sind geeignete Maßnahmen in den Handlungsfeldern „Demografie" abzuleiten, zu entwickeln und umzusetzten. (s. Kapitel 7).

Bei der Gestaltung des demografischen Wandels ergeben sich eine Vielzahl möglicher Handlungsansätze. Wie diese konkret für das jeweilige Unternehmen aussehen, kann nur individuell entschieden werden. Patentrezepte können an dieser Stelle nicht dargestellt, aber es können Handlungshilfen gegeben werden, wie sich ein Unternehmen der Herausforderung „demografischer Wandel" nähern kann. Abgeleitete Maßnahmen und Aktivitäten lassen sich dabei in aller Regel fünf groben Handlungsfeldern zuordnen (s. Exkurs Tabelle 2).

In den nächsten Kapiteln wird die Vorgehensweise, die sich aus den Ergebnissen und den Erfahrungen aus dem Projekt MiaA ergeben hat, vorgestellt. Empfehlenswert ist es, mit einer Reflexion zu beginnen, darauf aufbauend die Situation zu objektivieren und Maßnahmen zu entwickeln bzw. zu planen.

Tabelle 2: Handlungsfelder

Exkurs: Fünf Handlungsfelder des demografischen Wandel (angelehnt an INQA (Demographie-Check; INQA, 2004)

Personalführung und Rekrutierung

„Die Veränderungen durch den demografischen Wandel erfordern insgesamt eine neue Form der Personalarbeit: Schaffung eines möglichst ausgewogenen Altersmix im Betrieb. Bindung guter Mitarbeiter an das Unternehmen, Erhaltung der Arbeitsfähigkeit bei den Älteren, rechtzeitige Planung der Nachfolge planmäßig ausscheidender Mitarbeiter rechtzeitig und frühzeitige Rekrutierung von Nachwuchs. Angesichts des zurückgehenden Nachwuchses sollte künftig das Rekrutierungsspektrum ausgeweitet werden, z.B. auf Ältere, Frauen, Ausländerinnen und Ausländer, angelernte Arbeitskräfte, Behinderte, Berufsrückkehrerinnen und Langzeitarbeitslose."

Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung

„Um den Möglichkeiten und den Bedürfnissen älterer Beschäftigter entgegen zu kommen, bestehen im Rahmen der Gestaltung von Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung verschiedene Optionen, u.a.

- *Einsatz der älteren Beschäftigen entsprechend ihren Kompetenzen*
- *Gestaltung der Berufslaufbahn*
- *Schaffung neuer Karrierewege*

Die optimale Gestaltung der Arbeitsplätze sollte sich nicht nur auf die Gruppe der älteren ArbeitnehmerInnen beschränken."

Qualifizierung und Kompetenzentwicklung

„Betriebliche Wissensbestände kontinuierlich erneuern! Angesichts der Herausforderungen des demografischen Wandels wird eine systematische Qualifizierung und Entwicklung der Kompetenzen der Beschäftigten aller Altersgruppen zu einer zentralen Managementaufgabe.
Dazu zählt zum einen, vor allem die älteren Beschäftigten in Weiterbildungsmaßnahmen einzubeziehen. Dabei sollten für diese Gruppe verstärkt solche Maßnahmen ergriffen werden, die speziell auf deren Lernfähigkeiten und Lernbedürfnisse zugeschnitten sind."

Führung und Unternehmenskultur

„Die Sicherung und Verbesserung der Arbeitsfähigkeit vor allem der älteren Beschäftigten wird maßgeblich bestimmt vom Führungsverhalten der Vorgesetzten. In diesem Bereich finden sich deshalb vielfältige Ansatzpunkte, um die Motivation und Arbeitszufriedenheit und damit auch die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens langfristig zu sichern. Ein gutes Betriebsklima, das auf das Miteinander der unterschiedlichen Beschäftigtengruppen abzielt, ist hierfür die beste Voraussetzung."

Gesundheit und Arbeitsschutz

„Die häufig zu beobachtende Verschlechterung der Arbeitsfähigkeit älterer Beschäftigter ist oftmals das Ergebnis lang andauernder einseitiger Arbeitsbelastung - das betrifft sowohl körperliche als auch psychische Belastungen. Deshalb kommt dem Gesundheits- und Arbeitsschutz bei der Erhaltung und Steigerung der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten große Bedeutung zu.
Ein zukunftsgerichtetes Gesundheitsmanagement umfasst dabei eine Vielzahl diverser Maßnahmen, die auf die betriebsspezifische Situation abzustellen sind."

6. Denken & Verstehen: Sichtweise auf das Thema im Unternehmen reflektieren

6.1 Ansatzpunkte einer alternsgerechten Arbeitskultur strukturieren

In diesem Kapitel werden Möglichkeiten dargestellt, wie Organisationen prüfen können, ob die Voraussetzungen für eine Auseinandersetzung mit dem demografischen Wandel im Unternehmen und für eine alternsgerechte Arbeitsgestaltung gegeben sind. Je nach Ergebnis dieser Reflexion ergeben sich verschiedene Handlungsfelder, um die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten und eine alternsgerechte Unternehmenskultur zu fördern.

Viele Maßnahmen im Kontext des demografischen Wandels und einer Förderung der Arbeitsfähigkeit sind ausschließlich auf die Beschäftigten gerichtet. Um eine alter(n)sgerechte Arbeitskultur nachhaltig zu verankern, ist es jedoch notwendig, dass alle Ebenen im Unternehmen angesprochen und erreicht werden. Dabei lassen sich drei verschiedenen **Akteursebenen** (s. Tabelle 3) differenzieren:

1) die Unternehmensleitung, die Bedingungen bereitstellt, in dem bestimmtes Verhalten, Werte und Normen ermöglicht werden und Orientierung für die Führungskräfte gibt (s. unter 6.2),

2) die Führungskräfte, die die von der Unternehmensleitung gesetzten Rahmenbedingungen mit Leben füllen, Arbeitsbedingungen o.ä. selbst gestalten können und im direkten Austausch mit den (älteren) Beschäftigten stehen (s. unter 6.4) und

3) die Beschäftigten, die ihrer Arbeitstätigkeit nachgehen (können, wollen, dürfen), sich in den gesetzten Rahmenbedingungen bewegen und ihren direkten Führungskräften Rückmeldung zu ihrer Arbeitssituation geben können (s. unter 6.3).

Tabelle 3: Allgemeine Struktur der Sichtweisen auf das Thema (3x3 Ebenen)

Akteursebenen / Zielebenen	Unternehmensleitung	Führungskräfte	Beschäftigte
„Arbeiten dürfen" Beschäftigte dürfen bis zum gesetzlichen Renteneintrittsalter arbeiten.	Das Unternehmen ist gewillt und in der Lage, ältere Beschäftigte zu fördern und arbeitsfähig zu halten.	Führungskräfte wissen um das Thema „Arbeit & Alter", sind sensibilisiert und motiviert, sich durch eine alternsgerechte Mitarbeiterführung für eine alter(n)sgerechte Arbeitskultur zu engagieren.	Die Beschäftigten wissen und erfahren, dass ein langes gesundes und motiviertes Erwerbsleben von Seiten des Unternehmens erwünscht ist.
„Arbeiten können" Beschäftigte können bis zum gesetzlichen Renteneintrittsalter arbeiten.	Das Unternehmen schafft positive Rahmenbedingungen, die ein langes Erwerbsleben möglich machen.	Führungskräfte gestalten aktiv das Arbeitsumfeld der Beschäftigten, um eine lange Erwerbstätigkeit möglich zu machen.	Beschäftigte sind körperlich und mental in der Lage, ihre Arbeit aktuell und langfristig zu verrichten. Die Voraussetzungen für den Erhalt der Arbeitsfähigkeit sind vorhanden.
„Arbeiten wollen" Beschäftigte möchten bis zum gesetzlichen Rentenalter zu arbeiten.	Das Unternehmen schafft positive Rahmenbedingungen, die ein langes Erwerbsleben wünschenswert machen.	Führungskräfte sind befähigt, die Arbeitsmotivation der (älteren) Beschäftigten zu gestalten und zu fördern.	Beschäftigte sind motiviert, bis zum gesetzlichen Rentenalter zu arbeiten und lange arbeitsfähig zu bleiben.
--> bis zum Rentenalter arbeiten können, wollen und dürfen!			

Diese 3 x 3-Ebenen (Ziel- x Akteursebenen) bilden die Grundlage für eine strukturierte Betrachtung einer alternsgerechten Arbeitskultur. Ziel ist es, Unternehmen darin zu unterstützen, in einem ersten Schritt zu prüfen, wo das eigene Unternehmen auf dem „Weg zu einer alternsgerechten Arbeitskultur" steht. Dazu wird das Thema „Arbeit & Alter" aus den verschiedenen Perspektiven (neun Felder der Matrix) mit Hilfe eines erweiterten **Ampelsystems** reflektiert.

	positive Reflexion hinsichtlich der Ausprägung der Zielmerkmale --> kein Handlunsgbedarf
	eingeschränkt positive Reflexion hinsichtlich der Ausprägung der Zielmerkmale --> Handlungsbedarf/ Optimierungsbedarf
	negative Reflexion hinsichtlich der Ausprägung der Zielmerkmale bzw. keine Kenntnisse dazu vorhanden --> Handlungsbedarf

Dies kann z. B. durch einen interdisziplinär besetzten Steuerkreis zum Thema Demografie, Gesundheit etc. erfolgen. Die in den Feldern beschriebenen Merkmale werden anhand eines **Kurz-Checks** (= reflektorische Leitfragen, die eine Hilfestellung geben, die Situation im eigenen Unternehmen zu beurteilen) im Hinblick auf den Stand, die Ausprägung bewertet. Werden alle Felder positiv (grün) eingeschätzt, ist das Ziel einer alternsgerechten Arbeitskultur erreicht.

Beurteilt das Unternehmen bzw. der Steuerkreis als „Demografie-Gremium" bestimmte Felder noch nicht als zufriedenstellend, so deutet dies auf konkreten Handlungsbedarf hin. Steht man relativ am Anfang der Auseinandersetzung mit dem Thema oder gibt es keine aktuellen Kenntnisse zu einem Feld, so wird es dem Steuerkreis jedoch schwer fallen, den momentanen Stand einzuschätzen. Hier gilt es, den Analysebedarf festzustellen und die erforderlichen Analysen auf den Weg zu bringen.

Nachfolgend werden die neun Felder/Zielebenen und die damit verbundenen Merkmale beschrieben. Anhand von reflektorischen Leitfragen wird eine Hilfestellung gegeben, die Situation im eigenen Unternehmen zu beurteilen. „**Wo stehen wir? Sind die Voraussetzungen da, um mit dem Thema „alternsgerechte Unternehmenskultur" zu starten? Was wären mögliche erste Ansatzpunkte, um ein sinnvolles Vorgehen zu planen?**" Je nach Ergebnis ergibt sich pro Zielmerkmal eine Bewertung und dementsprechend der Handlungsbedarf.

6.2 Die Ebene der Unternehmensleitung

Gerade in Zeiten immer älter werdender Belegschaften bei gleichzeitigem Fachkräftemangel werden Unternehmen (oft bereits schmerzlich) daran erinnert, dass ihr Erfolg von der Qualität ihrer Belegschaft abhängt, häufig ausgedrückt als „der wahre Wert des Humankapitals" (Bernatzeder, 2009, S. 22). Daher sollte dies im Sinne von „arbeiten dürfen, können und wollen" gefördert werden. Dafür ist es vorrangig notwendig, dass Unternehmen Beschäftigten und Führungskräften den Rahmen vorgeben, der eine Arbeits-/Beschäftigungsfähigkeit der Beschäftigten ermöglichen kann. Zudem beginnt ein Kulturwandel häufig bei der Leitung. Aufgrund einer oftmals jugendzentrierten Personalpolitik in den vergangenen Jahren, bedeutet ein Kulturwandel für viele Unternehmen einen großen Schritt, der jedoch vonnöten ist. Denn was problematische Einstellungen hinsichtlich älterer Arbeitnehmer bewirken können, zeigt die Tabelle 4.

Tabelle 4: Bedeutung der unternnehmenspolitischen Richtung für eine alternsgerechte Arbeitskultur

problematische Einstellungen und Ausrichtung von Unternehmen	mögliche Konsequenzen
• Vorurteile gegenüber der Arbeitsleistung von Älteren • Frühverrentung als eine wichtige Personalstrategie • Weiterbildung fast nur für jüngere Beschäftigte • Vorurteile in der Zusammenarbeit von Alt und Jung • jugendzentrierte Innovationspolitik • mangelndes Problembewusstsein im Hinblick auf den demografischen Wandel	• Ältere werden nicht gemäß ihrer Stärken eingesetzt • wertvolle Wissensressourcen gehen verloren • die Qualifikation der Älteren stagniert und veraltet • Mangel an Wissenstransfer und Einsatzflexibilität • (Innovations-)Kompetenzen Älterer werden kaum genutzt • keine effektiven, langfristigen Personalstrategien

In den nächsten Abschnitten wird aufgezeigt, welche Voraussetzungen auf Unternehmensleitungsebene idealerweise gegeben sein sollten, damit für ältere Arbeitnehmer „Arbeiten dürfen, können und wollen" möglich ist.

Kurz-Check zum Ziel 1: **Das Unternehmen ist gewillt und in der Lage, ältere Beschäftigte zu fördern und arbeitsfähig zu halten.**	
Zielmerkmale	**Wie sind die Merkmale ausgeprägt? Fragen zum Stand, z.B.**
Das Unternehmen ist für das Thema „Arbeit & Alter" sensibilisiert und motiviert, sich aktiv damit auseinander zu setzen.	• Ist bekannt, wie sich der Wandel der Altersstruktur auf Deutschland, die Region und das Unternehmen auswirkt? • Ist bekannt, dass ein Wandel der Altersstruktur in der Belegschaft Auswirkungen auf die Leistung des Unternehmens haben kann? • Ist bekannt, welche Auswirkungen die Unternehmenskultur auf den Unternehmenserfolg hat? • Wird den Beschäftigten im Unternehmen ein angemessener Stellenwert beigemessen, z. B. hinsichtlich der Wettbewerbsfähigkeit, der Unternehmensphilosophie?
Die Unternehmensleitung bezieht bewusst Position zur Beschäftigung verschiedener Altersgruppen.	• Ist bekannt, wie das Unternehmen zum Thema „Arbeit & Alter" steht? • Bestehen Vorurteile hinsichtlich bestimmter Altersgruppen? • Wird die Position der Unternehmensleitung zum Thema „Arbeit & Alter" oder „demografischer Wandel" an die Belegschaft kommuniziert (z.B. durch Mitarbeiterzeitung)?
Das Thema wird durch die Unternehmensleitung strukturiert angegangen.	• Liegt ein klarer Auftrag vor, sich mit dem Thema „Arbeit & Alter'" strukturiert zu beschäftigen? • Werden Ressourcen für eine erste Auseinandersetzung mit dem Thema bereitgestellt? • Ist die momentane Altersstruktur des Unternehmens bekannt? Sind Zukunftsszenarien bekannt, wie sich die Belegschaftsstruktur voraussichtlich in den nächsten Jahren verändern wird? • Werden z. B. gleichzeitig in manchen Bereichen gleiche Jahrgänge rentenbedingt ausscheiden? Ist bekannt, in welchen Bereichen/ Abteilungen/ Werken oder Teams Handlungsbedarf besteht?
Das Unternehmen ist fähig, den demografischen Wandel intern anzugehen und zu gestalten.	• Liegen im Unternehmen entsprechende Erkenntnisse vor, wie an das Thema „Arbeit & Alter" heranzugehen ist (Instrumente, Methoden, Handlungsansätze)?

Was kann die Unternehmensleitung tun, um Beschäftigte zu befähigen, bis zum gesetzlichen Rentenalter arbeiten zu können? Welche Zustände sollte die Unternehmensleitung im Zielfokus haben, um aus diesem Blickwinkel heraus eine alternsgerechte Kultur zu ermöglichen?

Kurz-Check zu Ziel 2: Das Unternehmen schafft positive Rahmenbedingungen, die ein langes Erwerbsleben möglich machen.	
Zielmerkmale	**Wie sind die Merkmale ausgeprägt? Fragen zum Stand, z.B.**
Das Unternehmen verfügt über Erkenntnisse, welche (Arbeits-) Bedingungen die Gesundheit und das Wohlbefinden beeinflussen.	• Ist bekannt, welche Rahmenbedingungen im Unternehmen konkret die körperliche und mentale Gesundheit der Beschäftigten beeinflussen? • Ist bekannt, wie solche Erkenntnisse gewonnen werden können (z.B. durch unternehmensinterne oder -externe Quellen)? • Ist bekannt, wer intern über diese Erkenntnisse verfügt?
Es werden von der Unternehmensleitung positive Rahmenbedingungen in den Handlungsfeldern (s. Kap. 7) geschaffen.	• Ist von Seiten der Unternehmensleitung die Motivation vorhanden, vorhandene Erkenntnisse umzusetzen? • Ist bekannt, welche Handlungsfelder mit welchen Zielen für das Unternehmen wichtig sind? • Ist entschieden, welche Rahmenbedingungen in den Handlungsfeldern geschaffen werden sollen?
Es werden unterstützende Strukturen zur nachhaltigen Beschäftigung mit dem Thema geschaffen.	• Ist bekannt, welche Akteure zur Bearbeitung des Themas im Unternehmen Bedeutung haben? Werden die relevanten Akteure einbezogen? • Sind die Zuständigkeiten für die Bearbeitung des Themas „Arbeit & Alter" bekannt (z.B. Steuerkreis „Demografie")?

Das „Arbeiten Wollen" auf Beschäftigtenseite zu verändern ist womöglich die größte Herausforderung. Welche Ziele stehen dabei im Blickpunkt?

Kurz-Check zu Ziel 3: Das Unternehmen schafft positive Rahmenbedingungen, die ein langes Erwerbsleben wünschenswert machen.	
Zielmerkmale	**Wie sind die Merkmale ausgeprägt? Fragen zum Stand, z.B.**
Das Unternehmen verfügt über Erkenntnisse, was die Motivation und den Wunsch nach einem langen Berufsleben sowie die Gesundheit beeinflusst.	• Ist bekannt, welche Rahmenbedingungen im Unternehmen konkret die Motivation/das Engagement/den Wunsch nach einem langen Erwerbsleben beeinflussen? • Ist bekannt, wie solche Erkenntnisse gewonnen werden können • (z. B. Studien, Beispiele guter Praxis, Beschäftigtenbefragungen)? • Ist bekannt, wer im Unternehmen über diese Erkenntnisse verfügt (z. B. Personal-/Betriebsrat, Vorgesetzte, Vertrauenspersonen)?
Das Unternehmen bietet den Beschäftigten Gestaltungsmöglichkeiten und Angebote, die den Wunsch nach einer langen Erwerbskarriere fördern.	• Werden diesbezüglich Möglichkeiten und Maßnahmen angeboten und an die Beschäftigten herangetragen? • Können die Angebote in Anspruch genommen werden?
Das Unternehmen schafft motivierende Rahmenbedingungen für eine alternsgerechte Arbeitskultur	• Existieren Ziele zur Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen? • Gibt es Aktivitäten, an denen sich anknüpfen lässt? In welchen Bereichen lassen sich Synergien erzeugen? • Sind die relevanten Akteure im Thema miteinander vernetzt (z. B. Personal- und Organisationsentwicklung, Qualitätsmanagement)?
Eine alternsgerechte Arbeitskultur wird gepflegt und gefördert.	• Sind Veränderungen auf Dauer angelegt? • Geht es um das Bemühen einer neuen Kultur und Denkweise (oder werden eher einzelne Maßnahmen angestrebt)? • Welche Schnittstellen/ Instrumente/ Verfahren o.ä. sind für das Unternehmen nützlich, um eine alternsgerechte Arbeitskultur dauerhaft zu implementieren? Welche Strategie bietet sich dafür an?

6.3 Die Ebene der Beschäftigten

Um die Arbeitsfähigkeit zu erhalten, zu fördern und außerdem zu gewährleisten, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst lange „arbeiten dürfen, können und wollen", ist die Sicht auf die Beschäftigten die zentrale Zielebene. Bei verwaltungsorientierten Tätigkeiten ist die Schaffung einer alternsgerechten Arbeitskultur und die Förderung der Motivation/ Zufriedenheit von besonderer Wichtigkeit. Was muss daher auf Beschäftigtenebene erreicht werden, damit diese arbeitsfähig bleiben und dem Unternehmen bis zum gesetzlichen Renteneintrittsalter zur Verfügung stehen? Die Unternehmensleitung kann Rahmenbedingungen für eine alternsgerechte Arbeitskultur schaffen. Entscheidend ist jedoch, dass die Beschäftigten und ihre Vorgesetzten das Vorhaben mit Leben füllen und das Thema selbst auch akzeptieren und wollen – egal ob jung oder alt. Dabei spielen beispielsweise diese Fragen eine Rolle:

- Welches Verständnis haben Beschäftigte selbst von Alter, Altern und „Arbeit&Alter"?
- Von welcher Einstellung im Kontext „Arbeit & Alter" sind sie geprägt?
- Welche Verantwortung übernehmen sie für ihr eigenes Leben, ihre Gesundheit etc. (agieren vs. konsumieren/ passiv-aktiv)?
- Wie beeinflusst das unternehmerische Umfeld diese Einstellungen (verstärkend, kompensierend)?

Die Reflexionsfragen werden nachstehend ergänzt um Ergebnisse von Beschäftigtenbefragungen, die in den MiaA-Pilotunternehmen 2007 umgesetzt wurden.

Kurz-Check zu Ziel 4: **Die Beschäftigten wissen und erfahren, dass ein langes gesundes und motiviertes Erwerbsleben von Seiten des Unternehmens erwünscht ist.**	
Zielmerkmale	**Wie sind die Merkmale ausgeprägt? Fragen zum Stand, z.B.**
Beschäftigte sind über die Möglichkeiten einer langen Erwerbskarriere informiert.	• Ist die Unternehmens-/ Personalpolitik den Beschäftigten bekannt, z.B. dass eine lange Erwerbskarriere von Seiten des Unternehmens erwünscht ist oder sind Beschäftigte fehlinformiert (z. B. „Wir Alten sind hier eh nicht mehr erwünscht")? • Gibt es spezielle Angebote, um ältere Beschäftigte zu fördern/ zu halten etc., z. B. Zusammenarbeit / Fördermöglichkeiten durch die Bundesagentur für Arbeit, die Rentenversicherung? Sind die Beschäftigten darüber informiert? • Kennen die Beschäftigten Ansprechpartner, die über Fördermöglichkeiten informieren können (inhouse/ extern)? • Besteht Offenheit im Unternehmen diese Themen ansprechen zu können – sowohl von Seiten der Beschäftigten nachzufragen als auch von Seiten der Führungskraft es zu thematisieren?

Was können Beschäftigte selbst tun bzw. was betrifft sie und ihre Arbeitsfähigkeit direkt? Welche Aspekte sollte ein Unternehmen im Blick haben, wenn es Beschäftigte direkt erreichen möchte, um die körperliche und mentale Leistungsfähigkeit zu fördern?

Kurz-Check zu Ziel 5:
Beschäftigte sind körperlich und mental in der Lage, ihre Arbeit aktuell und langfristig zu verrichten. Die Voraussetzungen für den Erhalt der Arbeitsfähigkeit sind vorhanden.

Zielmerkmale	Wie sind die Merkmale ausgeprägt? Fragen zum Stand, z.B.
Beschäftigte können ihre Bedürfnisse mitteilen (Interessen, Potenziale/ Schwächen).	• Können Beschäftigte ihre Interessen und Anliegen offen und ehrlich mitteilen, damit eine alternsgerechte und kompetenzgerechte Arbeitsgestaltung möglich ist? • Gibt es einen strukturierten Austausch darüber (z. B. über Mitarbeitergespräche, Sprechstunden, Kontakte/ Angebote der Arbeitsmedizin)?
Beschäftigte verfügen über ein gewisses Maß an Gesundheitskompetenz und entsprechendes (positives) Gesundheitsverhalten.	• Sind Beschäftigte über die Auswirkungen gesunden und ungesunden Verhaltens informiert? Wie gut ist dieser Wissensstand? • Ist die Gesundheitskompetenz der Beschäftigten ausreichend? • Wissen Beschäftigte, wie sie ihre Arbeitsfähigkeit erhalten können?
Beschäftigte sind über Möglichkeiten einer alternsgerechten Arbeitsgestaltung informiert, die ihre körperliche und mentale Gesundheit und Leistungsfähigkeit stärkt (verhaltens- und verhältnisbezogen).	• Werden Beschäftigte über die Möglichkeiten zum Thema informiert (z.B. durch das Intranet, Aushänge etc.)? • Gibt es einen zentralen Ansprechpartner (z. B direkte Führungskraft, Koordinator, Plattform)
Beschäftigte nehmen die Angebote an und nutzen sie.	• Werden die Angebote von den Beschäftigten angenommen und genutzt? • Gibt es Anreize, Beschäftigte zur Nutzung der Möglichkeiten der alternsgerechten Arbeitsgestaltung zu motivieren?

Befragungen ergaben, dass nur etwa die Hälfte der Teilnehmenden annehmen, dass sie ihre momentane Tätigkeit bis zum Rentenalter durchhalten können. Dies steht zudem in direktem Zusammenhang mit ihrer momentanen (körperlichen und psychischen Arbeitsfähigkeit): Je besser diese beurteilt wird, desto eher können sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorstellen bis zum Rentenalter zu arbeiten.

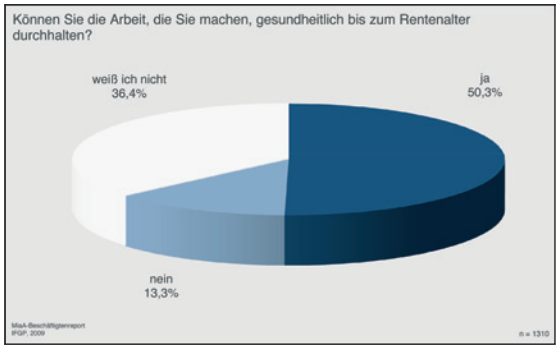

Abbildung 7: Gesundheit und Renteneintritt

Warum nehmen die Beschäftigten an, das reguläre Renteneintrittsalter nicht erreichen zu können? In erster Linie wurden psychische Belastungen angegeben, z. B. zunehmende mentale Anstrengungen, Zeitdruck und Hektik, hoher Erfolgs- und Leistungsdruck, zunehmende Komplexität der Aufgaben, zunehmende Flexibilitätsanforderungen, Nachlassen der körperlichen und psychischen Leistungsfähigkeit oder dauerhafte Schwierigkeiten bei der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben.

Ergebnisse der MiaA-Beschäftigtenbefragungen zeigen, dass sich mehr als drei Viertel der befragten Beschäftigten (82%) wünschen, vorzeitig in den

Ruhestand zu gehen (Wunschalter: 59 Jahre). Welche Erläuterungen haben sie zu ihrer Antwort gegeben?

„Ich würde gern **vorzeitig** in den Ruhestand gehen." (Auszüge der Erläuterungen)

- Ruhestand genießen
- ausreichend lange gearbeitet
- gesundheitliche Probleme bzw. Belastbarkeit nimmt ab
- Lebenspartner ist bereits oder geht auch in den Ruhestand
- finanzielle Situation erlaubt es
- Platz für Jüngere schaffen
- keine Perspektiven mehr im Berufsleben/fehlende Freude und Motivation

„Ich würde gern **regulär** in den Ruhestand gehen" (Auszüge der Erläuterungen):

- finanzielle Hintergründe (aktuell und Rentenbezug)
- Spaß an der Arbeit
- Gesundheit (momentan gute Gesundheit; Arbeit hält fit),
- Sinnhaftigkeit (Arbeit als wesentlicher Lebensinhalt; soziale Kontakte, geregelter und sinnvoller Tagesablauf)

Kurz-Check zu Ziel 6:
Beschäftigte sind motiviert, bis zum Rentenalter zu arbeiten und lange arbeitsfähig zu bleiben.

Zielmerkmale	Wie sind die Merkmale ausgeprägt? Fragen zum Stand, z.B.
Die Einstellung zum Alter und zum Thema „Arbeit & Alter" bei Beschäftigten ist bekannt.	• Ist bekannt, welches Altersbild bei den Beschäftigten vorherrscht? Gibt es Altersmythen, die objektiviert werden sollten? Ist bekannt, was Beschäftigte mit „Alter" und „Altern" verbinden? • Bestehen Vorurteile gegenüber anderen Altersgruppen? • Besteht die Notwendigkeit, sich näher mit der persönlichen Einstellung zum Alter/Altern auseinanderzusetzen?
Beschäftigte teilen ihre Bedürfnisse z.B. ihrer direkten Führungskraft mit (Interessen, Potenziale/ Schwächen/ Motivatoren).	• Ist bekannt, welche Aspekte des Unternehmens oder der Tätigkeit individuell auf die Motivation der Beschäftigten wirken? • Teilen Beschäftigte ihre Interessen, Stärken und Schwächen mit, damit eine Passung von Arbeits- und Personenmerkmalen ermöglicht werden kann? • Sind Instrumente und Verfahren (z.B. Entwicklungsgespräche) bekannt und vorhanden, um diese Passung zu erzielen?
Beschäftigte geben Rückmeldung zu Gestaltungsmöglichkeiten.	• Haben Beschäftigte Interesse an einer individuellen Passung der Möglichkeiten/ Angebote hinsichtlich alternsgerechter Arbeitsbedingungen? • Äußern sich Beschäftigte zu den Aktivitäten des Unternehmens (positiv und negativ)?

6.4 Die Ebene der Führungskräfte

Die Beschäftigten für eine möglichst lange Erwerbskarriere zu motivieren und ihre Arbeitsfähigkeit durch eine entsprechende Arbeitsgestaltung zu erhalten, ist klare Führungsaufgabe. Einige Forschungsergebnisse zeigen in diese Richtung: Gutes Führungsverhalten ist nachweisbar der einzig signifikante Faktor, der zu einer Verbesserung der Arbeitsfähigkeit älterer Beschäftigter (51-62 Jahre) beiträgt (Illmarinen und Tempel, 2002). Metaanalysen in diesem Bereich zeigen zudem, dass sich ein schlechter Führungsstil bzw. ein autoritäres Vorgesetztenverhalten negativ auf das Erreichen betrieblicher Ziele, den Krankenstand und beruflichen Stress der Beschäftigten auswirken. Auch die Frühverrentung aus gesundheitlichen Gründen kann mit dem Führungsstil verbunden sein. Positives Führungsverhalten wie z. B. soziale Unterstützung, Motivierung zur Arbeit, Aufrichtigkeit oder Rücksichtnahme hat bekanntermaßen eher einen förderlichen Einfluss auf das Wohlbefinden von Beschäftigten (Kuoppala et al., 2008).

Führungskräfte sind aus diesem Grunde die entscheidenden Multiplikatoren zur **Gestaltung einer alters- und alternsgerechten Arbeitskultur**, da sie sowohl die unternehmerischen Rahmenbedingungen aufnehmen, diese aber zum Teil auch gestalten können. Zum anderen wissen sie durch ihren engen Kontakt zur Belegschaft um die Situation/ Bedürfnisse/ Motivation ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und können darauf direkt reagieren oder die Wünsche an die Unternehmensleitung weitergeben. Ihre Aufgabe ist es u. a., ihren Verantwortungsbereich im Sinne des Unternehmens und der unternehmenskulturellen Werte zu führen, sei es über ihre „Sanktionsmacht" oder über ihr Verhalten (Vorbild), an dem sich Beschäftigte orientieren.

Kurz-Check zu Ziel 7:
Führungskräfte wissen um das Thema „Arbeit & Alter", sind sensibilisiert und motiviert, sich durch eine alternsgerechte Mitarbeiterführung für eine alter(n)sgerechte Arbeitskultur zu engagieren.

Zielmerkmale	Wie sind die Merkmale ausgeprägt? Fragen zum Stand, z.B.
Die Position der Unternehmensleitung zum Thema ist Führungskräften bekannt.	• Kennen Führungskräfte die Unternehmens-/ Personalpolitik der Unternehmensleitung zum Thema „Arbeit & Alter"? • Sind die Erwartungen der Unternehmensleitung an die Arbeit der Führungskräfte im Thema klar und bekannt? • Ist bekannt, welche Bemühungen von Seiten der Unternehmensleitung zur Gestaltung einer alternsgerechten Unternehmenskultur unternommen oder geplant werden?
Die eigene Position zum Thema wird von den Führungskräften reflektiert.	• Ist bekannt, wie Führungskräfte selbst zum Thema „Alter" und „Arbeit & Alter" stehen und welche Assoziationen sie damit verbinden? • Reflektieren sie selbst ihr eigenes Alter(n)?
Führungskräfte sind für das Thema sensibilisiert und motiviert, sich damit aktiv auseinander zu setzen.	• Ist Führungskräften die Altersstruktur im Unternehmen allgemein und in ihrem Bereich bekannt? • Erkennen Sie die Notwendigkeit, sich dem Thema zu stellen? • Sind sie sich ihrer Rolle bewusst, den demografischen Wandel im Unternehmen zu gestalten? • Sind Führungskräfte motiviert, (aus der Sensibilisierung und Überzeugung heraus), das Thema in ihren Führungsalltag zu integrieren?
Der Führungsstil entspricht den Anforderungen an eine alternsgerechte Mitarbeiterführung.	• Gibt es einen bestimmten Führungsstil/ bestimmte Inhalte etc., die der Unternehmensleitung bei der Etablierung einer alternsgerechten Arbeitskultur wichtig sind? Wissen die Führungskräfte darum? • Ist den Führungskräften bekannt, welche Aspekte eine alternsgerechte Mitarbeiterführung ausmachen?

Die Verantwortung für die Gestaltung einer alternsgerechten Arbeitskultur liegt bei der Unternehmensleitung und den Führungskräften. Für Beschäftigte ist sicherlich im Hinblick auf die Gestaltung die direkte Führungskraft zentral (s. Abbildung 8). Um fragliche Ängste der (operativen) Führungskräfte vor einer „neuen Last auf schmalen Schultern" zu vermeiden und die Herangehensweise an das Thema „ Arbeit & Alter" zu klären, ist es außerdem wichtig zu vermitteln, dass „Demografie" nicht unbedingt ein Zusatzthema bedeutet, sondern durch eine **individuell-situative** Führung automatisch Teil ihrer alltäglichen Führungsarbeit wird (vgl. Thema Gesundheit).

Wie steht es um die Führungskräfte und ihre Sichtweise auf das Thema „Arbeit & Alter"? Inwiefern sind Voraussetzungen erfüllt, dass sie ein „arbeiten dürfen bis zum Rentenalter" ermöglichen (s. Kurz-Check Ziel 7)?

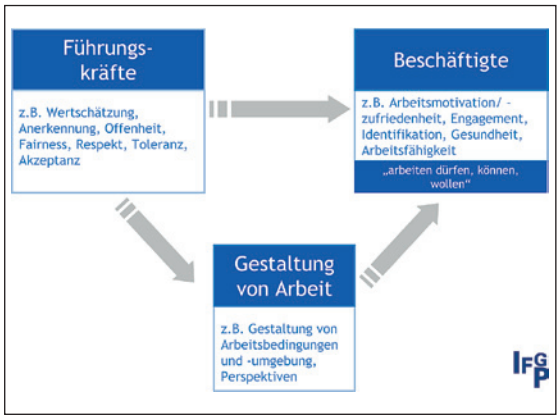

Abbildung 8: Führungskräfte als Schlüssel

Führungskräfte sollten jedoch nicht nur das „arbeiten dürfen" fördern und signalisieren, sondern auch das „können" aktiv unterstützen (s. Kurz-Check Ziel 8).

Erkennen die Führungskräfte den Bedarf einer alternsgerechten Arbeitsgestaltung und können entsprechend der Bedarfe reagieren, so ist ein

Kurz-Check zu Ziel 8:
Führungskräfte gestalten aktiv das Arbeitsumfeld der Beschäftigten, um eine lange Erwerbstätigkeit möglich zu machen.

Zielmerkmale	Wie sind die Merkmale ausgeprägt? Fragen zum Stand, z.B.
Führungskräfte erkennen den Bedarf, Aspekte des Arbeitsumfeldes zu überprüfen bzw. verändern, um eine lange Erwerbstätigkeit zu ermöglichen.	• Sind die Führungskräfte ausreichend informiert und qualifiziert, Bedarfe zu erkennen und bei Beschäftigten nachzufragen (inhaltlich, methodisch)? • Ist bekannt, welchen Wissenstand die Führungskräfte zum Thema „Arbeit & Alter" haben? • Wissen Führungskräfte über mögliche Gestaltungs- und Verhaltensaspekte Bescheid? • Gibt es diesbezügliche Unterstützungs- / Qualifizierungsangebote für die Führungskräfte?
Führungskräfte initiieren und fördern Aktivitäten in den verschiedenen Handlungsfeldern.	• Gibt es einen Dialog zwischen der Führungskraft und älteren Beschäftigten zum Thema „Arbeit & Alter"? • Wissen Führungskräfte, an wen sie sich wenden müssen, wenn sie selbst den Bedarf erkannt haben, aber es ihnen nicht möglich ist, Veränderungen anzustoßen? • Nutzen Führungskräfte diese Möglichkeiten?
Führungskräfte reagieren auf den Bedarf durch die Schaffung bzw. Nutzung von Gestaltungsmöglichkeiten in den Handlungsfeldern.	• Kennen Führungskräfte die Gestaltungsmöglichkeiten Im Unternehmen (Ansprechpartner in den Handlungsfeldern, vorhandene Maßnahmen etc.)? • Nutzen Führungskräfte diese Möglichkeiten in ausreichendem Maße? • Gestalten Führungskräfte aktiv das Arbeitsumfeld der Beschäftigten, um die Gesundheit der Beschäftigten zu fördern?

weiterer Schritt zu einer alternsgerechten Arbeitskultur geschafft. Die körperlichen und mentalen Fähigkeiten der Beschäftigten langfristig im Blick zu haben, ist ein Aspekt – die Förderung des Engagements und des „arbeiten wollens" ein anderer (s. Kurz-Check Ziel 9)

Erfahrungen aus dem Projekt zeigen, dass die Ausbildung in einer altersgerechten Führungsarbeit in Unternehmen noch wenig ausgeprägt ist (s. Abbildung 9). Nur 6,9 % der im MiaA-Unternehmensreport befragten Unternehmen gaben an, Führungskräfte diesbezüglich auszubilden.

Vor diesem Hintergrund wurde im Rahmen des Projektes MiaA ein Online-Training zum „Führen im demografischen Wandel" erstellt, das Führungskräfte für das Thema sensibilisiert und auf die Führungsarbeit mit älter werdenden Belegschaften vorbereitet.

Eine frühzeitige Sensibilisierung und Aktivierung von Führungskräften unterstützt Unternehmen dabei, fit für die anstehenden Herausforderungen im demografischen Wandel zu werden. Erwartete Schwierigkeiten werden objektiviert und können konstruktiv angegangen werden.

Abbildung 9: Maßnahmen im demografischen Wandel

Weitere Informationen zum Online-Training finden sich in Kapitel 8.

Kurz-Check zu Ziel 9: **Führungskräfte sind befähigt, die Arbeitsmotivation der (älteren) Beschäftigten zu gestalten und zu fördern.**	
Zielmerkmale	**Wie sind die Merkmale ausgeprägt?** **Fragen zum Stand, z.B.**
Führungskräfte sind sich ihrer Rolle als Vorbild und Werteträger im Thema bewusst.	• Sind sie sich ihrer Verantwortung als Werteträger und Vorbild bewusst? Wie begreifen Führungskräfte ihre Rolle im Thema „Arbeit & Alter"? • Gibt es diesbezügliche Unterstützungs-/Qualifizierungsangebote für die Führungskräfte?
Führungskräfte schaffen eine alternsgerechte Arbeitskultur in ihrem Bereich.	• Gibt es einen Dialog zwischen der Führungskraft und Beschäftigten /Team zum Thema „Arbeit & Alter"? • Wie steht es um die Teamkultur? Können ältere Beschäftigte ihre Anliegen/ Sorgen/ Beschwerden etc. der Führungskraft mitteilen? • Weiß die Führungskraft um die Situation (z. B. Vorruhestandswunsch) der Beschäftigten? • Wissen Führungskräfte um die Vorteile einer individuell-situativen Führung gerade im Kontext der Gestaltung einer alternsgerechten Arbeitskultur? (d. h. motivierende Arbeitsbedingungen schaffen/nutzen / anbieten)? • Wissen Führungskräfte um die Wirkung bestimmter Führungsstile hinsichtlich ihrer motivatorischen Wirkung?
Führungskräfte sind befähigt und nutzen die unternehmerischen Gestaltungsspielräume zur Schaffung einer alternsgerechten Arbeitskultur.	• Wissen Führungskräfte um die Gestaltungsspielräume im Unternehmen zur Förderung einer alternsgerechten Arbeitskultur? • Können die Führungskräfte die Rahmenbedingungen, die das Unternehmen zur Verfügung stellt, nutzen? • Werden die Gestaltungsspielräume genutzt?

6.5 Die Matrix in der Übersicht

Je nachdem, wie die Reflexion der neun Zielmerkmale ausfällt, ergibt sich für das Unternehmen ein unterschiedlicher Handlungsbedarf. Nachstehend finden sich fünf verschiedene Szenarien, deren abgeleitete nächste Schritten beispielhaft vorgestellt werden.

Akteure / Ziele	Unternehmensleitung	Führungskräfte	Beschäftigte
„Arbeiten dürfen”			
„Arbeiten können”			
„Arbeiten wollen”			

Szenario 1: alles im grünen Bereich

Wenn die Reflexion der Matrix **keinen Handlungsbedarf** aufzeigt: sehr gut. Hier gilt es festzulegen, wie die Situation erhalten werden kann und zudem Kriterien bzw. Anlässe zu bestimmen, wann eine erneute Beurteilung sinnvoll ist (z. B. Intervall nach 3 bis 5 Jahren, bei Eintreten von Veränderungsprozessen, gravierenden äußeren Einflüssen o. ä.).

Akteure / Ziele	Unternehmensleitung	Führungskräfte	Beschäftigte
„Arbeiten dürfen”			
„Arbeiten können”			
„Arbeiten wollen”			

Szenario 2: maximaler Handlungsbedarf

Sind alle Felder eher schlecht ausgeprägt (gelb und rot) oder ist die Situation komplett unbekannt, so ist von der Sensibilisierung der Unternehmensleitung angefangen, die **gesamte Prozesskette** mit den klassischen Instrumenten im Thema Demografie zu starten (s. Kap. 7.2.1).

Akteure / Ziele	Unternehmensleitung	Führungskräfte	Beschäftigte
„Arbeiten dürfen”			
„Arbeiten können”			
„Arbeiten wollen”			

Szenario 3: Geschäftsleitung überzeugen

Ist die Unternehmensleitung noch nicht überzeugt, dass „Arbeit & Alter” ein bedeutsames Thema für das Unternehmen ist und ist die Arbeit mit älteren Beschäftigten erst einmal nicht gewünscht, so ist es sicherlich sinnvoll, die Situation im Unternehmen über eine **Altersstrukturanalyse zu objektivieren** und die möglichen Konsequenzen vor dem Hintergrund der allgemeinen demografischen Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt aufzuzeigen.

Akteure / Ziele	Unternehmensleitung	Führungskräfte	Beschäftigte
„Arbeiten dürfen”			
„Arbeiten können”			
„Arbeiten wollen”			

Szenario 4: Tätigkeitsanalysen durchführen

Ist nicht klar, ob die Beschäftigten ihrer Arbeit gesundheitlich bis zum Renteneintrittsalter weiter nachgehen können, so ist es möglicherweise sinnvoll eine **Tätigkeitsanalyse** (z.B. Gefährdungsanalyse im Handlungsfeld Gesundheit und Arbeitsschutz), den Anforderungen den persönlichen Möglichkeiten der Beschäftigten (über Check-ups, Befragungen, persönliche Beratungen am Arbeitsplatz) gegenüber zu stellen.

Akteure / Ziele	Unternehmensleitung	Führungskräfte	Beschäftigte
„Arbeiten dürfen”			
„Arbeiten können”			
„Arbeiten wollen”			

Szenario 5: Motivation im Blick behalten!

Auf Seiten der Unternehmensleitung liegen oftmals allgemeine Erkenntnisse zum Thema Motivation und Arbeitszufriedenheit (insbesondere in den Personalbereichen) vor; Motivation – und Zufriedenheitsaspekte sind jedoch sehr individuell. Hier gilt es, Führungskräfte dafür zu **qualifizieren**, diese Aspekte bei Beschäftigten zu erkennen

und zu nutzen (z. B. Online-Training „Führen im demografischen Wandel") , aber auch über **Befragungen** oder andere partizipative Instrumente diese Aspekte nachzufragen und verfügbare Ansatzpunkte zur individuellen Gestaltung von Arbeit zu nutzen.

Alle Akteure im Unternehmen sind also daran beteiligt, eine alternsgerechte Unternehmenskultur anhand der verschiedenen Zielebenen zu gestalten. Die bisher einzeln dargestellten Zellen der Matrix, können jedoch nicht isoliert betrachtet werden wie es bisher geschehen ist. Aufgrund der Interaktionen, Vernetzungen und Wirkungen von Aktivitäten oder erreichten Zielen beeinflussen sie sich gegenseitig, können aufeinander aufbauen oder sich hemmen.

Sind von Seiten der Unternehmensleitung die Weichen für eine Umsetzung möglicher Aktivitäten o. ä. gestellt, können Führungskräfte und Beschäftigte die jeweiligen zur Verfügung gestellten Möglichkeiten nutzen und diese auf die eigenen Bereiche übertragen (s. Abbildung 10).

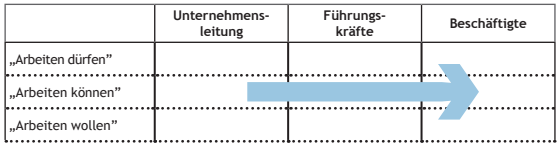

Abbildung 10: top-down Durchdringung

Andererseits kann eine Kultur sich nur dann durchgängig ausbreiten, wenn alle Ebenen „an einem Strang ziehen" und Philosophien nicht nur „von oben nach unten durchgereicht" werden, sondernauch von unten nach oben gelebt werden. Das bedeutet, dass die Kultur zwar „von oben" stark geprägt wird, aber nur durch Rückmeldeprozesse und Dialog zwischen den Ebenen langfristig leben kann (s. Abbildung 11).

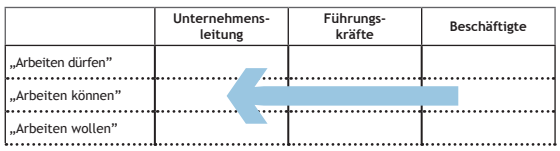

Abbildung 11: bottom-up Durchdringung

Die Wirkungsrichtung geschieht nicht nur innerhalb der einzelnen Zielebenen (horizontal), sondern auch innerhalb der verschiedenen Akteursgruppen (vertikal). Das bedeutet, dass ein „Arbeiten dürfen" die notwendige Voraussetzung ist, um sich mit den Rahmenbedingungen für das „Arbeiten können" und „Arbeiten wollen" auseinanderzusetzen. Eine körperliche und mentale Arbeitsfähigkeit („Arbeiten können") ist zudem eine elementar, um das gesetzliche Renteneintrittsalter zu erreichen. Um dies jedoch auch leistungsfähig und engagiert zu tun, ist das „Arbeiten wollen" auch notwendig (s. Abbildung 12).

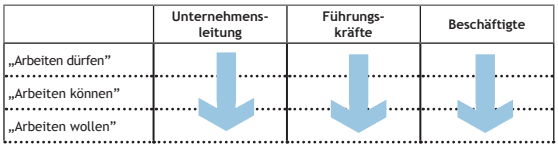

Abbildung 12: Durchdringung in den Zielgruppen

Wie bereits dargestellt, liefert die Reflexion/ der Kurz-Check in der Matrix eine erste Einschätzung zum Thema „wie denkt unser Unternehmen und wie denken die Akteure derzeit über das Thema „Arbeit & Alter". In Zeiten zunehmender Arbeitsverdichtung, ständiger Veränderungsprozesse und knapper Ressourcen ist es wichtig, den Fokus auf die wirklich notwendigen ersten Schritte zu lenken.

Der vorliegende Handlungsleitfaden will, basierend auf den Reflexionsergebnissen, auch zu einem prozesshaften, **ganzheitlichen** Vorgehen auffordern. Es gibt keine „Blaupausen". Vielmehr ist ein **unternehmensspezifisches Vorgehen** zu konzipieren, das **sukzessive** weiter entwickelt und **fortlaufend** den Veränderungen im Unternehmen **angepasst** werden muss. Geeignete Instrumente, Verfahrensschleifen und weitere Handlungshilfen, die den Weg zu einer alternsgerechten Arbeitskultur aufzeigen und unterstützen, werden im Folgenden dargestellt.

7. Handeln: Ansatzpunkte zur Gestaltung einer alternsgerechten Arbeitskultur

7.1 Einführung

Die Reflexion mit Hilfe der Matrix (s. Kapitel 6) hilft zu prüfen, inwieweit die Voraussetzungen für den Weg zu einer alternsgerechten Arbeitskultur erfüllt sind. Sie unterstützt zu erfragen, ob das Thema „Arbeit & Alter" im Unternehmen bzw. im „Denken" der Akteure angekommen ist und bereits Eingang in die Gestaltung von Verhältnissen und Verhalten von Beschäftigten, Führungskräften und Verantwortlichen gefunden hat. Auf Basis dieser Voraussetzungen geht es nun an das „Handeln". Diese Gestaltung des demografischen Wandels im Unternehmen sollte an einer Struktur orientiert sein, die im Folgenden grob umrissen dargestellt wird. Da Unternehmen und Verwaltungen unterschiedlich sind und die darin tätigen Menschen noch viel mehr, kann sie nur als Orientierung dienen. Ein vielfach gewünschtes „Patentrezept" kann nicht beschrieben werden (s. Abbildung 13).

7.2 Objektivierung der Ausgangssituation und Ableitung von Handlungsfeldern

Verbesserte Voraussetzungen für die Entwicklung einer alternsgerechten Arbeitskultur und eine nachhaltige Arbeit am Thema können unter anderem mit Hilfe der erprobten Instrumente und Maßnahmen aus dem betrieblichen Gesundheitsmanagement geschaffen werden. Neue Denkweisen im Unternehmen zu etablieren, verlangt jedoch ein Handeln in den Unternehmen, braucht Taten und kontinuierliche Arbeit und Reflexion. Welche Instrumente und Schritte hierzu hilfreich sind, wird im Folgenden beschrieben.

Altersstrukturanalyse als Basis

Viele Unternehmen sind sich bewusst, dass der demografische Wandel auch sie treffen wird. In der aktiven Auseinandersetzung fällt die Arbeit am Thema aber immer wieder anderen Prioritäten zum Opfer. Auch der Weg zur Entwicklung einer altersgerechten Arbeitskultur scheitert oftmals daran, dass die Probleme der sich verändernden Alterstruktur im Unternehmen noch nicht als akut empfunden werden. Um altersstrukturelle Probleme in einer Organisation frühzeitig zu erkennen, ist es sinnvoll über das Instrument der Altersstrukturanalyse die Situation im Unternehmen zu objektivieren und Unternehmensleitungen für die Arbeit am Thema zu gewinnen. Mittels einer Altersstrukturanalyse können Unternehmen ihre demografische Situation selbst einschätzen und so erkennen, inwieweit sie den Herausforderungen des demografischen Wandels gewachsen sind. Durch eine Bestandsaufnahme, aus der sich Prognosen erstellen und Szenarien ableiten lassen, kann der unternehmens- bzw. organisationsspezifische Handlungsbedarf definiert werden.

I. Objektivierung der Ausgangssituation und Ableitung von Handlungsfeldern (s. Abschnitt 7.2)	a) Die Altersstrukturanalyse als Basis
	b) Analysen und Instrumente im Einsatz z. B. Arbeits-/ Steuerkreise, Beschäftigtenbefragung, Interviews, AU-Datenanalyse, Gesundheitszirkel, Mitarbeitergespräch, Führungskräfte-Feedback, Arbeitsplatzbegehungen, Arbeitssituationserfassung, Workshops
	c) Handlungsfelder identifizieren und Ziele ableiten z. B. Personalführung und Rekrutierung, Qualifizierung, Führung, Arbeitsgestaltung/ -organisation, Gesundheit, Motivation
II. Konkretisierung der Maßnahmen in den Handlungsfeldern (s. Abschnitt 7.3)	Maßnahmen entwickeln und umsetzen z. B. Rekrutierung, Wissensmanagementsysteme, job rotation, ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, mitarbeiterorientierte Führung
III. Nachhaltigkeit im Thema erreichen (s. Abschnitt 7.4)	Controlling und KVP z. B. Kosten-Wirkungs-Analyse, KVP-Gruppen, Steuerkreise

Abbildung 13: Vorgehensmodell

Bewältigungsstrategien können geplant und geeignete Maßnahmen (z. B. Fort- und Weiterbildung, Personaleinsatz, Personalrekrutierung o. ä) rechtzeitig in Angriff genommen und umgesetzt werden, z. B.:

- Anpassung der technischen, organisatorischen und personellen Arbeitsbedingungen an die Auswirkungen des demografischen Wandels bzw. die sich ändernde Altersstruktur in der Organisation
- adäquate Förderung/ Qualifikation von Beschäftigten
- zielgerichtete Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die gehalten werden sollen.

Mit anderen Worten: Mit Hilfe einer Altersstrukturanalyse wird eine zukunftsorientierte Arbeits- und Personalpolitik unterstützt.

Beispielhafte Fragen, die mit Hilfe einer Altersstrukturanalyse beantwortet werden können:

- In welcher Organisationseinheit ist die Anzahl derer, die in Altersteilzeit gehen, besonders hoch bzw. höher als in anderen Abteilungen?
- Lassen sich Unterschiede bezüglich der Inanspruchnahme von Altersteilzeit/Frühverrentung zwischen Organisationseinheiten, Funktionsgruppen und Qualifikationsniveaus erkennen?
- In welcher der Abteilungen ergibt sich aus den Ergebnissen der Altersstrukturanalyse unmittelbarer Handlungsbedarf in Form von personellem Ersatz oder motivierenden Maßnahmen (z. B. weil die Zahl der Frühverrentungen in einer Abteilung besonders hoch ist)?
- In welchen Funktionsgruppen, Organisationseinheiten und auf welchen Qualifikationsstufen ist der Anteil z. B. der über 55-Jährigen besonders hoch/ niedrig?

Im Rahmen des Projektes hat sich deutlich gezeigt, dass die Alterstrukturanalyse **das** Instrument für den Einstieg in die Beschäftigung mit dem demografischen Wandel ist (s. Exkurs). Wie auch die drei MiaA-Pilotunternehmen sahen die Umsetzung einer Altersstrukturanalyse als zentral bzw. förderlich an.

Exkurs: Altersstrukturanalyse im Überblick

Ziel: Die Altersstrukturanalyse ist ein Instrument, um die betriebliche Altersverteilung darzustellen – strukturiert nach verschiedenen Aspekten (z. B. Qualifikationsstufen, Organisationseinheiten, unterschiedliche Positionen innerhalb eines Unternehmens). Es wird also nicht nur die Altersstruktur im gesamten Unternehmen betrachtet, sondern differenziert nach relevanten Parametern aufgeschlüsselt. Beispielsweise kann ermittelt werden, wie hoch der Anteil der über 55-Jährigen in den unterschiedlichen Organisationseinheiten ist und wie hoch daraus folgend der Personalbedarf in den nächsten Jahren in diesem Bereich sein wird. In die Analyse eingehen können dabei Parameter wie z. B.: Geschlecht, Status (z. B. Beamter/ Angestellter), Ausbildung (z. B. Akademiker/ Nicht-Akademiker), Personalverantwortung, Dauer der Betriebszugehörigkeit. Diese Daten werden in Zusammenhang mit dem Alter erfasst und tabellarisch dargestellt.

Durchführung: Zur Durchführung einer Altersstrukturanalyse stehen viele Softwareprogramme zur Verfügung (s. auch www.inqa.de), die teilweise auf bestimmte Branchen oder Unternehmensgrößen spezialisiert und ausgerichtet sind. Möglicherweise liegen im Unternehmen bereits zahlreiche Personaldaten vor, die im Rahmen einer Altersstrukturanalyse genutzt werden können, so dass zur genaueren Betrachtung des Altersgefüges Ergebnisse mit Hilfe von im Unternehmen vorhandenen Softwareprogrammen generiert werden können.

Analysen und Instrumente/ Methoden im Einsatz

Ein gezieltes Vorgehen zur Gestaltung des demografischen Wandel bedeutet auch eine gute Kenntnis zur Situation im Unternehmen zu haben. Die Altersstrukturanalyse liefert Daten zu messbaren Parametern wie z. B. Alter, Anzahl von Beschäftigten in bestimmten Bereichen. Für die Arbeit an einer alternsgerechten Arbeitskultur ist es je-

Exkurs: Altersstrukturanalyse Remscheid (Argumentation für Rekrutierung)

Die **Ausgangssituation**: Wie andere Kommunen auch, befindet sich die Stadt Remscheid in einem kommunalen Wettbewerb. Die Stadt will attraktiv sein als Arbeitgeber, als Wohnort für Familien und für Unternehmen zur Ansiedelung. Gleichzeitig ist die Finanzlage der Kommunalverwaltung kritisch (Haushaltssicherungskonzept) und der demografische Wandel berührt sowohl die Belegschaft als auch die Bevölkerung. Ab dem Jahr 2010 wird offiziell keine Altersteilzeit mehr gewährt, und auch im Jahr 2009 kann Alterteilzeit aufgrund der damit verbundenen Kosten nur unter bestimmten Umständen gewährt werden. Gleichzeitig ist die Auflage vorhanden, Stellen abzubauen. Neueinstellungen werden nur durch die Bezirksregierung genehmigt. Viele verwaltungsinterne Berufe benötigen jedoch eine spezielle Ausbildung und Erfahrung. Scheiden ältere Beschäftigte aus, nehmen sie in den meisten Fällen dieses Wissen mit.

Das **Instrument**: Im Rahmen des Projektes MiaA wurde eine Altersstrukturanalyse mit verschiedenen Szenarien für die gesamte Stadtverwaltung Remscheid durchgeführt, um einerseits die momentane Altersstruktur darzustellen und andererseits aufzuzeigen, wie sich die Belegschaft in den Dezernaten und Beschäftigtengruppen zukünftig verändert, wenn beispielsweise Neueinstellungen ausbleiben. Diese Ergebnisse wurden u. a. dem Verwaltungsvorstand präsentiert.

Das **Ergebnis**: Die MiaA-Altersstrukturanalyse überzeugte den Verwaltungsvorstand anhand objektiver Kriterien und Daten hinsichtlich der Notwendigkeit zur Einstellung von qualifiziertem Personal. Auf Grundlage dieser Zahlen erkannte ebenfalls die Bezirksregierung den Bedarf und bewilligte Neueinstellungen. Die meisten der neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind Auszubildende, weil die gesuchten Tätigkeiten eine sehr spezielle Ausbildung erfordern. Allerdings waren einige der ausgewählten Beschäftigten auch 45 Jahre oder älter, da sie hinsichtlich ihres Knowhows und ihrer Erfahrung den 20-Jährigen klar überlegen waren.

doch darüber hinaus notwendig, Wissen zu den Tätigkeiten, Rahmenbedingungen und über die Beschäftigten, zu erlangen. Nur so kann Arbeit individuell gestaltet werden, damit ein Arbeiten bis zum gesetzlichen Renteneintrittsalter möglich wird und nur so weiß man, wo die Handlungsfelder auf dem Weg zu alternsgerechten Arbeitskultur liegen. Wichtig ist auch hier, die richtigen Instrumente und Methoden für die Arbeit im Thema zu nutzen: Zur Gestaltung des demografischen Wandels im Unternehmen werden Instrumente zur **Strategieentwicklung,** zur **Analyse** der Handlungsbedarfe, zur **Maßnahmenentwicklung**, zur **Erfolgskontrolle** und zur **kontinuierlichen Verbesserung** im Thema benötigt (s. Tabelle 5).

Oftmals kommen – ausgenommen die Altersstrukturanalyse – alle verwertbaren Instrumente und Methoden auch in anderen Themenfeldern, z. B. dem Gesundheitsmanagement, der Organisationsentwicklung, dem Qualitätsmanagement oder Personalentwicklung zum Einsatz. Das Rad muss daher nicht neu erfunden werden.

Im Kontext des demografischen Wandels empfiehlt sich beim Einsatz der Instrumente …

- eine zielgruppenspezifische Analyse (z. B. ältere/ jüngere Beschäftigte),
- eine Integration der Fragestellungen und Aspekte zu relevanten Handlungsfeldern zum Thema „Arbeit & Alter" in vorhandene, im Unternehmen bewährte Instrumente, um Synergieeffekte zu erzielen,
- die Nutzung aller Formen des Einzelgesprächs z. B. Mitarbeitergespräche, Entwicklungsgespräche, Führungskräfte-Feedback etc., um individuelle Aspekte und Anforderungen kennen zu lernen sowie die
- Nutzung diverser standardisierter Instrumente und Methoden aus der Demografieforschung und Demografieprojekten.

Handlungsfelder identifizieren und Ziele ableiten

Die Ergebnisse aus den Analysen und Instrumenten bilden die Basis für die Arbeit am Thema. Auf

Tabelle 5: Methoden und Instrumente im Einsatz im Kontext des demografischen Wandel

Instrument/ Methode	Einsatzgebiet	Beschreibung
Arbeitskreise / Steuerkreise	Reflexion Strategieentwicklung Maßnahmenentwicklung Controlling	Interdisziplinär besetzter Kreis (z. B. zu den Themen Demografie, BGM, Partizipation) zur Koordination und Steuerung aller Aktivitäten (s. Exkurs unten)
Beschäftigtenbefragungen	Analyse (Zieldefinition) (Strategieentwicklung) Maßnahmenentwicklung Controlling	Schriftliche Befragung von Beschäftigten mittels Fragebogen. Die Befragung kann klassisch auf dem gedruckten Fragebogen, aber auch online durchgeführt werden. In einer Befragung werden Bedürfnisse, Meinungen, Einstellungen, Ideen, etc. von Beschäftigten eingeholt.
Interviews	Analyse Maßnahmenentwicklung	Persönliches Gespräch mit festgelegten Themenbereichen. Differenziert werden kann zwischen Einzel- und Gruppeninterviews sowie zwischen Telefon und face-to face-Interviews. Interviews können strukturiert, halbstrukturiert oder unstrukturiert (qualitative Analyse) durchgeführt werden.
AU-Datenanalysen	Analyse Maßnahmenentwicklung Strategieentwicklung	Analyse der Fehlzeiten nach verschiedenen Parametern (z. B. Abteilungen, Alter, Geschlecht, Stellenumfang). Umgesetzt werden können AU-Datenanalysen intern oder durch die Krankenkassen (je nach Mitgliederanzahl).
Gesundheitszirkel	Analyse Maßnahmenentwicklung	Arbeitsgruppe, in der ca. 6 bis 10 Beschäftigte als Vertreter der Gesamtgruppe, unter neutraler Moderation, Probleme und Belastungen am Arbeitsplatz diskutieren und analysieren. Ursachen Maßnahmen zur Verbesserung der Situation werden systematisch entwickelt.
Mitarbeitergespräch	Analyse Maßnahmenentwicklung Controlling	Gespräch zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem, das verschiedene Themen beinhalten kann, z.B. Zielvereinbarungen, Entwicklungsmöglichkeiten.
Führungskräfte Feedback	Analyse Controlling	Befragung der Beschäftigten zur Beurteilung des Führungskräfteverhaltens, d. h. ein Instrument von Führungs- und Personalentwicklungskonzepten.
Gefährdungsanalysen/ Arbeitsplatzbegehungen	Analyse Maßnahmenentwicklung	Analyse von Arbeitsplätzen und Arbeitsbedingungen mittels Besichtigung durch Experten und begleitende Befragung der an den Arbeitsplätzen tätigen Beschäftigten.
Arbeitssituationserfassung	Analyse Maßnahmenentwicklung	Strukturiertes Gruppeninterview mit max.12-15 Teilnehmenden zur Beschreibung und Erarbeitung von Verbesserungsmöglichkeiten der Arbeitssituation.
Workshops	Analyse Maßnahmenentwicklung Strategieentwicklung	In Workshops werden Aussagen, Informationen, Meinungen durch bestimmte Gruppenfragetechniken gesammelt.

Grundlage der Ergebnisse kann die Situation z. B. durch die Leitungsebene oder durch den interdisziplinär besetzten Steuerkreis bewertet und daraus Ziele formuliert werden. Dabei ist zu differenzieren zwischen den Zielen im Hinblick auf die Bearbeitung des Themas (**Prozessziele**) und den inhaltlichen Zielen (**Handlungsfelder**). Die Tabelle 6 zeigt beispielhaft und auszugsweise, welche Ziele Unternehmen für sich in den Handlungsfeldern formulieren und woran sie arbeiten wollen: Dabei finden die prozessbezogenen wie auch die inhaltliche Ziele Eingang.

Die Arbeit und damit natürlich auch das Erreichen solcher Ziele bedingt, dass die Voraussetzungen für das Handeln geschaffen und darauf basierend geeignete Aktivitäten und Maßnahmen (s. Kapitel 7.3) zur Zielerreichung umgesetzt werden.

7.3 Maßnahmen zur Gestaltung des demografischen Wandels im Unternehmen

Die Ansätze und Aktivitäten zur Schaffung einer alternsgerechten Arbeitskultur bewegen sich auf verschiedenen Ebenen:

- Ebene der Organisation/des Unternehmens (Gestaltung von Rahmenbedingungen und Tätigkeiten)
- Ebene der Gruppe (Interaktion, Kommunikation)
- Ebene des Individuums (Passung von Tätigkeit und Person, Verhaltensänderungen, Einstellungsänderungen).

Exkurs: Vernetzung aller Aktivitäten der Themen (LBS Bayern)

Die **Ausgangssituation**: Aufgrund des relativ hohen Durchschnittsalters in der LBS wurde dem Thema Demografie ein sehr hoher Stellenwert zugeschrieben. Die verschiedenen Analyseinstrumente im Projekt MiaA haben die LBS-spezifischen Handlungsfelder im Thema Demografie aufgezeigt.

Das **Ergebnis**: Die identifizierten Handlungsfelder in der LBS mussten größtenteils nicht mit völlig neuen Aktivitäten angegangen werden. Ziel war es vor allem, vorhandene Aktivitäten und Maßnahmen zukünftig unter dem Blickwinkel des demografischen Wandels zu überdenken. So werden z.B. im Personalmanagement Themen wie Qualifizierungsangebote für Beschäftigte 50+ (lebenslanges Lernen), Arbeitszeitmodelle, Rekrutierung und Teamgestaltung angegangen. Hinsichtlich der Arbeitsgestaltung werden auf operativer Ebene z.B. Themen wie Zeitmanagement, Umgang mit Pausen angegangen. Daneben wird im Hinblick auf den Erhalt der individuellen Gesundheit, die Nutzung von Angeboten im Rahmen des Gesundheitsmanagements gefördert. Zudem wurden Führungskräfte für das „Führen im demografischen Wandel" sensibilisiert. Zukünftig wird die Auseinandersetzung mit dem demografischen Wandel in der LBS fest verankert sein.

Die nachstehende Auflistung zeigt beispielhaft, welche Ansätze ein Unternehmen bei einer Neuausrichtung im Hinblick auf die kulturelle Verankerung des Themas „Arbeit & Alter" verfolgen könnte: Erstrebenswerte Einstellungen und Ausrichtung von Unternehmen zur Verankerung einer alternsgerechten Arbeitskultur (nach Voelpel, 2007)

- altersneutrale Rekrutierung
- objektive & altersneutrale Bewertung der Arbeitsleistung von Beschäftigten
- lebensphasen-, kompetenzorientierte und altersunabhängige Personalstrategie
- Qualifikationsangebote entsprechend der persönlichen & unternehmensbezogenen Bedarfe
- vorurteilsfreie Zusammenarbeit zwischen allen Altersgruppen
- vorurteilsfreie Unternehmenspolitik, die keine bestimmten Altersgruppen bevorzugt oder benachteiligt.

Die dargestellten Ansätze zeigen jedoch nicht, was auf der Arbeitsebene getan werden kann und vielfach auch bereits getan wird, um alternsgerechte Arbeitsbedingungen zu schaffen. Viele Unternehmen „tun bereits Gutes", haben diese Aktivitäten jedoch oft nicht unter dem Aspekt „Arbeit & Alter" im Fokus.
Die folgende Tabelle (s. Tabelle) zeigt auszugsweise einige Ansatzpunkte in den Handlungsfeldern und beispielhaft umgesetzte und geplante Maßnahmen und Aktivitäten der Pilotunternehmen aus dem Projekt MiaA.

Tabelle 6: Beispiele für Ziele in den Handlungsfeldern

Handlungsfelder	Mögliche Ziele in den Handlungsfeldern - Beispiele aus der Praxis
Personalführung und Rekrutierung	z. B. • *Rekrutierungsstrategie auf die Gewinnung von Personal aller „Altersklassen" erweitern* • *Stärkung der Mitarbeiterbindung an den Arbeitgeber* • *Akzeptanz von „Bogenkarrieren" erhöhen (d.h. zum Erhalt der Leistungsfähigkeit werden Beschäftigen mit zunehmendem Alter mehr Freiräume angeboten, z. B. weniger Verantwortung, weniger Belastungen etc.)* • *Qualifizierungsgrad der zukünftigen Auszubildenden erhöhen*
Qualifizierung und Kompetenzentwicklung	z. B. • *Anpassung der bestehenden Qualifizierungsangebote an die Bedürfnisse der älteren Beschäftigten* • *Know-How-Transfer organisieren (implizites Wissen im Unternehmen halten, wenn starke Jahrgänge in den Ruhestand gehen)* • *altersgerechte Weiterbildung und alternsgerechtes Lernen ermöglichen* • *Mitarbeiter frühzeitig an wechselnde/ steigende Anforderungen „gewöhnen", sie durch Qualifizierung darauf vorbereiten (alternative Laufbahnmodelle)* • *Wissensmanagement und Nachfolgeplanung konzeptionieren* • *Entwicklung eines Personalentwicklungskonzeptes (inkl. Fortbildungskonzept mit Bedarfsermittlung/ Passgenauigkeit, Fortbildungscontrolling, Motivation/ Verpflichtung zu kontinuierlicher Fortbildung)* • *Laufbahngestaltung: im Unternehmen Perspektiven für ältere Beschäftigte schaffen*
Führung und Unternehmenskultur	*z. B.* • *Bild des lernenden Leistungsträgers jenseits der 50 vermitteln* • *Sensibilisierung und Qualifizierung aller Führungsebenen zum Thema Demografie* • *Führungskräfte im Umgang mit älteren Mitarbeitern schulen (gesundheitsförderliches Führungsverhalten = mitarbeiterorientiertes, individuelles Führen (Wertschätzung)* • *soziale Kompetenz der Führungskräfte erhöhen* • *konsequente Umsetzung von Mitarbeitergesprächen und Entwicklungsgesprächen mit Feedbackschleifen*
Arbeitsgestaltung und -organisation	*z.B.* • *alters- und alternsgerechte Büroausstattung, Technik, Arbeitsumgebung* • *Prüfung und Einführung von gesundheitsförderlichen Arbeitszeitmodellen* • *flexiblen Einsatz von Beschäftigten ermöglichen (beachten: durch Entwicklung und Verlagerung der Arbeitsanforderungen entstehen Verschiebungen in der Qualifikation)* • *Schaffung von altersgerechten Arbeitsbedingungen: Tätigkeiten/ Einsatz entsprechend der Leistungsmöglichkeiten für Mitarbeiter auswählen* • *Partizipation, z. B. Mitgestaltung des Arbeitsplatzes/-umfeld/-Arbeitsbedingungen, erhöhen*
Gesundheit und Arbeitsschutz	*z. B.* • *Wissen von Arbeitsschützern zum Thema verbessern* • *Arbeit und gesundheitliche Einschränkungen: flexible Anpassung von Arbeitsorganisation an Fähigkeiten* • *Erhöhung der Anzahl der Teilnehmer an den bestehenden gesundheitsorientierten Angeboten und Maßnahmen durch verstärkte Öffentlichkeitsarbeit in der Belegschaft* • *alternative Laufbahnmodelle: einseitige Belastungen reduzieren* • *konsequente Umsetzung von Maßnahmenvorschlägen aus dem betrieblichen Gesundheitsmanagement*

Tabelle 7: Beispiele für Maßnahmen in den Handlungsfeldern

Handlungsfelder	Mögliche Maßnahmen & Aktivitäten Beispiele aus der Praxis
Personalführung und Rekrutierung	z. B. • gezielte Gewinnung von Beschäftigten mit Migrationshintergrund • Einstellung von Beschäftigten aller Altersgruppen • Gewinnung und Bindung neuer Beschäftigter durch Angebot von Ausbildung und Praktika • Aktivierung von Personal in Elternzeit oder Sonderurlaub • differenzierte Ausbildungsgänge, Berufsmarketing in Schulen • Ausstiegsbegleitung
Wissensmanagement	z. B. • *Selbstaufschreibung, persönliche Einarbeitung, Geschichten und Situationen erzählen/ niederschreiben („Storytelling")* • *frühzeitige Stellenausschreibung* • *zeitweise Doppelbesetzung bei Übergabe von Schlüsselstellen*
Qualifizierung und Kompetenzentwicklung	*z. B.* • *Seminarkatalog (Anpassung der Angebote auf Bedarf älterer Beschäftigter)* • *Lernen im Alter: Aufstiegsfortbildung für MA 50+* • *horizontale Entwicklungsmöglichkeiten* • *Tandemlösungen (Jung und Alt lernen gemeinsam)* • *Prüfung von Entwicklungsmöglichkeiten für Beschäftigte über 55 Jahre* • *Standortbestimmung für langjährige Mitarbeiter (wertschätzender Blick zurück, Status-Quo Betrachtung, Zielentwicklung)*
Führung	*z. B.* • *Führungskräfte im Umgang mit älteren Mitarbeitern schulen* • *Sensibilisierung und Qualifizierung aller Führungskräfte (z.B. Online-Training „Führen im demografischen Wandel")* • *Sozialkompetenztrainings für Führungskräfte* • *Führungskräfte für ihre eigene Gesundheit sensibilisieren (Führungskräfte-Seminar)* • *Zielvereinbarungen mit Führungskräften (Konsequenzen bei Nichteinhaltung)*
Arbeitsgestaltung und -organisation	*z. B.* • *Begehung von Arbeitsplätzen (Arbeitssicherheit, arbeitsmedizinischemrDienst) inkl. Beratung von Beschäftigten* • *Anpassung der Arbeitsplätze z.B. mit Unterstützung von Integrationsfachdienst und örtlicher Fürsorgestelle* • *individuelle Anpassung von Arbeitsmitteln, altersgerechte Arbeitsumgebung, technische Hilfsmittel, Beratung durch Arbeitsmedizin/ Arbeitssicherheit* • *familienfreundliche Arbeitsorganisation* • *wechselnde Arbeitsanforderungen*
Arbeitszeiten	*z. B.* • *Information der Leitungsebene zu Arbeitszeitmodellen* • *Lebensarbeitszeitkonto, Altersteilzeit aber ohne vorzeitigen Ausstieg* • *Übersicht zu alternativen Arbeitszeitregelungen*
Physische und psychische Gesundheit	*z. B.* • *physische und mentale Fitnessprogramme für alle Altersgruppen* • *Angebote des betrieblichen Gesundheitsmanagements (Präventionsangebote, Sportprogramme etc.)* • *Enttabuisierung emotionaler /psychischer Erkrankungen* • *ergonomische Arbeitsplatzgestaltung,* • *Aufklärung zu Alterungsprozessen und möglichen präventiven Aktivitäten*
Motivation/ Arbeitszufriedenheit	*z. B.* • *Verbesserung der Vereinbarkeit Familie und Beruf (Arbeitszeitmodelle, Vermittlung Kita-Platz, Hilfe bei der Vermittlung von Betreuung für Familienangehörige, etc.)* • *Mitgestaltung des Arbeitsplatzes/-umfeld/-bedingungen mittels Mitarbeiterbefragungen* • *Umsetzung der daraus abgeleiteten Maßnahmen: Gesundheitszirkel*

7.4 Nachhaltigkeit: Controlling und KVP

Eine alternsgerechte Arbeitskultur wird nicht ein Mal eingeführt und hat dann Bestand. Die Entwicklung und Verstetigung dieser Arbeitskultur verlangt immer wiederkehrende Reflexionsprozesse und das Wollen im Unternehmen diese Kultur zu pflegen. Äußere Einflüsse, wie gesetzliche Änderungen (z. B. Verlängerung der Lebensarbeitszeit), wirtschaftliche Entwicklungen (z. B. Kapitalkrise), gesellschaftliche Veränderungen (z. B. Stellenwert der Vereinbarkeit von Familie und Beruf) und daraus resultierende Umdenkungs- und Veränderungsprozesse sorgen dafür, dass in regelmäßigen Abständen geprüft werden muss „Sind wir noch auf dem richtigen Weg? Tun wir für die aktuelle Situation und die zukünftigen Anforderungen noch das Richtige?".

Wie bei jedem anderen Thema im Unternehmen - aufgrund der großen Nähe zum Thema Demografie ist hier das betriebliche Gesundheitsmanagement beispielhaft zu sehen ist es auch hier sinnvoll, die Maßnahmen im Hinblick auf ihre Effekte zu prüfen (z. B. über das Instrument der Kosten-Wirkungs-Analyse), Ziele auf Basis neuer Erkenntnisse zu überdenken und bewährte Verfahrensweisen zu nutzen, nicht bewährte zu verwerfen oder zu überarbeiten. Für diese kontinuierliche Arbeit am Prozess und an der alternsgerechten Arbeitskultur sind geeignete Methoden dauerhaft zu etablieren und die Aktivitäten zum Thema Demografie an bewährte, laufende Prozesse im Unternehmen zu koppeln. Daher sei abschließend erwähnt und empfohlen, das Thema Demografie beständig durch einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) „unter die Lupe zu nehmen".

Exkurs: Nachhaltigkeit des Themas (Sozialamt Dortmund)

Die **Ausgangssituation**: Das Durchschnittsalter der Beschäftigten im Sozialamt Dortmund liegt relativ hoch. Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung zeigten im ersten Schritt, welche Themen im Blickpunkt einer näheren Bearbeitung stehen sollten. In Rückmeldeworkshops und Teamgesprächen wurden die Problembereiche und Ursachen näher spezifiziert. Es kristallisierten sich im Kontext des Themas Demografie die Themen Arbeitsorganisation, Gesundheit und Motivation heraus. Aus der Kultur des Amtes heraus sollte die Bearbeitung dieser Themen partizipativ im Beschäftigtenkreis stattfinden.

Das **Instrument**: Es wurden zwei Gesundheitszirkel à sechs Sitzungen mit Beschäftigtenvertretern umgesetzt, um passende Verbesserungsideen zu generieren. Zentrales Ergebnis war u. a. die Bedeutung von Rahmenbedingungen zum Erhalt der Gesundheit und Zufriedenheit der Beschäftigten, um eine Strukturqualität und die Qualität der Arbeitsprozesse zu gewährleisten. Die Ideen des Zirkels trugen zur Beschäftigtenmotivation (Partizipation) und zu einer Veränderung von Prozessen und Zuständen bei.

Das **Ergebnis**: Um beständig an einer Verbesserung der Situation im Amt zu arbeiten, wurde anstelle von anlassbezogenen Gesundheitszirkeln ein ständiger Arbeitskreis eingerichtet, in dem alle Themen als relevant gelten, die die psychische und physische Gesundheit der Beschäftigten betreffen. In einem ca. achtwöchigen Abstand treffen sich Beschäftigtenvertreter unter externer Moderation aller Amtsbereiche. Zweimal jährlich finden dann Bereichsleiterbesprechungen statt, auf denen die erarbeiteten Lösungsvorschläge und Anliegen präsentiert und entschieden werden. In diesen Statusgesprächen geben die Führungskräfte zudem auch die für sie relevanten Themen mit der Bitte um Beratung und Bearbeitung an den Arbeitskreis weiter.

8. Fazit

Das Projekt MiaA hat sich mit Fragen der **Motivation zur Gestaltung einer alternsgerechten Arbeitskultur** beschäftigt.

- Wie können Beschäftigte motiviert werden, bis zum gesetzlichen Renteneintrittsalter arbeiten zu wollen?
- Wie können Unternehmen motiviert werden, sich mit den Themen „ältere Beschäftigte" und „demografischer Wandel" strukturiert und nachhaltig auseinander zu setzen?
- Und darauf basierend: Wie kann das „Arbeiten können, arbeiten wollen und arbeiten dürfen" gefördert werden?

DENKEN: Bei der Bearbeitung wurden drei **Sichtweisen** (Unternehmensleitung, Führungskräfte und Beschäftigte) und drei **Zielebenen** (Arbeiten dürfen, Arbeiten können, Arbeiten wollen) unterschieden, woraus sich die 3x3-Matrix zum Kurz-Check ergibt. Über die Reflexion in den einzelnen Feldern der Matrix können das Bewusstsein für die **Notwendigkeit einer alternsgerechten Arbeitskultur** geprüft und geschärft und erste notwendige Schritte erkannt werden. Ein ausgeprägtes Bewusstsein (d. h. möglichst viele grüne Felder in der Matrix) im Hinblick auf das Thema „Arbeit & Alter" wurde dabei als Grundvoraussetzung für das erforderliche Handeln identifiziert.

HANDELN: Das sinnvolle Handeln setzt eine **Objektivierung** der vorliegenden Situation voraus. Dazu ist es sinnvoll, die Herangehensweise an das Thema als kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu verstehen. Die **Analyse** dient dabei sowohl der Objektivierung der Situation (z. B. Altersstrukturanalyse) und Informationsgewinnung zu den Handlungsfeldern (z. B. Beschäftigtenbefragung, Interviews, Workshops etc.) wie auch der Zieldefinition (Was wollen wir bis wann angehen?). Geeignete **Maßnahmen** zu entwickeln und umzusetzen, ist Ausdruck einer alternsgerechten Arbeitskultur.

Die Maßnahmen müssen aus den Projekterfahrungen heraus sehr **spezifisch** sein: Unternehmen und ihre Rahmenbedingungen sind unterschiedlich, und die darin tätigen Menschen auch. Hierzu lagen zu Projektbeginn bereits viele wissenschaftliche Erkenntnisse und Best-Practice-Beispiele vor, deren Umsetzung jedoch hakte. Diese geeigneten Maßnahmen zu finden, ist daher oftmals nicht das Problem, sondern Verantwortliche, Beschäftigte und insbesondere **Führungskräfte** davon zu überzeugen, diese Maßnahmen umzusetzen und nutzen. Sie sind ein wesentlicher Schlüssel zur Gestaltung einer alternsgerechten Arbeitskultur und damit zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit und Gesundheit von Beschäftigten. Mit dem **Online-Training „Führen im demografischen Wandel"** soll der Schlüsselrolle der Führungskräfte Rechnung getragen werden.

Letztlich gilt es für Unternehmen die Aktivitäten auf dem Weg zu einer alternsgerechten Arbeitskultur einem Controlling und einem **kontinuierlichen Verbesserungsprozess** zu unterziehen. Denn Kultur bedeutet auch immer Wandel. Um ein „Arbeiten dürfen, können und wollen" von allen Seiten möglich zu machen, ist eine regelmäßige Reflexion, eine Anpassung an neue Entwicklungen sowie an sich verändernde Rahmenbedingungen und Bedürfnisse von Menschen und damit eine kontinuierliche Arbeit am Thema unumgänglich.

9. Literatur

Addecco Insitute (Hrsg.): Langfristige Personalplanung fällt Krise zum Opfer – Vorbereitung auf demografischen Wandel rückt europaweit in den Hintergrund. Verfügbar unter http://www.inqa.de/Inqa/Redaktion/TIKs/Demographischer-Wandel/PDF/2009-03-19-adecco-institute,property=pdf,bereich=inqa,sprache=de,rwb=true.pdf [05.08.2009].

Ajzen, I.: The theory of planned behavior. Organizational behaviour and human decision processes, 50, 179-211. 1991

AXA: AXA Ruhestand-Barometer 2007-2008. Ergebnisse für Deutschland im internationalen Vergleich. Verfügbar unter: http://www.retirement-scope.axa.com/lib/rs/uploads2/europe/ allemagne/AXA_report_germany_2008__de.pdf [13.10.2008]

Badura B., Schröder H., Vetter C. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2008. Betriebliches Gesundheitsmanagement: Kosten und Nutzen. Heidelberg: Springer 2009.

Bernatzeder, P.: Schritt für Schritt zum gesunden Unternehmen. In: forum Nachhaltig Wirtschaften. 2009, S. 22-26.

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Älter werden – aktiv bleiben. Verlag Bertelsmann Stiftung 2006.

BKK Bundesverband (Hrsg.): Seelische Krankheiten prägen das Krankheitsgeschehen. BKK Gesundheitsreport 2008. Essen 2008.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.): Alles grau in grau? Ältere Arbeitnehmer und Büroarbeit. 2. Auflage. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2008.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.): Mit Erfahrung die Zukunft meistern! Altern und Ältere in der Arbeitswelt. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2006 .

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.): Bericht der Bundesregierung über den Stand von Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit und über das Unfall- und Berufskrankheitengeschehen in der Bundesrepublik Deutschland im Jahr 2006. Deutscher Bundestag, 16 Wahlperiode: Unterrichtung durch die Bundesregierung. Berlin: H. Heenemann GmbH & Co. 2007.

Commerzbank AG (Hrsg.): Abschied vom Jugendwahn? Unternehmer Perspektiven. Unternehmerische Strategien für den demografischen Wandel. Frankfurt 2009.

Funk, L., Seyda, S.: Beschäftigungschancen für ältere Arbeitnehmer – Ein Ländervergleich. Prager, J. U.; Schleiter, A. (Hrsg.): Länger leben, arbeiten und sich engagieren. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung 2006, S. 15-50.

Hauser, F.; Schubert, A.; Aicher, M.: Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland. Ein Forschungsprojekt des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Abschlussbericht Forschungsprojekt Nr. 18/05. Bonn 2008.

Ilmarinen, J.; Tempel, J.: Arbeitsfähigkeit 2010 – Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? Hamburg: VSA Verlag 2002.

Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) (Hrsg.): FAQ zum demografischen Wandel in der Arbeitswelt (Handlungsfelder der Personalpolitik) 2006. [Verfügbar unter http://www.inqa.de/Inqa/Redaktion/TIKs/Demographischer-Wandel/PDF/zahlen-fakten-faq,property=pdf,bereich=inqa,sprache=de,rwb=true.pdf 10.08.2009].

Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA): Demographischer Wandel und Beschäftigung. Plädoyer für neue Unternehmensstrategien. Dortmund: Scholz-Druck 2004.

Jancik, J. M.: Betriebliches Gesundheitsmanagement. Produktivität fördern, Mitarbeiter binden, Kosten senken. Wiesbaden: Gabler Verlag 2002.

Kerschbaumer, J.; Schroeder, W. (Hrsg.): Sozialstaat und demographischer Wandel: Herausforderungen für Arbeitsmarkt und Sozialversicherung. Wiesbaden: VS Verlag 2005.

Kistler, E.; Ebert, A.; Guggemos, P.; Lehner, M.; Buck, H.; Schletz, A.: Machbarkeitsstudie zu altersgerechten Arbeitsbedingungen (Sachverständigengutachten). Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), Dortmund 2006.

Kuoppala, J; Lamminpää, A.; Liira, J.; Vainio, H.:Leadership, Job Well-Being, and Health Effects-A Systematic Review and a Meta-Analysis. In: Journal of Occupational and Environmental Medicine: Volume 50 (8) 2008 pp 904-915.

Martini, S.: „Fair geht vor! Der Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur, psychischen Belastungen und (un-) sozialem Verhalten. In: Arbeitsrecht im Betrieb Heft 9, 2008, S. 475-479.

Prager, J. U.; Schleiter, A. (Hrsg.): Länger leben, arbeiten und sich engagieren. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung 2006

Redmann, A.; Rehbein, I.: Gesundheit am Arbeitsplatz - Eine Analyse von mehr als 100 Mitarbeiterbefragungen des WIdO 1995 - 1998; WIdO-Materialien Bd. 44, Bonn 2000.

Robert-Koch-Insitut (Hrsg.): Gesundheitsbedingte Frühberentung. Gesundheitsberichterstellung des Bundes – Themenheft 30, Berlin 2006.

Rossnagel, C.: Berufliches Lernen für ältere Arbeitnehmer. Tagung der Marie-Luise Becker und Ernst Becker Stiftung in Bonn vom 18. und 19. April 2007

Sackmann, S. : Unternehmenskultur(en) – Begriff, Funktionen, Wirkungen. Beitrag auf der Frühjahrstagung 2006 der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin in Dortmund: Mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur – Vision oder Erfolgsstory? Dortmund 2006.

Sackmann, S.: Erfolgsfaktor Unternehmenskultur. Wiesbaden: Gabler Verlag 2004

Sackmann, S.: Möglichkeiten der Erfassung und Entwicklung von Unternehmenskultur. In: Fehlzeitenreport 2008: Betriebliches Gesundheitsmanagement: Kosten und Nutzen. Heidelberg: Springer 2009.

Schein, E. : Unternehmenskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt/ Main: Campus 1995.

Schleiter A.: Demographiebewusstes Personalmanagement: Erfolgreich, gerade mit älteren Arbeitnehmern. In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Älter werden – aktiv bleiben. Verlag Bertelsmann Stiftung 2006

Seifert, H. : Alternsgerechte Arbeitszeiten. Aus: Das Parlament. 18 2008. Verfügbar unter http://www.das-parlament.de/2008/18-19/Beilage/004.html.

Sochert, R.; Schwippert, Ch.: Die öffentliche Verwaltung - ein kranker Sektor? Europäische Trends und deutsche Praxis betrieblicher Gesundheitsförderung. BKK-Bundesverband (Hrsg.) Essen 2003

Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Gesundheitsbedingte Frühberentung. GBE-Heft 30. Berlin: Robert-Koch Institut 2006. Im Internet verfügbar unter: www.rki.de > Gesundheitsberichterstattung > GBE-Publikationen > Themenhefte, http://www.rki.de/cln_160/nn_205770/DE/Content/GBE/Gesundheitsberichterstattung/gbe__node.html?__nnn=true

Statistisches Bundesamt: Bevölkerung Deutschland bis 2050. 11. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. Statistisches Bundesamt Wiesbaden: 2006.

Thode, E.: Die Arbeitsmarktsituation Älterer in Deutschland – Entwicklung und Status Quo. In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Älter werden – aktiv bleiben. Verlag Bertelsmann Stiftung 2006.

>

Ulich, E.; Wülser, M.: Gesundheitsmanagement in Unternehmen: Arbeitspsychologische Perspektiven. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag 2005.

Voelpel, S.; Leibold, M.; Früchtenicht, J.-D.: Herausforderung 50 plus. Konzepte zum Management der Aging Workforce: Die Antwort auf das demographische Dilemma. Erlangen: Publicis 2007

Anhang

Anhang 1: Online-Training „Führen im demografischen Wandel"

Auf Basis der Erkenntnisse des Projektes und aktuellen wissenschaftlicher Ergebnisse hat das IFGP ein Online-Training zum Führen im demografischen Wandel erstellt. Es richtet sich an Führungskräfte, die sich im Zuge älter werdender Belegschaften neuen Herausforderungen gegenüber sehen und will ihre diesbezügliche Handlungskompetenz erhöhen. Das Training „Führen im demografischen Wandel" will Führungskräfte auf die Herausforderungen des demografischen Wandels vorbereiten. Eine frühzeitige **Sensibilisierung** und **Aktivierung** von Führungskräften unterstützt Unternehmen dabei, fit für die anstehenden Herausforderungen im demografischen Wandel zu werden. Erwartete Schwierigkeiten werden objektiviert und können konstruktiv angegangen werden.

Informieren: Das Training objektiviert das Thema „Altern", räumt mit möglichen Vorurteilen auf und zeigt Chancen/ Risiken und grundlegende Handlungsfelder.

Sensibilisieren: Das Training schärft den Blick für relevante Aspekte und sensibilisiert für die Führungsarbeit mit zukünftig durchschnittlich älteren Beschäftigten.

Motivieren: Das Training will Führungskräfte dazu motivieren, mögliche Gestaltungsansätze aktiv zu nutzen und durch individuelle Handlungen den Weg zur Schaffung einer alter(n)sgerechten Arbeitskultur bereiten.

Empfehlen: Das Training zeigt den Führungskräften allgemeine Gestaltungsmöglichkeiten auf die individuelle Situation der Beschäftigten angepasst werden sollten, z. B. durch die Berücksichtigung von (Erwerbs-)Biografie, individuellen Potenzialen, konkreten Aufgaben und beruflichen Perspektiven der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

In verschiedenen **Modulen** werden Grundlagen und Gestaltungsempfehlungen in den folgenden vier Handlungsfeldern aufgezeigt und an Praxisbeispielen verdeutlicht:

Führung : Welche Aufgaben kommen mit dem demografischen Wandel auf Führungskräfte zu? Wie kann die Führungsarbeit daran angepasst werden?

Gesundheitsförderung und Arbeitsgestaltung: Wie verändern sich Fähigkeiten/ persönliche Möglichkeiten mit dem Alter? Wie können Führungskräfte die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten fördern?

Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit: Wie lassen sich Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit fördern bzw. erhalten? Welche Ansprüche, Potenziale und Fähigkeiten können genutzt werden?

Lernen und Lernkultur:
Warum hat lebensbegleitendes Lernen im demografischen Wandel eine besondere Bedeutung? Wie können durch eine angepasste Führungsarbeit Lernfähigkeit und Lernkultur gefördert werden?

Die komprimierte und verständliche Aufbereitung umfassender Erkenntnisse aus Wissenschaft und Praxis verschafft den Führungskräften schnell einen fundierten Überblick über Gestaltungsfelder im demografischen Wandel. Um unternehmerische Ziele wie Wettbewerbsfähigkeit, Wirtschaftlichkeit, Flexibilität und Zukunftssicherung mit einer älter werdenden Belegschaft zu verfolgen, lernen Führungskräfte Potenziale älterer Beschäftigten zu erkennen und zu nutzen.

Anhang 2: Übersicht zu den Stärken und Schwächen älterer Beschäftigter

Stärken und Potenziale älterer Beschäftigter	trainierbare und kompensierbare Fähigkeiten älterer Beschäftigter	keine Kompetenzunterschiede zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten
• soziale Kompetenz und Kommunikationsfähigkeit • Kooperationsfähigkeit • Toleranz und Geduld • Menschenkenntnis und Einfühlungsvermögen • Erfahrungswissen (kristalline Intelligenz) • Eigenverantwortung • Selbständigkeit • Urteilsvermögen/Übersicht/Wahrnehmung kritischer Situationen • Verantwortungsbewusstsein/Arbeitsmoral, -disziplin/Zuverlässigkeit/Loyalität • Automatisierung von Handlungsprozessen	• sensorische Fähigkeiten (z.B. Sehen, Hören) • körperliche Belastbarkeit, Muskelkraft, Beweglichkeit • Wahrnehmungs- und Reaktionsgeschwindigkeit, Schnelligkeit der Informationsverarbeitung (fluide Intelligenz) • Daueraufmerksamkeit • Flexibilität • beruflicher Ehrgeiz	• allgemeine Leistungsfähigkeit/ Produktivität • Lernfähigkeit • psychische Belastbarkeit • Kreativität (z.B. Einfallsreichtum) • Innovationskraft (z. B. Umgang mit Neuem)

Anhang 3: Zusammenfassung von Handlungsansätzen auf der Verhaltens- und Verhältnisebene

Gestaltung sozialer Interaktionen	
Gestaltungsansätze auf Mitarbeiterebene	• arbeitsbezogene Mitarbeiterbedürfnisse erfragen • Respekt/ Anerkennung/ Wertschätzung der Kompetenzen • Rückendeckung und Unterstützung • zum Lernen ermutigen (Lernhistorie erfassen) • Potentiale hervorheben ohne andere zu diskriminieren • persönliche Ziele/ Antreiber erfragen/ ermöglichen • Feedback geben • (formelle) Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten anbieten (Lernbereitschaft fördern/ Perspektiven schaffen)
Gestaltungsansätze auf der Teamebene	• Wertschätzung/ Anerkennung/ Einbindung aller Mitarbeiter im Team (unabhängig vom Alter: offene Wertschätzung, keine negativen Altersstereotypen oder Diskriminierungen) • Erfahrungsaustausch zwischen Generationen • Gemeinsame Werte/ Überzeugungen/ Regeln entwickeln/ leben • Gute Arbeits-/ Teamatmosphäre
Weitere Gestaltungsansätze	• Personalentwicklung: Didaktik, Methodik, Inhalte etc. bei Qualifizierungsangeboten beachten • Organisationsentwicklung: z. B. Erfahrungswissen bei Veränderungsprozessen einbeziehen • Betriebliches Gesundheitsmanagement/ Betriebliche Gesundheitsförderung, z.B. Bewegungs-/ Ernährungsangebote), • positive Unternehmenskultur: z. B. hinsichtlich Fehlerkultur, Lernkultur
Gestaltung von Arbeitsbedingungen	
Gestaltung der Arbeitsaufgabe und des Arbeitsinhalts	• soziale Interaktion: Aufgaben, die soziale Komponenten beinhalten, institutionalisierte Weitergabe von Erfahrungen und Wissen • Eigenverantwortlichkeit • Anforderungsvielfalt • Autonomie/ Entscheidungsspielraum/ partizipative Elemente • (informelle) Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten • Sinnhaftigkeit und Ganzheitlichkeit • Unter- und Überforderung vermeiden (fordern und fördern)
Gestaltung der Arbeitsorganisation	• Selbständigkeit / Autonomie/ angemessener Entscheidungsspielraum • soziale Kontakte während der Arbeit ermöglichen • Aufgaben mit geringerem Zeit- und Leistungsdruck optimieren • Ruhepausen und Mikropausen/ Zeitautonomie • Arbeitszeitmodelle („Lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung"/ Work-Life-Balance) • flexible Einsatzmöglichkeiten (durch Qualifizierung)
Gestaltung des Arbeitsumfeldes	Maßnahmen hinsichtlich: • Sehvermögen (z. B. Displaygestaltung) • Hörvermögen (z. B. Hintergrundlärm reduzieren), • Muskelkraft (z. B. dynamischer Arbeitsablauf, extreme Bewegungen reduzieren)

Anhang 4: Ansatzpunkte zur Förderung der Lernkultur im Unternehmen

1. Welche Gestaltungsparameter sind für ältere Beschäftigte vorteilhaft?	
Didaktik und Methodik	
Selbstverantwortung/ Teilnehmerorientierung	• z. B. Lernformen, Inhalte und Reihenfolge der Inhalte selbst bestimmen können (möglichst wenig Vorgaben): Lernen ist am besten durch aktive Beteiligung möglich • Lernen lernen z. B. durch informelles Lernen; Lernstrategien/ -techniken vermitteln • aktives und explorierendes Lernen ermöglichen (vs. Frontalunterricht) • Erfassung und Berücksichtigung der Teilnehmer-Bedürfnisse (Methodik, Ziele, Inhalte) • individuelle Abstimmung des Lehrstils auf die Teilnehmer • Fokus auf die Interessen der Teilnehmer (Teilnehmer- statt Dozentenorientierung) • Berücksichtigung von Lebensphase und Lebensbedingungen
richtiges Tempo der Darbietung	• kein überforderndes Lerntempo • nicht zu schnelle Vermittlung der Lerninhalte
ausreichend Pausen einplanen	• Kapazitäten der Lernenden nicht überfordern • kurze Lerneinheiten einplanen (viele kurze statt wenige lange Lerneinheiten)
Störungen vermeiden	• das Lernumfeld sollte möglichst störungsfrei sein, da der Lernprozess von älteren Personen störanfälliger ist als bei jüngeren
Inhalte wiederholen	• Feedbackschleifen: das erarbeitete Wissen wiederholen und festigen
Rahmenbedingungen	• positive Rahmenbedingungen schaffen, da diese auch die Lernmotivation beeinflussen können, z. B. Erreichbarkeit, Ort, Kosten, Zeit, Unterstützung von Führungskraft, Kollegen und Familie
Inhalte	
Erfahrungs- und Kompetenzbezug	• auf individuelle Erfahrungen und Kompetenzen aufbauen (Erfolgserlebnisse zur Motivation anstreben) • bisherige (Berufserfahrungen und Wissen der Teilnehmer integrieren, verwerten und weitergeben (Neues mit Bekanntem verknüpfen) • Abbau von Lernhemmnissen • Austausch von Erfahrungen
Aufgaben mit hoher Realitätsnähe	• Durchführung der Qualifizierungsmaßnahme „near the job" oder „on the job" • Vermittlung relevanten Wissens („sinnvolles" Lernmaterial) • Verknüpfung mit der betrieblichen Erfahrungen mit den Lerninhalten
Anwendungsorientierung	• fachliches Wissen (praktisch und theoretisch: anwendungs- statt bedarfsorieniert) • methodische, personelle und soziale Kompetenzen • Förderung des Transfers
Entwicklungsorientierung	• eigene Potenziale erkennen bzw. entwickeln, um Perspektiven und Motivation zu schaffen
Nutzenorientierung	• Nutzen und Sinn der Qualifizierungsmaßnahme darstellen (positives Ziel: etwas erreichen; negatives Ziel: etwas vermeiden) --> Perspektiven aufzeigen (über die klassischen Karrieren als Anreiz hinaus) • wenn der Beschäftigte weiß, warum gelernt werden „soll", ist die Lernmotivation vorhanden und er/ sie ist bereit, sich dieser „Mühe" zu unterziehen

2. Ansatzpunkte der Führungskraft in direktem Kontakt mit dem Mitarbeiter

- Fördern Sie die Haltung bei Mitarbeitern, positiv und aufgeschlossen Neuem gegenüber zu stehen. „Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmer mehr" hat keine Geltung mehr! Bringen Sie Ihre Mitarbeiter dazu, sich nicht hinter Altersstereotypen zu verstecken, sondern Möglichkeiten der Gestaltung des (Arbeit)-Lebens zu nutzen.
- Machen Sie ältere Arbeitnehmer auf ihre Leistung und ihre Potenziale aufmerksam (Leistungsrückschau, um zu motivieren.
- Übertragen Sie auch Älteren herausfordernde Aufgaben, um ihre Lernfähigkeit zu trainieren. „use it or lose it".
- Motivieren Sie Mitarbeiter nach Weiterbildungschancen zu suchen und sie zu nutzen.
- Unterstützen Sie bei der Qualifizierungsvorbereitung (z. B. Warum ist das Lernziel erstrebenswert? Sinn und Nutzen.

3. Allgemeine Hinweise für die Führungskraft

- Machen Sie die (fachlichen) Lücken/ Bedarfe von (älteren) Beschäftigten ausfindig.
- Schaffen Sie Lernanreize, denn tägliche, kleine Herausforderungen fördern die Qualifikation (bei Nichtanwendung geht sie verloren).
- Beziehen Sie die Lebens- und Berufserfahrungen der älteren Beschäftigten für den Personaleinsatz/ die Personalplanung mit ein.
- Steuern Sie das Lernklima, z.B. durch eine partizipative Führung und eine offene interne Kommunikation.

Fokussieren Sie auch auf überfachliche Kompetenzen bei kontinuierlicher Förderung der fachlichen Qualifikation.

4. Möglichkeiten auf Ebene der Personalentwicklung

- Durch die betriebliche Weiterbildung sollte der Nachholbedarf Älterer gedeckt werden. Ggf. ist es sogar sinnvoll, Lernerprofile ausfindig machen (z.B. verweigernd, lernentwöhnt, passiv)
- Verzahnung von Lernen und individuellem Berufsverlauf
- Inhalte und Didaktik sollten bei Qualifizierungsmaßnahmen an Bedürfnisse der älteren Mitarbeiter angepasst werden
- Niedrigschwellige Angebote, um negative Lernerfahrungen aufzufangen und positive Erfahrungen zu fördern (gut: Lernangebote fern von schulischen Mustern)
- Schaffung von möglichst interessanten und attraktiven Angebote, die keine oder geringe zusätzliche Belastung zum Arbeitsalltag darstellen (Lernanreize schaffen z. B. durch (teil)bezahlte Qualifizierung, Bereitstellung von Lernmitteln, Boni für die Teilnahme an Weiterbildung etc.)
- Anpassung von Lernangeboten an die Adressaten (teilweise Individualisierung): z. B. Prüfung, ob Maßnahmen allein auf das Alter beschränkt sinnvoll sind. Achtung: nicht ausgrenzen oder stigmatisieren. Bezeichnung der Gruppe beachten (z. B. „Senior Professionals"); Lebensphasen (und Lebenslagen) berücksichtigen. Die Qualifizierungsmaßnahmen sollten zielführend sein, d.h. mit einer Überschwemmung von PE-Maßnahmen ist oftmals nichts erreicht. Im Gegenteil: die Lernmotivation kann sogar abnehmen, z. B. wenn sie als nicht notwendig erscheint, Über- oder Unterforderung vermeiden.
- Formen des Wissens- und Erfahrungstransfers schaffen: z.B. Tandems, altersgemischte Teams, Mentoring, Patensysteme, Job Rotation, horizontale Karrieren, Workshops zur beruflichen Standortbestimmung, Think Tanks (explizite Lernorte), Coaching, Karriereplanung, Nachfolgeplanung,

5. Möglichkeiten auf Ebene der Unternehmensleitung/ -politik/ -kultur

- Schaffung von Anreizstrukturen für Weiterbildungsprozesse für alle Altersgruppen
- Schaffung von langfristigen Perspektiven, für die sich auch jenseits der klassischen Hierarchien das Lernen „lohnt"
- Verzahnung von Personal- und Organisationsentwicklung (z. B. berufliche Weiterentwicklung durch „Job Enrichment")
- Angebot von langfristigen Entwicklungschancen (statt kurzfristige Planungen oder Ad hoc-Qualifizierungen)
- Überprüfung, Schaffung und Erweiterung von Möglichkeiten für berufliche Neuorientierungen
- Den Stellenwert von Lernen im Unternehmen kommunizieren, um lebenslanges Lernen zu einem Teil der Unternehmenskultur zu machen

ISBN 456-3-45187-305-2