

Alter und Arbeit im Fokus

- neueste Aspekte zur Motivation älterer Arbeitnehmer
und Zusammenarbeit von Forschung und Praxis



Impressum

Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung
Parkstraße 10
50968 Köln
Telefon (02 21) 93 46 47 0
Telefax (02 21) 93 46 47 30
info@becker-stiftung.de
www.becker-stiftung.de

Redaktionelle Bearbeitung und Gestaltung

Anna Halisch und Susann Kocura, Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung

Fotos

Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung

Druck

bis500druck.de, Ilmenau

ISBN 978-3-00-035418-2

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung der Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen und Verarbeitung in elektronischer Form.

© 2011 Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung, Köln

Alter und Arbeit im Fokus

- neueste Aspekte zur Motivation älterer Arbeitnehmer
und Zusammenarbeit von Forschung und Praxis

Dokumentation der Tagung am 06. und 07. April 2011
Gustav Heinemann Haus, Bonn

Vorwort

Liebe Leserinnen
liebe Leser,

wir freuen uns, dass nun bereits die 5. Tagung der Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung stattfinden konnte. Am 6. und 7. April konnten wir unter dem Motto „Alter und Arbeit im Fokus - neueste Aspekte zur Motivation älterer Arbeitnehmer und Zusammenarbeit von Forschung und Praxis“ ca. 150 Teilnehmer im Gustav Heinmann Haus in Bonn begrüßen.

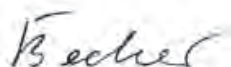
Namhafte Referenten aus Wissenschaft und Praxis gaben einen aktuellen Überblick zur Forschungslage und Einblicke in die Unternehmenspraxis insbesondere in Bezug auf das Selbstbild älterer Arbeitnehmer sowie eine adäquate Gratifikations- und Anreizgestaltung.

Besonders praxisnah waren die Tandemvorträge von Wissenschaftlern und Unternehmen, die Einblicke in den betrieblichen Alltag und die Umsetzung von diversen Projekten zum Thema Alter und Arbeit ermöglichten.

An dieser Stelle möchten wir allen Beteiligten danken, die zum Entstehen dieses Tagungsbandes beigetragen haben. Allen voran gebührt unser Dank den Vortragenden für Ihre Bereitschaft einen Beitrag zu leisten und ihre Unterlagen zur Veröffentlichung aufzubereiten. Für den reibungslosen Ablauf, den guten Service und die angenehme Atmosphäre möchten wir auch allen Mitarbeitern des Gustav Heinemann Hauses herzlich danken.

Wir möchten Sie darauf hinweisen, dass in dieser Publikation meist die männliche Form (Arbeitnehmer, Referent, Wissenschaftler etc.) verwendet wird, die selbstverständlich weibliche wie männliche Akteure umfasst. Auf den Gebrauch der Doppelform wird zugunsten einer besseren Lesbarkeit verzichtet. Sofern explizit die weibliche Form gemeint ist, wird diese in den einzelnen Texten auch verwendet.

Wir wünschen Ihnen eine informative Lektüre und bedanken uns für Ihr Interesse.



Marie-Luise Becker



Dr. Petra Becker

Köln, August 2011

Inhalt

Begrüßung und Einleitung

Eröffnungsrede <i>Marie-Luise Becker</i>	9
Eröffnungsrede <i>Petra Becker</i>	11
Keynote-Speech „Wir sind alle unseres Alters Schmied“ <i>Claudia Voelcker-Rehage</i>	12

Selbstbild älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer

Selbstbild und Fremdbild älterer Beschäftigter: Altersbilder in Gesellschaft und Wirtschaft <i>Christiane Flüter-Hoffmann</i>	24
Alterserwerbskulturen und Alterserwerbstätigkeit in Europa <i>Andreas Jansen</i>	37
Qualität der Arbeit und empfundene Arbeitszufriedenheit bei älteren Beschäftigten in Korrelation mit dem Altersbild und Age Management im Unternehmen <i>Carolin Eitner</i>	52

Gratifikations- und Anreizgestaltung

Vergütung als Umsetzungshebel für demographische Herausforderungen <i>Clemens Volkwein</i>	60
Motivations- und Anreizsysteme für älter werdende Belegschaften: Ergebnisse einer Unternehmensbefragung <i>Hans-Carl von Hülsen</i>	69
Konsequenzen von Senioritätsentlohnung auf die Beschäftigungskultur in Deutschland <i>Thomas Zwick</i>	81

Transfer aus der Wissenschaft in die Praxis

Wirksamkeitsprüfung einer Interventionsmaßnahme zur Steigerung der geistigen und emotionalen Leistungsfähigkeit bei älteren Beschäftigten in der Automobilbranche:

Erste Ergebnisse der PFIFF2-Studie

Catharina Stahn und Dieter Welwei 94

Systematische arbeitswissenschaftliche Bewertung ausgewählter Arbeitssysteme im VW Werk Baunatal

Ekkehart Frieling und Stefan Kreher 105

ELMA - Erhaltung der beruflichen Leistungskapazität und der beruflichen Motivation älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer

Christina Ding-Greiner und Lordana Kitzol..... 114

Älter werden im Pflegeberuf - Alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung unter dem Vorzeichen des demografischen Wandels

Kathrin Kromark und Renate Hülsmann..... 122

Begrüßung und Einleitung

Eröffnungsrede <i>Marie-Luise Becker</i>	9
Eröffnungsrede <i>Petra Becker</i>	11
Keynote-Speech „Wir sind alle unseres Alters Schmied“ <i>Claudia Voelcker-Rehage</i>	12

Eröffnungsrede

Marie-Luise Becker

Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung

Guten Morgen, meine sehr verehrten Damen und Herren!

Ihnen allen, insbesondere den Referentinnen und Referenten ein herzliches Willkommen hier in Bonn.

Ich freue mich sehr über Ihr Interesse an der nunmehr fünften Tagung unserer Stiftung, zum einen als Gastgeberin und zum anderen über Ihr großes Interesse an unserer Arbeit. Es freut uns aber auch, dass die Themen „Demographischer Wandel“ sowie „Alter und Arbeit“ in Unternehmen und Wissenschaft immer mehr Relevanz besitzen. Ein herzliches Dankeschön vorab auch an alle Referentinnen und Referenten für Ihre Bereitschaft, sich mit ihrer hohen Kompetenz hier einzubringen in unser Thema „Alter und Arbeit im Fokus“.

Wir möchten uns in diesem Jahr wieder den einzelnen wichtigen Aspekten der Arbeit im Alter widmen, denn wir nehmen erfreut wahr, dass sich die Wirtschaft inzwischen mehr und mehr den Herausforderungen der alternden Belegschaft zu stellen scheint. Noch zu Beginn des Jahrhunderts sind viele Unternehmen der Frage besorgt begegnet, ob Deutschland mit durchschnittlich älteren Beschäftigten konkurrenzfähig bleiben kann. Aber entgegen aller vorhergesagten Horrorszenarien haben wir Deutschen die Finanz- und Wirtschaftskrise sehr gut überstanden, nicht zuletzt eben auch durch die Beteiligung älterer Beschäftigter. Noch vor Jahren hätten viele Unternehmen die Krise genutzt, um ihre älteren Mitarbeiter freizustellen, man muss schon fast sagen, dank der Krise wurde die Erfahrung der Älteren aber in den Unternehmen weitestgehend gehalten. Das zeigt, dass die spezifischen Kompetenzen Älteren inzwischen zunehmend Anerkennung finden und genutzt werden.

Dies spiegelt sich auch in den steigenden statistischen Zahlen wider. Aus unserer Sicht erfreulich, aber immer noch ausbaufähig. Wir zählen hierzulande noch zu viele Unternehmen, die die kommenden Herausforderungen ignorieren und sich nicht in ausreichendem Maße mit der Förderung und dem Erhalt der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer auseinandersetzen.

Wie Sie sicherlich wissen, geben wir durch unsere Stiftungsarbeit den Anstoß und die Unterstützung hierzu. Das von uns entwickelte Qualitätssiegel zur altersgerechten Personalentwicklung AGE CERT leistet aus unserer Sicht hierzu einen wichtigen Beitrag.

Wir zeichnen damit diejenigen Unternehmen aus, die sich bereits heute mit der Alterung ihrer Belegschaft auseinandersetzen.

Mehr noch, die aktiv Maßnahmen ergreifen, um die Leistungsfähigkeit ihrer alternden und älteren Mitarbeiter zu erhalten.

Mit Hilfe eines Selbstchecks können Unternehmen zunächst ihre bisherigen Aktivitäten und Potenziale einschätzen und strukturiert analysieren. Die Kriterien des Selbstchecks dienen darüber hinaus dazu, die bereits ergriffenen Maßnahmen im Rahmen einer Visitation zu bewerten und eine Siegelvergabe für drei Jahre zu empfehlen. Der Selbstcheck wird bereits rege genutzt. Weitere Unternehmen für eine Teilnahme an der Siegelvergabe zu gewinnen, bleibt jedoch nach wie vor schwierig. Wir bleiben aber am Ball und sind überzeugt, hier den richtigen Weg eingeschlagen zu haben. Erste Erfolge werden wir Ihnen heute Abend präsentieren.

Auch die Förderung der Wissenschaft liegt uns nach wie vor sehr am Herzen. Ganz besonders freuen wir uns, dass wir unseren mit zehntausend Euro dotierten Förderpreis „Alter und Arbeit“ in diesem Jahr bereits zum vierten Mal vergeben werden. Die vielen Einsendungen zeigen uns, dass das Thema unter dem Gesichtspunkt der Anwendbarkeit in der Praxis auch bei jungen Nachwuchsforschern immer häufiger auf die Agenda rückt. Dies ist für uns ebenfalls ein sicheres Zeichen dafür, dass das Thema gesamtgesellschaftlich gesehen an Relevanz gewinnt. Im letzten Jahr hat den Preis Frau Dr. Nicole Jochems von der RWTH Aachen für ihr Projektvorhaben „Altersdifferenzierte Arbeitsplatzgestaltung auf Basis digitaler Menschmodelle“ gewonnen. Den Preis haben wir feierlich auf dem großen Demographie-Kongress im November in Berlin vergeben. Die Arbeit von Frau Dr. Jochems können Sie regelmäßig in unserem Stiftungs-Blog im Internet verfolgen.

Auch in diesem Jahr haben wir wieder den Preis ausgeschrieben. Nachwuchswissenschaftler können sich mit ihrem Projektvorhaben noch bis Ende April bei uns bewerben.

Dies ist nun unsere fünfte Tagung nach sieben Jahren Stiftungsarbeit. Ich persönlich freue mich sehr darüber, was meine Töchter als Ideengeberinnen und treibende Kräfte durch die Unterstützung von Frau Kocura in dieser Zeit geschafft haben und wie sie die einstige Stiftungsidee meines Mannes mit Leben erfüllen und insbesondere verändert weiter tragen. In diesem Sinne freue ich mich auf zwei spannende Tage und wünsche uns gute Anstöße, einen fruchtbaren Austausch und Diskussionen, die die Wissenschaft, aber auch uns selbst voranbringen. Zum diesjährigen Thema und Ablauf der Tagung übergebe ich nun das Wort an meine Tochter Petra. Vielen Dank.

Eröffnungsrede

Petra Becker

Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

auch von meiner Seite aus ein herzliches Willkommen zur fünften Tagung.

Sie sehen, das Thema begleitet uns, und wie meine Mutter schon sagte, wir freuen uns darüber, dass auch immer mehr Menschen aus sowohl der Wissenschaft als auch der Praxis sich mit dem Thema auseinandersetzen, immer neues Wissen generiert wird. Das hat uns dazu geführt, die diesjährige Tagung unter das Motto „Alter und Arbeit im Fokus“ zu stellen, weil wir festgestellt haben, dass das allgemeine Thema Demographie schon an vielen Stellen diskutiert wird und auch dort Veranstaltungen stattfinden.

Deswegen haben wir gesagt, wir picken uns Dinge raus, die jetzt noch nicht so gut beforscht sind, wo man noch viel Erfahrung sammeln kann, die man an anderer Stelle nicht gewinnt.

Wir werden heute am Nachmittag das Thema Gratifikation aufgreifen, nämlich die Frage, wie kann ich die Motivationslage einer alternden Belegschaft durch Gratifikationssysteme beeinflussen. Das ist in der wissenschaftlichen Landschaft, so wie wir festgestellt haben, noch ein ziemlich weißer Fleck. Es kommen solche Ängste auf wie: Was machen wir mit dem Senioritätsprinzip in unseren Gehaltstabellen und ähnlichen Dingen. Dadurch ist es aber auch ein Thema, was sicherlich spannend zu diskutieren ist.

Morgen steht unter dem Fokus „Wie schaffen wir es, den Transfer von der Wissenschaft in die Praxis zu bekommen“. Wir werden Vorträge hören, die im Tandem gehalten werden, nämlich von denjenigen, die forschen, und denjenigen, die es in den Unternehmen anwenden.

Es ist auch immens wichtig, dass es zwischen Forschung und Praxis eine gute Verknüpfung gibt, und nicht nur geforscht und irgendwie was ausprobiert wird in den Unternehmen.

Das Thema vom heutigen Morgen, mit dem wir jetzt starten werden, ist auch ein ganz spannendes. Bisher haben wir immer nur geguckt, was kann das Unternehmen machen, um bessere Arbeitsbedingungen, um bessere Systeme zu gestalten, um älteren Arbeitnehmern die Leistungsfähigkeit zu erhalten, die Freude an der Arbeit zu erhalten. Heute wollen wir mal den Fokus darauf richten, was kann denn eigentlich der Einzelne tun. Der Einzelne in Bezug auf seine Leistungsfähigkeit im Arbeitsleben. Was sind eigentlich für Altersbilder in der Gesellschaft vorhanden, welche Auswirkungen haben sie auf das Verhalten der Einzelnen.

Ich wünsche Ihnen viele spannende neue Erkenntnisse. Vielen Dank!

Keynote-Speech: Wir sind alle unseres Alters Schmied

Claudia Voelcker-Rehage

*Jacobs Center on Lifelong Learning and Institutional Development,
Jacobs University Bremen*

Vielen Dank für die Einladung.

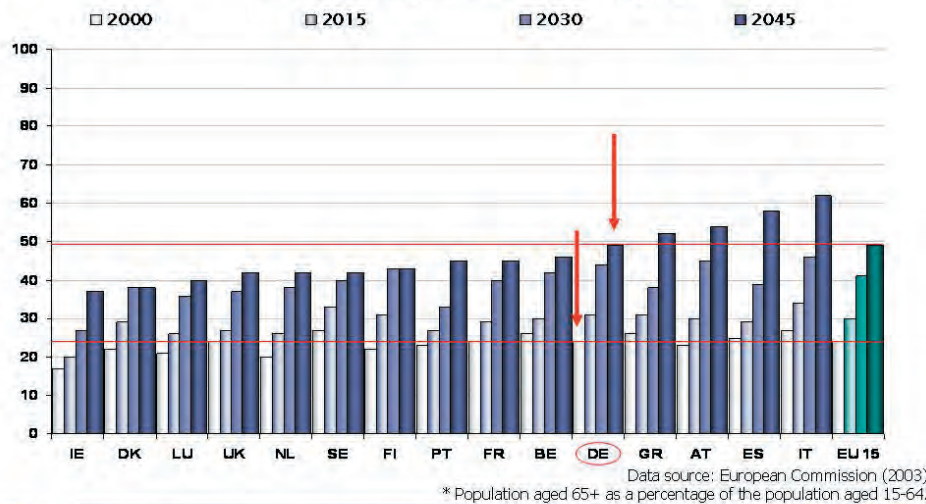
Dieser Vortrag wird etwas stärker grundlagenwissenschaftlich orientiert sein als viele der Vorträge, die Sie heute hören werden. In meinem Vortrag möchte ich Ihnen aufzeigen, wie jeder Einzelne aktiv etwas für seine Gesundheit und für sein Alter bzw. Altern tun kann. Dabei werde ich mich größtenteils auf Studienergebnisse beziehen, die an Personen nach dem Berufsausstieg gewonnen wurden, da viele zugrundeliegende Studien genau diese Altersgruppe betrachten.

Bei der Betrachtung von Alter und Altern geht man mittlerweile davon aus, dass Entwicklung ein lebenslanger Prozess ist. Altern ist damit ein Teil unserer Entwicklung, der nicht nur Rückgang und Einschränkung von Kompetenzen beschreibt, sondern auch den Zuwachs und die Erweiterung von Kompetenz. Dieses positive, dynamische Bild des Alterns, welches mittlerweile für alle hier Anwesenden selbstverständlich ist, hat sich in den letzten 40 Jahren in der Forschung immer weiterentwickelt.

Im Folgenden möchte ich kurz unterschiedliche Facetten der demographischen Alterung aufzeigen. Daran anschließend stelle ich Ihnen Studien vor, die untersucht haben, wie wir unser Altern beeinflussen können. Abschließend möchte ich den Blick auf die Bedeutung von Bewegung und körperlicher Aktivität für unsere Gesundheit richten und zwar sowohl auf die Bedeutung von körperlicher Aktivität für den Bereich der körperlichen Gesundheit als auch - im nächsten Schritt - für die kognitive Gesundheit.

Die demographische Alterung führt dazu, dass Altern immer stärker in den Fokus von Wissenschaft und Gesellschaft rückt. Die Bevölkerung der Bundesrepublik Deutschland und anderer Industrienationen altert kontinuierlich. Die Bevölkerungspyramide verschiebt sich mehr und mehr in Richtung eines Bevölkerungspilzes. Dabei beschreiben unterschiedliche Formen der Vorausberechnungen die Bevölkerungsentwicklung. Der Anteil der 65-Jährigen und Älteren an der Gesamtbevölkerung steigt kontinuierlich an, im Jahr 2045 wird er bei knapp 50 Prozent liegen. Auch das Durchschnittsalter der Bevölkerung, welches momentan bei etwa 44 Jahren liegt, wird im Laufe der nächsten Jahre und Jahrzehnte immer weiter ansteigen.

Anteil der 65+ Jährigen an der Gesamtbevölkerung weiter steigend Old-age Dependency Ratio (%)



Jacobs Center on Lifelong Learning and Institutional Development
Abb.1: Demographische Entwicklung

Die Tatsache, dass so viele Menschen alt und sehr alt werden, ist neu in der Geschichte der Menschheit. Wir müssen als Gesellschaft überlegen, was wir aktiv dafür tun können, damit alle möglichst gesund, erfolgreich und optimal diesen Altersprozess durchlaufen können.

Wenn man über das Alter und Altern nachdenkt, so gilt es auch zu berücksichtigen, dass es nicht eine Lösung für die gesamte Lebensphase jenseits der 60 geben kann. Ist man heute 60 Jahre alt geworden, so beträgt die verbleibende Lebenserwartung noch etwa 30 Jahren. Die gerontologische Forschung weist immer mehr darauf hin, dass man diese 30 Jahre nicht als homogene Kategorie begreifen kann, sondern diese Zeitspanne durchaus differenzieren sollte, so wie man auch die ersten 30 Jahre des Lebens differenziert. In der gerontologischen Forschung wird deshalb eine Dreiteilung des Altersbegriffs vorgeschlagen, nämlich in die jungen Alten (60-70 Jahre), die mittleren Alten (70-85 Jahre) und die alten Alten oder Hochaltrigen (über 85 Jahre).

Viele Studien, die ich Ihnen im Folgenden vorstellen werde, beziehen sich hauptsächlich auf die jungen Alten. Wie eingangs erwähnt, beziehe ich mich dabei hauptsächlich auf Personen nach dem Berufsausstieg. Dass im Berufskontext schon ab einem Alter von etwa 45 Jahren von älteren Mitarbeitern gesprochen wird, ist mir dabei bewusst

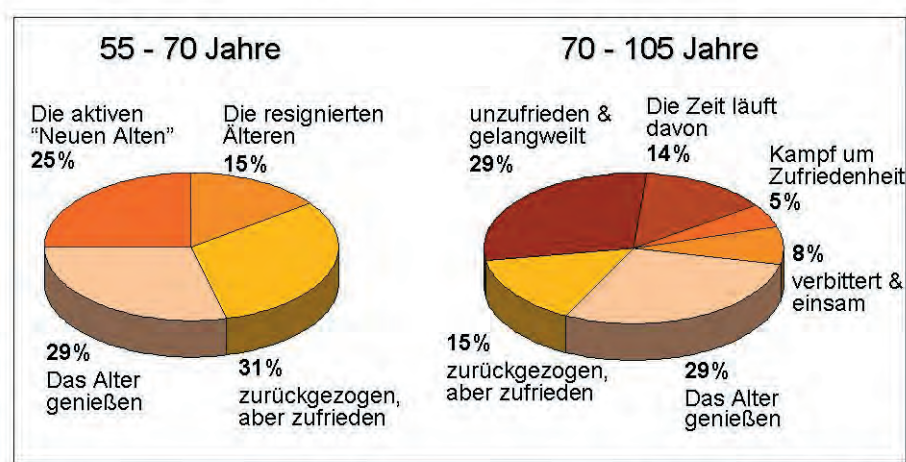
Wenn wir das Alter und Altern betrachten, ist es mir ein wichtiges Anliegen im Vorfeld darauf hinzuweisen, dass Altern durch eine enorme Variabilität gekennzeichnet ist und zwar sowohl zwischen Personen als auch innerhalb jeder einzelnen Personen. Dieses Zitat beschreibt das sehr gut: The first truth about aging

is that everybody does it. The second truth is that everybody does it differently. Das bedeutet, wir altern alle - aber unterschiedlich. Wenn wir Studienergebnisse zu älteren Personen betrachten, dann zeigen diese in der Regel Mittelwerte, z.B. Durchschnittswerte für bestimmte Altersgruppen. Dennoch liegt insbesondere innerhalb der Gruppe der Älteren eine hohe Varianz vor.

In der folgenden Grafik werden die verschiedenen Formen des Alterns für unterschiedliche Altersgruppen dargestellt.

Altern hat viele Gesichter

Variabilität in den Formen des Alterns



Zusammengestellt von Staudinger, 1996



Jacobs Center on Lifelong Learning and Institutional Development

Abb. 2: Variabilität in den Formen des Alterns

Bei den jungen Alten gibt es Personen, die als die neuen aktiven Alten beschrieben werden, ebenso Personen, die eher resigniert, zurückgezogen und zufrieden altern oder aber das Altern genießen. Genauso verhält es sich dann im höheren Altern. Auch hier zeigen Personen ganz unterschiedliche Formen des Alterns.

Wenn wir das Altern der Körperfunktionen betrachten, so zeigt sich, dass der Alterungsprozess nicht in allen Körperfunktionen gleich verläuft, sondern sehr unterschiedlich verlaufen kann. Zum Beispiel fällt die Atemkapazität mit zunehmendem Alter deutlicher ab als die Nervenleitgeschwindigkeit.

Diese Variabilität im Altern einzelner Körperfunktionen – die intraindividuelle Variabilität - finden wir auch zwischen Personen, sie wird interindividuelle Variabilität genannt.

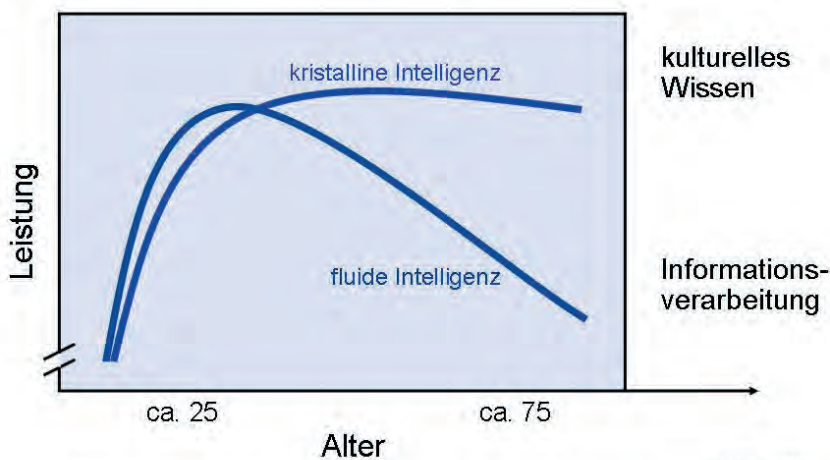
Die folgenden Daten resultieren aus Handkraftmessungen von etwa 1.200 Personen im Alter von sechs bis 89 Jahren. Hier wird die Heterogenität innerhalb einer Altersgruppe deutlich: Bei den Studienteilnehmern im Alter von 60 Jahren gibt es Personen, die sehr geringe Leistungen zeigen. Gleichzeitig sind in dieser Altersgruppe aber auch Personen, deren Leistungen deutlich über den Leistungen der

Gesamtstichprobe liegen.

Ein weiteres Beispiel für Variabilität innerhalb einer Person kommt aus der Psychologie: die Entwicklung der Intelligenz. Nach der psychometrischen Theorie der Intelligenz setzt sich die Intelligenz aus der fluiden Mechanik und kristallisierten Pragmatik zusammen. Die fluide Intelligenz umfasst das neurophysiologische informationsverarbeitende Grundsystem des Gehirns, wie z.B. elementare Prozesse der Informationsverarbeitung, visuelles und motorisches Gedächtnis und fundamentale Prozesse der kognitiven Wahrnehmung. In dieser schematischen Abbildung sehen Sie einen kontinuierlichen Rückgang in der fluiden Intelligenz über das Erwachsenenalter. Die kristalline Intelligenz auf der anderen Seite umfasst unser Wissen, das wir uns im Laufe des Lebens aneignen. Dazu gehören kulturelles Wissen, Spracherwerb, berufsbezogenes Wissen und berufsbezogene Expertise. Für die kristalline Intelligenz finden wir keinen Rückgang im Laufe des Erwachsenenalters, sie bleibt bis ins hohe Alter stabil. In dieser schematischen Abbildung sehen Sie den beschriebenen Rückgang in der fluiden Intelligenz, während die kristalline Intelligenz recht stabil bleibt.

Altern hat viele Gesichter

Abbau und Stabilität der geistigen Leistung



Baltes, 1987



Jacobs Center on Lifelong Learning and Institutional Development



Abb. 3: Abbau und Stabilität der geistigen Leistung

Ebenfalls ist bekannt, dass beide Aspekte der Intelligenz miteinander interagieren, sie sind eng miteinander verwoben und beeinflussen sich gegenseitig. Das heißt, Verluste im Bereich der fluiden Intelligenz können durchaus durch Erfahrung, z.B. berufliche Kompetenz, kompensiert oder ausgeglichen werden, sodass im Verhalten keine messbaren Defizite vorliegen. Wir können sehr gut bis ins hohe Alter funktionieren, ohne dass sich die Rückgänge in der fluiden Intelligenz negativ auf unsere täglichen Funktionen auswirken.

Die schematische Entwicklung der Intelligenz wird auch durch empirische Daten zur Persönlichkeit und Intelligenz belegt. Die Daten der kristallinen Intelligenz stammen aus Weisheitsstudien und die Daten der fluiden Intelligenz aus Untersuchungen zur Informationsverarbeitungsgeschwindigkeit. Die Verarbeitungsgeschwindigkeit nimmt vor allem für komplexe Aufgaben ab. Auch diese Daten zeigen eine sehr hohe Heterogenität. Nichtsdestotrotz finden wir hier im Mittel eine Stabilität für die kristalline Intelligenz und einen Abbau für die fluide Intelligenz.

Ein anderer Bereich, der neben der kristallinen Intelligenz Stabilität zeigt, ist unser Wohlbefinden. In vielen Studien wird gezeigt, dass unser Wohlbefinden über das gesamte Erwachsenenalter recht stabil bleibt. Dies ist unabhängig davon, ob gesunde Personen oder demente Personen betrachtet werden. Das wird als sogenanntes Wohlbefindensparadox bezeichnet. Eine Erklärung ist, dass man sich im Laufe eines Lebens andere Maßstäbe und Ziele setzt und sich beispielsweise an gleichaltrigen Personen orientiert. Diese besondere Fähigkeit des Selbst sich veränderten Realitäten anzupassen und das eigene Selbstverständnis zu schützen, führt zu einer Anpassung des Anspruchsniveaus oder einer Veränderung der Vergleichspopulation, sodass das subjektive Wohlbefinden Konstanz zeigt.

Bisher habe ich Ihnen eher die Ist-Zustände bzw. Altersveränderungen gezeigt. Nun möchte ich Ihnen verdeutlichen, dass wir durchaus aktiv auf den Alternsprozess einwirken können. Zunächst möchte ich Ihnen eine Studie aus dem Arbeitskontext zur Handkraft zeigen. Wie erwähnt, zeigt sich im Mittel ein Leistungsrückgang der Handkraft mit zunehmendem Alter. In einer anderen Studie wurde die Handkraft von Arbeitern getestet. In dieser Stichprobe findet der charakteristische Altersrückgang nicht statt. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Arbeiter ihre Handkraft kontinuierlich im Arbeitsalltag nutzen, also durch regelmäßiges Training der Altersabbau verhindert wird.

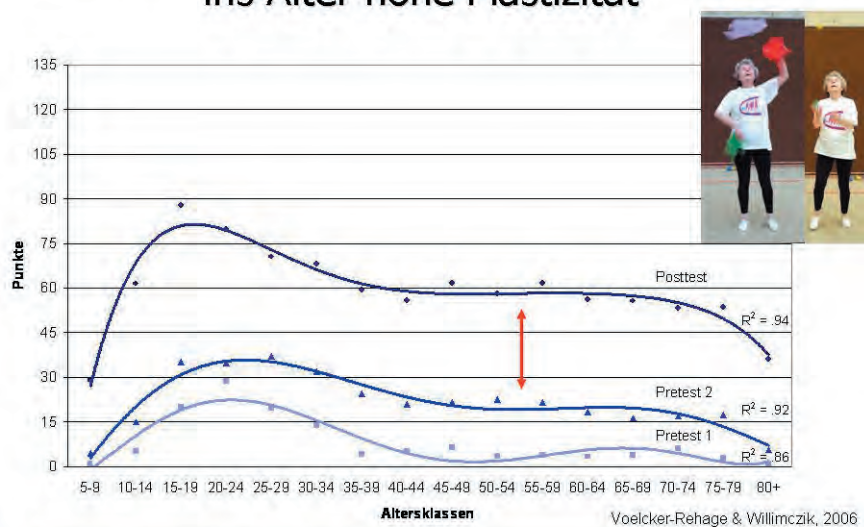
Gehen wir weiter zum Training im Bereich der Kognition. Die Frage ist hier, ob ältere Personen bei entsprechendem Training genauso lernfähig wie jüngere Personen sind. Eine klassische Studie zu dieser Fragestellung wurde Anfang der 90er Jahre am Max-Planck-Institut für Bildungsforschung in Berlin von Paul Baltes und Kollegen durchgeführt. In dieser Studie wurden ältere und jüngere Personen (jung heißt in diesem Fall Studentenalter, alt 60 bis 75 Jahre) instruiert, sich möglichst viele Wörter zu merken. Sie haben dazu eine Erinnerungstechnik erlernt, die sogenannte Methode der Orte. Zu Beginn der Messung hatten beide Gruppen gleiche Ausgangsleistungen. Über den Trainingsverlauf von 40 Übungseinheiten zeigten beide Gruppen dann deutliche Leistungsverbesserungen. Dieses belegt, Ältere und Jüngere sind lernfähig. Allerdings kommen die älteren Personen nach dem Training nicht an die Leistung der jüngeren heran, das heißt, Altersunterschiede werden an den Grenzen der Leistungsfähigkeit sichtbar. Schauen wir uns die Leistungsveränderungen durch das Training konkreter an, so sehen wir aber, dass sich die älteren Teilnehmer am Anfang der Studie etwa drei Wörter merken konnten,

durch die Erinnerungstechnik konnten sie ihre Leistung auf vierzehn Wörter steigern. Der Lernerfolg ist also auch für die älteren Personen enorm.

Sie kennen das Sprichwort: Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmer mehr. Dieser Frage wurde in der folgenden Studie nachgegangen: Ist es möglich, eine neue Fertigkeit, die vorher nicht bekannt war, auch im Erwachsenenalter und im hohen Alter noch zu erlernen? Dazu wurden Personen zwischen 5 und 89 Jahren instruiert, das Jonglieren mit Tüchern und Bällen zu lernen.

Altern ist beeinflussbar

Motorisches Lernen (Jonglieren) zeigt bis ins Alter hohe Plastizität



Jacobs Center on Lifelong Learning and Institutional Development

Voelcker-Rehage & Willimczik, 2006

Abb. 4: Motorisches Lernen im Alter

Auf der x-Achse ist das Alter aufgetragen, also 5-9 Jahre, 10-14 Jahre, 15-19 Jahre usw. bis 80 plus Jahre. Die hellblaue Linie zeigt die Leistung zu Beginn der Messung, die dunkelblaue Linie die Leistung nach 9 Übungstagen. Der Vergleich der beiden Linien verdeutlicht, dass die Teilnehmer innerhalb der neun Tage, also innerhalb recht kurzer Zeit, in der Lage waren, das Jonglieren zu erlernen. Blicken wir auf das gesamte Erwachsenenalter so sehen wir, dass der Lernzuwachs im mittleren und hohen Erwachsenenalter nahezu identisch ist und das Sprichwort: Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr in dieser Studie wunderbar widerlegt wird.

Ich möchte jetzt einen Exkurs zum Nutzen von Gehirnjogging-Programmen machen. Dieses Thema ist sehr publik. Die Frage ist, steigert regelmäßiges Gehirnjogging die kognitiven Funktionen? Gehirnjoggingprodukte werden in den Medien sehr angepriesen und viele Personen sind der Ansicht, dass das tägliche Lösen der beliebten Logikrätsel hilft, die kognitiven Funktionen zu verbessern. In Kooperation mit einem Ministerium haben wir in einer Studie im Rahmen von Weiterbildungsangeboten für Langzeitarbeitslose im Alter von 50+ getestet, ob ein zusätzliches kog-

nitives Training die kognitiven Funktionen dieser Langzeitarbeitslosen verbessert. Die Annahme ist, Nichtgebrauch führt zu Abbauprozessen mit zunehmendem Alter. Vielen Langzeitarbeitslosen fehlen Anreize durch berufliche Herausforderungen, ein kognitives Training – durchgeführt mit einer kommerziellen Computer-Lernsoftware - könnte die kognitiven Funktionen verbessern. Die Studienteilnehmer haben dazu über vier Wochen in insgesamt 16 Übungseinheiten ein Trainingsprogramm mit der Gehirntrainingssoftware absolviert. Nach dieser Testphase zeigten die Teilnehmer in allen Trainingsaufgaben Verbesserungen, sie hatten viel Spaß bei den Übungen und waren begeistert bei der Sache.

Doch bringt regelmäßiges Üben bestimmter Aufgaben am Computer etwas für den Alltag? Dieses müssen wir kritisch betrachten, da der Transfer auf ungeübte Aufgaben, die nicht im Rahmen der Trainingseinheiten geübt wurden, nur bedingt funktioniert. Dazu möchte ich Ihnen eine Studie zeigen, die letztes Jahr in der Zeitschrift Nature erschienen ist. In dieser Studie haben mehr als 11.000 Personen über einen Zeitraum von sechs Wochen ein Computertraining absolviert und sich in den trainierten Aufgaben deutlich verbessert. Wenn wir uns aber die Verbesserung der Kontrollgruppe im Vergleich zu der Verbesserung der Experimentalgruppe in ungeübten Aufgaben anschauen, ist kein Unterschied zwischen den Gruppen zu finden. Das belegt, dass der Transfer auf ungeübte Aufgaben durch regelmäßiges Gehirnjogging nicht gewährleistet ist. Doch wissen wir mittlerweile, dass ein Transfer gelingen kann, wenn bestimmte Kriterien bei der Trainingsgestaltung beachtet werden. Diesen Punkt haben wir in unserer Studie mit der Akademie 50+ ebenfalls untersucht und dabei Aufgaben nach bestimmten Kriterien ausgewählt. Dazu gehören zum Beispiel Doppeltätigkeiten, Aufgabenwechsel und das Üben bestimmter Strategien.

Wir finden für die Trainingsgruppe in den Transferaufgaben signifikante Verbesserungen im Bereich der Wahrnehmungsgeschwindigkeit und der räumlichen Wahrnehmung. Das bedeutet, wir können unsere kognitiven Funktionen so trainieren, dass wir auch im Alltag davon profitieren - wir müssen aber darauf achten, auf welche Weise wir sie trainieren. Training führt nicht notwendigerweise zu Verbesserungen in nicht trainierten Bereichen.

Zusammenfassend kann man sagen, Lernen ist nicht auf frühere Lebensabschnitte begrenzt -auch im hohen Alter kann durch gezielte Maßnahmen eine deutliche Steigerung der Leistung erzielt werden.

Im Folgenden werde ich auf die Frage eingehen, wie unser Lebensstil zum Erhalt unserer körperlichen Gesundheit beitragen kann. Am Beispiel des Faktors Bewegung möchte ich Ihnen zeigen, welchen Einfluss diese auf unsere Gesundheit hat.

Laut Weltgesundheitsorganisation ist Bewegungsmangel ein Risikofaktor für die Bevölkerung weltweit. Jedes Jahr können ca. 2 Millionen Todesfälle auf zu wenig Bewegung zurückgeführt werden. Bewegungsmangel ist damit eine der zehn häufigsten Krankheits- und Todesursachen. Weltweit sind zwischen 60 und 85 Prozent aller Erwachsenen nicht aktiv genug, um etwas Gutes für ihre Gesundheit zu tun.

Wie wirkt Bewegung auf die Gesundheit und wie ist man darauf gekommen, die Wirkung von Bewegung auf die Gesundheit zu untersuchen?

Eine der ersten Studien zum Zusammenhang zwischen körperlicher Aktivität und kardiovaskulären Erkrankungen wurde 1953 von Jeremy Morris am Personal der Londoner Doppeldeckerbusse durchgeführt. Im Vergleich zu den Busfahrern mit ihrer hauptsächlich sitzenden Tätigkeit zeigten die Fahrkartenkontrolleure, die regelmäßig die Treppen auf- und abliefen, eine um ca. 50% geringere Zahl an Herzinfarkten und plötzlichen Herztoden. Neuere Studien belegen diesen Zusammenhang auch für ältere Menschen. Selbst bei Hochbetagten, die noch nie oder schon lange nicht mehr sportlich aktiv waren, lassen sich durch entsprechend angepasste Bewegungsprogramme deutliche Verbesserungen des Herz-Kreislauf-Systems erzielen.

In der Harvard-Alumni-Studie wurden zwischen 1962 und 1988 etwa 17.000 männliche Harvard-Absolventen der Jahrgänge 1916–1950 im Alter von 35–84 Jahren zu ihrem Bewegungsverhalten befragt. Das Bewegungsverhalten wurde in Zusammenhang mit dem Todesrisiko gebracht. Das Ausmaß an körperlicher Aktivität wurde über den Kalorienverbrauch pro Woche bestimmt. Dabei zeigte sich, dass ein zusätzlicher Verbrauch von 2.000 Kalorien pro Woche durch Bewegung (entspricht etwa vier bis fünf Stunden intensivem Walking oder langsamen Laufen, zügigem Radfahren, Schwimmen oder ähnlichem pro Woche) das Todesrisiko um ungefähr ein Drittel senkt. Schon ein Verbrauch von 1000 Kalorien pro Woche durch Bewegung (entspricht ca. 2–3 Stunden Walking) ist ausreichend, um das allgemeine Mortalitätsrisiko zu senken. Der umgekehrt proportionale Zusammenhang zwischen körperlicher Aktivität und Mortalitätsrisiko blieb auch bestehen, wenn die Ergebnisse getrennt für einzelne Altersgruppen betrachtet wurden. Die wohl interessanteste Erkenntnis aus diesen Studien ist, dass nur aktuelle und nicht vergangene körperliche Aktivität vor Herz-Kreislauf-Erkrankungen schützt. Ein Gewinn an zusätzlichen Lebensjahren durch körperliche Aktivität ist offensichtlich nur so lange möglich, wie die Person aktiv ist. Eine Umstellung des Bewegungsverhaltens von Nichtaktivität auf Aktivität kann auch noch im mittleren und späteren Erwachsenenalter zu den genannten positiven Effekten führen.

Nun betrachten wir die Wirkung von Bewegung auf den Alternsprozess verschiedener Körperfunktionen (Blutdruck, Gefäße, Herzminutenvolumen) zusammengetragen. Der Alternsprozess ist beispielsweise begleitet von einer Zunahme des systolischen Blutdruckes, einer Versteifung der Gefäße, einer Zunahme des Blut-

zuckers und des Körperfetts sowie einer Abnahme der Stoffwechselrate und der Kraft. Regelmäßige Bewegung wirkt sich positiv auf die Gesundheit des Körpers aus und kann zu - dem Altern entgegenlaufenden - Veränderungen der Körperfunktionen führen.

Im nächsten Schritt gehe ich auf die Bedeutung körperlicher Aktivität für die kognitive Leistung ein. Hierzu stelle ich Ihnen eine Langzeitstudie vor, die wir in den letzten Jahren an der Jacobs University Bremen durchgeführt haben. In der Studie wurde die Wirkung regelmäßiger körperlicher Aktivität auf die kognitive Leistung von gesunden Personen nach dem Berufsausstieg untersucht. Dazu haben die Studienteilnehmer über ein Jahr lang dreimal pro Woche für jeweils eine Stunde an drei verschiedenen Bewegungsprogrammen teilgenommen. Die Teilnehmer wurden folgenden Bewegungsprogrammen zugeordnet: moderates Walkingtraining, Koordinations- und Gleichgewichtstraining (unterschiedliche Übungen zum Gleichgewicht, zur Koordination, Übungen mit Bällen, Übungen mit kleineren Geräten und ähnliches) sowie Entspannungs- und Stretchingtraining (verschiedene Entspannungstechniken, wie Phantasiereisen, progressive Muskelentspannung und Dehnübungen). Die Entspannungs- und Stretchinggruppe diente als Kontrollgruppe. Wir sind davon ausgegangen, dass diese Trainingsform keinen positiven Effekt auf die kognitiven Funktionen hat, sich jedoch durchaus positiv auf das Wohlbefinden der Teilnehmer auswirkt. Darüber hinaus wollten wir kontrollieren, ob die kognitiven Veränderungen auf das Walking und Koordinationstraining zurückzuführen sind und nicht auf die soziale Interaktion, also das regelmäßige Treffen mit Gleichgesinnten.

Wir haben die Teilnehmer zu Beginn der Studie sowie nach sechs und nach 12 Monaten umfangreich getestet. Dazu haben die Teilnehmer unter anderem zwei kognitive Aufgaben gelöst, eine Aufmerksamkeitsaufgabe und eine Aufgabe zur visuell-räumlichen Wahrnehmung. Sowohl die Koordinationsgruppe als auch die Walkinggruppe zeigten nach dem Training signifikant bessere Leistungen in der Aufmerksamkeitsaufgabe als vorher. Zusätzlich verbesserte sich die Koordinationsgruppe in der visuell-räumlichen Aufgabe.

Außerdem wollten wir wissen, wie sich das Training auf die Hirnaktivierungsmuster auswirkt. Dazu haben die Personen vor Beginn der Studie sowie nach sechs und nach 12 Monaten eine Magnetresonanztomographie absolviert. Mit Hilfe der funktionellen Magnetresonanztomografie können wir sehen, was im Gehirn in dem Moment passiert, in dem eine Person die kognitive Aufgabe löst und ob sich diese Hirnaktivierungsmuster über die 12 Trainingsmonate ändern. Wir konnten feststellen, dass die Lösung der kognitiven Aufgabe in der Walkinggruppe nach dem Training mit anderen Hirnaktivierungen einher ging als in der Entspannungsgruppe. Die Walkinggruppe zeigte nach dem Training weniger Gehirnaktivität als die Entspannungs- und Stretchinggruppe, insbesondere in frontalen Hirnarealen. Das bedeutet, Teilnehmer der Walkinggruppe konnten im Mittel die Aufmerksamkeits-

aufgabe nach 12 Monaten Walkingtraining besser lösen als vorher. Dazu mussten sie aber weniger ihrer kognitiven Ressourcen beanspruchen. Ihr Gehirn arbeitete also effektiver. Wodurch die Effizienzsteigerung erzielt wurde (z.B. durch eine verbesserte Sauerstoffversorgung) können wir allerdings nicht eindeutig sagen.

Bemerkenswert ist auch, dass die Walkinggruppe über die 12 Trainingsmonate eine kontinuierliche Abnahme der Aktivierung zeigte, während die Entspannungs- und Stretchinggruppe eine kontinuierliche Zunahme der Aktivierung in diesen Bereichen zeigte. Man weiß aus der Altersforschung, dass ältere Menschen häufig mehr Aktivierung bei der Lösung einer Aufgabe zeigen als jüngere. Das wird als Kompensationsprozess interpretiert. Das ältere Gehirn muss sich mehr anstrengen als das jüngere, um eine Aufgabe zu lösen. Dieses „normale Altern“ finden wir über die 12 Monate in der Entspannungs- und Stretchinggruppe.

Die Veränderungen in der Koordinationsgruppe unterschieden sich von den Veränderungen der Walkinggruppe. Das Koordinationstraining führte in erster Linie zu veränderten Aktivierungen in Bereichen, die mit visuell-räumlichen Aufmerksamkeitsprozessen assoziiert sind. Das Koordinationstraining wirkt auf das visuell-räumliche Netzwerk und spricht das Gehirn anders an als das Walkingtraining.

Aus Tierexperimenten gibt es unterschiedlichste Hinweise auf Mechanismen, die den Effekt von Bewegung auf Kognition erklären. So findet man beispielsweise in bestimmten Hirnbereichen eine Neubildung von Nervenzellen, eine vermehrte Bildung von Nervenwachstumsfaktoren und verschiedenen Botenstoffen im Gehirn, eine verbesserte Gehirndurchblutung und Verschaltung der Nervenzellen untereinander.

Die Wirkung von Bewegung ist anders als die zuvor beschriebene Wirkung von Gehirnjoggingprodukten. Bewegung ist kein spezifisch kognitives Training, sondern hat einen unspezifischen Effekt auf die Kognition. Das heißt, im Unterschied zu Hirntrainingsprodukten wird nicht ausschließlich das verbessert, was trainiert wird.

Es gibt auch Studien die verdeutlichen, dass berufliche Aktivität, gleichzusetzen mit einer kontinuierlichen kognitiven Förderung, wichtig für den Erhalt der geistigen Leistungsfähigkeit ist. In der folgenden Studie sind 90 Personen zwischen 62 und 70 Jahren, aufgeteilt in drei Gruppen, untersucht worden. In der ersten Gruppe befanden sich Personen, die im Alter von 60 Jahren noch nicht im Ruhestand waren, sondern weitergearbeitet haben. In der zweiten Gruppe befanden sich Personen, die aus dem Beruf ausgestiegen sind, aber noch weiter auf unterschiedlichste Art und Weise sowohl körperlich als auch geistig sehr aktiv waren. In der dritten Gruppe befanden sich Personen, die aus dem Beruf ausgestiegen sind und ohne Aktivität das Rentendasein genossen. Diese drei Gruppen sind über vier Jahre beobachtet worden und es wurde festgestellt, dass bei den Personen aus der letzten

Gruppe (inaktive Rentner) über vier Jahre die Gehirndurchblutung deutlich stärker abnahm als bei Personen aus den ersten beiden Gruppen. Man nimmt an, dass die Gehirndurchblutung ein Indikator für die kognitive Leistung ist. Und tatsächlich zeigte sich bei der dritten Gruppe eine signifikant geringere kognitive Leistung als bei den beiden anderen Gruppen nach Ablauf der vier Jahre. Die Studie soll als ein Beispiel dafür dienen, dass auch berufliche Aktivität ein wichtiger Faktor ist, um die kognitiven Funktionen zu erhöhen bzw. zu erhalten. Es gibt Studien, die zeigen, dass die Bedeutung der beruflichen Anforderung für den Erhalt der Kognition in zunehmendem Alter noch wichtiger wird, als in jungen Jahren. Aktivität im Alter und Beruf erhält die geistige Leistungsfähigkeit, Gebrauch und Training beugen Alterungsprozessen vor.

Der Prozentsatz der Deutschen, der körperlich aktiv ist, ist gering und sinkt mit dem Alter noch ab. Insgesamt ist aber ein positiver Trend zu verzeichnen. Die Daten des sozioökonomischen Panels zeigen sogenannte Kohorteneffekte. Es scheint so zu sein, dass die Kohorte der heute 45- bis 54-Jährigen in zehn Jahren nicht das Verhalten der heute 55- bis 64-Jährigen zeigen wird. Voraussichtlich wird sie etwa gleich aktiv sein wie heute. Das Bewegungsverhalten scheint sich somit zu verändern. Trotzdem können wir alle daran arbeiten es weiter zu verbessern.

Es ist zwar niemals zu spät anzufangen und in jedem Alter können positive Effekte erzielt werden, bestimmte Verhaltensweisen werden jedoch durch das Leben transportiert. In Bezug auf Bewegung und körperliche Aktivität weiß man, dass Personen, die in jüngeren Jahren aktiv sind, auch im Alter eher aktiv bleiben.

Zusammenfassend sehen wir:

Die Bevölkerung altert und die individuelle Lebenszeit ist länger.

Wenn wir das Alter und Altern betrachten, müssen wir berücksichtigen, dass es eine hohe Variabilität zwischen Personen gibt, aber auch innerhalb einer einzelnen Person verläuft der Alterungsprozess nicht in allen Bereichen und Dimensionen gleich.

Wir können den Alterungsprozess durch regelmäßiges Training, spezielle Maßnahmen und durch unseren Lebensstil beeinflussen. Ein gesunder Lebensstil trägt zur Gesunderhaltung des Körpers und des Geistes bei.

Körper und Geist sind eng verwoben. Bewegung fördert nicht nur die körperliche Gesundheit, sondern auch die kognitiven Funktionen.

Unsere Gesundheit ist eine wesentliche Voraussetzung für lebenslanges Lernen, für Lebensqualität im Alter und schließlich auch für den Erhalt der Arbeitskraft, auch schon im jungen und mittleren Erwachsenenalter.

Und damit bedanke ich mich für Ihre Aufmerksamkeit.

Selbstbild älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer

Selbstbild und Fremdbild älterer Beschäftigter: Altersbilder in Gesellschaft und Wirtschaft

Christiane Flüter-Hoffmann 24

Alterserwerbsstrukturen und Alterserwerbstätigkeit in Europa

Andreas Jansen 37

Qualität der Arbeit und empfundene Arbeitszufriedenheit bei älteren Beschäftigten in Korrelation mit dem Altersbild und Age Management im Unternehmen

Carolin Eitner..... 52

Selbstbild und Fremdbild älterer Beschäftigter: Altersbilder in Gesellschaft und Wirtschaft

Christiane Flüter-Hoffmann

Institut der deutschen Wirtschaft, Köln

Mein Name ist Christiane Flüter-Hoffmann. Ich arbeite seit 17 Jahren im Institut der deutschen Wirtschaft in Köln, bin dort Projektleiterin für den Bereich betriebliche Personalpolitik. Ich habe zahlreiche Projekte durchgeführt zu den verschiedensten Aspekten. Das waren beispielsweise Projekte zu dem Thema flexible Arbeitszeiten, Wissensmanagement, Arbeitsorganisation, Weiterbildung und in den letzten Jahren verstärkt das Thema demographische Entwicklung, alternde Belegschaften und das Thema Lebenszyklusorientierte Personalpolitik.

Ich habe den Vortrag so aufgebaut, dass ich zunächst einmal auf die Selbstbilder, die Ältere von sich haben, eingehen möchte. Dann die Fremdbilder – wie nehmen Unternehmen, wie nehmen Geschäftsführer, Personalleiter die Älteren beispielsweise in ihrem beruflichen Umfeld wahr, und als dritten Teil möchte ich die Frage beantworten, welche Auswirkungen diese Altersbilder auf die berufliche Situation haben, aber auch auf die Situation der Älteren in der Gesellschaft.

Beginnen wir mit den Selbstbildern. Schon Cicero sagte, nicht das Alter ist das Problem, sondern unsere Einstellung dazu. Ich bin davon überzeugt, dass dieser Satz noch heute, nach 2000 Jahren, Gültigkeit besitzt. Wie nehmen wir uns selber wahr, was haben wir für eine Einstellung zum Alter, aber auch die Frage: „Wie wollen wir altern, ab wann fühlen wir uns überhaupt alt und wie stellen wir uns die nächsten 20, 30, 40 Jahre vor, beruflich, aber auch privat.“



Einstellungssache



„Nicht das Alter ist das Problem, sondern unsere Einstellung dazu“.

Marcus Tullius Cicero, 106-43 AD,
Römischer Staatsmann, Philosoph
und Redner

Selbstbild und Fremdbild älterer Beschäftigter, Bonn, 6. April 2011

4

Abb. 1: Zitat Cicero

Es gibt eine Umfrage von Allensbach aus dem Jahr 2008, die sehr schön nachweist, dass es eine lebensphasenspezifische Wahrnehmung des Alters gibt. Das heißt jüngere Leute, die 16- bis 29-Jährigen, haben eine ähnliche Wahrnehmung vom Alter, wie die Älteren auch, die 80-Jährigen und älteren, sie sind nämlich skeptischer als die mittelalten 45- bis 69-Jährigen. Beispielsweise sagt 70 Prozent der Bevölkerung insgesamt, dass Ältere oft körperlich und geistig noch sehr fit“ sind. Allerdings sind davon nur 60 Prozent der Jungen und der über 80-Jährigen überzeugt, wohingegen sogar sagen insgesamt in der ganzen Bevölkerung immerhin 70 Prozent der Menschen. Das ist eigentlich ein recht positives Bild. „Sie sind unternehmenslustig, unternehmen viel“ sagt die Hälfte der Bevölkerung, 51 Prozent. Und „sie genießen das Leben“, das sagen 46 Prozent. Wenn wir dann aber über die einzelnen Lebensphasen hinweg schauen, wie nehmen diese jüngeren Personen die Älteren wahr und wie nehmen die Älteren sich selber wahr, da sehen wir, in den einzelnen Lebensphasen gibt es eine unterschiedliche Wahrnehmung. Einmal die Fremdwahrnehmung: Wie nehmen die Jüngeren die Älteren wahr, aber auch die Älteren, wie nehmen sie sich selber wahr. Und da stellen wir fest, Jüngere und Ältere haben eher ein negatives Bild des Alters.

Der Altenbericht, der letztes Jahr der Bundesregierung übergeben wurde, stand unter dem Thema Altersbilder.

Professor Kruse, Gerontologe an der Universität Heidelberg, der auch der Vorsitzende dieser Altenberichtscommission war, nennt diese subjektiv erlebten Stärken von älteren Menschen als Potenziale: Sie können sich an Dingen freuen, denen man im jüngeren Alter noch wesentlich weniger Bedeutung beimaß. Sie haben ein verändertes Anspruchsniveau. Sie versuchen, eine positive Lebenseinstellung auch dann aufrecht zu erhalten, wenn sie mit Einschränkungen leben müssen oder auch Verluste verkraften, beispielsweise Verluste von geliebten Menschen, die ihnen nahestanden. Ältere verfügen über eine zunehmende Fähigkeit, Pläne an Begrenztheit der zur Verfügung stehenden Zeit anzupassen und auch Unsicherheit in Bezug auf persönliche Zukunft zu ertragen. Dies steht im Gegensatz zu jüngeren Leuten, die dort noch viel ungeduldiger sind und eben diese Fähigkeit noch nicht in diesem Maße besitzen. Ältere haben auch eine wesentlich realistischere Einschätzung der Grenzen des eigenen Handelns, eine zunehmende Akzeptanz der Grenzen und auch Entdeckung neuer Handlungsmöglichkeiten, das heißt sie sehen Perspektiven, sie nehmen Chancen wahr, wie sie ihr Leben, aber auch wie sie berufliche Möglichkeiten verwirklichen können. Und sie haben die zunehmende Fähigkeit, unerfüllte Wünsche zu akzeptieren und auch Kompromisse zu schließen.

Wir, das Institut der deutschen Wirtschaft Köln, haben eine Befragung in Auftrag gegeben im Jahre 2005, mit der wir herausfinden wollten: Wie ist die berufliche Situation der Älteren? Wollen sie immer noch etwas nur Leistung und Anstrengung im Leben erreichen? Wir wissen ja, dass die jahrzehntelang praktizierten Frühverrentungsanreize dazu geführt haben, dass viele Ältere gar nicht mehr im Beruf stehen wollten. Dass sie erwartet haben, mit dem goldenen Handschlag

verabschiedet zu werden, und wir wollten wissen, spielt das auch eine Rolle in der Selbstwahrnehmung? Also die Frage, wie wichtig es für die Älteren ist, noch etwas zu erreichen?

Wir konnten feststellen: Gut jeder zweite über 50 Jahre hält es immer noch für wichtig und strebt auch aktiv danach, durch seinen eigenen Einsatz und auch die Leistung im Leben etwas zu erreichen. Das heißt also, dieses Anspruchsniveau an sich selber, dieses Selbstbild, das haben und praktizieren die Älteren noch überwiegend.

Die Bertelsmann-Stiftung hat im Jahr 2006 eine Befragung durchführen lassen bei 1000 Beschäftigten im Alter von 33 bis 55 Jahren. Da ging es um die Frage, unter welchen Umständen sind die Menschen überhaupt bereit, bis zu einem Alter von 65 oder eben demnächst 67 Jahren zu arbeiten. Es stellte sich heraus, sie sind bereit, sie wollen auch tatsächlich so lange arbeiten, aber eben nur, wenn sie insgesamt mehr Flexibilität bekommen. Also das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf spielt eine ganz wichtige Rolle auch für die älteren Beschäftigten. Sie wollen auch weniger gesundheitliche Belastungen am Arbeitsplatz haben. Ein ganz wichtiger Punkt war auch, mehr Anerkennung durch Vorgesetzte zu bekommen.

Insgesamt wollen sie weniger Arbeitsstunden, also ihre Arbeitszeit reduzieren - Thema Teilzeit. Und auch das langsame Ausgleiten aus dem Berufsleben spielte eine Rolle sowie die Frage der neuen, herausfordernden Aufgaben.

Es gibt aber immer noch auch dieses negative Bild des Defizitmodells. Das rührt daher, dass wir über Jahrhunderte hinweg ein Bild des Alterns hatten, wie es in der so genannten Lebenstreppe dargestellt ist. Die hatte ihre Blütezeit im 19. Jahrhundert. Zu dieser Zeit hing fast in jedem europäischen Haushalt ein solches Bild. Und das hat natürlich unser Denken auch geprägt. Wir sagten, von der Mitte des Lebens an geht es eben nur noch bergab. Manchmal lag die Mitte des Lebens bei 40 Jahren, manchmal, wie in dieser Abbildung lag sie bei 50 Jahren:

Ursache des „Defizitmodells“: die Lebenstreppe



Die Lebenstreppe, um 1850, Museum Europäischer Kulturen, Berlin-Dahlem

Das Defizitmodell entstand bereits im 13. Jahrhundert in Europa. Das Konzept des Lebenslaufs sah eine Bewegung von Auf- und Abstieg vor. Von der Mitte des Lebens an ging es nur noch bergab, meist mit einer drastischen Darstellung des geistigen und körperlichen Verfalls. Im 19. Jahrhundert hatte die Lebenstreppe als dominierende Darstellungsform des Alterns ihren Höhepunkt erreicht und wurde als massengefertigte Druckgrafik vertrieben.

Abb. 2: Die Lebenstreppe

Und Sie sehen, es wurde manchmal sogar sehr drastisch dargestellt, wie sich der körperliche und geistige Verfall vollzieht: Dass gerade der Abstieg auf der Lebens-
treppe nur noch defizitär ist und die Menschen bedürftig sind, leistungsgemindert,
dass sie nicht mehr können und vielleicht auch gar nicht mehr wollen.

Kommen wir jetzt zu den Fremdbildern. Ich möchte noch einmal auf die Heteroge-
nität der Älteren hinweisen. Wir können eben gar nicht davon sprechen, dass die
Älteren alle gleich sind. Es gibt so viele unterschiedliche Ausprägungen des Alters,
wie die Personen sich selber fühlen, wie sie selber auch wahrgenommen werden.
Die unterschiedlichen Lebensabschnitte, Lebensumstände und Lebensstile auch
der Älteren sind mindestens so vielfältig wie die der jüngeren Generationen.

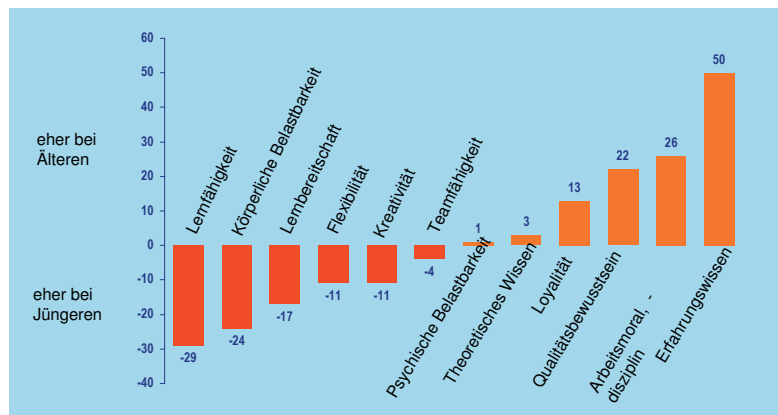
Es gibt verschiedene Begriffe, auch der amerikanischen Soziologen, wie solche
unterschiedlichen Gruppen benannt werden können, beispielsweise „woopies“ für
„well off older people“ oder „yollies“ für „young old leisure living people“.

Die beruflichen Stärken der Älteren hat Professor Kruse im Jahr 2004 schon mal
in einer Befragung von Unternehmen herausfinden lassen. Es stellte sich heraus,
klare Stärken haben die Älteren im Vergleich zu jüngeren bei der Integration ver-
schiedenartiger Abläufe im Sinne eines synthetischen Denkens, im Überblick über
ein Arbeitsgebiet. Also die Fachkompetenz, die im Laufe von Jahren oder Jahr-
zehnten gewachsen ist und zugenommen hat. Elaborierte, gut organisierte und
leicht abrufbare Wissenssysteme in Bezug auf ein Arbeitsgebiet, das eben die
Älteren sehr, sehr gut beherrschen, hoch effektive Handlungsstrategien in Bezug
auf ein Arbeitsgebiet, sozialkommunikative Kompetenz, hohe Identifikation mit der
Arbeit und dem Arbeitsplatz, eine hohe Arbeitsmotivation und eben, das wird im-
mer noch unterschätzt, auch eine Vorbildfunktion für jüngere Mitarbeiterinnen und
Mitarbeiter.

Sie kennen vielleicht die Auswertung des IAB Betriebspanels. Das Institut für Ar-
beitsmarkt und Berufsforschung befragt jedes Jahr 16.000 Unternehmen und ge-
legentlich werden besondere Schwerpunkte bei dieser Befragung gesetzt. Im Jahr
2006 war beispielsweise einer der Schwerpunkte der Vergleich von Jüngeren und
Älteren. Dort wurden die Unternehmen gefragt: „Wie seht Ihr die Stärken von den
jüngeren Mitarbeitern bei Euch? Und wie seht Ihr die Stärken von den älteren Mit-
arbeitern?“ Es stellte sich ganz klar heraus, besondere Stärken haben die Älteren
selbstverständlich beim Erfahrungswissen, Arbeitsmoral, Arbeitsdisziplin, Quali-
tätsbewusstsein, Loyalität, theoretischem Wissen und auch bei der psychischen
Belastbarkeit.

Stärken und Schwächen Jüngerer und Älterer

Differenz der Anteile der Betriebe, die Vorzüge bei einer der beiden Altersgruppe sehen



Quelle: IAB-Betriebspanel 2002

Selbstbild und Fremdbild älterer Beschäftigter, Bonn, 6. April 2011

13

Abb. 3: Stärken und Schwächen Jüngerer und Älterer

Es gibt insgesamt verschiedene Studien, hier noch mal eine Studie des Bundesinstituts für Berufsbildung, eine Befragung in Deutschland von knapp 3000 Unternehmen, insgesamt wurden in Europa 100.000 Unternehmen befragt. Hier ging es unter anderem auch um Kompetenzen, die die älteren Beschäftigten haben, und auch die Bedeutung dieser Kompetenzen für den Betrieb, für die konkrete Aufgabe, die die älteren Beschäftigten erledigten. Es stellte sich heraus, die Älteren überwiegen immer bei der Bedeutung von den einzelnen Kompetenzen. Nehmen wir hier das Thema Sozialkompetenz. Die Älteren haben Sozialkompetenz, sie haben personale Kompetenz, Methodenkompetenz und eben auch Fachkompetenz, und zwar stärker noch, als es die Aufgabe, die sie erledigen in ihrem Bereich, erfordern würde.

Eine andere Befragung des Bundesverbandes Junger Unternehmer aus dem Jahr 2006: Dort wurden junge Chefs gefragt, wie sie mit den älteren Mitarbeitern umgehen und welches Bild sie von den älteren Beschäftigten haben, wie sehr schätzen sie sie. Die Studie ergab, dass gut 70 Prozent der jungen Chefs sagten, sie hätten überhaupt nichts dagegen, Ältere einzustellen. 45 Prozent der Befragten waren der Auffassung, dass die Generation 50 plus genau so viel leistet wie die jüngere. Das heißt, wir können hoffen, dass dieses Defizitmodell, von dem ich eben sprach, langsam abgebaut wird und dass viel stärker das Kompetenzmodell, also das Modell, das die zunehmenden Kompetenzen des Alters in den Vordergrund stellt, wie Erfahrungswissen, Qualitätsbewusstsein, das die Älteren haben, in den Betrieben genutzt wird.

Wir haben für die Altenberichtscommission eine Befragung durchgeführt. Der Direktor unseres Instituts, Professor Hüther, war Mitglied in der Altenberichts-

mission. Wir haben die Unternehmen nach ihren Altersbildern gefragt. Wir stellen fest, insgesamt haben die älteren Mitarbeiter einen recht guten Ruf, die Mehrheit der Unternehmen schätzt die Leistungsfähigkeit und auch Leistungsbereitschaft der über 50-Jährigen genauso wert wie die der jüngeren Kollegen.



Altersbilder in Unternehmen

- Ältere Mitarbeiter genießen in deutschen Betrieben einen guten Ruf: Die Mehrheit der Unternehmen schätzt die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der über 50-Jährigen genauso wert wie die der jüngeren Kollegen.
- Wenige Vorgesetzte glauben, die verminderte Leistungsfähigkeit der Best Ager hänge damit zusammen, dass sie ihre Erfahrung nicht in vollem Umfang einbringen (12 Prozent), dass sie zu wenig interessiert sind (11 Prozent) oder dass sie sich kaum noch einsetzen (8 Prozent).

Abb. 4: Altersbilder in Unternehmen

Wenige Vorgesetzte glauben, dass die verminderte Leistungsfähigkeit dieser so genannten Best Ager damit zusammenhängt, dass sie einmal ihre Erfahrung nicht in vollem Umfang einbringen, das heißt sie könnten viel mehr und wollen aber nicht mehr, und dass sie zu wenig interessiert sind. 11 Prozent, also eine relativ geringe Anzahl von Vorgesetzten haben gesagt, dass sie sich kaum noch einsetzen.

Schauen wir uns das im Einzelnen an:

„Ältere sind seltener krank als Jüngere“ – dieser Aussage stimmen 18,2 Prozent voll und ganz zu und 31 Prozent stimmen ihr eher zu. „Ältere verabschieden sich innerlich, weil sie nicht mehr richtig gefördert werden“ diese Aussage halten nur 7,5 Prozent der Befragten für ihr Unternehmen und 27,4 Prozent ja, trifft eher zu.

„Ältere sind, wenn sie krank sind, auch länger krank“, „Ältere sind weniger produktiv, weil sie zu langsam sind“, „Ältere sind weniger produktiv, weil sie zu wenig aus ihrer Erfahrung machen“, „Ältere verabschieden sich innerlich, weil sie selbst nicht mehr richtig wollen“, „Ältere sind weniger produktiv, weil sie weniger interessiert sind“ und „Ältere sind weniger produktiv, weil sie sich kaum noch einsetzen“.

Eine relativ geringe Zahl der Vorgesetzten, der Personalleiter, der Geschäftsführer haben dieser Aussage noch zugestimmt als „trifft voll zu“ oder „trifft eher zu“. Ich stelle Ihnen diese Ergebnisse deshalb so detailliert vor, weil ich Ihnen gleich den Zusammenhang zwischen den Altersbildern auf der einen Seite und den Maßnahmen, die in den Betrieben praktiziert werden, vorstellen möchte. Man kann daran sehr gut sehen, wie stark auch ein aktives Altersmanagement in Unternehmen diese Altersbilder positiv bzw. negativ beeinflussen kann, also negativ insofern, als

dass tatsächlich Fehlzeiten reduziert werden können.

Nun noch der zweite Teil der Altersbilder: „Ältere sind weniger innovativ, weil wir ihr Wissen nicht mehr erneuern“ (wir immer aus der Sicht der Unternehmen, wir Personalleiter und Geschäftsführer) sagen 7,3 Prozent ja, das trifft zu, und 26,4 Prozent trifft eher zu, Hier sind die Unternehmen also relativ selbstkritisch, dass da etwas getan werden muss.

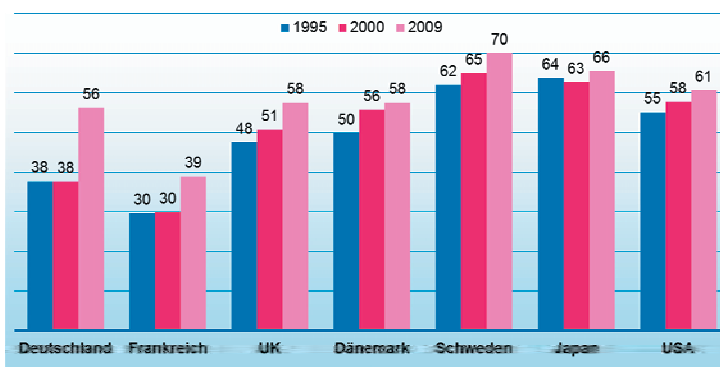
„Ältere sind weniger innovativ, weil sie ihr Wissen nicht mehr erneuern“. „Weiterbildungen für Ältere lohnt sich für das Unternehmen nicht“ sagen 3,4 Prozent ja, das stimmt voll und ganz, 22,3 es trifft eher zu. Und „Weiterbildung für Ältere lohnt sich für die Beschäftigten nicht“ sagen 2,5 Prozent trifft voll zu und 21 Prozent trifft eher zu.

Schauen wir uns im Allgemeinen die Auswirkungen der Altersbilder an. Wir wissen, dass das Thema Ältere in Erwerbstätigkeit schon seit Jahren ein ganz wichtiges Thema ist. Ich sprach eben schon von den Frühverrentungsanreizen, die damals ja gewollt von allen Seiten, von Arbeitgeberverbänden, von Gewerkschaften und vor allem auch von der Politik dazu geführt haben, dass in vielen Betrieben gar keine Älteren mehr da waren. Die Erwerbstätigenquote der Älteren war in Deutschland lange Zeit sehr niedrig.

Die Europäische Kommission hat sich mit allen Mitgliedstaaten darauf verständigt, dass bis zum Jahr 2010, also bis zum letzten Jahr, 50 Prozent der 55- bis 64-Jährigen erwerbstätig sein sollte. Lange Zeit sah es für Deutschland so aus, dass wir es nicht schaffen würden. Wir haben es aber im Jahr 2007 das erste Mal geschafft und haben die 50-Prozent-Hürde übersprungen.

Ältere sind erst allmählich wieder stärker erwerbstätig

Beschäftigungsquote Erwerbstätiger von 55-64 Jahren, in Prozent



Quelle: EUROSTAT-Strukturindikatoren

Selbstbild und Fremdbild älterer Beschäftigter, Bonn, 6. April 2011

20

Abb. 5: Beschäftigungsquote Erwerbstätiger von 55-61 Jahren

Andere EU-Länder, wie beispielsweise auch unser Nachbarland Frankreich hat dieses Ziel nicht erreicht. Sie sehen, Frankreich ist von einem noch niedrigeren Niveau gestartet als Deutschland, nämlich bei 30 Prozent und lag im Jahr 2009 bei

39 Prozent. Aber es gibt natürlich auch vorbildliche Länder, gerade die skandinavischen Länder, wie Schweden beispielsweise mit 70 Prozent dieser Altersgruppe, die erwerbstätig sind. Also da haben wir in Deutschland immer noch Potenzial nach oben.

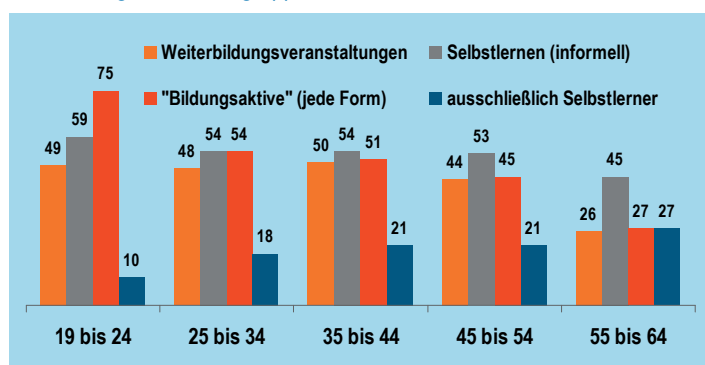
Nun zum zweiten wichtigen Thema. Wir haben es eben bei den Altersbildern schon gesehen, dass auf der einen Seite die Unternehmen sagen, Weiterbildung lohnt sich nicht mehr für die Älteren, das amortisiert sich nicht mehr, was aber die Älteren selbst auch von sich sagen: „Ich bin sowieso in vier, fünf Jahren in Rente, was soll ich mich noch weiterbilden.“

Das heißt das Thema „lebenslanges Lernen“, und zwar über den kompletten Lebensverlauf hinweg, ist in vielen Unternehmen, aber auch bei vielen Beschäftigten immer noch nicht angekommen. Die Weiterbildungsbeteiligung im Lebenslauf zeigt: Sehr aktiv sind wirklich noch die jüngeren Leute. Hier wurden die verschiedenen Weiterbildungsformen getrennt voneinander abgefragt: Weiterbildungsveranstaltungen, informelles Lernen, also Selbstlernen, die Bildungsaktiven, die jede Form der Weiterbildung, auch des informellen Lernens beinhaltet und schließlich die ausschließlichen Selbstlerner.



Weiterbildungsbeteiligung im Lebensverlauf

Bevölkerung nach Altersgruppen, Jahresdurchschnitt 2007, in Prozent



Quelle: Adult Education Survey (7.000 Befragte), AES 2007

Selbstbild und Fremdbild älterer Beschäftigter, Bonn, 6. April 2011

21

Abb. 6: Bevölkerung nach Altersgruppen

Wir sehen bei den Älteren, dass gerade die Weiterbildungsveranstaltungen extrem abgenommen haben. Aber auch Bildungsaktive, die also jede Form des Lernens praktizieren, sind unter den Älteren, den 55- bis 64-Jährigen, nicht mehr stark vorhanden. Aber immerhin – und das sollte uns Hoffnung geben, diesen Bereich weiter zu stärken – das Thema des Selbstlernens, das nimmt im Alter zu, und das können wir in den Betrieben ausbauen: Lernen im Prozess der Arbeit und informelles, selbstverantwortliches Lernen.

Wir sehen, dass der Lebensverlauf eine ganz wichtige Rolle spielt. Die früheren Lebensentwürfe eines klassischen Dreischritts, nämlich erst Ausbildung, dann die

Phase des Berufs und schließlich die Phase des Ruhestandes, gibt es so kaum noch. Lebens- und Erwerbsverläufe sind wesentlich flexibler und viel dynamischer geworden. Durch die Entzerrung einzelner Bausteine haben wir auch nicht mehr diese Form der Rushhour, wie es immer genannt wird, dass sich in einer relativ kurzen Zeit alles zusammendrängt: dass die Ausbildung durchgeführt wird, Familie gegründet wird, die ersten Kinder kommen, die ersten Karriereschritte müssen vollzogen werden, und alles in einem relativ gedrängten Zeitraum.

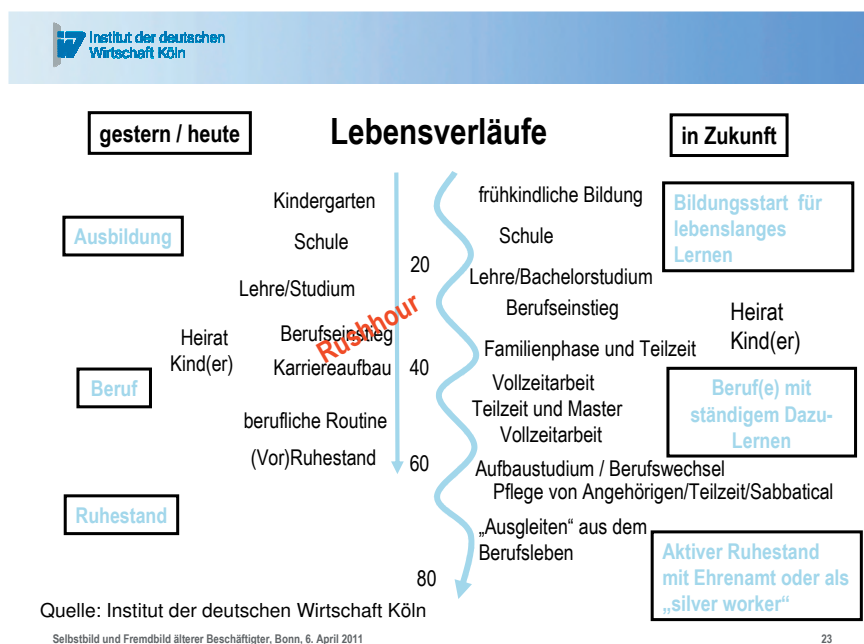


Abb. 7: Lebensverläufe

Stattdessen sehen wir in den Lebensverläufen für die Zukunft, dass wir bei der frühkindlichen Bildung, in der Kinderkrippe, im Kindergarten, die ersten Schritte auch für die Bildung ansetzen. Wir haben das heute schon gehört, wie wichtig es ist, möglichst früh anzufangen mit allen Aktivitäten, mit Bewegung, aber eben auch mit dem Lernen. Für die kognitive Entwicklung ist es ganz wichtig, diesen Bildungsstart für ein lebenslanges Lernen ganz früh anzusetzen. In manchen Unternehmen ist das Lebenslange Lernen auch deshalb immer noch ein Lippenbekenntnis, weil die Beschäftigten dies nicht mit der nötigen Selbstverständlichkeit von Kindheit an praktiziert haben. Wir sehen dann, wie sich das weiter fortsetzen kann, wirklich in einer Zick-Zack-Bewegung, die diese Flexibilität und die Anschlussfähigkeit von Bildungsgängen demonstrieren soll: Die Beschäftigten machen beispielsweise eine Ausbildung, eine Lehre, ein Bachelor-Studium, steigen in den Beruf mit Vollzeit ein, dann gibt es eine Familienphase mit Teilzeit, dann steigt man wieder mit Vollzeit ein, macht vielleicht nach dem Bachelor-Studium den Master berufsbegeleitend, arbeitet weiter, geht dann wieder auf Vollzeit, oder man macht ein Aufbaustudium oder einen Berufswechsel. Dieses ständige Dazulernen mit berufsqualifizierenden Abschlüssen, die berufsbegleitend erworben werden können, wird in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen.

Ein weiteres wichtiges Thema ist die Pflege von Angehörigen: Wie eine riesige Welle rollt dieses Thema im Moment auf die Wirtschaft zurollt. Schon über eine Million pflegebedürftige Angehörige werden ausschließlich durch so genannte informelle Pflegepersonen zu Hause gepflegt, und zwar überwiegend von Frauen, 73 Prozent der Frauen sind diese Hauptpflegepersonen. Und diese Frauen geben dann entweder ihren Beruf auf oder schränken ihre Erwerbstätigkeit zumindest ein, so dass sie der Wirtschaft nicht zur Verfügung stehen. Sie haben vielfach dann eine Doppel- oder sogar Dreifachbelastung, wenn sie gleichzeitig auch noch für die Kinderbetreuung Verantwortung haben und eben berufstätig sein wollen. Also ein ganz wichtiges Thema für die Unternehmen zu überlegen, was kann man tun, um die Pflege von Angehörigen mit dem Beruf vereinbaren zu können: Teilzeit, Sabbaticals, Information, Beratung, Telearbeitsplätze.

Und schließlich das Thema Ausgleiten aus dem Berufsleben. Hierbei geht es darum, dass der Ausstieg nicht mehr so abrupt vollzogen wird, wie das heute vielfach noch der Fall ist, sondern dass es wirklich ein allmähliches Ausgleiten wird und möglichst dann noch ein aktiver Ruhestand. Es wurde heute bereits gezeigt, wie wichtig ein aktiver Ruhestand ist, beispielsweise mit Ehrenamt, oder auch als so genannter Silver Worker: nochmals beruflich tätig zu werden und mit Projektverträgen, mit Beraterverträgen in das Unternehmen zurück zu gehen. Wir haben deswegen das Konzept der Lebenszyklusorientierten Personalpolitik entwickelt, das sich an den verschiedenen Lebenszyklen, am beruflichen Lebenszyklus, am betrieblichen Lebenszyklus, an dem stellenbezogenen Lebenszyklus innerhalb eines Unternehmens, aber eben auch am familiären Lebenszyklus und biosozialen Lebenszyklus orientiert. Wir haben ein Konzept dazu entwickelt, was die Unternehmen tun können, in welchen Bereichen sie aktiv werden können, über alle Lebensphasen der Beschäftigten hinweg.

Auch bevor die Beschäftigten überhaupt in das Unternehmen eintreten, ist es wichtig, dass sich ein Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber präsentiert und auch besondere Zielgruppen im Blick hat. Beispielsweise stärker die Rekrutierung von Älteren, von Frauen von Personen mit Migrationshintergrund in den Blick nimmt und für alle Zielgruppen auch die entsprechenden Rahmenbedingungen bietet, die für eine hohe Arbeitsmotivation, Leistungsbereitschaft und Mitarbeiterzufriedenheit sorgen.

Lebenszyklusorientierte Personalpolitik

Dreimal „R“: Lebensphasen und betriebliche Handlungsfelder
Überblick über die Handlungsfelder der lebenszyklusorientierten Personalpolitik entlang des „Triple-R-Bereichs“

Recruitment (Eintritt in das Unternehmen)	Retention (Tätigkeit im Unternehmen, Unternehmensbindung)	Retirement (Austritt aus dem Unternehmen)
Ausbildungs- und Hochschulmarketing	Arbeitsorganisation Flexible Arbeitszeiten (Gleitzeit, Arbeitszeitkonten, Job-Sharing, Sabbaticals)	Personal-einsatz Einsatz der Mitarbeiter gemäß Potenzialanalyse, um deren Kompetenzen besser zu nutzen
Erhöhung der Ausbildungsquote	Telearbeit Altersgemischte Teams	Personal-entwicklung Lernen im Prozess der Arbeit, arbeitsplatzbezogene Seminare
Projekte mit Schulen und Hochschulen/ Ferienjobs für Schüler und Studierende	Lernförderliche Arbeitsumgebung Aufstiegs- und Personalwechsel	Kontinuierliches Personalmanagement Personalentwicklungspläne bis zum Alter von 65/67
Vergabe Bachelor- und Masterarbeiten	Generationsübergreifender Wissenstransfer	Arbeitsplatz-verbesserung nach ergonomischen Kriterien
Unternehmensgestaltung	Förderung des informellen Wissensaustausch	Gesundheitsförderung Betriebsportgruppen, eigene Sportanlagen
Rekrutierung von Älteren, mehr Frauen und mehr Migranten	Positive Arbeitsumgebung zur Förderung von Innovationen	Stresskompetenztraining, Rauchentwöhnungsseminare
	Bogenkarrieren (weniger Verantwortung, weniger Lohn im Alter) ohne „Gesichtverlust“	Reaktivierung als „silver worker“ (Senior im Betrieb)
	Einsatz jedes Einzelnen gemäß individuellen Stärken	Kontakt zu ehemaligen (Alumni-Netzwerken, Alumni-Zugänge)
	Coaching, Mentoring, individuelle Förderung	Reaktivierung als „silver worker“ (Senior im Betrieb)
		Massagen am Arbeitsplatz, Bezuschussung von Fitness-Center-Mitgliedschaften
		Aktive Sicherung des Erfahrungswissens bei ausscheidenden Mitarbeitern

Selbstbild und Fremdbild älterer Beschäftigter, Bonn, 6. April 2011

25

- Die Handlungsfelder beziehen sich auf den so genannten Triple-R-Bereich: Recruitment – Retention – Retirement.
- Es wird für die Unternehmen zunehmend wichtiger werden, sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren, um Auszubildende und Fachkräfte leichter anwerben zu können.
- Aber auch die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen erhält einen höheren Stellenwert: arbeitsorganisatorische Maßnahmen sollen die Motivation der Mitarbeiter verbessern, Gesundheitsförderung und Prävention die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit.
- Schließlich gilt es, stärker ältere Beschäftigte in das Unternehmen zu holen und zu halten: Altersgemischte Teams, Anreize für mehr Weiterbildung von Älteren, Aufgabenwechsel, Wertschätzungskultur.

Abb. 8: Lebenszyklusorientierte Personalpolitik

Altersgemischte Teams beim Personaleinsatz hat sich bereits als ein ganz entscheidendes Instrument herausgestellt, sowohl für den Wissenstransfer von Alt zu Jung, von Jung zu Alt, aber eben auch bei der Entwicklung neuer Ideen, bei der Prozessverbesserung, beim Qualitätsmanagement. Und schließlich die Reaktivierung als Silver Worker, dass die Personen noch mal ins Unternehmen zurückgeholt werden, wenn sie als Rentner da sind und sie dort ihr Erfahrungswissen in die Unternehmen einbringen können.

Wir haben in der Befragung des Zukunftspanels, die wir für die Altenberichts-kommission durchgeführt haben, auch abgefragt, welche personalpolitischen Maßnahmen haben Unternehmen schon ergriffen, um die älteren Beschäftigten zu fördern. Altersgemischte Teams war eines der am häufigsten praktizierten Instrumente, immerhin 56 Prozent der Unternehmen sagten, wir praktizieren es schon, und 5,3 Prozent sagten, wir werden damit anfangen. Aber auch den Einsatz der Älteren als Trainer, als Ausbilder, als Berater machen immerhin schon mehr als ein Drittel der Unternehmen, und 10 Prozent sagten, wir fangen jetzt damit an.

Den Einsatz der Älteren bei Entwicklungs- und Verbesserungsprojekten, die Abfrage ihrer Motivation und Arbeitszufriedenheit, das machen immerhin gut ein Viertel der Unternehmen. Gesundheitsförderung und Gesundheitsvorsorge ein Fünftel, und weitere 18 Prozent planen es. Bei diesen und den weiteren Instrumenten haben die Unternehmen noch Nachholbedarf. Doch gerade hierbei wird sich in den nächsten Jahren einiges tun.

Jetzt komme ich zu dem vorhin angekündigten Abgleich der Altersbilder mit diesen verschiedenen Maßnahmen des Altersmanagements. Wir konnten beispielsweise

feststellen, dass in den Unternehmen, die auch das Instrument altersgemischte Teams praktiziert haben, ältere Mitarbeiter insgesamt seltener krank sind.

Wenn also ein Unternehmen ein solches Instrument einsetzt, was natürlich auch für eine bestimmte Haltung und Wertschätzung der Älteren steht, sind ältere Beschäftigte tendenziell weniger krank und die Einstellung „Weiterbildung für Ältere lohnt sich für das Unternehmen nicht“ ist tendenziell seltener vorhanden.

Zweiter Punkt: Der gezielte Einsatz als Trainer, Ausbilder oder Berater. Unternehmen, die dieses Instrument einsetzen, haben auch tendenziell eher die Einschätzung „Die Älteren sind seltener krank“ und ein seltener die Einschätzung „Weiterbildung der Älteren lohnt sich für die Beschäftigten nicht“. „Ältere verabschieden sich innerlich, weil sie selbst nicht mehr richtig wollen“ – auch ein negativer Zusammenhang.

Wir können mit diesen Ergebnissen also sehr gut nachweisen wie stark eine durch bestimmte Instrumente vermittelte Wertschätzungskultur, „wir wollen das Erfahrungswissen von euch älteren Beschäftigten im Unternehmen auch haben“, einen positiven Effekt auf die Altersbilder im Unternehmen haben: Positive Bilder werden aufgebaut oder verstärkt, die negativen Bilder werden abgebaut.

Noch ein Beispiel: Der gezielte Einsatz der Älteren bei Entwicklungs- und Verbesserungsprojekten. Dass man also auch das Erfahrungswissen der Älteren nutzt, um kontinuierlich Verbesserungen durchzusetzen oder auch das Unternehmen weiter zu entwickeln. Hier zeigt sich ein klarer statistischer Zusammenhang in einer ganzen Reihe von Altersbildern. Zum Thema seltener krank oder „Ältere verabschieden sich innerlich, weil sie selbst nicht mehr richtig wollen“ – negativer Zusammenhang, das heißt die Wahrscheinlichkeit, dass dieses Altersbild noch da ist, sinkt. „Ältere verabschieden sich innerlich, weil sie nicht mehr richtig gefördert werden“ – auch negativer Zusammenhang, denn die Älteren werden eingesetzt bei solchen Projekten und Initiativen.

Das waren für uns sehr interessante Zusammenhänge zwischen den einzelnen Maßnahmen, wenn das Unternehmen aktiv ist und verschiedene Instrumente des Altersmanagements auch praktiziert, dass die Altersbilder auch entsprechend beeinflusst werden.

Es gibt noch eine weitere, sehr interessante Studie, die letztes Jahr im Herbst 2010 durchgeführt wurde, wie das Bild der Älteren in den Betrieben ist, was machen die Unternehmen und was wünschen sich die Beschäftigten. An dieser Studie war Frau Dr. Eitner vom Institut für Gerontologie an der TU in Dortmund beteiligt, sie wird diese Studie nachher ganz ausführlich nach der Mittagspause vorstellen, deswegen will ich nur ganz kurz darauf eingehen: Wunsch und Wirklichkeit liegen hier noch auseinander, also was ältere Beschäftigten von ihren Unternehmen erwarten und was die Unternehmen schon praktizieren. Fast deckungsgleich sind schon die Teilzeitangebote und das Arbeiten in gemischten Teams. Aber weit auseinander

klaffen Wunsch und Wirklichkeit noch bei den speziellen Weiterbildungsangeboten für Ältere und auch Lebensarbeitszeitkonten.

Mein Fazit lautet: Eine Wertschätzungskultur mit entsprechendem Führungsverhalten wirkt sich positiv auf die Selbst- und Fremdbilder der älteren Beschäftigten aus, Leistungsbereitschaft, Leistungsvermögen, Weiterbildungsaktivität und Gesundheit verbessern sich, und Lebenszyklus-orientierte Personalpolitik bietet den Unternehmen dazu die entsprechenden Strategien, Konzepte und Instrumente.

Damit bin ich mit meinem Vortrag am Ende. Ich bedanke mich sehr herzlich für die Aufmerksamkeit. Vielen Dank!

Alterserwerbskulturen und Alterserwerbstätigkeit in Europa

Andreas Jansen

Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ) der Universität Duisburg-Essen

Vor dem Hintergrund des sich in nahezu allen Industrieländern abzeichnenden demographischen Wandels kommt der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer in Zukunft eine entscheidende Rolle zu. So wird eine möglichst hohe Erwerbsbeteiligung Älterer sowohl von politischer, als auch von wissenschaftlicher Seite als eine entscheidende Bewältigungsstrategie zur Abfederung der Folgewirkungen des demographischen Wandels angesehen. Betrachtet man jedoch die Erwerbstätigenquoten von Personen jenseits des 50. Lebensjahres, so zeigt sich, dass die einzelnen europäischen Länder in Bezug auf dieses Ziel offensichtlich unterschiedlich erfolgreich sind. Während sowohl Schweden als auch Norwegen hier eine Beschäftigungsquote von rund 70 Prozent erreichen, liegt der entsprechende Vergleichswert in Deutschland bei rund 55 Prozent. Noch geringer sind die Beschäftigungsquoten in zahlreichen osteuropäischen Ländern, sowie in Belgien und Frankreich. In diesen Ländern sind jeweils weniger als 40 Prozent der 55-64 Jährigen erwerbstätig (vgl. Abbildung 1).

Die Ursachen für die unterschiedlichen Beschäftigungsquoten Älterer können vielfältig sein. Denkbar sind gleichermaßen sozialstrukturelle Differenzen (z.B. in Form eines unterschiedlichen Bildungs- oder Gesundheitsniveaus Älterer), eine unterschiedliche Erwerbsbeteiligung von Frauen bzw. eine generell höhere Beschäftigungsquote über alle Altersklassen, institutionelle Unterschiede (z.B. unterschiedliche rechtliche Regelungen zum Altersübergang), Unterschiede in der Wirtschaftsstruktur (z.B. Branchenstruktur, Vollzeit- und Teilzeitquote, mögliche Formen der geringfügigen Beschäftigung, Anteil an Selbstständigen), sowie Unterschiede in Struktur und Persistenz der Arbeitslosigkeit. Neben solchen sozialstrukturellen, institutionellen und wirtschaftsstrukturellen Einflüssen ist jedoch durchaus denkbar, dass sich auch kulturelle Unterschiede zwischen den einzelnen Ländern auf das Ausmaß der Erwerbsbeteiligung von Älteren auswirken können. Dieser mögliche Zusammenhang zwischen der ‚Alterserwerbskultur‘ eines Landes und der realisierten Alterserwerbstätigkeit ist bislang kaum thematisiert worden.

Zielsetzung des diesem Beitrag zugrunde liegenden Forschungsvorhabens ist es einerseits, einen Beitrag zur Grundlagenforschung zu leisten. So soll nachgewiesen werden, dass bestimmte kulturelle Faktoren, wie beispielsweise in der jeweiligen Gesellschaft vorherrschende Altersstereotype (z.B. Das Defizitmodell des Alters) einen eigenständigen Einfluss auf die Altersübergangsentscheidung der Individuen auf der Mikroebene ausüben und auf diese Art und Weise auf der Makroebene das Niveau der Erwerbstätigkeit im Alter beeinflussen. Andererseits soll durch das Forschungsprojekt aber auch Orientierungswissen für die politische

Praxis produziert, und den entsprechenden Entscheidungsträgern zur Verfügung gestellt werden.

Der Beitrag gliedert sich in zwei Teile, einen theoretischen und einen empirischen Teil. Im Rahmen des theoretischen Teilabschnitts werden zunächst einige grundlegende Überlegungen zu den konzeptionellen Grundlagen der Forschungsstudie angestellt, bevor im weiteren Verlauf ausführlicher auf die dem Forschungsvorhaben zugrunde liegenden soziologischen Theorieansätze eingegangen wird. Zentral wird dabei die Frage sein, inwieweit sich kulturelle Einflussfaktoren überhaupt in ein soziologisches Handlungsmodell überführen lassen und inwieweit überhaupt ein Einfluss der gesellschaftlichen Kultur auf das Handeln der Menschen angenommen werden kann. Im Anschluss daran werden erste empirische Ergebnisse vorgestellt und diskutiert.

Konzeptionelle Vorüberlegungen

Der Ausgangspunkt des Forschungsvorhabens ist zunächst die Beobachtung, dass sich die Erwerbstätigenquoten Älterer im europäischen Vergleich stark unterscheiden (Abbildung 1). Länder mit einer hohen bis sehr hohen Erwerbstätigenquote Älterer sind z.B. Schweden, Norwegen, Großbritannien und Dänemark. Hier liegt die Erwerbstätigenquote Älterer z.T. deutlich über dem so genannten „Stockholm-Kriterium“ von 50 Prozent.

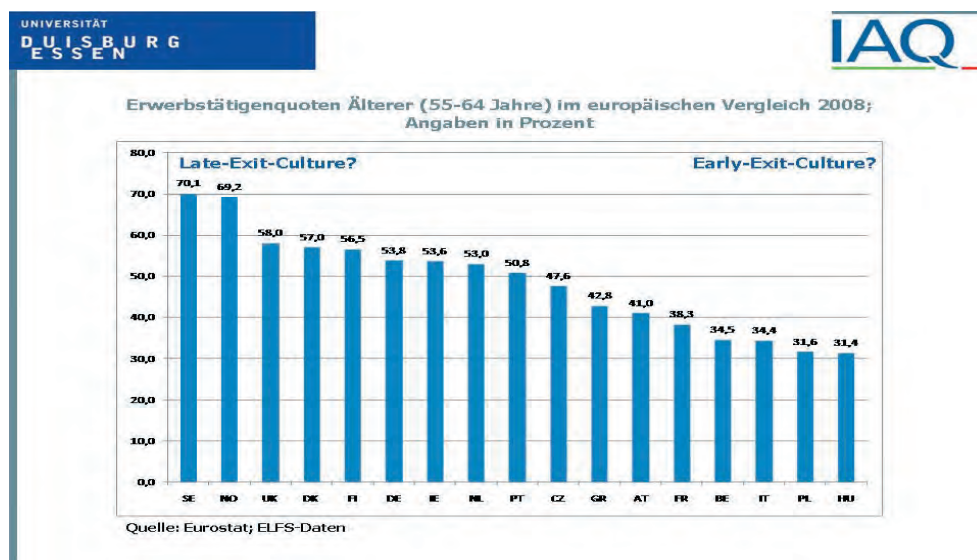


Abb. 1: Europäischer Vergleich von Erwerbstätigenquoten Älterer

Auch Deutschland lässt sich diesem oberen Drittel der Verteilung zurechnen, wobei die Erwerbstätigenquote Älterer hier vor allem in den letzten zehn Jahren stark gestiegen ist. Während das obere Drittel der Verteilung von nordeuropäischen Ländern dominiert wird, zeigt sich im unteren Drittel ein heterogeneres Bild. Neben den osteuropäischen Ländern Ungarn und Polen, die mit einer Erwerbstätigenquote Älterer von 31,4 bzw. 31,6 Prozent am Ende der Verteilung liegen, weisen mit Belgien und Frankreich auch zwei mitteleuropäische und mit Italien ein südeuropäisches Land eine Erwerbstätigenquote Älterer von weniger als 40 Prozent auf.

Sucht man in der einschlägigen wissenschaftlichen Literatur nach Erklärungen für diese erhebliche Varianz, werden im weit überwiegenden Teil der Studien Variationen in den institutionellen Rahmenbedingungen des Altersübergangs als maßgeblicher Erklärungsfaktor angeführt. Nur in einigen wenigen Forschungsarbeiten wird ergänzend auf den Einfluss nationaler „Alterskulturen“ (de Vroom 2004) oder auf die Existenz von „Early- und Late-Exit Cultures“ (Hult und Edlund 2008) hingewiesen. Diese kulturellen Ansätze werden aber im weiteren Verlauf der genannten Arbeiten nicht konsequent weitergeführt, sondern münden in beiden Fällen ebenfalls in die Variation der institutionellen Rahmenbedingungen als dominantem Erklärungsfaktor für die unterschiedliche Erwerbsbeteiligung. Somit gibt die einschlägige wissenschaftliche Forschung bislang kaum Antworten auf die Frage, inwieweit die Varianz in den Alterserwerbstätigenquoten auch durch unterschiedliche kulturelle Wert- und Normsysteme begründet sein kann und lässt die Begriffe der „Early-Exit-“ und „Late-Exit Cultures“ weitgehend inhaltsleer im Raum stehen.

Diese bestehende Forschungslücke versucht das hier vorgestellte Forschungsvorhaben zu schließen, indem gefragt wird, inwieweit sich im europäischen Kontext unterschiedliche kulturell geprägte Einstellungsmuster hinsichtlich des Altersübergangs identifizieren lassen, es also unterschiedliche Alterserwerbskulturen in Europa gibt? An diese eher deskriptive Fragestellung schließt im zweiten Schritt die Frage an, inwieweit sich diese unterschiedlichen Alterserwerbskulturen in einen Zusammenhang mit der Erwerbsbeteiligung in den jeweiligen Ländern bringen lassen?

Zur theoretischen Konstruktion von Alterserwerbskulturen

Das theoretische Konstrukt der Alterserwerbskulturen lässt sich nicht direkt aus einem soziologischen Theorieansatz ableiten, sondern muss auf Basis unterschiedlicher soziologischer Theoriestränge modelliert werden. Dazu wird zum einen auf sozialkonstruktivistische Theorieansätze zurückgegriffen, in denen die Wirklichkeit, und somit auch das Alter, als rein soziales Konstrukt aufgefasst werden. Konkret basieren diese Konzepte auf der Annahme, dass eine allgemeingültige und intersubjektiv erfassbare Wirklichkeit im Grunde nicht existiert, sondern Wirklichkeit stets gesellschaftlich konstruiert, also von den Individuen innerhalb eines Kollektivs geschaffen wird und entsprechend von Gesellschaft zu Gesellschaft variieren kann. Soziale Konstruktion des Alters bedeutet in diesem Zusammenhang, dass kollektive Bilder und Vorstellungen über das Alter innerhalb gesellschaftlicher Kommunikations- und Austauschprozesse konstruiert werden, die auf den Handlungen und Verhaltensweisen von individuellen Akteuren beruhen, die diese wiederum wechselseitig aufeinander beziehen. Resultat dieser Intersubjektivität des Handelns sind aggregierte und kollektiv akzeptierte Altersbilder, Altersstereotype und Alter(n)sstrukturen, die entweder als institutionalisierte bzw. sozialisierte Normen oder soziale Erwartungen handlungswirksam werden. Entsprechend stellen die aus den gesellschaftlichen Kommunikations- und Interaktionsprozessen ableitbaren, und kulturell geprägten Altersstereotype nicht allein Bilder der Wirklichkeit

dar, sondern sind vielmehr selbst Wirklichkeit. Eine zweite, für die Konstruktion von Alterserwerbskulturen sehr bedeutsame Facette der sozialen Konstruktion des Alters ist die auf Martin Kohli 1985 zurückgehende Institutionalisierung des Lebenslaufs, die gemeinhin gesellschaftliche Vorstellungen und Diskurse in Hinblick darauf widerspiegelt, welche gesellschaftlichen Rollen bestimmten gesellschaftlichen Gruppen in welchem Alter zugeschrieben werden und in der Lesart der Alterserwerbskulturen, bis zu welchen Altersgrenzen eine Erwerbsbeteiligung im höheren oder sogar hohen Alter gesellschaftlich akzeptiert und somit zumutbar ist (ebd.).

Der zweite bei der Konstruktion von Alterserwerbskulturen zu berücksichtigende theoretische Ansatz ist das Konzept der Wohlfahrtskulturen, das insbesondere auf Arbeiten von Birgit Pfau-Effinger (2005, 2009) zurückgeht. Das wohlfahrtskulturelle Konzept basiert auf der Idee, dass gesellschaftliche Einstellungen, Normen und Werte einen eigenständigen Erklärungsbeitrag zur Ausgestaltung der spezifischen wohlfahrtsstaatlichen Profile einzelner Länder leisten können. Kultur wird dabei als ein System kollektiver Sinnkonstruktionen, Bedeutungen und Wissensbestände verstanden, mittels derer Individuen die soziale Realität definieren und an der sie ihr Handeln ausrichten. Durch dieses sozialkonstruktivistische Verständnis von Kultur ist das Konzept der Wohlfahrtskulturen direkt anschlussfähig an die bereits dargestellten sozialkonstruktivistischen Theorieansätze. Ein zentrales Ergebnis der seit 2000 im wohlfahrtskulturellen Bereich durchgeführten Forschung ist, dass kulturelle Norm- und Wertvorstellungen die Ausgestaltung und Konstruktion des Wohlfahrtsstaates beeinflussen. Des Weiteren ist mittlerweile bekannt, dass die Kultur eines Landes auch sozialpolitische Maßnahmen moderieren kann. Entsprechend können Maßnahmen wie die Anhebung des Renteneintrittsalters auf 67 Jahre wirkungslos bleiben, wenn eine stark gegenläufige Kultur des Altersübergangs existiert, die einer Verlängerung der Lebensarbeitszeit entgegensteht. Bei Pfau-Effinger (1999) wird dieser Aspekt stark auf den Komplex der Frauenerwerbstätigkeit bezogen, ist aber aufgrund seines generellen Charakters auch auf den Altersübergangsprozess anwendbar, da es trotz aller institutionellen Restriktionen letztendlich jedem selbst überlassen bleibt bis 67 zu arbeiten, oder vorzeitig das Erwerbsleben zu verlassen, auch wenn dies mit Rentenabschlägen bzw. Phasen der Arbeitslosigkeit oder Nichterwerbstätigkeit einhergeht.

Trotz der zweifelsohne hohen Bedeutung, die der Kultur im wohlfahrtskulturellen Forschungsansatz beigemessen wird, wird in nahezu allen einschlägigen Forschungsarbeiten auch darauf verwiesen, dass kein monokausaler Zusammenhang zwischen der Kultur einer Gesellschaft und der Entstehung der länderspezifischen wohlfahrtsstaatlichen Arrangements in dem Sinne besteht, dass ersteres letzterem stets vorausgeht. Kultur ist somit nicht alles, was wichtig ist. Vielmehr geht es bei der Berücksichtigung eines kulturellen Konstrukts zur Erklärung von Unterschieden in der Erwerbsbeteiligung älterer Menschen vornehmlich darum, dem bereits bestehenden Erklärungsraster aus institutionellen und ökonomischen Rahmenbedingungen sowie sozialstrukturellen Besonderheiten einen weiteren Baustein

hinzuzufügen. In diesem Verständnis stehen die Alterserwerbskultur und die institutionellen Rahmenbedingungen des Altersübergangs in einem Wechselverhältnis zueinander. So können gesellschaftliche Normen und Werte, und daraus ableitbare kulturelle Einstellungsmuster die Ausgestaltung institutioneller Rahmenbedingungen beeinflussen und zum Teil auch rein elitengesteuerte Sozialreformen blockieren. Umgekehrt definieren die institutionellen Rahmenbedingungen aber auch das Handeln der Leute, weil sie überhaupt erst einen gewissen Handlungsrahmen eröffnen, bzw. durch die Einschränkung des Handlungsrahmens (bspw. die sukzessive Abschaffung von Frühverrentungsmöglichkeiten in Deutschland seit Mitte der 1990er Jahre) das soziale Handeln der Akteure restringieren.

„Kultur ist zwar sicher nicht bloß belangloser ‚Überbau‘. Sie ist aber auch nicht alles, was wichtig ist. Keine Kultur gedanklicher Modelle kann die objektiven Widerständigkeiten [die institutionellen Rahmenbedingungen des Altersübergangs] und Knappheiten [Finanzielle Sanktionen; sich den Vorruhestand eben nicht leisten können] aus der Welt schaffen. [...]. Wichtig bleibt daher, dass bei der Erklärung des Handelns in Situationen und dessen Folgen alle drei Elemente der Situation – materielle Opportunitäten und Knappheiten, institutionelle Regeln und kulturelle Bezugsrahmen – jeweils gleichzeitig berücksichtigt werden“ (Esser 2001: 9).

Entsprechend ist es sinnvoll, das Wechselverhältnis zwischen der Alterserwerbskultur einer Gesellschaft und den institutionellen Rahmenbedingungen des Altersübergangs auch explizit im theoretischen Erklärungsmodell zu berücksichtigen und die Alterserwerbskulturen durch die Hinzunahme weiterer Erklärungsfaktoren und sozialen Randbedingungen zu Alterserwerbsarrangements zu erweitern.

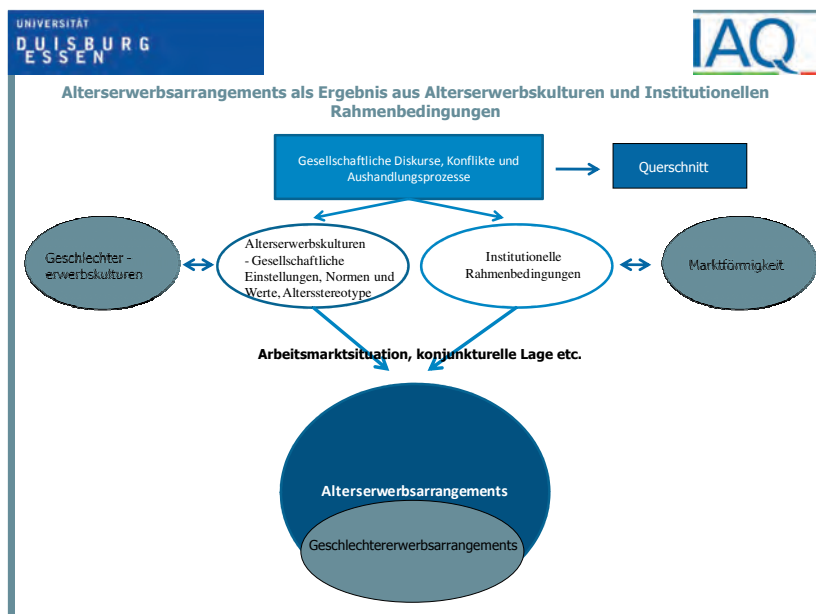


Abb. 2: Alterserwerbsarrangements als Ergebnis aus Alterserwerbskulturen und Rahmenbedingungen

Ausgangspunkt der Konstruktion von Alterserwerbsarrangements sind gesellschaftliche Diskurse, Konflikte und Aushandlungsprozesse, die sich auf die beiden zentralen Bereiche von Alterserwerbsarrangements auswirken. Zu den zentralen Bereichen zählen zum einen die Alterserwerbskultur einer Gesellschaft und zum anderen die institutionellen Rahmenbedingungen des Altersübergangs. Beide Parameter werden in ihrer Wirkung allerdings durch die jeweils vorherrschende Arbeitsmarktsituationen, sowie die konjunkturelle Lage der Wirtschaft eines Landes moderiert. Ergänzend wird theoretisch ein Wechselverhältnis zwischen der Alterserwerbskultur und der Geschlechtererwerbskultur einer Gesellschaft angenommen. Vor allem die Forschungsergebnisse von Pfau-Effinger 1999 zeigen im europäischen Vergleich eine erhebliche Varianz geschlechtsspezifischer Rollenerwartungen und daraus abgeleitet, eine gleichermaßen große Streuung in Hinblick auf die Akzeptanz einer breiten Arbeitsmarktpartizipation von Frauen. Somit kann auch bei der Konstruktion von Alterserwerbsarrangements plausibel angenommen werden, dass sich solche geschlechtsspezifischen Einstellungsmuster auch eins zu eins im Altersübergang widerspiegeln und somit in einer Reihe von Ländern von einem geschlechtsspezifischen Altersübergang auszugehen ist. Wie im empirischen Teil dieses Vortrages noch gezeigt werden wird, zeigen sich in der Tat erhebliche Einstellungsunterschiede bei der Frage nach dem idealen Renteneintrittsalter oder bei der Frage nach der Akzeptanz einer Erwerbstätigkeit von Personen im Alter von 70 Jahren und älter in Abhängigkeit davon, ob nach einer Frau oder nach einem Mann gefragt wird. Die institutionellen Rahmenbedingungen werden zudem um die Marktförmigkeit des Alterssicherungssystems ergänzt. Unter Marktförmigkeit wird hier das Dekommodifizierungspotenzial des staatlichen Alterssicherungssystems verstanden, d.h. die Frage, inwieweit über das staatlich garantierte Alterseinkommen eine Unabhängigkeit vom Markt entsteht. Dies schließt sowohl eine notwendige Arbeitsmarktteilnahme in Form einer Fortführung der Erwerbstätigkeit über die gesetzliche Regelaltersgrenze hinaus, als auch die Abhängigkeit von privaten Altersvorsorgemärkten zur Sicherung des Lebensunterhalts im Alter ein.

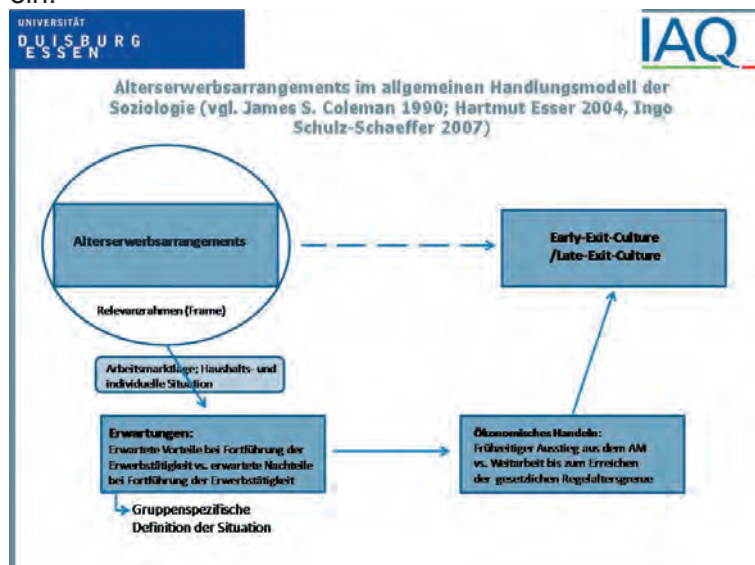


Abb. 3: Alterserwerbsarrangements im allgemeinen Handlungsmodell der Soziologie

Alterserwerbsarrangements als Teil des Modells der soziologischen Erklärung

Wie bereits aus den bisherigen Ausführungen deutlich wurde, spielt Kultur in Hinblick auf die Erklärung sozialen Handelns eine bedeutsame Rolle. Folgt man den Ausführungen von Esser 2001, so kann das kulturelle System einer Gesellschaft neben den materiellen Opportunitäten und den institutionellen Rahmenbedingungen sogar als dritte Randbedingung einer sozialen Handlungssituation und somit als integraler Bestandteil des Modells der soziologischen Erklärung angesehen werden (ebd.: S. 9). Alterserwerbsarrangements stellen in dieser Lesart somit die soziale Situation, und damit den Ausgangspunkt des Modells der soziologischen Erklärung dar (Esser 1996: 98).

Das Modell der soziologischen Erklärung basiert auf zwei grundsätzlichen Annahmen. Zum einen orientiert sich die Modellierung am RREEMM-Modell des menschlichen Verhaltens nach Lindenberg (ebd.: 1985, 1990, 2001; Rössel 2008: 157). Diesem, dem Theoriestrang der Rational-Choice Ansätze zuzuordnenden Modell, liegt ein Menschenbild zugrunde, das den typischen Akteur als einen „Resourceful, Restricted, Expecting, Evaluating, Maximizing Man“ charakterisiert (Esser 1996: 238). Dabei wird angenommen, dass Menschen in einer bestimmten Handlungssituation stets nach individueller Nutzenmaximierung streben und zum Zwecke der Zielerreichung kognitive und materielle Ressourcen einsetzen (Lindenberg 2001: 243). Dabei sind sie bestimmten Restriktionen ausgesetzt, die sich in kulturellen Festlegungen, institutionellen Rahmenbedingungen oder materiellen Knappheiten ausdrücken können. Vorhandene bzw. identifizierte Handlungsalternativen werden ferner bewertet und in eine Präferenzordnung gebracht. Die Präferenzen ergeben sich dabei aus Erwartungen über das wahrscheinliche Ergebnis, den Outcome, der jeweiligen Handlungsalternative. Handeln erfolgt im Modell der soziologischen Erklärung also stets unter Unsicherheit, d.h. der Nutzen einer bestimmten Handlungsalternative leitet sich immer nur aus Erwartungen, und selten aus sicherem Wissen ab. Im letzten Schritt erfolgt dann die Auswahl der für den Akteur in der spezifischen Situation besten Handlungsalternative, d.h. der Handlungsalternative, die in der spezifischen Situation den größten Nutzen verspricht.

Zum anderen folgt das Modell der soziologischen Erklärung der Tradition des methodologischen Individualismus, d.h. kollektive Phänomene werden durch die Bezugnahme auf die Erwartungen, Entscheidungen und Handlungen individueller Akteure erklärt. Entsprechend wird in der Literatur oftmals auch der Begriff Makro-Mikro-Makro Modell für die Bezeichnung dieses Modells verwendet, da die Erklärung sozialer Phänomene auf der makrosoziologischen Ebene stets durch den Rückgriff auf die mikrosoziologische Ebene, d.h. die Ebene individueller Akteure erfolgt. Die Abbildung zeigt das Grundmodell, die so genannte Colemanische Badewanne, übertragen auf die Alterserwerbsarrangements. Ausgangspunkt ist die theoretische Vermutung, dass es in verschiedenen Ländern verschiedene Alterserwerbsarrangements gibt, die auf der Makroebene einen positiven oder

negativen Einfluss auf die Erwerbsbeteiligung älterer Menschen ausüben. Da davon ausgegangen werden kann, dass nur ein begrenztes Set an Handlungsalternativen im Altersübergang existiert und entsprechend eine Vielzahl von Akteuren dieselbe Handlungsentscheidung treffen, führen die gesellschaftsspezifischen Alterserwerbsarrangements in der reinen Makro-Makro-Verbindung zum kollektiven Phänomen einer „Early-Exit-Kultur“ oder einer „Late-Exit-Kultur“.

Hypothesen

Aus den dargestellten theoretischen Vorüberlegungen leiten sich einige Hypothesen für die nun folgende empirische Untersuchung ab. So lässt sich sowohl aus der Forschung zu Wohlfahrtskulturen, als auch aus der Forschung zur sozialen Konstruktion des Alters die Hypothese ableiten, dass europäische Länder mit einer hohen Beschäftigungsquote auch eine eher erwerbsorientierte Alterserwerbskultur aufweisen. Die individuellen Akteure handeln dann äquivalent zu ihren Vorstellungen und bleiben im Erwerbsleben. Umgekehrt werden Länder mit einer eher geringen Erwerbstätigenquote Älterer auch eher eine ausstiegsorientierte Alterserwerbskultur aufweisen.

Des Weiteren ist davon auszugehen, dass Länder mit einer erwerbsorientierten Alterserwerbskultur auch eine sehr hohe Erwartungsstabilität im Hinblick auf den Altersübergang aufweisen. Diese subjektive Erwartungsstabilität leitet sich aus dem Modell der soziologischen Erklärung ab. So kann plausibel angenommen werden, dass Akteure in Ländern mit einer sehr erwerbsorientierten Alterserwerbskultur in der Mehrzahl davon ausgehen, vergleichsweise lange im Erwerbsleben zu verbleiben, und entsprechend die institutionellen Regeln des Altersübergangs erfüllen oder sogar übererfüllen. Folglich ist in diesen Ländern zu erwarten, dass die Besorgnis, dass man nicht zu dem Alter in Rente gehen kann, zu dem man gerne in Rente gehen möchte und die Besorgnis, dass das Alterseinkommen nicht adäquat sein könnte, eher gering ist.

Letztlich ist in der Reflektion der wissenschaftlichen Literatur zu Geschlechterkulturen in Europa davon auszugehen, dass eine deutliche geschlechtsspezifische Determinante im Altersübergangsprozess gibt, d.h., dass eine längere Erwerbsbeteiligung von älteren Frauen deutlich stärker abgelehnt wird als eine längere Erwerbsbeteiligung älterer Männer.

Erste empirische Ergebnisse zu Alterserwerbskulturen in Europa

Für die empirische Analyse wird der European Social Survey (ESS) verwendet. Der ESS ist ein über die teilnehmenden europäischen Länder harmonisierter Datensatz, der in 25 europäischen Ländern erhoben wurde. Für jedes Land wird eine Mindestteilnehmerzahl von 1.500 Befragungspersonen vorgeschrieben, was in der Mehrzahl der Fälle auch realisiert werden konnte.

Im ersten Schritt werden im Folgenden nun die zentralen Variablen kurz vorgestellt, auf deren Basis die Alterserwerbskultur einer Gesellschaft konstruiert werden soll. Zum einen ist dies ein Fragenkomplex, der als subjektive Institutionalisierung des Altersübergangs bezeichnet werden kann. Dieser Komplex umfasst die folgenden drei Fragen:

- Was ist Ihrer Ansicht nach das ideale Alter für eine Frau/einen Mann, um sich dauerhaft aus dem Berufsleben zurückzuziehen?
- Bis zu welchem Alter ist eine Frau/ein Mann in der Regel zu jung, um sich dauerhaft aus dem Erwerbsleben zurückzuziehen?
- Ab welchem Alter ist eine Frau/ein Mann in der Regel zu alt, um 20 Stunden oder mehr pro Woche zu arbeiten?

Eine weitere interessierende Frage betrifft die generelle Akzeptanz einer Erwerbsbeteiligung in höherem Alter.

- Abgesehen davon, wie Sie persönlich das sehen, was glauben Sie: Wie würden die meis-ten Leute reagieren, wenn eine Frau/ein Mann, die/den sie gut kennen nach ihrem 70. Lebensjahr weiterarbeiten würde?

Diese Fragen können auch geschlechtsspezifisch ausgewertet werden, da ein Teil der Befragten im ESS nach einer Frau und der andere Teil der Befragten nach einem Mann gefragt wurde. Auf diese Art und Weise lassen sich die bereits im theoretischen Teil thematisierten geschlechtsspezifischen Alterserwerbskulturen empirisch überprüfen.

Das ideale Alter um sich dauerhaft aus dem Berufsleben zurückzuziehen
Beispielhaft soll hier nur das deskriptive Auswertungsergebnis für die erste der drei Fragen (a bis c) präsentiert werden. Die ursprüngliche Frage wurde offen gestellt und nachträglich kategorisiert. Es werden hier vier Kategorien unterschieden.

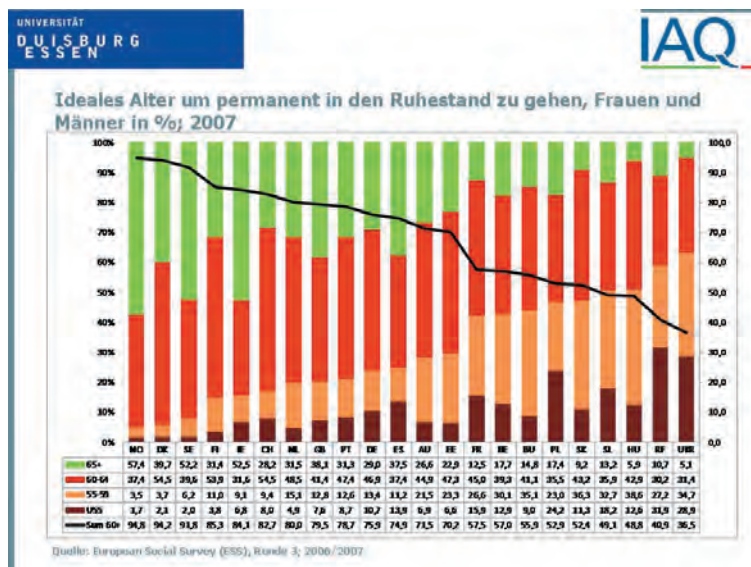


Abb. 4: Ideales Alter für den Ruhestand

Erstens der Anteil an Personen, die ein ideales Ruhestandsalter von unter 55 Jahren genannt haben (braune Balken). Der orange Balken weist demgegenüber den Anteil an Personen aus, die ein ideales Ruhestandsalter zwischen 55 und 59 Jahren angegeben haben. Der rote Balken entspricht dem früheren Frühverrentungskorridor in Deutschland, d.h. hier sind Altersnennungen zwischen 60 und 64 Jahren zusammengefasst. Der grüne Balken fasst last but not least den Anteil an Befragungspersonen zusammen, die ein Alter von 65 Jahren und älter als ideales Ruhestandsalter angegeben haben. Die ergänzende schwarze Linie repräsentiert den Anteil der Befragungspersonen, die ein Alter von 60 Jahren und älter als ideales Ruhestandsalter genannt haben. Betrachtet man zunächst isoliert die schwarze Linie, so zeigt sich, dass der weit überwiegende Anteil an Befragungspersonen in den skandinavischen Ländern - Norwegen, Dänemark, Schweden und Finnland – ein ideales Ruhestandsalter von 60 Jahren und älter angibt. Konkret trifft dies auf 94,8 Prozent der Befragten in Norwegen, 94,2 Prozent der Befragten in Dänemark, 91,8 Prozent der Befragten in Schweden und 85,3 Prozent der Befragten in Finnland zu. Mit 57,4 Prozent gibt zudem deutlich mehr als die Hälfte der Norweger ein ideales Ruhestandsalter von 65 und älter an (grüner Balken). Auch in Schweden ist dieser Anteil mit 52,2 Prozent sehr hoch. Richtet man den Blick stärker auf das untere Drittel der Verteilung, zeigt sich auch hier eine starke regionale Konzentration. So geben in Slowenien (49,1 Prozent), in Ungarn (48,8 Prozent), in der Russischen Föderation (40,9 Prozent) und in der Ukraine (36,5 Prozent) weniger als die Hälfte der Befragten ein ideales Ruhestandsalter von 60 Jahren oder älter an. Etwa ein Drittel der russischen Befragten und knapp 30 Prozent der Befragten in der Ukraine nennen zudem ein Alter von unter 55 Jahren, wenn sie nach dem idealen Ruhestandsalter gefragt werden.

Wertet man diese Frage danach aus, ob nach Männern oder Frauen gefragt wurde, zeigen sich erhebliche geschlechtsspezifische Differenzen. Wenn nach einem Mann gefragt wird, gibt in allen hier untersuchten Ländern ein höherer Anteil der Befragten ein Alter von 60 Jahren und älter an, als wenn nach einer Frau gefragt wird. Dies gilt selbst für die skandinavischen Länder, wo gemeinhin von einem egalitäreren Geschlechterverhältnis auszugehen ist. Gefragt nach einer Frau nennen 7,1 Prozent der Norweger ein Alter von unter 60 Jahren. Wird dagegen nach einem Mann gefragt, trifft dies nur auf 3,4 Prozent der befragten Norweger zu. Besonders starke geschlechtsspezifische Unterschiede zeigen sich in den osteuropäischen Ländern. So geben beispielsweise 80,2 Prozent der Ungarn ein Alter von unter 60 Jahren als ideales Ruhestandsalter an, wenn nach einer Frau gefragt wird. Wird dagegen nach einem Mann gefragt, nennen lediglich 23,3 Prozent der Befragten ein ideales Ruhestandsalter von weniger als 60 Jahren. Die empirisch feststellbaren Unterschiede in Hinblick auf die tatsächliche Erwerbsbeteiligung von Frauen und Männern spiegelt sich also auch in den Köpfen der Menschen und nicht nur auf den nationalen Arbeitsmärkten wider. Sehr deutlich werden die geschlechtsspezifischen Differenzen in Russland und der Ukraine. So geben in der Ukraine 93,8 Prozent der Befragten ein ideales Ruhestandsalter von unter 60 Jahren für

eine Frau an, während nur 27 Prozent für einen Mann ein entsprechendes ideales Ruhestandsalter angeben.

Die gesellschaftliche Akzeptanz einer Erwerbstätigkeit mit 70 Jahren

Eine zweite wichtige Frage ist die Frage nach der gesellschaftlichen Akzeptanz einer Erwerbstätigkeit mit 70 Jahren und älter (Frage d). Interessant ist dabei vor allem, dass nicht die persönliche Meinung der Befragten abgefragt wurde, sondern die vermutete gesellschaftliche Akzeptanz einer Erwerbstätigkeit nach Vollendung des 70. Lebensjahres. Die Befragten müssen also angeben, wie ihrer Ansicht nach die meisten Menschen in ihrem Land eine Erwerbstätigkeit bis ins hohe Alter hinein bewerten würden. Auch diese Frage wurde getrennt nach Männern und Frauen erhoben. Betrachtet man zunächst die Auswertungsergebnisse für beide Geschlechter gemeinsam, zeigen sich ähnliche Tendenzen wie bei der Frage nach dem idealen Ruhestandsalter. Eine Erwerbstätigkeit bis ins 7. Lebensjahrzehnt hinein würden vor allem die Befragten in den skandinavischen Ländern befürworten, allen voran die Dänen und Norweger mit einem Anteil an Befürwortern von mehr als 40 Prozent. Am unteren Ende der Verteilung finden sich dagegen wieder osteuropäische Länder. Die größte Ablehnung zeigt sich jedoch in Frankreich. Hier würden es lediglich 3,8 Prozent der Befragten befürworten, wenn eine Frau oder ein Mann mit 70 noch arbeitet. Offen ablehnen würden es dagegen 39,3 Prozent. Betrachtet man die Ergebnisse im zweiten Schritt getrennt nach Männern und Frauen, so zeigen sich in Skandinavien erneut die geringsten geschlechtsspezifischen Unterschiede. So würden es in Norwegen 17,6 Prozent der Befragten bei einer Frau ablehnen, wenn diese mit 70 noch arbeitet. Bei einem Mann beträgt der entsprechende Wert 14,9 Prozent. Große geschlechtsspezifische Unterschiede zeigen sich dagegen in Belgien. Hier würden es 70,9 Prozent der Befragten ablehnen, wenn eine Frau mit 70 noch arbeitet. Nach einem Mann gefragt, sind es dagegen nur 56 Prozent.

Die subjektive Erwartungsstabilität des Alterssicherungssystems

Neben diesen direkt auf den Altersübergang abzielenden Fragen werden im Folgenden noch zwei weitere Fragen zur Konstruktion von Alterserwerbskulturen vorgestellt, die in erster Linie Rückschlüsse auf die Erwartungsstabilität der Individuen und somit auf den Grad an Handlungsunsicherheit zulassen. Zum einen ist dies die Frage nach dem Grad der Besorgnis, dass die befragte Person nicht in dem Alter in Rente gehen kann, zu dem sie gerne will. Zum anderen handelt es sich um die Frage nach dem Grad der Besorgnis, dass das Alterseinkommen der befragten Person nicht adäquat sein könnte, um den bestehenden Lebensstandard aufrecht zu erhalten. Ausgehend von der oben aufgestellten These, müssten so genannte „Late-Exit“-Länder, d.h. Länder mit einer vergleichsweise hohen Erwerbsbeteiligung älterer Menschen eine deutlich geringere Besorgnis in Hinblick auf das ideale Ruhestandsalter und die die Höhe des Alterseinkommens aufweisen, als dies in „Early-Exit“-Ländern der Fall ist. Die empirische Analyse bestätigt diese These zunächst im bivariaten Vergleich. So sind es wiederholt die skandinavischen Län-

der Dänemark, Norwegen und Schweden, die in Hinblick auf die Adäquatheit des Alterseinkommens eine sehr geringe Besorgnis aufweisen. In Dänemark beispielsweise sind 33 Prozent der Befragten überhaupt nicht besorgt, dass ihr Alterseinkommen nicht adäquat sein könnte, 25,3 Prozent eher nicht besorgt und nur 6 Prozent sehr besorgt. Deutschland weist hier eine eher starke Besorgnis auf. Dies gilt sowohl für die Frage nach dem gewünschten Ruhestandsalter, als auch für die Frage nach der Adäquatheit des Alterseinkommens. Dieses Stimmungsbild ist nach Ansicht des Autors die Folge einer mittlerweile seit 15 Jahren andauernden Diskussion um die Zukunft des deutschen Alterssicherungssystems, die in Kombination mit erheblichen Reformschritten zu einer Verunsicherung der Bevölkerung geführt hat. So sind z.B. insgesamt 56,8 Prozent der befragten Deutschen besorgt, dass ihr Alterseinkommen nicht mehr adäquat ist.

Nichtlineares Faktorenmodell

Um mögliche Wechselwirkungen zwischen den vorgestellten Variablen berücksichtigen zu können, werden diese im Folgenden einer multivariaten statistischen Analyse unterzogen. Als Analyseverfahren wird eine nicht lineare Faktorenanalyse, und somit eine explorative Methode verwendet. Mit Hilfe der Faktorenanalyse sollen aus einem Bündel von Einflussfaktoren zwei unabhängige Faktoren generiert werden. Die nicht lineare Faktorenanalyse lässt dabei im Gegensatz zur deutlich bekannteren linearen Faktorenanalyse auch den Einbezug von nominal und ordinal skalierten Variablen zu und erweitert somit den Anwendungsbereich erheblich. Im Modell wurden die sechs vorgestellten Variablen simultan geschätzt. Die Ländervariablen wurden nachträglich in das Modell aufgenommen, weil bei der hier verfolgten Fragestellung allein ihre Lage im 2-dimensionalen Raum und weniger ihre Varianz in einer simultanen Schätzung interessiert.

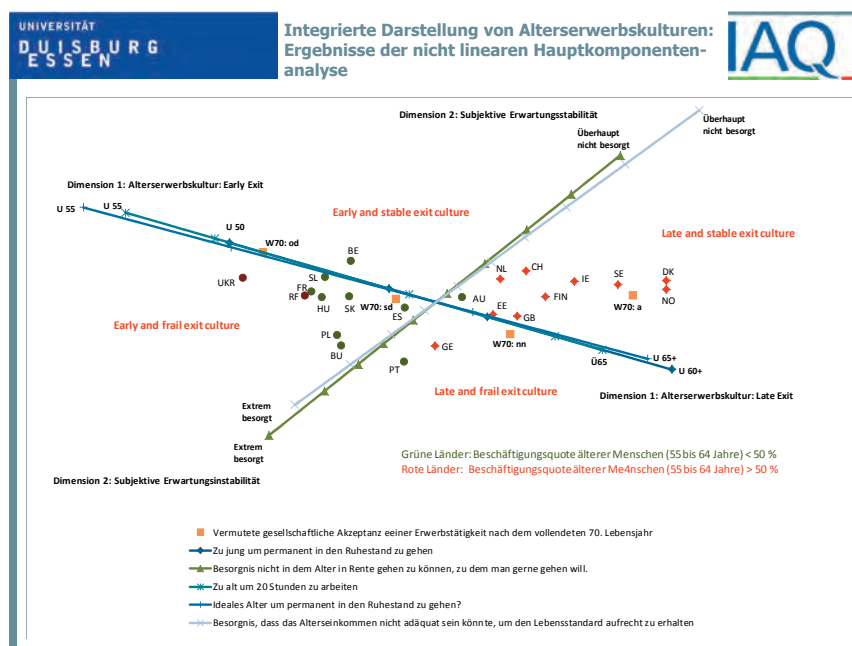


Abb. 5: Integrierte Darstellung von Alterserwerbskulturen

Die beiden orthogonal zueinander stehenden Linien in der Abbildung verlaufen entlang der beiden identifizierten Faktoren, anhand derer die Länderdaten zu interpretieren sind. Von links oben nach rechts unten verläuft ein Faktor, der hier als Alterserwerbskultur bezeichnet wird. Auf der linken Seite des Faktors liegen Messwerte, die auf eine „Early-Exit“-Kultur schließen lassen, auf der rechten Seite Werte, die eher auf eine „Late-Exit“-Kultur hindeuten. Deutlich wird, dass die vier Variablen zur subjektiven Institutionalisierung des Altersübergangs, die hier zusammenfassend als Alterserwerbskultur bezeichnet werden, sehr nah beieinander liegen, was auf eine starke Interkorrelation der Variablen hindeutet. Das Gleiche gilt für die beiden Variablen, die die Besorgnis der Befragten und damit die subjektive Erwartungsstabilität messen. Im unteren Bereich des zweiten Faktors lassen sich dabei Werte erkennen, die auf eine Instabilität des bestehenden Systems verweisen, während im oberen Bereich von einer vergleichsweise hohen Erwartungsstabilität auszugehen ist.

Für die Interpretation des Ergebnisses bietet es sich an, die Abbildung wie die Vierfelder-Matrix einer Portfoliodarstellung zu lesen. Oben rechts sieht man das Feld „Late and Stable Exit Cultures“. In diesem Feld befinden sich Länder mit einer erwartungsstabilen und erwerbsorientierten Alterserwerbskultur, wie beispielsweise Dänemark und Norwegen. Gleichsam befinden sich Schweden, Irland, Finnland und Großbritannien in diesem Feld und somit alle Länder, die bereits im Rahmen der deskriptiven Auswertungen als erwartungsstabil und erwerbsorientiert identifiziert werden konnten. Länder, die innerhalb des linken unteren Feldes verortet sind, können als „Early and Frail Exit Cultures“ bezeichnet werden. In diesen Ländern ist somit eher von einer ausstiegsorientierten Alterserwerbskultur auszugehen, die mit einer vergleichsweise hohen Besorgnis einhergeht, dass das Alterseinkommen nicht ausreichen könnte und dass man nicht zu dem Alter in den Ruhestand gehen kann, zu dem man gerne in den Ruhestand gehen möchte. In diesem Feld befinden sich Länder wie Frankreich, Bulgarien, Polen, Spanien, Ungarn und auch Russland und die Ukraine. Neben diesen stark frequentierten Feldern, gibt es auch drei Ausreißer. So kann Belgien als eine „Early and Stable Exit Culture“ beschrieben werden. Deutschland und Portugal finden sich zudem in einem Feld, das als „Late and Frail Exit Culture“ charakterisiert werden kann.

In einem letzten Analyseschritt wurden die Länder grün markiert, die nach den Daten von Eurostat eine Erwerbstätigenquote Älterer von weniger als 50 Prozent aufweisen. Länder mit einer Erwerbstätigenquote Älterer von über 50 Prozent wurden rot markiert. Es zeigt sich, dass sich bis auf Österreich, ausschließlich Länder mit einer Beschäftigungsquote Älterer von mehr als 50 Prozent im Feld „Late and Stable Exit Cultures“ befinden. Umgekehrt befinden sich im Feld der „Early and Frail Exit Cultures“ ausschließlich Länder mit einer Beschäftigungsquote von weniger als 50 Prozent. Entsprechend bestätigt sich hier die vorab aufgestellte Vermutung, dass eine hohe Erwerbstätigenquote auch mit entsprechenden erwerbsorientierten Einstellungen zur Alterserwerbstätigkeit einhergeht. Im Ergebnis

zeigt sich also auf Basis explorativer Analyseverfahren ein klarer Zusammenhang zwischen der Alterserwerbskultur eines Landes und der jeweiligen Arbeitsmarktpartizipation.

Literatur

De Vroom, Bert 2003: Age-arrangements, Age culture and Social Citizenship: A Conceptual Framework for an Institutional and Social Analysis. In: Maltby, Tony/de Vroom, Bert/Mirabile, Maria Luisa/Øverbye, Einar (Hrsg.) 2003: Ageing and the Transition to retirement. A comparative analysis of European welfare states. Aldershot. Ashgate. S. 6 – 17.

Esser, Hartmut 1996: Soziologie. Allgemeine Grundlagen. Frankfurt/New York. Campus.

Esser, Hartmut 2001: Soziologie. Spezielle Grundlagen. Band 6: Sinn und Kultur. Frankfurt/New York. Campus.

Hult, Carl/Edlund, Jonas 2008: Age and labour market commitment in Germany, Denmark, Norway and Sweden. In: Work, employment and society. Volume 22, Number 1. March 2008. S. 109 – 128.

Kohli, Martin 1985: Die Institutionalisierung des Lebenslaufs: Historische Befunde und theoretische Argumente. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 37. S. 1 – 29.

Lindenberg, Siegwart 1985: An Assessment of the New Political Economy: Its Potential for the Social Sciences and for Sociology in Particular. In: Sociological Theory 3(1). S. 99 – 114.

Lindenberg, Siegwart 1990: Homo socio-oeconomicus: The emergence of a general model of man in the social sciences. In: Journal of Institutional and Theoretical Economics 146. S. 727-748.

Lindenberg, Siegwart 2001: Social rationality as a unified model of man (including bounded rationality). In: Journal of Management and Governance 5: 239-251.

Pfau-Effinger, Birgit 2000: Kultur und Frauenerwerbstätigkeit in Europa. Theorie und Empirie des internationalen Vergleichs. Opladen. Leske + Budrich.

Pfau-Effinger, Birgit 2005: Culture and Welfare State Policies: Reflections on a Complex Interrelation. In: Journal of Social Policy (34). S. 3 – 20.

Pfau-Effinger, Birgit 2009: Wohlfahrtsstaatliche Politiken und ihre kulturellen Grundlagen. In: Österreichische Zeitschrift für Soziologie 34(3). S. 3 – 21.

Rössel, Jörg 2008: Vom rationalen Akteur zum „systemic dope“. Eine Auseinandersetzung mit der Sozialtheorie von Hartmut Esser. In: Berliner Journal für Soziologie 18(1). S. 156 – 178.

Qualität der Arbeit und empfundene Arbeitszufriedenheit bei älteren Beschäftigten in Korrelation mit dem Altersbild und Age Management im Unternehmen

Carolin Eitner

Institut für Gerontologie an der TU Dortmund

Herzlichen Dank für die Einladung, Familie Becker, ich freue mich, heute hier zu sein.

Ich möchte Ihnen heute eine Studie vorzustellen, die wir im Rahmen der Initiative „Wirtschaftsfaktor Alter“, einer Initiative des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend und dem Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie im Herbst 2010 durchgeführt haben.

Der Titel ist relativ sperrig, „Qualität der Arbeit und empfundene Arbeitszufriedenheit bei älteren Beschäftigten in Korrelation mit dem Altersbild und Age-Management-Maßnahmen in Unternehmen“. Man könnte auch sagen: „Altersbilder in Unternehmen aus Sicht von Personalverantwortlichen und älteren Beschäftigten“.

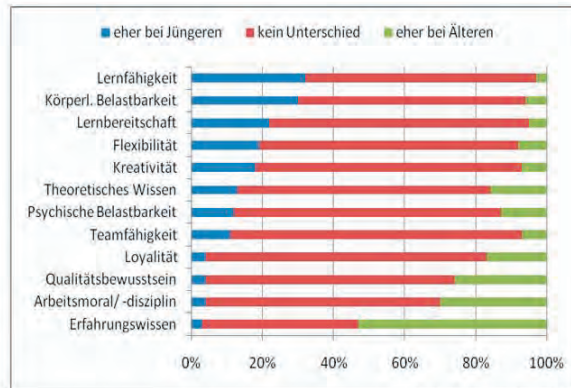
Trotz des langen Titels ist der Inhalt umso interessanter: Denn gerade im betrieblichen Kontext ist der Zusammenhang von Maßnahmen des Age-Managements und bestehender Altersbilder mit der Arbeitszufriedenheit bzw. der Qualität der Arbeit wenig untersucht.

Ziel der Befragung war die Erhebung aktueller Altersbilder, aber auch die Generierung von Wissen über die Verbreitung von Maßnahmen zur Förderung bzw. zum Erhalt der Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter in Unternehmen. Welche Auswirkungen haben Altersbilder und Age-Management-Maßnahmen auf die Motivation, auf die Arbeitszufriedenheit und die Arbeitsfähigkeit älterer Beschäftigter?

Hintergrund der Studie bildet die demografische Entwicklung und die damit verbundene Alterung und Schrumpfung des Erwerbspersonenpotenzials, der drohenden Nachwuchskräfte- und Fachkräftemangel, aber auch die schrittweise Anhebung der Regelaltersgrenze von 65 auf 67 Jahren ab 2012 sowie gesellschaftliche Individualisierungsverläufe wie z.B. gebrochene Erwerbsbiografien. Dies stellt sowohl Beschäftigte als auch Arbeitgeber vor die Herausforderung, neue, realistische Altersbilder zu gestalten und zu leben und impliziert zugleich die Frage, wie realistische Altersbilder in Unternehmen aussehen (können), wie Alter und Altern im Unternehmen gelebt wird, wie Beschäftigte das eigene Altern im Betrieb einschätzen?

Vergleich der Leistungsprofile von Jüngeren und Älteren

Vergleich der Leistungsprofile von Jüngeren versus Älteren



Quelle: Bellmann et al., 2003.

Dr. Carolin Eitner | Bonn, 6. April 2011

Abb.1: Vergleich der Leistungsprofile von Jüngeren versus Älteren

Wissenschaftliche Befunde von Bellmann et al. aus dem Jahr 2003 zeigen die Leistungsprofile von jüngeren vs. älteren Beschäftigten bzw. die Einschätzung dieser Leistungsprofile im Vergleich. Erfahrungswissen, Arbeitsmoral und Disziplin, Qualitätsbewusstsein und Loyalität werden demnach besonders älteren Beschäftigten zugeschrieben. Lernfähigkeit, Körperliche Belastbarkeit und Lernbereitschaft sind Eigenschaften, die insbesondere bei Jüngeren gesehen werden. Festzustellen bleibt: In der Untersuchung der Leistungsprofile werden insgesamt Ältere von den Personalverantwortlichen zwar als anders leistungsfähig wahrgenommen, nicht aber zwingend als weniger.

Altersbilder, Qualität der Arbeit und Arbeitszufriedenheit

Altersbilder, was ist darunter zu verstehen? Was ist Qualität der Arbeit und was überhaupt Arbeitszufriedenheit?

Altersbilder sind bildhafte Vorstellungen über das Alter bzw. das Altern und die Lebenswirklichkeit älterer Menschen. Sie dienen der Orientierung in komplexen sozialen Situationen – sich „ein Bild machen“ - und sind häufig auch mit stereotypischen Vorstellungen des Alter(n)s verbunden, wie zum Beispiel das übertriebene Bild des sportlich aktiven 70-jährigen Bergkletterers oder des bettlägerigen kranken Alten. Es sind Stereotypen, die sowohl besonders negativ sein, aber auch übertrieben positiv sein können.

In Unternehmen sind Altersbilder und was darunter zu verstehen ist eng mit den eigenen Vorstellungen und Erfahrungen der Personalverantwortlichen zum Alter und zu älteren Beschäftigten sowie der Einstellungen zur Leistungsfähigkeit und Produktivität einer alternden Belegschaft verknüpft. Diese Einstellungen zum Alter und Altern werden bewusst und unbewusst gelebt und so im Unternehmen und der

Unternehmenskultur verfestigt.

Wesentliche Bestandteile der Altersbilder von Personalverantwortlichen sind eine mit dem Lebensalter variierende Produktivität, Gesundheit, Motivation, Flexibilität, Aufnahme- oder Veränderungsfähigkeit und die daraus resultierenden Kosten und Erträge für das Unternehmen.

Qualität der Arbeit ist die Verbindung der Qualität des Arbeitsprozesses und der Arbeitsergebnisse mit der Qualität der Arbeitssituation der Beschäftigten. Beeinflussende Faktoren sind unter anderem Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten oder die Übernahme verantwortungsvoller Aufgaben, die Arbeitszufriedenheit oder umgekehrt Arbeitsunzufriedenheit.

Die Arbeitszufriedenheit bzw. -unzufriedenheit hat eine große Auswirkung auf die eigene Motivation, auf die Krankheitsquote, die Fluktuation oder das gesamte Wohlbefinden.

Die Studie wurde im Rahmen der Initiative „Wirtschaftsfaktor Alter“ durchgeführt, einer Initiative des Bundesfamilien- und Bundeswirtschaftsministeriums, die 2008 ins Leben gerufen wurde. Zur Umsetzung der Initiative wurde eine Geschäftsstelle eingerichtet, die durch drei Partner, unter anderem das Institut für Gerontologie, besetzt ist.

Ziel der Initiative ist es, der Wirtschaft Impulse für bessere generationengerechte Produkten und Dienstleistungen zu liefern, welche sich besonders am Bedarf älterer Menschen orientieren. So soll ein Beitrag zur Erhöhung der Lebensqualität im Alter geleistet und auf die wirtschaftlichen Chancen des demografischen Wandels für mehr Beschäftigung und Wachstum hingewiesen werden. Zudem beschäftigt sich die Initiative intensiv mit dem Thema einer alternden Belegschaft und den damit verbundenen Herausforderungen an eine demografiesensible Personalpolitik. Ein Produkt dieses Themenschwerpunktes ist die Umfrage zu den Altersbildern.

Für die Umfrage wurden 3107 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer über 50 Jahre in einem sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnis z.B. zur Einschätzung der eigenen Leistungsfähigkeit, gelebter Altersbilder oder Maßnahmen zur Sicherung der Arbeitsfähigkeit befragt. Zudem haben wir parallel eine Befragung mit 393 Arbeitgeber aus Betrieben ab 10 Beschäftigte und unterschiedlicher Branchen wie Dienstleister, verarbeitendes Gewerbe, Handel zu Altersbilder und Age-Management-Maßnahmen im Unternehmen durchgeführt.

Wir wollten zum einen eine repräsentative Erhebung von Altersbildern in deutschen Unternehmen haben, aufbauend auf den Ergebnissen des IAB oder auch des Instituts der Deutschen Wirtschaft in Köln. Wir wollten aber auch wissen: Wie sieht es mit Maßnahmen zur Sicherung der Arbeitsfähigkeit in Unternehmen aus? Welche Aktivitäten und Maßnahmen werden bereits angeboten? Wem werden sie angeboten? Wir wollten eine Einschätzung der Maßnahmen aus Sicht der älteren Beschäftigten erhalten, denn es gibt unserer Ansicht nach noch keine validen Ergebnisse, wie eigentlich die älteren Beschäftigten dieses Angebot sehen und wie es wahrgenommen wird. Und wir wollten herausfinden: Wie ist der Zusammen-

hang zwischen dem Altersbild, der Zufriedenheit und der Motivation älterer Beschäftigter und gibt es dort auch abweichende Einschätzungen, Wahrnehmungen, sowohl aus Beschäftigten- und Unternehmenssicht?

Ergebnisse

Die Einschätzung der Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter aus Unternehmenssicht wird über alle Unternehmensbereiche hinweg mit „sehr gut“ bzw. „eher gut“ durchaus hoch eingeschätzt. 80 Prozent der befragten Unternehmen schätzen die Leistungsfähigkeit ihrer älteren Beschäftigten sehr gut oder eher gut ein.

In Zusammenhang mit der Unternehmensgröße, schätzen gerade kleine Betriebe die Leistungsfähigkeit ihrer Beschäftigten deutlich höher ein als große Unternehmen.

Unterschieden nach einzelnen Aspekten der Leistungsfähigkeit (Qualifikation, Arbeitsbedingungen, Gesundheit) ergibt sich ein differenzierteres Bild aber immer noch positives Bild.

Einschätzung der Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter im Unternehmen in Bezug auf folgende Aspekte (in Prozent)

	Qualifikationen		Arbeitsbedingungen		Gesundheit	
	Ältere Beschäftigte	Arbeitgeber	Ältere Beschäftigte	Arbeitgeber	Ältere Beschäftigte	Arbeitgeber
sehr schlecht	0,4	1	1,3		2	
eher schlecht	1,7	2,1	8,8	2	11	9,9
weder gut noch schlecht	8,4	9,7	21	23,7	24,3	31,8
eher gut	48,3	43,3	48,6	48,3	45,4	48,1
sehr gut	40,4	46,1	19,4	26	16,4	10,2
	88,7 %	89,4 %	68 %	74,3 %	61,8 %	58,3 %

n = 393 Personalverantwortliche & 3.107 ältere Beschäftigte

Dr. Carolin Eitner | Bonn, 6. April 2011


Abb. 2: Einschätzung der Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter

In den Blöcken „eher gut“ und „sehr gut“ liegen die Einschätzungen sowohl bei den älteren Beschäftigten als auch bei den Unternehmen relativ nah beieinander. Bei den Qualifikationen antworten 88,7 Prozent der älteren Beschäftigten insgesamt „eher gut“ oder „sehr gut“ und sogar 89,4 Prozent der Unternehmen. Hinsichtlich der Einschätzung der Arbeitsbedingungen liegen die Antworten ebenfalls mit 68 und 74,3 Prozent nah beieinander und auf hohem Niveau. Der Aspekt Gesundheit weicht deutlich von dem vorher positiv ermittelten Werten ab: 61,8 Prozent der älteren Beschäftigten schätzen ihre eigene Leistungsfähigkeit in Bezug auf die Gesundheit „eher gut“ und „sehr gut“ ein, aber nur 58,3 Prozent der Arbeitgeber. Unter Berücksichtigung der Unternehmensgröße zeigt sich ebenfalls ein interes-


santes Bild. Große Unternehmen schätzen die Qualifikation der älteren Beschäftigten deutlich positiver ein als kleinere Unternehmen. Bei den Arbeitsbedingungen ist es umgekehrt; hier benennen Beschäftigte in kleinen Unternehmen ihre Arbeitsbedingungen als „eher gut“, „sehr gut“. Ein weiterer interessanter Aspekt bei der Gesundheit: Mit steigender Unternehmensgröße wird die Leistungsfähigkeit der älteren Beschäftigten in Bezug auf Gesundheit negativer bewertet, das heißt, je größer die Unternehmen, desto negativer die Gesundheitseinschätzung.

Ein weiterer Untersuchungsblock beschäftigte sich mit der Frage, wie ältere Beschäftigte ihren jetzigen Arbeitgeber bewerten? Wir haben Aussagen formuliert, denen man auf einer Skala zustimmen konnte. Beispielhaft sollen hier einige genannt werden: Ältere Beschäftigte genießen bei ihrem jetzigen Arbeitgeber aufgrund ihrer Erfahrung eine hohe Wertschätzung; dem stimmen eine große Anzahl der Beschäftigten zu. 65 bis 68 Prozent stimmen der Aussage voll und ganz zu. Aber auch ungefähr 22 Prozent der Befragten haben angegeben, dass dies „eher nicht“ oder „überhaupt nicht“ zutrifft. Ähnlich verhält es bei der Frage der Verbundenheit zum Unternehmen; ältere Beschäftigte genießen aufgrund ihrer Verbundenheit zum Unternehmen eine hohe Wertschätzung. Auch hier wieder eine sehr hohe Zustimmung und eine relativ geringe Ablehnung.

Maßnahmen, die konkret im Unternehmen angeboten werden für ältere Beschäftigte:



technische universität
dortmund



Forschungsgesellschaft
für Gerontologie e.V.
Institut für Gerontologie an der TU Dortmund

Maßnahmen zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit älterer Beschäftigter im Unternehmen (nach Unternehmensgröße, in Prozent)

	Total	10-49 MA	50-249 MA	250-999 MA	1,000+ MA
Spezielle Weiterbildungsangebote für Ältere	13,5	8,6	12,3	13,6	17,6
Altersgemischte Teams	69,5	62,1	65,4	72,8	75,5
Einbeziehung in Weiterbildungsangebote	58,3	43,1	59,2	63,1	60,8
Innerbetrieblicher Stellenwechsel (Rotation)	34,1	15,5	26,2	37,9	51
Gezielter Einsatz von Älteren als Trainer, Ausbilder, Berater	37,2	37,9	36,9	37,9	36,3
Teilzeitangebote	57	46,6	45,4	60,2	74,5
Gezielter Einsatz Älterer bei Entwicklungsprojekten und Verbesserungsprozessen	20,6	19	22,3	21,4	18,6
Herabsetzung der Arbeitsanforderungen	22,6	19	13,8	23,3	35,3
Ergonomische Gestaltung des Arbeitsumfelds	37,7	24,1	31,5	44,7	46,1
Angebote der Gesundheitsvorsorge	40,5	5,2	36,2	47,6	58,8
Lebensarbeitszeitkonten	17	5,2	10,8	24,3	24,5
Keine der Maßnahmen	4,6	5,2	6,9	3,9	2

Mehrfachantworten

Abb. 3: Maßnahmen zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit älterer Beschäftigter

Es wurden Unternehmen, differenziert nach Unternehmensgröße, befragt. Altersgemischte Teams, Einbeziehung in Weiterbildungsangebote und Teilzeitangebote

sind die Maßnahmen, die am häufigsten von den Unternehmen angeboten werden, auch über unterschiedliche Unternehmensgrößen hinweg. Hierbei handelt es sich jedoch um wenig zielgruppenspezifische, also primär auf ältere Beschäftigte ausgerichtete, Maßnahmen, sondern um Angebote, die für alle Beschäftigtengruppen interessant sind können bzw. sind. Interessant ist der hohe Wert der Maßnahmen „gezielter Einsatz von Älteren als Trainer, Ausbilder und Berater“. Gerade kleinere Unternehmen weisen hier eine hohe Zustimmung auf, teilweise sogar einen leicht höheren Wert als Großbetriebe. Bei der Herabsetzung der Arbeitsanforderungen sind die großen Unternehmen weiter vorne als die kleinen. Besonders bemerkenswert sind die wenigen Angebote der Gesundheitsvorsorge bei kleinen Unternehmen. Gerade mal 5,2 Prozent der Betriebe mit 10 bis 49 Beschäftigte bieten entsprechende Maßnahmen an, aber 59 Prozent der großen Unternehmen. Gerade für kleine Unternehmen bietet sich hier die Möglichkeit Gesundheitsvorsorge/ Gesundheitsförderung der älteren Beschäftigten verstärkt zu berücksichtigen.

Wird die Leistungsfähigkeit der Älteren gut bzw. sehr gut eingeschätzt, dann haben kleinere Unternehmen einen deutliche höheren Anteil an Maßnahmen wie die Beratertätigkeit, den gezielten Einsatz von Älteren als Ausbilder, als Unternehmen. Wird hingegen die Leistungsfähigkeit von Unternehmen eher schlecht einschätzt, nutzen gerade diese die Herabsetzung der Arbeitsanforderungen und setzen deutlich seltener auf ergonomische Arbeitsgestaltung, auf Angebote der Gesundheitsvorsorge und auf Weiterbildungsangebote.

Wie sehen die Wünsche älterer Beschäftigter aus? Welche Maßnahmen zur Sicherung der Arbeitsfähigkeit sehen sie als relevant an?

Maßnahmen zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit im Vergleich aus Unternehmens- und Beschäftigtensicht (in Prozent)

	...und in so viel Prozent der Unternehmen praktiziert	...wird von so viel Prozent der älteren Beschäftigten gewünscht
Spezielle Weiterbildungsangebote für Ältere	13,5	69,6
Altersgemischte Teams	69,5	79,9
Einbeziehung in Weiterbildungsangebote	58,3	81,5
Innerbetrieblicher Stellenwechsel (Rotation)	34,1	34,9
Gezielter Einsatz von Älteren als Trainer, Ausbilder, Berater	37,2	65,9
Teilzeitangebote	57	61,4
Gezielter Einsatz Älterer bei Entwicklungsprojekten und Verbesserungsprozessen	20,6	73,9
Herabsetzung der Arbeitsanforderungen	22,6	64,2
Ergonomische Gestaltung des Arbeitsumfelds	37,7	84,2
Angebote der Gesundheitsvorsorge	40,5	79,1
Lebensarbeitszeitkonten	17,0	73,5

Abb. 4: Maßnahmen zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit

Ergonomische Gestaltung des Arbeitsumfelds und der Gesundheitsvorsorge, Einbeziehung in Weiterbildung und Altersgemischte Teams werden von den älteren Beschäftigten als sehr wichtig empfunden. Große Diskrepanz zwischen Angebot, Bedarf bzw. Wünschen älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und dem Angebot der Unternehmen lassen sich beispielsweise bei speziellen Weiterbildungsangeboten, dem gezielten Einsatz Älterer bei Entwicklungsprojekten und hinsichtlich des Thema der Lebensarbeitszeitkonten finden. Diese Maßnahmen werden häufig gewünscht, aber kaum angeboten.

Betrachtet man nun die Selbsteinschätzung der eigenen Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter in Bezug auf die Anzahl an Age-Management-Maßnahmen wird deutlich: Je mehr angeboten wird, desto eher empfinden die älteren Befragten ihre Selbsteinschätzung und ihre Leistungsfähigkeit positiv. Knapp 80 Prozent der Beschäftigten, deren Unternehmen sieben oder mehr Maßnahmen anbietet, bewerten ihre Leistungsfähigkeit positiv.

Auch in Bezug auf die Altersbilder zeigt sich ein signifikanter Zusammenhang: Unternehmen, die ein positives Altersbild ihrer Beschäftigten haben und leben, schätzen die Leistungsfähigkeit deutlich positiv ein.

Auf die Frage: „Sind Sie der Meinung, Ihre jetzige Tätigkeit so noch bis zu Ihrem individuellen Renteneintrittsalter ausüben zu können?“ stimmten 67 Prozent der Befragten aus Unternehmen mit einem sehr positiven Altersbild mit „ja“ und 19 Prozent „ja, aber nur mit einzelnen Anpassungen“.

Ein ähnliches Ergebnis zeigt sich bei der Analyse der Zufriedenheit der Arbeitssituation und in Bezug auf die Anzahl der Age-Management-Maßnahmen: Die älteren Beschäftigten sind umso zufriedener, je mehr Maßnahmen angeboten werden. Sicherlich lassen sich die Zahlen nicht bis ins unermessliche steigern, aber eine Signifikanz lässt sich erkennen. Auch bei der Zufriedenheit der Arbeitssituation in Abhängigkeit mit dem vorherrschenden Altersbildes lässt sich feststellen, dass 54 Prozent der Beschäftigten in Unternehmen, die ein gutes Altersbild haben bzw. eine entsprechende Unternehmenskultur leben, mit der eigenen Arbeitssituation sehr zufrieden sind (34 Prozent sind mittelmäßig zufrieden). Ältere sehen sich übrigens sehr wohl in der Verantwortung, wenn es um die Sicherung der eigenen Leistungsfähigkeit geht. Erst in zweiter Instanz wird der Arbeitgeber genannt.

Lassen Sie mich kurz zusammenfassen: Die Arbeitgeber und auch die älteren Beschäftigten schätzen ihre Leistungsfähigkeit positiv ein. Im Durchschnitt bieten Unternehmen ungefähr vier Maßnahmen des Age-Managements an, aber diese Maßnahmen sind selten wirklich zielgruppenspezifisch und das Angebot an Maßnahmen ist vielen Beschäftigten gar nicht bekannt oder gar nicht bewusst.

Deshalb stellt sich auch weiterhin die Frage, wie das vorhandene Angebot und der Bedarf bzw. die Wünsche der Beschäftigten gedeckt und wie die Kommunikation gefördert werden kann. Die Ergebnisse haben verdeutlicht: Es besteht ein enger Zusammenhang zwischen der Anzahl der Age-Management-Maßnahmen, dem wahrgenommenen Altersbild sowie der positiven Selbsteinschätzung zur eigenen

langfristigen Leistungsfähigkeit und zur Zufriedenheit mit der eigenen Arbeitssituation.

Lassen Sie mich festhalten: Age-Management-Maßnahmen sind gut, und es lohnt sich für Unternehmen in ältere Beschäftigte und leistungserhaltende Maßnahmen zu investieren. Aber - und das ist wichtig- damit es sich auch wirklich rentiert: Das Angebot muss bei der Zielgruppe ankommen, das heißt: „Tue Gutes und rede darüber“.

Gratifikations- und Anreizgestaltung

Vergütung als Umsetzungshebel für demografische Herausforderungen <i>Clemens Volkwein</i>	61
Motivations- und Anreizsysteme für älter werdende Belegschaften <i>Hans-Carl von Hülsen</i>	69
Konsequenzen von Senioritätentlohnung auf die Beschäftigungsstruktur <i>Thomas Zwick</i>	81

Vergütung als Umsetzungshebel für demografische Herausforderungen

Clemens Volkwein

*Arbeitgeberverband Chemie und verwandte Industrien für das Land
Hessen*

Guten Tag und herzlichen Dank für die Einladung.

Mein Name ist Clemens Volkwein, ich bin Demografieberater beim Arbeitgeberverband HessenChemie. Der Arbeitgeberverband HessenChemie ist die Interessensvertretung der chemischen und kunststoffverarbeitenden Industrie in Hessen, ca. 300 Unternehmen mit ungefähr 100.000 Beschäftigten zählen zu unseren Kunden. Seit Mitte 2007 berate ich das Personalmanagement unserer Mitgliedsunternehmen zu Praktiken des Age Managements, also wie auf betrieblicher Ebene gute Personalpraktiken im demografischen Wandel umgesetzt werden können. Die zweite wichtige Komponente meines Aufgabenbereiches: Der Arbeitgeberverband ist Teil der Sozialpartnerschaft in der Chemie. Wir haben dort einen Tarifcheck durchgeführt. So ein Tarifwerk in der Chemie ist ein relativ umfangreiches Werk, da ist ein Tarifvertrag für die Ausbildung enthalten, ein Tarifvertrag für Einmalzahlungen und Altersvorsorge und so weiter.

Mein Job bei HessenChemie am Anfang war es, unser Tarifwerk anzuschauen und zu prüfen, welche Regelungsinhalte Demografierelevanz haben. Das heißt, in einem Tarifvertrag haben Sie ja klassischerweise die Komponenten Geld und Zeit sowie noch ein paar weitere qualitative Komponenten geregelt, und nun zu fragen, welche dieser Regelungen unter demografischen Gesichtspunkten ergänzt, überarbeitet, vielleicht auch gestrichen, werden können oder müssen, das war der Beginn meiner Tätigkeit. Und aus diesem Tarifcheck in der chemischen Industrie ist mittlerweile ein neuer eigenständiger Tarifvertrag entstanden, der Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie“. Diesen Tarifvertrag macht ein Dreiklang aus: Der erste Punkt, der verbindlich vorgeschrieben ist in diesem Tarifvertrag, ist die Durchführung von Altersstrukturanalysen in all unseren Mitgliedsunternehmen. Das heißt, in den vergangenen Jahren seit Abschluss dieses Tarifvertrags – am 14. April 2008 in Lahnstein – sind in all unseren Mitgliedsunternehmen Altersstrukturanalysen durchgeführt worden. Der zweite Teil des Tarifvertrags ist, und das bildet den augenblicklichen Schwerpunkt meiner Arbeit, die Ableitung von betrieblichen Handlungsfeldern aus den Analysen. Und der dritte Teil ist ein sogenannter Demografiefonds, ein Topf, der auf betrieblicher Ebene verwaltet wird und der für bestimmte Lösungen zum Vorruhestand oder zum Übergang in die Rente eingesetzt werden kann bzw. zur Flexibilisierung der Lebensarbeitszeit.

Was uns jetzt interessiert hat – und das war kein Thema des Tarifvertrages – ist: Wenn wir schon alle Altersstrukturen analysiert haben, ist die Frage: Was bedeutet

es eigentlich für das Thema Vergütung, nicht unbedingt tarifvertragliche Vergütung, sondern Vergütung allgemein.

Und das möchte ich Ihnen heute gerne kurz darstellen. Ich glaube, wenn man demografische Risiken auf betrieblicher Ebene bestimmen möchte, man diese letzten Endes auf zwei wichtige Punkte reduzieren kann, und zwar Kapazitätsengpässe einerseits, also Themen wie Fachkräftemangel, und die Frage, ob in meinem Personalkörper, so wie er heute aussieht, irgendwelche strukturellen Risiken enthalten sind, die ich gar nicht bedacht habe, und die in den kommenden Jahren, wenn beispielsweise die Babyboomer-Generation Richtung Renteneintritt rückt, auf betrieblicher Ebene negative Wirkungen entfalten.

Wir beschäftigen uns in der Chemie mit diesem Thema, weil wir glauben, dass sich an dem guten Umgang mit Personalressourcen in den kommenden Jahren Wettbewerbsfähigkeit entscheiden wird. Ich habe diese beiden Punkte, Kapazitätsengpässe vermeiden und strukturellen Risiken vorbeugen, auch deswegen aufgeführt, weil sie einfach auf Fragen wie ‚Wie gehen wir mit unseren Beschäftigten in Zukunft um?‘ oder ‚Wen stellen wir ein?‘ ganz wesentliche Auswirkungen haben.

Das kennen Sie: Erhöhung des Renteneintrittsalters, Vorrücken der Babyboomer-Generation Richtung Renteneintritt und ein schmelzender Pool an jungen Menschen die ins Erwerbsleben nachrücken.

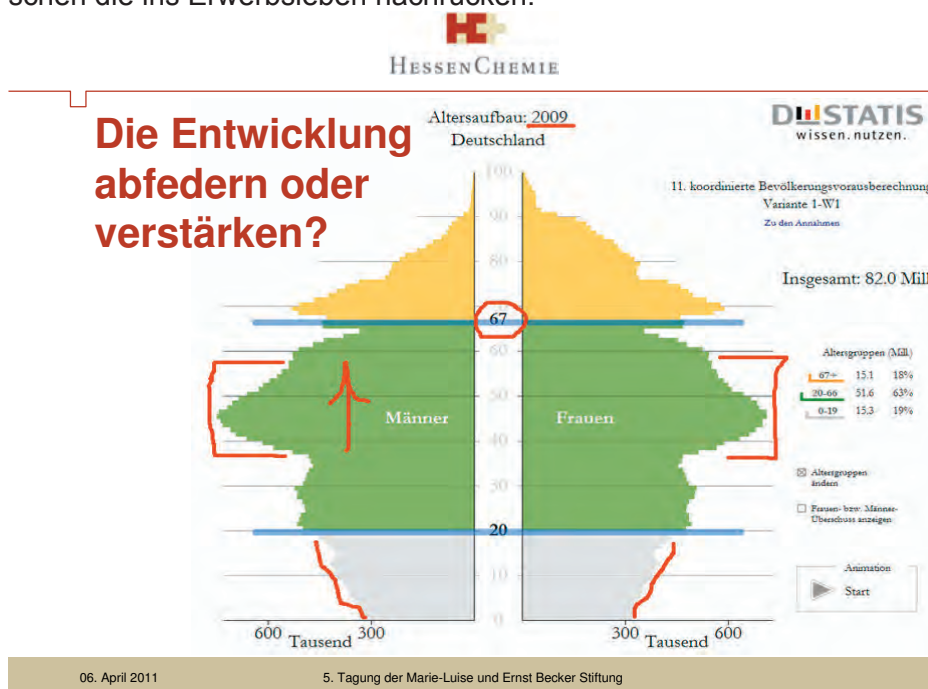


Abb.1: Altersaufbau Deutschland 2009

Die entscheidende Frage wenn wir von Vergütung sprechen ist: Was bedeuten diese grundlegenden Parameter für Vergütungsfragen? Wir werden nachher auf das Senioritätsprinzip zu sprechen kommen, und was ich eine ganz interessante Frage finde ist, wenn man voraussetzt, dass es bestimmte Senioritätsregeln der Vergütung im Unternehmen gibt: Was passiert, wenn wir künftig mehr ältere Per-

sonen im Unternehmen haben?

Setzen wir voraus dass solche senioritätsorientierten Regelungen bestehen; was passiert dann bspw. mit meiner Bruttolohnsumme, wenn diese Personen Richtung Renteneintritt rücken, also älter werden im Unternehmen, und damit natürlich auch diese Vergütungsprinzipien mit sich ziehen?

Die zweite sehr interessante Frage ist: Wie sind wir denn im Unternehmen mit unseren Vergütungspaketen aufgestellt, damit wir z.B. in Zukunft auch den stärker werdenden Wettbewerb um Fachkräfte jeden Alters gewinnen können? Das heißt, haben wir die richtigen Vergütungsanreize, um Personen im enger werdenden Arbeitsmarkt zu gewinnen?

Und dann noch der letzte Punkt, wie man diese Trends auf das Thema Vergütung beziehen kann, ist eben jener der die Anhebung des Renteneintrittsalters betrifft. Dieses ist abhängig vom Unternehmen, aber der beispielsweise 62-Jährige oder 63-Jährige ist im Unternehmen oft noch das unbekannte Wesen, weil es den gar nicht gibt. Was relativ klar ist aus meiner Sicht, ist, dass die Heraufsetzung des Rentenalters zumindest einen schrittweisen Prozess in Gang setzen wird, der dazu führt, dass die Personen länger im Unternehmen arbeiten.

Das ist der Trend der kommenden Jahre. Die entscheidende Frage bezogen auf das Thema Vergütung ist: Steigt das Gehalt linear an mit dem Alter, bis vielleicht 67, ziehen wir das so durch im Unternehmen? Oder ist auch beispielsweise eine echte Reduzierung der Arbeitszeit mit steigendem Erwerbssalter denkbar, verbunden mit einer Absenkung bzw. Kompensation des bisherigen Gehaltsniveaus?

Für viele ist diese Vorstellung heute mit einem Gesichtsverlust gleichzusetzen, praktisch im Unternehmen zu bleiben, aber vielleicht mit 60 eine weniger seniore Position im Unternehmen einzunehmen.

Haben wir die richtigen Anreizinstrumente, dass diese Personen, die durch die Heraufsetzung des Renteneintrittsalters einen erhöhten finanziellen Druck haben arbeiten zu müssen, dass diese Leute fit und motiviert sein werden, wenn sie im Unternehmen altern?

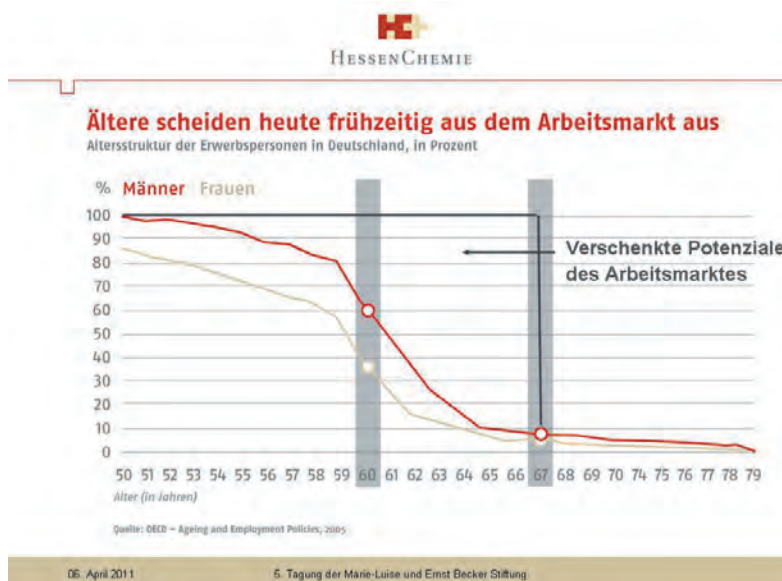


Abb. 2: Altersstruktur der Erwerbspersonen in Deutschland

Ich denke, in den letzten Jahren hat schon so etwas stattgefunden wie eine leichte Verschiebung der Kurven nach rechts. Während nach OECD-Daten im Jahr 2005 die meisten Personen schon mit 60 aus dem Erwerbsleben ausgeschieden sind, denke ich, dass sich dieser Prozess in den kommenden Jahren ein bisschen weiter hinauszögern wird, das heißt, vielleicht liegen wir jetzt bei einem durchschnittlichen Rentenzugang von 61 Jahren und so weiter. Fakt ist dennoch, dass wir immer noch relativ viele Arbeitsmarktpotenziale in diesem Bereich bis 67 Jahre verschenken. Wenn der Fachkräftemangel, also die Nachbesetzung von Personen aus jüngeren Alterskohorten, in den nächsten Jahren immer schwieriger wird, werden wir auch verstärkt erleben, dass Unternehmen ihr Rekrutierungsspektrum erweitern. Das heißt, dass wir nicht mehr dieses klassische Rekrutierungsverhalten haben – jemand scheidet aus, ich besetze einen jüngeren Mitarbeiter nach. Dieses Reaktionsschema wird nicht völlig verschwinden, aber wir werden ein sehr viel bunteres Bild bei Nachbesetzungsszenarien erfolgreicher Unternehmen bekommen.

Ich setze die Rekrutierungsfrage deshalb in den Kontext mit Vergütung, weil man sich dann natürlich fragen muss: Senioritätsprinzip – kann das aufrechterhalten werden, wenn es geboten ist auch jene über 50 neu im Unternehmen anzustellen?

Das ist ein wichtiger Punkt, wo ich in Zukunft Bewegung sehe.

Wir haben bei unseren Mitgliedsunternehmen abgefragt, wie denn bei ihnen die Bereitschaft zur Neueinstellung Älterer aussieht. Das Ergebnis ist die relativ hohe Zahl unter 57 rückmeldenden Unternehmen von 78 Prozent. Der entscheidende Punkt ist, dass, wenn wir dann nicht von der Bereitschaft reden, sondern von den wirklich faktisch eingestellten Mitarbeitern über 50, hier noch ein großer Unterschied zu verzeichnen ist. Das heißt, es herrscht eine sehr hohe Bereitschaft ältere Personen einzustellen, faktisch passiert ist aber noch relativ wenig zum damaligen Zeitpunkt, im Jahr 2003. Ich glaube, das wird nicht ganz so bleiben. Ich glaube, es gibt viele Gründe diesen Unterschied zu erklären.

Ich glaube, dass auch bestimmte Gehaltsstrukturen, die in einer gewissen Weise an das Alter gekoppelt sind, etwas mit der Bereitschaft zu tun haben, diese Neueinstellungen Älterer vorzunehmen, und, das ist der zweite Punkt, ich glaube schlicht, dass 2003 der demografische Druck lange noch nicht so groß war, wie er in Zukunft sein wird. Deswegen liegt der Fokus der Unternehmen hier lange noch nicht so stark auf den 50-Jährigen, wie es teilweise heute schon der Fall ist.

Ich habe Ihnen ein Beispiel mitgebracht, was ich für exemplarisch halte für den Schwenk bei Rekrutierungsstrategien: Das Programm „Generations“ von ABB. In einer großen Sammelanzeige ist dieser Satz das entscheidende: „Was zählt, ist Ihre Kompetenz, nicht Ihr Alter“. Das ist ein ganz klares Bekenntnis aus meiner Sicht, dass Unternehmen sagen, wir können es uns gar nicht mehr leisten, unseren Rekrutierungsfokus so eng zu halten. Wir müssen eigentlich sagen, wenn ihr die Kompetenz habt, dann ist es uns völlig egal, welches Alter ihr habt.

Die demografische Dynamik setzt erst noch richtig ein. Deswegen glaube ich, mit solchen Vergütungsthemen müssen wir uns prospektiv auseinandersetzen.

Das heißt, dieses Thema – was passiert eigentlich mit unseren Vergütungssystemen

men, wenn diese Dynamik voll einsetzt – steht erst noch bevor.

Wenn wir jetzt davon sprechen, was macht eigentlich der demografische Wandel oder die Veränderungen der Belegschaftsstruktur mit dem Vergütungssystem, dann ist ein ganz wichtiger Punkt, der auch in den wissenschaftlichen Diskussionen über dieses Thema immer wieder auftaucht: Wenn wir Senioritätsregeln haben und wenn wir quasi alles im Arbeitsumfeld belassen, wie es heute ist, dann werden ältere Personen Schwierigkeiten haben. Das heißt, sie werden weniger produktiv sein, und deswegen wird es ein belastender Kostenfaktor für die Unternehmen.

Es gibt ein ganz einfaches Bild von ZF Sachs, bei dem versucht wird genau diesem Kreislauf, der Argumentation einer sich verstärkenden Kostenspirale auf unternehmerischer Ebene, entgegenzutreten.

Hier geht es um einen so genannten Offline-Arbeitsplatz, offline deswegen, weil dieser Arbeitsplatz nicht in die ganz normale Fließbandtaktung im Unternehmen hineingenommen ist.

Unter der Fragestellung was können Ältere gut, was können sie weniger gut, kann festgehalten werden: In Taktung arbeiten können sie definitiv schlecht. Aber der entscheidende Punkt ist, dass ZF Sachs deswegen nicht gesagt hat, Ältere können schlecht in Taktung arbeiten, deswegen geben wir den Personen Geld in die Hand, damit sie das Unternehmen verlassen. Sondern ZF Sachs hat bestimmte Vorkehrungen getroffen, um einen quasi neuen Arbeitsplatz zu schaffen, aber die Produktivität hoch zu halten. Eine Rolle spielt dabei z.B. eine entsprechende Arbeitsplatzbeleuchtung, ein höhenverstellbarer Arbeitstisch und ähnliches.

An diesem Beispiel zeigt sich: Wenn sich das Arbeitsumfeld anpasst, dann ist es nicht zwangsläufig, dass diese Argumentationskette, die ich vorhin beschrieben habe, eintritt.

Es ist selbstverständlich eine entscheidende Frage, wenn man solche Age-Management-Maßnahmen einführt, wie viele Personen im Unternehmen von solchen Maßnahmen betroffen wären oder für wie viele Personen solche Arbeitsplätze eingerichtet werden müssten.

Sie können natürlich nicht für einen von der Beschäftigtenanzahl massiven Bereich (z.B. 1500 Schichtarbeiter am Band) lauter Offline-Arbeitsplätze einrichten, um Produktivität hochzuhalten. Da muss man sehr viel umfassender rangehen, da muss man auch mit ganzen Maßnahmenbündeln rangehen, sonst werden Sie die Alterung eines solchen Unternehmensbereiches nicht gestalten können.

Was aus unserer Sicht jetzt ganz klar ist – und das ist auch ein ganz wichtiger Punkt, der dem Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie“ zugrunde liegt –, ist, dass wir differenzieren müssen.

Wir müssen Differenzierungen schaffen; die Rasenmähermethode durch Frühverrentung im Blockmodell ist glaube ich keine Lösung mehr, genauso wenig ist es eine Lösung, zu sagen, dass White Colour-Worker prinzipiell mit 63 das Unternehmen verlassen. Warum? Also dem Demografiefonds des Tarifvertrags Lebensarbeitszeit und Demografie liegt das grundsätzliche Bestreben zugrunde, Differenzierungen in den Übergängen zu schaffen, je nachdem, um welche Beschäftigtengruppen es sich handelt.

Anhand von Ausführungen von Herrn Horx, dem Zukunfts- und Trendforscher, zeigt sich, dass die klassische Denke in in Lebensblöcken - Kindheit, Erwerbs- oder Familienleben, Ruhestand - nicht mehr zeitgemäß ist. Zur Gestaltung eines bunteren Arbeitslebens müssen aber auch betriebliche Instrumente und Vorkehrungen getroffen werden.

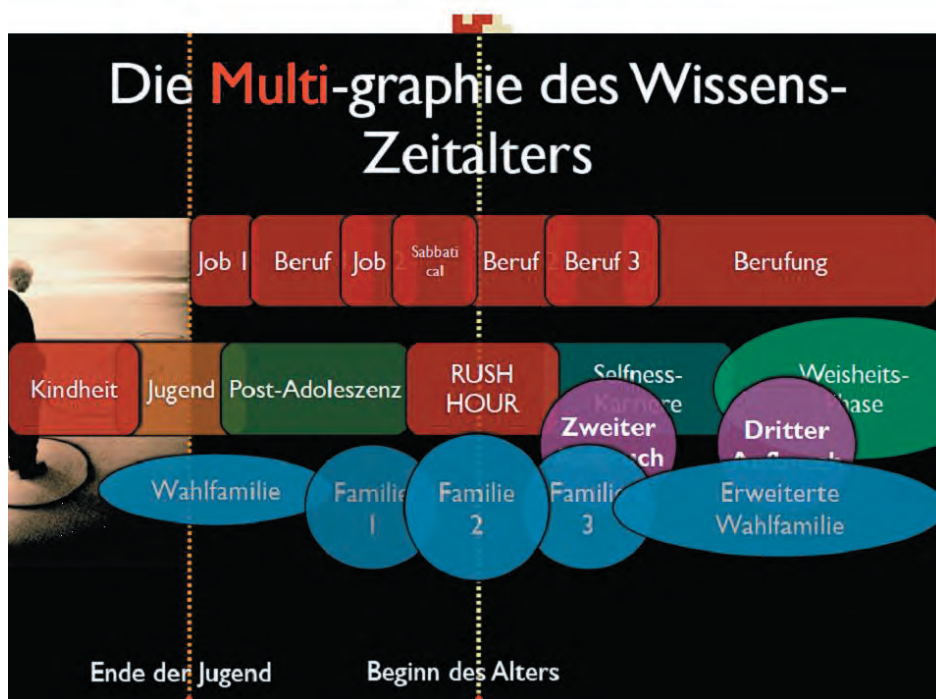


Abb. 3: Die Multigraphie des Wissens-Zeitalters

Die entscheidende Änderung in diesem Erwerbsverlauf ist, dass beispielsweise die Wissensintensität in bestimmten Branchen uns einfach zwingt, unsere Qualifikation innerhalb des Erwerbslebens weiterzuentwickeln. Wir können nicht einfach mit der Ausbildung reingehen und sagen, das war's. Dazu gibt es Modelle wie das Langzeitkonto, ein Instrument, das es ermöglichen soll, Beschäftigten auch während des Erwerbsverlaufes ein Guthaben zur Verfügung zu stellen, zum Beispiel für Zeiten der Qualifizierung. Oder um die Einkommensverluste während der Elternphase oder Ähnliches zu überbrücken. Diese Langzeitkontenmodelle sind Modelle, die innerhalb des Demografiefonds in Hessen mittlerweile für ca. 36.000 Beschäftigte eingerichtet worden sind.

Das heißt, solche Langzeitkontenmodelle sind aus unserer Perspektive Teil eines Vergütungssystems, das dem Mitarbeiter Flexibilität gibt, während seiner Erwerbsphase Guthaben zu entnehmen, um dieses zum Beispiel für Qualifizierungszwecke einzusetzen oder zur Pflege von Angehörigen.

Kommen wir nun zum letzten Teil des Vortrags: Senioritätsregeln in der Vergütung.

Es wurden Unternehmen vom IW nach Senioritätslöhnen befragt. Das Ergebnis war, dass es bei ca. 31 Prozent solche Senioritätslöhne gibt. Das soll einfach ein

gewisses Gefühl dafür geben, in wie vielen Unternehmen wirklich starke Bindungen von Alter bzw. Betriebszugehörigkeit an Vergütungsmechanismen herrschen.

Wenn wir uns jetzt das Thema Vergütungsprinzipien anschauen, so kann man festhalten, dass wir Vergütung auf unterschiedlichen Ebenen betrachten müssen. Es gibt zum einen die Sozialpartner, also die Arbeitgeber und die Gewerkschaft, es gibt aber auch andere Ebenen, das heißt die betriebliche Personalpolitik oder den einzelnen Beschäftigten.

Viele Dinge, die ich eingangs erwähnt habe, also die die Verbindung von demografischer Entwicklung im Unternehmen betreffen und der Ausgestaltung der Vergütung, finden Sie in folgenden Fragen wieder: Sind unsere Einstellungsstarife attraktiv oder stellen sie Eintrittsbarrieren dar? Haben wir Konzepte der Vergütung, die sich auch an unterschiedlichen Lebensphasen der Mitarbeiter orientieren? Haben wir in der aktiven Phase solche Instrumente wie Langzeitkonten, die attraktiv für den Mitarbeiter und das Unternehmen deswegen sind, weil sie Flexibilität gewähren, und dem Mitarbeiter auch Auszeiten oder Qualifizierungszeiten ermöglichen? Und haben wir Modelle, die den Übergang in den Ruhestand bzw. die Weiterbeschäftigung so anreizen, dass sie im Sinne des Unternehmens und des jeweiligen Beschäftigten sind? Diesen Aspekten entsprechen auf den unterschiedlichen Ebenen gewisse Instrumente



Senioritätsprinzip – Sinn erhalten, Ausgestaltung erneuern

Vorgehen • konzeptuell • schrittweise	Eintrittsphase	Aktivenphase	Austrittsphase
Sozialpartner	<ul style="list-style-type: none"> • Einstellungsstarife • Lebensphasen-orientierte Vergütung 	<ul style="list-style-type: none"> • Langzeitkonten • Senioritätsregelungen • Flexible Arbeitszeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Übergang in den Ruhestand • Weiterbeschäftigung
Betrieb / Personalpolitik	<ul style="list-style-type: none"> • Ersatzbedarf ermitteln • Ausbildung / Rekrutierung • Employer Branding 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualifizierung • Gesundheit / Arbeitsschutz • Arbeitszeit / Vergütung 	<ul style="list-style-type: none"> • Neue Laufbahnmodelle • Wissenstransfer • betriebliche AV
Individuum / Beschäftigter	<ul style="list-style-type: none"> • Motivation / Qualifikation • Mobilität / Flexibilität 	<ul style="list-style-type: none"> • Gesundheitsvorsorge • Lebenslanges Lernen • Altersvorsorge 	<ul style="list-style-type: none"> • Akzeptanz neuer Laufbahnmodelle

Abb. 4: Senioritätsprinzip

Ich will noch mal eins ganz deutlich sagen: Senioritätsprinzipien haben einen Sinn, das heißt, ich plädiere gar nicht dafür, eine gewisse Bindung von Alter und Vergütungsstrukturen völlig aufzuheben. Aber man muss genau betrachten, ob in der Entwicklung ganz spezifischer Beschäftigtengruppen vielleicht auch eine Kosten-spirale nach oben in Gang gesetzt wird, der man begegnen muss.

Ein ganz kurzer Eindruck, was Senioritätsregeln im Vergütungssystem auf tarifvertraglicher Ebene sind: In den Chemietarifen gibt es Stufen, und die Dauer der Betriebszugehörigkeit in bestimmten Stufen führt dann eben zum Wechsel innerhalb des Tarifsystems zur nächsthöheren Stufe. Also das ist so eine klassische Bindung von Betriebszugehörigkeit und Verdienstniveau.

Ich wollte Ihnen mit diesem Vortrag einen Einstieg geben, was auf betrieblicher Ebene passiert und wo hier Risiken liegen können.

Ich bedanke mich für Ihre Aufmerksamkeit.

Motivations- und Anreizsysteme für älter werdende Belegschaften

Hans-Carl von Hülsen

Kienbaum Consultants International GmbH

1. Einleitung

Sehr verehrte Damen und Herren, zunächst möchte ich mich für die Einladung zur Tagung vielmals bedanken. Es freut mich sehr, zu Ihnen heute zum Thema Motivations- und Anreizsysteme für älter werdender Belegschaften zu sprechen.

Mein Name ist Hans-Carl von Hülsen, ich arbeite als Bereichsleiter bei der Firma Kienbaum in der Vergütungsberatung. Seit rund 18 Jahren bin ich in der Personal- und Organisationsberatung für verschiedene Unternehmen tätig, davon zwölf Jahre in der Vergütungsberatung und seit sechs Jahren für Kienbaum tätig.

Kienbaum weist von der inhaltlichen Ausrichtung ein ganzheitliches Beratungsangebot auf mit Beratungsleistungen in Management- und Personalberatung. Durch einen ganzheitlichen Beratungsansatz sichern wir gemeinsam mit unseren Kunden den optimalen Einsatz und die Entwicklung des Erfolgsfaktors Mensch in der Organisation sowie die Konzeption und Umsetzung effizienter betriebswirtschaftlicher Strukturen. Wir verknüpfen strategische Lösungen mit intelligenten personalwirtschaftlichen Konzepten. Wir verbinden strategisches Verständnis und organisatorisches prozessuales Know-how mit ausgewiesener Kompetenz im Human Resource Management. Wir bieten in allen Beratungssegmenten Methoden- und Branchenkompetenz und transferieren praxistaugliche Lösungen.

Ich beschäftige mich bei Kienbaum mit Fragen und Beratungsprojekten der Vergütungsgestaltung für unsere Kunden. Neben Gehaltsanalysen geht es um variable und leistungsorientierte Vergütungssysteme von Führungs- und Fachkräften bis hin zur Vorstandsvergütung oder die Ausgestaltung tariflicher Systeme.

Vor ca. zwei bis drei Jahren haben wir das Thema Demografie in seiner Bedeutung für die Ausgestaltung von Vergütungssystemen in den Fokus genommen. In diesem Zusammenhang ist unser wesentliches Interesse Beratungslösungen für die Ausgestaltung von Vergütungssystemen entlang des Megatrends Demografische Entwicklung aufzuzeigen.

Nur vorab: Das Thema der Vergütung wird nicht revolutioniert durch den demografischen Wandel! Aber Vergütung verstanden als Führungs- und Steuerungsinstrument bietet interessante Facetten, die auf Unternehmensebene eingesetzt

das Verhalten von Mitarbeitern zielorientiert zur Bewältigung des demografischen Wandels ansteuern können.

Hierzu haben wir Unternehmen befragt. Wir wollten wissen, wie sich die demografische Entwicklung auf Unternehmensebene auf die Struktur und Ausgestaltung der Vergütung einer älter werdenden Belegschaft auswirkt.

Gemeinsam mit dem Arbeitgeberverband Hessen Chemie haben wir 270 Mitgliedsunternehmen angeschrieben mit einem Rücklauf von 90 Unternehmen. Es handelte sich um eine gezielte Expertenbefragung bei Personalleitern und Geschäftsführern in den betroffenen Unternehmen. Darüberhinaus gehen in die folgende Ausführungen Ergebnisse der Kienbaum-Umfrage zur organisatorischen Einbindung des Themas Nachhaltigkeit in Großunternehmen ein.

In Hessen ging es uns zunächst um folgendes:

Wie sehen die aktuellen Altersstrukturen aus, welche Risiken werden damit verbunden und wo wird Handlungsbedarf gesehen?

Und in einem zweiten Schritt:

Was sind Auswirkungen, die die Unternehmen erwarten in Bezug auf Motivations- und Anreizsysteme? Darunter verstehen wir im engeren Sinne Vergütungssysteme, es geht also um Grundvergütung, Bonussysteme und variable Vergütung, Altersversorgung und Nebenleistungen

2. Ergebnisse der Umfragen

Anhand des Rücklaufs der 90 teilnehmenden Unternehmen haben wir bezüglich der Altersstruktur in HessenChemie-Unternehmen die Situation vorgefunden, das gut 70 Prozent der Unternehmen komprimierte oder alterszentrierte Altersstrukturen mit hohem Handlungsbedarf aufweisen. Die Befragungsergebnisse zeigen zudem, dass eine Sensibilisierung für das Thema demografischer Wandel bzw. älter werdende Belegschaften vorhanden ist. Wesentlich beigetragen hat hier der Tarifvertrag Demografie der Chemischen Industrie in dem das Thema von Arbeitgeberseite und Arbeitnehmerseite in dieser Branche entsprechend positioniert und adressiert ist.

Wesentliche Auswirkungen des demografischen Wandels für Unternehmen sind:

- » Einsatzfähigkeit älterer Mitarbeiter muss durch geeignete gesundheitsfördernde Maßnahmen erhalten werden.
- » Arbeitnehmer werden zukünftig deutlich länger aktiv beschäftigt sein
- » Einsatzbereitschaft und Dauer muss durch attraktive Anreizinstrumente unterstützt werden.

Gerade der letzte Punkt zeigt, dass die Unternehmen sehen, dass das gewünschte Verhalten der Mitarbeiter durch entsprechende Anreizsysteme unterstützt werden

muss. Weitere Auswirkungen auf Unternehmensebene sind, dass der Aufwand für Qualifizierungs- und Wissensmanagement, für Rekrutierung und Talent-Management-Aufwand überdurchschnittlich steigen wird.

Als wesentliches Handlungsfeld sehen die Unternehmen das Gesundheitsmanagement, das in den nächsten fünf Jahren weiter an Bedeutung gewinnen wird. Daneben sind wichtige Handlungsfelder Weiterbildung und lebenslanges Lernen und das Thema Personalmarketing, ein Handlungsfeld, das insbesondere die Attraktivität als Arbeitgeber am Arbeitsmarkt adressiert.

Die Vergütungsgestaltung als Handlungsfeld hat für die Unternehmen den höchsten Bedeutungszuwachs in den nächsten Jahren, ist also ein Top-Thema.

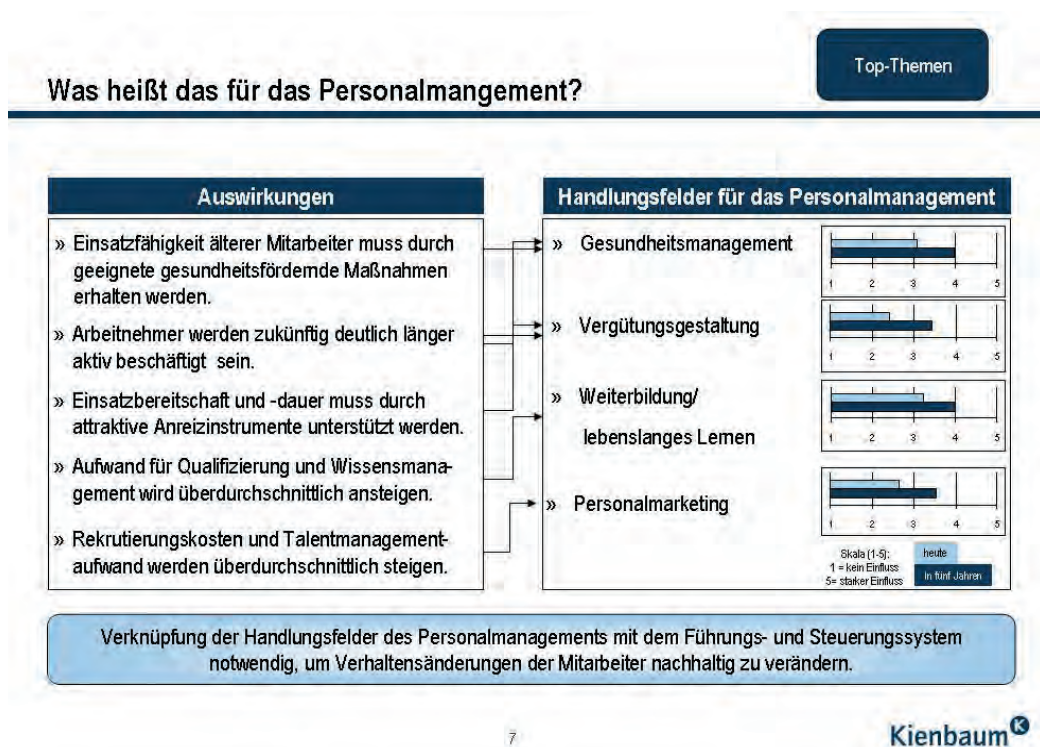


Abb. 1: Auswirkungen für das Personalmanagement

Wenn wir von dem Umsetzungshebel Vergütung sprechen, sehen wir im Wesentlichen von vier Blöcken:

Erstens sind das die Festbezüge oder die Grundvergütung, die spiegeln eine mittel- bis langfristige Entwicklung der Kompetenz oder gezeigten Leistung bei Mitarbeitern wieder, sind also ein wichtiges Steuerungsmodul für das ganze Thema Qualifikation, Erweiterung von Qualifikationen, Wissensaneignung, Kompetenzerweiterung.

Zweitens das Thema der variablen Bezüge, also jahresbezogen. Das sind die leistungsbezogenen Anteile, das sind Boni, die Schwankung nach Erfolg und Leistung des Jahres, oft ist das in Form eines Zielvereinbarungssystems geregelt.

Drittens die sogenannten Long Term Incentives, die sich überwiegend auf der Ebene des Top-Managements finden, etwas zunehmend in den letzten Jahren auch als mittelfristige Anreizinstrumente ausgestaltet als Teil der variablen Vergütung.

Und viertens die Abrundung der Vergütungspakete, das sind die Zusatzleistungen, Altersversorgung, Nebenleistungen, Betriebskindergärten, Essenszuschüsse, und die ganze Palette an Nebenleistungen, die das Vergütungspaket abrunden.

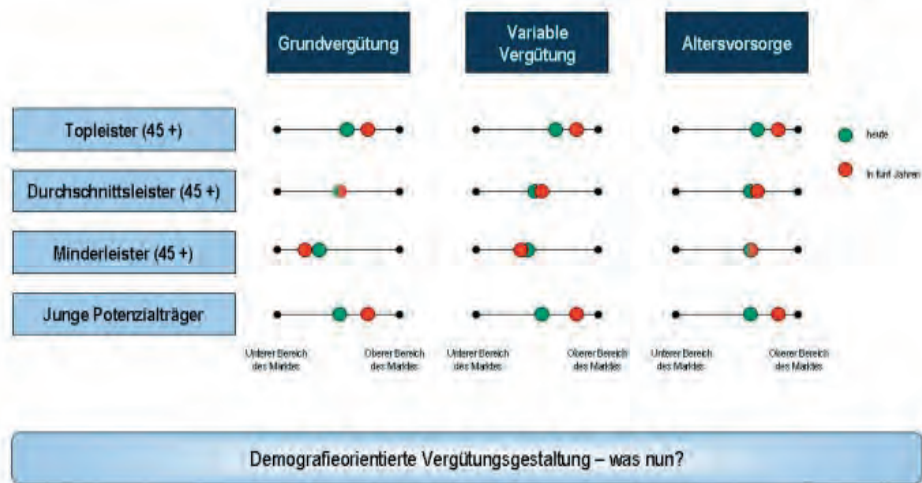
Nun hat Vergütung eine differenzierte Wirkung und wirkt nicht homogen auf jeden Mitarbeiter, jede Gruppe, jede Altersgruppe, sondern entfaltet je nach individueller Disposition unterschiedliche Wirkungen. Deshalb kommt es bei der Vergütungsgestaltung am Ende des Tages auf das wertig wahrgenommene Gesamtpaket bei den Mitarbeitern an. Anders gefragt: Treffen die Vergütungspakete und Anreizinstrumente in den Unternehmen eigentlich die Bedürfnislage des jeweiligen Mitarbeiters oder der Mitarbeitergruppe (älter, jünger; leistungsstark, leistungsschwach; Männer, Frauen etc.)?

Unser Ziel ist Ansätze zu erkennen und zu entwickeln, wie Unternehmen unterschiedliche ältere Mitarbeitergruppen anreizen können. Zu diesem Zweck haben wir vier Gruppen herausgebildet.

- » Topleister über 45+ in einer Altersspanne, in der im jüngeren Bereiche durch aus noch Wechselbereitschaft vorhanden ist,
- » dann die Durchschnittsleister 45+, also Mitarbeiter, die den Anforderungen gut entsprechen,
- » die Minderleister 45+, eine Gruppe mit gewissen Schwächen, aber keiner dauerhaften Schlechtleistung
- » und schließlich als Kontrollgruppe insbesondere bezüglich des Themas Personalmarketing und Attraktivität am Arbeitsmarkt die jungen Potenzialträger.

Wir haben die Unternehmen gefragt: Was passiert denn mit der Vergütung für diese Gruppen in den nächsten Jahren? Wo seht ihr die Vergütung der Gruppen im Verhältnis zum Vergütungsmarkt und wo seht ihr diese Gruppen in fünf Jahren?

Positionierung der Vergütung im Markt – heute und in fünf Jahren



Kienbaum®

Abb. 2: Positionierung der Vergütung im Markt

Die Abbildung zeigt es uns für die Vergütungsbestandteile Grundvergütung, variable Vergütung und die Altersvorsorge für jede der vier Gruppen. Links ist immer der untere Bereich des Vergütungsmarktes, rechts der obere Bereich, grün ist heute und der rote Punkt zeigt uns die erwartete Positionierung in fünf Jahren. Im Ergebnis ergibt sich, dass bei den Topleistern und den jungen Potenzialträgern ein Großteil der teilnehmenden Unternehmen eine Verschiebung der Vergütung in höhere Bereiche des Marktes hinein erwartet, also mit Kostenanstiegen zu rechnen ist. Bei den Topleistern gilt dies sowohl bei der Grundvergütung, bei der variablen Vergütung und der Altersvorsorge. Ein ähnliches Bild sehen wir hier bei den jungen Potenzialträgern. Die Arbeitsmarktsituation zeigt hier, dass die Verknappung mit steigenden Vergütungshöhen einhergehen wird.

Für die Durchschnittsleister erwarten die Unternehmen eigentlich kaum eine Veränderung; in der Grundvergütung fast gleichbleibend, in der variablen Vergütung ein leichter Anstieg, und bei der Altersvorsorge ebenfalls. Bei der Gruppe der Minderleister sieht man sogar einen leichten Rückgang bei der Grundvergütung.

Aber insgesamt haben wir hier eine Verschiebung in den oberen Bereich des Marktes, mit denen die Unternehmen differenzierte Anforderungen an eine demografieorientierte Vergütungsgestaltung für die Topleister und Potenzialträger verbinden. Der Wettbewerb um die älteren Topleister oder Gutleister in den Unternehmen wird sich verstärken und es sind stärkere Abwerbungsaktivitäten vom Wettbewerb zu erwarten bzw. eigene Aktivitäten und Rekrutierungsmaßnahmen in dieser Gruppe werden ergriffen mit entsprechenden Anforderungen für die Bereiche des Personalmarketings, Talentmanagement.

Die Befragungsergebnisse zeigen aber auch, dass immerhin noch über 30 Prozent darüber nachdenken, bei den Durchschnittsleistern Maßnahmen zu ergreifen, um weitere Anreize zu schaffen, um die Leistungsbereitschaft zu fördern und die Einsatzflexibilität zu erhöhen. Bei der Gruppen der Minderleister ist diese Einstellung etwas abgeschwächt ebenfalls zu beobachten. Rund ein Fünftel der Unternehmen denken darüber nach, die Einsatzflexibilität und Leistungsbereitschaft bei diesen Gruppen entsprechend anzureizen bzw. zu fördern?

Grundvergütung

Allgemein sehen die Unternehmen eine verbesserte Positionierung am Markt für die meisten der Mitarbeitergruppen auf sich zukommen. Die Grundvergütung ist der Bereich der Vergütung, der den größten Block der Kosten darstellt. Zum einen ist dieser Bereich unter Druck durch die aktuellen Verknappungen am Arbeitsmarkt für junge Nachwuchskräfte. Zum anderen wissen wir, dass der Personalkostenanteil ältere Mitarbeiter durch Senioritätselemente und Tarifverträge einen gewissen Automatismus mit sich bringt beim Anstieg der Gehälter.

Ein wichtiger handlungsleitender Aspekt alternder Belegschaften ist damit, dass diese zwei Tendenzen sich gleichzeitig in den Kosten bemerkbar machen:

Eine Maßnahme zur Begegnung dieser Entwicklung sehen die Unternehmen in einer stärkeren kompetenzorientierten bzw. effizienzgetriebenen Steuerung der Grundgehaltsentwicklung, d. h. die Anstiege der Grundgehaltsentwicklung werden verstärkt an Kompetenz und Leistung des Mitarbeiters gebunden. Das ist für tarifgebundene Unternehmen nicht einfach umzusetzen, aber nichttarifgebundene Unternehmen und für außertarifliche Mitarbeiter durchaus eine Option.

Grundsätzlich gilt es in den nächsten Jahren, sehr sensibel darüber nachzudenken, wie man mit dieser gegenläufigen Entwicklung von Kosten und Mitarbeiterleistung umgeht. Ansätze, wie dem Mitarbeiter einen Gang zurückzuschalten zu ermöglichen, rücken derzeit in den Fokus der Betrachtungen. In der Regel sind das noch Arbeitszeitreduzierungen oder Arbeitszeitmodelle mit der Möglichkeit, Zeitguthaben anzusparen für den gleitenden, Übergang in den Ruhestand. Aber was, wenn der Verantwortungsrahmen bzw. die Arbeitsmenge/-leistung nicht mehr gehalten werden kann? Ein Aspekt, bei dem wir auch über Maßnahmen des Gehaltsmanagements werden nachdenken müssen! Oder ist das aus unserer Philosophie heraus, dass das Maximalgehalt das Endgehalt ist, nicht möglich? Meines Erachtens wird sich diese Entwicklung zukünftig zwangsläufig von der Kostenseite her ergeben, wenn die Fallzahlen ansteigen. Und hier brauchen wir Lösungen, damit umzugehen, insbesondere in Unternehmen, die einen hohen Kostendruck verspüren. Die frühzeitige konzeptionelle Auseinandersetzung mit diesen Anforderungen auf betrieblicher Ebene ist wichtig. Dazu gehört die Modernisierung der Personalinstrumente, also Leistungsbewertungs- und Eingruppierungssystemati-

ken auf eine älter werdende Belegschaft oder die Anforderungen älter werdender Belegschaften anzupassen.

Im Grunde geht um Flexibilisierung. In unserer Beratungspraxis bieten wir Unternehmen Unterstützung bei der Entwicklung moderner und flexibler Gehaltssysteme im tariflichen und im außertariflichen Bereich. Diese Ansätze adaptieren wir derzeit für älter werdende Belegschaften.

Ich habe Ihnen hierzu ein schönes Beispiel für „sensible“ Flexibilisierung mitgebracht. Das Beispiel verbindet zweierlei. Zunächst die Absicherung von Gehältern von Mitarbeitern bis zu einer bestimmten Höhe, und darüber hinaus eine leistungsorientierte flexible Vergütungsgestaltung. Wir haben Gehaltsbänder aufgebaut, innerhalb derer sich die Mitarbeiter entwickeln. Es gibt einen sogenannten Zentralwert, bis zu dem es einen Automatismus gibt, der durchlaufen wird. Also in Abhängigkeit von der individuellen Betriebszugehörigkeit werden die Gehälter der Mitarbeiter bis zu diesem Zentralwert ansteigen. Sehr gute Mitarbeiter bzw. sehr gute Leistungen erbringende Mitarbeiter können das auch beschleunigen. Darüber gibt es einen freien bzw. flexiblen Bereich, der sich nur noch nach Leistung differenziert. Also es gibt einen Aspekt der Absicherung der Gehälter bis zu einer bestimmten Stufe und eine Flexibilisierung im oberen Bereich, die sich entsprechend der Leistung der Mitarbeiter abspielt.

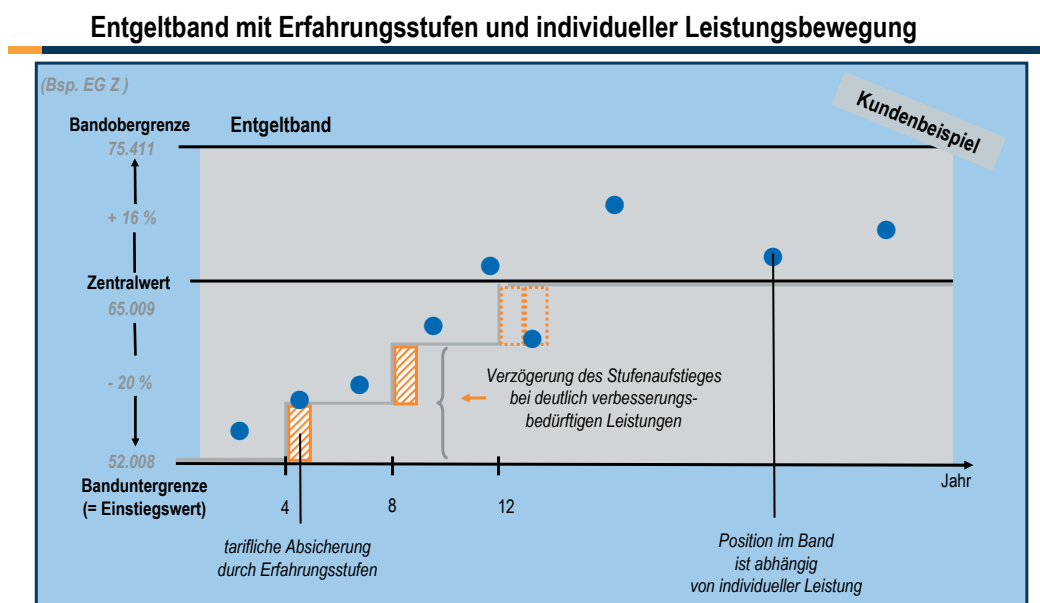


Abb. 3: Entgeltband

Variable Vergütung

Verlassen wir die Festvergütung und kommen wir zur variablen Vergütung, also der leistungsorientierten Vergütung. Das ist der Bereich, wo Differenzierung per se

nach Leistung möglich ist

Was nimmt an Bedeutung zu? Die Unternehmen haben uns gesagt, dass die Bedeutung der variablen Vergütung für die Topleister ansteigen wird, wobei hier ein durchaus sehr differenzierter Mix gesehen wird:

Zum einen werden Kombinationen aus kurz- und mittelfristigen Modellen gesehen, d. h. das Thema Bindung ist bei den Topleistern wichtig und variable Vergütung soll über mehrere Jahre gestreckt werden, um Bindungswirkung zu erzeugen.

Der zweite Aspekt sind Umwidmungsmodelle zum Beispiel aus kurzfristiger Vergütung in Altersversorgung, so dass z. B. ein Teil des Bonus in ein Altersversorgungspaket überführt werden kann. Auch hier steht für die Unternehmen der Bindungsaspekt im Vordergrund bzw. für den Mitarbeiter ein zusätzlicher Vorsorgeaspekt.

Anders ist es bei den Durchschnittsleistern. Die Unternehmen setzen hier auf kurzfristige Stimulation. Es geht nicht so sehr um Bindung bei dieser Gruppe, sondern um kurzfristige Leistungsanreizstimulierung. Daneben sehen die Unternehmen auch hier den Ansatz Umwidmungsmodelle für die Altersversorgung zu entwickeln. Bei den Minderleistern hingegen gibt es eine reine Beschränkung der Leistungsstimulierung auf kurzfristige Anreize.

Bisher wurden zwei verschiedene Aspekte der Vergütung angesprochen, die leistungsorientierte, variable Vergütung und die Fixvergütung. Ein weiterer wesentlicher Aspekt von variabler Vergütung ist die Nutzung als Führungs- und Steuerungsinstrument, um das gewünschte Verhalten von Mitarbeitern durch den Hebel der Vergütung auf unternehmerische Zielsetzungen auszurichten. Das ist das Thema Steuerung, und hier zeigt sich deutlich, dass die Unternehmen im Demografiekontext in zunehmendem Maße auch qualitative Steuerungsgrößen in den Zielsystemen oder in den Leistungsanreizsystemen sehen. Für die einzelnen Mitarbeitergruppen wird sehr stark differenziert. Für Leistungsträger sind z. B. Ziele der Vermittlung von Know-how wichtig und werden eine nennenswerte Bedeutung erlangen. Hier sei angemerkt das ‚Weitergabe von Wissen‘ als ein Handlungsfeld in den Unternehmen natürlich da ist, aber mit welcher Dimension? Das Potenzial ist hier zwangsläufig begrenzt. Lediglich ein kleiner Teil der älteren Mitarbeiter wird tatsächlich Wissens-Know-how-Weitergeber sein. Es ist abwegig zu denken, dass alle älteren Mitarbeiter auf einmal Know-how weitergeben werden. Das wird ein bestimmter Bestandteil sein, sicherlich, aber das ist nicht die Lösung für das Problem an der Stelle, sondern lediglich ein Teilaspekt. Für Durchschnittsleister geht es um Ziele wie Gesunderhaltung, Qualifizierung und Know-how-Transfer. Für Minderleister haben Qualifizierungsziele eine besondere Bedeutung für die Unternehmen. Bei jungen Potenzialträgern steht Einsatzflexibilität in Verbindung mit Qualifizierung im Vordergrund. Insgesamt werden die Anforderungen an nachhaltige, qualitative Ziele und Leistungsbewertungskriterien deutlich steigen.

In der Abbildung sehen Sie ein Beispiel zum Schwerpunkt, qualitative Ziele, Wissenstransfer in Verbindung mit der Leistungssteuerung von Mitarbeitern. Die meisten Unternehmen haben so etwas wie ein Beurteilungswesen oder ein Leistungsbewertungswesen, was über verschiedene Kriterien definiert ist. In diesem Beispiel finden sich die Kriterien Arbeitsergebnis, unternehmerisches Handeln, Kundenorientierung bis hin zu Kommunikation und Zusammenarbeit. Daraus ergeben sich natürlich auch Ansatzpunkte für eine demografieorientierte Verhaltenssteuerung. Oftmals beinhalten diese Systeme schon Kriterien wie Integration ins Team. Das ist natürlich eine Steilvorlage für die Anpassung hinzu altersgemischten Teams.

Demografieorientierte Verhaltensanker definieren

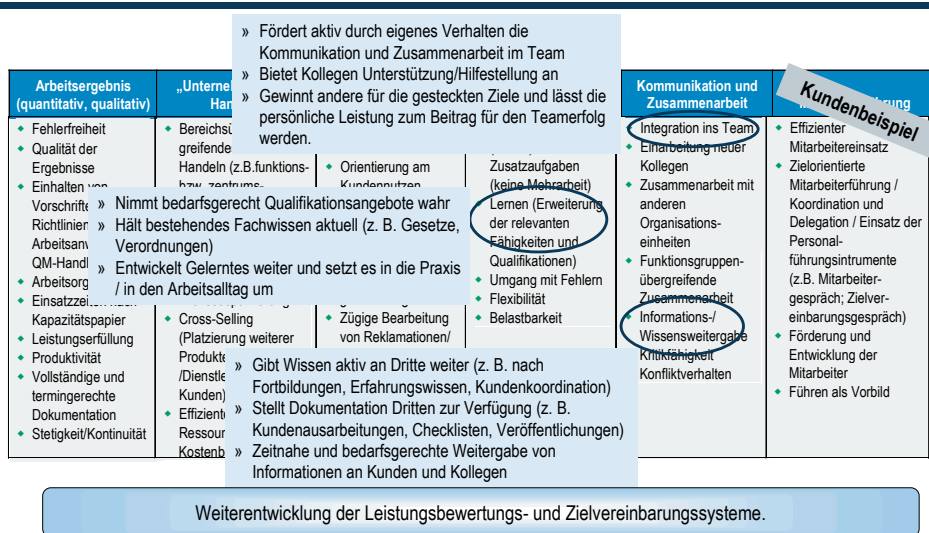


Abb. 4: Demografieorientierte Verhaltensanker

Kriteriengestützte Beurteilungsinstrumente eignen sich dafür Verhalten zu steuern oder nachzusteuern. Es ist auf der einen Seite Handlungsanleitung für den Mitarbeiter, auf der anderen Seite aber auch Instrument zur Leistungsbeurteilung. In unserem Kontext ergeben sich z.B. so etwas wie Wahrnehmung von Qualifikationsangeboten, Aktualisierung bestehenden Fachwissens oder, ob der Mitarbeiter auch Gelerntes in den Arbeitsalltag umsetzt, nachzuhalten und ggf. auch mit Vergütung zu verbinden. Oder auch Informations- und Wissensweitergabe, das Thema Know-how-Transfer: Wie wird das umgesetzt? Stellt der Mitarbeiter Dokumentationen Dritten zur Verfügung, wie ist die Weitergabe von Informationen? Bestehende Systeme sind nicht neu zu erfinden nutzen, sondern mit meist relativ begrenztem Änderungsaufwand an einzelne Mitarbeitergruppen anpassen und für die demografieorientierte Steuerung nutzbar zu machen.

Demografie im Kontext Nachhaltigkeitsmanagement

Aber jetzt mal zurück zur Realität von Zielen. Wir haben eine Umfrage zu Nachhaltigkeitsmanagement durchgeführt.

Felder des Nachhaltigkeitsmanagements

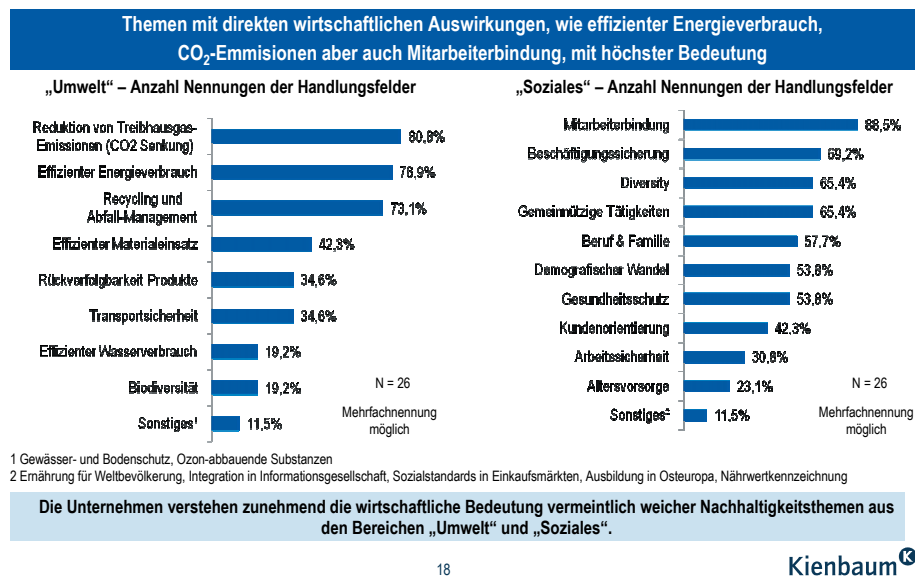


Abb. 5: Felder des Nachhaltigkeitsmanagements

Innerhalb der Felder des Nachhaltigkeitsmanagements von Unternehmen ist der demografische Wandel ein Teil. Man sieht hier viele andere zum Teil verbundene Themen – Arbeitssicherheit, Mitarbeiterbindung – darunter auch der demografische Wandel. Die Tophemen der Nachhaltigkeit sind allerdings oft andere Themen wie Energieverbrauch, Treibhausemissionen.

Meist ist das Thema in den Vorständen großer Unternehmen verankert und es gibt manchmal auch Nachhaltigkeitsabteilungen, aber in der Regel sind diese Themen nicht oder nur in sehr geringem Maße mit dem Steuerungssystem der Unternehmen verbunden, insbesondere nicht mit der Vergütung von den Mitarbeitern auf der ersten oder zweiten Führungsebene. Auch in den Unternehmen sehen wir häufig Einzelmaßnahmen und die Verknüpfung des demografischen Wandels im Sinne eines strategischen Age Managements mit der Strategie des Unternehmens ist selten. Insofern bietet jetzt das Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung, was vor anderthalb Jahren auf den Weg gebracht worden ist einen Ansatzpunkt, dass Nachhaltigkeitsthemen auch auf oberster Unternehmensebene stärker berücksichtigt werden.

In diesem Kontext kann auch Corporate Social Responsibility eine stärkere Bedeutung bekommen. Man sieht das auch an einzelnen Unternehmen, die diese Nachhaltigkeitsthemen auf Vorstandsebene verankern.

Aber schön wäre es natürlich, wenn diese Ziele sich auch weiter herunter brechen.

Altersvorsorge und Nebenleistungen

Zurück zu unseren Vergütungsleistungen, Altersversorgung und Nebenleistungen als letzter Punkt: Die betriebliche Altersversorgung wird in den nächsten fünf Jah-

ren insbesondere bei Topleistern und Potenzialträgern an Bedeutung gewinnen. Es wird wie auch generell im Markt verstärkt zu mehr Entgeltumwandlungen zugunsten einer Altersversorgung, also mehr Eigenversorge. Und das Niveau der Beitragsleistungen wird sich verstärkt an der individuellen Leistung des Mitarbeiters orientieren.

Abschließend die Nebenleistungen: Die Nebenleistungen sind ein weites Feld für Setzung differenzierter Anreize und sie bieten eine Möglichkeit, sehr zielgruppenspezifisch ausgestaltet zu werden. Hier sehen sie ein Beispiel für eine Ausdifferenzierung von Nebenleistern für Einsteiger, Singles, Mitarbeiter mit Familie und alleinstehende Elternteile und ältere Mitarbeiter. An dieser Stelle sind die Nebenleistungen als ein sehr differenziertes Mittel, Anreize zu setzen, durchaus auf dem Prüfstand. Eine sehr teure Leistung ist zum Beispiel die Kinderbetreuung. Wenn ich eine älter werdende Belegschaft habe, will ich die Kinderbetreuung nicht unbedingt abschaffen, aber es ist die Frage ob nicht andere Leistungen eventuell für die Ansprache meiner älteren Mitarbeiter wie Gehaltsfortzahlung im Krankheitsfall bedeutsamer sind. Oder brauchen wir nicht vielleicht medizinische Check-up-Leistungen, die wir unseren Mitarbeitern zur Verfügung stellen, Also die Nebenleistungen sind auf den Prüfstand, und sie sind sehr betriebspezifisch auf dem Prüfstand – was habe ich für eine Belegschaft, welche Mitarbeitergruppe ist in meinem Unternehmen besonders kritisch, welche Maßnahmen werden mit einem tatsächlichen Nutzen verbunden?

Optimierung der Nebenleistungen

Differenzierte Betrachtung für verschiedene Mitarbeitergruppen

Kundenbeispiel

- » Bewertung von Benefit-Angeboten aus Sicht der Empfänger muss mit Bezug zur aktuellen Stellung im Karriereweg, zu Life Cycle und Life Style erfolgen.
- » Deshalb werden die Mitarbeiter eines Unternehmens in verschiedene Zielgruppen segmentiert.
- » Folgende Mitarbeiter-Segmentierung, die jeweils unternehmensspezifisch angepasst wird, hat sich bisher bewährt:
- » Demografieorientierte Ausdifferenzierung gewinnt an Bedeutung.

Einsteiger <small>(typischerweise Alter < 30 Jahre; meist keine Familie)</small>	Singles <small>(mit Berufserfahrung; mittlere Altersgruppe)</small>	Mitarbeiter mit Familie <small>(typischerweise mehrjährige Berufserfahrung)</small>	Alleinstehende Elternteile <small>(typischerweise hoher Anteil weiblicher Mitarbeiter jüngeren bis mittleren Alters, oft mit Berufserfahrung)</small>	Ältere Mitarbeiter <small>(Altersgruppe >50Jahre)</small>
---	---	---	---	--

- » Bewertung erfolgt für alle Nebenleistungen bezüglich jeder definierten Mitarbeiter-Gruppe
- » Der Nutzen für die Mitarbeiter und die vergütungspolitischen Ziele des Unternehmens werden jeweils betrachtet.

Abb. 6: Optimierung der Nebenleistungen

Fazit

Die Vergütung kann eine Unterstützung leisten im demografischen Wandel durch ein aktives Gehaltsmanagement und durch die Verhaltenssteuerung und Anreizgestaltung. Unternehmen sollten ihre Gehaltssysteme im Spannungsfeld zwischen Arbeitsgeberattraktivität und älter werdenden Belegschaften überprüfen, weiter-

entwickeln und Eingruppierungs- Beurteilungs- und Zielsysteme modernisieren. Dadurch werden Vorteile im Wettbewerb um Mitarbeiter erarbeitet und notwendige Verhaltensänderungen der Mitarbeiter systematisch mit dem Motivationsanreiz und Führungssystem verbunden. Kienbaum hat hierfür verschiedene Führungs- und Steuerungsinstrumente entwickelt.

Kienbaum-Tools - Demografiegerechte Führungs- und Steuerungsinstrumente

	Topleister (45+)	Durchschnittsleiter (45+)	Minderleister (45+)	Junge Pk
1 Variable Vergütungssysteme mit attraktiver Ausgestaltung bei Zielübererfüllung				
2 Talent Management mit Bindungswirkung für junge Potenzialträger				
3 Stärkung mittel- und langfristig orientierter variabler Vergütungsbestandteile				
4 Kompetenz- und leistungsbezogene Steuerung der Grundvergütung				
5 Wissenstransfer und Nachfolgemanagement anreizen				
6 Steuerungsmodelle und Incentivierung demographiegerecht weiterentwickeln und umbauen				
7 Performance Management Prozess und Zyklen ergänzen (45+) durch zukunftsgerichtete Perspektivgespräche				
8 Kosten- und Leistungsmanagement durch bAV stärken				
9 Flexibilisierung der Gesamtvergütung				

Abb. 7: Kienbaum: Demografiegerechte Führungs- und Steuerungselemente

Hans-Carl von Hülsen
 Kienbaum Management Consultants GmbH
 Georg-Glock-Straße 8
 40219 Düsseldorf
 Tel: 0211 9659 226
 Fax:..... 0211 9659 240
 Hans-Carl.vonHuelssen@kienbaum.de

Motivations- und Anreizsysteme für älter werdende Belegschaften: Ergebnisse einer Unternehmensbefragung

Thomas Zwick

Ludwig-Maximilian-Universität München

Guten Tag.

Zum ersten wird es bei mir nicht nur um betriebswirtschaftliche gehen, sondern auch um volkswirtschaftliche Fragestellungen, ganz konkret um die Konsequenzen für die Beschäftigungsstruktur. Weiter werden wir sehen, dass die Beschäftigungsstruktur nicht nur der Älteren, sondern auch von ausgewählten jüngeren Bevölkerungsgruppen tangiert wird durch Senioritätsentlohnung.

Außerdem wird es bei mir nicht um subjektive Einschätzungen von Entscheidern gehen, sondern um harte Fakten: um das Verhalten von Betrieben und nicht so sehr um das, was uns die Manager erzählen. Wir haben auch schon gesehen, dass häufig das, was sie zwar für subjektiv richtig halten, sich anschließend nicht unbedingt in Taten messen lässt. Schließlich werde ich Ihnen Kausaleffekte zeigen, nicht Korrelationen.

Beginnen möchte ich einer kurzen Präzisierung des Begriffs Senioritätsentlohnung. Es ist bekannt, dass Betriebe ihren Beschäftigten eine sogenannte Bleibepremie zahlen oder mit anderen Worten: Mein Gehalt steigt, weil ich ein Jahr länger bei dem Betrieb bleibe, bei dem ich auch letztes Jahr schon gearbeitet habe. Das ist rein wertneutral die Definition von Senioritätsentlohnung.

Bei mir ist es noch mal ein bisschen spezifischer, hier heißt Senioritätsentlohnung: Ich verdiene am Anfang weniger als meine Produktivität, und am Ende meiner Betriebszugehörigkeitsdauer verdiene ich mehr. Oder mit anderen Worten: Als älterer Beschäftigter bin ich „überbezahlt“, also ich habe ein höheres Einkommensniveau, als meine Produktivität zu diesem Zeitpunkt rechtfertigen würde. Dies lässt sich aber dadurch motivieren, weil ich in den ersten Jahren weniger verdient habe.

Und um das klarzustellen: Die Produktivität von Älteren sinkt nicht, wir konnten in vielen Studien schon zeigen, – und das ist glaube ich inzwischen Common Sense – dass Ältere nicht im Durchschnitt weniger produktiv sind als Jüngere. Aber sie bekommen, wenn sie beim gleichen Betrieb bleiben, trotzdem bis an die Pensionsgrenze jedes Jahr eine Bleibepremie. Das führt dazu, dass sie dann letztlich, obwohl sie nach wie vor produktiv sind, dann gegen Ende ihrer Karriere einen höheren Lohn bekommen, als das eigentlich ihre momentane Produktivität rechtfertigen würde.

Ich möchte Ihnen erstens zeigen, warum das so ist. Und mir geht es zweitens hauptsächlich um die Konsequenzen. Der zweite Aspekt, nämlich die Arbeitslosigkeit von Älteren, da zeigt Deutschland ein schockierend anderes Muster auf als alle

anderen entwickelten Nationen, nämlich: Deutschland ist das einzige OECD-Land, in dem die Arbeitslosenquote von Personen über 50 Jahren, also von älteren Einwohnern, höher liegt als die durchschnittliche Arbeitslosenquote.

Mit anderen Worten: Obwohl die Regierung relativ viel getan hat, um die Beschäftigungsquote von Älteren zu erhöhen, haben wir nach wie vor sehr viele arbeitswillige und auch arbeitsfähige Ältere, die gegen ihren Willen ausgegrenzt werden aus dem Arbeitsmarkt. In vielen anderen Ländern wie in Frankreich oder Italien haben wir auch nur eine relativ niedrige Beschäftigungsquote, aber gleichzeitig ist auch die Arbeitslosenquote Älterer niedriger, weil dort die Leute gar nicht mehr arbeiten wollen und möglicherweise gar nicht mehr können.

Das heißt, wir haben in Deutschland eine stille Reserve oder wir haben auch viele Leute, die gegen ihren Willen keine Stellen bekommen. Meine Hypothese ist: Dies könnte daran liegen, dass die Senioritätsprofile in Deutschland besonders ausgeprägt sind im internationalen Vergleich einerseits, und andererseits auch in manchen Betrieben gegenüber anderen Betrieben.

Und als zweites Thema wird uns heute die Frage beschäftigen: Wie können wir denn Betriebe charakterisieren, bei denen diese Bleibeprämien besonders hoch sind? Was ist die ökonomische Idee dahinter, warum tun die Betriebe das? Und was ist neben dem Problem, dass ältere Beschäftigte und insbesondere ältere Arbeitslose bei diesen Betrieben dann kaum mehr Chancen haben, reinzukommen die Konsequenz?

Die einfache Idee lautet, wenn wir starke Senioritätsentlohnung haben, also die Älteren überbezahlen, dann sind auch ältere Arbeitslose zu teuer, insbesondere dann, wenn wir keine Unterschiede in der Gehaltsstruktur haben wollen und differenzieren zwischen Leuten, die das gleiche Alter haben und die gleiche Funktion im Betrieb ausüben, aber unterschiedliche Betriebszugehörigkeitsdauern.

Das heißt: Natürlich wird der ältere Arbeitslose erst einmal dankbar sein und die Stelle annehmen, auch wenn er deutlich weniger verdient als der Gleichaltrige, der schon zehn Jahre oder 15, 20 Jahre im Betrieb war. Aber diese Dankbarkeit wird sich sehr schnell verflüchtigen, und wenn wir dann einen 50-Jährigen einstellen und dem deutlich weniger zahlen, weil er ja sonst überbezahlt wäre, dann haben wir ein Riesenproblem. Wir haben dann eine Entlohnungsstruktur, die komplex wird, die als ungerecht empfunden wird und die Leute demotiviert. Deswegen beginnen Betriebe mit solchen Spielchen nicht, sondern sie sagen: Wenn ich dich einstelle als älteren Arbeitslosen, dann zahle ich einen Lohn, der vergleichbar ist mit Leuten, mit denen du dich nachher vergleichst, nämlich Leuten, die ähnlich alt sind wie du und die ähnliche Funktionen ausführen. Und es tut mir leid, aber du bist dann zu teuer, weil ich meinen Leuten, die jetzt so alt sind wie du, einen Bonus bezahle, der oberhalb ihrer Produktivität liegt, und das kann ich für dich nicht machen, weil du hast im Gegensatz zu anderen kein Lohnpfand eingezahlt. Somit ist das Phänomen theoretisch zumindest klar skizziert, aber schauen wir uns einmal die Betriebe an: Ist es tatsächlich so, dass die älteren Beschäftigten einen Lohn bekommen, der oberhalb ihrer Produktivität ist? Problem: Wir können

individuelle Produktivität nicht direkt messen.

Deswegen kann ich diese These, dass die Älteren in vielen Betrieben überbezahlt werden, nicht direkt überprüfen, sondern ich muss etwas indirekter herangehen.

Ich werde Ihnen heute erklären, wie wir das gemacht haben, und auch, dass wir Evidenz dafür finden, dass tatsächlich – zumindest in einem Teil der Betriebe in Deutschland – dieses Phänomen relevant ist.

Die Gegenhypothese dazu, dass Ältere überbezahlt werden wäre: Es gibt Unterschiede im Produktivitätszuwachs. Betriebe, bei denen die Älteren besonders produktiv sind, dort wird mehr bezahlt, und in Betrieben, in denen ältere und langgediente Beschäftigte nicht so produktiv sind, dort wird weniger bezahlt.

Wo ist dann das Problem? Dann bekommt jeder genau das, was er verdient. Dann sollte ich umgekehrt aber auch keine Diskriminierung oder keine Unterschiede im Beschäftigungsverhalten sehen, weil, wenn ich als Unternehmen meinen Älteren besonders viel zahle, weil die auch besonders produktiv sind, dann kann ich ja auch einen älteren Arbeitslosen einstellen und den genauso produktiv machen wie meine jetzt im Unternehmen angestellten Beschäftigten. Somit würde ich hier keine Unterschiede im Beschäftigungsverhalten und im Einstellungsverhalten der Betriebe sehen.

Das Einstellungsverhalten wird ein Puzzlestein sein. Wenn ich also herausfinde, dass Betriebe mit einer starken Bleibepremie tatsächlich auch keine Älteren einstellen, dann wäre das ein Hinweis darauf, dass dies daran liegt, dass die Älteren für diese Betriebe letztlich zu teuer sind und dass dort eine Überbezahlung von Älteren vorliegt.

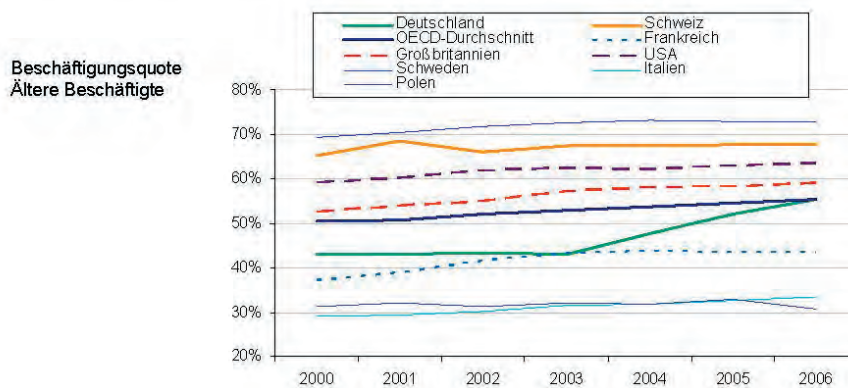
Jetzt möchte ich noch ein paar Punkte ansprechen, die aus meiner Sicht interessant sind. Was sind denn eigentlich die Konsequenzen daraus?

Wir werden sehen, dass es Gruppen gibt, die unter Senioritätsentlohnung leiden, die diskriminiert werden. Neben den bisher angesprochenen älteren Arbeitnehmern gibt es auch noch andere Gruppen, die wir identifizieren können, die von Betrieben mit hohen Bleibepremien nicht so gerne eingestellt werden.

Später wird die Frage sein: Was fangen wir mit diesem Befund an? Gibt es vielleicht die Möglichkeit, dass die Politik eingreift aus volkswirtschaftlicher Überlegung heraus, weil man die Konsequenzen vermeiden will? Oder haben die Betriebe selbst Möglichkeiten, um dies zu vermeiden?

Hier zu sehen ist die Beschäftigungsquote älterer Beschäftigter, international gesehen, Deutschland ist hier grün, blau ist der OECD-Durchschnitt.

Beschäftigungsquote älterer Beschäftigter ist unterdurchschnittlich



Quelle: OECD (2008), eigene Darstellung

Konsequenzen von Senioritätslöhnen in Deutschland

3

Abb. 1: Beschäftigungsquote älterer Beschäftigter

Wir sehen, dass sich die Beschäftigungsquote älterer Beschäftigter in Deutschland in den letzten Jahren an den OECD Durchschnitt angenähert hat. Dies endet hier im Jahr 2006, wenn wir das weiter durchziehen würden mit aktuelleren Daten, dann liegt Deutschland leicht oberhalb des Durchschnitts. Daraus können wir folgern: Die Beschäftigungssituation von Älteren ist nicht so dramatisch schlecht, wie das noch am Anfang des neuen Jahrtausends war.

Wenn wir uns die Arbeitslosenquote ansehen, wird jedoch deutlich, dass in Deutschland die Arbeitslosenquote der Über-50-Jährigen oberhalb der durchschnittlichen Arbeitslosenquote liegt. Dies dürfte daran liegen, dass es viele leistungsbereite arbeitslose ältere Leute gibt und Leute, die arbeiten müssten, um ein ordentliches Rentenniveau zu erreichen.

Dies ist es ein Zustand, der volkswirtschaftlich gesehen ausgesprochen unbefriedigend ist, der aber angesichts eines Fachkräftemangels, der droht, vielleicht gar nicht so schlecht ist.

Zum Beispiel in Schweden gibt es kaum mehr sogenannte stille Reserven, weil die Beschäftigungsquote für fast alle Beschäftigtengruppen schon fast maximal ist. Man könnte also auch sagen wir haben hier in Deutschland noch einen Goldschatz, oder wie viele auch sagen, anspielend auf die Haarfarbe, das ist eigentlich ein Silberschatz, den wir heben können, weil diese Leute sind offensichtlich arbeitsbereit und gut ausgebildet. Zudem stehen sie zur Verfügung zur Verringerung des Fachkräftemangels.

Noch einmal zur ökonomischen Logik von Senioritätsentlohnung: Es ist nichts

bösartiges, was die Unternehmen machen, sondern es ist logisch, dass sie es tun. Es ist auch keine gute Idee, ihnen das ausreden zu wollen, sondern es hat sich so eingespielt und bewährt wie das später noch verdeutlicht werden wird.

Die Idee der Unternehmen ist: Wir brauchen ein Instrument, um die Mitarbeiter an uns zu binden, und wir brauchen ein Instrument, das nicht zu teuer ist. Wir wollen also nicht den Leuten etwas geben, was letztlich später nicht nachhaltig ist und was uns teuer zu stehen kommt, sondern wir müssen uns überlegen: Wo setze ich meine Anreize?

Was also machen die Betriebe konkret? Sie zahlen die gleiche Lohnsumme wie ihre Konkurrenten, aber sie drehen das Lohnprofil: Sie fangen tiefer an und sie hören höher auf.

Somit ist der Anstieg der Löhne im Laufe der Betriebszugehörigkeit höher in diesen Betrieben als in den Konkurrenzbetrieben, und Konkurrenz nehme ich hier ganz wortwörtlich: das sind die Betriebe aus der gleichen Branche.

In der Chemieindustrie als Beispiel, ist denke ich auch offensichtlich, dass es einige Betriebe gibt, die Senioritätsentlohnung zahlen nach unserer Definition, die also ihren älteren Beschäftigten, die lange im Unternehmen sind, höhere Löhne zahlen als deren Produktivität, und die auch gleichzeitig einen niedrigeren Einstiegslohn zahlen.

Um die Arbeitskosten in den Griff zu kriegen, muss ich in die Überbezahlung am Karriereende ansparen, und die spare ich bei den gleichen Leuten an, die ich unterbezahle am Anfang ihrer Karriere. Das heißt: Die Einstiegsgehälter bei diesen Betrieben sind vergleichsweise niedrig, also diese Betriebe zahlen geringere Löhne als ihre Konkurrenten für Einsteiger, machen aber eine Art impliziten Vertrag mit ihren Beschäftigten und sagen: Wenn du bei mir bleibst die nächsten 20, 30 Jahre, dann wirst du regelmäßig Lohnsteigerungen sehen, die oberhalb des Niveaus sind, was die anderen Unternehmen zahlen. Somit bekommen die Beschäftigten das sogenannte Lohnpfand, das die Unternehmen erst mal abverlangen, später wieder zurück. Warum tun die Unternehmen das? Erstens wollen sie die Mitarbeiter an sich binden. Zweitens, sie wollen auch einen Anreiz schaffen, dass die Beschäftigten auch tatsächlich motiviert arbeiten. Denn natürlich hat auch der Betrieb die Möglichkeit, zu sagen, 'ja, es tut uns leid, wir haben zwar diesen impliziten Vertrag, dass du später mal viel verdienst, aber das war natürlich immer nur unter der Voraussetzung, dass du deinen Pflichten nachkommst. Und wenn du diesen impliziten Vertrag brichst, indem du unmotiviert bist oder beim Klauen erwischt wirst oder alle möglichen Dinge, die in der Realität vorkommen, dann kriegst du dein Lohnpfand nicht zurück'. Dann brauche ich die Beschäftigten auch nicht so stark zu überprüfen und auch keine anderen großen Anreize zur Steigerung der Motivation setzen, sondern dann reicht diese Drehung der Entlohnungskurve bereits aus, um die Beschäftigten zu motivieren und auch länger an mich zu binden.

Jetzt gibt es, das möchte ich auch nicht verschweigen, eine ganze Reihe von Problemen mit dieser Art der Senioritätsentlohnung, und diese führen auch dazu, dass nicht alle Unternehmen Senioritätsentlohnung anbieten, sondern es sind nur

einzelne Unternehmen.

Weshalb entscheiden sich manche Betriebe also ganz bewusst gegen diese Senioritätsentlohnungsstrategie? Der erste Punkt ist, dass natürlich dieser implizite Vertrag auch vom Unternehmen missbraucht werden kann. Und zwar dahin gehend, dass das Unternehmen verspricht: ihr bekommt einen niedrigen Einstiegslohn und ich verspreche euch, später, in 20, 30 Jahren bekommt ihr richtig viel Geld. Wenn dann aber die Beschäftigten tatsächlich in die Lohnregion kommen mit ihrer Seniorität, in der es anfängt, lukrativ für sie zu werden bzw. für das Unternehmen dann zu teuer, dann erfindet der Betrieb irgendwelche Ausreden oder irgendwelche Vorwände, um diesen Leuten zu kündigen.

Das ist natürlich nicht nachhaltig, das kann man einmal machen, aber wenn sich das herumspricht, dann werden keine neue Mitarbeiter mehr unter diesen Bedingungen einsteigen. Nichts desto trotz gibt es Betriebe, bei denen sowas mal genutzt wurde. Was passiert nun, wenn so ein Unternehmen zahlungsunfähig wird und übernommen wird? Der neue Betrieb, der den alten Betrieb, der diesen impliziten Vertrag angeboten hat, übernimmt, der fühlt sich da möglicherweise nicht dran gebunden und wird dann den älteren Beschäftigten sagen, okay, also ich habe leider nicht so viel Geld für dich. Das mag zwar irgendwie so eine Art Gewohnheitsrecht gewesen sein bei dem alten Betrieb, aber du hast ja gesehen, wohin das führt. Hier herrscht jetzt eine andere Kultur und wir zahlen dir das Lohnpfand nicht aus, und du kannst nichts dagegen machen, weil die Senioritätsentlohnung nicht einklagbar ist.

Deswegen gehen Beschäftigte ein Risiko ein, wenn sie sich nicht sicher sind, dass der Betrieb nicht zahlungsunfähig wird oder übernommen werden könnte, und damit dann dieser implizite Vertrag gebrochen werden könnte.

Der dritte Punkt: Niedrige Einstiegsgehälter schrecken gute Bewerber ab. Und jetzt komme ich zu der zweiten von den drei Gruppen, die durch starke Senioritätsentlohnungen Probleme bekommen oder deren Beschäftigungschancen in den Betrieben mit hohen Bleibepremien geringer sind, nämlich junge Frauen.

Stellen Sie sich vor, Sie sind eine junge Frau. Sie bekommen von einem Unternehmen einen impliziten Vertrag angeboten: Wenn Sie bei mir anfangen, müssen Sie erst mal in ein Lohnpfand einzahlen, das Sie dann später, wenn Sie lange genug bei mir geblieben sind, auch zurückbekommen. Sie wissen aber mit einer großen Wahrscheinlichkeit, dass Sie gerne ein Kind bekommen wollen und dass Ihr Partner nicht zu Hause bleibt, sondern dass Sie die Elternzeit nehmen. Zudem wissen Sie gar nicht, ob Sie dann wieder in den Betrieb zurückkönnen und ob Sie das überhaupt wollen. Das heißt Ihre Perspektive in dem Betrieb sind vier, fünf Jahre, aber nicht darüber hinaus, weil was danach kommt, wissen Sie nicht genau. Dann werden Sie sagen, also in diesen vier, fünf Jahren weiß ich garantiert, dass ich weniger verdiene als in einem anderen Betrieb, der diesen impliziten Vertrag nicht anbietet. Warum sollte ich dann zu dem Betrieb gehen mit den steilen Senioritätsentlohnungen, wenn ich dann im Endeffekt implizit bestraft werde, weil ich nicht mehr zu dem Betrieb zurückkehre nach der Familienphase oder weil ich tatsächlich, wie in Deutschland ja üblich, im Durchschnitt fünf Jahre in

Elternzeit bleibe und diese fünf Jahre natürlich nicht vergolten bekomme?

Und das ist auch genau das, was wir nachher beobachten werden: bei den Betrieben mit den hohen Bleibepremien werden weniger junge Frauen eingestellt und das liegt wahrscheinlich nicht so sehr an den Betrieben, sondern an den jungen Frauen, weil es für die unattraktiv ist.

Das ist also die zweite Gruppe von Beschäftigten, die in diesen Betrieben weniger Chancen haben, und neben den älteren Beschäftigungssuchenden sind junge Frauen genau unsere stille Reserve auf dem Arbeitsmarkt, das heißt, die einzigen Fachkräfte in Reserve kann ich nicht an mich binden oder anlocken, weil sie sind entweder zu teuer aus meiner Sicht, oder sie wollen nicht zu mir kommen.

Das heißt, Betriebe, die starke Bleibepremien zahlen, haben hier, wenn es um den Fachkräftemangel geht, das Nachsehen, also auch ein Problem der Senioritätsentlohnung.

Nun zu den Indikatoren für Senioritätslöhne, das heißt: Wie kann ich indirekt messen, ob ein Betrieb tatsächlich seine Älteren überbezahlt oder nicht? Das allererste ist lange durchschnittliche Betriebszugehörigkeitsdauer, also wenn der implizite Vertrag funktioniert, dann sollte ich auch beobachten, dass die Leute mir treu bleiben, weil sonst schneiden sie sich ins eigene Fleisch. Überbezahlung Älterer sollte sich also darin äußern, dass ich meine Beschäftigten länger an mich binden kann.

Zweiter Punkt: der Anteil Älterer bei neu Eingestellten. Hier sollte ich feststellen, dass die Betriebe mit höheren Bleibepremien einen geringeren Anteil haben.

Dritter Punkt: Das ist die dritte Gruppe von Beschäftigten, die Probleme hat, in diesen Betrieben zu arbeiten: Leute mit einer relativ langen Berufserfahrung in anderen Betrieben. Welche Logik steht hier dahinter?

Stellen Sie sich vor, Sie sind ein Personalverantwortlicher in einem Betrieb mit hohen Bleibepremien, und es bewirbt sich bei Ihnen jemand, der hat für sein Alter schon eine relativ hohe Berufserfahrung woanders. Wie ist dann Ihre Reaktion? 'Der hat jetzt schon fünf Jahre woanders gearbeitet, bewirbt sich aber bei mir. Soll ich den jetzt einstellen? Das Risiko, dass er nach fünf Jahren woanders anklopft, ist relativ hoch'. Das heißt, es gibt unterschiedliche Karrieretypen. Unter anderem gibt es diese Karrieretypen, die immer drei, vier Jahre bleiben und dann woanders hingehen und dabei auf den Karrieresprung hoffen und meistens auch realisieren können. Das sind aber Leute, die die Betriebe mit Senioritätsentlohnung nicht haben wollen.

Nächster Punkt: Wir würden wie ausführlich geschildert erwarten, dass es einen geringeren Frauenanteil bei den Jüngeren gibt. Dies sollte aber gleichzeitig nicht gelten für die älteren neu Eingestellten, weil wenn ich einen 50-Jährigen einstelle, dann ist die erwartete Betriebszugehörigkeitsdauer genauso lang wie bei einer 50-Jährigen. Die Geschlechter unterscheiden sich also bezüglich ihrer erwarteten Betriebszugehörigkeit bei der 30-Jährigen und bei der 25-Jährigen, aber nicht mehr bei der 50-Jährigen, wenn die Familienphase abgeschlossen ist.

Bei den Betrieben mit der hohen Bleibepremie werden zwar deutlich wenig Ältere

eingestellt, aber hier wird nicht mehr diskriminiert bezüglich des Geschlechtes. Und zum Schluss noch in Klammern: Der Gesamteffekt auf das Beschäftigtenalter ist unklar, weil es hier zwei gegenläufige Effekte gibt: Einerseits kann ich zwar die Beschäftigten länger an mich binden, andererseits stelle ich aber weniger ältere Arbeitslose oder ältere Beschäftigte neu ein, und deswegen kann ich nicht unbedingt sagen, ob die Betriebe eine ältere Belegschaft haben als die anderen Betriebe.

Nun zu der Frage: Wie können wir sowas überhaupt schätzen? Wir berechnen die Lohnsteigerungen der Leute, die im nächsten Jahr noch im gleichen Betrieb arbeiten. Also wir gucken wir uns die Lohnsteigerungen nur derjenigen an, die den Betrieb nicht wechseln, und aggregieren dann diese Lohnsteigerungen auf Unternehmensniveau.

Im Durchschnitt hat jeder, der im Betrieb geblieben ist, vom letzten Jahr auf dieses Jahr eine dreieinhalbprozentige Lohnsteigerung bekommen. Dann gucken wir uns die Abweichungen an bezüglich des Branchenmittels, das heißt, wir gucken uns nur die Chemiebetriebe an und sagen: Dieses Chemieunternehmen zahlt mehr als der Branchendurchschnitt, und das andere Chemieunternehmen zahlt weniger.

Bei dem Unternehmen, das mehr zahlt als der Branchendurchschnitt, ist die Vermutung hoch, dass dieses Unternehmen seine älteren Beschäftigten überbezahlt. Wenn wir den Betrieb als einen charakterisiert haben, der höhere Bleibepremien als seine Wettbewerber zahlt, wollen wir diesen Senioritätsentlohnungsindikator als erklärende Variable nehmen für die Beschäftigungs- und Einstellungscharakteristiken. Mit anderen Worten, wir erklären, ob ein Betrieb mehr Ältere einstellt als ein anderer Betrieb daraus, ob er eine höhere Bleibepremie zahlt oder nicht, und das ist der kausale Effekt.

Gut, welche Daten habe ich? Ich verwende einen sogenannten Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Datensatz, das ist ein öffentlich verfügbarer Datensatz, der mit Steuergeld bezahlt wird.

Der Datensatz deckt im Prinzip alle Betriebe in Deutschland ab, auch öffentliche, die sind hier aber nicht relevant, weil es im öffentlichen Dienst fixe Senioritätsentlohnungsregelungen gibt, die wir nicht abfragen wollen und die uns nicht interessieren. Deswegen gucken wir uns nur Privatbetriebe an.

Wir haben Daten aus den Jahren 1998 bis 2004, also sieben Jahre, und es sind insgesamt 8500 Betriebe in diesem Datensatz mit insgesamt 1,3 Millionen Beschäftigten. Warum ist die Anzahl der Beschäftigten wichtig? Weil wir von jedem Betrieb komplett die gesamte Belegschaft haben. Wir wissen also von jedem Betrieb, wer in diesem Betrieb auch im letzten Jahr schon gearbeitet hat und welches Geschlecht die Person hat, wie alt sie ist, was sie verdient hat und welche Qualifikationen sie hat etc.

Diese Informationen kommen aus der Lohnsteuerkarte. Das sind also die öffentlichen Meldungen der Unternehmen an die Finanzbehörden für die Rentenzuteilung und somit absolut fehlerfreie Daten.

Nun zu den Ergebnissen:

Abhängige Variable	Steilheit Senioritätslöhne		R ²
	Koeffizient	Std. Abw.	
Durchschnittsalter	-0.587	1.470	0.09
Anteil Beschäftigter über 50 Jahre	-0.049	0.055	0.05
Durchschnittliche Betriebszugehörigkeitsdauer	4.760***	1.690	0.18
Beschäftigte im Alter von über 50 Jahren eingestellt/ Beschäftigte über 50	-0.768***	0.170	0.08
Beschäftigte im Alter von über 50 Jahren im letzten Jahr eingestellt/ alle neu Eingestellten	-0.154***	0.062	0.03
Anteil Beschäftigter mit ursprünglich niedriger Berufserfahrung	0.226**	0.108	0.08
Anteil Frauen bei neu Eingestellten unter 30 Jahren	-0.060**	0.028	0.88
Anteil Frauen bei neu Eingestellten über 50 Jahren	0.024	0.146	0.31

Konsequenzen von Senioritätslöhnen in Deutschland 10

Abb. 2: Schätzergebnisse Beschäftigungseffekte

Dort, wo Sie Sternchen sehen, ist der Zusammenhang signifikant. Da gibt es also einen gesicherten statistischen Zusammenhang.

Da sehen wir zum Beispiel, dass in den ersten zwei Reihen keine Sternchen stehen, das heißt, es gibt keinen gesicherten Zusammenhang. Betriebe, die eine hohe Bleibepremie zahlen („Steilheit der Senioritätslöhne“), haben kein signifikant abweichendes Durchschnittsalter und keinen signifikant abweichenden Anteil der Beschäftigten über 50 Jahre im Vergleich zu Betrieben, die eine geringere Bleibepremie zahlen.

Hier können wir, wie vermutet, keine Aussage treffen.

Wir finden allerdings einen signifikant positiven Zusammenhang bezüglich der Bleibepremie und der durchschnittlichen Betriebszugehörigkeitsdauer. Wenn ich also eine hohe Bleibepremie zahle, dann beschäftige ich meine Mitarbeiter auch signifikant länger. Es gibt aber einen signifikant negativen Zusammenhang im Verhältnis der Beschäftigten, die im Alter von über 50 Jahren neu eingestellt wurden, zu den Beschäftigten über 50. Das Gleiche gilt auch, wenn ich das Verhältnis ansehe zwischen Beschäftigten im Alter von über 50 Jahren, die im letzten Jahr eingestellt wurden, im Vergleich zu allen neu Eingestellten.

Natürlich gibt es auch viele Betriebe, die wenig neue Beschäftigte einstellen können, weil sie in der Flaute sind. Auch hier ist es so: Wenn die Betriebe überhaupt Leute neu einstellen, dann ist der Anteil von über 50-Jährigen von diesen neu Eingestellten signifikant geringer, wenn dieser Betrieb hohe Bleibepremien hat.

Nächster Aspekt: Der Anteil Beschäftigter mit ursprünglich niedriger Berufserfahrung ist signifikant positiv, das heißt, wir bevorzugen Leute, die zu uns kommen und auch bei uns bleiben wollen und nicht schon woanders viele Erfahrungen erworben haben.

Nun kommen wir zu den Frauen: Der Anteil der Frauen bei den neu Eingestellten, die unter 30 Jahre alt sind, ist signifikant negativ. Beim Anteil der Frauen bei den neu Eingestellten, die zu dem Zeitpunkt über 50 Jahre sind, gibt es keinen Effekt, also genau, was wir uns vorher theoretisch überlegt haben.

Jetzt gibt es noch eine ganze Reihe von weiteren Charakteristiken, die ich hier nicht erwähnt habe, die aber doch ein ganz gutes Bild abgeben, um welche Betriebe es sich handelt, die hohe Bleibepremien zahlen.

Das sind Betriebe, die gerne Altersteilzeit anbieten, denn das macht die Älteren billiger. Das sind Betriebe, die hohe Anteile gut qualifizierter Mitarbeiter haben. Es sind Betriebe, die in einer besseren Gewinnsituation sind als ihre Mitbewerber. Das sind Betriebe mit einem Betriebsrat und einem Branchentarifvertrag. Es sind Betriebe mit einem niedrigeren Einstiegslohnsgehalt, aber keine Entlohnung oberhalb des Tarifniveaus. Es sind Betriebe, die viel exportieren, die eine relativ geringe Weiterbildungsintensität aufweisen und hauptsächlich Großbetriebe. Je größer der Betrieb, desto größer ist die Chance, dass es sich um einen Betrieb handelt, der hohe Bleibepremien zahlt.

Es folgen die Schlussfolgerungen. Ich habe versucht, Ihnen nahezubringen, dass viele Unternehmen in Deutschland ihre Mitarbeiter binden und motivieren wollen, indem sie ihnen ein Verdienstprofil anbieten, das steiler ist als das Produktivitätsprofil dieser Mitarbeiter. Das heißt, ältere Beschäftigte werden überbezahlt im Vergleich zu ihrer Produktivität – das nennt man Senioritätsentlohnung – und dies hat positive und negative Auswirkungen.

Wir können tatsächlich unsere Mitarbeiter länger an uns binden, wir grenzen aber eine Reihe von Beschäftigtengruppen aus, nämlich ganz konkret die älteren Arbeitslosen oder die älteren Wechselwilligen, die jüngeren Frauen und diejenigen, die für ihr Alter relativ viel Berufserfahrung woanders gesammelt haben.

Was sind jetzt die Konsequenzen? Eine Konsequenz kann sein, dass die Senioritätsentlohnung in Deutschland in diesen Betrieben tatsächlich dazu führt, dass wir im OECD-Vergleich so viele ältere Arbeitslose aufweisen und dass hier, wenn der Staat daran was ändern wollte, vielleicht ein Hebel wäre, um dies zu ändern. Jedoch kann der Staat kaum etwas gegen Senioritätsentlohnung unternehmen, weil es ja bekanntlich die Tarifautonomie gibt und somit der Staat den Unternehmen nicht einfach vorschreiben kann, die Senioritätsentlohnung zurück zu drehen, um älteren Arbeitslosen mehr Chancen auf dem Arbeitsmarkt zu bieten.

Es kommt noch dazu, dass in Tarifverträgen Senioritätsentlohnungen nicht zwingend vorgeschrieben sind. Die Betriebe sind hier frei. Es wird ihnen von keiner Seite dieses Verhalten aufgezwungen, und in Tarifverträgen werden meist nur Korridore

bei der Bleibepremie angegeben.

Man wird befördert, weil man eine andere Funktion einnimmt, oder man wird befördert aufgrund einer bestimmten Motivation, und es gibt flexible Möglichkeiten diesbezüglich.

Es gibt manche Betriebe, die befördern die Leute relativ schnell, das sind dann die Betriebe mit den hohen Bleibepremien. Und es gibt Betriebe, die machen das relativ zögerlich. Und das ist alles innerhalb des Tarifvertrages gedeckt. Der Tarifvertrag schreibt eben nicht vor, wann konkret diese Beförderungen passieren, und deswegen sind die Betriebe hier frei.

Wenn jetzt der Staat tatsächlich eingreifen sollte oder eine große Kampagne gegen SenioritätSENTLOHNUNGEN fahren sollte und tatsächlich die Betriebe dazu bringt, von diesem Tun abzurücken, was hätte das für Konsequenzen? Es würde bedeuten, dass ein effizientes und marktgerechtes Gleichgewicht zerstört würde, und es würde etwas anderes an dessen Stelle treten, was möglicherweise ineffizient ist und möglicherweise tatsächlich auch den älteren Arbeitslosen gar nichts bringt, weil beispielsweise die Sozialversicherungskosten explodieren.

Das heißt, volkswirtschaftlich gesehen ist es sicher keine gute Idee, dieses freiwillige Gleichgewicht zu zerstören. Wenn man jetzt als Staat tatsächlich helfen will, dass die älteren Arbeitslosen noch eine Chance bekommen, also dass man mit über 50 tatsächlich noch mal eine zweite Chance hat, auf den Arbeitsmarkt zurückzukehren, insbesondere dann, wenn man entlassen wurde, ohne dass es persönliche Schuld war, dann gibt es eine ganze Reihe von anderen Möglichkeiten, um ältere Arbeitslose wieder attraktiver zu machen.

Ich möchte hier vor allem die Entgeltsicherung und Eingliederungszuschüsse erwähnen.

Letzter Punkt: Wie können die Betriebe selber darauf reagieren oder wie werden sie voraussichtlich reagieren, wenn es mit der Alterung weitergeht und die älteren, teureren Beschäftigten auch immer länger im Betrieb bleiben? Die erste Lösung: Wir differenzieren stärker. Wir zahlen denjenigen, die wir binden wollen, den Lohnaufschlag, und die anderen bekommen einen Abschlag.

Die Frage ist, warum machen die Unternehmen das nicht? Schlicht, weil es unangenehm ist. Es ist natürlich als Personaler immer unangenehm, differenzieren zu müssen und individuell zu sagen, du bringst nicht die erwünschte Leistung und wirst jetzt dafür finanziell bestraft. Es ist viel einfacher, einfach so eine schöne Senioritätsskala zu haben, da kann man sich ungefähr dran halten, und alle schwimmen mit. Und deswegen scheuen sich viele Betriebe davor, die Individualisierung der Entlohnung insbesondere über die lange Lebensfrist hinweg einzuführen.

Die Betriebe mit hohen Bleibepremien werden aber möglicherweise keine andere Alternative als die Individualisierung der Anreizentlohnung haben, insbesondere wenn der Fachkräftemangel wirklich stärker wird, weil sie sonst ins Hintertreffen

geraten werden beim Zugang zu den jetzt noch als Risikogruppen betrachteten und später möglicherweise als Silberschätze angesehenen jungen weiblichen und älteren arbeitslosen Fachkräften, an die die anderen Betriebe leichter herankommen.

Transfer aus der Wissenschaft in die Praxis

Wirksamkeitsprüfung einer Interventionsmaßnahme zur Steigerung der geistigen und emotionalen Leistungsfähigkeit bei älteren Beschäftigten in der Automobilbranche: Erste Ergebnisse der PFIFF2-Studie

Catharina Stahn und Dieter Welwei 94

Systematische arbeitswissenschaftliche Bewertung ausgewählter Arbeitssysteme im VW Werk Braunatal

Stefan Kreher und Ekkehart Frieling 105

ELMA - Erhaltung der beruflichen Leistungskapazität und der beruflichen Motivation älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer

Christina Ding-Greiner und Lordana Kitzol..... 114

Älter werden im Pflegeberuf - Alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung unter dem Vorzeichen des demografischen Wandels

Kathrin Kromark und Renate Hülsmann..... 122

Wirksamkeitsprüfung einer Interventionsmaßnahme zur Steigerung der geistigen und emotionalen Leistungsfähigkeit bei älteren Beschäftigten in der Automobilbranche: Erste Ergebnisse der PFIFF2-Studie

*Catharina Stahn
Ruhr-Universität Bochum*

*Dieter Welwei
Adam Opel AG*

Catharina Stahn:

Guten Tag, mein Name ist Catharina Stahn und ich möchte Ihnen heute wesentliche Ergebnisse unserer PFIFF2-Studie vorstellen

Das Projekt PFIFF 2

Was verbirgt sich hinter dem Namen PFIFF? Es handelt sich um das Programm zur Förderung und zum Erhalt intellektueller Fähigkeiten für ältere Arbeitnehmer. Dies ist mittlerweile das zweite PFIFF-Projekt, das vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit durchgeführt wurde. Die Leitung beider PFIFF-Projekte erfolgte durch das Leibniz-Institut für Arbeitsforschung an der TU Dortmund und ist in Zusammenarbeit mit der Adam Opel GmbH Bochum durchgeführt worden.

Was ist die Ausgangslage dieses Projekts? Es ist Ihnen allen bekannt, dass der demografische Wandel zum Einen eine quantitative Verringerung der Menschen im erwerbsfähigen Alter mit sich bringt und zum Anderen diejenigen, die noch im Berufsleben stehen, also die älter werdenden Belegschaften, sich diesen Anforderungen der Arbeitswelt stellen müssen. Das bedeutet also, dass der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit von ganz besonderer Bedeutung ist.

Die Bereiche, die von den Alterungsprozessen besonders betroffen sind, sind die so genannten fluiden Intelligenzleistungen. Forschungen haben ergeben, dass der Abbau bereits schon ab dem 3. Lebensjahrzehnt von statten geht und daher ein frühes Eingreifen besonders notwendig ist.

Welche Faktoren gibt es noch, die sich ungünstig auf die Leistungsfähigkeit auswirken können? Außer dem Lebensalter gibt es viele Faktoren, die einen ungünstigen Einfluss auf die grauen Zellen haben können, wie zum Beispiel die Art der Tätigkeit: Intellektuell gering fordernde Tätigkeiten sowie Nacht- und Schichtarbeit können sich nachteilig auf die geistige Leistung auswirken, aber auch ein ungesunder Lebensstil oder viel Stress sind als potenzielle Einflussgrößen zu nennen.

Die Arbeiten von PFIFF 2 bauen auf den Ergebnissen des Vorgängerprojekts PFIFF1 auf. Hier wurden ältere und jüngere Arbeitnehmer der Adam Opel GmbH untersucht, die sich zudem auch noch hinsichtlich ihres Tätigkeitsbereichs unterscheiden haben. Die eine Gruppe hat relativ monotone Tätigkeiten ausgeführt, während die andere Gruppe flexiblen Tätigkeiten nachgegangen ist. Bei der Untersuchung mittels EEG hat sich gezeigt, dass ältere Beschäftigte, die relativ monotone und repetitive Tätigkeiten ausführten, in bestimmten Bereichen, wie zum Beispiel Arbeitsgedächtnis und den Kontrollfunktionen, Leistungsminderungen aufgewiesen haben. Ältere Arbeitnehmer, die flexibleren Tätigkeiten nachgegangen sind, konnten diese Leistungseinbußen besser kompensieren.

Daher haben wir uns gedacht, dass es sehr sinnvoll wäre, eine Intervention bei genau dieser Zielgruppe, nämlich ältere Beschäftigte mit monotonen Tätigkeiten durchzuführen. Dazu haben wir ein kognitives Training durchgeführt, um die entsprechenden fluiden Bereiche zu trainieren und zu fördern und dieses auf seine Wirksamkeit geprüft.

Wie sieht das Untersuchungsdesign aus? Wir setzten ein Warte-Kontrollgruppen-Design mit einer Prä-Post-Messung und einer zusätzlichen Follow-up-Messung in der Trainingsgruppe nach drei Monaten ein.

Die Teilnehmer wurden randomisiert zwei Gruppen zugeordnet. Es gab die Trainingsgruppe, in der ein PC-gestütztes kognitives Training durchgeführt wurde, das in einem Zeitraum von drei Monaten stattfand. In der Warte-Kontrollgruppe wurde nach Beendigung der Intervention in der Trainingsgruppe ein kombiniertes Training durchgeführt, das aus dem kognitiven Training und einer von zwei Stressinterventionen bestand. Es hatte den gleichen zeitlichen Umfang wie das rein kognitive Training. Aus organisatorischen Gründen wurden zwei unabhängige Durchgänge durchgeführt, im Jahr 2009 und im Jahr 2010.

Die Stichprobe hatte folgende Merkmale: Im Trainingsdurchgang 2009 gab es 29 Teilnehmer, die in der Trainingsgruppe waren, also diejenigen, die das rein kognitive Training erhalten haben, mit einem Altersdurchschnitt von 47 Jahren. Das entspricht ungefähr dem Alterdurchschnitt bei Opel. Die Warte-Kontrollgruppe bestand ebenfalls aus 29 Teilnehmern mit dem gleichen Altersdurchschnitt. Die demografischen Variablen und die Anzahl der Teilnehmer in den zwei Gruppen waren im Trainingsdurchgang 2010 ähnlich.

Das kognitive Training bei PFIFF 2

Ich möchte Ihnen jetzt das PC-gestützte kognitive Training vorstellen: Es erstreckte sich über 3 Monate und fand zweimal in der Woche à 90 Minuten statt. Wir haben die Trainings sowohl vor- als auch nachmittags durchgeführt, um die verschiedenen Schichten der Teilnehmer berücksichtigen zu können. Unabhängig davon, ob die Teilnehmer in der Früh-, Spät- oder Nachtschicht gearbeitet haben, konnten sie an diesem Training teilnehmen.

Wir haben das Training breit angelegt, also, viele verschiedene Funktionen gefördert, weil die Ergebnisse in Bezug auf Generalisierungseffekte nicht eindeutig sind. Daher haben wir uns entschlossen, viele verschiedene Funktionen zu

trainieren, um so auch entsprechend viele Bereiche fördern zu können. Darunter haben sich zum Beispiel Aufgaben befunden, die das Arbeitsgedächtnis fördern, die Inhibition, Konzentration, Wortflüssigkeit etc. Das sind Funktionen, die einem relativ frühen Altersabbau unterliegen und die auch für altersrelevante Tätigkeiten von Bedeutung sind.

Weiter mit den Tests, die wir eingesetzt haben, die psychometrischen bzw. neuropsychologischen Tests.

Darunter finden sich Klassiker, wie zum Beispiel der Aufmerksamkeitsbelastungstest, Trail-Making-Test. Die geteilte Aufmerksamkeit haben wir auch erhoben durch die Testbatterie zur Aufmerksamkeitsprüfung, einige Untertests aus dem Leistungsprüfsystem, um zum Beispiel logisches Denken zu erheben, die räumliche Aufmerksamkeit, räumliche Wahrnehmung und die Wortflüssigkeit. Inhibition, auch die Arbeitsgedächtniskapazität durch das Zahlennachsprechen. Es wurden zusätzlich im zweiten Trainingsdurchgang auch noch neurophysiologische Untersuchungen gemacht, die aber nicht Gegenstand meines heutigen Vortrags sind.

Die Fragestellungen bei PFIFF 2

Was waren die Fragestellungen und Hypothesen, die wir in dieser Studie verfolgt haben? Zum Einen wollten wir überprüfen, ob dieses Training, das wir durchgeführt haben, wirksam ist. Dann haben wir uns zusätzlich angeschaut, ob es vielleicht differenzielle Trainingseffekte gibt, das heißt also: Profitieren die älteren Teilnehmer innerhalb dieser Stichprobe vielleicht mehr von dem Training oder wirkt sich die Art der Tätigkeit darauf aus, dass das Training vielleicht bei dem ein oder anderen besser anschlägt. Die Ergebnisse der Follow-up-Messung drei Monate nach Beendigung des kognitiven Trainings wurden ebenfalls analysiert, um Aussagen zur Stabilität der erzielten Trainingseffekte machen zu können. Die Stressinterventionen in der Wartekontrollgruppe haben wir auch auf ihre Wirksamkeit überprüft.

Die Ergebnisse

Dies ist ein Ergebnis aus dem Gruppenvergleich, den wir gemacht haben. Wir haben die Trainingsgruppe mit der Warte-Kontrollgruppe hinsichtlich der Wortflüssigkeit verglichen.

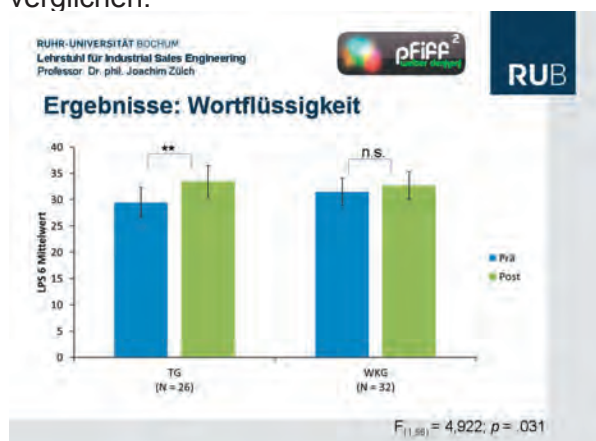


Abb. 1: Ergebnisse zur Wortflüssigkeit

Es ist zu sehen, dass die Trainingsgruppe sich ungefähr um vier Wörter nach dem Training verbessert hat, während sich die Wartekontrollgruppe nur um ein Wort steigern konnte. Die Trainingsgruppe konnte also nach der Intervention vier Wörter mehr in der vorgegebenen Zeit produzieren, was zu einem signifikanten Gruppeneffekt führte.

Ein weiteres Ergebnis, das eine ganz wichtige Komponente beinhaltet, ist die geteilte Aufmerksamkeit. Die haben wir durch den Trail-Making-Test erhoben, bei dem Zahlen und Buchstaben miteinander in aufsteigender Reihenfolge verbunden werden müssen. Auch hier zeigte sich in der Trainingsgruppe eine eindeutige Überlegenheit gegenüber der passiven Warte-Kontrollgruppe. Ein weiteres Ergebnis zur geteilten Aufmerksamkeit, das durch einen anderen Test erhoben wurde, nämlich durch die Testbatterie zur Aufmerksamkeitsprüfung, zeigte, dass sich die Fehlerzahl, also die Sorgfaltsleistung, in der Trainingsgruppe eindeutig im Vergleich zur Warte-Kontrollgruppe reduzierte.

Für die Konzentration und die Arbeitsgeschwindigkeit, ebenfalls wichtige Aspekte, zeigte sich ebenfalls ein signifikanter Anstieg in der Trainingsgruppe während in der Warte-Kontrollgruppe keine bedeutenden Veränderungen aufgetreten sind.

Wir haben ebenfalls differenzielle Trainingseffekte geprüft, zum Beispiel wie Teilnehmer, die ausschließlich nachts arbeiten, durch das Training profitieren. Bei Opel betreiben sie ein 3-Schicht-System, entweder wird dauerhaft in der Nachtschicht gearbeitet oder in einem Wechsel aus Früh- und Spätschicht. Diese Gruppen haben wir gegenübergestellt. Wir haben festgestellt, dass die Teilnehmer mit Nachtarbeit sehr von dem Training profitiert haben. Der LPS3 operationalisiert das logische Denken. Es haben sich in der Gruppe mit den Teilnehmern der Nachtarbeit Verbesserungen eingestellt während bei den Teilnehmern in der Warte-Kontrollgruppe aus der entsprechenden Teilgruppe kein Effekt zu sehen war. Das Gleiche gilt für die geteilte Aufmerksamkeit, auch da waren es wieder die Teilnehmer mit Nachtarbeit, die durch das Training besonders profitiert haben. Für die meisten Variablen zeigten sich aber keine differenziellen Trainingseffekte, was positiv zu werten ist, da wir mit unserem Training alle Teilnehmer, unabhängig vom Lebensalter oder Schichttyp, erreichen wollen.

Eine Follow-up-Untersuchung wurde für die Trainingsgruppe nach drei Monaten durchgeführt. Auch hier zeigten sich in diversen Bereichen Leistungsverbesserungen auch noch drei Monate nach Beendigung des Trainings. Wir gehen davon aus, dass eine gewisse Stabilität der erzielten Effekte durch das Training erzielt wurde. Im Aufmerksamkeitsbelastungstest war zum Beispiel eine hoch signifikante Verbesserung in der Trainingsgruppe nach drei Monaten zu verzeichnen. Genauso wie für die Inhibitionsleistung, die wir durch den Farb-Wort-Test erhoben haben. Auch hier hat sich in der Trainingsgruppe zur Follow-up-Messung eine entsprechende Steigerung gezeigt.

Zusammengefasst haben wir Trainingseffekte gefunden in Bereichen der fokussierten und geteilten Aufmerksamkeit, im episodischen Gedächtnis, Kurzzeitgedächtnis, Verarbeitungsgeschwindigkeit sowie in der Wortflüssigkeit. Die differenziellen Trainingseffekte haben sich hauptsächlich bei den Personen mit dauerhafter Nachtschicht für das logische Denken und die geteilte Aufmerksamkeit gezeigt, das heißt also, gerade die Personen, von denen man annehmen würde, dass sie vielleicht aufgrund ihrer Schichttätigkeit die ein oder andere Einbuße zu verzeichnen haben, würde sich so ein Training besonders anbieten. In den meisten Bereichen blieben differenzielle Effekte, wie gewünscht, aus. In der Follow-up-Messung für die Trainingsgruppe zeigten sich Verbesserungen für die Teilnehmer mit niedrigem kognitivem Ausgangsniveau, das heißt also die Teilnehmer, die zu Beginn der Studie relativ niedrige Leistungswerte hatten, profitierten also noch zur Follow-up-Messung von dem Training. Ältere Teilnehmer zeigten zur Follow-up-Messung auch entsprechende Verbesserungen bzw. stabilisierte Effekte sowie die Teilnehmer mit Nachtschicht. Das zeigte sich besonders für die fokussierte Aufmerksamkeit, das logische Denken, die Inhibitionsleistung und die psychomotorische Geschwindigkeit.

Das kombinierte Training in der Wartekontrollgruppe.

Das kombinierte Training fand in der Warte-Kontrollgruppe statt in einer Mischung aus dem kognitiven Training und einer von zwei Stressinterventionen. Dieses Vorgehen haben wir aus Gerechtigkeitsgründen gewählt, um auch den Teilnehmern, die warten mussten, eine Leistung anbieten zu können.

Die eine Stressintervention ist das so genannte Hede-Training, bei dem es vor allem um die Steigerung des Kohärenzgefühls geht. Das Kohärenzgefühl wurde von Aaron Antonovsky ins Leben gerufen und basiert auf den Erkenntnissen zum Salutogenese-Konzept. Dabei geht es nicht um die Frage, welche Faktoren krank machen, sondern, welche Faktoren uns gesund erhalten. Auf diesem Konzept basiert das HEDE-Training zur psychologischen Gesundheitsförderung, in dem verschiedene Aspekte bearbeitet werden, um das Kohärenzgefühl und somit die Stressbewältigungskompetenzen zu erhöhen.

Das zweite Training lief unter dem Namen „Stressbewältigung und Entspannung“. Hier wurden zwei Themenbereiche bearbeitet: Zum einen stressverstärkende Gedanken, also unsere persönlichen Stressverstärker, mit denen wir uns selbst unter Druck setzen. Zum Beispiel: Ich muss immer perfekt sein, alle müssen mich mögen. Zum anderen erlernten die Teilnehmer die Technik der progressiven Muskelentspannung nach Jacobson. Ziel ist es, Stressreaktion abzumildern und langfristig für eine erhöhte Widerstandskraft gegenüber Belastungen zu sorgen. Ein wichtiger Aspekt bei den Stressbewältigungstrainings ist, dass es vollkommen unter Ausschluss der Opel-Führung stattgefunden hat. Die Teilnehmer konnten so unbefangen über Schwierigkeiten und Probleme berichten. Die Herstellung eines persönlichen Bezugs war ein wesentlicher Bestandteil der Stressinterventionen. Als Fragebögen, die wir zur Wirksamkeitsprüfung eingesetzt haben, ist der Fragebogen zu Arbeitsbezogenen Verhaltens- und Erlebensmustern zu nennen. Hier geht es

um die Erfassung bestimmter Aspekte des Erlebens im Bereich der Arbeit unter gesundheitlichen Aspekten: Wie empfinde ich meine Arbeit? Wie gehe ich mit Arbeitsbelastung um und so weiter. Der Cognitive Failures-Questionnaire ist ein interessanter Fragebogen, weil die Teilnehmer ihre alltäglichen Unachtsamkeiten einschätzen müssen. Zum Beispiel: Wo habe ich meinen Schlüssel hingelegt? Erinnerst du dich noch an den Namen der Frau, die ich eben auf der Straße getroffen habe? Der Fragebogen zum Kohärenzgefühl wurde speziell für das Hede-Training eingesetzt, ebenso wie der General Health Questionnaire, bei dem es vor allem um die psychische Ausgeglichenheit, die psychische Belastung, geht. Vom Maslach Burnout Inventory haben wir die Skala emotionale Erschöpfung eingesetzt, die ein wichtiges Kriterium für das Burnout-Syndrom ist. Der Perceived Stress Questionnaire erhebt die subjektive Einschätzung, wie belastet eine Person ist, ob sie viele Sorgen hat, aber auch, wie viel Freude sie empfindet.

In beiden Stressgruppen hat sich nach den Interventionen die Lebenszufriedenheit stark verbessert. In der Trainingsgruppe, die vor und nach der rein kognitiven Intervention ebenfalls die Fragebögen ausfüllte, als eine Art Kontrollgruppe, zeigten sich keine Veränderungen. Ebenso war für die Skala Anspannung ein deutlicher Rückgang in den beiden Gruppen nach der Intervention zu erkennen, während sich in der Trainingsgruppe – also Trainingsgruppe bedeutet die Gruppe, die das kognitive Training erhalten hat – nichts getan hat. Die emotionale Erschöpfung ist in beiden stressbezogenen Gruppen gesunken, während in der Trainingsgruppe die Werte unverändert blieben. Die alltäglichen Unachtsamkeiten, also kognitive Fehlleistungen, die jeder von uns kennt, sind in beiden stressbezogenen Interventionen zurückgegangen, überraschenderweise in der kognitiven Gruppe nicht.

Man könnte durchaus erwarten, dass ein kognitives Training auch dazu führt, dass sich Verbesserungen auf den Alltag auswirken, indem man sagt: Jetzt bin ich fitter und kann mich viel besser erinnern, wo ich z.B. meinen Schlüssel liegen gelassen habe und so weiter. Das war in dieser Stichprobe nicht der Fall, sondern ist nur in den beiden stressbezogenen Interventionen aufgetreten.

Wir haben signifikante Verbesserungen in den beiden stressbezogenen Interventionen gefunden, zum Beispiel in der Distanzierungsfähigkeit, die gerade in Arbeitsbelangen ein wichtiger Aspekt ist. Es geht darum, dass ich nicht meine Sorgen und meinen Ärger auch noch mit nach Hause nehme, sondern versuche, Sorgen und Frust im Büro zu lassen oder in der Werkshalle und nicht mit nach Hause zu nehmen. Die Lebenszufriedenheit ist in beiden Gruppen stark angestiegen, genauso wie die innere Ruhe und Ausgeglichenheit. Weiterhin hat sich die empfundene Anspannung und die Sorgen reduziert. Die erlebte, wahrgenommene Freude, erhoben durch den PSQ, ist gestiegen. Die alltäglichen kognitiven Unachtsamkeiten wurden in den stressbezogenen Interventionen reduziert.

Ich möchte abschließend noch einmal auf die spezielle Stichprobe zu sprechen kommen, die wir untersucht haben. Insgesamt waren es relativ schwierige Umstände,

da die Teilnehmer mit teilweise großen existenziellen Ängsten zu kämpfen hatten. Die Situation bei Opel war gerade in den Jahren 2009 und 2010 von Kurzarbeit und Unsicherheit geprägt. Das war besonders im ersten Trainingsdurchgang 2009 der Fall. Die Stimmung war äußerst angespannt, die Teilnehmer haben sich Sorgen um ihre berufliche Zukunft gemacht. Daher sind die Ergebnisse auch unter diesem Gesichtspunkt zu bewerten. Ich denke, dass motivationale Aspekte bei den Teilnehmern eine Rolle gespielt haben, da sie einfach große Sorgen hatten, wie es mit ihrer beruflichen Zukunft weitergeht.
Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Dieter Welwei:

Mein Name ist Dieter Welwei und ich bin von der Adam Opel AG. In meiner Funktion als Werks-Ergonomiebeauftragter bin ich zuständig für die Ergonomie sowie auch für Projekte aus dem Demografiebereich. Ich möchte Ihnen einige Aspekte vorstellen, unter welchen Rahmenbedingungen dieses Pfiff-Projekt stattgefunden hat.

Einige Daten zum Standort Bochum.

Bochum ist einer von vier Opel-Standorten. Auf dem Gelände befand sich ursprünglich die Zeche Dannenbaum.



Abb. 2: Opelwerk Bochum

Das Opel-Werk wurde 1962 fertiggestellt und es war viele Jahre bekannt für seine erfolgreichen Kadett-Produkte. Heute werden die Modelle Astra Limousine, Caravan und Zafira gefertigt. Ab Oktober 2011 kommt dann zusätzlich noch der neue Zafira hinzu.

Pro Stunde können bis zu 42 Fahrzeuge gefertigt werden. Die Produktion erfolgt dreischichtig mit einem Ein-Liniensystem. Es existieren 5 Frühschichten, Spätschichten und Nachtschichten. Bei der 3. Schicht handelt sich um eine Dauernachtschicht auf freiwilliger Basis.

Der Standort umfasst ein Presswerk, Rohbau, Lackiererei, Montagewerk und Getriebewerk, also ein voll ausgestattetes Werk bis auf Motorenbau.

Der Standort Bochum steht seit einigen Jahren unter einem enormen Restrukturierungsdruck. In der Vergangenheit gab es dazu bereits ausführliche Berichte in der Presse. Bochum ist das noch größte deutsche Produktionswerk und die Belegschaft soll insgesamt um 1800 MA reduziert werden. Im Jahre 1980 waren ca. 20.000 Menschen in Bochum beschäftigt, gegenwärtig sind es noch ca. 5000 inkl. Partnerbetriebe. Das heißt es herrscht ein enormer Druck auf dem Kessel, wie man bei uns im Ruhrgebiet so schön sagt.

Das Durchschnittsalter der Belegschaft liegt bei ca. 45,5 Jahre, ähnlich wie es bei anderen Mitbewerbern der Fall ist.

Wir befinden uns also im überwiegenden mittleren 40-Jahre-Bereich, das heißt es herrscht Handlungsbedarf, um auch zukünftig mit älteren Mitarbeitern produzieren zu können. Das ist ein generelles Problem, was wir hier in Deutschland haben. In Osteuropa haben wir andere Zahlen, dort sind die Menschen wesentlich jünger.

Bei der Produktionsstruktur handelt es sich überwiegend um Fließfertigung mit hohen Auslastungen und engen zeitlichen Vorgaben.

Es handelt sich überwiegend dabei um linienabhängige Arbeitsinhalte mit Taktzeiten, die abhängig von der Auslastung zwischen 60 u. 140 Sekunden variieren, das heißt z.B. alle 90 Sekunden wird ein Auto fertiggestellt.

Dabei sind die Arbeitsabläufe überwiegend standardisiert, wobei allerdings natürlich auch Optionen eingebaut werden. Das bedeutet, bei der Produktionspalette gibt es auch Unterschiede aufgrund unterschiedlicher Kundenwünsche, so dass die Arbeitsinhalte nicht immer identisch sind. Also die Mitarbeiter müssen auch abhängig von der Ausstattung unterschiedliche Tätigkeiten ausführen.

Wie bereits erwähnt, unterliegt der Standort einem permanenten Restrukturierungsdruck, das heißt, dass schon seit einigen Jahren der Personalabbau vollzogen wird. Seit 2005 gibt es von General Motors Vorgaben, die Standorte in Europa zu verkleinern u. damit Überkapazitäten abzubauen. Einzelne Werke wie z.B. Antwerpen in Belgien u. Azambuja in Portugal wurden bereits geschlossen.

Es handelt sich um eine amerikanisch geprägte Führungskultur mit häufigen Veränderungen u. kurzfristiger Ausrichtung.

Der KVP (=kontinuierlicher Verbesserungsprozess) ist Tagesgeschäft, das heißt die Mitarbeiter sind eingebunden in Projekte, die dazu dienen um einmal a) die Arbeitsplätze zu sichern, und b) kontinuierlich jedes Jahr die geforderten Produktivitätsziele zu erreichen.

Trotz alternder Belegschaft wird jedes Jahr eine höhere Produktivität abverlangt. Der Standort wird verglichen mit jungen Standorten, wie zum Beispiel Gleiwitz,

weil dort ähnliche Produkte hergestellt werden.

Z.b. wird der Opel Astra in Polen, in Bochum und auch in England gefertigt. Ich nehme mal das Beispiel mit den osteuropäischen Werken, dort sind die Belegschaften zwischen 26 - 30 Jahre alt. Bei diesen jungen Werken spricht man auch von Green Fields, Werke die auf der grünen Wiese entstanden sind.

Mit der Kurzarbeitsregelung konnten in Bochum in den Jahren 2009 und 2010 erhebliche Arbeitsplätze abgesichert werden, und damit waren wir erst mal vor dem schlimmsten bewahrt. Aber seit Anfang 2010 ist bekannt, dass weitere 1800 Arbeitsplätze in Frage gestellt sind.

Innerhalb dieser Rahmenbedingungen war dann das PFIFF-Projekt eingebettet. In Mitarbeitergesprächen wurden als Hauptbelastung überwiegend psychische Einflüsse genannt, das heißt enge Zeitvorgaben, Leistungsdruck, schlechte Informationspolitik und die andauernden Veränderungen und Umstrukturierungen. Seit 2010 gibt es Transfergesellschaften und Abfindungsprogramme, um den Personalabbau so sozialverträglich wie möglich abzufedern.

Bedingt durch den Personalabbau ist ein steigendes Belegschaftsalter zu erwarten. Weil die Jüngeren größere Chancen auf dem Arbeitsmarkt haben, sind bei dieser Personengruppe die meisten Abgänge zu verzeichnen. Man muss dazu sagen, Bochum ist eines der flexibelsten Werke von GM. Das heißt, Bochum ist bekannt – zwar für hohe Strukturkosten – aber ebenso für seine hohe Flexibilität. So ist das Werk mit seiner eher älteren Mannschaft in der Lage, relativ schnell Auf- oder Abtaktungen vorzunehmen.

Wir haben damit Erfahrung, das weiß GM auch zu schätzen und darum konnte das Werk bis jetzt erhalten bleiben.

Aber diese hohe Flexibilität, die das Werk besitzt, bedeutet natürlich auch eine hohe Veränderungsfähigkeit bei den Mitarbeitern. Das heißt, auch die Menschen, auch diese ältere Belegschaft, muss in der Lage sein, relativ schnell zu reagieren, sich weiter zu qualifizieren, neue Arbeiten zu erlernen, um damit schnell auch wiederum die geforderte Qualität und die Produktivität zu liefern.

Das im Rahmen von PFIFF durchgeführte Stresstraining hat gezeigt, dass auch dieser Restrukturierungsdruck, ein erheblicher Grund für den hohen Stresspegel innerhalb der Mannschaft darstellt.

Was wurde mit PFIFF erreicht? Wir haben gelernt, dass nach der Restrukturierung etwas getan werden muss für die verbliebenen Mitarbeiter. Es sollten jetzt schon entsprechende Konzepte erarbeitet werden, die hilfreich sind, um mit der älteren Belegschaft gezielt die Vorgaben erfüllen zu können. Dafür werden wir die Erkenntnisse von PFIFF selbstverständlich nutzen und zu einem geeigneten Zeitpunkt dann auch anwenden. Es gibt einige Erfahrungen, die durch Mitarbeiterkontakte, in den Gruppengesprächen gesammelt wurden. Die Rückmeldungen von den Teilnehmern waren durchweg positiv. Besonders das Stresstraining, wo niemand von der Geschäftsleitung teilnehmen durfte, wurde als sehr angenehm empfunden. Der generelle Tenor war, es sollten eigentlich viel mehr Mitarbeiter an dieser Maßnahme teilnehmen. Das gilt sowohl für ältere u.

jüngere Menschen aus dem Unternehmen.

Also Fazit oder die generelle Erkenntnis ist, es sind weniger die körperlichen Belastungen, die den Menschen zu schaffen machen. Denn da wird schon sehr viel getan, wie ebenfalls in allen anderen Automobilwerken. Ergonomie, Arbeitsplatzgestaltung haben schon seit Jahren eine wachsende Bedeutung. Das gegenwärtige Problem sind mehr die psychischen Belastungen, die engen Zeitvorgaben, der hohe Arbeitsdruck, die Arbeitsintensität, die natürlich auch mit den ständigen Umstrukturierungen einhergehen.

Trainingsmaßnahmen so wie PFIFF oder ähnliche Schulungsmaßnahmen sollten künftig auch Bestandteil eines betrieblichen Gesundheitsmanagements werden. Nicht als Einmal-Projekt, sondern generell verankert sein in der betrieblichen Gesundheitspolitik.

Was kann man tun, um generell Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit bei älteren Mitarbeitern zu erhalten. Da gehört mehr zu als nur kognitives Training oder Stressbewältigung. Ebenfalls auch, dass man organisatorische Maßnahmen berücksichtigt, wie z.B bei der Zeitwirtschaft oder der Einrichtung von Ausgleichs arbeitsplätzen.

Derzeit richten wir z.B. sogenannte Sequenzarbeitsplätze ein, die zur Verbesserung der Logistikabläufe ermöglichen, das heißt, neben der Linie sortieren die Mitarbeiter das Material in kleine Portionen, damit die Mitarbeiter an der Linie ausreichend Material für einen Zeitraum zur Verfügung haben.

Das Ziel ist es, dass zwischen diesen linienunabhängigen Pack- u. den getakteten Montagetätigkeiten rotiert werden kann.

Altersgerechte Arbeitszeitmodelle sind ein weiterer Aspekt. Da wo Mitarbeiter Leute es sich leisten können, weniger zu arbeiten auf individueller Basis, um dann letztendlich weniger Belastungen ausgesetzt zu sein. Dann natürlich die Ergonomie, Arbeitsplatzgestaltung, oder die so genannte Verhältnisprävention, sind Maßnahmen die schon seit langen in der Kraftfahrzeugbranche umgesetzt werden. Kleine Dinge, auch größere Dinge, die sowohl arbeitsplatzbezogen sind, am Arbeitsumfeld, aber auch am Produkt, sodass man schon sehr früh beteiligt ist bei Produktentwicklung, um auch ergonomische und belastungstechnische Aspekte zu berücksichtigen, die hinterher für die Mitarbeiter in der Linie von Bedeutung sind.

Die Werke haben da eine besondere Stimme und müssen ihre Bedürfnisse auch schon sehr früh aufzeigen, gerade in globalen Unternehmen wie z.B. GM. Entwickler kennen nicht unbedingt immer genau das, was Mitarbeiter benötigen. Von daher ist es wichtig, schon sehr früh den Fuß in der Tür zu haben bei den Entwicklern, um auch ergonomische Belange, die in Richtung Verhältnisprävention gehen, rechtzeitig anzumelden.

Daneben typische Aspekte, wie Angebote zur Erhaltung der körperlichen Leistungsfähigkeit, dazu zählt zum Beispiel Ernährungsberatung, Fitnessangebote, Vorsorgeuntersuchungen – das, was bereits Bestandteil in den meisten Unternehmen im betrieblichen Gesundheitsmanagement ist.

Erhaltung der psychischen Leistungsfähigkeit durch Training für Stressbewältigung, und zur Erhaltung von kognitiven Fähigkeiten. Die Leute müssen lernen zu lernen. Möglichkeiten anbieten im Unternehmen, für Gedächtnistraining. Vorgesetzte trainieren für den Umgang mit älteren Mitarbeitern, denn oftmals ist es so, einzelne junge Menschen werden sehr schnell auf irgendwelche Karrierepositionen gesetzt oder nehmen Führungspositionen wahr, auch im mittleren Management, um dann schnell irgendwo wieder befördert zu werden, die kennen verständlicherweise mangels Lebenserfahrung nicht ausreichend die Bedürfnisse älterer Mitarbeiter. Worauf es ankommt, zum Beispiel ist das Thema Wertschätzung. Wie motiviere ich ältere Menschen, um ihre Leistung tagtäglich zu erbringen? Das sind einfache Werkzeuge, die vermittelt werden müssen, damit auch der Umgang mit dieser Zielgruppe im Unternehmen funktioniert, denn ältere Mitarbeiter haben nicht immer ältere Mitarbeiter als Vorgesetzte.

Förderung der Kommunikation ein ganz wichtiges Thema zum Thema Altern. Weil häufig wird immer dieser Begriff Demographie genannt. Man muss dann auch innerhalb des Unternehmens etwas plastisch machen. Ich sag mal, mit Beispielen untermauern, Kleinigkeiten als Erfolge melden, so nach dem Motto tu was Gutes und sprich darüber und veröffentliche es in den internen Medien. Sodass es ein Dauerbrenner wird oder das permanent immer das Thema Demographie oder alternde Belegschaft und die dafür geleisteten Initiativen gezeigt werden, und es sich mehr oder weniger, im Unternehmensprozess einschleift.

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Systematische arbeitswissenschaftliche Bewertung ausgewählter Arbeitssysteme im VW Werk Braunatal

*Stefan Kreher
Volkswagen Coaching GmbH*

*Ekkehart Frieling
Universität Kassel*

Stefan Kreher:

Schönen guten Tag,
mein Name ist Stefan Kreher, ich war bis vor Kurzem verantwortlich am Standort Kassel für das Thema Produktionssystem.
Herr Professor Frieling und ich teilen uns den Vortrag.

Zu Beginn möchte ich zunächst den Standort Kassel der Volkswagen AG vorstellen und die Motivation zur Teilnahme an einem wissenschaftlichen Projekt zum Thema Demographie darstellen. Hier wird Herr Professor Frieling den Vortrag übernehmen das DFG-Projekt sowie einige Beispiele von ausgewählten Ergebnissen präsentieren.

Volkswagen Kassel ist das zweitgrößte Werk im Volkswagen-Konzern in Deutschland. Es teilt sich auf in zwei Bereiche, einmal in einen Produktionsbereich und in einen Lagerbereich, wo sich das weltweite Ersatzteillager für den Vertrieb Originalteile des Volkswagen-Konzerns befindet.

Was sind unsere Produkte, was sind unsere Prozesse: Volkswagen Kassel ist kein Fahrzeug bauendes Werk. Wir sind ein Komponentenstandort, quasi ein Automobilzulieferer. Alle unsere Produkte werden weltweit angefragt, auch bei anderen Zulieferern. Kassel ist kein Exklusivlieferant, sämtliche Teile, die wir bauen, kaufen andere OEM-Hersteller bei Fremdfirmen ein.

Ich möchte zunächst die Bereiche vorstellen: Der größte Bereich ist der Getriebebau. Aus dem Bereich wird nachher Professor Frieling einige Ergebnisse vorstellen. Wir sind spezialisiert auf Automatikgetriebe und in erster Linie auf die Doppelkupplungsgetriebe. Wir haben aber auch ein Presswerk und einen Karosseriebau. Dort werden Fahrzeugteile hergestellt, insbesondere Formhärteile, das ist der zweite Bereich, aus dem ein Beispiel aus dem Projekt von Herrn Prof. Frieling dargestellt wird. Der dritte Bereich ist die Abgasanlage. Auch dort haben wir einige Arbeitssysteme untersucht, die aber heute nicht im Vordergrund stehen.

Und der letzte Bereich, das ist die Gießerei und die Bearbeitung, Europas größte Leichtmetallgießerei. Wir stellen ausschließlich im Druckgussverfahren Teile aus Aluminium und Magnesium her und produzieren dort in erster Linie für den Getriebebau, die Getriebegehäuse, aber auch Motorblöcke und Karosserieteile.

In den Fertigungsbereichen sind rund 10.000 Mitarbeiter in Kassel beschäftigt. Mit den tangierende Bereichen, wie Qualitätssicherung, Personalwesen, Controlling, Logistik, Werktechnik und dem Vertrieb Originalteile sowie die Auszubildenden und einige Tochterfirmen, die auch noch am Standort vertreten sind, liegt die Mitarbeiterzahl bei rund 14.000.

Dadurch, dass wir mit dieser Produktvielfalt a) ein sehr großer Gemischtwarenladen sind und b) im weltweiten Wettbewerb stehen, ist dieser Standort schon des Öfteren infrage gestellt worden, und zuletzt ganz besonders in den Jahren 2005, 2006 wo weite Teile des Werkes auf dem Prüfstand standen.

Wir haben damals gesagt, wir wollen der Bedrohung der Werksschließung entgegentreten, indem wir ein Produktionssystem einführen und dieses Produktionssystem entsprechend ausrichten an bekannten Prinzipien, um wertschöpfungsorientiert synchron die Produktion aufzubauen.

Wir haben damals auch gesagt, dass neben den Prinzipien aus dem Lean-Management wie Takt, Fluss, Pull, Perfektion, das Thema Arbeitsorganisation von besonderer Bedeutung ist. Wir wollen nicht einfach nur Andere kopieren, sondern wir wollen, wenn wir so was tun, auch von Anfang an darauf schauen, wie gehen wir mit unseren bestehenden Gruppenarbeitsmodellen um, was müssen wir verändern, und vor allen Dingen, wie reagieren wir wenn wir solche Systeme einführen, auf die demografische Entwicklung?

Zur Umsetzung des Produktionssystems haben wir KVP-Kaskaden entwickelt, die sich in verschiedenen Wellen gliedern. Besonders in der Welle eins, das ist der direkte Bereich, in der laufenden Serie, machen wir KVP-Workshops, Projekte vor Ort mit den Mitarbeitern an den Linien, an den Einzelarbeitsplätzen, und optimieren dort die entsprechenden Bereiche. Das Gleiche auch im indirekten Bereich, im Angestelltenbereich. Ganz entscheidend ist die Welle drei, hier wird im Prinzip vor dem Start der Produktion darauf geachtet ob die Produkte montagegerecht, bzw. produktionsgerecht gestaltet sind, ob die geplanten Arbeitsplätze ergonomisch gestaltet sind, ob wir diese Produkte so fertigen können, dass auch ältere Arbeitnehmer die Tätigkeiten ausführen können?

In der Welle vier betrachten wir das Lieferantenmanagement und Welle fünf, den Servicebereich, der sich bis zu den Autohäusern erstreckt.

Es gibt in den Wellen jeweils verschiedene Stufen, die wir jeweils erreichen wollen.

KVP Wellen und Stufen

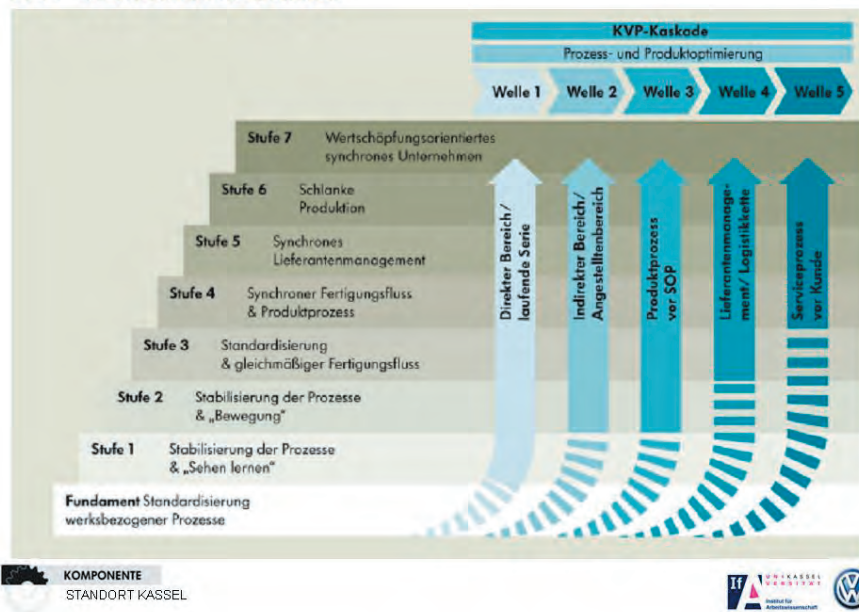


Abb. 1: KVP Wellen und Stufen

Ganz oben wollen wir wertschöpfungsorientiert und synchron sein um im Takt zu fertigen. Wir befinden uns im Moment am Standort zwischen der Stufe zwei und drei.

Die Anzahl der Workshops, die am Standort laufen, finden immer unter Beteiligung der Mitarbeiter statt, die tatsächlich im Arbeitsprozess stehen. Die Anzahl der Workshops hat sich kontinuierlich gesteigert und in diesem Jahr haben wir rund 360 Workshops geplant.

Einige beispielhafte Maßnahmen aus der Getriebemontage in diesen KVP-Workshops: Es gibt ergonomische Gestaltungsmaßnahmen und im Wesentlichen Produktivitätsmaßnahmen, organisationale Maßnahmen und, Qualitätsmaßnahmen. Das Thema Ergonomie ist sehr wichtig. Hier geht es in erster Linie um Hebevorrichtungen, um die Teile näher an den Arbeitsplatz zu bewegen, um manuelle Montagevorgänge, die relativ kompliziert und arbeitsintensiv sind, durch automatische Vorgänge zu ersetzen, und natürlich auch darum, den Arbeitsschutz nachhaltig zu verbessern.

Was waren Ergebnisse? Bezogen auf das Thema Produktivität haben wir sehr große Fortschritte gemacht, wir haben in den letzten Jahren durchschnittlich pro Jahr rund zehn Prozent Produktivitätssteigerung erreicht.

Am Beispiel Handbremshebel, wo wir zwei verschiedene Arbeitssysteme aufgebaut haben (unter Mithilfe von Professor Frieling) konnten wir eine entsprechende Erhöhung der Produktivität durch Teilautomatisierung erreichen. Hier ist ganz, entscheidend - es nützt uns nichts, wenn wir schöne Arbeitsplätze haben, aber die Produkte so teuer sind, dass wir das Werk schließen müssen.

Was war der Auslöser für das gemeinsame Projekt VW und des Instituts für Arbeitswissenschaft?

Zum einen hat sich das Durchschnittsalter in den letzten Jahren deutlich erhöht; wir liegen derzeit noch bei 42,1 Jahren und zum anderen haben wir ein ganzheitliches Produktionssystem eingeführt. Durch das Produktionssystem sind Arbeitssysteme entstanden, die sich andersartig darstellen und sich von den „konventionellen Arbeitssystemen“ unterscheiden. In diesem Zusammenhang ist die Frage entstanden, ob diese Arbeitssysteme altersgerecht sind?

Wenn wir diese neuen Arbeitssysteme nach den uns bekannten ergonomischen Bewertungsverfahren bewerten, so sind diese in Ordnung und wir haben eigentlich keinen Anlass, dort noch Maßnahmen zu ergreifen, um das Ganze zu verbessern. Da die Beschäftigten aber Bedenken gegen die neuen Arbeitssysteme zeigten, erschien es sinnvoll zusätzliche Evaluationen durchzuführen.

Wir haben das schon angesprochene DFG-Projekt als Chance erkannt und zusammen ein Evaluationsprogramm erarbeitet, um diese neuen Arbeitssysteme zu bewerten, um gemeinsam daraus Handlungsansätze für uns zu finden, um die Arbeitssysteme zu verbessern und Ergebnisse wieder einfließen zu lassen in die weitere Gestaltung des Produktionssystems; z.B. über Betriebsvereinbarungen wie die zur Demografie.

Und wie das funktioniert hat, oder welche Ergebnisse da zum Tragen gekommen sind, wird Ihnen jetzt Professor Frieling erläutern.

Ekkehart Frieling:

Herzlichen Dank!

Die Vorreden von Herrn Kreher erleichtern mir den Einstieg, ich berichte kurz über das DFG-Projekt, das wir durchführen.

Es ist eine der wenigen Längsschnittuntersuchungen, die es in der Automobilindustrie gibt. Wir haben angefangen in 2005/06 mit den ersten Erhebungen, 2008/09 die zweite Datenerhebung durchgeführt und 2010/11 die dritte.

An dieser Untersuchung sind zwei Automobilunternehmen beteiligt, das Werk VW (mit den Bereichen A1, A2 und A3) und ein Werk B. Über das Werk B will ich nur anonym berichten, aber als Vergleichsdatum ist es ganz praktisch.






Die Zielsetzung war, zu untersuchen inwieweit Montagetätigkeiten Einfluss auf die Beschäftigten haben, welche Bereiche sich vielleicht in der Persönlichkeit und auch im Verhalten ändern, und welche Chancen es gibt, in diesen Montagebereichen Dinge zu ändern, damit sie altersgerechter sind.

Wir kümmern uns stark um die Fragen der Prävention, hier verstanden als Verhältnisprävention. D.h. es geht um die Frage wie man bei kurzen Arbeitstakten die Arbeitsbedingungen ändern kann. Hierbei ist klar, dass die Arbeitssysteme so gestaltet werden müssen, dass sie ein gesundes Altern ermöglichen. Ebenso muss die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter nachhaltig gesichert sein, um noch einigermaßen wettbewerbsfähig zu sein.

Im Rahmen der DFG- Untersuchung wurden verschiedene Methoden eingesetzt. Man muss beiden Unternehmen ein großes Kompliment machen, dass es uns möglich war, sowohl Fragebögen zur Erfassung der subjektiven Bedingungen – also Persönlichkeitsmerkmale und Ähnliches – abzufragen, wie auch Arbeitsplatzbeobachtungen mithilfe von Videoaufzeichnungen durchzuführen, als auch arbeitsmedizinische Daten zu erheben und SAP-Daten aus den Unternehmen mit einzubeziehen.

Die Zusammenführung aller dieser unterschiedlichen Datenbasen macht das Projekt attraktiv.

Forschungsbereiche im Rahmen des DFG-Projektes

Werk A1 Getriebemontage	N1=197	$\sigma = 10 / \sigma^1 = 180$	
	N2=232	$\sigma = 16 / \sigma^1 = 191$	
	Taktlänge: 76 sec.		
Werk A2 Handbremshebel- Montage	N1=18	$\sigma = 15 / \sigma^1 = 2$	
	N2=36	$\sigma = 20 / \sigma^1 = 16$	
	Taktlänge: 25 sec.		
Werk A3 Abgasanlage	N1=23	$\sigma = 0 / \sigma^1 = 21$	
	Taktlänge: 55 sec		
Werk A4 Schaltgabelmontage	N1=21		
Werk B Kabelbaumendmontage	N1=249	$\sigma = 13 / \sigma^1 = 232$	
	N2=158	$\sigma = 7 / \sigma^1 = 149$	
	Taktlänge: 72 sec.		

N1=Anzahl Teilnehmer an 1. Datenerhebung
N2=Anzahl Teilnehmer an 2. Datenerhebung

KOMPONENTE
STANDORT KASSEL




Abb. 2: Forschungsbereiche im Rahmen des DFG-Projektes

Aus der Abbildung bekommen Sie einen Einblick in die Stichproben. Es sind in Werk A1 und Werk B jeweils ungefähr 200 Beschäftigte befragt worden (Querschnitt – Untersuchung). Bei der Längsschnittuntersuchung schrumpfen beim zweiten und dritten Erhebungszeitraum verständlicher Weise die Stichprobengrößen. Das heißt, Sie finden in der zweiten Erhebung nur noch einen bestimmten Teil der Beschäftigten, die auch bei der ersten Erhebung mitgemacht haben, ähnliches gilt auch für die dritte Untersuchung

Die Erhebungen bei A1 und B, sind Bestandteile des DFG-Projekts. Die Untersuchungen bei VW – A2, A3, A4 –, wurden zusätzlich durchgeführt, um die neuen Arbeitssysteme die nach dem Chaku- Chaku- Prinzip gestaltet sind zu bewerten.

Exemplarisch für das Chaku- Chaku- System ist hier das Arbeitssystem Handbremshebelmontage mit einer Montagezeit von 25 Sekunden.

Schwerpunktmäßig beschäftige ich mich hier mit dem Vergleich Getriebemontage und Handbremshebelmontage bei VW und füge ergänzend nur ein paar Daten aus dem Werk B hinzu.

Die Arbeitssituation bei der Handbremshebelmontage ist folgende: Es gibt drei Arbeitsstationen, an denen eine Person arbeitet. In der ersten und zweiten dreht sie sich immer um ihre eigene Achse und hat 25 Sekunden Zeit, ein Handbremshebelteil zu montieren. Bei der dritten Tätigkeit handelt es sich um die Materialbereitstellung.

Jede Person in dem Arbeitssystem kann alle drei Arbeitstakte ausführen und wechselt systematisch zwischen diesen Takten nach jeweils 50 montierten Teilen. Pro Person werden pro Schicht 240 Handbremshebel montiert (durchschnittliche Produktivitätsrate).

Dieses halbautomatisierte Arbeitssystem wurde um eine manuelle Montage desselben Bauteils ergänzt. In diesem System werden pro Mitarbeiter (Leistungsgewandelte Personen) 120 Handbremshebel ohne Taktbindung und im Sitzen montiert.

Bei der Getriebemontage handelt es sich im Wesentlichen um Automaten oder technische Stationen, wo Getriebeeile einlegt und bearbeitet, bzw montiert werden; d.h. die Beschäftigten bringen Teile in die Montagevorrichtung, und die Montage wird dann weitgehend automatisiert durchgeführt.

Einige ausgewählte Ergebnisse: Die OCRA-Analysen beziehen sich schwerpunktmäßig auf den Bereich Schulter, Ellbogen, Handgelenk und Hände. Bei den Montagen spielen diese Körperteile eine zentrale Rolle. Bei einem Vergleich, Getriebemontage versus Handbremshebelmontage, zeigt sich, dass die Beschäftigten bei der Handbremshebelmontage größere Anforderungen erfüllen müssen.

Bei der Handbremshebelmontage, wo wir im Längsschnitt nur zehn Personen zur Verfügung hatten zeigt sich, dass bei dieser kurz getakteten Tätigkeit die Körperbeschwerden schon relativ hoch sind im Vergleich zu den repräsentativen Daten, der BiBB/BAuA Studie von 2005/6 bei der ca. 20.000 Personen zu ihren Arbeitsbelastungen befragt wurden. Es zeigt sich, dass die Körperbeschwerden der Handbremshebel- Beschäftigten erheblich höher sind als die der Durchschnittsbevölkerung.

Es gibt auch einen eindeutigen Zusammenhang über die Zunahme der körperlichen Beschwerden über die Zeit.

Ausgewählte Ergebnisse HBH Subjektive Beschwerden (in %) im Längsschnitt

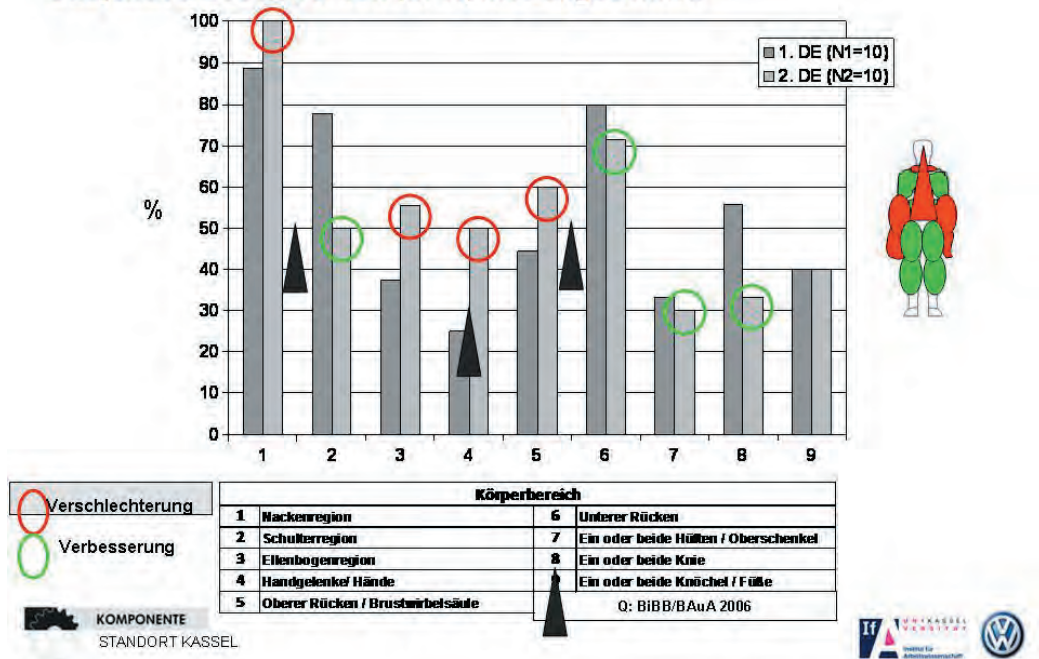


Abb. 3: Ausgewählte Ergebnisse

Die Intensivierung der Arbeit und Steigerung der Produktivität in diesem Arbeitssystem geht einher mit einer Verschlechterung oder einer Erhöhung der körperlichen Beschwerden. Es gibt aber auch Bereiche, in denen die Beschwerden zurückgehen; zum Beispiel im Bereich der Hüften oder der Knie. Das heißt, man kann über Längsschnittdaten belegen, dass arbeitsbedingte Beschwerden reduziert werden können.

Bei einem Vergleich zwischen der Getriebemontage im VW-Werk und dem Werk B, zeigt sich eine eindeutige Tendenz, dass sich über die Zeit zwischen 2006 und 2008 und den damit verbundenen Bemühungen um Produktivitätssteigerungen, die körperlichen Beschwerden in der Regel verstärkt haben, und zwar in einem ziemlich beträchtlichen Umfang, wobei der Schwerpunkt im Nackenbereich und im Bereich des unteren Rückens liegt.

Auffällig sind die Zunahmen der Beschwerden im Bereich der Handgelenke. Verstärkt zeigt sich dies bei den Beschäftigten des Werks B in der dritten Erhebung, weil dort statt Schraubverbindungen z.T. Nietverbindungen eingeführt wurden und mit Nietgeräten gearbeitet werden muss, die relativ schwer und schlecht im Fahrzeuginnenraum zu handhaben sind.

Wenn die Beschwerden nach Altersgruppe differenziert werden, zeigen sich bei den über 45-Jährigen eindeutige Tendenzen, dass dort die Beschwerden noch zunehmen.

Das heißt, die ergonomische Gestaltung reicht nicht aus um die körperlichen Beschwerden zu reduzieren oder auf einem gleichmäßigen Niveau zu halten,

sondern es muss mit Steigerungen gerechnet werden.

Aus den Daten der Längsschnittuntersuchung im Werk B wird deutlich, dass sich bei der dritten Datenerhebung, eine erhebliche Steigerung der körperlichen Beschwerden abzeichnet. Das heißt, von der ersten zur zweiten, also von 2006 zu 2008 waren die Veränderungen nicht so groß. In der Zeit von 2008 bis 2010 fanden erhebliche Rationalisierungsmaßnahmen in Verbindung mit dem Fahrzeuganlauf statt. Die Ergonomie hat sich nicht wesentlich verbessert trotz der mit hohem Aufwand verbundenen virtuellen Absicherung der Montageprozesse. Mit diesem Ergebnis müssen sich die Planer auseinandersetzen. Es ist sicherlich keine befriedigende Strategie die körperlich belastenden Arbeitstätigkeiten durch jüngere und zeitlich befristete Leiharbeitskräften ausführen zu lassen. Der Prozentsatz der Leiharbeitskräfte hat sich in dem Montagebereich in den Jahren von 2006 auf 2010 von ca. 5% auf ca. 30% erhöht. Zeitarbeitskräfte sind langfristig keine Lösung um ergonomische Defizite zu kompensieren.

Bei der Abgasanlage in dem Werk A3, zeigt sich, dass durch Verbesserungen in der Arbeitsgestaltung und Arbeitsstrukturierung Reduzierungen in den Beschwerden stattfinden können.

Eine altersbedingte Zunahme von körperlichen Beschwerden ist nicht zwangsläufig der Fall, das gilt auch für die WAI- Werte (Arbeitsfähigkeitsindex). Es liegt zu einem Großteil an den betrieblichen Bedingungen wie sich die angesprochenen Parameter im Längsschnitt entwickeln.

Durch Vergleichsuntersuchungen der vorgestellten Art bietet sich die einmalige Chance, zu demonstrieren, dass es gute und weniger gute Arbeitsbedingungen gibt, und dass deren Auswirkungen über die Jahre deutlich erkennbar sind.

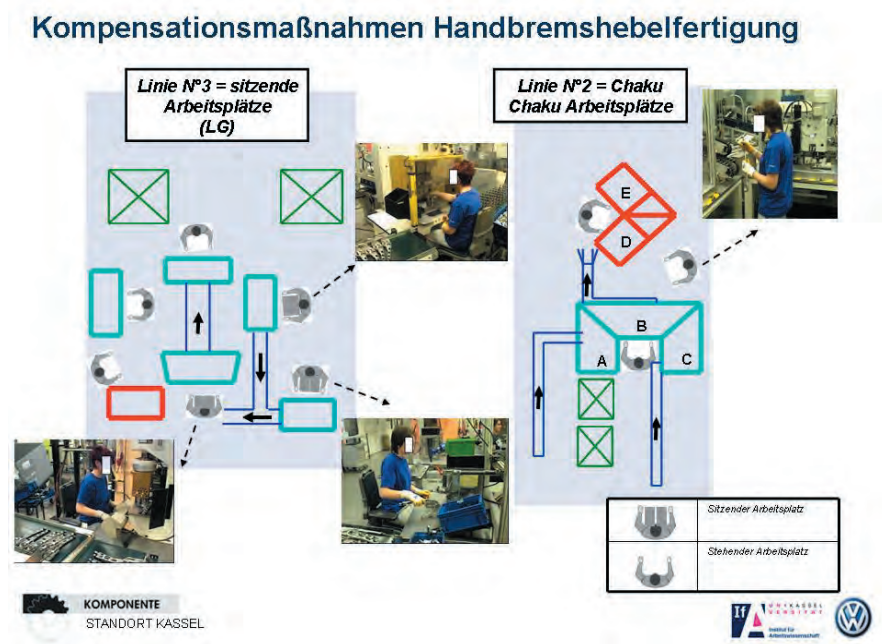


Abb. 4: Kompensationsmaßnahmen bei der Handbremshebelfertigung

Einen besonderen Hinweis verdienen die Leistungsgewandelten im Handbremsmontagesystem. Sie montieren ohne großen technischen Aufwand. Bei dem rechten System in der Abbildung besteht dagegen eine Taktbindung, und die Beschäftigten müssen kurz getaktet im Stehen arbeiten. Die Leistungsgewandelten haben eine sitzende Tätigkeit, mit Taktentkopplung, aber es gelingt ihnen, mit diesem technisch einfachen, aber störungsfreien System immerhin noch 120 Teile produktiv zu fertigen. Diese Leistungsgewandelten sind sehr zufrieden mit ihren Arbeitsbedingungen, wie sich das bei den Daten zeigt. Auch beim WAI ist klar, dass die Leistungsgewandelten schlechter sind als die andere Gruppe, aber es zeigt sich, dass insgesamt der Abfall der Werte nicht so groß ist und dass er sich zum Teil sogar verbessert. Die Leistungsgewandelten sind akzeptiert und für den Betrieb produktiv.

Das heißt, sie sind nicht irgendwo abgeschoben in einen Bereich wo sie nichts tun, oder wo sie ggf. nur einen Kostenfaktor darstellen, sondern sie produzieren auch.

Ich komme zu den Schlussfolgerungen: Durch die arbeitswissenschaftliche Grundlagenforschung ist es möglich, eine systematische Evolution von Arbeitssystemen zu ermöglichen, aber es muss auch das Unternehmen bereit sein, sich mit solchen Daten auseinanderzusetzen.

Es ausgesprochen schwierig ist, unangenehme Daten rückzumelden. Bei VW haben uns das Management und die Betriebsräte unterstützt, diese Datenrückmeldungen zu realisieren. Die Gespräche mit den Beschäftigten über die von ihnen ausgefüllten Daten waren hilfreich und nützlich. Im Werk B ist es uns nicht gelungen vergleichbare Rückmeldveranstaltungen mit den betroffenen Beschäftigten zu realisieren.

Aus den Diskussionen mit den Unternehmen hat sich gezeigt, dass die Entwicklung von praxisrelevanten Tools zentral ist. Als Wissenschaftler muss man lernen, nicht immer die komplette Testbatterie einzusetzen, sondern nur ausgewählte Verfahren, die dann auch zur internen systematischen Bewertung von Tätigkeiten eingesetzt werden.

Für die Arbeitswissenschaft ist es ein Hoffnungsschimmer, wenn die DFG nicht nur die Grundlagenforschung fördert sondern auch Transferforschung finanziell unterstützt, denn diese nützt sicherlich nicht nur der Wissenschaft sondern auch der Praxis.

ELMA - Erhaltung der beruflichen Leistungskapazität und der beruflichen Motivation älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer

Christina Ding-Greiner

Institut für Gerontologie der Universität Heidelberg

Lordana Kitzol

Robert Bosch GmbH

Christina Ding-Greiner

Sehr geehrte Damen und Herren, ich freue mich, heute hier sein zu dürfen um unsere Studie vorzustellen.

Worum geht es in dieser Studie? Es geht um das Altern und darum, wie wir dem Alternsprozess begegnen können. Wir altern alle, ganzheitlich, unabhängig davon, ob wir uns gesund verhalten oder nicht, ob wir in einer gesundheitsfördernden oder in einer belastenden Umgebung leben.

Erste Altersprozesse beginnen um das 30. Lebensjahr, wir merken aber erst viele Jahre später, dass wir älter werden, vielleicht mit 60, wenn wir Glück haben, erst mit 70 oder 80 Jahren, je nachdem wie wir mit unserer Gesundheit im Lauf des Lebens umgegangen sind und auch in Abhängigkeit davon, welche Veranlagungen wir von unseren Eltern mitbekommen haben.

Im Alternsprozess sterben Funktionszellen aufgrund degenerativer Prozesse ab und werden durch Bindegewebs- oder Fettzellen ersetzt. Wir altern nicht gleichförmig, es altern nicht alle Organe im selben Tempo.

Das Gehirn zum Beispiel ist das Organ, das am langsamsten altert, es ist auch noch im hohen Alter beim Gesunden das Organ, das am besten erhalten ist. Das ist wichtig, weil unser Gehirn alles steuert, was wir tun, was wir wahrnehmen, was wir denken, was wir fühlen. Und was mit uns geschieht, wenn das Gehirn erkrankt, das können Sie vielleicht ermessen, wenn Sie den Alltag mit Menschen mit einer demenziellen Erkrankung teilen.

Die Muskulatur nimmt ab im Laufe des Lebens, auch wenn regelmäßig Sport getrieben wurde. Die körperliche Dauerleistung, also die Fähigkeit zu gehen, zu stehen, sich aufrecht zu halten, ist im 80. Lebensjahr beim Gesunden im Durchschnitt noch mit 70 Prozent erhalten. Bei der körperlichen Spitzenleistung sind es nur noch 40 Prozent, hier geht es um die Fähigkeit, rasche, kraftvolle Bewegungen auszuführen. Durch Beweglichkeits- und Krafttraining kann ein gewisser Ausgleich geschaffen werden, doch die Leistungsfähigkeit junger Menschen wird im Alter

üblicherweise nicht mehr erreicht. Daher bieten sich in dieser Lebensphase andere Sportarten an, die weniger mit einem großem Kraftaufwand oder schnellen Bewegungen einhergehen, sondern die die Muskulatur gleichmäßig belasten und trainieren wie beispielsweise Schwimmen oder Skilanglauf oder Walking.

Im psychischen Bereich ergeben sich ähnlich Verhältnisse.

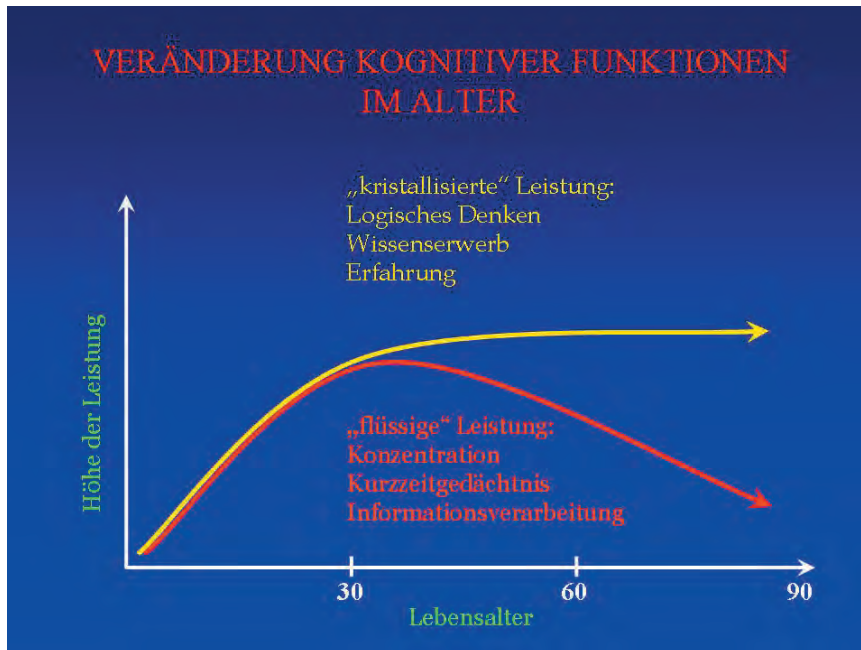


Abb. 1: Veränderung kognitiver Funktionen im Alter

Wir finden einen Anstieg der kognitiven Funktionen bis zum 30. Lebensjahr, und danach sehen wir zwei unterschiedliche Entwicklungen. Die eine zeigt eine Verminderung der kognitiven Leistungsfähigkeit, ähnlich wie im körperlichen Bereich. Es handelt sich um die sogenannte ‚flüssige Leistung‘, also um die Leistung, die an die biologische Gehirnstruktur gebunden ist, dazu gehören beispielsweise die Konzentrationsfähigkeit, das Gedächtnis oder die Geschwindigkeit, mit der wir Informationen verarbeiten. Aber wir sehen noch eine weitere gelbe Kurve, diese lässt uns hoffen. Zur sogenannten ‚kristallisierten‘ Leistung gehört das logische Denken, das im Lebenslauf erworbene Wissen aus Schule und Beruf oder die Erfahrungen, die im Umgang mit Menschen oder aber im Berufsleben erworben worden sind. Wenn wir ein Leben lang lernen und unser Wissen in allen Lebensbereichen systematisch aufbauen, und es uns gelingt, das erworbene theoretische Wissen mit Erfahrungen zu verknüpfen, kann die kristallisierte Leistung durchaus gesteigert werden bis ins hohe Alter hinein, denken Sie an Rembrandt, Picasso oder Goethe, die im hohem Alter ihre eindrucksvollsten Werke geschaffen haben.

Zahlreiche Befunde empirischer Untersuchungen legen nahe, dass sich die Entwicklung der Leistungsfähigkeit im Alter durch eine Förderung von basalen kognitiven Prozessen, körperlicher Aktivität und gesundheitsförderlichem Verhalten

positiv beeinflussen lässt. Diese drei Komponenten wurden unserer Studie ELMA (Erhalt der Leistungsfähigkeit und Motivation älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer) zugrunde gelegt. Die erste Komponente ist der gesunde Lebensstil, dazu gehören beispielsweise Ernährung, die Identifikation und Behandlung von Risikofaktoren der am häufigsten tödlich verlaufenden Erkrankungen im Alter, Herz-Kreislaufkrankungen und Krebserkrankungen. Die zweite Komponente ist das Training kognitiver Leitungsfähigkeit. Die dritte Komponente ist das körperliche Training, das nicht nur Krafttraining, sondern auch Gleichgewicht und Beweglichkeit sowie Entspannung berücksichtigen soll. Je früher diese drei Komponenten in den Alltag implementiert werden, desto günstiger sind die Aussichten auf ein gutes Altern. Aber auch ältere Menschen können noch damit beginnen Alternsprozesse positiv zu beeinflussen, auch im höheren Erwachsenenalter kann eine deutliche Verbesserung des Gesundheitszustands durch Bewegung, kognitives Training und eine Umstellung des Lebensstils herbeigeführt werden.

Was für ein Ziel hat die Studie? Das Projekt richtet sich an ältere Mitarbeiter und soll sie in der Vorbereitung auf ein gutes Altern unterstützen und durch Förderung der Entwicklung von Leistungsfähigkeit und Leistungsmotivation ihre Produktivität wenn nicht steigern, so doch zumindest so weit als möglich erhalten. Das bedeutet auch, dass angestrebt wird, sie langfristig und mit Blick auf ihren Ruhestand so lange wie möglich fit und gesund zu erhalten.

Wie sind wir vorgegangen? Zunächst wurden die Teilnehmenden in den drei erwähnten Komponenten, der Kognition, Sport und medizinischem Wissen, getestet. Im Anschluss daran wurde über 12 Wochen ein Training in allen drei Bereichen angeboten mit jeweils einer Einheit pro Woche. Diese Einheiten wurden zu unterschiedlichen Zeitpunkten angeboten, damit auch Schichtarbeiter sich an ELMA beteiligen konnten. Nach Abschluss der Intervention wurde erneut getestet, um mögliche Veränderungen zu dokumentieren.

Im kognitiven Bereich wurden im Rahmen der Testung Daten zur Merkfähigkeit, zur Konzentrationsfähigkeit, zur figuralen und zur verbalen Intelligenz sowie ein Persönlichkeitstest erhoben. Die Intervention im kognitiven Bereich bot folgende Inhalte an, Leistungsfähigkeit in der zweiten Lebenshälfte, Training der Aufmerksamkeit, des Gedächtnisses, der Intelligenz und von Fertigkeiten, den Erwerb von Mnemotechniken.

Im bewegungsbezogenen Bereich wurde Kraft getestet, Koordination und Ausdauer, es wurde ein Zwei-Kilometer-Walk absolviert. Die Aktivitäten der Intervention umfassten folgende Bereiche: Mobilisations- und Koordinationstraining, Kräftigung der Rückenmuskulatur, der Muskulatur der Extremitäten, Gymnastik zur Entspannung und Ganzkörpertraining, Walking und propriozeptives Training. Den Teilnehmern wurde weiterhin die Progressive Muskelentspannung (nach Jacobson) vorgestellt. Diese Entspannungstechnik kann zur Stressbewältigung

im Alltag angewendet werden.

Im medizinischen Bereich wurde eine ausführliche medizinische Untersuchung ausgeführt mit Anamnese, Identifikation von gesundheitlichen Risiken, Bestimmung der biologischen Parameter, EKG und Lungenfunktion.

Im Alter zwischen dem 40. und dem 50. Lebensjahr, bei Männern deutlich früher als bei Frauen, beginnen sich erste Risikofaktoren zu zeigen, der Blutdruck steigt etwas an, der Blutzucker ist leicht erhöht. Diese Befunde wurden mit den Betroffenen besprochen und dies löste stets eine gewisse Betroffenheit aus, aber auch Interesse, sich darüber genauer zu informieren, die Zusammenhänge kennen zu lernen um zu erfahren, wie diese Entwicklung gesteuert werden kann. Auf diesen Bedarf wurde die medizinische Intervention zugeschnitten.

Es wurde in einem ersten Teil der Einheit medizinisches Faktenwissen vermittelt, folgende Themenbereiche kamen zur Sprache:

- Physiologische Alternsprozesse
- Prävention und Gesundheitsförderung
- Gedächtnis
- Bewegungssystem
- Atemorgane und ihre Funktion
- Arteriosklerose und ihre Folgen
- Hypertonie und Hyperlipidämie
- Verdauung und Ernährung
- Das Gehirn und seine Funktion
- Akuter und chronischer Stress

Im Anschluss daran wurde themenbezogen diskutiert: Wie verändern sich die Organe im höheren Alter? Wie kann ich den Alternsprozess beeinflussen? Ist Altern mit Krankheit gleichzusetzen? Warum ist ein erhöhter Blutdruck gefährlich? Was für Folgen sind bei erhöhtem Blutzucker zu erwarten? Wie beeinflussen Risikofaktoren den Alternsprozess?

In der Abschlussuntersuchung wurden die Probanden noch einmal ausführlich untersucht und individuell beraten mit Bezug auf bestehende Risiken, auf den Lebensstil und die Umsetzung von präventiven Maßnahmen im Alltag. Von den Teilnehmern an ELMA haben fast alle präventive Maßnahmen in ihren Alltag übernommen, sie haben die Ernährung umgestellt, bewegen sich mehr, gehen zur Vorsorgeuntersuchung, sie haben sich mit auseinandergesetzt, sie haben ihren Standort festgelegt und sich mit ihrem eigenen Altern, mit ihrer Zukunft auseinandergesetzt. Durch die Untersuchungsbefunde und die Informationsveranstaltungen wurden sie für ihren körperlichen Zustand sensibilisiert und haben Strategien entwickelt, mit Alternsprozessen adäquat umzugehen.

Für uns war diese Studie eine sehr interessante und schöne Erfahrung. Frau Kitzol wird nun über den weiteren Verlauf berichten.

Lordana Kitzol:

Nachdem die Studie beendet war, haben wir von Unternehmensseite die Frage gestellt, wie wir die Erkenntnisse des Praxisprojektes nutzen können. Ein wesentlicher Aspekt war dabei, dass das Praxisprojekt gezeigt hat, dass es eine Wechselwirkung zwischen medizinischer Beratung, Ernährungsberatung und Bewegungstraining sowie Kognitionstraining gibt.

Man kann zwar diese "Disziplinen" sehr gut getrennt trainieren; ELMA hat jedoch gezeigt, dass es effektiver ist, wenn man es in Kombination tut. Das wollten wir in die Praxis überführen.

Außerdem stellte sich die Frage: In welche Bereiche implementieren wir das Ganze, d.h. wo werden die Maßnahmen angesiedelt? Machen wir Veranstaltungen nur für Ältere oder für einen größeren Personenkreis?

Die Entscheidung war schnell getroffen: Wir wollten es in unser bestehendes Bosch-Gesundheitsmanagement integrieren und damit in einer bereits bestehenden Struktur verankern.

Kurz zur Erläuterung: Was ist das Bosch-Gesundheitsmanagement? Quasi parallel zu dem ELMA-Projekt waren wir dabei, unsere gesundheitlichen Aktivitäten in der Boschgruppe in Deutschland zu analysieren und stärker zu strukturieren. Wir hatten im ersten Schritt die nachfolgend dargestellten sechs Kernelemente identifiziert. An das zweite Element, den Baustein „Körperliche und geistige Leistungsfähigkeit“, haben wir ELMA angedockt.



Abb. 2: Bosch Gesundheitsmanagement

Wie sieht das genau aus? Wir hatten ELMA, so wie es von Frau Dr. Ding-Greiner beschrieben wurde, als Praxisprojekt an zwei Standorten durchgeführt. Die Bosch-Gruppe hat im Inland aber rund 70 Standorte. Es ist daher eine Herausforderung eine „zweimalige“ Veranstaltung in eine Organisation mit 70 Einheiten zu bringen

und dort auch regelmäßig durchzuführen.

Da war es für uns der „einfachste“ Weg, ein weiteres Pilotprojekt zu nutzen, das parallel dazu bei uns im Hause lief: Dabei handelt es sich um die beiden betrieblichen Präventionsprogramme, befit 1+12 sowie befit 20. Diese Maßnahmen richten sich – anders als ELMA – an Mitarbeiter aller Altersgruppen, bei denen jedoch ein hohes oder erhöhtes Risiko besteht, im Bereich Muskel/Skelett oder Herz-Kreislauf zu erkranken.

Bei den vorhandenen Programmen und ELMA gab es eine hohe Übereinstimmung bezüglich der einzelnen Trainingselemente. Nur ein Element fehlte uns: das Kognitionstraining.

Wir haben daher die Kognitionselemente in unsere beiden Präventionsprogramme integriert und öffnen damit das Programm für Mitarbeiter aller Altersgruppen, aber eben mit dem gerade erwähnten Erkrankungsrisiko.

Wie kommen diese neuen, erweiterten Präventionsmaßnahmen zu unseren Mitarbeitern? Im ersten Schritt werden die Mitarbeiter über diese Präventionsprojekte informiert, z.B., in einer Betriebsversammlung, in einer gesonderten Infoveranstaltung oder über gezielte Ansprache durch die Werkärzte, Sozialberater oder Personalbetreuer unserer Standorte.

Danach erfolgt ein Screening auf Basis eines einfachen Fragebogens sowie ein Beratungsgespräch beim Werkarzt. Am Ende des Beratungsgesprächs erhält der Mitarbeiter eine individuelle Empfehlung: Ist eines der beiden Präventionsprogramme für ihn geeignet und wenn ja, welches? Wenn nein: welche anderen betrieblichen oder außerbetrieblichen Maßnahmen sind für den Mitarbeiter geeignet?

Was sind für uns die wichtigsten Aspekte von ELMA? Zum einen – wie gesagt das Kognitionstraining. Nicht nur die Teilnehmer der Präventionsmaßnahmen sollen davon profitieren – das Training ist auch interessant für Mitarbeiter ohne die bereits beschriebenen Erkrankungsrisiken. In Anbetracht des sich kontinuierlich erhöhenden Durchschnittsalters unserer Standorte ist das Training für alle Mitarbeitergruppen interessant.

Zum anderen das vernetzte Vorgehen: ELMA hat uns darin bestätigt, auf dem Weg, den wir schon eingeschlagen hatten, weiterzugehen. Wir müssen nicht nur bei den Präventionsmaßnahmen vernetzt unterwegs sein, sondern auch insgesamt im Gesundheitsmanagement.

Wo stehen wir aktuell? Im Bereich körperliche und geistige Leistungsfähigkeit bieten derzeit sieben Standorte Präventionsmaßnahmen an. Bei 69 Standorten im Inland ist das erst der Anfang. Dabei muss man aber auch berücksichtigen, dass ELMA in die Zeit der jüngsten Wirtschafts- und Finanzkrise fiel. Als wir unser Integrationskonzept den HR- und Fachbereichen vorgestellt hatten, war die Zustimmung groß, finanzielle Mittel, die die Standorte zur Umsetzung der Maßnahmen benötigen, waren jedoch rar. Viele Standorte haben daher 2010, quasi im ersten Jahr nach ELMA, zunächst einmal geplant, welche Maßnahmen aus dem Bosch Gesundheitsmanagement für den Standort sinnvoll sind.

Nun komme ich zu den aus meiner Sicht wesentlichsten Elementen bei der Umsetzung von solchen Praxisprojekten in einem Industrieunternehmen.

ELMA - Transfer in die betriebliche Praxis

Erfolgsfaktoren

- Leitung und Führungskräfte als „Motor“
- Gewinnung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus allen Hierarchie-Ebenen
- Einbeziehung in Standard-Steuerungsprozesse



Hemmnisse

- Skepsis der Fachbereiche gegenüber Pilotprojekten
- Hoher organisatorischer Aufwand vor Ort
- Fokussierung wird als „Diskriminierung“ missverstanden

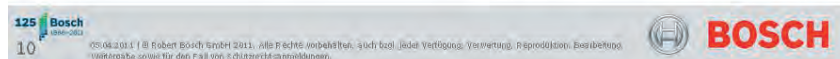


Abb. 3: Erfolgsfaktoren und Hemmnisse

Zunächst die Hemmnisse: Auch im Ergebnis erfolgreiche Praxispiloten, wie ELMA das war, werden von den Fachbereichen teilweise skeptisch gesehen.

So betrachtet der HR-Bereich die Themen Bewegung und Kognition nicht als seine ureigenste Domäne und reagiert daher eher zurückhaltend. Hinzu kommt der hohe organisatorische Aufwand, der mit der Umsetzung der neu gestalteten Präventionsmaßnahmen verbunden ist: Sie haben drei Trainingsbereiche, die sie personell und zeitlich kombinieren müssen: Sie benötigen Ärzte für das Screening, Sportpädagogen für das körperliche Training sowie Experten für das Thema Kognition. Wir können nur für das Screening auf interne Fachkräfte – unsere Werkärzte – zurückgreifen. Sowohl für das Thema Bewegung also auch für die Kognition müssen wir auf externe Anbieter zurückgreifen. Alle Einsätze müssen anschließend von den HR am Standort koordiniert und organisiert werden.

Ebenfalls nicht zu unterschätzen ist aus meiner Sicht, das Thema Fokussierung. Die Konzentration des Maßnahmenangebotes , auf Mitarbeiter mit relevanten Gesundheitsrisiken oder auf ältere Mitarbeiter wird teilweise missverstanden. Der Umstand, dass wir unsere Präventionsmaßnahmen altersunabhängig anbieten, trägt diesen Bedenken Rechnung. Gleichzeitig wird deutlich, dass Prävention in jedem Lebensalter und in jeder Lebensphase sinnvoll ist.

Was sind die Erfolgsfaktoren? Sowohl während der ELMA-Studie an den beiden Standorten als auch jetzt im Ausrollprozess hat sich gezeigt, dass das Verhalten der Führungskräfte und der Standortleitungen ein wesentlicher Faktor ist. Werben die Führungskräfte für die Maßnahmen oder nehmen sie sogar teil, steigt die Akzeptanz der Maßnahmen bei ihren Mitarbeitern. Damit steigt auch die Chance,

Mitarbeiter aus allen Hierarchieebenen zu gewinnen.

Wichtig für eine erfolgreiche Umsetzung ist außerdem, dass es gelingt, die Planung und Umsetzung der Maßnahmen in die Standardsteuerungsprozesse zu integrieren. Bei uns werden alle Maßnahmen rund um das Thema Gesundheit bereits seit vielen Jahren in eigens dafür geschaffenen betrieblichen Gremien – sog. Arbeitskreisen für Gesundheit – behandelt. Dort sitzen – mindestens dreimal im Jahr - alle relevanten Fachbereiche zusammen und legen fest, welches die wesentlichen Zielgruppen und Maßnahmenschwerpunkte des Betrieblichen Gesundheitsmanagements am Standort sind. Darüber hinaus verfolgt der Arbeitskreis die Umsetzung der Maßnahmen.

So, das war es kurz und knapp zum Thema ELMA und die Folgen bei Bosch. Ich bedanke mich recht herzlich für Ihre Aufmerksamkeit!

Älter werden im Pflegeberuf - Alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung unter dem Vorzeichen des demografischen Wandels

Kathrin Kromark

BG für Gesundheit und Wohlfahrtspflege

Renate Hülsmann

Stiftungsklinikum Mittelrhein, Gesundheitszentrum evangelisches Stift St. Martin

Kathrin Kromark:

Meine sehr geehrten Damen und Herren,
ich werde Ihnen heute die Strategie der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) im Umgang mit dem Thema „Demografischer Wandel und alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung in Pflegeberufen“ vorstellen. Die BGW befasst sich seit einigen Jahren mit diesem Thema. Unter anderem wurde das Pilotprojekt „Älter werden in der Pflege – Entwicklung und Erprobung betrieblicher Strategien“ in Kooperation mit dem Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb, Nürnberg) von 2008 – 2010 initiiert. Diese Projekt wurde mit Mitteln der Robert Bosch-Stiftung gefördert. Die Maßnahmen, die in einer der sechs Piloteinrichtungen durchgeführt worden sind, werden im Anschluss an meinen einleitenden Vortrag von Frau Hülsmann vom Stiftungsklinikum Mittelrhein, Koblenz vorgestellt.

Die demografische Gemengelage in der Pflege unterscheidet sich deutlich von der Situation in der Wirtschaft, denn in der Pflege ist ein doppelter demografischer Faktor zu verzeichnen: Nicht nur die Patienten und Altenheimbewohner/innen werden zunehmend pflegebedürftig – auch die Belegschaften werden im Durchschnitt immer älter.

Höhere Anzahl pflegebedürftiger Personen

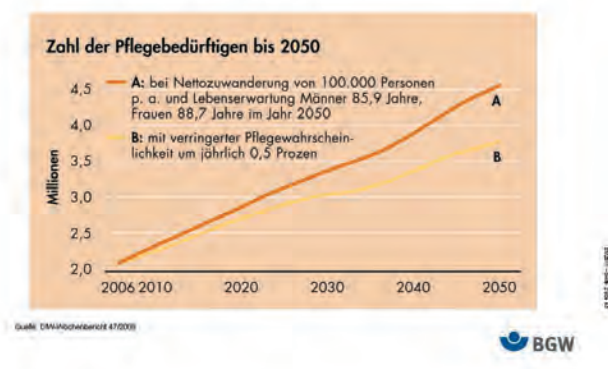


Abb. 1: Zahl der Pflegebedürftigen

Es stellt sich nun die Frage, wer diese Menschen pflegen wird. Unter den allgemeinen Vorzeichen des sinkenden Erwerbspersonenpotenzials und der Verminderung des informelle Pflegepersonals, muss man davon ausgehen, dass der Bedarf an professionellem Pflegepersonal stetig steigen wird und es zu einem deutlichen Fachkräftemangel kommen wird. Dieser ist in vielen Häusern bereits heute spürbar.

Die Aussage der Pflegekräfte hinsichtlich einer pflegerischen Tätigkeit bis zur Rente haben vielfach folgenden Tenor: „Viele denken, vielleicht schaffe ich das bis 60. Bis 67 kann sich keiner vorstellen. Alle beginnen von 57, 58 an ,an ein privates persönliches Ausstiegsszenario zu denken. Bis 67 jedenfalls, das kann sich kein Krankenpfleger, keine Krankenschwester vorstellen, ehrlich nicht.“ Und ein zweites Zitat: „Bis 67, ja, das ginge genau dann, wenn die Arbeitsbedingungen sich ändern würden. Mehr Personal, mehr Wertschätzung, mehr Reflexion, ja und Zuwendung. Jemand, der immer nur Zuwendung vergibt, braucht auch selbst Zuwendung.“ Das sind Auszüge aus einer Veröffentlichung von Wolfgang Hien ¹, der qualitative Interviews mit Pflegekräften geführt hat.

Es ist aber nach wie vor so, dass nur wenige Pflegekräfte noch mit 65 in ihrem Beruf arbeiten. Deshalb ist es künftig zunehmend wichtig, die Kompetenzen und die Ressourcen älterer Beschäftigter zu sehen, wertzuschätzen und zu nutzen! Nicht selten werden jedoch eher die Defizite wahrgenommen. Hier kann man aber in den letzten Jahren eine Änderung der Kultur in Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen beobachten – die Kompetenzen finden zunehmend Beachtung: So empfinden beispielsweise ältere Beschäftigte ihr Verhältnis zu ihren Heim- und Pflegedienstleitungen deutlich positiver als die jüngeren Kolleginnen und Kollegen. Zudem identifizieren sich Ältere stärker mit ihren Einrichtungen und können sich den Pflegebedürftigen emotional stärker zuwenden.

So viel zum theoretischen Hintergrund. Im o. g. Pilotprojekt sollten Unternehmensstrategien entwickelt und erprobt werden, die Projektergebnisse verbreitet und die Netzbildung gefördert werden. Weiterhin hatte die Studie zum Ziel, die bis dato eher unbekannt demografische Situation in den Krankenhäusern zu beleuchten. In je zwei Einrichtungen der ambulanten und stationären Altenpflege sowie der stationären Krankenpflege wurde zunächst der Handlungsbedarf analysiert und anschließend entsprechende Maßnahmen angestoßen. Bei der Implementierung wurden die Einrichtungen von Beraterinnen und Beratern der BGW und des f-bb unterstützt.

In der Bedarfsstudie Krankenhaus wurden per Zufallsstichprobe 200 Häuser telefonisch befragt, die aus 2056 Krankenhäusern ausgewählt wurden. 55% aller befragten Pflegedienstleitungen gaben an, dass sie Personalengpässe aufgrund von Verrentungswellen erwarten. Fast 2/3 der befragten Pflegedienstleitungen sagten, dass die Rekrutierung qualifizierter Pflegekräfte sie vor große Probleme stellt und stellen wird.

In der nächsten Grafik sieht man, wie sich die Belastungen im Speziellen für jüngere und ältere Pflegekräfte auswirken.

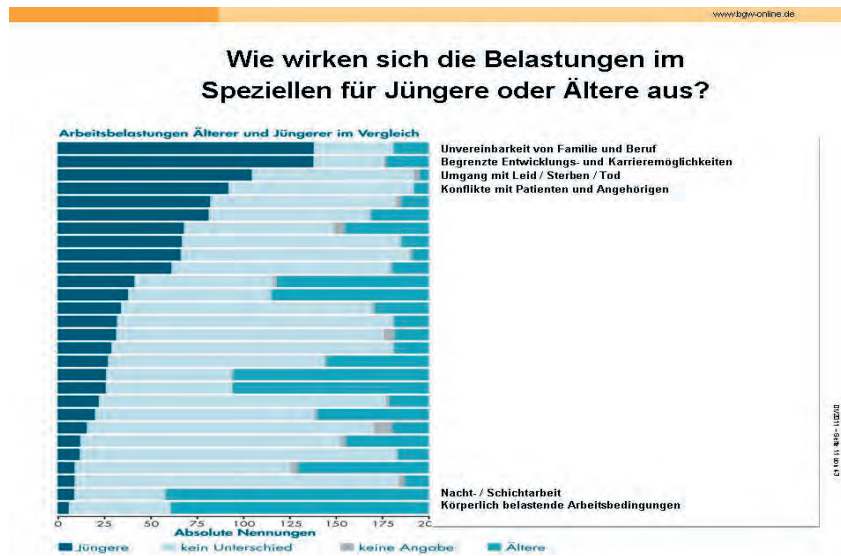


Abb. 2: Auswirkungen von Belastungen

Es zeigt sich, dass die Belastungen bei den jüngeren Pflegekräften vor allem hinsichtlich der Unvereinbarkeit von Familie und Beruf und in den begrenzten Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten bestehen. Die Probleme für die älteren Pflegekräfte sind etwas anders gelagert, hier sind es in erster Linie die Nacht- und Schichtarbeit und die körperlich belastenden Arbeitsbedingungen.

Nun möchte ich die betriebliche Projektarbeit vorstellen. Es fanden zunächst Vorgespräche statt. Anschließend gab es im Rahmen der Projektlaufzeit einen Betriebscheck, in dessen Rahmen zunächst die Ausgangslage analysiert wurde. In jeder der sechs Einrichtungen schloss sich ein Strategieworkshop an, in dem Handlungsbedarf identifiziert und erste Spezifizierungen hinsichtlich anzustoßender Maßnahmen vorgenommen wurden. Beispielsweise wurde eine Kompetenz-Inventur durchgeführt, mit der die Kompetenzen der Mitarbeiter/innen erfasst und mit den Erfordernissen ihrer Tätigkeit abgeglichen wurden.

Die Verbreitung der Projektergebnisse als Good Practice-Beispiele ist ein zentrales Anliegen des Pilotprojektes. Die Ergebnisse werden deshalb in den Demografie-spezifischen Schriften, Seminaren und Beratungsangeboten der BGW aufgegriffen und vertieft. Auch in Netzwerktreffen, Erfahrungsaustauschen und bei Kongressen und Tagungen berichten wir über die erfolgreiche Betriebsarbeit. Ein solches Beispiel erfolgreicher Projektarbeit wird nun von Frau Renate Hülsmann vom Stiftungsklinikum Mittelrhein in Koblenz vorgestellt.

Renate Hülsmann:

Ich freue mich sehr, Ihnen unser Projekt vorstellen zu können.

Aufgrund eines sehr hohen Altersdurchschnitts von 45,7 Jahren und einer zunehmenden Anzahl älterer und multimorbider Patienten zeigte sich, dass unsere Einrichtung in eine demographische Schieflage geraten könnte, wenn wir nicht strategisch gegensteuern.

Wir haben zunächst eine Altersstrukturanalyse durchgeführt und aufgrund der Ergebnisse die Pilotstation ausgewählt. Dort wurde anschließend ein Workshop und eine demographiebezogene Arbeitssituationsanalyse mit Mitarbeiter/innen der Pilotstation durchgeführt. Parallel nahmen wir an Netzwerktreffen und Strategieworkshops im Hause selbst teil, bei denen auch die Mitarbeitervertretung und Mitglieder des Arbeitskreises Gesundheit vertreten waren. Moderierte Gespräche zwischen den ärztlichen Leitungen und den Pflegedienstleitungen, Stationsleitungen und Mitarbeitern der Stationen ergänzten den Umsetzungsprozess.

Die Ergebnisse der Altersstrukturanalyse haben schwarz auf weiß gezeigt, dass aufgrund der demografischen Situation in unserer Einrichtung Handlungsbedarf besteht. Die demografiebezogene Arbeitssituations-Analyse hat sich als sehr gutes Instrument herausgestellt, um die Belastungen aus Organisation, Arbeitsumgebung und anderen Faktoren zu erfassen.

Die von uns ausgewählte Projekt-Pilotstation hatte einen Altersdurchschnitt von 50 Jahren. Aufgrund der gemischten Klientel mit z. T. sehr pflegeintensiven Patienten stieg die Arbeitsbelastung in den vergangenen Jahren deutlich an. Neben der genannten relativ „alten“ Belegschaft erwies sich die komplexe interdisziplinäre Durchmischung und die hinzugekommenen Belegbetten zudem als hinderlich für die erfolgreiche Rekrutierung pflegerischen Nachwuchses.

Diese Situation stellte uns vor folgende Fragen:

- Wie schaffen wir es, die Altersaustritte der erfahrenen Kräften auszugleichen?
- Wie können wir erreichen, dass die bestehende Belegschaft gesund bleibt bzw. nicht kranker wird?
- Wie können wir Leistungsanreize setzen?
- Wie können wir garantieren, dass die mitgebrachten Kompetenzen und das vorhandene Wissen nicht verloren geht?

Bei der Befragung stellten sich zwei Themen als zentral heraus: „Arbeitsumgebung/-organisation“ und „Führung“. Uns war klar, dass ohne die Unterstützung der „Entscheider“ im Betrieb die Umsetzung von Maßnahmen nicht erfolgreich sein würde. Daher war es uns wichtig, die Überwindung des Defizitmodells (auch in den Köpfen der Führungskräfte) zu erreichen. Weitere wesentliche Aspekte waren die Sensibilisierung für eine ausgeglichene Work-Life-Balance, die Entwicklung

beruflicher Perspektiven der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Etablierung einer gesunden Fehlerkultur. Des weiteren haben wir überlegt, wie wir die Motivation der Pflegenden erhöhen können, um mittels verschiedener Bewältigungsstrategien mit den veränderten Anforderungen des Berufslebens umgehen zu können. Thematisiert wurde aber auch die Sensibilisierung der Führungskräfte für die organisatorischen, körperlichen und zwischenmenschlichen Belastungsfaktoren der Pflegekräfte und den Umgang damit. Als Stichworte seien hier „Akzeptanz“ und „Wertschätzung“ genannt. Das partizipative Vorgehen im Projekt – die Mitarbeiter wurden von den Projektverantwortlichen immer wieder ins Boot geholt – war ein solcher nicht zu unterschätzender wertschätzender Aspekt. Wichtig war uns auch die Verbesserung des Images der Station im Haus, insbesondere gegenüber den Nachwuchskräften, die ein konstruktives Miteinander der Generationen besser ermöglichen sollte und die Attraktivität für Pflegeschüler/innen erhöhen würde.

Die Handlungsfelder demografiefester Personalpolitik beinhalten unter anderem die Gesundheitsförderung, die Entwicklung von Kompetenzen, Personalgewinnung und -bindung, Führung/ Unternehmenskultur und Arbeitsorganisation/-gestaltung. Im Rahmen dieser Handlungsfelder können grundsätzlich verschiedenste Instrumente und Maßnahmen eingesetzt werden:

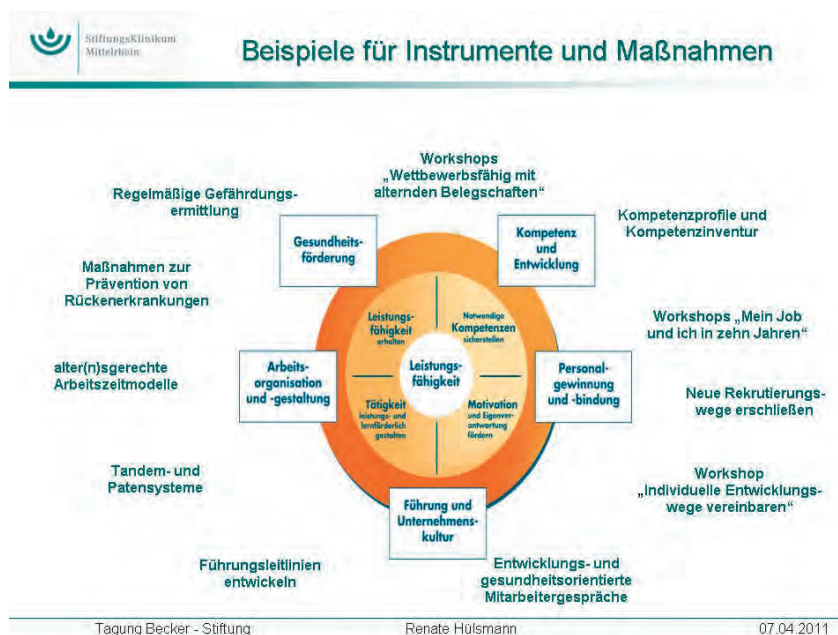


Abb. 3: Instrumente und Maßnahmen

Dem Themenkomplex „Gesundheit“ kommt in unserer Einrichtung eine große Bedeutung zu. In dem bei uns etablierten Arbeitskreis Gesundheit engagieren sich Führungskräfte für gesundheitliche Belange der Mitarbeiter. Dieses Gremium hat den „Leitfaden Gesundheit“ entwickelt, der verschiedene Initiativen und darunter Bausteine mit Maßnahmen beinhaltet; z. B. Gesundheitsförderung, betriebliches Gesundheitsmanagement, betriebliches Eingliederungsmanagement, Fehlzeitenmanagement, Ergonomie und Demografiemanagement. Auf der

Pilotstation haben wir den „Dialog Gesundheit“ implementiert. Dieser wurde aus der „Bewegten Pause“ weiter entwickelt. Diese war im Pflegebereich 2007 weniger angenommen worden als beispielsweise im Verwaltungsbereich oder im Rahmen von Veranstaltungen und länger dauernden Sitzungen.

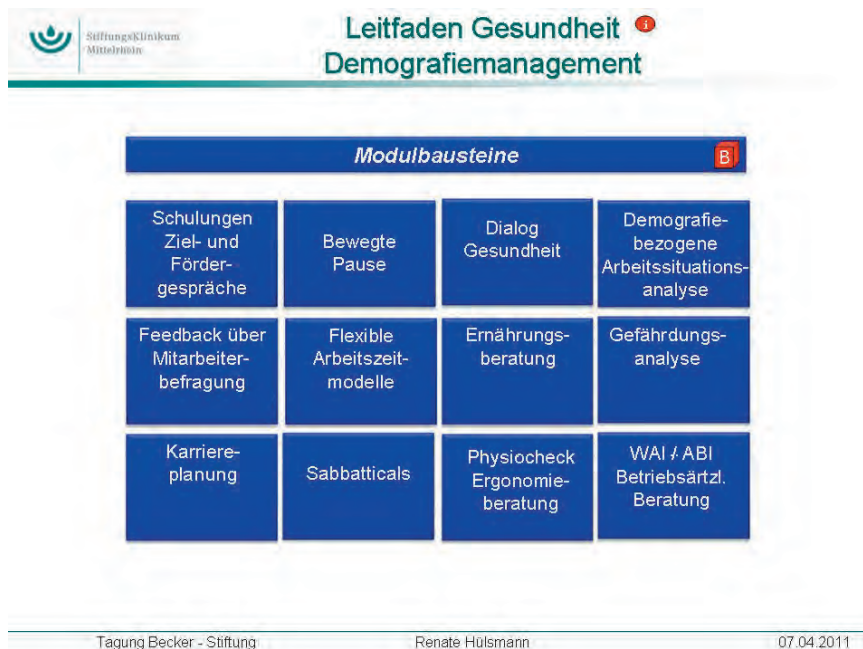


Tagung Becker - Stiftung

Renate Hülsmann

07.04.2011

Abb. 4: Leitfaden Gesundheit



Tagung Becker - Stiftung

Renate Hülsmann

07.04.2011

Abb. 5: Leitfaden Gesundheit: Demografiemanagement

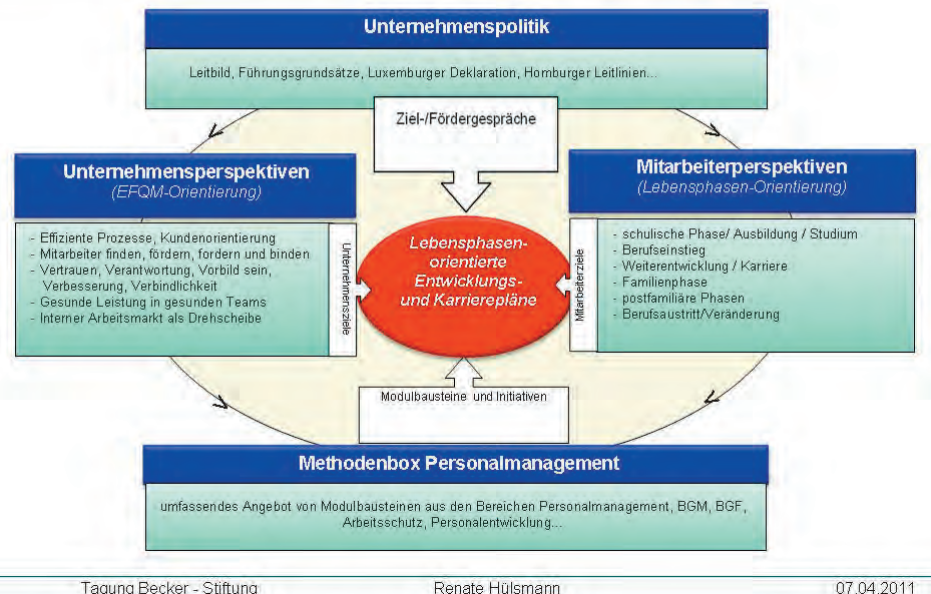
Nach Projektende wurden verschiedene weitere Maßnahmen angestoßen. So wurde eine Gefährdungsanalyse zu psychosozialen und körperlichen Belastungen

durchgeführt, die einen sofortigen Handlungsbedarf signalisierte. Wir haben zusätzlich die Kennzahlen aus der Mitarbeiterbefragung zu psychosozialen Belastungen hinzu gezogen und haben anschließend im Rahmen des Dialogs Gesundheit einen Ergonomiecheck auf der Station entwickelt. Dabei werden beispielsweise folgende Aspekte geprüft: Sind die Bildschirmarbeitsplätze ergonomisch korrekt eingerichtet? Sind genügend Hilfsmittel vorhanden? Sind Materialien so gelagert, dass sie nur mit ungünstigen Körperhaltungen erreicht werden können?

Zusätzlich wurde den Mitarbeitern ein persönlicher Physiocheck angeboten, der auf eine gute Resonanz stieß. Dieser 20-minütige Check wird von einer Krankengymnastin und Sportlehrerin durchgeführt und ist mit einer krankengymnastischen Befundung vergleichbar. Gleichzeitig werden Belastungen, Erholungsfaktoren und die Schlafqualität abgefragt. Die körperliche Untersuchung beinhaltet eine Blutdruck- und Pulsmessung. Ergänzend wird ein ergonomisches Bewegungscoaching auf der Station durchgeführt. Ziel ist es, ergonomisch korrekte Arbeitsabläufe zu erlernen und zu verfestigen. Denn vieles von dem, was Pflegekräfte tagtäglich tun, tun sie vermeintlich in einer physiologisch günstigen Arbeitsweise. Oftmals ist das jedoch nicht der Fall. Weiterhin ist entscheidend, dass dabei auf Module und Instrumente zurück gegriffen werden kann. Wir haben beispielsweise 70 Therapeuten im Haus und somit zahlreiche Interventionsmöglichkeiten, die in unserem Leitfaden Gesundheit festgehalten sind. So kann z. B. der Bedarf nach einem Rückentraining durch die hausinterne Physiotherapie abgedeckt werden.

Wie bereits erwähnt ist das authentische Engagement von Führungskräften unabdingbar für den Erfolg zu implementierender Maßnahmen. Das gilt auch und insbesondere für das Thema Gesundheit. Eine Führungskraft muss eine Sensibilität dafür haben, wie es seinen Mitarbeitern geht und ihnen ein Feedback geben können. Das Thema „Gesundheit“ kann unseres Erachtens auch nur dann erfolversprechend sein, wenn es im Unternehmen fest etabliert - ja institutionalisiert ist. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen ihre Gesundheit im Fokus haben dürfen, ohne dass sie sich beobachtet, klassifiziert oder gar stigmatisiert fühlen; also wirklich eingebettet in eine wertschätzende Grundhaltung. Das Entscheidende ist, dass Mitarbeiter und Leitung über dieses Thema ins Gespräch kommen – zwangsfrei. Bei uns ist dieser Aspekt der Unternehmenskultur eingebettet in ein Leitbild. Zudem hat die Geschäftsleitung die Luxemburger Deklaration unterschrieben und sich damit verpflichtet, auch für die Gesundheit der Mitarbeiter einzustehen. Als gesundheitsförderndes Krankenhaus verfahren wir auf der Grundlage der Homburger Leitlinien. Unser umfassendes Personalmanagement basiert auf einer lebensphasenorientierten Vorgehensweise in den Personalbindungs- und –entwicklungsmaßnahmen. Die Ziel- und Fördergespräche können als Transportmittel und Evaluationsmedium für die Themen der Gesundheitsförderung in einem ganzheitlichen Personalmanagement angesehen werden.

Lebensphasenorientierte Entwicklungs- und Karrierepläne im SKM



Tagung Becker - Stiftung

Renate Hülsmann

07.04.2011

Abb. 6: Lebensphasenorientierte Entwicklungs- und Karrierepläne

Mein abschließendes Fazit lautet: Durch ein gutes Demografiemanagement lange vor Eintritt gesundheitlicher Schäden können wir den Herausforderungen des demografischen Wandels gut gerüstet begegnen. Dafür ist eine wertschätzende und motivierende Führung unabdingbar. Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Literaturhinweise:

Wolfgang Hien, „Pflegen bis 67? Die gesundheitliche Situation älterer Pflegekräfte“. Mabuse Verlag Frankfurt am Main. 2009

Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung
Parkstraße 10
50968 Köln

Telefon (02 21) 93 46 47 0
Telefax (02 21) 93 46 47 30
info@becker-stiftung.de

www.becker-stiftung.de

ISBN 978-3-00-035418-2

