

Peter Knauth

Älter werden im Betrieb – Lebensorientierte Arbeitsgestaltung

A. Einleitung

Die deutschen Unternehmen müssen sich – noch umfassender als bisher – auf die viel diskutierten möglichen negativen Auswirkungen des demografischen Wandels vorbereiten. In Abbildung 1 werden die von den Unternehmen zu verfolgenden Ziele sowie die relevanten Handlungsfelder, die zur Erreichung einer lebensorientierten Arbeitsgestaltung notwendig sind, dargestellt.

Die Bedeutung der Handlungsfelder Arbeitszeit, Arbeitsinhalt, Führung und Gesundheit geht auch aus einer repräsentativen Befragung von Erwerbstätigen im Alter von 35 bis 55 Jahren hervor.¹ Auf die Frage nach den Voraussetzungen und konkreten Bedingungen, die bei der gegenwärtigen Arbeit beziehungsweise beim Arbeitgeber erfüllt sein müssten, damit sich die Befragten eine Tätigkeit bis zum 65. Lebensjahr vorstellen könnten, antworteten die Befragten folgendermaßen:

- 75 % bessere Möglichkeiten zur Vereinbarung von beruflichen und privaten Verpflichtungen
- 72 % Übernahme von Tätigkeiten, die gesundheitlich weniger belastend sind
- 70 % stärkere Anerkennung meiner Arbeitsleistung durch den Vorgesetzten
- 70 % Reduzierung der wöchentlichen Arbeitszeit ab einem bestimmten Lebensalter
- 66 % Übernahme neuer herausfordernder Aufgaben im Unternehmen
- 3 % unter keinen dieser Bedingungen

¹ Vgl. Prager/Schleiter, Älter werden – aktiv bleiben?! Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage unter Erwerbstätigen in Deutschland, Bertelsmann Stiftung 2006 (http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_17904_2.pdf).

B. Handlungsfelder

Seit 2001 haben wir uns in vier größeren Forschungsprojekten² in insgesamt 17 Unternehmen mit der zentralen Frage „Wie kann die Arbeitsfähigkeit einer alternden Belegschaft erhalten beziehungsweise gesteigert werden?“ befasst.³ Dabei wurden und werden Arbeitsmodelle für viele der in Abbildung 1 erwähnten Handlungsfelder entwickelt und implementiert.

I. Unternehmenskultur, Führung

Finnische Kollegen, die sich unter der Leitung von Herrn Prof. Ilmarinen schon seit 18 Jahren mit dem demografischen Wandel befassen, haben frühzeitig erkannt, dass ohne eine adäquate Unternehmens- und Führungskultur alle Einzelmaßnahmen im unteren Teil der Pyramide (Abb. 1) nur sehr begrenzte Wirkungen entfalten können. Nach unserer Auffassung sollten die Maßnahmen für die alternde Belegschaft in das umfassendere Konzept des Diversity Managements integriert werden, bei dem es um den Umgang mit und der besseren Nutzung der Vielfalt der Belegschaft geht.⁴

Im Rahmen einer elfjährigen Längsschnittstudie untersuchten die finnischen Kollegen die Effekte verschiedener Maßnahmen auf die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter.⁵ Durch ein verändertes Führungsverhalten in Kombination mit verbesserten Arbeitsbedingungen und Maßnahmen zur Gesundheitsförderung in einer Gruppe konnte der in vergleichbaren Gruppen (ohne oder nur mit Gesundheitsförderungsmaßnahmen) beobachtete Abfall der subjektiven Arbeitsfähigkeit mit zunehmendem Alter verhindert werden. Da der stärkste Einfluss durch ein adäquates Führungsverhalten erreicht wurde, wurden in zahlreichen finnischen Firmen als erster Schritt Seminare zur Sensibilisierung von Führungskräften durchgeführt. Aufbauend auf den sehr positiven Erfahrungen unserer Kollegen haben wir auch in Deutschland ein- bis dreitägige „Age Management“ -

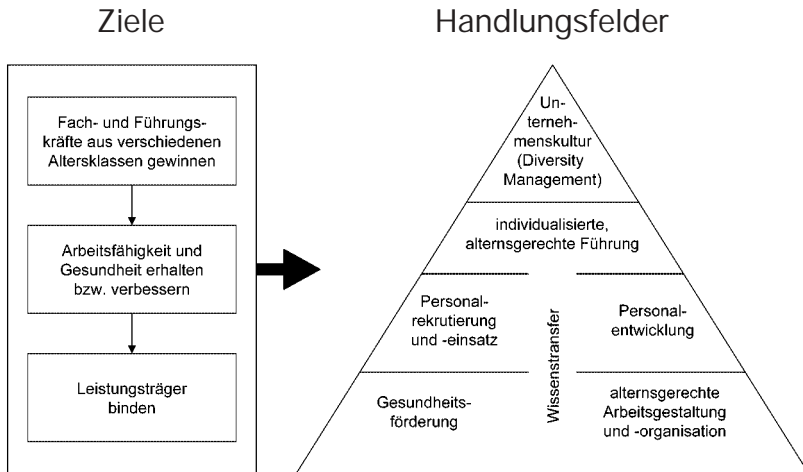
² Anm.: RESPECT, CREDIT, DIGERO, KRONOS.

³ Vgl. Knauth, Betriebliche Maßnahmen zur Förderung der Arbeitsfähigkeit und Gesundheit einer alternden Belegschaft, in: Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg (Hrsg.): Kongress des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg am 18.01.2006 in Stuttgart, S. 43–49. (<http://www.wm.baden-wuerttemberg.de>).

⁴ Vgl. Watrinet/Elmerich/Karl/Hornberger, Diversity und Gender in Unternehmensleitbildern – eine Studie, in: P. Knauth und A. Wollert (Hrsg.), Human Resource Management: neue Formen betrieblicher Arbeitsorganisation und Mitarbeiterführung, 58. Erg.-Lfg., S. 7.51/1–7.51/22, Deutscher Wirtschaftsdienst Wolters Kluwer Deutschland, Köln, 2005 und www.symposium.de.

⁵ Vgl. Ilmarinen/Tempel, Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? Giesert (Hrsg.) im Auftrag des DGB-Bildungswerk e.V., VSA-Verlag, Hamburg, 2002.

Abbildung 1: Besserer Umgang mit und bessere Nutzung der älter werdenden Belegschaft (in Anlehnung an Braedel et al. 2004, Rump, 2004, Mühlbradt und Schultetus, 2004)



Braedel, Karl und Knauth, REPSECT: Darstellung von zwei Pilotstufen im Rahmen eines europäischen Forschungsprojektes zur Förderung der Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeiter, in: GfA (Hrsg.) Arbeit + Gesundheit in effizienten Arbeitssystemen. GfA-Press, 2004, S. 317–336.

Mühlbradt/Schultetus, Auswirkungen des demografischen Wandels – Strategien mit betrieblichen demografischen Analysen, angew. Arbeitswiss. Nr. 179, 1–16, 2004 Ausgabe: 179-März 2004, Autor: Mühlbradt und Schultetus, Seiten: 1–16.

Rump, der demografische Wandel: Konsequenzen und Herausforderungen für die Arbeitswelt, angew. Arbeitswiss. Nr. 181, 2004, 49–65.

Seminare durchgeführt.^{6,7} Als wichtigster Baustein erwies sich dabei die Sensibilisierung für das eigene Älterwerden. Nach der intensiven Beschäftigung mit diesem Thema wurde bei den Führungskräften eine größere Offenheit für alle anderen Themen (siehe Handlungsfelder in Abb. 1) beobachtet.

II. Personalrekrutierung, -entwicklung und -bindung

Da durch den demografischen Wandel auf dem Arbeitsmarkt in Zukunft nicht in ausreichender Zahl und Qualifikation junge Fach- und Führungskräfte zur Verfügung stehen werden (und zum Teil heute schon nicht zur Verfügung stehen), werden vermehrt weibliche sowie ältere und auch

⁶ Vgl. Braedel-Kühner: Individualisierte, altersgerechte Führung, Peter Lang Verlag, Frankfurt a. M., Berlin u. a. 2005.

⁷ Vgl. Knauth, a. a. 0.

entsprechend qualifizierte ausländische Arbeitnehmer rekrutiert sowie generell Leistungsträger länger im Unternehmen gehalten werden müssen.

Alle reden zwar von der Notwendigkeit des „lebenslangen Lernens“ und des „Wissensmanagements“, allerdings werden die folgenden Fragen i. a. nicht adäquat behandelt:

- Lernen ältere Mitarbeiter schlechter oder nur anders als jüngere?
- Wie können Erfahrungsaufbau und –transfer gefördert werden? (Hier handelt es sich um implizites Wissen, das nicht in Wissensdatenbanken zu finden ist.)

Ein Mensch, der in allen Lebensphasen lernt, hat auch im Alter keine Probleme mit der Lernfähigkeit. Ältere können biologisch bedingte Veränderungen – zum Beispiel sinkende Reaktionszeit und Verarbeitungsgeschwindigkeit – durch Erfahrung und Routine ausgleichen, das heißt sie lernen anders als Jüngere. Problematisch wird es erst, wenn Mitarbeiter über einen längeren Zeitraum keine Weiterbildung mehr erhalten haben und wenn ihre Arbeit nicht lernförderlich gestaltet war. Diese lernungewohnten Arbeitnehmer müssen erst wieder „lernen zu Lernen“, und bei ihnen ist eine altersgerechte Didaktik von besonderer Bedeutung. In zwei unserer Forschungsprojekte (RESPECT und CREDIT) wurden daher Checklisten für eine altersgerechte Didaktik und Trainingsseminare für Dozenten („Train the Trainer“) entwickelt.^{8,9}

Erfahrungstransfer erfolgt zwischen Personen und nicht über Datenbanken. In einer Großbank wurden verschiedene Modelle zum Erfahrungstransfer entwickelt und implementiert, die an dieser Stelle nur aufgezählt werden können: Know-how-Tandem, X%-Job, generationsübergreifende Teams und Erfahrungsvermittlung (Einzelheiten siehe Knauth et al., 2005¹⁰).

Um möglichst viele gute Mitarbeiter bestmöglich zu motivieren und zu binden, sind neben dem traditionellen vertikalen Karriereweg andere Modelle beispielsweise der horizontalen Entwicklung, der phasenweisen Reduzierung der Arbeitszeit und geplanter Auszeiten (Sabbaticals) zu implementieren.¹¹ Generell gewinnt das Thema „Vereinbarkeit von Beruf und

⁸ Vgl. Elmerich/Braedel-Kühner/Knauth, 2003, Altersgerechte betriebliche Qualifizierung, PERSONAL Z. für Human Resource Management 55, Heft 12, S. 38–41.

⁹ Vgl. Braedel, Train the Trainer. In Görn/Rentzsch (Eds.), Solutions for effective design of work life within the demographical changes, IAS Stiftung, p. 17–19, 2003.

¹⁰ Vgl. Knauth/Karl/Elmerich, Aufbau, Transfer und Integration von Erfahrungswissen – Ein Praxis- und Forschungsbericht aus einem großen deutschen Bankunternehmen, in: Human Resource Management, 57. Erg.-Lfg., S. 5.47/1–5.47/22, Deutscher Wirtschaftsdienst Wolters Kluwer Deutschland, Köln, 2005 und www.symposium.de.

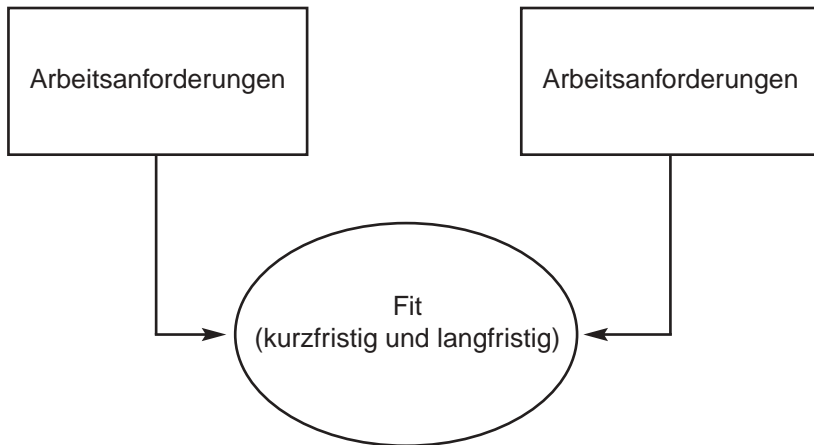
¹¹ Vgl. Regnet, Karriereentwicklung 40+, Verlagsgruppe Beltz, Weinheim 2004.

Privatleben“ zunehmend an Bedeutung für die Motivation und Bindung von Leistungsträgern.^{12,13}

III. Altersgerechte Arbeitsgestaltung und –organisation

Wenn Mitarbeiter in Zukunft länger im Unternehmen bleiben müssen, reicht es nicht aus, nur die Arbeit der Älteren besser zu gestalten. Vielmehr muss die Arbeit schon beginnend bei den jüngeren Mitarbeitern so gestaltet werden, dass Gesundheitsbeeinträchtigung durch die Arbeit oder Arbeitsumgebung vermieden, Lernmöglichkeiten am Arbeitsplatz eröffnet und dadurch flexible Einsätze der Mitarbeiter ermöglicht werden. Im Laufe des gesamten Berufslebens muss immer wieder versucht werden, zwischen den Arbeitsanforderungen des Arbeitsplatzes und der individuellen Arbeitsfähigkeit ein Fit zu erreichen (Abb. 2).

Abbildung 2: Arbeitswissenschaftliche Gestaltungsbereiche



In Tabelle 1 sind die wichtigsten Maßnahmen zur Gestaltung der Arbeitsanforderungen für die alternde Belegschaft aufgelistet, von denen sowohl die jüngeren als auch die älteren Mitarbeiter profitieren.

¹² Vgl. Freier, Work Life Balance Zielgruppenanalyse am Beispiel eines deutschen Automobilkonzerns, Peter Lang Verlag, Frankfurt a.M., Berlin u.a. 2005.

¹³ Vgl. Althausen, Intergenerative Personalarbeit als Antwort auf veränderte Altersstrukturen. In: Vereinigung der hessischen Unternehmensverbände e.V. (Hrsg.), Zukunft Hessen, Zukunft Deutschland. Chancen der demografischen Herausforderung, S. 133-161, Deutscher Institutverlag, Köln 2005.

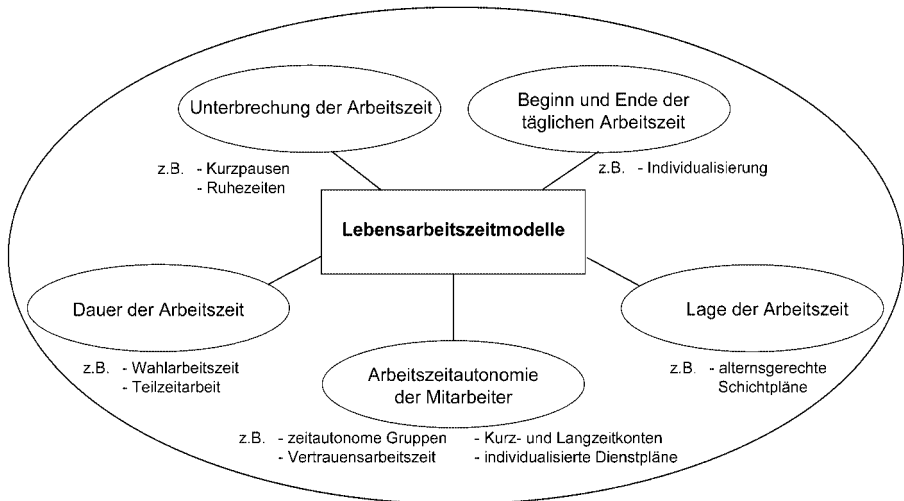
Tabelle 1: Maßnahmen zur Gestaltung der Arbeitsanforderungen für die alternden Belegschaften.

- ergonomische Gestaltung von Arbeitsplätzen, -mitteln und -umgebung
- Tätigkeitswechsel (sowohl kurzfristig als auch über die Berufslebensphasen)
- Erweiterung von Handlungsspielräumen (z.B. Arbeitsinhalt, Arbeitsprozess, Arbeitszeit)
- altersgemischte Teams
- neue Arbeitsaufgaben mit weniger „alterskritischen“ Belastungen und mit besserer Nutzung der Erfahrung
- Telearbeit
- mitarbeiterorientierte Flexibilisierung der Arbeitszeit
- Partizipation der Mitarbeiter bei der Arbeitsgestaltung

Im Rahmen des Forschungsprojektes RESPECT wurden die zwei Maßnahmen ergonomische Gestaltung und Partizipation der Mitarbeiter in der Vormontage eines LKW-Werkes kombiniert.¹⁴ In von den Wissenschaftlern moderierten Workshops entwickelten die Arbeiter zahlreiche Verbesserungsvorschläge zur ergonomischen Gestaltung ihrer Arbeitsplätze, zum Beispiel verstellbare Anpassung der Arbeitshöhe an die Körpergröße, Verwendung kleinerer Wannen zum Tragen von Schüttgut (z. B. für Schrauben, Kleinteile), Verbesserung der KANBAN-Karten und -regale in Bezug auf bessere Übersichtlichkeit, Vergrößerung von Ziffern auf der Anzeige einer Waage (die vom Gabelstapler aus abgelesen werden muss) und Schutzmaßnahmen gegen Windzug. Etwa 30 kg bis 40 kg schwere Tanks mussten in zum Teil ungünstig vorgebeugter oder gestreckter Körperhaltung von Paletten entnommen werden. Da diese schwere Arbeit vor erfolgter Umgestaltungsmaßnahme nur von jüngeren Mitarbeitern zu bewältigen war, wurde mit einer neuen hydraulischen Hebebühne für eine gleichbleibende Entnahmehöhe gesorgt. Sehr ungünstige Körperhaltungen

¹⁴ Vgl. Knauth/Elmerich/Karl, Verbesserung der Arbeitsfähigkeit von älteren gewerblichen Mitarbeitern, in: Knauth und Wollert (Hrsg.), Human Resource Management: neue Formen betrieblicher Arbeitsorganisation und Mitarbeiterführung, 58. Erg.-Lfg., S. 7.49/1–7.49/20, Deutscher Wirtschaftsdienst Wolters Kluwer Deutschland, Köln 2005 und www.symposium.de.

Abbildung 3: Palette der lebensphasenorientierten Arbeitszeitgestaltungsmöglichkeiten.



kamen auch bei der Entnahme schwerer Teile aus dem untersten Regalfach und beim Hinauflangen zu dem obersten Regalfach vor. Daher wurde die für diesen Arbeitsbereich zur Verfügung stehende Fläche erweitert und zusätzliche Regale gekauft. Danach konnten das unterste und das oberste Fach leer bleiben, wodurch Zwangshaltungen vermieden wurden.

Ein sehr gutes Beispiel für ergonomische Arbeitsplatzgestaltung wurde von der Ford AG realisiert.¹⁵ Hier konnten 263 leistungsgewandelte und meist ältere Mitarbeiter nach entsprechender Arbeitsplatzgestaltung wieder am Fließband integriert werden. Diese Maßnahme brachte der Ford AG eine Einsparung von sechs Millionen Euro Zusatzkosten jährlich.

Da an dieser Stelle nicht alle in Tabelle 1 erwähnten Maßnahmen diskutiert werden können, wird im Folgenden nur kurz auf die Arbeitszeitgestaltungsmaßnahmen eingegangen. Die Abbildung 3 gibt einen Überblick über die vielfältigen Möglichkeiten, Arbeitszeitmodelle an unterschiedliche Lebensphasen, Bedürfnisse und Wünsche anzupassen. In abgeschlossenen und laufenden Forschungsprojekten haben wir in allen Handlungsfeldern Modelle entwickelt und implementiert, beispielsweise Kurzpausen, Verschiebung des Frühschichtbeginns, Schichtpläne nach neueren

¹⁵ Vgl. Adenauer, Die (Re-)Integration leistungsgewandelter Mitarbeiter in den Arbeitsprozess – Das Projekt FILM bei Ford Köln, angew. Arbeitswiss., 181, 2004, S. 1-18.

arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen, individualisierte Dienstpläne, zeitautonome Gruppen, Langzeitkonten und Wahlarbeitszeit.^{16,17,18,19}

Generell wird ein Umdenken in Richtung auf individuelle und flexible Arbeitszeitmodelle immer notwendiger. Dabei muss versucht werden, Lösungen zu entwickeln, durch die eine Win-win-Situation für das Unternehmen und die Mitarbeiter realisiert werden kann. Die Vorgesetzten müssen verstärkt ergebnisorientiert führen, wobei die Grenzen der Flexibilisierung, zum Beispiel in Bezug auf das Wohlbefinden und die Gesundheit der Mitarbeiter zu beachten sind.

IV. Gesundheitsförderung

Aus Längsschnittstudien ist bekannt, dass eine schlechte Arbeitsplatzgestaltung (z. B. statische Muskularbeit, Heben und Tragen schwerer Lasten, Zwangshaltungen) und eine schlechte Arbeitsorganisation (z. B. Unklarheit von Rollen, Einmischung in die Arbeit, Mangel an Freiheitsgraden, Zeitdruck) Risikofaktoren für die Gesundheit darstellen. Daher ist den im vorigen Kapitel diskutierten Handlungsfeldern erhöhte Aufmerksamkeit zu schenken. Allerdings nutzt die ergonomische Gestaltung des Arbeitsplatzes nicht viel, wenn Arbeitnehmer sich falsch verhalten. So haben sich beispielsweise wiederholte Schulungen in Bezug auf das richtige Heben, Tragen und Sitzen bewährt.

Natürlich muss neben Maßnahmen des Unternehmens auch der Mitarbeiter seinen Beitrag zur Gesunderhaltung leisten. Wie schwierig allerdings Verhaltensänderungen sind, erlebt jeder, der selbst gute Vorsätze umsetzen will oder der bei anderen gesundheitsbewusstes Verhalten (z. B. Ernährung, Sport, Stressbewältigung) fördern will.

In einem Automobilwerk wurden 31 Prozent der Krankheitstage durch Muskel- und Skeletterkrankungen verursacht. Der betriebsärztliche Dienst kaufte ein spezielles Trainingsgerät, das in Finnland entwickelt worden war und mit dem die wirbelsäulennahen Muskeln trainiert werden kön-

¹⁶ Vgl. Knauth et al., Betriebs- und mitarbeiterbezogene Dienstplangestaltung, in: BG-Bahnen – Berufsgenossenschaft der Straßen-, U-Bahnen und Eisenbahnen (Hrsg.), Werkstattberichte, Wissenschaft + Technik, WB 20, Wirtschaftsverlag NW, Verlag für Neue Wissenschaft GmbH, Bremerhaven 1999.

¹⁷ Vgl. Hornberger/Knauth, Innovative Flexibilisierung der Arbeitszeit, in: Knauth und Zülch (Hrsg.), Innovatives Arbeitszeitmanagement, Shaker Verlag, Aachen 2000, Bd. 22-2000, S. 23-49.

¹⁸ Vgl. Knauth/Hornberger/Scheuermann, Wahlarbeitszeit für Schichtarbeiter, in: Landau (Hrsg.) Good Practice, Ergonomie und Arbeitsgestaltung, Ergonomie Verlag, Stuttgart 2003, S. 387-395.

¹⁹ Vgl. Knauth, a.a.O.

nen.²⁰ Schon ein Training von 3 Minuten pro Woche führte zu einer messbaren Steigerung der speziellen Muskelkräfte im Laufe des 16-wöchigen Trainingsprogramms. Da den Mitarbeitern am Anfang der Weg zum betriebsärztlichen Dienst zu weit erschien, wurde das Gerät zunächst nicht ausreichend genutzt. Erst als es auf einen mobilen Untersatz gesetzt und an die Arbeitsplätze gefahren wurde, nutzten viele Mitarbeiter diese Trainingsmöglichkeit. Die Anzahl der Fehltage wegen Rückenschmerzen reduzierte sich daraufhin bereits im ersten Jahr des Pilotprojektes deutlich.

C. Fazit

Erstens sollten die Planung und die Umsetzung von Maßnahmen für einen besseren Umgang mit und eine bessere Nutzung der älter werdenden Belegschaft in das umfassendere Thema „Diversity“ integriert werden. Zweitens sollte der Fokus der Maßnahmen nicht vor allem auf den älteren Mitarbeitern, sondern auf dem Gesamtprozess des Älterwerdens liegen. Die Arbeit muss also auch für die jüngeren und die Mitarbeiter mittleren Alters so gestaltet werden, dass sie bis zu einem Lebensalter von 67 Jahren im Unternehmen einen produktiven, innovativen Beitrag leisten können und Gesundheitsbeeinträchtigungen durch die Arbeit vermieden werden.

Als wichtigster Erfolgsfaktor hat sich die Sensibilisierung der Führungskräfte (z. B. über Age Management-Seminare) erwiesen. Ganzheitliche betriebliche Ansätze zur Bewältigung des demografischen Wandels gehen von flächendeckenden Alterstrukturanalysen aus und umfassen alle in Abbildung 1 genannten Handlungsfelder. Ein Schlüsselfaktor bei der erfolgreichen Umsetzung ist eine verstärkte Einbeziehung aller betrieblichen Akteure im Rahmen eines integrativen Kommunikations- und Partizipationsansatzes.

²⁰ Vgl. Strohecker, Workplace health promotion at DaimlerChrysler Inc., In Görn and Rentzsch (Eds.), Solutions for effective design of work life within the demographical changes, IAS Stiftung, 2003, p. 29-30.

