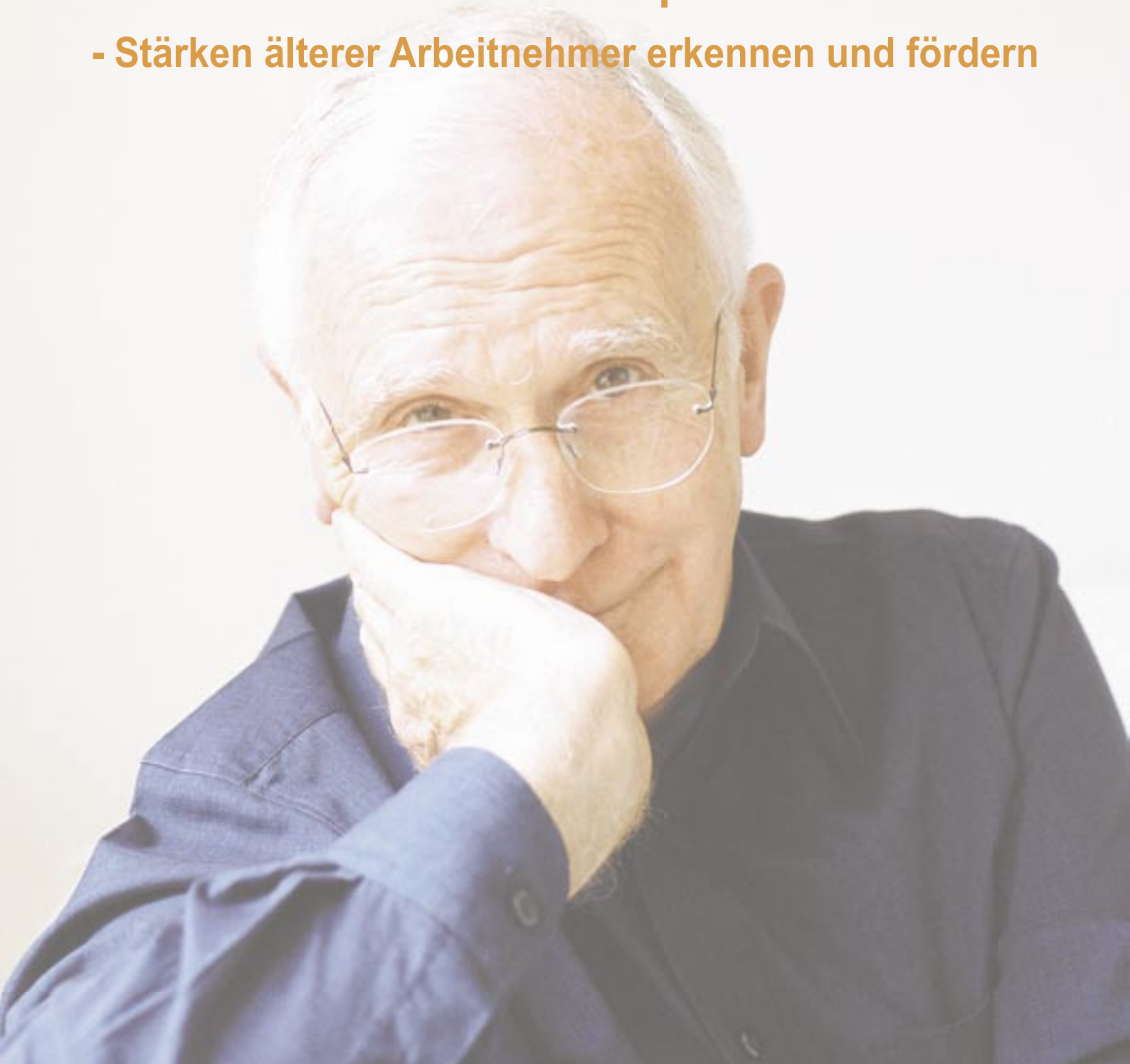


Vom Defizit- zum Kompetenzmodell

- Stärken älterer Arbeitnehmer erkennen und fördern



Dokumentation der Tagung am 18. und 19. April 2007 in Bonn

Vom Defizit- zum Kompetenzmodell

- Stärken älterer Arbeitnehmer erkennen und fördern

Dokumentation der Tagung
18. und 19. April 2007
Gustav Heinemann Haus, Bonn

Vorwort

Liebe Leserinnen,
Liebe Leser,

auch unsere zweite Tagung unter dem Motto „Vom Defizit- zum Kompetenzmodell - Stärken älterer Arbeitnehmer erkennen und fördern“ war ein großer Erfolg. Etwa 120 Teilnehmer nahmen am 18. und 19. April 2007 die Gelegenheit wahr, sich aus erster Hand über die neuesten Erkenntnisse zu den spezifischen Stärken und Kompetenzen älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu informieren.

Immer noch herrscht das weitverbreitete Vorurteil in unserer Gesellschaft, dass man mit zunehmenden Alter nicht mehr lernfähig und kreativ ist und sich neuen Prozessen und modernen Technologien nicht anpassen kann oder will. Inzwischen haben jedoch zahlreiche wissenschaftliche Untersuchungen die Annahme, dass Ältere grundsätzlich weniger leisten als jüngere entkräftet. Dennoch sind die Arbeitsmarktchancen Älterer denkbar schlecht, denn häufig versperren negative Stereotypen vom Alter die Sicht auf spezifische Stärken und Kompetenzen älterer Arbeitnehmer.

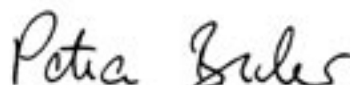
Mit unserer zweiten Tagung haben wir den Blick auf diese spezifischen Stärken der Älteren gelenkt. Es hat sich gezeigt, dass bei älteren Menschen ein Zuwachs an bestimmten mentalen und sozialen Fähigkeiten möglich ist. Hierzu gehören strategisches Denken, überlegtes Handeln, ganzheitliches Verständnis, ein differenzierter Sprachgebrauch und mehr Arbeitserfahrung. Um diese potentiellen Stärken jedoch zu nutzen, müssen die Individuen und die Arbeitgeber gezielte Maßnahmen ergreifen, die die Arbeits-, Leistungs- und Lernfähigkeit des Einzelnen berücksichtigen. Eine Herausforderung für Unternehmen wird es daher in Zukunft sein, dies in den Köpfen aller Mitarbeiter zu verankern.

Dieser Band enthält einen Großteil der Vorträge der Tagung und gibt Teilnehmerinnen und Teilnehmern, ebenso wie allen Interessierten die Möglichkeit sich tiefergehend mit diesen Themen auseinanderzusetzen.

Unser Dank gilt den Referentinnen und Referenten, die durch ihr Engagement und Ihre Mitarbeit das Zustandekommen der Tagung und dieses Werkes erst ermöglicht haben. Für den reibungslosen Ablauf, den guten Service und die angenehme Atmosphäre während der gesamten Tagung möchten wir auch allen Mitarbeitern des Gustav Heinemann Hauses herzlich danken.



Marie-Luise Becker



Dr. Petra Becker

Inhalt

Einleitung und Begrüßung

Eröffnungsrede <i>Marie-Luise Becker</i>	6
Eröffnungsrede <i>Petra Becker</i>	8
KEYNOTE: Towards a better and longer work life for older workers“ <i>Juhani Ilmarinen</i>	10

Modul 1 - Stärken älterer Arbeitnehmer - neueste Erkenntnisse

Stärken und Kompetenzen älterer Führungskräfte - Untersuchungen zur Vitalität, Arbeits- und Leistungsfähigkeit in einem Unternehmen <i>Gabriele Freude</i>	19
Altersabhängige Veränderungen der Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation (Abstract) <i>Guido Hertel</i>	30
Stärken und Potentiale Älterer aus Sicht von Neuropsychologie und Neurophysiologie <i>Michael Falkenstein</i>	31

Modul 2 - Mögliche Barrieren

Erfahrungswissen älterer ArbeitnehmerInnen und intergenerationeller Wissenstransfer <i>Frerich Frerichs</i>	41
Psychosoziale Ressourcen und Risiken bei der Arbeit - ein Thema des demographischen Wandels <i>Hans-Martin Hasselhorn</i>	53
Auswirkungen berufsbiografischer Arbeitsbedingungen auf die Gesundheit und Leistungsfähigkeit im Alter <i>Julia Weichel</i>	62
Berufliches Lernen für Ältere Arbeitnehmer <i>Christian Roßnagel</i>	67

Modul 3 - Wie können die spezifischen Stärken Älterer in der Unternehmenspraxis eingesetzt werden?

50+ - Potenziale mit Wachstum <i>Otmar Fahrion</i>	78
Betriebliche Ansätze zur Nutzung und zum Ausbau der Leistungspotentiale älterer Mitarbeiter <i>Mirko Sporket</i>	86
Erfahrungen mit einem Beratungsinstrument zur Identifikation, Einsatz und Weiterentwicklung der Stärken älterer Führungskräfte <i>Rolf Taubert</i>	95
Älter werden - Aktiv bleiben?! <i>André Schleiter</i>	101
In 7 Jahren und 7 Schritten zur demographischen Fitness <i>Agnes Joester</i>	112
Verzeichnis der Referentinnen und Referenten	118

Eröffnungsrede

Marie-Luise Becker
Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung

Sehr geehrte Damen und Herren,
sehr geehrte Referentinnen und Referenten,

herzlich willkommen hier in Bonn zur zweiten Tagung der Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung!

Ihre Beteiligung in so großer Zahl bestätigt uns, dass wir ein brennend aktuelles Thema behandeln und Ihr Interesse am Austausch und Gespräch für uns Ansporn sein wird, die gewählte Form der Stiftungsarbeit weiter auszubauen.

Lassen Sie mich kurz erläutern, warum mein Mann und ich im Jahr 2002 die Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung ins Leben gerufen haben. Aktivität im Gesundheitswesen hat unsere Familie seit rund 30 Jahren geprägt. Wenn auch keiner von uns eine medizinische Ausbildung hat, so steht der Name Dr. Becker für qualitätsgesicherte Dienstleistung rund ums das wichtigste Gut des Menschen - die Gesundheit. 1977 eröffneten wir unsere erste Rehabilitationsklinik. In den folgenden Jahren ist die Dr. Becker Klinikgesellschaft stetig gewachsen - neue Geschäftsbereiche wie zum Beispiel stationäre Pflege und ambulante Therapie kamen hinzu und heute führen meine Töchter Ursula und Petra Becker das Familienunternehmen erfolgreich in zweiter Generation weiter. Darüber bin ich sehr glücklich und dankbar.

Es war vor allem der Wunsch meines vor 5 Jahren, im Alter von 76 Jahren, viel zu früh verstorbenen Mannes und damit auch mein Wunsch, die Lebensqualität älterer Menschen aktiv im Rahmen einer Stiftung zu verbessern. Auf diese Weise wollten wir den Mitmenschen etwas von unserem wirtschaftlichen Erfolg zurückgeben und uns in aktuellen und gesellschaftsrelevanten Bereichen engagieren. Die finanziellen Voraussetzungen für die Gründung einer Stiftung waren gegeben und kurz vor dem Tod meines Mannes haben wir die Stiftung noch gemeinsam ins Leben gerufen.

Die Lebensbedingungen älterer Menschen haben in den letzten Jahrzehnten in allen Lebensbereichen an gesellschaftlicher Bedeutung gewonnen, nicht zuletzt durch den demographischen Wandel. Unsere Gesellschaft wird bei sinkender Bevölkerungszahl immer älter. Das wird uns täglich in allen Medien oft sehr drastisch vor Augen geführt. Dringend erforderlich ist also eine intensive und kritische Auseinandersetzung mit Thema „Alter und Altern“, aber auch mit verschiedensten Anpassungsprozessen in nahezu allen Lebens- und Gesellschaftsbereichen.

Die Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung setzt sich deshalb dafür ein, dass Gesundheit und somit selbst bestimmtes und sinnerfülltes Leben im Alter so lange wie möglich

erhalten bleiben kann. Aufgrund der gesellschaftlichen Brisanz und im Zuge des sich immer schneller vollziehenden demographischen Wandels und den damit verbundenen Auswirkungen auf die Arbeitswelt, konzentriert sich die Stiftung vorerst auf die Phasen des späten Arbeitslebens und des so genannten Dritten Lebensabschnittes.

Ich freue mich sehr, dass nach dem Tod meines Mannes meine Töchter Petra und Ursula die wesentlichen Ideengeberinnen der Stiftung sind und an der Verwirklichung intensiv mitarbeiten, und nicht zuletzt auch mit mir fördernd dahinterstehen. Die Verwirklichung der Ideen wird tatkräftig unterstützt von Frau Susann Böttcher, die unser verlängerter Arm ist.

Zum heutigen Tagungsthema und den konkreten Aktivitäten der Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung übergebe ich deshalb das Wort an meine Tochter Dr. Petra Becker.

Ich wünsche Ihnen und uns allen eine erfolgreiche Tagung, von der sicherlich zahlreiche Impulse für Ihre und unsere Arbeit ausgehen werden.

Vielen Dank!

Eröffnungsrede

Petra Becker
Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung

Sehr geehrte Damen und Herren,

auch ich möchte Sie im Namen der Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung recht herzlich hier im Gustav Heinemann Haus in Bonn willkommen heißen.

Ich freue mich, dass Sie so zahlreich erschienen sind, um am Meinungs- und Wissensaustausch mit den vielen namhaften Experten, die wir für diese Tagung gewinnen konnten, mitzuwirken. Wir alle können von ihrer Expertise und ihren Erfahrungen im Bereich des diesjährigen Tagungsthemas „Vom Defizit- zum Kompetenzmodell - Stärken älterer Arbeitnehmer erkennen und fördern“ lernen, und daher sehe ich einer angeregten Diskussion dieses wichtigen Themas während der nächsten beiden Tage mit großem Interesse entgegen und bedanke mich bei allen Vortragenden und Teilnehmern sehr herzlich für ihre Mitwirkung im Voraus.

Im Februar 2006 veranstalteten wir unsere erste große Tagung mit dem Thema „Generation 60plus – tauglich für die Arbeitswelt 2020?“, die gleichzeitig der Startschuss unserer öffentlichen Stiftungsarbeit darstellte. Zwei Erkenntnisse haben wir daraus gewonnen. Erstens: Ja, die Generation 60plus ist grundsätzlich tauglich für die Arbeitswelt. Aber es ist eben auch notwendig, die besonderen Kompetenzen der älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer herauszustellen, denn hierüber wissen wir noch wenig. Das ist Thema der diesjährigen Tagung. Die zweite Erkenntnis war, dass wir Unternehmen und auch die Mitarbeiter noch viel stärker für dieses Thema sensibilisieren müssen, denn dort geschehen die Umwälzungsprozesse, die notwendig sind, um den älteren Arbeitnehmer tatsächlich bis zum 67. Lebensjahr und vielleicht auch darüber hinaus im Arbeitsleben zu halten.

Aus diesem Grund hat sich die Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung dazu entschlossen, ein zweites großes Projekt anzugehen. Die große Aufgabe der kommenden Jahre wird sein, ein Qualitätssiegel „Alternsgerechtes Management“ zu entwickeln und zu etablieren. Dieses Siegel soll das Ziel haben, den Unternehmen die wirtschaftliche Relevanz des Themas näher zu bringen. Dabei soll nicht nur auf die möglichen Gefahren eingegangen werden, sondern Unternehmen sollen eben auch für die möglichen Chancen sensibilisiert werden. Aufgabe ist es nun Kriterien für ein gutes alternsgerechtes Management wissenschaftlich fundiert zusammenzustellen, geeignete Maßnahmen für die Unternehmen, die auch praxistauglich sind, herauszukristallisieren, um dann die Unternehmen dahingehend zu informieren, dass über Öffentlichkeitsarbeit und über Imagebildung positive Effekte aus ihrem Engagement für ältere Arbeitnehmer erzielt werden können. Das Siegel soll somit einen Umdenkprozess in den Unternehmen einleiten und begleiten.

Wir freuen uns, dass wir für die wissenschaftliche Begleitung das Zentrum für Altern und Gesellschaft der Hochschule Vechta gewonnen haben. Erste Gespräche auf politischer Ebene sind gelaufen, die sehr vielversprechend waren. Ich möchte Sie am heutigen Tage dazu einladen, uns in dieser Arbeit zu unterstützen und Ideen mit einzubringen, so dass eine möglichst breite Wissensbasis in die Entwicklung dieses Siegels mit aufgenommen werden kann. Parallel zu diesem Vorhaben werden wir natürlich das Tagungsformat beibehalten, denn nur so können wir die wichtige Vernetzungsarbeit und den Austausch zwischen den verschiedensten Disziplinen leisten und weiter fördern.

Zurück zum heutigen Tag. „Vom Defizit- zum Kompetenzmodell - Stärken älterer Arbeitnehmer erkennen und fördern“ - unter diesem Motto wollen wir in den kommenden anderthalb Tagen drei Teilaspekte näher betrachten. Heute Vormittag werden wir in den Vorträgen und der anschließenden Podiumsdiskussion die neuesten Erkenntnisse darüber austauschen können, welche besonderen Stärken ältere Arbeitnehmer haben können. Nach der Mittagspause, die von 13 bis 14 Uhr hier im Foyer stattfinden wird, durchleuchten wir die möglichen Barrieren bei der Nutzung dieser spezifischen Kompetenzen und Fähigkeiten der älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Den heutigen Tag möchten wir mit Ihnen gemeinsam im Restaurant „Das Gustav“ hier im Haus beschließen, wo Herr Wahle vom Historischen Seminar der Universität zu Köln uns während eines Dinnerspeech, die Altersbilder im Wandel der Zeit näher bringen wird. Morgen früh um 9 Uhr werden wir die Erkenntnisse den Erfahrungen der Unternehmenspraxis gegenüber stellen. Moderierend begleiten wird uns Frau Bettina Köster vom Deutschlandfunk während der gesamten Veranstaltung. Ich hoffe, dass unter ihrer Leitung jeweils im Anschluss an die einzelnen Module eine rege interessante und spannende Diskussion entstehen wird. Die Tagung endet morgen um 13 Uhr mit einem kleinen Imbiss, bevor Sie sich dann alle wieder nach Hause begeben können. Dazu laden wir Sie herzlich ein.

Ich bedanke mich sehr für Ihre Aufmerksamkeit und freue mich nun, das Wort an Prof. Juhani Ilmarinen aus Finnland zu übergeben. Wir freuen uns sehr, dass er unserer Einladung gefolgt ist und nun einen Impulsvortrag zum Thema der Tagung halten wird.

Herzlichen Dank!

KEYNOTE

Towards a better and longer work life for older workers

Juhani Ilmarinen
Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

ich darf zuerst der Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung für die Einladung ganz herzlich danken. Ich freue mich sehr, dass Sie so zahlreich erschienen sind, um über das Thema Altern und Arbeit zu diskutieren. Ich glaube, es ist eine ganz wichtige Aufgabe für uns alle, endlich die Einstellungen gegenüber älteren Menschen und dem Altern zu ändern. Diese Einstellungsänderungen können wir aber nur erreichen, wenn wir die nötige Fachkenntnis über das Alter haben. Außerdem brauchen wir sehr viele Good- Practice-Beispiele aus Betrieben, die dazu beitragen, dass in den Betrieben und Organisationen eine ganz neue Kultur aufgebaut werden kann. Sie wissen auch alle, dass wir länger arbeiten müssen - bis 67 oder sogar über 70 in der Zukunft. Auch die Antwort, warum wir länger arbeiten sollten, ist ganz klar. Die Antwort ist einfach - wir leben länger als je zuvor und wir müssen das längere Leben finanzieren können. Deshalb müssen wir länger arbeiten.

Entscheidend für Gesellschaften ist deren Beschäftigungsgrad. In Europa ist dieser jedoch zu niedrig. Der europäische Beschäftigungsgrad von älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist der niedrigste in der ganzen Welt. Wir liegen etwa 20 Jahre hinter den USA und Japan, was sich auch in der Konkurrenzfähigkeit niederschlägt, die deutlich niedriger geworden ist. Deshalb ist es so wichtig, mehr über Alter und Arbeit zu erforschen und dies in der Praxis anzuwenden, um Europa auch für die Zukunft konkurrenzfähiger und stärker zu machen.

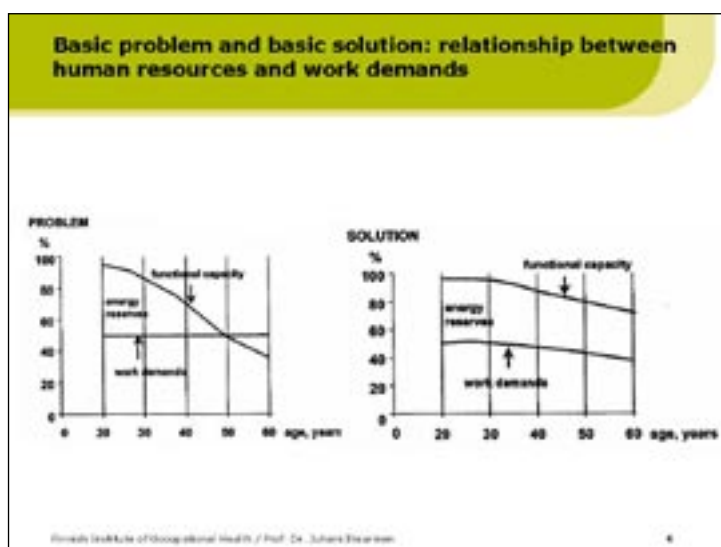


Abbildung 1: Relationship between human resources and work demands

Unsere Gesellschaft besteht aus fünf verschiedenen Generationen, davon sollten drei Generationen in die Arbeitswelt integriert sein. So können sich die Jüngeren gut auf die Arbeitswelt vorbereiten und die Ältesten können ihren Ruhestand genießen. Das heißt, es besteht ein Abhängigkeitsgrad zwischen den Generationen mit und ohne Arbeit. Damit das System funktioniert und finanzierbar bleibt, sollte dieses Verhältnis drei zu zwei sein. Aus zwei Gründen ist dies heute jedoch nicht mehr gegeben. Der erste Grund liegt darin, dass junge Menschen mit fast 30 Jahren zu spät in das Arbeitsleben eintreten. Der zweite Grund für dieses Ungleichgewicht liegt darin, dass die älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer immer früher - bereits mit ca. 60 Jahren - aus dem Berufsleben austreten. Es wäre ein Traum, wenn alle Arbeitnehmer in Europa bis 67 arbeiten würden, dann hätten wir sicherlich keine Probleme. Die Frage ist jedoch, wie viele Generationen wir brauchen werden, um diese Grenze von 67 Jahren zu erreichen. Rechnungen hierzu gehen bis zum Jahr 2040/50. Wir sollten dieses Ziel bereits in 10 bzw. 15 Jahren erreicht haben. Um das zu schaffen, brauchen wir eine tiefgreifende Umstellung unseres Arbeitslebens und unserer Beschäftigungspolitik.

Abgesehen von der oben genannten Problematik kann man davon ausgehen, dass die Leistungsfähigkeit, besonders die physische Leistungsfähigkeit mit dem Alter biologisch bedingt abnimmt. Das ist bekannt und gar nicht so überraschend. Das Problem ist aber, dass sich die Arbeitsanforderungen kaum ändern. Die Kapazitäten werden mit dem Alter geringer und dann kommt der Punkt, an dem man noch arbeitet, dies aber überaus belastend ist. Auch das kann man ändern. Wir sollten uns besser um unsere physischen Kapazitäten bemühen. Gleichzeitig sollten aber auch die Arbeitsanforderungen und Arbeitsbelastungen abnehmen.

Während des Lebens wächst das Erfahrungswissen. Pro Jahrzehnt verdoppeln wir ungefähr unseren Erfahrungsschatz. In Alter von 60 Jahren hat man so einen sehr großen Erfahrungsschatz für die verschiedensten Zwecke des Lebens, auch für das Arbeitsleben. Natürlich ist ein Teil davon etwas veraltet. Somit kann man diesen für das heutige Arbeitsleben nicht mehr nutzen. In Abbildung 2 ist dies als grauer Kasten dargestellt. Wie sie nun sehen können, haben 30-Jährige und 60-Jährige prinzipiell den gleichen Erfahrungsschatz. Das haben wir nicht immer richtig berücksichtigt. Jeder Beschäftigte hat somit die selben Möglichkeiten, auch die Älteren.

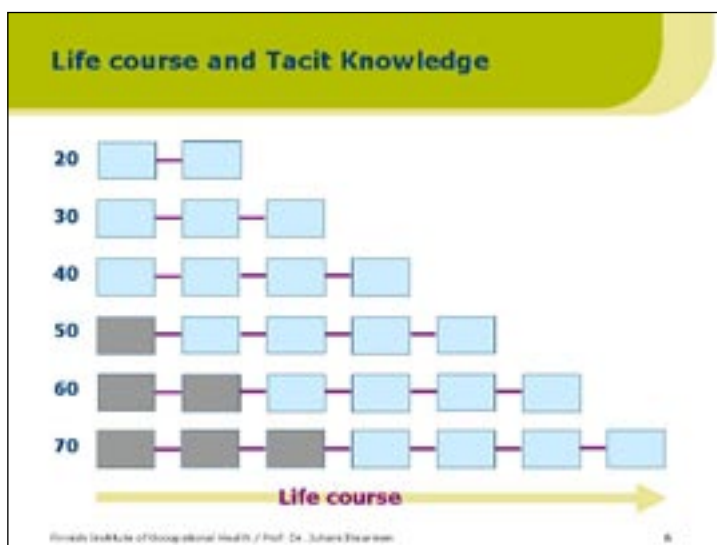
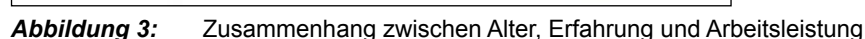


Abbildung 2: Life course and Tacit Knowledge

Wir wissen, dass es eine Menge von Dimensionen gibt, auch kognitive Dimensionen, die mit dem Alter besser werden. Hierzu zählen zum Beispiel: strategisches Denken, Scharfsinn, Besonnenheit, Weisheit, überlegtes Handeln, logische Argumentation und ganzheitliches Verständnis. Die Stärken Älterer gehen noch weiter: differenzierter Sprachgebrauch, höhere Lernmotivation, größere Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber und geringere Abwesenheitsraten. Ich glaube, diese Kenntnisse haben wir nicht richtig genutzt, denn die Arbeit sollte so verändert werden, dass man die Stärken Älterer besser nutzen kann.

Ein bekannter Wissenschaftler, Prof. Salthouse aus den USA hat in Laboruntersuchungen die Bedeutung von Erfahrung für die Arbeitsleistung nachgewiesen (Abbildung 3). Obwohl zwischen dem Altern und den kognitiven Prozessen eine negative Beziehung besteht, kann man durch Erfahrung einen positiven Einfluss erzielen, der diese negativen Veränderungen kompensiert. In der Praxis sind die Arbeitsleistungen so unabhängig vom Alter gewesen, manchmal bei den Älteren sogar besser als bei den Jüngeren. Deshalb ist es umso merkwürdiger, dass man glaubt die Produktivität sei altersabhängig. So ist es nicht. Hierzu herrschen noch immer zu viele Vorurteile und das ist gefährlich. Diese Einstellung in den Köpfen der Vorgesetzten muss verändert werden, und das geht nur mit Hilfe der Fachkenntnisse.



Älter werden und Lernen

Im Folgenden einige Anmerkungen zu Alter und Lernen. Wir wissen natürlich, dass die Arbeitswelt sich sehr schnell ändert, die ganze Zeit, und wir wissen, dass wir neue Qualifikationen brauchen. Die Weiterentwicklung von Informations- und Kommunikationstechnologie verursacht bei älteren Mitarbeitern Sicherlich Stress und Probleme. Auch die Fremdsprachenkenntnisse, das Lernen und Aneignen von Neuem, Veränderungsbereitschaft im Allgemeinen, das ist natürlich für uns Ältere etwas schwerer als für die Jüngeren zu verstehen und zu akzeptieren. Teamfähigkeit ist eine der wichtigsten Arten zu arbeiten, aber auch die schwierigste. In gewissem Sinne haben die Jüngeren sogar mehr Erfahrung darin als die Älteren, aber wir sollten lernen gut in einem Team zu spielen. Interkulturelle Kompetenz wird in Europa sehr wichtig. Wir haben eine große Zahl von Betrieben und Organisationen, in denen 30 bis 40 verschiedene Sprachen gesprochen werden, in allen Ländern, und das ist die Zukunft. Deshalb müssen wir diese verschiedenen Kulturen auch verstehen und akzeptieren.

Lernen ist nicht abhängig vom Alter. Jeder kann lernen, das ist nicht die Frage. Die Lernprozesse verändern sich jedoch deutlich mit dem Alter. Es gibt fünf entscheidende Unterschiede zwischen den Lernprozessen Älterer und Jüngerer: Lernstrategien, störungsfreie Lernumgebung (sehen, hören), Motivation durch Praxisnähe, Lernen in entspannter Atmosphäre und Lerngeschwindigkeit. Diese Erkenntnisse haben wir schon seit ca. 30 Jahren, aber erstaunlicherweise werden sie in den betrieblichen Trainingsprozessen nicht umgesetzt. Wir trainieren die Älteren wie die Jüngeren, und das geht nicht. Wenn man diese Unterschiede erkennt und in der Praxis anwendet, können zum Beispiel auch die Älteren neue Technologien schneller erlernen.

	2000 (>45 years) (%)	Change in 2000-1996 (% points)	Difference between age groups (>45-<45 years) (% points)
EU15 countries	67.1	-6.5	-6.3
Greece	37.5	-4.5	-15.4
Portugal	48.5	-15.3	-17.7
Ireland	63.5	-0.8	-4.0
Germany	63.6	-8.6	-5.3
Spain	65.5	2.5	-3.3
Italy	65.7	-7.5	-8.7
Austria	66.4	-9.1	-6.1
Luxembourg	66.7	-13.6	-5.3
United Kingdom	68.9	-9.6	-7.9
France	72.2	-5.5	-4.3
Belgium	72.8	3.9	-4.4
Netherlands	80.2	5.8	-1.4
Sweden	80.6	-6.3	1.0
Denmark	82.0	1.7	-4.9
Finland	82.6	-5.7	-8.2

Source: Institute of Occupational Health / Prof. Dr. Jarmo Ilmarinen

Abbildung 4: Lernen am Arbeitsplatz in 2000, Männer 45plus

Einige Informationen über die europäischen Daten. Können die älteren Mitarbeiter (über 45-Jährige) Neues in der Arbeitswelt lernen (Abbildung 4)? Die nordischen Länder erzielen die besten Ergebnisse. Hier lernen etwa 80 Prozent der Männer über 45 Jahre jedes Jahr neue Dinge am Arbeitsplatz. Das ist wichtig, denn der wichtigste Lernort ist der Arbeitsplatz selbst. Und deshalb muss die Arbeit so gestaltet sein, dass man immer neue Anreize zum Lernen bekommt (*näheres zu diesen Daten finden Sie in: Ilmarinen*

(2005), *Towards a longer Worklife, Finnish Institute of Occupational Health*) Auch die Veränderungen im Jahresvergleich von 1996 zu 2000 sind interessant. Es gibt nur einige Länder, bei denen sich diese Werte in den letzten Jahren verbessert haben. Auch bei den Frauen sind diese Werte in etwa gleich (Abbildung 5).

Bei den Frauen ist das wie bei den Männern, es gibt Unterschiede, aber die gehen in den meisten Ländern, auch in den 15 EU-Ländern, zurück.

Learning new things at work in 2000, women 45+

	2000 (145 years)	Change in 2000-1996	Difference between age groups
	(%)	(% points)	(145-140 years) (% points)
EU15 countries	62.9	-8.3	-7.6
Greece	28.8	-16.0	-25
Portugal	34.9	-13.9	-19.9
Spain	44.9	-8.3	-16.4
Germany	58.1	-13.2	-8.0
Austria	59.9	-6.0	-9.0
Ireland	59.9	-3.1	-7.5
Italy	59.9	0.9	-4.7
France	65.3	0.7	-6.9
Belgium	65.7	10.3	-1.9
United Kingdom	66.9	-2.6	-5.2
Netherlands	70.2	-8.3	-6.2
Luxembourg	74.4	2.4	0.5
Denmark	86.7	-0.9	-2.1
Finland	87.3	-1.9	-2.2
Sweden	87.6	-6.3	0.1

Finnish Institute of Occupational Health / Prof. Dr. Sakari Saavola

Abbildung 5: Lernen am Arbeitsplatz in 2000, Frauen 45plus

Alter und Arbeitsfähigkeit

Ich glaube, dass eine hohe Arbeitsfähigkeit die Grundlage dafür ist, in Zukunft eine höhere Beschäftigungsrate zu erreichen. In Abbildung 6 sehen sie das bekannte Haus der Arbeitsfähigkeit. Die drei unteren Stockwerke beschreiben Aspekte der Gesundheit und der Leistungsfähigkeit. Gesundheit, körperliche und physische Leistungsfähigkeit, Kompetenz, Fertigkeiten und Wissen, Werteeinstellungen und Motivation sind individuelle Ressourcen. Damit die Arbeitsfähigkeit gewährleistet ist, müssen diese Dimensionen und die Arbeit im Gleichgewicht sein. Hinzu kommen die Dimensionen der Mikroumgebung (Familie und Freunde) und die gesellschaftlichen Aspekte der Makroebene. Die Arbeitsfähigkeit ist mit den verschiedensten Dimensionen, die sich untereinander beeinflussen, ein sehr komplexes Gebilde. Die Arbeitsfähigkeit geht nach den Längsschnittstudien mit dem Alter zurück. Das ist eine Überraschung. Es sollte anders sein, weil wir mehr Erfahrung haben und vieles besser können als je zuvor. Aber wahrscheinlich sind die Veränderungen der Arbeitswelt so kräftig, dass eine Anpassung sehr schwierig ist.



Abbildung 6: Das Haus der Arbeitsfähigkeit

Wenn wir die Arbeitsfähigkeit mit dem Workability Index (WAI) bestimmen, ergibt sich auf Betriebsebene folgendes Bild. (vgl. Abbildung 7). Sie sehen eine große individuelle Variation in jedem Alter, die nach dem 45. Lebensjahr wesentlich größer wird. Aufgrund dieser Schwankungen steht man in den Betrieben oft vor der Herausforderung, wie man die Arbeit mit einem Team leisten soll, in dem jeder eine ganz individuelle Arbeitsfähigkeit aufweist.

Die finnischen Daten zeigen, dass es auch innerhalb der einzelnen Branchen große Unterschiede bezüglich des WAI gibt. Beispielsweise ist im Finanz- und Versicherungssektor die Arbeitsfähigkeit deutlich höher als in der Metallindustrie oder in der Landwirtschaft.



Abbildung 7: WAI in mittleren und kleinen Betrieben

Förderung der Arbeitsfähigkeit

Die Kernidee zur Förderung der Arbeitsfähigkeit liegt darin, alle Dimensionen der Arbeitsfähigkeit zu berücksichtigen. Wir erinnern uns an das Haus der Arbeitsfähigkeit mit den vier Stockwerken (Arbeit, Werte, Kompetenz und Gesundheit). Um die Arbeitsfähigkeit zu fördern müssen die Aspekte der Arbeitsumgebung genauso berücksichtigt werden, wie die Aspekte der Führungsorganisation (vgl. Abbildung 8). Hierdurch kann man die Produktivität und die Qualität im Unternehmen erhöhen. Nebenbei steigen Lebensqualität und Wohlbefinden.

Wichtig ist, wenn wir keinerlei Maßnahmen einleiten, geht die Arbeitsfähigkeit im Alter zurück. Auch wenn wir nur eine Maßnahme, beispielsweise eine individuelle Gesundheitsmaßnahme durchführen, sinkt die Arbeitsfähigkeit. Erst bei mindestens drei Maßnahmen steigt die Arbeitsfähigkeit bzw. verschlechtert sich nicht (vgl. Abbildung 9).

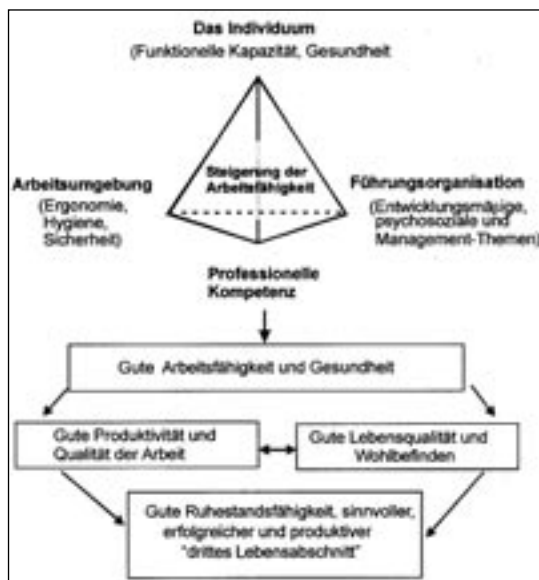


Abbildung 8: Förderung der Arbeitsfähigkeit

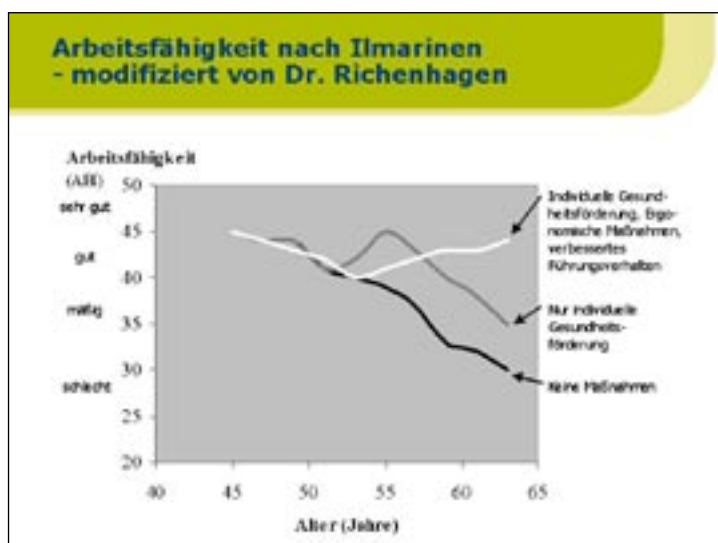


Abbildung 9: Möglichkeiten zum Erhalt bzw. Verbesserung der Arbeitsfähigkeit

Towards a better and longer work life

Meine sehr geehrten Damen und Herren,
wie ich am Anfang sagte, wir brauchen ein neues und besseres Arbeitsleben für jedermann, aber besonders für die Älteren. Heutzutage werden die menschlichen Aspekte nicht ausreichend berücksichtigt. Das muss man ändern. Hierfür gibt es Zukunft fünf große Aufgaben.

Erstens brauchen wir eine Veränderung der Einstellungen gegenüber Älteren und Altern (an attitudinal reform). Das ist die grundlegende Sache. Als nächstes müssen wir den Mind-Set von Vorgesetzten und Managern ändern (management reform) - Jede Generation hat ihre Stärken, die man so gut wie möglich nutzen sollte. Ebenfalls wird für die nötigen Veränderungen eine flexible Arbeitswelt nötig, die sich an den einzelnen Lebensphasen orientiert (work life reform). Dazu braucht man natürlich auch eine Verbesserung des Gesundheitsservices für Ältere (reform of health services). Auch die verschiedenen Organisationen und Akteure müssen besser und vernetzter miteinander arbeiten. Diese Koordinationsaufgabe ist sehr wichtig für uns alle (co-operation reform).

Wir wissen, dass es große Unterschiede zwischen den jüngeren und älteren Belegschaften gibt. Das soll auch so sein. Die Jüngeren haben sicher die bestmögliche Ausbildung, das ist ihr Vorteil. Die Älteren hingegen haben das so wichtige Erfahrungswissen. Wir brauchen beides.



Abbildung 10: Erkenntnisse zu Studien der Arbeitsfähigkeit

können vielleicht auch besser zusammenarbeiten. Ich kann mir gut vorstellen, dass diese Erkenntnisse auch für diese Tagung genutzt wurden, weil heute ist ein Mittwoch.

Vielen Dank.

Abbildung 10 zeigt Ihnen eine Interpretation zu den Studien der Arbeitsfähigkeit. Für das Age Management ist es also eine große Herausforderung über die ganze Arbeitswoche hinweg, ein arbeitsfähiges Team zu gewährleisten. Deshalb sollten die Vorgesetzten die Erkenntnisse des Age Management berücksichtigen. In diesem Bild ist noch ein Hinweis. Vielleicht sollte man den Mittwoch nutzen, um das allgemeine Verständnis zwischen jung und alt zu verbessern, denn an diesem Tag sind beide Altersgruppen in der gleichen Lage - sie verstehen einander besser und

Modul 1

Stärken älterer Arbeitnehmer - neueste Erkenntnisse

Stärken und Kompetenzen älterer Führungskräfte

- Untersuchungen zur Vitalität, Arbeits- und Leistungsfähigkeit in einem Unternehmen

Gabriele Freude

Altersabhängige Veränderungen der Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation

Guido Hertel

Stärken und Potentiale Älterer aus Sicht
von Neuropsychologie und Neurophysiologie

Michael Falkenstein

Stärken und Kompetenzen älterer Führungskräfte – Untersuchungen zur Vitalität, Arbeits- und Leistungsfähigkeit in einem Unternehmen

*Gabriele Freude
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Berlin*

Sehr geehrte Frau Becker,
meine Damen und Herren,

ich möchte mich zunächst ganz herzlich bei der Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung für die freundliche Einladung bedanken.

Ich habe mein Thema ein wenig dahingehend modifiziert, dass der Schwerpunkt auf arbeitsbedingten und gesundheitsbezogenen Ressourcen älter werdender Führungskräfte liegt. Diese Themenstellung hängt ganz eng mit den Stärken und Kompetenzen der Führungskräfte zusammen, bei der ich insbesondere auf konkrete Untersuchungen zur Vitalität und Arbeitsfähigkeit in einem großen Unternehmen zu sprechen komme.

Meine Untersuchungen werden zeigen, dass das Alter einmal mehr wenig aussagekräftig ist, um die Vitalität und Arbeitsfähigkeit von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zu charakterisieren. Ich denke, dass wir es hier mit einer Arbeitnehmergruppe zu tun haben, die – um mit den Bildern von Juhani Ilmarinen zu sprechen – auch noch am Freitag sehr arbeitsfähig und leistungsfähig ist. Es gibt eine Vielzahl von arbeitsbedingten und gesundheitsbedingten Faktoren, die darauf Einfluss haben, inwieweit sich die Arbeits- und Leistungsfähigkeit im Berufsleben verändern. Führungskräfte, und auch das haben wir in dem Vortrag von Herrn Ilmarinen schon gehört, sind eine wichtige Zielgruppe aufgrund zunehmender Arbeitsbelastung, langer Arbeitszeiten, Zeitdruck, Konkurrenzdruck und eingeschränktem Handlungsspielraum bei Führungskräften in Sandwichpositionen. Hierdurch kann es zu Fehlbelastungen kommen, die langfristig auf Gesundheit und Wohlbefinden Einfluss haben. Insofern gibt es einen großen Forschungsbedarf hinsichtlich arbeitsbedingter Ursachen von Gesundheitsstörungen bei Führungskräften.

Führungskräfte sind eine wichtige Zielgruppe für Maßnahmen der betrieblichen Prävention und Gesundheitsförderung. Laut dem Institut für Arbeits- und Sozialhygiene Stiftung (IAS Stiftung) haben Personalchefs verschiedener Unternehmen erkannt, dass Stress und psychische Fehlbelastungen mit einem gesundheitlichen Risiko einher gehen können. Führungskräften werden deshalb verstärkt die Teilnahme an Gesundheitschecks angeboten. Dies ist auch deshalb so wichtig, weil besonders Führungskräfte einen besonderen Einfluss auf das Befinden und somit die Gesundheit ihrer Mitarbeiter nehmen können. Durch diese Vorbildrolle können sie das Gesundheitsverhalten von Mitarbeitern nachhaltig beeinflussen. Auch von finnischen Längsschnittstudien, die vom Finnischen Institut für Arbeitsmedizin (Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki) unter Lei-

tung von Prof. Dr. Juhani Ilmarinen initiiert wurden, wissen wir, dass das Führungskräfteverhalten selbst einen ganz wesentlichen Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter hat.

Unsere Studie unterscheidet sich von anderen umfangreichen Studien zur Gesundheit von Führungskräften dahingehend, dass hier nicht klinische kardiovaskuläre Risikofaktoren im Mittelpunkt stehen, sondern die den biologischen Zustand beschreibende komplexe Zustandsgröße Vitalität und mögliche Ressourcen für die Gesunderhaltung im Verlaufe des Berufslebens. Durch die Anwendung des Work Ability Index (WAI) können wir darüber hinaus auch Prognosen hinsichtlich der Entwicklung der Arbeitsfähigkeit im Berufsleben anstellen. Das als kurze Einführung in meinen Thema.

Gliederung

Zunächst werde ich etwas zur Ausgangslage unserer Untersuchung sagen. Dabei werde ich darauf eingehen, warum wir überhaupt dazu gekommen sind, solche Untersuchungen in einem großen Unternehmen durchzuführen. Anschließend werde ich etwas zur Methodik, wie wir Vitalität und Arbeitsfähigkeit gemessen haben, sagen. Abschließend werden ich auf einige Ergebnisse zur Charakterisierung von Vitalität und Arbeitsfähigkeit der Führungskräfte und auf mögliche Ressourcen hinsichtlich altersassoziierter Veränderungen von Vitalität und Arbeitsfähigkeit eingehen.

Ausgangslage

Durchgeführt haben wir diese Untersuchungen bei der Firma Rasselstein. Dies ist ein Unternehmen der Metallverarbeitung an den Standorten Andernach und Neuwied im Rheinland. Rasselstein gehört international zu den führenden Weißblechherstellern. Die Kernkompetenzen dieses Unternehmens liegen in der Herstellung von Feinblech für die Automobilindustrie und die Herstellung von Weißblech für die Verpackungsindustrie.

Die Firma Rasselstein ist ein Unternehmen, es gibt zunehmend mehr hier in der Bundesrepublik, die relativ zeitig erkannt haben, dass der demographische Wandel auch Konsequenzen für das eigene Unternehmen hat. Man hat vergleichsweise zeitig Altersstrukturanalysen durchgeführt, die eine Prognose hinsichtlich der Entwicklung der Altersstruktur im Unternehmen erlaubt. Während das durchschnittliche Alter der Belegschaft im Jahr 2000 40 Jahre betrug, wird das durchschnittliche Alter im Jahr 2016 46 Jahre betragen. Die Frage, die sich das Unternehmen nun stellt, ist welche Maßnahmen sinnvoll sind, um die Problematik älter werden im Betrieb anzugehen. Eine Überlegung des Managements dieses Unternehmens war es, Führungskräfte mit ihrer Multiplikatorenrolle für das Thema Altern zu sensibilisieren. Man ist hiermit konkret an uns herangetreten, so genannte Vitalitätsuntersuchungen – ich werde später noch näher darauf eingehen – an Führungskräften durchzuführen, um faktisch altersabhängige individuelle Veränderungen zu reflektieren und um zu zeigen, was Alter bedeutet und wo spezifische Ressourcen und Stärken liegen.

Vitalität

Vitalität ist ein sehr komplexes Konstrukt unter dem wir die alters- und geschlechtstypische Funktionstüchtigkeit und Befindlichkeit eines Menschen in der Einheit von physischem Funktionszustand, mentalem Funktionszustand und der sozialen Kompetenzen verstehen. Das Vitalitätskonzept zielt demnach darauf ab, den Funktionszustand eines Menschen anhand altersabhängiger Parameter ganzheitlich zu beschreiben. Da sich die funktionellen Änderungen des Menschen unterschiedlich ausprägen, ist nicht das chronologische oder kalendarische Alter zur Charakterisierung des Funktionszustandes geeignet, sondern das biologische Alter. Das biologische Alter ist faktisch ein Maß für das vitale Alter, ein Maß für die Ausprägung der alterstypischen Veränderungen eines biologischen Systems. Es beschreibt den funktionellen Zustand eines Organismus zu einem ganz bestimmten Zeitpunkt seines chronologischen Alters. Aus eigener Erfahrung werden Sie das sicherlich wissen, dass Personen, die alt sind, sich doch sehr unterschiedlich hinsichtlich ihrer Funktionalität unterscheiden. Kalendarisches und biologisches Alter können erheblich voneinander abweichen.

Arbeitsfähigkeit

Die zweite Größe, die wir untersucht haben, ist die Arbeitsfähigkeit. Die Arbeitsfähigkeit beschreibt die Fähigkeit eines Menschen, eine gegebene Arbeit zu einem bestimmten Zeitpunkt zu bewältigen. Wir gehen hier von einem interaktionistischen Ansatz aus, bei dem die Arbeitsfähigkeit eines Menschen durch seine individuellen Ressourcen und durch die Arbeit bestimmt wird. Diese Einflussfaktoren auf die Arbeitsfähigkeit geben wiederum Ansätze für die Prävention, die im Bereich der Gesundheit, der Gesundheitsförderung, der Werte, der Bildung und der Arbeit liegen. Auf den Seiten des WAI- Netzwerks unter www.arbeitsfaehigkeit.net finden Sie mehr hierzu. Dr. Hans-Martin Hasselhorn, Leiter des WAI- Netzwerkes und auch Referent im Rahmen dieser Veranstaltung wird sicherlich noch weitere interessante Ergebnisse zum Thema Arbeitsfähigkeit und Alter vorstellen.¹

Methodik - Vitalitätsdiagnostik

Da die Vitalität eines Menschen nicht direkt, sondern nur über bestimmte Altersindikatoren aus verschiedensten Funktionsbereichen messbar ist, entstand eine sehr komplexe Testbatterie mit 56 Einzelindikatoren. Hier sind nur einige genannt (vgl. Abbildung 1).

¹ Näheres zum WAI finden Sie im Vortrag von Dr. Hans-Martin Hasselhorn „Psychosoziale Ressourcen und Risiken bei der Arbeit - ein Thema des demographischen Wandels“, Seite 58



Abbildung 1: Testbatterie zur Vitalitätsdiagnostik

Wir erfassen u.a. Indikatoren zur Charakterisierung des Herz-Kreislauf-Systems, des Bewegungssystems, der Körperzusammensetzung und zu kognitiven Funktionen. Das sind Parameter, die sich zumindest im statistischen Mittel mit dem Alter verändern. Mit Hilfe von Fragebögen erfassen wir ebenfalls Persönlichkeitsmerkmale wie Rigidität, Stressdisposition, Extra-/Introversionen sowie die verschiedenen sozialen Kompetenzen Kontaktfähigkeit, autoritäres Rollenverhalten und Anpassungsfähigkeit. Sie sehen also, dass wir hier mit einer sehr komplexen Testbatterie konfrontiert sind, was natürlich enorm Zeit in Anspruch nimmt, um diese Untersuchungen durchzuführen.

Exkurs: Bestimmung des Work Ability Index

Der Work Ability Index zur Erfassung der Arbeitsfähigkeit wird mit Hilfe eines Fragebogens erfasst (vgl. Abbildung 2). Dieser enthält zehn Fragen, die zu sieben Items zusammengefasst werden. Zum Beispiel „derzeitige Arbeitsfähigkeit im Vergleich mit der besten jemals erreichten Arbeitsfähigkeit“. Für jeden dieser Items werden Punkte vergeben, die am Ende einen Punktwert ergeben. Je nach Punktwert wird die Arbeitsfähigkeit als schlecht, mittelmäßig, gut oder sehr gut klassifiziert. Entsprechend dieser Ergebnisse werden dann Maßnahmen zum Erhalt und zur Förderung der Arbeitsfähigkeit empfohlen.

Stichprobe

Die Beteiligungsrate an diesen Vitalitätsuntersuchungen war mit 75 Prozent sehr hoch. Konkret heißt das, dass 49 Führungskräfte teilgenommen haben. Das durchschnittliche Alter dieser Führungskräfte betrug 48,8 Jahre, wobei der jüngste Teilnehmer 35 Jahre alt war, der älteste 64. Für die weitere Analyse haben wir dann zwei Altersgruppen mit jeweils 24 und 25 Führungskräften gebildet, um diese vergleichen zu können. Alle Beteiligten hatten einen hohen beruflichen Abschluss (49 Prozent Hochschulabschluss,

26,5 Prozent Fachschulabschluss, 24,5 Prozent Meister- und Technikerabschluss). 91,8 Prozent der Führungskräfte waren verheiratet, lediglich 2 Prozent geschieden, was sicherlich nicht repräsentativ für die Gesamtbevölkerung ist.

**Fragebogen zur Bestimmung der Arbeitsfähigkeit:
Der Work Ability Index**

„Item“ (Aspekt)	Punkte
1. derzeitige Arbeitsfähigkeit im Vergleich mit der besten jemals erreichten Arbeitsfähigkeit	0 - 10
2. derzeitige Arbeitsfähigkeit in Bezug auf die körperlichen und psychischen Anforderungen der Arbeit	2 - 10
3. aktuelle Zahl ärztlich diagnostizierter Krankheiten	1 - 7
4. Ausmaß von Arbeits Einschränkungen aufgrund der Erkrankung / Verletzung	1 - 6
5. krankheitsbedingte Ausfalltage während der letzten 12 Monate	1 - 5
6. eigene Einschätzung der Arbeitsfähigkeit in den kommenden 2 Jahren	1,4,7
7. mentale Ressourcen und Befindlichkeiten	1 - 4
SUMME	7 - 49

Abbildung 2: Fragebogen zur Bestimmung der Arbeitsfähigkeit

Von Vorteil bei der Planung dieser Untersuchung war, dass wir von Anfang an die Betriebsräte, also die Arbeitnehmervertreter mit einbezogen haben. So waren die Arbeitnehmervertreter letztendlich wesentliche Promotoren für die Durchführung dieser Untersuchungen im Unternehmen. Die Untersuchungen erfolgten auf freiwilliger Basis.

Ergebnisse zur Charakterisierung von Vitalität und Arbeitsfähigkeit

Die Untersuchungen vor Ort, die mit dem Ziel durchgeführt wurden, die Führungskräfte zu sensibilisieren, waren sehr erfolgreich. Im Anschluss der Untersuchungen hat man das Management befragt. Insgesamt haben 96 Prozent der Führungskräfte diesen Einsatz unter dieser Zielsetzung als sehr gut bewertet.

Auf die Ergebnisse altersabhängiger Veränderungen werde ich im Einzelnen nicht weiter eingehen. Sie können sich vorstellen, dass wir bei 56 Einzelparametern eine Vielzahl von Daten vorliegen haben. Die Beziehungen zwischen Leistungsfähigkeit und Alter sind insgesamt sehr umfassend untersucht und Ihnen sicherlich bekannt. Es gibt eine Fülle von Ergebnissen in der internationalen Literatur. Wir wissen, dass es altersstabile und altersvariable Aspekte der Leistungsfähigkeit gibt. Diese Altersabhängigkeit ist gekennzeichnet durch ein hohes Maß an interindividuellen Unterschieden. Wir wissen auch, dass diese Veränderungen beeinflussbar sind und dass diese Ausprägung der Einzelparameter oder die Veränderung bestimmter Einzelparameter nicht mit der beruflichen Leistungsfähigkeit korreliert.

Ergebnisse zur kognitiven Leistungsfähigkeit

Beispielhaft will ich jetzt nun auf den Aspekt der kognitiven Leistungsfähigkeit eingehen, der in unserer Forschungsgruppe intensiv beforscht wird. Hierfür haben wir entsprechende Labore eingerichtet, wo wir neurophysiologische Untersuchungen durchführen

können. Unter anderen arbeiten wir hierbei eng mit dem Institut für Arbeitsphysiologie an der Universität Dortmund (IfaDo) zusammen. Herr Prof. Dr. Michael Falkenstein wird im Rahmen seines Vortrages² auf die Aspekte der kognitiven Leistungsfähigkeit intensiver eingehen.

Auf der letzten Tagung der Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung hat auch Herr Matthias Kliegel vom Psychologischen Institut der Universität Zürich zu diesem Thema gesprochen.³ Während des Vortrages sprach Herr Kliegel vom Paradox der Altersforschung, dass beim isolierten Testen von Einzelaufgaben Verschlechterungen einzelner Funktionen nachweisbar sind. Das sehen Sie im oberen Teil der Abbildung (vgl. Abbildung 3), wo geschwindigkeitsorientierte Leistungsmaße kognitiver Funktionen abgetragen sind. Insgesamt kann man sagen, dass die Reaktionsfähigkeit, die kognitive Umstellfähigkeit bei Älteren schlechter ausgeprägt ist. Da dies im Labor erfasste Funktionen sind, haben diese letztendlich mit der beruflichen Leistungsfähigkeit wenig zu tun.

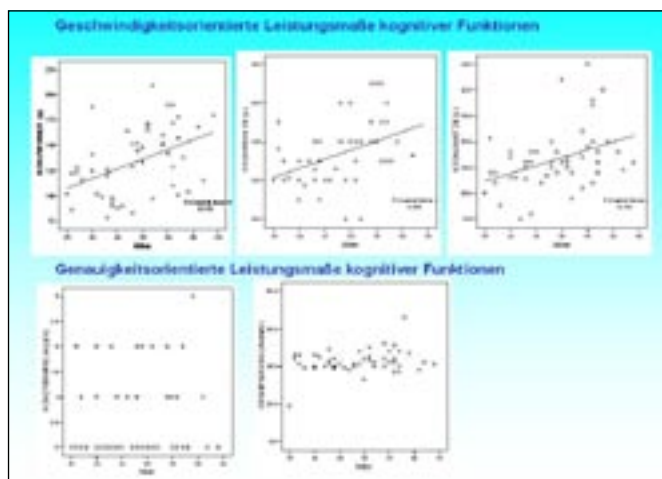


Abbildung 3: Leistungsmaße kognitiver Funktionen

Genauigkeitsorientierte Leistungsmaße kognitiver Funktionen sind dagegen nicht verändert (vgl. Abbildung 3). Wir sehen hier keine Veränderung in der Fehlerrate bei diesen Tests. Ich möchte an dieser Stelle jedoch betonen, dass nachgewiesene Verschlechterungen mit dem Lebensalter im Laufe des Erwerbslebens im Gegensatz zum Gleichbleiben bzw. zur Verbesserung bei wissensbasierten so genannten kristallinen Intelligenzleistungen stehen. Ältere verfügen über eine Vielzahl von Kompensationsmöglichkeiten, um Leistungsdefizite auszugleichen. Das Prinzip use it or lose it gilt für den Muskel wie auch für das Gehirn. In dem Moment, indem unser Gehirn nicht gefordert wird, werden wir im Zeitverlauf auch entsprechende Verschlechterungen finden.

² Prof. Dr. Michael Falkenstein „Stärken und Potenziale Älterer aus Sicht von Neuropsychologie und Neurophysiologie“, Seite 35

³ Matthias Kliegel (2006) „Die kognitive Leistungsfähigkeit im mittleren und höheren Erwachsenenalter aus Sicht der Gerontopsychologie“ in Dr. Becker Klinikgesellschaft (Hrsg.): „Generation 60plus - tauglich für die Arbeitswelt 2020?“, 2006, Seite 59

Ergebnisse zum biologischen Alter

Das biologische Alter, ist ein integratives Maß für die Ausprägung alterstypischer Veränderungen eines biologischen Systems. Das mittlere kalendarische Alter der Führungskräfte betrug 48,8 Jahre. Dagegen zeigten die Tests, dass das biologische Alter mit 40,1 Jahren sehr viel geringer ausfiel. Das heißt die Führungskräfte dieser Stichprobe sind vitaler und biologisch jünger, als das kalendarische Alter anzeigt. Die Differenz zwischen kalendarischem und biologischem Alter war bei den älteren Führungskräften besonders hoch. Hierzu haben wir auch eine subjektive Befragung durchgeführt. Wir haben gefragt: Fühlen Sie sich jünger, oder fühlen Sie sich so alt wie Sie sind, oder fühlen Sie sich älter? 61,2 Prozent gaben an, sich subjektiv jünger zu fühlen. Und in dieser Gruppe war tatsächlich eine größere Differenz zwischen kalendarischem und biologischem Alter zu finden, und zwar 10,5 Jahre im Vergleich zu der Gruppe, die angaben, sich so alt zu fühlen, wie sie sind. Hierzu haben Kollegen von der Universität Dresden Untersuchungen mit einem ähnlichen Messsystem an anderen Berufsgruppen durchgeführt, unter anderem bei Lehrern, Bürofachkräften und Kindergärtnern. Hier sahen die Ergebnisse zum Funktionszustand von biologischem Alter sehr viel ungünstiger aus. Sie sehen, dass es viele ältere Führungskräfte gibt, die biologisch viel jünger sind ihr kalendarisches Alter angibt. Diese individuelle Variabilität ist typisch für jeden einzelnen dieser Altersindikatoren.

Ergebnisse zum Work Ability Index

Das Streudiagramm zum Work Ability Index (vgl. Abbildung 4) hat einen anderen Verlauf als das, was Prof. Dr. Juhani Ilmarinen, für eine große Population von Beschäftigten dargestellt hat.⁴

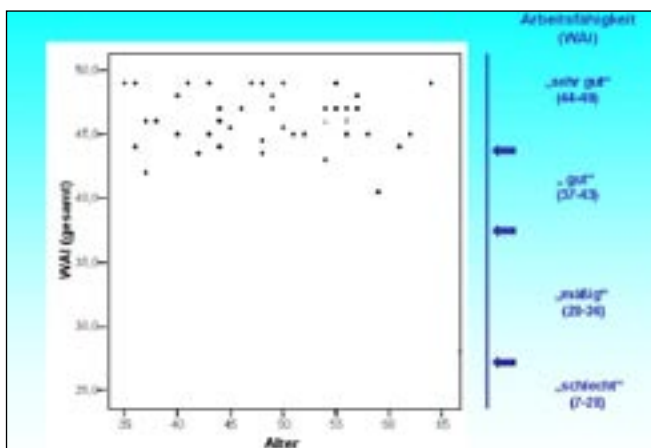


Abbildung 4: Ergebnisse zum Work Ability Index

Ich denke, dass ist auch eine Besonderheit dieser Untersuchung, denn wir konnten bei diesen Führungskräften keine altersabhängigen Verschlechterungen der Arbeitsfähigkeit finden. Das heißt, die älteren Führungskräfte werden hinsichtlich ihrer Arbeitsfähigkeit genauso gut eingeschätzt wie die jüngeren Führungskräfte. Beim überwiegenden Teil dieser Stichprobe wurde die Arbeitsfähigkeit als „sehr gut“ bewertet, und zwar mit

⁴ Prof. Dr. Juhani Ilmarinen „Towards a better and longer work life for older workers“, Seite 11

89,9 Prozent. 10,2 Prozent haben die Arbeitsfähigkeit als „gut“ bewertet. Die Kategorien „schlecht“ und „mäßig“ sind hier überhaupt nicht besetzt.

Dies trifft auch für die einzelnen WAI- Dimensionen zu, das heißt, wir haben keine Unterschiede zwischen Älteren und Jüngeren im Krankenstand, keine Unterschiede hinsichtlich dessen, wie die Arbeitsanforderungen bewältigt werden und keine Unterschiede hinsichtlich der Prognose, wie sich Arbeitsfähigkeit entwickeln wird.

Sie sehen hier die Arbeitsfähigkeit im Vergleich zu anderen Berufsgruppen (vgl. Abbildung 5). Dies ist ein Ergebnis des WAI- Netzwerkes, denn eine wesentliche Aktivität des WAI- Netzwerkes ist es, eine WAI- Datenbank aufzubauen, die alle Daten zum WAI unterschiedlicher Unternehmen und Personen zusammenfasst. Die hellblaue Linie repräsentiert Führungskräfte. Sie sehen hier eine starke Abweichung zwischen den einzelnen Berufsgruppen.

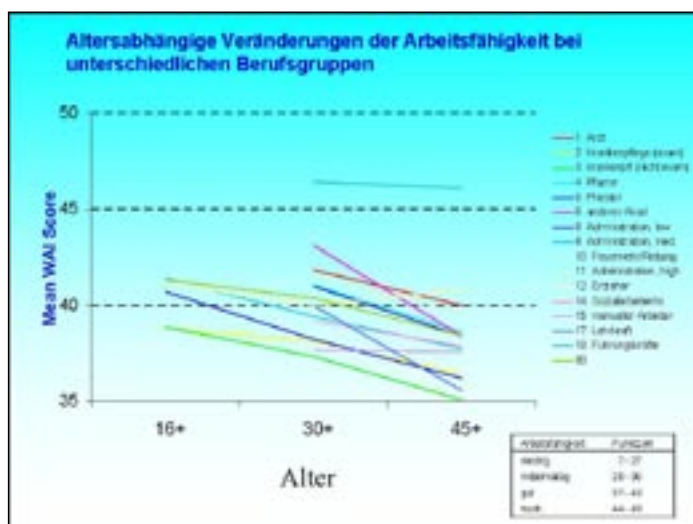


Abbildung 5: Altersabhängige Veränderungen der Arbeitsfähigkeit bei unterschiedlichen Berufsgruppen (Quelle: WAI- Netzwerk)

Die hier untersuchten Führungskräfte sind nicht repräsentativ für alle Berufsgruppen, und die Gruppe älterer Führungskräfte wiederum ist nicht repräsentativ für die Gruppe der älteren Arbeitnehmer in Deutschland. Ich denke, wir müssen uns im Rahmen von Gesundheitsförderung und im Kontext der Maßnahmen, die dem Erhalt und der Förderung der Arbeitsfähigkeit älterer Arbeitnehmer dienen, und auch im Bereich der Forschung verstärkt den unterschiedlichsten Berufsgruppen gerecht werden. Nur so kann die Differenzierung im Prozess des Älterwerdens im Beruf verdeutlicht werden. Ebenfalls ist es dringend erforderlich, sich mit Risikogruppen, beispielsweise, die mit einem hohen Risiko für Frühverrentung zu beschäftigen. Gleichfalls ist es aber auch wichtig, sich mit den Arbeitnehmern zu beschäftigen, die diese typischen altersassoziierten Leistungsminderungen nicht zeigen, um Bedingungen zu identifizieren, die ein gesundes Altern im Berufsleben fördern.

Ressourcen altersassoziierter Veränderungen von Vitalität und Arbeitsfähigkeit

Wenn wir nun auf Basis dieser eher explorativ angelegten Studie nicht eindeutig sagen, welche dieser Faktoren am stärksten zu dieser hohen Vitalität und Arbeitsfähigkeit beitragen, so fällt doch eine Häufung von Faktoren auf, von denen wir wissen, dass sie salutogenetisches Potenzial haben.

Subjektive Bewertung hoher Arbeitsbelastung

Es fällt auf, dass das hohe Arbeitsaufkommen subjektiv bewertet wird - gleiche Belastungen werden von unterschiedlichen Personen ganz unterschiedlich bewertet. Das zeigt sich auch hier für die Gruppe der Führungskräfte. Zweifelsfrei ist die Arbeitsbelastung hoch, denn 73,5 Prozent der Befragten geben hohen Zeitdruck an. 91,8 Prozent geben häufige Überstunden als Arbeitsbelastung an. Dennoch fällt auf, dass hoher Zeitdruck, Arbeitsunterbrechungen, Überstunden von dem überwiegenden Teil der Befragten nicht als belastend empfunden werden. Diese subjektive Reflexion ist dann entscheidend für die Frage, wie sich die hohe Belastung auf Wohlbefinden und Gesundheit auswirkt.

Kompensation hoher Arbeitsbelastung durch ein hohes Maß an Gratifikation

Untersuchungen zu so genannten beruflichen Gratifikationskrisen sind in der Wissenschaft eng mit Prof. Dr. med. Johannes Siegrist, Direktor des Instituts für medizinische Soziologie an der Universität Düsseldorf verbunden. Unter seiner Leitung wurde das Effort-Reward-Imbalance-Modell (Modell der beruflichen Gratifikationskrise) entwickelt. Aus diesen internationalen Studien weiß man, dass Imbalance (Ungleichgewicht) von Belohnung (reward) und Verausgabung (effort) langfristig zu chronischen Herz-Kreislauf-Erkrankungen und depressiven Störungen führen können.

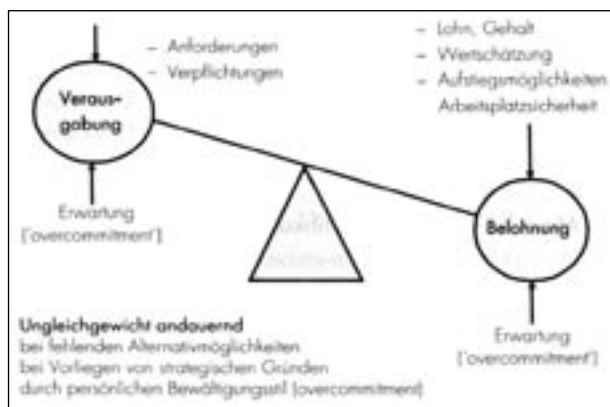


Abbildung 6: Effort-Reward-Imbalance-Modell (Modell der beruflichen Gratifikationskrise)

Dieses Effort-Reward-Verhältnis war in unserer Studie mit den Rasselsteiner Führungskräften mit einem Wert von durchschnittlich 0,5 sehr niedrig. Also sowohl aufgrund der Arbeitsbelastung, die als nicht so hoch empfunden wurde, als auch aufgrund des hohen Maßes an Gratifikation. 85,7 Prozent der Führungskräfte geben an, dass sie von ihren Vorgesetzten die Anerkennung erhalten, die sie verdienen. 95,9 Prozent der Führungskräfte erhalten ebenso von Kollegen die entsprechende Anerkennung, denn sie werden ausreichend in schwierigen Situationen unterstützt, werden nicht ungerecht behandelt

und sind sogar empfinden sogar ihr Gehalt für angemessen. Immerhin 77 Prozent haben das so reflektiert.

Arbeitsplatzsicherheit

Auch beim Thema Arbeitsplatzsicherheit ist das Unternehmen Rasselstein, im Gegensatz zum Bundesdurchschnitt vorbildlich. 91,8 Prozent geben an, dass ihr Arbeitsplatz nicht gefährdet ist. 79,6 Prozent erwarten keine Verschlechterung der Arbeitsbedingungen. 93,9 Prozent vergeben den höchst möglichen Punktwert bei der Frage: Waren Sie in der letzten Zeit zuversichtlich, was die Zukunft betrifft?

Im Fehlzeitenreport 2005 (herausgegeben vom Wissenschaftlichen Institut der AOK und der Universität Bielefeld) werden umfangreiche Ergebnisse zu den Auswirkungen von Personalabbau und Arbeitsplatzunsicherheit auf die Gesundheit, das Wohlbefinden und die Produktivität vorgestellt. In Betrieben, in denen Stellenkürzungen vorgenommen wurden, bzw. zu befürchten sind, werden Arbeitsbelastungen häufiger als besonders hoch beschrieben. Arbeitnehmer aus solchen Unternehmen geben an, vermehrt unter arbeitsbedingten Krankheiten und Beschwerden zu leiden, beispielsweise Kopfschmerzen, Erschöpfung oder Schlafstörungen.

Kognitiv-emotionale Bewertung der Arbeitssituation

Auch die Frage des positiven Arbeitserlebens kann zu den salutogenetischen Faktoren hinzugerechnet werden. Die kognitiv-emotionale Bewertung der Arbeitssituation ist im Vergleich zu anderen Berufsgruppen sehr gut. Immerhin haben 87,8 Prozent der Arbeitnehmer angegeben, dass ihnen die Arbeit Spaß macht und dass sie die täglichen Arbeitsaufgaben mit viel Freude erledigen. Alle Führungskräfte schätzen ihren eigenen Aktivitätszustand subjektiv als sehr hoch ein.

Vielleicht kennen sie Untersuchungen zum positiven Arbeitserleben, die von Frau Prof. Renate Rau von der Universität Marburg durchgeführt wurden, die sich speziell mit diesem Aspekt des positiven Arbeitserlebens und dem Einfluss kognitiv-emotionaler Bewertung der Arbeitssituation auf Wohlbefinden und Gesundheit befassen. Frau Prof. Rau konnte eindrucksvoll nachweisen, dass Arbeitstätigkeiten, die mit einem positiven Erleben bei der Arbeit, verbunden mit einer intensiveren Hinwendung zur Arbeitsaufgabe, gesundheitsförderlich sind.

Bildung

Auf den Bildungszustand bin ich bei der Beschreibung der Stichprobe bereits eingegangen. Die Meisten hatten entweder einen Hochschulabschluss bzw. einen Fachschulabschluss. Wir haben auch gefragt, wie die Weiterbildungsmöglichkeiten im Unternehmen sind. Hier haben alle Führungskräfte, sowohl die älteren, als auch die jüngeren angegeben, dass im Unternehmen ausreichend Möglichkeiten bestehen, sich zu qualifizieren und die Kompetenzen weiter zu entwickeln.

Hierzu gibt es verschiedenste Untersuchungen und auch Ergebnisse aus dem BKK- Gesundheitsreport 2006 zum demographischen Wandel und den wirtschaftlichen Folgen. Also wir können davon ausgehen, und das auch auf Basis dieser WAI- Untersuchung, dass der Krankenstand der Führungskräfte, auch der älteren Führungskräfte, ausge-

sprochen gering ist. Hinzu kommt, und das sind wiederum Befunde, die im BKK- Gesundheitsreport veröffentlicht wurden, dass insbesondere auch bei der Berufsgruppe der Ingenieure der Krankenstand sehr niedrig ist und die meisten der Führungskräfte rekrutieren sich aus dieser Berufsgruppe. Die Ergebnisse sind dort sehr detailliert für Fertigungsingenieure, Elektroingenieure und u.a. Ingenieure des Maschinenbaus aufgeführt.

Gesundheitsbezogenes Verhalten

Auch Befragungen zu der vielleicht wichtigsten Ressource gesundheitsbezogenes Verhalten brachte interessante Ergebnisse hervor. In der Stichprobe befanden sich vergleichsweise wenig Raucher, der Anteil an sportlicher Aktivität war sehr hoch, was aber nicht darüber hinweg täuschen soll, dass natürlich auch Risikofaktoren zu verzeichnen sind. 33 Prozent der Personen, die einen hohen Blutdruck hatten, sind als prä-adipös einzuschätzen. Hier gibt es also durchaus Ansatzpunkte für die betriebliche Prävention, die bei Rasselstein aber auch im Rahmen des großen Projektes „Der gesunderhaltende Betrieb“ angeboten wird.

Was bereits in dem Vortrag von Juhani Ilmarinen angeklungen ist, sind Ressourcen, Erfahrungswissen, Loyalität, Qualitätsbewusstsein. Wir haben hier den Führungskräften eine Liste von Merkmalen vorgelegt und sie sollten einschätzen, ob diese Faktoren bei Älteren, bei Jüngeren besser oder gleich ausgeprägt sind. Viele dieser Einschätzungen ergab, dass es keine Unterschiede gibt, Dennoch war man sich doch darüber einig, dass diese Dimensionen Erfahrungswissen, Arbeitsmoral, Loyalität und Qualitätsbewusstsein stärker bei den Älteren ausgeprägt sind.

Schlussfolgerungen

Insgesamt haben wir es hier mit einer idealtypischen Population zu tun. Ein hohes Maß an Vitalität, insbesondere auch unter den älteren Führungskräften ist nicht in jedem Falle typisch. Wir haben eine Häufung von Faktoren und Bedingungen mit salutogenetischem Potenzial gefunden, die für eine gute Bewältigung der Arbeitsanforderungen sprechen: ein hohes Maß an Gratifikation, spricht sicherlich für eine gute Unternehmenskultur, hohes Maß an Arbeitsplatzsicherheit, hoher Bildungsgrad, Möglichkeiten der Qualifikation, Freude bei der Arbeit und gesundheitsbewusstes Verhalten.

Wir haben 75 Prozent der Führungskräfte untersucht, wobei wir eine Positivauswahl natürlich nicht ausschließen können, so wie es sich bei den Führungskräften insgesamt um eine Positivauswahl handelt. Insofern kann dies aber auch eine Chance sein, wenn man salutogenetische Faktoren betrachtet, da wir hier so etwas wie ein „salutogenetisches Modell“ für die Untersuchung dieser Faktoren haben.

Dennoch besteht hierbei auch weiterer Forschungsbedarf. Hierzu planen wir vergleichende Analysen zu anderen Berufsgruppen und Längsschnittstudien.

Ich bedanke mich ganz herzlich für Ihre Aufmerksamkeit.

Altersabhängige Veränderungen der Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation (Abstract)

*Guido Hertel
Universität Würzburg*

Die bisherige Erforschung altersbedingter Einflüsse im Arbeitsleben beschränkte sich vorwiegend auf Veränderungen der Leistungsfähigkeit, während Veränderungen der Arbeitsmotivation vernachlässigt wurden. Letztere sind jedoch für eine altersspezifische Optimierung von betrieblichen Arbeitsabläufen und Personalentwicklungskonzepten mindestens ebenso wichtig, da mögliche altersbedingte Defizite in der (maximalen) Leistungsfähigkeit nicht selten durch eine entsprechende Motivierung kompensiert werden können.

In diesem Vortrag werden erste Ergebnisse eines aktuellen Forschungsprojekts präsentiert, in dem altersbedingte Unterschiede sowohl in den Inhalten (Ziele, Motive, Interessen, Bedürfnisse) als auch in den Entstehungsprozessen von Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit empirisch untersucht werden. In einer internetbasierten Befragungsstudie stuften 334 ArbeitnehmerInnen zwischen 20 und 65 Jahren 18 verschiedene arbeitsbezogene Motive anhand eines neu entwickelten Rankingverfahrens ein. Die Ergebnisse zeigen für ältere (> 50 Jahre) im Vergleich zu jüngeren ArbeitnehmerInnen u.a., dass arbeitsbezogene Autonomie, die Verwirklichung persönlicher Ziele sowie soziale Kontakte in ihrer erlebten Bedeutsamkeit steigen; ähnliches gilt für kollegiale Hilfeleistung und Generativitätsmotive. Die subjektive Bedeutsamkeit von Fragen des Gehalts und der Sicherheit des Arbeitsplatzes nahm dagegen in ihrer Bedeutung mit höherem Alter ab. Weitere Studien zu verschiedenen Aspekten der Arbeitszufriedenheit zeigen außerdem, dass mit zunehmendem Alter das affektive Erleben im beruflichen Alltag ein wichtiger Prädiktor für berufliches Verhalten wie zum Beispiel gegenseitige Hilfeleistung wird.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass sich berufliche Motive und die Bedeutsamkeit verschiedener Aspekte der Arbeitszufriedenheit über das Alter systematisch verändern. Eine entsprechende Berücksichtigung dieser Veränderungen ist für eine erfolgreiche und auch humane Personalpolitik essenziell.

*Aus urheberrechtlichen Gründen können wir an dieser Stelle leider nur ein Abstract des Vortrages von Prof. Hertel veröffentlichen. Sollten Sie näheres Interesse an diesem Thema haben, so möchten wir Sie bitten, sich direkt mit Herrn Prof. Hertel in Verbindung zu setzen.
Weitere Informationen finden Sie auch auf der Homepage der Universität Würzburg unter:
http://www.psychologie.uni-wuerzburg.de/ao/research/ageing_workforce.php*

Stärken und Potenziale Älterer aus Sicht von Neuropsychologie und Neurophysiologie

*Michael Falkenstein
Institut für Arbeitspsychologie, Dortmund*

Herzlichen Dank für die Einladung an Frau Becker.

Es wird jetzt ein wenig anders als bei meinen Vorrednern. Ich will Ihnen mehr die Hintergründe für Arbeit und die Prozesse, die hinter Arbeit stecken, darlegen. Ich will Ihnen also das erläutern, was im Gehirn abläuft, wenn wir arbeiten.

Gliederung

- 1) Kristalline und flüssige Funktionen im Alter.
- 2) Erfassung von Funktionen mit verhaltens- und neurophysiologischen Methoden.
- 3) Was können Ältere wann besser als Jüngere?
Messung von Funktionsveränderungen im Alter mit verhaltens- und neurophysiologischen Methoden.

Kristalline und flüssige Funktionen im Alter

Wir unterscheiden zwei große Klassen von kristallinen Funktionen. Das ist zum einen Erfahrung, Wissen, Urteilsvermögen, was man im neueren Sprachgebrauch Repräsentation oder repräsentationale Funktionen nennt. Zum anderen gibt es den großen Bereich - und darauf werde ich mich in meinem Vortrag konzentrieren - der flüssigen Funktionen. Das ist der Bereich, der den Älteren häufig negativ angelastet wird - schnelle Informationsverarbeitung, Gedächtnisabruf, Kurzzeitgedächtnis und schnelle Wechsel zwischen Aufgaben. Diese Funktionen, die sich vermutlich im Alter verändern, belegt man mit dem Begriff Kontrolle. Heute möchte ich Ihnen jedoch zeigen, dass das nicht immer so ist. Gerade bei diesen Funktionen sagt man oft, das können Ältere nicht mehr und nimmt die fehlende Flexibilität und Schnelligkeit als Grund zur Entlassung Älterer aus dem Arbeitsleben.

Interessant ist die Betrachtung der Veränderung von Repräsentations- und Kontrollfunktionen mit dem Alter (vgl. Abbildung 1). Man sieht, dass die Repräsentationsfunktionen, im Alter nicht nachlassen, sondern in aller Regel sogar noch etwas besser werden. Das heißt, mit Repräsentationsfunktionen haben Ältere eigentlich keine Probleme, während die Kontrollfunktionen mehr oder weniger nachlassen. Dies kann individuell jedoch sehr unterschiedlich sein. Es gibt Menschen, bei denen diese Funktionen im Alter überhaupt nicht nachlassen und es gibt Menschen, wo diese hingegen deutlich nachlassen. Mit diesen Kontrollfunktionen will ich mich heute beschäftigen.

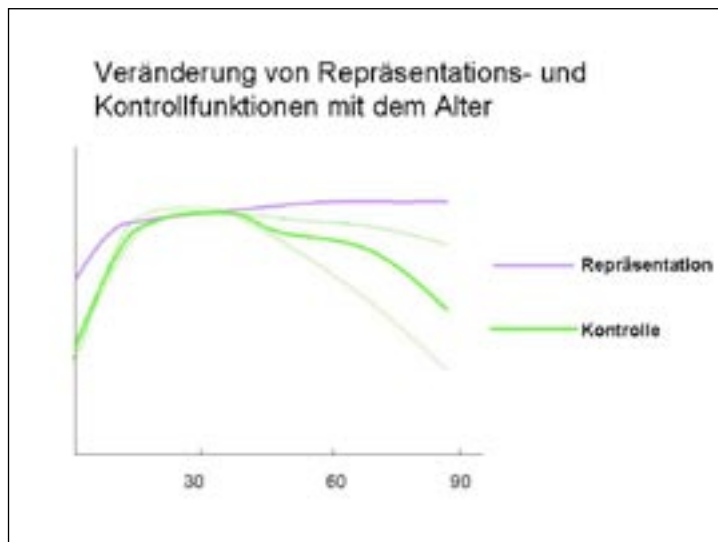


Abbildung 1: Veränderung von Repräsentations- und Kontrollfunktionen mit dem Alter

Repräsentationsfunktionen

Die Repräsentationsfunktionen, wie zum Beispiel sprachliche Kompetenzen sind bei Älteren oft besser ausgeprägt. Eine Studie hat beispielsweise ergeben, dass die Worterkennung bei gleichzeitiger Bearbeitung einer anderen Aufgabe bei Jüngeren mehr Aufmerksamkeit erfordert als bei Älteren. Das heißt, die Automatisierung und damit Effizienz der Sprachverarbeitung steigt mit dem Alter, weil sie eine längere Erfahrung mit sprachlichem Material haben. Ältere können also sprachliche Information besser verarbeiten und sind dabei weniger störanfällig als Jüngere. Das ist aber eben auch eine kristalline automatisierte Funktion und deswegen gar nicht beeinträchtigt.

Kontrollfunktionen

Es gibt viele Laboruntersuchungen, die zeigen, dass manche Kontroll-Funktionen im Alter abnehmen, jedoch nur ganz bestimmte. Man kann also nicht behaupten, dass alle Kontrollfunktionen (fluide Intelligenz) im Alter schlechter werden. Viele dieser Funktionen (z.B. Rechnen) sind bei den meisten Älteren gut erhalten; dies ist allerdings sehr vom Bildungs- und Trainingsgrad abhängig. Schließlich zeigen Ältere im realen Leben oft keine Defizite auch bei Aufgaben, die Kontrollfunktionen beinhalten. Ältere kompensieren, d.h. sie „tricksen“, damit sie diese geringfügigen Defizite ausgleichen können, wenn sie diese überhaupt haben. Der Grund dafür, dass diese Kontrollfunktionen bei manchen Älteren schlechter sind als bei anderen, liegt am Aufbau des präfrontalen Cortex, der im vorderen Hirnbereich liegt. Dieser Hirnbereich ist bei Kontrollfunktionen immer beteiligt, baut jedoch im Alter bei manchen Menschen ab.

Erfassung von Funktionen mit verhaltens- und neurophysiologischen Methoden

Wie erfassen wir diese, vor allen kritischen Kontrollfunktionen? Das es eben nicht nur auf die grauen Haare ankommt, sondern eben auch auf die grauen Zellen, ist es besonders interessant, sich diese Aktivität der Zellen näher anzuschauen.

Alle Arbeitsleistungen kommen durch eine Koordination von Hirnprozessen zustande. Das heißt, alle kognitiven Leistungsveränderungen im Alter müssen dadurch bedingt sein, dass auch diese Prozesse verändert sind. Durch alleinige Verhaltensbeobachtung können Schwächen und Stärken Älterer oft nur schwer erschlossen werden. Daher versuchen wir, solche Prozesse möglichst direkt zu messen. Wir nutzen dazu das Elektro-Enzephalogramm (EEG), um indirekte Veränderungen der elektrischen Aktivität an Nervenzellen zu messen, indem wir am Kopf die Spannungsverteilung der Gehirnströme ableiten (vgl. Abbildung 2).

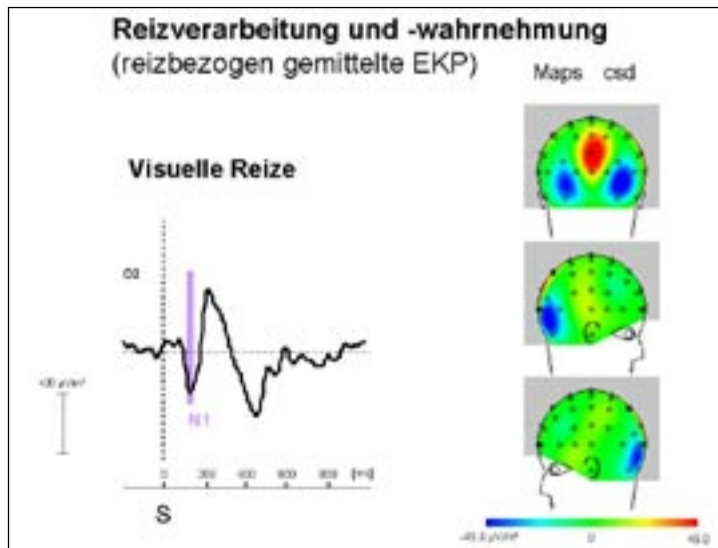


Abbildung 2: Versuchsaufbau im Labor

Wie können wir nun aus dem EEG etwas über die Informationsverarbeitung des Menschen erfahren? Wenn Personen Reize sehen und darauf reagieren, muss davor im Gehirn etwas passieren. Und das ist häufig irgendwo im EEG verborgen. Das EEG sieht auf den ersten Blick wie ein Rauschen aus. Die einfachste Methode um die Informationsverarbeitungsprozesse aus dem EEG zu extrahieren, ist die Mittelung über 20, 30 oder mehr von diesen EEG- Stücken. Dadurch hebt sich die Hirnreaktion heraus, weil sich das Rauschen herausmittelt. In der Mitte sehen sie als Ergebnis die Hirnantwort auf visuelle Reize. Diese ereignisbezogene Aktivität nennt man ereigniskorrelierte Potentiale (EKP). Die EKPs spiegeln also einzelne Verarbeitungsprozesse oder einzelne Denkprozesse wider. Aus der Größe und dem zeitlichen Verlauf einer EKP- Komponente kann man dann über die Stärke und über den Zeitverlauf des Prozesses Aussagen machen. Man kann also den Prozess im Idealfall wie mit einem Zollstock ausmessen. Und aus der räumlichen Verteilung, also da, wo diese Komponente auf der Kopfoberfläche am besten zu sehen ist, kann man Rückschlüsse darauf ziehen, wo die Prozesse aus dem Gehirn herkommen.

Was können Ältere wann besser als Jüngere?

Ich gebe Ihnen nun zwei Beispiele aus eigenen Daten. Wenn man visuelle Reize präsentiert, dann sieht man ungefähr 150 Millisekunden nach Reizbeginn Aktivitäten über dem Hinterhaupt (vgl. Abbildung 3). Diese beiden blauen Flecken spiegeln die Aktivität der visuellen Hirnareale wider. Die EKP-Komponente „N1“ zeigt die Verarbeitung bzw. die Erkennung visueller Reize.



etwas langsamer als die jungen, ca. 60 Millisekunden. Daraus könnte man jetzt als Verhaltensforscher schließen, dass bei der Wahlaufgabe die Entscheidung, welche Taste zu drücken ist, bei den Älteren verlangsamt ist.

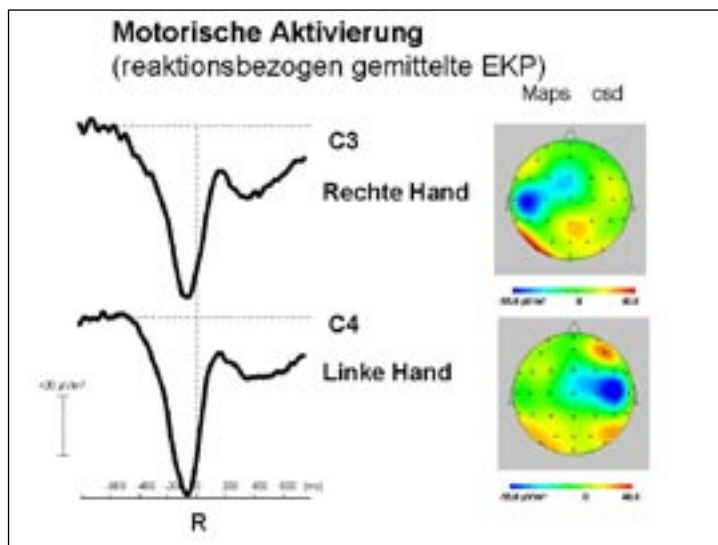


Abbildung 4: Motorische Aktivierung der rechten und linken Hand

Um das näher zu beleuchten, sind die EKPs geeignet. Man beginnt bei der Reizerkennung. Was man sieht ist, dass die entsprechenden frühen EKP- Komponenten so gut wie kaum verzögert sind. Die Aussage also, dass Ältere visuelle und akustische Reize langsamer wahrnehmen, stimmt für diese Aufgabe nicht. Interessanterweise sind aber die frühen EKP- Komponenten bei den Älteren größer, was auf stärker ausgeprägte Wahrnehmungsprozesse hinweist.

Wie ist es mit der Entscheidung? Die Entscheidungszeit wird durch den Moment bestimmt, an dem die Probanden beginnen, im motorischen Hirnareal eine bestimmte Reaktion zu aktivieren. Es wird sofort erkennbar, dass es überhaupt keinen Unterschied zwischen Jungen und Alten gibt. Beide wissen genau im selben Moment, welche Taste sie zu bedienen haben. Was noch nicht heißt, dass sie diese dann auch schon getätigt haben. Die Alten brauchen länger und müssen ihre Motorik stärker aktivieren, um die Taste wirklich durchzudrücken. Dies sieht man in einer deutlich größeren und zeitlich ausgedehnteren Reaktionsaktivierung im motorischen Hirnareal.

Zusammengefasst kann man sagen, dass die Reizwahrnehmung visueller Reize bei Älteren gegenüber Jüngeren nicht oder fast nicht verzögert ist. Die Wahrnehmungsprozesse sind stärker ausgeprägt. Dies trifft nur für die Wahlreaktion zu, bei der die genaue Reizerkennung wichtig für die Reaktion ist, nicht jedoch für die Einfachreaktion. Dies deutet auf eine strategische Verstärkung der Reizverarbeitung bei den Älteren hin. Die Reaktionsaktivierung ist verlängert und erhöht; d.h. bei Älteren ist eine stärkere und daher länger dauernde Reaktionsaktivierung nötig, um eine Reaktion auszulösen.

Ein ganz wichtiger Befund ist also, dass die Entscheidungszeit bei den Älteren nicht verlängert ist. Aber die Reaktionsaktivierung ist unterschiedlich, das heißt sie ist verlän-

gert und erhöht. Ältere müssen offenbar die Reaktionsaktivierung länger oder stärker aktivieren, um eine Reaktion auszulösen. Das trifft aber nur für die Wahlreaktion zu, nicht für die Einfachreaktion. Und das ist interessant. Das lässt uns vermuten, dass es sich dabei nicht um ein Defizit, sondern eher um eine Strategie handelt, um im Falle einer Wahl die Reaktionsschwelle hoch zu setzen, damit man sich sicher vor Fehlern schützt. Und dieser Befund spiegelt unseres Erachtens die Sicherheitstendenz Älterer wider. Bei Einfachreaktionen gibt es keine Wahlmöglichkeit, da kann man so schnell wie möglich die entsprechenden Tasten betätigen. Hierbei gibt es auch keine Altersunterschiede.

Wenn man zum Beispiel bei einfachen Arbeiten eine Sortieraufgabe hätte, wäre diese einfache Tätigkeit also rein kognitiv bei Älteren nicht verzögert. Was sich aber verändert ist offenbar die motorische Schwelle. Wir untersuchen zurzeit die Hypothese, ob dies eine Strategie ist, die die Älteren anwenden, um Fehler zu vermeiden.

Bei einer weiteren Aufgabe, die wir mit Älteren und Jüngeren durchgeführt haben, geht es um Ablenkung. Man glaubt aufgrund vieler Studien, dass sich Ältere schneller ablenken lassen als Jüngere. Diese sog. Flanker- Aufgabe (vgl. Abbildung 5), die ein Kollege aus Braunschweig entwickelt hat, funktioniert folgendermaßen. In schneller Abfolge erscheinen drei Pfeile, relevant ist jedoch nur der mittlere Pfeil. Er gibt die Seite an, auf der eine Taste bedient werden soll. Die benachbarten Pfeile zeigen jedoch oft in die entgegengesetzte, also in die falsche Richtung und das macht die Sache schwierig. Man wird durch diese „inkongruenten“ Reize abgelenkt, wird dadurch langsamer und macht Fehler. Viele Leute haben die Tendenz auf das Erstbeste zu drücken was sie sehen, und in unserem Versuch waren das interessanterweise die Jungen.

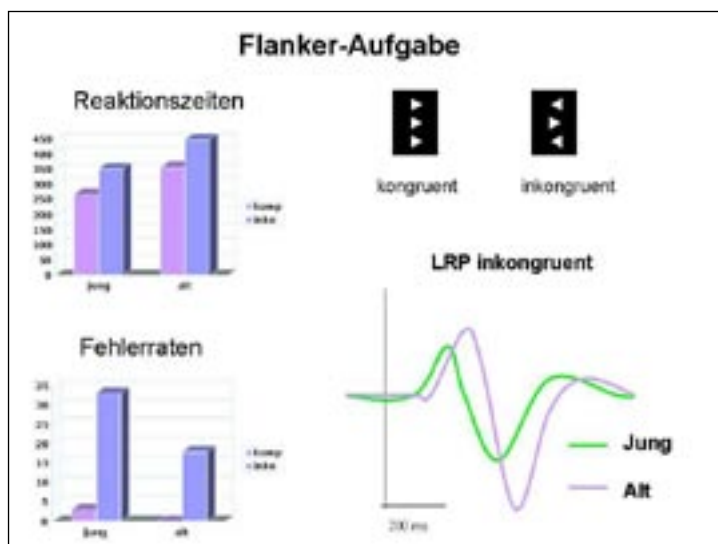


Abbildung 5: Flanker- Aufgabe

Wenn wir uns die Daten ansehen, sind die Älteren wieder nur 60 Millisekunden langsamer als die Jungen, und das liegt vermutlich wieder an der höheren motorischen Schwelle, die bereits erwähnt wurde. Bei den inkongruenten Reizen sind sie genau wie die Jungen etwas langsamer. Sieht man sich die Fehlerrate an – die meisten Fehler macht man tatsächlich bei den inkongruenten Reizen – stellt man fest, dass es eklatante Unterschiede gibt zwischen den beiden Gruppen. Die Älteren machen halb so viele Fehler wie die

Jungen. Letztere reagieren offenbar eher auf das Erstbeste, nämlich die Ablenkreize.

Sieht man sich die EKPs an, stellt man fest, dass die Jungen bei dieser Aufgabe im Gegensatz zu der Aufgabe im ersten Experiment schneller anfangen, die falsche Hand zu aktivieren. Das heißt, wenn man Reize mit Richtungsinformationen gibt, die direkt auf eine Reaktion verweisen, dann sind die Jüngeren zwar schneller, machen dabei aber auch viele Fehler.

Resümiert bedeutet das, dass die Älteren hier zwar verlangsamt sind, dafür aber auch deutlich weniger Fehler machen. Damit haben wir also schon eine Aufgabe bei der die Älteren besser sind. Und es ist eine „Highspeed“- Aufgabe, die sog. flüssige Intelligenz benötigt, bei der Ältere angeblich meist nicht so gut abschneiden. Das heißt, selbst in diesem Sektor, wo Ältere oft Probleme haben, sind sie manchmal gar nicht so schlecht.

Die EKPs zeigen noch einmal, was der Grund für diese bessere Leistung ist. Der Beginn der Reaktionsaktivierung ist bei den Älteren verlangsamt. Das schützt sie in diesem Fall vor vorschnellen Reaktionen auf die Flanker- Reize. Das heißt, man kann aus praktischer Sicht sagen, bei einer Aufgabe, die ablenkende Informationen enthält, die eine direkte Reizreaktionszuordnung hat, also zum Beispiel auf Pfeile zu reagieren, sind Ältere unter Umständen besser als Junge. Es ist natürlich immer die Frage, was man will, einen Geschwindigkeitsvorteil von 60 Millisekunden oder eine Halbierung der Fehlerrate, aber ich denke, in dem Fall ist die Entscheidung nicht schwierig.

Es gibt natürlich auch Aufgaben, bei denen die Älteren wirklich schlechter abschneiden. Zur Zeit gehört es zur guten „Policy“, dass man nicht von altersbedingten Defiziten spricht, aber es gibt natürlich welche. Vor allen Dingen sind es Gedächtnisaufgaben und Aufgaben, bei denen die so genannten exekutiven Prozesse oder Kontrollprozesse beteiligt sind. Solche Prozesse sind z.B. für schnelles flexibles Handeln nötig, und steuern schnelle Veränderungen der Aufmerksamkeit wie etwa bei Suchaufgaben. Man fährt zum Beispiel mit einem Auto an eine Verkehrskreuzung mit zehn Schildern, und muss in einigen Sekunden das Schild „Turnhalle“ gefunden haben. Das ist eine visuelle Suchaufgabe, die für Ältere durchaus schwierig sein kann. Auch bei Doppelaufgaben, bei denen man die Aufmerksamkeit auf mehrere Aufgaben verteilen muss, sind Ältere meist im Nachteil gegenüber Jüngeren.

Wir haben den Älteren eine solche Suchaufgabe gestellt, in der sie sagen sollten, ob ein bestimmter Zielreiz in einem Display vorhanden ist oder nicht. Das müssten Sie in anderthalb Sekunden schaffen. Wenn Sie das selbst einmal gemacht haben, merken Sie, dass das sehr schwierig ist. Bei dieser Aufgabe schneiden die Älteren gegenüber den Jungen schlechter ab. Zudem können wir im EKP deutliche Zeichen von Anstrengung sehen. Wenn man sich auf diese Aufgabe vorbereitet, wenn man weiß, der nächste Reiz erscheint in einer Sekunde, dann sieht man auf der Schädeloberfläche relativ weit vorne eine negative Verschiebung. Diese so genannte CNV (Contingent Negative Variation) ist bei den Älteren viel stärker als bei den Jungen. Ältere bereiten sich also auf diese Aufgabe wesentlich stärker vor als die Jungen, um sie überhaupt zu schaffen. Man sieht im EKP also tatsächlich direkte Zeichen geistiger Anstrengung. Diese Aufgabe haben ältere Probanden auch selbst als extrem anstrengend empfunden.

Ältere sind insgesamt genauigkeitsorientiert; dies erfolgt, wie wir gesehen haben, anscheinend durch Heraufsetzen der Reaktionsschwelle. Hingegen sind Jüngere eher geschwindigkeitsorientiert. Bei Aufgaben die Ablenkreize mit direktem (Re-)Aktionsbezug enthalten, sind Ältere erheblich „besser“ als Jüngere, da sie viel weniger Fehler machen. Ältere haben allerdings auch Probleme, z.B. bei Suchaufgaben, und zeigen dort Anzeichen von erhöhter Anstrengung, um noch eine akzeptable Leistung zu halten. Das ist natürlich arbeitsmedizinisch eine relevante Sache. Man sieht nicht direkt im Verhalten, welche Anstrengung jemand in eine Aufgaben gesteckt hat, außer, dass er, wenn er ehrlich ist, das dann hinterher so angibt. Aber es ist gerade für einen Älteren schwierig zuzugeben, dass er alles gegeben hat, um die geforderte Aufgabe zu erfüllen.

Fazit

Ich komme zum Ende. Wir haben heute schon viel gehört, dass Ältere im realen Leben weniger oder meist keine Defizite zeigen, weil sie diese durch Erfahrung und Kompensation ausgleichen können. Solche Kompensationsprozesse sind aber durchaus ein Problem, denn sie sind anstrengend.

Ein zweiter Punkt, den ich noch erwähnen will, Expertenwissen ist ein ganz wichtiger Faktor, der die Kontrollfähigkeiten verbessert. Es gibt eine ganz neue Studie von Joy Taylor, die gezeigt hat, dass ältere erfahrene Piloten im Flugsimulatortest nach einiger Übung sogar besser sind als junge Piloten, und zwar auf allen Parametern, die abgefragt wurden. Das heißt, nach einer Weile hat die Erfahrung sozusagen die vielleicht vorhandenen Defizite in den Kontrollfähigkeiten überspielt. Interessant wäre eben aus meiner Sicht zu untersuchen, welche Funktionen und neurale Prozesse sich durch Expertise ändern. Wie sieht es im Gehirn bei einem hoch fitten Experten aus, wenn der seine Expertentätigkeit durchführt? Das wollen wir in Zukunft untersuchen.

Noch ein Statement zum Schluss. Je nach Ausbildung und täglichem Umgang mit kognitiven Ressourcen können einzelne Kontrollprozesse bei Älteren defizitär sein oder aber auf gleichem Niveau bleiben. Das ist ganz ähnlich wie mit dem Workability Index. Es gibt Ältere, die haben einen WAI von 45 und sind so fit wie jüngere. Und so ist das trivialerweise auch mit den kognitiven Prozessen. Manche Ältere haben überhaupt keine Defizite und wenn es Einschränkungen gibt, kann man diese Kontrollfunktion, also Aufgabenwechsel, Doppeltätigkeit oder Suche trainieren.

Ältere sind bei Repräsentationsfunktionen, also der so genannten kristallinen Intelligenz, eher besser als Jüngere. Also da haben wir gar keine Probleme. Die Kontrollfunktionen, die immer wieder als Alibi herhalten müssen, dass die Älteren nicht mehr fit genug sind, die sind im Labor zum Teil beeinträchtigt, aber eben nicht alle diese Funktionen und längst nicht bei allen Älteren. Das heißt, es gibt kein Defizit, was schicksalhaft ist. In realen Bedingungen sind Ältere eben oft nicht beeinträchtigt, weil sie kompensieren.

Und last not least, durch geeignete Maßnahmen (Ernährung, physisches und kognitives Training) lassen sich altersbegleitende Einschränkungen bei Kontrollfunktionen vermindern. Das ist eines unserer Projekte für die Zukunft, bei denen wir Industriearbeitern ein entsprechendes Maßnahmenpaket „verordnen“ wollen, um altersbegleitende Einschränkungen zu vermindern. Bei diesem Projekt wollen wir die Kontrollfunktionen bei älteren im Vergleich zu jüngeren Industriearbeitern messen, um dann zu schauen inwieweit dies mit der Arbeitsfähigkeit zusammenhängt und wie man dies gegebenenfalls trainieren kann.

Ich danke Ihnen sehr herzlich für die Aufmerksamkeit.

Modul 2

Mögliche Barrieren

Erfahrungswissen älterer ArbeitnehmerInnen und
intergenerationeller Wissenstransfer

Frerich Frerichs

Psychosoziale Ressourcen und Risiken bei der Arbeit
- ein Thema des demographischen Wandels

Hans-Martin Hasselhorn

Auswirkungen berufsbiografischer Arbeitsbedingungen auf die
Gesundheit und Leistungsfähigkeit im Alter

Julia Weichel

Berufliches Lernen für Ältere Arbeitnehmer

Christian Roßnagel

Erfahrungswissen älterer ArbeitnehmerInnen und intergenerationaler Wissenstransfer

*Frerich Frerichs
Zentrum Altern und Gesellschaft, Hochschule Vechta*

Guten Tag, meine sehr geehrten Damen und Herren.

zu Beginn meines Vortrages darf auch ich mich recht herzlich bei der Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung und insbesondere bei Frau Marie-Luise Becker und Frau Dr. Petra Becker für die Einladung zu dieser Tagung und die Möglichkeit, Ihnen hier etwas zum Thema Erfahrungswissen älterer Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen und intergenerationaler Wissenstransfer ausführen zu können, bedanken.

Wenn man sich die Modulstruktur dieser Tagung anschaut, dann hätte ich eigentlich in der Mittagspause sprechen müssen, denn ich verstehe mein Thema so, dass ich sowohl die Potenziale, die in dem Erfahrungswissen Älterer stecken, benennen möchte, aber eben auch mögliche Barrieren, die verhindern, dass Erfahrungswissen entweder entsteht oder dass es angewendet werden kann. Ich hoffe, dass ich Ihnen am Ende meines Vortrages diese Ambivalenz etwas deutlicher gemacht habe.

1. Einführung

Was können Sie von mir im Verlauf meines Vortrages erwarten? Ich werde kurz etwas zu den Ausgangs- und Problemlagen sagen, die den Hintergrund für die nachfolgenden Ausführungen bilden und ich will damit die Bedeutung des Themas „Erfahrungswissen und Wissenstransfer“ insgesamt herausheben. Dann werde ich versuchen, Erfahrungswissen als einen Bestandteil des intergenerationalen Wissenstransfers etwas näher zu beschreiben. Erfahrung ist durchaus ein sehr schillernder Begriff, bei dem auf den ersten Blick jeder zu wissen scheint, was gemeint ist. Aber wenn man sich näher damit befasst, scheint einem der Begriff doch eher wie Sand zwischen den Händen zu zerrinnen.

Im dritten Teil meiner Ausführungen möchte ich auf die Ziele, Konzepte und Methoden des intergenerationalen Wissenstransfers eingehen und auf die Möglichkeiten und Chancen, aber auch auf die Barrieren, denen man sich gegenüber gestellt sieht, wenn man diesen Wissenstransfer in der Praxis durchführen möchte. Und je nachdem, wie es die Zeit erlaubt, werde ich zum Schluss ein oder zwei betriebliche Beispiele benennen, die diesen Transfer in der Praxis bereits umsetzen.

2. Ausgangs- und Problemlagen

Wir können in Deutschland sowohl im Produktions- als auch im Dienstleistungssektor einen übergreifenden Trend hin zu einer Zunahme wissensintensiver Prozesse konstatieren. Während die physischen Leistungsbestandteile eher abnehmen, wird das Produkt- und Prozesswissen in Betrieben immer kostbarer und immer umfangreicher. Das Wissen über Märkte, wie man sich auf Märkten verhält und welche Kunden man anspricht, wird ebenfalls immer bedeutsamer. Zusätzlich sehen wir uns immer komplexer und differenzierter werdenden betrieblichen Abläufen gegenüber.

Diese Zunahme von wissensintensiven Prozessen schließt mit ein, dass die Träger dieses Wissens und die innerbetrieblichen Wissensressourcen immer wichtiger werden. Damit verbunden ist unmittelbar auch die Frage des Wissensmanagements, d.h. wie man diese Ressourcen sozusagen „anzapft“ oder mit den Worten von Henschel gesprochen: „Everything is known by somebody“. Selbst bei noch so guten EDV-Datenbanken werden Sie immer jemanden brauchen, der diese Datenbank auch anzuwenden und für die betriebliche Praxis nutzbar zu machen weiß. Hierbei ist zu berücksichtigen, und damit wage ich schon einmal einen kleinen Ausblick auf die mögliche Nutzung und den Stellenwert des Erfahrungswissens, dass wir uns zumeist zwei komplementären Wissensbeständen im Betrieb gegenüber sehen. Diese umfassen zum einen das Produktwissen und prozessspezifisches Wissen, meist neues Wissen, und ein eher erfahrungsgesättigtes Ablauf- und Problemwissen, und beides ist für die betriebliche Leistungserstellung wichtig und bedeutsam.

Wenn wir das so zur Kenntnis nehmen, erschließt sich daraus generell, dass Wissensmanagement im Betrieb eine gegenwärtig hohe und zukünftig noch weiter steigende Bedeutung einnimmt bzw. einnehmen wird. Ich verstehe den intergenerationellen Wissenstransfer dabei „nur“ als eine Spezialform des generellen Wissenstransfers mit einer bestimmten, altersbezogenen Ausrichtung. Dieser intergenerationelle Wissenstransfer bekommt – und Sie wissen das alle, und ich will auch auf die Zahlen hier nicht näher eingehen – noch einmal dadurch eine besondere Bedeutung, dass wir in Zukunft tendenziell weniger jüngere, aber hoch qualifizierte Nachwuchskräfte haben und tendenziell mehr ältere, aber dafür arbeitserfahrene Kräfte. Für die zukünftige Gestaltung des Wissensmanagements ist es allerdings problematisch, dass in der Vergangenheit viele Betriebe durch das Ausgliedern von erfahrenen Arbeitskräften – im Zuge von Frühverrentungs- und Personalabbauprozessen – kaum Erfahrungen mit der Umsetzung eines intergenerationellen Wissenstransfers machen konnten oder wollten. Das heißt, es ist weitgehend unbekannt, wie dieser Transfer funktioniert und welchen Nutzen und welche Effekte der intergenerationelle Wissenstransfer haben kann.

Wir müssen uns aber - und das ist ja auch das Thema dieser Tagung – von der Problem- zur Potenzial-Perspektive bewegen und uns vergegenwärtigen, dass jede Alters- und Beschäftigtengruppe im Betrieb potenziell über spezifische Wissensressourcen verfügt, die für den betrieblichen Leistungsprozess nutzbar gemacht und angewendet werden können.

Wenn dem so ist, so müssen wir uns ein bisschen näher mit dem beschäftigen, was wir gemeinhin als Erfahrungswissen - einem der zentralen Bestandteile des intergene-

rationellen Wissenstransfers - auffassen und was dieses Erfahrungswissen eigentlich darstellen soll.

3. Erfahrungswissen als Bestandteil des intergenerationellen Wissenstransfers

Erfahrungswissen ist als entwickeltes berufliches Handlungswissen zu sehen und umfasst unter diesem Gesichtspunkt zwei Aspekte. Zum einen ein präsentes, umfangreiches, so genanntes deklaratives Fachwissen, also ein Fachwissen, das expliziert, das kommuniziert werden kann und somit verbalisierbar ist. Ebenso bedeutend, wenn nicht gar bedeutender, ist das so genannte implizite Wissen über bestimmte Wirkzusammenhänge. Herr Prof. Ilmarinen hat das eingangs in seinem Statement als „Tacit Knowledge“ bezeichnet.

Erfahrungswissen bezieht sich dabei zum einen auf Sachverhalte, das heißt, das Wissen, dass zum Beispiel Material sich so oder so verhält, dass Kunden so oder so reagieren. Es bezieht sich aber auch auf ein prozedurales Wissen, das heißt, wie bestimmte Abläufe, Prozesse, Projekte gestaltet und entwickelt werden müssen. Dieses letztgenannte Wissen ist aber nicht gleichzusetzen mit dem Einüben und mit der Kenntnis routinierter Abläufe. Also wenn Sie immer wieder dieselbe Handbewegung einüben und das als erfahren bezeichnen, das wäre nach meiner hier vorgetragenen Definition eine fehlgeleitete Interpretation von Erfahrungswissen. Erfahrungswissen ist auch nicht damit gleichzusetzen, was man gemeinhin als Geschicklichkeit oder vielleicht Fingerfertigkeit bezeichnet. Das sind eher persönliche Prädispositionen, die nicht als Erfahrungswissen, sondern als bestimmte Eigenschaften von Personen zu fassen sind.



Abbildung 1: Zwei Formen von Wissen und Handeln

Wenn wir versuchen, Erfahrungswissen etwas stärker vom Handlungsaspekt aus zu betrachten und gegenüber dem normalen Vorgehen, wie es nicht erfahrungsgestützt abläuft, abzugrenzen, so kommen wir, wenn wir uns auf das Konzept beziehen, wie es BÖHLE bezogen auf das Arbeitshandeln gefasst hat, zu folgenden vier Unterschei-

dungen (vgl. Abbildung 1) zwischen einem planmäßigen und einem erfahrungsgeleiteten Handeln. Wenn wir uns erstens beim Arbeitshandeln das Vorgehen anschauen, dann haben wir beim normalen planmäßigen Handeln eine Trennung von Planung und Ausführung, das heißt, wir machen erst einen Plan und gehen dann strikt nach diesem Plan vor. Es wird dann auch davon ausgegangen, dass der Plan so funktioniert, wie er überlegt worden ist. Ein erfahrungsgeleitetes Handeln geht davon aus, dass wir nicht von vorn herein alles planen können, sondern es geht dialogisch und explorativ vor, zieht also immer wieder Rückkopplungsschleifen und geht davon aus, dass der Plan auf Widerstände stößt und immer wieder neu justiert werden muss. Das erfahrungsgeleitete Handeln lässt sich auf diesen explorativen Charakter ein und schöpft aus den Vorerfahrungen des Umgangs mit Prozessabläufen.

Zum zweiten sind auch der Ebene des Denkens Unterschiede zwischen dem planmäßigen und dem erfahrungsgeleiteten Handeln zu berücksichtigen. Beim planmäßigen Handeln haben wir eher ein formalisierbares, kategoriales Wissen, das heißt, wir gehen logisch analytisch vor. Beim erfahrungsgeleiteten Handeln ist das Denken eher assoziativ, das heißt wir versuchen, verschiedene assoziative Eindrücke miteinander zu verknüpfen und gehen dort verhaltens- und erlebnisbezogen und -gestützt vor.

Ein weiterer wichtiger, wenn nicht sogar der wichtigste Aspekt, je nach Tätigkeitsart, ist der Stellenwert der sinnlichen Wahrnehmung beim planmäßigen und beim erfahrungsgeleiteten Handeln. Beim planmäßigen Handeln haben wir ein exaktes, an objektiven Messkriterien orientiertes Vorgehen, während wir beim erfahrungsgeleiteten Handeln sehr viel stärker auf komplexe Wahrnehmung, auf Sinnesempfindung Bezug nehmen. Ein typisches Beispiel, das an dieser Stelle immer wieder gerne angeführt wird, auch wenn diese Branche nicht mehr den Stellenwert wie früher hat, ist der so genannte Hochöfner, der immer sehr genau anhand der Farbe des Schmelzgutes im Hochofen bestimmen konnte, wann der Abstich erfolgen musste und sich nicht primär an der Messung der Temperatur oder an anderen Regelsystemen orientiert hat. Er konnte dadurch das Einleiten der nötigen Arbeitsprozesse oft genauer bestimmen als es bei einem strikt an den objektiven Kriterien orientierten Vorgehen der Fall gewesen wäre.

Der vierte Aspekt ist der Unterschied auf der Beziehungsebene zwischen planmäßigem und erfahrungsgeleiteten Handeln. Wir haben beim planmäßigen Handeln eher distanzierte, von sachlichen Erwägungen geprägte persönliche und affektiv neutrale Beziehungsmuster. Beim erfahrungsgeleiteten Handeln gehen wir sehr viel stärker auf persönliche Stimmungen, auf die Tagesform der Mitarbeiter ein. So können wir aus der Erfahrung im Umgang mit den Personen einschätzen, welche Fähigkeiten gerade abgerufen werden können, welche zusätzlich unterstützt werden müssen und wir gehen nicht rein nach der formalen Qualifikation oder Aufgabenstellung vor.

Ich möchte nun von dieser eher noch abstrakten Unterscheidung zu einigen Beispielskategorien kommen, die das vielleicht ein bisschen plastischer oder auch den Anwendungsbezug des Erfahrungswissens deutlicher machen.

Wir können zum einen sagen, dass Erfahrungswissen ein explizites Fehler-Ursachen-Wissen umfasst. Das heißt, wir haben eine Einengung des Suchraumes bei möglichen

Störungen in technischen Systemen und Maschinen, aber auch bei Prozessabläufen oder bei Projekten, das heißt durch meine Erfahrung weiß ich, wo ich suchen muss und muss so nicht komplexe diagnostische Instrumente vorschalten, um die Suche einzuengen oder zu erleichtern. Erfahrungswissen geht zudem mit einem stärkeren nomologischen Wissen einher. Das heißt, Zusammenhänge zwischen beispielsweise bildgebenden Verfahren und therapeutisch technischen Eingriffen sind sehr viel präsenter und sehr viel enger miteinander verknüpft, als es eben beim Nichtvorliegen von Erfahrungswissen der Fall ist. Als Beispiel wäre hier die Tätigkeit eines Chirurgen anzuführen, der sehr viel stärker aus bildgebenden Verfahren, sei es CT, sei es Röntgen, ableiten kann, zu welchen Verfahren und Eingriffen er kommen muss. Schon angesprochen hatte ich die Bedeutung des Rückkopplungswissens. Rückkopplungswissen ist Wissen über Wechselwirkungen zwischen so genannten programmierten Abläufen, die automatisch ablaufen müssten, und den real zu konstatierenden, aber nicht störungsfrei ablaufenden Prozessen sowie die Fähigkeit, die dann möglichen und nötigen Eingriffe und Abstimmungsprozesse zu erkennen und durchzuführen.

Erfahrungswissen – wie und wo entsteht es?

Woher kommt Erfahrungswissen? Fällt es vom Himmel? Ist es sozusagen automatisch mit dem Alter generiert? Oder was sind Anhaltspunkte, woraus wir Erfahrungswissen entwickeln können? Wie und wo entsteht Erfahrungswissen?

Hier kann man zuerst festhalten, dass Erfahrungswissen sich entweder darauf stützt, dass man Kenntnis vieler vergleichbarer Fälle oder Situationen hat, zum Beispiel von Materialeigenschaften oder über das Kundenverhalten, über Störfälle in Schaltzentralen oder über Operationen. Daraus leitet sich ab, dass Erfahrungswissen über die Dauer der Tätigkeitsausübung entsteht oder entstehen kann. Hierbei ist wichtig auseinander zu halten, dass Dauer nicht gleich Alter heißt. Sie können sehr wohl einen 60-Jährigen älteren unerfahrenen Mitarbeiter haben und einen 40-Jährigen sehr erfahrenen Mitarbeiter. In der Praxis ist es allerdings so, dass Alter und Erfahrung oft miteinander kofundiert sind. Je älter sie sind, desto öfter haben sie wahrscheinlich gleiche Tätigkeitsabläufe absolviert, sodass auch höhere Erfahrungsanteile in ihrem beruflichen Handeln enthalten sind. Es gilt also festzuhalten, dass zwischen Alter und Erfahrung kein Automatismus besteht. Die Wahrscheinlichkeit ist aber sehr hoch, dass es miteinander einhergeht.

Weiterhin ist wichtig zu sagen, dass Erfahrungswissen, und dazu gibt es eine reichhaltige arbeitswissenschaftliche Forschung, nur dann entstehen kann, wenn es auch anreizförderliche Arbeitsstrukturen und soziale Kooperationsnetzwerke im Betrieb und im betrieblichen Handlungsvollzug gibt. Dass heißt, wenn keine Lernfortschritte impliziter oder expliziter Art gemacht werden können, kann sich auch kein Erfahrungswissen herausbilden. Das gilt sowohl für den unmittelbaren Tätigkeitsbereich, aber auch für übergreifende Arbeitszusammenhänge. Erfahrungswissen über solche Zusammenhänge kann man nur erwerben, wenn betrieblicherseits die Möglichkeit für Arbeitsplatzwechsel und flexible Arbeitsplatzgestaltung gegeben war. Auch Leitungserfahrung kann sich naturgemäß nur herausbilden, wenn über eine bestimmte Tätigkeitsdauer Spielräume für anleitende Tätigkeiten und Führungsaufgaben eröffnet werden.

Barrieren und Differenzierungen

Ich möchte nachfolgend auf mögliche Barrieren eingehen, die das Entstehen und die Anwendung von Erfahrungswissen behindern und dabei drei Ebenen differenzieren. Die erste Ebene schließt an die eben bereits genannte Ebene der anreizförderlichen Arbeitsstrukturen an und besagt, dass beim Fehlen wissensgestützter Tätigkeiten oder wissensgestützter Spielräume im Arbeitshandeln, zum Beispiel bei eindimensionalen Routinetätigkeiten oder bei einem so genannten tayloristischen Produktionsregime, sich kein Erfahrungswissen herausbilden kann. Arbeitnehmer, die in diesen Arbeitsvollzügen eingesetzt werden, sind sehr eingeschränkt in der Entwicklung von Erfahrungswissen. Es gibt zwar die Meinung, dass sich Fließbandarbeit generell zurückentwickelt, dennoch ist gegenwärtig eher eine Zunahme oder eine Re-Taylorisierung von Arbeitsprozessen, z.B. im Automobilbereich, zu beobachten. Gruppenarbeit wird wieder abgebaut und wieder stärker getaktete Fließbandarbeit eingeführt. Das heißt, in diesen Bereichen wird Erfahrungswissen wieder zurückdrängt und man kann die Gültigkeit des Slogans „Erfahrung ist Zukunft“ zumindest hier stark anzweifeln.

Eine weitere wichtige Ebene, auf der Barrieren für das Entstehen und für die Nutzung von Erfahrungswissen angesiedelt sind, ist die betriebliche Arbeits- und Personalpolitik. Wir sehen uns in zahlreichen Branchen und Betrieben einer zunehmenden Leistungsverdichtung gegenüber und damit nehmen die zeitlichen Spielräume, um sich Wissen und auch Erfahrungswissen anzueignen und zu reflektieren, ab. Des weiteren verkürzen sich in den Betrieben nicht nur die Produktzyklen, sondern auch die Prozesszyklen, dass heißt Verfahrensweisen werden oft reformuliert, restrukturiert und neue Prozesszyklen eingeführt, sodass sich auch daraus eine Einschränkung der Anwendbarkeit von Erfahrungswissen ableiten kann.

Die dritte wichtige Ebene, die ich hier benennen will, ist, dass Erfahrungswissen nicht von allen Beschäftigtengruppen gleichermaßen erworben und angewendet werden kann und dass es diesbezüglich stark benachteiligte Berufs- und Beschäftigtengruppen gibt. Ich nenne hier an erster Stelle zum Beispiel ältere Frauen mit diskontinuierlichen Erwerbsbiographien. Deren Erfahrungswissen ist nach dem Ausstieg aus dem Erwerbsleben und bei Wiedereinstieg nach der Familienphase oft nicht mehr im selben Betrieb anzuwenden. Erfahrungswissen muss erst wieder aufgebaut werden. Wenn man Erfahrungswissen aus dem familiären Bereich nicht als gleichwertig ansehen will, wofür es durchaus gute Gründe gäbe, und man sich rein auf das berufliche Wissen konzentriert, ist diese Beschäftigtengruppe eindeutig benachteiligt. Dasselbe gilt für die – allein aus demographischen Gründen – in Zukunft zunehmende Gruppe der älteren Migranten und Migrantinnen. Diese arbeiten nicht nur oft in gesundheitlich hoch belasteten Tätigkeiten, sondern verfügen auch zumeist nur über eine geringe Ausgangsqualifikation und werden vor allem in niedrigqualifizierten Tätigkeitsbereichen mit einem geringen „Erfahrungspotential“ eingesetzt.

Ich denke, es ist deutlich geworden, dass es zahlreiche Gefährdungen gibt, gegenwärtig und auch in Zukunft, die das Entstehen von Erfahrungswissen beeinträchtigen. Wenn wir über Erfahrungswissen älterer Arbeitnehmer und insbesondere auch Arbeitnehmerinnen sprechen, können wir dieses Erfahrungswissen nicht in der gesamten

Beschäftigtengruppe gleichermaßen voraussetzen, sondern müssen sehr genau analysieren, ob dieses Erfahrungswissen tatsächlich vorliegt und ob wir Bedingungen schaffen können, die das Entstehen von Erfahrungswissen stärker fördern.

4. Ziele, Konzepte und Methoden des intergenerationellen Wissenstransfers

Lassen Sie mich jetzt zum nächsten Teil meiner Ausführungen kommen und Ihnen einige Ziele, Konzepte und Methoden des intergenerationellen Wissenstransfers näher bringen. Ich darf vorweg schicken, dass intergenerationeller Wissenstransfer, das sagt der Begriff an und für sich schon, keine Einbahnstraße ist. Es geht also nicht nur darum Wissen und Erfahrungswissen von Alt auf Jung, sondern auch von Jung auf Alt, zu übertragen.

Dennoch kann als erstes Ziel die Übertragung und Sicherung des Erfahrungswissens älterer ArbeitnehmerInnen auf jüngere Beschäftigte festgehalten werden. Hiervon profitieren zwar eher die jüngeren, allerdings erhöht sich dadurch auch der Stellenwert Älterer im betrieblichen Leistungsprozess. Gleichzeitig kann man aber auch einen intergenerationellen Wissenstransfer, der dann wenig mit Erfahrungswissen zu tun hat, in umgekehrter Richtung annehmen und steuern. Zu denken ist hierbei an den Transfer von aktuellem, methodischem Wissen der jüngeren Auszubildenden auf ältere Arbeitnehmer. Ich möchte für diesen wechselseitigen Wissenstransfer hier ein Beispiel anführen, das gerade vom Bundesarbeitsministerium publiziert worden ist. Ein optimaler Wissenstransfer zwischen einem älteren Kundenberater und einer jungen Auszubildenden wird dort wie folgt geschildert: Der ältere Kundenberater gibt das Wissen über seine Kundenkontakte und die Ansprache seiner Kunden an eine junge Auszubildende im kaufmännischen Bereich weiter, während diese ihr Wissen über Datenbanken zur Erfassung der Frequenz von Kundenkontakten weitergeben kann. Damit konnte der ältere Mitarbeiter bis vor kurzem noch nicht umgehen und ihm steht jetzt dieses technische Wissen zur weiteren Optimierung seines erfahrungsgesättigten Kundenmanagements zur Verfügung, während die Auszubildende erste praxisnahe Einblicke in die Gestaltung von Kundenkontakten gewinnt.

Der intergenerationelle Wissenstransfer ist des Weiteren oft mit dem Ziel verbunden, implizites in explizites Wissen zu überführen. Das heißt, wir müssen auch das methodische Rüstzeug haben bzw. entwickeln, Erfahrungswissen zu verbalisieren, um dieses dann systematisch zu nutzen und übertragen zu können.

Schließlich kann man von einer Art Metaziel des intergenerationellen Wissenstransfers sprechen. Das bezieht sich darauf, dass wir insgesamt eine positive Lernkultur und Weiterbildungsbereitschaft im Arbeitsalltag durch den Austausch und durch den Transfer des entsprechenden Wissens zwischen den Generationen im Betrieb fördern sollten.

Zur Form und zu den Voraussetzungen dieses Wissenstransfers lassen sich drei Aspekte unterscheiden. Zum einen sind vor der Durchführung des Wissenstransfers Kompetenz- und Wissensanalysen durchzuführen. Das heißt, es ist sowohl eine Selbst- als auch eine Fremdeinschätzung des vorliegenden Wissens nötig, um zu wissen, was an Potenzial vorhanden ist. Dies muss formale und implizite Wissensbestände umfassen

und sollte sowohl den unmittelbaren Arbeitsplatz als auch die darüber hinausgehenden arbeitsplatzübergreifenden Handlungsvollzüge einbeziehen. Auf dieser Basis wäre es möglich, Austauschprozesse zu planen und zu entwickeln sowie die Systematisierung und die Dokumentation dieses Wissensaustauschs zu realisieren.

Wenn man das als allgemeine Konzeptualisierung auffasst, dann stellt sich nun die Frage, wie setzt sich das in der Praxis um. Was sind konkrete Modelle und Formen? Mit der folgenden Tabelle will ich Ihnen diese etwas näher erläutern (vgl. Abbildung 2).

 Hochschule Vechta

Modelle und Formen im Überblick

Priorität	Dyadisch	Multilateral
Wissens-transfer	Paten-/Mentoringssysteme	Altersgemischte Teams
Wissens-ausübung	Kompetenztandems (komplementäres Wissen)	Experienced groups (spezielle Aufgaben)
Wissens-bereitstellung	Ko-Beratung	Austausch/Workshop- runden (formell/informell)
Wissens-entwicklung	Wissensgemeinschaft	Wissensgemeinschaft

zusammengestellt nach North et al. 2004; Zimmermann 2005

Zentrum Altern und Gesellschaft

Abbildung 2: Modell und Formen des intergenerationellen Wissenstransfer

Sie sehen in den Zeilen abgetragen mögliche Formen des Wissenstransfers, und in den Spalten die Zusammensetzung der Teams, in denen diese Wissenstransfers stattfinden. Zum einen gibt es die dyadische bzw. bilaterale Zusammensetzung zwischen einzelnen jüngeren und älteren Beschäftigten. Zum anderen gibt es die multilaterale Zusammensetzung, bei der es sich um gruppenförmige Wissenstransfers handelt. Wissenstransfer im engeren Sinne, dyadisch gefasst, wären so genannte Paten- oder Mentoring-Systeme, multilaterale wären altersgemischte Teams. Wissenstransfer kann aber auch im breiteren Sinne als Wissensausbübung gefasst werden. Das heißt, es geht nicht unmittelbar nur um den Transfer, sondern auch um die Anwendung dieses Wissens gegenüber einem Dritten. Da kämen zum Beispiel in dyadischer Form Kompetenzteams in Frage, wo Jung und Alt ihr komplementäres Wissen zugunsten eines Dritten zusammen einsetzen. Ähnliches wäre in multilateraler Zusammensetzung bei so genannten Experience Groups oder einer Task Force, die sich für spezielle Aufgaben zusammenfinden und im Team dieses Wissen ausüben, möglich.

Es wären aber auch Formen der Wissensbereitstellung in dyadischer Form im Sinne einer Co-Beratung möglich, bei der sich wiederum Jung und Alt zusammenschließen und auf Abfrage ein bestimmtes Wissen bereitstellen. Ähnliches könnte in multilateraler Form in Form von Workshops, formeller oder informeller Art, stattfinden.

Schließlich gibt es noch die Form der Wissensentwicklung, die in so genannten Wissensgemeinschaften sowohl dyadisch als auch multilateral geschehen kann. Dort wird Wissen geschaffen und entwickelt und noch nicht auf den unmittelbaren Anwendungszweck abgehoben, sondern in die Zukunft gedacht und in einem Team aus Alt und Jung daran gearbeitet, dieses Wissen gemeinsam herzustellen und seine jeweiligen Kompetenzen in der Wissensaneignung stark zu machen.

Ich hatte bereits Mentoring- und Patensysteme und altersgemischte Teams erwähnt. Was ist hierbei bezogen auf das Altern von besonderer Bedeutung? Mentoring- und Patensysteme werden bisher primär so genutzt, dass dabei die Qualifizierung jüngerer Berufsanfänger im Vordergrund steht. Dort geht es also um einen gezielten Wissenstransfer von Alt nach Jung. Bei diesem Mentoring- und Patensystem ist die Lerntätigkeit Älterer eher nachrangig. Bei altersgemischten Teams hingegen geht es stärker darum, im konkreten Arbeitsvollzug gegenseitig voneinander zu lernen. In gegenseitigen kooperativen Lernprozessen wird dem Jüngeren das Wissen des Älteren vermittelt und umgekehrt. Diese Teams zeigen eine hohe Affinität zum Konzept der Gruppenarbeit auf, wie man es zum Beispiel in den neunziger Jahren im Bereich der Automobilindustrie umzusetzen versuchte.

Voraussetzungen und Anforderungen

Wie kann vorhandenes Wissen umgesetzt und angewendet werden? Welche Voraussetzungen und Anforderungen müssen gegeben sein und welche möglichen Barrieren können dem gegenüber stehen? Hierzu werde ich nun einige Ausführungen treffen.

Für den intergenerationellen Wissenstransfer muss seitens des Unternehmens eine Wissenskultur entwickelt und gestützt werden und hierbei sind beide Sozialpartner angesprochen, nicht nur die Arbeitgeber, sondern auch die Arbeitnehmervertreter. Zum einen geht es darum, anzuerkennen, dass unterschiedliche Beschäftigtengruppen und unterschiedliche Altersgruppen unterschiedliche Wissensbestände haben. Es gilt hierbei sowohl das aktuelle Fachwissen der Jüngeren als auch das aktuelle Erfahrungswissen der Älteren in seiner jeweiligen Bedeutung für den betrieblichen Leistungsprozess, anzuerkennen. Zum zweiten müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, die den Wissensaustausch fördern. Dazu gehört erstens ausreichend Zeit, um solche Transferprozesse umsetzen zu können. Es gehört aber auch paradoxerweise Weiterbildung dazu. Gerade diese Transferprozesse, ich hatte das schon angedeutet, erfordern ein mehr oder minder ausgeprägtes didaktisches und sozio-kulturelles Know-how, um den Vermittlungsprozess erfolgreich gestalten zu können.

Dritter und meiner Ansicht nach fast wichtigster Punkt ist, bei einer unternehmensgestützten Wissenskultur zu berücksichtigen, dass es keine so genannten Monopolisierungstendenzen bei dem Wissenstransfer oder bei der Durchführung des Wissenstransfers gibt. Es ist in der Praxis immer wieder zu beobachten, dass entweder Ältere Widerstände aufbauen, ihr vorhandenes Wissen zur Verfügung zu stellen oder aber die Jüngeren. Diesen Widerständen liegen aber oft betriebliche Fehlentscheidungen oder mangelhaft ausgestaltete Rahmenbedingungen zu Grunde. Es wäre

einfach fehlt am Platze, Älteren, die vielleicht in ein oder zwei Jahre frühverrentet werden, kurz bevor sie ausgegliedert werden noch aufzufordern, ihr Wissen schnell an die Jüngeren weiterzugeben. Sie kämen sich berechtigterweise ausgenutzt und ihrem Erfahrungswissen entsprechend nicht genügend gewürdigt vor. Wissenstransferprozesse müssen daher sehr viel früher einsetzen und sie müssen von einer positiven Einschätzung der Leistungsfähigkeit und auch von einer positiven Einschätzung der Betriebszugehörigkeit älterer ArbeitnehmerInnen ausgehen. Dasselbe gilt auch für jüngere Mitarbeiter, die ihr aktuelles Wissen älteren oder erfahrenen Mitarbeitern zur Verfügung stellen sollen. Wenn diese jüngeren Mitarbeiter zum Beispiel nur über befristete Arbeitsverträge verfügen und gar nicht wissen, ob sie im Betrieb verbleiben können, werden sie auch skeptisch sein, ihr Wissensmonopol weiterzugeben. Das heißt, hier geht es eigentlich nicht unmittelbar um unternehmenskulturelle Aspekte, sondern es geht um eine Betriebs- und Arbeitspolitik, die beschäftigtenfreundlich ist.

Als vierte und letzte Voraussetzung für intergenerationelle Wissenstransfers, die eigentlich selbstverständlich ist, ist das Vorhandensein altersgemischter Personalstrukturen anzuführen. Dies scheint trivial, aber wenn man sich Altersstrukturen einzelner Betriebe ansieht, erkennt man nur zu oft eine starke Jugendzentrierung oder auch eine Alterszentrierung. Das erschwert naturgemäß die Durchführung entsprechender Transferprozesse.

5. Betriebliche Beispiele

Zum Schluss möchte ich an Hand von zwei betrieblichen Beispielen versuchen, Ihnen näher zu bringen, was es heißen kann, einen entsprechenden Wissenstransfer zwischen Jung und Alt zu initiieren.

Ich will zuerst mit einem Beispiel aus dem Ausland beginnen, der schwedischen Kraftwerksfirma OKG mit rund 1.000 Beschäftigten, einem hohen Durchschnittsalter der Belegschaft von 45 Jahren und einem sehr hohen Anteil an 55-Jährigen und älteren Mitarbeitern. Dieser Betrieb hat eine niedrige Personalfuktuation aufzuweisen, das heißt über eine kontinuierliche Erwerbsbiographie haben die älteren Mitarbeiter zahlreiches Prozess- und Materialwissen erwerben können. Über kurz oder lang werden diese aber aus dem Betrieb ausscheiden. Somit besteht die Notwendigkeit, dieses Wissen zu transferieren.

Das Unternehmen hat nun im Jahr 2002 systematisch und vorausschauend ein Langzeitprogramm zum intergenerationellen Wissenstransfer implementiert. Zielgruppe waren hier die 55-Jährigen und Älteren, die in rund 10 Jahren regulär in Rente gehen. Halten Sie sich vor Augen, es handelt sich um Schweden. In Deutschland wäre so etwas schwieriger umzusetzen, weil nach wie vor hier eher die Strategie ist, auch wenn sich das ja jetzt weiter ändern wird, mit 60 in Rente zu gehen. Das wäre also schon viel zu spät, um einen solchen Wissenstransfer durchzuführen.

Im Betrieb wurde ein so genanntes „Doyen-Disciple“- Programm eingeführt. Das heißt, es werden Tandems aus einem älteren Kompetenzgeber und einem jüngeren Kompe-

tenznehmer geschaffen. Die Betriebsleiter und Personalleiter wählten dabei aus, welche Wissensdomänen als bedeutend angesehen werden und legten fest, wie die ungefähre Transferdauer und der Transferumfang ausgestaltet sein sollten. Auch in diesem Betrieb sind natürlich nicht alle gleich qualifiziert im Sinne des Erfahrungswissens, sodass man den Erfahrungstransfer manchmal umfangreicher und manchmal weniger umfangreich gestalten muss. Transferformen sind zum einen eine Form der Rollenübernahme, das heißt Ältere gehen in die Supervisionsrolle für Jüngere, leiten dort an und übermitteln ihr Wissen. Es gibt aber auch so genannte Doppelbesetzungen, das heißt es findet ein paralleles Arbeiten von Älteren und Jüngeren statt, wo das Erfahrungswissen eher implizit übertragen wird.

Auch bei diesem Betrieb gab es Umsetzungsprobleme und Einschränkungen der Umsetzbarkeit. Zum einen haben die 55-Jährigen eine ganz andere Schulbildung, ganz andere Lernstrategien und Kommunikationsstrategien als nachfolgende Kohorten von 20- bis 25-Jährigen. Es gibt durchaus auch Disparitäten im Sozialverhalten, die diesen Transfer einschränken oder erschweren können. Es gibt aber auch Kostenaspekte, die sich in den Vordergrund drängen, insbesondere, wenn man sich die vorgenannten Doppelbesetzungen vor Augen führt, die nicht unbedingt dazu beitragen, dass unmittelbar die Produktivität des Betriebes steigt. Langfristig allerdings, in 10 Jahren, wenn die jüngeren Mitarbeiter direkt für die Arbeiten der dann ausscheidenden Älteren eingesetzt werden können, kann es sich umso mehr bezahlt machen. Das setzt also einen weiten Horizont des Betriebes und einen entsprechenden Investitionswillen voraus. Fairerweise muss hier hinzugefügt werden, dass vielleicht gerade Betriebe in eher wirtschaftlich prosperierenden Bereichen dazu in der Lage sind. Auch das ist eine weitere Barriere für derartige Konzepte des Wissenstransfers.

Das zweite Beispiel ist die Firma Microtech aus Deutschland, die sich mit der Entwicklung und Produktion von Mikrobauteilen und Systemen für die Medizintechnik und die optische Industrie beschäftigt. Das Unternehmen hat 30 Beschäftigte, insbesondere Ingenieure und Techniker. Seit der Gründung ist die Personalpolitik eher jugendzentriert. Dies führt zu einer Dominanz von jüngeren Altersgruppen im Bereich von 25 bis 40 Jahren. Erst ab dem Jahr 2000 ist eine bewusste Rekrutierung von 50-Jährigen Ingenieuren zur Schaffung einer ausgewogenen Altersstruktur und von altersgemischten Teams erfolgt.

Die Vorteile älterer Mitarbeiter bei dieser Einstellungspolitik werden darin gesehen, dass sie Erfahrung in der anwendungsorientierten Entwicklung haben. Eine Erfahrung, die junge Berufsabsolventen naturgemäß nicht mitbringen können, weil sie eben die längere Tätigkeitsausübung einfach nicht haben. Ältere haben auch Erfahrung im Überwinden von Schwierigkeiten und Rückschlägen bei der Projektentwicklung, das heißt sie haben eine stärkere Expertise im dialogisch-explorativen Vorgehen und glauben nicht, dass jeder theoretische Plan auch in der Praxis funktioniert. Sie sind frustrationstoleranter, können dieses Erfahrungswissen auch dementsprechend einsetzen und können Kundenaufträge mit einer besseren Ausdauer umsetzen. Ältere schätzen ihre eigenen Fähigkeiten zudem angemessener ein und haben mehr Stehvermögen.

Aus diesem Grund hat Microtech altersgemischte Produktteams, also eine Teamperspektive und eine gegenseitige Nutzenpartnerschaft geschaffen, um den Transfer von neuem technologischen Wissen durch die Berufsabsolventen und eine konsolidierte Ablauf- und Projektplanung durch den Einsatz erfahrungs“gesättigter“ älterer Mitarbeiter zu ermöglichen.

Auch hier will ich auf Probleme und Schwierigkeiten hinweisen. Zum einen gab es bei den Jüngeren Vorurteile, nicht nur bezogen auf die Lernfähigkeit Älterer, sondern auch Konkurrenzängste, ob sie nicht von Erfahrenen von ihren Arbeitsplätzen verdrängt würden. Das ist unter anderem auch deshalb entstanden, weil in diesem Betrieb vorher überhaupt keine Älteren arbeiteten. Die jungen Mitarbeiter wussten also gar nicht, was auf sie zukam. Eine wesentliche Voraussetzung für den Wissenstransfer, nämlich eine Generationengemischtheit im Betrieb, lag überhaupt nicht vor. Bei den Älteren hatte Microtech eher das umgekehrte Problem. Es gab zum einen Umstellungsprobleme vom Groß- auf den Kleinbetrieb, z.B. bezogen auf das Hierarchiedenken. Noch schwerwiegender war allerdings, dass die Älteren einen Motivationsüberhang hatten, das heißt sie waren extrem motiviert ihren Arbeitswillen zu bezeugen, aus Angst vor einem erneuten Verlust des Arbeitsplatzes, und haben damit die Jüngeren quasi erdrückt.

Dennoch kann man aus Sicht des Betriebes von einem erfolgreichen Modell sprechen. Es hat sich eine höhere Personalbindung und Motivation und eine gesteigerte Prozessstabilität ergeben, die es vorher aufgrund der geringen Erfahrung der Mitarbeiter in dem Betrieb nicht gab.

Ich darf mit diesen Anmerkungen aus betrieblicher Perspektive schließen.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Psychosoziale Ressourcen und Risiken bei der Arbeit – ein Thema des demographischen Wandels

*Hans Martin Hasselhorn
Bergische Universität Wuppertal*

Meine verehrten Damen und Herren,
liebe Familie Becker,

herzlichen Dank für die Einladung. Ich habe mich gefreut, heute zu diesem Thema sprechen zu dürfen. Ich bin an der Universität Wuppertal tätig und beschäftige mich unter anderem mit psychosozialen Arbeitsbedingungen, Arbeit und Gesundheit sowie dem Bereich Arbeit und Alter. In der nächsten halben Stunde werde ich verschiedene Aspekte zu psychosozialen Ressourcen abhandeln und hoffe, dass Sie einen Eindruck über die Möglichkeiten und über die Risiken, die bezüglich der psychosozialen Belastbarkeit von Älteren in den kommenden Jahrzehnten bestehen werden, erhalten.

Arbeitsstress

Arbeitsstress nimmt zu - jedenfalls haben dies fast 50 Prozent aller Erwerbstätigen in einer repräsentativen Umfrage angegeben und für nahezu die gesamte andere Hälfte ist das Stressniveau in den damals zurückliegenden zwei Jahren gleich geblieben (BIBB/IAB-Strukturerhebung 1998/99). Die Einschätzung ist noch extremer, wenn Betriebsräte gefragt werden: In der WSI-Betriebsrätebefragung (Juli 2004) sagten sogar 91 Prozent aller Teilnehmer, die psychische Arbeitsbelastung habe in den vergangenen 5 Jahren zugenommen. Bei „psychischen Arbeitsbelastungen“ handelt es sich einerseits um ein sehr subjektives Phänomen und gleichzeitig um ein politisches Thema.

Es ist nicht leicht objektivierbar, ob und in welchem Maß „Stress am Arbeitsplatz“ hierzulande tatsächlich zunimmt oder ob die oben zitierten Zahlen vielleicht eher zunehmende Ansprüche an ein gutes Arbeitsmilieu widerspiegeln. Um hierzu verlässliche Aussagen zu machen, wären regelmäßige umfassende Erhebungen erforderlich, die hierzulande leider noch nicht durchgeführt werden. Allerdings deuten die jüngsten Ergebnisse des European Survey of the Working and Living Conditions darauf hin, dass sich in nahezu sämtlichen europäischen Ländern die „Arbeitsintensität“ gerade in den letzten Jahren deutlich verstärkt hat, und hierbei handelt es sich um einen zentralen Aspekt des psychosozialen Arbeitsmilieus (Abbildung 1).

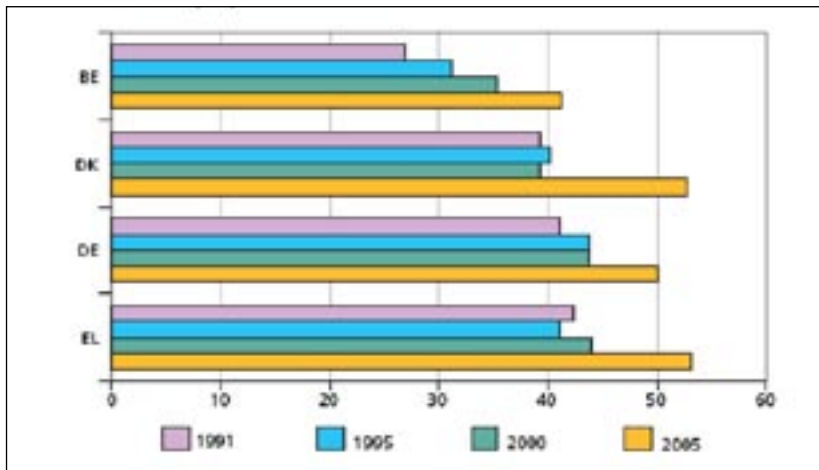


Abbildung 1: Entwicklung der Arbeitsintensität von 1991 bis 2005
(Quelle: 4th European Survey of the Working and Living Conditions, 2007)

Beim 2005 durchgeführten European Survey of the Working and Living Conditions gaben 29 Prozent der Befragten an, dass Arbeit sie krank mache, und 22 Prozent meinten, dass Arbeitsstress ihre Gesundheit beeinflusse (Abbildung 2). In Deutschland lagen diese Werte etwas niedriger.

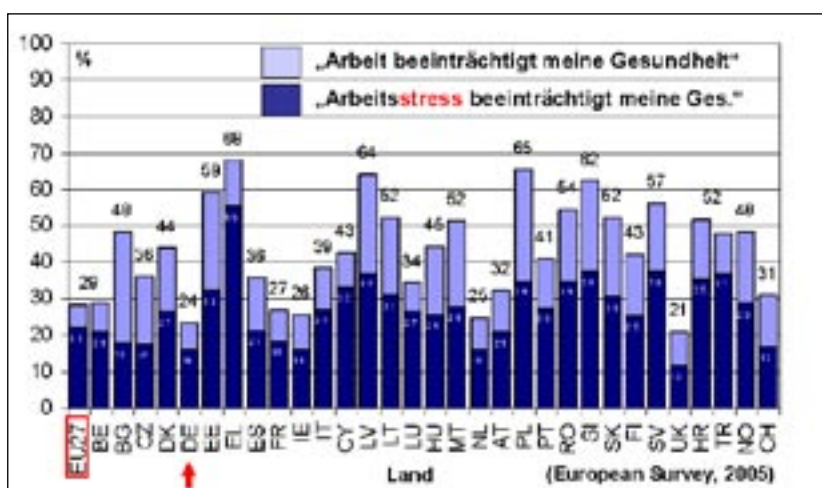


Abbildung 2: Beeinflussung der Gesundheit durch Arbeit und Arbeitsstress
(Quelle: European Survey of the Working and Living Conditions, 2007)

Welche Mechanismen sind für den Zusammenhang von „(Arbeits-)Stress“ und Krankheit denkbar? Diese Frage erfordert zunächst eine klare Definition von „Stress“. In diesem Beitrag verstehe ich unter „Stress“: Einen Prozess der emotionalen, kognitiven, verhaltensmäßigen und physiologischen Reaktion auf widrige Aspekte des Arbeitsinhalts, der Arbeitsorganisation und Arbeitsumgebung. Bestandteil dieses Prozesses sind starke negative Emotionen und ein Gefühl des Überfordertseins. (Quelle: Hasselhorn 2007)

Abbildung 3 stellt die Übertragung des Themas „Arbeit-Stress-Krankheit“ auf das klassische Belastungs-Beanspruchungsmodell dar. Sie gibt eine Übersicht über die beim „Stress“ beteiligten Systeme: Stressoren (Kasten 1) treten im täglichen Leben auf

und der Mensch ist dazu gemacht, sie zu bewältigen. Dies tun wir im Rahmen unserer individuellen Voraussetzungen (Kreis), unserer stützenden Umgebung (Kasten 2) und vor dem Hintergrund weiterer Belastungen, denen wir ausgesetzt sind (Kasten 3). Wie die Stresssituation ist auch die Stressreaktion (Kasten 4) zunächst einmal normal, sie dient der Bewältigung und Lösung der Stresssituation - und damit möglicherweise auch der persönlichen Weiterentwicklung (z.B. eine Prüfung). Die Doppelpfeile verdeutlichen, dass die Stressreaktion keine Einbahnstraße ist, sondern – wie in der Stressdefinition angedeutet – ein Prozess mit gegenseitigen Wechselwirkungen. Wenn die Stressoren am Arbeitsplatz zu dominant werden, ist man oft in der Lage, sie auszuschalten, beispielsweise durch Umgestaltung der Arbeit oder auch durch Rückzug (z.B. Urlaub). Stresssituationen bergen jedoch dann ein besonders hohes Risiko für eine schwere Stressreaktion und damit für Krankheit, wenn sie neu oder unvorhersehbar sind oder wenn sie unkontrollierbar werden. Je länger und je stärker der Stressprozess ist, umso größer wird das Risiko, dass er negativ auf die physiologischen Regulationsabläufe einwirkt und hierdurch mittelfristig Erkrankungsprozesse (Kasten 4, rechts) und langfristig die Entstehung von Krankheiten (Kasten 5) auslöst oder verstärkt.

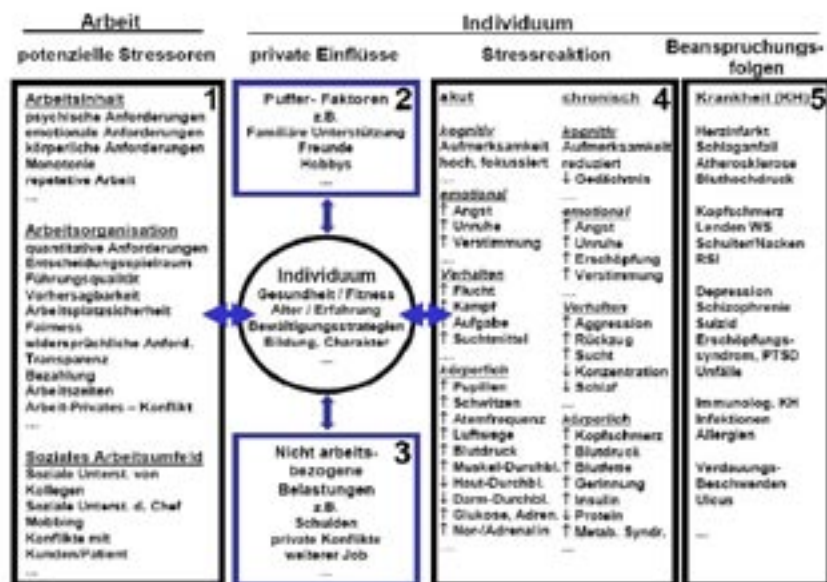


Abbildung 3: Zusammenspiel von psychosozialen Arbeitsbedingungen und Krankheit
(Quelle: Hasselhorn, 2007)

Dies war die eine Seite, Arbeitsstress macht also krank. Andererseits hält Arbeit auch gesund: nach Bödecker und Dragano sagen über 80 Prozent aller Befragten, „Arbeit hält mich fit“ und um die 90% meinen „Arbeit bringt mir Anerkennung“ (vgl. Abbildung 4). Bei Älteren liegen die Werte sogar noch höher. Arbeit stellt also auch eine wichtige Ressource im Leben des Einzelnen dar, und offenbar sind sich die Erwerbstätigen dieses Umstandes bewusst.

Arbeit und Alter

Nun kurz zum Thema „Arbeit und Alter“. Aktuelle Schätzungen der Bevölkerungsentwicklung im erwerbstätigen Alter zeigen einen Abstieg der Altersgruppe der 50- bis 64-Jährigen von derzeit 30 Prozent auf etwa 40 Prozent im Jahr 2020 (Destatis, 2006).

Die Beschäftigungsquote der Personen dieser Altersgruppe hat in Deutschland in den letzten Jahren deutlich zugenommen und liegt derzeit bei ca. 44 Prozent. Das Ziel der EU Lissabon Strategie für 2010 liegt bei einer 50prozentigen Beschäftigungsquote aller 55- bis 64-Jährigen. Ältere Beschäftigte werden folglich einen immer größeren Anteil unserer Arbeitswelt besetzen.

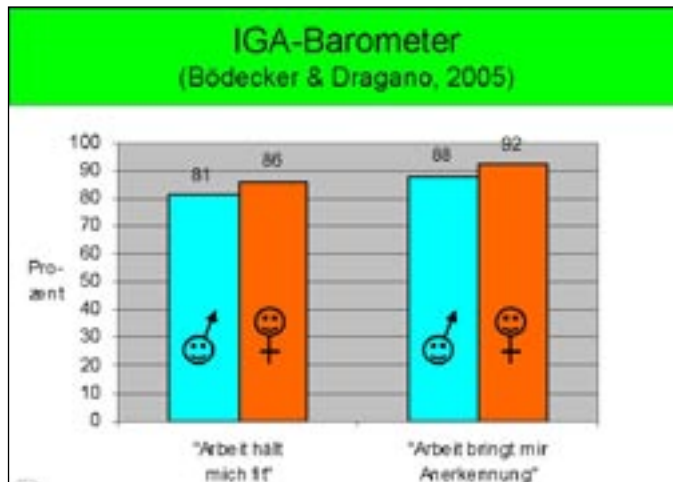


Abbildung 4: Arbeit als erlebte Ressource
(Quelle: Bödecker und Dragano, IGA-Barometer 2005)

Die beiden ersten Teile dieses Beitrages zusammenfassend stellt sich die Frage, ob wir auch in höherem Alter der zunehmenden Stressbelastung angesichts der zu erwartenden längeren Lebensarbeitszeit noch gewachsen sein werden.

Arbeitsstress, Arbeit und Alter

Nun füge ich die drei Aspekte „Stress, Arbeit und Alter“ zusammen. Betrachten wir zunächst einmal, inwiefern sich die Altersgruppen in Bezug auf „Stress und Arbeitsdruck“ unterscheiden. Im Großen und Ganzen sind es vor allem die mittleren Altersgruppen, die am ehesten eine Zunahme von „Stress und Arbeitsdruck“ berichten (Abbildung 5), ältere Beschäftigte dagegen in etwas geringerem Umfang. Was allerdings an Abbildung 5 besonders deutlich wird, ist, dass mehr als das Alter der berufliche Status das Erleben der Stresszunahme bestimmt. Folglich ist es für das Stressempfinden entscheidender, ob jemand als leitender Angestellter tätig ist als sein Alter. Dies gilt nicht nur für das Erleben der Zunahme von Stress bei der Arbeit, sondern auch für das erlebte Stressniveau (nicht dargestellt).

Unter „mentaler Gesundheit“ können wir in Etwa das Gegenteil von „Ausgebranntsein“ verstehen, also psychische Ressourcen. Auch hier (Abbildung 6) beobachten wir, dass Ältere etwas günstiger dastehen, als Beschäftigte mittleren Alters, dass allerdings ebenfalls die Tätigkeitsgruppe (hier Wirtschaftssektor) einen deutlichen Einfluss auf die psychischen Ressourcen hat.

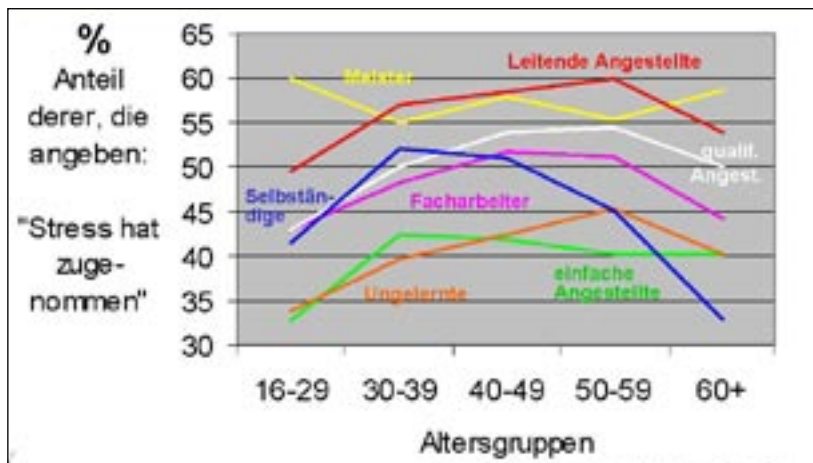


Abbildung 5: Stresserleben nach Alter und beruflichem Status.
(Quelle: BIBB/IAB Erhebung 1998/9, eigene Auswertungen)

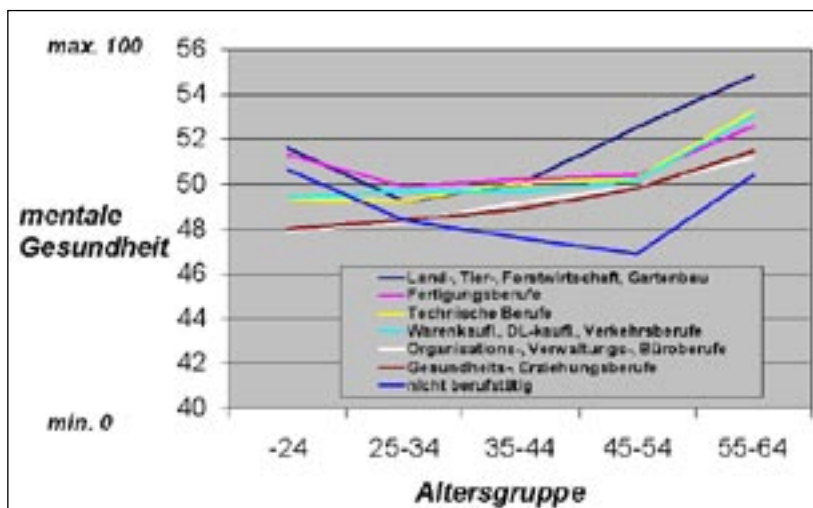


Abbildung 6: Alter und mentale Gesundheit nach Wirtschaftszweig,
(Quelle: Nübling, Gesellschaft für Empirische Beratung mbH)

In den beiden ersten Beispielen habe ich den Status und den Wirtschaftsbereich betrachtet. In einem dritten Beispiel möchte ich nun auf die Altersabhängigkeit in einzelnen Berufsgruppen eingehen. Im Rahmen der Validierung des Copenhagen Psychosocial Questionnaire, eines Fragebogeninstruments, das die psychosoziale Arbeitssituation erfasst, haben wir mehrere 1000 Personen befragt. In Abbildung 7 ist die Altersabhängigkeit der quantitativen Arbeitsanforderungen dargestellt. Es zeigt sich, dass bei Ärzten die Jüngeren diese Anforderungen als besonders hoch erlebten, während bei Verwaltungspersonal es eher die älteren Beschäftigten waren. In weiteren Berufsgruppen fanden sich keine markanten Altersunterschiede. Erneut zeigt sich allerdings, dass die Zugehörigkeit zur Berufsgruppe mehr über das erlebte psychosoziale Arbeitsmilieu entscheidet als das Alter. Ein solches Muster findet sich bei zahlreichen Indikatoren des Arbeitslebens, auch bei Arbeitszufriedenheit und der „Verbundenheit mit der Einrichtung“ (Commitment). Wichtige Ressourcen am Arbeitsplatz sind ferner „Kontrolle“, „Einfluss bei der Arbeit“ und „Entwicklungsmöglichkeiten“. Auch hier sind die Altersunterschiede zwischen den verschiedenen Gruppen größer als die Unterschiede zwischen den Altersgruppen.

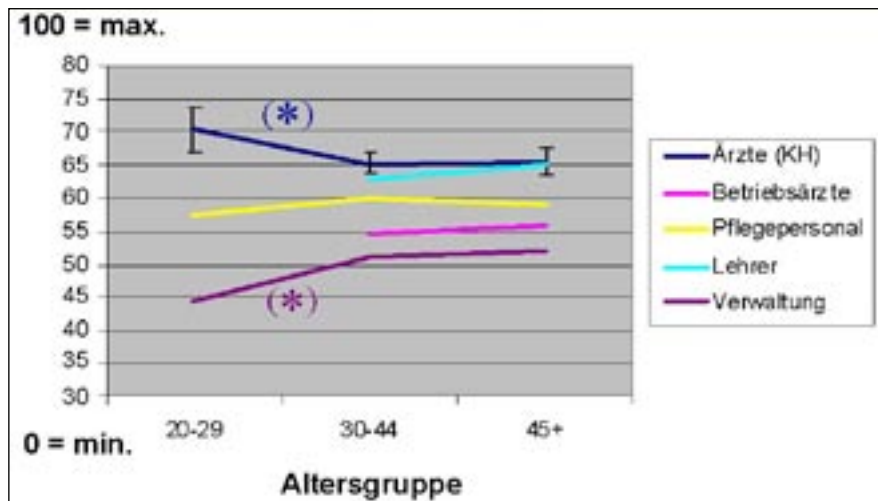


Abbildung 7: Quantitative Arbeitsanforderungen nach Berufsgruppe und Alter.
(Quelle: COPSOQ, Copenhagen Psychosocial Questionnaire, N=1779 Befragte, eigene Auswertungen)

Nach den Ergebnissen der ersten beiden Studien scheint also das Alter eine gewisse schützende Rolle in Bezug auf Stressempfinden und auf psychische Ressourcen inne zu haben. Dies ist in Übereinstimmung mit zahlreichen Untersuchungen, die zeigen, dass z.B. älteres Pflegepersonal weniger ausgebrannt ist als jüngeres. Die zitierten Ergebnisse beschreiben die Gegenwart und jüngste Vergangenheit. Von Interesse ist jedoch die Frage, ob sich diese Ergebnisse auch auf die Zukunft übertragen lassen, wenn die psychischen Anforderungen steigen, die Lebensarbeitszeit zunimmt und der Anteil Älterer im Arbeitsleben immer größer wird.

Die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf die Zukunft ist nicht sicher, denn

1. die gegenwärtigen Erkenntnisse stammen zumeist aus Querschnitterhebungen. Dabei kann der „Healthy Worker Effekt“ nicht berücksichtigt werden, der besagt, dass zahlreiche Personen, die den Arbeitsanforderungen körperlich oder psychisch nicht mehr gewachsen waren, den Beruf längst vorzeitig aufgegeben haben und die befragten Älteren somit eine Positivauswahl darstellen. Dies ist zur Zeit z.B. noch in den Pflegeberufen der Fall, für die Zukunft ist allerdings zu erwarten, dass diese Möglichkeit des vorzeitigen Berufsausstiegs immer seltener offen steht.
2. die Altersabhängigkeit in Querschnitterhebungen muss nicht die Altersabhängigkeit in Längsschnitten widerspiegeln. Ein Beispiel: wenn heute ältere Beschäftigte nur selten hohe Computerkenntnisse haben, dann heißt dies nicht, dass es auch in 20 Jahren bei älteren Berufstätigen der Fall sein wird. Im Gegenteil ist zu erwarten, dass sich die 50-Jährigen von morgen deutlich von der Gruppe der heute 50jährigen unterscheiden werden. Dies in Bezug auf Einstellungen, Verhalten, Kompetenz und auch psychische und körperliche Gesundheit.

Psychosoziale Risikogruppen möglicherweise relevanter als das Alter

Entscheidender als die Betrachtung von Alterstrends wird künftig die Identifikation von Risikogruppen sein. Einige Beispiele:

Geschlecht

Eine Risikogruppe könnten weibliche leitende Angestellte sein, die nach unseren Ergebnissen in hohem Maß burnoutgefährdet sind, was auch weitere Studien belegen.

Arbeit mit Menschen

Bestimmte Tätigkeiten könnten ein besonderes Risiko in sich tragen. Kognitive Stresssymptome treten eher bei Personen auf, die mit Menschen arbeiten, insbesondere dann, wenn sie mit unkooperativen Menschen arbeiten, auf deren Kooperation sie jedoch angewiesen sind, um ihr Arbeitsziel zu erreichen.

Lehrer

Auch die Berufsgruppe kann eine Risikogruppe darstellen. Erhebungen zum Work Ability Index zeigen, dass bei Lehrern im Alter von 40 bis 50 Jahren die Arbeitsfähigkeit im Mittel auf ein Niveau abgesunken ist, das andere Akademikergruppen erst zwischen 50 und 60 Jahren erreichen.

Sozioökonomische Ungleichheit

Ein wichtiger Aspekt ist die sozioökonomische Ungleichheit von Gesundheit, ein Faktor, der seit 20 Jahren international, auch in Deutschland, diskutiert wird. Längsschnittuntersuchungen aus England zeigen, dass Personen mit niedrigem sozioökonomischen Status ein höheres Risiko für kardiovaskuläre Erkrankungen haben als Personen mit hohem sozioökonomischen Status. Dieser Gradient findet sich in zahlreichen Ländern in unterschiedlichem Ausmaß und wird vermutlich in den nächsten Jahren weiter zunehmen.

Kombinationen

Oft entstehen Risikogruppen aus einer Kombination von Faktoren, hierbei kann durchaus auch das Alter eine Rolle spielen. Beispielsweise haben wir Hinweise darauf, dass sich hohe körperliche Anforderungen bei älteren Personen explizit negativ auswirken. Aber solche Risikogruppen sind uns oft nicht bekannt, sie können im Zuge des Wandels der Arbeits- und Lebensbedingungen einer Gesellschaft entstehen und auch wieder verschwinden.

Was wird die psychosozialen Risiken bzw. Potenziale Älterer künftig beeinflussen?

Die Frage, was die psychosozialen Risiken oder die Ressourcen Älterer in den kommenden Jahrzehnten beeinflussen wird, möchte ich anhand der folgenden Abbildung erläutern und damit das zuvor Gezeigte zusammenführen.

Einerseits entscheidet in hohem Maß der Beruf und damit auch verbunden die Zugehörigkeit zur sozioökonomischen Gruppe darüber, wie Menschen langfristig auf

psychische Arbeitsbelastungen reagieren werden. Aber auch Art und Ausmaß der beruflichen Exposition und die Kombination verschiedener Expositionsarten beeinflussen die Auswirkungen auf die psychische und körperliche Gesundheit im Alter. Hinzu kommen Adaptationsprozesse im Arbeitsmilieu, die wir im Moment hierzulande noch nicht, wohl aber im Ausland beobachten können: In Arbeitsgruppen mit einem hohen Anteil Älterer werden die Arbeitsbedingungen bei Älteren insgesamt günstiger wahrgenommen, möglicherweise infolge der Entwicklung eines „altersspezifischen Arbeitsmilieus“. Hinweise hierauf finden wir z.B. bei finnischem Pflegepersonal.

Schließlich werden natürlich immer auch die individuellen Faktoren (Gesundheit, Persönlichkeit usw.) die Reaktion auf psychische und körperliche Arbeitsbedingungen im Alter beeinflussen.

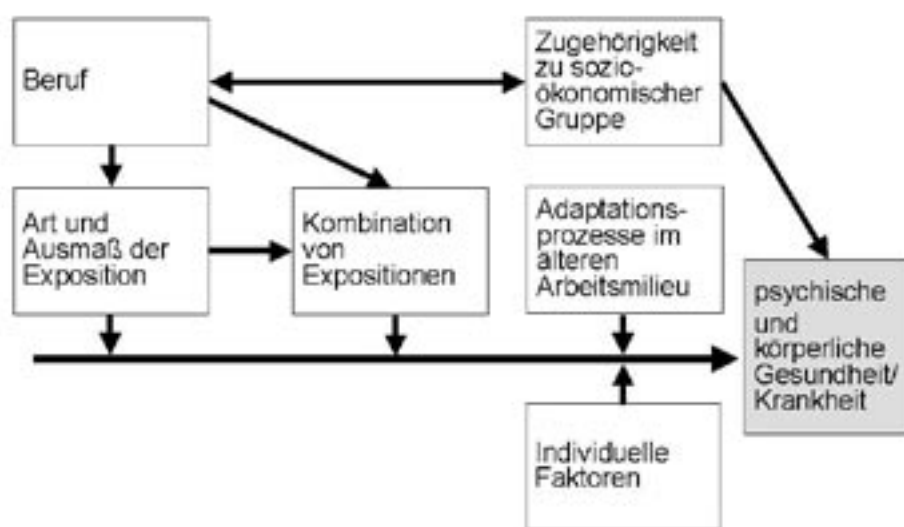


Abbildung 8: Einflussfaktoren auf die Arbeitsstresstoleranz künftiger älterer Erwerbstätiger (Modell)

Monitoring erforderlich

Wenn es - wie gezeigt – weniger das Alter als die weiteren Bedingungen der Arbeit sind, die darüber entscheiden werden, ob wir künftig den psychischen Anforderungen der Arbeit gewachsen sein werden, dann gilt es, diese Bedingungen rechtzeitig zu identifizieren.

Hierzu ist ein umfassendes Monitoring der Arbeits- und Lebensbedingungen erforderlich, regelmäßige Panel- oder Kohortenbefragungen, wie es beispielsweise in Skandinavien schon lange der Fall ist. Hierdurch konnten beispielsweise in Schweden Risikogruppen identifiziert und entsprechende Präventionsmaßnahmen eingeleitet werden, die dann auch erfolgreich waren.

Ein solches oder ähnliches Instrumentarium wäre folglich auch für Deutschland nicht nur wünschenswert, sondern dringend erforderlich.

Literatur

Bödecker W., Dragano N. Das IGA-Barometer 2005. Einschätzungen der Erwerbsbevölkerung zum Stellenwert der Arbeit, zu beruflichen Handlungsspielräumen und zu Gratifikationskrisen, 2006, 101 Seiten. www.iga-info.de/reporte.php (letzter Zugang 03.03.2007)

Hasselhorn HM, Nübling M. Arbeitsbedingte psychische Erschöpfung bei Erwerbstätigen in Deutschland. *Arbeitsmed. Sozialmed. Umweltmed.* 2004;39:568-576

Hasselhorn HM, Freude G. Der WorkAbility Index – ein Leitfaden. NW-Verlagsgesellschaft, Bremerhafen, 2007 (in Druck)

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions European Foundation. Forth European Working Conditions Survey. Office for Official Publications of the European Communities, Luxemburg, 2007

Destatis. 11. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung - Annahmen und Ergebnisse, 2006

Auswirkungen berufsbiografischer Arbeitsbedingungen auf die Gesundheit und Leistungsfähigkeit im Alter

Julia Weichel

*Ekkehart Frieling, Markus Buch, Dirk Urban
Institut für Arbeitswissenschaft, Universität Kassel*

Ich möchte mich herzlich für die Einladung an den Lehrstuhl von Prof. Frieling bedanken.

Zuerst möchte ich mein Vortragsthema in die allgemeinen Rahmenbedingungen einbetten und Ihnen das DFG- Schwerpunktprogramm 1184 darstellen. Danach werde ich Ihnen das Projekt „Altersdifferenzierte Arbeitssystemgestaltung in der Automobilindustrie“ vorstellen, unsere Stichprobe und das Versuchsdesign erläutern und dann hauptsächlich auf die Erfassung der Berufsbiografie eingehen, wozu wir ein neues Instrument entwickelt haben. Zum dritten Punkt berichte ich Ihnen ausgewählte Ergebnisse zu den Zusammenhängen zwischen Gesundheit, Leistungsfähigkeit und Alter, um anschließend zu den Zusammenhängen zwischen berufsbiografischen Arbeitsbedingungen und der Gesundheit und Leistungsfähigkeit überzuleiten. Zum Schluss möchte ich einige praktische Schlussfolgerungen aus unseren Ergebnissen ziehen und aufzeigen, an welchen Punkten in der Praxis angesetzt werden könnte.

DFG Schwerpunktprogramm 1184

Das Schwerpunktprogramm 1184, das von der DFG (Deutsche Forschungsgemeinschaft) gefördert wird, hat eine Laufzeit von sechs Jahren. Wir befinden uns am Ende der ersten Phase. Ich möchte Ihnen nun kurz vorstellen, auf welche Schwerpunkte dieses Programm eingeht. Es sind insgesamt zwölf Projekte, die von Prof. Frieling, Universität Kassel, und Prof. Heuer, Institut für Arbeitsphysiologie, Dortmund, koordiniert werden. Einige Projekte beschäftigen sich mit dem Aspekt der altersdifferenzierten Verteilung von Arbeitsaufgaben, das heißt welche Aufgaben besonders für Jüngere, welche besonders für Ältere geeignet sind. Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der altersdifferenzierten Gestaltung von Arbeit und Arbeitsmitteln. Welche Bedingungen in den Arbeitssystemen können die Leistungsfähigkeit von jüngeren und älteren Mitarbeitern unterstützen? Ein weiterer Aspekt ist die altersdifferenzierte Personalentwicklung. Dabei wird fokussiert, wie Maßnahmen der Personalentwicklung in Abhängigkeit vom Alter der Mitarbeiter variiert werden können. Das letzte Themengebiet beschäftigt sich mit den Auswirkungen auf die Lebensarbeitszeit.

Die Projekte beleuchten unterschiedliche Aspekte und verschiedene Branchen, beispielsweise Lehrer, Finanzverwaltung oder auch drei Projekte in der Automobilindustrie, in welche auch das Projekt einzuordnen ist, das ich Ihnen heute vorstelle.

Charakteristika der Montage- Arbeitsplätze in der Automobilindustrie

Durch welche Merkmale sind diese Arbeitsplätze charakterisiert? Die Abteilungen in der untersuchten Stichprobe sind der Großserienmontage zuzuordnen, das heißt es handelt sich um an einem Montageband angeordnete Arbeitsplätze. Diese Arbeitsplätze sind taktgebunden und kurzgetaktet. Zusätzlich sind sie durch eine hohe Standardisierung und zum Teil durch hohe körperliche Anforderungen charakterisiert.

Projekt „Altersdifferenzierte Arbeitssystemgestaltung in der Automobilindustrie“

Wir haben das Projekt „Altersdifferenzierte Arbeitssystemgestaltung“ in zwei Werken durchgeführt. Bei Werk A handelt es sich um die halbautomatisierte Montage von stufenlosen Getrieben, bei Werk B um den Einbau des Kabelbaums in die Karosserie (Endmontage). Die körperlichen Anforderungen sind dabei sehr hoch, weil die Mitarbeiter teilweise in die Karosserie einsteigen müssen, um den Kabelbaum zu montieren, wodurch der Bewegungsspielraum des Mitarbeiters eingeschränkt wird.

Die Alterszusammensetzung dieser Stichprobe sieht so aus, dass in beiden Werken die Altersgruppen „30 bis 39-“ und „40 bis 49-Jährige“ am häufigsten vertreten sind. Es sind relativ wenig Mitarbeiter in den älteren Altersgruppen vertreten, was sicherlich eng mit den hohen körperlichen Belastungen an diesen Arbeitsplätzen zusammenhängt. Eine Altersproblematik ergibt sich insofern in zehn Jahren, wenn diese Altersgruppen sich in ihrer Zusammensetzung nicht verändern.

Unser Projekt hat drei Phasen. In der Phase I, an deren Ende wir uns befinden, haben wir die Arbeitsplätze und die Arbeitssysteme analysiert und eine Ist-Analyse zu verschiedenen Aspekten durchgeführt, um daraus in der II. Phase Gestaltungskonzepte abzuleiten. In der III. Phase werden dann die Auswirkungen dieser Gestaltungskonzepte mit den einzelnen dazugehörigen Maßnahmen bzgl. verschiedener Aspekte evaluiert.

Theoretisch gehen wir von dem T-O-P-Modell aus, das heißt es werden unterschiedliche Teilsysteme im Arbeitssystem berücksichtigt: Das Technische Teilsystem, das Organisatorische und das Personelle Teilsystem, die jeweils in Interaktion miteinander treten.

Zur Datenerfassung haben wir unterschiedliche Instrumente und Methoden genutzt. Als Fragebögen wurde der Work ability Index (WAI, Ilmarinen & Tempel, 2002), Fragebögen zur subjektiven Einschätzung der Gesundheit oder Leistungsfähigkeit, zu subjektiven Beschwerden am Bewegungsapparat und ein Fragebogen zur Biografie eingesetzt. Wir haben ebenfalls Arbeitsplatzbeobachtungen mit zwei Verfahren durchgeführt. Zum einen ein Verfahren zur Analyse von Körperhaltungen (OWAS, IAD-Toolbox, Schaub, Spelten & Landau, 2004) und zum anderen ein Verfahren zur Lastenhandhabung (NIOSH, Bongwald, Luttmann & Laurig, 1995). In einem weiteren Schritt wurden arbeitsmedizinische Daten wie z.B. Blutdruck, Ruhepuls, kardiopulmonale Leistungsfähigkeit, Hör- und Sehvermögen erhoben. Zusätzlich sind Dokumentenanalysen, also unternehmensinterne Daten zu Fehlzeiten, Leistungseinschränkungen, Leistungswandlung, aber auch zu physikalischen Messdaten in den Arbeitssystemen erstellt worden.

Das Besondere an diesem Projekt ist, dass wir alle Daten miteinander verknüpfen und jedem einzelnen Mitarbeiter zuordnen können. Wir können dementsprechend für jeden Mitarbeiter beispielsweise die subjektiven Beschwerden mit den objektiven Daten vergleichen.

Zur Erfassung der Berufsbiografie der Mitarbeiter haben wir ein neues Instrument entwickelt. Auf einem Zeitstrahl von 15 bis 65 Jahren trägt jeder Mitarbeiter alle seine Tätigkeiten ein, die er in seiner beruflichen Laufbahn ausgeführt hat. Auf dem Zeitstrahl wird mit einem Punkt das momentane Alter markiert. Der Mitarbeiter hält zusätzlich seine Berufsbezeichnungen fest, sodass ersichtlich ist, in welchen unterschiedlichen Tätigkeiten er beschäftigt war. Die Aufgabe des Mitarbeiters ist es dann, seine Tätigkeiten in der Berufsbiografie anhand von Items bzw. Aspekten auf einer Skala von 1 bis 6 zu charakterisieren.

Bei den eingestuften Aspekten handelt es sich um Ressourcen, das heißt Arbeitsbedingungen wie Handlungs- und Entscheidungsspielraum, Aufgabenvielfalt und -inhalte und der Aspekt der Ganzheitlichkeit der Arbeitsaufgabe. Zusätzlich sind soziale Unterstützung und Zusammenarbeit am Arbeitsplatz, Feedback und die Weiterbildungsaktivität eingestuft worden. Als Belastungen haben wir Arbeitsbelastungen wie Arbeiten im Stehen, Heben und Tragen von mehr als 10 kg, Zwangshaltungen, Belastung durch Schichtarbeit, Umgebungsbedingungen usw. für jede einzelne Tätigkeit in der Berufsbiografie erfasst.

Ausgewählte Ergebnisse

Im Folgenden möchte ich Ihnen einzelne ausgewählte Ergebnisse aus einem der beiden Werke zu den jeweiligen Aspekten vorstellen. Bezüglich der Arbeitsfähigkeit zeigt sich ein negativer Zusammenhang zum Alter, das heißt die Arbeitsfähigkeit nimmt mit zunehmendem Alter ab. Der Gesamtmittelwert über alle Altersgruppen ist mit 35 bei einem maximal erreichbaren WAI von 49 relativ niedrig ausgeprägt.

Zusätzlich korrelieren zwei Skalen aus dem Verfahren „Arbeitsbezogene Verhaltens- und Erlebensmuster“ (AVEM, Schaarschmidt & Fischer, 1996) mit dem Alter. Je älter ein Mitarbeiter ist, desto passiver oder desto schlechter kann er mit Herausforderungen und auftretenden Problemen umgehen (Skala „Offensive Problembewältigung“) - eine Fähigkeit, die für die Einsatzfähigkeit älterer Mitarbeiter von besonderer Bedeutung ist und sog. Flexibilität widerspiegelt. Ebenfalls korreliert die Skala „Innere Ruhe“ mit dem Alter, das heißt mit zunehmendem Alter sinkt das Erleben von psychischer Stabilität und innerem Gleichgewicht.

Bezüglich der Berufsbiografie haben wir festgestellt, dass die durchschnittliche Tätigkeitsdauer der aktuellen Tätigkeit bei 12 Jahren liegt. Dies ist, wenn die Charakteristika der Arbeitsplätze berücksichtigt werden, relativ lang. Die durchschnittliche Anzahl der Berufsjahre liegt bei 21 Jahren.

Betrachtet man die Anzahl der Tätigkeiten über die Berufsbiografie, aufgeteilt nach den unterschiedlichen Altersgruppen, wird ersichtlich, dass die mittlere Anzahl an Tätigkeiten wie erwartet über die Berufsbiografie mit den Lebensjahren steigt. Wir haben zusätzlich Mitarbeiter betrachtet, die in dem Fragebogen zur Berufsbiografie nur zwei Tätigkeiten angegeben haben, und den Handlungsspielraum für diese Tätigkeiten analysiert. In allen Altersgruppen nimmt der Handlungsspielraum in der zweiten Tätigkeit im Vergleich zur ersten Tätigkeit ab, was insbesondere für Personen, die älter sind, eine Rolle spielt, da diese schon relativ lange auf ihrer zweiten Tätigkeit, also ihrer aktuellen Tätigkeit, verweilen.

In einem weiteren Analyseschritt wurde über die gesamte Berufsbiografie hinweg der jeweilige Durchschnitt für die biografischen Arbeitsbedingungen, wie Handlungsspielraum und soziale Unterstützung, gebildet und mit der Tätigkeitsdauer der einzelnen Tätigkeiten gewichtet. Diese wurden dann in Beziehung zu der aktuellen Gesundheit und Leistungsfähigkeit gesetzt. Als Ergebnis können wir festhalten, dass der Work ability Index in einem positiven Zusammenhang zum Handlungsspielraum und zur sozialen Unterstützung steht. Das heißt je höher der Handlungsspielraum und die soziale Unterstützung in der Berufsbiografie ausgeprägt sind, desto höher ist der aktuelle Work ability Index. Das gleiche Muster findet sich bei der Offensiven Problembewältigung und der Inneren Ruhe: Je höher die Ressourcen Handlungsspielraum, Aufgabenvielfalt, Feedback und soziale Unterstützung in der Berufsbiografie ausgeprägt sind, desto höher ist die Offensive Problembewältigung und die Innere Ruhe zum aktuellen Zeitpunkt. Die Resignationstendenz in Bezug auf die eigene Arbeit steht in einem negativen Zusammenhang: Je höher die positiven Arbeitsbedingungen in der Berufsbiografie ausgeprägt sind, desto geringer ist die Resignationstendenz zum aktuellen Zeitpunkt.

Erste Ergebnisse zu den Belastungen in der Berufsbiografie, wie beispielsweise Stehen, dysfunktionale Körperhaltungen und Heben, Tragen von mehr als 10 kg zeigen, dass je höher die Belastungen in der Berufsbiografie sind, desto mehr Beschwerden im Nacken-, in Knie- und Fußbereich geben die Mitarbeiter an. Die Korrelationen sind nicht sehr hoch, aber man sieht eine erste Tendenz, wenn berücksichtigt wird, dass es sich um eine retrospektive Einschätzung der Arbeitsbedingungen handelt, und zwar für Tätigkeiten, die relativ weit zurückliegen.

Schlussfolgerungen

Zum Schluss möchte ich Ihnen zu diesem Bereich einige praktische Implikationen aufzeigen. Ziel der II. Phase unseres Projektes ist es, zu analysieren, wo im Unternehmen, insbesondere in den Bereichen Montage, Produktion und Gesundheitsmanagement angesetzt werden kann, um die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu steigern und vor allem gesundes Altern im Prozess der Arbeit für die Mitarbeiter zu ermöglichen.

Die Verweildauer an den betrachteten Arbeitsplätzen ist sehr hoch. Es ist deshalb sinnvoll, bereits bei den jüngeren Mitarbeitern anzusetzen.

Zusätzlich sollten Maßnahmen ergriffen werden, die es ermöglichen, die individuellen Aufgabenfelder eines Mitarbeiters zu erweitern, wobei eine horizontale oder eine vertikale Erweiterung möglich ist. Es stellt sich demnach die Frage, wo unterschiedliche Arbeitsplatzwechsel innerhalb oder zwischen Abteilungen und zeitlich innerhalb einer Schicht ermöglicht werden können. Die Maßnahme „Job Rotation“ dient vorrangig dazu, einseitigen Belastungen vorzubeugen.

Insgesamt sollte darauf geachtet werden, dass an Arbeitsplätzen mit hohen körperlichen Anforderungen die Verweildauer begrenzt ist. Bezüglich dieser Maßnahmen sollte versucht werden, bereits bei den jüngeren Mitarbeitern anzusetzen, um deren Flexibilität zu stärken, damit diese auch im Alter noch leistungsfähig sind und an unterschiedlichen Arbeitsplätzen arbeiten können.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.

Literatur

Bongwald, O., Luttmann, A. & Laurig, W. (1995). Leitfaden für die Beurteilung von Hebe- und Tragetätigkeiten. Sankt Augustin: Hauptverband der gewerblichen Berufsgenossenschaften (HVBG).

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

Schaarschmidt, U. & Fischer, A. W. (1996). AVEM - Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster (Manual). Frankfurt am Main: Swets Testservices.

Schaub, K., Spelten, V. & Landau, K. (2004). IAD-Toolbox „Körperliche Arbeit“ (Version 2.1), Software des Instituts für Arbeitswissenschaft Darmstadt (IAD), Darmstadt.

Berufliches Lernen für ältere ArbeitnehmerInnen

*Christian Roßnagel
Jacobs University Bremen*

Herzlichen Dank für die Einladung.

Auch wenn ich teilweise über Barrieren des Lernens sprechen werde, hoffe ich doch, dass ein paar Denkanstöße dabei sind, wie wir diese Barrieren überwinden können.

Gliederung

Im Wesentlichen will ich drei Fragen behandeln.

1. Warum lebenslang lernen am Arbeitsplatz?
Wie demografischer Wandel und Globalisierung zusammenspielen
2. Kann man lebenslang lernen am Arbeitsplatz?
Mythen und Fakten zum Altern
3. Wie man lebenslang lernt am Arbeitsplatz.
Eine konzertierte Aktion!

1. Warum lebenslang lernen am Arbeitsplatz?

Auf diesen Punkt, denke ich, brauche ich nicht mehr detailliert einzugehen. Der demographische Wandel und seine Auswirkung auf die Struktur der Belegschaften, sind allfällig bekannt. Der Trend geht hin zu einer Zunahme der Älteren in den Belegschaften und einer Abnahme des Anteils Jüngerer. Dieser Trend wird sich ab 2010 über die nächsten 20 bis 25 Jahre beschleunigen. Unsere Arbeitswelt verändert sich durch den technischen Fortschritt, durch die Einführung neuer Produkte, durch neue Herstellungsverfahren, durch neue Arbeitssysteme mit teilweise weltweit verteilter Arbeit in virtuellen Teams, durch die wachsende Bedeutung von Wissen, durch die Zunahme der Wissensarbeit und durch die Abnahme der körperlichen Arbeit. Die Arbeitsanforderungen werden sich verändern, sodass beständiges Lernen immer wichtiger wird. Auch der Anteil hoch qualifizierter Tätigkeiten im Bereich Führung, Forschung und Entwicklung wird zunehmen, wohingegen die ungelernten Tätigkeiten mit niedrigen Qualifikationsanforderungen weiter zurückgehen werden. In der Summe bedingt dies im Zusammenspiel von Globalisierung, technischer Entwicklung, Umstrukturierung einerseits; andererseits dem demographischen Wandel das lebensbegleitende Lernen. Ich habe es lebensbegleitend genannt, weil lebenslang sehr nach „lebenslänglich“ klingt.

2. Kann man lebenslang lernen am Arbeitsplatz?

Kann man lebenslang lernen? Die Frage ist gar nicht so rhetorisch, wie sie scheinen mag. Wir haben gerade eine Führungskräftebefragung bei einem Energieversorgungsunternehmen abgeschlossen, in der es um altersgemischte Teams ging und welche Folgen die Veränderungen in der Altersstruktur haben. Als Folgen wurden benannt, dass die Fehltage ansteigen werden, dass es mehr leistungsgeminderte oder, freundlich ausgedrückt, leistungsgewandelte Mitarbeiter mit eingeschränkten Einsatzmöglichkeiten im Unternehmen geben wird. Das ist durchaus nach wie vor ein Thema für viele Unternehmen. Die Vorurteile gegen die Arbeitsleistungen Älterer, schlagen sich dann darin nieder, dass Ältere nicht gemäß ihrer Stärken eingesetzt werden. Frühverrentung ist für viele noch die führende Personalstrategie. Dadurch gehen natürlich wertvolle Wissensressourcen verloren.

Auch die Innovationspolitik ist in vielen Unternehmen jugendzentriert, sodass die Kompetenzen Älterer für Innovationen selten genutzt werden. Durch das mangelnde Problembewusstsein gibt es wenige effektive und langfristige Personalstrategien. In der Wahrnehmung von Personalverantwortlichen ist die Amortisierung der Kosten von Weiterbildungen bei Älteren unwahrscheinlich. Eine Produktivitätssteigerung soll die Folge von Weiterbildung sein, jene wird Älteren aber oft nicht zugetraut. Das Defizitmodell des Alterns ist also nach wie vor weit verbreitet. In der Summe ist so in vielen Firmen ein Anti-Lernklima zustande gekommen, das durch die politische Förderung der Frühverrentung und die jugendzentrierte Arbeitsgestaltung getragen wurde. Das führte dazu, dass Frühverrentung eine zentrale HR- Strategie ist, verbunden mit wenig Weiterbildungsangeboten für Ältere, was sich auf die Arbeitsmotivation, auf die Lernfähigkeit und auf die Lernbereitschaft niederschlägt. Wie es dazu kommt, darauf komme ich gleich zurück. All diese Vorurteile führen dann häufig zu der Annahme, ältere Mitarbeiter könnten und wollten nicht mehr lernen.

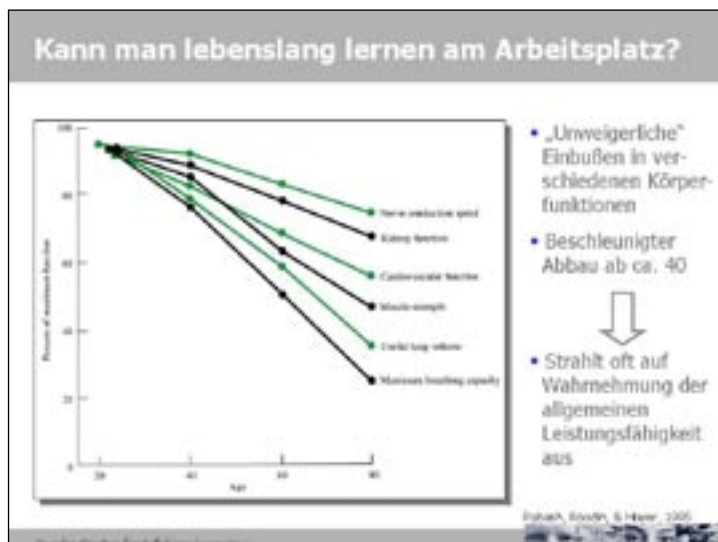


Abbildung 1: Veränderung verschiedener physischer Leistungskomponenten

Was wir über das Altern auf jeden Fall wissen: Jeder tut es und jeder tut es anders. Die körperlichen Fähigkeiten, wie Nervenleitgeschwindigkeit, bestimmte Herz-Kreislauf-Funktionen, Muskelkraft, Lungenvolumen und so weiter nehmen praktisch unweigerlich ab (vgl. Abbildung 1). Häufig strahlen diese Veränderungen auch auf die Wahrnehmung der allgemeinen Leistungsfähigkeit aus. Dabei sind die kognitiven Einbußen weniger gravierend als vielfach angenommen (vgl. Abbildung 2). Wenn man an fluide und kristalline Intelligenz denkt, verbunden mit verbalen Fähigkeiten, steigen diese mit dem Alter an, während die an die fluide Intelligenz gebundenen Leistungsparameter, wie zum Beispiel die Wahrnehmungsgeschwindigkeit einen Leistungsabfall zeigen. Allerdings sollte man hier statistische Signifikanz nicht mit praktischer Bedeutsamkeit verwechseln.

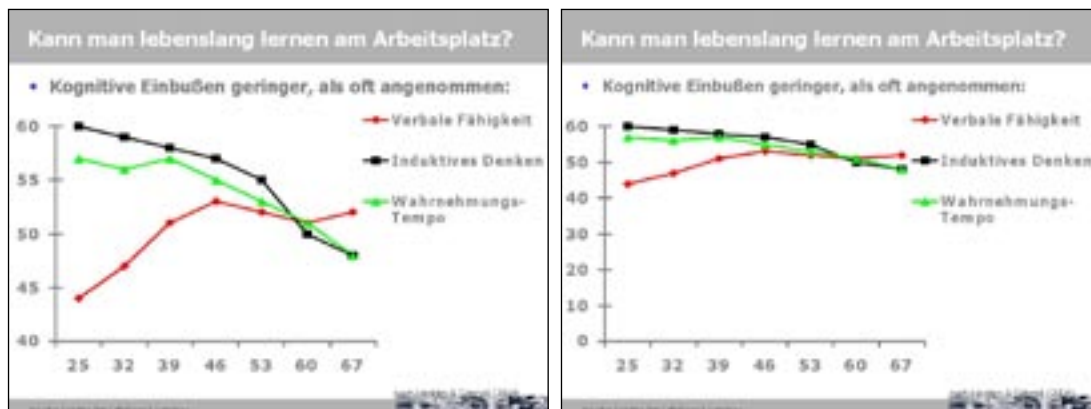


Abbildung 2: Entwicklung der kognitiven Leistungsfähigkeit über die Lebensspanne

Wie wir heute morgen bereits hörten, ist auch bekannt, dass Trainingsgewinne, z.B. bei Gedächtnistrainings für Jüngere und Ältere denselben Anstieg zeigen (vgl. Abbildung 3). Die Ausgangsleistung ist zwar bei den Älteren etwas geringer, aber die Kurven verlaufen fast parallel, das heißt, die Zugewinne durch Training oder umgekehrt gelten auch für höheres Alter.

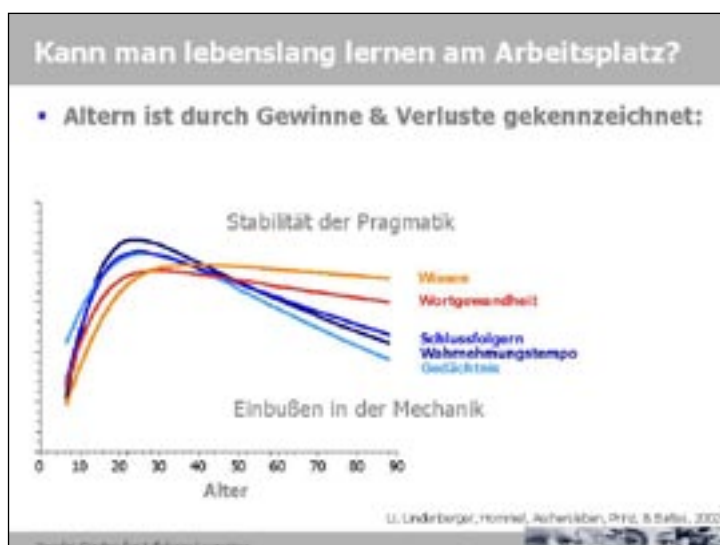


Abbildung 3: Trainingsgewinne Älterer und Jüngerer

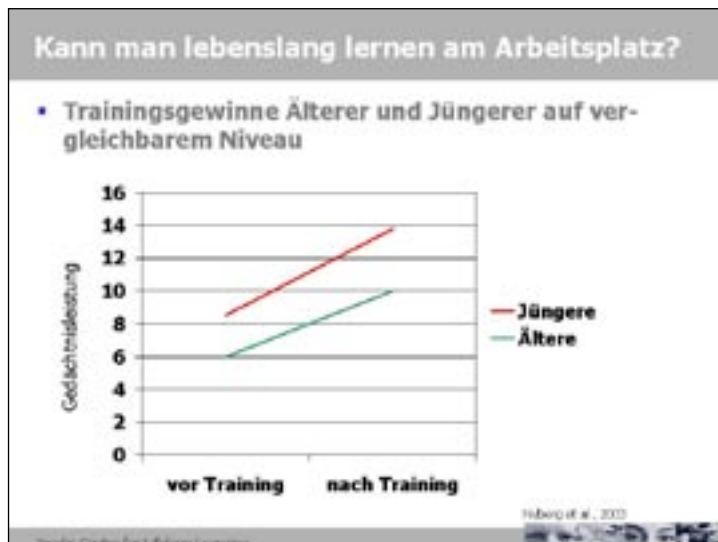


Abbildung 4: Altern als Verlust und Gewinn

Man kann es letztendlich so zusammenfassen (vgl. Abbildung 4): Altersdefizite und Verluste im Alter in Abrede zu stellen, wäre sicherlich zu beschönigend und in manchen Funktionen, die wir als die Mechanik des Denkens bezeichnen, beispielsweise die fluide Intelligenz, gibt es Verluste. Bei Faktoren hingegen, die wir als die Pragmatik des Denkens bezeichnen, also alles was wissens- und erfahrungsgebunden ist (und was oft als Weisheit zusammengefasst wird), gibt es Stabilität und teilweise auch Gewinne.

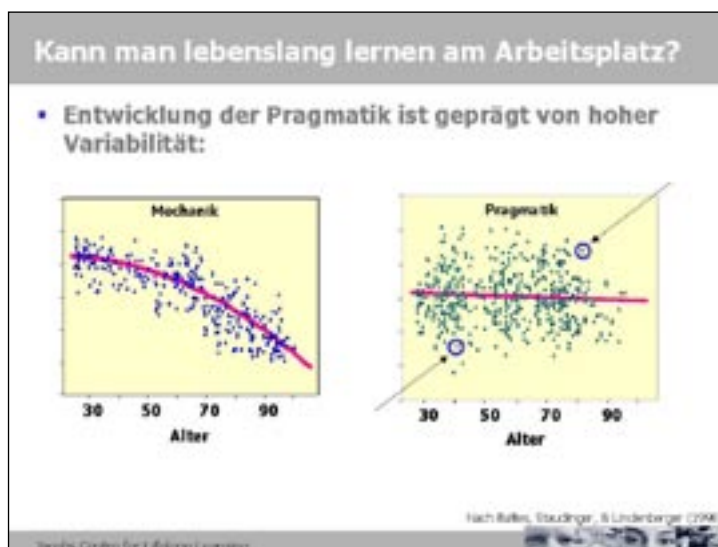


Abbildung 5: Entwicklung von Pragmatik und Mechanik der Intelligenz über die Lebensspanne

Es gibt also teilweise Einbußen, aber es kommt darauf an, unter welchen Bedingungen und auf welchen Dimensionen (vgl. Abbildung 5). Die Entwicklung der Pragmatik ist zudem geprägt von einer hohen Variabilität. Während es also in der Mechanik einen normativen Abbau gibt, sehen wir in der Pragmatik Stabilität. Untersuchungen zeigen, dass eine Person mit 80, unter Umständen einer Person mit 40 deutlich überlegen sein kann. Auch die Verlangsamung der Verarbeitung und das Nachlassen des Kurzzeitge-

gedächtnisses kann durch bestimmte Verarbeitungsstrategien kompensiert werden. So können die kognitiven Verluste unter Umständen durch Stärken in der Abgeklärtheit, realistischeres Selbstbild, was auch für die Einschätzung des eigenen Leistungsvermögens wichtig ist, durchaus kompensiert werden. Das heißt, es gibt keine Hinweise auf eine generelle Einschränkung der Lernfähigkeit.

Wie man lebenslang lernt am Arbeitsplatz

Eine andere Frage ist, wie die Motivationsseite aussieht. Dass die Weiterbildungsquote mit dem Alter sinkt, zeigen viele Statistiken (vgl. Abbildung 6). Es fällt besonders auf, dass die Teilnahme an formeller Weiterbildung, die von Unternehmen in Form von Trainings und Seminaren gestaltet wird, in der höheren Altersgruppe fast nicht mehr existent ist. Bei der informellen Weiterbildung, das „Lernen nebenbei“, das teilweise außerhalb der Arbeitszeit selbst organisiert wird, ist die Weiterbildungsbeteiligung auch in der Altersgruppe 55 bis 64 noch sehr hoch. Aus diesem Unterschied kann man nicht einfach schließen, dass Ältere keine Lernmotivation mehr haben. Tatsächlich sagen auch über die Altersgruppen hinweg (Ergebnisse der INQA- Studie „Was ist gute Arbeit“) 66 Prozent, dass sie mehr Weiterbildungsangebote wollen. 38 Prozent der Befragten sehen hier insbesondere die Betriebe in der Pflicht, indem sie sagen, wir würden Weiterbildungsangebote stärker nutzen, wenn es mehr davon gäbe.

Allerdings, und jetzt kommen wir zu den möglichen Barrieren, geht der Trend zur informellen Weiterbildung. Informelle Weiterbildung zeichnet sich durch einen hohen Anteil selbstgesteuerten Lernens aus, bei dem die Kontrolle über den Lernprozess von der einzelnen Mitarbeiterin oder vom einzelnen Mitarbeiter übernommen wird. Man muss selbst festlegen, was und wo man lernt. Kanäle informellen Lernens sind (aufsteigend) Computer, Besuche von Tagungen, Rat von Kollegen, Fachliteratur und gezieltes learning by doing. Beim informellen Lernen kann man nicht davon ausgehen, dass es „einfach so“ funktioniert. Lernen hat eine Mikrodimension im Sinne von zum Beispiel Auswendiglernen von Wortlisten. Das ist so gesehen ein automatisierter mehr oder weniger invarianter Vorgang. Wenn es aber um komplexe Wissenbestände geht, wie zum Beispiel um berufsbezogenes Wissen, dann kann man nicht davon ausgehen, dass das Lernen „von allein“ funktioniert, sondern dass eine spezifische Lernkompetenz gefordert ist. Man muss den eigenen Lernbedarf überhaupt erst einmal abschätzen und diagnostizieren. Man muss hierzu geeignete Lernstrategien auswählen, mit denen man sich dieses Wissen aneignet und muss dann seinen eigenen Lernfortschritt bewerten und – falls man nicht direkt zum Ziel kommt – mit entsprechenden Lernschwierigkeiten (z.B. Aufrechterhaltung von Konzentration und Motivation) umgehen. Da der Bedarf an diesem stark selbst gesteuerten Lernen auch für Mitarbeiter wächst, die bisher von der Weiterbildung faktisch ausgeschlossen waren, ist die Lernkompetenz zweifach gefährdet. Einerseits mangelt es älteren Mitarbeitern oft an Lernpraxis. Viele Personalers sprechen von „Lernentwöhnung“. Und andererseits berichten ältere Mitarbeiter über eine geringere Lernmotivation, weil sie oft selbst davon ausgehen, diesen Anforderungen nicht mehr gewachsen zu sein. Dies bezeichnet man als geringe Selbstwirksamkeitserwartung, die sich speziell für das eigene Gedächtnis zeigt. Zu gedächtnisbezogenen Selbstwirksamkeitserwartungen gibt es Studien aus dem Labor, in denen Menschen, die vor einem

Gedächtnistest einen Bericht über negative Aspekte des Alterns lesen, gegenüber denen, die einen Bericht über das Alter als der Periode der Weisheit und der Stärkung von Kompetenzen lesen, in einen Gedächtnistest schlechter abschneiden. Man hat das als stereotype threat, als Bedrohung durch Stereotype, bezeichnet.



Abbildung 6: Weiterbildungsquoten

Die angesprochene Lernkompetenz umfasst drei Ebenen: die kognitive Ebene, metakognitive Ebene und die Selbstregulationsebene. Die kognitive Ebene setzt sich aus den Teilkompetenzen Mediennutzung, Kommunikation und Lernstrategien zusammen. Auf der metakognitiven Ebene muss man seine eigenen Kognitionen mit geeigneten Kontrollstrategien (wenn ich nicht weiter komme, versuche ich einen anderen Lösungsweg) steuern. Wenn ich zum Beispiel davon ausgehe, dass Lernen Problemlösen ist, werde ich mein Lernverhalten anders steuern, als wenn ich davon ausgehe, dass Lernen Auswendiglernen bedeutet. Auf der dritten Ebene, der Selbstregulationsebene, auf der Motivation und Konzentration gesteuert werden, erwarten wir in der Kalibrierung Altersunterschiede, also der Einschätzung der Schwierigkeit, die mit der Erreichung bestimmter Lernziele verbunden ist. Auf der Motivationsseite zeichnet sich zumindest aus theoretischen Konzeptionen ab, dass sich bei Älteren der Fokus von der Lern- zur Leistungsorientierung hin verschiebt. Auch die Aufrechterhaltung der Konzentration und Motivation ist ein ganz wichtiger Faktor.

Diese Lernkompetenz unterliegt natürlich nicht allein altersbedingten Veränderungen. Man könnte aus dem, was man aus der bisherigen Forschung weiß, erwarten, dass zum Beispiel im Bereich der Mediennutzung oder bei den Lernstrategien Einbußen mit dem Alter zu erwarten sind. Dem gegenüber könnten Stärken in der sozialen Kommunikation, der Selbstkontrolle und der Kontrolle des Lernprozesses stehen.

Die Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, die Rückmeldung über die berufliche Leistung und dem damit verbundenen Lernbedarf sind wichtige Faktoren, die sich auf die Lernkompetenz auswirken; vornehmlich auf die motivationalen Dimensionen. Auch die Kommunikation der Notwendigkeit des Lernens ist bedeutend. Wer ist

eigentlich der Nutznießer des Lernens? Wenn Lernen als einzige Chance erlebt wird, mit steigenden Anforderungen Schritt zu halten und letztendlich die beruflichen Anforderungen auszuhalten, dann ist die Lernmotivation eine andere, als wenn ich beim Lernen wahrnehme, selbst etwas davon zu haben.

Bisher wissen wir über die Veränderung der Lernkompetenzen mit dem Alter sehr wenig. Hierzu haben wir an der Jacobs University Bremen eine erste Studie durchgeführt. Wir haben versucht drei Altersgruppen von Berufstätigen, die mindestens Teilzeit berufstätig waren, aus verschiedenen Branchen kamen und die innerhalb der letzten drei Monate vor der Befragung an informellen Weiterbildungen innerhalb ihrer Berufstätigkeiten teilgenommen hatten, in erfolgreiche und weniger erfolgreiche Lerner zu unterteilen. Erfolgreiche Lerner waren solche, die ihre Lernziele gut erreichten, von wenigen Lernschwierigkeiten berichten und ihren Lernplan einhielten. Die weniger Erfolgreichen berichteten, dass sie länger als vorhergesehen brauchten, ihren Lernplan ändern mussten und die Zielerreichung unbefriedigend war. Wir haben nun mit verschiedenen Selbstberichtsinstrumenten geprüft, wie sich die Lernkompetenz dieser erfolgreichen und weniger erfolgreichen Gruppen unterscheidet.

Es zeichnet sich ab, dass es auf der Ebene der Lernstrategien Altersunterschiede gibt. Die erfolgreichen Lernenden berichten generell über ein höheres Niveau an Lernstrategien, Ältere verfügen über weniger Strategien als Jünger. Erfolgreiche Ältere können das durch geeignete Kontrollstrategien auffangen. Bei ihnen nimmt das Strategiewissen zu, also die Kontrolle des eigenen Lernprozesses und der Umgang mit Lernschwierigkeiten. Nicht erfolgreich Lernende verfügen über weniger Kontrollstrategien, die zudem mit dem Alter abnehmen und somit die generelle Einbuße mit dem Alter erklären. Diese Lernkompetenz ist nicht gleichzusetzen mit beruflicher Selbstwirksamkeit, also mit genereller wahrgenommener beruflicher Leistungsfähigkeit. Hier zeigt sich nämlich kein Alterseffekt, sowohl die erfolgreichen als auch die nicht erfolgreichen Lerner geben insgesamt gute berufliche Selbstwirksamkeit an. Für die weniger Erfolgreichen steigt übrigens die kognitive Beanspruchung durch das Lernen mit dem Alter zusätzlich an.

Auch das Lernklima im Unternehmen hatte einen deutlichen Einfluss. Die erfolgreich Lernenden berichten über ein positiveres Lernklima in ihrem Unternehmen. Das bleibt über das Alter stabil. Bei den nicht erfolgreichen Lernenden wird das Lernklima negativer bewertet; diese Bewertung fällt weiter mit steigendem Alter noch negativer aus.

Freilich sind dies bisher nur Selbstberichtsdaten. Über das WISE Demographie-Netzwerk, das an der Jacobs University Bremen gegründet wurde, wollen wir in Industriekooperationen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich in ihrer Lernkompetenz unterscheiden, in ihrem Lernverhalten untersuchen, um die Auswirkung unterschiedlicher Lernkompetenzprofile auf das Lernverhalten zu zeigen.

Was sich in der Lernkompetenzanalyse abzeichnet, sind verschiedene Lernerprofile: die Lernentwöhnten mit einem geringen Vertrauen in die eigene Lernfähigkeit, Mangel an Lernstrategien und unangemessenem Anspruchsniveau (sowohl zu hoch als auch zu niedrig), den Verweigerern, die sehr misserfolgsmotiviert sind (d.h., sie versuchen Misserfolg um jeden Preis zu vermeiden) und die Passiven, die generell zwar lernmotiviert

sind, aber einen Mangel an Selbstregulations- und Kontrollstrategien haben.

Die Kernfrage aus angewandter Sicht ist, wie man diese heterogenen Zielgruppen unter einen Hut bringen kann. Es gibt keine Weiterbildungsstrategie, die für alle passt und gleichzeitig müssen oftmals unterschiedliche Zielgruppen in eine Standardweiterbildung integriert werden. Möglichkeiten entsprechender Altersdifferenzierung überprüfen wir gegenwärtig empirisch.

Was kann man tun? Eine ganz wichtige Strategie ist natürlich, keine Einheitsweiterbildung anzubieten (vgl. Abbildung 7). Das greift auch vor allem bei Älteren. Hilfreich sind interaktive Lernzielformulierungen. Ziele werden also nicht von Unternehmensseite allein vorgegeben, sondern die verschiedenen Lernergruppen und Altersgruppen werden an der Formulierung der Lernziele beteiligt. Ältere lernen nicht auf Vorrat und bevorzugen praktisch anwendbares Wissen. Das hat dann zum Beispiel zur Auswirkung bei den Lernentwöhnten, bei denen wenig Wissen über Lerntechniken besteht, dass man einen Lerntechnik-Workshop vorschaltet und Lernen lehrt mit der Erwartung, dass der Lernerfolg steige und die Belastung sinke. Bei den Lernverweigerern lassen sich die Barrieren – im Sinne einer Verweigerungshaltung – in einem persönlichen Mitarbeitergespräch evaluieren. Auf Basis der Lernkompetenzanalyse wird auf die speziellen Probleme eingegangen und in einer individuellen Vereinbarung kurzfristig alle vier, sechs, acht Wochen Lernziele abgestimmt. Diese Mitarbeiter werden relativ individuell begleitet. Auch hier ist zu erwarten, dass der Lernerfolg steigt und die Lernverweigerung abnimmt.

Bei den Passivlernern kann man mit einer paradoxen Intervention arbeiten. Man macht Passivlerner zu Leitern von Lerngruppen, weil jene es vielfach schaffen, für andere die Verantwortung zu übernehmen, ihnen Ziele vorzugeben und den Lernprozess zu strukturieren, was sie bei sich selbst nicht schaffen. Dies führt dann dazu, dass auch der eigene Lernerfolg steigt.

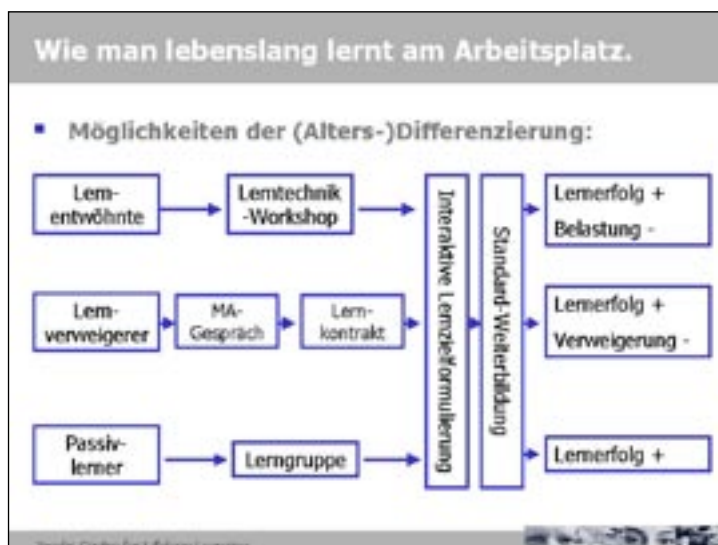


Abbildung 7: Möglichkeiten der Differenzierung nach bestimmten Lerntypen

Eine Bestandsaufnahme ist natürlich die Grundlage jeder Planung, die solche Maßnahmen ins Auge fasst (vgl. Abbildung 8). Lernerfolg hängt nicht allein von der Lernfähigkeit ab, sondern es braucht auch Lernbereitschaft. Das zusammen bedingt dann das Lernverhalten. Die Alterung und altersbedingte Veränderungen spielen dabei nur eine von vielen Rollen. Auch das Lernklima wirkt sich auf die Lernbereitschaft aus. Erst mit einer Kompetenzanalyse und einer Lernklimadiagnose kann man die Stellgrößen aufdecken, um das Lernverhalten zu optimieren.



Abbildung 8: Planung von Weiterbildungsmaßnahmen

Das ist natürlich zugestandenermaßen bisher nur der wissenschaftliche Blick – „was müsste man tun, wenn man könnte...“. Diese teilweise in Einzelfallarbeit hineingehenden Interventionen scheitern in der Praxis meist aus Mangel an Zeit und Budgets. Allerdings hat schon die Durchführung der Kompetenzanalyse einen Signalcharakter. Es ist natürlich wichtig, dass sich an eine solche Analyse rasch Maßnahmen anschließen, um die günstigen Auswirkungen auf die Motivation der Mitarbeiter zu nutzen.

Stellgrößen des Lernklimas sind unter anderem der Führungsstil und die Offenheit der Kommunikation. Ungünstig ist, mit einer Kompetenzanalyse ein Signal setzen zu wollen, dies aber nicht klar zu kommunizieren.

Teilbezahlte Weiterbildungszeiten und die Teilung der Weiterbildungslast zwischen Unternehmen und Mitarbeitern, ist ein Modell, das sich inzwischen durchsetzt. Auch die Bereitstellung von Lernmitteln, beispielsweise Lernsysteme im Intranet, setzt sich langsam durch. Auch Boni für Weiterbildungsteilnahme können den Erfolg erhöhen, diese Bonus müssen nicht zwangsläufig finanzieller Art sein.

Zusammenfassung

Ich habe versucht Ihnen zu zeigen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zumindest bei der Formulierung der Lernziele und bei der Wahl der Lernformen in die Kursgestaltung mit einbezogen werden sollten. Lernstrategien müssen vermittelt werden. Viele würden gerne lernen, wissen aber nicht wie. Dies schränkt das Vertrauen in die eigene Lernfähigkeit ein und führt dazu, dass man sich während des Lernens in seinen Zweifeln bestätigt fühlt. Auch die Anwendung aktivierender Lehrmethoden ist für den Erfolg von großer Bedeutung. Das heißt zum Beispiel Teilnehmer zu Leitern kleiner Lerngruppen zu machen. Das ist eine gute Möglichkeit, das eigene Erfahrungswissen einzubringen. Dadurch, dass man Anderen Wissen vermittelt, lernt man selbst dazu. Die Inhalte der Weiterbildung müssen gerade bei Älteren speziell durch Einbezug von deren Vorwissen strukturiert werden. Lernaufgaben, Fallbeispiele, Simulationen mit einer hohen Realitätsnähe gegenüber abstrakt konzeptorientierten Lehren sind für Ältere von Vorteil.

Vielen Dank.

Modul 3

Wie können die spezifischen Stärken Älterer in der Unternehmenspraxis eingesetzt werden?

50+ - Potenziale mit Wachstum

Otmar Fahrion

Betriebliche Ansätze zur Nutzung und zum Ausbau der Leistungspotentiale

älterer Mitarbeiter

Mirko Sporket

Erfahrungen mit einem Beratungsinstrument zur Identifikation, Einsatz und

Weiterentwicklung der Stärken älterer Führungskräfte

Rolf Taubert

Älter werden - Aktiv bleiben?!

André Schleiter

In 7 Jahren und 7 Schritten zur demographischen Fitness

Agnes Joester

50+ - Potenziale mit Wachstum

*Otmar Fahrion
Fahrion Engineering, Kornwestheim*

Guten Morgen, meine sehr verehrten Damen und sehr geehrte Herren,

die Firma Fahrion ist ein kleines Unternehmen, in der Nähe von Stuttgart mit knapp einhundert Mitarbeitern. Vor sieben Jahren haben wir aus einer gewissen personellen Notsituation heraus begonnen, gezielt altersvermischte Teams einzusetzen. Gestatten Sie mir, dass ich unser Haus kurz vorstelle, damit Sie den Hintergrund, warum wir so handeln, etwas besser nachvollziehen können.

Unsere Tätigkeit kann man kurz überschreiben: Wir planen Fabriken - und zwar alles, was es in einer Fabrik oder in einer Produktionsstätte zu planen gibt. Das sind natürlich strategische Planungen, Situationsanalysen, bei uns im Schwerpunkt Produktionseinrichtungen, aber auch Organisation und Ablaufplanungen. Und worauf wir ganz großen Wert legen, wir haben etwa 95 bis 98 Prozent Anteil an Betreuung und Steuerung der Realisierung, also an der Umsetzung des Geplanten.

Unser Portfolio erstreckt sich über die Automobilindustrie, die derzeit stark boomende Nutzfahrzeugindustrie, den Transrapidbau in China, die Fahrzeugzulieferindustrie, das Lieferantencoaching und über Elektronik und Entwicklung. Beispielsweise haben wir die Einrichtungen der letzten drei Inlandswerke eines großen Fahrzeugzulieferers geplant. Wir haben für einen PKW- Zusammenbau in Leipzig fast 300 Lieferanten während der Ertüchtigungsphase betreut. Wir arbeiten natürlich nicht nur für große Firmen, sondern auch für Klein- und Mittelstandsbetriebe. In Baden-Württemberg sind einige hundert größere und mittlere Maschinenbauunternehmen, teilweise mit Weltgeltung, angesiedelt. Darum sind wir auch sehr vertieft im Maschinenbau tätig. Zwischenzeitlich haben wir auch mehrere Kunden in der Windkrafttechnik. Im Schiffbau haben wir die derzeit erfolgreichste Schiffswerft der Welt an der Ostsee mit einem ganz neuen Schiffbaurezept rekonstruiert und realisiert.

Sie sehen wir sind sehr breit aufgestellt, denn wir haben uns keine Branchenbegrenzung auferlegt. Das erfordert natürlich von unseren rund einhundert Mitarbeitern eine außergewöhnliche Flexibilität. Ich will es an einem Beispiel der Automobilindustrie festmachen. Wir haben eine Revolution bei den Anforderungen und leider nur eine Evolution im Bildungsbereich der Schulen und der Universitäten (vgl. Abbildung 1). Alle paar Jahre kommt ein neues Automodell auf den Markt. Die Entwicklungszeit eines kleinen Autos ist heute schon fast auf ein Jahr gesunken. Das ist oft schneller, als man die nötigen Betriebsmittel überhaupt beschaffen kann. Forschung und Entwicklung wird an Systemlieferanten vergeben, kein Autobauer bestellt heute mehr einzelne Stücke, sondern sie vergeben ganze Heizungssysteme, Klimasysteme, Dachsysteme, Antriebssysteme und so weiter. Dadurch entstehen riesige Netzwerke von Subunternehmen, von Zulie-

ferungen, von Logistik. Allein an einem Autositz sind über 200 Zulieferer für den Hauptlieferant Autositz tätig. Diese müssen alle just in sequence, das heißt stundengenau ihre zertifizierten Teile anliefern. Auch die Prozesse ändern sich ständig aufgrund neuer Materialien, die verarbeitet werden. Der Kunststoff war die Revolution der fünfziger, sechziger, siebziger Jahre, derzeit sind es Faserkunststoffe, aus Kohlefasern, Glasfasern oder Aramid. Nicht zu vernachlässigen sind die Recyclingauflagen.

DEM WERTSTROM FOLGEND . . .			
REVOLUTION BEI ANFORDERUNGEN		EVOLUTION BEI PERSONAL-ANPASSUNG	
MODELL-ZYKLEN GEKÜRZT		MEHR MARKETING	
		MEHR DESIGN	
		MEHR F + E	
GLOBALISIERTE PRODUKTION F + E AN SYSTEM-LIEFERANTEN		ANDERE PRODUKTION	
		MEHR KOORDINATION	
		MEHR PARTNER	
NETZWERKE FÜR SUB-LIEFERANTEN LOGISTIK AN DIENTLEISTER		MEHR KOORDINATION	
		MEHR REGELUNG	
HIGH-TECH PROZESSE + LASER, VERKLEBEN + VERFORMUNG		ANDERES WISSEN	
ANDERE WERKSTOFFE + HOCHFEST-STÄHLE + LEICHTMETALLE + KUNSTSTOFFE		ANDERES WISSEN	
RECYCLING		NEUES PROZESSWISSEN	
PRODUKTHAFTUNG		ANDERES WISSEN	

Abbildung 1: Entwicklungen in der Automobilindustrie

Sie sehen, dadurch wird überall immer mehr und neuestes Wissen gebraucht. Im Maschinenbau rechnen wir heute mit einer Erneuerung des Ingenieurwissens nach maximal fünf Jahren, wobei nach drei Jahren schon viel Wichtiges verloren gegangen ist. In der Elektrotechnik ist das Wissen heute oft bereits nach zwei bis drei Jahren überrollt.

Diese ständige technische Neuorientierung und die Auswirkungen der Globalisierung haben auch bei uns strukturelle Veränderungen ausgelöst. Wir hatten vor 20 Jahren rund 60 Mitarbeiter und eine klassische Personalpyramide, die sich aus den vier hierarchischen Stufen Projektleiter, Projektingenieure, Spezialisten und Absolventen zusammensetzte (vgl. Abbildung 2). Um bei uns Projektleiter zu werden, braucht man nach dem Studium mindestens 12 bis 15 Jahre Berufserfahrung. Projektingenieure benötigen etwa den halben Weg. Natürlich stellen wir auch Absolventen ein, um immer wieder eine Auffrischung zu unserem Wissensstand zu bekommen. Heute sind wir jedoch kaum mehr in der Lage, Absolventen auf diesen rasend schnell fahrenden Zug „Projekttempo“ integrieren zu können. Die Hälfte der Mannschaft setzt sich aus Projektleitern und Projektingenieuren zusammen, hinzu kommt ein großer Pool an Spezialisten. Heute haben wir viele Projekte, wo Spezialisten, Projektleiter oder Projektingenieure einzeln als Alleinperson die Gruppe darstellen. Wir nennen das die „Einsamen-Wolf-Projekte“, der Kunde fordert dies von uns. Am einfachsten wäre es, wenn wir nur Projektleiter einsetzen würden, die alle Aufgaben ausführen könnten. Wir haben uns einen Wettbewerbsvorsprung erarbeitet, weil wir durch unsere neue Personalstruktur etwa 40 Projekte gleichzeitig annehmen können. Das haben wir einzig und allein der Tatsache zu verdanken, dass wir gezielt auch Mitarbeiter 50plus einstellen.

Im Jahr 2000 haben wir sechs Mitarbeiter zwischen 38 und 39 Jahren verloren, die wir lange Jahre „aufgebaut“ hatten und die dann zu unseren Kunden gewechselt sind. Das

ist sehr einschneidend, denn so gehen jeweils 15 Jahre Ausbildung verloren und wir können wenig entgegensetzen. Wenn sich das dann mehrmals im Jahr wiederholt, muss man natürlich gegensteuern, die Situation analysieren und eine Front aufbauen.

Zuerst haben wir eine Analyse durchgeführt, um festzustellen, welche Attribute ein Projektleiter eigentlich auf sich vereinen muss. Neben den fachlichen Dingen und der starken Persönlichkeit, belastbare Umsetzungsstärke mit Erfahrung auf Niveau, Kompetenz sind ebenso Eloquenz, Verhandlungsgeschick, Reisewilligkeit und Weltoffenheit sehr wichtig. Da wir nun die sechs fehlenden Ingenieure ersetzen mussten, mussten die neuen Projektleiter neben den oben genannten Voraussetzungen sofort verfügbar sein und durften keine Ambitionen mehr zu Karrieresprüngen haben.

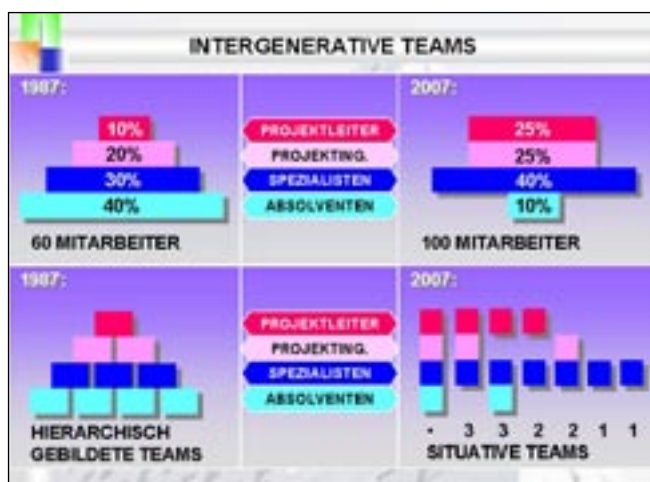


Abbildung 2: Aufbau von Teams gestern und heute

Nach der Analyse dieser Aufstellung haben wir festgestellt, es gibt nur eine Beschäftigungsgruppe die alle Anforderungen erfüllt, und das sind die Arbeitnehmer 50plus. Hier gibt es zwei große Gruppen. Das eine sind Wechselwillige, die in einem Arbeitsverhältnis stehen und somit nicht sofort verfügbar sind. Die Anderen sind Arbeitslose und Frühverrentete.

Mit dieser Erkenntnis haben wir dann im April (im besten Monat) eine Anzeige geschaltet, und zwar ohne diese drei rötlich hinterlegten Informationen und haben 16 Bewerbungen bekommen, die allesamt nicht verwertbar waren (vgl. Abbildung 3). Wir haben dann darüber nachgedacht, woran es liegen könnte, dass sich von den damals immerhin nominal 5 Millionen Arbeitslosen nur wenige meldeten. Wir kamen zu dem Schluss, diese Zielgruppe direkt anzusprechen, und haben dann im Juli (im schlechtesten Monat), weil da in Baden-Württemberg Ferien sind, die gleiche Anzeige noch einmal geschaltet, mit diesen drei markierten Infos. Daraufhin erhielten wir 527 Bewerbungen über einen Zeitraum von einem halben Jahr. Normalerweise verpufft eine Anzeige nach ca. drei bis vier Wochen.

Die Auswertung war überwältigend, denn wir hätten unsere Belegschaft sofort verdreifachen können. Es waren auch alle Fachrichtungen dabei, die wir gesucht hatten. Wir wollten die sechs ausgeschiedenen Mitarbeiter durch vier neue ersetzen. Da das Angebot aber so phantastisch war, haben wir uns dazu entschlossen, 19 neue Mitarbeiter

einzustellen. 15 Mitarbeiter waren über 50 Jahre alt. Nach einem halben Jahr, stellten wir weitere sechs Mitarbeiter ein, von denen vier über 50 waren.

Nun möchte ich Ihnen ein exemplarisches Beispiel eines Lebenslaufes eines 55-Jährigen Diplom-Ingenieurs in Maschinenbau zeigen. Viele Bewerber haben ein Doppelstudium, zum Beispiel Maschinenbau und Wirtschaft absolviert. Dieser Ingenieur war für Werksanlagenplanung und für die Serienentwicklung in einem großen Betrieb zuständig. Er war Geschäftsführer im Sonderfahrzeugbau und ist nun bei uns Projektleiter der Fabrikplanung, ohne eigene Sekretärin und fährt ein Pool-Dienstfahrzeug. Bei uns verdient er nur 70 Prozent von dem, was er bislang erhielt. Heute leuchten seine Augen wieder, denn er macht endlich das, was er studiert hat, nämlich ingenieurmäßige Arbeit. Vorher hatte er teilweise 98 Prozent seiner Arbeitszeit mit Verwaltungstätigkeiten verbracht. Jetzt ist er hoch zufrieden mit seiner Tätigkeit.



Abbildung 3: Anzeige

Wir stellen aber nicht nur Ältere ein, sondern gezielt fähige Mitarbeiter, nach Können und nach Bedarf. Heute haben wir die Situation, dass wir über alle Altersgruppen hinweg zusammen arbeiten und uns gegenseitig anspornen. So bündeln wir die Kenntnisse und Stärken der einzelnen Altersstufen, die sicher sehr unterschiedlich sind, und fokussieren die Stärken auf das Kundenziel, mit bestem Erfolg (vgl. Abbildung 4).

Wie lautet das Fazit aus zwischenzeitlich etwa 700 Bewerbungsgesprächen: 50plus bewirbt sich nicht mehr, weil man frustriert ist und resigniert hat.

Vor vier Wochen schalteten wir wieder eine Anzeige ohne den Hinweis, dass wir auch Menschen über 50 suchen. Wir dachten etwas voreingenommen, dass man zwischenzeitlich weiß, dass wir auch Ältere einstellen. Bis auf einen 51-Jährigen bewarben sich auf diese Anzeige nur 30 bis 40-Jährige. Unter den Bewerbern hatten wir welche dabei, die innerhalb von einem Jahr tausend und mehr Bewerbungen versandt hatten. Einer mit rund 1.100 Bewerbungen, hatte ganze zehn Antworten erhalten, je mit der Ablehnung, er sei zu alt. Daraus erklärt sich die Resignation.

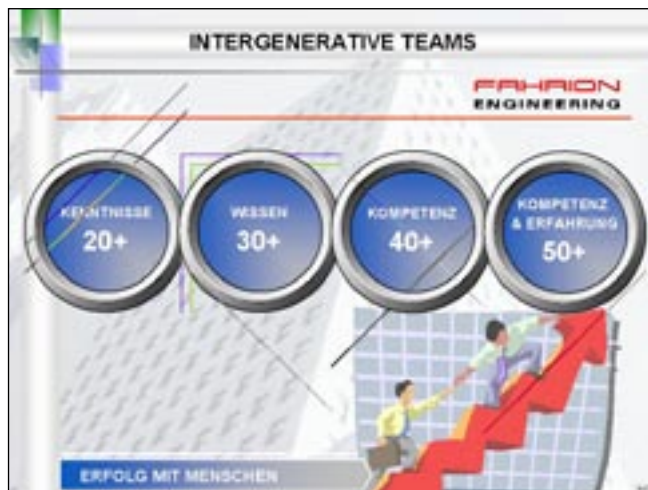


Abbildung 4: *intergenerative Teams*

Oft sind diese langen Arbeitslosenzeiten mit schlimmen Schicksalen verbunden, durch Alkohol, Ehescheidungen, Überschuldung usw. Leider auch bei Ingenieuren und Architekten, wo man voraussetzt, dass sie nüchtern denkende Menschen sind. Fakt ist, dass man im ersten Jahr noch glaubt, man habe noch eine Chance am Arbeitsmarkt. Wenn man dann aber nach einem Jahr auch per Definition langzeitarbeitslos wird, dann zerbricht der Wille zum Neuanfang innerhalb von wenigen Wochen.

Besonders die Eigeninitiative dieser Bewerber ist enorm. Kleine Defizite kompensieren sie bereits nach wenigen Wochen und eignen sich fehlende Kenntnisse mit großem Eifer an.

Oft sagt man Älteren Inflexibilität nach. Vor drei Jahren suchten wir für 2 Projekte in Mexiko und in den USA zwei Montageleiter. Wir wollten dazu den Jüngeren eine Chance geben. Ich habe dann meine jungen Mitarbeiter nacheinander abgefragt. Aus familiären Gründen (Hausbau, Kind, etc.) lehnten sie ab, woraufhin sich dann ein 60-Jähriger und ein 62-Jähriger meldeten.

Derzeit haben wir noch immer mehrere Mitarbeiter, die Ihren Wohnsitz in Dessau, Stendal, Amberg, Bremen, Osnabrück usw. haben, und jede Woche zwischen Wohnungsort und Arbeitsort pendeln. Das sind ausnahmslos Mitarbeiter über 50 Jahre. Neben der Trennung von der Familie und dem vertrauten Umfeld kostet das diese Mitarbeiter sehr viel Geld, denn Zweitwohnung und Fahrtkosten müssen sie selbst bezahlen.

Menschen über 50 suchen noch einmal eine faire Zusammenarbeit und einen sicheren Arbeitsplatz. Dann sind sie die besten und loyalsten Mitarbeiter, ich sage sogar Mitunternehmer, die Sie sich vorstellen können.

Wie und was sind die Probleme, die Älteren den Arbeitsplatz verbauen? Es gibt politische Fehler, wie die zu niedrigen Industriebesteuerungen in den osteuropäischen Ländern. Dadurch wandern viele Unternehmen und damit Arbeitsplätze aus Deutschland ab. Auch die Frühverrentung, die bisher das klassische Ventil zur Globalisierung war,

trug dazu bei, dass die Generation 50plus kaum noch eingestellt, eher freigestellt wurde. Natürlich trägt auch die demographische Entwicklung mit Personalabwanderungen in Zentren wie Stuttgart, München, Rhein-Main, Köln, Düsseldorf oder Hamburg bei. Ich habe kürzlich einen Unternehmer kennen gelernt, der einen neuen Betrieb in den Elbauen bei Wittenberg plante, der jetzt in Potsdam baut, weil er keine Arbeitskräfte fand. Weitere Gründe finden Sie in Abbildung 5.



Abbildung 5: Gründe für die Situation der Generation 50plus

Kürzlich habe ich die Aussage des Chefs einer großen Unternehmensberatung gehört, die mich doch sehr schockiert hat. Er sagte, er stellt über 35 keinen ein und empfiehlt das auch seinen Kunden. Man muss nun zu Ende denken, was so eine Aussage bedeutet. Das heißt, die Menschen haben eine Stellenwahl bis 35 Jahre und müssen sich dann festlegen. Danach müssen sie dann bis zur Rente in dieser Firma verbleiben, oder sie werden dauerhaft arbeitslos. Das verstößt natürlich gegen das Grundgesetz, Art. 12, und gegen das Gleichstellungsgesetz (vgl. Abbildung 6).

Wir verhalten uns zu unseren Älteren wesentlich anders, wir haben die so genannte Bogenkarriere eingeführt. Das heißt, ab 50 Jahren wird im Jahresgespräch nicht nur über Geld und über Aufstiegschancen gesprochen, sondern auch über soziale, humane und familiäre Belange. Jedem Mitarbeiter bieten wir dann die Möglichkeit an, sich langsam aus der Verantwortung zurückzunehmen. Beispielsweise stellen wir einen zweiten Projektleiter an seine Seite. Wir versuchen in einer Bogenkarriere die Belastungen, synchron dazu auch die Bezüge, aufzufangen und erträglich zu gestalten. Was wir vermeiden wollen ist, dass zum 65. oder später 67. Geburtstag die Mitarbeiter aus Volllast in den Ruhestand gehen. Die „up or out“ – Karriere gibt es bei uns nicht.

Natürlich versuchen wir auch, unsere Mitarbeiter fit und agil zu halten. Hierzu haben wir das Programm „Körper, Geist, Seele“ initiiert. Gerade stellen wir alle Schreibtische so um, dass an jeden Platz zwei Drittel der Tätigkeit im Stehen an Stehpulten ausgeübt werden kann. Unser Speisenlieferant ist angewiesen in Zukunft mehr Gemüse und Obst anzubieten. Wir drängen darauf, dass jeder, auch Jüngere, regelmäßig an Vorsorgeuntersuchungen teilnimmt. Im Bereich „Geist“ bieten wir neben der fachlichen Weiterbil-

derung auch private Bildung an, um beispielsweise Kulturen anderer Länder kennenzulernen. Im Bereich „Seele“ dachten wir zuerst, könnten wir am wenigsten tun. Genau dort aber können wir sehr viel tun, nämlich einen sicheren Arbeitsplatz bieten und zu einer Zusatzrente animieren, sodass kein Druck durch Zukunftsangst entsteht.



Abbildung 6: Jugenkult in Unternehmen

Diese Maßnahmen sind für uns hoch wirtschaftlich. Ich betone noch einmal, wir machen nichts aus irgendwelchen „Humanduseleien“. Wenn wir einen jungen Ingenieur einstellen, brauchen wir etwa 12 bis 15 Jahre, bis er Projektleiter wird. Wenn wir jedoch einen Älteren einstellen, brauchen wir dazu nur wenige Monate. Das heißt, wir haben durch eine kurze Einarbeitung sofort Einnahmen aus zusätzlicher Projektleistung.

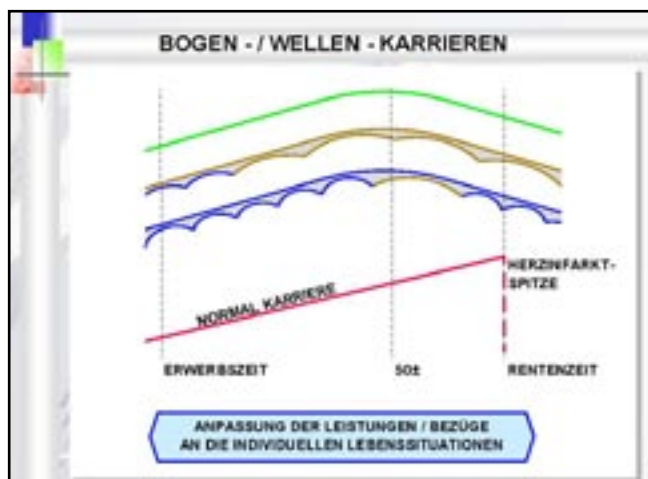


Abbildung 7: Bogen- und Wellenkarrieren

Wie weit ist das Ganze übertragbar? Man muss das realistisch sehen. Die Großindustrie sucht Spezialisten - wir brauchen Generalisten. Dadurch ist es auch sehr schwierig, dass Ältere als Quereinsteiger in der Großindustrie eine Anstellung finden. Etwa ein Viertel aller Stellen könnte jedoch auch in der Großindustrie jederzeit mit 50plus besetzt werden. In mittelständischen Unternehmen mindestens 50 Prozent. Das große Poten-

zial mit 75 Prozent liegt beim Klein- und Mittelstand, der ohnehin über 70 Prozent aller Beschäftigten im Erwerb hält.

Zusammengefasst heißt das, Unternehmen, Politik und Gesellschaft müssen die Beschäftigung älterer Menschen wieder als wirtschaftliche, soziale und ethische Pflicht verstehen und erfüllen. Ältere vorsätzlich nicht zu beschäftigen, ist betriebswirtschaftlich unklug, volkswirtschaftlich eine Vergeudung und gesellschaftspolitisch ein Skandal.

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Betriebliche Ansätze zur Nutzung und zum Ausbau der Leistungspotenziale älterer Mitarbeiter

*Mirko Sporket
Institut für Gerontologie, Dortmund*

Auch ich möchte mich recht herzlich für die Einladung zur Veranstaltung der Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung bedanken. In meinem Vortrag geht es eher um die betriebliche Ebene. Ich möchte Ihnen deutlich machen, wie Betriebe die Beschäftigungsförderung Älterer vorantreiben können, denn bei allen Änderungen der politischen Rahmenbedingungen ist es doch so, dass der Betrieb der zentrale soziale Ort ist, an dem über die Beschäftigungschancen und Risiken Älterer in weiten Teilen entschieden wird.

Ich möchte Ihnen heute das EU- Projekt mit dem Titel „Beschäftigungsinitiativen für alternde Belegschaften in der Europäischen Union“, das wir bei uns am Institut durchgeführt haben, näher vorstellen. Danach werde ich Ihnen interessante Beispiele zum Alternsmanagement in Betrieben geben und dann kurz auf Schlussfolgerungen eingehen.

Projekt „Beschäftigungsinitiativen für alternde Belegschaften in der Europäischen Union“

Das Projekt wurde gefördert von der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen mit Sitz in Dublin. Das Institut für Gerontologie in Dortmund leitete dieses Projekt zusammen mit der University in Cambridge. Insgesamt haben an dieser Studie elf Länder der EU15- Staaten teilgenommen. Darüber hinaus wurde von der Europäischen Stiftung auch eine Untersuchung in den neuen Mitgliedsstaaten finanziert. Zurzeit identifizieren unsere nationalen Partner in weiteren neun Ländern Beispiele der guten Praxis.

Gern möchte ich Ihnen noch etwas zum europäischen Kontext des Projekts sagen. Im Rahmen der Lissabon-Strategie, die besagt, dass Europa bis 2010 zum wettbewerbsfähigsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt werden soll, wurden von der EU beschäftigungspolitische Leitlinien formuliert, die die Strategie unterstützen sollen. Zwei beschäftigungspolitische Ziele, das Stockholm- und das Barcelona- Ziel möchte ich Ihnen kurz näher erläutern. Das Ziel von Stockholm besagt, dass die Beschäftigungsquote der 55- bis 64-Jährigen bis zum Jahr 2010 auf 50 Prozent angehoben werden soll. Das Barcelona-Ziel besagt, dass der faktische Eintritt in den Ruhestand um fünf Jahre verzögert werden soll. Wenn wir uns die Beschäftigungsquoten der Europäischen Union anschauen, zumindest die der EU15-Länder, dann können wir erkennen, dass bisher nicht allzu viele Länder die Stockholm-Vorgabe erreicht haben. Nur Schweden, Dänemark, Großbritannien, Finnland, Irland und Portugal haben eine Beschäftigungsquote der 55- bis 64-Jährigen von über 50 Prozent. Alle anderen Länder liegen noch darunter.

Deutschland ist mit einer Quote von 45,4 Prozent im 2005 gar nicht so schlecht, wie es immer dargestellt wird. Allerdings eben auch noch unter dem Ziel von Stockholm. Der Durchschnitt in den EU15-Ländern liegt bei 44,1 Prozent. Guckt man sich die EU25-Länder an, sind wir ungefähr bei 42,5 Prozent.

Vor diesem Hintergrund ist es also klar, dass ein relativ großer Bedarf an Strategien im Bereich des Alternsmanagements besteht - insbesondere auf der betrieblichen Ebene.

Ziele des Projekts, waren zum einen die Dokumentation von Maßnahmen und Initiativen im Bereich der Beschäftigungsförderung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Zum zweiten, war es das Ziel, die Maßnahmen im Zeitverlauf zu analysieren. Ebenso sollten mit Hilfe des Projekts Handlungsempfehlungen für nachhaltiges Alternsmanagement auf betrieblicher Ebene formuliert werden.

Insgesamt wurden etwa 130 Beispiele der guten Praxis identifiziert und aufbereitet. Diese finden sich in einer Datenbank auf den Internetseiten der Europäischen Stiftung¹. In diese Datenbank sind mittlerweile 130 Beispiele eingepflegt. Durch das Projekt, das wir zurzeit am Institut durchführen, kommen noch einige hinzu, sodass alsbald etwa 200 Beispiele dort zu finden sein werden. Die Datenbank ist nach verschiedenen Kriterien durchsuchbar (z.B. Land, Organisationsgröße, Sektor, Art der Initiative, Zielgruppe des Projektes).

Ein weiteres Produkt des Projekts sind die Abschlussberichte „Age and employment in the new member states“, „Employment initiatives for an ageing workforce in the EU15“ und der „A guide to good practice in age management“. Letzterer ist ein Handlungsleitfaden von etwa 40 Seiten, der in recht allgemeiner Form Empfehlungen zur Implementierung von Maßnahmen im Bereich des Alternsmanagement gibt.

Anlässe für ein betriebliches Alternsmanagement

Natürlich haben wir die Betriebe gefragt, warum sie betriebliches Alternsmanagement bzw. Maßnahmen in diesem Bereich implementieren. Hintergrund war, dass in Deutschland an die Unternehmen häufig mit dem Argument des demographischen Wandels heran getreten wird. Organisationen haben ganz spezifische Probleme, die sie nach ihrer eigenen Organisationsrationalität verarbeiten, und da gehört der demographische Wandel vermittelt dazu, aber nicht unmittelbar.

Für viele Unternehmen war der Erhalt und der Ausbau der Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit der wichtigste Faktor, um Maßnahmen im Bereich Alternsmanagement einzuführen. Dabei handelt es sich zum Beispiel darum, dass Krankheitskosten gesenkt werden sollten, dass die Beschäftigungsfähigkeit insbesondere der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhöht werden sollte und dass Qualifizierungsmaßnahmen für diese Beschäftigtengruppen angeschoben werden sollten.

¹ Siehe hierzu: www.eurofound.europa.eu

Ein zweiter Grund, warum Unternehmen Maßnahmen umgesetzt haben, ist der tatsächlich existierende oder aber auch erwartete Fachkräftemangel, auf den sich die Unternehmen einstellen müssen. Ein weiterer Grund sind veränderte gesetzliche Rahmenbedingungen, so zum Beispiel der Wegfall von Frühverrentungsoptionen, die Erhöhung des Renteneintrittsalters oder aber auch die Antidiskriminierungsgesetzgebung in den unterschiedlichen europäischen Ländern entsprechend der Europäischen Gleichbehandlungsrichtlinie.

Des Weiteren finden wir tarifvertragliche Regelungen, die als Grund für die Umsetzung altersspezifischer oder altersngerechter Maßnahmen genannt werden. Hier möchte ich noch kurz erwähnen, dass es seit November 2006 auch in Deutschland einen Tarifvertrag zur Gestaltung des demographischen Wandels gibt. Die Tarifpartner in der Eisen- und Stahlindustrie haben sich darauf geeinigt. Es ist das erste Mal, dass die Sozialpartner sich diesbezüglich an einen Tisch gesetzt haben und tatsächlich zu einer Vereinbarung gekommen sind. Der Tarifvertrag sieht zum Beispiel vor, dass in allen Unternehmen der Eisen- und Stahlindustrie in Kooperation mit dem Betriebsrat obligatorisch eine Altersstrukturanalyse durchgeführt wird und dass aus dieser Altersstrukturanalyse entsprechende Maßnahmen auf betrieblicher Ebene abgeleitet werden. Allerdings, das ist auch noch dazu zu sagen, ist der Tarifvertrag zum einen recht offen gestaltet und zum anderen auf den ersten Blick widersprüchlich, denn als Ziel ist festgelegt, dass die Belegschaften verjüngt werden sollen und dass weiterhin Frühausstiegsoptionen für die Beschäftigten zur Verfügung gestellt werden können. Man wird sehen, welche Wirksamkeit der Tarifvertrag entfalten kann.

Ein weiterer Anlass für derartige Maßnahmen war auch die soziale Verantwortung von Unternehmen. Das sind Unternehmen, die eine besondere soziale Verantwortung ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber verspüren und deshalb Maßnahmen auch für ältere Beschäftigte anbieten.

Dimensionen des Alternsmanagements

Alternsmanagement findet sich in nahezu allen Dimensionen der betrieblichen Personalpolitik, so in der Einstellungspolitik, in der Kompetenz und Laufbahnentwicklung, in der Arbeitsorganisation und der Arbeitszeitgestaltung, in der Gesundheitsförderung und der Gestaltung des Übergangs in den Ruhestand. Einige Unternehmen versuchen darüber hinaus, dem demographischen Wandel mit integrierten und abgestimmten Konzepten zu begegnen. Hier werden alle relevanten Handlungsfelder der betrieblichen Personalpolitik unter der Perspektive des Alterns neu gefasst und aufeinander abgestimmt.

Ergebnisse (Schlaglichter)

Wir hatten in unserem Sample in erster Linie private Großunternehmen (70 Prozent). Der Anteil an Verwaltungen war mit nur 22 Prozent relativ gering, obwohl gerade hier ein immenses Problem der Überalterung besteht. Wir konnten ebenfalls feststellen, dass ein Großteil der Maßnahmen im Bereich der Qualifizierung statt findet. Ebenfalls stellten wir

über den Zeitverlauf fest, dass viele Unternehmen ihre Maßnahmen und Konzepten ausweiteten haben und übergreifende und integrierte Konzepten zunahmen. Zielgruppen des betrieblichen Alternsmanagements sind in erster Linie Fach- und Führungskräfte. Es wird stärker als früher das Altern im Beruf als nur das Alter isoliert betrachtet. Das heißt lebenslaforientierte Konzepte greifen durchaus. Allerdings ist zu bemerken, dass es relativ wenig spezifische Maßnahmen für gering Qualifizierte gab, was natürlich ein Problem darstellt, weil dies eine Arbeitsmarktgruppe ist, die in besonderer Weise von Beschäftigungsrisiken bedroht ist. Last but not least spielte der Gender- Aspekt – wie sieht es aus mit der Beschäftigungsförderung insbesondere älterer Frauen – oftmals nur eine untergeordnete Rolle.

Lebenslaforientierte Personalpolitik – das Beispiel DSM (NL)

Ich möchte jetzt zu den Beispielen der guten Praxis kommen. Das erste Beispiel kommt aus den Niederlanden. Das ist die Firma DSM, ein Unternehmen der chemischen Industrie mit etwa 22.000 Beschäftigten weltweit und 5.000 in Gelsen (Niederlande), dem Hauptstandort. Hintergrund für die Maßnahme in diesem Unternehmen war der relativ hohe Anteil an Älteren. Das Durchschnittsalter betrug 48 Jahre bei einer geringeren Beteiligung dieser Gruppe an Weiterbildungsmaßnahmen. Das Ziel war es, die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über den Erwerbsverlauf hinweg zu fördern. Es wurden keine speziellen Maßnahmen für die Gruppe der Älteren entwickelt, sondern für die gesamte Belegschaft. Dennoch wurde das Thema Altern und Alter mit in Konzeption der Maßnahmen einbezogen.

Was ist genau passiert? Es gibt eine Reihe von Gesundheitsförderungsmaßnahmen, wie in vielen Großunternehmen. Wir haben Infos zum Gesundheitsverhalten, einen Gesundheitstag mit einem Gesundheitscheckup, Ernährungsberatung, Raucherberatung oder Raucherentwöhnkurse und so weiter. Das ist aber nicht der Punkt, der bei diesem Unternehmen besonders interessant ist. Viel interessanter ist, dass eine Studie zur Situation der älteren Beschäftigten durchgeführt wurde. Da hat sich gezeigt, dass zum einen der Anteil der Älteren an Weiterbildungsmaßnahmen relativ gering ist und zum anderen die Wahrnehmung der eigenen Gesundheit deutlich schlechter ist als bei den jüngeren Beschäftigten.

Was wurde gemacht? Es wurde ein neues Managementsystem, das Integral Performance Management (IPM), als Pilotprojekt eingeführt. Insgesamt waren daran 157 MitarbeiterInnen und 29 Führungskräfte beteiligt. Kernelement des IPM ist das Mitarbeitergespräch, das jährlich stattfindet, aber bei Bedarf auch als ein halbjährliches Kontrollgespräch stattfinden kann. Für diese Gespräche wurde ein Leitfaden, als ein standardisiertes Instrument zur Erfassung der erforderlichen Kompetenzen zur Ausführung der jeweiligen Tätigkeit, entwickelt. Ebenfalls wurde während dieser Gespräche die weitere Entwicklung diskutiert, und zwar nicht nur mit den jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sondern mit allen, auch mit den älteren Mitarbeitern, was vielleicht ungewöhnlich ist. Es gibt viele Unternehmen, die mit älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern keine Entwicklungsgespräche mehr durchführen. Hier ist das aber der Fall, da aufgrund des hohen Durchschnittsalters der Belegschaft auf das Potenzial der Älteren nicht ver-

zichtet werden kann und diese weiter in der Entwicklung bleiben müssen.

Am Ende des Gesprächs wird dann eine Vereinbarung über die entsprechenden Weiterbildungsmaßnahmen und über die weitere Entwicklung des Mitarbeiters zwischen MitarbeiterIn und Vorgesetztem getroffen. Besonders interessant ist, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für das Gespräch qualifiziert wurden. Das ist in der Tat ungewöhnlich, da in der Regel bei der Einführung von Mitarbeitergesprächen nur die Führungskräfte für die Gesprächsführung geschult werden. DSM jedoch wollte, dass die Gespräche auf Augenhöhe stattfinden und wollte deshalb auch allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Instrumente zur Gesprächsführung und zum Umgang mit Konflikten an die Hand geben.

Im Jahr 2006 wurde die Maßnahme evaluiert und es zeigte sich in allen Altersgruppen ein Anstieg der Arbeitszufriedenheit und der Motivation. Darüber hinaus können sich die Beschäftigten mittlerweile viel besser in die Gesamtstrategie des Unternehmens einordnen.

Lebensphasenbezogenes Arbeiten – das Beispiel MAN Steyer (AT)

Jetzt komme ich zu einem Beispiel, das vom Ansatz her durchaus gut ist, wo sich dann allerdings in der Umsetzung Hürden zeigten. MAN Steyer ist ein LKW-Produzent mit 3.000 Beschäftigten am Standort. Hintergrund der Maßnahme ist auch hier das relativ hohe Durchschnittsalter, ein Wegfall von Frühverrentungsoptionen (auch in Österreich) und relativ schwere Arbeitsbedingungen bei der Montage am Band in Schichtarbeit. Das Ziel war es, insgesamt die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verbessern und den Krankenstand, der recht hoch war, bzw. immer noch ist, zu senken.

Neben dem übergeordneten Programm „Fit for Future“ gab es in Bezug auf altersgerechten Arbeiten das Projekt „Lebensphasenbezogenes Arbeiten in der Lkw-Produktion“. Zunächst wurde auch hier die Ausgangslage analysiert, indem man eine Altersstrukturanalyse und eine Projektion für die kommenden Jahre in den Bereichen Lackierwerk, Presswerk und Montage durchführte. Im Anschluss daran wurde eine Arbeitsplatzanalyse nach dem Schulnotensystem durchgeführt. Das Ganze erfolgte hemdsärmelig unter Beteiligung der Mitarbeiter, die selbst in Abstimmung mit den Führungskräften die Arbeitsplätze bewerteten. Im Nachgang zu dieser Arbeitsplatzbewertung sollte Jobrotation entlang der Arbeitsplatzbewertung eingeführt werden. Alle Arbeitsplätze in der Gruppe wurden bewertet, um Rotationspläne zu erstellen, damit man einen Belastungswechsel herbeiführen konnte.

Allerdings stößt dieses Vorhaben im Unternehmen auf Probleme, da Inkongruenzen mit der generellen personalpolitischen Ausrichtung des Unternehmens zu erkennen waren. Zum einen ist es eigentlich notwendig, auch wenn die Arbeitsplatzanalyse durchaus leichtere Arbeitsplätze identifizieren kann, trotzdem noch leichte und nicht taktgebundene Tätigkeiten an der Peripherie des Montagebandes zur Verfügung zu stellen, um einfach stärkere Entlastungsmomente für eventuell leicht eingeschränkte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Verfügung stellen zu können. Das war nicht der Fall. Die leichten

Arbeitsplätze wurden ausgelagert, weil sie einfach zu kostenintensiv sind. Dadurch greift die Rotation nicht in dem Maße, wie es der Fall wäre, wenn immer noch leichtere Arbeitsplätze zur Verfügung stehen würden.

Weiterhin wirkte den Maßnahmen eine weitere Verschärfung der Arbeitsbedingungen und der Taktzeiten entgegen. Daraus entsteht ein Zeitmangel und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fragen sich nun, warum sie sich für andere Arbeitsplätze qualifizieren sollen. Das heißt, das Ganze stößt auch in der Mitarbeiterschaft in gewissem Maße auf Unverständnis. Das Unternehmen ging ebenso dazu über, verstärkt An- und Ungelernte einzusetzen sowie auf Leiharbeiter zurückzugreifen. Hier ist es schwierig, die Arbeitskräfte für alle Tätigkeiten am Band zu qualifizieren, um die Rotation auch über alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter garantieren zu können.

Das zweite Vorhaben, was umgesetzt werden soll, nennt sich Besetzungsregeln. Das sind im Grunde horizontale und vertikale Karrieren. Die vertikalen Karrieren machen weniger Sorge, auch wenn sozusagen nicht genügend Arbeitsplätze da sind, um alle Älteren, die leistungsgewandelt sind, in andere Jobs zu bringen, aber hier meinte der Betrieb, dass die Probleme noch nicht so drängend sind. Was Probleme macht, sind die horizontalen Besetzungsregeln, denn oftmals war es in der Produktion so, dass die Führungskräfte aus der eigenen Mannschaft generiert wurden. Allerdings ist es mittlerweile so, dass eine Akademisierung der Führungspositionen in der Produktion zu beobachten ist, die strategisch mehr oder weniger von oben angeordnet wurde. Und das konterkariert natürlich die Option, Ältere in Führungspositionen in die Produktion zu bringen.

Beteiligungsorientierte Kompetenz- und Organisationsentwicklung - das Beispiel Vaasan & Vaasan (FI)

Vaasan & Vaasan ist ein finnischer Backwarenhersteller mit 3.500 Beschäftigten. 1.500 Mitarbeiter arbeiten davon in Finnland, der Rest in den baltischen Staaten. Hintergrund der Maßnahme war hier ein erwarteter Arbeitskräftemangel und eine relativ hohe Frühverrentungsquote. Ziel der Maßnahmen war natürlich die Vermeidung von Frühverrentungen und Frühinvalidität sowie die Nutzung und Sicherung des Erfahrungswissens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

In diesem Unternehmen wurde ein Kleingruppenmodell installiert, das eine beteiligungsorientierte Kompetenz- und Organisationsentwicklung ermöglicht. In dem Kleingruppenmodell treffen sich alle zwei Wochen fünf bis acht Mitarbeiter, um arbeitsbezogene Themen zu diskutieren. Das können Themen zu Arbeitstechniken, zur Arbeitszufriedenheit oder allgemeine arbeitsbezogenen Themen sein. Jede Mitarbeiterin bzw. jeder Mitarbeiter soll an mindestens drei Treffen im Jahr teilnehmen. Das Unternehmen geht mittlerweile auch dazu über, nicht nur konkret arbeitsbezogene Themen zu diskutieren, sondern auch die Strategie des Unternehmens, und zwar aus zwei Gründen. Zum ersten soll über das Erfahrungswissen der Beschäftigten die Unternehmensstrategie reflektiert und bewertet werden und zum zweiten ist es wichtig, dass über die Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Commitment gestärkt wird.

Die Gruppen, die sich treffen, sind altersgemischt. Insbesondere Ältere können in diesen Settings ihr Erfahrungswissen in Problemlösungsprozesse einbringen können. Intergenerationelles Lernen findet hier also dialogorientiert statt. Nach einer Sitzung wird festgehalten, was diskutiert wurde, welche Lösungen verabschiedet wurden, wer für was verantwortlich ist und bis wann was erledigt werden soll.

Für die Nachhaltigkeit des Konzepts sorgt, dass das Kleingruppenmodell in die Zielvereinbarung mit den Führungskräften integriert ist und sich die Prämien für die Führungskräfte (auch) an der Zielerreichung orientieren.

Das Unternehmen Vaasan & Vaasan führte noch zwei weitere Modelle ein, auf die ich kurz eingehen werde. Zum einen wurde ein Frühwarnsystem (Early Intervention Model) im Betrieb implementiert. Hierbei handelt es sich um ein Instrument, mit dem man frühzeitig erkennt, welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglicherweise zukünftig mit Leistungseinschränkungen zu rechnen haben. Das System greift, wenn entweder vier Arbeitsunfähigkeitstage in vier Monaten, 12 Arbeitsunfähigkeitstage hintereinander oder 30 Arbeitsunfähigkeitstage im Jahr zu verzeichnen sind. Das war eine große Diskussion zwischen Betriebsrat und Unternehmen, da es hier um sensible Krankendaten der Beschäftigten ging. Dennoch wurde ein Modus gefunden, mit dem beide Seiten zufrieden waren, da das Ganze nicht als Kontrollinstrument eingesetzt wurde, sondern als Unterstützung, um die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch frühzeitige Maßnahmen zu erhalten. Auch das Patenmodell wurde im Unternehmen eingeführt. Hier findet ein monatlicher Austausch zwischen zwei MitarbeiterInnen, alt und jung, über ein Jahr hinweg statt.

Alle Maßnahmen wurden evaluiert und es hat sich ein explosionsartiger Anstieg der Mitarbeiterzufriedenheit gezeigt, was insbesondere nicht auf die beiden letzten Maßnahmen, sondern auf das Kleingruppenmodell zurückzuführen war.

Die Initiative „Good working life“ der öffentlichen Schulen in Horsens (DK)

Als letztes Beispiel möchte ich noch die Stadt Horsens nennen, die im Bereich ihrer Schulen aktiv wurde. Sicherlich ist dies auch für Deutschland ein Thema, denn wir haben bei Lehrerinnen und Lehrern eine relativ hohe Frühverrentungsquote zu verzeichnen. Problem in Horsens ist die Überalterung. 40 Prozent der Lehrerinnen und Lehrer in Horsens von insgesamt 746 Lehrerinnen und Lehrern sind über 50 Jahre alt. Neben der Überalterung gibt es eine relativ starke Fluktuation unter den Lehrerinnen und Lehrern. Ziel ist es natürlich, auch die Älteren so lange wie möglich in Beschäftigung zu halten, um hier nicht in einen Lehrermangel zu geraten.

Auch hier wurde zunächst eine Situationsanalyse gemacht, die eine Umfrage zu Arbeitsbedingungen und Ruhestandsplänen umfasste. Es hat sich gezeigt, dass viele Lehrer bereits mit 60 Jahren aus dem Beruf ausscheiden möchten. Wenn jedoch bestimmte Maßnahmen, wie zum Beispiel eine flexiblere Arbeitszeitgestaltung zur Verfügung stehen würden, könnten sie sich vorstellen, auch länger gearbeitet. Das hat die Stadt dazu veranlasst, eine Reihe von Maßnahmen einzuführen. Zum einen wurden siebenwöchige

Kurse für ältere Lehrerinnen und Lehrer zur Verknüpfung des Erfahrungswissens mit neuen pädagogischen Theorien und Erkenntnissen eingeführt. Hier soll gezielt über die Verknüpfung von Erfahrungswissen und Theorie möglichen Konflikten zwischen jungen und alten Lehrern vorgebeugt werden. Darüber hinaus finden jährlich zweiwöchige Kurse zum Umgang mit verhaltensgestörten Kindern statt, um mögliche Belastungssituationen zu entschärfen. Darüber hinaus gibt es individuelle Entwicklungsgespräche für ältere Lehrerinnen und Lehrer. Des Weiteren wurde den Lehrern ermöglicht, die Arbeitszeit zu reduzieren und die Tätigkeiten anzupassen, so zum Beispiel bei schwierigen Klassen die Klasse mit einem anderen Lehrer zu tauschen. Auch Mentorenprogramme spielten hierbei eine große Rolle.

Als Ergebnis stellte man fest, dass der Anteil der über 60-Jährigen, das kann natürlich auch ein demographischer Effekt sein, von 2004 bis 2006 um mehr als 4 Prozentpunkte angestiegen ist.

Zusammenfassung

Ich möchte noch einmal kurz darauf eingehen, welche Aspekte aus unseren Erfahrungen, die wir in den Betrieben gemacht haben, wichtig für die Umsetzung von Alternsmanagement sind.

Zum einen, das haben wir gerade schon gesehen, haben alle Unternehmen, die ich Ihnen gerade vorgestellt habe, eine Situationsanalyse durchgeführt. Das bezieht sich natürlich insbesondere auf die Alterstrukturanalyse, umfasst aber noch weit mehr. Denn es ist natürlich auch wichtig zu wissen, wie der direkte regionale Arbeitsmarkt in Zukunft aussieht, wie er sich entwickeln wird und wo dort Chancen und Risiken entstehen. Darüber hinaus führt die Situationsanalyse bzw. die Altersstrukturanalyse gleichsam direkt zum zweiten Punkt, denn dadurch können natürlich auch insbesondere die Fach- und Führungskräfte für das Thema sensibilisiert und gewonnen werden. Es ist dennoch wichtig nicht nur Fach- und Führungskräfte, sondern auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst sowie die Betriebsräte zu sensibilisieren. Ganz wichtig, und das haben wir gerade am Beispiel von Vaasan & Vaasan gesehen, ist die Einbindung der Beschäftigten, um ihr Commitment bei organisationalen Veränderungsprozessen sicherzustellen. Zum anderen aber auch, um auf das reichhaltige Erfahrungswissen der Älteren bei Maßnahmen zur Arbeitsgestaltung zurückgreifen zu können.

Es geht nicht darum in Bezug auf Alternsmanagementprozesse das Rad neu zu erfinden, sondern herkömmliche Instrumente der Personalentwicklung wie Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen, Organisationszirkel gezielt einzusetzen. Natürlich gibt es auch Problembereiche, bei denen man mit herkömmlichen Instrumenten nicht auskommt. Was machen wir bei besonders belastenden Arbeitstätigkeiten? Ist es dann noch möglich, mit herkömmlichen Instrumenten der Personalentwicklung heranzugehen, oder müssen da nicht völlig neue Laufplanentwicklungen beschritten werden? Wie kann das auf betrieblicher Ebene passieren?

Um die Nachhaltigkeit solcher Maßnahmen zu gewährleisten, müssen die Prozesse verstetigt werden. Dies kann auf ganz unterschiedliche Arten und Weisen geschehen, so zum Beispiel über die Integration in Managementsysteme bzw. Zielvereinbarungen, Leitbildentwicklung oder Betriebsvereinbarungen. Wichtig ist die organisationale Verankerung von Alternsmanagementprozessen.

Ich danke Ihnen recht herzlich für Ihre Aufmerksamkeit.

Erfahrungen mit einem Beratungsinstrument zur Identifikation, Einsatz und Weiterentwicklung der Stärken älterer Führungskräfte

Rolf Taubert

Institut für Management und Organisation GmbH, Bochum

Vermutlich haben Sie schon sehr viele, möglicherweise auch zu viele Informationen zum Thema bekommen, deren Verarbeitung sicher schwierig ist. Daher will ich Ihnen einen möglichst kompakten Bericht zu *DemoKomp* geben, einem Projekt, das das Institut für Management und Organisation gemeinsam mit dem BGF- Institut in Köln (Institut für betriebliche Gesundheitsförderung) im Rahmen der Initiative „Neue Qualität der Arbeit“ (INQA) durchgeführt hat.

Das INQA-Projekt - „DemoKomp - Kompetenzen für den demographischen Wandel“

Der Auftraggeber des *DemoKomp* Projektes (Kompetenzen für den demographischen Wandel) war die Initiative „Neue Qualität der Arbeit“. Im Rahmen dieses Projektes führte unser Institut ein Teilprojekt durch, dessen Ziel es war, leistungs- und gesundheitsrelevante Kompetenzen älterer Menschen zu erheben und zu beschreiben. Wir hatten den Auftrag, ein Kompetenzmodell für ältere Führungskräfte zu entwickeln, um daraus ein in der Praxis einsetzbares Beratungsinstrument zu generieren.

Ausgangspunkt unserer Überlegungen war die Tatsache, dass sich die Altersstruktur in den Unternehmen und damit auch in der Teilpopulation der Führungskräfte verändert hat. Diese Entwicklung hat Folgen für die Personalpolitik und für das Führungsmanagement insgesamt. Hier nur zwei Beispiele: Auch die Arbeitsplätze für Führungskräfte müssen gesundheitsgerecht gestaltet werden – und für Führungskräfte muss altersgerechte Fort- und Weiterbildung ebenfalls ein Thema sein.

Ältere Führungskräfte – Risiken für Unternehmen?

Warum gerade Führungskräfte? Sie wissen, dass Führungskräfte eine Teilgruppe mit einem besonderen Know-how im Unternehmen sind. Außerdem sind Führungskräfte die Gestalter der Lebensumwelt ihrer Mitarbeiter. Deswegen sind sie möglicherweise ein entscheidender Erfolgsfaktor für Unternehmen. Es handelt sich bei Führungskräften also um eine ganz besondere Population, der wir auch besondere Beachtung schenken müssen.

Die Altersgruppe der 50- bis 63-Jährigen ist bei Führungskräften überrepräsentiert. Dadurch entsteht das Risiko, dass in der Zukunft ein Know-how-Verlust im Unternehmen entsteht, denn in vielen Unternehmen wird noch nicht über Nachfolgeplanung, Stellvertreterregelung, Tandemplösungen etc. nachgedacht. Auch der Transfer des Wissens

ist ein unpopuläres Thema, das wir sehr mühsam an die kleinen und mittelständischen Unternehmen herantragen müssen.

Es steht also einiges auf dem Spiel: Ohne angemessene Präventivmaßnahmen geht das Know-how hoch qualifizierter Führungskräfte sowie wertvolles kulturelles Kapital und Sozialkapital verloren.

Wenn Sie Führungskräfte nach der Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen befragen, sind die Quoten sehr gering. Aufgrund von mangelhafter Integration in Fortbildungsveranstaltungen bleiben also die Qualifikationen und Potenziale älterer Führungskräfte zum Teil ungenutzt.

Welche Ziele verfolgt DemoKomp?

Auf der einen Seite lautet das Ziel Diagnose, auf der anderen Seite Intervention (vgl. Abbildung 1). Bei der Diagnose haben wir versucht, die fachlichen und überfachlichen Kompetenzen älterer Führungskräfte zu erfassen. Aufbauend auf die Diagnose haben wir ein Beratungstool entwickelt, das Personalentwicklungs- und gesundheitsförderliche Maßnahmen ableitet und so die Möglichkeit bietet, die älteren Führungskräfte ganz gezielt entsprechend ihrer spezifischen Stärken und Kompetenzen einzusetzen.

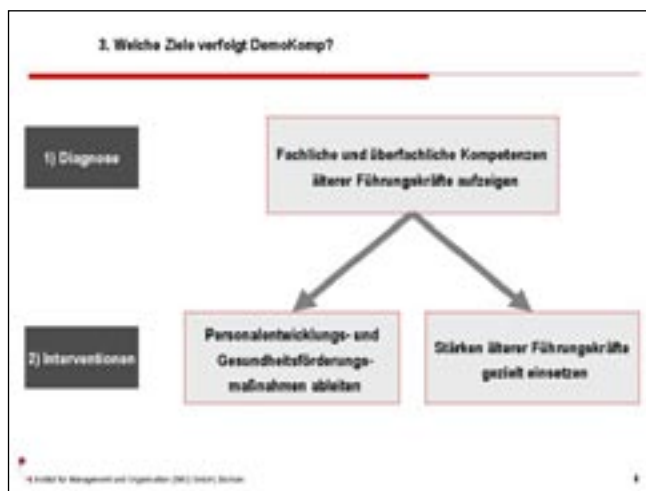


Abbildung 1: Aufbau der Untersuchung

Konstruktionsprinzip „Kompetenzmodell älterer Führungskräfte“

Im Wesentlichen haben wir unser Kompetenzmodell in drei Schritten entwickelt. Im ersten Schritt haben wir uns durch eine Literaturrecherche mit dem aktuellen Stand der physiologischen und psychologischen Literatur zum Thema „Altersbedingte Veränderungen“ vertraut gemacht. Als zweiten Schritt haben wir die Tätigkeitsmerkmale von Führungskräften erarbeitet. Diese beiden Komponenten haben wir zusammengefasst und daraus Hypothesen zu den altersbedingten physiologischen und psychologischen Veränderungen bei Führungskräften gebildet, die wir anschließend einem allgemeinen Kompetenzmodell für Führungskräfte verglichen haben. Das Ergebnis ist das

„Kompetenzmodell älterer Führungskräfte“ (vgl. Abbildung 2).



Abbildung 2: Konstruktionsprinzip „Kompetenzmodell älterer Führungskräfte“

Wir haben dann die Merkmale der altersbedingten physiologischen und psychologischen Veränderungen aufgereiht. Hier ist ein Auszug dieser Liste beschrieben (vgl. Abbildung 3). Zu jeder Veränderung haben wir die empirischen Befunde dazu notiert, haben Stärken und Schwächen ausgewertet und diese dann mit den Ausprägungen aufgrund von Tätigkeitsmerkmalen bei Führungskräften verglichen. Daran haben wir dann unsere Hypothesen geknüpft, und als Resultat konnten wir drei Dimensionen als Stärken identifizieren: *Führungskräfte – Kompetenzen* (Aktivitäts- und umsetzungsbezogene Kompetenzen) mit den Teildimensionen Planungskompetenz, Entscheidungskompetenz, Steuerungskompetenz; *sozial-kommunikative Kompetenzen* mit den Teildimensionen Durchsetzungsfähigkeit, Teamfähigkeit, Konfliktlösungsfähigkeit und *personale Kompetenzen* mit den Teildimensionen Leistungs- und Gestaltungsmotivation und Sensitivität (soziale Wahrnehmung).

4. Hypothesen: altersbedingte physiologische und psychologische Veränderungen bei Führungskräften

Auszug

Merkmale	Beschreibung	Empirische Befunde → deutsche Führungskräfte → deutsche Durchschnitt					Hypothesen: Ausprägung bei älteren Führungskräften aufgrund von Tätigkeitsmerkmalen
		+	-	0	+	-	
Wahrnehmung	Aufnahme, Verarbeitung und Interpretation von Reizen	+	-	+			alters- und spezifisches Hypothese
Arbeitsgedächtnis	Speicher für 7-9 Sekunden, Wiederholung bis zu 1 Min.	+	-	+			alters- und spezifisches Hypothese
Langzeitgedächtnis	Speicher, unbegrenzt, Speicher-Raum über das gesamte Leben hinweg	+	-	+	+	+	alters- und spezifisches Hypothese
Problemlösung	Aufbau von neuen Problemlösungsstrategien, die in der Vergangenheit nicht existierten	+	-	+	+	+	Aufgrund der anderen Stärken hoch ausgeprägt
Emotionale Kompetenz	Befähigung, die eigenen Gefühle und andere selbst zu regulieren und sich in andere hinein zu versetzen	+	-	+	+	+	Hohe Ausprägung bei Führungskräften, daher sehr hohe Ausprägung

© Institut für Management und Organisation (IMO), Berlin, 2014

Abbildung 3: Hypothesen: altersbedingte physiologische und psychologische Veränderungen bei Führungskräften

4. Kompetenzmodell älterer Führungskräfte:
Auszug

Führungskräfte-Kompetenzen

Planungskompetenz

Bedeutung der Kompetenz:
Als Führungskraft müssen in einem Alltag häufig Lösungen für Probleme erfindet werden. Dabei muss zunächst bestimmt werden, welches Problem zuerst zu lösen ist. Anschließend werden Entscheidungen getroffen und regelmäßig überprüft, wie sie

Frage:

- Wie oft überlegen Sie Planungsleistungen selbst?
- Wie oft (ab 10 Jahre) überlegen Sie, wie Sie Ihre persönliche Erfahrung mit Arbeitsorganisation verbinden?
- Wie oft überlegen Sie, wie Sie Ihre persönliche Erfahrung mit Arbeitsorganisation verbinden?

Beurteilung:
(1 = „oft“, 2 = „gelegentlich“, 3 = „wenig“, 4 = „kaum“, 5 = „nie“)

	1	2	3	4	5	IN
Ich verfüge über effiziente Techniken der Arbeitsorganisation (z.B. Zeitmanagement, Projektmanagement, etc.)	10	10	10	10	10	
Es fällt mir leicht, Termine systematisch und auf angemessene Länge fest zu planen	10	10	10	10	10	
Es gelingt mir gut, mögliche Störungen bei meiner Arbeitsplanung zu berücksichtigen	10	10	10	10	10	
Ich habe immer einen guten Überblick über meine eigene Arbeitsplanung	10	10	10	10	10	

© Schäffer-Poeschl Verlag, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023, 2024, 2025, 2026, 2027, 2028, 2029, 2030, 2031, 2032, 2033, 2034, 2035, 2036, 2037, 2038, 2039, 2040, 2041, 2042, 2043, 2044, 2045, 2046, 2047, 2048, 2049, 2050, 2051, 2052, 2053, 2054, 2055, 2056, 2057, 2058, 2059, 2060, 2061, 2062, 2063, 2064, 2065, 2066, 2067, 2068, 2069, 2070, 2071, 2072, 2073, 2074, 2075, 2076, 2077, 2078, 2079, 2080, 2081, 2082, 2083, 2084, 2085, 2086, 2087, 2088, 2089, 2090, 2091, 2092, 2093, 2094, 2095, 2096, 2097, 2098, 2099, 2100, 2101, 2102, 2103, 2104, 2105, 2106, 2107, 2108, 2109, 2110, 2111, 2112, 2113, 2114, 2115, 2116, 2117, 2118, 2119, 2120, 2121, 2122, 2123, 2124, 2125, 2126, 2127, 2128, 2129, 2130, 2131, 2132, 2133, 2134, 2135, 2136, 2137, 2138, 2139, 2140, 2141, 2142, 2143, 2144, 2145, 2146, 2147, 2148, 2149, 2150, 2151, 2152, 2153, 2154, 2155, 2156, 2157, 2158, 2159, 2160, 2161, 2162, 2163, 2164, 2165, 2166, 2167, 2168, 2169, 2170, 2171, 2172, 2173, 2174, 2175, 2176, 2177, 2178, 2179, 2180, 2181, 2182, 2183, 2184, 2185, 2186, 2187, 2188, 2189, 2190, 2191, 2192, 2193, 2194, 2195, 2196, 2197, 2198, 2199, 2200, 2201, 2202, 2203, 2204, 2205, 2206, 2207, 2208, 2209, 2210, 2211, 2212, 2213, 2214, 2215, 2216, 2217, 2218, 2219, 2220, 2221, 2222, 2223, 2224, 2225, 2226, 2227, 2228, 2229, 2230, 2231, 2232, 2233, 2234, 2235, 2236, 2237, 2238, 2239, 2240, 2241, 2242, 2243, 2244, 2245, 2246, 2247, 2248, 2249, 2250, 2251, 2252, 2253, 2254, 2255, 2256, 2257, 2258, 2259, 2260, 2261, 2262, 2263, 2264, 2265, 2266, 2267, 2268, 2269, 2270, 2271, 2272, 2273, 2274, 2275, 2276, 2277, 2278, 2279, 2280, 2281, 2282, 2283, 2284, 2285, 2286, 2287, 2288, 2289, 2290, 2291, 2292, 2293, 2294, 2295, 2296, 2297, 2298, 2299, 2300, 2301, 2302, 2303, 2304, 2305, 2306, 2307, 2308, 2309, 2310, 2311, 2312, 2313, 2314, 2315, 2316, 2317, 2318, 2319, 2320, 2321, 2322, 2323, 2324, 2325, 2326, 2327, 2328, 2329, 2330, 2331, 2332, 2333, 2334, 2335, 2336, 2337, 2338, 2339, 2340, 2341, 2342, 2343, 2344, 2345, 2346, 2347, 2348, 2349, 2350, 2351, 2352, 2353, 2354, 2355, 2356, 2357, 2358, 2359, 2360, 2361, 2362, 2363, 2364, 2365, 2366, 2367, 2368, 2369, 2370, 2371, 2372, 2373, 2374, 2375, 2376, 2377, 2378, 2379, 2380, 2381, 2382, 2383, 2384, 2385, 2386, 2387, 2388, 2389, 2390, 2391, 2392, 2393, 2394, 2395, 2396, 2397, 2398, 2399, 2400, 2401, 2402, 2403, 2404, 2405, 2406, 2407, 2408, 2409, 2410, 2411, 2412, 2413, 2414, 2415, 2416, 2417, 2418, 2419, 2420, 2421, 2422, 2423, 2424, 2425, 2426, 2427, 2428, 2429, 2430, 2431, 2432, 2433, 2434, 2435, 2436, 2437, 2438, 2439, 2440, 2441, 2442, 2443, 2444, 2445, 2446, 2447, 2448, 2449, 2450, 2451, 2452, 2453, 2454, 2455, 2456, 2457, 2458, 2459, 2460, 2461, 2462, 2463, 2464, 2465, 2466, 2467, 2468, 2469, 2470, 2471, 2472, 2473, 2474, 2475, 2476, 2477, 2478, 2479, 2480, 2481, 2482, 2483, 2484, 2485, 2486, 2487, 2488, 2489, 2490, 2491, 2492, 2493, 2494, 2495, 2496, 2497, 2498, 2499, 2500, 2501, 2502, 2503, 2504, 2505, 2506, 2507, 2508, 2509, 2510, 2511, 2512, 2513, 2514, 2515, 2516, 2517, 2518, 2519, 2520, 2521, 2522, 2523, 2524, 2525, 2526, 2527, 2528, 2529, 2530, 2531, 2532, 2533, 2534, 2535, 2536, 2537, 2538, 2539, 2540, 2541, 2542, 2543, 2544, 2545, 2546, 2547, 2548, 2549, 2550, 2551, 2552, 2553, 2554, 2555, 2556, 2557, 2558, 2559, 2560, 2561, 2562, 2563, 2564, 2565, 2566, 2567, 2568, 2569, 2570, 2571, 2572, 2573, 2574, 2575, 2576, 2577, 2578, 2579, 2580, 2581, 2582, 2583, 2584, 2585, 2586, 2587, 2588, 2589, 2590, 2591, 2592, 2593, 2594, 2595, 2596, 2597, 2598, 2599, 2600, 2601, 2602, 2603, 2604, 2605, 2606, 2607, 2608, 2609, 2610, 2611, 2612, 2613, 2614, 2615, 2616, 2617, 2618, 2619, 2620, 2621, 2622, 2623, 2624, 2625, 2626, 2627, 2628, 2629, 2630, 2631, 2632, 2633, 2634, 2635, 2636, 2637, 2638, 2639, 2640, 2641, 2642, 2643, 2644, 2645, 2646, 2647, 2648, 2649, 2650, 2651, 2652, 2653, 2654, 2655, 2656, 2657, 2658, 2659, 2660, 2661, 2662, 2663, 2664, 2665, 2666, 2667, 2668, 2669, 2670, 2671, 2672, 2673, 2674, 2675, 2676, 2677, 2678, 2679, 2680, 2681, 2682, 2683, 2684, 2685, 2686, 2687, 2688, 2689, 2690, 2691, 2692, 2693, 2694, 2695, 2696, 2697, 2698, 2699, 2700, 2701, 2702, 2703, 2704, 2705, 2706, 2707, 2708, 2709, 2710, 2711, 2712, 2713, 2714, 2715, 2716, 2717, 2718, 2719, 2720, 2721, 2722, 2723, 2724, 2725, 2726, 2727, 2728, 2729, 2730, 2731, 2732, 2733, 2734, 2735, 2736, 2737, 2738, 2739, 2740, 2741, 2742, 2743, 2744, 2745, 2746, 2747, 2748, 2749, 2750, 2751, 2752, 2753, 2754, 2755, 2756, 2757, 2758, 2759, 2760, 2761, 2762, 2763, 2764, 2765, 2766, 2767, 2768, 2769, 2770, 2771, 2772, 2773, 2774, 2775, 2776, 2777, 2778, 2779, 2780, 2781, 2782, 2783, 2784, 2785, 2786, 2787, 2788, 2789, 2790, 2791, 2792, 2793, 2794, 2795, 2796, 2797, 2798, 2799, 2800, 2801, 2802, 2803, 2804, 2805, 2806, 2807, 2808, 2809, 2810, 2811, 2812, 2813, 2814, 2815, 2816, 2817, 2818, 2819, 2820, 2821, 2822, 2823, 2824, 2825, 2826, 2827, 2828, 2829, 2830, 2831, 2832, 2833, 2834, 2835, 2836, 2837, 2838, 2839, 2840, 2841, 2842, 2843, 2844, 2845, 2846, 2847, 2848, 2849, 2850, 2851, 2852, 2853, 2854, 2855, 2856, 2857, 2858, 2859, 2860, 2861, 2862, 2863, 2864, 2865, 2866, 2867, 2868, 2869, 2870, 2871, 2872, 2873, 2874, 2875, 2876, 2877, 2878, 2879, 2880, 2881, 2882, 2883, 2884, 2885, 2886, 2887, 2888, 2889, 2890, 2891, 2892, 2893, 2894, 2895, 2896, 2897, 2898, 2899, 2900, 2901, 2902, 2903, 2904, 2905, 2906, 2907, 2908, 2909, 2910, 2911, 2912, 2913, 2914, 2915, 2916, 2917, 2918, 2919, 2920, 2921, 2922, 2923, 2924, 2925, 2926, 2927, 2928, 2929, 2930, 2931, 2932, 2933, 2934, 2935, 2936, 2937, 2938, 2939, 2940, 2941, 2942, 2943, 2944, 2945, 2946, 2947, 2948, 2949, 2950, 2951, 2952, 2953, 2954, 2955, 2956, 2957, 2958, 2959, 2960, 2961, 2962, 2963, 2964, 2965, 2966, 2967, 2968, 2969, 2970, 2971, 2972, 2973, 2974, 2975, 2976, 2977, 2978, 2979, 2980, 2981, 2982, 2983, 2984, 2985, 2986, 2987, 2988, 2989, 2990, 2991, 2992, 2993, 2994, 2995, 2996, 2997, 2998, 2999, 3000, 3001, 3002, 3003, 3004, 3005, 3006, 3007, 3008, 3009, 3010, 3011, 3012, 3013, 3014, 3015, 3016, 3017, 3018, 3019, 3020, 3021, 3022, 3023, 3024, 3025, 3026, 3027, 3028, 3029, 3030, 3031, 3032, 3033, 3034, 3035, 3036, 3037, 3038, 3039, 3040, 3041, 3042, 3043, 3044, 3045, 3046, 3047, 3048, 3049, 3050, 3051, 3052, 3053, 3054, 3055, 3056, 3057, 3058, 3059, 3060, 3061, 3062, 3063, 3064, 3065, 3066, 3067, 3068, 3069, 3070, 3071, 3072, 3073, 3074, 3075, 3076, 3077, 3078, 3079, 3080, 3081, 3082, 3083, 3084, 3085, 3086, 3087, 3088, 3089, 3090, 3091, 3092, 3093, 3094, 3095, 3096, 3097, 3098, 3099, 3100, 3101, 3102, 3103, 3104, 3105, 3106, 3107, 3108, 3109, 3110, 3111, 3112, 3113, 3114, 3115, 3116, 3117, 3118, 3119, 3120, 3121, 3122, 3123, 3124, 3125, 3126, 3127, 3128, 3129, 3130, 3131, 3132, 3133, 3134, 3135, 3136, 3137, 3138, 3139, 3140, 3141, 3142, 3143, 3144, 3145, 3146, 3147, 3148, 3149, 3150, 3151, 3152, 3153, 3154, 3155, 3156, 3157, 3158, 3159, 3160, 3161, 3162, 3163, 3164, 3165, 3166, 3167, 3168, 3169, 3170, 3171, 3172, 3173, 3174, 3175, 3176, 3177, 3178, 3179, 3180, 3181, 3182, 3183, 3184, 3185, 3186, 3187, 3188, 3189, 3190, 3191, 3192, 3193, 3194, 3195, 3196, 3197, 3198, 3199, 3200, 3201, 3202, 3203, 3204, 3205, 3206, 3207, 3208, 3209, 3210, 3211, 3212, 3213, 3214, 3215, 3216, 3217, 3218, 3219, 3220, 3221, 3222, 3223, 3224, 3225, 3226, 3227, 3228, 3229, 3230, 3231, 3232, 3233, 3234, 3235, 3236, 3237, 3238, 3239, 3240, 3241, 3242, 3243, 3244, 3245, 3246, 3247, 3248, 3249, 3250, 3251, 3252, 3253, 3254, 3255, 3256, 3257, 3258, 3259, 3260, 3261, 3262, 3263, 3264, 3265, 3266, 3267, 3268, 3269, 3270, 3271, 3272, 3273, 3274, 3275, 3276, 3277, 3278, 3279, 3280, 3281, 3282, 3283, 3284, 3285, 3286, 3287, 3288, 3289, 3290, 3291, 3292, 3293, 3294, 3295, 3296, 3297, 3298, 3299, 3300, 3301, 3302, 3303, 3304, 3305, 3306, 3307, 3308, 3309, 3310, 3311, 3312, 3313, 3314, 3315, 3316, 3317, 3318, 3319, 3320, 3321, 3322, 3323, 3324, 3325, 3326, 3327, 3328, 3329, 3330, 3331, 3332, 3333, 3334, 3335, 3336, 3337, 3338, 3339, 3340, 3341, 3342, 3343, 3344, 3345, 3346, 3347, 3348, 3349, 3350, 3351, 3352, 3353, 3354, 3355, 3356, 3357, 3358, 3359, 3360, 3361, 3362, 3363, 3364, 3365, 3366, 3367, 3368, 3369, 3370, 3371, 3372, 3373, 3374, 3375, 3376, 3377, 3378, 3379, 3380, 3381, 3382, 3383, 3384, 3385, 3386, 3387, 3388, 3389, 3390, 3391, 3392, 3393, 3394, 3395, 3396, 3397, 3398, 3399, 3400, 3401, 3402, 3403, 3404, 3405, 3406, 3407, 3408, 3409, 3410, 3411, 3412, 3413, 3414, 3415, 3416, 3417, 3418, 3419, 3420, 3421, 3422, 3423, 3424, 3425, 3426, 3427, 3428, 3429, 3430, 3431, 3432, 3433, 3434, 3435, 3436, 3437, 3438, 3439, 3440, 3441, 3442, 3443, 3444, 3445, 3446, 3447, 3448, 3449, 3450, 3451, 3452, 3453, 3454, 3455, 3456, 3457, 3458, 3459, 3460, 3461, 3462, 3463, 3464, 3465, 3466, 3467, 3468, 3469, 3470, 3471, 3472, 3473, 3474, 3475, 3476, 3477, 3478, 3479, 3480, 3481, 3482, 3483, 3484, 3485, 3486, 3487, 3488, 3489, 3490, 3491, 3492, 3493, 3494, 3495, 3496, 3497, 3498, 3499, 3500, 3501, 3502, 3503, 3504, 3505, 3506, 3507, 3508, 3509, 3510, 3511, 3512, 3513, 3514, 3515, 3516, 3517, 3518, 3519, 3520, 3521, 3522, 3523, 3524, 3525, 3526, 3527, 3528, 3529, 3530, 3531, 3532, 3533, 3534, 3535, 3536, 3537, 3538, 3539, 3540, 3541, 3542, 3543, 3544, 3545, 3546, 3547, 3548, 3549, 3550, 3551, 3552, 3553, 3554, 3555, 3556, 3557, 3558, 3559, 3560, 3561, 3562, 3563, 3564, 3565, 3566, 3567, 3568, 3569, 3570, 3571, 3572, 3573, 3574, 3575, 3576, 3577, 3578, 3579, 3580, 3581, 3582, 3583, 3584, 3585, 3586, 3587, 3588, 3589, 3590, 3591, 3592, 3593, 3594, 3595, 3596, 3597, 3598, 3599, 3600, 3601, 3602, 3603, 3604, 3605, 3606, 3607, 3608, 3609, 3610, 3611, 3612, 3613, 3614, 3615, 3616, 3617, 3618, 3619, 3620, 3621, 3622, 3623, 3624, 3625, 3626, 3627, 3628, 3629, 3630, 3631, 3632, 3633, 3634, 3635, 3636, 3637, 3638, 3639, 3640, 3641, 3642, 3643, 3644, 3645, 3646, 3647, 3648, 3649, 3650, 3651, 3652, 3653, 3654, 3655, 3656, 3657, 3658, 3659, 3660, 3661, 3662, 3663, 3664, 3665, 3666, 3667, 3668, 3669, 3670, 3671, 3672, 3673, 3674, 3675, 3676, 3677, 3678, 3679, 3680, 3681, 3682, 3683, 3684, 3685, 3686, 3687, 3688, 3689, 3690, 3691, 3692, 3693, 3694, 3695, 3696, 3697, 3698, 3699, 3700, 3701, 3702, 3703, 3704, 3705, 3706, 3707, 3708, 3709, 3710, 3711, 3712, 3713, 3714, 3715, 3716, 3717, 3718, 3719, 3720, 3721, 3722, 3723, 3724, 3725, 3726, 3727, 3728, 3729, 3730, 3731, 3732, 3733, 3734, 3735, 3736, 3737, 3738, 3739, 3740, 3741, 3742, 3743, 3744, 3745, 3746, 3747, 3748, 3749, 3750, 3751, 3752, 3753, 3754, 3755, 3756, 3757, 3758, 3759, 3760, 3761, 3762, 3763, 3764, 3765, 3766, 3767, 3768, 3769, 3770, 3771, 3772, 3773, 3774, 3775, 3776, 3777, 3778, 3779, 3780, 3781, 3782, 3783, 3784, 3785, 3786, 3787, 3788, 3789, 3790, 3791, 3792, 3793, 3794, 3795, 3796, 3797, 3798, 3799, 3800, 3801, 3802, 3803, 3804, 3805, 3806, 3807, 3808, 3809, 3810, 3811, 3812, 3813, 3814, 3815, 3816, 3817, 3818, 3819, 3820, 3821, 3822, 3823, 3824, 3825, 3826, 3827, 3828, 3829, 3830, 3831, 3832, 3833, 3834, 3835, 3836, 3837, 3838, 3839, 3840, 3841, 3842, 3843, 3844, 3845, 3846, 3847, 3848, 3849, 3850, 3851, 3852, 3853, 3854, 3855, 3856, 3857, 3858, 3859, 3860, 3861, 3862, 3863, 3864, 3865, 3866, 3867, 3868, 3869, 3870, 3871, 3872, 3873, 3874, 3875, 3876, 3877, 3878, 3879, 3880, 3881, 3882, 3883, 3884, 3885, 3886, 3887, 3888, 3889, 3890, 3891, 3892, 3893, 3894, 3895, 3896, 3897, 3898, 3899, 3900, 3901, 3902, 3903, 3904, 3905, 3906, 3907, 3908, 3909, 3910, 3911, 3912, 3913, 3914, 3915, 3916, 3917, 3918, 3919, 3920, 3921, 3922, 3923, 3924, 3925, 3926, 3927, 3928, 3929, 3930, 3931, 3932, 3933, 3934, 3935, 3936, 3937, 3938, 3939, 3940, 3941, 3942, 3943, 3944, 3945, 3946, 3947, 3948, 3949, 3950, 3951, 3952, 3953, 3954, 3955, 3956, 3957, 3958, 3959, 3960, 3961, 3962, 3963, 3964, 3965, 3966, 3967

Die ausgefüllten Bögen laufen an das Institut für Management zurück. Abbildung 6 verdeutlicht beispielhaft, dass die Selbsteinschätzung hier an einigen Punkten signifikant von der Fremdeinschätzung abweicht.



Abbildung 6: Vergleich von Selbsteinschätzung und Fremdeinschätzung

Es sollten auch gesundheitsbezogene Annotationen gemacht werden. Das war die Aufgabe des BGF- Instituts der AOK in Köln. Das Institut dockte nun Gesundheitskompetenzen wie Belastbarkeit, Selbstdisziplin, Wahrnehmung gesundheitlicher Belange und gesundheitsförderliche Kommunikation an die Ergebnisse an. Diese wurden selbstverständlich von den Teilnehmern als Selbstbild ausgefüllt.

Danach nimmt das teilnehmende Tandem an einem Gespräch mit einem Berater des Instituts für Management teil, bei dem als Grundlage der Abgleich des Selbstbild mit dem Fremdbild erfolgt. Im weiteren Verlauf des Gesprächs werden individuelle Stärken und Schwächen sowie die gesundheitlichen Einschränkungen aufgrund der Belastungsrückmeldung der Führungskraft diskutiert. Ganz entscheidend ist, welche weitere berufliche Perspektive vorgeschlagen wird.

Das Ziel eines solchen Beratungsgesprächs ist es, für die weitere berufliche Laufbahn fachliche, überfachliche und gesundheitsbezogene Personalentwicklungs-Maßnahmen im Bereich der fachlichen Kompetenz zu analysieren und festzulegen. Die Entscheidungen und Verpflichtungen, die in solchen Gesprächen getroffen werden, sind mittelfristig, also für die nächsten drei bis fünf Jahre angesetzt.



Abbildung 7: Ansatzpunkte um Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissen älterer Führungskräfte aktiv zu steuern und zu nutzen

Zusammenfassung

Welche Arten von Interventionen sind vor dem Hintergrund eines solchen Kompetenzmodells möglich und sinnvoll (vgl. Abbildung 7)? Stellen Sie sich dieses Kompetenzmodell und das, was letztendlich im Gespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter liegt, als eine Art Brille vor, durch die beide Beteiligten schauen und somit zwei Möglichkeiten zur Intervention haben. Einerseits die Möglichkeit, individuelle Personalentwicklung (zum Beispiel Karriereplanungen) thematisieren können, und andererseits die Möglichkeit, Interventionen zur Gesundheitsförderung thematisieren können. Nicht zu vergessen sind neben den individuellen Interventionen natürlich auch die strukturellen Interventionen. Hierbei könnte es beispielsweise um Arbeitszeitflexibilisierung gehen. Ziel ist es also für das Unternehmen und die Führungskraft, Möglichkeiten zu schaffen, das wertvolle Wissen weiter zu bewahren.

Älter werden – Aktiv bleiben?!

André Schleiter
Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

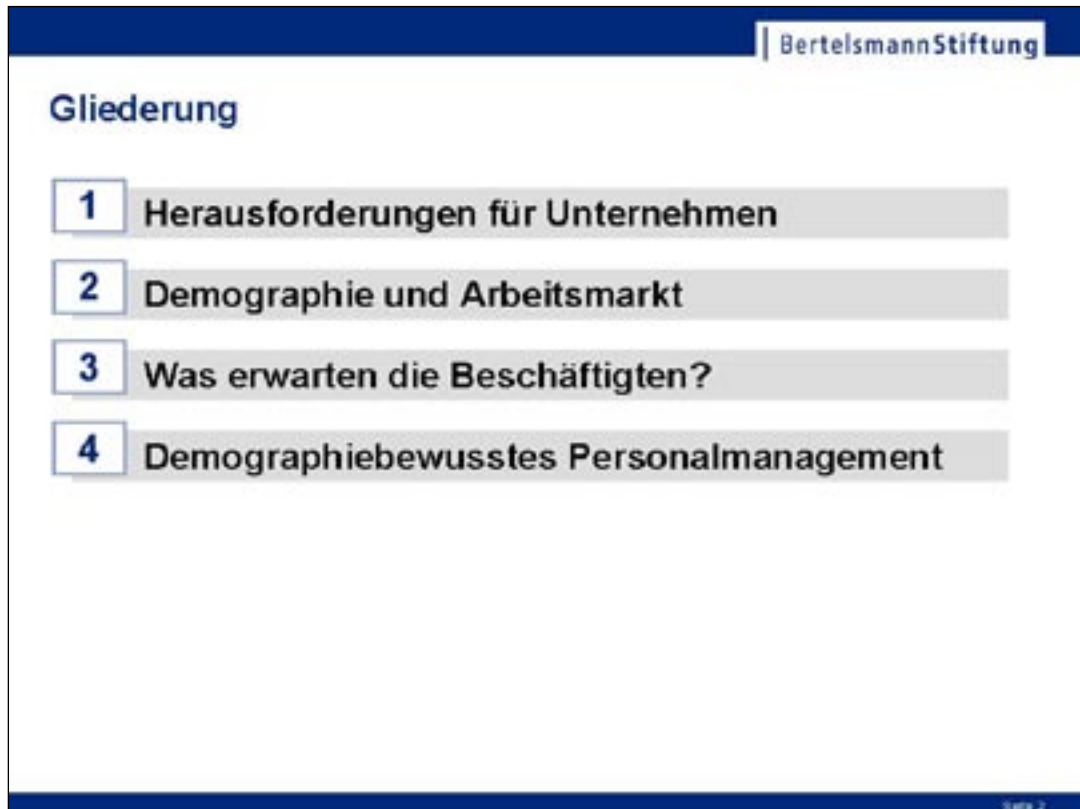
The slide features a dark blue background with a blurred image of a modern interior at the top. The Bertelsmann Stiftung logo is prominently displayed in the center. Below it, the title 'Älter werden – Aktiv bleiben?!' is written in white. At the bottom, contact information for André Schleiter and the event details are provided.

BertelsmannStiftung

Älter werden – Aktiv bleiben?!

André Schleiter
Kontakt: andre.schleiter@bertelsmann.de

„Vom Defizit- zum Kompetenzmodell – Stärken älterer Arbeitnehmer erkennen und fördern“ – Tagung der Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung
19. April 2007

The slide has a white background with a dark blue header containing the Bertelsmann Stiftung logo. The title 'Gliederung' is at the top left. Below it is a numbered list of four items, each with a blue box containing the number and a grey background for the text.

BertelsmannStiftung

Gliederung

- 1 Herausforderungen für Unternehmen**
- 2 Demographie und Arbeitsmarkt**
- 3 Was erwarten die Beschäftigten?**
- 4 Demographiebewusstes Personalmanagement**

0409 2

1 Herausforderungen für Unternehmen



Seite 3

2 Demographie und Arbeitsmarkt in Deutschland

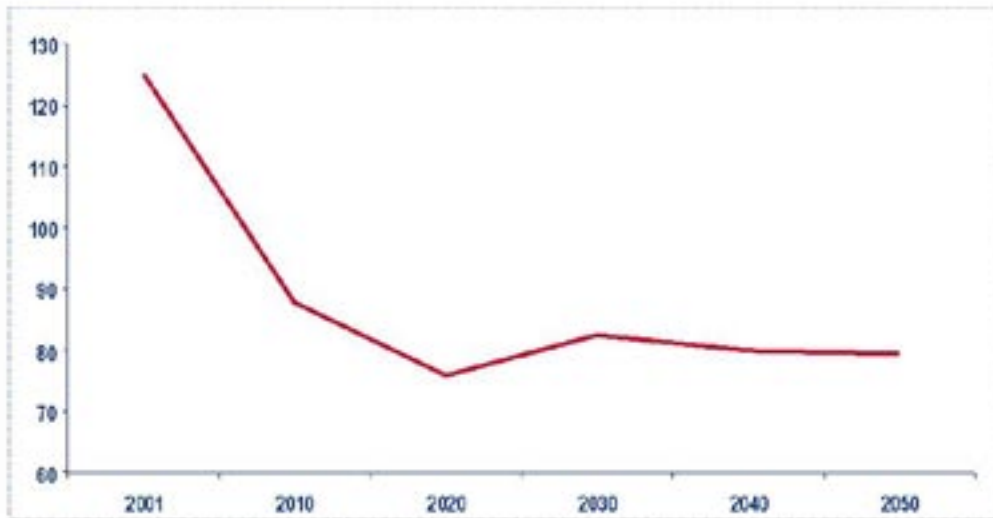
Bevölkerung in absoluten Zahlen und Altersgruppen in Prozent, Deutschland 1960 bis 2050



Seite 4

Projektion der Akademikerersatzquoten in D

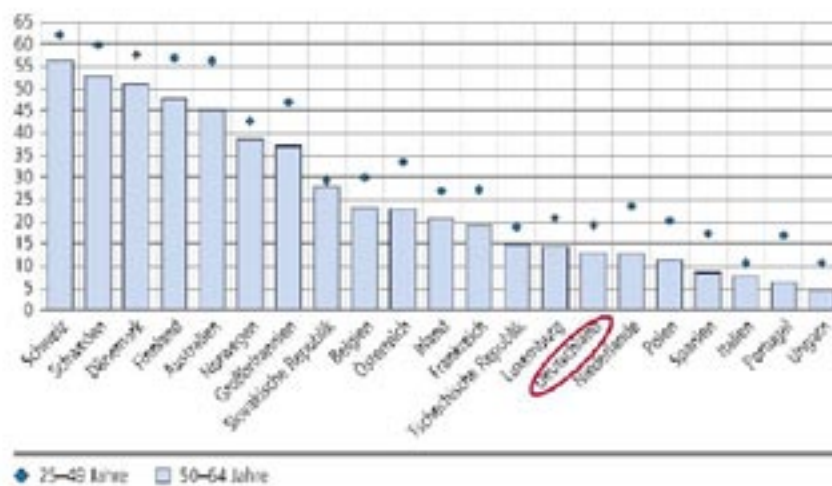
Jüngere (24-44 Jahre) je 100 ältere (45-64 Jahre) Akademiker



Quelle: Berechnungen von Kils (2007) nach Daten der OECD, Destatis.

Seite 6

Weiterbildungsbeteiligung: Defizite in Deutschland



◆ 25-49 Jahre □ 50-64 Jahre

* Die Daten beziehen sich auf 2003 (für Australien auf 2001).

Quelle: EU-Studie zur Erwerbsbevölkerung (2003 Modul Lebenslanges Lernen) und die australische Studie über Aus- und Fortbildung 2001.

Seite 6

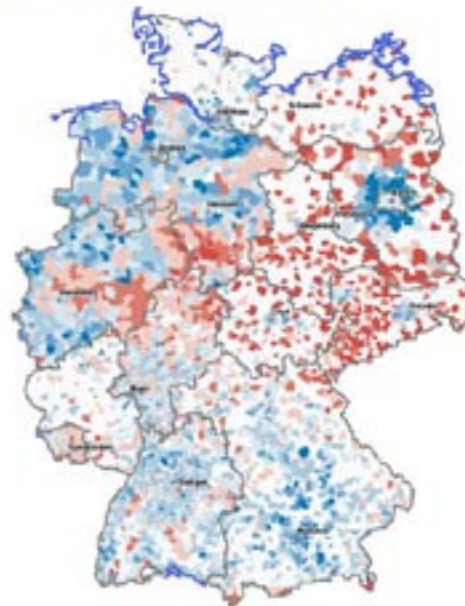
Umfeld
Branche/Region

Regionen altern unterschiedlich ...

Bevölkerungsentwicklung 2003-2020
in den Städten und Gemeinden mit
mehr als 5000 Einwohnern (in %)



www.wegweiserdemographie.de

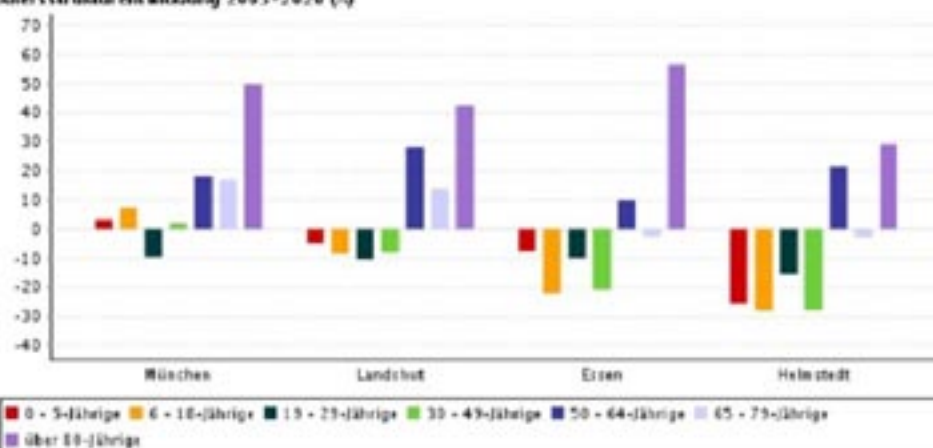


Seite 7

... und wie sieht die Entwicklung im Vergleich der Städte aus?

Wie sieht die Entwicklung in den einzelnen Altersgruppen über den Prognosezeitraum hinweg aus?

Altersstrukturentwicklung 2003-2020 (%)



Seite 8

3 Was erwarten die Beschäftigten?

Mitarbeiter
Präferenzen

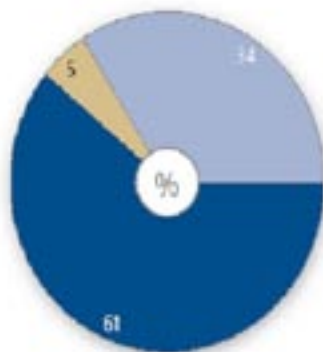
Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage der Bertelsmann Stiftung:

- durchgeführt durch tns emnid
- befragt wurden 1.000 abhängig Beschäftigte (Arbeiter, Angestellte, Beamte) im Alter zwischen 35 bis 55 Jahren
- telefonische Befragung
- Mai 2006



Seite 9

Zur Heraufsetzung des Rentenalters auf 67 Jahre hört man ja unterschiedliche Meinungen. Welche kommt Ihrer persönlichen Meinung am nächsten?



- 61** Jeder Einzelne sollte seinen persönlichen Renteneintritt im Alter zwischen 60 und 67 Jahren frei wählen können und entsprechende Rentenzuschläge oder -abschläge akzeptieren.
- 34** Die Menschen haben nach ihrem Erwerbsleben ein Recht auf einen möglichst langen Ruhestand, deswegen sollte das Renteneintrittsalter nicht erhöht werden.
- 5** Die Heraufsetzung des Renteneintrittsalters auf 67 Jahre ist ein wichtiger Schritt, um die Rentenzahlungen auch künftig finanzieren zu können.

BertelsmannStiftung

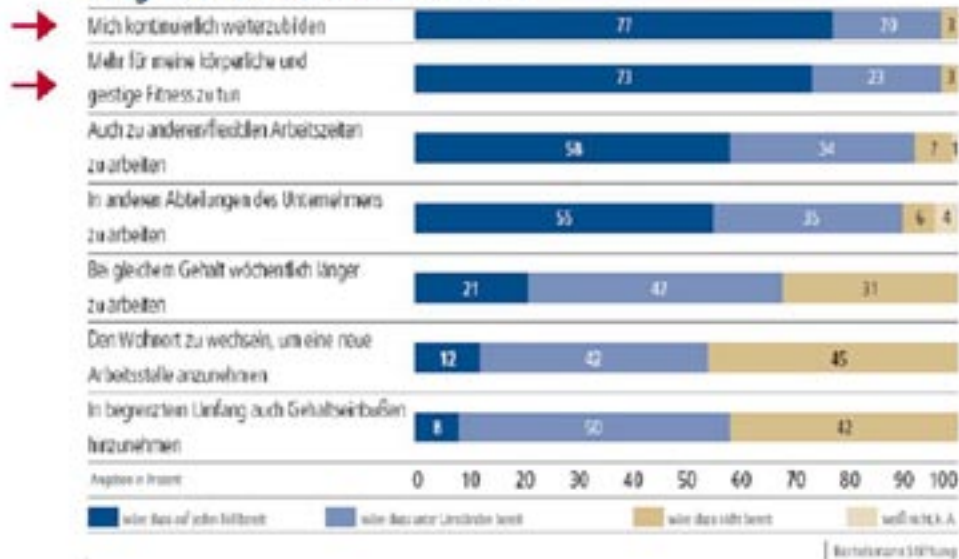
Seite 10

Voraussetzungen und konkrete Bedingungen, die bei der gegenwärtigen Arbeit bzw. beim Arbeitgeber erfüllt sein müssten, damit sich die Befragten eine Tätigkeit bis zum 65. Lebensjahr vorstellen könnten.



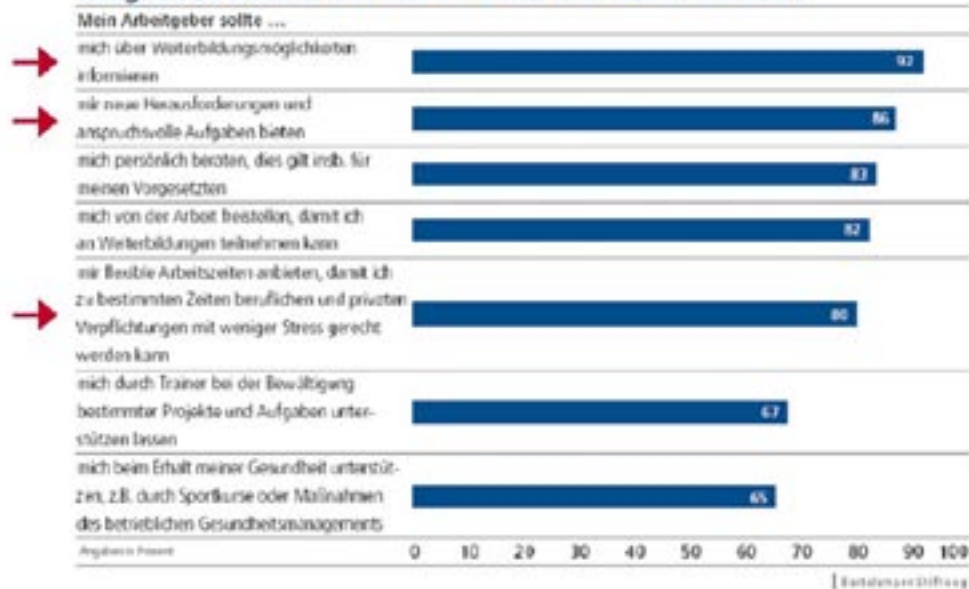
Seite 12

Wozu wären Sie persönlich bereit, um Ihre eigene Beschäftigungsfähigkeit zu sichern bzw. zu stärken?



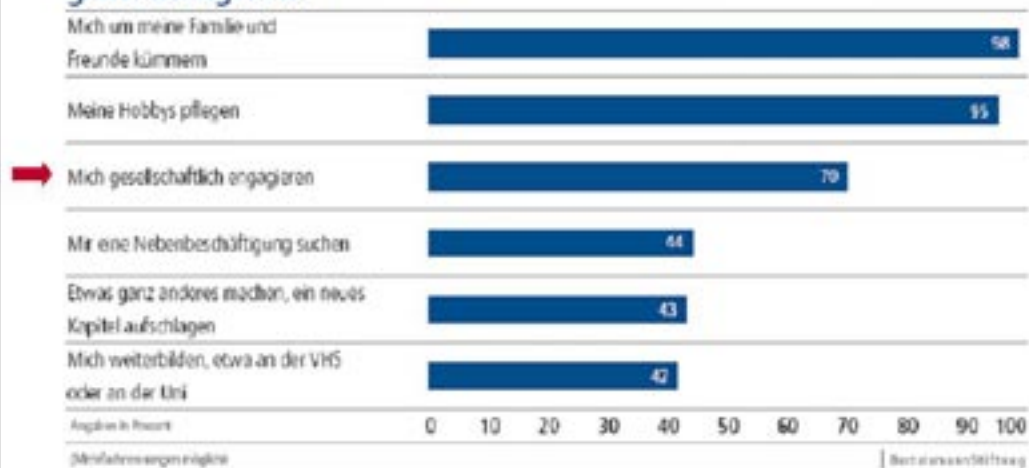
Seite 13

Wie sollte der Arbeitgeber Sie dabei unterstützen, Ihre Beschäftigungsfähigkeit zu stärken und sich beruflich weiterzuentwickeln?



Seite 14

Welchen der folgenden Tätigkeiten würden Sie im Rentenalter gerne nachgehen?



Seite 15



Mitarbeiter altersgerecht qualifizieren und einsetzen ...



Personalentwicklungsplan								
Name	Geburtsdatum	Knick schleifen	Aufhängung schleifen	Richten	Hängebahn	man. Anstreichen	Kontrollle	Stapler
		3	3	3	2	2	1	1
Schmidt	1951		X			O		S
Müller	1953	O	X	O		O	S	
Meyer	1953	O	X		O		S	
Becker	1954		X			O	S	
Bauer	1955	X	O		O	O		S
Hamann	1957	O	O	O	O	O	X	O
Schäfer	1957	O	O	O	X			
Förster	1958	O	O		X			
Kunz	1960	X		O	O	O		
Uhmacher	1961	X	O	O	O			
Gerber	1962			X		O		
Hintze	1964		X					
Mathieu	1965	X		O		O	O	
Landau	1965	O	X		O			
Johann	1967				S		X	
Lüttig	1970	O	O	O	O		X	
Ernst	1971		X					
Braun	1973	O		X		O		
Klein	1974	X	O					

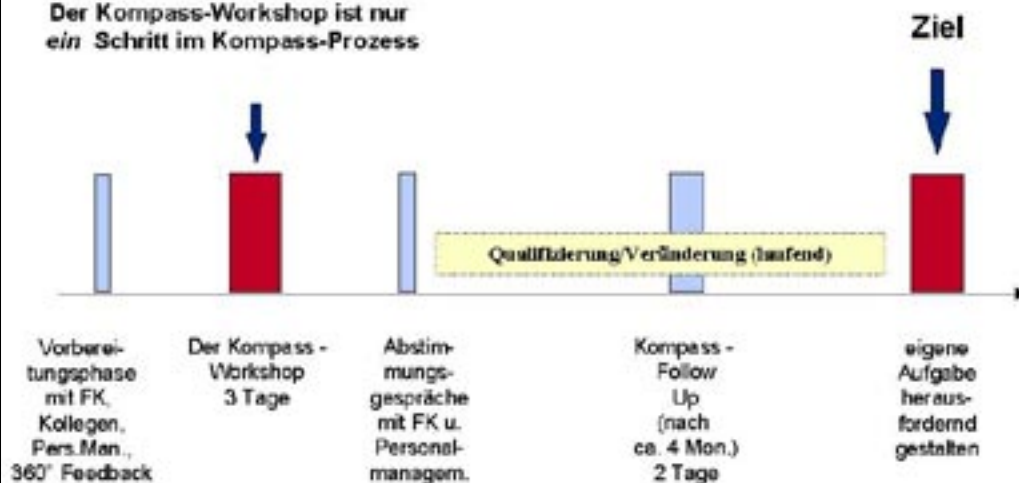
Legende: X = Stammarbeitsplatz O = Mehrfachqualifikation S = Schulungsbedarf
 1 bis 3 = Körperlicher Schweregrad der Arbeit 1 = leicht ... 3 = schwer
 Quelle: Vetter

Seite 10



Erfahrene Mitarbeiter: Entwicklung unterstützen ...

Der Kompass-Workshop ist nur
ein Schritt im Kompass-Prozess



Seite 10

An mehreren Stellen anpacken ...



Personalentwicklung

- Mitarbeiter-Beratungsgespräche
 - > Weiterbildungs-Bedarf
 - > Entwicklungsplanung
- Paten-/Mentorenmodell
- Rotationskonzepte für Nachwuchskräfte
- Personalplanung auf Abteilungs-/Gruppenebene herunterbrechen
- Qualitative Personalplanung auf handhabbare Weise!
- Anti-Stress-Seminar für Ältere

Arbeitsplatzgestaltung

- Arbeitsmedizinische Betreuung Älterer (Prävention, arbeitsplatzbezogen)
- Lenkungsausschuss Gesundheit
- Projektmanagementfähigkeit schulen!
- „altersgerechtes“ Arbeitsplatzangebot
- KVP-Gruppen organisieren

Führung

- Führungskräfte - Feedback
- dialogorientierte Führungsinstrumente
- Zielvereinbarung
- Potentialanalyse
- Sensibilisierung für MA-Führung
- Öffentlichkeitsarbeit intern/extern

Arbeitszeitgestaltung

- Gleitender Ausstieg aus dem Erwerbsleben
- Schichtsysteme überprüfen

Kontakt: Armin Zisgen, Personalleiter, Mail: armin.zisgen@ksb.com

Seite 20

Statt ungewollter Alterdiskriminierung ... das Personalmanagement weiter denken

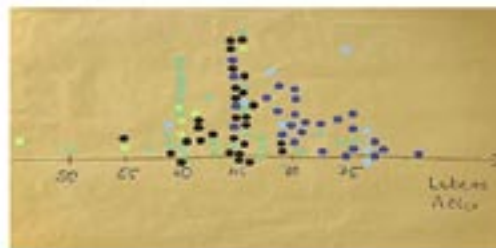


Seite 21

Das Top-Management für die Aufgabe sensibilisieren

Thematisierung von Arbeit und Alter ... Was wünsche ich mir selbst?

-  Bis zu diesem Alter will ich - wie bisher - beruflich engagiert sein.
-  Bis zu diesem Alter könnte ich mir – sofern ich noch gesund bin - ein berufliches Engagement (ggf. mit reduziertem Zeitaufwand) vorstellen.
-  bis zu diesem Alter ist aktuell ein berufliches Engagement bei uns vorgesehen.



Seite 22

In 7 Jahren 7 Schritte zur demographischen Fitness

*Agnes Joester
Helvetia Versicherungen, Schweiz*

Vor sieben Jahren hieß das Thema in unserem Hause anders. Es hieß «Demographischer Wandel - Ist das für uns eine Herausforderung?» Natürlich ist es für einen Versicherer eine Herausforderung, denn würden wir keine demographischen Datenanalysen machen, so würden wir unser Geschäft nicht verstehen. Wir müssen uns mit diesen Zahlen auseinander setzen und sie kennen. Unser Unternehmen hat sechs Ländertöchter und ich arbeite für die Konzernholding. Unser Kerngeschäft liegt in der Schweiz, ansonsten sind wir auch mit kleinen Versicherungen in anderen Ländern tätig.

Situation in der Schweiz

Schweizer Idylle - glaubt jeder - aber so idyllisch, ist die Versicherungsbranche schon lange nicht mehr. Auch bei uns hat sich eine gewisse Umstrukturierung vollzogen. Und heute gibt es bei uns kaum noch ungelernte oder einfache Jobs. Es gibt nur noch qualifizierte Tätigkeiten, wie z.B. den Allbranchen-Sachbearbeiter.

Die Arbeitskräfteentwicklung ist in der Schweiz ähnlich wie in den EU- Ländern. Die Summe der Älteren nimmt zu, während diejenige der Jüngeren abnimmt. Wir haben aber noch ein anderes „Problem“ - wir haben (fast) keine Arbeitslosigkeit. Die Arbeitslosenquote in der Schweiz beträgt 2,9 Prozent. Das heißt, wir kämpfen um Fachkräfte, und freuen uns, dass viele Deutsche das Land verlassen und in die Schweiz kommen. 2005 waren in der Schweiz 65 Prozent der 63-Jährigen beschäftigt. Jetzt denken Sie, was wollen die überhaupt, denen geht es doch gut. Aber wir brauchen wirklich Fachkräfte. Gerade in der Versicherungsbranche werden hoch qualifizierte Fachkräfte benötigt, die eher europaweit gesucht werden.

Auch in der Schweiz steigt der Anteil der Älteren. Auch die Schweizer leben länger. Die Geburtenrate sinkt auch in der Schweiz massiv. Insgesamt steigt die Nachfrage nach Arbeitskräften, sodass auch hier neue «Quellen» (Frauen, Ausländer, Erwerbslose) erschlossen werden müssen. Auch bei uns sind die Sozialkassen durch diese Entwicklungen hoch belastet.

50plus als Mitarbeitende - ein Kulturthema

50plus ist bei uns ein Kulturthema. Bevor ich näher in die Thematik einsteige, muss ich Ihnen noch eine kleine Geschichte erzählen. 1998 kam eine Unternehmensberatung aus Frankfurt in unser Unternehmen nach St. Gallen und hat sich ans Podium gestellt und eine 50 und ein Kreuz dahinter an die Pinnwand geschrieben. Im Publikum saßen

über 50-Jährige Führungskräfte des Unternehmens. Die 50-Jährigen seien zu teuer, sie befänden sich auf einem Karriereplateau und auf dem Abstellgleis. Am besten wäre es, diese Mitarbeitendenvorzeitig zu pensionieren. Das war die Stimmung und die Meinung im Jahr 1998. 2005 wurde aus dem Kreuz hinter der 50 auf einmal ein Pluszeichen. Das, was damals als negativ erachtet wurde, ist heute eine wertvolle Mitarbeitendenressource. Auf einmal ist langjähriges Verbleiben in einem Unternehmen kein Nachteil mehr – viel mehr gewährt es dem Arbeitgeber den Vorteil von Stabilität und Kontinuität. In diesem Kulturwandel stecken wir gerade.

Das sind die Mythen, die es rund um die Älteren gibt: arbeiten langsamer, leisten weniger, sind nicht up-to-date, riskieren weniger, sind verschlossener, sind festgefahren und verstehen weniger bzw. weniger schnell. Und sie sind sehr verbreitet, auch in unseren Köpfen. So galt es, erst einmal diese Vor-Urteile in unseren eigenen Köpfen zu entgegnen.

Schritt 1:

2002 Kunden- und Produktentwicklung terzAvita für Zielgruppe 50plus

Das Positive ist, dass die demographische Entwicklung bei uns schon länger ein Thema ist, denn auch unsere Kunden werden älter. Was heißt das für einen Lebensversicherer und einen Sachversicherer? Als eine der Ersten haben wir damals angefangen, systematisches Zielgruppenmanagement zu betreiben. Wir haben so das Kundensegment 50plus kreiert und entsprechende Produkte entwickelt. Aber erst vier Jahre später haben wir erkannt, dass wir auch eigene Mitarbeitende haben, die älter werden.

Als erstes haben wir Kundenentwicklung betrieben und erkannt, dass die Silver Generation als Kundengruppe sehr gefragt ist. Vor zehn Jahren war die Werbung um Ältere eine andere als heute. Das klassische Bild war damals: grau und dunkel und eher negativ. Seit zwei Jahren ist das Bild ein anderes. Einige von Ihnen kennen sicher die 87-Jährige Werbeikone der Kosmetiklinie Dove.

In der Schweiz ist es so, wenn man mit 65 Jahren aufhört zu arbeiten, bekommt man eine hohe Geldsumme als Betriebsrente ausbezahlt, die man dann gut anlegen muss. Heute nach sieben bzw. nach fünf Jahren haben wir es geschafft, dass jeder Siebte über 50 ein Kunde von uns ist. Es gibt 2,1 Millionen über 50-Jährige in der Schweiz und 300000 sind Kunden bei uns. Neuerdings sind Anlagefragen von Personen im Alter von 80- oder mehr keine Seltenheit mehr. Nur wir haben jetzt festgestellt, dass wir keine Produkte für 80-Jährige haben. Das ist nun eine neue Aufgabe. Das ist bislang noch nie in der Produktentwicklung gewesen, weil wir diese Menschen nicht als Kundengruppe gesehen haben. Sie sehen also, dass das Thema «Demographie» bei uns bereits Thema war und ist.

Schritt 2:

2004/5 Analyse der Altersstrukturen der Mitarbeitenden

Im Jahr 2004 und 2005 haben wir damit begonnen, eine Altersstrukturanalyse zu machen. Bis dahin wussten wir nichts über unsere Altersstrukturen. Wir kannten lediglich die Aufteilung nach Betriebszugehörigkeit, aber wir wussten nicht wie alt unsere Mitarbeitenden sind. Wir haben festgestellt, dass sich innerhalb der letzten acht Jahre unsere Altersstruktur völlig verschoben hat. Beispielsweise ist der Anteil der 20- bis 29-Jährigen in den letzten Jahren von 21 Prozent auf 13 Prozent gesunken. Wohingegen die älteren Generationen zugelegt haben.

Wir haben festgestellt, dass 48 Prozent unserer Belegschaft 45 Jahre und älter sind. Also ein absoluter Überhang. Das ist erst einmal nicht schlimm, denn wir hatten bereits entsprechende Instrumente in der Personalentwicklung integriert, die auch für ältere Mitarbeitende galten. So gibt es das jährliche Mitarbeitendengespräch für die persönliche Planung und Weiterentwicklung und das jährliche Zielvereinbarungsgespräch für die Jahresplanung verbunden mit einer variablen Vergütung über alle Funktionen hinweg. Das ist alles schon vorhanden, sodass wir also kein Problem damit hatten, unseren Fokus auf die Älteren zu legen.

Nach der Analyse der Altersstrukturen in unserem Unternehmen haben wir uns die Ausbildungstage angeschaut. Da wurde auch unsere Geschäftsleitung wach. Es handelt sich hier um Ausbildungstage unserer Innendienst-Mitarbeitenden. Man erkannte, dass man für Frauen und ältere Mitarbeitende wenig in Weiterbildung investierte. Das war der Knackpunkt, um zu sagen: wir müssen etwas tun. Natürlich kam dann auch die Diskussion auf, ob Ältere überhaupt eine Weiterbildung wollen. Hierzu haben wir eine Diplomarbeit schreiben lassen, in der es darum ging, welche Erwartungen die Unternehmensleitung an die Älteren und sie umgekehrt an die Unternehmensleitung haben. Hier die Ergebnisse: Ältere haben gesagt, sie wollen Herausforderungen, interessante Aufgaben und Weiterbildung. Ein weiterer wichtiger Wunsch war die Wertschätzung für das, was Mitarbeitende mitbringen. Umgekehrt will das Unternehmen volle Leistung bis zum letzten Tag.

Schritt 3:

2006 Miteinander der Generationen - die Policy der Geschäftsleitung

Mit diesen Informationen habe ich unsere Geschäftsleitung davon überzeugt, dass wir eine entsprechende Policy brauchen. Wir machen nicht einfach eine Aktion, sondern wir brauchen eine Kultur des Miteinanders der Generationen. Ich wollte somit nicht nur auf die Älteren fokussieren, denn das wäre wieder eine Altersdiskriminierung gewesen, sondern alle Generationen einbeziehen. Unsere Policy lautet so: Mit einer bewusst gestalteten Generationenpolitik begegnet die Helvetia Versicherungen dem demographischen Wandel und tritt damit als attraktiver Arbeitgeber im Markt auf. Die Wertschätzung und Chancengleichheit von jüngeren und älteren Mitarbeitenden wird aktiv gefördert. Der Personalgrundsatz «fordern und fördern» wird für alle Altersklassen gelebt und unterstützt. Die Eigenverantwortung für den eigenen beruflichen Werdegang

wird gefordert und gefördert.

Die Brisanz, auch 50-jährigen ein MBA zu ermöglichen, wurde von der Geschäftsleitung ausführlich diskutiert und deren Vorbehalte konnte mit folgenden Argumenten entkräftet werden: Wenn ein 50-Jähriger diese Möglichkeit erhält, wird er sicherlich länger im Unternehmen bleiben, wohingegen Jüngere mit einer besseren Ausbildung schneller zur Konkurrenz abwandern. Diese Policy ist 2006 abgesegnet worden. Wahrscheinlich ist uns allen nicht ganz klar, wozu wir uns damit committet haben.

Schritt 4:

2006 Gesundheit + Leistungsfähigkeit bei 40plus erhalten

2006 haben wir in unserem langjährigen Gesundheitsförderungsprogramm den Schwerpunkt auf 40plus gelegt, dem «Fit + Wohl 40plus».

Grundsätzlich geht es darum, Gesundheit und Leistungsfähigkeit zu erhalten, denn wer alt werden will, muss früh damit beginnen. Wir haben alle Mitarbeitenden ab 40 mit der Aufforderung zu Teilnahme an diesem Programm angeschrieben. Die Reaktionen bei den Mitarbeitenden waren natürlich unterschiedlich - nicht nur positiv. Dieses neunmonatige Programm läuft im Moment bei Mitarbeitenden des Innendienstes. Bei diesem Programm wird ein Gesundheitscheck mit Messungen zum Blutzucker, Blutdruck, Größe, Bodymaßindex usw. und ein Fitnessstest gemacht. Unsere Leiterin für den Bereich Gesundheitsförderung ist Diplom-Sporttrainerin und promoviert gerade zu diesem Thema.

Es sind 1100 Mitarbeitende angeschrieben worden und wir rechneten mit einem Rücklauf von 90 bis 120. Tatsächlich meldeten sich 270 Mitarbeitende, die alle drei Monate an Gesundheitsförderungsaktionen teilnehmen. Das sind beispielsweise Sportangebote im Ausdauertrainingsbereich, Vergünstigungen von Fitness-Studios, Vorträge spezifisch für Männer und Frauen. Aktuell läuft der vierte Check.

Führungskräfte waren davon nicht begeistert, weil ihre Mitarbeitenden zeitweise abwesend sind. Es ist ein Durchsetzen und auch Verändern, um auch Führungskräfte zu bewegen, in ihre Mitarbeitenden zu investieren und Zeit bereitzustellen.

Schritt 5:

2006 Vielfältige Erwerbsbiographien + Laufbahngestaltungen auch ab 45plus

Wir haben Pensionierte im ersten Jahr nach ihrer Pension zu ihrem Befinden befragt. Bei vielen haben Herz-Kreislaufbeschwerden zugenommen, andere sind in depressive Stimmungen verfallen. Deshalb sind wir gerade dabei, eine so genannte Bogenkarriere, wie es bereits Herr Fahrion heute morgen angedeutet hat, für diejenigen, die das möchten, individuell zu ermöglichen. Angefangen beim Hauswart bis hin zum Geschäftsleitungsmitglied, schauen wir, dass das Ausschwingen möglich gemacht werden kann. Dabei ist natürlich nicht zu vergessen, dass wir in der Schweiz auch Gehälter haben,

die es Menschen möglich macht, in Teilzeit zu arbeiten.

Ab Mitte 40 justieren sich viele noch einmal neu und wollen neue Herausforderungen annehmen, andere wiederum wollen weniger arbeiten. Neben «Fit + Wohl» machen wir auch Standortbestimmungen ab 45. Hierfür haben wir alle deutschsprachigen Mitarbeitenden über 45 Jahre angeschrieben. Ich habe 110 Rückmeldungen bekommen. Von diesen 110 nehmen 90 Personen tatsächlich teil. Es läuft wunderbar, denn es sind 45-Jährige über alle Hierarchiestufen, die an diesen Kursen teilnehmen. Wir machen nicht nur eine berufliche Standortbestimmung, sondern wir beziehen auch privaten und soziale Ressourcen mit ein. Mit diesem Ressourcenpaket schauen wir in die Zukunft: wie soll es weitergehen? Wir bilden Tandems und Lerngruppen, die im Anschluss an die zweitägige Standortbestimmung über einen Zeitraum von einem halben Jahr miteinander weiterarbeiten.

Für das Unternehmen ist diese Investition günstig und der Effekt riesengroß. Viele kamen mit einer negativen Einstellung zur Arbeit in diesen Kurs und sehen dann im Austausch, wie es z.B. Kollegen im Außendienst geht, wie deren Situation ist, wo sie dann sagen: Moment mal, eigentlich ist mein Job ganz gut.

Hierzu brauchen sie natürlich eine Geschäftsleitung, die es unterstützt, wenn Mitarbeitende über ihre persönlichen Bedürfnisse sprechen und ihre Wünsche einbringen. Ein Auslöser bei uns war, wie es auch Herr Schleiter erzählte, die Geschäftsleitungsmitglieder zu befragen, wie sie sich ihre Arbeit mit 65 und den Ruhestand vorstellen. Dass deren Bedürfnisse mit denen eines jeden Mitarbeitenden deckungsgleich sind, war nicht schwer zu begründen - der eine will länger arbeiten, der andere kann es sich nicht vorstellen usw.

Der zunehmenden Vielfalt der Erwerbsbiographien versuchen wir in Zukunft in der Form zu entsprechen, dass wir nicht nur eine Standortbestimmung zwischen 40 und 50 Jahren anbieten möchten, sondern in jeder Dekade, also um 25, 35, 45, und 55. Einen Kurs zur Vorbereitung auf die Pensionierung führen wir schon seit Jahren gemeinsam mit Partnerinnen und Partnern durch. Bislang besteht die Möglichkeit, in Einzelfällen über das reguläre Pensionsalter von 65 zu arbeiten. Es sind Leistungsträger und Fachspezialisten, die wir als Senior Experts weiter beschäftigen.

Schritt 6:

2007 Generative Führung und altersgerechtes Lernen berücksichtigen

Zusammenfassend heißt das, dass man das Human Resources Management den Bedürfnissen der einzelnen Lebensphasen anpassen muss. In diesem Jahr geht es bei uns darum, die Einstellungen und Werthaltungen zu verändern, um ein Miteinander der Generationen zu erreichen. Es geht darum, Verständnis herzustellen, dass jede Generation ihre eigenen Prägungen, Einstellungen und Verhaltensmuster mit sich bringt. Hierbei wollen wir Führungskräfte dazu befähigen, altersgerecht zu führen: Wie führe ich jemanden, der viel älter ist als ich? Wie führe ich jemanden, der viel jünger ist als ich? Berücksichtigt werden diese Fragen im „Helvetia Leadership Programm“,

einem Führungskräfteentwicklungsprogramm, und in den allgemeinen Trainings. Zum Auftakt des Führungskräfteentwicklungsprogramms werden meine Kollegen in der Kick-Off Veranstaltung drei Generationen zusammenbringen (Lehrlinge, Führungskräfte und Pensionierte), um das Miteinander der Generationen lebendig zu machen.

Schritt 7:

2007 Flexible Arbeitsmodelle und Pensionierungsmodelle

Was ganz wichtig ist, sind flexible Arbeitsmodelle. Bei uns besteht die Möglichkeit, zwischen 30 und 90 Prozent zu arbeiten. Das kann man ganz flexibel gestalten.

Teilzeit im Außendienst gestaltet sich jedoch schwieriger. Jeder Außendienstmitarbeiter bearbeitet ein bestimmtes Gebiet. Das ist so eine 100-Prozent-Stelle. Niemand will ein Gebiet teilen, denn es gibt schlechte und gute Kunden im Gebiet. Vor vier bis fünf Jahren sagten wir noch, das ist kein Thema für uns. Auch der Leiter unseres Vertriebs sagt: Teilzeit im Außendienst werde es nicht geben. Gleichzeitig nimmt der Leistungsdruck auf den Versicherungsaussendienst immer mehr zu mit entsprechenden Folgen wie z.B. der Zunahme an Stresserkrankungen und Arbeitsausfällen. Hier stehen wir noch vor einer unbefriedigenden Situation.

Wir haben unsere Pensionskasse verändern müssen, so dass alle die Möglichkeit haben, über 65 Jahre hinaus zu arbeiten. Das zweite Thema hierzu - und das ist vielleicht ungewohnt für Sie - ist das Recht auf Frühpensionierung. In der Schweiz gibt es das Recht, mit 60 Jahren mit Abschlägen in Rente zu gehen, und diese Rente wird zu einem großen Anteil durch den Arbeitgeber finanziert. Aufgrund dieser Tatsache war das Problem, das Herr Fahrion vielleicht nicht hatte - dass 55-Jährige, die wir eingestellt haben, mit 60 in Frührente gehen konnten und dies dann die betriebliche Pensionskasse belastet hat. Das haben wir jetzt verändert. Wir stellen gerne Ältere, gerade auch als Kundenberater für das Kundensegment 50plus ein, denn dort beraten wir ja lebensphasenorientiert.

Das Einzige, was wir neu gemacht haben, ist diese Standortbestimmung 45plus. Die anderen Maßnahmen knüpfen an bestehende Personalentwicklungsinstrumente an. Und das ist eigentlich meine Empfehlung: Legen Sie den Fokus einfach auf 40plus oder 45plus und dann können Sie loslegen.

Dankeschön für Ihre Aufmerksamkeit.

Verzeichnis der Referentinnen und Referenten

Otmar Fahrion

Otmar Fahrion gründete 1975 das Ingenieurbüro Fahrion Engineering. Hier werden mit knapp 100 Mitarbeitern Fabriken aller Art geplant und von der Fertigstellung bis zum Produktionsbeginn sachverständig begleitet. Herr Fahrion stellt bevorzugt über 50-Jährige ein und setzt auf das Erfahrungspotential der Generation 50plus.

Prof. Dr. Michael Falkenstein

Prof. Falkenstein ist am Institut für Arbeitsphysiologie an der Universität Dortmund tätig und dort Leiter des Projektbereiches „Kognitive Neurophysiologie“. Zu seinem Forschungsschwerpunkten gehört die kognitive Psychophysiologie, die Analyse kognitiver Prozesse beim Menschen mit Hilfe von ereigniskorrelierten Hirnpotentialen (EKP), die Erforschung exekutiver Prozesse und die Veränderungen kognitiver Prozesse durch normales Altern sowie durch altersbedingte Erkrankungen. Seit 2002 ist Prof. Falkenstein Chefredakteur des „Journal of Psychophysiology“.

Prof. Dr. Frerich Frerichs

Prof. Frerichs hat an der Freien Universität Berlin Psychologie und Soziologie studiert und leitet seit 2006 an der Hochschule Vechta die Professur für „Altern und Arbeit“. Zuvor war er wissenschaftlicher Geschäftsführer des Instituts für Gerontologie der Forschungsgesellschaft für Gerontologie in Dortmund. Zu seinen Forschungsschwerpunkten Altern, Arbeitsmarkt und Altersgrenzen; Altersmanagement - Älterwerden im Betrieb und Ehrenamtlichkeit, Professionalität und Selbsthilfe.

Dr. Gabriele Freude

Seit 1998 beschäftigt sich Gabriele Freude schwerpunktmäßig mit den Themen Alter, Altern, Vitalität, Arbeits- und Leistungsfähigkeit. Sie leitet die Arbeitsgruppe „Arbeitsgestaltung bei psychischen Belastungen, Stress“ der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin am Standort Berlin und das dort installierte Vitalitätslabor. Im Rahmen von Eigenforschungs-, Fremdforschungs- und Umsetzungsprojekten untersucht sie den Einfluss von Arbeitsbedingungen und Lebensstil- Faktoren auf den Alterungsprozess, die Vitalität und Leistungsfähigkeit des Menschen. Im Rahmen nationaler und internationaler Verbundprojekte unterstützt und fördert Frau Dr. Freude die Bildung von Netzwerken verschiedener Akteure des Arbeits- und Gesundheitsschutzes.

PD Dr. Hans- Martin Hasselhorn

Dr. Hasselhorn ist seit 1999 wissenschaftlicher Angestellter der Bergischen Universität Wuppertal im Fachbereich Sicherheitstechnik, Fachgebiet Arbeitsphysiologie, Arbeitsmedizin und Infektionsschutz unter der Leitung von Prof. Dr. Dr. F. Hofmann. Seit 2001 ist Dr. Hasselhorn Sekretär des Komitees „Occupational health for Health Care Workers“ der International Commission on Occupational Health, ICOH. Zu seinen Forschungsschwerpunkten gehören psychosoziale Arbeitsbelastungen, biologische Indikatoren von chronischem Stress, Arbeit und Altern (NEXT-Studie) und beruflicher Infektionsschutz.

Prof. Dr. Guido Hertel

Prof. Hertel ist Professor für Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie an der Universität Würzburg. Er hat an der Universität Gießen Psychologie und Soziologie studiert und 1995 an der Universität Heidelberg promoviert. Anschließend arbeitete er als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Uni Gießen. Im Sommer 2002 habilitierte er an der Universität Kiel. Zu seinen Forschungsschwerpunkten gehören u.a. die Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit über die Lebensspanne, Kooperation in sozialen Austauschkonflikten und affektive Einflüsse auf soziales Verhalten in Organisationen.

Prof. Dr. Juhani Ilmarinen

Prof. Ilmarinen ist Direktor des Arbeitsbereiches „Life Course and Work“ am Finnish Institute of Occupational Health (FIOH) in Helsinki. Von 1989 bis 2006 war er Sekretär des wissenschaftlichen Komitees für „Ageing and Work“ der International Commission on Occupational Health und ist Vorsitzender des Technischen Komitees für „Ageing“ der International Ergonomics Association. Seine Aufgaben und Interessensbereiche beinhalten unter anderem Langzeitstudien über Altern und Arbeiten, der Arbeitsbewältigungsindex, europäische Studien über Altern und Arbeiten und Altersstrategien in Unternehmen sowie Entwicklung, Studien und Training im Bereich Age-Management.

Dipl.-Psych. Agnes Joester

Frau Agnes Joester ist seit mehreren Jahren Human Ressource Managerin bei der Helvetia Versicherungen, einer internationalen Schweizer Versicherung mit Sitz in St. Gallen. Dort hat sie den Bereich Management Development zur Dynamisierung und Mobilisierung des oberen Managements durch firmeninterne internationale Managementprogramme und strategische Personalauswahl und -entwicklung aufgebaut. Ein aktueller Schwerpunkt ihrer Arbeit liegt in der Entwicklung eines umfassenden Age Managements zum „Miteinander der Generationen“ für die Zielgruppe 45+ im Unternehmen. Frau Joester hat Psychologie mit den Schwerpunkten Kommunikations-, Sozial- und klinische Psychologie studiert.

Prof. Dr. Christian Roßnagel

Prof. Roßnagel ist Professor für Organisationspsychologie Jacobs Center for Lifelong Learning and Institutional Development, wo er sich der altersdifferenzierten beruflichen Weiterbildung widmet. Er studierte Psychologie an der Universität Heidelberg und habilitierte 2001 an der Freien Universität Berlin. Mit seiner Erfahrung in der freien Wirtschaft erarbeitet er wissenschaftlich fundierte und „trotzdem“ praktisch anwendbare Strategien lebenslangen Lernens für Einzelne und für Organisationen.

André Schleiter

André Schleiter ist Projektmanager im Themenfeld „Wirtschaft und Soziales“ bei der Bertelsmann Stiftung. Der Diplom-Volkswirt war mitverantwortlich für die Ausrichtung und Organisation des Carl Bertelsmann Preises 2006 „Älter werden – aktiv bleiben“.

Dipl. Soz. Wiss. Mirko Sporket

Mirko Sporket ist seit 2003 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Gerontologie der Universität Dortmund im Bereich „Demographischer Wandel und Arbeitswelt“. Nach dem Studium der Sozialwissenschaften an der Bergischen Universität Wuppertal mit dem Schwerpunkt Arbeits- und Organisationssoziologie gehören heute zu seinen Forschungsschwerpunkten Arbeitswelt und demographischer Wandel; Organisationsforschung und Organisationssoziologie und die allgemeine soziologische Theorie.

Prof. Dr. Rolf Taubert

Nach dem Studium der Sozialwissenschaften, Geschichte und Philosophie hat Prof. Taubert 1976 im Bereich der Kommunikationswissenschaften promoviert. Im Anschluss an ein durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft gefördertes Habilitationsprojekt wurde er 1982 auf eine Professur bei der Verwaltungshochschule des Landes Nordrhein Westfalen berufen. Als „managing partner“ des Bochumer „Instituts für Management und Organisation“, das sich auf Fragen der Organisationsberatung und Personalführung spezialisiert hat, führt er zur Zeit für die Initiative INQA ein Forschungsprojekt im Bereich der Kompetenzevaluation älterer Führungskräfte durch.

Dipl. Psych. Julia Weichel

Seit Beendigung des Studiums der Psychologie und der Wirtschaftswissenschaften an der Philipps-Universität Marburg ist Frau Weichel wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Arbeitswissenschaft der Universität Kassel unter der Leitung von Prof. Dr. Ekkehart Frieling. Dort arbeitet Frau Weichel unter anderen an Themen zur altersdifferenzierten Arbeitssystemgestaltung in der Automobilmontage im Bereich der Fahrzeugendmontage und der Getriebemontage.