



Forschungs bericht

Arbeitsmarkt

424

Instrumentenkasten für eine altersgerechte Arbeitswelt in KMU

**Analyse der Herausforderungen des demo-
grafischen Wandels und Systematisierung
von Handlungsoptionen für kleine und
mittlere Unternehmen**

**im Auftrag des Bundesministeriums für
Arbeit und Soziales**

– Abschlussbericht –

Instrumentenkasten für eine altersgerechte Arbeitswelt in KMU

Analyse der Herausforderungen des demografischen
Wandels und Systematisierung von Handlungsoptionen
für kleine und mittlere Unternehmen

im Auftrag des
Bundesministeriums für Arbeit und Soziales

Ansprechpartnerin
Prognos AG
Dr. Iris Pfeiffer

Mitarbeiter/-innen:
Prof. Dr. Gottfried
Richenhagen
Susanne Heinzelmann
Claudia Münch
Daniel Riesenber
Eva Schindler

Berlin, 27.06.2012

Das Unternehmen im Überblick**Geschäftsführer**

Christian Böllhoff

Präsident des Verwaltungsrates

Gunter Blickle

Berlin HRB 87447 B

Rechtsform

Aktiengesellschaft nach schweizerischem Recht

Gründungsjahr

1959

Tätigkeit

Prognos berät europaweit Entscheidungsträger in Wirtschaft und Politik. Auf Basis neutraler Analysen und fundierter Prognosen werden praxisnahe Entscheidungsgrundlagen und Zukunftsstrategien für Unternehmen, öffentliche Auftraggeber und internationale Organisationen entwickelt.

Arbeitsprachen

Deutsch, Englisch, Französisch

Hauptsitz

Prognos AG

Henric Petri-Str. 9

CH - 4010 Basel

Telefon +41 61 32 73-200

Telefax +41 61 32 73-300

info@prognos.com

Weitere Standorte

Prognos AG

Goethestr. 85

D - 10623 Berlin

Telefon +49 30 520059-200

Telefax +49 30 520059-201

Prognos AG

Schwabenmarkt 21

D - 40213 Düsseldorf

Telefon +49 211 887-3131

Telefax +49 211 887-3141

Prognos AG

Nymphenburgerstraße 14

D - 80335 München

Telefon +49 89 9541586-710

Telefax +49 89 9541586-717

Prognos AG

Wilhelm-Herbst-Str. 5

D - 28359 Bremen

Telefon +49 421 2015-784

Telefax +49 421 2015-789

Prognos AG

Square de Meeûs 37, 4. Etage

B - 1000 Brüssel

Telefon +32 2 791-7734

Telefax +32 2 791-7900

Prognos AG

Friedrichstr. 15

D - 70174 Stuttgart

Telefon +49 711 49039-745

Telefax +49 711 49039-640

Internet

www.prognos.com

Inhalt

| | | |
|----------|---|------------|
| 1 | Einleitung | 1 |
| 2 | Arbeitsfähigkeit als Voraussetzung für das Arbeiten bis 67 | 5 |
| 3 | Handlungsfelder für kleine und mittlere Unternehmen | 13 |
| | 3.1 Gesundheit und Leistungsfähigkeit | 13 |
| | 3.2 Kompetenz | 18 |
| | 3.3 Werte, Einstellungen, Motivation | 22 |
| | 3.4 Arbeit, Arbeitsorganisation, Führung | 26 |
| 4 | Warum sich Investitionen in Arbeitsfähigkeit lohnen | 35 |
| 5 | Maßnahmen für KMU | 43 |
| | 5.1 Welche Maßnahme ist für wen geeignet? | 44 |
| | 5.2 Gesundheit und Leistungsfähigkeit | 50 |
| | 5.3 Kompetenz | 81 |
| | 5.4 Werte, Einstellungen, Motivation | 105 |
| | 5.5 Arbeit, Arbeitsorganisation, Führung | 125 |
| 6 | Literatur | 147 |

Verzeichnis der Maßnahmen und Instrumente

| Maßnahme | Seite | Instrument | Seite |
|--|-------|--|----------|
| Gesundheit und Leistungsfähigkeit | | | |
| Förderung einer Gesundheitskultur | 55 | Gesundheitstag | 57 |
| Ergonomische Arbeitsgestaltung (Verhältnisprävention) | 59 | Gestaltung der Arbeitsplätze älterer Mitarbeiter/-innen | 61 |
| Förderung gesundheitlichen Verhaltens: Verhaltensprävention | 63 | Stressmanagement Rückenschule | 65 67 |
| Stärkung der individuellen Gesundheitskompetenz | 69 | Gesundheitschecks | 71 |
| Umsetzung gesetzlicher Vorschriften zum Arbeits- und Gesundheitsschutz | 73 | Schulung von Beschäftigten und Führungskräften | 75 |
| Betriebliches Gesundheitsmanagement | 77 | Gesundheitszirkel | 79 |
| Kompetenz | | | |
| Kompetenzen dokumentieren | 85 | Kompetenzmatrix | 87 |
| Formelle Weiterbildung | 89 | Weiterbildungskurse | 91 |
| Informelle Weiterbildung | 93 | Job Rotation | 95 |
| Rekrutierung | 97 | Altersspezifische Rekrutierung | 99 |
| Nachfolge gestalten / Wissenstransfer | 101 | Altersgemischte Tandems | 103 |
| Werte, Einstellungen, Motivation | | | |
| Anerkennungskultur | 109 | Feedback-Gespräche | 111 |
| Schaffung gemeinsamer Werte | 113 | Entwicklung einer Unternehmenskultur („Corporate Culture“) | 115 |
| Partizipation | 117 | Mitarbeiterbefragungen | 119 |
| Motivation | 121 | Flexibilisierung von Arbeitszeit | 123 |
| Arbeit, Arbeitsorganisation, Führung | | | |
| Anpassung der Arbeitsorganisation und -inhalte | 131 | Interner Stellenwechsel | 133 |
| | | Alter(n)sgerechte Stellenbeschreibungen | 134 |
| Alter(n)sgerechte Schichtmodelle | 135 | Vorwärtsrotation von Schichtplänen | 137 |
| Lebenslauforientierte Arbeitszeitmodelle | 139 | (Lebens-)Arbeitszeitkonten | 141 |
| Alter(n)sgerechte Führung | 143 | Sensibilisierung von Führungskräften | 145 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Abbildung 1: Erwerbstätigenquote Älterer im EU 15-Raum | 5 |
| Abbildung 2: Das Haus der Arbeitsfähigkeit | 8 |
| Abbildung 3: Arbeitsunfähigkeits- und Fehltage nach Altersgruppen | 15 |
| Abbildung 4: Teilnahme an Weiterbildung nach Altersgruppen | 20 |
| Abbildung 5: Schematische Darstellung der Leistungsfähigkeit im Lebensverlauf | 29 |
| Abbildung 6: Alternsgerechte Führungsstile | 33 |
| Abbildung 7: Ilmarinen-Richenhagen-Kurve | 36 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|--|-----|
| Tabelle 1: Kalkulationsschema auf der Basis von Grenzkosten | 40 |
| Tabelle 2: Maßnahmen, Instrumente, Anlässe und Wirkungen im Bereich Gesundheit | 46 |
| Tabelle 3: Maßnahmen, Instrumente, Anlässe und Wirkungen im Bereich Kompetenz | 47 |
| Tabelle 4: Maßnahmen, Instrumente, Anlässe und Wirkungen im Bereich Werte, Einstellungen, Motivation | 48 |
| Tabelle 5: Maßnahmen, Instrumente, Anlässe und Wirkungen im Bereich Arbeit, Arbeitsorganisation, Führung | 49 |
| Tabelle 6: Überblick Maßnahmen und Instrumente im Bereich Gesundheit und Leistungsfähigkeit | 54 |
| Tabelle 7: Überblick Maßnahmen und Instrumente im Bereich Kompetenz | 84 |
| Tabelle 8: Überblick, Maßnahmen und Instrumente im Bereich Werte, Einstellungen und Motivation | 108 |
| Tabelle 9: Überblick Maßnahmen und Instrumente im Bereich Arbeit, Arbeitsorganisation und Führung | 129 |

1 Einleitung

Der vorliegende Entwurf für einen Instrumentenkasten KMU ist im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales entstanden, um insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU) bei der Bewältigung demografischer Herausforderungen zu unterstützen. Der Instrumentenkasten verfolgt dabei das Ziel, die Vielfalt möglicher Handlungsoptionen im demografischen Wandel zu sammeln, zu systematisieren und so die Transparenz und Handlungsfähigkeit für kleine und mittlere Unternehmen zu verbessern. Dabei ist der vorgelegte Instrumentenkasten nicht als abschließend und/oder vollständig zu verstehen: Vielmehr wurde mit dem Projekt ein beispielhaftes Entscheidungssystem mit Instrumentenkasten für die Beratung von kleinen und mittleren Unternehmen vorgelegt, das fortlaufend gefüllt und aktualisiert werden kann.

Als theoretisches Konzept für die Systematisierung der Vielzahl von Handlungsmöglichkeiten wurde das Konstrukt der Arbeitsfähigkeit gewählt, das durch eine ganzheitliche Betrachtungsweise und internationale Anerkennung gekennzeichnet ist. Wie Arbeitsfähigkeit definiert wird und welche Handlungsfelder das Konzept umfasst, stellt der erste Teil (Kapitel 1 bis 4) des vorliegenden Instrumentenkastens dar. Die Darstellung umfasst auch vorliegende Erkenntnisse zu Kosten und Nutzen von Investitionen in Arbeitsfähigkeit.

Die Kriterien für die Darstellung der Maßnahmen sind zunächst als Pflichtenheft definiert und im Rahmen von Fachgesprächen mit Unternehmen überprüft worden. Die letztlich entstandene Übersicht umfasst diejenigen Instrumente und Maßnahmen, die sich im Rahmen der geführten Gespräche bewährt haben.

Im zweiten Teil (Kapitel 5) findet sich der eigentliche Instrumentenkasten. Dieser umfasst die Darstellung der ausgewählten Maßnahmen und Instrumente zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit in kleinen und mittleren Unternehmen. Die Darstellung ist bewusst knapp gehalten, um eine Übersicht an Handlungsmöglichkeiten zu schaffen. Der Instrumentenkasten ist nicht vollständig. Im Sinne einer Machbarkeitsstudie werden Instrumente nur beispielhaft dargestellt und können im weiteren Prozess ergänzt werden.

Der Instrumentenkasten stellt demnach beispielhaft dar, welche Lösungsmöglichkeiten sich im Umgang mit dem demografischen Wandel bewährt haben, welche davon für das eigene Unternehmen geeignet sind und welche Kosten bzw. welcher Nutzen durch einzelne Maßnahmen entstehen. Die Darstellung und Einordnung der Maßnahmen basiert auf Erkenntnissen der wissenschaftlichen Literatur, bundesweiter Recherchen zu Erfahrungen mit dem Einsatz der dargestellten Maßnahmen und Instrumente sowie auf zahlreichen Expertengesprächen, die im Rahmen des Projektes

geführt worden sind (eine Liste der Experten findet sich im Anhang).

So wurden die folgenden Datenbanken recherchiert:

- Datenbank Gute Praxis der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)
- Good Practice Datenbank der Seite www.arbeitsdemografie.nrw.de des Ministeriums für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen
- Projekte des Modellprojekts „intakt! Arbeitsfähigkeit in KMU erhalten und fördern“
- Good Practices des Projektes „awise – ageing workforce in small enterprises“
- Projekte des Generationen Netzwerks für Deutschland (GND) e.V.
- Online-Informationssseite der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin BAUA
- Demographiemonitor der Bertelsmann Stiftung
- sowie folgende Websites:
 - www.demographie-lotsen.de
 - www.demographiemonitor.de
 - www.arbeitsfaehigkeit.net
 - www.demowerkzeuge.de
 - www.demographie-netzwerk.de
 - www.erfahrung-ist-zukunft.de

Neben einer Darstellung relevanter Rahmenbedingungen und Umsetzungsbedingungen wurden insbesondere die Wirkungen sowie Kosten und Nutzen der Maßnahmen identifiziert und erfasst. In die engere Auswahl gelangten diejenigen Maßnahmen, die bereits erfolgreich in kleinen und mittleren Unternehmen umgesetzt worden sind und für die aus Sicht der befragten Experten die höchste Akzeptanz besteht. Die Leitfragen dabei waren:

- Unter welchen Bedingungen waren welche Maßnahmen wie erfolgreich? Wie sahen die Gelingensbedingungen aus?

- Was waren die entscheidenden Parameter für die Auswahl der durchgeführten Maßnahmen?
- Wie hoch war der Aufwand?
- Welcher Nutzen wurde erzielt?

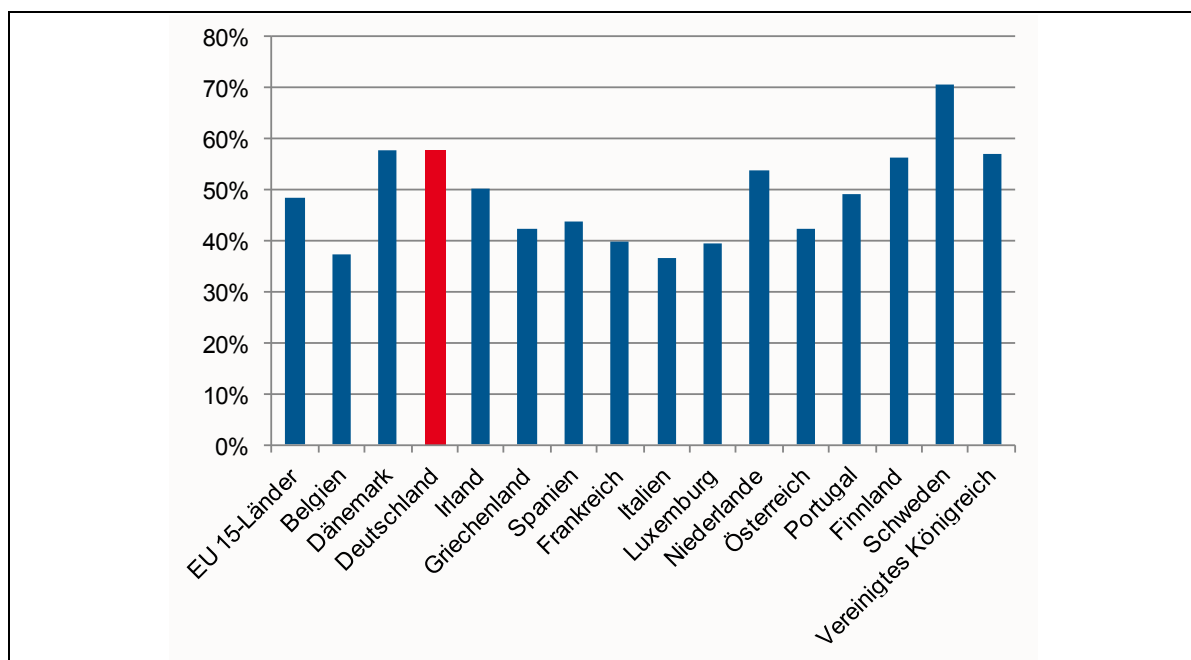
In den Gesprächen wurde immer wieder deutlich, dass die Durchführung einzelner Maßnahmen oft an Einflussfaktoren gebunden ist, die sich nur begrenzt systematisieren lassen. Häufig entsteht der Impuls aktiv zu werden eher zufällig z.B. bei Kontakten innerhalb von Unternehmensnetzwerken oder gezielt durch die Ansprache von Organisationen und Berater/-innen. Gemeinsam mit Unternehmen suchen sie nach den relevanten Handlungsfeldern und wählen Maßnahmen aus. Dabei spielt auch die finanzielle Unterstützung im Rahmen öffentlicher Förderung eine entscheidende Rolle. Der Instrumentenkasten wendet sich daher vorrangig an Multiplikatoren und Multiplikatorinnen, die im Rahmen ihrer Netzwerke über Kontakte zu kleinen und mittleren Unternehmen verfügen und als zentrale Impulsgeber fungieren können.

2 Arbeitsfähigkeit als Voraussetzung für das Arbeiten bis 67

Der demografische Wandel in der Erwerbsbevölkerung, aber auch der in diesem Jahr begonnene schrittweise Einstieg in das Regelrenteneintrittsalter von 67 wird im Laufe der nächsten Jahre in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) zu Altersstrukturen führen, die durch sehr hohe Anteile älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gekennzeichnet sind. Daraus erwachsen für die Unternehmen neue Handlungsnotwendigkeiten.

Andererseits hat die Bundesrepublik Deutschland in den vergangenen Jahren bei der Erwerbstätigkeit Älterer, d.h. bei der Erwerbstätigkeit der über 54-Jährigen schon große Fortschritte gemacht. So stieg nach Eurostat der Anteil der mindestens 55 Jahre alten, erwerbstätigen Personen an der gesamten Altersklasse der 55- bis 64-Jährigen von 37,6% im Jahre 2000 auf 57,7% im Jahre 2010.¹ Nach diesem starken Anstieg innerhalb der letzten Dekade liegt Deutschland über dem Durchschnitt der EU15-Länder (48,4%).

Abbildung 1: Erwerbstätigenquote Älterer im EU 15-Raum



Quelle: Eurostat 2010, eigene Darstellung Prognos AG 2012

¹ Eurostat – Statistisches Amt der Europäischen Gemeinschaften (Hrsg.) (2012): Beschäftigungsquote älterer Erwerbstätiger in den Jahren 2001 - 2010. <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=de&pcode=tsiem020&plugin=1>, letzter Abruf: 07.03.2012.

Dennoch gibt es weiterhin einige Staaten in Europa, in denen die Quote der erwerbstätigen Älterer sehr viel höher ist, so z.B. in Schweden (70,5%), in Norwegen (68,6%) oder in der Schweiz (68,0 %). Es gibt viele Indizien dafür, dass derartig hohe Quoten, wie sie in den genannten Ländern zu verzeichnen sind, nicht nur stark von rentenrechtlichen Regelungen wie z.B. dem Regelrenteneintrittsalter beeinflusst werden, sondern wesentlich auch von der Art und Weise bestimmt sind, wie auf der Unternehmensebene Arbeit, Arbeitszeit, Weiterbildung, Führung und Gesundheitsbedingungen gestaltet werden.²

Ein Vergleichsmaßstab hierfür lässt sich wiederum aus einer europäischen Perspektive gewinnen. So berichten z.B. Beschäftigte in Schweden im Rahmen des regelmäßig durchgeführten Working Conditions Survey der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen im Vergleich zu Deutschland von mehr Handlungsspielraum und sozialer Unterstützung bei der Arbeit, von angemesseneren Zeitbudgets, von mehr Beteiligung der Beschäftigten, von lernförderlicheren Arbeitsbedingungen und von einer besseren Passung zwischen persönlichen Fähigkeiten und den Aufgaben, die zu erledigen sind.³ Andere Befunde weisen in ähnliche Richtungen.⁴

Wenn also mehr Beschäftigte in Deutschland länger arbeiten werden und länger arbeiten sollen - was im europäischen Vergleich durchaus möglich ist - so sind für alle Beschäftigtengruppen und nicht nur für die Älteren verstärkt die Faktoren in den Fokus zu nehmen, die die Arbeitsbedingungen und das Arbeiten selbst bestimmen. In den Arbeitswissenschaften gibt es nur wenige Konzepte, die sich dieser Problematik von einer ganzheitlichen Perspektive aus nähern und alle wesentlichen Einflüsse integrativ betrachten. Eine Ausnahme bildet das Konzept der Arbeitsfähigkeit (Workability).

Während in Deutschland oftmals noch die Diskussion um Entwicklungstendenzen der Arbeitsunfähigkeit im Vordergrund standen⁵, wurde beginnend in den 1980er-Jahren in Finnland vom Finnish Institute of Occupational Health (FIOH) und dort vor allem von Juhani Ilmarinen und Kaija Tuomi der Begriff der Arbeitsfähigkeit ge-

² Vgl. z.B. Richenhagen, G. (2011): Demografischer Wandel in der Arbeitswelt: Ein internationaler Vergleich im Hinblick auf Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit. In: Schott, T. / Hornberg, C. (Hrsg.): Die Gesellschaft und ihre Gesundheit: 20 Jahre Public Health in Deutschland, Wiesbaden: VS Verlag.

³ Richenhagen, G. (2012): Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit im internationalen Vergleich – neuere Ergebnisse vor dem Hintergrund des demografischen Wandels in der Arbeitswelt. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg.): Gestaltung nachhaltiger Systeme, Dortmund: GfA Press. S. 537.

⁴ Vgl. z.B. Parent-Thirion, A. et al. (2008): Vierte Europäische Erhebung über die Arbeitsbedingungen. Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, S. 65; Erhel, C. / Guergoat-Larivière, M. (2010): Job quality and labour market performance, Centre for European Policy Studies: Working Document No. 330, S. 3ff.

⁵ Richenhagen, G. (2011): Arbeitsfähigkeit – Arbeitsunfähigkeit – Arbeitsschutz. In: Giesert (Hrsg.): Arbeitsfähig in die Zukunft – Willkommen im Haus der Arbeitsfähigkeit, Hamburg: VSA., S. 30.

prägt und entwickelt.⁶ Vereinfacht gesagt ist Arbeitsfähigkeit die "Balance zwischen dem, was von uns verlangt wird (Arbeitsanforderung) und dem, was wir leisten können (individuelles Potential)".⁷ Etwas präziser bezeichnet Arbeitsfähigkeit "die relative Leistungsfähigkeit einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters im Hinblick auf konkret zu benennende Arbeitsanforderungen, insbesondere im Hinblick auf die vor Ort zu erledigenden Arbeitsaufgaben; sie wird nicht abstrakt und allgemein als Fähigkeit zur Arbeit verstanden, sondern als Fähigkeit zu bestimmten Aufgaben in bestimmten Situationen."⁸

Weil die Passung zwischen Arbeitsanforderungen und individuellem Potential aber immer von zwei Seiten gestaltet werden muss und gestaltet werden kann, tragen für die Pflege der Arbeitsfähigkeit Beschäftigte und Unternehmen eine gemeinsame Verantwortung. Weder darf sich - so jedenfalls die Sicht des Konzeptes der Arbeitsfähigkeit - der Beschäftigte darauf zurück ziehen, dass eine einmal erreichte Passung zwischen Arbeitsanforderungen und individuellen Fähigkeiten ein für allemal bestehen bleiben muss, noch kann das Unternehmen darauf verweisen, dass es alleine in der Verantwortung des Beschäftigten liegt, eine gute Passung aufrecht zu erhalten.

Zur Sicherung und Verbesserung der Arbeitsfähigkeit wurden in über 28-jährigen Längsschnittstudien vier zentrale Handlungsfelder identifiziert und im so genannten Haus der Arbeitsfähigkeit zusammengefasst. Sie werden auch als „Etagen“ oder „Stockwerke des Hauses der Arbeitsfähigkeit“ beschrieben⁹

Sie betreffen

- die individuelle Gesundheit und Leistungsfähigkeit, d.h. die physische psychische und soziale Gesundheit als Voraussetzung für jegliche Form von Tätigkeit im Arbeitsleben,
- die Kompetenz oder Qualifikation von Beschäftigten, also das Wissen und Können eines Menschen, das sich aus

⁶ Zusammenfassende Darstellungen finden sich z.B. in: Ilmarinen, J. (2005): Towards a longer worklife – Ageing and the quality of worklife in the European Union. Finnish Institute of Occupational Health; Ilmarinen, J. / Tempel, J. (2001): Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?Hamburg: VSA; Hasselhorn, H. M. / Freude, G. (2007): Der Work Ability Index – ein Leitfaden, Dortmund: Wirtschaftsverlag NW.

⁷ Ilmarinen, J. (2011): Arbeitsfähig in die Zukunft. In: Giesert (Hrsg.): Arbeitsfähig in die Zukunft – Willkommen im Haus der Arbeitsfähigkeit, Hamburg: VSA. S. 20.

⁸ Richenhagen, G. (2009). Leistungsfähigkeit, Arbeitsfähigkeit, Beschäftigungsfähigkeit und ihre Bedeutung für das Age Management. In: Initiative neue Qualität der Arbeit (Hrsg.): Förderung und Erhalt intellektueller Fähigkeiten für ältere Arbeitnehmer, Dortmund: Eigendruck. S. 79.

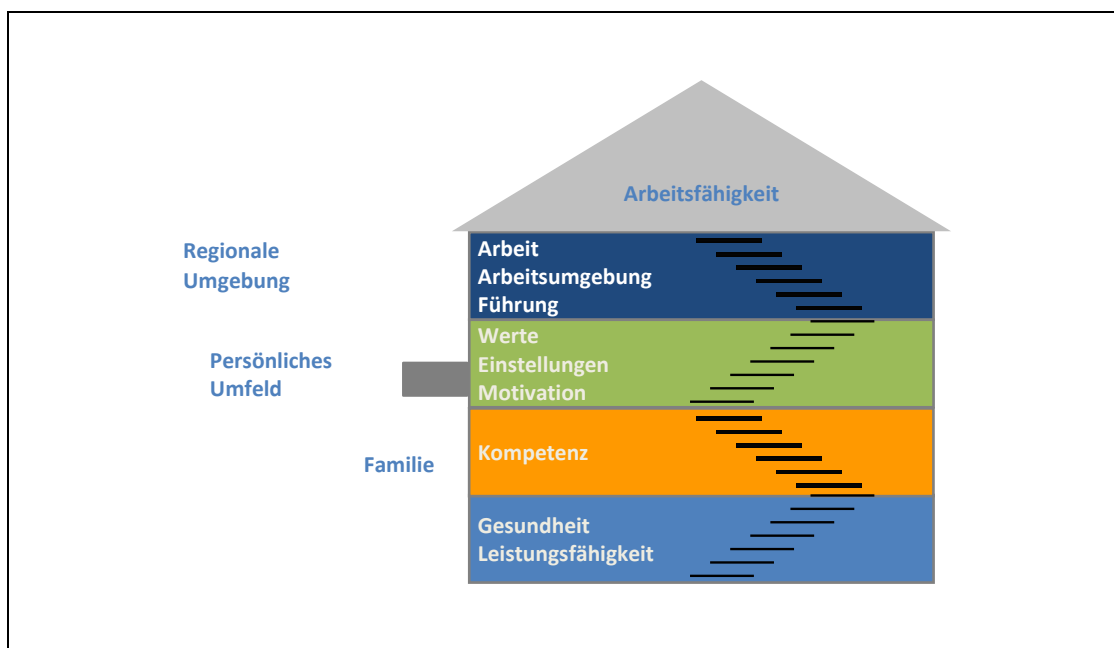
⁹ Ilmarinen, J. / Tempel, J. (2010): Erhaltung, Förderung und Entwicklung der Arbeitsfähigkeit – Konzepte und Forschungsergebnisse aus Finnland. In: Badura, B. / Walter, U. / Hehlman, T. (Hrsg.): Betriebliche Gesundheitspolitik: Der Weg zur gesunden Organisation, Berlin / Heidelberg: Springer Verlag.

fachlichen Anteilen und Schlüsselkompetenzen zusammensetzt,

- die Werte, Einstellungen und Motive des Beschäftigten, die sein Arbeitsverhalten prägen und beeinflussen, und die von der Unternehmenskultur beeinflusst werden,
- die Arbeit selbst, also Arbeitsaufgaben, Arbeitsabläufe, Arbeitsumgebung, Arbeitszeit und Führung.¹⁰

Das Konzept der Arbeitsfähigkeit (Workability) steht in einem engen Zusammenhang zum Konzept der Beschäftigungsfähigkeit (Employability). Kurz gesagt ist Beschäftigungsfähigkeit andauernde Arbeitsfähigkeit, die sich in turbulenten Arbeitsmärkten, in also immer wieder verschiedenen Konstellationen von Arbeitsanforderungen und individuellen Potentialen beweist.¹¹ Im internationalen Vergleich besteht in Deutschland im Hinblick auf die Förderung und den Erhalt sowohl der Arbeits- als auch der Beschäftigungsfähigkeit Nachholbedarf, was sich z.B. an den immer noch geringen Weiterbildungsquoten aller Beschäftigten, insbesondere aber auch der älteren Arbeitspersonen zeigt.

Abbildung 2: Das Haus der Arbeitsfähigkeit



Quelle: nach Ilmarinen & Tempel, 2010

¹⁰ Ilmarinen, J. / Tempel, J. (2001). Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? S. 339; Ilmarinen, J. (2011): Arbeitsfähig in die Zukunft. In: Giesert (Hrsg.): Arbeitsfähig in die Zukunft – Willkommen im Haus der Arbeitsfähigkeit, Hamburg: VSA, S. 22ff.

¹¹ Richenhagen, G. (2009): Leistungsfähigkeit, Arbeitsfähigkeit, Beschäftigungsfähigkeit und ihre Bedeutung für das Age Management. In: Initiative neue Qualität der Arbeit (Hrsg.): Förderung und Erhalt intellektueller Fähigkeiten für ältere Arbeitnehmer, Dortmund: Eigendruck. S. 81.

Die vier Etagen des Hauses der Arbeitsfähigkeit sind durch eine Treppe miteinander verbunden, d.h. es handelt sich um ein dynamisches Modell, es bestehen Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Etagen. Das Haus ist eingebettet in Rahmenbedingungen, die im beruflichen Kontext nicht immer zugänglich sind, bei der Sicherung der Arbeitsfähigkeit jedoch soweit wie möglich berücksichtigt werden sollten: Regionale Umgebung, persönliches Umfeld und die Familie.

Arbeitsfähigkeit kann mit Hilfe eines international anerkannten Verfahrens, nämlich mit dem Work Ability Index (WAI) gemessen werden.¹² Mit Hilfe dieses Fragebogens und verschiedener regressionsstatistischer Analysen lässt sich zeigen, dass die Etagen des Hauses der Arbeitsfähigkeit einen unterschiedlich starken Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit insgesamt ausüben: Ein etwa gleich starker Einfluss geht von der "Gesundheits-" und "Arbeitsetage" aus, etwa halb so groß, aber in etwa gleich stark ist die Wirkung der "Kompetenz- und "Werte-Etage"¹³.

Das Konzept der Arbeitsfähigkeit ist ein analytisches und integratives Konzept, das alle wesentlichen Aspekte des Alterns im Erwerbsleben systematisch berücksichtigt. Bisher vorliegende Ansätze, insbesondere solche, die in Beratungskonzepten angewandt werden, sprechen zumeist Einzelaspekte der Arbeitsplatzgestaltung, der betrieblichen Gesundheitsförderung, ggf. der demografiebedingten Personalentwicklung an, lassen dabei aber oft wichtige Zusammenhänge zwischen diesen Bereichen unberücksichtigt.

Studien zeigen zudem, dass nach Urteil der Vorgesetzten eine hohe Arbeitsfähigkeit oftmals mit einer hohen Produktivität und Qualität, schlechte Arbeitsfähigkeit dagegen mit einer geringen Produktivität und Qualität einher geht.¹⁴ Ein ähnlicher Zusammenhang besteht zwischen der Wechselbereitschaft eines Beschäftigten und seiner Arbeitsfähigkeit¹⁵: je geringer die Arbeitsfähigkeit desto höher die Wechselbereitschaft. Weitere Studien zeigen, dass eine Förderung der Arbeitsfähigkeit die Produktivität um 3% steigern

¹² Zusammenfassende Darstellungen hierzu z.B. in: Hasselhorn, H.M. / Freude, G. (2007): Der Work Ability Index – ein Leitfaden. Dortmund: Wirtschaftsverlag NW.

¹³ Seitsamo, J. et al. (2008): Diversity of Work Ability and the Work Ability Index. In: Gould, J. et al. (2008): Dimensions of WorkAbility – Results of the Health 2000 Survey Helsinki (Finnish Centre for Pensions u.a.), S. 116.

¹⁴ Tuomi, K. et al. (2001): Promotion of work ability, the quality of work and retirement. In: Occupational Medicine 51/5, S. 321.

¹⁵ Camerino, D. et al. (2003): Work ability in the nursing profession. In: Hasselhorn, H.-M. et al. (Hrsg.): Working conditions and intent to leave the profession among nursing staff in Europe. Report No 7:2003 der Next Studie, Wuppertal: Universität Wuppertal, S. 91.

und der Return on Investment für Investitionen in Arbeitsfähigkeit bis zu 20% betragen kann.¹⁶

Eine hohe Arbeitsfähigkeit korreliert mit verschiedenen positiven Aspekten des Führungsverhaltens, so z.B. mit der Respektierung des Geführten bzw. mit einer freundlichen Zuwendung ihm gegenüber¹⁷, mit arbeitsorganisatorischen Aspekten, so z.B. mit hohem Handlungsspielraum, der selbst bei hohen quantitativen Arbeitsbelastungen gewährt wird¹⁸ und natürlich mit geringen physischen und psychischen Beanspruchungen¹⁹.

Schließlich zeigt eine weitere Studie, dass in "high-performance-Unternehmen", also in Unternehmen, die im Urteil des Managements bei der Betrachtung von Produktqualität, Marktanteil, Wachstum des Absatzes, Ertragskraft, Liquidität etc. zur oberen Hälfte der Unternehmen gehören, eine im Vergleich zu den "medium-performance-Unternehmen" erhöhte Arbeitsfähigkeit festzustellen ist. Auch ist dort der Anteil der Beschäftigten niedriger, die früher aus dem Unternehmen ausscheiden wollen.²⁰

Trotz dieser unbestreitbar positiven Effekte ist festzustellen: Kaum ein kleines oder mittelständisches Unternehmen thematisiert heute direkt die Arbeitsfähigkeit seiner Beschäftigten, vielmehr stehen im Bereich Personal - zu Recht - Herausforderungen im Vordergrund, hinter denen sich dann sozusagen "in zweiter Instanz" Probleme verbergen können, die mit dem Arbeitsfähigkeitskonzept lösbar werden: Hohe Krankenstände, Schwierigkeiten, Fachkräfte zu rekrutieren bzw. zu binden oder der Erhalt von Gesundheit bei körperlich schwerer Arbeit. Es ist Aufgabe von Beratung diesen "missing link" zwischen personellen Herausforderungen und dem Arbeitsfähigkeitskonzept herzustellen. Ein Konzept hierfür wurde im Rahmen des intakt-Projektes entwickelt und praktisch erprobt.²¹

Die Projektergebnisse zeigen, wie KMU das Konzept der Arbeitsfähigkeit praktisch nutzen können. Einem Hersteller von Haus-, Heim- und Spezialtextilien z. B. gelingt es, den Krankenstand zu

¹⁶ Ilmarinen, J. (2005): Towards a longer worklife – Ageing and the quality of worklife in the European Union. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, S. 146f.

¹⁷ Becker, M. et al. (2009): Freundlichkeit und Respekt als Motor der Gesundheit. Eine empirische Studie. In: Giesert, M. (Hrsg.): Führung und Gesundheit – Gesundheitsgipfel an der Zugspitze, Hamburg: VSA 2009, S. 62–74.

¹⁸ Prümper, J. et al. (2011): The Effect of Job Control and Quantitative Workload on the different Dimensions of the Work Ability Index. In: Nygard, C.-H. et al. (Hrsg.): Age management during the life course. Proceedings of the 4th Symposium on Work Ability. Tampere: Tampere University Press, 2011

¹⁹ Vgl. z.B. Bonsdorff, E. v. et al. (2011): Work strain in midlife and 28-year work ability trajectories. In: Scandinavian Journal of Work, Environment and Health, 37/6, S. 455 - 463.

²⁰ Bonsdorff, E. v. et al. (2011): Employee well-being at work and early retirement intentions in medium and high-performance companies. In: Nygard, C.-H. u.a. (Hrsg.): Age management during the life course. Proceedings of the 4th Symposium on Work Ability Tampere: Tampere University Press, 2011, S. 270f.

²¹ Pfeiffer, I. / Schindler, E. et al. (2010): intakt – Arbeitsfähigkeit in KMU erhalten und fördern – Ein Handbuch für die Praxis. Berlin: Prognos AG.

senken und eine Entwicklung hin zu einem präventiven und gesundheitsfreundlichen Arbeitsklima anzustoßen. In einem Filmverleih wurde ein verbessertes Bewusstsein für die Bedeutung der unterschiedlichen „Etagen“ geschaffen, das sich in verschiedenen konkreten Maßnahmen, wie z.B. in einer verbesserten Steuerung der Arbeitsbelastungen der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter niederschlägt. Einem Handwerksbetrieb schließlich gelingt es, das Konzept der Arbeitsfähigkeit in den Prozess der Betriebsübergabe zu integrieren und so sicherzustellen, dass die positive, auf die Sicherung der Arbeitsfähigkeit ausgerichtete Mitarbeiterführung, die ein wesentlicher Grund für den Erfolg des Unternehmens ist, weitergeführt wird.

Die im Rahmen des vorliegenden Forschungsprojektes durchgeführten Expertengespräche zeigen, dass das Konzept der Arbeitsfähigkeit bei vielen bekannt ist und als geeignete Systematisierungsmöglichkeit anerkannt wird, auch wenn das Konzept in Beratungsgesprächen mit Arbeitgebern und Arbeitnehmern bislang nicht oft verwendet wird

3 Handlungsfelder für kleine und mittlere Unternehmen

3.1 Gesundheit und Leistungsfähigkeit

Physische, psychische und soziale Gesundheit bilden die Grundvoraussetzung für ein Arbeiten bis 67. Sie sind ein stabiles Fundament für gute Arbeitsfähigkeit. Dabei ist allerdings zu beachten: "Es ist genetisch unmöglich und biostatistisch äußerst unwahrscheinlich, immer 'kerngesund' zu bleiben"²², insbesondere je älter Beschäftigte werden. Aus der Sicht des Arbeitsfähigkeitskonzeptes kommt es daher nicht allein darauf an, die Gesundheit möglichst lange auf einem hohen Niveau zu erhalten, sondern auch ggf. nicht-optimale individuelle Leistungsfähigkeit mit den Arbeitsanforderungen in Einklang zu bringen.

Die Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) in der Europäischen Union zählt „alle gemeinsamen Maßnahmen von Arbeitgebern, Arbeitnehmern und Gesellschaft zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz“ zur betrieblichen Gesundheitsförderung.²³

Der Erhalt der Gesundheit kann daher nicht allein als Privatsache der Beschäftigten angesehen werden. Betriebe fordern von ihren Mitarbeiter/-innen Leistungsfähigkeit, Engagement und gute Arbeit. Gerade kleine und mittlere Unternehmen werden in Zukunft immer stärker auf die Einsatzfähigkeit der Mitarbeiter/-innen aller Altersgruppen angewiesen sein, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Um den Beschäftigten ein Arbeiten bis zum regulären Renteneintrittsalter zu ermöglichen, ist es von Unternehmensseite daher erforderlich, die Belegschaft dabei zu unterstützen, ihre Gesundheit zu erhalten. Je konsequenter dies umgesetzt wird, desto besser wird es Unternehmen gelingen, das wertvolle Wissen und die Produktivität von erfahrenen Beschäftigten zu beidseitigem Nutzen im Betrieb zu erhalten.²⁴

Der Fehlzeitenreport 2011 zeigt: Mit zunehmender Betriebsgröße steigt die Anzahl der krankheitsbedingten Fehltagen. Bei Betrieben bis 99 Personen fehlten die Mitarbeiter 2010 im Schnitt durchschnittlich 18,7 Tage, bei einer Betriebsgröße von 500 bis 999 Personen lag die durchschnittliche Fehlzeit bereits bei 20,2 Tagen.

²² Ilmarinen, J. (2011): Arbeitsfähig in die Zukunft. In: Giesert (Hrsg.): Arbeitsfähig in die Zukunft – Willkommen im Haus der Arbeitsfähigkeit, S. 22, Hamburg: VSA.

²³ Unternehmensnetzwerk zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union e.V. (1997): Die Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union.

²⁴ Bertelsmann Stiftung: Älter werden im Betrieb. http://www.bertelsmannstiftung.de/bst/de/media/aelter_werden_im_betrieb.pdf, letzter Abruf: 28.02.2012.

Analysen zeigen, dass der Zusammenhang zwischen Betriebsgröße und Krankenstand unabhängig von weiteren Merkmalen wie beispielsweise der Beschäftigtenstruktur ist. Kleine und mittlere Unternehmen profitieren demnach von der engen Bindung der Beschäftigten an ihren Arbeitsplatz. Die Beschäftigten verfügen über ein hohes Verantwortungsgefühl gegenüber dem Unternehmen, bleiben seltener zu Hause und tragen so entscheidend zur Wettbewerbsfähigkeit bei.

Ein weiterer Blick in die Daten zeigt einen ab dem 30. Lebensjahr tendenziell steigenden Verlauf des Krankenstands. So beträgt dieser in der Gruppe der 25-bis 29-Jährigen 2,5%. Verglichen hiermit liegt der Krankenstand in der Gruppe der 55- bis 59-Jährigen bei 5,5%. Dies beruht zu einem nicht unerheblichen Maß auf einer Steigerung der Fehlzeitenlänge und nicht der Krankenhäufigkeit. Eine durchschnittliche Erkrankung eines 15- bis 19-Jährigen dauert etwa 5 Tage, die eines 55- bis 59-Jährigen 18 Tage.²⁵ Ergebnis einer Studie der BKK ist weiter, dass 19% der Frühverrentungen und 39% der Arbeitsunfähigkeitstage von Frauen arbeitsbedingt sind. Bei Männern liegen die entsprechenden Anteile bei 12% und 33%.²⁶

Dabei spielen Erkrankungen des Bewegungsapparates eine besondere Rolle. Eine Studie der IHK Bayern ergibt z.B., dass jeder vierte krankheitsbedingte Ausfall durch derartige Erkrankungen erklärt werden kann sowie jede fünfte Frühverrentung darauf zurück zu führen ist.²⁷

Daneben hat in den letzten Jahren die psychische Gesundheit der Beschäftigten besondere Aufmerksamkeit erhalten. Psychische Erkrankungen stehen mittlerweile an vierter Stelle der häufigsten Krankheitsarten. 2010 machten sie 12,1 % des Gesamtkrankensstands aus (2009: 10,8 %). Laut einer Umfrage des Statistischen Bundesamts spielen psychische Belastungen im Arbeitsalltag sogar eine größere Rolle als körperliche.²⁸ In Bezug auf das Lebensalter lässt sich auch hier eine Zunahme mit steigendem Alter beobachten.

²⁵ Vgl. DAK (2011): Gesundheitsreport 2011 – Analyse der Arbeitsfähigkeitsdaten. Schwerpunktthema Wie gesund sind junge Arbeitnehmer, Hamburg: DAK; sowie BKK (2011): BKK Gesundheitsreport 2011 – Zukunft der Arbeit, Essen: BKK.

²⁶ Vgl. BKK (2008): Kosten arbeitsbedingter Erkrankungen und Frühverrentung in Deutschland. http://www.dnbgf.de/fileadmin/texte/Downloads/uploads/dokumente/2008/BKK_Broschuere_arbeitsbedingteGesundheit_kosten_RZ_web.pdf, letzter Abruf: 16.02.2012.

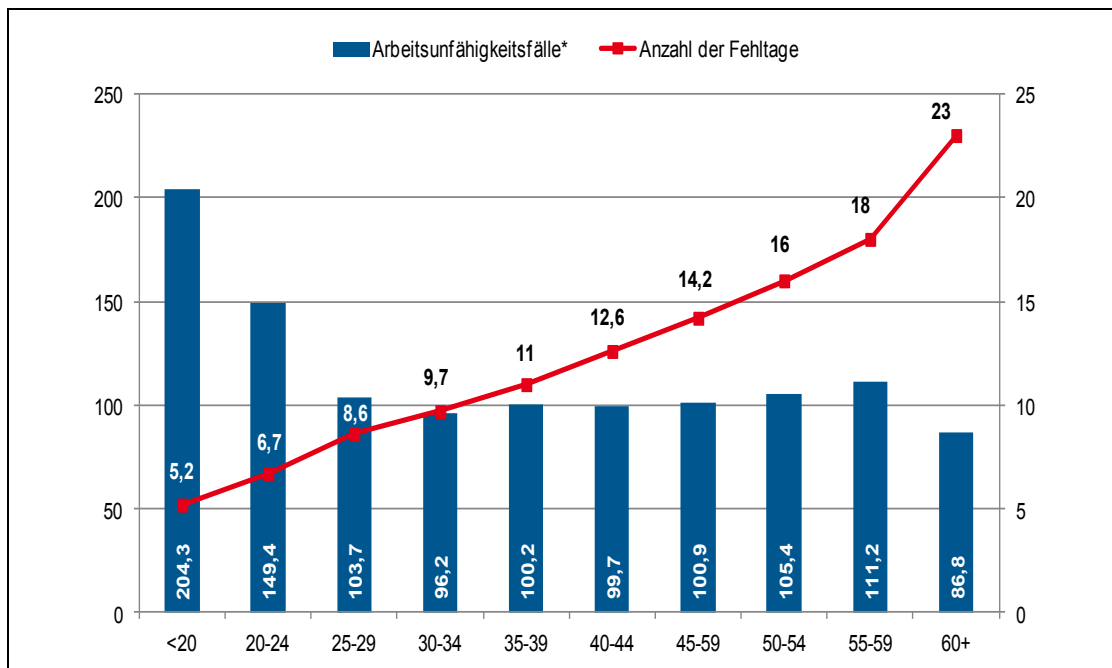
²⁷ Vgl. Bayerische Industrie- und Handelskammer (2011): Gesundheit wird auch im Betrieb gemacht! Handlungsfelder, Instrumente, Praxisbeispiele aus Bayern.

²⁸ destatis (2009): Gesundheitsrisiken am Arbeitsplatz. http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Publikationen/STATmagazin/Arbeitsmarkt/2009__09/2009__09PDF.property=file.pdf, letzter Abruf: 28.02.2012.

Das Ausmaß (sowie die Ursachen) der Arbeitsunfähigkeitstage unterscheidet sich weiterhin deutlich nach ausgeübtem Beruf. So zählen Straßenreiniger und Abfallbeseitiger mit 27 Arbeitsunfähigkeitstagen zu den Berufen mit einem sehr hohen Krankenstand. Der Hochschullehrer zählt am anderen Ende der Skala mit 2,7 Arbeitsunfähigkeitstagen dagegen zur Gruppe mit sehr wenigen krankheitsbedingten Arbeitsausfällen.²⁹

Der Erhalt der Gesundheit und Leistungsfähigkeit sollte allerdings nicht nur als Thema für die älteren Mitarbeiter/-innen im Betrieb betrachtet werden. Um eine gute Leistungsfähigkeit bis ins Alter zu erhalten, muss die betriebliche Gesundheitsförderung während der gesamten Erwerbsphase der Beschäftigten stattfinden. Besonders präventive Maßnahmen setzen im Alter oft zu spät an.

Abbildung 3: Arbeitsunfähigkeits- und Fehltage nach Altersgruppen



Quelle: DAK Gesundheitsreport 2011; eigene Darstellung Prognos AG 2011.

* pro 100 Versicherungsjahre

Die Gesundheit der Beschäftigten kann als betriebswirtschaftliche Größe für die Unternehmen gesehen werden. Gerade für kleine und mittlere Unternehmen werden die hohen Kosten, die aufgrund von Arbeitsunfähigkeit entstehen, schnell zu einer Bedrohung für die unternehmerische Existenz. Berechnungen der BAuA ergeben für einen Arbeitsunfähigkeitstag im Produzierenden Gewerbe (oh-

²⁹ Vgl. BKK (2011): BKK Gesundheitsreport 2011 – Zukunft der Arbeit, Essen.

ne Baugewerbe) Kosten von 325 Euro, die sich aus dem Produktionsausfall sowie dem Bruttowertschöpfungsausfall ergeben. Zusätzlich können noch Kosten für die Ersatzarbeitskraft sowie entstandene Qualitäts- und Servicemängel mit in die Berechnungen einbezogen werden. Abhängig von der Branche kostet ein Arbeit unfähigkeitstag dann zwischen 400 und 500 Euro. Für ein Unternehmen mit 10 Beschäftigten, 250 Arbeitstagen und einem Krankenstand von 3,7%³⁰ würden nach dieser Schätzung jährlich Kosten zwischen 37.000 und 46.250 Euro entstehen.³¹ Für die gesamte Volkswirtschaft schätzt die BAuA einen Ausfall an Bruttowertschöpfung aufgrund von Krankheitstagen (durchschnittlich 12,8 Tage je Arbeitnehmer/-in) von 75 Mrd. Euro in 2009.³² Nach Schätzungen der BAuA kann ein effizientes Gesundheits- und Sicherheitsmanagement die krankheitsbedingten Ausfallzeiten um 30 - 40% reduzieren.³³

Für kleine und mittelständische Unternehmen werden in der Literatur einige Besonderheiten hinsichtlich der betrieblichen Gesundheitsförderung beschrieben: Durch die zentrale Stellung der Geschäftsführung in KMU ist diese hinsichtlich der Gesundheitsförderung der Beschäftigten eine der wichtigsten Stellgrößen. Positiv kann sich dabei auswirken, dass die Arbeitsbedingungen des Unternehmensinhabers und der Beschäftigten sich häufig sehr ähnlich sind. Weiterhin sind die kollegialen Beziehungen in KMU sehr eng, häufig handelt es sich um Familienbetriebe. Gesundheitliche Stärken und Schwächen der einzelnen Mitarbeiter/-innen sind dadurch leichter zu erkennen und die Informationswege sind kurz. Gerade die engen sozialen Beziehungen führen jedoch auch dazu, dass viele Regelungen nur informell gelten. Prägend in kleineren Unternehmen sind weiter die knappen zeitlichen und finanziellen Ressourcen für das Thema Gesundheit. Zu häufig noch wird das Thema Gesundheit vom Tagesgeschäft verdrängt.³⁴

Eine Studie der Techniker Krankenkasse³⁵ zeigt, dass KMU Maßnahmen der Gesundheitsförderung bevorzugen, die wenig Kosten und Zeitaufwand verursachen (z.B. Verbesserung der Arbeitsergonomie), eher Eventcharakter haben (z.B. Gesundheitstage) und primär dazu dienen, die gesetzlichen Vorgaben des Arbeits- und Gesundheitsschutzes zu erfüllen (z.B. Bereitstellung von Schutz-

³⁰ Der Krankenstand betrug im Jahr 2010 3,7%.

³¹ Vgl. BAuA (2011): Laut ist teuer! Tipps für den Einkauf leiser Maschinen. http://www.baua.de/de/Publikationen/Broschueren/A76.pdf?__blob=publicationFile&v=3, letzter Abruf: 16.02.2012.

³² BAuA (2011): Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit. Unfallverhütungsbereich Arbeit. http://www.baua.de/SharedDocs/Downloads/de/Publikationen/Fachbeitraege/Suga-2009-barrierefrei.pdf?__blob=publicationFile, letzter Abruf: 16.02.2012.

³³ BAuA (2007): Mit Sicherheit mehr Gewinn, Dortmund: BAuA.

³⁴ Badura et al. (2011): Fehlzeiten-Report 2011, Berlin / Heidelberg: Springer Verlag.

³⁵ Techniker Krankenkasse: Gesundheit in KMU – Widerstände gegen Betriebliches Gesundheitsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen. <http://www.tk.de/centaurus/servlet/contentblob/209528/Datei/46829/Report-Gesundheit-in-KMU.pdf>, letzter Abruf 21.05.2012

bekleidung). Systematische Konzepte für ein betriebliches Gesundheitsmanagement werden insbesondere von Kleinbetrieben kaum akzeptiert. Gleiches gilt für Maßnahmen zur Förderung des Gesundheitsverhaltens von Beschäftigten und Maßnahmen zur Förderung der psychischen Gesundheit: Hier ist die Bereitschaft von Kleinbetrieben aktiv zu werden gering. In der Beratung von Kleinbetrieben stehen daher kostengünstige, einmalig durchzuführende und einfach umsetzbare Instrumente im Vordergrund.

Der hier verwendete Gesundheitsbegriff bezieht sich bewusst nicht nur auf die Abwesenheit von Krankheit, sondern umfasst im Besonderen auch Maßnahmen, die sich positiv auf die Gesundheit auswirken.³⁶ Analog zum Arbeitsfähigkeitskonzept wird Gesundheit physisch, psychisch und sozial verstanden, sie ist die universelle Grundlage für Leistungsfähigkeit im Berufsalltag.³⁷ Zu den Maßnahmen auf der Etage Gesundheit und Leistungsfähigkeit zählen somit auf der einen Seite präventive Maßnahmen, auf der anderen Seite auch Maßnahmen zur akuten Krankheitsbehandlung:

- **Förderung einer Gesundheitskultur im Unternehmen**
- **Ergonomische Arbeitsgestaltung:** Vermeidung von Fehlbelastungen durch ergonomische Anpassung der Arbeitsgestaltung
- **Verhaltensprävention:** Vermeidung gesundheitsgefährdenden Verhaltens / Förderung gesundheitlichen Verhaltens im Unternehmen während der Arbeit
- **Stärkung der individuellen Gesundheitskompetenz:** Entwicklung der Fähigkeit der Beschäftigten ihre Gesundheit auch außerhalb des Arbeitsplatzes zu fördern und zu erhalten
- **Arbeits- und Gesundheitsschutz**
- **Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)**

³⁶ Demgegenüber steht ein dichotomer Gesundheitsbegriff, der zwischen Krankheit und Gesundheit unterscheidet. Vgl. hierzu Prezewowsky, M. (2007): Demografischer Wandel und Personalmanagement, Deutscher Universitätsverlag.

³⁷ Ilmarinen, J. / Tempel, J. (2010). Erhaltung, Förderung und Entwicklung der Arbeitsfähigkeit – Konzepte und Forschungsergebnisse aus Finnland. In: Badura, B. / Walter, U. / Hehlman, T. (Hrsg.): Betriebliche Gesundheitspolitik: Der Weg zur gesunden Organisation, Berlin: Springer Verlag.

3.2 Kompetenz

Aus der Sicht des Arbeitsfähigkeitskonzeptes gilt es, im zweiten Stock des Hauses der Arbeitsfähigkeit „für eine berufsspezifische Bildung“ zu sorgen, indem sich „die Beschäftigten im weiteren Verlauf des Arbeitslebens entsprechende Kenntnisse und berufliche Geschicklichkeit zulegen und im Arbeitsleben selbst über ausreichende fachliche und soziale Kompetenz verfügen.“³⁸

Der Kompetenzbegriff ist in der Forschung nicht einheitlich definiert und wird teilweise auch überlappend mit Begriffen wie z.B. Fertigkeiten, Fähigkeiten, Qualifikationen verwandt.³⁹ Erpenbeck und Heyse sprechen auf allgemeiner Ebene von Kompetenzen als unterschiedliche „Selbstorganisationsdispositionen des Individuums“⁴⁰. Sie bezeichnen also die Möglichkeiten, Anlagen und Fähigkeiten aber auch die Bereitschaft, adäquate Handlungen selbstorganisiert durchführen zu können.⁴¹

Neben fachlichen Kompetenzen werden zumeist methodische, soziale und personale Kompetenzen unterschieden. Zur Fachkompetenz zählen dabei u.a. theoretische Kenntnisse, praktisch anwendbares Wissen (Breite, Aktualität, Niveau), intellektuelle und handwerkliche Fähigkeiten und Fertigkeiten. Methodenkompetenz verweist darüber hinaus auf Techniken zur Bewältigung von Aufgaben (z.B. variable Arbeitsverfahren, analytische und konzeptionelle Fähigkeiten). Soziale Kompetenzen bezeichnen insbesondere Fähigkeiten in Bezug auf soziale Interaktionen mit anderen (z.B. Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Konfliktlösungsbereitschaft etc.). Unter personaler Kompetenz werden verhaltensrelevante Persönlichkeitsmerkmale wie Selbstreflexionsfähigkeit, Werthaltungen etc. verstanden.⁴²

Für Unternehmen ist die Kompetenz der Mitarbeiter/-innen ein zentraler Faktor für die Zukunfts- und Innovationsfähigkeit. Diese differenziert zu kennen und passgenau einzusetzen bzw. weiter zu fördern und auszubauen, ist somit schon rein ökonomisch betrachtet von hoher Bedeutung. Mitarbeiter/-innen und ihre Kompetenzen

³⁸ Ilmarinen, J. / Tempel, J. (20021): Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? Hamburg: VSA.

³⁹ Vgl. Werner, C. (2005): Kompetenzentwicklung und Weiterbildung bei Mitarbeitern in der zweiten Berufslebenshälfte. München: Ludwig-Maximilians-Universität.

⁴⁰ Erpenbeck, J. / Heyse, H. (2007): Die Kompetenzbiographie. Wege der Kompetenzentwicklung, Münster: Waxmann Verlag.

⁴¹ Vgl. ebd.

⁴² Werner, C. (2005): Kompetenzentwicklung und Weiterbildung bei Mitarbeitern in der zweiten Berufslebenshälfte, München: Ludwig-Maximilians-Universität.; Erpenbeck, J. / Heyse, V. (1997): Der Sprung über die Kompetenzbarriere. Kommunikation, selbstorganisiertes Lernen und Kompetenzentwicklung von und in Unternehmen, Bielefeld: Bertelsmann Verlag.

sind entsprechend „strategischer Erfolgsfaktor“.⁴³ Nicht zuletzt im Hinblick auf immer kürzere Halbwertszeiten von Fachwissen und sich vielfältig verändernde Anforderungen der modernen Arbeitswelt gilt es, für die Sicherung und den Erhalt der Arbeitsfähigkeit von Arbeitnehmern/-innen kontinuierlich die Anforderungen des Arbeitsplatzes mit den individuellen Kompetenzen abzugleichen und auf eine möglichst breite Übereinstimmung hinzuwirken.⁴⁴ Betriebliche Aktivitäten richten sich in diesem Zusammenhang insbesondere auf Aspekte der (Weiter-)Qualifizierung und des alter(n)sgerechten (lebenslangen) Lernens sowie der Fachkräftesicherung. Die Zielsetzungen und somit Maßnahmenbereiche fokussieren dabei auf die Förderung und Forderung eines eigenverantwortlichen und kontinuierlichen Ausbaus und Erhalts von Beschäftigungsfähigkeit und beruflicher Qualifikation, den Transfer von Spezial- und Erfahrungswissen zwischen den Mitarbeitergenerationen, der gezielten Rekrutierung und frühzeitigen Gestaltung von Unternehmensnachfolgen.

Der Bereich Weiterbildung stellt einen zentralen Ansatzpunkt im Hinblick auf den Erhalt, Auf- bzw. Ausbau von Kompetenzen dar. Bezogen auf die deutsche Bevölkerung zwischen 19 und 64 Jahren nehmen rund 43% an Weiterbildung teil.⁴⁵ Angebote von betrieblicher Weiterbildung sind in rund 44% der Unternehmen (2010) vorhanden⁴⁶, wobei sich ein deutlicher Unterschied bei kleinen und Kleinstunternehmen im Vergleich zu mittleren und v.a. Großunternehmen hinsichtlich des Angebots im Bereich Weiterbildung zeigt. Mit steigender Unternehmensgröße nimmt sowohl die Zahl der Weiterbildung nutzenden Unternehmen als auch die Breite und Diversität des Angebots an Weiterbildungsmöglichkeiten zu.⁴⁷ Gleichzeitig zeigen sich innovative Betriebe aller Größenklassen deutlich aktiver im Bereich des Weiterbildungsangebots als nicht-innovative.⁴⁸ Als Hemmfaktoren werden seitens der nicht-weiterbildungsaktiven Unternehmen oftmals Kosten (Freistellung, Finanzierung) bzw. fehlende systematische Personal(entwicklungs)arbeit oder auch fehlende Informationen benannt.⁴⁹

Insgesamt unterscheidet sich die Weiterbildungsteilnahme von Personen stark nach Bildungsniveau und Lernvorerfahrungen. Des Weiteren sind gerade ältere Arbeitnehmer/-innen bei Weiterbildung

⁴³ Strasmann / Schüller (1996): Kernkompetenzen: Was Unternehmen wirklich erfolgreich macht, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

⁴⁴ Ilmarinen, J. / Tempel, J. (2001): Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? Hamburg: VSA.

⁴⁵ Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2010): Bildung in Deutschland 2010, Bielefeld: Bertelsmann Verlag.

⁴⁶ Bechmann, S. et al. (2011): Beschäftigung, Arbeit und Unternehmertum in deutschen Kleinbetrieben. Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2010, Nürnberg: IAB-Forschungsbericht 07/2011.

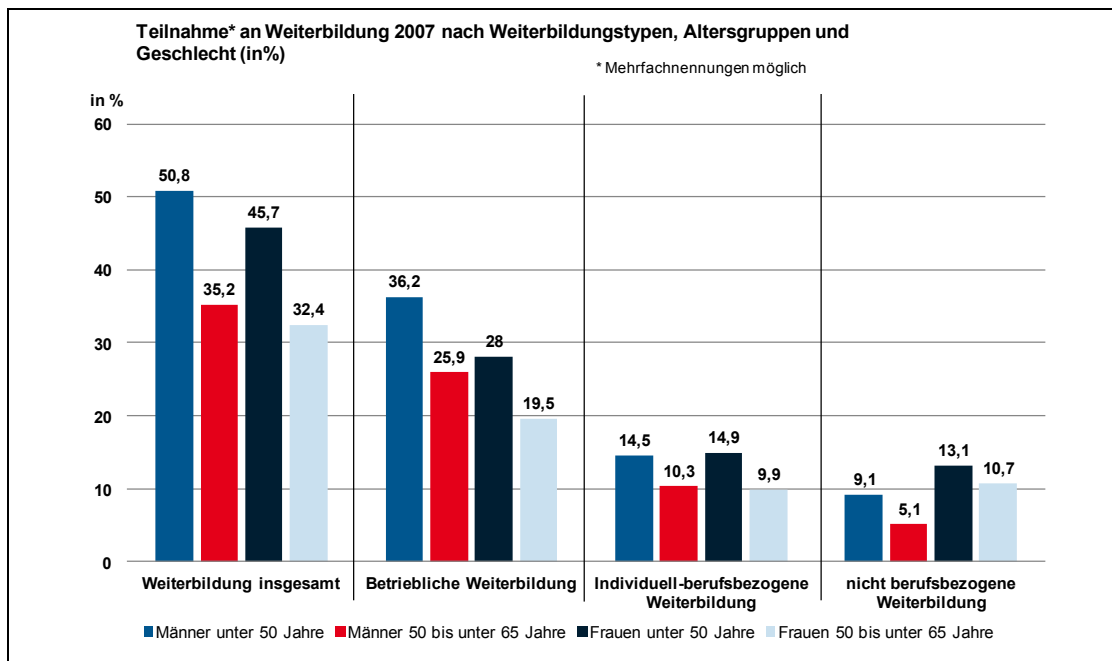
⁴⁷ Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2010): Bildung in Deutschland 2010, Bielefeld: Bertelsmann Verlag; Eurostat, Continuing vocational training survey (CVTS) 2005 bzw. IAB-Betriebspanel 2008.

⁴⁸ Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2010): Bildung in Deutschland 2010, Bielefeld: Bertelsmann Verlag.

⁴⁹ Vgl. ebd.; Eurostat, CVTS 3, 2005, Eurostat Adult Education Survey (AES), 2007.

gen unterrepräsentiert. Als Gründe für die geringe(re) Teilnahme werden – nach den Ergebnissen unterschiedlicher Studien⁵⁰ – vielfältige Einflussfaktoren von Fragen der Arbeitsorganisation bis zu unterschiedlichen negativ wirkenden Stereotypen bzw. Vorbehalten bei älteren Arbeitnehmer/-innen sowie Arbeitgebern/-innen angegeben. Vielfach sind hierbei Fragen der Verwertbarkeit von Gelerntem und dem verbleibenden Zeithorizont der Beschäftigung betroffen. Gekoppelt ist dieser Aspekt häufig mit fehlenden Weiterentwicklungsmöglichkeiten bzw. weiteren (horizontalen) Karriereoptionen. Aber auch fehlende Informationen und wenig motivierender Einbezug, Selbstzweifel und Vorbehalte von Älteren spielen eine Rolle.

Abbildung 4: Teilnahme an Weiterbildung nach Altersgruppen



Quelle: nach Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2010): Bildung in Deutschland 2010, Bielefeld: Bertelsmann Verlag.

Inwiefern sich diese Argumentationslinien im Zuge der weiteren Verlängerung der Lebensarbeitszeiten bzw. Verschiebung des Renteneintrittsalters – zumindest für die Gruppe der 50- bis 60-Jährigen – ändern werden (müssen) bzw. sich wiederum um einige Jahre „nach hinten verschieben“, ist anhand der bisherigen Studienergebnisse noch nicht abzusehen. Schon heute zeigt sich

⁵⁰ Vgl. Bellmann, L. / Leber, U. (2010): Betriebliche Weiterbildung. In der Krise bleibt das Bild zwiespältig, IAB-Forum 1/2010, S. 16 – 19.; Schmidt, B. (2006): Weiterbildungsverhalten und -interessen älterer Arbeitnehmer, Bildungsforschung 2/3, <http://www.bildungsforschung.org/Archiv/2006-02/weiterbildungsverhalten/>, letzter Abruf: 27.03.2012.; Adis, S. / Reinhart, J. / Stengel, M. (1996): Der Berufsaustritt. Erhofft. Befürchtet. Folgenlos. Eine Untersuchung aus sozio-ökonomischer Sicht, Mering: Rainer Hampp Verlag.; Geldermann, B. (2005): Weiterbildung für die Älteren im Betrieb. In: Loebe, H. / Severing, E. (Hrsg.): Wettbewerbsfähig mit alternden Belegschaften, Bielefeld: Bertelsmann Verlag, S. 69 – 79.

jedoch als Paradoxon der Weiterbildung, dass zwar die überwiegende Mehrheit der Bevölkerung die Notwendigkeit zum lebenslangen Lernen betont, die Partizipation an Weiterbildung jedoch deutlich hinter diesem Anspruch zurückbleibt.⁵¹

Kleine und mittlere Unternehmen stehen daher besonderen Herausforderungen gegenüber: Zum einen besteht die Notwendigkeit, dass die Weiterbildungsbeteiligung der Betriebe insgesamt erhöht wird, zum anderen sind alle Beschäftigtengruppen in die Weiterbildungsaktivitäten einzubeziehen. Dabei profitieren KMU einerseits von ihrer Flexibilität, der geringen Fluktuation und einer ausgeprägten Vertrauenskultur. Außerdem sind die Wissensträger bekannt und Kompetenzentwicklung kann zielgerichtet durchgeführt werden. Andererseits wird Personalentwicklung häufig nur wenig systematisch betrieben und es besteht eine gewisse Hemmschwelle, externe Experten hinzuzuziehen.

Auch für kleine und mittlere Unternehmen stellen sich im Zusammenhang mit „Kompetenzen“ für den Erhalt der Arbeitsfähigkeit die folgenden grundsätzlichen Überlegungen: Mit Blick auf die Passung von Anforderungen und vorhandenen Ressourcen bedarf es einerseits des Wissens um die bestehenden Kompetenzen und ggf. (zukünftige) Defizite sowie andererseits Strategien zum Management dieses Wissens. Der Aspekt des Wissens um vorhandene Kompetenzen ist dabei insbesondere mit Fragen der Dokumentation, der Möglichkeiten der Abbildbarkeit von „Erfahrungswissen“ und spezifischen (sozialen) Ressourcen sowie Veränderungen im Kompetenz- sowie Anforderungsgefüge verbunden.

Die Weiterentwicklung des bestehenden Sets an Kompetenzen bei den Mitarbeiter/-innen benötigt wiederum Strategien der Weiterbildung. (Betriebliche) Weiterbildung ist dabei gerade für kleine und mittlere Unternehmen nicht auf klassische Lehrveranstaltungsformate und auf formales Lernen zu reduzieren, da diese häufig mit hohen Kosten verbunden sind. Vielmehr geht es um den zielgerichteten Einsatz der vielfältigen Formen informellen Lernens: Lernen bei der Arbeit (z.B. Projektarbeit, Stellvertretung, Sonderaufgaben), Lernen durch die Arbeit (z.B. Job enrichment, Job enlargement, Lernen durch Handlungsspielraum), Lernen neben der Arbeit (Lernzeiten, Erfahrungsaustausch).

Bezüglich der (Hinzu-)Gewinnung spezifischer Kompetenzen ist zudem der Aspekt der Rekrutierung von Mitarbeiter/-innen von Bedeutung. Hier kommt für KMU der Ausbildung von Nachwuchskräften erfahrungsgemäß ein hoher Stellenwert zu. Angesichts sinkender Schulabsolventenzahlen steigt die Bedeutung der Rekrutierung erfahrener Fachkräfte. Hierfür benötigen KMU klare Anforderungsprofile sowie Strategien zur gezielten Ansprache von Erfahrungsträgern/-innen.

⁵¹ Vgl. u.a. Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hrsg.) (2004): Berichtssystem Weiterbildung IX.

Der Erhalt von Wissen und spezifischen Kompetenzen bildet den Fokus von Überlegungen des Wissenstransfers und der Gestaltung von Nachfolge. In kleinen und mittleren Unternehmen ist vielfach die Regelung der gesamten Unternehmensnachfolge ein zentrales Thema. Das Institut für Mittelstandsforschung Bonn geht in seiner Hochrechnung von 2010 bis 2014 von rund 22.000 Übernahmen von Familienunternehmen pro Jahr aus.⁵² Darüber hinaus gilt es, bei Ausscheiden von Mitarbeiter/-innen spezifische Kompetenzen zu sichern und beispielsweise zwischen Mitarbeitergenerationen adäquat zu transferieren. Zentral wird dieser Aspekt insbesondere bei eher altershomogenen Belegschaften.

Für die zweite Ebene der Systematisierung lassen sich entsprechend folgende Maßnahmenbereiche identifizieren:

- **Kompetenzen dokumentieren**
- **Weiterbildung**
- **Rekrutierung**
- **Nachfolge gestalten / Wissenstransfer**

3.3 Werte, Einstellungen, Motivation

In der dritten Ebene des Hauses der Arbeitsfähigkeit werden Aspekte wie das Gleichgewicht von Arbeit und individuellen Ressourcen, Arbeitsmotivation sowie die Beziehung von Arbeit und Privatleben bzw. Freizeit reflektiert.⁵³ Im Mittelpunkt stehen hier vor allem „die sozialen und moralischen Werte der Mitarbeiter/-innen, ihre Einstellungen und ihr persönliches Konzept, sich in das Arbeitsleben einzubringen.“⁵⁴ Ein optimales oder zumindest akzeptables Gleichgewicht zwischen den genannten Aspekten ist eine Grundvoraussetzung für das Wohlbefinden sowohl am Arbeitsplatz als auch im Privaten. In die betrachtete Ebene spielen zahlreiche unterschiedliche Einflüsse ein, die einen Wandel von Werten und Einstellungen nach sich ziehen.

Eine wichtige Voraussetzung für Arbeits- und Leistungsmotivation ist die Wertschätzung gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitar-

⁵² Vgl. IfM (2010): Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2010 bis 2014. Schätzung mit weiterentwickeltem Verfahren, IfM-Materialien 198, Bonn: Institut für Mittelstandsforschung.

⁵³ Ilmarinen, J. (2005): Towards a longer worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union, S. 112f., http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39503&name=DLFE-8602.pdf, letzter Abruf: 03.04.2012.

⁵⁴ Ilmarinen, J. / Tempel, J. (2010): Erhaltung, Förderung und Entwicklung der Arbeitsfähigkeit – Konzepte und Forschungsergebnisse aus Finnland. In: Badura, B. / Walter, U. / Hehlman, T. (Hrsg.): Betriebliche Gesundheitspolitik: Der Weg zur gesunden Organisation, Berlin / Heidelberg: Springer.

beitern, wie sie sich in der Unternehmenskultur niederschlägt. In kleinen und mittleren Unternehmen bestehen hierbei einige Besonderheiten, da die Betriebe sehr stark durch die Persönlichkeiten der Inhaber/Geschäftsführung sowie flache Hierarchien mit hoher Kontinuität des Personals geprägt werden. Damit einher geht eine Tendenz zur Überorganisation mittelständischer Betriebe, die sich häufig in einer „wohlgemeinten patriarchalischen Unternehmenskultur“ spiegelt. Der Geschäftsführung kommt daher für alle Änderungsprozesse ein besonderer Stellenwert zu. Dies trifft umso mehr zu, je weniger Beschäftigte ein Unternehmen hat: Die persönliche Prägung durch den Inhaber ist bei einem Handwerksunternehmen mit fünf Beschäftigten deutlich höher als bei einem mittelständischen Betrieb mit 200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Wie eine Studie zur Motivation von älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in Deutschland zeigt, steht das Lebensalter von Arbeitnehmer/-innen in keinem bedeutsamen Zusammenhang mit ihrer Motivation, sich im Unternehmen mit hohem Engagement einzubringen.⁵⁵ Gleichwohl lässt sich ein indirekter Zusammenhang zwischen Lebensalter und Motivation nachweisen: Wenn ältere Mitarbeiter/-innen im Unternehmensalltag wiederholt erleben, dass sie allein aufgrund ihrer Alters geringgeschätzt oder benachteiligt werden, dann verfestigt sich zunehmend der Eindruck, dass die Unternehmensleitung ihre Arbeit nur in geringem Maße würdigt.⁵⁶ In der Folge steigt die Neigung, Misserfolge eigener Initiativen für wahrscheinlich zu halten und diese zu fürchten. In letzter Konsequenz kann dies den leistungsorientierten Einsatz für das Unternehmen nachhaltig schwächen.

Werte

Die Auseinandersetzung mit Werten und Wertstrukturen spielt aus organisations- und personalpsychologischer Perspektive eine große Rolle, da sie einen entscheidenden Einfluss auf die individuelle Wahrnehmung, Erwartungen und das Handeln haben. Weinert (2004) betont, dass Werte Auswirkung darauf haben, „wie der Mensch sein Leben führt, wie er Beziehungen zu anderen aufbaut und unterhält, auf seine Zufriedenheit, seine Ziele, seinen Ehrgeiz. Sie sind das Fundament von Einstellungen und Motivation.“^{57 58}

Ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind loyal, da sie häufig über lange Zeiträume – manchmal ihr ganzes Arbeitsleben – für ein Unternehmen tätig waren. Insbesondere in KMU ist die emoti-

⁵⁵ Rabl, T. (2010): Age, discrimination, and achievement motives. A study of German employees. In: Personnel Review (2010), Vol. 39, Issue 4, pp. 448 – 467.

⁵⁶ Ebd.

⁵⁷ Ebd.

⁵⁸ Weinert, A. B. (2004): Organisations- und Personalpsychologie, 5. vollst. überarb. Aufl., Weinheim: Beltz, S. 170.

onale Bindung und Identifikation mit dem Unternehmen hoch. Mit Blick auf das Wertesystem eines Unternehmens üben Werte daher eine stabilisierende Wirkung aus. Für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist es i.d.R. selbstverständlich, Verantwortung zu übernehmen und sich in den Dienst einer größeren Sache, d.h. des gesamten Unternehmens zu stellen.

Einstellungen

Bei Einstellungen handelt es sich um wertende Haltungen – positiv oder negativ, die auf spezifische Objekte, Personen oder Ereignisse gerichtet sind.⁵⁹ Einstellungen spiegeln bspw. wider, was eine Person in Bezug auf ihren Vorgesetzten oder ihre Arbeit fühlt und denkt. Demnach bezeichnen berufsbezogene Einstellungen die Art und Weise, wie Personen Gegebenheiten ihres Arbeitslebens auffassen (kognitive Komponente), emotional bewerten (affektive Komponente) und behandeln (Verhaltenskomponente). Krohne und Hock (2007) weisen darauf hin, dass die affektive Komponente dabei die zentrale Determinante der Arbeitszufriedenheit ist, während die Verhaltenskomponente einen Einfluss auf Merkmale wie organisationsbezogenes Engagement, Pflichtbewusstsein oder Hingabe hat.⁶⁰

Insbesondere für die Gruppe der Älteren in Unternehmen werden immer wieder negative Altersstereotype berichtet. Diese hindern Arbeitgeberinnen und Arbeitsgeber möglicherweise daran, die Potenziale der Zielgruppen für den eigenen Betrieb zu erkennen. Die Forschung zeigt, dass die Einstellungen gegenüber Älteren umso positiver sind, je mehr Ältere im Betrieb tätig sind. Tendenziell wird Älteren eine geringere Änderungsbereitschaft unterstellt, die sich in unterdurchschnittlicher Weiterbildungsbeteiligung und Innovationsaktivität niederschlägt. Zugleich sehen Unternehmen bei Älteren ein erhöhtes Risiko der inneren Kündigung, wenn diese nicht ausreichend gefördert werden⁶¹. Nicht zuletzt stellen Unternehmen, die negative Einstellungen gegenüber Älteren haben, diese seltener ein.

Motivation

Motivierte Mitarbeiter/-innen tragen in modernen Wissensgesellschaften entscheidend zum Erfolg von Unternehmen bei und werden oft als ihr wichtigstes Kapital herausgestellt. Kennzeichnend für motivierte Arbeitnehmer/-innen ist ihre Bereitschaft, sich Wis-

⁵⁹ Ebd., S. 76.

⁶⁰ Krohne, H. W. / Hock, M. (2007): Psychologische Diagnostik. Grundlagen und Anwendungsfelder, Stuttgart: Kohlhammer, S. 432.

⁶¹ Stettes, O. (2009). Altersbilder in deutschen Industrieunternehmen und Personalpolitik für ältere Beschäftigte. IW-Trends – Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 36. Jahrgang, Heft 4/2009.

sen neu anzueignen, dieses effizient anzuwenden und auch mit anderen zu teilen.⁶² Aufgrund der herausragenden Stellung motivierter Mitarbeiter/-innen beschäftigt Betriebsinhaber und Personalverantwortliche vor allem die Frage, wie die Motivation aufrechterhalten und gesteigert werden kann. Demnach gibt das Konzept Motivation nicht zuletzt auch Antworten auf die aus Unternehmenssicht wichtigen Fragen nach den Ursachen für Leistung und Einsatz der Mitarbeiter/-innen.

Je nach Betrachtungsdimensionen lassen sich verschiedene Motivationsformen definieren. Eine grundlegende Unterscheidung rückt die Art der Bewertung von Ist-Zuständen in den Mittelpunkt und bezieht sich dabei auf intrinsische und extrinsische Motivation:

- **Intrinsische Motivation** resultiert aus der Ausführung einer Handlung selbst. Sie ist darauf gerichtet, in der Handlung selbst Tätigkeitsanreize zu finden. D.h. es werden „Anreize genossen, die der Tätigkeit inhärent sind, also beispielsweise der Nervenkitzel beim Felsklettern, die Nähe zu anderen Menschen, der ‚Aha-Effekt‘ bei der Lösung eines Problems etc.“⁶³ Als typische Anreize für intrinsisch motivierte Tätigkeiten können etwa der allgemeine Erkenntnisgewinn, Selbstentfaltung, persönliches Wachstum oder Entwicklung genannt werden.
- **Extrinsische Motivation** fokussiert ein konkretes Ziel oder Ergebnis, hier insbesondere das Ziel, eine Belohnung zu erhalten bzw. eine Bestrafung zu vermeiden. Folglich orientiert sich eine Person bei der extrinsischen Motivation „an den mit anderen vereinbarten Belohnungen (etwa Anerkennung, Lob, Bezahlung) oder Bestrafungen (z.B. soziale Kritik, Ablehnung oder materielle Einbußen).“⁶⁴

Für die Arbeit in kleinen und Kleinstunternehmen sind immaterielle Anreize häufig entscheidender als die Höhe der Entlohnung, die in KMU zumeist geringer ausfällt als in Großunternehmen. Die Studie STRATOS (Strategic orientations of small and medium-sized enterprises) zeigt, dass zu den wichtigsten Zielen von Unternehmern vor allem auch intrinsisch motivierte Ziele gehören: Freude an der Arbeit, gute Produkte herstellen, persönliche und finanzielle Unabhängigkeit sowie Selbstverwirklichung treiben Unternehmerinnen und Unternehmen an⁶⁵. Einige Autoren geben an, dass die Motivation in KMU insgesamt höher ist, da das Wir-Gefühl, der enge Kon-

⁶² Scheffer, D. / Kuhl, J. (2006): Erfolgreich motivieren. Mitarbeiterpersönlichkeit und Motivationstechniken, Göttingen: Hogrefe S. 9.

⁶³ Ebd., S. 13f.

⁶⁴ Ebd., S. 13.

⁶⁵ Bamberger, I./Pleitner, H. J. (Hrsg.): Strategische Ausrichtung kleiner und mittlerer Unternehmen, Berlin 1988 (IGA Sonderheft 2).

takt zum Inhaber und das gute Verhältnis der Beschäftigten untereinander zu einer starken Identifikation mit dem Unternehmen und seinen Zielen führt⁶⁶.

Mit Blick auf die spezifischen Herausforderungen des demografischen Wandels in KMU spielen im Kontext des Handlungsfeldes „Werte, Einstellungen, Motivation“ aus unserer Sicht daher insbesondere die folgenden Maßnahmen eine herausragende Rolle:

- **Anerkennungskultur,**
- **Schaffung gemeinsamer Werte,**
- **Partizipation sowie**
- **Motivation.**

3.4 Arbeit, Arbeitsorganisation, Führung

Die vierte Ebene des Hauses der Arbeitsfähigkeit umfasst alle Aspekte, die Einfluss auf den Arbeitsplatz des einzelnen Mitarbeitenden haben. Dazu zählen sowohl die Arbeitsorganisation und die Arbeitsinhalte als auch der Führungsstil im Unternehmen.

Ilmarinen und Tempel benennen „alle Aspekte der Gestaltung, der physikalischen, physischen, psychischen/mental und organisatorischen Beanspruchung“ sowie „das Management mit seinem Führungsverhalten“ als zentrale Elemente der Ebene „Arbeit, Arbeitsorganisation, Führung“.⁶⁷ Auch die Arbeitswissenschaft betont die besondere Bedeutung von Arbeitsorganisation und Führung für die Gesundheit sowie Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeiter/-innen.⁶⁸

Gemäß Schlick, Bruder und Luczak (2010) „beziehen sich typische arbeitsorganisatorische Fragestellungen auf die Arbeitsteilung zwischen Mensch und Technik, die Aufbau- und Ablauforganisation im Arbeitssystem und [...] die Form der Zusammenarbeit, die Arbeitsplanung und -steuerung, die Führung des Arbeitssystems sowie Arbeitszeit- und Anreizsysteme.“⁶⁹ Dies umfasst u.a. Aspekte

⁶⁶ Claaßen, N. (2008). Handbuch Personalmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen, BoD – Books on Demand.

⁶⁷ Ilmarinen, J. / Tempel, J. (1999): Erhaltung, Förderung und Entwicklung der Arbeitsfähigkeit – Konzepte und Forschungsergebnisse aus Finnland. In: Badura, B. / Litsch, M. / Vetter, C. (Hrsg.) (2000): Fehlzeiten-Report 1999. Psychische Belastung am Arbeitsplatz, Berlin / Heidelberg: Springer Verlag, S. 91f.

⁶⁸ Vgl. u.a. Badura, B. et al. (2011): Fehlzeiten Report 2011: Führung und Gesundheit, Berlin/Heidelberg: Springer Verlag.; Rudow, B. (2011): Die gesunde Arbeit. Arbeitsgestaltung, Arbeitsorganisation und Personalführung. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.

⁶⁹ Schlick, C. / Bruder, R. / Luczak, H. (2010): Arbeitswissenschaft. Heidelberg / Dordrecht / London / New York: Springer Verlag, S. 435 ff.

wie die Definition und Verteilung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten, Vertretungsregelungen und die Gestaltung von Kommunikation sowie Prozessabläufe.

In kleinen und mittleren Unternehmen ist die Organisation der Arbeitsprozesse dabei häufig von geringer Institutionalisierung und Formalisierung gekennzeichnet⁷⁰. Managementprozesse werden seltener mit standardisierten Instrumenten als vielmehr intuitiv durch die Unternehmer/-innen umgesetzt. Da der persönliche Kontakt zu den Beschäftigten enger ist, bedarf es nur selten formalisierter Prozesse zur Abstimmung der zentralen Arbeitsaufgaben. Zugleich sind Arbeitsprozesse weniger arbeitsteilig so dass KMU insgesamt als flexibler und schneller in der Reaktion auf sich wandelnde Märkte gelten.

Die Gesellschaft für betriebliche Gesundheitsförderung beschreibt Merkmale einer guten und gesundheitsförderlichen Arbeitsorganisation mit folgenden Merksätzen:

- Jeder weiß, was er tun soll!
- Jeder kann, was er tun soll!
- Jeder will, was er tun soll!
- Jeder darf, was er tun soll!⁷¹

Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit hat auch die **Arbeitsumgebung**, zu der gemäß Schlick, Bruder und Luczak (2010) die Faktoren Lärm, mechanische Schwingungen, Strahlung, Klima und Beleuchtung zählen.⁷²

Damit ältere Mitarbeiter/-innen bis zum Rentenalter ihre Arbeitsfähigkeit erhalten, sollten Arbeitsorganisation und Arbeitsumgebung so gestaltet sein, dass sie ihren Kompetenzen und Fähigkeiten gemäß eingesetzt werden (sog. Modell des differenziellen Alterns vgl. Abbildung 5).⁷³ Das Modell des differenziellen Alterns erkennt Unterschiede in der Veränderung von Kompetenzen und Leis-

⁷⁰ Dahmer, J., Hagemann, R. & Kaiser, St. (2003). Unternehmensindividuelle Strategiearbeit in KMU - Erfahrungen, Beispiele und Werkzeuge. Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH (GfAH): Dortmund.

⁷¹ BGF – Gesellschaft für Betriebliche Gesundheitsförderung (2008): Dokumentation des Workshops „Arbeitsorganisation“ im Rahmen der Workshopkette „Stärkung betrieblicher Gesundheitspotenziale als Führungsaufgabe“, http://bgf-berlin.de/cms/cms-files/YQJFED_Dokumentation_Arbeitsorganisation.pdf, letzter Abruf: 27.03.2012. Auch der Leitsatz „Arbeiten dürfen, können und wollen!“ des Forschungsprojektes MiaA (Menschen in altersgerechter Arbeitskultur) des Instituts für gesundheitliche Prävention weist auf die Bedeutung einer alter(n)sgerechten Arbeitsorganisation hin.

⁷² Schlick, C. / Bruder, R. / Luczak, H. (2010): Arbeitswissenschaft. Heidelberg / Dordrecht / London / New York: Springer Verlag, S. 772 ff.

⁷³ Maintz, G. (2002): Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer – Abschied vom Defizitmodell. In: Badura, B./ Vetter, C. / Schellschmidt, H. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2002: Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Demographischer Wandel: Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik, Heidelberg: Springer-Verlag, S.43-55.

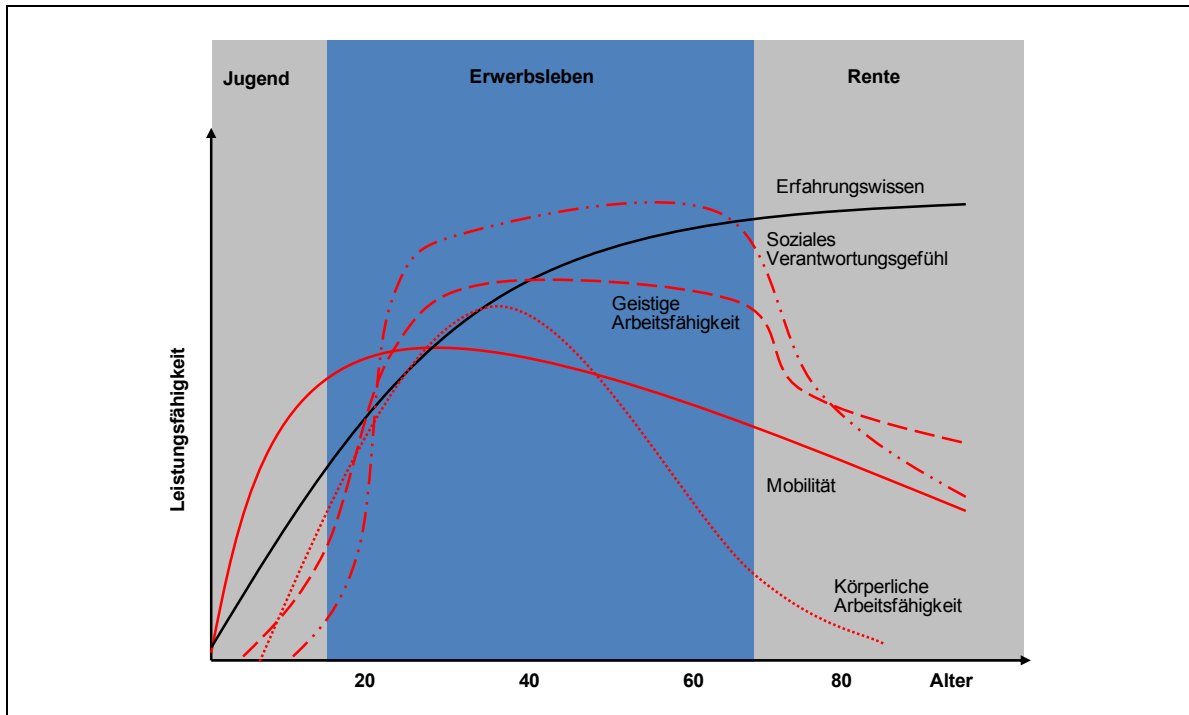
tungsfähigkeit in verschiedener Intensität und Richtung im Laufe des Lebens an.⁷⁴ So nimmt die körperliche Leistungsfähigkeit tendenziell ab, die kognitive Leistungsfähigkeit jedoch kaum.⁷⁵ Auch wird bei älteren Mitarbeiter/-innen von steigenden sozialen Kompetenzen, der Ausbildung positiver Persönlichkeitseigenschaften sowie einem bedeutenden Erfahrungswissen ausgegangen.

Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin beispielsweise ordnet älter werdenden Beschäftigten mit Weisheit und Erfahrung, Urteilsfähigkeit, Sorgfalt, Kommunikationsfähigkeit, Toleranz, Motivation, Arbeitsethik, Loyalität und Verantwortung, Stabilität, Arbeitserfahrung, komplexer Problemlösung und Risikoeinschätzung zahlreiche Stärken zu.⁷⁶ Buck beschreibt die Vorteile des Erfahrungswissens Älterer in der Softwareentwicklung mit einer realistischen Zeit- und Aufwandsplanung, Kenntnis der Kundenprobleme, gewachsener sozialer Kompetenz und Kommunikationsfähigkeit, Wehrhaftigkeit gegenüber unrealistischen Zeit- und Mengenvorgaben, überfachlicher Qualifikation und praktischer Erfahrung, bspw. im Bereich des Projektmanagements und der Kundenbetreuung.⁷⁷ Dies bestätigen weitere Studien aus beschäftigungspolitischer⁷⁸, arbeitswissenschaftlicher⁷⁹ sowie aus neurologischer Perspektive.⁸⁰ Die Weltgesundheitsorganisation WHO verweist darüber hinaus auf die Individualität solcher Entwicklungen. Bei älteren Mitarbeiter/-innen handelt es sich nicht um eine homogene Gruppe. Im Gegenteil: individuelle Unterschiede neh-

-
- ⁷⁴ Vgl. u.a. Adenauer, S. (2002): Die Potenziale älterer Mitarbeiter im Betrieb erkennen und nutzen. In: *Angewandte Arbeitswissenschaft*, 2002, Nr. 172, S. 19–34 sowie Gerst, D. / Pletzke, M. / Hattesoehl, S. (2007): Wie leistungsfähig sind ältere Arbeitnehmer? In: *Unimagazin Hannover*, Ausgabe 3/4 - 2007, S. 24 – 27.
- ⁷⁵ Vgl. u.a. Wild-Wall, N. / Gajewski, P. / Falkenstein, M. (2009): Kognitive Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer. In: *Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie*, Volume 42, Nummer 4, S. 299 – 304.
- ⁷⁶ Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (Hrsg.) (2008): *Alles grau in grau? Ältere Arbeitnehmer und Büroarbeit*, Dortmund: BAuA, S. 10.
- ⁷⁷ Buck, H. (2001): Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel – Ziele und Herausforderungen. In: Bullinger, H.-J. (Hrsg.) (2001): *Zukunft der Arbeit in einer alternden Gesellschaft*. Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart: Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), S. 24ff.
- ⁷⁸ Vgl. Maintz, G. (2001): Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer – Abschied vom Defizitmodell. In: Badura, B. et al. (Hrsg.): *Fehlzeitenreport 2002: Demographischer Wandel. Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik*. Heidelberg: Springer Verlag, S. 43 – 58 sowie Maintz, G. (2004): Leistungsfähigkeit von älteren Beschäftigten. In: *Wirtschafts- und sozialpolitisches Forschungs- und Beratungszentrum der Friedrich-Ebert-Stiftung* (Hrsg.): *Sozialpolitische Flankierung einer verlängerten Erwerbsphase*. Gesprächskreis Arbeit und Soziales Nr. 102, Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung, S. 41 – 50.
- ⁷⁹ Vgl. Dworschak, B. (2009): Kompetenzentwicklung und Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel. Präsentation auf der 5. Nationalen Branchenkonferenz Gesundheitswirtschaft 2009, Forum II Fokus Arbeitswelt und demografischer Wandel.
- ⁸⁰ Vgl. Taylor, J. et al. (2007): Pilot age and expertise predict flight simulator performance. A 3-year longitudinal study. In: *Neurology* 2007, 68, S. 648 – 654 sowie Falkenstein, M. (2007): Stärken und Potenziale Älterer aus Sicht von Neuropsychologie und Neurophysiologie. In: *Vom Defizit zum Kompetenzmodell: Stärken älterer Arbeitnehmer erkennen und fördern*; Dokumentation der Tagung 18. und 19. April 2007, Gustav-Heinemann-Haus, Bonn, Köln: Marie-Luise-und-Ernst-Becker-Stiftung, S. 35-43 und Wild-Wall, N. / Gajewski, P. / Falkenstein, M. (2009): Kognitive Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer. In: *Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie*, Volume 42, Nummer 4, S. 299 – 304

men im Alter eher zu. Dementsprechend entwickelt sich auch das Spektrum individueller Leistungsfähigkeit.⁸¹

Abbildung 5: Schematische Darstellung der Leistungsfähigkeit im Lebensverlauf



Quelle: nach Maintz, G. (2002): Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer - Abschied vom Defizitmodell.

Eine altersgerechte Arbeitsorganisation in kleinen und mittleren Unternehmen berücksichtigt diese individuellen Voraussetzungen. Der sinkenden physischen Leistungsfähigkeit kann mit einer entsprechenden Anpassung der körperlichen Arbeitsanforderungen, beispielsweise durch die Verbesserung der Beleuchtung des Arbeitsplatzes oder den Einsatz an einem besser geeigneten Arbeitsplatz begegnet werden.

Auch die Gestaltung von Arbeitszeiten kann erheblich zur Arbeitsfähigkeit von älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beitragen. Unternehmen, die im Schichtbetrieb arbeiten, sind davon in besonderem Maße betroffen, da diese Arbeitszeitform im Regelfall eine hohe physische und psychische Belastung für alle Mitarbeiter/-innen darstellt. Menschen im Schichtdienst leben gegen ihre „innere Uhr“. Die biologische Leistungsfähigkeit ist tagsüber höher als abends und nachts und wird beeinflusst durch grundlegende physiologische Voraussetzungen sowie exogene Einflüsse wie Hell-Dunkel-Wechsel, Temperaturunterschiede, Lärm sowie Zeit-

⁸¹ World Health Organization (WHO) (2002): Active Ageing. A Policy Framework, Genf: WHO, S. 14.

bewusstsein und Zeitverhalten. Darüber hinaus müssen Schichtarbeiterinnen und -arbeiter oft soziale Beeinträchtigungen hinnehmen, da ihre „Frei“-Zeiten z.T. erheblich von denen ihres Umfelds abweichen und dadurch beispielsweise die Möglichkeit zur Mitwirkung in Vereinen oder die Teilnahme an anderen Abend- und Wochenendveranstaltungen eingeschränkt ist.⁸² Typische Auswirkungen von Schichtarbeit sind daher Schlafstörungen, Magen-Darm-Beschwerden, Nervosität, innere Unruhe sowie Störungen des sozialen Lebens.⁸³ Gleichzeitig verweist Seifert auf einen Anstieg des Anteils der Beschäftigten mit Wechselschicht- und Nachtarbeit zwischen 1991 und 2006 von je 13% auf 16% bzw. 15%.⁸⁴

Ein auf die Gesundheit der Mitarbeiter/-innen und eine Reduktion von Belastungen ausgerichtetes Schichtsystem ist folglich eine wichtige Maßnahme zur Förderung von Arbeitsfähigkeit, die auch von KMU gut umgesetzt werden kann. Dabei ist insbesondere die flexiblere, auf individuelle Bedürfnisse angepasste Gestaltung von Schichtsystemen für die Arbeitsfähigkeit von älteren Mitarbeiter/-innen wichtig⁸⁵. Mit zunehmendem Alter differenziert sich die psychische und physische Belastungssituation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stärker. Die IG BCE verweist daher darauf, dass alternsgerechte Schichtsysteme beispielsweise „Altersfreizeiten“ im Sinne kürzerer Wochenarbeitszeiten, kürzere Schichten durch Jobsharing sowie eine Reduktion der Nachtschichten für ältere Mitarbeiter/-innen umfassen.⁸⁶

Die Möglichkeit von Mitarbeiter/-innen insgesamt auf die Gestaltung ihrer Arbeitszeit Einfluss zu nehmen, wurde im DFG-Forschungsprojekt KRONOS als einer der zentralen Erfolgsfaktoren für die Umsetzung alternsgerechter Arbeitszeitmodelle identifiziert.⁸⁷ Die Arbeitswissenschaft hat in der jüngeren Vergangenheit insbesondere die so genannte Wahlarbeitszeit propagiert. Diese bezeichnet eine flexible Gestaltung des Arbeitszeitvolumens, bspw. durch Wechsel zwischen verschiedenen Woche- oder Jahresarbeitszeiten gemäß individueller Bedürfnisse im Laufe des Be-

⁸² Knauth, P. / Karl, D. / Elmerich, K. (2009): Lebensarbeitszeitmodelle. Chancen und Risiken für das Unternehmen und die Mitarbeiter. Karlsruhe: Universitätsverlag, S. 51.

⁸³ Vgl. z.B. Janßen, D. / Nachreiner, F. (2004): Flexible Arbeitszeiten. Dortmund / Berlin / Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, S. 18.

⁸⁴ Seifert, H. (2008): Alternsgerechte Arbeitszeiten. In: Bundeszentrale für Politische Bildung (Hrsg.) Gesellschaftliches Potential! Aus Politik und Zeitgeschichte 18-19/2008, S. 26f.

⁸⁵ Beermann, B. (2004): Leitfaden zur Einführung und Gestaltung von Nacht- und Schichtarbeit, Dortmund / Berlin: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Neuere Forschungsergebnisse bestätigen diese Befunde. Vgl. hierzu Knauth, P. / Karl, D. / Elmerich, K. (2009): Lebensarbeitszeitmodelle. Chancen und Risiken für das Unternehmen und die Mitarbeiter, Karlsruhe: Universitätsverlag Karlsruhe, S. V ff.

⁸⁶ Jungvogel, C. (2008): Alternsgerechte Schichtsysteme. Tarifvertragliche Regelungen und betriebliche Umsetzungsmöglichkeiten. Präsentation auf dem Workshop „Alternsgerechte Gestaltung von Schichtarbeit“ im Rahmen des Projekts deci – Demographiefeste Personalpolitik in der chemischen Industrie am 08.07.2008.

⁸⁷ Knauth, P. / Karl, D. / Elmerich, K. (2009): Lebensarbeitszeitmodelle. Chancen und Risiken für das Unternehmen und die Mitarbeiter, Karlsruhe: Universitätsverlag Karlsruhe, S. V ff.

rufslebens.⁸⁸ Die flexible Gestaltung von Arbeitszeiten ist – zumindest innerhalb gewisser Grenzen – unabhängig von der Unternehmensgröße umsetzbar und daher ein wichtiger Stellhebel für kleine und mittlere Unternehmen, die Arbeitsfähigkeit ihrer Beschäftigten zu verbessern.

Die Übernahme von Verantwortung für die eigenen Tätigkeiten ist nicht nur in Bezug auf die Arbeitszeit förderlich für die Arbeitsfähigkeit von Mitarbeiter/-innen - und in besonderem Maße Älteren. Prümper, Thewes und Becker zeigen, dass „eine Beförderung der Handlungsspielräume der Beschäftigten [im Allgemeinen] von unermesslichem Wert für die langfristige Sicherstellung der Arbeitsfähigkeit ist.“⁸⁹ Positive Effekte finden sich in Bezug auf die Einschätzung von Arbeitnehmern hinsichtlich der Arbeitsanforderungen, der Arbeitseinschränkungen durch Krankheit, der eigenen Prognose der Arbeitsfähigkeit innerhalb eines Zeitraums von zwei Jahren sowie der psychischen Gesundheit.⁹⁰

Eine altersgerechte Arbeitsgestaltung berücksichtigt auch die Bedeutung von sozialer Unterstützung am Arbeitsplatz. Die Initiative Neue Qualität der Arbeit, INQA, beschreibt Elemente sozialer Unterstützung, die arbeitsbedingte Belastungen erheblich reduzieren können und sich positiv auf die Fähigkeit zur Stressbewältigung auswirken:

- materielle Unterstützung
- Unterstützung durch helfendes Verhalten
- emotionale Unterstützung
- Feed-back
- informative Unterstützung, Orientierungshilfe
- positive gesellige Aktivitäten
- Zugehörigkeit zu einem Netzwerk.⁹¹

⁸⁸ Bertelsmann Stiftung / Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.) (2003): Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis. Bielefeld: Bertelsmann Verlag, S. 167. Vgl. hierzu auch Knauth, P. / Karl, D. / Elmerich, K. (2009): Lebensarbeitszeitmodelle. Chancen und Risiken für das Unternehmen und die Mitarbeiter, Karlsruhe: Universitätsverlag.

⁸⁹ Prümper, J. / Thewes, K. / Becker, M. (2011): The Effect of Job Control and Quantitative Workload on the different Dimensions of the Work Ability Index. In: Nygard, C.-H. / Savinainen, M. / Kirsi, T. / Lumme-Sandt, K. (Hrsg.) (2011). Age Management during the Life Course. Proceedings of the 4th Symposium on Work Ability, Tampere: Tampere University Press, S. 102 – 116.

⁹⁰ Ebda.

⁹¹ Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) (2005): Mitarbeiterorientiertes Führen und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz, Dortmund: BAuA, S. 12 f.

Kleine und mittlere Unternehmen vermitteln das Gefühl der Zugehörigkeit und Einbindung in ein soziales Netzwerk in besonderem Maße. So wird eine soziale Unterstützung für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer geboten, die maßgeblich zur Sicherung der Erwerbstätigkeit bis 67 Jahre beitragen kann.

Auch der **Führungsstil von Personalverantwortlichen** ist von Bedeutung. Bereits Untersuchungen des Finnischen Instituts für Arbeitsgesundheit (Finnish Institute of Occupational Health FIOH) im Jahr 1992 haben gezeigt, dass Führungskräfte und Vorgesetzte zentralen Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit von Mitarbeiter/-innen haben und das Bewusstsein von Führungskräften für die Bedürfnisse älterer Mitarbeiter/-innen sowie ihre Bereitschaft, darauf einzugehen, diese erheblich verbessern kann.⁹²

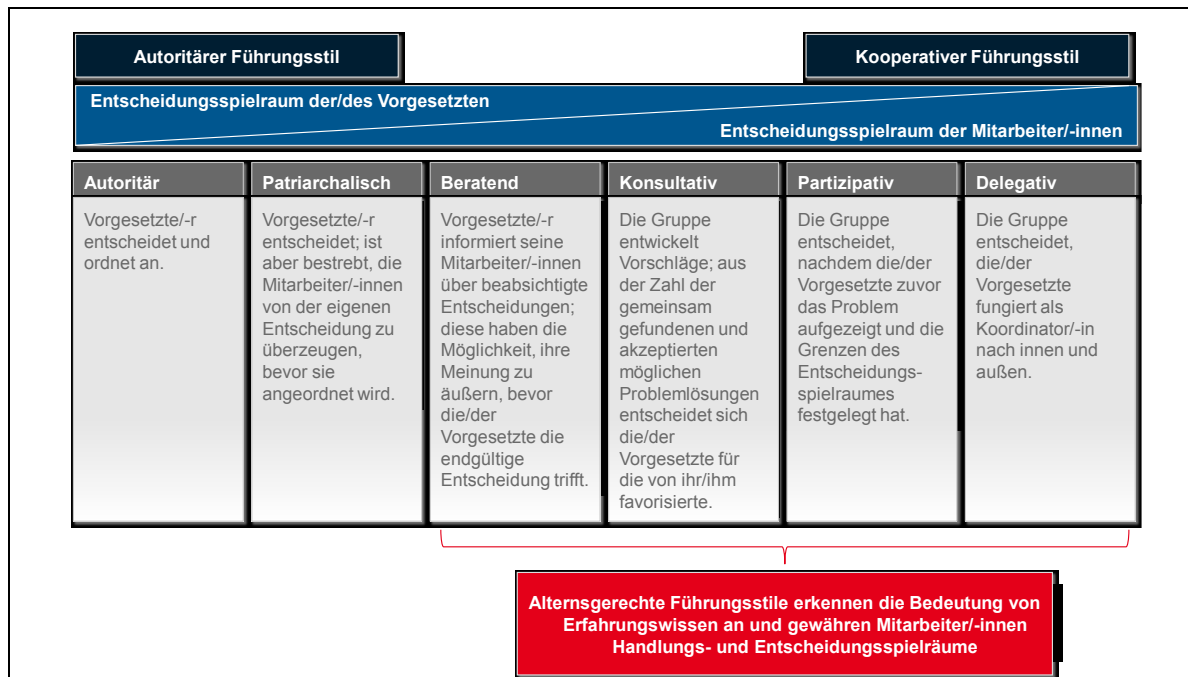
Es lassen sich drei grundlegende Führungsstile unterscheiden. Eine autoritäre Führungskraft bezieht, im Gegensatz zum demokratischen Stil, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht in Entscheidungen mit ein, sondern trifft diese alleine. Im Laissez-faire-Führungsstil lässt die Führungskraft die Mitarbeiter/-innen weitgehend gewähren.⁹³ Beeinflusst wird davon gemäß dem Führungstilkontinuum von Tannenbaum und Schmidt insbesondere die Gewichtung des Entscheidungsspielraums von Vorgesetzten und Mitarbeiter/-innen (vgl. Abbildung 6).

Da der Umgang mit älteren, erfahrenen Mitarbeiter/-innen häufig eine stärkere Einbeziehung in Entscheidungen und die Gewährleistung eines größeren Handlungsspielraums erfordert, werden vor allem partnerschaftlich ausgerichtete Varianten als **alternsge-rechter Führungsstil** gesehen. Dieser gewährleistet im Regelfall die Anerkennung und Wertschätzung des Erfahrungswissens und der im Laufe des Erwerbslebens erworbenen Fähigkeiten.

⁹² Ilmarinen, J. (2011): 30 years' work ability and 20 years' age management. In: Nygard, C.-H. / Savinainen, M. / Kirsi, T. / Lumme-Sandt, K. (Hrsg.): Age Management during the Life Course. Proceedings of the 4th Symposium on Work Ability, Tampere: Tampere University Press, S. 12 – 22.

⁹³ Vgl. z.B. Staehle, W. (1994): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Einführung, München: Vahlen, S. 319.

Abbildung 6: Alternsgerechte Führungsstile



Quelle: Prognos AG, 2012, nach Holtbrügge, D. (2010:) *Personalmanagement*, Berlin / Heidelberg: Springer Verlag, S. 197.

Beschäftigte, die wenig freundliche Zuwendung und Respekt erleben, bewerten ihre Arbeitsfähigkeit deutlich schlechter als andere Befragte in den Bereichen⁹⁴:

- generelle Arbeitsfähigkeit,
- Arbeitsfähigkeit hinsichtlich der Arbeitsanforderungen,
- höhere Anzahl an ärztlich und selbst diagnostizierten Erkrankungen,
- stärkeres Gefühl der Arbeitsbeeinträchtigung durch Erkrankungen,
- häufigere krankheitsbedingte Fehlzeiten,
- geringere Sicherheit hinsichtlich der eigenen zukünftigen Arbeitsfähigkeit,
- weniger psychische Leistungsreserven.⁹⁵

⁹⁴ Prümper, J. / Becker, M. (2011): Freundliches und respektvolles Führungsverhalten und die Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten. In: Badura, B. et al.: *Fehlzeiten-Report 2011. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Führung und Gesundheit*, Heidelberg / Berlin: Springer Verlag, S. 37 – 48.

Darüber hinaus sind Führungskräfte gerade in kleinen und mittleren Unternehmen ein wichtiges Vorbild für alle anderen Mitarbeiter/-innen, die die Wertschätzung älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vermitteln und die Bedeutung von Altersunterschieden im Arbeitsalltag reduzieren.⁹⁵

Die Gestaltung ganzheitlicher Arbeitsaufgaben und die Reduktion von Arbeitsteilung fallen gerade kleinen und mittleren Unternehmen leicht, da Arbeitsprozesse zumeist von vorneherein flexibler organisiert und den Kompetenzen der Mitarbeiter/-innen angepasst sind. In KMU kommt aufgrund der engen Mitarbeiterkontakte darüber hinaus allen Fragen der Führung eine übergeordnete Bedeutung zu. Maßnahmen, die einen hohen organisatorischen Aufwand bedeuten, sind hingegen für kleine und mittlere Unternehmen schwieriger umzusetzen. Dennoch verfügen zahlreiche KMU über Schicht- und flexible Arbeitszeitmodelle, deren Anpassung an alternde Belegschaften erforderlich und möglich ist.

Aus den Erkenntnissen von Arbeitswissenschaft und Betriebswirtschaftslehre zur Bedeutung von Arbeitsorganisation und Führung für die Arbeitsfähigkeit von Mitarbeiter/-innen ergeben sich daher vier grundlegende Arten von Maßnahmen, die auf der Ebene „Arbeit, Arbeitsorganisation, Führung“ von zentraler Bedeutung sind:

- **Anpassung der Arbeitsorganisation und -inhalte**
- **alter(n)sgerechte Schichtmodelle**
- **Lebenslauforientierte Arbeitszeitmodelle**
- **alter(n)sgerechte Führungskompetenzen**

⁹⁵ Ebda., S. 45f.

⁹⁶ Vgl. bspw. Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) (2005): Mitarbeiterorientiertes Führen und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz, Dortmund: BAuA.

4 Warum sich Investitionen in Arbeitsfähigkeit lohnen

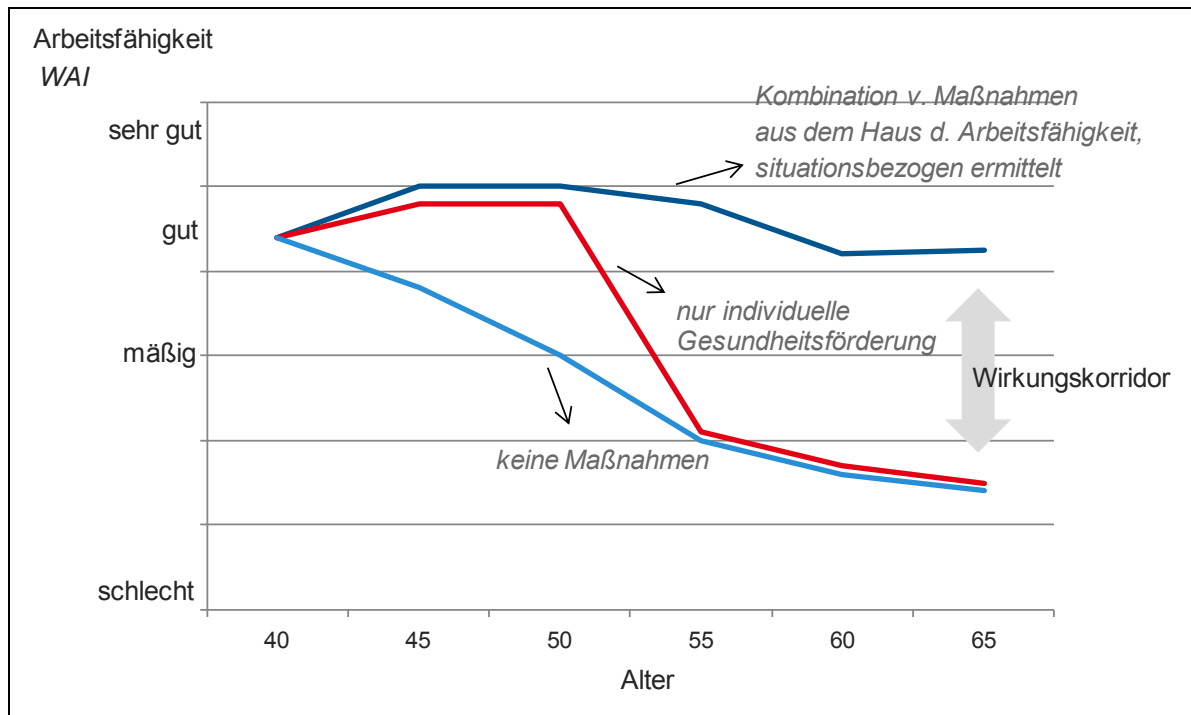
Positive Wirkungen einer guten Arbeitsfähigkeit können für das Individuum, das Unternehmen und die Gesellschaft resultieren. Da die Arbeitsfähigkeit im Verlauf eines Arbeitslebens im Durchschnitt mit zunehmendem Alter sinkt, besteht nach Ilmarinen und Richenhagen⁹⁷ ein erheblicher Wirkungskorridor für Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitsfähigkeit. Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitsfähigkeit können sich demnach positiv auf die individuelle Lebens- und Arbeitsqualität bzw. Gesundheit auswirken, steigern Produktivität und senken Fehlzeiten im Unternehmen und können die gesellschaftlichen Ausgaben für Arbeitslosigkeit, Frühverrentung und medizinische Versorgung reduzieren.

Dieser Wirkungsmechanismus wird in den so genannten Ilmarinen-Richenhagen-Kurven, einem Modell für den Verlauf der Arbeitsfähigkeit mit zunehmendem Alter schematisch dargestellt (vgl. Abbildung 7). Demnach vermindert sich die Arbeitsfähigkeit (gemessen mit dem WAI) im Mittel über alle Beschäftigten kontinuierlich, wenn keine Maßnahmen zu ihrem Erhalt und zu ihrer Förderung unternommen werden (hellblaue Linie). Werden Maßnahmen nur auf einer "Etage" des Hauses der Arbeitsfähigkeit angesiedelt, so sind keine nachhaltigen Effekte zu erwarten (rote Linie). Diese können erst eintreten, wenn alle Etagen des Hauses situationsbezogen "bedient" werden. Die maximal mögliche Wirkung wird in der Grafik durch die dunkelblaue Linie beschrieben.

Das Modell fasst in einer Prinzipienarstellung verschiedene Ergebnisse der vornehmlich regressionsanalytisch vorgehenden WAI-Forschung zusammen (vgl. z.B. Seitsamo et al. 2008, S. 116). Demnach korreliert die Arbeitsfähigkeit am stärksten mit Ausprägungen von allen vier Etagen des Hauses der Arbeitsfähigkeit, jede Etage einzeln betrachtet bietet einen geringeren Erklärungswert. Es liegen zudem in Spezialfällen gerechnete Kurven vor, die sich in dieses Modell einfügen (vgl. z.B. von Bonsdorff et al., 2011, S. 459). Interventionsstudien, die das Modell stützen, sind jedoch nicht bekannt.

⁹⁷ Vgl. Richenhagen, G. (2011): Arbeitsfähigkeit - Arbeitsunfähigkeit - Arbeitsschutz. In: Giesert (Hrsg.): Arbeitsfähig in die Zukunft - Willkommen im Haus der Arbeitsfähigkeit, Hamburg: VSA., S. 36; ähnlich und mit Bezug auf dieses Modell Hasselhorn, H.M.; Freude, G. (2007): Der Work Ability Index - ein Leitfaden, Dortmund: Wirtschaftsverlag NW., S. 35.

Abbildung 7: Ilmarinen-Richenhagen-Kurve



Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitsfähigkeit werden aus Sicht von Unternehmern und Personalverantwortlichen häufig als kostenintensive Investitionen mit ungewissem Ausgang bewertet: Während die Kosten unmittelbar anfallen, ist der Nutzen häufig nur sehr mittelbar zu erwarten und schwer quantifizierbar. Gerade in kleinen und mittleren Unternehmen ist jedoch die Sensibilität gegenüber Kosten besonders hoch: Die Unternehmen verfügen zumeist nur über eine geringe Eigenkapitalquote und stehen größeren Investitionen kritisch gegenüber.

Unstrittig wird der Nutzen zumeist positiv in Bezug auf weiche Faktoren wie Betriebsklima, Kommunikationsfähigkeit und Mitarbeiterzufriedenheit bewertet.⁹⁸ Schwieriger ist es, den wirtschaftlichen Nutzen aufzuzeigen. In einer Unternehmensbefragung von Bonitz et al. (2007) berichten „mehr als 80% einen wirtschaftlichen Nutzen von Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung insbesondere in der Verbesserung des Arbeitsschutzes, der Senkung von Fehlzeiten und der Steigerung der Produktivität“.

In den letzten Jahren hat es daher verstärkt Bemühungen gegeben, die Effektivität der Maßnahmen zu belegen sowie Kosten und

⁹⁸ Bonitz, D. / Eberle, G. / Lück, P. (2007): Wirtschaftlicher Nutzen von Betrieblicher Gesundheitsförderung aus der Sicht von Unternehmen, AOK-Bundesverband, http://www.aok-bgf.de/fileadmin/bgfonline/downloads/pdf/Das%20macht%20sich%20bezahlt_Bericht_2007.pdf, letzter Abruf: 17.02.2012.

Nutzen gegenüberzustellen. Gloede⁹⁹ unterscheidet dabei vier Arten der Effizienzbetrachtung je nach Art des Inputs und Outputs (monetär/nicht-monetär):

- Produktivität: nicht-monetärer Input und Output
- Wirtschaftlichkeit: monetärer Input und nicht-monetärer Output bzw. nicht-monetärer Input und monetärer Output
- Rentabilität: monetärer Input und Output

In der im Folgenden dargestellten Literatur werden die Begriffe zumeist nicht differenziert verwendet. So werden Begriffe wie Return-on-Investment / Return-on-Prevention auch dann verwendet, wenn der Output, also der Nutzen der Investitionen monetär nicht bekannt ist und im Rahmen von Befragungen nur subjektiv geschätzt werden kann. Der wissenschaftliche Mehrwert solcher Schätzangaben ist in hohem Maße als fragwürdig einzustufen.

Umgekehrt werden bei den meisten quantitativen Betrachtungen von Kosten und Nutzen mittelfristig zu erwartende Produktivitätssteigerungen tendenziell vernachlässigt, da es bislang an Methoden mangelt, direkte Zusammenhänge zwischen Maßnahmen und (z.B.) Arbeitsleistung zu erfassen. Der Gesamtnutzen wird demnach tendenziell unterschätzt.

Während es also schwierig ist, den Erfolg von Maßnahmen im Hinblick auf „gute“ Arbeitsfähigkeit zu messen, sind Indikatoren für mangelnde Arbeitsfähigkeit leichter zu finden: Der hohe Krankenstand, die Anzahl der Tage mit Arbeitsunfähigkeit oder die Zahl der Unfälle spiegeln mangelnde Arbeitsfähigkeit aufgrund schlechter Gesundheit, unzureichender Qualifikation und nicht optimalen Arbeitsprozessen wider.¹⁰⁰

Dennoch greift die bloße Betrachtung von Krankenstandszahlen zu kurz. Badura, Ritter und Scherf¹⁰¹ empfehlen als weitere Kriterien für den Erfolg bzw. Nutzen von Maßnahmen:

- Reduzierung der Belastungs-/Beschwerdesituation der Beschäftigten
- Erhöhung der Gesundheitspotentiale bzw. des Wohlbefindens

⁹⁹ Gloede, D. (2010): Betriebliche Gesundheitsförderung und wirtschaftliche Effizienz- Entwicklungsstand und Perspektiven der Wirtschaftlichkeitsevaluation in der Präventionsforschung, Berlin: Beuth Hochschule für Technik.

¹⁰⁰ Pfeiffer, I. / Schindler, E. et al. (2011): Intakt! Arbeitsfähigkeit in KMU erhalten und fördern. Ein Handbuch für die Praxis. Berlin: Prognos AG.

¹⁰¹ Badura, B. / Ritter, W. / Scherf, M. (1999): Betriebliches Gesundheitsmanagement - ein Leitfaden für die Praxis. Berlin: Edition Sigma, S. 112.

- Reduzierung der Fluktuationsrate
- Reduzierung von Reklamationen oder Produktionsausschuss

Eine verbesserte Arbeitsfähigkeit führt demnach zu einer höheren Zufriedenheit bei der Belegschaft, reduziert Ausfallzeiten und Krankenstände und erhöht so die Produktivität.

Wesentliche Kosten-Nutzen Betrachtungen von Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit stammen aus Finnland.¹⁰² Hier ist das Konzept der Arbeitsfähigkeit seit vielen Jahren Grundlage der betriebsärztlichen Versorgung. So zeigen Fallstudien von Tuomi und Huuhtanen, dass die Förderung der Arbeitsfähigkeit die Produktivität um 3% steigert und dass der Return on Investment für Investitionen in Arbeitsfähigkeit bis zu 20% betragen kann.¹⁰³

In seinem Buch "Towards a longer Worklife" berichtet Ilmarinen¹⁰⁴ mehrere Fallstudien. So hat ein Unternehmen der Metallindustrie über drei Jahre jährlich 50.500 Euro in ein Programm zur Sicherung der Arbeitsfähigkeit investiert und berichtet auf der Nutzenseite einen Return on Investment von 505.000 Euro pro Jahr, von denen 220.000 Euro einer Erhöhung der Produktivität zuzuschreiben sind.

In einem Unternehmen des Finanzdienstleistungssektors wurde der Zusammenhang von Gesundheitsrisiken wie Rauchen, Bluthochdruck, Übergewicht mit der individuellen Produktivität untersucht.¹⁰⁵ Von den untersuchten Faktoren beeinflussten insbesondere negative Einstellungen und Gefühle die individuelle Produktivität. Je mehr Gesundheitsrisiken ein Beschäftigter hat, desto geringer die Produktivität. Jedes zusätzliche Gesundheitsrisiko senkte die Produktivität um 2,4%.

Weitere internationale Studien liegen insbesondere für den Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung vor. Diese zeigen, dass Maßnahmen zur Förderung der Arbeitsfähigkeit sowohl positive Gesundheitseffekte als auch betriebswirtschaftliche Effekte durch ein Absenken der Fehlzeiten und Krankheitskosten erzielen. Kramer und Bödeker geben die Spannweite des Return on In-

102 Ilmarinen, J. / Tempel, J. (2010): Erhaltung, Förderung und Entwicklung der Arbeitsfähigkeit – Konzepte und Forschungsergebnisse aus Finnland. In: Badura, B. / Walter, U. / Hehlman, T. (Hrsg.). Betriebliche Gesundheitspolitik: Der Weg zur gesunden Organisation. Berlin / Heidelberg: Springer Verlag.

103 Tuomi, K. /Huuhtanen, P. et al. (2001): Promotion of work ability, the quality of work and retirement,Occupational Medicine 51 (No. 5), S.318-324.

104 Ilmarinen, J. (2005): Towards a longer worklife – Ageing and the quality of worklife in the European Union. http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39503&name=DLFE-8602.pdf, letzter Abruf: 04.04.2012.

105 Burton, W. et al. (2005):The association of health risks with on-the-job productivity: Journal of Occupational and Environmental Medicine 47 (2005): 8, 769-777 zitiert nach Ilmarinen (2003): Towards a longer worklife! Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health (FIOH), S. 147-148.

vestment in einer Studienübersicht US-amerikanischer Studien mit 1:2 bis 1:5,9 für Krankheitskosten an und mit 1:2,5 bis 1:4,85 bei den Fehlzeiten.¹⁰⁶ Das bedeutet, dass jeder in betriebliche Maßnahmen der Gesundheitsförderung investierte Dollar Einsparungen im Bereich der Krankheitskosten und Fehlzeiten von mindestens zwei Dollar bewirkt. Zu berücksichtigen ist, dass die in den US-amerikanischen Studie ermittelten Krankheitskosten auf Deutschland nicht übertragbar sind: Arbeitgeber in Deutschland zahlen – anders als in den USA – keine privatwirtschaftlichen Krankenversicherungen für ihre Mitarbeiter/-innen und müssen daher in der Regel auch keine direkten Kosten für die Behandlung ihrer Belegschaften (z.B. Operationskosten, Krankenhausaufenthalte) übernehmen. Kosten entstehen stattdessen im Wesentlichen durch ausfallende Produktivität bzw. Fehlzeiten.

Die Angaben von Kramer und Bödeker basieren auf Kalkulationen, die mit Hilfe von in den USA veröffentlichten Instrumenten zur Berechnung des prospektiven Return on Investment für die betriebliche Gesundheitsförderung erarbeitet wurden. Diese existieren z.B. für die Ermittlung des potentiellen Nutzens

- von Interventionen bei Alkoholproblemen (www.alcoholcostcalculator.org),
- von evidenzbasierten Raucherentwöhnungsprogrammen www.businesscaseroi.org/roi/
- von Interventionen zur verbesserten Versorgung bei Diabetes www.nbch.org/CHVC/calculator/index.cfm

Die Zahl der in den Modellen berücksichtigten Faktoren und die Komplexität der Algorithmen variiert deutlich und die Algorithmen sind zumeist nicht offen gelegt. Versucht wird jeweils, auf Basis der betrieblichen Rahmenbedingungen (z.B. Aufbau der Belegschaft nach Alter und Geschlecht) zunächst die Prävalenz ausgewählter Krankheiten für das Unternehmen im Modell zu ermitteln bevor anschließend Kosten und Nutzen kalkuliert werden. Die Instrumente sind nicht ohne Anpassungen auf Deutschland zu übertragen.

Von Gloede wird kritisch angemerkt, dass einerseits keine einvernehmlichen Standards bestehen, um z.B. die Kosten für betriebliche Fördermaßnahmen im Bereich Gesundheit / Arbeitsfähigkeit zu ermitteln und dass die durchgeführten Kalkulationen nicht den methodischen Standards der Betriebswirtschaftslehre entspre-

¹⁰⁶ Kramer, I. / Bödeker, W. (2008): Return on Investment im Kontext der betrieblichen Gesundheitsförderung und Prävention. Die Berechnung des prospektiven Return on Investment: eine Analyse von ökonomischen Modellen. In: IGA-Report 16, http://www.iga-info.de/fileadmin/Veroeffentlichungen/iga-Reporte_Projektberichte/iga-Report_16_Analyse_ROI-Kalkulatoren.pdf, letzter Abruf: 20.01.2012.

chen.¹⁰⁷ So wird häufig die Faustformel Zahl der Teilnehmer x Personalkosten der Teilnehmer (Tarif-Grundlohn plus die Sozialversicherungsbeiträge des Arbeitgebers) verwendet, ohne z.B. eine Kalkulation auf Basis effektiver Arbeitsstunden (ohne Urlaub, Krankheit und Feiertage) vorzunehmen.

Zur vergleichbaren Kalkulation von Kosten empfiehlt Gloede insbesondere die Abkehr von den Vollkosten hin zur Berücksichtigung von Grenzkosten. Das folgende Beispiel illustriert das Vorgehen für die Berechnung:

Tabelle 1: Kalkulationsschema auf der Basis von Grenzkosten

| | | Gesamt (in Euro) | Ø Kosten je Teilnehmer (in Euro) |
|---|--|-----------------------------|---|
| + | Personalkosten der Teilnehmer (für Arbeitszeitausfall) | | |
| + | Teilnehmerspezifische Kosten | | |
| = | variable Kosten der Maßnahme | | |
| + | Trainer-/Co-Trainer-Kosten | | |
| + | Sonstige Personalkosten | | |
| + | Sonstige Sach- und Dienstleistungskosten | | |
| = | Reguläre Gesamtkosten der Maßnahme | | |
| + | Erprobungsbedingte (einmalige) Kosten | | |
| = | Gesamtkosten der Maßnahme | | |

Quelle: nach Gloede (2010)

Für Deutschland zeigt die Unternehmensbefragung des AOK Bundesverbands¹⁰⁸ ein breites Spektrum von Nutzeneffekten für die betriebliche Gesundheitsförderung auf, das stark mit Unternehmensgröße und Branche variiert. Bei den Lohnfortzahlungen werden von den Unternehmen Einsparungen in Höhe von 10.000 Euro bei kleinen Unternehmen bis zu 140.000 Euro bei großen Unternehmen bzw. einer Million Euro für eine öffentliche Verwaltung mit 4.000 Beschäftigten beziffert. Je Mitarbeiter/-in macht das zwischen 60 und 1.000 Euro aus. Art und Umfang der durchgeführten

¹⁰⁷ Gloede, D. (2010): Betriebliche Gesundheitsförderung und wirtschaftliche Effizienz- Entwicklungsstand und Perspektiven der Wirtschaftlichkeitsevaluation in der Präventionsforschung, Berlin: Beuth Hochschule für Technik, S. 31, a.a.O.

¹⁰⁸ Bonitz, D. / Eberle, G. / Lück, P. (2007): Wirtschaftlicher Nutzen von Betrieblicher Gesundheitsförderung aus der Sicht von Unternehmen, AOK-Bundesverband, http://www.aok-bgf.de/fileadmin/bgfonline/downloads/pdf/Das%20macht%20sich%20bezahlt_Bericht_2007.pdf, letzter Abruf: 17.02.2012.

Maßnahmen werden nicht benannt, so dass eine Bewertung kaum möglich ist.

In derselben Befragung werden zusätzliche Effekte durch Produktivitätssteigerungen („um 10%“ bis „250.000 Euro“) aufgrund verbesserter Kommunikation und Motivation, Identifikation mit dem Unternehmen sowie durch eine gesündere Belegschaft beziffert. Gefragt nach dem ROI antworteten drei der 212 befragten Unternehmen mit Angaben zwischen 1:3 bis 1:4.

Horváth und andere zeigen in einer empirischen Studie für ein Automobilunternehmen Relationen zwischen betrieblichen Verhalten und wirtschaftlichen Erfolgskriterien mittels Regressionsanalysen auf.¹⁰⁹ Aus den genannten Zusammenhängen wird u.a. eine Balanced Scorecard entwickelt.

Für den Bereich der Arbeitsorganisation belegen Studien, dass altersgemischte Teams die besten Arbeitsergebnisse bei komplexen Aufgaben hervorbringen.¹¹⁰ Dass berufliche Weiterbildung einen Nutzen für Beschäftigte, Unternehmen und die Volkswirtschaft bedeutet, ist wohl unumstritten.¹¹¹ Hier liegen jedoch kaum Studien vor, die den Nutzen für Betriebe auch monetär beziffern.

Vergleichbare Überlegungen und Kalkulationen zu Kosten und Nutzen sind vor allem aus anderen Bereichen des Personalmanagements zu erhalten. So stehen umfangreiche Angaben zur Einführung von familienfreundlichen Maßnahmen im Betrieb zur Verfügung.¹¹² Der ROI¹¹³ für ein umfassendes Paket familienfreundlicher Maßnahmen wird beispielsweise mit 15% für kleine und mittlere Unternehmen beziffert.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass zahlreiche Versuche vorliegen, Kosten und Nutzen von Maßnahmen zur Förderung der Arbeitsfähigkeit sowie den zugehörigen Handlungsfeldern Gesundheit und Leistungsfähigkeit, Kompetenz, Werte, Einstellungen und Motivation sowie Arbeit, Arbeitsorganisation und Führung zu ermitteln. Dabei ist es nicht nur eine Herausforderung Kosten und Nutzeneffekte in monetären Größen zu messen, sondern schon die

-
- 109 Horváth, P. et al. (2009): Betriebliches Gesundheitsmanagement mit Hilfe der Balances Scorecard. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- 110 Wegge, J. / Schmidt, K.-H. / Liebermann, S. / van Knippenberg, D. (2011): Jung und alt in einem Team? Altersgemischte Teamarbeit erfordert Wertschätzung von Altersdiversität. In Gellèri, P. / Winter, C. (Hrsg.): Personalpsychologie als Beitrag zu Berufs- und Unternehmenserfolg. Ansätze, Entwicklungen und Perspektiven, Göttingen: Hogrefe, S. 35-46.
- 111 Ditton, H.(2008): Zukunftsvermögen Bildung- Wie Deutschland die Bildungsreform beschleunigt, die Fachkräftelücke schließt und Wachstum sichert, Stuttgart: Robert Bosch Stiftung.
- 112 BMFSFJ (2007): Informationen für Personalverantwortliche. Familienfreundliche Maßnahmen im Unternehmen. Berlin: BMFSFJ: Prognos AG (2005): Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen-Kosten-Nutzen-Analyse, Berlin: Prognos AG.
- 113 $ROI = \text{Monetärer Vorteil} \times 100 / \text{Kosten familienfreundlicher Maßnahmen}$

vielen direkten und indirekten Wirkungsketten der zumeist komplexen Maßnahmen des Personalmanagements vollständig zu erfassen. Hierbei ist auch zu berücksichtigen, dass sich Wirkungen von Änderungsprozessen häufig erst nach anfänglichen Irritationen positiv entfalten.

Zahlreiche Interviews mit Geschäftsführern und Personalverantwortlichen in kleinen und mittleren Unternehmen zeigen, dass der Nutzen von Maßnahmen zum Erhalt und zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit fast immer positiv bewertet wird. Dabei gilt: Je genauer die Problemlage im Unternehmen bekannt ist, desto zielgerichteter können Maßnahmen entwickelt werden und desto konkreter sind Erfolge spürbar.

Spezifische Kosten-Nutzen-Berechnungen sind nur unter den jeweiligen Voraussetzungen gültig und nicht verallgemeinerbar auf andere Branchen oder Betriebe. In den folgenden Abschnitten werden Kosten und Nutzen daher nur qualitativ dargestellt und bewertet, um eine erste Orientierung und Entscheidungshilfe für Berater und betriebliche Akteure zu geben.

5 Maßnahmen für KMU

Auf Basis der identifizierten Beispiele, theoretischer Vorarbeiten sowie auf Basis der gemeinsamen Vorüberlegungen mit dem BMAS wurde der im Folgenden dargestellte Systematisierungsansatz entwickelt. Der Systematisierungsvorschlag besteht aus drei Ebenen, von denen die **erste** den wissenschaftlichen Ansatz der Arbeitsfähigkeit aufgreift und die dort identifizierten Handlungsfelder ("Etagen") übernimmt. So wird die Anschlussfähigkeit an die wissenschaftliche Diskussion gesichert und an einer allgemein anerkannten Systematik fortgesetzt.

Mit der **zweiten** Ebene „Maßnahmen“ werden Handlungen bzw. Handlungsbündel beschrieben, die von KMU ausgeführt werden, um bestimmte Ziele zu erreichen (z.B. Wissenstransfer zwischen den Generationen). Übertragen auf das Bild vom Haus der Arbeitsfähigkeit repräsentieren die Maßnahmen die einzelnen Zimmer auf jeder Etage. Die Systematisierung greift gängige Darstellungen aus der wissenschaftlichen Literatur einerseits sowie aus der Praxis der Demografieberatung auf. Die Darstellung der Maßnahmen ist nicht immer trennscharf möglich, da einzelne Instrumente bzw. Maßnahmen je nach Schwerpunktlegung durchaus unterschiedlich verortet werden können.

Der Abstraktionsgrad der zweiten Systematisierungsebene wurde mit Expert/-innen im Rahmen von Fachgesprächen rückgekoppelt. In den meisten Gesprächen wurde der Systematisierung zugestimmt. Es wurde jedoch auch darauf hingewiesen, dass Berater/-innen auf Ebene der Instrumente an KMU herantreten und daher in der praktischen Arbeit mit KMU eine möglichst konkrete Herangehensweise notwendig ist.

Auf der **dritten** Ebene finden sich daher beispielhaft Instrumente, d.h. die Mittel, die konkret eingesetzt werden können (z.B. Lern tandems). Insgesamt werden mehr Instrumente benannt, als tatsächlich beschrieben werden. Sollte eine Ausweitung des Entscheidungssystems erfolgen, wären die genannten Instrumente die geeigneten Elemente für diesen Schritt.

5.1 Welche Maßnahme ist für wen geeignet?

Die Expertengespräche ergeben, dass das Haus der Arbeitsfähigkeit den meisten Gesprächspartnerinnen und -partnern bekannt ist und als geeignete Systematisierungsmöglichkeit anerkannt wird. Das Konzept wird als passend angesehen, um die Ganzheitlichkeit des Themas Demografie zu symbolisieren, sollte bei Beratungsgesprächen mit KMU jedoch zunächst kurz erläutert werden.

Die Übersicht zeigt, dass die Zahl der möglichen Maßnahmen und Instrumente zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit groß ist. Manche Instrumente, wie z.B. die Durchführung einer Rückenschule, sind konkret, schnell umsetzbar und zeigen schnelle Erfolge und sind daher insbesondere für die Umsetzung in Kleinunternehmen empfehlenswert, andere, wie z.B. die Umsetzung einer Kultur der Anerkennung, sind komplexer, in ihren Wirkungen unspezifischer und finden eher in mittleren bis größeren Unternehmen Akzeptanz.

In Fachgesprächen wurde mehrfach angemerkt, dass die Ursachenfindung häufig die größte Herausforderung darstellt, da in vielen Fällen das aktuelle Problem und die Ursache nicht dieselben sind. Daher ist im Beratungsprozess zu berücksichtigen, über wie viel Wissen Unternehmer bereits im Themenfeld Arbeitsfähigkeit verfügen, wie sensibilisiert sie für die Herausforderungen im eigenen Unternehmen sind oder ob bereits Analysen zur Situation im Unternehmen durchgeführt wurden.

Verschiedene Gesprächspartner gaben zudem an, dass sie bei Unternehmen eine sehr konkrete problem- oder zielorientierte Systematisierung anwenden. Für das Handwerk wurden beispielsweise Unternehmensnachfolge, Fachkräftenachwuchs sowie Erhaltung der Gesundheit bei häufig körperlich schwerer Arbeit als die drei zentralen Ebenen bezeichnet. Diese können den Ebenen der Arbeitsfähigkeit einfach zugeordnet werden. Im genannten Beispiel des Handwerks entsprechen die Probleme bspw. den Ebenen Arbeit / Arbeitsumgebung / Führung, Kompetenz sowie Gesundheit / Leistungsfähigkeit.

Die folgende Übersicht stellt dar, welche betrieblichen Probleme im Rahmen von Interviews mit Unternehmerinnen und Unternehmern als Anlässe für die Umsetzung ausgewählter Instrumente benannt wurden. Die Übersicht zeigt, dass Anlässe aktiv zu werden, häufig eher unspezifisch sind. Betriebliche Problemstellungen wie unzufriedene Mitarbeiter/-innen oder sinkende Produktivität können nicht immer unmittelbar mit Handlungsansätzen zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit in Zusammenhang gebracht werden. Bei der Auswahl geeigneter Maßnahmen sollte das erwartete Nutzerverhalten der kleinen und mittleren Unternehmen im Vordergrund stehen und somit die Frage nach der Umsetzbarkeit res-

pektive der Akzeptanz des Entscheidungssystems im betrieblichen Alltag.

Die Ergebnisse zeigen auch, dass für eine sehr grundlegende Problemstellung wie „erhöhte Krankheitstage“ grundsätzlich eine Vielzahl von Maßnahmen und Instrumenten zum Tragen kommt. Auch wenn es naheliegt, geeignete Maßnahmen vor allem im Bereich Gesundheit und Leistungsfähigkeit zu vermuten, sollten zusätzlich auch Maßnahmen aus den Bereichen Arbeitsorganisation sowie Werte, Einstellungen, Motivation in Betracht gezogen werden.

Tabelle 2: Maßnahmen, Instrumente, Anlässe und Wirkungen im Bereich Gesundheit

| Maßnahmenebene | eingesetztes Instrument | mit dem Instrument erzielte Wirkungen // Wirkungskette | | möglicher Anlass |
|---|---|---|--|--|
| | | Wirkungen für Beschäftigte | Wirkungen für Unternehmen | |
| Gesundheit | | | | |
| Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung | Spezielle Gestaltung der Arbeitsplätze Älterer | weniger körperliche Beschwerden, höhere Zufriedenheit am Arbeitsplatz | Reduzierung Arbeitsunfähigkeitstage, höhere Produktivität, Erhalt der älteren Belegschaft, Anpassung dienen häufig auch den jüngeren Beschäftigten | hohe arbeitsbedingte Krankenstände, Mitarbeiter/-innen erkennen ergonomische Verbesserungsmöglichkeiten oder berichten von Beschwerden, hohe gesundheitliche Belastungen der Mitarbeiter/-innen am Arbeitsplatz (z.B. Lärm, Lichtverhältnisse, ungünstige Körperhaltungen) |
| Verhaltensprävention | Rückenschule | weniger körperliche Beschwerden, höhere Zufriedenheit am Arbeitsplatz | Reduzierung Arbeitsunfähigkeitstage, höhere Produktivität, Bindung der älteren Belegschaft | geringe Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern / Mitarbeitergruppen, "Altersverschleiß", hohe Krankenstände der Beschäftigten durch (einseitige) Belastungen |
| Verhaltensprävention | Stressmanagement | weniger Überforderungserleben, höhere Zufriedenheit am Arbeitsplatz | Reduzierung Arbeitsunfähigkeitstage-Tage, höhere Produktivität, Erhalt der älteren Belegschaft | hohes Stresslevel im Alltag, geringe Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern / Mitarbeitergruppen, Anzeichen von Burn-out Symptomen bei den Mitarbeiter/-innen |
| Förderung einer Gesundheitskultur im Unternehmen | Gesundheitstag | Sensibilisierung, Anreize zu sportlicher / gesundheitsfördernden Verhalten, bessere Erreichbarkeit durch breite Angebotspalette | Gesundheitskommunikation im Unternehmen wird gefördert, Sensibilisierung für das Thema Gesundheit erhöht, Imagewirkung | untergeordnete Bedeutung des Themas Gesundheit im Arbeitsalltag, Beobachtung von gesundheitsschädlichem Verhalten der Mitarbeiter |
| Stärkung der individuellen Gesundheitskompetenz | Gesundheitscheck | Krankheiten frühzeitig erkennen und Handlungsbedarfe identifizieren | Reduzierung Arbeitsunfähigkeitstage, Erhalt der Arbeitskräfte | erhöhte Krankenstände, eigene Erfahrungen |
| Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) | Gesundheitszirkel | Möglichkeit ihre Ideen einzubringen, Schwierigkeiten im Arbeitsalltag zu berichten | Entwicklung praxisnaher Lösungsideen durch Einbezug der Mitarbeiter/-innen als Expert/-innen ihrer Arbeit | Wahrnehmung hoher Belastungen der Beschäftigten / hohe Krankenstände der Beschäftigten ohne Identifizierung des Problems bzw. der Lösung für bestehende Probleme |

Tabelle 3: Maßnahmen, Instrumente, Anlässe und Wirkungen im Bereich Kompetenz

| Maßnahmenebene | eingesetztes Instrument | mit dem Instrument erzielte Wirkungen // Wirkungskette | | möglicher Anlass |
|---|---------------------------------------|--|---|---|
| | | Wirkungen für Beschäftigte | Wirkungen für Unternehmen | |
| Kompetenz | | | | |
| Kompetenzen dokumentieren | Kompetenzmatrix | Überblick über vorhandene Kompetenzen im Unternehmen und eigene Passung zu Anforderungen des Arbeitsplatzes | Überblick über vorhandene ggf. auch noch ungenutzte Kompetenzen bzw. deren Verteilung im Unternehmen Planungsgrundlage; Ausgangspunkt für Weiterbildungsplanung bzw. allgemeine strategische Ausrichtung | ggf. ungenutzte Potenziale; Fehlende Kompetenzen in spezifischen Bereichen; fehlende Möglichkeiten einer gezielten Personalentwicklung(splanung); allgemeiner Qualifizierungsbedarf |
| Formelle Weiterbildung | Weiterbildungskurse | Auf- bzw. Ausbau von Kompetenzen; Weiterentwicklung | kompetente Mitarbeiter/-innen; aktuelle Kompetenzen Weiterführende Innovationsfähigkeit; Lerngewohnte Mitarbeiter; Flexibilität | fehlende Kompetenzen von Mitarbeitern/-innen |
| Informelle Weiterbildung | Job rotation | Einblick in unterschiedliche Arbeitsbereiche, Abwechslung | vielfältig einsetzbare Mitarbeiter/-innen; Weiterführende Innovationsfähigkeit; Lerngewohnte Mitarbeiter/-innen; Flexibilität | wenig Flexibilität; Probleme bei Ausfällen von Mitarbeiterin in spezifischen Bereichen; Fehlen von Mitarbeitern/-innen |
| Rekrutierung | Altersspezifische Rekrutierung | Erleichterung Wechsel, Neueinstieg; Arbeitsmarktchancen; Wertschätzung | breitere Basis bei Fachkräftesuche; Erfahrene Mitarbeiter/-innen; geringere Einarbeitungszeit; Reputation / Seniorität; schneller Einfluss auf Altersstruktur | fehlende Mitarbeiterressourcen; Schwierigkeit der Gewinnung geeigneter Absolventen/-innen |
| Nachfolge gestalten/ Wissenstransfer | Altersgemischte Tandems | Profitieren von den Kompetenzen der anderen (Generation); besseres gegenseitiges Verständnis; Kompetenzerweiterung | Wissenstransfer; Wissenserhalt (Erfahrungswissen); Bündelung von Kompetenzen Steigerung Effizienz; Verbesserung Unternehmenskultur; Erschließung von bisher ungenutzten Synergien | Mitarbeitergenerationen arbeiten nicht gut zusammen; Wissen geht verloren; Verrentungswelle / Generationenwechsel steht bevor |

Tabelle 4: Maßnahmen, Instrumente, Anlässe und Wirkungen im Bereich Werte, Einstellungen, Motivation

| Maßnahmenebene | eingesetztes Instrument | mit dem Instrument erzielte Wirkungen // Wirkungskette | | möglicher Anlass |
|------------------------------------|---|---|--|--|
| | | Wirkungen für Beschäftigte | Wirkungen für Unternehmen | |
| Motivation und Werte | | | | |
| Anerkennungskultur | Einführung von Feedback-Gesprächen | Gestärktes Selbstwertgefühl, persönliche Weiterentwicklung durch kritische Reflexion des eigenen Verhaltens | Prävention, der "inneren Kündigung", Verbesserung des Betriebsklimas sowie der sozialen Integration von "Außenseitern", Erhöhung der Arbeitsmotivation, Leistungsfähigkeit und -bereitschaft | beobachtete Enttäuschungen, Kränkungen und Mutlosigkeit der Mitarbeiter; eingeschränktes Leistungsverhalten |
| Schaffung gemeinsamer Werte | Entwicklung der Unternehmenskultur ("Corporate Culture") | identitätsstiftende Wirkung, Verbesserung der Kommunikation und des wechselseitigen Verständnis zwischen jungen und älteren Mitarbeitern | Verlassen von eingefahrenen Denk- und Handlungspfaden, Entwicklung von Offenheit und Perspektivenwechsel, Unterstützung der spezifischen Bedürfnisse Älterer, verbessertes Verständnis für Vielfalt und Andersartigkeit im Betrieb | Äußerungen von Unzufriedenheit, konfligierende Wertvorstellungen und Erwartungen bei "Jung und Alt", Mobbing |
| Partizipation | Mitarbeiterbefragungen | verbesserte Einbindung und Identifikation mit dem Unternehmen, persönliche Weiterentwicklung durch kritische Reflexion des eigenen Verhaltens | Erschließung und Nutzbarmachung des Wissens der Mitarbeiter, Identifikation von Stärken und Schwachstellen in der internen Organisation und Kommunikation, Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit | schlechtes Betriebsklima, spürbare Unzufriedenheit der Mitarbeiter, Konflikte im Unternehmen |
| Motivation | Flexibilisierung von Arbeitszeit | mehr Freiraum, Harmonisierung von Arbeitszeit und Freizeit, Berücksichtigung des individuellen Biorythmus, mehr Zeit bspw. für Pausen | längere Betriebsnutzungszeiten, flexiblere Reaktion auf Kundenaufträge, erhöhte Mitarbeitermotivation/-zufriedenheit, Kostenreduktion durch optimierte Maschinenlaufzeiten | fehlende Vereinbarkeit bei Mitarbeitern. z.B. Zeit für Pflege der Eltern wird benötigt, notwendige Rehabehandlungen finden während der Arbeitszeit statt |

Tabelle 5: Maßnahmen, Instrumente, Anlässe und Wirkungen im Bereich Arbeit, Arbeitsorganisation, Führung

| Maßnahmenebene | eingesetztes Instrument | mit dem Instrument erzielte Wirkungen // Wirkungskette | | möglicher Anlass |
|---|---|--|---|---|
| | | Wirkungen für Beschäftigte | Wirkungen für Unternehmen | |
| Arbeit, Arbeitsorganisation | | | | |
| Anpassung der Arbeitsorganisation und -inhalte | Interner Stellenwechsel | bessere Passfähigkeit zwischen Leistungsfähigkeit und Stellenanforderungen, psychische und/oder physische Entlastung, höhere Zufriedenheit mit der beruflichen Situation, ggf Weiterbildung und Übernahme anderer Aufgaben | interne Lösung für fehlende Stellen/ Ressourcen, erhöhte Effizienz der Arbeitsabläufe, MA bleiben trotz körperlicher Einschränkungen im Unternehmen, Sicherung von Erfahrungswissen | Unzufriedenheit bei Mitarbeitern, geringe Motivation |
| Alter(n)sgerechte Schichtmodelle | Vorwärtsrotation von Schichtplänen | bessere Erholung zwischen Schichten durch Anpassung des Schichtplans an den natürlichen Rhythmus des Körpers, bessere Möglichkeit zur Teilnahme am sozialen Leben | Reduktion der AU-Tage durch ausgeruhtere, motiviertere MA, Steigerung der Produktivität der Mitarbeiter, Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität | Mitarbeiter melden sich häufig krank, Fehlerhäufigkeit steigt, Unzufriedenheit mit der Arbeit nimmt zu, Mitarbeiter beschwerten sich über mangelnde Work-Life-Balance |
| Lebenslaufzentrierte Arbeitszeitmodelle | (Lebens-)Arbeitszeitkonten | Einplanung von Auszeiten durch die Möglichkeit einer langfristig individuellen Arbeitszeitgestaltung | Ausgleich von Auslastungsschwankungen möglich, Minimierung von Leerlaufzeiten in der normalen Arbeitszeit, Steigerung der Motivation und Produktivität durch eigenverantwortliche Arbeitszeitgestaltung, Mitarbeiterbindung und Fachkräftesicherung durch Steigerung der Arbeitgeberattraktivität | Mitarbeiter scheiden aus Belastungsgründen frühzeitig aus dem Berufsleben aus, Unzufriedenheit durch Belastung mit Überstunden, dauerhafte Unter- bzw. Überlastung der Mitarbeiter durch starke Schwankungen der Auftragslage |
| Alter(n)sgerechte Führungskompetenzen | Sensibilisierung von Führungskräften | offener Umgang mit spezifischen Problemlagen älterer Mitarbeiter entlastet psychisch und körperlich und führt so zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit | Kompetenzen zum "Arbeiten bis 67" werden verbessert und können nutzbar gemacht werden, systematischer Umgang mit dem Thema, Erhalt der Arbeitsfähigkeit bei älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern | Kommunikationsschwierigkeiten zwischen älteren Mitarbeitern und Führungskräften, häufige Konflikte, viele arbeitgebermotivierte Frühverrentungen, Beschwerden/Unzufriedenheit älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter |

Die weitere Spezifizierung erfolgt letztlich anhand der Frage, welche Ursachen und Zusammenhänge im Unternehmen vermutet werden und welche Wirkungen mit den Maßnahmen und Instrumenten im Unternehmen erzielt werden sollen. Nicht zuletzt spielt dabei auch eine Rolle, welche Investitionen getätigt werden können und sollen.

Der vorliegende Instrumentenkasten umfasst bewusst keine Analyseinstrumente. Altersstrukturanalysen, Befragungen oder ein Workshop mit ausgewählten Beschäftigten sind jedoch unverzichtbare Voraussetzung, um die Herausforderungen im Unternehmen adäquat einzuschätzen und die Sichtweise aller Mitarbeitergruppen einzubeziehen. Eine ausführliche Darstellung geeigneter Vorgehensweisen für kleine und mittlere Unternehmen findet sich z.B. Pfeiffer und Schindler et al. (2011).

Im den folgenden Kapiteln werden die Maßnahmen zur Unterstützung der Arbeitsfähigkeit für die vier Handlungsfelder kurz erläutert. Daran schließt eine Darstellung der Maßnahmen und beispielhafter Instrumente an, die insbesondere Gelingensbedingungen, Kosten und Nutzen umfasst sowie Hinweise auf weitere Literatur und mögliche Unterstützung.

5.2 Gesundheit und Leistungsfähigkeit

Für die Förderung der Arbeitsfähigkeit im Bereich Gesundheit und Leistungsfähigkeit in kleinen und mittleren Unternehmen sind die folgenden Maßnahmen geeignet.

Förderung einer Gesundheitskultur

Die Gesundheitskultur in kleinen und mittleren Unternehmen wird zu einem großen Teil durch die von der Unternehmensführung vermittelten Einstellungen, Werte, Regeln und Verhaltensweisen geprägt. Zur Förderung einer Gesundheitskultur im Unternehmen muss die Gesundheit der Beschäftigten als integraler Bestandteil der Unternehmenskultur und als Führungsaufgabe verstanden werden.¹¹⁴ Dabei fungieren Inhaber und Geschäftsleitung in KMU als wichtige Vorbilder: Je stärker die persönliche Lebensführung gesundheitsbewusst und aktiv ist, desto mehr investieren Unternehmen in die Gesundheit ihrer Beschäftigten.

Als beispielhafte Instrumente zur Umsetzung können benannt werden: Führungskräfteworkshops zum Thema Arbeit und Ge-

¹¹⁴ BARMER GEK (2010): Gesundheitsreport 2010 – Teil 1: Gesundheitskompetenz in Unternehmen stärken, Gesundheitskultur stärken, Berlin: BARMER.

sundheit sowie die Integration von Gesundheit als expliziter Bestandteil des Unternehmensleitbildes. Weitere Instrumente zur Förderung der Gesundheitskultur gerade in kleinen und mittleren Unternehmen sind regelmäßig wiederkehrende Veranstaltungen wie bspw. Gesundheitstage.

Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung als Teil der Verhältnisprävention

Grundlage für gesundes Arbeiten ist eine ergonomische Arbeitsgestaltung. Beschäftigte unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Fähigkeiten und Leistungsmöglichkeiten. Diese Unterschiede nehmen in derselben Altersgruppe innerhalb des Erwerbslebens tendenziell zu. Hinzu kommt, dass je nach Unternehmen und Arbeitsplatz die Beschäftigten mit unterschiedlichen Anforderungen konfrontiert sind.

Je besser der Arbeitsprozess an die Leistungsfähigkeit eines Beschäftigten angepasst ist, desto eher können physische Fehlbelastungen vermieden werden. Potenziale liegen in der ergonomischen Anpassung der Arbeitsgestaltung. Ziele der ergonomischen Arbeitsgestaltung sind die Schaffung geeigneter Ausführungsbedingungen für die Arbeit und die Nutzung technischer Einrichtungen zur Verminderung bzw. Verringerung von Belastungen. Als Umsetzungsinstrument ist hier insbesondere die ergonomische Arbeitsplatzgestaltung zu nennen.

Die ergonomische Arbeitsgestaltung ist ein wichtiges Element der Verhältnisprävention. Diese umfasst über die ergonomische Gestaltung hinaus die Gestaltung der Arbeitsbedingungen in ihrer gesamten Bandbreite (technisch, organisatorisch und sozial).¹¹⁵ Maßnahmen der Arbeitsgestaltung sind für kleine und mittlere Unternehmen gut umsetzbar. Je konkreter die Maßnahmen sind, desto höher die Akzeptanz in kleinen und gewerblichen Unternehmen.

Förderung des gesundheitlichen Verhaltens: Verhaltensprävention

Von der Verhältnisprävention ist die Verhaltensprävention zu unterscheiden. Hierunter sind die Vermeidung von gesundheitsgefährdendem und die Unterstützung von gesundheitsförderlichem Verhalten während der Arbeit zu verstehen. Eng mit dieser Maßnahme (bzw. mit Instrumenten unter dieser Maßnahme verbunden) ist die im Folgenden beschriebene individuelle Gesundheitskompetenz.

115 INQA (2011): Arbeitsfähigkeit erhalten und fördern – Chance für Betriebe und Tarifpolitik, Dortmund: BAuA / Berlin: INQA

Beispiele für Instrumente der Verhaltensprävention sind etwa Kurse für richtiges Sitzen und Tragen (Rückenschule), die Vermittlung von Kompetenzen des Stressmanagements, Ernährungsberatung, Vorsorgeuntersuchungen, Sportangebote oder Entspannungsübungen. Die Beratungserfahrung zeigt, dass Angebote zum Stressmanagement oder zur psychischen Gesundheit wenig Akzeptanz in gewerblichen und sehr kleinen Unternehmen finden. Für diese haben sich Angebote bewährt, die nah am Arbeitsalltag orientiert sind (z.B. Rückenschule).

Stärkung der individuellen Gesundheitskompetenz

Gesundheitsförderliches Verhalten während der Arbeit steht in einem starken Zusammenhang mit einem gesundheitsförderlichen Verhalten im Alltagsleben. In kleinen und mittleren Unternehmen sind Berufs- und Privatleben häufig eng miteinander verbunden. Die Förderung der individuellen Gesundheitskompetenz zielt auf eine stärkere Eigenverantwortung der Beschäftigten hinsichtlich eines gesundheitsbewussten Verhaltens auch außerhalb des Arbeitsplatzes. Unter Gesundheitskompetenz wird dabei die Fähigkeit der Beschäftigten verstanden, ihre Gesundheit zu fördern und zu erhalten. Hierzu zählen sowohl der Wissenserwerb als auch die Informationsverarbeitung und die Anwendung des Wissens.¹¹⁶

Als beispielhaftes Instrument können Seminare zum Thema Gesundheit genannt werden. Auch eine aktive Mitarbeiterbeteiligung (z.B. Mitarbeiterbefragungen) oder Anreizsysteme (Gesundheitsbudgets) stärken die Eigenverantwortung der Beschäftigten außerhalb ihrer Arbeitszeit.

Umsetzung gesetzlicher Vorschriften zum Arbeits- und Gesundheitsschutz

Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber sind gemäß Arbeitsschutzgesetz dazu verpflichtet, für die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu sorgen. In Artikel 5 des Gesetzes ist die Gefährdungsbeurteilung verankert, die Arbeitsbedingungen bewertet und unter anderem Gefährdungen aus der Gestaltung von Arbeits- und Fertigungsverfahren, Arbeitsabläufen und deren Zusammenwirken sowie unzureichender Qualifikation und Unterweisung der Beschäftigten identifizieren soll.¹¹⁷ An einem alter(n)sgerechten Arbeitsplatz sind die Arbeitsanforde-

116 INQA: Gesundheitskompetenz in Unternehmen stärken und umsetzen, <http://www.inqa.de/Inqa/Redaktion/Zentralredaktion/PDF/Publikationen/gesundheitskompetenz-im-unternehmen-gesima,property=pdf,bereich=inqa,sprache=de,rwb=true.pdf>, letzter Abruf: 28.11.2011.

117 Vgl. Arbeitsschutzgesetz vom 7. August 1996 (BGBl. I S. 1246), das zuletzt durch Artikel 15 Absatz 89 des Gesetzes vom 5. Februar 2009 (BGBl. I S. 160) geändert worden ist, §5, <http://www.gesetze-im-internet.de/arschg/>, letzter Abruf: 01.12.2011.

rungen den individuellen Potenzialen und Bedürfnissen der Mitarbeitenden angepasst.¹¹⁸

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)

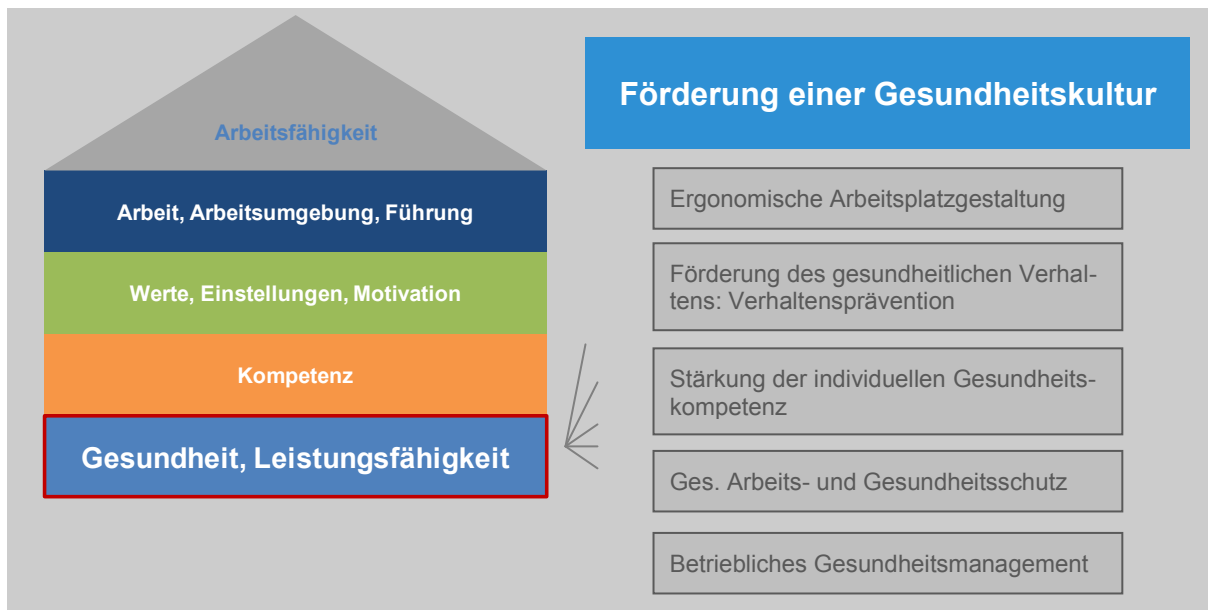
Die verschiedenen Maßnahmen zur Erhaltung der Gesundheit und Leistungsfähigkeit können nur erfolgreich umgesetzt werden, wenn alle Gruppen im Betrieb an Veränderungsprozessen beteiligt werden. Dies dient sowohl der vollständigen Information über Belastungen und mögliche Ansatzpunkte von Maßnahmen in verschiedenen Abteilungen oder Bereichen des Unternehmens als auch der Sensibilisierung der Mitarbeiter/-innen, Führungskräfte und Unternehmensleitung. Daher wird häufig die Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) empfohlen, um so die Bedeutung von Gesundheit und Leistungsfähigkeit aller Beschäftigten berücksichtigen zu können. Dabei ist die Einrichtung von Gesundheitszirkeln oder einem Arbeitskreis Gesundheit ein bewährtes Instrument zur Umsetzung des BGM. Besetzt mit Vertretern aller betrieblicher Gruppen (z.B. Unternehmensführung, Betriebsräte, Vertreter der Mitarbeiter/-innen, Arbeitsschutzbeauftragte, Betriebsärzte, Personalabteilung) handelt es sich hier um ein Steuerungsgremium, das die Maßnahmen eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements plant und organisiert.

In kleinen und mittleren Unternehmen ist die Bereitschaft in kontinuierliche Konzepte zu investieren häufig nicht sehr ausgeprägt. Stattdessen werden Einzelaktionen bevorzugt. Dies steht im Widerspruch zu der Erkenntnis, dass Gesundheit und Leistungsfähigkeit am Arbeitsplatz nur durch systematisches und kontinuierliches Engagement gefördert werden können. Die Einführung eines Steuerungskreises für Gesundheit kann diesen Prozess mit geringem Aufwand unterstützen. Für KMU lassen sich auch Varianten wie Gesundheitsbeauftragte umsetzen. In Kleinstbetrieben ist das Gesundheitsmanagement Aufgabe der Geschäftsführung.

118 Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) / INQA-Geschäftsstelle (2011): *Aller guten Dinge sind drei! Altersstrukturanalyse, Qualifikationsbedarfsanalyse, alter(n)sgerechte Gefährdungsbeurteilung – drei Werkzeuge für ein demographiefestes Unternehmen*, Dortmund: BAuA / Berlin: INQA.

Tabelle 6: Überblick Maßnahmen und Instrumente im Bereich Gesundheit und Leistungsfähigkeit

| Maßnahme | Instrumente |
|--|---|
| Förderung einer Gesundheitskultur im Unternehmen | <ul style="list-style-type: none"> → Gesundheitstag → Führungskräfteworkshop → Integration von Gesundheit in das Unternehmensleitbild → Gesundheitsbudget |
| ergonomische Arbeitsgestaltung (Verhältnisprävention) | <ul style="list-style-type: none"> → Gestaltung der Arbeitsplätze älterer Mitarbeiter/-innen → Schulung von Führungskräften (Meister, Abteilungsleiter, Gruppensprecher) sowie Beschäftigten |
| Förderung gesundheitlichen Verhaltens: Verhaltensprävention | <ul style="list-style-type: none"> → Stressmanagement → Rückenschule → Ernährungsberatung → Vorsorgeuntersuchungen → Sportangebote |
| Stärkung der individuellen Gesundheitskompetenz | <ul style="list-style-type: none"> → Gesundheitschecks → Seminare „Gesundes Leben“ → Gesundheitsfördergespräche |
| Umsetzung gesetzlicher Vorschriften zum Arbeits- und Gesundheitsschutz | <ul style="list-style-type: none"> → Schulungen von Beschäftigten und Führungskräften → Weiterbildung von Sicherheits- und Gesundheitsbeauftragten → Hinweisschilder an Arbeitsplätzen |
| Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) | <ul style="list-style-type: none"> → Gesundheitszirkel → betriebliches Eingliederungsmanagement |



| | |
|---------------------------------|--|
| Ziel | → durch eine Unternehmenskultur, die Gesundheit unterstützt, die Motivation und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten erhalten und fördern |
| Beschreibung | → Förderung der Gesundheit der Beschäftigten als expliziter Wert der Unternehmenskultur |
| Anlässe zur Durchführung | → untergeordnete Bedeutung des Themas Gesundheit im Arbeitsalltag → geringe Nachhaltigkeit bereits durchgeführter Maßnahmen |
| Gelingensbedingungen | → Gesund führen –Gesundheitskultur in KMU ist stark von der Unternehmensführung geprägt (vermittelte Einstellungen, Regeln und Verhaltensweisen) → Geschäftsführung und Vorgesetzte als Vorbilder: Anerkennen und Vorleben der Werte durch Führungskräfte wie Teamleiter, Vorarbeiter, Meister → Gesundheitskultur aktiv gestalten, z.B. Integration des Themas Gesundheit in die betriebliche Ausbildung → Kommunikation – Einbindung der Mitarbeiter/-innen bei der Umsetzung einer Gesundheitskultur |
| Nutzen | → Nutzen wird nicht direkt sichtbar, Studien belegen positive Auswirkungen einer Unternehmenskultur, die Gesundheit und Leistungsfähigkeit fördert, auf den Betriebserfolg |
| Kosten | → keine direkten Kosten, jedoch zeitlicher Aufwand für Umsetzung → ggf. entstehen Folgekosten für Projekte und Aktionen |

Instrumente

- Gesundheitstage oder andere regelmäßig wiederkehrende Veranstaltungen
- Führungskräfteworkshops zum Thema Arbeit und Gesundheit
- Integration von Gesundheit in das Unternehmensleitbild
- Gesundheitsbudget

Weiterführende Informationen / Quellen

- (1) BARMER GEK (2010): Gesundheitsreport 2010 – Teil 1: Gesundheitskompetenz in Unternehmen stärken, Gesundheitskultur stärken, Berlin: BARMER.
- (2) Kromm, W. und Frank, G. (2009): Unternehmensressource Gesundheit, Düsseldorf: symposium Verlag.

Maßnahme: Förderung einer Gesundheitskultur

Instrumente

| Gesundheitstag | Führungskräfteworkshop | Integration des Themas Gesundheit in das Unternehmensleitbild | Gesundheitsbudget |
|-----------------------------|---|---|-------------------|
| Ziel | <ul style="list-style-type: none"> → Sensibilisierung der Mitarbeiter/-innen für Gesundheitsthemen → Beschäftigte erkennen ihre Bedürfnisse und Risikofaktoren und erstellen darauf basierend ein individuelles Gesundheitsprogramm → Kennenlernen und Ausprobieren von Instrumenten wie Yoga, Ernährungsberatung, Cardio-Check am Ergometer, individuelle Ergonomieberatung | | |
| Gelingensbedingungen | <ul style="list-style-type: none"> → breites Spektrum an Angeboten um alle Beschäftigten zu erreichen → lebendige Gestaltung: Mitmachen und Ausprobieren ermöglichen → Berücksichtigung von Themenwünsche der Beschäftigten → direkter Anwendungsbezug: Herstellen klarer Bezüge zur Arbeit | | |
| Rahmenbedingungen | <ul style="list-style-type: none"> → Unternehmensgröße: aufgrund des Event-Charakters besonders geeignet für kleine und mittlere Betriebe → bei Kleinstbetrieben Durchführung in Kooperationen mit anderen Betrieben, Krankenkassen und Berufsgenossenschaften empfehlenswert → Branche: Schwerpunktsetzungen empfehlenswert, z.B. psychische Gesundheit für Dienstleister, körperliche Gesundheit für Gewerbe | | |
| Nutzen | <ul style="list-style-type: none"> → Stärkung der Eigenverantwortung der Beschäftigten für ihre Gesundheit und damit langfristiges Erreichen einer Reduktion der Ausfallzeiten | | |
| Kosten | <ul style="list-style-type: none"> → einmaliger Kostenaufwand (z.B. Bewirtung am Gesundheitstag, Honorare für Dienstleister wie Ernährungsexperten) → Freistellung der Mitarbeiter/-innen und Produktionsausfall für den entsprechenden Tag → Möglichkeit der Kostenreduzierung durch Zusammenarbeit mit Krankenkassen, Fitnessstudios, Apotheken etc. | | |
| Umsetzungsvarianten | <ul style="list-style-type: none"> → Gesundheitstag mit bestimmtem Schwerpunktthema → je nach Unternehmensgröße Einteilung in wechselnde Gruppen → verschiedene Veranstaltungsformen möglich wie Outdoor-Veranstaltung, Fitnessparty etc. | | |

Ein Beispiel aus der Praxis: Gesundheitstag in der Industrie

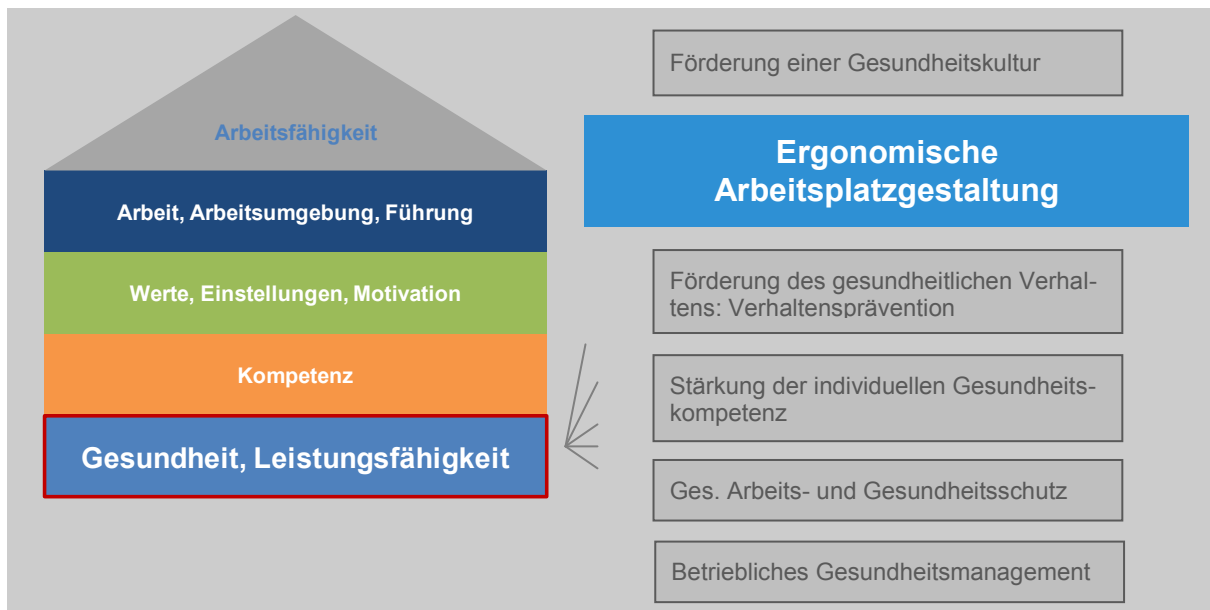
In einem mittelständischen Betrieb des produzierenden Gewerbes soll der hohe Krankenstand gesenkt werden. Unter anderem wird im Rahmen eines Gesundheitstages ein Gesundheitsparcours mit dem Schwerpunkt gesunde Ernährung aufgebaut, bei dem die Beschäftigten Lebensmittel testen und den Nährgehalt einschätzen können. Die eigene Bewegungsfähigkeit und Bewegungsabläufe können parallel in einem weiteren Parcours geprüft werden. Der Gesundheitstag

wird darüber hinaus genutzt, um eine Befragung zur Mitarbeiterzufriedenheit durchzuführen. Bei einer anschließenden Betriebsversammlung werden die Ergebnisse präsentiert.

Durch den Gesundheitstag konnten Beschäftigte und Führungskräfte für die Themen Gesundheit und Arbeitsfähigkeit sensibilisiert werden. Die Entwicklung gesundheitsfreundlicher Arbeitsplätze wurde angestoßen. Die Befragung zeigte, dass die Belegschaft sich stark mit dem Unternehmen identifiziert und gerne dort arbeitet. Als nächster Schritt ist eine Schulung für Teamleiter zur Mitarbeiterführung geplant.

Weiterführende Informationen / Quellen

(1) Informationen bietet z.B. das BGF: <http://bgf-berlin.de/index.php?curid=4&seclay=11&terlay=27>



| | |
|--|---|
| <p>Ziel</p> | <ul style="list-style-type: none"> → Prävention von (chronischen) Krankheiten durch eine gesundheitliche (ergonomische) Gestaltung der Arbeitsverhältnisse bzw. des Arbeitsplatzes → Erreichen einer ausgewogenen Beanspruchung der Beschäftigten durch Anpassung der Arbeitsaufgabe, des Arbeitsplatzes, der Umgebung und der Organisation an die individuellen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Bedürfnisse¹ → Reduzierung der physischen und psychischen Belastung der Mitarbeiter/-innen durch eine gesundheitsfreundliche Gestaltung → Abbau belastender Arbeitsbedingungen → Bekämpfung von Gefahren an der Quelle |
| <p>Beschreibung</p> | <ul style="list-style-type: none"> → Ausschöpfung der Potenziale ergonomischer Arbeitsgestaltung zur Vermeidung von Fehlbelastungen der Beschäftigten → Schaffung geeigneter Ausführungsbedingungen für die Arbeit, Nutzung techn. Einrichtungen zur Verminderung / Verringerung von Belastungen → Gestaltungsbereiche: Arbeitsumgebung, ergonomische Produkt- und Arbeitsmittelgestaltung, Zusammenwirken von Mensch u. Maschine → enger Bezug zu Arbeitsorganisation (Etage 4): die Verhältnisprävention umfasst über die ergonomische Gestaltung hinaus die Arbeitsbedingungen in ihrer gesamten Bandbreite (technisch, organisatorisch und sozial). |
| <p>Anlässe zur Durchführung</p> | <ul style="list-style-type: none"> → hohe gesundheitliche Belastungen der Mitarbeiter/-innen am Arbeitsplatz (z.B. Lärm, Lichtverhältnisse, ungünstige Körperhaltungen) → hohe arbeitsbedingte Krankenstände → Mitarbeiter/-innen erkennen ergonomische Verbesserungsmöglichkeiten oder berichten von Beschwerden |
| <p>Gelingensbedingungen</p> | <ul style="list-style-type: none"> → sorgfältige Analyse der arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren und der Gefährdungsfaktoren im Rahmen einer Gefährdungsbeurteilung → Zuweisen von Verantwortlichkeiten für verschiedene Arbeitsstationen im Unternehmen zur Durchführung und Kontrolle der Maßnahmen |

| | |
|----------------------|---|
| | → Verbesserung der Ergonomie als Verantwortung aller: Mitarbeiter/-innen als Experten ihrer Arbeitsplätze |
| Unterstützung | → Unterstützung bei der Umsetzung bieten Krankenkassen, Unfallkassen, gewerbliche Berufsgenossenschaften (Betriebsarzt / Sicherheitsingenieur) |
| Nutzen | <p>Reduzierung von arbeitsbedingten Gesundheitsrisiken:</p> <ul style="list-style-type: none"> → Verminderung von Fehlzeiten → Vermeidung von Störungen des Arbeitsalltags durch Arbeitsausfälle → erhöhte Leistungsfähigkeit der Beschäftigten → positive Auswirkungen auf Arbeitsleistung und -qualität / Optimierung von Fertigungsprozessen |
| Kosten | <ul style="list-style-type: none"> → strukturelle Änderungen der Arbeitsbedingungen wie z.B. Teilautomatisierung oder Modifikation von Arbeitsstationen erzeugen zunächst relativ hohe Kosten → In vielen Fällen können jedoch schon kleinere ergonomische Anpassungen, die nicht mit hohen Kosten verbunden sind, zu einer Verbesserung der Arbeitsabläufe führen wie z.B. Anpassung der Tischhöhe, Lichteinfall |
| Instrumente | <ul style="list-style-type: none"> → Gestaltung der Arbeitsplätze älterer Mitarbeiter/-innen → Schulungen von Führungskräften (Meistern, Abteilungsleitern, Gruppensprechern) und Beschäftigten |

Weiterführende Informationen / Quellen

- (1) BAuA (2002): Verbesserung der Ergonomie durch alternative Büroarbeitsplätze, <http://www.baua.de/de/Themen-von-A-Z/Bueroarbeit/Alternative-Bueroarbeitsplatzkonzepte.html>
- (2) INQA (2011): Arbeitsfähigkeit erhalten und fördern – Chance für Betriebe und Tarifpolitik, Dortmund: BAuA / Berlin: INQA.
- (3) teamwork Forum 2010: Wandel als Herausforderung und Chance, Vortrag von Dr. Martin Braun, Fraunhofer Institut, http://www.teamwork-arbeitsplatzgestaltung.de/download/vortraege2010/ergonomische_Arbeitsplatzgestaltung.pdf.

Maßnahme: Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung

Instrumente

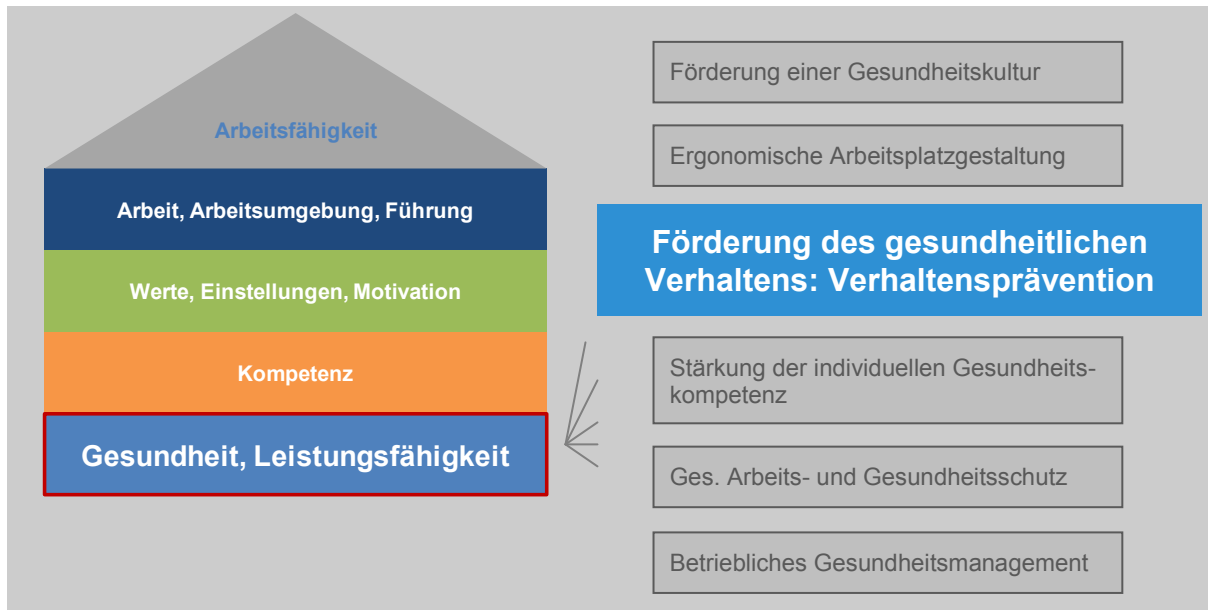
| Gestaltung der Arbeitsplätze älterer Mitarbeiter/-innen | Schulung von Führungskräften und Beschäftigten |
|--|--|
| Ziel | → Altersgerechte Arbeitsplätze aber keine „Altenarbeitsplätze“ z.B. durch Zusatzbeleuchtungen, Hebehilfen, Unterarmstützen, große Buchstaben |
| Gelingensbedingungen | <ul style="list-style-type: none"> → Analyse der spezifischen Gefährdungen am Arbeitsplatz, denen die älteren Beschäftigten im Unternehmen ausgesetzt → Abgrenzung der Bereiche, die älteren Arbeitnehmern typischerweise die größten Probleme bereiten |
| Rahmenbedingungen | <ul style="list-style-type: none"> → Akzeptanz ergonomischer Anpassungen sinkt mit zunehmender Höhe der Investitionskosten bei kleinen und Kleinstbetrieben → Kleine und schnell durchzuführende Maßnahmen der Arbeitsergonomie (Stuhl, Schreibtischhöhe, Lichteinfall, Geräuschpegel) werden leichter akzeptiert als Investitionen in Geräte (Gabelstapler). → unterschiedliche Anforderungen und Aufwendungen für Büroarbeitsplätze und gewerbliche Arbeitsplätze |
| Nutzen | <ul style="list-style-type: none"> → kurzfristige Wirkungen möglich: auch kleine Anpassungen wirkungsvoll → langfristige Bindung älterer Beschäftigter → von Know-how und Anpassungen profitieren auch jüngere Beschäftigte |
| Kosten | <ul style="list-style-type: none"> → hohe Erstinvestitionen für ergonomische Arbeitsplätze erforderlich → bei bereits nach arbeitswissenschaftlichen und ergonomischen Kriterien gestalteten Arbeitsplätzen sind nur wenige Veränderungen notwendig, um den Arbeitsplatz an die Bedürfnisse älterer Beschäftigter anzupassen |

Ein Beispiel aus der Praxis:

In einem Handwerksbetrieb für Parkett- und Fußbodenbeläge hat die Sicherung der Arbeitsfähigkeit aufgrund des hohen Durchschnittsalters der Belegschaft höchste Priorität. Parallel zu Schulungen zur Verbesserung der gesundheitskonformen Bewegungsabläufe bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird deutlich, dass das kontinuierliche Heben und Tragen der schweren Teppichrollen dauerhaft nicht zu leisten ist. Der Geschäftsführer investiert daher in entsprechende Geräte (Gabelstapler, Kurbel zum Heben schwerer Lasten) und reduziert so erfolgreich die Krankheitstage aufgrund von Rückenerkrankungen.

Weiterführende Informationen / Quellen

- (1) BAuA (2008): Alles grau in grau? Älter werdende Belegschaften und Büroarbeit, Dortmund: BauA.
- (2) IAG (2010): Arbeitsplatzgestaltung für ältere Arbeitnehmer, Ausgabe 11/2010, Berlin: DGUV.
- (3) BGAG (2007): Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung für alle Generationen, http://toolbox.age-management.net/data/freiberg_zieschang.pdf.



| | |
|---------------------------------|---|
| Ziel | <ul style="list-style-type: none"> → Vermeidung von Krankheit durch präventive Gesundheitsförderung → Veränderung des individuellen Verhaltens während der Arbeit → gesundheitsorientiertes Arbeiten aller Beschäftigten |
| Beschreibung | <ul style="list-style-type: none"> → aktive Vermeidung von gesundheitsgefährdendem und Unterstützung von gesundheitsförderlichem Verhalten → grundlegende Annahme: jede/-r Beschäftigte kann durch selbstständiges Handeln während der Arbeit Krankheiten vorbeugen. → eng verbunden mit Instrumenten der individuellen Gesundheitskompetenz |
| Anlässe zur Durchführung | <ul style="list-style-type: none"> → hohe Krankenstände der Beschäftigten durch (einseitige) Belastungen → Wahrnehmung hoher Belastungen und Unzufriedenheit der Beschäftigten |
| Gelingensbedingungen | <ul style="list-style-type: none"> → beständiges Engagement der Geschäftsleitung; Vorbildfunktion der Geschäftsleitung auch durch eigene Teilnahme an Maßnahmen → Integration in die Arbeitsabläufe des Unternehmens sicherstellen → Zeitaufwand und Kosten für die Beschäftigten gering halten → sensibles Vorgehen: Gefahr der Grenzüberschreitung von Arbeits- und Privatleben, daher Gruppenaktivitäten besser als Einzelleistungen → Unabhängigkeit erfolgreicher Teilnahme an Gesundheitsangeboten und beruflicher Beurteilung sicherstellen → direkter Anwendungsbezug: konkrete Verbindung zwischen Präventionsangebot und beruflicher Tätigkeit schaffen (z.B. Kurse zu richtigem Heben und Tragen im Handwerk, Sportangebote für Bürokräfte) → höhere Glaubwürdigkeit der Sinnhaftigkeit der entsprechenden Instrumente durch Vermittlung durch externe Experten → Vermittlung in der „Sprache des Unternehmens“: Komplexität, Ausführlichkeit und Sprachniveau sollten für die Zielgruppe geeignet sein → Teilnahme aller Altersgruppen: Maßnahmen, die nur bei älteren Beschäftigten ansetzen, greifen als Präventionsinstrument zu spät |

| | |
|----------------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> → langfristige Anlage der Instrumente, um eine Veränderung des Gesundheitsbewusstseins bei allen Beschäftigten zu erreichen → nach Ablauf von Projekten betriebliche Funktionsträger benennen |
| Unterstützung | <ul style="list-style-type: none"> → Krankenkassen, Berufsgenossenschaften und die Gemeinsame Servicestelle im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements → Kommerzielle Angebote von Gesundheitsdienstleistungen wie Ernährungsberatung, Institute für Betriebliche Gesundheitsförderung etc. → Netzwerke für betriebliche Gesundheitsförderung |
| Nutzen | <ul style="list-style-type: none"> → hoch, aber für das Unternehmen schwer abschätzbar, da Verhaltensprävention häufig an weichen Faktoren ansetzt (Ernährung, Stressbewältigung) → von betrieblicher Gesundheitsförderung hat in Bezug auf die Krankheitskosten eine Relation von 1 zu 2 bis 1 zu 6 (d.h. für jeden ausgegeben Euro erhält das Unternehmen zwei bis sechs Euro zurück) <p>Mittel- bis langfristig erhebliche Kosteneinsparungen möglich durch:</p> <ul style="list-style-type: none"> → Verminderung von Fehlzeiten → Vermeidung von Störungen des Arbeitsalltags durch Arbeitsausfälle und erforderliche Umorganisation → Verminderung von frühzeitigen Unternehmensaustritten |
| Kosten | <ul style="list-style-type: none"> → kostengünstig und schnell umsetzbar, da ohne Änderung der unternehmerischen Management- und Organisationsstrukturen → insbesondere für kleine Unternehmen geeignet → Kosteneinsparungen durch Angebote von Krankenkassen und Berufsgenossenschaften möglich (z.B. kostenfreie Rückenschule im Betrieb) |
| Instrumente | <ul style="list-style-type: none"> → Stressmanagement → Rückenschule – Kurse für richtiges Sitzen und Tragen → Ernährungsberatung → Vorsorgeuntersuchungen → Sportangebote |

Weiterführende Informationen / Quellen

- (1) z.B. Heyer, A. et al. (2006): Älter werden im Betrieb – Anforderungen an präventive Arbeitsgestaltung und Gesundheitsmanagement, in: Bertelsmann Stiftung (2006): Älter werden – aktiv bleiben. Herausforderungen, Lösungswege, Reaktionen, Gütersloh; iso (2009): Länger arbeiten in gesunden Organisationen – Praxishilfe zur altersgerechten Arbeitsgestaltung in Industrie, Handel und Öffentlichem Dienst; Bayrische Industrie- und Handelskammer (2011): Gesundheit wird auch im Betrieb gemacht! Handlungsfelder, Instrumente, Praxisbeispiele aus Bayern; BMWi (2007): Ratgeber Demografie – Tipps und Hilfen für Betriebe.
- (2) Techniker Krankenkasse: Gesundheit in KMU – Widerstände gegen Betriebliches Gesundheitsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen. Gründe Bedingungen und Wege zur Überwindung, Veröffentlichungen zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement der TK, Band 17, Hamburg: Techniker Krankenkasse.
- (3) iga (2008): Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention – Zusammenstellung der wissenschaftlichen Evidenz 2000 bis 2006, IGA-Report 13, BKK / BGAG / AOK / Verband der Ersatzkassen e.V.

Maßnahme: Förderung des gesundheitlichen Verhaltens

Instrumente

| Stress-management | Rückenschule | Ernährungsberatung | Vorsorgeuntersuchungen | Sportangebote |
|-----------------------------|--|--------------------|------------------------|---------------|
| Ziel | → Förderung von Bewusstsein und Bewältigung von Stresssymptomen durch individuelle Interventionen zur Stressbewältigung | | | |
| Gelingensbedingungen | <ul style="list-style-type: none"> → Stressbewältigung als Stärke und nicht als Eingeständnis einer Schwäche kommunizieren → unternehmensspezifische Problemlösungsstrategien und -techniken berücksichtigen in Bezug auf bestehende Stressauslöser → nicht auf Problem der Beschäftigten reduzieren, sondern als eine komplextäre Managementaufgabe betrachten | | | |
| Rahmenbedingungen | <ul style="list-style-type: none"> → je kleiner die Unternehmen, desto wichtiger die Teilnahme der Geschäftsführung an Schulungsangeboten als Vorbild → Angebote zum Stressmanagement werden besser akzeptiert in Unternehmen des Dienstleistungssektors und weniger im produzierenden Gewerbe → Struktur der Belegschaft: gemischte und ältere Belegschaften | | | |
| Nutzen | <ul style="list-style-type: none"> → Reduktion der Krankheitstage → hohe Wirksamkeit in Bezug auf die Fehlzeiten insbesondere bei Maßnahmen, die das Erlernen der Bewältigung stresserzeugenden Gedanken und Verhaltensweisen beinhalten (kognitiv-verhaltensbezogenen Maßnahmen) sowie starke Evidenz bei individuell-fokussierten Interventionen | | | |
| Kosten | <ul style="list-style-type: none"> → Gering: einmalige Sachkosten für Kurs/Trainer → Freistellung der Mitarbeiter/-innen für die Kursteilnahme sowie im Anschluss zur Durchführung der Übungen → Zusätzlich: Zeitaufwand zur Sicherung der dauerhaften Durchführung und Beteiligung im Unternehmen im Anschluss an Training | | | |
| Umsetzungsvarianten | <ul style="list-style-type: none"> → Sport- und Bewegungsprogramme → Entspannungstechniken, Meditation → Zeitmanagement-Seminare → Förderung kognitiv-verhaltensbezogene Fähigkeiten z.B. durch Stressimmunisierungstrainings | | | |

Ein Beispiel aus der Praxis:

Inhalte eines eintägigen Seminars zum Stressmanagement

Strategien zur Stressbewältigung

- Was ist überhaupt Stress?
- Hintergrundwissen: Wie entsteht Stress?
- Der Stressprozess: Auslöser und Reaktionen

- Wege zur Stressbewältigung: Welche Ressourcen habe ich?
- Tipps zum Verhalten in belastenden Situationen
- Praktische Übung zur Anwendung vom Stressmanagement im Arbeitsalltag

Weiterführende Informationen / Quellen

- (1) iga (2008): Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention – Zusammenstellung der wissenschaftlichen Evidenz 2000 bis 2006, IGA-Report 13, BKK / BGAG / AOK / Verband der Ersatzkassen e.V.
- (2) z.B. Walter et al. (2006): Prävention vom Stress am Arbeitsplatz: Ergebnisse einer systematischen Literaturrecherche. In: Weißbuch Prävention 2005/2006, Berlin: Springer-Verlag.

Maßnahme: Förderung des gesundheitlichen Verhaltens

Instrumente

| Stressmanagement | Rückenschule | Ernährungsberatung | Vorsorgeuntersuchungen | Sportangebote |
|-----------------------------|---|--------------------|------------------------|---------------|
| Ziel | <ul style="list-style-type: none"> → Erlernen von richtigem Sitzen und Tragen → Verbesserung rügenspezifischer und allgemeiner Fitness → Kompetenz für einen eigenverantwortlichen Umgang mit dem Körper stärken¹ | | | |
| Gelingensbedingungen | <ul style="list-style-type: none"> → Anpassung des Übungsprogramms an die speziellen Tätigkeiten im Betrieb (z.B. Heben in der Pflege) → Notwendigkeit von wiederholtem Training sowie regelmäßiger Überprüfung, um alte Gewohnheiten aufzubrechen | | | |
| Rahmenbedingungen | <ul style="list-style-type: none"> → Gut durchzuführen in Kleinbetrieben → insbesondere in Branchen mit hoher körperlicher Belastung aber auch bei einseitigen Büroarbeiten sinnvoll → Struktur der Belegschaft: gemischte und ältere Belegschaften | | | |
| Nutzen | <ul style="list-style-type: none"> → Eignung der Rückenschule insbesondere zur Früherkennung und Vermeidung chronischer Krankheiten sowie zur Vermeidung von Folgeschäden und Rückfällen → Prävention von Krankheiten und damit Reduzierung von Krankheitstagen der Beschäftigten | | | |
| Kosten | <ul style="list-style-type: none"> → Gering: einmalige Sachkosten für Kurs/Trainer → Freistellung der Mitarbeiter/-innen für die Kursteilnahme sowie im Anschluss zur Durchführung der Übungen → Zusätzlich: Zeitaufwand zur Sicherung der dauerhaften Durchführung und Beteiligung im Unternehmen | | | |
| Umsetzungsvarianten | <ul style="list-style-type: none"> → Arbeitsplatzbezogene Rückenschulen → Kurse zur Stärkung der Rückenmuskulatur | | | |

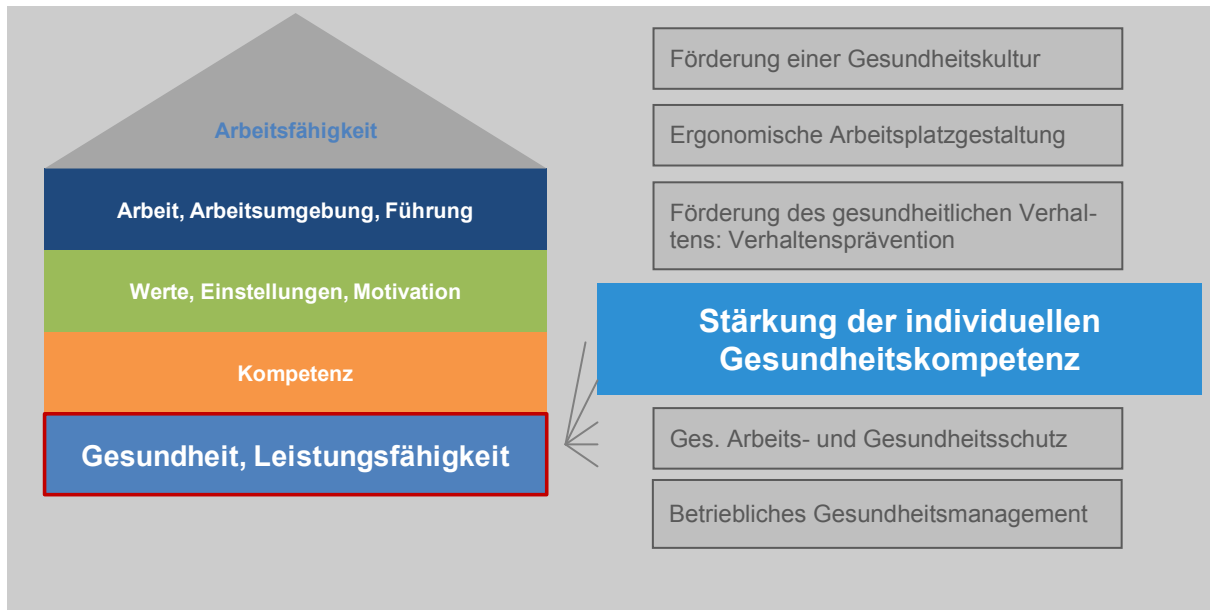
Ein Beispiel aus der Praxis: Rückenschule für das Handwerk

Starke Belastungen und falsche Bewegungen führen zu Rückenproblem und häufigen Arbeitsausfällen. Im Durchschnitt beschreibt der Geschäftsführer einen Arbeitsausfall von etwa 20 Tagen aufgrund von Rückenbeschwerden. Besonders die älteren Beschäftigten sind durch die schwere körperliche Arbeit stark beeinträchtigt. In Zusammenarbeit mit einer Krankenkasse wird ein 12-wöchiges Trainingsprogramm durchgeführt, mit dem die rumpfstabilisierenden Krafftigkeiten und das richtige Tragen und Heben trainiert werden. Um die Beschäftigten an die richtigen Bewegungen zu erinnern, werden Erinnerungshilfen in Form von Plakaten und Aufklebern in den Arbeitsalltag integriert. Wechselnde Rückenbeauftragte sorgen für die Umsetzung der Übungen im Alltag.

Die Kosten-Nutzen Bilanz ist positiv: Schmerzhäufigkeit und -intensität sind deutlich reduziert und eine Abnahme des Krankenstands aufgrund von Rückenbeschwerden konnte erreicht werden.

Weiterführende Informationen / Quellen

- (1) Stößel, U. et al. (1998): Evaluationskriterien für Arbeitsplatzprogramme zur Prävention von Muskel- und Skeletterkrankungen, Schriftenreihe der BAuA, Fb 823, Dortmund: BAuA.
- (2) iga (2008): Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention – Zusammenstellung der wissenschaftlichen Evidenz 2000 bis 2006, IGA-Report 13, BKK / BGAG / AOK / Verband der Ersatzkassen e.V.



| | |
|--|---|
| <p>Ziel</p> | <ul style="list-style-type: none"> → Stärkung der individuellen Gesundheitskompetenz zur Bewältigung von Krankheiten sowie zur Förderung der eigenen Gesundheit im Alltag → Stärkung der Eigenverantwortung der Mitarbeiter/-innen für ein gesundheitsbewusstes Verhalten → Beeinflussung der im persönlichen Lebensstil verankerten Risikofaktoren und Verhaltensweisen |
| <p>Beschreibung</p> | <ul style="list-style-type: none"> → Gesundheitskompetenz als die Fähigkeit des Einzelnen, im täglichen Leben Entscheidungen zu treffen, die sich positiv auf die Gesundheit auswirken → eng verbunden mit Instrumenten der Verhaltensprävention → hierzu zählen sowohl der Erwerb von gesundheitsrelevantem Wissen als auch Entscheidungs- und Handlungskompetenz in Gesundheitsfragen¹ |
| <p>Anlässe zur Durchführung</p> | <ul style="list-style-type: none"> → Beobachtung ungesunder Lebensweisen der Beschäftigten wie z.B. viele Raucher, wenig sportliche Aktivitäten, ungesunde Ernährungsweisen → hohe Krankenstände, die nicht unmittelbar auf Arbeitsprozesse zurückzuführen sind → eigene Überzeugung der Unternehmensführung |
| <p>Gelingensbedingungen</p> | <ul style="list-style-type: none"> → Gesundheitskompetenz ist kontinuierliche Führungsaufgabe: insbesondere in kleineren Unternehmen ist die Unternehmensleitung Ansprechpartner zum Aufbau des Gesundheitswissens → Insbesondere in kleinen und Kleinstunternehmen ausgeprägte Vorbildfunktion der Geschäftsleitung durch gesunde Lebensweise und eigene Teilnahme an Maßnahmen → Maßnahmen zur Förderung der individuellen Gesundheitskompetenz überschreiten die Grenze von Privatem und Beruf: Grundvoraussetzung ist daher die Freiwilligkeit der Teilnahme → Unabhängigkeit von erfolgreicher Teilnahme an Gesundheitsangeboten und beruflicher Beurteilung sicherstellen |

| | |
|----------------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> → Erhöhung der Beteiligung durch finanzielle Zuschüsse und Bonussysteme → Nutzung verschiedener Kommunikationskanäle zur Ankündigung von Angeboten oder der Kommunikation von Informationen zum Thema Gesundheit (Flyer, schwarzes Brett, Mitarbeiterbesprechung...) → Einbezug externer Experten schafft eine höhere Glaubwürdigkeit der Sinnhaftigkeit der entsprechenden Instrumente und erleichtert Umgang mit sensiblen Themen (z.B. ungesunde Ernährung) → Einbezug aller Altersgruppen: Maßnahmen, die nur bei älteren Beschäftigten ansetzen, greifen als Präventionsinstrument zu spät |
| Unterstützung | <ul style="list-style-type: none"> → Unterstützung bei der Umsetzung bieten z.B. Krankenkassen oder private Dienstleistungsanbieter von Gesundheitsfördermaßnahmen |
| Nutzen | <p>Gesündere Lebensweisen der Beschäftigten bzw. die Reduzierung individueller Risikofaktoren bedeuten für das Unternehmen langfristig:</p> <ul style="list-style-type: none"> → Verminderung von Fehlzeiten → Vermeidung von Störungen des Betriebsablaufs durch Arbeitsausfälle und erforderliche Umorganisation → Verminderung von frühzeitigen Unternehmensaustritten → erhöhte Leistungsfähigkeit der Beschäftigten <p>Der monetäre Nutzen für das Unternehmen ist schwer abschätzbar, da Maßnahmen zur Förderung der individuellen Gesundheitskompetenz vorrangig an weichen Faktoren ansetzen (Ernährung, Bewegung etc.)</p> |
| Kosten | <ul style="list-style-type: none"> → kostengünstig und schnell umsetzbar, da ohne Änderung der unternehmerischen Management- und Organisationsstrukturen → insbesondere auch für kleinere Unternehmen geeignet → Kosteneinsparungen durch unterstützende Angebote von Krankenkassen möglich → eventuell Befindungsbeeinträchtigungen der Beschäftigten bei der Umstellung von Verhaltensweisen wie bspw. der Raucherentwöhnung |
| Instrumente | <ul style="list-style-type: none"> → Gesundheitschecks inklusive Vorsorgeuntersuchungen → Seminare zum Thema Gesundheit/‘gesundes Leben‘ wie z.B. Raucherentwöhnung oder gesunde Ernährung → Gesundheitsfördergespräche |

Weiterführende Informationen / Quellen

- (1) INQA: Gesundheitskompetenz in Unternehmen stärken und umsetzen, Köln: REWE Group.
- (2) BAuA (2007): Mit Sicherheit mehr Gewinn, Dortmund: BAuA.

Maßnahme: Stärkung der individuellen Gesundheitskompetenz

Instrumente

| Gesundheitschecks | Seminare „Gesundes Leben“ | Gesundheitsfördergespräche |
|-----------------------------|--|----------------------------|
| Ziel | → durch frühzeitiges Erkennen von Krankheiten präventive Maßnahmen ergreifen und die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten sichern | |
| Gelingensbedingungen | → regelmäßige Abstände der Untersuchungen sicherstellen → vertraulicher Umgang mit Untersuchungsergebnissen: Gewährung der ärztlichen Schweigepflicht | |
| Rahmenbedingungen | → im Rahmen von Gesundheitstagen für Kleinunternehmen geeignet, aufwändigere Varianten in Kliniken nur für größere Unternehmen → Struktur der Belegschaft: gemischte und ältere Belegschaften | |
| Nutzen | Chance auf Kosteneinsparung durch → Vermeidung von längeren Arbeitsausfällen durch frühzeitiges Erkennen von Krankheiten | |
| Kosten | → Kosten fallen pro Untersuchung und Mitarbeiter an → Höhe der Kosten abhängig vom Umfang der Untersuchungen → günstige Varianten sind im Rahmen eines Gesundheitstages umsetzbar → teure Varianten beinhalten Aufenthalt in einer Klinik → Freistellung der Mitarbeiter/-innen für die Untersuchungszeit erforderlich | |
| Umsetzungsvarianten | → Der Gesundheitscheck kann bspw. als Teil eines Gesundheitstags angeboten werden. | |

Ein Beispiel aus der Praxis: Gesundheitscheck vor Ort

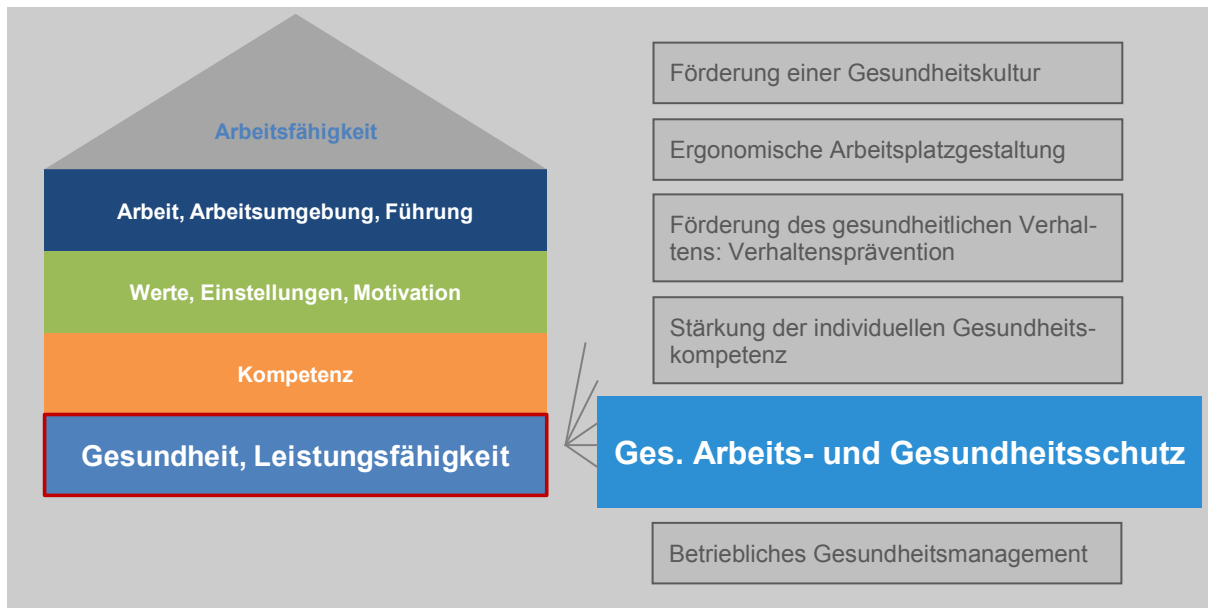
Beim einem Gesundheits-Check-Up im Unternehmen werden folgende Werte gemessen:

- Blutdruck, Blutzucker, Cholesterinwerte, Taillenumfang, Körperfett und Body-Mass-Index
- Ausdauerleistung und Fitness-Check
- Lungenfunktion und CO-Messung
- Balance-Check und Stresstest
- Ermittlung des individuellen Herz-Kreislauf-Risikos

Die Beschäftigten erhalten sofortiges Feedback zu ihren individuellen Werten und Tipps für einen gesünderen Lebensstil.

Weiterführende Informationen / Quellen

(1) Informationen bietet bspw. das BGF Institut: <http://www.bgf-institut.de/gesundheitsprofil.html>.



| | |
|---------------------------------|---|
| Ziel | <ul style="list-style-type: none"> → Schutz der Beschäftigten vor Gefahren und gesundheitlichen Schäden → Verhütung von Unfällen bei der Arbeit |
| Beschreibung | <ul style="list-style-type: none"> → gesetzliche Grundlagen und für alle Unternehmen gültige Regelungen zum Arbeitsschutz im Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) → hierzu zählen Regelungen: <ul style="list-style-type: none"> - für eine sichere Arbeitsstätten und Arbeitsplatzgestaltung, - für Lärmschutz, - zur Gesundheit am Arbeitsplatz, - zur Geräte- und Produktsicherheit - für den Umgang mit Gefahrstoffen. |
| Anlässe zur Durchführung | <ul style="list-style-type: none"> → gesetzliche Vorgaben → Neueinstellung, Arbeitsplatzwechsel, neue Geräte, Verfahren, Vorschriften (z.B. Gabelstapler-Schein) |
| Gelingensbedingungen | <ul style="list-style-type: none"> → Einbindung von Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit in das betriebliche Managementsystem → Hinweise zu sicherheitsgerechtem Arbeiten in Arbeitsanweisungen → Sensibilisierung durch regelmäßige Schulungen fördern → Sicherheits- und Gesundheitsbeauftragte nicht als bloße Pflicht sehen, sondern als wichtige Vermittler zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten → Mitarbeiter/-innen als Experten ihrer Arbeitsplätze: Kommunikationskanäle zur Meldung gefährdender und belastender Arbeitsstationen → Arbeits- und Gesundheitsschutz als Führungsaufgabe: durchgehende Präsenz eines Gesundheitsbeauftragten in KMU häufig nicht realisierbar → Dokumentation von Gefährdungsbeurteilungen, Anleitungen, Gefahrstoffverzeichnissen |

| | |
|----------------------|---|
| Unterstützung | → Serviceleistungen bietet bspw. der TÜV (z.B. Experten für Gefährdungsbeurteilung, Sicherheitsmanagement) |
| Nutzen | → hoher Nutzen durch Vermeidung von Arbeitsunfällen und Krankheitstagen → gesetzlichen Verpflichtungen wird Rechnung getragen |
| Kosten | → große Bandbreite je nach Anforderungen der branchenüblichen Vorschriften zum Arbeitsschutz wie bspw. Absauganlagen in Betrieben, die mit Stäuben arbeiten, Schutzanzüge, Handschuhe, Helme etc. |
| Instrumente | → Schulungen von Beschäftigten und Führungskräften → Weiterbildungen von Sicherheits- und Gesundheitsbeauftragten → Hinweisschilder an Arbeitsplätzen |

Weiterführende Informationen / Quellen

- (1) Informationen hierzu z.B. unter: <http://www.bmas.de/DE/Themen/Arbeitsschutz/erklaerung-arbeitsschutz.html> sowie <http://www.gda-portal.de/de/VorschriftenRegeln/VorschriftenRegeln.html>.
- (2) Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit (Arbeitsschutzgesetz - ArbSchG).

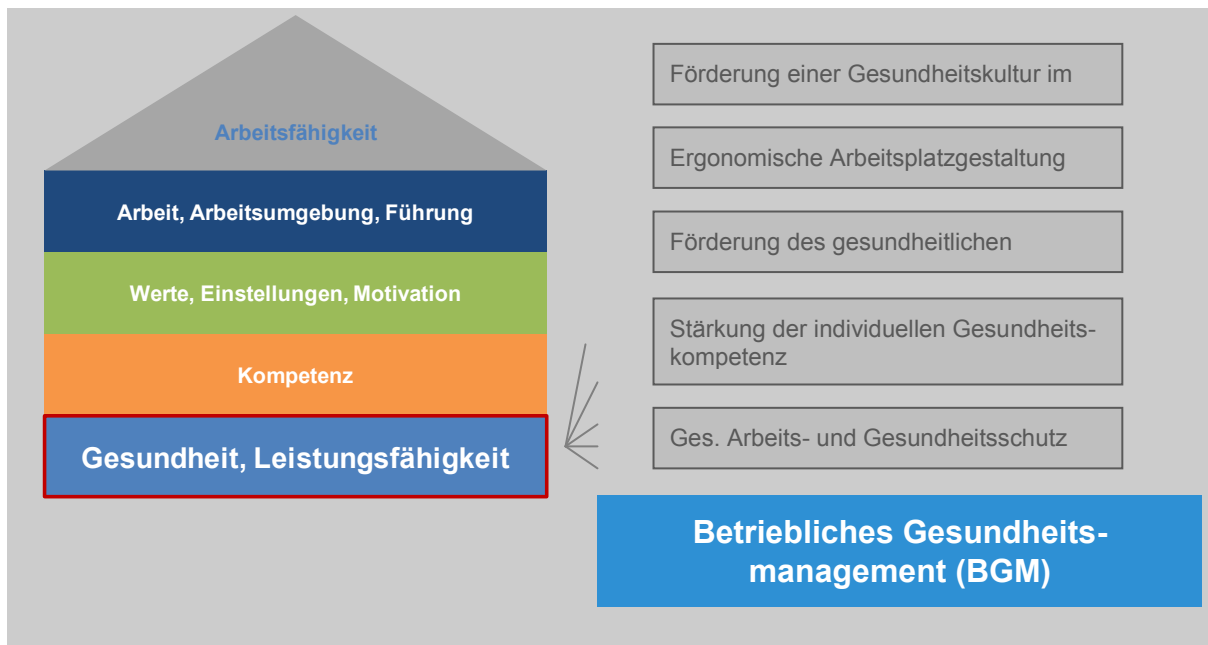
Maßnahme: Gesetzlicher Arbeits- und Gesundheitsschutz

Instrumente

| Schulungen | Sicherheits- und Gesundheitsbeauftragte | Hinweisschilder |
|-----------------------------|---|-----------------|
| Ziel | <ul style="list-style-type: none"> → Sicherstellen der erforderlichen Qualifikationen von Mitarbeitern, die mit dem Arbeitsschutz beauftragt sind → Anlässe: Neueinstellung, Arbeitsplatzwechsel, neue Geräte, Verfahren, Vorschriften (z.B. Gabelstapler-Schein) | |
| Gelingensbedingungen | <ul style="list-style-type: none"> → Feststellen der gesetzlich geforderten Qualifikationen → Festlegen der notwendigen Kenntnisse und des Schulungsumfangs → Ggf. Einbezug weiterer Fachexperten (Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Betriebsarzt) | |
| Rahmenbedingungen | <ul style="list-style-type: none"> → unabhängig von Größe und Branche des Unternehmens, da es sich um gesetzliche Vorschriften handelt | |
| Nutzen | <ul style="list-style-type: none"> → Vermeidung von Arbeitsunfällen und Krankheitstagen → Einhaltung gesetzlicher Vorschriften | |
| Kosten | <ul style="list-style-type: none"> → Kosten reichen von kostenlosen Online-Erstunterweisungen bis zu aufwändigen Zertifizierungen. Letztere sind vor allem für größere Unternehmen geeignet. | |
| Umsetzungsvarianten | <ul style="list-style-type: none"> → Interne Weiterbildung durch Fachliteratur → Online-Schulungen | |

Weiterführende Informationen / Quellen

(1) <http://www.baua.de/de/Informationen-fuer-die-Praxis/Informationen-fuer-die-Praxis.html>



| | |
|---------------------------------|--|
| Ziel | → Erhalt der Gesundheit der Beschäftigten durch einen integrierten, ganzheitlichen Ansatz der Gesundheitsförderung |
| Beschreibung | <ul style="list-style-type: none"> → BGM umfasst die Planung, die Koordination und die Kontrolle von Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung. → Definition nach Badura et al. (1999): „Betriebliches Gesundheitsmanagement ist die bewusste Steuerung und Integration aller betrieblichen Prozesse mit dem Ziel der Erhaltung und Förderung der Gesundheit und des Wohlbefindens der Beschäftigten. BGM betrachtet die Gesundheit der Mitarbeiter als strategischen Faktor, der Einfluss auf die Leistungsfähigkeit, die Kultur und das Image der Organisation hat. BGM bezieht die Gesundheit in das Leitbild und in die (Führungs-)Kultur, in die Strukturen und Prozesse der Organisation ein.“ → zielorientierte, systematische Kombination von Maßnahmen der Verhaltens- und Verhältnisprävention |
| Anlässe zur Durchführung | <ul style="list-style-type: none"> → Wahrnehmung hoher Belastungen der Beschäftigten → hohe Krankenstände der Beschäftigten |
| Gelingensbedingungen | <ul style="list-style-type: none"> → Verankerung des BGM im Gesamtmanagement des Unternehmens. Abstimmung auf die spezifischen Bedürfnisse des Unternehmens → Berücksichtigung in schriftlich formulierten Leitlinien, Vereinbarungen sowie dem Unternehmensleitbild → Abstimmung der Verantwortlichkeiten mit relevanten Unternehmensbereichen → aktives Controlling, um Erfolge sichtbar zu machen und Problemfelder zu identifizieren → Prioritäten setzen – durch Mitarbeiterbeteiligung Problemherde identifizieren → Qualifizierung von Verantwortlichen im Unternehmen |

| | |
|----------------------|--|
| Unterstützung | <ul style="list-style-type: none"> → professionell organisierte Netzwerke (z.B. Netzwerk KMU Kompetenz) → Kooperation mit Kranken-, Unfallkassen, Berufsgenossenschaften |
| Nutzen | <ul style="list-style-type: none"> → grobe Schätzungen ergeben, dass sich durch ein effektives Gesundheits- und Sicherheitsmanagement 30 bis 40% der krankheitsbedingten Ausfälle vermeiden lassen |
| Kosten | <ul style="list-style-type: none"> → zunächst ausschließlich Investition in Zeit / Personal → Kosten fallen zu einem späteren Zeitpunkt für den Einsatz von Instrumenten / Durchführung von Maßnahmen an → Einführung eines BGM setzt voraus, dass Unternehmensleitung bereit ist, in die Gesundheit ihrer Mitarbeiter/innen zu investieren |
| Instrumente | <ul style="list-style-type: none"> → Gesundheitszirkel → Betriebliches Eingliederungsmanagement |

Weiterführende Informationen / Quellen

- (1) Badura et al. (1999): Betriebliches Gesundheitsmanagement – ein Leitfadens für die Praxis, Berlin: Edition Sigma.
- (2) BAuA (2007): Mit Sicherheit mehr Gewinn, Dortmund: BAuA.
- (3) Prognos (2009): Demographieorientierte Personalpolitik in der öffentlichen Verwaltung, Stuttgart: Robert Bosch Stiftung.

Maßnahme: Betriebliches Gesundheitsmanagement

Instrumente

| Gesundheitszirkel | Betriebliches Eingliederungsmanagement |
|-----------------------------|---|
| Ziel | <ul style="list-style-type: none"> → Identifikation konkreter Belastungsfaktoren sowie Vorschläge zur gesundheitsgerechten Arbeitsgestaltung in zeitlich begrenzten Arbeitsgruppen → aktive Einbeziehung der Mitarbeiter/-innen in Planung und Umsetzung betrieblicher Gesundheitsförderung als Expert/-innen ihrer Arbeitssituation |
| Gelingensbedingungen | <ul style="list-style-type: none"> → „Worten Taten folgen lassen“: Bereitschaft der Unternehmensleitung Vorschläge des Gesundheitszirkels in die Praxis umzusetzen → zeitnahe Umsetzung der erarbeiteten Ideen → Identifikation relevanter Problemfelder im Vorfeld (Faktoren der Auswahl: hoher Krankenstand, vielfältige Belastungsherde) → Vereinbarung von Verfahrensregeln: z.B. Regelmäßigkeit der Treffen, Vertraulichkeit der Absprachen → Kommunikation der Begründungen bei Entscheidungen für und besonders auch gegen eingebrachte Vorschläge → Systematisierung der Ergebnisse (z.B. auch Erstellung eines Dringlichkeitsrankings) und Erarbeitung eines Umsetzungsplans |
| Rahmenbedingungen | <ul style="list-style-type: none"> → Gesundheitszirkel als Steuerungsgremium sinnvoll ab einer Größe von ca. 100 Mitarbeitern, bei kleineren Betrieben kann ein Mitarbeiter die Rolle eines „Gesundheitsbeauftragten“ übernehmen → Alternative für kleine Betriebe: Beteiligung an überbetrieblichen Gesundheitszirkeln, Netzwerken oder Kooperationen → Struktur der Belegschaft: gemischte und ältere Belegschaften |
| Nutzen | <ul style="list-style-type: none"> → hoch, da Entwicklung praxisnaher Lösungsideen durch Einbezug der Mitarbeiter/-innen als Expert/-innen ihrer Arbeit → entsteht jedoch nur bei Umsetzung der Vorschläge durch das Unternehmen |
| Kosten | <ul style="list-style-type: none"> → gering, da zunächst nur Freistellung der Beschäftigten für die Treffen und Organisation der Zirkel erforderlich → Kosten entstehen jedoch für die Umsetzung von Maßnahmen |
| Umsetzungsvarianten | <ul style="list-style-type: none"> → Gemischte Zirkel, d.h. bestehend aus Beschäftigten und Geschäftsleitung → Homogene Zirkel, d.h. bestehend nur aus Beschäftigten → Mischmodelle, d.h. nach anfänglichen Gesprächen der Beschäftigten wird Geschäftsleitung in den Gesundheitszirkel einbezogen |

Ein Beispiel aus der Praxis: Erarbeitung bedarfsgerechter Lösungsvorschläge

Durch die Gründung eines Gesundheitszirkels in einem Elektronunternehmen soll die hohe körperliche Belastung der Mitarbeiter/-innen durch das Arbeiten auf der Baustelle sowie der Arbeit am PC reduziert werden. Insgesamt sechsmal setzten sich sieben Mitarbeiter/-innen aus unterschiedlichen

Arbeitsbereichen zusammen, um einzelne Belastungsthemen zu diskutieren. Der Gesundheitszirkel zeigte sich als großer Erfolg: Durch das wertvolle Erfahrungswissen der Zirkelmitglieder konnten zu den Oberthemen Arbeitsabläufe und Arbeitsplatzgestaltung / Ergonomie konkrete und insbesondere praktikable Lösungsvorschläge erarbeitet werden, die auf eine hohe Akzeptanz bei den anderen Kolleg/-innen stießen. Von den erarbeiteten Vorschlägen konnte ein Großteil in kurzer Zeit in den Arbeitsprozess des Unternehmens integriert werden.

Weiterführende Informationen / Quellen

- (1) weitere Informationen unter <http://www.infoline-gesundheitsfoerderung.de/ca/j/hej/>
- (2) BAuA (2070): Why WAI, 1. Auflage, Dortmund: BAuA.
- (3) für weitere Informationen zum Unternehmensbeispiel siehe: <http://www.zih-nrw.de/gute-beispiele/beispiel-7-gerhardt.html>

5.3 Kompetenz

Für die Förderung der Arbeitsfähigkeit in kleinen und mittleren Unternehmen im Bereich Kompetenz sind die folgenden Maßnahmen geeignet.

Kompetenzen dokumentieren

Die Frage nach der Passung von Anforderungen und Mitarbeiterkompetenzen richtet den Fokus zunächst auf die Identifikation und Transparentmachung vorhandener Kompetenzen und Ressourcen im Unternehmen. Analog zu Konzepten der strategischen Personalentwicklung (vgl. u.a. Funktionszyklus strategischer Personalentwicklung nach Becker¹¹⁹) stellt eine systematische Erfassung von Kompetenzen und Bildungsbedarfen eine planerische Grundlage einer gezielten weiterführenden Instrumentenentwicklung dar.

In kleinen und mittleren Unternehmen sind Kompetenzen einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zwar aufgrund der hohen persönlichen Nähe zwar durchaus bekannt, jedoch nicht systematisch erfasst. Dadurch wird vorhandenes Know-how häufig nicht optimal genutzt und weiterentwickelt. Beispiele für Instrumente, welche darauf zielen, vorhandene Kompetenzen übersichtlich und transparent zu dokumentieren, sind u.a. Modelle wie eine Kompetenzmatrix, in der die für das Unternehmen erforderlichen Kompetenzen der unterschiedlichen Unternehmensbereiche aufgelistet sind und mit den bestehenden Kenntnissen der Belegschaft abgeglichen werden oder auch eine Weiterbildungsmatrix, welche Qualifizierungsbedarfe transparent macht.

Weiterbildung

Einen zentralen Maßnahmenbereich der Kompetenzebene stellt die Weiterbildung dar. Im Sinne des lebenslangen Lernens wird mit der kontinuierlichen Teilhabe an Weiterbildung eine entscheidende Voraussetzung für die langfristige Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sowie des/der einzelnen Mitarbeiters/-in geschaffen. Gerade kleine und mittlere Unternehmen beteiligen sich unterdurchschnittlich an Weiterbildung und gefährden so ihre Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit. Die Bereitschaft zu formaler Weiterbildung ist dabei geringer ausgeprägt als zu informeller Weiterbildung. Dazu kommt, dass in KMU Weiterbildung häufig von externen Anbietern durchgeführt werden, aus Kostengründen nicht während der Arbeitszeit stattfinden und seltener vom Arbeitgeber finanziell unterstützt werden. Unabhängig

¹¹⁹ Becker, M. (2005): Systematische Personalentwicklung, Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

von der Unternehmensgröße werden ältere Beschäftigte seltener in Weiterbildungsaktivitäten einbezogen.

Die Abgrenzung des Weiterbildungsbegriffes ist oft nicht trennscharf bzw. wird in Statistiken und Untersuchungen (z.B. Berichtssystem Weiterbildung, Adult Education Survey, etc.) unterschiedlich angesetzt.¹²⁰ Richtet sich die Unterscheidung von allgemeiner und beruflicher Weiterbildung bzw. betrieblicher, individuell berufsbezogener bzw. nicht-berufsbezogener Weiterbildung insbesondere auf den Hintergrund und die inhaltliche Ausrichtung der Weiterbildungsaktivität¹²¹ ist mit formeller vs. informeller Weiterbildung die Art des Lernens angesprochen. Formelle Weiterbildung beschreibt hierbei die Teilnahme an organisierten Lehrgängen oder Kursen, während informelle Weiterbildung je nach Enge bzw. Weite der Definition sehr unterschiedliche Lernformen von selbstgesteuerten Lernen z.B. mit Hilfe von Medien, über den Besuch von Kongressen, Trainings „on-the-job“, betrieblichen Maßnahmen der Lernförderung am Arbeitsplatz bis zu Modellen der quantitativen bzw. qualitativen Anreicherung von Arbeitsaufgaben (Job Enrichment, Job Enlargement) oder dem Einsatz systematischer Tätigkeitswechsel (z.B. auch Job-Rotation) umfasst.

Zu den Instrumenten des Maßnahmenbereichs Weiterbildung zählen vor diesem Hintergrund entsprechend vielfältige Umsetzungsvarianten. Dazu sind Aspekte der Information und gezielten Ermutigung zu Weiterbildung zu zählen sowie unterschiedliche Angebote von formalen und informellen Lernarrangements (teilweise mit spezifisch alters- und altersgerechte Themen oder Gestaltungsformen). In diesem Zusammenhang zeigen sich insbesondere auch die Verknüpfungen innerhalb des Hauses der Arbeitsfähigkeit, beispielsweise in Bezug auf Weiterbildungskurse zu gesundheitsfördernden und -erhaltenden Angeboten.

Nachfolge gestalten / Wissenstransfer

Der gezielte Erhalt von Kompetenzen in kleinen und mittleren Unternehmen sowie die frühzeitige Planung von Übergängen im Hinblick auf das (altersbedingte) Ausscheiden von Mitarbeiter/-innen sowie der Leitungsebene stellt einen weiteren Maßnahmenbereich der „Kompetenzetage“ dar. Insbesondere in KMU spielt die Frage nach der Sicherung und frühzeitigen Regelung einer Unternehmensnachfolge bzw. der Umgang mit dem Ausscheiden von zentralen Erfahrungsträger/-innen eine bedeutsame Rolle. Der Maßnahmenbereich „Nachfolge gestalten“ richtet sich entsprechend

¹²⁰ Vgl. u.a. auch Rosenblatt, B. v. (2007): Unterscheidung von beruflicher und allgemeiner Weiterbildung in empirischen Erhebungen zur Weiterbildungsteilnahme, in: Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (DIE) (Hrsg.) (2007): Report 30 (4/2007), Bonn: DIE.

¹²¹ Vgl. Bilger, F./ Rosenblatt, B. von (2011): Weiterbildungsverhalten in Deutschland. AES 2010 Trendbericht, Bonn: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF).

auf eine gezielte Vorbereitung und Gestaltung des Prozesses der Nachfolgeregelung und des Wissenstransfers.

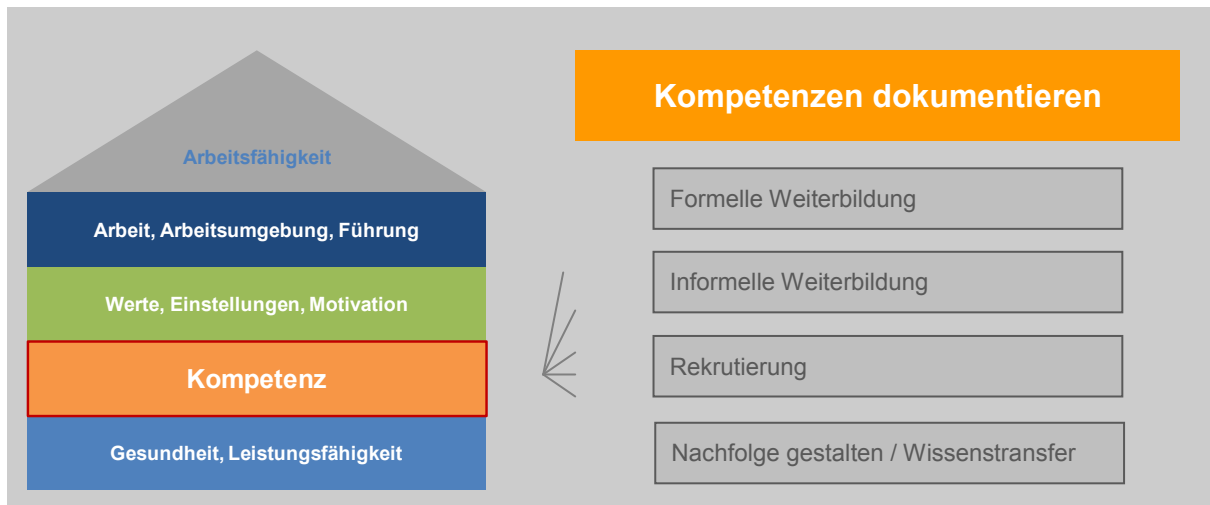
Beispiele für konkrete Instrumente sind neben der spezifischen Nachfolgeplanung (Situationsbestimmung, frühzeitige Prüfung interner bzw. externer Optionen der Nachfolge sowie die konkrete Konzeption und Kommunikation der Realisierung) u.a. intergenerationale Lerntandems und altersgemischte Teams, welche den Erfahrungs- und Wissenstransfer zwischen den Angehörigen unterschiedlicher Mitarbeiter-Altersgruppen befördern sollen und gleichzeitig unterschiedliche Stärken im Sinne von Diversity nutzen (betriebliches Erfahrungswissen und aktuelles Fachwissen). Weitere Ansatzpunkte bieten Umsetzungen von internen Wissensdatenbanken (vgl. auch Kompetenzen dokumentieren).

Rekrutierung

Neben dem Erhalt und Ausbau der bereits im Unternehmen und bei den Mitarbeiter/-innen vorhandenen Kompetenzen, kann über gezielte Rekrutierungsstrategien das betriebliche Kompetenzgefüge bzw. die weiterführende Kompetenzentwicklung befördert werden. Planungen zur Personalgewinnung und -bindung von spezifisch qualifizierten Fachkräften sowie auch der Blick auf eine altersheterogene Zusammensetzung der Rekrutierung sind hierbei häufig eingesetzte Instrumente. Ansatzpunkte der Umsetzung stellen beispielsweise die spezifische Nutzung von Netzwerkstrukturen, eine engere Zusammenarbeit mit Schulen und Hochschulen bzw. die frühzeitige Bindung von Nachwuchskräften in (Aus-) Bildungsphasen über Praktika etc. Für kleine Unternehmen ist die eigene Qualifizierung im Rahmen der dualen Ausbildung eine wichtige Strategie zur Verjüngung der eigenen Belegschaft.

Tabelle 7: Überblick Maßnahmen und Instrumente im Bereich Kompetenz

| Maßnahme | Instrumente |
|---|--|
| Kompetenzen dokumentieren | <ul style="list-style-type: none"> → Kompetenzmatrix → Weiterbildungsdatenbank → Wissensdatenbank |
| Weiterbildung - formelle Weiterbildung - informelle Weiterbildung | Formelle Weiterbildung → Weiterbildungskurse → Information zu Weiterbildung Informelle Weiterbildung → Job rotation → Learning on the job → Job enrichment → Job enlargement → Selbstgesteuerte Lernformen (z.B. mit Medien, Kongressbesuche) → Lernförderung am Arbeitsplatz |
| Rekrutierung | <ul style="list-style-type: none"> → Altersspezifische Rekrutierung → Personalmarketing |
| Nachfolge gestalten / Wissenstransfer | <ul style="list-style-type: none"> → Altersgemischte Tandems → Altersgemischte Teams → Ältere als Berater/-innen, Mentoren/-innen → Intergenerationeller Rollentausch → Längere Übergangszeiten |



| | |
|---------------------------------|---|
| Ziel | <ul style="list-style-type: none"> → Transparenz über vorhandene bzw. ggf. fehlende Kompetenzen schaffen → (intergenerationellen) Wissenstransfer gestalten → Basis für weiterführende Personalentwicklungsplanung legen |
| Beschreibung | <ul style="list-style-type: none"> → Transparentmachung vorhandener Kompetenzen, Wissensbestände und Ressourcen sowie der betrieblichen Anforderungen im Unternehmen → Systematische Erfassung von Kompetenzen und Bildungsbedarfen als planerische Grundlage einer weiterführenden Instrumentenentwicklung. |
| Anlässe zur Durchführung | <ul style="list-style-type: none"> → Fehlender Überblick über Wissen und Kompetenzen im Unternehmen (Wer kann was?) → Generationswechsel; Gefahr eines umfassenden Kompetenzverlustes im Unternehmen durch das Ausscheiden von erfahrenen Mitarbeiter/-innen → Erkrankung / Ausfälle von Wissensträgern führt zu Engpässen, da Arbeiten nicht von anderen durchgeführt werden können → fehlende Passung von betrieblichen Anforderungen und Kompetenzen der Mitarbeiter/-innen → betriebliche Umstrukturierung von Arbeitsplatzzuschnitten |
| Gelingensbedingungen | <ul style="list-style-type: none"> → Einbindung der Mitarbeiter/-innen zur Herstellung von Akzeptanz und Verständnis von Nutzen und Mehrwert des Dokumentationsinstruments → Unterstützung durch die Geschäftsleitung durch aktive Nutzung → Festlegung von Verantwortlichkeiten für Nachhaltung / Aktualisierung |
| Unterstützung | <ul style="list-style-type: none"> → diverse Vorlagen zur Kompetenzdokumentation, Qualifizierungsmatrizen in Personalentwicklungshandbüchern sowie bei Kammern verfügbar |
| Nutzen | <ul style="list-style-type: none"> → schneller Überblick über vorhandene Wissensbestände und Kompetenzen sowie fehlende Kompetenzen → Planungsgrundlage für einen effizienten Mitarbeiterereinsatz, Weiterbildungsangebote, Personalentwicklung → Transparenz von Anforderungen und Aufgabenzuschnitten |

| | |
|--------------------|--|
| Kosten | <ul style="list-style-type: none"> → Einmalige Grundkosten für die Erhebung / Dokumentation → in Abhängigkeit der eingesetzten Instrumente gering (Papier & Bleistift) bis hoch (Wissensdatenbank) → Weitere Kosten entstehen durch Personalaufwand für die Pflege und Aktualisierung als Daueraufgabe; Möglichkeit der Kopplung an weitere personalbezogene Instrumente, wie beispielsweise Mitarbeitergespräche |
| Instrumente | <ul style="list-style-type: none"> → Erstellung einer Kompetenzmatrix → Erstellung einer Qualifizierungsmatrix/Weiterbildungsdatenbank → Erstellung einer Wissensdatenbank |

Weiterführende Informationen / Quellen

- (1) Becker, M. (2005): Systematische Personalentwicklung, Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- (2) Herr, M. (2007): Instrumente für eine strategische Personalentwicklung, Bonn: Deutsches Institut für Erwachsenenbildung.

Maßnahme: Kompetenzen dokumentieren

Instrumente

| Kompetenzmatrix | Weiterbildungsdatenbank | Wissensdatenbank |
|-----------------------------|--|------------------|
| Ziel | <ul style="list-style-type: none"> → Dokumentation von vorliegenden Wissensbeständen / Kompetenzen → Abgleich von betrieblichen Anforderungen und vorhandenen Kompetenzen → Schaffung einer Grundlage für Wissenstransfer, Sicherung von Wissen → Unterstützung einer adäquaten Prozess- und Einsatzplanung | |
| Gelingensbedingungen | <ul style="list-style-type: none"> → Einbindung der Mitarbeiter/-innen → aktive Nutzung im Unternehmen → Festlegung von Verantwortlichkeiten für Pflege der Datenbank | |
| Rahmenbedingungen | <ul style="list-style-type: none"> → In Kleinunternehmen als einfache Papier und Bleistift Varianten umsetzbar, in mittleren und größeren Unternehmen sind Wissensbestände häufig nicht überschaubar und erfordern umfassendere Lösungen → insbesondere in wissensintensiven Branchen eng mit weiteren Aspekten der Personalentwicklung und des Wissenstransfers zu koppeln → bei gemischten und älteren Belegschaften verstärkt hinsichtlich Wissenserhalt / Wissenstransfer | |
| Nutzen | <ul style="list-style-type: none"> → Hoher Nutzen durch schnellen Überblick über vorhandene ggf. auch noch ungenutzte Wissensbestände und deren Verteilung im Unternehmen | |
| Kosten | <ul style="list-style-type: none"> → Sachkosten entstehen nur, wenn technische Lösungen genutzt werden → Zeit der Mitarbeiter / Geschäftsführung für Gespräche zur grundlegenden Erhebung bzw. Dokumentation der Wissensbestände / Kompetenzen → Zeitlicher Aufwand zur Pflege der Daten; Aktualisierung der Angaben beispielsweise durch die Einbindung in Mitarbeitergespräche → Mögliche Folgekosten durch Qualifizierungsmaßnahmen | |
| Umsetzungsvarianten | <ul style="list-style-type: none"> → Verbindung mit Qualifizierungsmatrix zur Definition von Weiterbildungsbedarfen → Verbindung mit Anforderungsprofilen einzelner Unternehmensbereiche bzw. Arbeitsplätze → Nutzung als konkrete Ressource für Wissenstransfer mit explizitem (Prozess-)Wissen oder als Übersicht zu vorhandenen Wissensträgern | |

Ein Beispiel aus der Praxis: Kompetenzmatrix

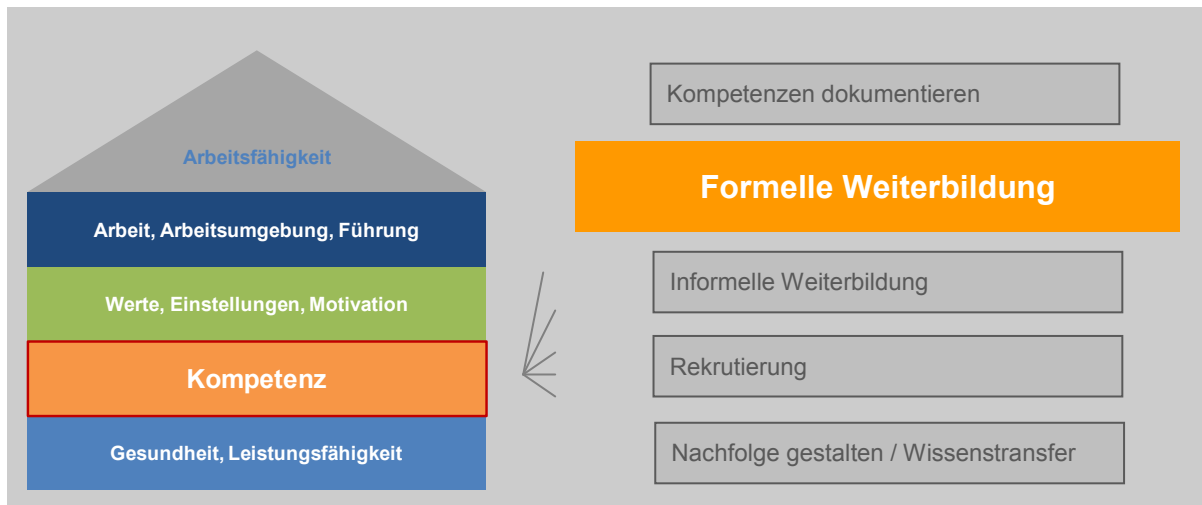
In einem kleinen Unternehmen für IT-Dienstleistungen kam es zu Personalengpässen aufgrund längerer Krankheitsphasen von Mitarbeitern, die über wichtige Kompetenzen für das Unternehmen verfügen. Da diese Kompetenzen von anderen Mitarbeitern nicht eingebracht werden konnten, wurden in der Konsequenz lukrative Aufträge nicht bearbeitet.

Die verschiedenen Teams trugen daraufhin die aus ihrer Sicht wichtigsten Arbeitsaufgaben und notwendigen Kompetenzen für das Unternehmen zusammen. Anschließend bewertete jeder Beschäftigte die eigene Kompetenz, diese Aufgaben auszuführen. Mit der entstandenen Matrix wurde jedem Einzelnen die Möglichkeit geschaffen, den eigenen Qualifizierungsbedarf zu identifizieren und gegenüber der Geschäftsleitung als Weiterbildungsbedarf zu formulieren. Die Geschäftsleitung kann zukünftig Personalengpässe vermeiden, da alle zentralen Kompetenzen mindestens bei zwei Personen im Unternehmen vorgehalten werden.

| | Erstellung von Angeboten | Interne Abrechnung | Programmieren | Kundenbetreuung | Betreuung der Datenbank |
|---------------|--------------------------|--------------------|---------------|-----------------|-------------------------|
| Mitarbeiter 1 | + | + | - | 0 | + |
| Mitarbeiter 2 | 0 | 0 | - | - | + |
| Mitarbeiter 3 | + | - | 0 | + | - |
| Mitarbeiter 4 | - | - | + | 0 | 0 |
| Mitarbeiter 5 | 0 | - | + | + | - |
| Mitarbeiter 6 | 0 | 0 | - | + | + |
| Mitarbeiter 7 | - | + | + | 0 | - |

Weiterführende Informationen / Quellen

- (1) Erpenbeck, J. / Rosenstiel, L. v. (2003): Handbuch Kompetenzmessung, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- (2) North, K. / Reinhardt, K. (2005): Kompetenzmanagement in der Praxis. Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln, München: Gabler Verlag.
- (3) Website der BMBF-Transferprojekte zum Demografischen Wandel: www.demowerkzeuge.de, letzter Abruf: 29.03.2012.



| | |
|---------------------------------|---|
| Ziel | → Auf- bzw. Ausbau und Erhalt von Kompetenzen der Mitarbeiter/-innen und somit der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens |
| Beschreibung | <ul style="list-style-type: none"> → Formelle Weiterbildung beschreibt die Teilnahme an organisierten Lehrgängen oder Kursen → Inhalte können hierbei sowohl konkret fachspezifisch als auch übergreifend (Soft Skills) sein |
| Anlässe zur Durchführung | <ul style="list-style-type: none"> → (technische) Neuerungen, Produktneuheiten, Verfahrensänderungen → Veränderungen von Arbeitsplätzen und Aufgabenzuschnitten → kontinuierliche Aktivierung von grundlegenden Kompetenzbereichen → fehlende Kompetenzen bei Mitarbeitern/-innen, fehlende Passung von Anforderungen und Kompetenzen → Sicherung der Innovationsfähigkeit |
| Gelingensbedingungen | <ul style="list-style-type: none"> → gezielte Planung und Abstimmung des Bedarfs an einzelnen Weiterbildungsinhalten zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern/-innen → Klärung von Erwartungen und Zieldefinition seitens des Unternehmens sowie der Mitarbeiter/-innen → Information und Ermutigung zur Partizipation an Weiterbildung → Unterstützung der Wahrnehmung an Weiterbildung und Einpassung in den Arbeitsalltag seitens der Unternehmensleitung → Unterstützung durch Selbstverständnis einer lernenden Organisation und Schaffung einer allgemeinen Weiterbildungskultur |
| Unterstützung | → beratende Leistungen bieten u.a. Kammerorganisationen, Bildungsberatungsstellen, Agentur für Arbeit, einzelne Bildungsträger etc. |
| Nutzen | <ul style="list-style-type: none"> → hoher Nutzen für Betriebe ohne bisherige Weiterbildungsbeteiligung und mit Qualifikationslücken, ansonsten erzielen informelle Weiterbildungsmaßnahmen in KMU ein besseres Kosten-Nutzen-Verhältnis → Nutzen setzt zielgruppenspezifische Weiterbildungen mit bedarfsgerechten |

| | |
|---|--|
| | <p>Inhalten voraus</p> <p>→ Weiterer indirekter Nutzen der Weiterbildung: Verbesserung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit, Motivationsförderung, Erhalt bzw. Ausbau von Handlungsfähigkeit, Lernentwöhnung vorbeugen</p> |
| Kosten | <p>→ Planungsaufwand</p> <p>→ je nach Anzahl der Teilnehmenden mittlere bis hohe Kosten für (Teil-) Leistungen an Personal- und Sachaufwand</p> <p>→ Freistellung der Mitarbeiter /-innen für die Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen</p> |
| Instrumente | <p>→ Weiterbildungskurse</p> <p>→ Information zu Weiterbildung</p> |
| <p>Weiterführende Informationen / Quellen</p> <p>(1) Lohaus, D. / Habermann, W. (2011): Weiterbildung im Mittelstand. Personalentwicklung und Bildungscontrolling in kleinen und mittleren Unternehmen, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.</p> <p>(2) Steinert, C. (2002): Gestaltung der Weiterbildung in kleinen und mittleren Unternehmen. Situationsanalyse und Entwicklungsmöglichkeiten, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.</p> | |

| Maßnahme: Formelle Weiterbildung | |
|---|--|
| Instrumente | |
| Weiterbildungskurse | Information zu Weiterbildung |
| Ziel | → Auf- bzw. Ausbau und Erhalt von Kompetenzen der Mitarbeiter/-innen |
| Gelingensbedingungen | <ul style="list-style-type: none"> → Passgenauigkeit des Weiterbildungskurses zu den Anforderungen / Erwartungen des Unternehmens sowie der Beschäftigten → Verwertbarkeit und Praxisnähe der Weiterbildungsinhalte; adäquate, zielgruppenorientierte Vermittlungsformen → Akzeptanz von konkreten Produkt- und Verfahrensschulungen in KMU meist höher als Schulungen zu Fragen von Führung und sozialen Kompetenzen → Unterstützung der Wahrnehmung von Weiterbildungskursen durch Freistellung und Einpassung in den Arbeitsalltag seitens der Unternehmensleitung → Unterstützung durch Selbstverständnis einer lernenden Organisation und Schaffung einer allgemeinen Weiterbildungskultur |
| Rahmenbedingungen | <ul style="list-style-type: none"> → Akzeptanz, Effizienz und Effektivität formeller Weiterbildung steigt mit Unternehmensgröße. → zielgruppenspezifische Teilangebote sinnvoll (Berücksichtigung des Lernverhaltens, der Lernvoraussetzungen und Lerninteressen, z.B. älterer Mitarbeiter/-innen) |
| Nutzen | <ul style="list-style-type: none"> → je passgenauer die Weiterbildung, desto höher der Mehrwert und desto schneller entsteht ein Nutzen für das Unternehmen → hoher individueller Nutzen von Weiterbildung für Beschäftigte |
| Kosten | <ul style="list-style-type: none"> → tendenziell hohe Kosten für die Durchführung bzw. Inanspruchnahme von Weiterbildungskursen (Gebühren, Reisekosten) → Zusatzaufwand durch Freistellung der Mitarbeiter /-innen → Reduktion der Kosten durch interne Schulungen /Kooperationen möglich |
| Umsetzungsvarianten | <ul style="list-style-type: none"> → Betriebsexterne bzw. -interne Angebote → unternehmensspezifische Angebote → Umsetzung in Kooperation mit anderen Unternehmen bzw. Institutionen |

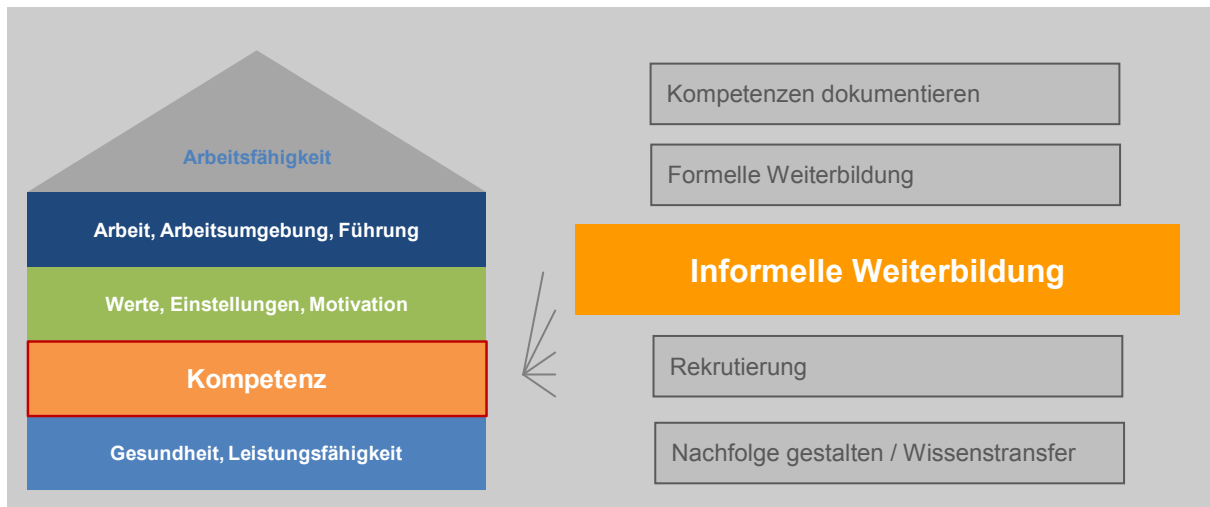
Ein Beispiel aus der Praxis: Altersgerechte Weiterbildungskurse

Bei einem mittelgroßen Unternehmen der Luft- und Raumfahrtindustrie mit einem kontinuierlich hohen Innovations- und Weiterbildungsbedarf wurden für Themenbereiche, bei welchen generationsspezifische Unterschiede in der Vorbildung bestanden (IT, Fremdsprachen) eigene Angebote für ältere Arbeitnehmer/-innen (55+) konzipiert. Für Ältere wurde mehr Zeit und Raum für Nachfragen berücksichtigt sowie die Möglichkeit, auch generationsbedingt vorhandene Schwierigkeiten im Umgang mit den Lerninhalten offen behandeln zu können. Insbesondere für den Bereich IT hat sich das spezifische Angebot für Ältere bewährt: Ein entsprechendes Angebot für das Erlernen eines firmenweit eingeführten neuen Computer-Programms fand breite Akzeptanz und trug zur zielfüh-

renden Implementierung der neuen Software bei. Einzelne altersspezifische Kursangebote wurden daher weiter im Schulungsprogramm des Unternehmens verankert.

Weiterführende Informationen / Quellen

- (1) Lohaus, D. / Habermann, W. (2011): Weiterbildung im Mittelstand. Personalentwicklung und Bildungscontrolling in kleinen und mittleren Unternehmen, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- (2) Geldermann, B. (2005): Weiterbildung für die Älteren im Betrieb. In: Loebe, H. / Severing, E. (Hrsg.): Wettbewerbsfähig mit alternden Belegschaften, Bielefeld: Bertelsmann Verlag, S. 69-79.



| | |
|--|--|
| <p>Ziel</p> | <ul style="list-style-type: none"> → Auf- bzw. Ausbau von Kompetenzen der Beschäftigten → Erweiterung des Tätigkeitsspektrums → Flexibilisierung des Mitarbeiterereinsatzes → Ausgleich von einseitigen bzw. stark belastenden Tätigkeiten |
| <p>Beschreibung</p> | <ul style="list-style-type: none"> → Informelle Lernformen, bei welchen Wissen / Kompetenzen außerhalb klassischer Lehrveranstaltungsformate erworben wird, wie beispielsweise über die Lektüre von Fachliteratur, durch learning on-the-job, job-rotation oder unterstütztes Lernen durch Kollegen und Vorgesetzte |
| <p>Anlässe zur Durchführung</p> | <ul style="list-style-type: none"> → (technische) Neuerungen, Produktneuheiten, Verfahrensänderungen → Veränderungen von Arbeitsplätzen und Aufgabenzuschnitten → kontinuierliche Aktivierung von grundlegenden Kompetenzbereichen → fehlende Kompetenzen bei Mitarbeitern/-innen, fehlende Passung von Anforderungen und Kompetenzen → wenig Flexibilität im Mitarbeiterereinsatz; Probleme bei Ausfällen von Mitarbeitern in spezifischen Bereichen → einseitige Tätigkeitsbereiche, geringe Karriereentwicklungsmöglichkeiten |
| <p>Gelingensbedingungen</p> | <ul style="list-style-type: none"> → gezielte Planung und Abstimmung des Weiterbildungsbedarfs und Möglichkeiten der Umsetzung im Prozess der Arbeit zwischen Arbeitgebern/-innen und Arbeitnehmern/-innen → Klärung von Erwartungen und Zieldefinition seitens des Unternehmens sowie der Beschäftigten → Unterstützung der Wahrnehmung von informeller Weiterbildung und Einpassung in den Arbeitsalltag durch die Unternehmensleitung → Unterstützung durch Selbstverständnis einer lernenden Organisation und Schaffung einer allgemeinen Weiterbildungskultur |
| <p>Unterstützung</p> | <ul style="list-style-type: none"> → beratende Leistungen bieten u.a. Kammerorganisationen, Bildungsberatungsstellen, einzelne Bildungsträger etc. |

| | |
|--------------------|---|
| Nutzen | <ul style="list-style-type: none"> → sehr gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis, gut geeignet für KMU → Effizienz- und Effektivitätsgewinne durch kompetente Mitarbeiter/-innen → Steigerung der Flexibilität und der Einsatzmöglichkeiten → Erhalt bzw. Ausbau von Handlungsfähigkeit |
| Kosten | <ul style="list-style-type: none"> → mittlerer bis hoher zeitlicher Aufwand für Planung von Weiterbildungsinhalten und Umsetzung informeller Lernformen → seltener: Kosten für Personal- und Sachleistungen (z.B. Beratung, Erwerb Lernprogramme, Inanspruchnahme von Lernunterlagen, etc.) |
| Instrumente | <ul style="list-style-type: none"> → Job Rotation → Learning on the job → Job Enrichment → Job Enlargement → selbstgesteuerte Lernformen → Lernförderung am Arbeitsplatz |

Weiterführende Informationen / Quellen

- (1) Lohaus, D. / Habermann, W. (2011): Weiterbildung im Mittelstand. Personalentwicklung und Bildungscontrolling in kleinen und mittleren Unternehmen, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- (2) Steinert, C. (2002): Gestaltung der Weiterbildung in kleinen und mittleren Unternehmen. Situationsanalyse und Entwicklungsmöglichkeiten, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

| Maßnahme: Informelle Weiterbildung | | | | | |
|------------------------------------|--|----------------|-----------------|------------------------|-------------------------------|
| Instrumente | | | | | |
| Job Rotation | Learning on the job | Job Enrichment | Job Enlargement | Selbstgest. Lernformen | Lernförderung am Arbeitsplatz |
| Ziel | <ul style="list-style-type: none"> → Systematischer Wechsel von Tätigkeiten bzw. Arbeitsplätzen im Unternehmen z.B. zum Ausgleich von einseitigen bzw. stark belastenden Tätigkeiten → Erweiterung von Tätigkeitsspektren → Flexibilisierung des Mitarbeiterereinsatzes | | | | |
| Gelingensbedingungen | <ul style="list-style-type: none"> → gezielte Planung und Abstimmung der Job Rotation zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern/-innen → detaillierte Abstimmung von Erwartungen und Zieldefinition zwischen Unternehmen und Beschäftigten → Berücksichtigung von Interessen und Entwicklungsperspektiven der Mitarbeiter/-innen als Akzeptanzfaktor | | | | |
| Rahmenbedingungen | <ul style="list-style-type: none"> → Weniger geeignet für Kleinunternehmen und in kleinen Einheiten mit hoher Spezialisierung – hier können einzelne Aufgaben neu verteilt werden (vgl. ZWH 2005, 16). → Berufsordnungen sind zu berücksichtigen (z.B. Pflege, Handwerk); je nach Spezialisierungsgrad und Wissensintensität der Tätigkeiten nur eingeschränkt umsetzbar → bei großer Heterogenität der Ausbildungshintergründe und Aufgabenzuschnitte sind Rotationen nur in Teilbereichen möglich | | | | |
| Nutzen | <ul style="list-style-type: none"> → Nutzen insbesondere für den gezielten Kompetenzauf- und -ausbau → Stärkung der Flexibilität der Mitarbeiter/-innen → Reduktion von einseitigen / stark belastenden Arbeitsplätzen → Verbesserung des gegenseitigen Verständnisses und Beförderung der gemeinsamen Unternehmenskultur → gezielte Entwicklungs- und Fördermöglichkeit für Mitarbeiter/-innen | | | | |
| Kosten | <ul style="list-style-type: none"> → keine direkten Kosten → Zeitaufwand für die Planung der Rotation und den zielführenden Arbeitsablauf bei der Umsetzung → deutlicher Aufwand zur Einarbeitung der Beschäftigten in die jeweils anderen Arbeitsbereiche (z.B. durch zeitweise Doppelbesetzungen) | | | | |
| Umsetzungsvarianten | <ul style="list-style-type: none"> → Vertretung während Weiterbildung, Elternzeit etc.: Einsatz von Arbeitssuchenden als Vertretung für vorübergehend abwesende Mitarbeiter/-innen → Kombination mit Aspekten des Job Enrichment (Erweiterung des Entschei- | | | | |

dungsspielraums / Verantwortungsbereichs) bzw. des Job Enlargements (Vergrößerung des Tätigkeitsspektrums im Sinnzusammenhang von Arbeitsabläufen).

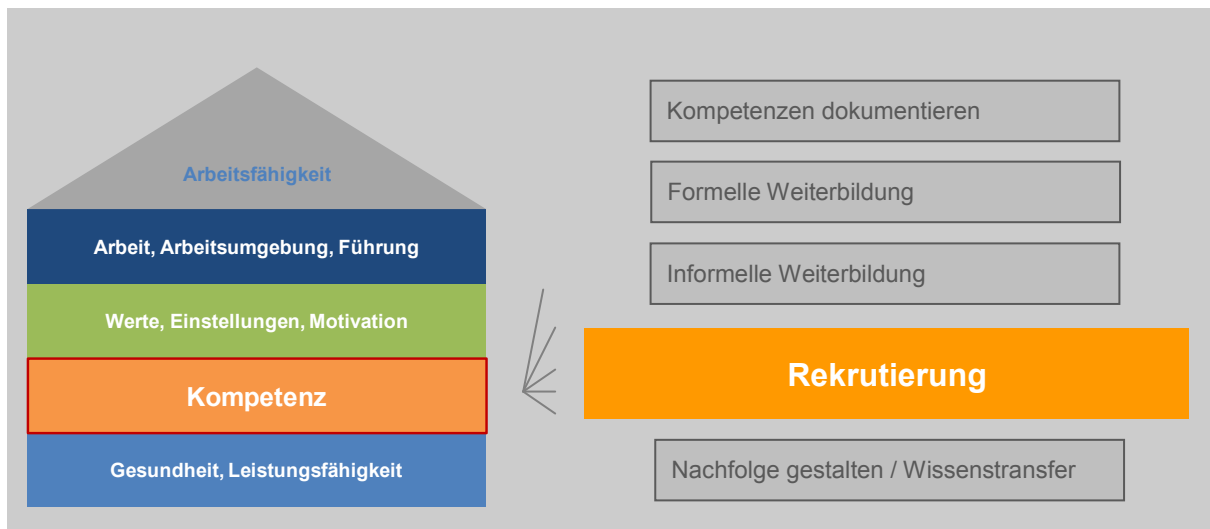
→ Umsetzung als externe Job Rotation mit anderen Unternehmen

Ein Beispiel aus der Praxis: Job Rotation in Fertigung und Montage

Aufgrund komplexer Abläufe im Montagebereich einer Firma, die optische Geräte herstellt, bestand die Gefahr der einseitigen Spezialisierung insbesondere bei jüngeren Fachkräften. Zugleich wurden zunehmend mehr „Allround-Talente“ benötigt. Um die Flexibilität der Fachkräfte zu stärken, wurde ein Rotationssystem in Fertigung und Montage eingerichtet. Jeder Beschäftigte lernte mehrere technische Verfahren zu beherrschen und wurde regelmäßig in anderen Funktionen eingesetzt. So wurde das Unternehmen insgesamt bei der Personalplanung flexibler. Die Beschäftigten konnten nach der Einarbeitungszeit von den Belastungswechseln profitieren und den gesundheitlichen Verschleiß aufgrund einseitiger Tätigkeiten reduzieren.

Weiterführende Informationen / Quellen

(1) Bullinger, H.-J. / Warnecke, H.J. / Westkämper, E. (2003): Neue Organisationsformen im Unternehmen. Ein Handbuch für das moderne Management, Berlin / Heidelberg / New York: Springer Verlag.



| | |
|---------------------------------|--|
| Ziel | <ul style="list-style-type: none"> → Gewinnung von qualifizierten Mitarbeitern/-innen → Gewinnung spezifischer Kompetenzen → Strategische Personal(bedarfs)planung |
| Beschreibung | <ul style="list-style-type: none"> → Planung der Personalgewinnung auf Basis eines definierten Bedarfs → gezielte Ansprache von bislang wenig erreichten potenziellen Mitarbeitern/-innen und Gewinnung für das Unternehmen |
| Anlässe zur Durchführung | <ul style="list-style-type: none"> → Ersatz fehlender Kompetenzen im Unternehmen, die nur schwer oder langfristig selber entwickelt werden können → fehlende bzw. nicht ausreichende Bewerberbasis / Fachkräftemangel → Veränderungen des Tätigkeitsspektrums → Kündigung qualifizierter Fachkräfte |
| Gelingensbedingungen | <ul style="list-style-type: none"> → Klarheit über Personalbedarf (quantitativ, qualitativ); Wissen um die geeigneten Ansprachewege und Anreizsysteme zur Zielgruppengewinnung → Verbindung der Rekrutierungsstrategie mit Entwicklungsplanung → Transparenz und Kommunikation der möglichen Veränderungen durch spezifische Rekrutierung bei den Mitarbeitern/-innen |
| Unterstützung | <ul style="list-style-type: none"> → Unterstützung bieten u.a. spezifische Personaldienstleister, die Kammerorganisationen oder auch die Agenturen für Arbeit |
| Nutzen | <ul style="list-style-type: none"> → Ausbau spezifischer Kompetenzen → bedarfsgerechte Personalgewinnung → schneller Zugriff auf (neue) Kompetenzen → neue Perspektiven durch Einbezug spezifischer Potentiale bislang ggf. nicht erreichter Bewerber/-innen |
| Kosten | <ul style="list-style-type: none"> → Aufwand für die Recherche / Identifikation geeigneter potenzieller Mitarbeiter/-innen |

| | |
|--------------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> → Anzeigenschaltung bzw. Kosten für spezifische Anspracheformen (über Multiplikatoren/-innen, Dienstleister etc.) → Kosten des Personalauswahlprozesses (Sichtung von Unterlagen, Auswahlgespräche etc.) |
| Instrumente | <ul style="list-style-type: none"> → Altersspezifische Rekrutierung → Personalmarketing |

Weiterführende Informationen / Quellen

(1) Achouri, C. (2010) : Recruiting und Placement – Methoden und Instrumente der Personalauswahl und –platzierung, Wiesbaden: Gabler Verlag.

Maßnahme: Rekrutierung

Instrumente

| Altersspezifische Rekrutierung | Personalmarketing |
|---------------------------------------|---|
| Ziel | <ul style="list-style-type: none"> → spezifische Ansprache / Ermutigung von Arbeitnehmern/-innen bestimmter Altersgruppen zur Bewerbung → zielgerichteter Einbezug von älteren Arbeitnehmern/-innen zur Ausweitung der Auswahlgesamtheit → Verbesserung der Altersmischung in Teams, Abteilungen und Betrieb → Anpassung der Altersstrukturen der Belegschaft an Kundenstrukturen |
| Gelingensbedingungen | <ul style="list-style-type: none"> → Analyse der Erwartungen und zielführender Ansprachewege spezifischer (Alters-)Gruppen → Mitarbeiter/-innen geplante Rekrutierungsstrategie kommunizieren und strategische Überlegungen zu möglichen Konsequenzen (z.B. hierarchische Veränderungen, Aufstiegs- und Entwicklungschancen etc.) transparent machen |
| Rahmenbedingungen | <ul style="list-style-type: none"> → eher für kleine bis mittlere Unternehmen geeignet → besonders geeignet für Branchen und Berufe mit Fachkräftemangel, für die neue Zielgruppen erschlossen werden müssen → geeignet für Unternehmen mit altershomogenen Belegschaften oder zur zielgerichteten Ergänzung des Personals |
| Nutzen | <ul style="list-style-type: none"> → hoher Nutzen durch verbreiterte Basis bei der Fachkräftesuche → geringere Einarbeitungszeit bei Rekrutierung von erfahrenen Arbeitnehmern/-innen → Gewinnung von Reputation / Seniorität → schneller Einfluss auf die Gesamtaltersstruktur im Unternehmen |
| Kosten | <ul style="list-style-type: none"> → übliche Kosten für Personalsuche, z.B. für Stellenausschreibung → begrenzter Zusatzaufwand für die Anpassung der Rekrutierungsstrategie, -instrumente und Auswahlprozesse → ggf. Kosten für Unterstützungsleistungen durch Personaldienstleister |
| Umsetzungsvarianten | <ul style="list-style-type: none"> → Teamdiversifizierung / Ausweitung der Bewerberbasis über gezielte Ansprache unterrepräsentierter Gruppen (z. B. Frauen, Migrantinnen etc.) |

Ein Beispiel aus der Praxis: Rekrutierung erfahrener Ingenieure

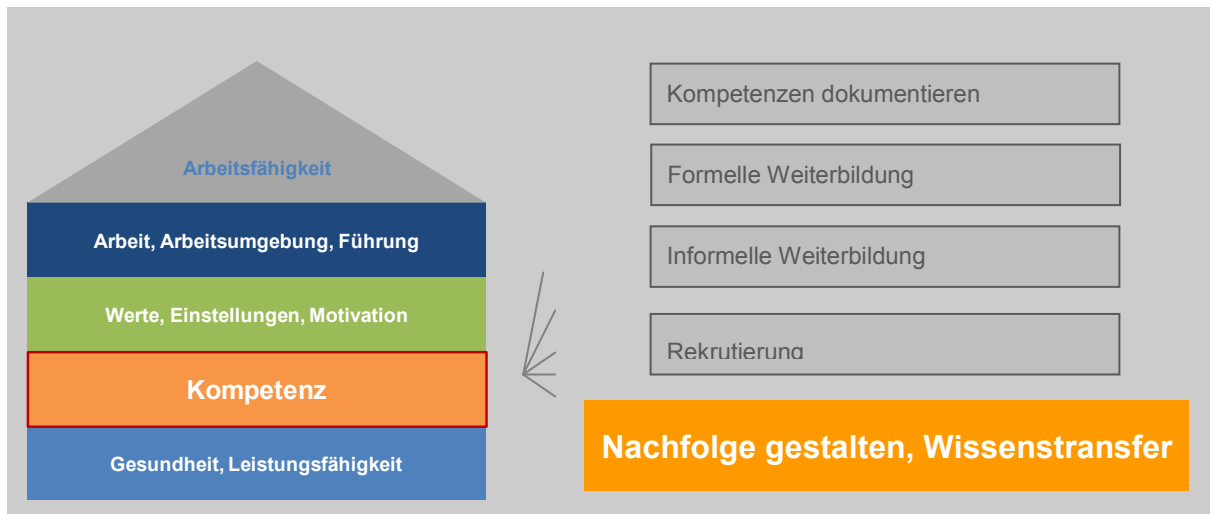
Ein Industrieunternehmen benötigt erfahrene Ingenieure. Von großen Unternehmen der Region wurden die jungen Ingenieure fast vollständig abgeschöpft und sogar aufstrebende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens abgeworben. Um dieser Entwicklung entgegenzusteuern, wurden in einer Stellenanzeige gezielt ältere Ingenieure angesprochen bzw. darauf verwiesen,

dass auch Ältere eingestellt werden. Die Anzeige erzielte die gewünschte Resonanz und eine Vielzahl an (hoch-)qualifizierten Bewerbern/-innen, von welchen diverse auch in den Folgejahren eingestellt werden konnten."

Über persönliche Kontakte zu ehemaligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entstand darüber hinaus die Idee, Ruheständler bei guter Auftragslage bedarfsweise zu beschäftigen. Diese verfügen bereits über gute Kenntnisse des Unternehmens und können schnell und günstig zum Einsatz kommen. Inzwischen wird eine Datenbank mit interessierten Ruheständlern gepflegt, die das Unternehmen bei entsprechender Auftragslage unterstützen können.

Weiterführende Informationen / Quellen

- (1) Müller, P. (2011): Einsatz älterer Menschen zur Reduktion des Fachkräftemangels. Eine Analyse in mittelständischen Unternehmen, Wiesbaden: Gabler Verlag.



| | |
|---------------------------------|---|
| Ziel | <ul style="list-style-type: none"> → Sicherung von Wissensbeständen → Wissenstransfer zwischen Mitarbeiter(-generationen) → Vermeidung von Reibungsverlusten und Friktionen bei Mitarbeiterwechseln |
| Beschreibung | <ul style="list-style-type: none"> → zum Erhalt und der Weitergabe von (Erfahrungs-)Wissen werden spezifische Maßnahmen initiiert → Nachfolgen im Unternehmen werden als Prozess geplant und transparent und zielführend gestaltet |
| Anlässe zur Durchführung | <ul style="list-style-type: none"> → altersbedingtes Ausscheiden von qualifizierten Mitarbeitern/-innen → Konzentration spezifischen Wissens bei einzelnen Mitarbeiter/-innen → Umstrukturierung von Arbeitsprozessen, Aufgabenzuschnitten → hoher Grad an Erfahrungs- und/oder Spezialwissen → Mitarbeiter(generationen) arbeiten nicht gut zusammen |
| Gelingensbedingungen | <ul style="list-style-type: none"> → Bereitschaft Wissen zu teilen und Vermeidung interner Konkurrenz → Transparenz der Erwartungen, Zielsetzungen und möglicher anstehender Veränderungen durch die Unternehmensführung → Fähigkeit Erfahrungs- und Expertenwissen weiterzugeben → Sorgfältige Planung des Transferprozesses durch die Unternehmensleitung → Frühzeitige Einleitung von Maßnahmen, Gestaltung längerfristiger, kontinuierlicher Wissenstransferprozesse |
| Unterstützung | <ul style="list-style-type: none"> → Hilfestellungen bieten Kammern |
| Nutzen | <ul style="list-style-type: none"> → hoher Nutzen durch Kontinuität im Arbeitsablauf, Erhalt von Wissensbeständen, Erfahrungswissen → Zusammenführung der Kompetenzen von Mitarbeiter/-innen unterschiedlicher Generationen im Unternehmen → Steigerung der Effizienz von Abläufen durch Erschließung von bisher ungenutzten Synergien der Zusammenarbeit |

| | |
|--------------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> → leichter Übergang ausscheidender Mitarbeiter/-innen, keine „Brüche“ im Arbeitsablauf |
| Kosten | <ul style="list-style-type: none"> → geringe Sachkosten, ggf. für externe Unterstützung (z.B. externe Moderation, Beratung) → deutlicher Zeit / Personalaufwand für Planung, Abstimmung und Rückkopplung der Wissensweitergabe auch über die reguläre Arbeitsabläufe hinaus |
| Instrumente | <ul style="list-style-type: none"> → Altersgemischte Tandems → Altersgemischte Teams → Ältere als Berater/-innen, Mentoren/-innen → Intergenerationeller Rollentausch → längere Übergangszeiten (in den Ruhestand) |

Weiterführende Informationen / Quellen

- (1) Zeppin, M. (2008): Wissenstransfer: Methoden, Anforderungen und Gestaltungsmöglichkeiten zur Sicherung und Weitergabe des Wissens, Saarbrücken: Vdm Verlag Dr. Müller.
- (2) Website der Initiative Unternehmensnachfolge: www.nexxt.org, letzter Abruf: 27.03.2012.

Maßnahme: Nachfolge gestalten, Wissenstransfer

Instrumente

| Altersgemischte Tandems | Altersgemischte Teams | Ältere als Berater und Mentoren | Inter-generationeller Rollentausch | Längere Übergangszeiten |
|--------------------------------|---|---------------------------------|------------------------------------|-------------------------|
| Ziel | <ul style="list-style-type: none"> → Zusammenbringen von aktuellem Fachwissen und Erfahrungswissen → Gegenseitiges Verständnis von jüngeren und älteren Mitarbeiter/-innen → Wissenstransfer, Sicherung von Wissensbeständen | | | |
| Gelingensbedingungen | <ul style="list-style-type: none"> → Vereinbarung von Verhaltensregeln zur gegenseitigen Anerkennung der eingebrachten Kompetenzen → Zielvereinbarungen zur Definition der Tandemarbeit → Begleitung und Unterstützung durch die Unternehmensleitung | | | |
| Rahmenbedingungen | <ul style="list-style-type: none"> → Unternehmensgröße: für kleine und Kleinstunternehmen ggf. aufgrund der Personalsituation nicht relevant → besonders geeignet bei hohen Anforderungen an die Verknüpfung von Erfahrungs- und aktuellem Fachwissen | | | |
| Nutzen | <ul style="list-style-type: none"> → hoher Nutzen für den Erhalt, Auf- bzw. Ausbau von (Erfahrungs-)Wissen → Steigerung der Effizienz von Abläufen → besseres gegenseitiges Verständnis und Anerkennung von jüngeren / älteren Mitarbeitern/-innen und ihren Kompetenzen | | | |
| Kosten | <ul style="list-style-type: none"> → hoher Zeitaufwand erforderlich, um Wissenstransfer im Rahmen der gemeinsamen Arbeit zu ermöglichen (Doppelbesetzung) → begrenzter Zeit- / Personalaufwand für Planung, Abstimmung und Rückkopplung der spezifischen Zusammenarbeit → kein direkter finanzieller Aufwand | | | |
| Umsetzungsvarianten | <ul style="list-style-type: none"> → in Verbindung mit Mentoring bzw. als interne Weiterbildungsmaßnahme | | | |

Ein Beispiel aus der Praxis:

In einem landwirtschaftlichen Zuchtbetrieb mit rund 70 Beschäftigten bestand die Gefahr, dass Expertenwissen mit der zeitgleichen Verrentung innerhalb einer Abteilung für das Unternehmen verloren geht. Daher wurde überlegt, wie der Wissenstransfer von diesen auf jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewährleistet werden könnte. Tandems wurden gebildet um jüngere Mitarbeiter/-innen einzuarbeiten und Erfahrungswissen weiterzugeben. Anfangs gab es Probleme bei der Generationenzusammenarbeit, u.a. durch Verständigungsschwierigkeiten. Nach einem Wechsel

funktionierten die Tandems jedoch reibungslos. Begleitend wurden von der Geschäftsleitung intensive Gespräche mit den Beteiligten durchgeführt, um die Tandems zu unterstützen und die Zielsetzungen zu erläutern. Insbesondere in der Anfangsphase war die Maßnahme für das Unternehmen aufgrund der Doppelbesetzung von Stellen kostenintensiv, inzwischen werden die Älteren als geringfügig Beschäftigte zur Beratung eingesetzt. Durch die Mitarbeit im laufenden Betrieb können sie so ihre Erfahrungen weitergeben.

Weiterführende Informationen / Quellen

- (1) Flato, E. / Reinbold-Scheible, S. (2008): Zukunftsweisendes Personalmanagement: Herausforderung demografischer Wandel: Fachkräfte gewinnen, Talente halten und Erfahrung nutzen, Landsberg: Verlag moderne industrie.
- (2) Becker, M. (2008): Optimistisch altern! Theoretische Grundlagen und empirische Befunde demographiefester Personalarbeit für altersgemischte Belegschaften, München und Mering: Rainer Hampp Verlag.

5.4 Werte, Einstellungen, Motivation

Für die Förderung der Arbeitsfähigkeit im Bereich Werte, Einstellungen und Motivation bei kleinen und mittleren Unternehmen sind die folgenden Maßnahmen geeignet.

Anerkennungskultur

Die persönliche Wertschätzung, die mit der Ausübung eines Berufes verbunden wird, ist eine der wichtigsten Dimensionen der Identifikationsbildung in kleinen und mittleren Unternehmen. Sie äußert sich in objektiven Merkmalen wie dem Einkommen und dem sozialen Prestige, das mit einem Beruf verbunden ist, aber auch mit subjektiven Merkmalen wie der persönlichen Anerkennung, dem entgegengebrachten Respekt und einer wechselseitigen Vertrauensbasis am Arbeitsplatz. Die Pflege einer betrieblichen Kultur der gegenseitigen Wertschätzung stellt in KMU ein zentrales Instrument dar, um das Bedürfnis der Mitarbeiter/-innen nach Anerkennung zu befriedigen und somit einen wesentlichen Beitrag zur Arbeitszufriedenheit zu leisten. Dabei ist der Wunsch nach Anerkennung und Wertschätzung keineswegs auf die Belegschaft beschränkt, sondern schließt ebenso die Führungsebene bzw. in der Perspektive von Kleinst- und Kleinunternehmen die Person des Betriebsinhabers mit ein.

In der Unternehmenspraxis umfassen Formen der Anerkennung neben monetären Instrumenten wie der Zahlung von Entgelten und Prämien ebenso Instrumente wie Lob durch den Vorgesetzten und Anerkennung im Rahmen des betrieblichen Beurteilungswesens. Voswinkel (2009) verweist in diesem Zusammenhang auf die Förderung durch das Angebot von Weiterbildungsmaßnahmen, die Unterstützung bei der Karriere sowie auf das Herausstellen individueller Leistungen in der betrieblichen Öffentlichkeit sowie auf höherer Ebene.¹²² Im Hinblick auf die demografische Entwicklung in Unternehmen sind zudem insbesondere die Wertschätzung und der Einbezug aller Altersgruppen zu betonen.

Gemeinsame Werte

Gemeinsame Überzeugungen und Werte dienen dem Auf- und Ausbau eines wechselseitigen Verständnisses und Vertrauens. Zudem kommt ihnen eine konsensbildende Funktion zu. Die Orientierung an Werten manifestiert sich in der Beachtung bestimmter Normen, Standards und anderer, in der Unternehmenspraxis möglicherweise branchenspezifischer Maßstäbe. Bei der Betrachtung

¹²² Voswinkel, S. (2009): Anerkennung - was ist das? Vortrag auf der Tagung „Anerkennung und Vertrauen als Wettbewerbsfaktoren in unsicheren Zeiten“ am 18./19. März 2009 in Frankfurt a.M., http://www.bertelsmannstiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-65166760-7FD152D9/bst/092_Stephan_Voswinkel_Skript.pdf, letzter Abruf: 03.04.2012.

von Maßnahmen, die auf gemeinsamen Werten beruhen, können Grundüberzeugungen von bekundeten Werten unterschieden werden. In kleinen Unternehmen ist die Identifikation mit dem Unternehmen und seinen Zielen als gemeinsame Wertebasis aufgrund der Nähe der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zueinander besonders ausgeprägt. In etwas größeren Unternehmen mit mehr als hundert Beschäftigten werden Werte häufig schriftlich festgehalten. Bekundete Werte finden ihren Niederschlag insbesondere in der Formulierung von Unternehmensphilosophien, Strategien und Visionen. Gleiches gilt für die Formulierung von Leitbildern als gemeinsame Wertebasis aller Mitarbeiter/-innen eines Unternehmens. So kann in einem Leitbild bspw. festgehalten sein, dass sich die Mitarbeiter/-innen offen, aufrichtig und respektvoll begegnen und der gemeinsame Umgang von Fairness sowie den Prinzipien der Gleichberechtigung und Gleichstellung der Geschlechter geprägt ist.

Partizipation

Ein dritter Maßnahmenbereich fokussiert das Thema „Partizipation“. Auf betrieblicher Ebene versteht man unter Partizipation die Teilhabe der Mitarbeiter/-innen an Entscheidungen der Führungspersonen.¹²³ Gerade in kleinen und mittleren Unternehmen sind Beschäftigte häufig sehr eng in Entscheidungsprozesse eingebunden. Älteren Mitarbeiter/-innen bietet die Partizipation die Möglichkeit, sich mit ihren spezifischen Sachkenntnissen einzubringen, die aufgrund ihrer langjährigen Beschäftigung mit entscheidungsrelevanten Aufgabengebieten entstanden ist. Auf Unternehmensebene kann Partizipation auch bedeuten, dass die Arbeitnehmer/-innen Einfluss auf die Unternehmenspolitik sowie auf die Unternehmensentwicklung nehmen. In letzterem Kontext kann die aktive Ausgestaltung und Wahrnehmung von Beteiligungsrechten bspw. darin bestehen, dass die Beschäftigten zur kontinuierlichen Verbesserung der Prozesse und Arbeitsbedingungen beitragen und am Erfolg des Unternehmens beteiligt werden.

Die Einbindung der Mitarbeiter/-innen in die Entscheidungsprozesse setzt voraus, dass diese umfassend informiert werden. Gerade bei der betrieblichen Umsetzung von Demografiethemen ist der Erfolg stark von der Zustimmung und Beteiligung der Beschäftigten abhängig. So ist die Erfolgswahrscheinlichkeit bei der Implementierung demografiebezogener Instrumente umso höher, je umfassender die Mitarbeiter/-innen für die betreffende Thematik sensibilisiert und „mitgenommen“ wurden.

¹²³ Olfert, K. (2005): Personalwirtschaft, 11., überarb. und aktual. Aufl., Herne: Kiehl.

Motivation

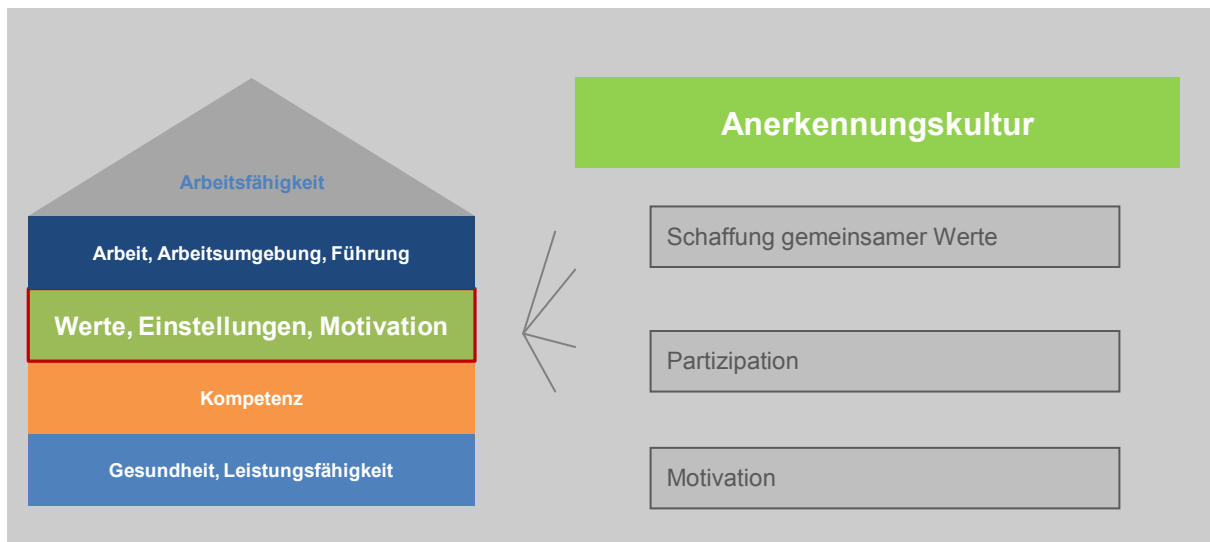
Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels wird die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen entscheidend davon abhängen, inwiefern die alternden Beschäftigten weiter produktiv und innovativ bleiben. Neben Aspekten der Gesundheit und Qualifikation der Beschäftigten kommt dabei dem Maßnahmenbereich „Motivation“ in der betrieblichen Praxis eine hohe Aufmerksamkeit zu.

Maßnahmen zur Erhöhung der Motivation der Mitarbeiter/-innen sind eng verknüpft mit den Faktoren Anerkennung, Wertschätzung und Partizipation. So ist die Anerkennung ein Mittel zur Motivation der Beschäftigten, die ihrerseits maßgeblich von der entgegengebrachten Wertschätzung abhängig und in KMU häufig das „Ergebnis einer spezifischen Betriebskultur, einer Kultur der Partizipation, der Tätigkeitsvielfalt und der sozialen Kontaktdichte“¹²⁴ ist.

¹²⁴ Bruton, J. / Dimmel, N. (2007): Führungsverhalten von JungunternehmerInnen in KMU zur nachhaltigen Beschäftigung und Förderung des Unternehmenserfolgs. Studie im Auftrag des Salzburger Territorialen Beschäftigungspaktes, http://www.pakte.at/attach/1Fuehrungsverhalten_JungunternehmerInnen_2007.pdf, letzter Abruf: 03.04.2012.

Tabelle 8: Überblick, Maßnahmen und Instrumente im Bereich Werte, Einstellungen und Motivation

| Maßnahme | Instrumente |
|-----------------------------|---|
| Anerkennungskultur | <ul style="list-style-type: none"> → Einführung von Feedback-Gesprächen → Betriebliches Beurteilungswesen → individuelle Laufbahnplanung → (Weiter-) Beschäftigung von altersbedingt ausgeschiedenen Mitarbeiter/-innen |
| Schaffung gemeinsamer Werte | <ul style="list-style-type: none"> → Entwicklung einer demografiefreundlichen Unternehmenskultur („Corporate Culture“) → Formulierung von Unternehmensphilosophien, Strategien und Visionen → Entwicklung von Leitbildern |
| Partizipation | <ul style="list-style-type: none"> → Mitarbeiterbefragungen → Einbezug der Mitarbeiter/-innen in die Unternehmensentwicklung → betriebliches Vorschlagswesen → delegative Führung, Zielvereinbarungen |
| Motivation | <ul style="list-style-type: none"> → Flexibilisierung der Arbeitszeit → Einführung monetärer Anreizsysteme → Management by Objectives |



| | |
|---------------------------------|---|
| Ziel | <ul style="list-style-type: none"> → Erhöhung der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft durch Stärkung des Selbstwertgefühls der Beschäftigten → positive Entwicklung des Betriebsklimas → Verbesserung der Kommunikation und des Umgangs zwischen „Alt und Jung“ durch wechselseitige Anerkennung und Wertschätzung |
| Beschreibung | <ul style="list-style-type: none"> → Kultur der Anerkennung mit einem fairen und respektvollen Umgang untereinander – unabhängig von der zugehörigen Altersgruppe → Anerkennung als wichtige Ressource für Arbeitszufriedenheit gerade in kleinen und mittleren Unternehmen → mangelnde Anerkennung kann zu Erkrankungen der Psyche und koronaren Herzkrankheiten führen → Anerkennung bedeutet nicht nur, regelmäßig Lob auszusprechen. Vielmehr geht es darum, den Mitarbeiter/-innen und seine Bedürfnisse ernst zu nehmen und sich ihm und seiner Arbeit zuzuwenden |
| Anlässe zur Durchführung | <ul style="list-style-type: none"> → eingeschränktes Leistungsverhalten, fehlende Bereitschaft der Mitarbeiter/-innen, ihre Leistungspotentiale einzubringen sowie „innere Kündigung“ → schlechte Stimmungslage im Unternehmen, fehlende Alternativen zur Motivierung der Beschäftigten → geringe Zuversicht in die eigene Arbeit bei (älteren) Beschäftigten, fehlende Anerkennung und Wertschätzung durch Vorgesetzte und Kollegen |
| Gelingensbedingungen | <ul style="list-style-type: none"> → Balance von Wertschätzung herausragender Leistung und Anerkennung normaler Leistungen erforderlich → Integration passender Instrumente und Verhaltensweisen in den alltäglichen Umgang und in die Arbeitsabläufe (bspw. regelmäßiges Feedback) → Anerkennung unabhängig vom Alter entgegenbringen |
| Unterstützung | <ul style="list-style-type: none"> → Vorbildfunktion der Unternehmensleitung zentraler Erfolgsfaktor aufgrund der hohen Prägung von kleinen und mittleren Unternehmen durch die Persönlichkeit des Inhabers/Geschäftsführers |

| | |
|--------------------|---|
| Nutzen | <ul style="list-style-type: none"> → erlebte Anerkennung erhöht Bindung an das Unternehmen und kann gerade in kleinen und Kleinstunternehmen die häufig geringer ausfallende Entlohnung kompensieren → Erhöhung der Arbeitsmotivation, Leistungsfähigkeit und -bereitschaft → besseres Betriebsklima → Prävention der „inneren Kündigung“ → Verbesserung der sozialen Integration von „Außenseitern“ |
| Kosten | → keine unmittelbaren, da Umsetzung im Arbeitsalltag erfolgt |
| Instrumente | <ul style="list-style-type: none"> → Einführung von Feedback-Gesprächen → betriebliches Beurteilungswesen → individuelle Laufbahnplanung → (Weiter-)Beschäftigung altersbedingt ausgeschiedener Mitarbeiter/-innen |

Weiterführende Informationen / Quellen

- (1) Bauer, J. (2008): Prinzip Menschlichkeit. Warum wir von Natur aus kooperieren, aktual. Taschenbuchausgabe, München: Heyne.
- (2) Siegrist, J. (2008): Der Homo Oeconomicus bekommt Konkurrenz. Die Wiederentdeckung der Emotion in der Wirtschaft, Düsseldorf: Identity Foundation.
- (3) Voswinkel, S. (2005): Reziprozität und Anerkennung in Arbeitsbeziehungen. In: Adloff, F. / Mau, S. (Hrsg.): Vom Geben und Nehmen. Zur Soziologie der Reziprozität. Frankfurt a. M./ New York: Campus, S. 237-256.

| Maßnahme: Anerkennungskultur | | | |
|------------------------------------|--|------------------------------|--|
| Instrumente | | | |
| Einführung von Feedback-Gesprächen | Betriebliches Beurteilungswesen | individuelle Laufbahnplanung | Beschäftigung altersbedingt ausgeschiedener MA |
| Ziel | → Institutionalisierung von Lob und Anerkennung, Personalförderung und Motivation der Beschäftigten, Verbesserung und Pflege der Kommunikation, der Kooperation und des Betriebsklimas | | |
| Gelingensbedingungen | <ul style="list-style-type: none"> → Ausnahmslose Berücksichtigung aller Mitarbeiter/-innen (Häufigkeit von Feedback-Gesprächen sollte nicht mit dem Alter abnehmen) → Kenntnis über Regeln des Feedback-Gebens: Rückmeldungen so geben, dass sie hilfreich aufbauend, aber nicht verletzend sind und folglich eine positive Verhaltensänderung bewirken → Schaffung einer vertrauensvollen und offenen Gesprächssituation → zielorientiertes und konkretes Feedback, das an konkrete Ausführungsschritte gekoppelt wird und nicht an die betreffenden Personen → positives Feedback wird besser akzeptiert als negatives und kann sich positiv auf die intrinsische Motivation auswirken | | |
| Rahmenbedingungen | → gerade in kleinen und Kleinstunternehmen kompensiert Anerkennung fehlende Möglichkeiten der materiellen Belohnung | | |
| Nutzen | <ul style="list-style-type: none"> → einfach zu erzielende Wirkungen mit geringem Aufwand → Leistungsverbesserung durch Verhaltenssteuerung → Anerkennung im Rahmen eines Feedback-Gesprächs gibt den Mitarbeitern Orientierung und spornt sie zur effektiveren Arbeit an. → positives Feedback verstärkt die Beziehung zu den Beschäftigten und schafft ein starkes Vertrauensverhältnis. | | |
| Kosten | <ul style="list-style-type: none"> → keine → ggf. zusätzlicher Zeitaufwand zur Vorbereitung, Durchführung und Dokumentation der Gespräche. | | |
| Umsetzungsvarianten | <ul style="list-style-type: none"> → formelles vs. informelles Feedback → Feedback „von oben nach unten“ vs. „von unten nach oben“ → Anforderungs- vs. Bewertungs-Feedback → Ergebnis- vs. Prozess-Feedback | | |

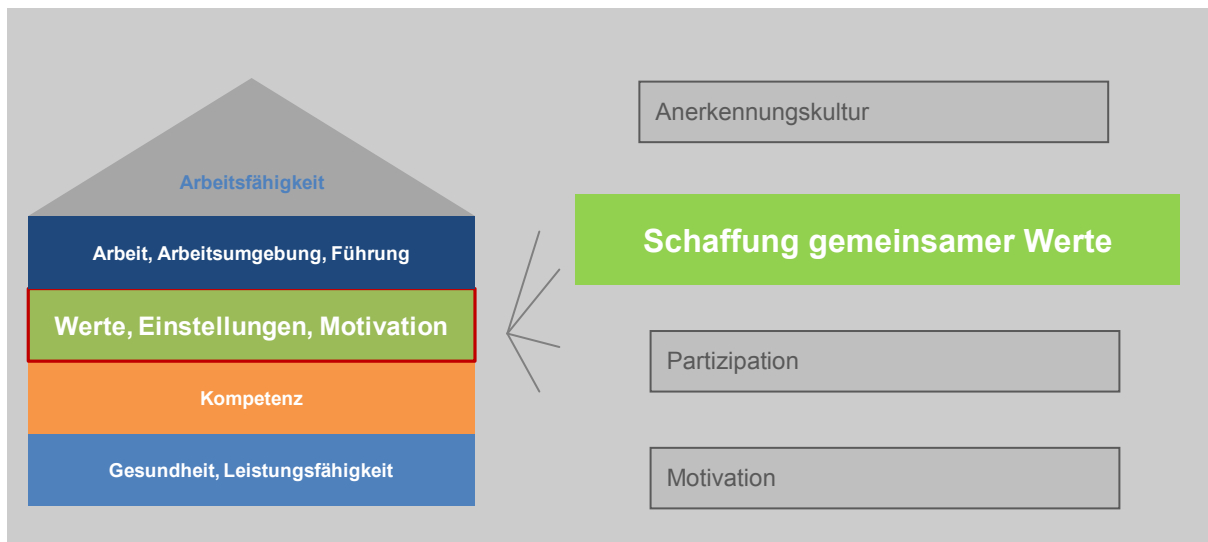
Ein Beispiel aus der Praxis: Mitarbeitergespräche in einem Dentallabor

In einem Dentallabor, das auf die Herstellung qualitativ hochwertigen Zahnersatzes (Speziallabor für Implantate, CAD/CAM, individuelle Ästhetik, vollkeramische Systeme etc.) spezialisiert ist, findet einmal im Jahr mit jedem Angestellten ein Mitarbeitergespräch statt. Neben Aspekten wie Wohlbe-

finden der Beschäftigten, Betriebsklima oder Arbeitsanforderungen geht es in den Gesprächen vor allem um die Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter im Unternehmen. Grundlage der Gespräche ist ein gemeinsam von Geschäftsführung und Teamleitern entwickelter Mitarbeiter-Bewertungsbogen, der sowohl die fachliche Kompetenzen und unmittelbare Arbeitsleistung als auch Kriterien wie Engagement, Belastbarkeit, Planung, Kooperation etc. reflektiert. Beide Seiten können ihre Interessen einbringen und aktiv an der Gestaltung der Arbeitsfähigkeit mitwirken.

Weiterführende Informationen / Quellen

- (1) Kirchner, E. (Hrsg.) (2011): Arbeits- und Organisationspsychologie, 3. aktual. u. überarb. Aufl., Wien: WU.
- (2) Schuler, H. (2006): Lehrbuch Personalpsychologie, 2. überarb. u. erw. Aufl., Göttingen: Hogrefe.



| | |
|---------------------------------|--|
| Ziel | → Schaffung einer gemeinsamen Wertebasis im Unternehmen, mit der sich Mitarbeiter/-innen aller Altersgruppen identifizieren |
| Beschreibung | <ul style="list-style-type: none"> → Gemeinsame Überzeugungen und Werte dienen dem Auf- und Ausbau eines wechselseitigen Verständnisses und Vertrauens. Ihnen kommt eine konsensbildende Funktion zu, d.h. Mitarbeiter/-innen verfügen im betrieblichen Kontext über ähnliche Einstellungen und Verhaltensweisen. → Orientierung an Werten manifestiert sich in der Beachtung bestimmter, auch branchenspezifischer, Normen und Standards → Werte können in Form von Unternehmensphilosophien, Strategien, Visionen und Leitbildern bekundet werden |
| Anlässe zur Durchführung | <ul style="list-style-type: none"> → sichtbare Werte- und Generationenkonflikte im Betriebsalltag → Unternehmensgründungen und -übernahmen |
| Gelingensbedingungen | <ul style="list-style-type: none"> → Werte sollten die Mitarbeiter/-innen auf allen Ebenen ansprechen. → Alle Mitarbeiter/-innen sollten sich mit den gemeinsamen Werten identifizieren können und in der Werteformulierung einbezogen werden. → Werte müssen gelebt werden nach innen und außen (Unternehmenskultur, Leitbilder etc.). |
| Unterstützung | → Vorbildfunktion der Unternehmensleitung zentraler Erfolgsfaktor aufgrund der hohen Prägung von kleinen und mittleren Unternehmen durch die Persönlichkeit des Inhabers/Geschäftsführers |
| Nutzen | <ul style="list-style-type: none"> → Schaffung der Grundlage für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit sowie die strategische Ausrichtung des Unternehmens. → Stärkung der Identifikation mit dem Unternehmen sowie der Loyalität und Bindung der Mitarbeiter/-innen → Verbesserung des Arbeitsklimas, sorgfältiger Umgang mit Ressourcen und dadurch positiver Einfluss auf das Betriebsergebnis |

| | |
|---|--|
| | → Ausstrahlung einer unverwechselbaren Wertebasis trägt zur Differenzierung von Wettbewerbern bei und stärkt die Kundenbindung |
| Kosten | → gering, da Umsetzung im Arbeitsalltag erfolgt |
| Instrumente | <ul style="list-style-type: none"> → Entwicklung einer demografiefreundlichen Unternehmenskultur („Corporate Culture“) → Formulierung von Unternehmensphilosophien, Strategien und Visionen → Entwicklung von Leitbildern |
| Weiterführende Informationen / Quellen | |
| (1) Peters, T. J. / Waterman, R. H. (1982): In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies, New York: Warner Books. | |
| (2) Rosenstiel, L. v. / Comelli, G. (2003): Führung zwischen Stabilität und Wandel, München: Vahlen. | |

Maßnahme: Schaffung gemeinsamer Werte

Instrumente

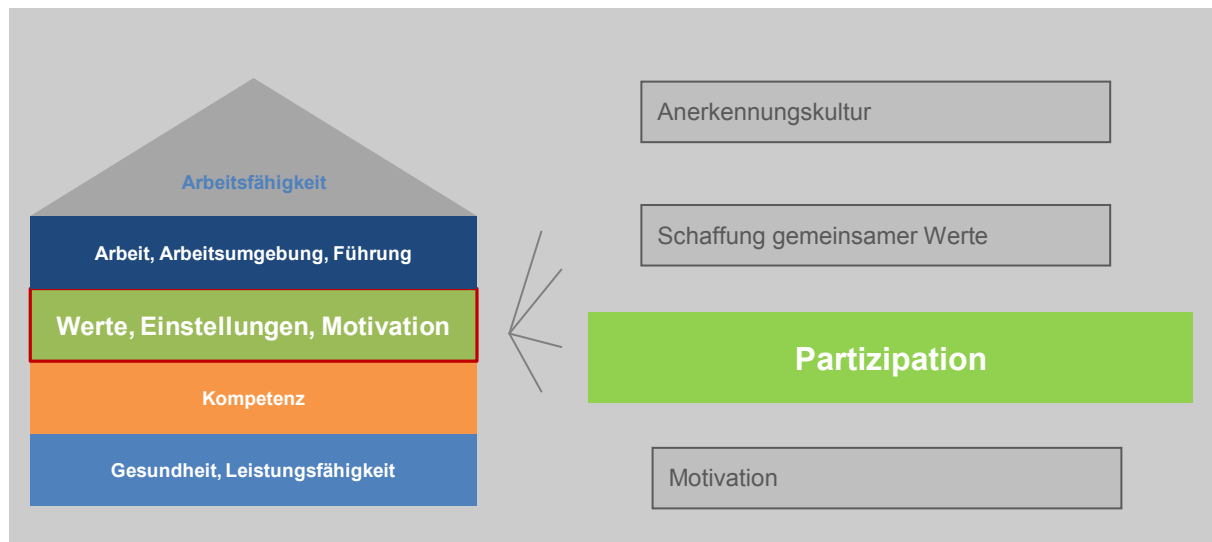
| Entwicklung der Unternehmenskultur (Corporate Culture) | Formulierung von Unternehmensphilosophien, Strategien und Visionen | Entwicklung von Leitbildern |
|---|--|-----------------------------|
| Ziel | <ul style="list-style-type: none"> → Entwicklung einer demografiefreundlichen Unternehmenskultur durch gemeinsame Werte, Normen und Überzeugungen → Unterstützung des gegenseitigen Vertrauens → Einbezug der Führungsebene und Mitarbeiter/-innen aller Hierarchieebenen | |
| Gelingensbedingungen | <ul style="list-style-type: none"> → Werte und Überzeugungen werden ausformuliert: was unterscheidet das Unternehmen von anderen, was verbindet untereinander („Wir-Gefühl“) → Parallele Entwicklung von alters- und alternssensiblen Karriere-, Rollen- und Weiterbildungskonzepten → konsequente Partizipation der Mitarbeiter/-innen bei der Analyse von Handlungsbedarfen und Ausgestaltung von Maßnahmen | |
| Rahmenbedingungen | <ul style="list-style-type: none"> → das schriftliche Festhalten von Unternehmenswerten wird mit zunehmender Betriebsgröße wichtiger, da die Kommunikation sonst nicht sichergestellt ist → Relevanz nimmt der Anzahl der Hierarchiestufen und der Heterogenität der Belegschaft zu | |
| Nutzen | <ul style="list-style-type: none"> → Verbesserung der Kommunikation und des wechselseitigen Verständnis zwischen jungen und älteren Beschäftigten → Verbesserung der Arbeitszufriedenheit | |
| Kosten | <ul style="list-style-type: none"> → Maßnahmen zur Verbesserung der Unternehmenskultur erfordern im Wesentlichen Zeit → spezifische Kosten können für Einzelprojekte entstehen (siehe Beispiel) | |

Ein Beispiel aus der Praxis: Unternehmenskultur

Der Ausbildungsleiterin eines Logistikunternehmens mit rund 350 Beschäftigten (davon 40 Auszubildende) wurde zugetragen, dass die Vermittlung von Fachwissen und die Kommunikation zwischen den Generationen im Betrieb zunehmend für Unzufriedenheit sorgen. Während die Auszubildenden erwarten, Fachwissen aktiv von den Älteren vermittelt zu bekommen, wie sie es aus dem Schulunterricht kennen, sahen die Älteren die Verantwortung in der aktiven Ansprache durch die Jungen. In einem Projekt wurden ausgewählte Auszubildende dazu motiviert Beschäftigte aller Altersklassen zu ihren Erwartungen, Werten, Zielen und dem persönlichen Nutzen der Zusammenarbeit zu befragen. Die Interviews wurden per Video aufgezeichnet, ausgewertet und zu einem Film zusammengeschnitten, der regelmäßig im Eingangsfoyer des Unternehmens läuft und auch bei anderen Niederlassungen gezeigt wird. Der Film regte zum Dialog über die eigenen Erwartungen an und verbesserte die Kommunikation zwischen den Altersgruppen.

Weiterführende Informationen / Quellen

- (1) Boes, A. / Bultemeier, A., Gül, K. / Kämpf, T. (2011): Demografiefreundliche Unternehmenskultur und Partizipation. In: Jeschke, S. (Hrsg.): Innovation im Dienste der Gesellschaft. Beiträge des 3. Zukunftsforums Innovationsfähigkeit des BMBF, Frankfurt a.M.: Campus, S. 315-325.
- (2) Neuberger, O. / Kompa, A. (1987): Wir, die Firma. Der Kult um die Unternehmenskultur, Weinheim: Beltz.
- (3) Scheffer, D. / Kuhl, J. (2006): Erfolgreich motivieren. Mitarbeiterpersönlichkeit und Motivationstechniken, Göttingen: Hogrefe.
- (4) Rosenstiel, L. v. / Comelli, G. (2003): Führung zwischen Stabilität und Wandel, München: Vahlen.



| | |
|---------------------------------|---|
| Ziel | → Förderung des Engagements und Einsatzes der Mitarbeiter/-innen für das Unternehmen durch Erweiterung des Handlungsspielraums, Übergabe von Kontrolle und Erhöhung des Gefühls am Unternehmenserfolg beteiligt zu sein |
| Beschreibung | → Beteiligung der Mitarbeiter/-innen an betrieblichen Informations-, Koordinations- und Entscheidungsprozessen |
| Anlässe zur Durchführung | <ul style="list-style-type: none"> → zunehmende Komplexität von Aufgabenbereichen so dass Experten des jeweiligen Bereichs in Entscheidungen eingebunden werden müssen → Intensivierung der gruppen-/abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit → geringe Motivation und Arbeitszufriedenheit |
| Gelingensbedingungen | <ul style="list-style-type: none"> → Implementierung von Partizipationsinstrumenten setzt Klärung von Zielen, Inhalten und Ausmaß der Partizipation voraus → Qualifizierung der Mitarbeiter/-innen im Umgang mit den jeweiligen Instrumenten notwendig |
| Unterstützung | → Hinweise zu Studien und Seminare zum Thema Partizipation sind bspw. auf der Homepage der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. zu finden (www.dgfp.de) |
| Nutzen | <ul style="list-style-type: none"> → Erhöhung der Akzeptanz der Arbeitsbedingungen und Verbesserung der Arbeitszufriedenheit → höhere Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen → Chance auf Kosteneinsparung durch Reduktion von Qualitätsmängeln, Ineffizienzen, Fehlentscheidungen, Fluktuation) |
| Kosten | <ul style="list-style-type: none"> → Mittlerer bis hoher Zeitaufwand für die Umsetzung partizipativer Arbeits- und Kommunikationsformen → Ggf. Kosten für Organisationsentwicklung und Qualifizierung |

Instrumente

- Mitarbeiterbefragungen
- Einbezug der Mitarbeiter/-innen in die Unternehmensentwicklung
- betriebliches Vorschlagswesen
- delegative Führung, Zielvereinbarungen

Weiterführende Informationen / Quellen

- (1) Boes, A. / Bultemeier, A. / Gül, K. / Kämpf, T. (2011): Demografiefreundliche Unternehmenskultur und Partizipation. In: Jeschke, S. (Hrsg.): Innovation im Dienste der Gesellschaft. Beiträge des 3. Zukunftsforums Innovationsfähigkeit des BMBF, Frankfurt a. M.: Campus, S. 315-325.
- (2) Martins, E. / Pundt, A. / Nerdinger, F. W. (2005): Mitarbeiterbeteiligung und Unternehmenskultur. Zum Konzept der Beteiligungsorientierung in Organisationen, Arbeitspapiere aus dem Projekt TiM, Nr. 1, Universität Rostock.

| Maßnahme: Partizipation | | | |
|-----------------------------|--|-------------------------------|--|
| Instrumente | | | |
| Mitarbeiterbefragungen | Einbezug der MA in Unternehmensentwicklung | Betriebliches Vorschlagswesen | Delegative Führung, Zielvereinbarungen |
| Ziel | <ul style="list-style-type: none"> → Feststellung der Mitarbeiterzufriedenheit und Ableitung von Handlungsfeldern für ausgewählte Zielgruppen (z.B. gewerbliche Mitarbeiter, Ältere) → Einleitung von Veränderungsprozessen | | |
| Gelingensbedingungen | <ul style="list-style-type: none"> → Klare Kommunikation der Zielsetzung und der erwarteten Wirkungen der Befragung an die Mitarbeiter/-innen vor Durchführung → Anonymität der Befragung und Freiwilligkeit der Teilnahme. → Transparenz bei der Durchführung und Ergebnismeldung <p>Mitarbeiterbefragungen sollten nur dann durchgeführt werden, wenn die Geschäftsleitung ...</p> <ul style="list-style-type: none"> → die betrieblichen Stärken und Schwächen akzeptiert, → nicht die Wahrnehmung der befragten Mitarbeiter/-innen anzweifelt, → willens ist, festgestellte Mängel zu beseitigen, → konkrete Maßnahmen zur Verbesserung einführt und unterstützt, → eine Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit anstrebt. | | |
| Rahmenbedingungen | <ul style="list-style-type: none"> → Für Kleinstbetriebe eignen sich Workshops (ggf. mit externer Moderation) anstelle aufwändiger Befragungen → Schriftliche Befragungen stoßen im gewerblichen Umfeld schnell auf Widerstand | | |
| Nutzen | <p>Informationen aus Mitarbeiterbefragung liefern bspw. wichtige Hinweise darüber, ...</p> <ul style="list-style-type: none"> → wie der Betrieb aus Mitarbeitersicht wahrgenommen wird, → wie Mitarbeiter/-innen ihre eigene Situation im Betrieb bewerten, → inwieweit sich Mitarbeiter/-innen mit ihren Aufgaben und dem Betrieb identifizieren, → wie die Mitarbeiter/-innen das Verhältnis untereinander beurteilen → ob eine Neuausrichtung des Betriebs von der Belegschaft mitgetragen wird. | | |
| Kosten | <ul style="list-style-type: none"> → einmalige Kosten für die Durchführung und Auswertung → gering, wenn Befragung mit Bordmitteln umgesetzt werden kann (oder wenn ein Workshop durchgeführt wird) → mittel bis hoch bei externer Beauftragung (je nach Umfang) | | |

Umsetzungsvarianten

Haupttypen einer Mitarbeiterbefragung (MAB) und ihre Merkmale (Borg, 2003, S. 26):

| Typ | Zweck | weitere Planung |
|---|--|---|
| Meinungsumfrage | Verstehen, wie die Mitarbeiter bzw. die Gruppe die Dinge sehen | zunächst keine: Abwarten, was rauskommt; dann weiter entscheiden |
| Benchmarking-Umfrage | weiche Faktoren messen und vergleichen an anderen Firmen, früheren Ergebnissen | regelmäßige Wiederholung der Befragung (Stichproben), evtl. Teilnahme an unternehmensübergreifenden MAB |
| Klimabefragung mit Rückspiegelung | Klima und Zufriedenheit verbessern, Schwachstellen „vor Ort“ beseitigen | Einbindung der Mitarbeiter in Folgeprozesse (Workshops, Aktionsplanung usw.) |
| Aufbau- und Eindrungsmanagement-Programm (AEMP) | Leistung und Zufriedenheit erhöhen unter Einbindung aller Mitarbeiter | zyklische Wiederholung als umfassendes Verbesserungsprogramm aller Ebenen |
| systematische MAB | Führen mit Kennzahlen | integraler Bestandteil der Führungssysteme |

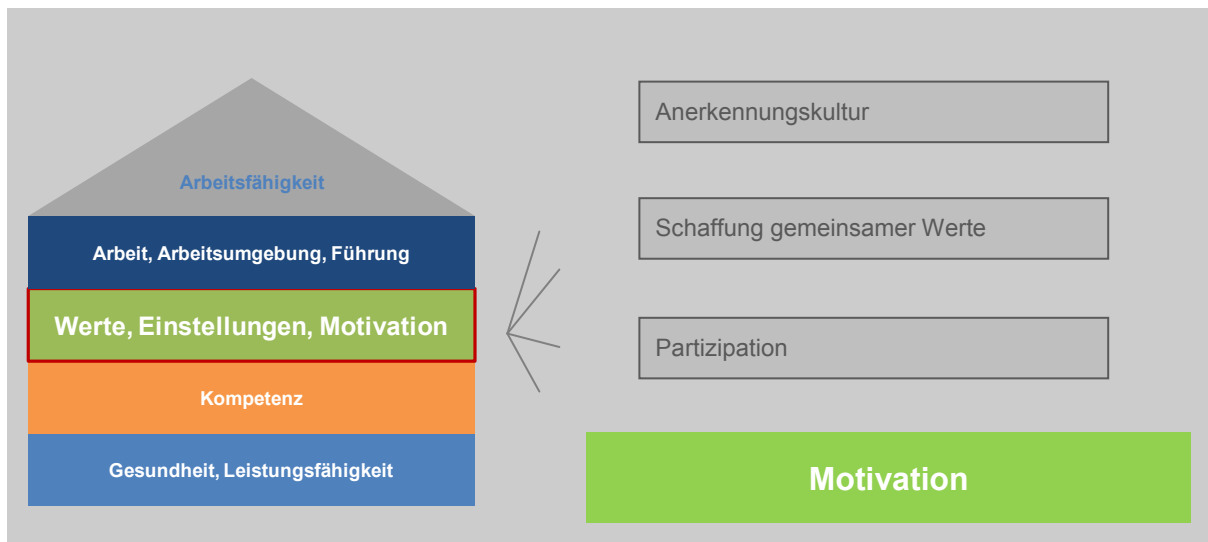
Ein Beispiel aus der Praxis: Varianten der Mitarbeiterbefragung

In einem Unternehmen wird die Zufriedenheit der Beschäftigten mit den Arbeitsbedingungen und der Arbeitsfähigkeit erhoben. Dazu werden IST und SOLL-Zustand in den Dimensionen Kompetenz, Arbeitsorganisation, Gesundheit und Arbeitsmotivation erfasst. Von den gewerblichen Mitarbeitern, die mehrheitlich schon lange im Unternehmen tätig sind, wird insbesondere die mangelnde Kommunikation durch den Junior-Chef kritisiert. Dieser führt daraufhin regelmäßige Mittagsbesprechungen in der Lagerhalle ein.

In einem kleinen Handwerksbetrieb mit fünf Beschäftigten ersetzt ein Workshop zu IST und SOLL Zustand in den Dimensionen Kompetenz, Arbeitsorganisation, Gesundheit und Arbeitsmotivation die Befragung. Am Flipchart werden Bewertungen anhand vorab festgelegter Themenfelder vorgenommen, Fragen erörtert und Verbesserungsvorschläge gemacht. Der Workshop wird von einem externen Moderator geleitet.

Weiterführende Informationen / Quellen

- (1) Borg, I. (2003): Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung; Theorien, Tools und Praxiserfahrungen, Göttingen: Hogrefe.
- (2) Friedrich, K. (2009): Organisationsentwicklung – Lernprozesse im Unternehmen durch Mitarbeiterbefragungen, Essen: MA Akad.-Verl, Arbeitspapier der FOM, Nr. 12.



| | |
|---------------------------------|---|
| Ziel | <ul style="list-style-type: none"> → Aufrechterhaltung und Steigerung der Arbeitsmotivation der Beschäftigten, insbesondere auch der älteren Arbeitnehmer → Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und der Leistungsbereitschaft |
| Beschreibung | <ul style="list-style-type: none"> → In KMU ist Motivation stark bestimmt von spezifischer Betriebskultur, Partizipation, Aufgabenvielfalt und sozialer Kontaktdichte → Maßnahmen zur Erhöhung der Motivation der Mitarbeiter/-innen sind eng verknüpft mit den Faktoren Anerkennung, Wertschätzung und Partizipation. → Anerkennung ist ein Mittel zur Motivation, die ihrerseits maßgeblich von der entgegengebrachten Wertschätzung abhängig ist. |
| Anlässe zur Durchführung | <ul style="list-style-type: none"> → beobachtbarer Leistungsrückgang der Mitarbeiter/-innen aufgrund abnehmender Arbeitsmotivation (im Alter) → schlechtes Betriebsklima → wahrnehmbare oder von Mitarbeitern empfundene Altersdiskriminierung |
| Gelingensbedingungen | <ul style="list-style-type: none"> → ehrliche Auseinandersetzung mit dem Ist-Zustand als Voraussetzung für die Einführung von Instrumenten zur Steigerung der Arbeitsmotivation |
| Unterstützung | <ul style="list-style-type: none"> → Unternehmensleitung zentraler Erfolgsfaktor aufgrund der hohen Prägung von kleinen und mittleren Unternehmen durch die Persönlichkeit des Inhabers/Geschäftsführers |
| Nutzen | <ul style="list-style-type: none"> → Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und der Leistungsbereitschaft → Erhöhung der Motivation zur Selbständigkeit sowie zu unternehmerischem Denken → Erhalt und Erhöhung der Produktivität |
| Kosten | <ul style="list-style-type: none"> → abhängig von den eingesetzten Instrumenten → hoch beim Einsatz monetärer Anreizsysteme sowie im Falle der Flexibilisierung des Arbeitsorts, sofern Sachkosten für Bereitstellung technischer Infrastrukturen anfallen |

| | |
|--------------------|--|
| Instrumente | <ul style="list-style-type: none"> → Flexibilisierung von Arbeitszeit → Einführung monetärer Anreizsysteme → Management by Objectives |
|--------------------|--|

Weiterführende Informationen / Quellen

- (1) Bruton, J. / Dimmel, N. (2007): Führungsverhalten von JungunternehmerInnen in KMU zur nachhaltigen Beschäftigung und Förderung des Unternehmenserfolgs. Studie im Auftrag des Salzburger Territorialen Beschäftigungspaktes, http://www.pakte.at/attach/1Fuehrungsverhalten_JungunternehmerInnen_2007.pdf, letzter Abruf: 03.04.2012.
- (2) Comelli, G. / Rosenstiel, v. L. (2009): Führung durch Motivation, 4., erw. u. überarb. Aufl., München: Vahlen.
- (3) Heckhausen J. / Heckhausen, H. (2010): Motivation und Handeln, 4., überarb. u. aktual. Aufl., Berlin: Springer.
- (4) Rabl, T. (2010): Age, discrimination, and achievement motives. A study of German employees. In: Personnel Review (2010), Vol. 39, Issue 4, pp. 448 – 467.
- (5) Scheffer, D. / Kuhl, J. (2006): Erfolgreich motivieren. Mitarbeiterpersönlichkeit und Motivationstechniken, Göttingen: Hogrefe.

| Maßnahme: Motivation | |
|----------------------------------|--|
| Instrumente | |
| Flexibilisierung von Arbeitszeit | Anreizsysteme |
| Management by objectives | |
| Ziel | <ul style="list-style-type: none"> → Verbesserung der Vereinbarkeit von Privatleben und Anforderungen der Berufstätigkeit durch eine variable Gestaltung der Arbeitszeit → Arbeitszeitflexibilisierung umfasst unterschiedliche Modelle der Flexibilisierung von Lage und/oder Dauer der Arbeitszeit → Für ältere Mitarbeiter/-innen zielen Formen der Arbeitszeitflexibilisierung u.a. auf altersgerechte Arbeitszeiten (z.B. Altersteilzeit, Gewährung längerer und / oder häufigerer Pausen) sowie Vereinbarkeit von Beruf und Pflege |
| Gelingensbedingungen | <ul style="list-style-type: none"> → Sicherung der Kommunikation: Bei der Einführung von Arbeitszeitflexibilisierung kann es viele unternehmensinterne Widerstände geben. Daher ist es wichtig, alle Mitarbeiter/-innen einzubeziehen, den Beschäftigten ausreichende Informationen zur Verfügung zu stellen und längere Übergangsphasen einzuplanen |
| Rahmenbedingungen | <ul style="list-style-type: none"> → Vertrauensarbeitszeit, Arbeitszeitkonten und variable Arbeitszeit können unabhängig von der Größe umgesetzt werden; Lebensarbeitszeitkonten werden bislang eher von größeren Unternehmen umgesetzt → Einfluss haben z.B. Maschinenlaufzeiten, Kundenwünsche, Öffnungszeiten |
| Nutzen | <p>Aus Sicht der Unternehmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> → Ausgleich von Schwankungen der betrieblichen Auslastung (z.B. saisonal) → Entkopplung von Arbeits- und Betriebszeiten, Ausdehnung der Kundenkontaktzeiten, Ermöglichung zeitzoneübergreifender Zusammenarbeit → Bindung von Mitarbeitern <p>Aus Sicht der Beschäftigten:</p> <ul style="list-style-type: none"> → Erhöhung der Arbeitsmotivation und der Leistungsbereitschaft → Reduzierung arbeitsbedingter Belastungen → Überbrückung von besonderen biografischen Phasen (z.B. Wiedereinstieg, Pflegetätigkeiten, Ausstieg aus dem Erwerbsleben, Elternzeit). |
| Kosten | <ul style="list-style-type: none"> → Hoher Aufwand für Planung, Organisation und Umsetzung flexibler Arbeitszeiten im Betrieb bei erstmaliger Einführung → Langfristig Kostensenkung durch die Flexibilisierung der Arbeitszeit |
| Umsetzungsvarianten | <p>Als Arbeitszeitmodelle kommen u.a. in Betracht:</p> <ul style="list-style-type: none"> → variable Arbeitszeit → Vertrauensarbeitszeit → Altersteilzeitmodelle |

- modifizierte Gleitzeitregelungen
- Jahresarbeitszeit
- Mehrjahres- oder Lebensarbeitszeitkonten (weitere Beschreibung von Lebensarbeitszeitkonten in Kapitel 5.4)

Ein Beispiel aus der Praxis: Flexibilisierungsmodell auf freiwilliger Basis

Der Übergang zu flexiblen Arbeitszeitregelungen erfolgte in einem Metallbearbeitungsbetrieb in erster Linie mit dem Ziel, sowohl den unternehmerischen Ansprüchen einer flexiblen Verfügbarkeit von Arbeitskräften als auch den individuellen Bedürfnissen der Arbeitnehmer gerecht zu werden. Neben der Erfüllung der Wünsche und Vorstellungen der Kunden ging es der Geschäftsführung bei der Einführung des Flexibilisierungsmodells auf freiwilliger Basis vor allem auch um die Motivation der Mitarbeiter. Denn das Unternehmen steht nicht selten unter hohem Termindruck und ist für die erfolgreiche Auftragsabwicklung auf motivierte Mitarbeiter angewiesen.

Wie in firmeninternen Gesprächen deutlich wurde, wäre die Einführung eines starren Modells, das alle Mitarbeiter zum Freizeitausgleich von geleisteter Mehrarbeit zwingt, nicht von der Belegschaft mitgetragen worden. Daher entschied sich die Geschäftsleitung für ein Modell mit Wahlmöglichkeit: Während ein Teil der Mitarbeiter angefallene Mehrstunden auf einem Arbeitszeitkonto festhält und das angesammelte Zeitguthaben in auftragsschwächeren Phasen durch Freizeit ausgleicht, hat sich der andere Teil der Belegschaft dafür entschieden, sich die geleistete Mehrarbeit finanziell abgelden zu lassen. Durch die Einführung der Arbeitszeitflexibilisierung kann der Betrieb der schwankenden Auftragslage gerecht werden und flexibel auf Kundenwünsche reagieren.

Weiterführende Informationen / Quellen

- (1) Hahn, C. (2011): Flexible Arbeitszeiten, München: Beck.
- (2) Prognos AG (2005): Work-life-Balance als Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität, Band 1: Betriebliche Maßnahmen und gesellschaftliche Trends, <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/Studien/work-life-balance-band-1,property=pdf,bereich=bmwi,sprache=de,rwb=true.pdf>, letzter Abruf: 03.04.2012.
- (3) Winiger, R. (2011): Praxishandbuch flexible Arbeitszeitmodelle: Methoden, Konzepte und Vorgehensweisen für die Einführung und Optimierung flexibler Arbeitszeitmodelle mit zahlreichen Vorlagen, Fallbeispielen, Reglementen und arbeitsrechtlichen Informationen, Zürich: Praxium.

5.5 Arbeit, Arbeitsorganisation, Führung

Für die Förderung der Arbeitsfähigkeit im Bereich Arbeit, Arbeitsorganisation und Führung in kleinen und mittleren Unternehmen sind die folgenden Maßnahmen geeignet.

Anpassung der Arbeitsorganisation und -inhalte

Sowohl bei physisch oder psychisch anstrengender Arbeit als auch bei Routinearbeit in großem Umfang entstehen Arbeitsbelastungen, die neben ergonomischer Optimierung (Kapitel 3.1 und 5.2) insbesondere Anpassungen der Arbeitsorganisation und -inhalte erfordern. Diese sind alter(n)sgerecht zu gestalten, da für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter andere Arbeitsinhalte belastend sind als für jüngere Mitarbeiter.

Durch die Anpassung der Arbeitsorganisation und -inhalte können Arbeitsprozesse effektiver gestaltet und das Wohlbefinden der Beschäftigten gesteigert werden.¹²⁵ Aus arbeitswissenschaftlicher Perspektive ist ein „Konzept der vollständigen Tätigkeiten“, d.h. abwechslungsreiche Arbeiten, die aus planenden, organisierenden, ausführenden, kontrollierenden und steuernden Anteilen bestehen besonders förderlich für die langfristige Arbeitsfähigkeit.¹²⁶

In kleinen und mittleren Unternehmen verlaufen Arbeitsprozesse häufig ganzheitlicher als in großen Unternehmen mit hoher Arbeitsteilung. Zugleich werden mehr „Allround-Talente“ als Spezialisten benötigt. Damit verfügen gerade KMU über die besten Voraussetzungen durch die Gestaltung von vollständigen Tätigkeiten die Arbeitsfähigkeit ihrer Beschäftigten zu stärken.

Zu beispielhaften Instrumenten in der Umsetzung zählt beispielsweise ein interner Stellenwechsel, der es älteren Mitarbeitenden erlaubt, zunehmend geistige Tätigkeiten zu übernehmen und körperlich anstrengende Tätigkeiten Jüngeren zu überlassen. Gerade in Kleinstbetrieben ist eine vollständige Entlastung von körperlich anstrengenden Tätigkeiten jedoch nur selten möglich.

Alter(n)sgerechte Schichtsysteme

Klassische Schichtsysteme können eine erhebliche körperliche und psychische Belastung für Mitarbeitende bedeuten. Beispielsweise sieht ein ursprünglich in der Chemieindustrie übliches 3-Schichtsystem (Früh-, Spät- und Nachtschicht) mit vier Schichtbe-

¹²⁵ BARMER GEK (2010): Gesundheitsreport 2010, Berlin: BARMER GEK.

¹²⁶ Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) / INQA-Geschäftsstelle (2011): Aller guten Dinge sind drei! Altersstrukturanalyse, Qualifikationsbedarfsanalyse, alter(n)sgerechte Gefährdungsbeurteilung – drei Werkzeuge für ein demographiefestes Unternehmen, Dortmund: BAuA, S. 39.

legschaften i.d.R. Rückwärtswechsel von Spät- auf Frühschichten und lange Arbeitswochen bspw. mit Nachtschichten an sieben aufeinanderfolgenden Tagen vor.¹²⁷ Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) zeigt eine Reihe arbeitswissenschaftlicher Empfehlungen für die Schichtplangestaltung auf:

- Vorwärtsrotation von Schichtplänen
- kürzere Arbeits- und Erholungsphasen
- Ausgleich durch Freizeit
- geringe Anzahl an aufeinanderfolgenden Nachtschichten
- geblockte Wochenendfreizeiten.¹²⁸

Für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten Schichtsysteme gezielt nach dem Prinzip der belastungsnahen Erholung gestaltet werden. D.h. ein alter(n)sgerechtes Schichtsystem sieht kürzere Arbeitsphasen mit kurzen Erholungsphasen vor. Der Ausgleich für Nacht- und Wochenendarbeit sollte nach Möglichkeit durch Freizeit und nicht durch finanzielle Ausgleichsleistungen erzielt werden.¹²⁹

Lebenslauforientierte Arbeitszeitmodelle

Von immer größerer Bedeutung sind Arbeitszeitmodelle, die lebenslauforientiertes Arbeiten ermöglichen, d.h. auf die individuellen Lebensumstände der Mitarbeitenden angepasst werden können. Trischler und Kistler unterscheiden drei altersspezifische Erwerbsphasen: die Erwerbseinstiegsphase, die Kernerwerbsphase sowie die Altersübergangsphase.¹³⁰ Eine flexible Arbeitszeitgestaltung ist dabei in allen Lebensphasen ein wichtiger Beitrag für die Motivation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.¹³¹ Dies kann in Kleinstbetrieben beispielsweise schon durch altersgerechte Pausenregelungen umgesetzt werden. Weitere Gestaltungsmöglichkeiten für Betriebe liegen unter anderem in der Einrichtung von (Lebens-) Arbeitszeitkonten, einem gleitenden Übergang in den

¹²⁷ Jungvogel, C. (2008): Altersgerechte Schichtsysteme. Tarifvertragliche Regelungen und betriebliche Umsetzungsmöglichkeiten. Präsentation auf dem Workshop „Altersgerechte Gestaltung von Schichtarbeit im Rahmen des Projekts deci – Demographiefeste Personalpolitik in der chemischen Industrie am 08.07.2008.

¹²⁸ Beermann, B. (2004): Leitfaden zur Einführung und Gestaltung von Nacht- und Schichtarbeit, Dortmund: BAuA, S. 12f.

¹²⁹ Beermann, B. (2004): Leitfaden zur Einführung und Gestaltung von Nacht- und Schichtarbeit, Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, S. 25f.

¹³⁰ Trischler, F.; Kistler, E. (2010): Gute Erwerbsbiographien. Arbeitspapier 1: Erwerbsverläufe im Wandel, Düsseldorf: Hans Böckler Stiftung, S. 23ff.

¹³¹ Mayer, S.; Mayer-Dörfler, I. (2011): Demografischer Wandel. Chance für Clevere, Dortmund: Verlag Dr. Steinert, S. 117.

Ruhestand, so genannte Sabbaticals und einer Verkürzung der Arbeitszeit.¹³² Der 2008 geschlossene Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie“ der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) und der Chemie-Arbeitgeber sieht beispielsweise für den gleitenden Übergang in den Ruhestand Langzeitkonten, Altersteilzeit, Teilrente, Berufsunfähigkeitszusatzversicherung und eine tarifliche Altersvorsorge vor.¹³³ Die meisten Instrumente sind dabei auch für kleine Betriebe umsetzbar.

Alter(n)sgerechte Führungskompetenzen

Führungskräfte sind zentrale Akteure bei der Gestaltung der Anpassung an den demografischen Wandel gerade in kleinen und mittleren Unternehmen. Ihr Verhalten hat nicht nur einen hohen Einfluss auf die Verbesserung der Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.¹³⁴ Gerade in kleinen und mittelständischen Unternehmen agieren die Geschäftsführer und Geschäftsführerinnen – oftmals Inhaber des Unternehmens – als Impulsgeber für die Umsetzung von Maßnahmen zur Anpassung an den demografischen Wandel.

Daher ist es von besonderer Bedeutung, dass Führungskräfte einerseits selbst für das Thema sensibilisiert sind und die Bedeutung einer alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung anerkennen. Andererseits müssen Führungskräfte über die entsprechenden Kompetenzen verfügen, um einen alter(n)sgerechten Führungsstil umsetzen zu können. Das Projekt „Menschen in altersgerechter Arbeitskultur – Arbeiten dürfen, können und wollen! (MiaA)“ benennt als Stellenschrauben zum Führen im demografischen Wandel:

- Einstellung und Haltung der Führungskraft zu älteren Beschäftigten
- Kooperation und Zusammenarbeit
- Kommunikation und Feedback
- Gestaltung von Arbeitsbedingungen

¹³² Vgl. z.B. Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) (Hrsg.) (2009): Die Mischung macht's: Jung und Alt gemeinsam bei der Arbeit, Berlin: DGUV, S. 11f.; Sczesny, C. / Rohwedder, A./ Ingenfeld, M. / Schmidt, S. (2007): Alternsgerechte Arbeitszeitgestaltung – Maßnahmen, Erfahrungen und Handlungserfordernisse zur Bewältigung des demografischen Wandels. Befragung im Rahmen des Projekts „Alternsgerechte Arbeitszeitgestaltung der Sozialen Innovation GmbH, Dortmund, S. 22.

¹³³ Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) (2011): Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie“, http://www.igbce.de/portal/site/igbce/tv_chemie_demografie/, letzter Abruf: 02.12.2011.

¹³⁴ Vgl. z.B. Bruch, H. / Kunze, F. / Böhm, S. (2010): Generationen erfolgreich führen: Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 89; Ilmarinen, J. / Tempel, J. (2001): Arbeitsfähigkeit 2010 - Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?, Hamburg: VSA-Verlag, S. 240.

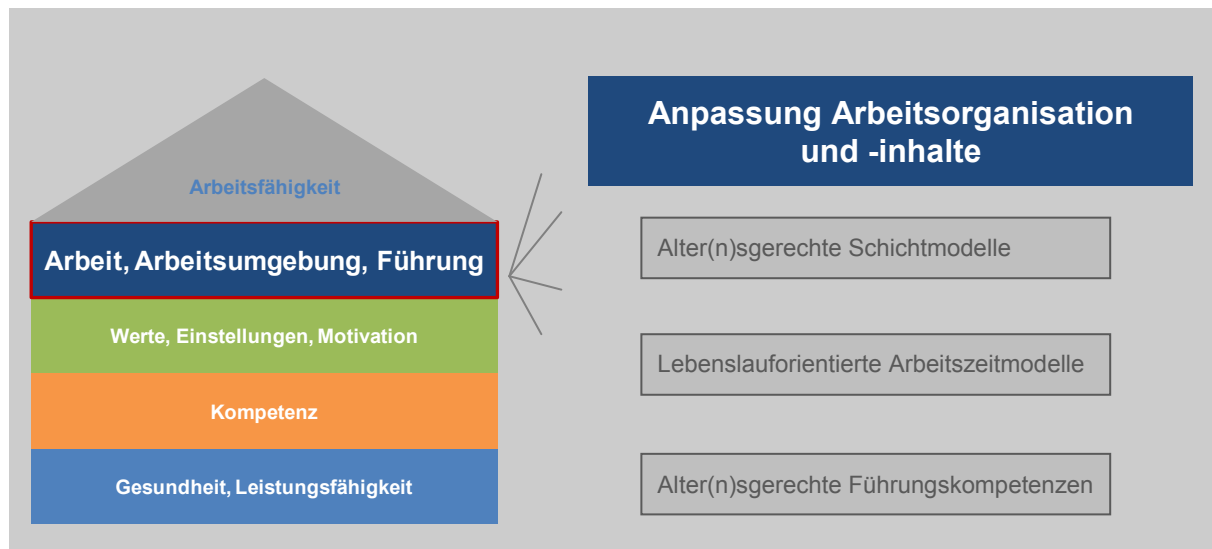
- Motivation.¹³⁵

Im Mittelpunkt steht dabei stets die mitarbeiterorientierte Führung, d.h. die Reflexion unterschiedlicher Bedürfnisse von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in verschiedenen Lebensphasen in der Führung.¹³⁶ Beispielsweise verfügen ältere Mitarbeitende durch ihre langjährige Arbeitserfahrung oft über Spezialistenwissen und eine ausgeprägte Urteilskraft, Jüngere können neues Wissen in das Unternehmen einbringen. Entsprechend sollte eine alter(n)sgerechte Führung diese besonderen Qualitäten wertschätzen.¹³⁷ In kleinen und mittleren Unternehmen kommt der Qualität der Führung aufgrund der oft langjährigen Bindung und der hohen personellen Nähe eine besonders hohe Bedeutung zu.

-
- ¹³⁵ Lenze, M. (2009): Menschen in altersgerechter Arbeitskultur (MiaA) – Arbeiten dürfen, können und wollen! Unternehmen und Führungskräfte für die Gestaltung des demografischen Wandels motivieren. Präsentation auf der Abschlussveranstaltung des Förderschwerpunkts „Altersgerechte Arbeitsbedingungen“ am 15.09.2009, <http://www.miaa.de/index.php/dyn/niOut/downloadsList//29231347574d591c1b450b14571c0e1e175043051f06532e22060b?inhaltNr=1¶m1=0¶m2=10>, letzter Abruf am 07.12.2011.
- ¹³⁶ Mayer, S.; Mayer-Dörfler, I. (2011): Demografischer Wandel. Chance für Clevere, Dortmund: Verlag Dr. Steinert, S. 101.
- ¹³⁷ Vgl. z.B. Thematisches Netzwerk „Altersmanagement“ im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative EQUAL (Hrsg.) (2007): Älter werden im Berufsleben. Eine Toolbox des Equal-Netzwerks „Altersmanagement“ zum demographischen Wandel. Arbeitsblätter und Arbeitshilfen zum Modul 2: Personalführung bei alternden Belegschaften sowie Hans Böckler Stiftung (Hrsg.) (2009): Demografie im Wandel. Impulse für eine altersgerechte Erwerbsarbeit, Düsseldorf: Hans Böckler Stiftung, S. 28f.

Tabelle 9: Überblick Maßnahmen und Instrumente im Bereich Arbeit, Arbeitsorganisation und Führung

| Maßnahme | Instrumente |
|--|--|
| Anpassung der Arbeitsorganisation und -inhalte | <ul style="list-style-type: none"> → Interner Stellenwechsel → alter(n)sgerechte Stellenbeschreibungen → Job Sharing → Sonderaufgaben für Ältere (z.B. Mentor) |
| Alter(n)sgerechte Schichtmodelle | <ul style="list-style-type: none"> → Vorwärtsrotation von Schichtplänen → Kürzere Arbeits- und Erholungsphasen → Geringe Anzahl an Nachtschichten → Geblockte Wochenendfreizeiten → Ausgleich durch Freizeit |
| Lebenslauforientierte Arbeitszeitmodelle | <ul style="list-style-type: none"> → (Lebens-)Arbeitszeitkonten → Innendiensttag → Flexible Arbeitszeiten → Gleitender Übergang in den Ruhestand → Längere Freistellungsphasen → Verkürzung der Arbeitszeit → Altersgerechte Pausenregelung |
| Alter(n)sgerechte Führungskompetenzen | <ul style="list-style-type: none"> → Sensibilisierung von Führungskräften → Vermittlung mitarbeiterorientierter Führungskompetenzen → Kommunikation |



| | |
|---------------------------------|---|
| Ziel | → Reorganisation der Arbeitsprozesse und -bedingungen zur Anpassung der Stellenanforderungen an die alter(n)sbedingte Leistungsfähigkeit der Beschäftigten |
| Beschreibung | <ul style="list-style-type: none"> → ältere Mitarbeiter/-innen verantworten vorrangig Tätigkeiten, die ihrer abnehmenden physischen Leistungsfähigkeit ebenso Rechnung tragen wie ihrem zunehmenden Erfahrungswissen und sozialen Kompetenzen → Grundlage bildet das „Konzept der vollständigen Tätigkeiten“, d.h. abwechslungsreiche Arbeiten, die aus planenden, organisierenden, ausführenden, kontrollierenden und steuernden Anteilen bestehen |
| Anlässe zur Durchführung | <ul style="list-style-type: none"> → Überforderung und dadurch Unzufriedenheit bzw. Motivationsverlust bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern → sinkende Produktivität, da Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Arbeit nicht den Stellenbeschreibungen gemäß schaffen → gesundheitliche Beschwerden / Belastung durch physische Arbeitsumgebung (Lärm, Beleuchtung, etc.) |
| Gelingensbedingungen | <ul style="list-style-type: none"> → Arbeitsplatz- und -prozessanalyse zur Bestimmung der Ausgangssituation → Ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erkennen die Problematik (für sich) selbst und sind offen für die Übernahme neuer Aufgaben → Unternehmensführung ist bereit, Stellenbeschreibungen umzuschreiben und Arbeitsprozesse neu zu planen → Verantwortlichkeiten für eine langfristige Ausrichtung auf alter(n)sgerechte Arbeitsorganisation festlegen |
| Unterstützung | <ul style="list-style-type: none"> → Umfassende Analysen von Arbeitsplätzen und Arbeitsprozessen werden im Rahmen von Demografieberatungen angeboten → Weitere Unterstützung ist im Internet z.B. bei BAUA, INQA verfügbar |

| | |
|---------------------------|--|
| <p>Nutzen</p> | <ul style="list-style-type: none"> → bessere Passfähigkeit von individueller Leistungsfähigkeit und Stellenanforderungen → verbesserte Produktivität sowie erhöhte Effizienz in den Arbeitsschritten durch leistungsorientierten Einsatz der Mitarbeiter → Erhalt von Erfahrungswissen und Kompetenz im Unternehmen |
| <p>Kosten</p> | <p>Strukturell-systematische Änderungen in der Arbeitsorganisation erzeugen zunächst relativ hohe Kosten</p> <ul style="list-style-type: none"> → Arbeitsprozesse und -plätze müssen hinsichtlich ihrer Belastungen für Mitarbeiter unterschiedlicher Altersgruppen überprüft und angepasst werden → Mitarbeiter/-innen müssen auf neue Arbeitsplätze eingearbeitet werden <p>Pragmatische Anpassungen für einzelne, akut betroffene Mitarbeiter/-innen können in der Regel zeitnah mit geringem Kosteneinsatz umgesetzt werden.</p> |
| <p>Instrumente</p> | <ul style="list-style-type: none"> → Interner Stellenwechsel → Alter(n)sgerechte Stellenbeschreibungen → Job Sharing (Ältere und Jüngere teilen sich in Teilzeit eine Stelle) → Sonderaufgaben für Ältere (z.B. Mentor) |

Weiterführende Informationen / Quellen

- (1) Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) / INQA-Geschäftsstelle (2011): Aller guten Dinge sind drei! Altersstrukturanalyse, Qualifikationsbedarfsanalyse, alter(n)sgerechte Gefährdungsbeurteilung – drei Werkzeuge für ein demographiefestes Unternehmen, Dortmund: BAuA.
- (2) INQA (2005): Mitarbeiterorientiertes Führen und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz, Dortmund: BAuA.
- (3) Siegrist, J.; Dragano, N. (2007): Rente mit 67 – Probleme und Herausforderungen aus gesundheitswissenschaftlicher Sicht, Düsseldorf: Hans Böckler Stiftung.

Maßnahme: Anpassung der Arbeitsorganisation und -inhalte

Instrumente

| Interner Stellenwechsel | Alter(n)sgerechte Stellenbeschreibungen | Job Sharing | Sonderaufgaben für Ältere |
|-----------------------------|---|-------------|---------------------------|
| Ziel | → physische und psychische Entlastung älterer Mitarbeiter/-innen durch verbesserte Passung individueller Leistungsfähigkeit und Stellenanforderungen | | |
| Gelingensbedingungen | <ul style="list-style-type: none"> → Anerkennung der Probleme älterer Mitarbeiter/-innen durch die Geschäftsleitung bzw. Führungskräfte → Sensibilisierung der gesamten Belegschaft für die Thematik → offene Kommunikation mit den betroffenen Mitarbeitern/-innen hinsichtlich der Probleme und Möglichkeiten für einen internen Stellenwechsel → Akzeptanz des Stellenwechsels der betroffenen Mitarbeiter/-innen selbst | | |
| Rahmenbedingungen | <ul style="list-style-type: none"> → begrenzte Möglichkeiten für einen vollständigen Stellenwechsel in Kleinbetrieben, siehe stattdessen alter(n)sgerechte Stellenbeschreibungen → schwieriger in hochspezialisierten Branchen. → geeignet für gemischte Belegschaften | | |
| Nutzen | <ul style="list-style-type: none"> → interne Lösung für fehlende Stellen → Erhöhung der Effizienz der Mitarbeiter/-innen → Bindung älterer Mitarbeiter/-innen → Sicherung von Erfahrungswissen | | |
| Kosten | In der Regel hoch bei umfassenden Anpassungen der Arbeitsorganisation: <ul style="list-style-type: none"> → Kosten für eine Tätigkeitsanalyse zur Prüfung der Notwendigkeit sowie der Möglichkeiten interner Stellenwechsel → Kosten für eine (innerbetriebliche) Umschulung → ggf. Kosten für die Neubesetzung der freiwerdenden Stelle | | |

Ein Beispiel aus der Praxis: Interner Stellenwechsel im Handwerk

Da ein Dachdeckerbetrieb nicht auf die Fähigkeiten von gestandenen Gesellen verzichten wollte, wurden flexible Arbeitsmodelle mit den Mitarbeitern entwickelt. Gesellen, die nicht mehr fit genug für den Einsatz auf dem Dach sind, werden an der Büro-Organisation beteiligt. Sie übernehmen Planungsaufgaben und Kundenbetreuung. Zur Vorbereitung wurden halbtägliche, monatliche Schulungen zur EDV-Qualifizierung für die Auftragsbearbeitung durch den Geschäftsführer durchgeführt. Mittelfristig wird der Geschäftsführer so von den Aufgaben des Tagesgeschäfts entlastet.

Weiterführende Informationen / Quellen

- (1) Verschiedene Unternehmensbeispiele finden sich in der Datenbank „Gute Praxis“ der Initiative Neue Qualität der Arbeit INQA: <http://www.inqa.de/Inqa/Navigation/Gute-Praxis/datenbank-gute-praxis.html>
- (2) Packebusch, L. / Weber, B. (2002): Durch qualifizierte Mitarbeiter / Mitarbeiterinnen zum Erfolg. Personal halten und gewinnen - Eine Handlungshilfe. Mönchengladbach: IAP Hochschule Niederrhein Eigenverlag.

Maßnahme: Anpassung der Arbeitsorganisation und -inhalte

Instrumente

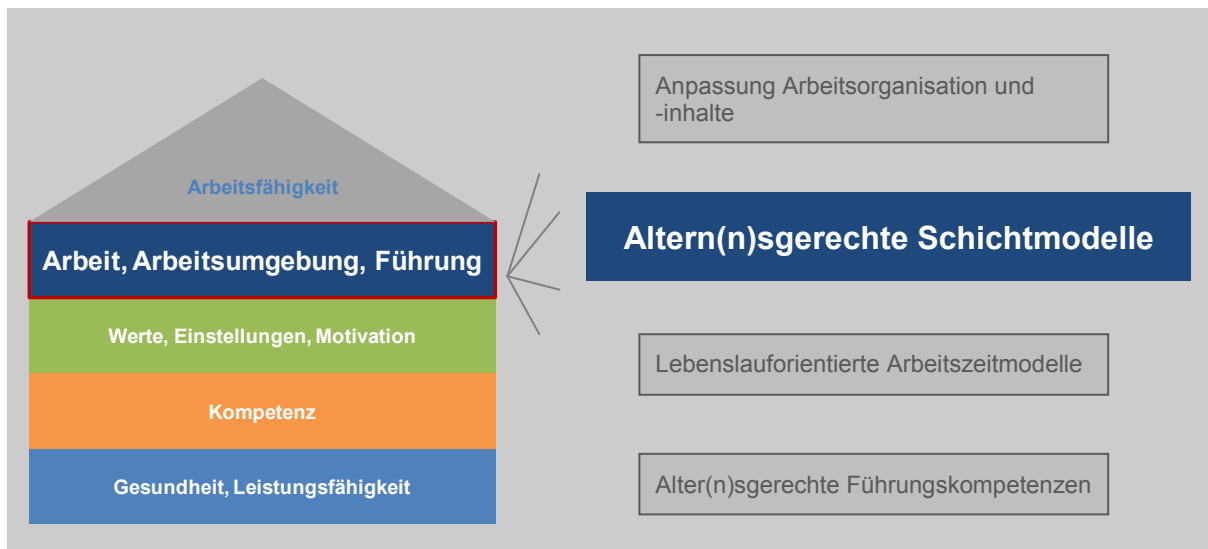
| Interner Stellenwechsel | Alter(n)sgerechte Stellenbeschreibungen | Job Sharing | Sonderaufgaben für Ältere |
|-----------------------------|--|-------------|---------------------------|
| Ziel | → niedrigschwellige Aufgabenanpassung zur Vermeidung von physisch oder psychisch stark belastenden Tätigkeiten älterer Mitarbeiter/-innen | | |
| Gelingensbedingungen | <ul style="list-style-type: none"> → Anerkennung der besonderen Herausforderungen für ältere Beschäftigte durch die Geschäftsleitung → Kenntnis der Belastungssituation der verschiedenen Arbeitsplätze, bspw. durch Nutzung einer Personaleinsatz-Matrix, die auch den Belastungsgrad des Arbeitsplatzes abbildet → Bereitschaft jüngerer Mitarbeiter, unterschiedliche Stellenbeschreibungen auf gleichen Arbeitsplätzen zu akzeptieren und ggf. körperlich schwere Arbeiten zu übernehmen → Einhaltung der veränderten Aufgabenbeschreibung auch in stressigen Arbeitssituationen | | |
| Rahmenbedingungen | <ul style="list-style-type: none"> → besonders geeignet für den Einsatz in Klein- und Kleinstbetrieben → schwieriger in hochspezialisierten Branchen. → ungeeignet für homogen ältere Belegschaften | | |
| Nutzen | <ul style="list-style-type: none"> → Erhalt der Arbeitskraft auf dem angestammten Arbeitsplatz → Motivationserhalt bei älteren Beschäftigten → Erhalt von Erfahrungswissen „vor Ort“ am jeweiligen Arbeitsplatz | | |
| Kosten | <ul style="list-style-type: none"> → geringer Aufwand durch die kleinschrittige Anpassung von Stellenprofilen → Aufwand für die Durchführung einer Analyse des Belastungsgrades einzelner Arbeitsplätze, bspw. durch die Einführung einer Personaleinsatz-Matrix | | |

Ein Beispiel aus der Praxis: Alternsgerechte Stellenbeschreibung im Bau

Älteren Mitarbeitern eines Malerbetriebs fallen die Arbeit auf Gerüsten und der Umgang mit neuen Maschinen schwerer als ihren jüngeren Kollegen. Durch eine neue Aufgabenverteilung wurde eine Entmischung der Tätigkeiten erreicht, die es den Gesellen ermöglicht, ihre altersspezifischen Stärken besser einzusetzen. Dazu zählt beispielsweise die Kompetenz, eine umfangreiche Baustelle mit vielen Teilaufgaben zu organisieren.

Weiterführende Informationen / Quellen

- (1) Das Netzwerk für Projektarbeit von Fachkräften im Ruhestand sentiso beschreibt die Personaleinsatzmatrix als geeignetes Tool für KMU auf seiner Homepage: <http://www.sentiso.de/informationen/31-demographie-werkzeuge-und-demographie-tools>. Häufig eingesetzt für eine Analyse der Belastungen wird auch die Leitmerkmalermethode der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin BAuA. <http://www.baua.de/de/Themen-von-A-Z/Physische-Belastung/Gefaehrdungsbeurteilung.html>.
- (2) Georg, A. / Barkholdt, C. / Frerichs, F. (2005): Modelle altersgerechter Arbeit aus Kleinbetrieben und ihre Nutzungsmöglichkeiten. Dortmund / Berlin / Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.



| | |
|---------------------------------|---|
| Ziel | → Flexible, bedarfsgerechte Gestaltung von Schichtsystemen zur Reduktion psychischer und physischer Belastungen. |
| Beschreibung | <p>Umgestaltung der Schichtsysteme auf Basis arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse</p> <ul style="list-style-type: none"> → geringe Anzahl aufeinanderfolgender Früh- und Nachtschichten → frühes Ende der Nachtschichten → später Beginn der Frühschichten → längere Ruhephase nach einer Nachtschichtphase → Vorwärtswechsel (Früh-Spät-Nacht) → Verzicht auf starre Anfangszeiten → geblockte Wochenendfreizeiten → Ersatz monetärer Nachtarbeitszuschläge durch mehr freie Tage → zwischen Montag und Freitag liegt mindestens ein freier Abend |
| Anlässe zur Durchführung | <ul style="list-style-type: none"> → hohe Anzahl an AU-Tagen → Anstieg der Fehlerhäufigkeit → Anstieg der Arbeitsunfälle → Erholungsdefizite und Unzufriedenheit der Mitarbeiter/-innen → Beschwerden über mangelnde Work-Life-Balance |
| Gelingensbedingungen | <ul style="list-style-type: none"> → Einführungsstrategie, die Planungs-, Analyse-, Ausarbeitungs-, Test- und Realisationsphase berücksichtigt → Offener Dialog, da Beschäftigte Änderungen in Schichtsystemen häufig skeptisch gegenüberstehen (bspw. im Rahmen von Workshops, in denen Schichtplanalternativen vorgestellt oder von den Beschäftigten selbst erarbeitet werden). → klare Definition von Verantwortlichkeiten für die Änderungen am Schichtsystem zur Begleitung des Planungs- und Einführungsprozesses |

| | |
|---|---|
| Unterstützung | <ul style="list-style-type: none"> → Gewerkschaften bieten teilweise Beratungen an → Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin BAuA stellt auf ihrer Website das Computerprogramm „Bedarfsorientiertes Arbeitswissenschaftliches System zur Schichtplangestaltung“ BASS 3.0 zum Download zur Verfügung. |
| Nutzen | <ul style="list-style-type: none"> → Steigerung der Produktivität der Mitarbeiter/-innen durch bessere Erholung und Förderung der Motivation → Verbesserung von Unternehmensimage und Arbeitgeberattraktivität |
| Kosten | <ul style="list-style-type: none"> → Hoher Aufwand: Umstellungen von Schichtplänen führen zu einschneidenden Veränderungen im Betrieb wie auch im Privatleben der Beschäftigten und erfordern eine adäquate Einführungsstrategie als auch Vorlaufzeit (6-12 Monate). → Beratung im Regelfall erforderlich → Zeitaufwand durch Verhandlungsrunden um Interessen und Prioritäten von Mitarbeitern und Geschäftsführung in Einklang zu bringen. |
| Instrumente | <ul style="list-style-type: none"> → Vorwärtsrotation von Schichtplänen → Kürzere Arbeits- und Erholungsphasen → geringe Anzahl an Nachtschichten → geblockte Wochenendfreizeiten → Ausgleich durch Freizeit |
| Weiterführende Informationen / Quellen | |
| <p>(1) Knauth, P. / Hornberger, S. (1997): Schichtarbeit und Nachtarbeit. Probleme – Formen – Empfehlungen. München: Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Gesundheit.</p> <p>(2) http://www.baua.de/de/Informationen-fuer-die-Praxis/Handlungshilfen-und-Praxisbeispiele/Arbeitszeitgestaltung/Computerprogramm%20BASS%203.0.html</p> <p>(3) Knauth, P. / Karl, D. / Elmerich, K. (2009): Lebensarbeitszeitmodelle. Chancen und Risiken für das Unternehmen und die Mitarbeiter. Karlsruhe: Universitätsverlag.</p> | |

Maßnahme: Alter(n)sgerechte Schichtmodelle

Instrumente

| Vorwärtsrotation von Schichtplänen | Kürzere Arbeits- und Erholungsphasen | Geringe Anzahl Nachtschichten | Geblockte Wochenendfreizeiten | Ausgleich durch Freizeit | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|-------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------|----|----|----|----|----|----|----|---|--|--|--|---|---|---|--|---|---|---|---|---|---|---|--|---|---|---|---|--|--|--|--|---|---|---|---|---|---|---|--|--|---|------|--|--|--|--|--|---|---|-------------|--|--|--|--|--|---|---|-------------|--|--|--|--|--|---|---|--------------|--|--|--|--|--|
| Ziel | <ul style="list-style-type: none"> → Anpassung des Schichtplans an den natürlichen Rhythmus des Körpers → Verlängerung des Tages für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Gelingensbedingungen | <ul style="list-style-type: none"> → Kommunikation der Vorteile vorwärtsrotierender Schichtpläne → Anerkennung von Problemlagen die sich aus der Änderung des Schichtsystems ergeben. Diese können auch privater Natur sein. → Bereitschaft zur Diskussion und Verhandlung seitens der Geschäftsführung | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Rahmenbedingungen | <ul style="list-style-type: none"> → Komplexität der Durchführung steigt mit zunehmender Unternehmensgröße → Beschränkung auf Branchen, die im Regelfall in Schichtsystemen arbeiten → Struktur der Belegschaft: keine Einschränkungen | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nutzen | <ul style="list-style-type: none"> → Reduktion der Arbeitsunfähigkeitstage durch bessere Erholung der Mitarbeiter/-innen zwischen den Schichten → höhere Zufriedenheit der Mitarbeiter/-innen durch bessere Möglichkeiten zur Teilnahme am sozialen Leben führen zu Produktivitätssteigerungen | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Kosten | <p>Hoher Gesamtaufwand, der mit Unternehmensgröße steigt</p> <ul style="list-style-type: none"> → Sachkosten für Beratung sowie ggf. Erwerb einer Software → Hoher Zeitaufwand, um Erfolg des Einführungsprozesses zu gewährleisten | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Umsetzungsvarianten | <ul style="list-style-type: none"> → Folge der Schichten: Früh – Spät – Nacht → Diskontinuierliches, schnell rotierendes Schichtsystem: <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin: 5px 0;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;">Woche</th> <th style="width: 10%;">Mo</th> <th style="width: 10%;">Di</th> <th style="width: 10%;">Mi</th> <th style="width: 10%;">Do</th> <th style="width: 10%;">Fr</th> <th style="width: 10%;">Sa</th> <th style="width: 10%;">So</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td style="background-color: #0070c0;"></td> <td style="background-color: #0070c0;"></td> <td style="background-color: #0070c0;"></td> <td style="background-color: #0070c0;">F</td> <td style="background-color: #0070c0;">F</td> <td style="background-color: #0070c0;">F</td> <td style="background-color: #0070c0;"></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td style="background-color: #0070c0;">F</td> <td style="background-color: #0070c0;">F</td> <td style="background-color: #0070c0;">F</td> <td style="background-color: #0070c0;">S</td> <td style="background-color: #0070c0;">S</td> <td style="background-color: #0070c0;">S</td> <td style="background-color: #0070c0;"></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td style="background-color: #0070c0;">N</td> <td style="background-color: #0070c0;">N</td> <td style="background-color: #0070c0;">N</td> <td style="background-color: #0070c0;"></td> <td style="background-color: #0070c0;"></td> <td style="background-color: #0070c0;"></td> <td style="background-color: #0070c0;"></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td style="background-color: #0070c0;">S</td> <td style="background-color: #0070c0;">S</td> <td style="background-color: #0070c0;">S</td> <td style="background-color: #0070c0;">N</td> <td style="background-color: #0070c0;">N</td> <td style="background-color: #0070c0;">N</td> <td style="background-color: #0070c0;"></td> </tr> <tr> <td style="background-color: #0070c0;"></td> <td style="background-color: #0070c0;">=</td> <td colspan="6">frei</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #0070c0;">F</td> <td style="background-color: #0070c0;">=</td> <td colspan="6">Frühschicht</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #0070c0;">S</td> <td style="background-color: #0070c0;">=</td> <td colspan="6">Spätschicht</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #0070c0;">N</td> <td style="background-color: #0070c0;">=</td> <td colspan="6">Nachtschicht</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> → Kontinuierliches, schnell rotierendes Schichtsystem | | | | Woche | Mo | Di | Mi | Do | Fr | Sa | So | 1 | | | | F | F | F | | 2 | F | F | F | S | S | S | | 3 | N | N | N | | | | | 4 | S | S | S | N | N | N | | | = | frei | | | | | | F | = | Frühschicht | | | | | | S | = | Spätschicht | | | | | | N | = | Nachtschicht | | | | | |
| Woche | Mo | Di | Mi | Do | Fr | Sa | So | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | | | | F | F | F | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | F | F | F | S | S | S | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | N | N | N | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | S | S | S | N | N | N | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | = | frei | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| F | = | Frühschicht | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| S | = | Spätschicht | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| N | = | Nachtschicht | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

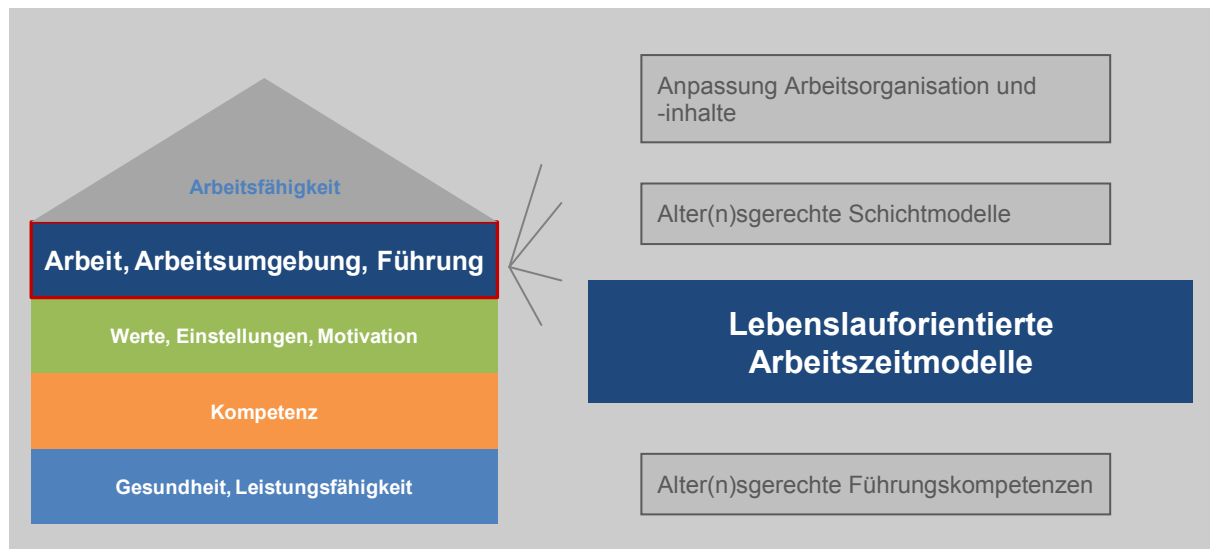
| Woche | Mo | Di | Mi | Do | Fr | Sa | So |
|-------|----|--------------|----|----|----|----|----|
| 1 | F | S | S | N | N | | |
| 2 | | F | F | S | S | N | N |
| 3 | | | | F | F | S | S |
| 4 | N | N | | | | F | F |
| 5 | S | S | N | N | | | |
| 6 | F | F | S | S | N | N | |
| 7 | | | F | F | S | S | N |
| 8 | N | | | | F | F | S |
| 9 | S | N | N | | | | F |
| | = | frei | | | | | |
| F | = | Frühschicht | | | | | |
| S | = | Spätschicht | | | | | |
| N | = | Nachtschicht | | | | | |

Ein Beispiel aus der Praxis: Umstellung des Schichtbetriebs

Um die gesundheitlichen Belastungen der Schichtarbeit zu reduzieren, hat ein Stahlbetrieb vor einigen Jahren ein schnell und vorwärts rotierendes Schichtsystem eingeführt. Einige Jahre später wurde für das Unternehmen die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten mit dem Workability-Index (WAI) erhoben und mit einem traditionell im langsam und rückwärts rotierenden Schichtbetrieb arbeitenden Unternehmen verglichen. Der im schnell und vorwärts rotierenden Schichtsystem arbeitende Stahlbetrieb hat in allen Altersgruppen bedeutend bessere Werte, d.h. Mitarbeiter fühlen sich Arbeitsanforderungen besser gewachsen, die Anzahl der ärztliche diagnostizierten Krankheiten sowie der Krankenstand sind geringer und die psychische Gesundheit der Mitarbeiter ist besser. (3)

Weiterführende Informationen / Quellen

- (1) Beermann, B. (2004): Leitfaden zur Einführung und Gestaltung von Nacht- und Schichtarbeit, Dortmund / Berlin: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- (2) IG Metall (2009): Arbeitsmappe „Gute Arbeit im Schichtbetrieb? So werden Schichtpläne besser, Frankfurt a. M.: IG Metall.
- (3) Fallbeispiel nach Knauth, P. / Karl, D. / Elmerich, K. (2009): Lebensarbeitszeitmodelle. Chancen und Risiken für das Unternehmen und die Mitarbeiter. Karlsruhe: Universitätsverlag, S. 60ff.



| | |
|---------------------------------|--|
| Ziel | → Ausweitung individueller Arbeitszeitautonomie zur Verbesserung der Bindung, Motivation und Zufriedenheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern |
| Beschreibung | <ul style="list-style-type: none"> → Ermöglichung einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung → Ältere Beschäftigte profitieren in besonderem Maße aufgrund ihrer i. d. R. abnehmenden physischen Leistungsfähigkeit und zunehmenden private Verpflichtungen und Aufgaben wie z.B. Pflege. → Eng verknüpft mit Fragen der Motivation (siehe auch Kapitel 5.3) |
| Anlässe zur Durchführung | <ul style="list-style-type: none"> → Mitarbeiter verlassen das Unternehmen, da Verpflichtungen wie die Pflege Angehöriger nicht mit Arbeitszeiten in Einklang gebracht werden können → dauerhafte Unter- zw. Überauslastung der Mitarbeiter/-innen durch starke Schwankungen in der Auftragslage |
| Gelingensbedingungen | <ul style="list-style-type: none"> → von der Unternehmensführung bestimmte, flexible Arbeitszeiten wirken sich negativ auf Gesundheit und Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten aus → daher ist der Einbezug von Mitarbeitern in der Gestaltung von Arbeitszeitmodellen zentral → Arbeitszeitautonomie muss gelernt werden, um sich nicht selbst zu überlasten (gilt insbesondere für Ältere mit langer Berufserfahrung) → Win-win-Ansatz: sowohl die Unternehmensführung, als auch die Mitarbeiter/-innen müssen positive Effekte wahrnehmen |
| Unterstützung | <ul style="list-style-type: none"> → Beratung zur Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle für KMU bei den Kammern sowie der Bundesagentur für Arbeit → Initiative Neue Qualität der Arbeit bietet online Tools zur Online-Bewertung von Arbeitszeiten, Handlungshilfen für die Praxis, Software sowie eine Übersicht über Bildungsangebote und externe Beratung |
| Nutzen | <ul style="list-style-type: none"> → Mitarbeiterbindung, Erhalt von Erfahrung und Wissen Älterer → Lebensqualität und Motivation der Beschäftigten steigen → Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität |

| | |
|--------------------|---|
| | → aber: Mangel an empirischen Belegen für Effekte flexibler Arbeitszeiten |
| Kosten | <ul style="list-style-type: none"> → gering bei einfachen Anpassungen wie dem Innendiensttag oder altersgerechten Pausenregelungen → hoch, wenn mit der Einführung von Arbeitszeitsystemen die Anschaffung von computergestützten Hilfsmitteln verbunden ist |
| Instrumente | <ul style="list-style-type: none"> → (Lebens-)Arbeitszeitkonten → Innendiensttag → flexible Arbeitszeiten zur Vereinbarung von Beruf und Familie → gleitender Übergang in den Ruhestand → längere Freistellungsphasen → Verkürzung der Arbeitszeit → altersgerechte Pausenregelung |

Weiterführende Informationen / Quellen

- (1) Janssen, D. / Nachreiner, F. (2004): Flexible Arbeitszeiten, Dortmund: BAuA.
- (2) Siegrist, J. / Dragano, N. (2007): Rente mit 67 – Probleme und Herausforderungen aus gesundheitswissenschaftlicher Sicht, Düsseldorf: Hans Böckler Stiftung.
- (3) Knauth, P. / Karl, D. / Elmerich, K. (2009): Lebensarbeitszeitmodelle. Chancen und Risiken für das Unternehmen und die Mitarbeiter. Karlsruhe: Universitätsverlag.
- (4) <http://www.ikk-classic.de/arbeitgeber/berufsstarter/arbeitszeitkonten-flexibel-fuer-den-wettbewerb.html#c7828>
- (5) Beratungs- und Unterstützungsangebote für die Arbeitszeitgestaltung und die Planung von Schichtarbeit in der Produktion: <http://inqa.gawo-ev.de/cms/>

Maßnahme: Lebenslauforientierte Arbeitszeitmodelle

Instrumente

| | | | |
|------------------------------------|-----------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| (Lebens-) Arbeitszeitkonten | Innendiensttag | Flexible Arbeitszeiten | Gleitender Übergang in den Ruhestand |
| | Längere Freistellungsphasen | Verkürzung der Arbeitszeit | Altersgerechte Pausenregelung |

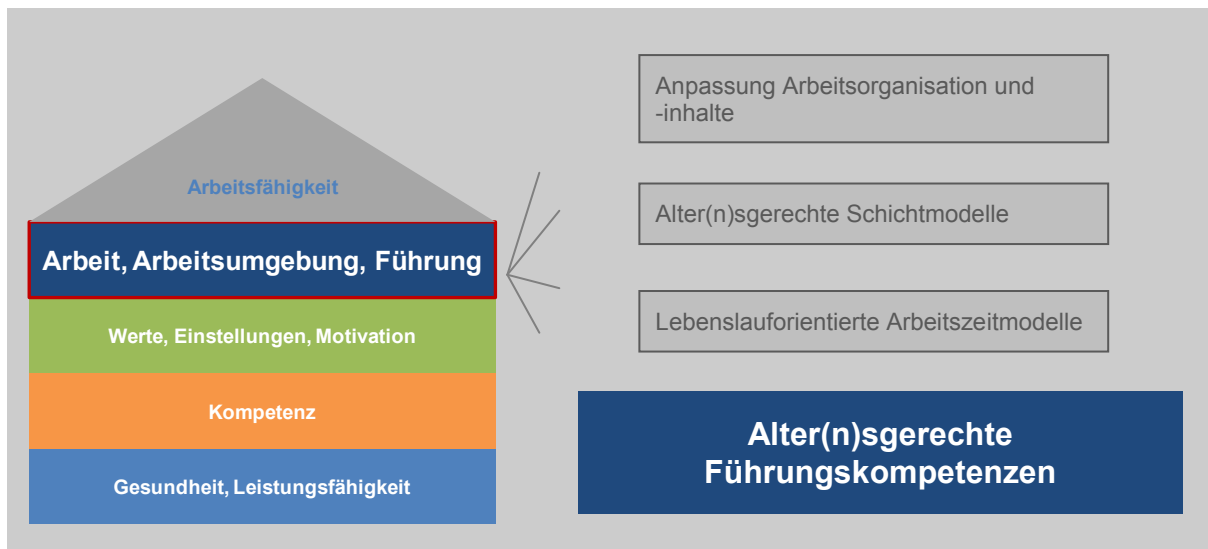
| | |
|--------------------------------|--|
| Ziel | <ul style="list-style-type: none"> → Ansparen von Überstunden ermöglicht Mitarbeiter/-innen längere Auszeiten → Abfederung von hoher betrieblicher Auslastung |
| Gelingensbedingungen | <ul style="list-style-type: none"> → Einbezug der Mitarbeiter/-innen und / oder des Betriebsrats sowie rechtzeitiges Eingehen auf Bedenken und Informationsbedürfnisse → Ausgleich der Interessen von Beschäftigten und Unternehmensleitung → langfristige Gestaltung des Systems hinsichtlich der spezifischen Bedarfslage im Unternehmen durch Integration in die strategische Personalplanung |
| Rahmenbedingungen | <ul style="list-style-type: none"> → mittelständische Unternehmen setzen zumeist auf standardisierte oder modular aufgebaute Lösungen → geeignet für Branchen mit hohen Schwankungen im Arbeitsanfall → nicht geeignet für sehr altershomogene Belegschaften |
| Nutzen | <ul style="list-style-type: none"> → Minimierung von Leerlaufzeiten innerhalb der normalen Arbeitszeit → Verbesserung der Reaktionszeiten bei hoher betrieblicher Auslastung → Verzicht auf den Rückgriff auf Leiharbeiter in Zeiten hoher Auslastung → Überstunden müssen nicht unmittelbar vergütet werden, sondern Ausgleich über individuelle Zeitkonten → Rückstellungen in der Bilanz senken den Gewinn und damit die Steuerlast → Nutzung des Lebensarbeitszeitkontos für Teilzeitarbeit, Ausdehnung der Elternzeit, Vorruhestand, gleitenden Übergang in den Ruhestand, etc. |
| Kosten | <ul style="list-style-type: none"> → hoher Aufwand bei der Einführung (Zeit, Software) → dauerhaft erhöhter Verwaltungsaufwand → externe Beratung sinnvoll, auch um Vorbehalte seitens der Mitarbeiter/-innen und Betriebsräte auszuräumen → Regelungsaufwand kann in Kleinstbetrieben durch Selbstaufschreibung ohne Zeiterfassungssystem geregelt werden |
| Umsetzungsvarianten (3) | <ul style="list-style-type: none"> → Gleitzeit → Jahresarbeitszeitkonto → Arbeitszeitkorridor → Vertrauensarbeitszeit |

Ein Beispiel aus der Praxis: Arbeitszeitkonten in KMU

Bei einer Baufirma wurden Arbeitszeitkonten eingeführt, um die schwankende Auftragslage ausgleichen zu können. Die Mitarbeiter sparen auf Zeitwertkonten freiwillig Stunden an oder können diese in Entgelte umwandeln. Durch diese Regelung können bis zu drei Jahre Vorruhestand angespart werden. Nach hohem anfänglichen Aufwand und Vorbehalten bei den Beschäftigten nimmt heute die Mehrheit an dem Programm teil.

Weiterführende Informationen / Quellen

- (1) Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2008): Familienfreundliche Maßnahmen im Handwerk. Potenziale, Kosten-Nutzen-Relationen, Best Practices. Berlin: BMFSJ.
- (2) BAuA (Hrsg.) (2008): Im Takt? Risiken, Chancen und Gestaltung von flexiblen Arbeitszeitmodellen, Dortmund: BAuA.
- (3) <http://www.ikk-classic.de/arbeitgeber/berufsstarter/arbeitszeitkonten-flexibel-fuer-den-wettbewerb.html#c7828>



| | |
|---------------------------------|---|
| Ziel | → durch die Kenntnis und Umsetzung altersspezifischer Aspekte guter Führung werden ältere Mitarbeiter/-innen an das Unternehmen gebunden und ihre Arbeitsfähigkeit erhalten |
| Beschreibung | <ul style="list-style-type: none"> → körperliche und psychische Entlastung durch die Berücksichtigung möglicher spezifischer Schwierigkeiten älterer Mitarbeiter/-innen bei der Arbeit seitens der Führungskräfte und den offenen Umgang damit → aufgeschlossene Einstellung gegenüber dem Alter bspw. indem Führungskräfte beachten, dass Ältere bei Veränderungsprozessen länger für Anpassungen und die Vorbereitung auf neue Aufgaben benötigen → Einbezug älterer Mitarbeiter in Entscheidungen und die Anerkennung ihres Erfahrungswissens verbessert die Atmosphäre und Zufriedenheit |
| Anlässe zur Durchführung | <ul style="list-style-type: none"> → Kommunikationsschwierigkeiten zwischen älteren Beschäftigten und Führungskräften → hohe Anzahl arbeitnehmermotivierter Frühverrentungen → Beschwerden über mangelnde Einflussmöglichkeit auf den Arbeitsalltag und Entscheidungen der Unternehmensleitung |
| Gelingensbedingungen | <ul style="list-style-type: none"> → eingängige Sensibilisierung von Führungskräften als Grundvoraussetzung für die Verbesserung der Führungskompetenzen → Aufbau von Strukturen oder Prozessen, die alter(n)sgerechte Führungsstile verstetigen, bspw. Führungsleitbild → Abbau von Hemmnissen seitens der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Schwierigkeiten mit Führungskräften und Kollegen zu thematisieren |
| Unterstützung | → Beratungen für demografieorientierte Personalpolitik |
| Nutzen | <p>Hoher Nutzen, jedoch vor allem auf immaterieller Ebene im Bereich schwer messbarer Faktoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> → bessere Atmosphäre im Unternehmen → zufriedene Mitarbeiter/-innen |

| | |
|--------------------|---|
| | → ggf. Synergieeffekte durch bessere Zusammenarbeit der Geschäftsführung mit erfahrenen Mitarbeitern |
| Kosten | <ul style="list-style-type: none"> → geringer Aufwand, vorrangig in Form von Zeit und Engagement der Führungskräfte → ggf. Ressourcen für Sensibilisierung → ggf. erhöhter Zeitaufwand im Personalmanagement |
| Instrumente | <ul style="list-style-type: none"> → Sensibilisierung von Führungskräften → Vermittlung mitarbeiterorientierter Führungskompetenzen → Kommunikation |

Weiterführende Informationen / Quellen

- (1) inqa (2005): Mitarbeiterorientiertes Führen und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz, Dortmund: BAuA.
- (2) Prümper, J. / Becker, M. (2011): Freundliches und respektvolles Führungsverhalten und die Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten. In: Badura, B. et al. (2011): Fehlzeiten-Report 2011. Führung und Gesundheit, Berlin / Heidelberg: Springer Verlag, S. 37 - 47.
- (3) Gesellschaft für Arbeits-, Reorganisations- und ökologische Wirtschaftsberatung (ARÖW) (o.J.): Checkliste Führung. Handlungstipps und Anregungen. Unternehmenstoolbox aus dem Modellprojekt „Mit älter werdenden Beschäftigten wachsen – AGE Management in KMU“, http://toolbox.age-management.net/data/checkliste_fuehrung_25.pdf, letzter Abruf am 22.03.2012.
- (4) BMFSJ / Prognos AG (2008): Erfahrung rechnet sich. Aus Kompetenzen Älterer Erfolgsgrundlagen schaffen, Berlin: BMFSJ / Prognos AG.
- (5) Bruch, H. / Kunze, F. / Böhm, S. (2010): Generationen erfolgreich führen Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels, Wiesbaden: Gabler Verlag.

Maßnahme: Alter(n)sgerechte Führungskompetenzen

Instrumente

| Sensibilisierung von Führungskräften | Vermittlung mitarbeiterorientierter Führungskompetenzen | Kommunikation |
|--------------------------------------|---|---------------|
| Ziel | <ul style="list-style-type: none"> → Stärkung des Bewusstseins der Führungskräfte für die Bedeutung des Themas „Arbeitsfähigkeit“ der Mitarbeiter/-innen für die Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens → Berücksichtigung des Themas im alltäglichen Führungsstil → Gestaltung konkreter Herausforderungen | |
| Gelingensbedingungen | <ul style="list-style-type: none"> → niedrigschwellige und unternehmensspezifische Erstangebote, die Handlungswissen für das eigene Unternehmen erzeugen → Führungskräfte erkennen sich als Vorbilder | |
| Rahmenbedingungen | <ul style="list-style-type: none"> → besonders relevant für kleine und Kleinstunternehmen → geeignet für altersgemischte Belegschaften | |
| Nutzen | <ul style="list-style-type: none"> → vertiefte Kenntnisse zum Themenkomplex "Arbeiten bis 67" des eigenen Unternehmens liegen vor als Grundlage für weitere Aktivitäten → systematischer Umgang mit dem Thema führt zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit bei älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bis zur Rente | |
| Kosten | <ul style="list-style-type: none"> → Zeitaufwand für Führungskräfte → ggf. Kosten für Seminare / Weiterbildung inkl. Reisekosten | |
| Umsetzungsvarianten | <ul style="list-style-type: none"> → Informationsveranstaltungen → Weiterbildungsaktivitäten → Unternehmer-Erfahrungsaustausch | |

Ein Beispiel aus der Praxis: Workshops für Führungskräfte

In einem Landratsamt wurde ein Workshop zur Sensibilisierung von Führungskräften durchgeführt. Aufgezeigt wurden übergreifende Strategien und Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit sowie Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit einer lokalen Krankenkasse: In themenspezifischen Arbeitsgruppen wurden Strategien für die eigene Tätigkeit sowie zur Umsetzung von Gesundheitsförderungsmaßnahmen erarbeitet.

Weiterführende Informationen / Quellen

- (1) Institut für gesundheitliche Prävention (IFGP) (2009): Menschen in altersgerechter Arbeitskultur. Arbeiten dürfen, können und wollen! Unternehmen und Führungskräfte für die Gestaltung des demografischen Wandels motivieren, Münster: IFGP.
- (2) Das Projekt „Mit Erfahrung Zukunft meistern – wettbewerbsfähig mit älteren Mitarbeitern“, www.m-e-z.de, zeigt Handlungsfelder der Personalpolitik auf. Auf der Website findet sich u.a. eine Workshopsskizze zur Sensibilisierung von Führungskräften zum Download.

6 Literatur

Achouri, C. (2010) : Recruiting und Placement – Methoden und Instrumente der Personalauswahl und –platzierung, Wiesbaden: Gabler Verlag.

Adenauer, S. (2002): Die Potenziale älterer Mitarbeiter im Betrieb erkennen und nutzen. In: Angewandte Arbeitswissenschaft, 2002, Nr. 172.

Adis, S. / Reinhart, J. / Stengel, M. (1996): Der Berufsaustritt. Erhofft. Befürchtet. Folgenlos. Eine Untersuchung aus sozioökonomischer Sicht, Mering: Rainer Hampp Verlag.

Arbeitsschutzgesetz vom 7. August 1996 (BGBl. I S. 1246), das zuletzt durch Artikel 15 Absatz 89 des Gesetzes vom 5. Februar 2009 (BGBl. I S. 160) geändert worden ist, §5, <http://www.gesetze-im-internet.de/arbschg/>, letzter Abruf: 01.12.2011.

Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2010): Bildung in Deutschland 2010, Bielefeld: Bertelsmann Verlag.

Badura, B. / Ritter, W. / Scherf, M. (1999): Betriebliches Gesundheitsmanagement - ein Leitfaden für die Praxis. Berlin: Edition Sigma. Badura, B. / Ducki, A. / Schröder, H. / Klose, J. / Macco, K. (Hrsg.) (2011): Fehlzeiten Report 2011: Führung und Gesundheit. Berlin / Heidelberg: Springer Verlag.

Bamberger, I./Pleitner, H. J. (Hrsg.): Strategische Ausrichtung kleiner und mittlerer Unternehmen, Berlin 1988 (IGA Sonderheft 2).

BARMER GEK (2010): Gesundheitsreport 2010. Berlin: BARMER GEK.

Bauer, J. (2008): Prinzip Menschlichkeit. Warum wir von Natur aus kooperieren. München: Heyne.

Bayerische Industrie- und Handelskammer (2011): Gesundheit wird auch im Betrieb gemacht! Handlungsfelder, Instrumente, Praxisbeispiele aus Bayern.

Bechmann, S. u.a. (2011): Beschäftigung, Arbeit und Unternehmertum in deutschen Kleinbetrieben. Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2010, Nürnberg: IAB-Forschungsbericht 07/2011.

Becker, M. (2005): Systematische Personalentwicklung, Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Becker, M. (2008): Optimistisch altern! Theoretische Grundlagen und empirische Befunde demographiefester Personalarbeit für altersgemischte Belegschaften, München und Mering: Rainer Hampp Verlag.

Becker, M. et al. (2009): Freundlichkeit und Respekt als Motor der Gesundheit. Eine empirische Studie. In: Giesert, M. (Hrsg.): Führung und Gesundheit – Gesundheitsgipfel an der Zugspitze, Hamburg: VSA 2009.

Beermann, B. (2004): Leitfaden zur Einführung und Gestaltung von Nacht- und Schichtarbeit. Dortmund / Berlin: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Bellmann, L. / Leber, U. (2010): Betriebliche Weiterbildung. In der Krise bleibt das Bild zwiespältig, IAB-Forum 1/2010, S. 16 – 19. Bertelsmann Stiftung: Älter werden im Betrieb. http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/aelter_werden_im_betrieb.pdf, letzter Abruf: 28.02.2012.

Bertelsmann Stiftung / Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.) (2003): Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis. Bielefeld: Bertelsmann Verlag.

BGAG (2007): Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung für alle Generationen, http://toolbox.age-management.net/data/freiberg_zieschang.pdf, letzter Abruf: 03.04.2012.

BGF – Gesellschaft für Betriebliche Gesundheitsförderung (2008): Dokumentation des Workshops „Arbeitsorganisation“ im Rahmen der Workshopkette „Stärkung betrieblicher Gesundheitspotenziale als Führungsaufgabe“, http://bfg-berlin.de/cms/cms-files/YQJFED_Dokumentation_Arbeitsorganisation.pdf, letzter Abruf: 27.03.2012.

Bilger, F./ Rosenblatt, B. von (2011): Weiterbildungsverhalten in Deutschland. AES 2010 Trendbericht, Bonn: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF).

BKK (2008): Kosten arbeitsbedingter Erkrankungen und Frühverrentung in Deutschland. http://www.dnbgf.de/fileadmin/texte/Downloads/uploads/dokument_e/2008/BKK_Broschuere_arbeitsbedingteGesundheitskosten_RZ_web.pdf, letzter Abruf: 16.02.2012.

BKK (2010): Gesundheitsreport 2010 – Gesundheit in einer älter werdenden Gesellschaft. http://www.dngfk.de/fileadmin/user_upload/website/dngfk/psyGA/Li

teratur/BKK_Gesundheitsreport_2010.pdf, letzter Abruf: 08.02.2012.

BKK (2011): BKK Gesundheitsreport 2011 – Zukunft der Arbeit. Essen.

BMWi (2007): Ratgeber Demografie – Tipps und Hilfen für Betriebe.

Boes, A. / Bultemeier, A., Gül, K. / Kämpf, T. (2011): Demografiefreundliche Unternehmenskultur und Partizipation. In: Jeschke, S. (Hrsg.): Innovation im Dienste der Gesellschaft. Beiträge des 3. Zukunftsforums Innovationsfähigkeit des BMBF, Frankfurt a.M.: Campus, S. 315-325.

Bonitz, D. / Eberle, G. / Lück, P. (2007): Wirtschaftlicher Nutzen von Betrieblicher Gesundheitsförderung aus der Sicht von Unternehmen, AOK-Bundesverband, http://www.aok-bgf.de/fileadmin/bgfonline/downloads/pdf/Das%20macht%20sich%20bezahlt_Bericht_2007.pdf, letzter Abruf: 17.02.2012.

Bonsdorff, E. v. / Kokko, K. / Seitsamo, J. / Bonsdorff, M. v. / Nygard, C.-H. / Ilmarinen, J. / Rantanen, T. (2011): Work strain in midlife and 28-year work ability trajectories. In: Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 37/6.

Bonsdorff, E. v. / Vanhala, S. / Seitsamo, J. (2011): Employee well-being at work and early retirement intentions in medium and high-performance companies. In: Nygard, C.-H. / Savinainen, M. / Kirsi, T. / Lumme-Sandt, K. (Hrsg.): Age management during the life course. Proceedings of the 4th Symposium on Work Ability. Tampere: Tampere University Press.

Borg, I. (2003): Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung: Theorien, Tools und Praxiserfahrungen. Göttingen: Hogrefe.

Bruch, H. / Kunze, F. / Böhm, S. (2010): Generationen erfolgreich führen: Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Bruton, J. / Dimmel, N. (2007): Führungsverhalten von JungunternehmerInnen in KMU zur nachhaltigen Beschäftigung und Förderung des Unternehmenserfolgs. Studie im Auftrag des Salzburger Territorialen Beschäftigungspaktes, http://www.pakte.at/attach/1Fuehrungsverhalten_JungunternehmerInnen_2007.pdf, letzter Abruf: 03.04.2012.

Buck, H. (2001): Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel – Ziele und Herausforderungen. In: Bullinger, H.-J. (Hrsg.) (2001): Zukunft der Arbeit in einer alternden Gesellschaft. Broschürenreihe Demografie und Erwerbsarbeit. Stutt-

gart: Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO).

Bullinger, H.-J. / Warnecke, H.J. / Westkämper, E. (2003): Neue Organisationsformen im Unternehmen. Ein Handbuch für das moderne Management. Berlin / Heidelberg / New York: Springer Verlag.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (2002): Verbesserung der Ergonomie durch alternative Büroarbeitsplätze, <http://www.baua.de/de/Themen-von-A-Z/Bueroarbeit/Alternative-Bueroarbeitsplatzkonzepte.html>, letzter Abruf: 27.03.2012.

BAuA (2007): Mit Sicherheit mehr Gewinn, Dortmund: BAuA.

BAuA (2007): Why WAI, Dortmund: BAuA.

BAuA (2008): Alles grau in grau? Ältere Arbeitnehmer und Büroarbeit, Dortmund: BAuA.

BAuA (2008): Im Takt? Risiken, Chancen und Gestaltung von flexiblen Arbeitszeitmodellen, Dortmund: BAuA.

BAuA (2011): Laut ist teuer! Tipps für den Einkauf leiser Maschinen. http://www.baua.de/de/Publikationen/Broschueren/A76.pdf?__blob=publicationFile&v=3, letzter Abruf: 16.02.2012.

BAuA (2011): Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit. Unfallverhütungsbereich Arbeit. http://www.baua.de/SharedDocs/Downloads/de/Publikationen/Fachbeitraege/Suga-2009-barrierefrei.pdf?__blob=publicationFile, letzter Abruf: 16.02.2012.

BAuA (o.J.): Computerprogramm „Bedarfsorientiertes Arbeitswissenschaftliches System zur Schichtplangestaltung“ BASS 3.0, <http://www.baua.de/de/Informationen-fuer-die-Praxis/Handlungshilfen-und-Praxisbeispiele/Arbeitszeitgestaltung/Computerprogramm%20BASS%203.0.html>, letzter Abruf: 19.03.2012.

BAuA / INQA-Geschäftsstelle (2011): Aller guten Dinge sind drei! Altersstrukturanalyse, Qualifikationsbedarfsanalyse, alter(n)sgerechte Gefährdungsbeurteilung – drei Werkzeuge für ein demographiefestes Unternehmen, Dortmund: BAuA / Berlin: INQA.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hrsg.) (2004): Berichtssystem Weiterbildung IX.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) / Prognos AG (2005): Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen- Kosten-Nutzen-Analyse, Berlin: BMFSJ / Prognos AG.

BMFSFJ (2007): Informationen für Personalverantwortliche. Familienfreundliche Maßnahmen im Unternehmen, Berlin: BMFSJ.

BMFSJ (2008): Familienfreundliche Maßnahmen im Handwerk. Potenziale, Kosten-Nutzen-Relationen, Best Practices, Berlin: BMFSJ.

BMFSJ / Prognos AG (2008): Erfahrung rechnet sich. Aus Kompetenzen Älterer Erfolgsgrundlagen schaffen, Berlin: BMFSJ / Prognos AG.

Burton, W. / Chen, C.-Y. / Conti D. et. al. (2005): The association of health risks with on-the-job productivity. In: Journal of Occupational and Environmental Medicine 47 (2005): 8, 769-777 zitiert nach Ilmarinen (2003): Towards a longer worklife! Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health (FIOH), S. 147-148.

Camerino, D. / Heijden, B. v. d. / Estryng-Behar; M. / Kiss, P. / Pokorski, J. / Hasselhorn, H.-M. (2003): Work ability in the nursing profession. In: Hasselhorn, H.-M. / Tackenberg, P. / Müller, B. H. (Hrsg.): Working conditions and intent to leave the profession among nursing staff in Europe. Report No 7:2003 der Next Studie, Wuppertal: Universität Wuppertal.

Claaßen, N. (2008). Handbuch Personalmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen, BoD – Books on Demand.

Comelli, G. / Rosenstiel, L. v. (2009): Führung durch Motivation. München: Vahlen.

Dahmer, J., Hagemann, R. & Kaiser, St. (2003). Unternehmensindividuelle Strategiearbeit in KMU - Erfahrungen, Beispiele und Werkzeuge. Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH (GfAH): Dortmund.

DAK (2011): Gesundheitsreport 2011 – Analyse der Arbeitsfähigkeitsdaten. Schwerpunktthema Wie gesund sind junge Arbeitnehmer, Hamburg: DAK, http://www.dak.de/content/filesopen/Gesundheitsreport_2011.pdf, letzter Abruf: 08.02.2012.

Destatis (2009): Gesundheitsrisiken am Arbeitsplatz. http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Publikationen/STATmagazin/Arbeitsmarkt/2009__09/2009__09PDF,property=file.pdf, letzter Abruf: 28.02.2012.

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) (Hrsg.) (2009): Die Mischung macht's: Jung und Alt gemeinsam bei der Arbeit, Berlin: DGUV.

Ditton, H.(2008): Zukunftsvermögen Bildung- Wie Deutschland die Bildungsreform beschleunigt, die Fachkräftelücke schließt und Wachstum sichert, Stuttgart: Robert Bosch Stiftung.

Dworschak, B. (2009): Kompetenzentwicklung und Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel. Präsentation auf der 5. Nationalen Branchenkonferenz Gesundheitswirtschaft 2009, Forum II Fokus Arbeitswelt und demografischer Wandel.
<http://archiv.konferenz-gesundheitswirtschaft.de/2009/downloads/tagungsbeitraege/b-dworschak-bernd-429.pdf>, letzter Abruf: 04.04.2012.

Erhel, C. / Guergoat-Lariviere, M. (2010): Job quality and labour market performance. Centre for European Policy Studies: Working Document No. 330.

Erpenbeck, J. / Heyse, V. (1997): Der Sprung über die Kompetenzbarriere. Kommunikation, selbstorganisiertes Lernen und Kompetenzentwicklung von und in Unternehmen, Bielefeld: Bertelsmann Verlag.

Erpenbeck, J. / Heyse, H. (2007): Die Kompetenzbiographie. Wege der Kompetenzentwicklung, Münster: Waxmann Verlag.

Erpenbeck, J. / Rosenstiel, L. v. (2003): Handbuch Kompetenzmessung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Eurostat (2005): Continuing vocational training survey (CVTS) 3.

Eurostat Adult Education Survey (AES), 2007.

Eurostat (2012): Beschäftigungsquote älterer Erwerbstätiger in den Jahren 2000ff.
<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=de&pcode=tsiem020&plugin=1>, letzter Abruf: 07.03.2012

Falkenstein, M. (2007): Stärken und Potenziale Älterer aus Sicht von Neuropsychologie und Neurophysiologie. In: Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung (Hrsg.): Vom Defizit zum Kompetenzmodell: Stärken älterer Arbeitnehmer erkennen und fördern. Dokumentation der Tagung 18. und 19. April 2007, Gustav-Heinemann-Haus. Bonn / Köln: Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung.

Flato, E. / Reinbold-Scheible, S. (2008): Zukunftsweisendes Personalmanagement. Herausforderung demografischer Wandel: Fachkräfte gewinnen, Talente halten und Erfahrung nutzen. Landsberg: Verlag moderne industrie.

Friedrich, K. (2009): Organisationsentwicklung – Lernprozesse im Unternehmen durch Mitarbeiterbefragungen, Essen: MA Akad.-Verl, Arbeitspapier der FOM, Nr. 12

Geldermann, B. (2005): Weiterbildung für die Älteren im Betrieb. In: Loebe, H. / Severing, E. (Hrsg.): Wettbewerbsfähig mit alternenden Belegschaften, Bielefeld: Bertelsmann Verlag.

Gerst, D. / Pletzke, M. / Hattesoehl, S. (2007): Wie leistungsfähig sind ältere Arbeitnehmer? In: Unimagazin Hannover, Ausgabe 3/4 - 2007.

Gesellschaft für Arbeits-, Reorganisations- und ökologische Wirtschaftsberatung (ARÖW) (o.J.): Checkliste Führung. Handlungstipps und Anregungen. Unternehmenstoolbox aus dem Modellprojekt „Mit älter werdenden Beschäftigten wachsen – AGE Management in KMU“. http://toolbox.age-management.net/data/checkliste_fuehrung_25.pdf, letzter Abruf: 22.03.2012.

Gloede, D. (2010): Betriebliche Gesundheitsförderung und wirtschaftliche Effizienz- Entwicklungsstand und Perspektiven der Wirtschaftlichkeitsevaluation in der Präventionsforschung. Berlin: Beuth Hochschule für Technik. Hahn, C. (2011): Flexible Arbeitszeiten. München: Beck.

Hans Böckler Stiftung (Hrsg.) (2009): Demografie im Wandel. Impulse für eine altersgerechte Erwerbsarbeit. http://www.boeckler.de/pdf/p_demografie_wandel.pdf, letzter Abruf: 04.04.2012.

Hasselhorn, H. M. / Freude, G. (2007): Der Work Ability Index – ein Leitfaden. Dortmund: Wirtschaftsverlag NW.

Heckhausen J. / Heckhausen, H. (2010): Motivation und Handeln. Berlin: Springer Verlag.

Herr, M. (2007): Instrumente für eine strategische Personalentwicklung. Bonn: Deutsches Institut für Erwachsenenbildung.

Heyer, A. et al. (2006): Älter werden im Betrieb – Anforderungen an präventive Arbeitsgestaltung und Gesundheitsmanagement. In: Bertelsmann Stiftung (2006): Älter werden – aktiv bleiben. Herausforderungen, Lösungswege, Reaktionen, Bielefeld: Bertelsmann Verlag.

Holtbrügge, D. (2010): Personalmanagement. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.

Horváth, P. / Gamm, N. / Möller, K. / Kastner, M. / Schmidt, B. / Iserloh, B. / Kliesch, G. / Otte, R. / Braun, M. / Matter, M. / Pennig,

St. / Vogt, J. / Köper, B. (2009): Betriebliches Gesundheitsmanagement mit Hilfe der Balanced Scorecard. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

IAB-Betriebspanel (2008).

IAG (2010): Arbeitsplatzgestaltung für ältere Arbeitnehmer, Ausgabe 11/2010, Berlin: DGUV.

IfM (2010): Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2010 bis 2014. Schätzung mit weiterentwickeltem Verfahren, IfM-Materialien 198, Bonn: Institut für Mittelstandsforschung.

iga (2008): Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention – Zusammenstellung der wissenschaftlichen Evidenz 2000 bis 2006, IGA-Report 13, BKK / BGAG / AOK / Verband der Ersatzkassen e.V.

Ilmarinen, J. / Tempel, J. (1999): Erhaltung, Förderung und Entwicklung der Arbeitsfähigkeit – Konzepte und Forschungsergebnisse aus Finnland. In: Badura, B. / Litsch, M. / Vetter, C. (Hrsg.) (2000): Fehlzeiten-Report 1999. Psychische Belastung am Arbeitsplatz, Berlin / Heidelberg: Springer Verlag, S. 91f.

Ilmarinen, J. / Tempel, J. (2001): Arbeitsfähigkeit 2010 - Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? Hamburg: VSA-Verlag.

Ilmarinen, J. (2005): Towards a longer worklife – Ageing and the quality of worklife in the European Union. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.

Ilmarinen, J. / Tempel, J. (2010): Erhaltung, Förderung und Entwicklung der Arbeitsfähigkeit – Konzepte und Forschungsergebnisse aus Finnland. In: Badura, B. / Walter, U. / Hehlman, T. (Hrsg.): Betriebliche Gesundheitspolitik: Der Weg zur gesunden Organisation, Berlin / Heidelberg: Springer Verlag.

Ilmarinen, J. (2011): Arbeitsfähig in die Zukunft. In: Giesert, M. (Hrsg.): Arbeitsfähig in die Zukunft – Willkommen im Haus der Arbeitsfähigkeit, Hamburg: VSA.

Ilmarinen, J. (2011): 30 years work ability and 20 years age management. In: Nygard, C.-H./ Savinainen, M./ Kirsi, T. / Lumme-Sandt, K. (Hrsg.) Age Management during the Life Course. Proceedings of the 4th Symposium on Work Ability, Tampere: Tampere University Press.

Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) (2011): Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie“. http://www.igbce.de/portal/site/igbce/tv_chemie_demografie/, letzter Abruf: 02.12.2011.

Industriegewerkschaft Metall (2009): Arbeitsmappe „Gute Arbeit im Schichtbetrieb? So werden Schichtpläne besser“, IG Metall: Frankfurt am Main.

Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) (2005): Mitarbeiterorientiertes Führen und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz, Dortmund: BAuA.

INQA (2011): Arbeitsfähigkeit erhalten und fördern – Chance für Betriebe und Tarifpolitik, Dortmund: BAuA / Berlin: INQA.

Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) (o.J.): Gesundheitskompetenz in Unternehmen stärken und umsetzen.
<http://www.inqa.de/Inqa/Redaktion/Zentralredaktion/PDF/Publikationen/gesundheitskompetenz-im-unternehmen-gesima,property=pdf,bereich=inqa,sprache=de,rwb=true.pdf>, letzter Abruf: 28.11.2011.

Institut für gesundheitliche Prävention (IFGP) (2009): Menschen in altersgerechter Arbeitskultur. Arbeiten dürfen, können und wollen! Unternehmen und Führungskräfte für die Gestaltung des demografischen Wandels motivieren, Münster: IFGP.

iso (2009): Länger arbeiten in gesunden Organisationen – Praxis-hilfe zur altersgerechten Arbeitsgestaltung in Industrie, Handel und Öffentlichem Dienst.

Janßen, D. / Nachreiner, F. (2004): Flexible Arbeitszeiten, Dortmund: BAuA.

Jungvogel, C. (2008): Altersgerechte Schichtsysteme. Tarifvertragliche Regelungen und betriebliche Umsetzungsmöglichkeiten. Präsentation auf dem Workshop „Altersgerechte Gestaltung von Schichtarbeit im Rahmen des Projekts deci – Demographiefeste Personalpolitik in der chemischen Industrie“ am 08.07.2008.

Kirchler, E. (Hrsg.) (2011): Arbeits- und Organisationspsychologie, Wien: WU.

Knauth, P. / Hornberger, S. (1997): Schichtarbeit und Nacharbeit. Probleme – Formen – Empfehlungen. München: Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Gesundheit.

Knauth, P. / Karl, D. / Elmerich, K. (2009): Lebensarbeitszeitmodelle. Chancen und Risiken für das Unternehmen und die Mitarbeiter. Karlsruhe: Universitätsverlag.

Kramer, I. / Bödeker, W. (2008): Return on Investment im Kontext der betrieblichen Gesundheitsförderung und Prävention. Die Berechnung des prospektiven Return on Investment: eine Analyse

von ökonomischen Modellen. In: IGA-Report 16, http://www.iga-info.de/fileadmin/Veroeffentlichungen/iga-Reporte_Projektberichte/iga-Report_16_Analyse_ROI-Kalkulatoren.pdf, letzter Abruf: 20.01.2012.

Krohne, H. W. / Hock, M. (2007): Psychologische Diagnostik. Grundlagen und Anwendungsfelder, Stuttgart: Kohlhammer.

Kromm, W. und Frank, G. (2009): Unternehmensressource Gesundheit, Düsseldorf: symposion Verlag.

Lenze, M. (2009): Menschen in altersgerechter Arbeitskultur (MiaA) – Arbeiten dürfen, können und wollen! Unternehmen und Führungskräfte für die Gestaltung des demografischen Wandels motivieren. Präsentation auf der Abschlussveranstaltung des Förderschwerpunkts „Altersgerechte Arbeitsbedingungen“ am 15.09.2009.

<http://www.miaa.de/index.php/dyn/niOut/downloadsList//29231347574d591c1b450b14571c0e1e175043051f06532e22060b?inhaltNr=1¶m1=0¶m2=10>, letzter Abruf: 07.12.2011.

Lohaus, D. / Habermann, W. (2011): Weiterbildung im Mittelstand. Personalentwicklung und Bildungscontrolling in kleinen und mittleren Unternehmen, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Maintz, G. (2002): Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer – Abschied vom Defizitmodell. In: Badura, B./ Vetter, C. / Schell-schmidt, H. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2002: Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Demographischer Wandel: Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik, Heidelberg: Springer-Verlag.

Maintz, G. (2004): Leistungsfähigkeit von älteren Beschäftigten. In: Wirtschafts- und sozialpolitisches Forschungs- und Beratungszentrum der Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.): Sozialpolitische Flankierung einer verlängerten Erwerbsphase. Gesprächskreis Arbeit und Soziales Nr. 102, S. 41 – 50. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.

Martins, E. / Pundt, A. / Nerdinger, F. W. (2005): Mitarbeiterbeteiligung und Unternehmenskultur. Zum Konzept der Beteiligungsorientierung in Organisationen, Arbeitspapiere aus dem Projekt TiM, Nr. 1, Universität Rostock.

Mayer, S. / Mayer-Dörfler, I. (2011): Demografischer Wandel. Chance für Clevere, Dortmund: Verlag Dr. Steinert.

Müller, P. (2011): Einsatz älterer Menschen zur Reduktion des Fachkräftemangels. Eine Analyse in mittelständischen Unternehmen, Wiesbaden: Gabler Verlag.

Neuberger, O. / Kompa, A. (1987): Wir, die Firma. Der Kult um die Unternehmenskultur, Weinheim: Beltz.

North, K. / Reinhardt, K. (2005): Kompetenzmanagement in der Praxis. Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln, München: Gabler Verlag.

Olfert, K. (2005): Personalwirtschaft, Herne: Kiehl.

Packebusch, L. / Weber, B. (2002): Durch qualifizierte Mitarbeiter / Mitarbeiterinnen zum Erfolg. Personal halten und gewinnen - Eine Handlungshilfe. Mönchengladbach: IAP Hochschule Niederrhein Eigenverlag.

Parent-Thirion, A. / Macías, F. / Hurley, J. / Vermeylen, G. (2008): Vierte Europäische Erhebung über die Arbeitsbedingungen, Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften.

Peters, T. J. / Waterman, R. H. (1982): In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies, New York: Warner Books.

Pfeiffer, I. / Schindler, E. et al. (2010): intakt – Arbeitsfähigkeit in KMU erhalten und fördern – Ein Handbuch für die Praxis. Berlin: Prognos AG.

Prezewowsky, M. (2007): Demografischer Wandel und Personalmanagement, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Prognos AG (2005): Work-life-Balance als Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität, Band 1: Betriebliche Maßnahmen und gesellschaftliche Trends.
<http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/Studien/work-life-balance-band-1,property=pdf,bereich=bmwi,sprache=de,rwb=true.pdf>, letzter Abruf: 04.04.2012.

Prognos (2009): Demographieorientierte Personalpolitik in der öffentlichen Verwaltung, Stuttgart: Robert Bosch Stiftung.

Prümper, J. / Becker, M. (2011): Freundliches und respektvolles Führungsverhalten und die Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten. In: Badura, B. et al. (2011). Fehlzeiten-Report 2011: Führung und Gesundheit, Heidelberg / Berlin: Springer Verlag.

Prümper, J. / Thewes, K. / Becker, M. (2011): The Effect of Job Control and Quantitative Workload on the different Dimensions of the Work Ability Index. In: Nygard, C.-H. / Savinainen, M. / Kirsi, T. / Lumme-Sandt, K. (Hrsg.) (2011). Age Management during the

Life Course. Proceedings of the 4th Symposium on Work Ability, Tampere: Tampere University Press.

Rabl, T. (2010): Age, discrimination, and achievement motives. A study of German employees. In: Personnel Review (2010), Vol. 39, Issue 4, S. 448 - 467.

Richenhagen, G. (2009). Leistungsfähigkeit, Arbeitsfähigkeit, Beschäftigungsfähigkeit und ihre Bedeutung für das Age Management. In: Initiative neue Qualität der Arbeit (Hrsg.): Förderung und Erhalt intellektueller Fähigkeiten für ältere Arbeitnehmer, Dortmund: Eigendruck.

Richenhagen, G. (2011): Arbeitsfähigkeit – Arbeitsunfähigkeit – Arbeitsschutz. In: Giesert, M. (Hrsg.): Arbeitsfähig in die Zukunft – Willkommen im Haus der Arbeitsfähigkeit.

Richenhagen, G. (2011): Demografischer Wandel in der Arbeitswelt: Ein internationaler Vergleich im Hinblick auf Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit. In: Schott, T. / Hornberg, C. (Hrsg.): Die Gesellschaft und ihre Gesundheit: 20 Jahre Public Health in Deutschland, Wiesbaden: VS Verlag.

Richenhagen, G. (2012): Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit im internationalen Vergleich – neuere Ergebnisse vor dem Hintergrund des demografischen Wandels in der Arbeitswelt. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg.): Gestaltung nachhaltiger Systeme, Dortmund: GfA Press.

Rosenblatt, B. v. (2007): Unterscheidung von beruflicher und allgemeiner Weiterbildung in empirischen Erhebungen zur Weiterbildungsteilnahme. In: Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (DIE) (Hrsg.) (2007): Report 30 (4/2007), Bonn: DIE.

Rosenstiel, L. v. / Comelli, G. (2003): Führung zwischen Stabilität und Wandel, München: Vahlen.

Rudow, B. (2011): Die gesunde Arbeit. Arbeitsgestaltung, Arbeitsorganisation und Personalführung. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.

Scheffer, D. / Kuhl, J. (2006): Erfolgreich motivieren. Mitarbeiterpersönlichkeit und Motivationstechniken, Göttingen: Hogrefe.

Schlick, C. / Bruder, R. / Luczak, H. (2010): Arbeitswissenschaft, Heidelberg / Dordrecht / London / New York: Springer Verlag.

Schmidt, B. (2006): Weiterbildungsverhalten und -interessen älterer Arbeitnehmer, Bildungsforschung 2/3, <http://www.bildungsforschung.org/Archiv/2006->

02/weiterbildungsverhalten/, letzter Abruf: 27.03.2012. Schuler, H. (2006): Lehrbuch Personalpsychologie, Göttingen: Hogrefe.

Sczesny, C. / Rohwedder, A. / Ingenfeld, M. / Schmidt, S. (2007): Alternsgerechte Arbeitszeitgestaltung – Maßnahmen, Erfahrungen und Handlungserfordernisse zur Bewältigung des demografischen Wandels. Befragung im Rahmen des Projekts „Alternsgerechte Arbeitszeitgestaltung“ der Sozialen Innovation GmbH, Dortmund.

Seifert, H. (2008): Alternsgerechte Arbeitszeiten. In: Bundeszentrale für Politische Bildung (Hrsg.): Gesellschaftliches Potential! Aus Politik und Zeitgeschichte 18-19/2008.

Seitsamo, J. / Tuomi, K. / Ilmarinen, J. (2008): Diversity of Work Ability and the Work Ability Index. In: Gould, R. / Ilmarinen, J. / Järvisalo, J. / Koskinen, S. (Hrsg.): Dimensions of WorkAbility – Results of the Health 2000 Survey, Helsinki: Finnish Centre for Pensions.

Siegrist, J. / Dragano, N. (2007): Rente mit 67 – Probleme und Herausforderungen aus gesundheitswissenschaftlicher Sicht, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

Siegrist, J. (2008): Der Homo Oeconomicus bekommt Konkurrenz. Die Wiederentdeckung der Emotion in der Wirtschaft, Düsseldorf: Identity Foundation.

Staehe, W. (1994): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Einführung, München: Vahlen.

Steinert, C. (2002): Gestaltung der Weiterbildung in kleinen und mittleren Unternehmen. Situationsanalyse und Entwicklungsmöglichkeiten, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Stettes, O. (2009). Altersbilder in deutschen Industrieunternehmen und Personalpolitik für ältere Beschäftigte. IW-Trends – Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 36. Jahrgang, Heft 4/2009.

Stößel, U. et al. (1998): Evaluationskriterien für Arbeitsplatzprogramme zur Prävention von Muskel- und Skeletterkrankungen, Schriftenreihe der BAuA, Fb 823, Dortmund: BAuA.

Strasmann / Schüller (1996): Kernkompetenzen: Was Unternehmen wirklich erfolgreich macht, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Taylor, J. L. / Kennedy, Q. / Noda, A. / Yesavage, J. A. (2007): Pilot age and expertise predict flight simulator performance. A 3-year longitudinal study. In: Neurology 2007, 68, S. 648 – 654.

teamwork Forum 2010: Wandel als Herausforderung und Chance, Vortrag von Dr. Martin Braun, Fraunhofer Institut, http://www.teamwork-arbeitsplatzgestaltung.de/download/vortraege2010/ergonomische_Arbeitsplatzgestaltung.pdf, letzter Abruf: 04.04.2012.

Techniker Krankenkasse: Gesundheit in KMU – Widerstände gegen Betriebliches Gesundheitsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen. Gründe Bedingungen und Wege zur Überwindung, Veröffentlichungen zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement der TK, Band 17, Hamburg: Techniker Krankenkasse.

Thematisches Netzwerk „Altersmanagement“ im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative EQUAL (Hrsg.) (2007): Älter werden im Berufsleben. Eine Toolbox des Equal-Netzwerks „Altersmanagement“ zum demographischen Wandel. Arbeitsblätter und Arbeitshilfen zum Modul 2: Personalführung bei alternden Belegschaften.

Trischler, F.; Kistler, E. (2010): Gute Erwerbsbiographien. Arbeitspapier 1: Erwerbsverläufe im Wandel, Düsseldorf: Hans Böckler Stiftung, S. 23ff.

Tuomi, K. /Huuhtanen, P. et al. (2001): Promotion of work ability, the quality of work and retirement, Occupational Medicine 51 (No. 5), S.318-324.

Unternehmensnetzwerk zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union e.V. (1997): Die Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union.

Voswinkel, S. (2005): Reziprozität und Anerkennung in Arbeitsbeziehungen. In: Adloff, F. / Mau, S. (Hrsg.): Vom Geben und Nehmen. Zur Soziologie der Reziprozität. Frankfurt a. M./ New York: Campus, S. 237-256.

Voswinkel, S. (2009): Anerkennung - was ist das? Vortrag auf der Tagung „Anerkennung und Vertrauen als Wettbewerbsfaktoren in unsicheren Zeiten“ am 18./19. März 2009 in Frankfurt a.M., http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-65166760-7FD152D9/bst/092_Stephan_Voswinkel_Skript.pdf, letzter Abruf: 03.04.2012.

Walter et al. (2006): Prävention vom Stress am Arbeitsplatz: Ergebnisse einer systematischen Literaturrecherche. In: Weißbuch Prävention 2005/2006, Berlin: Springer-Verlag.

Wegge, J. / Schmidt, K.-H. / Liebermann, S. / van Knippenberg, D. (2011): Jung und alt in einem Team? Altersgemischte Teamarbeit erfordert Wertschätzung von Altersdiversität. In Gellèri, P. / Winter, C. (Hrsg.): Personalpsychologie als Beitrag zu Berufs- und Unter-

nehmenserfolg. Ansätze, Entwicklungen und Perspektiven , Göttingen: Hogrefe, S. 35-46.

Weinert, A. B. (2004): Organisations- und Personalpsychologie, 5. vollst. überarb. Aufl., Weinheim: Beltz, S. 170.

Werner, C. (2005): Kompetenzentwicklung und Weiterbildung bei Mitarbeitern in der zweiten Berufslebenshälfte. München: Ludwig-Maximilians-Universität.

Wild-Wall, N. / Gajewski, P. / Falkenstein, M. (2009): Kognitive Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer. In: Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie, Volume 42, Nummer 4, S. 299 – 304.

Winiger, R. (2011): Praxishandbuch flexible Arbeitszeitmodelle: Methoden, Konzepte und Vorgehensweisen für die Einführung und Optimierung flexibler Arbeitszeitmodelle mit zahlreichen Vorlagen, Fallbeispielen, Reglementen und arbeitsrechtlichen Informationen, Zürich: Praxium.

World Health Organization (WHO) (2002): Active Ageing. A Policy Framework, Genf: WHO, S. 14.

Zeppin, Michael (2008): Wissenstransfer: Methoden, Anforderungen und Gestaltungsmöglichkeiten zur Sicherung und Weitergabe des Wissens, Saarbrücken: Vdm Verlag Dr. Müller.