Modellprogramm zur Bekämpfung arbeitsbedingter Erkrankungen

Förderschwerpunkt „Altersgerechte Arbeitsbedingungen“

Länger arbeiten in gesunden Organisationen

Praxishilfe zur alternsgerechten Arbeitsgestaltung in Industrie, Handel und Öffentlichem Dienst

Lag

gefördert vom

Bundesministerium für Arbeit und Soziales

fachlich begleitet durch

baua: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

durchgeführt von

Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V. Saarbrücken

iso

Impressum

Länger arbeiten in gesunden Organisationen

Herausgeber:
Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V.
Trillerweg 68
66117 Saarbrücken

Autoren: Dr. Ingrid Matthäi und Dr. Martina Morschhäuser unter Mitarbeit von Achim Huber

Fachliche Begleitung:
Andrea Lohmann-Haislah, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Berlin

Grafische Gestaltung: Andreas Cziepluch – Gestaltung, Flensburg
Layout-Erstellung: WVD Druck + Neue Medien GmbH, St. Ingbert
Herstellung: Druckhaus Leupelt GmbH & Co. KG, Handewitt
CD-Herstellung: Oliver Elm Marketing GmbH, Saarbrücken

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, vorbehalten

1. Auflage, September 2009

ISBN 978-3-935084-27-7

Inhalt

Vorbemerkung 5

1. Einführung 7
   1.1 Arbeit, Alter und Gesundheit 7
   1.2 Das Umsetzungskonzept ‚In sieben Schritten zur demografiefesten Organisation' 11

2. Einleitung demografieorientierter Gestaltungsvorhaben – Schritt 1 13
   2.1 Aufbau von Projektstrukturen 13
   2.2 Projektverantwortlichkeiten und Ressourcen 17
   2.3 Der Betriebs-/Personalrat als Mitgestalter 18
   2.4 Sensibilisierung und Einbindung der Beschäftigten 19

3. Analyse der betrieblichen Ausgangssituation – Schritt 2 21

4. Festlegung betrieblicher Handlungsfelder – Schritt 3 31

5. Entwicklung von Maßnahmen – Schritt 4 41

6. Erprobung von Maßnahmen – Schritt 5 51

7. Erfolgsüberprüfung und Bewertung von Maßnahmen – Schritt 6 55

8. Transfer und nachhaltige Verstetigung – Schritt 7 59

9. Konzepte zur Aktivierung 67
   9.1 Aktivierung der Beschäftigten 67
   9.2 Führungskräfte: ‚Gate Keeper' der Gesundheit 78
   9.3 Arbeitsschutzspezialisten als betriebliche Experten für Prävention 82

10. Literaturverzeichnis und nützliche Links 86

Vorbemerkung

Seit dem Jahr 1993 verfolgt das Bundesministerium für Arbeit und Soziales mit dem „Programm zur Förderung von Modellvorhaben zur Bekämpfung arbeitsbedingter Erkrankungen" das Ziel, arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren und Erkrankungen zu reduzieren und die Gesundheit und Sicherheit der Beschäftigten zu erhalten.

Seit seiner inhaltlichen Neuausrichtung im Jahre 2000 fokussiert das Modellprogramm verstärkt auf die Bewältigung der neuen Herausforderungen an den Arbeits- und Gesundheitsschutz, die aus dem tiefgreifenden Wandel der Arbeitswelt resultieren. Zu diesen Herausforderungen gehört insbesondere der demografische Wandel in der Erwerbsbevölkerung. Bereits im Jahr 2015 wird in Deutschland mehr als jeder dritte Erwerbsfähige älter als 50 Jahre sein. Bei steigendem Renteneintrittsalter und einem zu erwartenden Rückgang an Nachwuchs- und jüngeren Fachkräften sind deshalb der Erhalt und die Förderung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit alternder Belegschaften von immer größer werdender Bedeutung.

Mit dem im Jahre 2006 begonnenen Förderschwerpunkt „Altersgerechte Arbeitsbedingungen" waren drei Modellprojekte für die Erarbeitung von pro-aktiven Handlungsansätzen und Gestaltungsmaßnahmen auf den Weg gebracht worden.

- **GAbi –** „Gestaltung altersgerechter Arbeitsbedingungen im Krankenhaus und Altenheim" (www.GAbi-projekt.de)
- **LagO –** Länger arbeiten in gesunden Organisationen (www.lagO-projekt.de)
- **MiaA –** „Menschen in altersgerechter Arbeitskultur – Arbeiten dürfen, können und wollen!" (www.MiaA.de).

Die Handlungshilfen mit den in den drei Modellprojekten erarbeiteten Lösungen und Praxisbeispielen können bei der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (www.baua.de) angefordert werden.

Mit dieser Broschüre liegt die Handlungshilfe von **LagO** vor. Die Durchführung des Modellprojekts **LagO** sowie die wissenschaftliche Begleitung und Beratung in den Betrieben übernahm das Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft (iso) in Saarbrücken. Zu den betrieblichen Kooperationspartnern gehörten die AUDI AG, die Berliner Stadtreinigungsbetriebe, die Continental Automotive GmbH (Werk Dortmund), E.ON Kraftwerke (Braunkohlentagebau Schöningen), die EJOT Holding GmbH & Co.KG, die REWE Group und Volkswagen Nutzfahrzeuge.

1. Einführung

1.1 Arbeit, Alter und Gesundheit

Wie in allen modernen Gesellschaften altert und schrumpft auch die Bevölkerung Deutschlands. Für Unternehmen und Arbeitsmarkt ist dabei weniger der absolute Rückgang der Bevölkerungszahlen bedeutsam, als vielmehr die gravierenden Verschiebungen in der Altersstruktur der Erwerbsbevölkerung. Bei der Entwicklung hin zu ‚weniger Jungen und mehr Älteren' wird den älteren Erwerbspersonen eine deutlich wachsende Bedeutung im Arbeitsmarkt- und Beschäftigungssystem zukommen:

- Der Zustrom jüngerer Nachwuchs- und Fachkräfte wird geringer.
- Die Zahl der Erwerbspersonen in den mittleren Altersgruppen, die gegenwärtig die Kernbelegschaften stellen, nimmt ab.
- Der Anteil der über 50-Jährigen an den Belegschaften steigt.
- Die Zahl der über 60-Jährigen, die infolge verschlossener Frühverrentungspfade bis zur gesetzlichen Altersgrenze tätig bleiben, wächst deutlich an.

Unternehmen stehen damit vor der Herausforderung, ihre Produktivität und Leistungsfähigkeit mit einer größeren Zahl älterer Mitarbeiter und weiter alternden Belegschaften erhalten bzw. steigern zu müssen. Es wird einerseits darauf ankommen, die Leistungsfähigkeit Älterer möglichst lange zu erhalten und zugleich – etwa durch arbeitsorganisatorische und Arbeitsgestaltungsmaßnahmen ebenso wie durch kontinuierliche Förderung der Gesundheits- und Leistungspotentiale – auf sich im Lebensverlauf verändernde Bedingungen der Leistungsverausgabung einzugehen und das spezifische Fähigkeitsspektrum Älterer abzufordern.

Ansonsten droht mit dem Altern von Belegschaften eine Zunahme von Erkrankungsfällen und Einsatzeinschränkungen. Repräsentative Daten der Krankenkassen zum betrieblichen Fehlzeitengeschehen belegen, dass Ältere zwar nicht häufiger als Jüngere erkranken, aber einmal erkrankt im Durchschnitt eine deutlich längere Arbeitsunfähigkeitsdauer haben (vgl. BKK Gesundheitsreport 2008). Die kontinuierliche Zunahme der Ausfallzeiten mit dem Alter ist vor allem auf den starken Anstieg der Muskel- und Skeletterkrankungen zurückzuführen, insbesondere in der Altersgruppe ab 50 Jahren (vgl. Heyde/Macco/Vetter 2009).

Bei einer wachsenden Zahl älterer Beschäftigter, die zudem – wegen der Anhebung des gesetzlichen Rentenalters auf 67 Jahre und der Beseitigung von Anreizen für einen vorzeitigen Renteneintritt – länger im Erwerbsleben stehen sollen, rückt die Frage nach ihrer dauerhaften Beschäftigungsfähigkeit in den Mittelpunkt. Neue Bewältigungsstrategien und Lösungsansätze in Unternehmen und Gesellschaft sind erforderlich, damit Ältere auch länger arbeiten können.

Beschäftigungsfähigkeit – mehr als eine Anforderung an Arbeitnehmer

Beschäftigungsfähigkeit soll nicht nur auf die Erwerbspersonen und ihr Leistungsvermögen (Gesundheit, Qualifikation, Motivation) bezogen wer-

© Foto BSR, Müllabfuhr

den, sondern gleichermaßen auf die Betriebe und deren Fähigkeit, ältere und älter werdende Arbeitnehmer adäquat einzusetzen (vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber 2008). In dieser doppelten – individuellen und betrieblichen – Perspektive können sowohl Unternehmen als auch Beschäftigte einen Beitrag leisten. Ein Unternehmen hat durch Arbeitsgestaltung, Personaleinsatz oder Personalentwicklung wesentlichen Einfluss darauf, inwieweit Mitarbeiter/innen ihre Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit langfristig erhalten. Ebenso sind die Mitarbeiter/innen gefordert, aktiv am langfristigen Erhalt ihrer Gesundheit und Arbeitsfähigkeit mitzuwirken, insbesondere durch lebenslanges Lernen und durch eine gesundheitsförderliche Arbeits- und Lebensweise.

Für eine Einschätzung der Beschäftigungsfähigkeit alternder Belegschaften sind viele Einflussfaktoren zu berücksichtigen: Belastungsfaktoren ebenso wie Ressourcen, der Wandel der Leistungsfähigkeit im Alter, der Wandel der Arbeit im Spannungsfeld von Stabilität und Flexibilität sowie das betriebliche Arbeits- und Leistungsgeschehen.

Nachlassende Beschäftigungsfähigkeit äußert sich in einem verminderten Arbeits- und Leistungsvermögen, was primär durch gesundheitliche Probleme, Qualifikationslücken bzw. Qualifikationsdefizite oder durch Motivationsverluste bedingt ist. Dass viele ältere Beschäftigte ihre Arbeit unter gegenwärtigen Bedingungen nicht länger ausüben können, weil ihre Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit mit steigendem Alter schwindet, belegen repräsentative Daten zur Arbeitsunfähigkeit, zur Erwerbsminderung und zum faktischen Renteneintrittsalter.

Gehäuft auftretende Gesundheitsbeeinträchtigungen älterer Arbeitnehmer sind oftmals das Ergebnis lang andauernder Fehlbeanspruchungen. Ilmarinen/Tempel (2003) ermittelten anhand von Längsschnittstudien in verschiedenen Berufsgruppen drei Bündel von Risikofaktoren:

- **hohe physische Arbeitsanforderungen**
  Beispiele: statische Muskelarbeit, Bewegen schwerer Lasten, repetitive Arbeit, gebeugte und gedrehte Körperhaltungen.

- **belastende und gefährliche Arbeitsumgebung**
  Beispiele: schmutzige oder nasse Umgebungsbedingungen, Unfallrisiko, hohe Temperaturunterschiede, Umgang mit Gefahrstoffen, Lärm.

- **Mängel der Arbeitsorganisation**
  Beispiele: Rollenkonflikte, Angst vor Fehlleistungen, Fehlen von Freiheitsgraden und Einflussmöglichkeiten, fehlende berufliche Perspektive oder unzureichende Anerkennung durch Vorgesetzte.

Zur Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter

Die generelle Sichtweise, der zufolge ältere Menschen als weniger leistungsfähig, lernfähig und innovativ gelten (Defizit-Modell des Alters), ist jedoch wissenschaftlich widerlegt. Zwar lassen einige physische Funktionen mit zunehmendem Alter nach. Jedoch können die ‚natürlichen' Abbauprozesse während des Erwerbslebens weitgehend kompensiert werden, so dass sie im beruflichen Alltag kaum zum Tragen kommen (z.B. nachlassendes Hör- und Sehvermögen). Untersuchungen, bei denen die berufliche Leistungsfähigkeit älterer im Vergleich zu jüngeren Beschäftigten an Hand des Arbeitsergebnisses beurteilt wurden, belegen, dass „es keinen signifikanten Unterschied zwischen der Arbeitsleistung älterer und jüngerer Arbeitnehmer gibt" (Kruse 2000). Die Ergebnisse zeigen vielmehr, dass die Leistungsunterschiede zwischen den Angehörigen einer Altersgruppe weitaus größer sind als jene zwischen den verschiedenen Altersgruppen.

Ältere sind demzufolge nicht weniger leistungsfähig als Jüngere. Lediglich ihr Leistungsspektrum ändert sich in verschiedenen Facetten (vgl. Morschhäuser/Sochert 2007, Hien 2009). Bestimmte Fähigkeiten – wie Erfahrungswissen, Geübtheit, Urteilsvermögen – entwickeln sich erst im Laufe der Zeit. Andere – wie Kreativität, Team- und Kooperationsfähigkeit – verändern sich kaum, während manche – wie Muskelkraft, Seh- und Hörvermögen – tendenziell abnehmen. Eigenschaften wie Arbeitsmoral/-disziplin, Qualitätsbewusstsein, Verantwortungsbewusstsein oder Zuverlässigkeit gelten auch aus der Sicht von Personalverantwortlichen als besondere Stärken der Älteren und werden entsprechend geschätzt (vgl. Bellmann u.a. 2003).

Ein positives Erleben der Arbeit, vorhandene Ressourcen zur produktiven Bewältigung von Arbeitsanforderungen sowie kompensatorische Fähigkeiten (Resilienz) zur Bewältigung physischer oder psychischer Arbeitsbelastungen sind wesentliche Faktoren, die zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit beitragen können. Ältere sichern ihre hohe berufliche Leistungsfähigkeit auch deshalb, weil sie mögliche Einbußen in einzelnen Fähigkeitsbereichen durch Stärken in anderen kompensieren können (vgl. Kruse 2000).

Alternsgerechte Arbeitsgestaltung trägt diesen Tatsachen Rechnung, indem sie die Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer gezielt fördert. Ebenso wichtig ist es, das Denken über Alter und Ältere zu verändern, implizite oder explizite Altersbilder und Altersstereotypen, die Einfluss auf personalpolitische Strategien (z.B. für Rekrutierung, Personalentwicklung, vorzeitige Ausgliederung) haben, kritisch zu überprüfen, Vorurteile gegenüber Älteren abzubauen und ein Klima zu schaffen, in dem Altersdiskriminierung keinen Platz hat.

Der Wandel des Leistungsspektrums im Alternsprozess

eher zunehmend	eher gleichbleibend	eher abnehmend
Erfahrungswissen	Allgemeinwissen	Muskelkraft
Urteilsvermögen, Sorgfalt, Genauigkeit	Fähigkeit zu Informationsaufnahme und -verarbeitung	Beweglichkeit, Schnelligkeit
sprachliche Gewandtheit, Ausdrucksvermögen	Aufmerksamkeit und Anpassungsfähigkeit	klimatische Anpassungsfähigkeit
dispositives Denken	Intelligenz, Konzentrationsfähigkeit	Hör- und Sehvermögen, Tastsinn
Selbstständigkeit	Lernfähigkeit	
soziale Kompetenz	Kreativität	
Verantwortungsbewusstsein		geistige Umstellungsfähigkeit
Sicherheitsbewusstsein, Zuverlässigkeit	Merkfähigkeit im Langzeit-gedächtnis	Geschwindigkeit der Informationsaufnahme und -verarbeitung
Ausgeglichenheit und Beständigkeit	Ausdauer: Widerstandsfähigkeit bei normaler Belastung	Abstraktionsvermögen
menschliche Reife		Kurzzeitgedächtnis
betriebsspezifisches Wissen, Betriebstreue, Motivation		Widerstandsfähigkeit bei hohen Dauerbelastungen

Zusammenstellung nach Wolff, Spieß, Mohr (2001)

1.2 Das Umsetzungskonzept ‚In sieben Schritten zur demografiefesten Organisation'

Aktuelle Unternehmensbefragungen zeigen, dass die zahlreichen Sensibilisierungsstrategien und Öffentlichkeitsaktivitäten mittlerweile besser greifen als noch vor einigen Jahren und sich die Betriebe verstärkt mit den potenziellen Auswirkungen der demografischen Entwicklung auseinander setzen (vgl. Adecco Institute 2008, Kienbaum 2008). Das ernüchternde Fazit der Studien aber lautet, dass **trotz steigendem Problembewusstsein** und häufig durchgeführter Altersstrukturanalysen weiterhin ein gravierendes Umsetzungsdefizit besteht. Vielfach fehle den Personalverantwortlichen die Kenntnis über geeignete Konzepte und Instrumente, um ganzheitliche Gestaltungsvorhaben umsetzen zu können, oder man beschränke sich auf **Ad-hoc-Lösungen** anstelle von langfristigen und nachhaltigen Personalmaßnahmen.

Diese Befunde sind auch ein Indikator dafür, dass die systematische Planung, Initiierung und erfolgreiche Umsetzung von **demografieorientierten Gestaltungsvorhaben** in die betriebliche Praxis sehr **anspruchsvoll** ist. Nicht nur der Übergang aus der Analyse in die Umsetzung ist häufig kritisch, sondern auch derjenige aus der Erprobungsphase in den Regelbetrieb. Vielfach brechen Vorhaben nach erfolgreicher Erprobung ab, weil flankierende Maßnahmen zur Überführung in bestehende Strukturen, Systeme und Prozesse unterbleiben oder unzureichend sind und infolgedessen kaum nachhaltige Wirkungen entfalten. Die vorliegende Praxishilfe setzt an diesen Erkenntnissen an und möchte interessierten Betriebspraktikern einen ‚Leitfaden' an die Hand geben, wie Vorhaben zur Gestaltung alternsgerechter Arbeitsbedingungen umgesetzt werden können, so dass sie nachhaltige – präventive – Wirkung entfalten.

Die Praxishilfe beschreibt die konkreten Vorgehensweisen und Arbeitsschritte von der Planung bis zur Umsetzung betrieblicher Demografie-Projekte entlang des Umsetzungsprozesses. Das Umsetzungskonzept demonstriert modellhaft, wie Unternehmen in sieben Schritten ihre Organisation „demografiefest" machen können. Beispiele aus der betrieblichen Praxis der am Projekt LagO beteiligten Unternehmen zeigen exemplarisch, wie Vorhaben zur Gestaltung alternsgerechter Arbeitsbedingungen in unterschiedlichen Unternehmenskontexten und Branchen erfolgreich realisiert werden können.

Im Fokus der Praxishilfe stehen Tätigkeitsfelder mit körperlichen oder einseitigen Belastungen und psychischen Fehlbeanspruchungen, die unter Alternsaspekten als problematisch gelten und für die präventive Maßnahmen zum langfristigen Erhalt von Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit besonders notwendig sind.

Die Vorgehensweisen bei der Umsetzung werden in den folgenden Kapiteln ausführlich beschrieben. Das abschließende Kapitel beinhaltet Konzepte und Beispiele zur Aktivierung und Qualifizierung von Beschäftigten, Fach- und Führungskräften. Die Konzepte zielen darauf, das eigene Gesundheitsverhalten zu ändern, das Wissen um die Zusammenhänge zwischen Arbeit, Alter und Gesundheit zu verbreitern und die Kompetenz zur Mitgestaltung alternsgerechter Arbeitsbedingungen zu fördern. Auf der beiliegenden **CD-ROM** werden demografiesensible Instrumente, Konzepte und Methoden ausführlich erläutert und dokumentiert.

Die sieben Schritte zur „demografiefesten" Organisation

1. Einleitung des Demografieprojektes	• Unternehmensbeschluss; Aufbau von Projektstrukturen; Kommunikation und Einbindung; interne/externe Unterstützung
2. Analyse der Ausgangssituation	• Bestandsaufnahme; Analyse von Arbeitsbedingungen und Alters-/ Beschäftigungsstruktur; Identifizierung der Handlungsbedarfe
3. Festlegung der Handlungsfelder	• Auswahl der Handlungsfelder anhand der Analysebefunde
4. Entwicklung von Maßnahmen	• Konzipierung und Entwicklung passförmiger Maßnahmen
5. Erprobung der Maßnahmen	• Festlegung von Pilotbereichen/Zielgruppen, Vorgehensweisen; Erprobung der Maßnahmen
6. Bewertung der Maßnahmen	• Erfolgskontrolle: Wirkungen und Wirksamkeiten der Maßnahmen
7. Verstetigung / Implementierung	• Überführung der Maßnahmen in Regelbetrieb

2. Einleitung demografieorientierter Gestaltungsvorhaben – Schritt 1

2.1 Aufbau von Projektstrukturen

Viele mittlere und große Unternehmen haben heute umfangreiche Erfahrungen mit projektförmigen Arbeitsbezügen. Sie verfügen über Standardprozeduren und Vorgehensweisen zur effektiven Durchführung von Projekten, die sich in der betrieblichen Praxis bewährt haben. Wenn man im Unternehmen beginnt, sich mit dem demografischen Wandel zu beschäftigten, ist es sinnvoll, an bewährte Formen des Projektmanagements anzuknüpfen, wobei darauf geachtet werden sollte, diese an demografiespezifische Projekterfordernisse anzupassen. Dies gilt umso mehr, wenn nicht isolierte Einzelmaßnahmen, sondern ganzheitlich ausgerichtete Handlungskonzepte umgesetzt werden sollen.

Vorhaben, die unmittelbar an den Arbeitsbedingungen und der sie bestimmenden Arbeits- und Personalpolitik ansetzen, leiten zwangsläufig auch Veränderungen in der Organisationsstruktur ein, was mit Irritationen, Verunsicherung und Beharrungstendenzen einhergehen kann. Eine Organisationsentwicklung hin zu einer demografiefesten Organisation kann jedoch nur dann gelingen, wenn die aus dem Projekt heraus entwickelten Lösungen und Maßnahmen in die Linienorganisation transferiert und im betrieblichen Alltag gelebt werden. Dieser Transfer muss sorgfältig eingeleitet und durch ein Veränderungsmanagement begleitet werden.

Um einen reibungslosen und effektiven Projektablauf zu gewährleisten, ist es zunächst erforderlich, **Projektverantwortliche** zu benennen. Sie sollten idealerweise über ‚Beziehungs- und Netzwerkressourcen' verfügen, damit sie die Schnittstelle zwischen Management, Führungsorganisation, Belegschaft und Betriebsrat problemlos ausfüllen. Fachlich sind die Projektverantwortlichen meist dem Personalwesen oder dem Gesundheitsmanagement zugeordnet, was bei demografiebezogenen Vorhaben Vorteile hat. Aufgrund ihrer fachlichen Einbindung sind ihnen die Instrumente der Personalpolitik bzw. des Arbeitsschutzes bekannt, und sie können Netzwerkressourcen leichter aktivieren.

Die Projektverantwortlichen werden – zumindest in größeren Unternehmen mit ausdifferenzierten Strukturen – von einem **Projektteam** oder einer Arbeitsgruppe unterstützt, der Fach- und Führungskräfte angehören, die aufgrund ihrer Funktion unmittelbar mit den Themen Gesundheit, Arbeit und Personal befasst sind:

- Fachkräfte des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes, u.a. Sicherheitsexperten, Ergonomen, Arbeitsplaner und -gestalter sowie Betriebsärzte
- Fachkräfte aus dem operativen Personalwesen, u.a. Personalreferenten, Personalentwickler, Trainer
- Personalleiter als Vertreter des strategischen Personalmanagements
- Führungskräfte aus den operativen (Interventions-)Bereichen
- Vertreter des Betriebs-/Personalrates (auch Schwerbehindertenvertreter).

Sowohl Entscheidungsträger im Sinne von Machtpromotoren als auch für die Umsetzung relevante Fach- und Führungskräfte im Sinne von Fach- und Prozesspromotoren sind in geeigneter Form einzubeziehen. Macht-, Prozess- und Fachpromotoren übernehmen unterschiedliche Rollen und unterstützende Funktionen im Umsetzungsprozess, die sich wechselseitig ergänzen (vgl. Reindl u.a. 2008).

In der Praxis lassen sich diese Rollen nicht immer eindeutig trennen. Nicht selten hängt der Projekterfolg vom ausgeprägten Engagement einzelner Schlüsselpersonen ab, die als machtvolle Treiber oder ‚Kümmerer' wirken. Die Initiierung und Umsetzung von Demografie-Projekten bedarf solcher Promotoren und engagierter Personen, die aber nur in dem Maße erfolgreich sein können, wie sie durch entsprechende Beschlüsse ihrer Geschäftsführung bzw. Vorstände gestützt sowie durch Beschäftigte und Arbeitnehmervertretung begleitet werden.

Das Projektmanagement in Großunternehmen wiederum gliedert sich häufig in ein operativ tätiges Projektteam, dem professionsübergreifend zahlreiche Fachkräfte und Teilprojekte zugeordnet sind und einen übergeordneten **Steuerkreis,** besetzt mit Managementvertretern und Betriebsrat, der strategische Aufgaben sowie ein Projektcontrolling wahrnimmt (➔ Praxisbeispiel AUDI).

Praxisbeispiel AUDI AG

Strategische Steuerung und operative Umsetzung – Vorgehensweise bei der AUDI AG

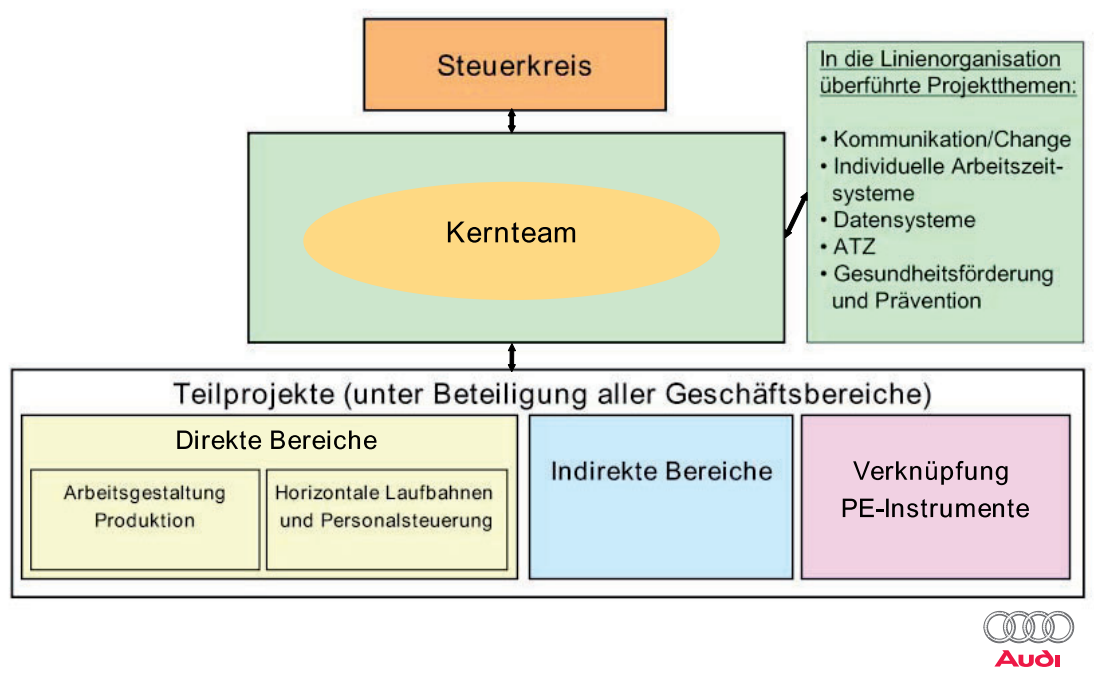
Das Demografie-Projekt der AUDI AG ist zentraler Bestandteil der Maßnahmen zur Erreichung der strategischen Unternehmensziele und dient dazu, das Unternehmen angesichts des Altersstrukturwandels zukunftsfähig zu machen. Das Unternehmen ist bestrebt, mit einer älter werdenden Belegschaft seinen Wettbewerbs- und Innovationsvorsprung weiter auszubauen. Diese Ziele lassen sich nur mit motivierten, qualifizierten und leistungsfähigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erreichen. Konzepte zum Erhalt von Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit über die heutigen Altersaustrittszeitpunkte hinaus sind eine Voraussetzung für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit. Durch eine pro-aktive – und somit zukunftsfähige – Personalpolitik beabsichtigt Audi, sich im Spitzenfeld der attraktivsten Arbeitgeber zu positionieren, was mit Rekrutierungsvorteilen im Wettbewerb um die besten Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt verbunden ist und zur langfristigen Bindung der Mitarbeiter/innen an das Unternehmen beiträgt.

Die hohe strategische Relevanz, die das Demografie-Projekt für das Unternehmen hat, lässt sich neben der Einbettung in die Unternehmensziele an weiteren inhaltlichen und strukturellen Merkmalen erkennen:

- ausdifferenzierte Projektstruktur
- zentrale Steuerung und dezentrale Umsetzung des Vorhabens
- Bereitstellung von zeitlichen, personellen und finanziellen Ressourcen.

Nach Verabschiedung eines Vorstandsbeschlusses wurden Projektsstrukturen aufgebaut, die den betrieblichen Verfahrens- und Vorgehensweisen und der beteiligungsorientierten Kultur des Unternehmens entsprechen. Das Projektmanagement bei Audi umfasst unterschiedliche Akteurs- und Entscheidungsebenen und definiert Schnittstellen, die ein arbeitsteiliges und zugleich einheitliches Vorgehen ermöglichen und zu einer effizienten Umsetzung beitragen.

Die Projektstruktur bei AUDI



Zur strategischen Steuerung des Gesamtprojekts Demografie wurde ein den Teilprojekten übergeordnetes Gremium (Steuerkreis) gebildet, das sowohl die inhaltlichen Weichenstellungen und die übergreifenden Zielsetzungen definiert als auch für das Projektcontrolling zuständig ist. Zu den Mitgliedern dieses Steuerkreises gehören der Personalvorstand, leitende Führungskräfte aus sämtlichen Geschäftsbereichen beider Standorte (Ingolstadt, Neckarsulm) sowie Vertreter des Betriebsrates. Durch die hierarchisch hochrangige Besetzung über alle Geschäftsbereiche hinweg

können Entscheidungen einvernehmlich getroffen werden. Dadurch wird eine Übereinkunft erleichtert und der Grad der Selbstverpflichtung zur Einlösung der vereinbarten Absprachen erhöht.

In regelmäßigen Abständen berichten die Projektverantwortlichen im Steuerkreis über die Fortschritte im Gesamtprojekt und in den Teilprojekten. Der Steuerkreis entscheidet letztlich auch darüber, ob Maßnahmen nach der Erprobungsphase unternehmensweit in allen Bereichen eingeführt bzw. angeboten werden sollen. Diese Entscheidung erfolgt auf der Basis von Empfehlungen des Kernteams, die wiederum auf den Befunden und Erkenntnissen der Evaluation der erprobten Maßnahmen beruhen.

Die operative Steuerung des Gesamtprojekts erfolgt durch das Kernteam, das aus dem Projektleiter und mehreren Teammitgliedern aus unterschiedlichen Funktionsbereichen besteht. Die Koordination der verschiedenen Teilprojekte, die sich jeweils auf bestimmte betriebliche Handlungsfelder konzentrieren, erfolgt ebenfalls durch das Kernteam. Die organisatorische Verankerung des Kernteams in der Personalabteilung für Grundsatzfragen mit direkter Berichterstattung zum Personalvorstand ist aufgrund der vorhandenen Betriebskenntnisse und des hohen innerbetrieblichen Vernetzungsgrades hilfreich um die Kooperation und Einbindung mit den für die Umsetzung relevanten Funktions- und Fachbereichen sicherzustellen.

Das Kernteam hat darüber hinaus Schnittstellenfunktion in die Linienorganisation, zur Führungsorganisation in den Fertigungsbereichen, zum Gesundheitsmanagement, zu der für die Personalentwicklung zuständigen Audi Akademie und zu weiteren für die Umsetzung relevanten internen und externen Experten.

In den Teilprojekten werden anhand der im Steuerkreis verabschiedeten (Grob-)Konzepte konkrete Maßnahmen und Verfahren entwickelt, die auf die spezifischen Handlungsbedarfe und Rahmenbedingungen der einzelnen Geschäftsbereiche zugeschnitten sind, wobei allerdings die betrieblichen Standards mitberücksichtigt werden, damit sie in die bestehenden Verfahren und Prozesse eingegliedert werden können.

Die arbeitsteilige und partizipative Vorgehensweise bei der Initiierung und Umsetzung des Demografie-Projektes erfordert zwar einen höheren Abstimmungs- und Kommunikationsaufwand, ist aber hinsichtlich des Ergebnisses sowie der Prozessabsicherung und der Qualitätssicherung außerordentlich effektiv. Durch die Einbindung der verschiedenen Akteursgruppen in die Entscheidungsprozesse kann eine Übereinkunft und damit ein hoher Verpflichtungsgrad leichter hergestellt werden, auch oder gerade weil die Betroffenen zu (Mit)Gestaltern und Treibern des Veränderungsprozesses gemacht werden.

2.2 Projektverantwortlichkeiten und Ressourcen

Das Risiko des Scheiterns von längerfristig ausgerichteten und umfassend angelegten Demografieprojekten ist relativ hoch und zwar aus mehreren Gründen. Das Demografie-Thema ist ein umfassendes und zugleich „weiches", zunächst unbestimmtes Thema, das erst handhabbar gemacht werden muss. Überdies ist es eine Querschnittsaufgabe, die an vielen Baustellen zugleich zu bearbeiten ist. Wird das Vorhaben nicht sorgfältig eingeleitet und der Umsetzungsprozess nicht systematisch gesteuert und flankiert, können sich Unternehmen möglicherweise daran überheben. Als Querschnittsthema greift Demografie in die Zuständigkeiten vieler unterschiedlicher Verantwortungsträger ein.

Derartige Vorhaben drohen zudem immer dann ins Stocken zu geraten oder komplett von der Agenda zu verschwinden, wenn auf Unternehmensebene andere Prioritäten gesetzt oder umfassende Reorganisationen eingeleitet werden. Demografie-Projekte können allerdings auch deswegen scheitern oder im Sande verlaufen, weil die Projektzuständigkeiten und Verantwortlichkeiten unklar sind, weil personelle, zeitliche oder finanzielle Ressourcen fehlen, weil Schlüsselpersonen wie engagierte Kümmerer nicht mehr zur Verfügung stehen oder weil personelle Wechsel in der Projektverantwortung zu Brüchen in den Kommunikations- und Abstimmungsprozessen führen.

Um eine erfolgreiche Umsetzung sicherzustellen, sollten folgende Fragen – möglichst frühzeitig, also vor Projektstart – verbindlich geklärt werden:

- **Personalkapazitäten:**
  - Welche (zusätzlichen) personellen Kapazitäten stehen dem Projekt zur Verfügung?
  - Sind die Projektaufgaben ‚on top' zu erfüllen oder werden die Projektbearbeiter für die Dauer der Umsetzung von ihren regulären Arbeitsaufgaben entbunden?

- **Verantwortlichkeiten:**
  - Wie erfolgt die Arbeits- und Aufgabenteilung im Projektteam und zwischen Projektteam und Fach-/Führungskräften?
  - Welche Entscheidungsbefugnisse und Handlungsspielräume haben die Projektverantwortlichen?

- **Entscheidungsfindung:**
  - Wie erfolgt die Entscheidungsfindung, welche betrieblichen Handlungsfelder prioritär berücksichtigt, welche Maßnahmen erprobt und anschließend in den Regelbetrieb überführt werden sollen?

- **Kompetenzen:**
  - Welche fachlichen und methodischen Kompetenzen werden für die Projektumsetzung benötigt? Sind diese im Unternehmen vorhanden oder bedarf es externer Unterstützung?

- **Kosten und Investitionen:**
  - Welche Kostenstelle übernimmt die anfallenden Kosten bei der Erprobung bzw. Umsetzung von Maßnahmen, z.B. für Freistellung der Beschäftigten zur Teilnahme an Maßnahmen?
  - Werden zusätzliche Investitionsmittel für ergonomische Verbesserungen oder technische Veränderungen an den Arbeitsplätzen bereitgestellt?

Die Klärung dieser Fragen trägt dazu bei, mögliche Reibungsverluste, Ziel- und Interessenskonflikte zu minimieren. Wenn Maßnahmen nicht nur konzipiert, sondern tatsächlich in die betriebliche Praxis umgesetzt werden sollen, ist damit ein deutlicher Mehraufwand verbunden. Unternehmen sollten deshalb, um die Erfolgsträchtigkeit zu erhöhen, die Projekte mit angemessenen finanziellen, personellen und zeitlichen Ressourcen ausstatten. Dies gilt vor allem für ganzheitliche Demografie-Vorhaben, die aufgrund ihrer Vielfalt an Handlungsfeldern und Maßnahmen, von den zentralen Projektakteuren nicht ‚nebenamtlich' zu bewältigen sind.

Je nach Betriebsgröße, vorhandenen Ressourcen und Fachkompetenzen kann es nützlich für Unternehmen sein, auf **externe Unterstützung** und Beratung zurückzugreifen:

- **Wissenschaftler und Organisationsberater**
  Um den Wissenstransfer und die Umsetzung zu beschleunigen, greifen Unternehmen häufig auf die Expertise von Wissenschaftlern oder Organisationsberatern zurück. Auch die Vergabe von Bachelor- und Diplomarbeiten ist zu empfehlen.

- **Demografie-Berater**
  Vor allem an Klein- und Handwerksbetriebe richten sich die Angebote der sogenannten Demografie-Berater, die sich in einem von INQA (Initiative Neue Qualität der Arbeit, www.inqa.de) initiierten bundesweiten Netzwerk zusammengeschlossen haben (www.demografie-experten.de). Diese Demografie-Berater haben in der Regel eine INQA-zertifizierte Kurzausbildung absolviert und stehen interessierten Unternehmen als Berater und Trainer zur Verfügung.

- **institutionelle Anbieter für Prävention**
  Berufsgenossenschaften, gesetzliche Unfallkassen und (Betriebs-)Krankenkassen haben mittlerweile zahlreiche Angebote zur betrieblichen Gesundheitsförderung und Prävention entwickelt, die ebenfalls von Unternehmen nachgefragt werden können.

2.3 Der Betriebs-/Personalrat als Mitgestalter

Die frühzeitige Unterrichtung und Einbindung der Arbeitnehmervertretung ist, soweit sie nicht bereits als Mitinitiator oder Unterstützer des Demografie-Vorhabens fungiert, für eine erfolgreiche Umsetzung von präventiven Maßnahmen unerlässlich. Ein gemeinsames Engagement von Management, Projektakteuren und Betriebs-/Personalrat schafft eine gesamtbetriebliche Handlungsbasis für notwendige Veränderungen. Als strategischer Akteur und Verbündeter ist der Betriebs-/Personalrat ein wichtiger Machtpromotor und nimmt zudem eine entscheidende Vermittlerfunktion zwischen ‚oben' und ‚unten' ein.

Aufgrund seiner direkten Kontakte in die Belegschaft hinein kennt er die Stimmung an der Basis sehr genau und beeinflusst auch wesentlich die Meinungsbildung innerhalb der Belegschaft. Er kann entscheidend mithelfen, die mit der Demografie-Thematik häufig verbundenen Ängste und Vorbehalte in der Belegschaft abzubauen und die Bereitschaft der Beschäftigten zur aktiven Mitwirkung zu erhöhen.

Der Betriebsrat als Interessens- und Vertretungsorgan der Belegschaft kann vielfach Mitbestimmungs-

und Mitwirkungsrechte bei der Umsetzung von Demografievorhaben geltend machen. Verschiedene betriebliche Handlungsfelder, die für demografieorientierte Präventionsmaßnahmen von Relevanz sind, unterliegen der betrieblichen Mitbestimmung oder berühren gar, wie z.B. die Lohngestaltung, tarifrechtliche Regelungen, die nur mit Beteiligung und Zustimmung der jeweiligen Vertragspartner geändert werden können. Dies gilt gemäß **Betriebsverfassungsgesetz** insbesondere für die Felder der Arbeits- und Leistungspolitik, für Arbeitszeit- und Pausengestaltung, für Arbeits- und Gesundheitsschutz, für betriebliche Qualifizierungs- und Weiterbildungsplanung, für Personalbedarfsplanung und Personaleinsatz (Versetzungen, Tätigkeitswechsel, Jobrotation) und darüber hinaus auch für die Durchführung von Mitarbeiterbefragungen, Gefährdungsanalysen oder den Einsatz des Work Ability Index.

Damit die spezifischen Bedürfnisse und Bedarfe leistungsgeminderter oder schwerbehinderter Beschäftigter adäquat berücksichtigt werden, ist die **Schwerbehindertenvertretung** von Anfang an ebenfalls in das Gestaltungsvorhaben einzubeziehen. Um betrieblichen Praxen einer – bewussten oder unbewussten – Altersdiskriminierung auf die Spur zu kommen, sollte auch der/die Gleichstellungsbeauftragte hinzugezogen werden.

2.4 Sensibilisierung und Einbindung der Beschäftigten

Die mit dem Altersstrukturwandel einher gehenden Herausforderungen für das Unternehmen und die Beschäftigten sollten frühzeitig innerbetrieblich thematisiert werden. Um einen anderen Blick auf das Alter und die Älteren zu gewinnen, ist es zunächst wichtig, ein Bewusstsein bzw. eine Sensibilität im Unternehmen dafür zu schaffen und ein günstiges Klima für Veränderungen zu bereiten. Die Kommunikationsstrategie zur Sensibilisierung richtet sich vor allem an die Arbeitnehmer, um diese ebenfalls ‚ins Boot zu holen' und aktiv in die Veränderungsprozesse einzubeziehen.

Zur innerbetrieblichen Kommunikation können die gängigen Informationskanäle und -medien genutzt werden:

- betriebliche Medien wie Mitarbeiterzeitschrift, Mitarbeiterportal des Intranets;
- Flyer zu dem Gesamtvorhaben oder zu konkreten Maßnahmen und Angeboten;
- Poster mit Kernbotschaften, die an zentralen Kommunikations- und Treffpunkten ausgehängt werden;
- Vorstellung des Vorhabens auf betrieblichen Foren, Arbeitskreisen oder auf Betriebsversammlungen;
- Durchführung von Workshops zur Aktivierung der Beschäftigten (→ Kap. 9.1).

Thematisiert werden neben allgemeinen Informationen zu den Hintergründen des demografischen Wandels vor allem die betriebs- und mitarbeiterbezogenen Folgen des Alterungsprozesses. Neben der Information über konkrete Vorhaben und Maßnahmen geht es insbesondere darum, die Mitarbeiter/innen dafür zu sensibilisieren, dass das Thema ‚Gesund Altern' alle betrifft, die Jüngeren ebenso wie die Älteren.

Um die ‚Vorruhestandsmentalität' aufzubrechen, ist den Beschäftigten nachdrücklich zu vermitteln, dass sie ihre Erwerbsbiografie nicht mehr auf einen möglichst frühen Erwerbsausstieg hin ausrichten können, sondern sich auf ein längeres Arbeits- und Berufsleben einstellen müssen. Damit ein gesundes Arbeiten bis zur Rente möglich ist, bedarf es gemeinsamer Anstrengungen – von Seiten des Unternehmens und der Beschäftigten.

Wichtig ist es, positive Signale an die Belegschaft zu senden, indem glaubwürdig vermittelt wird, dass das Unternehmen bestrebt ist, die Mitarbeiter/innen möglichst lange in Beschäftigung zu halten und an das Unternehmen zu binden. Um die Motivation der älteren Arbeitnehmer zu erhalten, muss überzeugend verdeutlicht werden, dass das Unternehmen die Älteren weiterhin braucht und schätzt.

Die Kommunikationsstrategie richtet sich an die Gesamtbelegschaft. Die demografiebezogenen Gestaltungsvorhaben sollten immer als **‚Alternsthema'** kommuniziert werden, das jung und alt gleichermaßen betrifft und keinesfalls als ‚Altersthema', das die älteren Beschäftigten als primäre Adressaten in den Fokus rückt (vgl. Reindl u.a. 2004). Angebote oder Maßnahmen, die sich exklusiv an bestimmte Altersgruppen richten, stoßen in der Regel auf Ablehnung – und zwar altersübergreifend, weil sie den Grundsätzen der Gleichbehandlung widersprechen. Wer die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit zum ‚Altersthema' macht, hat die Älteren gegen sich, weil diese sich stigmatisiert fühlen oder er bringt die Jungen gegen sich auf, weil diese darin eine Vorzugsbehandlung der Älteren sehen.

Ein sensibler Umgang mit dem ‚Alternsthema' ist notwendig, auch um stereotype Alterszuschreibungen zu vermeiden, die möglicherweise zu einer Verfestigung statt zu einer Überwindung des Defizit-Bildes vom Alter beitragen.

3. Analyse der betrieblichen Ausgangssituation – Schritt 2

Altersstrukturen und Alterungsprozesse der Belegschaften erlauben keine direkten Rückschlüsse auf die betriebliche Wettbewerbsfähigkeit. Ob Unternehmen auch mit älteren Belegschaften innovativ und leistungsfähig sind, hängt stark von den jeweiligen betrieblichen Arbeitsbedingungen, den Arbeitskontexten, dem Leistungsgeschehen und den sie beeinflussenden arbeits- und personalpolitischen Strategien ab. Für den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit über die gesamte Erwerbsbiografie hinweg ist die **Qualität der Arbeit** von zentraler Bedeutung.

Eine sorgfältige Analyse der betrieblichen Ausgangssituation ist die Voraussetzung, dass betriebspezifische Problemstellungen und Handlungsbedarfe angesichts des Altersstrukturwandels erkannt und konkret benannt werden können. Erst mit Bezug auf konkrete Herausforderungen, Probleme und Chancen im einzelnen Unternehmen kann ein Problembewusstsein erzeugt und die Aufmerksamkeit auf die mit dem Alterungsprozess einhergehenden potenziellen Auswirkungen gelenkt werden. Die Analysebefunde sind zudem eine wichtige Argumentationshilfe, um pro-aktives Handeln innerbetrieblich einfordern und legitimieren zu können.

Die betriebliche Ausgangssituation – Altersstruktur, Beschäftigtenstruktur, Arbeitsbedingungen – unterscheidet sich von Unternehmen zu Unternehmen und oftmals sogar unternehmensintern von Arbeitsbereich zu Arbeitsbereich. Demzufolge variieren auch die Problemlagen und die konkreten Handlungsbedarfe, die sich aus dem Alterungsprozess der Belegschaften ergeben können. Teils können bereits differenzierte Analysen der Altersstruktur und der Arbeitsbedingungen Hinweise zu Handlungsbedarfen und möglichen Gestaltungsansätzen liefern. In der Regel sind aber vertiefende und ergänzende Analysen notwendig, um zu ‚belastbaren' Aussagen zu gelangen. Dazu bedarf es dann des Einsatzes weiterer Instrumente bzw. eines „Methoden-Mix" (➜ Praxisbeispiel Volkswagen Nutzfahrzeuge).

© Foto VW Nutzfahrzeuge

Praxisbeispiel VW Nutzfahrzeuge

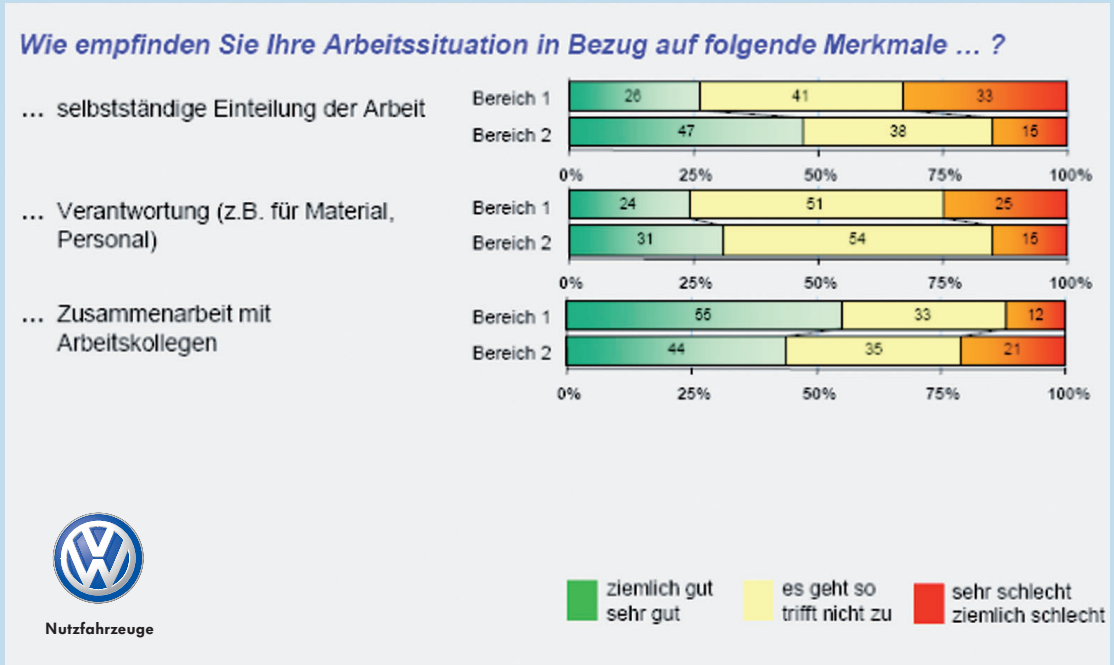
Kombination unterschiedlicher Instrumente zur Analyse der betrieblichen Ausgangssituation

Bei Volkswagen Nutzfahrzeuge wurden unterschiedliche Instrumente zur Analyse der betrieblichen Ausgangssituation unter demografischen Gesichtspunkten eingesetzt. Im Blickfeld standen dabei sowohl Charakteristika der Beschäftigten (Alter, Gesundheit, Qualifikation) als auch Merkmale der Arbeitsbedingungen (Ressourcen, Arbeitsbelastungen).

Zum eingesetzten Methoden-Mix gehörten differenzierte Altersstrukturanalysen und -prognosen für verschiedene Beschäftigtengruppen und Arbeitsbereiche. Standardmäßig wurden Gefährdungsbeurteilungen für sämtliche Arbeitsplätze im Werk durchgeführt, deren Ergebnisse ebenfalls in die Ist-Analyse einflossen. Darüber hinaus wurden Arbeitsanforderungen und Arbeitsbelastungen in einem beteiligungsorientierten Ansatz in KVP-Workshops thematisiert. In diesen Gesprächsrunden wurden unter fachlicher Anleitung zugleich nach Möglichkeiten gesundheitsförderlicher Arbeitsgestaltung gesucht.

Im Rahmen des LagO-Projektes fanden zudem Expertengespräche mit Fach- und Führungskräften sowie mit älteren Beschäftigten statt. In den Gesprächen wurde reflektiert, wie ein längeres und gesundes Arbeiten gefördert und unterstützt werden könnte. Arbeitsplätze und Arbeitsabläufe, die in den Gesprächen eher als ‚alterskritisch' beurteilt worden waren, wurden anschließend von betrieblichen Fachkräften detailliert untersucht. Im Rahmen von Arbeitsplatzbeobachtungen wurden auch gesundheitsriskante Arbeitsweisen oder problematische Körperhaltungen fotografisch dokumentiert. Diese Dokumentation diente als Diskussionsgrundlage für Beschäftigte und Fach-/Führungskräfte, um gemeinsam Vorschläge zum Abbau von Arbeitsbelastungen zu entwickeln. Zahlreiche ergonomische Verbesserungen konnten in diesem beteiligungsorientierten Prozess umgesetzt werden.

Eine schriftliche Mitarbeiterbefragung diente dazu, die Einschätzungen der Beschäftigten zu körperlichen und psychischen Arbeitsbelastungen und zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen, aber auch zu Ressourcen bzw. zu positiven Merkmalen der Arbeit auf breiter empirischer Basis zu erfassen. Dazu wurde der Fragebogen ‚Gesundes Arbeiten' eingesetzt und erprobt (→ Toolbox CD-ROM).



Nebenstehende Abbildung zeigt aufbereitete Ergebnisse zu einem Item aus der Mitarbeiterbefragung

Neben einer Gesamtauswertung erfolgte auch eine nach Altersgruppen und Arbeitsbereichen differenzierte Auswertung der Ergebnisse. Bei der altersdifferenzierten Auswertung zeigten sich nur geringe Unterschiede zwischen „Alt und Jung" im Antwortverhalten. Über 50-jährige Beschäftigte bekundeten im Vergleich zu den Jüngeren eine höhere Arbeitsmotivation und Verbundenheit mit dem Unternehmen. Auch hinsichtlich der Selbsteinschätzung, die Arbeit noch bis zum Rentenalter ausüben zu können, nahmen die Älteren sehr viel häufiger als die Jüngeren eine optimistische Perspektive ein.

Im Generationenvergleich unterschieden sich die Ergebnisse insgesamt nur geringfügig, allerdings zeigten sich deutliche Unterschiede im Vergleich der Arbeitsbereiche.

Die aufbereiteten Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung wurden anschließend in betrieblichen Arbeitskreisen vorgestellt und diskutiert. Sie dienten als Input, um weiterführende Ideen zur Förderung von Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit zu entwickeln und geeignete Maßnahmen zu konzipieren.

Wie umfangreich und differenziert eine Analyse sein sollte, hängt ab von den betriebsspezifischen Gegebenheiten, dem jeweiligen Erkenntnisinteresse, den vorhandenen Ressourcen, der Unternehmensgröße sowie der Zusammensetzung der Belegschaft respektive der Homogenität bzw. Vielfalt der jeweiligen Arbeits- und Tätigkeitsfelder.

Bei der Analyse geht es im Kern darum, einen Abgleich zwischen vorhandenen Humanressourcen (Altersstruktur, Qualifikation, Beschäftigtenstruktur) und betrieblichen Arbeits- und Leistungsbedingungen (Ressourcen, Belastungen) vorzunehmen, um zu prüfen, inwieweit das Unternehmen bereits ‚demografiefest' ist bzw. welche Gestaltungsbedarfe zur Entwicklung einer ‚gesunden' Organisation bestehen (→ Kap. 4). Untersucht wird, ob die gegenwärtigen betrieblichen Rahmen- und Arbeitsbedingungen einem steigenden Anteil älterer Beschäftigter gerecht werden können bzw. welche Risiken die praktizierte Arbeits- und Personalpolitik bei einer alternden Belegschaft in sich birgt.

Vorgehensweise bei der Ist-Analyse:

- *Alters-/Beschäftigtenstruktur:*
differenzierte Altersstrukturanalysen in Kombination mit weiteren altersstrukturellen Daten – heruntergebrochen auf Arbeitsbereiche, Beschäftigten- und Funktionsgruppen (→ Toolbox CD-ROM)

- *Arbeits- und Leistungsbedingungen:*
Untersuchung der gegenwärtigen Arbeitsbedingungen, Arbeitsanforderungen, Belastungen und Ressourcen der Arbeit sowie der sie beeinflussenden Arbeits- und Personalpolitik unter altersstrukturellen Aspekten (→ Toolbox CD-ROM)

- *Bestandsaufnahme:*
systematische Erhebung der bereits praktizierten Konzepte und Maßnahmen (Personalpolitik- und Arbeitspolitik, Gesundheitsförderung)

- *Problemanalyse:*
Aufbereitung und Abgleich der Ergebnisse, Interpretation der Befunde

Analyse der Alters- und Beschäftigtenstruktur

Eine Analyse der betrieblichen Altersstruktur ist ein guter Einstieg, um sich innerbetrieblich intensiver mit dem Altersstrukturwandel auseinander zu setzen, da sie sowohl die Gegenwart als auch die Zukunft in den Blick nimmt (ausführliche Anleitungen zur Durchführung und Interpretation einer Altersstrukturanalyse → CD-ROM). Eine differenzierte Altersstrukturanalyse – nach Arbeitsbereichen, Beschäftigten- und Funktionsgruppen – dient als Ausgangspunkt einer vertiefenden Exploration, reicht allein jedoch nicht aus, um die Ausgangssituation im Unternehmen an-

gemessen abbilden und konkrete Handlungsbedarfe ableiten zu können.

Demografierelevante Erkenntnisse erschließen sich nicht allein aus dem kalendarischen Alter der Beschäftigten. Eine Altersstrukturanalyse macht keine Aussagen zu ihrer körperlichen und geistigen Fitness, geschweige denn zur gegenwärtigen und zukünftigen Qualifikationsstruktur, zu Personalbedarfen oder zu Arbeitsanforderungen. Von daher sollten Aussagen zur Altersstruktur nicht überbewertet werden.

Zur Erfassung des altersstrukturellen Kontextes werden weitere für die Arbeits- und Personalpolitik relevante Strukturdaten – differenziert nach Arbeitsbereichen – herangezogen und ausgewertet:

- Geschlechterzusammensetzung
- (Formal-)Qualifikation
- Beschäftigtengruppen (Fach-/Arbeiter, Angestellte)
- Beschäftigungsstatus (Auszubildende, Vollzeit-/Teilzeitkräfte, befristete oder geringfügige Beschäftigungsverhältnisse, Leiharbeiter)
- Teilnahme an betrieblicher Weiterbildung (differenziert nach Alter, Geschlecht, Beschäftigungsstatus, Qualifikation)
- Fluktuation
- Altersübergänge (absehbare Altersaustritte, Inanspruchnahme von Altersteilzeit und Frühverrentung, faktisches Erwerbsaustrittsalter)
- Beschäftigungsdauer
- Auswertung der krankheitsbedingten Fehlzeiten nach Arbeitsbereichen, Alters- und Beschäftigtengruppen.

Diese zusätzlichen Datenanalysen geben wichtige Hinweise auf zukünftige Problemstellungen und liefern zugleich Ansatzpunkte zur Entwicklung zielgruppengerechter Maßnahmen zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit.

Beispiel: Teilnahme an betrieblicher Weiterbildung

Anhand einer differenzierten Analyse des betrieblichen Weiterbildungsgeschehens kann ermittelt werden, ob alle Beschäftigten- und Altersgruppen in Relation zu ihren Personalanteilen bei betrieblichen Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen angemessen vertreten bzw. über- oder unterrepräsentiert sind. Eine geringere Weiterbildungsbeteiligung Älterer kann ein Indikator dafür sein, dass mit dem Alter der Beschäftigten zugleich ihre Qualifikation veraltet und damit auch ihre Einsatzmöglichkeiten und die Einsatzflexibilität reduziert sein können.

Analyse der gegenwärtigen Arbeits- und Leistungsbedingungen

Ob die gegenwärtigen Arbeits- und Leistungsbedingungen bereits ‚alternsgerecht' sind oder unter den Aspekten einer alternden Belegschaft Risiken bergen, kann mit Hilfe verschiedener Methoden und Instrumente überprüft werden. Ein „Methoden-Mix" ist sinnvoll, um sowohl die Bewertungen aus Mitarbeitersicht als auch aus Expertensicht von Fach- und Führungskräften einfließen zu lassen.

- **Mitarbeiterbefragung**

Einschätzungen und Sichtweisen der Mitarbeiter zur Arbeitssituation und zu arbeitsbedingten Belastungen können mit unterschiedlichen Methoden erfasst werden. Durch Mitarbeiterbefragungen können differenzierte Daten gewonnen werden (➔ Toolbox CD-ROM). Eine Auswertung nach Arbeits-/Tätigkeitsbereichen ist sinnvoll, um spezifische Arbeitsbelastungen ebenso wie mögliche Ressourcen der Arbeit konkreter ermitteln zu können. Eine Aufschlüsselung des Antwortverhaltens nach Altersgruppen kann möglicherweise Hinweise auf ‚alterskritische' Arbeitsbedingungen geben. Im Rahmen von Gesundheitszirkeln, Demografie- oder KVP-Workshops mit Beschäftigten können in einem beteiligungsorientierten Verfahren ebenfalls Arbeitsanforderungen und Arbeitsbelastungen identifiziert und thematisiert werden (➔ Toolbox CD-ROM).

- **Erstgespräche mit Betriebspraktikern**

Leitfadengestützte Gespräche mit Betriebspraktikern (➔ Toolbox CD-ROM) aus verschiedenen Funktions- und Fachbereichen dienen dazu, die betriebliche Ausgangssituation im Kontext des Alterungsprozesses übergreifend in den Blick zu nehmen. Die Erstgespräche werden mit Schlüsselpersonen geführt, die einen guten Überblick über die arbeits- und personalpolitischen Strategien haben oder die aufgrund ihrer Funktionen über einen Expertenstatus verfügen: Personalleiter, Personalverantwortliche und leitende Führungskräfte, Arbeitnehmervertreter und Schwerbehindertenvertretung, Fachkräfte aus dem Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie Betriebsärzte.

- **Einsatz expertengestützter Analyseinstrumente**

Zu den expertenbezogenen Analyseinstrumenten, die in der Regel von betrieblichen Fachkräften aus dem Arbeits- und Gesundheitsschutz angewandt werden, gehören vor allem auf arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen beruhende Methoden und Verfahren zur Arbeitsplatzanalyse und zur Gefährdungsbeurteilung. Mit Hilfe dieser Verfahren können Belastungen am Arbeitsplatz und in der Arbeitsumgebung ermittelt und in Kombination mit einer personenbezogenen Arbeitsplatzbetrachtung der Grad der individuellen Beanspruchung präziser identifiziert werden. Vor allem die Gefährdungsbeurteilung ist, richtig eingesetzt, ein ausgesprochen wirkungsvolles Instrument des präventiv ausgerichteten Arbeitsschutzes, da sie neben physischen und psychischen Fehlbelastungen auch individuell wirkende Beanspruchungen erfassen kann.

- **Checkliste zur Gestaltung alternsgerechter Arbeitsbedingungen**

Die Checkliste zur Gestaltung alternsgerechter Arbeitsbedingungen kann ebenfalls zur Bestandsaufnahme bzw. zu einer Stärken-Schwächen-Analyse genutzt werden (➔ Toolbox CD-ROM). Die Checkliste prüft unter altersstrukturellen Aspekten unterschiedliche betriebliche Handlungsfelder – Rekrutierung,

Qualifizierung, Personalentwicklung, Gesundheitsförderung, Arbeitsgestaltung, Arbeitszeitgestaltung und Unternehmenskultur – auf ihre „Demografiefestigkeit" bzw. auf mögliche Anpassungsbedarfe.

Praxisbeispiel REWE Group

Auf bestem Wege zu einer demografiefesten Personalpolitik – Beispiele aus der Vertriebsregion Mitte

Eine ausführliche Analyse der betrieblichen Ausgangssituation steht am Anfang von demografieorientierten Gestaltungsprojekten. Differenzierte Altersstrukturanalysen und -prognosen sowie die Auswertung weiterer betrieblicher Daten sind zur Beschreibung des Ist-Standes notwendig, aber nicht hinreichend. Ebenso unerlässlich ist eine Bestandsaufnahme zu den bereits im Unternehmen praktizierten Ansätzen und Maßnahmen, selbst wenn ihnen oftmals noch der Demografiefokus fehlt oder diese bislang nicht unter dem Demografielabel kommuniziert werden.

In mehreren REWE-Filialen aus der Vertriebsregion Mitte konnten anhand der dort durchgeführten Bestandsaufnahmen geeignete Beispiele einer demografiesensiblen Personalpolitik im Sinne von Good Practice identifiziert werden. Diese können für einen konzernweiten Transfer besonders geeignet sein und der REWE Group Wettbewerbsvorteile im Personalmarketing einbringen.

Während viele Unternehmen an einer ‚jugendzentrierten' Personalpolitik festhalten, gehört der Vertrieb in der Region Mitte der REWE Group zu den Vorreitern, die eine vorausschauende Personalpolitik betreiben, um den Altersstrukturwandel produktiv zu bewältigen. Die Personalverantwortlichen haben frühzeitig die Vorteile eines ‚Alters-Mix' und einer demografiesensiblen Personalpolitik erkannt. Angesichts des Altersstrukturwandels richtet sich der Fokus der Personalpolitik sowohl auf die älter werdenden Beschäftigten im Vertrieb als auch auf den Arbeitsmarkt, der sich zukünftig aus weniger Jungen und mehr Älteren zusammensetzen wird.

Um den Personalbedarf langfristig sichern und Personalengpässen vorbeugen zu können, wird im REWE Vertrieb der Region Mitte bereits erfolgreich eine demografieorientierte Personal- und Rekrutierungspolitik praktiziert. Besonders hervorzuheben sind eine Ausweitung der Rekrutierungsstrategie auf neue Zielgruppen (u.a. Hausfrauen, Berufsrückkehrerinnen, Rentner/innen), die Bereitstellung von Ausbildungsplätzen zur Nachwuchssicherung sowie die Einstellung von älteren Bewerber/innen. Im Folgenden werden zwei innovative personalpolitische Ansätze beschrieben:

- *Einführung von ‚Hausfrauenschichten'*

Im Zusammenhang mit der Ausdehnung der Ladenöffnungszeiten in den Abendstunden hat der Vertrieb der Region Mitte personalpolitisch ein wichtiges innerbetriebliches Signal gesetzt, um die Akzeptanz der Beschäftigten zu erhöhen und die Flexibilität im Personaleinsatz zu erhalten. In den Märkten wurden sehr erfolgreich sog. Hausfrauenschichten zur personellen Abdeckung der abendlichen Öffnungszeiten eingeführt. Die Stellenange-

bote richteten sich gezielt an Adressatinnen aus der ‚stillen' Arbeitsmarktreserve, d.h. an Hausfrauen, Mütter mit (Klein-) Kindern und an Berufsrückkehrerinnen, die infolge ihrer familiären Verpflichtungen keiner Beschäftigung während der regulären Arbeitszeiten nachgehen können. Die Schichten in den Abendstunden kommen den speziellen Work-Life-Balance-Bedürfnissen dieser Zielgruppen entgegen. Zudem entlastet diese personalpolitische Maßnahme zugleich die Stammbelegschaft. Durch die Einstellung zusätzlichen Personals wird die Personaldecke trotz längerer Öffnungszeiten nicht ausgedünnt, so dass Mehrbelastungen in Form von Mehrarbeit entfallen. Außerdem können die Mitarbeiter/innen der Stammbelegschaft ihre gewohnten Arbeitszeit- und Schichtrhythmen weitgehend beibehalten.

- *Weiterbeschäftigung von Mitarbeiter/innen nach Renteneintritt*

Ausgesprochen positive Erfahrungen haben die in das Projekt LagO einbezogenen REWE-Filialen mit der Weiterbeschäftigung älterer Mitarbeiter/innen gemacht, die auch nach Renteneintritt aus unterschiedlichen Motiven (u.a. Spaß an der Arbeit, soziale Integration, finanzielle Gründe) noch am Arbeitsleben teilnehmen wollen und dies auch können. Voraussetzung für eine Verlängerung der Erwerbsphase ins Rentenalter hinein sind geistige und körperliche Fitness zur Bewältigung der Arbeits- und Leistungsanforderungen im Lebensmittelhandel. Als geringfügig Beschäftigte bringen die Rentner/innen weiterhin ihre Arbeitskraft und ihre langjährige Erfahrung ein. Auch REWE profitiert von der Verlängerung der Lebensarbeitszeit. Denn die Älteren sind aufgrund ihrer meist langen Betriebszugehörigkeit und ihrer Erfahrungen sofort im Markt einsetzbar, wodurch aufwendigere Anlern- und Qualifizierungsphasen entfallen. Hinzu kommt, dass die Beschäftigten im Rentenalter meist über eine höhere Zeitflexibilität und -autonomie als die jüngeren Altersgruppen verfügen, was vorteilhaft für die Personaleinsatzplanung ist.

Dass die Tätigkeiten im Lebensmittelhandel durchaus bis zum Rentenalter – oder sogar darüber hinaus – ausgeübt werden können, sofern gesundheitliche Gründe die Beschäftigungsfähigkeit nicht beeinträchtigen, wird anhand dieser personalpolitischen Maßnahme exemplarisch belegt.

Bestandsaufnahme

Ein wesentlicher Bestandteil der Ist-Analyse ist eine systematische Bestandsaufnahme der bereits im Unternehmen praktizierten Konzepte, Tools und Maßnahmen, die zum Erhalt von Qualifikation, Gesundheit und Arbeitsfähigkeit beitragen können (➔ Praxisbeispiel REWE). Kein Unternehmen fängt bei Null an, sondern es verfügt bereits über viele gute Ansätze und Methoden, die sich in der betrieblichen Praxis bewährt haben. Zu diesem Repertoire gehören u.a. Rotationskonzepte, neue Formen der Arbeitsorganisation wie bspw. Gruppenarbeit, aber auch etablierte Methoden und Instrumente des Arbeits- und Gesundheitsschutzes sowie Gesundheitsprogramme.

Es ist nicht unbedingt nötig, erst nach neuen Instrumenten der Personalentwicklung, Gesundheitsförderung oder Arbeitsgestaltung zu suchen und sie einzuführen, sondern es genügt oftmals, die bewährten Instrumente mit einem demografiebezogenen Fokus zu versehen oder diese stärker auf die Gestaltung der Erwerbsbiografie hin zu orientieren.

Problemanalyse

Die Ergebnisse und Erkenntnisse aus den Analysen der verschiedenen Datenbestände und der Erhebungen werden zusammengeführt und systematisch aufbereitet. Dazu ist es erforderlich, Leitfragen festzulegen und zu verfolgen, ehe der nächste Schritt – nämlich die Definition von Handlungsfeldern – getan werden kann. Die Befunde werfen zunächst einmal Fragen auf. Diese müssen zielführend interpretiert werden, und zwar im Zusammenhang mit den gegenwärtigen betrieblichen Strategien der Arbeits- und Personalpolitik und im Hinblick auf die zukünftigen betrieblichen Anforderungen, die sich aus einer alternden Belegschaft ergeben, um passförmige Konzepte ableiten zu können.

4. Festlegung betrieblicher Handlungsfelder – Schritt 3

Orientiert an den konkreten Problemstellungen und Handlungsbedarfen, die sich aus den Befunden der Ist-Analyse ergeben, werden die demografierelevanten Handlungsfelder und Ansätze festgelegt. Generell kommen unterschiedliche betriebliche Handlungsfelder in Betracht, um die Beschäftigungsfähigkeit über den Erwerbsverlauf hinweg zu erhalten und ein gesundes Arbeiten bis zum Rentenalter zu fördern. Bei der Auswahl der Handlungsfelder ist zu beachten, dass die **Problemstellungen je nach Arbeits-/Aufgabenbereich** – mit überwiegend geistiger oder körperlicher Arbeit – deutlich **variieren** können.

Es muss vorab festgelegt werden, welche Tätigkeitsbereiche im Fokus der Gestaltungsmaßnahmen stehen sollen. Sind aufgrund der sich abzeichnenden Problemlagen eher die Tätigkeitsbereiche mit überwiegend ‚geistiger' Arbeit (Verwaltungs-/Angestelltenbereiche) in den Blick zu nehmen oder eher Arbeitsbereiche mit überwiegend körperlich-manueller Tätigkeit wie bspw. die Fertigung, Montage, Warenlager, Müllabfuhr? Aus der Festlegung der Interventionsbereiche ergibt sich unmittelbar die Zielgruppenbestimmung, so dass sich auch die geeigneten Handlungsfelder klar herauskristallisieren.

Im Fokus dieser Handlungshilfe stehen Handlungsfelder, die für den Erhalt von Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmern in **Tätigkeitsfeldern mit ‚begrenzter Tätigkeitsdauer'** (vgl. Behrens 1999) besonders bedeutsam sind.

© Foto VW Nutzfahrzeuge, Frontendmontage

Dabei handelt es sich insbesondere um Tätigkeiten, die durch körperliche und psychische Fehlbeanspruchungen gekennzeichnet sind.

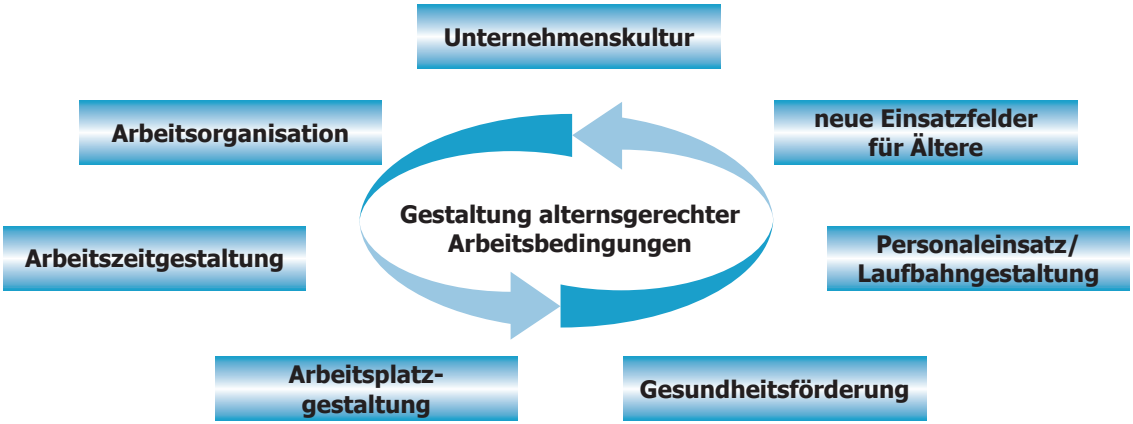
Um die Arbeits- und Leistungs**fähigkeit** Beschäftigter in solchen Tätigkeitsbereichen langfristig zu sichern, sind die Arbeits- und Leistungs**bedingungen** entsprechend alterns- und altersgerecht zu gestalten. Das bedeutet, dass geeignete Handlungsansätze sowohl präventive als auch integrative Maßnahmen berücksichtigen:

- **präventiv:** auf den Erhalt und die Entwicklung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit über den gesamten Erwerbsverlauf gerichtet;
- **integrativ:** auf den Einsatz von Älteren, den Erhalt und die Wiederherstellung der Leistungsfähigkeit gerichtet.

Ein ganzheitliches Demografiekonzept setzt auf zwei Ebenen an, nämlich bei den Arbeitsbedingungen und Strukturen **(verhältnisorientiert)** sowie am Verhalten der Beschäftigten **(verhaltensorientiert):**

- **Arbeitsebene:** durch Gestaltung der arbeits- und leistungspolitischen Rahmenbedingungen, durch Gestaltung von Arbeitsplätzen und Arbeitsumgebung sowie der Arbeitsorganisation usw.;
- **Ebene der Beschäftigten:** durch Gesundheitsförderung, Qualifizierung, Laufbahngestaltung usw.

Betriebliche Handlungsfelder zur Gestaltung alternsgerechter Arbeitsbedingungen



Handlungsfeld Arbeitsplatzgestaltung

Der klassische Ansatz des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes ist die **ergonomische Gestaltung von Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung.** Ziel ist es, die Bedingungen am Arbeitsplatz und das Arbeitsumfeld so an die körperlichen Leistungsvoraussetzungen des Menschen anzupassen, dass Fehlbelastungen bei der Arbeitsausführung möglichst von vornherein vermieden oder vorhandene Belastungen abgebaut werden. Zu berücksichtigen sind dabei die individuellen körperlichen Besonderheiten sowie gesundheitliche oder konstitutionelle Einschränkungen der einzelnen Mitarbeiter/innen. Ergonomische Arbeitsgestaltung wirkt alternsübergreifend: sie schafft Erleichterungen für die Älteren und nützt Jüngeren präventiv.

Handlungsfeld Arbeitszeitgestaltung

Arbeitsgestalterische Aktivitäten sind vorrangig und notwendig, jedoch nicht hinreichend, um auftretende Belastungen zu reduzieren. Durch eine belastungsnahe **Pausengestaltung** und durch eine gesundheitsförderliche Gestaltung von **Nacht-** und **Schichtarbeit** können auftretende Fehlbe-

lastungen besser bewältigt werden (vgl. Beermann 2005). Alternsgerechte Lebensarbeitszeitmodelle wiederum berücksichtigen die lebens- und altersphasenspezifischen Bedürfnisse der Beschäftigten, indem bspw. angesparte Zeitguthaben für Kinderbetreuung, für Qualifizierung, für Sabbaticals oder auch für einen gleitenden Altersaustritt genutzt werden können (vgl. Hildebrandt 2008, Seifert 2008).

Handlungsfeld Arbeitsorganisation

Durch systematische Belastungswechsel oder Neuzuschnitte in den Aufgabenfeldern (z.B. Mischtätigkeiten) kann ein ausgewogener Belastungs-Mix entstehen. Dafür bieten sich Veränderungen in der Arbeitsorganisation und den Arbeitsabläufen sowie in den Tätigkeitszuschnitten an. Um **Belastungswechsel** zu fördern und die Arbeit abwechslungsreicher zu gestalten, ist Gruppenarbeit besonders geeignet. Durch die damit einhergehenden Anforderungs- und Tätigkeitswechsel werden neue Fähigkeiten und Fertigkeiten in der Arbeit entwickelt, die Lernfähigkeit erhalten und die Einsatzfähigkeit vergrößert. Zudem werden durch die gesundheitsförderlichen Belastungswechsel einseitige und gleichförmige Belastungen vermieden.

Handlungsfeld Gesundheitsförderung

Unterstützend wirken verhaltensorientierte **Gesundheitsprogramme** (z.B. Stressprävention, Arbeitsplatzprogramme, Rückenschulen), die Strategien zur produktiven Bewältigung von Belastungen vermitteln, zu einer gesundheitsschonenderen Arbeitsausführung und zur verstärkten Wahrnehmung von arbeitsbedingten Gesundheitsgefährdungen beitragen.

Handlungsfeld Personaleinsatz und Laufbahngestaltung

Ein weiteres wichtiges Handlungsfeld ist die vorausschauende **Personaleinsatzplanung,** die sich auf die Gestaltung des Erwerbsverlaufs richtet und bspw. durch eine Begrenzung der Verweildauer in ‚alternskritischen' Tätigkeitsbereichen zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit beiträgt. Gestaltungsmöglichkeiten ergeben sich durch systematische Tätigkeits- und Aufgabenwechsel, durch Rotationskonzepte und Versetzungen bis hin zur Entwicklung horizontaler Laufbahnen (→ Praxisbeispiel AUDI).

© Foto Continental, Montage Dortmund

Praxisbeispiel AUDI

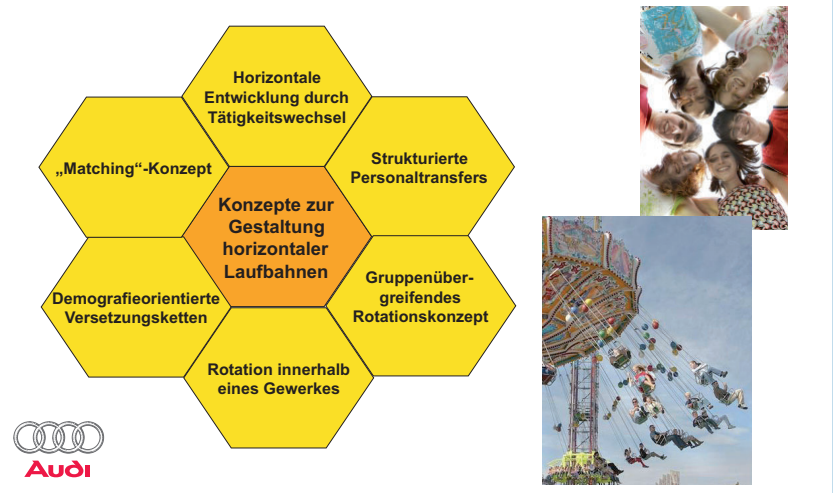
Gestaltung horizontaler Laufbahnen für Beschäftigte in der Fertigung

Die Arbeit in der Automobilfertigung hat sich in den letzten Jahrzehnten deutlich gewandelt. Durch den hohen Technisierungs- und Automatisierungsgrad, durch kontinuierliche Verbesserung der Arbeitsbedingungen und ergonomische Arbeitsgestaltung wurden körperlich schwere Tätigkeiten und physische Belastungen bei Audi im Verlauf der Zeit immer mehr abgebaut. Gleichwohl gibt es auch bei Audi nach wie vor Tätigkeiten in der Fertigung, die einseitige Belastungen aufweisen und bei Älteren zu gesundheitlichen Problemen führen können. Als weitere Risikofaktoren gelten hohe Arbeitsumgebungsbelastungen sowie langjährige Schicht- und Nachtarbeit. Nicht nur die heutigen Arbeitsbedingungen, auch die Belastungen aus früheren Phasen der Erwerbsbiografie wirken auf die Gesundheit ein und können infolge der Dauerbeanspruchungen zu gesundheitlichen Beschwerden bei Älteren führen. Gesundheitliche Beeinträchtigungen sind in Arbeitsbereichen mit körperlichen Tätigkeiten die Hauptursache für eine nachlassende Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit.

Zum langfristigen Erhalt der Beschäftigungs- und Einsatzfähigkeit sind Konzepte zur Laufbahngestaltung sinnvoll, die Positions- und Tätigkeitswechsel über die Erwerbsbiografie hinweg fördern und die Verweildauer in belastenden Tätigkeiten begrenzen. Neben verhaltens- und verhältnispräventiven Maßnahmen wird die horizontale Laufbahngestaltung zur dritten Säule bei Audi, damit die Beschäftigten in der Fertigung gesünder arbeiten und länger im Arbeitsleben verbleiben können.

Horizontale Laufbahngestaltung – beispielsweise in Form von Jobrotationen – konzentriert sich üblicherweise auf die Adressaten in den Angestelltenbereichen. Mit der erstmaligen Ausdehnung dieser Konzepte auf die ‚Werker' in den Fertigungsbe-

Übersicht über Konzepte zur horizontalen Laufbahngestaltung



reichen setzt Audi völlig neue Akzente und übernimmt eine Vorreiterrolle.

Audi hat mit der Gruppenarbeit bereits ein sehr wirksames Instrument, um Tätigkeits- und Belastungswechsel systematisch zu fördern. Allerdings ist dieses arbeitsorganisatorische Konzept keine ‚Wunderwaffe', um die Einsatzflexibilität und die Leistungsfähigkeit langfristig zu erhalten. Da die Tätigkeiten innerhalb der Gruppen meist sehr ähnlich sind und demzufolge auch gleichartige Belastungsprofile aufweisen, finden trotz Rotation über die einzelnen Stationen hinweg kaum gesundheitsförderliche Belastungswechsel statt.

Die bei Audi im Rahmen des Demografieprojekts entwickelten Konzepte zur horizontalen Laufbahngestaltung für direkte Mitarbeiter beinhalten sowohl Rotationskonzepte, die über die flächendeckend praktizierte Gruppenarbeit hinausgehen, als auch strukturierte Versetzungen und Tätigkeitswechsel, die dem systematischen Kompetenzaufbau dienen oder Positionswechsel Älterer in altersgerechte Einsatzfelder ermöglichen.

Die einzelnen Konzepte haben unterschiedliche Stoßrichtungen. Sie zielen entweder stärker auf Prävention durch Förderung von Belastungswechseln, auf Qualifikations- und Kompetenzerwerb durch Tätigkeits- und Aufgabenwechsel oder auf den Erhalt der Einsatzfähigkeit und Einsatzflexibilität durch eine alternsgerechte Laufbahngestaltung.

Bei den gruppenübergreifenden Rotationskonzepten steht eine belastungsorientierte Laufbahngestaltung im Vordergrund. Anhand von Arbeitsplatzanalysen können belastungsintensivere Tätigkeiten identifiziert werden.

Die auf einen längeren Zeitraum ausgelegten Rotationen sind so angelegt, dass systematische Stationswechsel zwischen belastenderen und entlastenderen Tätigkeiten ermöglicht werden.

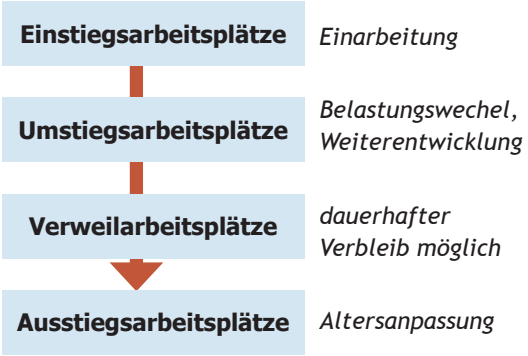
Die Konzepte zu einer alternsgerechten Laufbahngestaltung (bspw. demografieorientierte Versetzungsketten) hingegen zielen auf neue Formen des Tätigkeitswechsels für langjährig Beschäftigte, etwa durch Versetzung in andere Arbeitsgebiete, durch Positionswechsel in neue Aufgabenfelder oder durch die Schaffung bzw. Ausweisung geeigneter Einsatzfelder für Ältere.

Eine dritte Variante der horizontalen Laufbahngestaltung orientiert auf Kompetenzerwerb zur Erhöhung der Einsatzflexibilität. Bei der horizontalen Laufbahnplanung werden möglichst Tätigkeiten berücksichtigt, die sich durch unterschiedliche Anforderungen und Aufgaben auszeichnen. Durch die systematischen Tätigkeitswechsel erweitern die Beschäftigten ihr Kompetenz- und Qualifikationsprofil und sind vielseitiger einsetzbar.

Die Umsetzung der Konzepte zur horizontalen Laufbahngestaltung für direkte Mitarbeiter ist sehr anspruchsvoll, da die hohe Veränderungsdynamik und die schnellen Modellwechsel in den Fertigungsbereichen längerfristige Personalplanungen erschweren. Prozess- und Planungssicherheit sowie institutionalisierte Verfahren und Regelwerke sind wesentliche Voraussetzungen dafür, dass diese Konzepte auch in der betrieblichen Praxis gelebt werden können.

Vor allem für langjährig Beschäftigte in belastungsintensiven Arbeitsbereichen sollte eine **Begrenzung der Verweildauer** vereinbart werden, um einem vorzeitigen gesundheitlichen Verschleiß vorzubeugen (vgl. Morschhäuser 2003). Tätigkeits-/Einsatzwechsel oder Rotationskonzepte sind so zu gestalten, dass sie über den Erwerbsverlauf hinweg den Qualifikationserhalt und die Einsatzflexibilität fördern oder im Alternsprozess von belastungsintensiven hin zu entlastenderen – altersgerechten – Tätigkeitsfeldern führen. Da ein Tätigkeitswechsel gemeinhin an den Neuerwerb von Qualifikationen gebunden ist, sind entsprechende Qualifizierungen einzuplanen.

Alternsgerechte Laufbahngestaltung



Quelle: Brandenburg/Domschke (2007)

Mit Blick auf besonders harte und anstrengende Arbeiten ist es wichtig, den dort eingesetzten Mitarbeiter/innen längerfristige Einsatzperspektiven zu eröffnen, die ihnen einen längeren Verbleib im Arbeitsleben ermöglichen. Dies kann bedeuten, dass Beschäftigte von einem Arbeitsbereich im Unternehmen in einen anderen wechseln (z.B. von der Montage in die Logistik, von der Kommissioniertätigkeit zur Wareneingangskontrolle). Ebenso ist eine stärkere Spezialisierung im angestammten Arbeitsbereich möglich. Für ältere Mitarbeiter/innen bietet es sich an, verstärkt solche Tätigkeitsbereiche zu erschließen, in denen sie im Erwerbsleben gesammelte Kompetenzen und Erfahrungen einbringen und entfalten können, beispielsweise in der Qualitätssicherung, Wartung, im Service und Kundenkontakt oder in der Wissensvermittlung. Die Identifizierung und Bereitstellung ‚altersgerechter' Arbeitsplätze sowie die **Schaffung neuer Einsatzfelder** für ältere Beschäftigte ergänzen das Handlungsspektrum einer alternsgerechten Personaleinsatzplanung und Personalentwicklung (➔ Praxisbeispiel Berliner Stadtreinigungsbetriebe).

Praxisbeispiel
Berliner Stadtreinigungsbetriebe

Neue Aufgabenfelder für ältere und leistungsgeminderte Mitarbeiter/innen

Die Arbeit in der Entsorgungswirtschaft gilt angesichts der hohen körperlichen Belastungen in der Müllabfuhr, der Straßenreinigung und der Müllverbrennung unter Alterns- und Gesundheitsaspekten eher als problematisch. Der Anteil der Mitarbeiter/innen mit gesundheitlichen Einschränkungen unter den langjährig Beschäftigten ist dementsprechend hoch. Um die besonderen Potenziale und Fähigkeiten älterer Beschäftigter auch bei möglichen gesundheitlichen und konstitutionellen Einschränkungen weiterhin produktiv nutzen zu können, schlagen die Berliner Stadtreinigungswerke neue Wege ein.

Zwei innovative Projekte wurden von der Unternehmensleitung in Zusammenarbeit mit der betrieblichen Schwerbehindertenvertretung in Gang gesetzt, damit leistungsgeminderte oder ältere Beschäftigte, die nicht mehr als Müllwerker oder Straßenreiniger arbeiten können, auch weiterhin einer produktiven und sinnvollen Beschäftigung im Unternehmen nachgehen können. Das Unternehmen hat gezielt nach neuen Einsatzmöglichkeiten gesucht, weil ‚Schonarbeitsplätze' nur begrenzt vorhanden sind. Bei den in den beiden Projekten neu geschaffenen Aufgabenfeldern handelt es sich um folgende:

- **Insourcing der Papierkorb-Reparatur**

Jahrelang wurden die Reinigung, Reparatur und Lackierung der ca. 20.000 Berliner Papierkörbe von einer Fremdfirma ausgeführt. Durch Insourcing wurden diese Tätigkeiten – mit Blick auf die alternde Belegschaft und um neue Einsatzmöglichkeiten für gesundheitlich beeinträchtigte Mitarbeiter/innen zu finden – wieder in das Unternehmen zurückgeholt. Unterstützend wirkte dabei die Förderung des Integrationsamtes. An den neu eingerichteten Arbeitsplätzen für ‚Leistungsgewandelte' und Schwerbehinderte führen mittlerweile rund 16 Beschäftigte alle Wartungs- und Reparaturarbeiten an den Papierkörben aus. Auch für das Unternehmen hat sich das Insourcing gelohnt: die Arbeitszufriedenheit ist gestiegen und der Gesundheitszustand der Beschäftigten hat sich deutlich verbessert.

- **‚Scout'-Projekt**

Mit Unterstützung des Integrationsamtes Berlin konnte ein Projekt realisiert werden, das leistungsgeminderten älteren Mitarbeitern und Schwerbehinderten als sog. ‚Scouts' neue Tätigkeitsfelder bei der BSR eröffnet. Paarweise sind die Scout-Mitarbeiter in mobilen Einsatzteams zu außerplanmäßigen Reinigungseinsätzen hochfrequentierter innerstädtischer Plätze und Straßen unterwegs. Ihre Aufgabe ist die ‚Blitzreinigung' der Straßen (Beseitigung von ‚Tretminen' und ‚Dreckhaufen') und der Papierkörbe. Darüber hinaus sind sie erste Anlaufstelle und Ansprechpartner für Passanten bei Fragen zur Berliner Stadtreinigung und zur Müllentsorgung. Die mobilen Einsatzteams sind mit auffällig lackierten tigerfarbenen Mini-Vans samt Anhänger an sieben Tagen der Woche in zwei Schichten unterwegs, um Berlins Zentren sauber zu

halten. Durch die auffällige Farbgebung der Transportmittel ist der Wiedererkennungseffekt bei den Passanten hoch. Auch aufgrund der öffentlichen Anerkennung, die den Scout-Mitarbeiter/innen bei der Erledigung ihrer Aufgaben entgegengebracht wird, identifizieren sich diese besonders stark mit dem Projekt.

Handlungsfeld Unternehmenskultur

Zentrale Voraussetzung und Rahmenbedingung für eine alternsgerechte Arbeits- und Personalpolitik ist eine **generationengerechte Unternehmenskultur** (vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber 2008). Gleichwohl wird die Bedeutung der Unternehmenskultur für die Initiierung von Veränderungsprozessen oftmals noch unterschätzt. Eine demografiesensible Organisation basiert nicht nur auf ‚gesunden' Strukturen und alternsgerechten Arbeitsbedingungen, sondern auch auf einer kooperativen, vertrauensvollen und generationenfreundlichen Unternehmenskultur. Eine demografieorientierte strategische Neuausrichtung beinhaltet eine Abkehr von der verbreiteten ‚Jugendkultur' hin zu einer generationenübergreifenden Arbeits- und Personalpolitik, die einer zukünftig steigenden Zahl älterer Beschäftigter und einer längeren Lebensarbeitszeit gerecht wird. Ein solcher **Paradigmenwechsel** muss sich in der Unternehmenskultur niederschlagen und folgende Aspekte berücksichtigen:

- Überprüfung stereotyper oder negativer Altersbilder;
- Beseitigung informeller oder formeller Altersbarrieren (z.B. bei Personaleinstellung, bei Qualifizierung oder Personalentwicklung);
- demografiesensibler und beteiligungsorientierter Führungsstil;
- generationenübergreifende Wertschätzung und Anerkennung.

Eine demografiesensible und generationengerechte Unternehmenskultur sowie ein wertschätzender Führungsstil (➔ Kap. 9.2) sind somit wesentliche Voraussetzungen, um ganzheitliche Präventionskonzepte erfolgreich in die Praxis umsetzen zu können.

Präventiv ausgerichtete Handlungskonzepte sind dann am wirkungsvollsten, wenn sie ganzheitlich und integrativ angelegt sind oder einen ‚Maßnahmenstrauß' aus unterschiedlichen Handlungsfeldern umfassen (➔ Praxisbeispiel E.ON Kraftwerke). Ein gelingendes Ineinandergreifen von Maßnahmen in unterschiedlichen Handlungsfeldern stellt vielfach erst den Umsetzungserfolg sicher und fördert zudem eine nachhaltige Entwicklung hin zu einer gesunden Organisation.

Praxisbeispiel E.ON Kraftwerke

Ganzheitlicher Ansatz betrieblicher Gesundheitsförderung im Tagebau Schöningen

Der Förderung von Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit wird in der Unternehmenspolitik und -kultur bei E.ON Kraftwerke traditionell eine große Bedeutung beigemessen. Dabei finden die Spezifika der einzelnen Standorte ihre Berücksichtigung. So wurden im Braunkohletagebau Schöningen in der Vergangenheit zahlreiche technische und organisatorische Veränderungen zur Verringerung körperlicher Arbeitsbelastungen und zum Abbau von Arbeitsumgebungsbelastungen realisiert. Dazu gehören beispielsweise ein verstärkter Technikeinsatz, der Einsatz schwingungsarmer Sitze und Klimaanlagen in den Einsatzfahrzeugen, Fahrten zum Arbeitseinsatz auf dem großflächigen Abraumgelände sowie der Einsatz qualitativ hochwertiger Schutzausrüstung.

Im Rahmen des LagO-Projektes und in der Auseinandersetzung mit dem fortschreitenden Altersstrukturwandel im Unternehmen wurde ein breites Spektrum aufeinander bezogener Maßnahmen für die Beschäftigten des Braunkohletagebaus in Schöningen entwickelt, erprobt und umgesetzt. Die Maßnahmen setzen sowohl an der Gestaltung der Arbeitsbedingungen als auch am gesundheitsrelevanten Verhalten der Beschäftigten an.

Übersicht über die Gestaltungsansätze bei E.ON Kraftwerke

e·on | Kraftwerke

Gestaltungsansätze

Schichtplangestaltung

- Kürzere Schichtwechsel
- verringerte Anzahl aufeinander folgender Nachtschichten

Rückenparcours

- Persönliche Ansprache der Mitarbeiter
- Bei Handlungsbedarf Therapievorschläge mit Kostenbeteiligung des Unternehmens

Sensibilisierung der Vorgesetzten und Mitarbeiter für Möglichkeiten eigenen Gesundheitsverhaltens

Arbeitsplatzprogamm

- Verhaltenstraining und Bewegungskorrekturen am Arbeitsplatz
- Verbesserung der Arbeitsplatzverhältnisse

Gesunde Ernährung

- Kostenloses Obst

Zu den im Braunkohletagebau Schöningen realisierten Gestaltungsansätzen gehören:

- Einführung eines neuen *Schichtarbeitsmodells*, in das arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse eingeflossen sind. Die aufeinander folgenden Nachtschichten wurden reduziert, ebenso die Gesamtzahl der zu leistenden Nachtschichten. Die Verringerung der Nachtschichten wurde durch die Reduktion der Fördermenge möglich.

  Durch ein beteiligungsorientiertes Vorgehen bei der Planung und Vorbereitung der Maßnahme, durch intensive Vermittlung der gesundheitsrelevanten Aspekte des neuen Schichtsystems sowie der Vereinbarung einer Erprobungsphase mit der Zusicherung zur Rückkehr zum vorherigen Schichtmodell konnten die anfänglichen Vorbehalte der Beschäftigten ausgeräumt werden. Nach Ablauf der Erprobungsphase wurde auf einer Betriebsversammlung aufgrund der positiven Erfahrungen und spürbaren gesundheitlichen Effekte für die Beibehaltung des neuen Schichtmodells gestimmt.

- Durchführung eines *Rückenparcours* zur Messung von Rückenmuskulatur und Koordinationsfähigkeit mit anschließenden auf den individuellen Befunden basierenden Therapieangeboten zur Stärkung der körperlichen Fitness (→ Kap. 9.1).

- Entwicklung und Durchführung eines auf die spezifischen Arbeitsbedingungen des Tagebaus angepassten *Arbeitsplatzprogramms*, das gleicher maßen auf Verhaltens- und Verhältnisprävention abzielt (→ Kap. 9.1).

- Bereicherung des *Ernährungsangebots* durch kostenlose Bereitstellung von frischem Obst. Mitarbeiter im Schichtdienst ernähren sich oft vitaminarm, einseitig und ungesund. Das Obstangebot soll helfen, die Ernähungsgewohnheiten zu verbessern. Die Einbeziehung auch derartiger Themen ist ein Bestandteil der Wertschätzung der langjährig erbrachten Arbeitsleistung der Mitarbeiter und bringt deren Anerkennung zum Ausdruck.

- Einsatz des *Arbeitsbewältigungsindex* im Rahmen betriebsärztlicher Vorsorgeuntersuchungen, in die alle Beschäftigten des Tagebaus auf freiwilliger Basis einbezogen waren. Der Fragebogen wurde von den Mitarbeitern im Diskurs mit dem Betriebsarzt ausgefüllt. Da die Fragen nicht selbsterklärend sind und zudem den sensiblen Bereich der Gesundheit sowie mögliche Überforderungssituationen wie Entlastungsmöglichkeiten thematisieren, ist eine vertrauensvolle Gesprächssituation Voraussetzung, damit die Beschäftigten hinsichtlich der Einschätzung ihrer Arbeitsfähigkeit realistische Angaben machen.

5. Entwicklung von Maßnahmen – Schritt 4

Grundlage der Konzipierung und Planung konkreter Maßnahmen ist das Grobkonzept, das sich aus der Festlegung der betrieblichen Handlungsfelder ergibt.

Bei der Maßnahmenplanung sind die betrieblichen Handlungsfelder im Zusammenhang zu betrachten, da Interventionen in dem einen Handlungsfeld meist Auswirkungen auf andere Handlungsfelder haben. Arbeitsorganisatorische Veränderungen oder Neuzuschnitte in den Arbeitsaufgaben bedürfen beispielsweise in der Regel vorausgehender Qualifizierungen. Neue Personaleinsatzkonzepte wiederum verlangen eine vorausschauende Personalplanung, Änderungen in der Arbeitszeit- und Pausengestaltung haben Folgen für die Arbeitsorganisation und die Personalsteuerung. Die möglichen **Wechsel-wirkungen** von Handlungsansätzen sind bei der Maßnahmenplanung zu berücksichtigen.

Je nach Komplexität, Dauer und Reichweite der einzelnen Maßnahmen fallen unterschiedlich hohe **Kosten** oder Investitionsbedarfe an. Um den Handlungsrahmen bzw. die Handlungsmöglichkeiten abstecken zu können, ist es hilfreich, wenn bereits vor Projektbeginn Kosten- bzw. Investitionsbudgets bereitgestellt werden (→ Kap. 2.2). Bei der Maßnahmenplanung ist zu berücksichtigen, dass bei Maßnahmen, die mehrfach oder dauerhaft angeboten werden sollen, Folgekosten entstehen. Deshalb sollte bereits im Planungsstadium geklärt werden, welche Kostenstelle nach Projektende die Finanzierung übernimmt. Eine Grobkalkulation hilft bei der Entscheidungsfindung und der Priorisierung von Maßnahmen.

Praxisbeispiel REWE Group

Integrative Ansätze zur Gestaltung alternsgerechter Arbeitsbedingungen

Die Ist-Analyse im Rahmen des LagO-Projektes lieferte bereits Hinweise darauf, dass die Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für ein gesundes Arbeiten bis zur Rente in den betrachteten REWE-Filialen relativ günstig sind. Zu den betrieblichen – teils branchenspezifischen – Faktoren, die ein „gesundes Altern" im Markt begünstigen, gehören insbesondere:

- *eine ergonomische Arbeitsgestaltung*

Die Arbeit im Lebensmittelhandel hat sich im Laufe der Zeit stark gewandelt. Die Mehrzahl der Tätigkeiten umfasst keine körperlich schwere Arbeit mehr, wenngleich einseitige Belastungen – beispielsweise am Kassenarbeitsplatz – zu Fehlbeanspruchungen führen und sich in gesundheitlichen Beeinträchtigungen niederschlagen können. Die Arbeitsbelastungen konnten durch vermehrten Technikeinsatz, durch Veränderung der Arbeitsabläufe, durch Verwendung kleinerer Verpackungsgrößen und insbesondere durch ergonomische Arbeitsgestaltung in den letzten Jahren erheblich reduziert werden. Das traditionell hohe Engagement des Unternehmens im Ar-

beitsschutz und in der Gesundheitsförderung hat wesentlich dazu beigetragen, dass die Arbeit und die Arbeitsbedingungen heute gesünder, d.h. auch alternsgerechter sind.

Konkretes Beispiel dafür ist die in der Vertriebsregion Mitte entwickelte Maßnahme zur Gesundheitsförderung am Kassenarbeitsplatz. Diese berücksichtigt gleichermaßen verhältnispräventive ergonomische Aspekte und verhaltenspräventive Ansätze. Im Vergleich zu anderen Tätigkeiten im Markt ist die Arbeit am Kassenarbeitsplatz am exponiertesten, sowohl hinsichtlich der körperlichen als auch der psychischen Belastungen, die dort auftreten können. Die Kassentätigkeit ist körperlich nicht anstrengend, physische Belastungen führen zu Fehlbeanspruchungen infolge einseitiger und gleichförmiger Bewegungsabläufe und infolge des Dauersitzens.

Viele der Kassenmitarbeiter/innen üben keine Mischtätigkeiten während ihrer Arbeitszeit aus und sind auch nicht an Tätigkeitswechseln interessiert, so dass Möglichkeiten für häufigere Belastungswechsel entfallen. Bei langjähriger Ausübung dieser einseitigen Tätigkeit können gesundheitliche Beschwerden, insbesondere am Muskel-Skelett-Apparat, auftreten. Im Rahmen von LagO wurde in Zusammenarbeit mit der Taunus BKK von den betrieblichen Fachkräften für Gesundheitsförderung und Arbeitssicherheit eine auf den Kassenarbeitsplatz zugeschnittene Maßnahme zur Gesundheitsförderung entwickelt und erprobt. Ziel der Maßnahme ist eine gesundheitsschonendere Arbeitsausführung durch Aktivierung der Beschäftigten in Kombination mit einer ergonomischen

© Foto REWE, Expresskasse

Gestaltung des Kassenarbeitsplatzes. Im Einzelnen gehörte dazu

- die Entwicklung und Erstellung eines Lernmoduls „Rückengesundheit am Kassenarbeitsplatz“,
- die Aufnahme des Lernmoduls in das Programm der regulären Kassenschulung,
- der Einsatz neuer funktionsgerechter Kassenstühle an den Kassen,
- Ausstattung des Schulungszentrums mit dem gleichen Stuhltyp,
- Auffrischungen und Erinnerungen sowie visuelle Gedächtnisstützen.

Die REWE-Maßnahme zur **„Rückengesundheit am Kassenarbeitsplatz“** ist nicht nur ein gutes Beispiel für einen ‚integrierten‘ Ansatz, der Verhaltens- und Verhältnisprävention eng verzahnt, sondern auch ein gelungenes Beispiel dafür, wie eine Pilotmaßnahme organisatorisch (z.B. im re-

gulären Schulungsprogramm) verankert werden kann, um eine größere Reichweite und nachhaltige Wirkung zu erzielen.

- *Teilzeitarbeit als belastungsrelativierender Faktor*

Unter Gesundheits- und Belastungsaspekten ist die im Handel weit verbreitete Teilzeitarbeit positiv zu bewerten. Weil die Tätigkeiten nicht in Vollzeit ausgeübt werden, relativieren sich auftretende arbeitsbedingte Belastungen. Bei Teilzeitkräften sind die Arbeitsphasen mit körperlichen oder einseitigen Belastungen kürzer als bei Vollzeitkräften und die Regenerationsphasen entsprechend länger. Ältere Beschäftigte benötigen nach belastungs- und leistungsintensiven Arbeitsphasen zeitnahe Erholungspausen und größere Freizeitblöcke am Stück, was bei einer verkürzten Arbeitszeit einfacher zu gewährleisten ist.

- *altersübergreifender Personaleinsatz und altersgemischte Teams*

Auch hinsichtlich der Arbeitsorganisation unterschieden sich die einbezogenen Märkte deutlich von vielen Unternehmen, in denen oftmals ein altersdifferenzierter bzw. alterssegmentierter Personaleinsatz praktiziert wird oder sich historisch herausgebildet hat. Eine derartige Praxis hat meist negative Folgen für Ältere, wenn infolgedessen ihre Einsatzflexibilität und Beschäftigungsfähigkeit sinkt. In den betrachteten Supermärkten hingegen ist ein altersübergreifender Personaleinsatz üblich: Ältere sind in allen Abteilungen vertreten und übernehmen prinzipiell die gleichen Tätigkeiten wie die Jüngeren. Die altersgemischten Teams fördern zudem den Erfahrungs- und Wissensaustausch und damit auch das informelle Lernen in sozialen Kontexten. Wenn dann auch die ergonomischen Anforderungen entsprechend berücksichtigt sind, spricht dieses für ein demografiegerechtes integriertes Gesamtsystem.

Bei der Maßnahmenplanung sind verhältnisorientierte und verhaltensorientierte Ansätze gleichermaßen zu berücksichtigen (→ Praxisbeispiel REWE Group). Belastungsorientierte Ansätze der Arbeitsgestaltung fokussieren auf eine Reduzierung oder Beseitigung von arbeitsbedingten Belastungen, ressourcenorientierte Ansätze hingegen auf die Schaffung bzw. das Erhalten von gesundheitsförderlichen Kraftquellen und Kompetenzen. Erfolgversprechend sind integrative Konzepte, die parallel einen Belastungsabbau und einen Ressourcenaufbau verfolgen.

Verhältnis- und verhaltensorientierte Ansätze zur alternsgerechten Arbeitsgestaltung

Ansatzpunkte der Gestaltung	im Unternehmen (verhältnisorientiert)	bei der Person (verhaltensorientiert)
belastungsorientiert (Vermeiden bzw. Beseitigen gesundheitsgefährdender Arbeitsbedingungen und Belastungen)	**Optimierung der Arbeitsbelastungen** - Gestaltung des Arbeitsplatzes, der Arbeitsmittel und der Arbeitsumgebung - Gestaltung der Arbeitsorganisation - Gestaltung der Arbeitszeit - Schaffung „altersgerechter" Einsatzfelder/Arbeitsplätze	**Optimierung der persönlichen Ressourcen** - Stressmanagement - Entspannungstechniken - Abbau von Risikoverhalten - leistungs- und fähigkeitsgerechte Tätigkeiten - begrenzte „Verweildauer"
ressourcenorientiert (Schaffen bzw. Erhalten von Kraftquellen, d.h. gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen und Kompetenzen)	**Aufbau von Kraftquellen** - Vergrößerung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen - Ausbau eines gesundheitsförderlichen Führungsstils - Gestaltung einer generationengerechten Unternehmenskultur - Laufbahngestaltung - alternsgerechte Personaleinsatzkonzepte	**Aufbau von Fähigkeiten, Kompetenzen** - Qualifizierung durch die Arbeit - Schulung und Fortbildung - Kompetenztraining - berufliche Perspektiven

Quelle: Holm/Geray (2008:27), eigene Ergänzungen

Bei der Maßnahmenplanung werden in einem beteiligungsorientierten Verfahren mit den umsetzungsrelevanten Akteursgruppen konkrete Vorgehens- und Verfahrensweisen festgelegt, Spielregeln definiert und bereits Verantwortliche für den späteren Umsetzungsprozess in den Pilotbereichen benannt. Bei komplexeren Gestaltungsansätzen wie bspw. der Einführung neuer Schichtarbeitsmodelle, die tarifrechtliche bzw. mitbestimmungspflichtige Felder berühren, bietet es sich an, dass die jeweiligen Vertrags- und Verhandlungspartner Arbeitsgruppen bilden, um praktikable Lösungen zu entwickeln (➔ Praxisbeispiel Continental).

Praxisbeispiel Continental Automotive GmbH

Alternsgerechte Arbeitsgestaltung setzt bei Continental am „Kern der Arbeit" an

Zu den zahlreichen Fertigungs- und Montagestandorten der Continental Automotive GmbH gehört auch das Werk in Dortmund, das Komponenten und Zulieferteile für die Automobilhersteller fertigt. Bei einem Großteil der Arbeitsplätze in der Fertigung handelt es sich um klassische Montagetätigkeiten, die traditionell überwiegend von weiblichen Beschäftigten ausgeübt werden.

Um die Beschäftigungsfähigkeit und Gesundheit der älter werdenden Beschäftigten langfristig zu erhalten, wurden im Werk neben diversen Maßnahmen zur Gesundheitsförderung und Verhaltensergonomie auch zahlreiche Aktivitäten angestoßen, die unmittelbar am „Kern der Arbeit", d.h. den Arbeitsbedingungen und den Regularien der Arbeit ansetzen. Dazu gehören (verhältnisorientierte) Maßnahmen aus unterschiedlichen betrieblichen Handlungsfeldern, die aneinander anknüpfen bzw. aufeinander aufbauen, um möglichst große Wirkung zu erzeugen:

- *Maßnahmen zur alternsgerechten Arbeitsgestaltung:*
  - Durchführung von Arbeitsplatzanalysen
  - ergonomische Gestaltung von Arbeitsplätzen
  - Festlegung von Ergonomiestandards
  - Ergonomie-Schulungen für Fach- und Führungskräfte
- *Reduzierung von Arbeitsumgebungsbelastungen*
- *Neugestaltung der Leistungspolitik*
  - Bildung einer Arbeitsgruppe zur Abschaffung des Gruppenakkords und zur Einführung eines alternsgerechteren Systems der Leistungsentlohnung
- *Arbeitszeit- und Pausengestaltung*
  - Bildung einer Arbeitsgruppe zur Einführung zusätzlicher (unbezahlter) Pausen und entsprechende Anpassung der Arbeitszeiten im Schichtsystem
- *Personaleinsatz*
  - Förderung von Tätigkeitswechseln und der Rotation über mehrere Arbeitsplätze,
  - Erhöhung der Einsatzflexibilität/Förderung von Belastungswechseln.

Zahlreiche dieser Maßnahmen wurden im Werk bereits erfolgreich erprobt und umgesetzt. Die Konzepte zur Gestaltung der Arbeitszeit und der Leistungsentlohnung sind in der Praxis wesentlich schwieriger umzusetzen als andere Maßnahmen und befinden sich derzeit noch im Verhandlungsstadium. Da diese Handlungsfelder tarifliche Regelungen betreffen oder der Mitbestimmung unterliegen, sind die Interessenvertretungen bzw. Tarifpartner als Akteure und Mitgestalter einzubeziehen. Aufgrund der komplexeren Aushandlungsprozesse bedarf es bei der Gestaltung dieser für die Gesundheit besonders wichtigen betrieblichen Handlungsfelder meist eines längeren Atems, ehe die geplanten Maßnahmen realisiert werden können.

Unternehmen müssen nicht unbedingt eigene Maßnahmen entwickeln. Sie können die zahlreichen Angebote der (Betriebs-)Krankenkassen und Berufsgenossenschaften zur betrieblichen Gesundheitsförderung nutzen wie bspw. Checkups, Rückenparcours, Screeningverfahren, Arbeitsplatzprogramme. Wichtig ist, vorab die Modalitäten der Teilnahme sowie Zeitpunkt und Ort der Durchführung festzulegen. Die Teilnahmequote kann deutlich gesteigert werden, wenn entsprechende Präventionsmaßnahmen während der Arbeitszeit und auf dem Betriebsgelände durchgeführt werden.

© Foto AUDI Kommunikation, ergonomischer Montagesitz in der A4-Fertigung

Personalpolitische Handlungskonzepte, die **individuelle Maßnahmen** beinhalten, bedürfen einer besonders sorgfältigen Planung, da sie häufig arbeitsrechtliche oder kollektivvertragliche Regelungen bzw. Betriebsvereinbarungen berühren. Mögliche Auswirkungen der Maßnahme auf die jeweiligen Beschäftigungsverhältnisse oder Arbeitsverträge sind im Vorfeld sorgfältig zu prüfen, z.B. hinsichtlich des individuellen Arbeitszeitmodells, der Eingruppierung oder der Gewährung von Zulagen. Dies ist insbesondere der Fall bei der Erprobung neuer Personaleinsatzkonzepte (z.B. Rotation, Tätigkeitswechsel, Versetzungskonzepte) oder bei arbeitsorganisatorischen Veränderungen (z.B. Einführung von Gruppenarbeit, Neuzuschnitte der Arbeit).

Prüfpunkte zu möglichen Auswirkungen der Maßnahme auf ...

- die individuelle Eingruppierung/Entlohnung;
- die Schicht-/Flexibilitäts-/Erschwerniszulagen;
- den Prämien-/Akkordlohn;
- das individuelle Arbeitszeitmodell (z.B. Ausstieg aus Schicht-/Nachtarbeit);
- die individuelle Schichteinteilung oder den jeweiligen Schichtrhythmus.

Die Auswahlkriterien und das Auswahlverfahren zur Teilnahme an der Maßnahme werden festgelegt und – auch gegenüber den Beschäftigten – transparent gemacht. Verbindlich geklärt werden sollte darüber hinaus bspw. bei Personaleinsatzkonzepten, die auf eine Begrenzung der Verweildauer zielen, der Verbleib der Teilnehmenden nach Beendigung der Maßnahme. Erhalten die Beschäftigten eine Rückkehrgarantie auf ihren jetzigen Arbeitsplatz oder in ihren derzeitigen Arbeitsbereich oder ist ein Verbleib auf dem neuen Arbeitsplatz vorgesehen?

Die Beschäftigten müssen vorab wissen, was auf sie zukommt, wie lange die Maßnahme dauert, worin der persönliche Nutzen liegt und vor allem, welche Perspektiven sich für sie eröffnen. Die Teilnahmebereitschaft an derartigen Maßnahmen steigt, wenn aus Sicht der Beschäftigten ein konkreter Nutzen zu erwarten ist. Von daher sollte eine ‚Schlechterstellung' unbedingt vermieden werden. Die vereinbarten Regelungen können entweder materielle oder ideelle Anreize zur Teilnahme geben oder auch den Beschäftigten neue Perspektiven eröffnen.

Zu folgenden Punkten sind verbindliche Regelungen zu treffen:

- Festlegung von Auswahlkriterien (u. a. Freiwilligkeit) und Auswahlprozessen,
- Rückkehrgarantie oder Verbleib der Beschäftigten in neuer Position,
- Freistellung von Mitarbeiter/innen und Personalnachbesetzung,
- Kostenübernahme während der Freistellung,
- fachliche Betreuung freigestellter Mitarbeiter/innen.

Transparente Regelungen und verbindliche Absprachen sind sowohl für die Adressaten als auch für die Führungskräfte unerlässlich, um Planungs- und Handlungssicherheit zu gewinnen. Wichtig aus Vorgesetztenperspektive ist vor allem eine Regelung zur Personalnachsteuerung bei Freistellung der in die Maßnahme einbezogenen Beschäftigten, damit die Arbeitsabläufe mit gleicher Personalstärke aufrechterhalten werden können. Auch die Frage, über welche Kostenstelle ein für die Maßnahme freigestellter Beschäftigter verbucht wird, ist keineswegs trivial

und sollte vorab ebenso geklärt werden wie die fachliche Betreuung der Teilnehmer/innen.

Ausgehend von den konkreten Problemstellungen, den betrieblichen Handlungsvoraussetzungen und der bisherigen Personal- und Arbeitspolitik muss jedes Unternehmen für sich selbst entscheiden, welcher Weg hin zu einer ‚gesunden' Organisation der richtige ist. Es gibt weder ein Standardrezept noch Standardlösungen für die produktive Bewältigung des betrieblichen Altersstrukturwandels. Bei der Wahl der Handlungsansätze und der Maßnahmengestaltung sollte jedoch immer darauf geachtet werden, dass diese in eine ganzheitlich und integrativ ausgerichtete Gesamtstrategie eingebettet werden (→ Praxisbeispiel AUDI).

Praxisbeispiel AUDI

Das Demografieprojekt bei der AUDI AG – ein Beispiel für einen ganzheitlichen und integrativen Ansatz

Das Demografieprojekt bei Audi zeichnet sich durch einen ganzheitlichen und integrativen Ansatz aus. Ganzheitlich bedeutet, dass alle demografierelevanten betrieblichen Handlungsfelder systematisch in den Blick genommen und auf ihre alternsgerechte Ausgestaltung hin überprüft werden. Eine integrative Projektausrichtung beinhaltet sowohl vorbeugende als auch kompensatorische Ansätze zum Erhalt der Beschäftigungs- und Leistungsfähigkeit einer älter werdenden Belegschaft. Die präventiven Ansätze sorgen dafür, dass die Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter/innen über den gesamten Erwerbsverlauf hinweg erhalten bleibt, weshalb sie konsequenterweise bereits bei den jüngeren Altersgruppen ansetzen, während die kompensatorischen Ansätze auf den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit Älterer ausgerichtet sind. Alters- und alternsgerechte Maßnahmen sind zwei Facetten einer demografiesensiblen Arbeits- und Personalpolitik, die sich wechselseitig ergänzen.

Das Audi Demografieprojekt kann auch aus einem weiteren Grund als ganzheitlich charakterisiert werden: Es verfolgt einen systemischen Ansatz. Einbezogen wird die gesamte Organisation – und zwar standortübergreifend (Ingolstadt, Neckarsulm) sowie über alle Geschäftsbereiche, Funktions-, Beschäftigten- und Altersgruppen hinweg.

Übersicht über die demografiebezogenen Handlungsfelder bei AUDI

Ausgehend von dieser systemischen Perspektive wurde bei der Priorisierung betrieblicher Handlungsfelder darauf geachtet, dass sowohl die Aufgabenbereiche und Arbeitsbedingungen der Be-

schäftigten aus den Fertigungsbereichen (direkter Bereich) als auch diejenigen der Mitarbeiter/innen aus den indirekten Bereichen gleichermaßen berücksichtigt werden.

Aufgrund der unterschiedlichen Herausforderungen, die sich infolge des Alternsprozesses in den direkten und indirekten Bereichen ergeben, variieren demzufolge auch die Schwerpunktsetzungen. In den indirekten Bereichen konzentrieren sich die Ansätze auf

- die Sicherstellung eines generationenübergreifenden Wissenstransfers und die Vermeidung eines Know-how-Abflusses infolge der Altersabgänge,
- die Schaffung attraktiver Entwicklungsmöglichkeiten, die auch den Beschäftigten im Alter noch Perspektiven eröffnen sowie
- flexible Lebensarbeitszeitmodelle, die alters- und lebensphasenspezifische Work-Life-Balance-Bedürfnisse aufgreifen oder die einen vorzeitigen Altersaustritt ermöglichen.

In den Fertigungsbereichen wiederum stehen präventive und kompensatorische Ansätze im Vordergrund, die auf den langfristigen Erhalt von Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit bzw. die Wiederherstellung der Beschäftigungsfähigkeit fokussieren. Dazu gehören insbesondere:

- Maßnahmen und Konzepte zur Gestaltung alters- und alternsgerechter Arbeits- und Leistungsbedingungen,
- Schaffung und Gestaltung von Einsatzfeldern für ältere Beschäftigte,
- Arbeitszeitgestaltung,
- Gesundheitsförderung und Prävention,
- Gestaltung horizontaler Laufbahnen für direkte Mitarbeiter.

Das Gesamtkonzept verknüpft Ansätze, die durch Veränderung der Arbeits- und Rahmenbedingungen die strukturellen Voraussetzungen für ein alternsgerechtes, d.h. auch gesünderes Arbeiten schaffen, mit Maßnahmen, die auf das individuelle Arbeits- und Gesundheitsverhalten einwirken und zur nachhaltigen Förderung der Eigenverantwortung für die eigene Gesunderhaltung beitragen sollen.

Im Fokus der den Umsetzungsprozess begleitenden Sensibilisierungs- und Aktivierungsmaßnahmen stehen nicht nur die Beschäftigten, sondern auch die Führungskräfte, da diese durch ihr Führungsverhalten Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeiter/innen und deren Befindlichkeit haben. Ein wertschätzender Führungsstil und insbesondere ein generationengerechtes Führungsverhalten können die Arbeitsfähigkeit, die Motivation und die Leistungsbereitschaft positiv beeinflussen und einen wesentlichen Beitrag zum Gesunderhalt leisten. Von daher bilden bei Audi eine wertschätzende Unternehmenskultur und demografiesensible Führung das Fundament für eine effektive Umsetzung des Demografiekonzepts.

6. Erprobung von Maßnahmen – Schritt 5

Nach der Konzipierung und Entwicklung von Maßnahmen steht deren Umsetzung in die betriebliche Praxis an. In der Regel lassen sich die einzelnen Phasen im Veränderungsprozess nicht scharf voneinander trennen. Es ist sogar wahrscheinlich, dass manche Konzepte oder Maßnahmen bereits erprobt werden, während andere sich noch im Planungsstadium befinden.

Diese **Gleichzeitigkeit** von Maßnahmenplanung und -umsetzung ist erwünscht, weil dadurch einerseits das Gesamtvorhaben schneller vorangetrieben werden kann, und andererseits erste Erkenntnisse aus der Erprobung für die weitere Maßnahmenkonzipierung genutzt werden können. Die unterschiedliche Geschwindigkeit resultiert daraus, dass manche Maßnahmen relativ einfach und ohne hohen konzeptionellen Aufwand in die Umsetzung gehen können, während andere völlig neu konzipiert und entwickelt werden müssen – oftmals unter Hinzuziehung weiterer interner oder externer Experten.

Maßnahmen mit geringem Planungs- und Entwicklungsaufwand, die schnell umsetzbar sind, sollten auch **prioritär eingeführt** und gleichzeitig unternehmensintern kommuniziert werden. Dies signalisiert den Führungskräften und Beschäftigten, dass das Unternehmen tatsächlich aktiv wird.

Vor Beginn der eigentlichen Umsetzung sind konkrete Vorgehens- und Verfahrensweisen festzulegen, verantwortliche Führungskräfte für den Umsetzungsprozess aus der Linienorganisation zu benennen und die jeweiligen Zielgruppen vorab zu informieren. Dies kann je nach Reichweite und Zielsetzung der Maßnahme auf unterschiedlichen Wegen geschehen: Betriebs-/Personalversammlungen, gezielte Informationsveranstaltung, persönliche Anschreiben, betriebliche Medien.

Vor einer flächendeckenden Einführung neuer Konzepte oder Maßnahmen werden diese zunächst in ausgewählten Interventionsbereichen erprobt. Eine Maßnahmenerprobung ist aus betriebswirtschaftlicher Sicht sinnvoll, da der Ressourceneinsatz begrenzt bleibt. Falls die Maßnahme infolge geringer Wirksamkeit oder fehlender Praxistauglichkeit nicht flächendeckend umgesetzt werden kann, bleibt der organisatorische, finanzielle, personelle und zeitliche Aufwand überschaubar.

Die Vorschaltung einer Pilotierungs- oder Erprobungsphase liefert zudem wichtige Hinweise und Erkenntnisse zur „Passförmigkeit" der Maßnahme, zu Optimierungs- und Anpassungsbedarfen, zu möglichen Gestaltungshemmnissen oder Akzeptanzproblemen. Je früher derartige Hindernisse erkannt werden, desto rascher können produktive Bewältigungsstrategien entwickelt werden. Es kann durchaus sein, dass das ursprüngliche Konzept nochmals modifiziert oder neu justiert werden muss, damit eine „Einpassung" in betriebliche Managementsysteme oder definierte Standardprozesse sichergestellt ist.

Betrieblicher Nutzen einer Maßnahmenerprobung

- Güte- und Qualitätsprüfung der Maßnahmen (Qualitätssicherung),
- Absicherung und Flankierung des Umsetzungs-/ Veränderungsprozesses,
- frühzeitiges Erkennen und Bewältigen von Umsetzungsschwierigkeiten,
- Prüfung der Maßnahmen hinsichtlich ihrer betrieblichen ‚Passförmigkeit',
- Konzeptanpassung bzw. -optimierung.

Die sorgfältige Begleitung und fortlaufende Überprüfung des Umsetzungsprozesses während der Erprobung dient somit der Qualitätssicherung und ist letztlich nichts anderes als eine formative Evaluation bzw. **Prozessevaluation** (→ Praxisbeispiel EJOT). Die Projektverantwortlichen oder ggf. auch externe Evaluatoren begleiten, flankieren und beobachten diesen Umsetzungs- und Veränderungsprozess.

Die Erprobungsphase endet mit einer Erfolgskontrolle bzw. einer Bewertung der Maßnahme hinsichtlich ihrer Wirkungen und Wirksamkeit (→ Kap. 7). Die abschließende Gesamtbewertung dient als Entscheidungsgrundlage, ob die erprobten Maßnahmen und Konzepte verstetigt und in den Regelbetrieb überführt werden (→ Kap. 8).

Praxisbeispiel EJOT

„EJOFIT Gesundheitswochenende" – von der Erprobung zur Verstetigung

Die EJOT Unternehmensgruppe hat in Zusammenarbeit mit den Ärzten der Arbeitsmedizinischen Zentren in Bad Berleburg und Biedenkopf und der AOK Westfalen-Lippe ein dreitägiges Gesundheitsprogramm konzipiert, an dem alle interessierten Beschäftigten ab einem gewissen Alter teilnehmen können. Die Firma übernimmt sämtliche anfallenden Kosten, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen lediglich ihre Freizeit einbringen. Durchgeführt wird die Veranstaltung in den Räumlichkeiten einer nahegelegenen Herz-Kreislauf-Klinik.

Ziel des ‚EJOFIT Gesundheitswochenendes' ist es, den individuellen Beitrag der Beschäftigten zum Erhalt und zur Förderung ihrer Gesundheit und Arbeitsfähigkeit aktiv zu unterstützen. Die persönliche Gesundheitskompetenz und die Eigenverantwortung für den Gesunderhalt sollen gestärkt und darüber hinaus auch das Interesse und der Spaß

an sportlicher Betätigung und körperlicher Fitness gefördert werden.

Das dreitägige Wochenendprogramm setzt sich aus unterschiedlichen Bausteinen zusammen, die sowohl praktische Übungen als auch einleitende oder ergänzende Vorträge umfassen. Zu den praxisbezogenen Therapie- und Sportangeboten gehören beispielsweise:

- Belastungs-EKG
- Entspannungstraining
- Ausdauertraining (u.a. Nordic Walking)
- Methoden zur Stressbewältigung
- Kraft- und Mobilisationstraining (Wirbelsäulengymnastik, Aqua-Jogging, Kraftausdauertraining, Muskelaufbautraining).

Während des Gesundheitswochenendes werden die Teilnehmer und Teilnehmerinnen von Sporttrainern und Arbeitsmedizinern angeleitet und betreut. Damit die jeweiligen Therapieangebote passförmiger auf die individuellen Bedürfnisse abgestimmt werden können, führen die Betriebsärzte vorab einen medizinischen Check-up durch.

© Foto EJOT, Ausdauertraining am Ergometer

Das ‚EJOFIT Gesundheitswochenende' wurde während der Projektlaufzeit zweimal erprobt und intensiv begleitet. Anschließend erfolgte jeweils eine systematische Auswertung im Unternehmen, um das inhaltliche Programm, die Abläufe, die Organisation und Durchführung weiter zu optimieren. Inzwischen wurde die betriebliche Gesundheitsförderung um dieses attraktive Gesundheitsangebot erweitert. Das Gesundheitswochenende soll in größeren zeitlichen Abständen durchgeführt werden. Die institutionelle Einbettung in das betriebliche Gesundheitsmanagement trägt dazu bei, dass diese Maßnahme nachhaltige Wirkung entfalten kann.

7. Erfolgsüberprüfung und Bewertung von Maßnahmen – Schritt 6

Die Vorschaltung einer Erprobungsphase bietet Unternehmen die Gelegenheit, die demografieorientiertem Maßnahmen hinsichtlich ihres betrieblichen Nutzens zu überprüfen. Unternehmen benötigen klare Kriterien und stichhaltige Informationen über Kosten- und Nutzeneffekte der Maßnahmen, ehe sie die Entscheidung fällen, ob diese anschließend in den Regelbetrieb überführt werden sollen (vgl. Pennig/Vogt 2007). Eine Erfolgskontrolle nach Durchführung der Pilotmaßnahme ist sinnvoll, da bei nachweislichem Nutzen Folgeinvestitionen auch betriebswirtschaftlich legitimiert sind.

Bei einer Erfolgsüberprüfung werden Aussagen zu Wirkungen und Wirksamkeit (Effizienz) einer Maßnahme getroffen. Während die Wirkungen anhand der eingetretenen Veränderungen infolge der Intervention durch einen Vorher-/Nachher-Abgleich relativ unproblematisch erfasst werden können, stoßen quantifizierbare Kosten-/Nutzen-Berechnungen zur Ermittlung der Wirksamkeit an ihre Grenzen. Zum einen entfalten Präventionsmaßnahmen ihre Wirkungen erst nach mehreren Jahren (vgl. Kreis/Bödeker 2003), zum anderen wirken multiple Einflussfaktoren auf den Gesundheitszustand der Beschäftigten ein, so dass Rückschlüsse auf kausale Zusammenhänge zwischen Intervention und Krankenstand nicht möglich sind. Auch aus diesem Grund ist der Krankenstand kein geeigneter Indikator zur Erfolgsüberprüfung.

Überprüfung der Wirkungen

Die Wirkung von Maßnahmen lässt sich relativ einfach anhand der eingetretenen bzw. wahrgenommenen Veränderungen in Form eines Vorher-/Nachher-Abgleichs überprüfen. Voraussetzung dafür ist, dass vor Maßnahmebeginn Prüfkriterien, Kennziffern oder Indikatoren zur Beurteilung des Maßnahmeerfolgs definiert werden.

Geeignete Kennziffern/Indikatoren und Prüfpunkte zur Überprüfung der Wirkungen

Erfolgsindikatoren/Kennziffern	Prüfpunkte
betriebliche Weiterbildung/Qualifizierung	• Teilnahmequote älterer Beschäftigter • Qualifikations-/Kompetenzprofil älterer Beschäftigter
betriebliche Gesundheitsförderung	• Nachfrage-/Teilnahmequote
alternsgerechter Personaleinsatz	• Versetzungen älterer Beschäftigter • initiierte Tätigkeits-/Aufgabenwechsel • Verweildauer langjährig Beschäftigter auf belastenden Arbeitsplätzen
altersgerechte Tätigkeitsfelder/Arbeitsplätze	• Zahl der neu geschaffenen Arbeitsplätze • Zahl der neu gestalteten Arbeitsplätze
Arbeitsfähigkeit	• WAI-Durchschnittswerte Befunde von Checkups/Screeningverfahren
Altersaustritte	• Austritte infolge Frühverrentung • Veränderungen beim Renteneintrittsalter
Abbau arbeitsbedingter Belastungen	• Zahl der belastungsintensiven Arbeitsplätze • Arbeitsplatzkataster • Mitarbeiterbefragung
Wiedereingliederungsmanagement	• Zahl der Wiedereingegliederten • Quote der Mitarbeiter/innen mit Leistungs-/Einsatzeinschränkungen
Arbeitszufriedenheit	• Stimmungsbarometer, Mitarbeiterbefragungen • Fluktuation, Verweildauer
Arbeitszeit	• Anzahl Älterer in Nachtschicht • Verweildauer in Nachtschicht

Zur Messung von Veränderungen resp. Wirkungen können verschiedene Instrumente und Methoden herangezogen werden:

- **Mitarbeiterbefragung**

Ein Abgleich der Ergebnisse von Erst- und Wiederholungsbefragung ermöglicht beispielsweise quantifizierbare Aussagen zu Veränderungen in der Arbeitszufriedenheit und Befindlichkeit, in der Beurteilung der Arbeits- und Leistungsbedingungen sowie in der Wahrnehmung von Belastungen, Beanspruchungen und Ressourcen der Arbeit.

- **Kennziffern-/Datenabgleich**

Die bereits im Rahmen der Ist-Analyse erhobenen und ausgewerteten betrieblichen Personal- und Strukturdaten geben Auskunft über die Status-quo-Bedingungen vor der Intervention und sind deshalb ein wichtiges Referenzmaß zur Messung von Effekten. Ein Kennziffern-/Datenabgleich zum Zeitpunkt nach der Intervention ermöglicht (quantifizierbare) Aussagen zu den Wirkungen, z.B. höhere Teilnehmerzahlen bei Gesundheitsangeboten, vermehrte Teilnahme Älterer an betrieblicher Weiterbildung, Anzahl der neu gestalteten Arbeitsplätze.

- **Work Ability Index (WAI)**

Mit Hilfe des WAI können Veränderungen in der subjektiven Einschätzung der Arbeitsfähigkeit gemessen werden (→ Toolbox CD-ROM).

- **medizinischer Checkup und Screeningverfahren**

Auch anhand von medizinischen Checkups und Screeningverfahren können Veränderungen im Gesundheitszustand der Beschäftigten ermittelt werden, sofern diese wiederholt durchgeführt werden.

Bei der Wahl der Methoden ist zu beachten, dass ein Vorher-/Nachher-Abgleich zur Messung von Veränderungen nur möglich ist, wenn eine Vergleichbarkeit der Daten gegeben ist. Dies setzt voraus, dass bei Erst- und Wiederholungsuntersuchung die gleichen Instrumente eingesetzt und dieselben Zielgruppen bzw. Interventionsbereiche einbezogen werden.

Bei der Verwendung von Daten aus Gesundheits- oder WAI-Untersuchungen muss der **Datenschutz** gewährleistet sein. Dies schließt ein, dass keine Ergebnisse von Individuen oder Kleingruppen weitergegeben werden dürfen. Als durchführende Stelle derartiger betrieblicher Erhebungen bietet sich der Betriebsarzt an, der der Schweigepflicht unterliegt.

Überprüfung der Wirksamkeit

Die Wirksamkeit oder Effizienz einer präventiven Maßnahme lässt sich in der Regel nur schwer und eher indirekt messen, indem Kosten-/Nutzen-Berechnungen durchgeführt werden. Aufwand und Kosten einer Maßnahme können meist exakt berechnet werden, während sich der Nutzen für das Unternehmen eher aus den nichtmonetären, indirekten – sprich weichen – Nutzenfaktoren erschließt (vgl. Thiehoff 2004).

Kosten der Maßnahme:

- direkte Kosten (z.B. Kosten technischer Anschaffungen, Gebühren für Kurse, Schulungen, Personalkosten für Freistellungen von Beschäftigten, Trainerkosten),

- indirekte Kosten (z.B. Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand).

Nutzen der Maßnahme:

- (zukünftig) eingesparte Kosten (z.B. durch Verringerung der Arbeitsunfähigkeitstage, durch Vermeidung eines Anstiegs der Beschäftigtenzahlen mit Einsatz-/Leistungseinschränkungen),

- (vermiedene) Kosten, die durch Nicht-Handeln zu erwarten gewesen wären (z.B. Anstieg der krankheitsbedingten Fehlzeiten bei einer alternden Belegschaft),

- nicht direkt errechenbarer, aber erfahrbarer längerfristiger Nutzen:

- steigende Leistungsbereitschaft und Motivation der Beschäftigten,
- höhere Einsatzflexibilität der älter werdenden Beschäftigten,
- steigendes Erwerbsaustrittsalter und längerer Verbleib älterer Beschäftigter im Unternehmen,
- Imagegewinn des Unternehmens, steigende Attraktivität als Arbeitgeber.

Eine Reihe von Studien zeigt, dass betriebliche Gesundheitsförderung und Prävention bereits innerhalb von drei bis vier Jahren eine Verringerung der Krankheitskosten bewirken, auf längerfristige Sicht ist dieser Effekt möglicherweise sogar noch größer (vgl. Kreis/Bödeker 2003, Sockoll/ Kramer/Bödeker 2008). Die Befunde deuten darauf hin, dass sich betriebliche Gesundheitsförderung insbesondere durch die Verringerung der Krankheitskosten und durch verringerten Absentismus bezahlt macht.

Eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung sollte sich nicht ausschließlich auf den ökonomischen Nutzen (z.B. Rentabilität, Produktivität) für das Unternehmen beziehen, sondern die ‚Humanressourcen' in den Blick nehmen. Wenn Maßnahmen zur Prävention und alternsgerechten Arbeitsgestaltung zu einer hohen Präsenz, Einsatzfähigkeit und Leistungsbereitschaft der älter werdenden Beschäftigten beitragen, dann hat das letztlich auch einen unmittelbaren Nutzen für das Unternehmen. Qualifikation, Kompetenzen, Wissen, Kreativität sowie Arbeits- und Leistungsfähigkeit sind nicht nur wesentliche Garanten, sondern auch Voraussetzungen für den langfristigen wirtschaftlichen Erfolg. Aufwand und Kosten für Maßnahmen zur Qualifizierung, zum Kompetenzerwerb, zur gesünderen Arbeitsausführung oder zur Personalentwicklung sind demzufolge nichts anderes als eine Investition in das Humankapital. Der langfristige Nutzen für das Unternehmen liegt auf der Hand – gesündere, qualifiziertere, engagiertere und leistungsfähigere Mitarbeiter/innen.

8. Transfer und nachhaltige Verstetigung – Schritt 7

Die im Rahmen der Demografieprojekte entwickelten Gestaltungs- und Handlungsansätze können langfristige Wirkungen erzielen, wenn durch sie eine nachhaltige Organisationsentwicklung in Gang gesetzt wird. Voraussetzung dafür ist ein gelungener Transfer der Konzepte und Maßnahmen aus dem Erprobungsstadium in den Regelbetrieb bzw. deren **Einbettung** in die bestehenden Strukturen und Prozesse der Gesamtorganisation.

Genauso bedeutsam ist die **strategische Verknüpfung** des ganzheitlichen Konzepts mit den langfristigen betriebswirtschaftlichen und personalpolitischen Unternehmenszielen (u.a. Rentabilität, Leistungsfähigkeit, Produktivität, Wachstum, Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit, Arbeitgeberattraktivität). Konkret kann dies bedeuten, dass eine demografieorientierte Neuausrichtung der Personal- und Arbeitspolitik erfolgt, dass die betriebliche Gesundheitspolitik integrativ und präventiv ausgerichtet und in ein betriebliches Gesundheitsmanagement überführt, dass eine generationengerechte Unternehmens- und Führungskultur etabliert und die Zielsetzung einer ‚gesunden' Organisation über alle Handlungsfelder hinweg nachhaltig verfolgt wird.

Praxisbeispiel EJOT

Workshop ‚Gesünder und länger arbeiten'

Im Rahmen des Projekts LagO wurde gemeinsam mit EJOT ein auf die betriebsspezifischen Kontexte zugeschnittenes Konzept eines demografieorientierten Gesundheits-Workshops entwickelt und anschließend erprobt. Ziel dieses Workshops ist es, unterschiedliche betriebliche Akteurs- und Funktionsgruppen wie Beschäftigte, Fach- und Führungskräfte zu dem Thema ‚Gesund altern im Betrieb' zu sensibilisieren und darüber hinaus auch Lösungsansätze zur Förderung von Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit zu entwickeln. Das Konzept ist ganzheitlich ausgerichtet, indem es verhaltens- und verhältnisorientierte Präventionsansätze miteinander verknüpft.

Thematisiert und reflektiert werden zunächst die mit dem Altersstrukturwandel und der Verlängerung der Lebensarbeitszeit verbundenen Herausforderungen sowohl für das Unternehmen als auch für die Beschäftigten selbst. Die Zusammenhänge zwischen Alter, Gesundheit und Arbeit werden ‚entdeckt'. Dabei werden arbeitsbedingte Belastungen und Gesundheitsrisiken ebenso wie Ressourcen der Arbeit ermittelt, die ein gesundes Arbeiten bis zur Rente erschweren oder erleichtern.

Anschließend werden gemeinsam Ideen, Vorschläge und Lösungsansätze für einen Belastungsabbau bzw. zur Förderung alternsgerechter Arbeitsbedingungen entwickelt. Im Workshop werden diese Ergebnisse festgehalten und konkrete Verabredungen über das weitere Vorgehen bei der Prüfung, Bearbeitung und Umsetzung der Vorschläge getroffen.

Darüber hinaus soll auf das individuelle Gesundheitsverhalten eingewirkt werden, indem bspw. das eigene Arbeitsverhalten kritisch hinterfragt wird – insbesondere im Hinblick darauf, ob und wie sich die Arbeit gesundheitsschonender ausüben lässt.

Der organisierte Erfahrungsaustausch zielt darauf, das individuelle Gesundheitsbewusstsein und -verhalten zu stärken und zugleich das Engagement unterschiedlicher betrieblicher Akteure zur Durchführung gesundheitsorientierter Aktivitäten zu fördern. Durch die thematische Verknüpfung von verhaltens- und verhältnisorientierten Präventionsansätzen kann einerseits die Akzeptanz für verhaltensbedingte Gesundheitsangebote gesteigert und andererseits die Aufmerksamkeit der Betriebspraktiker stärker auf die Förderung alternsgerechter Arbeitsbedingungen gelenkt werden.

Im Rahmen einer pilothaften Erprobung wurde das Workshop-Konzept sorgfältig auf seine betriebliche ‚Passförmigkeit', Praxistauglichkeit und Zielerreichung hin überprüft. Die Erkenntnisse aus der teilnehmenden Beobachtung und der Teilnehmerbefragung (Kurzfragebogen) flossen in die abschließende Bewertung ein und dienten dazu, das Workshop-Konzept zu optimieren. Die positive abschließende Bewertung war Grundlage der Entscheidung, den Workshop in das reguläre betriebliche Weiterbildungsprogramm des Unternehmens aufzunehmen und diesen in regelmäßigen Abständen durchzuführen. EJOT demonstriert mit dieser Vorgehensweise beispielhaft, wie ein erfolgreicher Transfer aus der Pilotierung in den Regelbetrieb bzw. in die Organisation sichergestellt werden kann.

Wie eine **Verstetigung von Maßnahmen** (z.B. flächendeckende Einführung, Integration in Standardprozesse/-verfahren oder bestehende Programme) sichergestellt werden kann, hängt ebenso von den betrieblichen Gegebenheiten wie von den jeweiligen Handlungsansätzen ab.

Je nach Handlungsansatz kann eine organisatorische Verankerung von Maßnahmen folgendermaßen aussehen:

- Aktivierungs- und Qualifizierungsmaßnahmen werden in das reguläre Schulungs- und Weiterbildungsprogramm aufgenommen oder als Bausteine in vorhandene Seminar- oder Schulungskonzepte für bestimmte Zielgruppen integriert (→ Praxisbeispiel EJOT);
- Gesundheitsangebote werden regulärer Bestandteil der betrieblichen Gesundheitsförderung, damit sie kontinuierlich angeboten bzw. in regelmäßigen Abständen wiederholt werden können;
- arbeitsorganisatorische oder personalpolitische Ansätze werden in die Linien- bzw. Führungsorganisation überführt und in die bestehenden Personalprozesse und Managementsysteme integriert.

Ansatzpunkte zur Verstetigung/Implementierung von Maßnahmen

Erprobte Maßnahmen/Konzepte	Organisation
Transfer/Implementierung →	
personalpolitische Konzepte/Laufbahngestaltung	Personalprozesse Führungsorganisation Personalentwicklung
Gesundheitsangebote	betriebliche Gesundheitsförderung
Qualifizierungs-/Aktivierungsmaßnahmen	betriebliches Schulungs-/ Weiterbildungsprogramm
arbeitsorganisatorische Konzepte	Linienorganisation
Instrumente zur Arbeitsgestaltung	Arbeitsschutz/Gesundheitsmanagement
Konzepte zur Arbeitszeitgestaltung	Linienorganisation Betriebsvereinbarung
Gesamtkonzept	Unternehmensziele Leitbilder, Leitlinien Betriebs- und Rahmenvereinbarungen

Eine weitere Möglichkeit, das Projekt nach Abschluss in den Organisationsalltag zu überführen, besteht darin, das Demografiethema in **betrieblichen Netzwerken** bzw. dauerhaft angelegten Gremien, Foren, Ausschüssen oder Arbeitskreisen zu platzieren und diese damit zu beauftragen, die Handlungsansätze inhaltlich und strategisch weiterzuentwickeln. Das Netzwerkmodell hat den Charme, dass es an bestehenden Organisations- und Kooperationsstrukturen ansetzt, um die Weiterentwicklung und einen nachhaltigen Transfer sicherzustellen.

Die soziale Vernetzung verschiedener Funktions- und Akteursgruppen in diesen ‚Querschnitts-Gremien' fördert den inhaltlichen Austausch, eine engere Kooperation und setzt wechselseitige Lernprozesse in Gang. Betriebliche Netzwerke bilden eine Art ‚Kompetenzpool', sie können aufgrund der heterogenen, interdisziplinären und professionsübergreifenden Zusammensetzung wichtige Innovationsimpulse setzen und das Thema ‚gesunde Organisation und alternsgerechte Arbeit' kompetent vorantreiben und weiterentwickeln.

In vielen Unternehmen existieren **Arbeitskreise für betriebliche Gesundheitspolitik,** die aufgrund ihrer funktions- und professionsübergreifenden Zusammensetzung (Arbeitsschützer, Sicherheitsbeauftragte, Ergonomen, Betriebsärzte, Personalverantwortliche, Führungskräfte, Betriebsräte) gut geeignet sind, die Verbreitung und die Weiterentwicklung präventiver Ansätze zur Bewältigung des Altersstrukturwandels sicherzustellen.

Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, demografieorientierte Konzepte nachhaltig zu verstetigen, indem sie in Haustarifverträge, Rahmen- oder **Betriebsvereinbarungen** überführt werden (➔ Praxisbeispiel Volkswagen Nutzfahrzeuge). Es bietet sich an, beispielsweise bei Einführung neuer Arbeitszeitmodelle, neuer Konzepte zur Schichtplangestaltung oder bei arbeitsorganisatorischen Konzepten wie Gruppenarbeit entsprechende Betriebsvereinbarungen abzuschließen.

Praxisbeispiel VW Nutzfahrzeuge

Tarifvertrag über alternsgerechte und gesundheitsförderliche Arbeits- und Leistungsbedingungen

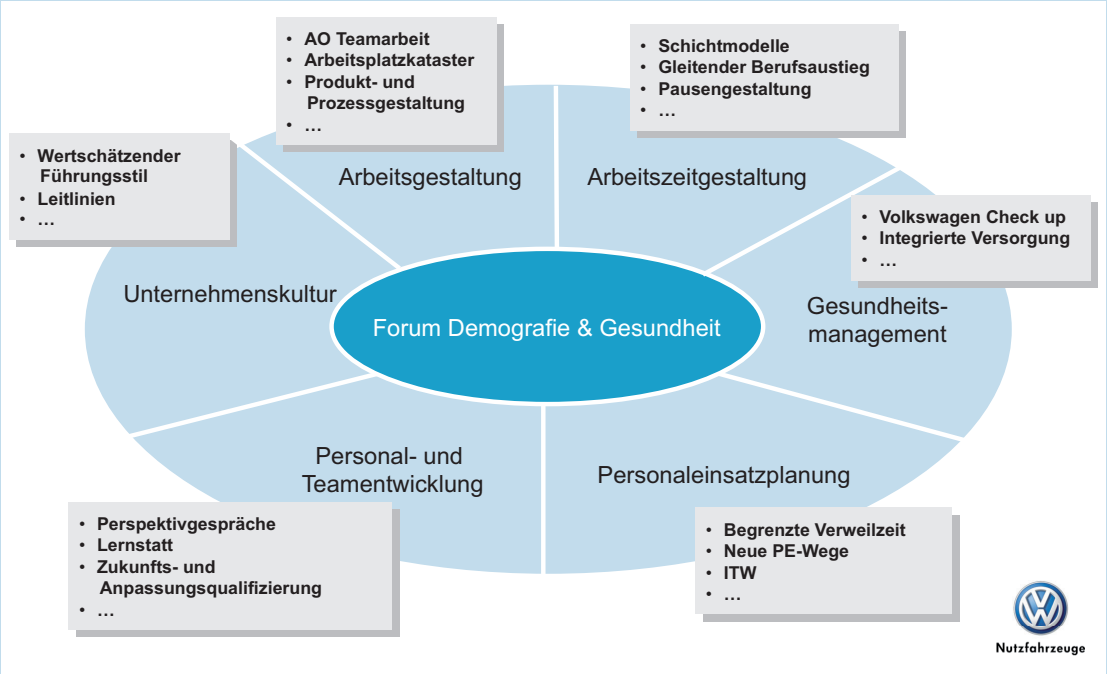
Die Volkswagen AG hat im November 2007 mit der Gewerkschaft IG Metall den ersten Haustarifvertrag in Deutschland zur Gestaltung des demografischen Wandels abgeschlossen. Der Haustarifvertrag verfolgt nachfolgende Zielsetzungen:

- gesundheitsförderliche und alternsgerechte Gestaltung der Arbeits- und Leistungsbedingungen,
- Schutz und Förderung der Gesundheit unter eigenverantwortlicher und weitestgehender Beteiligung der Beschäftigten,
- Schaffen von Optionen für eine flexible und differenzierte Lebensarbeitszeit,
- Sicherstellung ausgewogener Altersstrukturen.

Der Tarifvertrag bietet einen wichtigen Rahmen, um Herausforderungen des Altersstrukturwandels konzernweit zu thematisieren, pro-aktive Gestaltungsansätze unternehmensweit zu kommunizieren sowie in einzelnen Geschäftsbereichen oder Werken bereits erprobte Konzepte standortübergreifend zu verbreiten und organisatorisch zu verankern.

Der Tarifvertrag verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz, indem sämtliche für das Unternehmen und die Beschäftigten demografie- und gesundheitsrelevanten Handlungsfelder berücksichtigt sind. Zu den explizit genannten Handlungsfeldern gehören Arbeitsgestaltung, Personaleinsatzplanung, Arbeitszeitgestaltung, Gesundheitsmanagement, Unternehmenskultur sowie Personal- und Teamentwicklung. Zu den Bestandteilen dieses integrierten Konzepts gehören insbesondere langfristig ausgerichtete – unter Präventionsaspekten wichtige – Gestaltungsmaßnahmen, die aufgrund ihrer Bedeutung im Tarifvertrag gesondert ausgewiesen werden, u.a. im Zusammenhang mit Personaleinsatzplanung oder mit Personal- und Teamentwicklung.

Handlungsansätze im Rahmen des „Demografie-Tarifvertrags" bei der VW AG



Im Zusammenhang mit der Umsetzung des Tarifvertrags auf Unternehmensebene wurde bei Volkswagen Nutzfahrzeuge ein Forum „Demografie und Gesundheit" implementiert. Unter dessen Dach beschäftigen sich themenbezogene Arbeitsgruppen mit jeweils einem der im Tarifvertrag aufgeführten Handlungsfelder, um betriebliche Projekte zu initiieren bzw. um Standards guter Praxis zu entwickeln. Das Forum tagt in regelmäßigen Abständen und dient dem themenübergreifenden Informationsaustausch.

Unternehmensweit wurde ebenfalls ein Forum ‚Demografie' eingerichtet, das den standortübergreifenden Austausch zwischen den Werken fördern und den Transfer bzw. die unternehmensweite Verbreitung von Good Practice unterstützen soll.

Je größer, dezentraler und ausdifferenzierter die Organisation eines Unternehmens ist, desto wichtiger sind **innerbetriebliche Transferaktivitäten,** um die erprobten Konzepte und Maßnahmen unternehmensweit zu kommunizieren und in die Gesamtorganisation zu integrieren (→ Praxisbeispiel REWE).

Praxisbeispiel REWE Group

REWE Logistik: Beispiel für einen erfolgreichen Transfer

Die Logistik der REWE Group demonstriert beispielhaft, wie ein unternehmensweiter Transfer von demografieorientierten Konzepten zur Förderung von Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit erfolgreich praktiziert werden kann.

Der unternehmensweite Transfer in der Logistik der REWE Group bezieht sich in diesem Kontext bewusst nicht auf die in den einzelnen Interventionsbereichen entwickelten Gestaltungsmaßnahmen, sondern auf das generelle methodische Vorgehen bzw. das auch dem LagO-Projekt zugrunde liegende Umsetzungskonzept. Für die Realisierung der betrieblichen Gestaltungsprojekte vor Ort wurde in LagO ein modellhaftes grundsätzliches Umsetzungskonzept entwickelt, das die in Frage kommenden Analyseinstrumente, die aufeinander aufbauenden Umsetzungsschritte und die beteiligungsorientierten Vorgehensweisen von der Planung bis zur Umsetzung von Maßnahmen beschreibt.

Die REWE Logistik hat für ihren Geschäftsbereich ein vergleichbares Konzept zur Umsetzung eines nationalen Demografieprojekts entwickelt. Einbezogen werden dabei sämtliche Logistikstandorte in Deutschland. Das methodische Vorgehen, die Wahl der Analyseinstrumente (z.B. Expertengespräche mit Fach- und Führungskräften, Altersstrukturanalysen, Auswertung betrieblicher Daten zu Fehlzeiten, Qualifikation, Altersaustritten usw.) und das beteiligungsorientierte Workshop-Konzept wurden auf jeden Logistikstandort übertragen. Durch den Konzept-Transfer ist ein einheitliches Vorgehen über alle Lagerstandorte der Logistik hinweg sichergestellt. Dies erleichtert die Initiierung und Flankierung von Veränderungsprozessen und ermöglicht eine direkte Rückkoppelung der jeweiligen Analyseergebnisse, des Umsetzungsstandes und eine Erfolgskontrolle zwischen den einzelnen Standorten.

Das nationale Logistikprojekt wird zentral aufgesetzt und gesteuert, wobei die Federführung und die strategische Ausrichtung bei der für den Geschäftsbereich Logistik zuständigen Personalleitung liegt. Die operative Projektumsetzung erfolgt unter Berücksichtigung von zentralen bzw. nationalen Maßnahmen dezentral an den Lagerstandorten in enger Abstimmung mit den lokalen Fach- und Führungskräften. Dadurch können bei der Entwicklung und Erprobung von Maßnahmen zur Gestaltung alternsgerechter Arbeitsbedingungen und zur betrieblichen Gesundheitsförderung die standortspezifischen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen hinreichend mitberücksichtigt werden.

Die Projektrealisierung bei REWE folgt somit dem Prinzip ‚think global, act local', was angesichts der dezentralen Unternehmensstrukturen ein ausgesprochen erfolgversprechendes Vorgehen ist, u.a. weil durch das beteiligungsorientierte Vorgehen frühzeitig ein Einvernehmen hergestellt werden kann. Flankiert werden die Veränderungsprozesse durch eine innerbetriebliche Kommunikation, die der Sensibilisierung und Aktivierung von Führungskräften und Beschäftigten dient.

Bei den betrieblichen Transfer- und Öffentlichkeitsaktivitäten ist darauf zu achten, dass sämtliche Standorte, Funktions- und Geschäftsbereiche erreicht werden, damit ein hoher Verbreitungsgrad der Maßnahmen sichergestellt wird. Die aufbereiteten Praxisbeispiele sollen die einzelnen Unternehmensbereiche zur **Nachahmung** anregen, wobei das Aufzeigen betriebswirtschaftlicher Argumente und die Herausstreichung des langfristigen Nutzens unterstützend wirken.

Transferaktivitäten müssen keineswegs auf die betriebliche Öffentlichkeit beschränkt bleiben. Möglichkeiten zur Profilierung im Außenfeld bieten sich den Unternehmen, indem sie ihre als Praxisbeispiele aufbereiteten Handlungsansätze einer **überbetrieblichen Öffentlichkeit** zugänglich machen, beispielsweise durch:

- Aufnahme der Praxisbeispiele in praxisorientierte Handlungsbroschüren oder Handbücher;
- Vorträge und Präsentationen auf Tagungen und Veranstaltungen;
- Präsentation auf Unternehmensmessen;
- Transfer in demografie- oder gesundheitsbezogene Unternehmensnetzwerke (z.B. das Demoraphie Netzwerk e.V., www.demographie-netzwerk.de);
- Aufnahme der Praxisbeispiele in entsprechende Online-Datenbanken oder Toolboxes (z.B. INQA Datenbank Gute Praxis unter www.inqa.de);
- Berichte und Artikel in praxisbezogenen Fachzeitschriften;
- Teilnahme an Wettbewerben.

Eine öffentlichkeitswirksame Verbreitung ist eine kostenlose Werbe- und Marketingaktion für Unternehmen. Auf diesem Wege kann ein Unternehmen sein Image als attraktiver Arbeitgeber verbessern und sich Recruitmentvorteile auf dem Arbeitsmarkt verschaffen. Es kann sich als betrieblicher Vorreiter für Prävention und Gesundheitsförderung bzw. als generationengerechtes Unternehmen profilieren, das allen Altersgruppen attraktive Arbeitsbedingungen und Perspektiven bietet.

9. Konzepte zur Aktivierung

Die an den betrieblichen Strukturen ansetzenden Maßnahmen zur Gestaltung alternsgerechter Arbeitsbedingungen lassen sich mit verhaltensorientierten Angeboten zur Förderung der individuellen Gesundheit und des Gesundheitsbewusstseins kombinieren. Damit Beschäftigte langfristig leistungsfähig bleiben, ist ein gesundheitsbewusstes Verhalten jedes Einzelnen wichtig. Die Aufforderung zur aktiven Mitwirkung am Gesunderhalt richtet sich jedoch nicht nur an die einzelnen Beschäftigten, sondern ist auch eine wesentliche Aufgabe von Führungskräften und Arbeitsschutzexperten. Die nachfolgend dargestellten Aktivierungs- und Schulungsmaßnahmen zur Stärkung der individuellen Gesundheitskompetenz und zur (Mit-)Gestaltung gesünderer Arbeitsbedingungen orientieren deshalb sowohl auf die Beschäftigten als auch auf die Fach- und Führungskräfte.

9.1 Aktivierung der Beschäftigten

Eingespielte Verhaltensweisen und Handlungsmuster, die sich im Erwerbsverlauf verfestigt oder durch bestimmte arbeits- und personalpolitische Strategien erst herausgebildet haben, lassen sich nicht allein durch Argumente oder bloße Appelle kurzfristig aufbrechen, geschweige denn nachhaltig verändern. Neben der Sensibilisierung sind deshalb Maßnahmen zur Aktivierung notwendig, die am konkreten Arbeits- und Gesundheitsverhalten ansetzen und auf grundlegende Änderungen im Gesundheitsbewusstsein und im Verhalten orientieren. Die Aktivierungsmaßnahmen zielen im Kern auf ein neues Rollenverständnis der Beschäftigten ab. Es gilt, die Arbeitnehmer zu aktiven (Mit-)Gestaltern einer gesünderen Arbeitswelt und einer gesundheitsförderlichen Arbeitsbiografie zu machen.

Ziele der Aktivierungsmaßnahmen für Beschäftigte:

- Ausbildung eines neuen Rollenverständnisses: Arbeitnehmer werden zu Mitgestaltern ihrer Arbeit;
- Förderung von Selbstverantwortung und Eigeninitiative der Beschäftigten zum Erhalt von Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit;
- Förderung einer gesundheitsorientierten Arbeits- und Lebensweise;
- Erkennen von Zusammenhängen zwischen Arbeit, Altern und Gesundheit.

Durch die Verknüpfung der verhaltensorientierten Angebote mit strukturellen Maßnahmen zur Gestaltung alternsgerechter Arbeitsbedingungen kann verdeutlicht werden, dass das Unternehmen nicht einseitige ‚Vorleistungen' von den Arbeitnehmern fordert oder gesundheitliche Belastungen einseitig aus einem gesundheitsschädlichen Verhalten der Betroffenen ableitet. Zugleich sollte jedoch auch den Beschäftigten

vermittelt werden, dass sie eine Eigenverantwortung für den Erhalt ihrer Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit tragen und selbst aktiv werden müssen, indem sie beispielsweise die betrieblichen Angebote zur Gesundheitsförderung wahrnehmen, sich geistig und körperlich fit halten sowie einen schonenderen Umgang mit ihrer Gesundheit praktizieren. Ob die Beschäftigen ihr Verhalten und ihre Einstellungen tatsächlich ändern, hängt ganz entscheidend davon ab, ob die in der Unternehmenskultur propagierten Werte in der betrieblichen Praxis auch gelebt – und insbesondere von den Führungskräften vorgelebt – werden (→ Kap. 9.2).

Es gibt eine Palette an verhaltensorientierten Ansätzen und Maßnahmen, die zur Aktivierung der Beschäftigten geeignet sind und im Folgenden genauer dargestellt werden:

- Durchführung von Arbeitsplatzprogrammen,
- Initiierung von reflexiven Lernprozessen (u.a. Workshops),
- Multiplikatorenansätze,
- Perspektivengespräche mit älteren Beschäftigten,
- Vermittlung von Coping-Strategien,
- vernetzte Gesundheitsangebote.

Durchführung von Arbeitsplatzprogrammen

Arbeitsplatzprogramme werden in der Regel von externen Anbietern (u.a. Betriebskrankenkassen) in enger Abstimmung mit dem jeweiligen Unternehmen durchgeführt. Wesentliches Merkmal von Arbeitsplatzprogrammen ist die Kombination von verhaltens- und verhältnispräventiven Ansätzen (→ Praxisbeispiel E.ON Kraftwerke). Sie setzen unmittelbar im Prozess der Arbeit an und nehmen parallel die Arbeitsausführung und die Arbeitsbedingungen sowie die jeweiligen arbeitsbedingten Belastungen in den Blick.

Die Beschäftigten werden im Arbeitsalltag bei der Verrichtung ihrer Tätigkeiten von externen Trainern begleitet. Gemeinsam mit den Beschäftigten werden ‚gesundheitsriskante' Arbeits- und Verhaltensweisen identifiziert und diese mit Möglichkeiten einer gesundheitsschonenderen Arbeitsausführung vertraut gemacht. Es folgt eine längere Supervisionsphase mit Einzel- und Gruppencoachings, während der die Beschäftigten die neuen Bewegungsabläufe und Verhaltensweisen systematisch einüben und trainieren, um einen Rückfall in alte Routinen zu vermeiden.

Parallel zu den Verhaltenstrainings sollten Workshops mit Beschäftigten unter Beteiligung von Führungskräften durchgeführt werden mit dem Ziel, Ideen und Vorschläge für eine gesündere Arbeitsplatzgestaltung und zur Reduzierung arbeitsbedingter Belastungen zu entwickeln.

Arbeitsplatzprogramme entfalten ihre Wirkung vor allem aufgrund ihres ‚dualen' Ansatzes und der intensiven – über einen längeren Zeitraum (zwischen zwei und vier Monaten) angelegten – Begleitung und Supervision. Auch die Aktivierung und Mitwirkung der Beschäftigten gelingt müheloser, weil das Programm nicht nur auf das individuelle Verhalten einwirkt, sondern zugleich auch an den strukturellen Rahmenbedingungen der Arbeit ansetzt und diese verbessert.

Praxisbeispiel E.ON Kraftwerke

Arbeitsplatzprogramm zielt auf Aktivierung der Beschäftigten und eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen

Bei E.ON Kraftwerke wurde in Zusammenarbeit mit der Firma motio ein Arbeitsplatzprogramm konzipiert und durchgeführt, das auf die spezifischen Bedingungen und unterschiedlichen Tätigkeiten im Braunkohletagebau zugeschnitten ist. Das Konzept verfolgt einen parallelen Ansatz und berücksichtigt sowohl Verhaltensprävention als auch Verhältnisprävention. Mit Hilfe des Arbeitsplatzprogramms sollen die Arbeitsbelastungen reduziert und zugleich die Kommunikation und der Erfahrungsaustausch in den Arbeitsteams sowie zwischen Beschäftigten und Führungskräften verbessert werden. Nicht die einzelne Person und ihr Arbeitsverhalten stehen im Vordergrund, sondern die soziale Interaktion auf der Arbeitsebene und innerhalb der Arbeitsteams, weshalb beim methodischen Vorgehen Workshops präferiert wurden. Im Rahmen des sich über mehrere Wochen erstreckenden Arbeitsplatzprogramms wurden sieben Workshops durchgeführt, an denen etwa die Hälfte der Beschäftigten aus unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern teilnahm.

Folgende Bausteine sind Bestandteil des Arbeitsplatzprogramms:

- *Begleitung und Coaching am Arbeitsplatz*

Einzel- und Gruppencoaching am Arbeitsplatz dienen der Vermittlung und Einübung von individuellen Strategien zum physischen Belastungsmanagement und zur gesundheitsschonenderen Arbeitsausübung (Optimierung der Körperhaltung, Bewegungskorrekturen, Entlastungshaltungen, Durchführung von Ausgleichsübungen).

- *Auswertungs-Workshop*

Anhand einer fotogestützten Analyse der Arbeitsplatzverhältnisse und des Arbeitsverhaltens der Beschäftigten werden zunächst tätigkeitsspezifische Belastungs-/Beanspruchungsprofile erstellt. Diese Profile werden im Workshop vorgestellt und mit den Beschäftigten besprochen. Anschließend werden grundlegende Prinzipien zur Belastungsreduzierung gemeinsam erarbeitet und durch theoretisch fundierte Erkenntnisse zu arbeits- und verhaltensbedingten Gesundheitsrisiken untermauert.

- *Gestaltungs-Workshop*

Die Workshopteilnehmer entwickeln Ideen und Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Durch die Einbeziehung der Führungskräfte können verschiedene Verbesserungsvorschläge sofort auf ihre Umsetzbarkeit hin überprüft oder unmittelbar ‚auf dem kleinen Dienstweg' angegangen werden.

Für die nachhaltige Wirkung der Maßnahme ist entscheidend, dass die Beschäftigten einer gesünderen Arbeitsausführung Bedeutung beimessen und auf eine gesundheitsriskante bzw. gesundheitsschonende Arbeitsausführung achten. Die Gefahr, in alte Routinen zurückzufallen, ist groß. Dies gilt umso mehr, wenn nur Einzelne ‚gesünder' arbeiten wollen. Deshalb wird bei der Konzeptgestaltung besonderer Wert darauf gelegt, dass das gesamte Arbeitsteam bzw. die Arbeitseinheit einbezogen und angesprochen wird. Ebenso wichtig ist die frühzei-

tige Einbeziehung der Vorgesetzten, die ihrerseits darauf orientiert werden, bei den Beschäftigten verstärkt auf eine gesundheitsschonendere Arbeitsweise zu achten und diese aktiv einzufordern.

Zur Einübung neuer Verhaltensweisen und zur visuellen Auffrischung des Erlernten sind zudem Lernkarten hilfreich, die anhand von Fotos auf ‚falsche' und ‚richtige' Körperhaltungen in der Arbeitsausführung hinweisen.

Initiierung von reflexiven Lernprozessen

Arbeitskreise, Arbeitsgruppen oder Workshops sind geeignete Plattformen und Foren, um einen reflexiven Austauschprozess innerhalb eines überschaubaren Teilnehmerkreises in Gang zu setzen. Themenspezifische Workshops können sehr wirksame Instrumente zur Sensibilisierung und Aktivierung von Beschäftigten sein (➔ Toolbox CD-ROM). Der Workshop bietet eine Plattform für einen gezielten

moderierten Erfahrungsaustausch und den Rahmen für einen gemeinsamen Lernprozess. Im Workshop sollen Zusammenhänge zwischen Arbeit, Altern, Gesundheit und der Entwicklung der Arbeits- und Leistungsfähigkeit im Betrieb aufgedeckt, reflektiert und gemeinsam diskutiert werden. Thematisiert wird vor dem eigenen Erfahrungshintergrund und erwerbsbiografischen Verlauf die Frage, was der einzelne Beschäftigte zu einem gesünderen Arbeiten bis zum Rentenalter hinein beitragen kann.

Der Blickwinkel wird zugleich erweitert auf die Frage, was das Unternehmen dazu beitragen kann, um die Voraussetzungen für ein gesundes Arbeiten zu schaffen. Die in den Workshop integrierte ‚Ideenwerkstatt' weist auf die lösungs- und umsetzungsorientierte Zielrichtung des Instruments hin. Für die gemeinsam entwickelten Ideen und Vorschläge werden bereits im Workshop erste Schritte zur Umsetzung verabredet. Durch die Integration von verhaltens- und verhältnispräventiven Ansätzen wird den Beschäftigten glaubwürdig vermittelt, dass die Aufgabe des Erhalts der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit über die Erwerbsbiografie hinweg nur als gemeinsames Projekt erfolgversprechend ist.

Von Kollegen/innen lernen – aus Beschäftigten werden Multiplikatoren

Die sozialen Bezüge im Arbeitsprozess bilden einen Rahmen für informelle Lernprozesse. Beschäftigte lernen von erfahreneren Kollegen/innen, indem sie sich Praktiken und Arbeitsweisen abschauen und durch Nachahmung aneignen. Diesen Lernansatz machen sich Multiplikatorenkonzepte zunutze, indem sie auf die Aktivierung von Beschäftigten durch Beschäftigte zur Förderung eines gesundheitsschonenderen Arbeitsverhaltens orientieren.

Ihre Wirksamkeit beziehen sie daraus, dass sie an der sozialen Nähe, den geteilten Erfahrungen, der gemeinsamen Sprache und den gemeinsamen Arbeitskontexten ansetzen, die zwischen Adressaten und Multiplikatoren bestehen. Aufgrund dieser Gemeinsamkeiten können Beschäftigte gute Multiplikatoren sein, wenn sie über eine hohe Glaubwürdigkeit im Kollegenkreis verfügen, was die Erfüllung dieser Aufgabe wesentlich erleichtert.

Durch eine auf die betrieblichen Rahmenbedingungen zugeschnittene Schulung erhalten die Mitarbeiter/innen, die für die Multiplikatorenrolle geeignet und zudem ausreichend motiviert sind, das notwendige Wissen, um ihre neue Rolle adäquat ausüben zu können (→ Praxisbeispiel Berliner Stadtreinigungsbetriebe). Multiplikatoren üben eine Schnittstellenfunktion zwischen betrieblichem Gesundheitsmanagement und Linienorganisation aus, indem sie bspw. die Kollegen/innen im eigenen Arbeitsbereich kontinuierlich über die aktuellen Gesundheitsangebote informieren und auf gesundheitsriskante Arbeitsweisen im Arbeitsprozess aufmerksam machen. Sie üben darüber hinaus auch eine wichtige Vorbildfunktion für andere Beschäftigte aus, so dass diese ebenfalls motiviert werden, mehr für die eigene Gesundheit zu tun.

Praxisbeispiel Berliner Stadtreinigungsbetriebe

Gesundheitslotsen/lotsinnen: Beschäftigte lernen von Beschäftigten

Die Berliner Stadtreinigungsbetriebe haben mit der Qualifizierung von Gesundheitslotsen/lotsinnen ein neues Konzept entwickelt, mit dem die Gesundheitskompetenz der Beschäftigten und deren Bewusstsein für gesundheitsriskante Verhaltensweisen gestärkt werden sollen. Das auf dem Multiplikatorenansatz beruhende Konzept wurde von der betrieblichen Gesundheits- und Sozialberatung entwickelt und sehr erfolgreich in die Praxis umgesetzt. Mittlerweile haben sich 22 interessierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus allen Arbeitsbereichen der BSR zu Gesundheitslotsen ausbilden lassen.

Gesundheitslotsen/lotsinnen unterstützen in ihren Arbeitsbereichen die hauptamtlichen betrieblichen Präventionskräfte der Gesundheitsförderung, indem sie als Multiplikatoren

- ihre Kollegen/innen auf die zahlreichen Angebote der Gesundheitsförderung aufmerksam machen und diese auf dem aktuellen Stand halten,
- die Beschäftigten in ihrem Umfeld auf gesundheitsriskante Verhaltensweisen (u.a. Fehlhaltungen in der Arbeitsausführung, Suchtverhalten, falsche Ernährung, ungesunde Arbeits- und Lebensweise) aufmerksam machen,
- Vorbildfunktion einnehmen und dadurch zur Nachahmung einladen.

Gesundheitslotsen/lotsinnen zeichnen sich durch ein ausgeprägtes Interesse am Thema Gesundheit, die Fähigkeit zur Selbstreflexion und ein hohes Engagement bei der Ausübung der Multiplikatorenrolle aus. Mit der Tätigkeit selbst sind keinerlei finanzielle Anreize verbunden, vielmehr üben die Gesundheitslotsen/lotsinnen ihre Aufgabe im Unternehmen nebenamtlich aus. Die Teilnahme an der Qualifizierung ist freiwillig und erfolgt in der Freizeit.

Die modular angelegte Qualifizierung erstreckt sich über sieben Wochenenden und wird von den betrieblichen Präventionsfachkräften durchgeführt.

Zur stärkeren Vernetzung und zur Förderung des Informationsaustausches treffen sich die Gesundheitslotsen/lotsinnen einmal monatlich mit den Fachkräften aus der Gesundheits- und Sozialberatung. Zur Auffrischung ihres Wissens wird jährlich ein zweitägiger Workshop abgehalten.

Das Wirken der betrieblichen Gesundheitslotsen/lotsinnen als Multiplikatoren für gesundheitsfördernde Arbeits- und Lebensweise zeigt bereits spürbare Effekte. Das Interesse der Beschäftigten an Gesundheitsangeboten nimmt deutlich zu, was sich an steigenden Teilnehmerzahlen ablesen lässt.

Seminarkonzept der BSR zur Ausbildung von Gesundheitslotsen/lotsinnen

Perspektivengespräch mit älteren Beschäftigten

Regelmäßige Mitarbeitergespräche gehören mittlerweile zum Standardrepertoire betrieblicher Personalpolitik. Perspektivengespräche sind eine Variante der Mitarbeitergespräche, die den Fokus auf die arbeitsbiografische Perspektive und die gegenwärtige Arbeitssituation älterer Beschäftigter richten (➔ Toolbox CD-ROM). Sie sind klar von Mitarbeitergesprächen zu trennen, bei denen die Planung des Berufsaustritts im Vordergrund steht.

Das Gespräch dient dazu, die gegenwärtige Arbeits- und Belastungssituation des älteren Beschäftigten zu überprüfen, berufliche Entwicklungs- oder Veränderungsmöglichkeiten zu sondieren und die Möglich-

keiten eines gesünderen Arbeitens bis zum Erreichen des Rentenalters auszuloten. Die Wirkungen dieses Instruments hinsichtlich der Aktivierung älterer Beschäftigter dürfen keinesfalls unterschätzt werden. Dass ältere Beschäftigte zu einem persönlichen Gespräch mit einem, dem eigenen Vorgesetzten hierarchisch übergeordneten Personalverantwortlichen eingeladen werden, hat hohen Symbolcharakter – auch in Richtung der jüngeren Beschäftigten, die aus dem Umgang mit den Älteren Rückschlüsse auf ihre eigene Zukunft als ältere Arbeitnehmer ziehen können (→ Praxisbeispiel EJOT).

Praxisbeispiel EJOT

Perspektivengespräche mit älteren Beschäftigten bei der Firma EJOT

Bei der Firma EJOT werden gezielt Perspektivengespräche mit allen Mitarbeiter/innen ab einem Alter von 55 Jahren geführt – und zwar sowohl im Fertigungs- wie im Angestelltenbereich. In diesem Gespräch steht nicht der Berufsaustritt im Vordergrund, thematisiert wird vielmehr die berufliche Perspektive der Mitarbeiter/innen und die Möglichkeiten zu einem gesünderen Arbeiten bis zur Rente. Die Firma möchte den älteren Beschäftigten mit dem Gespräch signalisieren, dass sie großes Interesse daran hat, ihre Mitarbeiter/innen möglichst lang im Unternehmen und damit auch in Beschäftigung zu halten.

Im Unterschied zu regulären Mitarbeitergesprächen, die von den direkten Vorgesetzten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geführt werden, ist es bei den Perspektivengesprächen der Personalvorstand der Firma, der die älteren Beschäftigten zum Gespräch einlädt. Durch diese hierarchische Distanz und die damit verbundene symbolische Aufwertung der Gespräche wird auch die grundsätzliche Wertschätzung der Firma gegenüber ihren älteren Beschäftigten zum Ausdruck gebracht, was von der Wirkung her keinesfalls unterschätzt werden sollte.

Grundlage des Gesprächs ist ein im Projekt LagO entwickelter Leitfaden, der zugleich dazu dient, die Ergebnisse zu dokumentieren. Er gliedert sich thematisch in mehrere zentrale Blöcke:

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

Den Abschluss des Gesprächs bilden konkrete Vereinbarungen zur beruflichen Weiterbildung.

Vermittlung von Copingstrategien

Beschäftigte können mit Hilfe von sogenannten Copingstrategien lernen, psychische und physische Belastungen oder Arbeitsanforderungen produktiv zu bewältigen. Dazu gehören die Vermittlung von Strategien zum Stressabbau, zur Konfliktbewältigung oder zur Entspannung sowie das Trainieren körperlicher Ausgleichsübungen. Mit solchen betrieblichen Angeboten können die persönlichen Ressourcen der Mitarbeiter/innen für ihren Gesunderhalt sowie die Resilienz, d.h. die Widerstandsfähigkeit gegenüber wahrgenommen (psychischen) Belastungen (z.B. infolge von Arbeitsverdichtung, Hektik, Überforderung, Stress, Konflikten) gestärkt werden.

Diese Strategien und Techniken helfen, die Arbeitstätigkeit und Arbeitssituation im Arbeitsalltag besser zu meistern bzw. diese als weniger belastend, erschöpfend oder anspannend zu erfahren. Werden solche Angebote im Kollegenkreis und während der Arbeitszeit bzw. am Arbeitsplatz durchgeführt, ist die Resonanz gewöhnlich größer, weil die ‚Schwellenangst' vor allem bei lernentwöhnten oder geringer qualifizierten Beschäftigten sinkt und die soziale Einbettung zudem die Motivation zur Nachahmung erhöht (➜ Praxisbeispiel Continental).

Praxisbeispiel Continental

Continental fördert Bewegungspausen am Arbeitsplatz

Die Continental Automotive GmbH in Dortmund hat Bewegungspausen am Arbeitsplatz eingeführt. Ziel dieser Maßnahme ist es, die monotonen und einseitigen Routinearbeiten insbesondere in den Montagebereichen durch gezielte Belastungswechsel in Form von Mobilitätspausen zu durchbrechen. Durch die Bewegungspausen können Ausgleichsbewegungen in die gleichförmigen Arbeitsabläufe eingebaut werden, die wechselnde Körperhaltungen ermöglichen.

Bewegungspausen beugen Ermüdungserscheinungen infolge hoher Beanspruchung (u.a. durch Daueraufmerksamkeit, hohes Arbeitstempo, einseitige Körperhaltungen/Zwangshaltungen) vor bzw. ermöglichen zeitnahe wirkungsvolle Erholungseffekte.

Auch arbeitsmedizinische Erkenntnisse verweisen darauf, dass häufigere Kurzpausen, insbesondere bei älteren Beschäftigten, hohe regenerative Effekte haben.

Die Bewegungspausen werden in den jeweiligen Arbeitsgruppen und unmittelbar am Arbeitsplatz durchgeführt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen die Ausgleichs- und Entspannungsübungen unter fachkundiger Anleitung und Betreuung einer Physiotherapeutin durch.

Das Übungsprogramm dauert etwa 15 Minuten. Die Bewegungspause wird während der regulären Arbeitszeit abgehalten, wodurch den Beschäftigten eine zusätzliche Pause gewährt wird.

Um die Beschäftigten zu aktivieren, die Übungen auch ohne Anwesenheit der Trainerin eigenständig

Nebenstehende Abbildung zeigt ein Poster mit Abbildungen zu Ausgleichsübungen

durchzuführen, wurden großformatige Poster mit Abbildungen zu den Übungen erstellt und an den Interaktions-/Informationszentren (z.B. Pausenräume, Kommunikationsinseln, Info-Center) im Werk gut sichtbar platziert.

Vernetzte Gesundheitsangebote

Es gibt weitere Möglichkeiten, Beschäftigte zu motivieren, mehr für die eigene Fitness und Gesundheit zu tun. Anstöße zur Eigeninitiative können betriebliche Gesundheitsangebote liefern, die so konzipiert sind, dass sich für die Teilnehmenden nachvollziehbare Argumente zur Nutzung von Folgemaßnahmen aus der Inanspruchnahme des Basisangebotes ergeben (➔ Praxisbeispiel E.ON Kraftwerke). Die Beschäftigten absolvieren unter medizinischer Anleitung zunächst einen Rückenparcours. Anhand der medizinischen Befunde werden sie bezüglich der Therapiemöglichkeiten beraten und entsprechend motiviert, diese in Anspruch zu nehmen. Die positiven Effekte dieses vernetzten Ansatzes sind ausgesprochen hoch.

Sinnvoll ist es, Gesundheitsangebote so zu vernetzen, dass die ursprüngliche Maßnahme zum Impulsgeber für Beschäftigte wird, die Folgemaßnahmen ebenfalls in Anspruch zu nehmen. Medizinische Checkups oder Screeningverfahren können die gleichen Effekte haben, sofern sie mit konkreten Therapieangeboten verknüpft und anschließend auf ihre Wirkung hin überprüft werden. Erfolgserlebnisse haben Mitarbeiter/innen dann, wenn sie eine Verbesserung ihres Gesundheitszustandes wahrnehmen, aber auch, wenn diese Veränderungen bspw. im Rahmen von Folgeuntersuchungen anhand des Vorher-/Nachher-Abgleichs der Befunde medizinisch dokumentiert werden können.

Praxisbeispiel E.ON Kraftwerke

Rückenparcours als Diagnoseinstrument und Impulsgeber für gesundheitsförderliches Verhalten

Wie in vielen Arbeitsbereichen mit hohen körperlichen Belastungen oder Fehlbeanspruchungen sind auch im Tagebau Einschränkungen des Muskel-Skelett-Apparates die häufigste Ursache für gesundheitliche Beschwerden. Umso wichtiger sind Früherkennung und Prävention, damit degenerativen Entwicklungen vorgebeugt und eine Chronifizierung der Beschwerden möglichst vermieden werden kann. Der Rückenparcours kann als Diagnoseinstrument verwendet werden, um bei medizinisch auffälligen Befunden adäquate Therapie- und Bewegungsangebote zur Stärkung der gesundheitlichen Fitness ableiten zu können.

Der bei E.ON Kraftwerke im Tagebau Schöningen eingesetzte mobile Rückenparcours wird von der Berufsgenossenschaft zur Verfügung gestellt. Mittels unterschiedlicher Übungen an verschiedenen Geräten können die Rückenmuskulatur und die Koordinationsfähigkeit gemessen und medizinische Auffälligkeiten des Muskel-Skelett-Apparats diagnostiziert werden. Der Durchlauf des Rückenparcours erfolgte unter Anleitung eines Sportwissenschaftlers und einer Ärztin. Anhand der Befunde wurden die Teilnehmenden anschließend individuell beraten und motiviert, geeignete Therapieangebote zur Stärkung der gesundheitlichen Fitness anzunehmen. Die Therapieempfehlungen umfassen je nach Befund Physiotherapie und/oder Funktionstraining. Die Kosten für diese Folgemaßnahmen, die in der Freizeit der Mitarbeiter/innen stattfinden, werden weitgehend vom Unternehmen übernommen.

Die Mehrzahl der Mitarbeiter/innen hat am Rückenparcours teilgenommen. Für die Teilnahme wurden die Beschäftigten von der Arbeit freigestellt. Viele Beschäftigte haben ihre Befunde zum Anlass genommen, aktiv etwas für die eigene Gesundheit zu tun und sind den Therapieempfehlungen nachgekommen. Die positive Resonanz und die ausgelösten Verhaltensänderungen sind Grundlage des Beschlusses, den Rückenparcours im Abstand von zwei Jahren zu wiederholen.

Bei der Wiederholung liefert der Rückenparcours Messdaten zur Beurteilung seiner Wirksamkeit. Anhand der schriftlichen Messergebnisse kann jeder Beschäftigte selbst vergleichen, ob sich der Zustand seines Muskel-Skelett-Apparates seit dem ersten Durchlauf verändert bzw. verbessert hat. Darüber hinaus erhält das Unternehmen über die vom Betriebsarzt anonymisierte Gesamtauswertung wichtige Informationen zur Wirksamkeit des Rückenparcours inklusive der Folgemaßnahmen.

9.2 Führungskräfte: ‚Gate Keeper' der Gesundheit

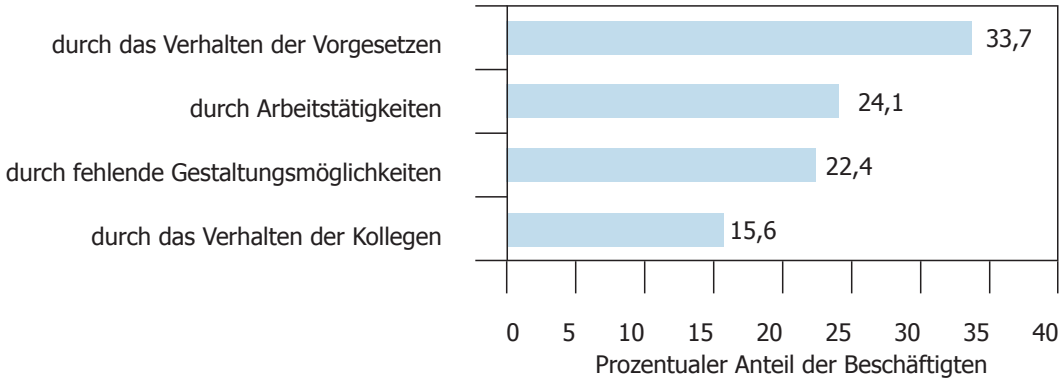
Führungskräfte nehmen – ob bewusst oder unbewusst – eine Schlüsselrolle in der Gesundheitsförderung und im betrieblichen Gesundheitsgeschehen ein. Sie haben entscheidenden Einfluss auf die Ausgestaltung der Arbeitsorganisation, den Einsatz von Arbeitsmitteln und die Gestaltung von Arbeitsabläufen und Arbeitsplätzen – und wirken dadurch auf die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten ein. Den Führungskräften kommt somit im Veränderungsprozess eine besondere Verantwortung zu, weil sie die strukturellen Voraussetzungen für ein gesünderes Arbeiten schaffen können.

Führungskräfte beeinflussen die Organisation von Arbeit, die Anpassung von Arbeit und Qualifikation, die Schaffung von Entscheidungs- und Handlungsspielräumen und sind maßgeblich verantwortlich für wertschätzende Rückmeldungen von Leistung und Sozialverhalten sowie Beteiligung und Unterstützung von Mitarbeitern. Auch die Art und Weise, wie sie den längerfristigen Personaleinsatz steuern und Qualifizierung oder Weiterbildung fördern, wirkt sich auf die Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter/innen aus.

Als Vorgesetzte und Vorbilder greifen Führungskräfte zudem tief in das soziale Beziehungsgefüge im Unternehmen ein. Das Führungsverhalten wirkt sich auf Motivation, Leistungsbereitschaft und Befindlichkeit der Mitarbeiter/innen aus (vgl. Stadler/Spieß 2005) und beeinflusst maßgeblich die Arbeitszufriedenheit und die Gesundheit von Beschäftigten. Erhöhte Zufriedenheit mit dem Verhalten von Vorgesetzten wirkt sich, wie Ilmarinen/Tempel (2002) anhand von Längsschnittstudien belegen, signifikant positiv auf die Arbeitsfähigkeit Älterer aus.

Dass das Führungsverhalten wesentlichen Einfluss auf die subjektive Befindlichkeit von Mitarbeiter/innen hat, belegen auch repräsentative Daten im Gesundheitsreport des BKK Bundesverbandes (2008). Mehr als die Hälfte der befragten Beschäftigten gaben an, durch psychische Fehlbeanspruchungen betroffen zu sein. Als primäre Ursache für psychische Fehlbeanspruchungen nannten 34 Prozent der Befragten ein problematisches Verhalten der Vorgesetzen, gefolgt von den Arbeitstätigkeiten, die von rund 24 Prozent als psychisch belastend wahrgenommen wurden. Auch hinsichtlich der Zufriedenheit mit der eigenen Gesundheit bestehen enge Zusammenhänge mit der Einschätzung des Führungsverhaltens. Der Befragung zufolge waren fast die Hälfte der durch das Vorgesetztenverhalten fehlbeanspruchten Mitarbeiter/innen eher unzufrieden mit ihrem Gesundheitszustand.

Beschäftigte mit psychischen Fehlbeanspruchungen (in Prozent)



Quelle: BBK Bundesverband (2008: 83)

Führungskräfte üben eine **Vorbild-** und **Coaching-funktion** aus, sowohl durch ihr eigenes Gesundheitsverhalten als auch durch die Unterstützung und Motivierung von Mitarbeiter/innen, betriebliche Gesundheitsangebote in Anspruch zu nehmen. Sie können ihrer Rolle jedoch nur gerecht werden, wenn ihnen die Zusammenhänge zwischen gesundheitsförderlichem Führungsverhalten und Gesundheit bzw. Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten selbst bewusst sind und sie ihr konkretes Handeln – einschließlich ihres eigenen Gesundheitsverhaltens – daran ausrichten.

Durch spezielle Trainings und Schulungsmaßnahmen können Führungskräfte auf die neuen Rollenanforderungen im demografischen Wandel gezielt vorbereitet und in der Handhabung präventiver Instrumente geschult werden (→ Praxisbeispiel Volkswagen Nutzfahrzeuge). Die Schulungskonzepte sollten auf die betrieblichen Rahmenbedingungen und Anforderungen zugeschnitten sein, die jeweiligen Schwerpunktsetzungen werden von Unternehmen zu Unternehmen variieren. Eine wichtige Zielgruppe für derartige Schulungen sind die operativen Führungskräfte der unteren Führungsebenen wie bspw. die Meister, die als Vorgesetzte unmittelbar an der Schnittstelle zwischen Linien- und Führungsorganisation agieren.

Praxisbeispiel VW Nutzfahrzeuge

„Gesundheit leben, Gesundheit fördern" – Seminar für Meister

Ein wertschätzender und gesundheitsföderlicher Führungsstil kann einen wesentlichen Beitrag zum Erhalt von Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter/innen leisten. Aus dieser Erkenntnis heraus wurde bei Volkswagen Nutzfahrzeuge unter Beteiligung des Instituts für Gesundheit und Management ein Seminarkonzept „Gesundheit leben, Gesundheit fördern" entwickelt, das sich an Führungskräfte aus operativen Bereichen, insbesondere an Meister und Unterabteilungsleiter, richtet.

Viel Wert wurde darauf gelegt, die Maßnahme entsprechend den betriebsspezifischen Problemstellungen und Voraussetzungen zu konzipieren. Das Konzept wurde zunächst in drei Pilotseminaren erprobt und durch betriebliche Fach- und Führungskräfte ausführlich evaluiert. Die Erkenntnisse und Ergebnisse aus der Evaluation wurden genutzt, um das Seminarkonzept zu optimieren.

Das Seminar zielt nicht darauf ab, kurzfristig auf den Krankenstand einzuwirken. Vielmehr besteht die Zielsetzung darin, mittel- und langfristig die Gesundheit der Mitarbeiter/innen qualifiziert und effizient durch Ausübung eines gesundheitsorientierten Führungsstils zu fördern.

Das Seminar dient insbesondere

- zur Stärkung der eigenen Gesundheitskompetenz der Führungskräfte und Unterstützung zur Wahrnehmung ihrer Vorbildfunktion;
- zur Sensibilisierung hinsichtlich der Bedeutung des Führungsverhaltens für Arbeitsmotivation und Gesundheit der Beschäftigten;
- zum frühzeitigen Erkennen von Befindlichkeitsstörungen bei Mitarbeiter/innen;
- zur Information und Vermittlung von Handlungshilfen für Führungskräfte zur Gesundheitsförderung im eigenen Arbeitsbereich.

Das Seminar ist als Workshop angelegt, wobei die aktive Mitarbeit aller Teilnehmer/innen eingefordert wird. Die teilnehmenden Meister werden nicht mit „vorgefertigten" Führungskonzepten oder Leitbildern konfrontiert, sondern erarbeiten in einem partizipativen Prozess selbständig die Prinzipien und Voraussetzungen für ein gesundheitsorientiertes Führungsverhalten. Anhand konkreter Fallbeispiele aus der Arbeitspraxis werden zudem Maßnahmen und Aufgaben gemeinsam entwickelt, die anschließend im Arbeitsalltag umgesetzt werden sollen. Zu den Bestandteilen des Seminarkonzepts gehört auch die Entwicklung von Indikatoren oder Kennziffern zur Selbsteinschätzung bzw. Überprüfung, ob tatsächlich ein gesundheitsbewusstes Führungsverhalten praktiziert wird.

Das Seminarprogramm startet mit einer zweitägigen Blockveranstaltung und endet nach einer mehrmonatigen Coachingphase mit einer Reflexionsveranstaltung für die Zielgruppe Meister. Im dazwischenliegenden Zeitraum werden die teilnehmenden Meister bei der Umsetzung des Erlernten durch persönliche Coachings unterstützt. Darüber hinaus beinhaltet das Seminarkonzept eine halb-

tägige Impulsveranstaltung für die Führungskräfte, denen die Meister zugeordnet sind. Es geht darum, diese ebenfalls für das Thema zu sensibilisieren und die Meister aktiv darin zu unterstützen, Gesundheit als Führungsaufgabe im Arbeitsalltag wahrzunehmen. Die Einbeziehung der direkten Vorgesetzten der Meister ist sinnvoll, damit gesundheitsbezogene Schnittstellen und Verantwortlichkeiten zwischen den jeweiligen Funktionsträgern besprochen und definiert werden können.

Zu den Anforderungen, die ein Schulungskonzept zur gesundheitsförderlichen Führung berücksichtigen sollte, gehören:

- Hinterfragen der stereotypen Altersvorstellungen und Altersbilder,
- Reflexion der eigenen Einstellungen und Haltungen gegenüber älteren und jüngeren Beschäftigten,
- vorurteilsfreie Einschätzung des individuellen Leistungsvermögens,
- Sensibilität für den Wandel des Leistungsspektrums im Prozess des Alterns,
- Sensibilität für Diskriminierung und offenes Gegensteuern,
- Erkennen von arbeitsbedingten Risiken für Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit,
- frühzeitige Wahrnehmung von Befindlichkeitsstörungen bei Mitarbeiter/innen,
- Erkennen von Merkmalen eines wertschätzenden Führungsstils,
- prozesshafte Betrachtung und Gestaltung des Erwerbsverlaufs von Beschäftigten,
- Wissen über Präventionsansätze und zum Einsatz gesundheitsförderlicher Instrumente im Arbeitsprozess.

Durch demografieorientierte Schulungs- und Aktivierungsmaßnahmen werden Führungskräfte dazu befähigt, die Beschäftigten im Arbeitsprozess bei einem gesunden und produktiven Älterwerden aktiv zu unterstützen und darüber hinaus auch die eigene Gesundheitskompetenz zu stärken, um eine Vorbildfunktion für Mitarbeiter/innen übernehmen zu können.

Externe Unterstützung bei der Entwicklung von Schulungskonzepten erhalten Unternehmen von den auf Weiterbildung und Qualifizierung von Führungskräften spezialisierten Anbietern. In MiaA, einem der drei im Förderschwerpunkt „Altersgerechte Arbeitsbedingungen" des Modellprogramms zur Bekämpfung arbeitsbedingter Erkrankungen geförderten Projekte, wurde ein Online-Training für Führungskräfte „Führen im demografischen Wandel" entwickelt und erprobt, das interessierten Unternehmen ebenfalls zur Verfügung steht (www.miaa.de).

9.3 Arbeitsschutzspezialisten als betriebliche Experten für Prävention

Ein betriebliches Gesundheitsmanagement als eine moderne Strategie zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit und Gesundheit der Mitarbeiter wird zunehmend zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Gleichwohl sind die Ausgangs- und Rahmenbedingungen in den Unternehmen zur Etablierung eines präventiv ausgerichteten Gesundheitsmanagements sehr unterschiedlich. Während mittelständische und Großbetriebe über eigene Gesundheits- und Arbeitschutzabteilungen verfügen, die auf dem neuesten Stand von Forschung und Entwicklung sind und diese Erkenntnisse in die betriebliche Praxis umsetzen, haben kleinere Unternehmen ein Ressourcenproblem (vgl. Bienert/Drupp/Kirschbaum 2009). Sie verfügen oftmals weder über ausreichend qualifiziertes Fachpersonal noch über das aktuelle Wissen über geeignete Instrumente und Handlungsansätze zur Gestaltung alternsgerechter Arbeitsbedingungen.

© Foto Matthäi, Einsatz einer Hebehilfe im Warenlager der Firma EJOT

Dabei kommt den betrieblichen Fachkräften für Arbeits- und Gesundheitsschutz ebenso wie den Führungskräften eine Schlüsselrolle bei der Förderung von Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter/innen zu. Gemeinsam mit den Führungskräften gestalten sie die zentralen Rahmenbedingungen der Arbeit und wirken dadurch ebenfalls unmittelbar auf Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten ein. Die Kompetenz zum präventiven Handeln setzt auch das entsprechende professionelle Know-how voraus.

Demografieorientierte Schulungs- und Qualifizierungsmaßnahmen können dazu beitragen, das notwendige Wissen zur Gestaltung alternsgerechter Arbeitsbedingungen zu vermitteln, den Blick für ‚alternskritische' Arbeitsplatz- und Umgebungsbedingungen zu schärfen und die Kenntnisse über präventive arbeits- und personalpolitische Strategien zu verbreitern.

Dazu ein Beispiel: Bei einer ergonomischen Arbeitsgestaltung für ältere Beschäftigte sind die altersbezogenen physiologischen und psychologischen Veränderungen zu berücksichtigen, so dass Ältere die Möglichkeit erhalten, unter altersgerechten Bedingungen arbeiten zu können. Erste Anregungen für Möglichkeiten zur Anpassung von Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung unter alternsbezogenen Aspekten finden Unternehmen im Maßnahmenkatalog (➔ Toolbox CD-ROM).

Um die Fachkräfte des Arbeits- und Gesundheitsschutzes mit dem notwendigen Wissen und Rüstzeug zu versehen, sind präventions- und demografieorientierte Schulungs- und Aktivierungskonzepte (➔ Praxisbeispiel Continental) ebenso wie Transferkonzepte geeignet.

Praxisbeispiel Continental Automotive GmbH

Ergonomie-Schulung für Fach- und Führungskräfte bei Continental

Wie in zahlreichen anderen Unternehmen übernehmen auch bei Continental die Fachkräfte für Arbeits- und Gesundheitsschutz eine wichtige Funktion bei der Gestaltung der Arbeit und der Arbeitsbedingungen. Als Promotoren für betriebliche Gesundheitsförderung und Prävention treten sie meist seltener in Erscheinung. Bei Continental hingegen sollen sie zukünftig stärker eine Brückenfunktion zwischen klassischem Arbeitsschutz und präventiver Gesundheitsförderung einnehmen.

Angesichts einer älter werdenden Belegschaft werden Prävention und betriebliche Gesundheitsförderung immer bedeutsamer, damit die Leistungs- und Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter/innen langfristig erhalten bleibt. Der klassische Arbeits- und Gesundheitsschutz indes bewertet die Arbeit und die Arbeitsbedingungen primär aus dem Blickwinkel ihrer Gefährdungs- und Gefahrenmomente, nicht unter dem Aspekt der Prävention oder unter den Anforderungen alternsgerechter Arbeit. Den Akteuren des betrieblichen Arbeitsschutzes fehlt vielfach das spezifische Wissen und die ‚Demografiebrille', damit diese Erkenntnisse in eine alternsgerechte Gestaltung der Arbeit einfließen und dazu beitragen können, den langfristigen Erhalt von Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit im Erwerbsverlauf zu unterstützen.

Eine der am Standort Dortmund entwickelten Maßnahmen im Projekt LagO setzt an diesen Befunden an und zielt darauf ab, sowohl die Sensibilität als auch die ‚Demografie-Kompetenz' der Arbeitsschutzakteure durch gezielte Qualifizierungsmaßnahmen zu erhöhen und den Präventionsgedanken auch im Arbeitsschutz stärker zu verankern. Die jeweils eintägige Ergonomie-Schulung richtet sich an die Fachkräfte für Arbeitschutz sowie an die jeweiligen Sicherheitsbeauftragten und die Führungskräfte aus den Fertigungsbereichen.

Mit Hilfe der demografiesensiblen Ergonomie-Schulung soll primär erreicht werden, dass

- sich der Blick der Fach- und Führungskräfte für ‚alterskritische' Arbeitsplätze bzw. für Tätigkeiten mit ‚begrenzter Verweildauer' und arbeitsbedingte Gesundheitsrisiken schärft,
- sich die ergonomische Arbeitsgestaltung stärker ganzheitlich am Alterungsprozess (Erwerbsverlauf) orientiert und präventiv (auf die Zukunft) ausrichtet,
- ‚altersgerechte' Arbeitsplätze besser identifiziert werden können, die für den Einsatz älterer Beschäftigter besonders geeignet sind,
- Arbeitsplätze und Arbeitsumgebung mit Blick auf Alter und Leistungsfähigkeit angepasst werden können (z.B. höhenverstellbare Arbeitsflächen, Beleuchtung mit hoher Luxstärke an Arbeitsplätzen älterer Beschäftigter).

Mit der Ergonomie-Schulung werden die betrieblichen Akteursgruppen – nämlich Arbeitsschutzexperten und Führungskräfte – erreicht, die als zentrale Gestalter von Arbeitsbedingungen zugleich auch die Weichen für ein gesünderes Arbeiten stellen können.

Zahlreiche Hinweise und Informationsmaterialen, die Anregungen für die Entwicklung eigener Schulungskonzepte für den betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz geben können, finden Unternehmen auch in Veröffentlichungen oder auf den Websites von Krankenkassen und Berufsgenossenschaften (www.iga-info.de), der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (www.baua.de) sowie auf branchenspezifischen Informationsportalen zur Prävention (➔ Praxisbeispiel Berliner Stadtreinigungsbetriebe).

Praxisbeispiel Berliner Stadtreinigungsbetriebe

Ein Transferprojekt zur Verhaltensprävention in der Entsorgerwirtschaft

Die Berliner Stadtreinigungsbetriebe haben ein Transferprojekt zur Verhaltensprävention für die Entsorgungswirtschaft initiiert. Gemeinsam mit weiteren Entsorgerbetrieben und in Kooperation mit der Berufsgenossenschaft, dem Berufsverband der Unfallkasse und der Gewerkschaft ver.di wurde ein Medienpaket entwickelt, das die Akteure des betrieblichen Gesundheits- und Arbeitsschutzes bei der Präventionsarbeit unterstützen soll. Das Medienangebot umfasst Arbeitsmaterialen für die betriebliche Praxis zum Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie Trainingseinheiten für Führungskräfte, Sicherheitsfachkräfte, Betriebsärzte, Personal- und Betriebsräte. Unter www.medien-der-entsorger.de sind genauere Informationen über das Projekt und die Medienpakete zu erhalten.

Das Transferprojekt hat zum Ziel, das Sicherheits- und Gesundheitsbewusstsein der Beschäftigten in der Entsorgungswirtschaft zu stärken, die Unfallhäufigkeit zu senken und arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren zu verringern. Darüber hinaus sollen die Beschäftigten für den Zusammenhang von persönlichem Verhalten und daraus resultierenden Beeinträchtigungen der Gesundheit sensibilisiert werden.

Insgesamt zwölf Arbeits- und Problembereiche aus der Entsorgungswirtschaft werden aufgegriffen, die Ursache für arbeitsbedingte Unfälle sein oder eine Gesundheitsgefahr darstellen können, u.a. zu Heben und Tragen, Behältertransport, Arbeiten an der Schüttung und Behälterentleerung, Sperrmüllabfuhr und Abfallpressen.

Zur praxisorientierten Informations- und Wissensvermittlung werden unterschiedliche Medien genutzt. Das Medienpaket beinhaltet neben einem Kurzfilm und einer Broschüre auch Plakate, Folienpräsentationen sowie Begleithefte und Leitfäden für Führungskräfte.

Weitere Informationen, Materialien,

Instrumente und nützliche Literaturhinweise

können auf der Website des

Modellprojektes LagO unter

www.lagO-projekt.de

abgerufen werden.

10. Literaturverzeichnis und nützliche Links

Adecco Institute (2008): Demographic Fitness Survey: Germany 2007. www.adecco-institut.

Beermann, B. (2005): Leitfaden zur Einführung und Gestaltung von Nacht- und Schichtarbeit. 9. unveränderte Aufl. Dortmund.

Behrens, J. (1999): Länger erwerbstätig durch Arbeits- und Laufbahngestaltung: Personal- und Organisationsentwicklung zwischen begrenzter Tätigkeitsdauer und langfristiger Erwerbstätigkeit. In: Behrens, J. u.a. (Hg.): Länger erwerbstätig – aber wie? Wiesbaden: 71-113.

Bellmann, L. u.a. (2003): Herausforderungen des demographischen Wandels für den Arbeitsmarkt und die Betriebe. In: Mitteilungen zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Jg. 36, H. 2: 1-17.

Bienert, M. / Drupp, M. / Kirschbaum, V. (2009): Gesundheitsmanagement und Netzwerk-gestütztes Lernen als Erfolgsfaktoren. In: Badura, B. u.a. (Hg.) Fehlzeitenreport 2008. Heidelberg: 155-162.

BKK Bundesverband (2008): Gesundheitsreport 2008. Essen.

Brandenburg, U. / Domschke, J.-P: (2007): Die Zukunft sieht alt aus. Herausforderungen des demografischen Wandels für das Personalmanagement. Wiesbaden.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hg.) (2007): Why WAI? Der Work Ability Index im Einsatz für Arbeitsfähigkeit und Prävention – Erfahrungsberichte aus der Praxis. Dortmund.

Heyde, K. / Macco, K. / Vetter, C. (2009): Krankheitsbedingte Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft im Jahr 2007. In: Badura, B. u.a. (Hg.): Fehlzeitenreport 2008. Heidelberg: 205-435.

Hien, W. (2009): Empfindung, Verantwortung, Erinnerung – Potenziale Älterer im Miteinander in der Arbeitswelt. In: Richter, G. (Hg.): Generationen gemeinsam im Betrieb. Bielefeld: 185-200.

Hildebrandt, E. (2007): Lebenslaufpolitik im Betrieb. Optionen zur Gestaltung der Lebensarbeitszeit durch Langzeitkonten. Berlin.

Holm, M. / Geray, M. (2008): Integration der psychischen Belastungen in die Gefährungsbeurteilung. Hg. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. 4. durchges., korr. Aufl. Dortmund.

Ilmarinen, J. / Tempel, J. (2002): Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? Hamburg.

Ilmarinen, J. / Tempel, J. (2003): Erhaltung, Förderung und Entwicklung der Arbeitsfähigkeit – Konzepte und Forschungsergebnisse aus Finnland. In: Badura, B. u.a. (Hg.): Fehlzeiten-Report 2002. Berlin: 85-99.

Kienbaum Consultants International (2008): Work-Life-Balance und demographischer Wandel. Gummersbach.

Kreis, J. / Bödeker, W. (2003): Gesundheitlicher und ökonomischer Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention. Zusammenstellung der wissenschaftlichen Evidenz. Essen. (IGA-Report 3).

Kruse, A. (2000): Psychologische Beiträge zur Leistungsfähigkeit im mittleren und höheren Erwachsenenalter – eine ressourcenorientierte Perspektive. In: Rothkirch, C. von (Hg.): Altern und Arbeit. Berlin: 72-87.

Morschhäuser, M. (1999): Grundzüge altersgerechter Arbeitsgestaltung. In: Gussone, M. u.a.: Ältere Arbeitnehmer. Altern und Erwerbsarbeit in rechtlicher, arbeits- und sozialwissenschaftlicher Sicht. Frankfurt am Main: 101-185.

Morschhäuser, M. (2003): Gesund bis zur Rente? Ansatzpunkte einer alternsgerechten Arbeits- und Personalpolitik. In: Badura, B. u.a. (Hg.): Fehlzeitenreport 2002. Heidelberg: 59-71.

Morschhäuser, M. / Sochert, R. (2007): Beschäftigungsfähigkeit erhalten! Strategien und Instrumente für ein langes gesundes Arbeitsleben. (Hg.) BKK Bundesverband. Essen.

Morschhäuser, M. / Ochs, P. / Huber, A. (2008): Demographiebewusstes Personalmanagement. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis. (Hg.) Bertelsmann-Stiftung, Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeberverbände. Gütersloh.

Pennig, S. / Vogt, J. (2007): Kostenfalle oder Wertschöpfungsmotor? Personalmaßnahmen planen, steuern und bewerten. (Hg.) Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Dortmund.

Reindl, J. u.a. (2004): Für immer jung? Wie Unternehmen des Maschinenbaus dem demographischen Wandel begegnen. Frankfurt am Main.

Reindl, J. u.a. (2008): Fit für den demographischen Wandel. Unternehmen mit regionalen Netzwerken unterstützen. (Hg.) Bertelsmann-Stiftung, Hans-Böckler-Stiftung, INQA. Gütersloh.

Seifert, H. (2008): Alternsgerechte Arbeitszeiten. In: APuZ – Aus Politik und Zeitgeschichte, 18: 23-30.

Sockoll, I. / Kramer, I. / Bödeker, W. (2008): Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention. Zusammenstellung wissenschaftlicher Evidenz 2000 bis 2006. Essen. (IGA-Report 13).

Stadler, P. / Spieß, E. (2005): Mitarbeiterorientiertes Führen und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz. (Hg.) Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Dortmund.

Thiehoff, R. (2004): Wirtschaftlichkeit des betrieblichen Gesundheitsmanagement – Zum Return on Investment der Balance zwischen Lebens- und Arbeitswelt. In: Meifert, M.T. / Kesting, M. (Hg.): Gesundheitsmanagement im Unternehmen. Konzepte, Praxis, Perspektiven. Berlin u.a.: 57-77.

Tuomi, K. u.a. (2006): Arbeitsbewältigungsindex – Work Ability Index. (Hg.) Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. 3. Aufl. Dortmund.

Wolff, H. / Spieß, K. / Mohr, H. (2001): Arbeit – Altern – Innovation. Basel.

Nützliche Links

www.aqua-nordbayern.de

www.arbeitundalter.at

www.arbeit-demografie.nrw.de

www.arbeitsfaehigkeit.net

www.baua.de/modellprogramm

www.ddn.de

www.demobib.de

www.demografie-experten.de

www.demotrans.de

www.demowerkzeuge.de

www.der-demograf.de

www.dnbgf.de

www.erfolg-ist-erfahrung.de

www.iga-info.de

www.inqa.de

www.lagO-projekt.de

www.mentalhealthpromotion.net