

Zertifizierung der Personalpolitik für alternde Belegschaften

Das Qualitätssiegel AGE CERT

Die demografisch bedingten Veränderungen der Altersstruktur der Belegschaften erzeugen für die betriebliche Personalpolitik zunehmend den Handlungsdruck, die Belange älterer Arbeitnehmer stärker zu berücksichtigen. In vielen Unternehmen fehlen bisher jedoch die erforderlichen personalpolitischen Rahmenbedingungen und Konzepte für eine altersübergreifende Qualifizierung, Gesundheitsförderung und Personalentwicklung. Betriebliche Ansätze des Altersmanagements sind noch nicht ausreichend entwickelt und nach-

Dr. Frerich Frerichs ist Universitätsprofessor für „Altern und Arbeit“ an der Universität Vechta. Von 1999 bis 2006 war er Wissenschaftlicher Geschäftsführer des Instituts für Gerontologie der Forschungsgesellschaft für Gerontologie, Dortmund.



haltig genug gestaltet. An diesem Entwicklungsbedarf setzt die Konzipierung und praktische Umsetzung

des Qualitätssiegels AGE CERT zur Bewertung altersgerechter Personalentwicklung an. Der Autor stellt die aus der Entwicklung des Qualitätssiegels abgeleiteten strategischen Ziele altersgerechter Personalarbeit vor und beschreibt adäquate Maßnahmen, um diese Ziele zu erreichen.

Mit dem Qualitätssiegel AGE CERT¹ sollen zukünftig vorbildliche Ansätze im Umgang mit alternden Belegschaften sichtbar gemacht und fundiert anhand eines Kriterienkataloges bewertet werden. Unternehmen sollen so zur Umsetzung und Etablierung altersintegrativer Maßnahmen angeregt werden. Da sich bisher weder im wissenschaftlichen Diskurs noch in der betrieblichen Praxis eine einheitliche Konzeption für altersgerechte Personalpolitik durchgesetzt hat, wurden im Rahmen der Entwicklung des Qualitätssiegels die vorliegenden Forschungsbefunde und Gestaltungsvorschläge neu systematisiert.

Altersgerechte Personalentwicklung zielt auf eine präventiv orientierte, die gesamte Erwerbsbiografie und damit alle Altersgruppen einbeziehende Prozessperspektive. Damit wird berücksichtigt, dass Altern als ein lebenslanger, interindividuell variierender Entwicklungs- und Veränderungsprozess verstanden werden muss. Außerdem sind für einen Rückgang berufsrelevanter Leistungspotenziale im höheren Lebensalter nicht allein biologische Abbauprozesse verantwortlich, sondern vor allem auch die jeweiligen Arbeits- beziehungsweise Lebensbedingungen. Gesundheitsgefährdende Arbeitsbedingungen und fehlende Lernchancen und Möglichkeiten zur Persönlichkeitsentwicklung können einem arbeitsinduzierten frühzeitigen Altern Vorschub leisten (vgl. Ulich 2005, 494). Dieses vorzeitige Altern ist durch vorbeugende Maßnahmen beeinflussbar.

Eine altersgerechte Arbeits- und Organisationsgestaltung zeichnet sich dadurch aus, dass sie ergänzend zu bereits bestehenden Ansätzen zusätzlich den altersgruppenspezifischen Unterschieden und den individuellen, sich über die Lebensspanne hinweg verändernden Leistungspotenzialen und persönlichen Bedürfnissen der Beschäftigten Rechnung trägt (vgl. Kruse / Packebusch 2006,

6

Unchain your workflow!

7



425 ff.). Diese Definition verweist insgesamt auf eine Ressourcenperspektive: Altersgerechte Personalentwicklung soll nicht auf die personalbezogene Förderungs-, Schutz- und Kompensationsfunktion reduziert werden, sondern primär auf die stärkere Berücksichtigung und adäquate Nutzung altersspezifischer Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse zielen. Mit einer solchen Ressourcenorientierung wird einerseits der gerontologischen Erkenntnis Rechnung getragen, dass Alterungsprozesse nicht nur mit negativen Veränderungen der Leistungs-

fähigkeit einhergehen, sondern insbesondere in Form einer Zunahme an Erfahrungswissen, Urteilsvermögen und Qualitätsbewusstsein zugleich positive Entwicklungsverläufe beinhalten (vgl. Lehr 2007).

Andererseits wird deutlich, dass altersgerechte Personalentwicklung auch der Verfolgung betriebswirtschaftlicher Ziele dienen kann und muss. Die Bewältigung wirtschaftlicher, technologischer und organisatorischer Herausforderungen erfordert eine verstärkte Ausschöpfung der zur Verfügung stehenden Po-

Prävention spielt in der altersgerechten Personalpolitik eine zentrale Rolle. Arbeitsbelastungen oder fehlende Lernchancen können frühzeitiges Altern fördern. Foto: Einmessen der Dosierungsparameter von Röntgeneräten bei Siemens im Werk Forchheim.

Altersgerechte Arbeit heißt auch, Neigungen und Interessen angemessen berücksichtigen zu können. Foto: Seniorexperte Hans-Peter Bittermann, 62, hat für ein Unternehmen in Halberstadt, das Sportgeräte vertreibt, ein Vertriebs- und Marketingkonzept entwickelt.

tenziale. Die übergeordnete Zielsetzung einer altersgerechten Personalentwicklung liegt demnach in dem Erhalt, der Förderung und der produktiven Nutzung der Leistungspotenziale von Arbeitskräften, wobei altersspezifische interindividuelle Unterschiede und individuelle Entwicklungsdynamiken in besonderer Weise berücksichtigt werden.

Ziele und Handlungsfelder

Dem Qualitätssiegel AGE CERT liegen drei Zieldimensionen zum Erhalt und zur Entwicklung der Arbeitsfähigkeit über die gesamte Erwerbslaufbahn zugrunde: Gesundheit, Qualifikation und Motivation. Aufgabe eines altersgerechten Managements ist es, einen für das Unternehmen und die Beschäftigten aller Altersgruppen optimalen ‚Match‘ von Arbeitsanforderungen und Leistungsvermögen zu erreichen (vgl. Ilmarinen / Tempel 2002, 88). Realisiert werden kann das einerseits durch die Etablierung lern-, gesundheits- und motivationsförderlicher Arbeitsbedingungen, andererseits durch Maßnahmen zur Erhaltung und Entwicklung der kollektiven Bewältigungsressourcen der Beschäftigten. Ein solches Optimum liegt dann vor, wenn die alters- und lebensphasenspezifisch vorhandenen personalen Leistungspotenziale im Sinne der Unternehmensziele mobilisiert werden können und gleichzeitig über den gesamten Erwerbsverlauf der Beschäftigten erhalten bleiben. Da die genannten Zieldimensionen in einem interdependenten Verhältnis zueinander stehen, sich also sowohl positiv als auch negativ wechselseitig beeinflussen können (vgl. z. B. Gussone et al. 1999), sollte altersgerechte Personalentwicklung mehrdimensional angelegt sein. Diese Dimensionen sollten – mit Blick auf die Förderung von Verbundeffekten – systematisch aufeinander bezogen werden.

Für die genannten Zieldimensionen lassen sich fünf konkrete Handlungsfelder benennen, die nach dem derzeitigen Stand der Forschung ein tragfähiges Grundkonzept zur Schaffung einer für alle Altersgruppen geeigneten Arbeitsumwelt unter gleichzeitiger Berücksichtigung ökonomischer Ziele bilden (vgl. Abb. 1):



- die Arbeitsgestaltung (Arbeitsplatz, Arbeitsorganisation, Arbeitszeit),
- die Laufbahngestaltung,
- die Gestaltung altersgerechter Weiterbildung,
- die Förderung des Gesundheitsverhaltens und
- die Gratifikationsgestaltung.

Diese Handlungsbereiche sind prinzipiell in Unternehmen aller Branchen und Betriebsgrößen umsetzbar. Allerdings müssen sie an die jeweiligen betrieblichen Bedingungen und Probleme angepasst, nach Priorität bewertet und konkretisiert werden.

Arbeitsgestaltung Der Begriff umfasst ein weites Spektrum an unterschiedlichen, sowohl präventiv als auch kompensatorisch ausgerichteten Interventionen. Sie betreffen den Arbeitsschutz, die Arbeitsplatzergonomie, Arbeitsorganisation (Veränderung

des Zuschnitts von Arbeitsaufgaben, Arbeitsteilung) sowie Ansätze zur Arbeitszeitgestaltung. Übergeordnete Leitlinien für eine altersgerechte Gestaltung von Arbeitsplätzen lassen sich aus den arbeitswissenschaftlichen Grundsätzen für eine menschengerechte Arbeitsgestaltung ableiten, die im Zuge der Forschungs- und

zwischen denen die Beschäftigten wählen können, beziehungsweise Möglichkeiten zur Realisierung unterschiedlicher Arbeitsweisen anzubieten. Das Prinzip der dynamischen Arbeitsgestaltung bezieht sich hingegen auf die intraindividuellen Veränderungsprozesse im Verlauf der Erwerbsbiografie (z. B. Persön-

kleine und mittlere Unternehmen und Handwerksbetriebe, vgl. Georg et al. 2005). Mischarbeitsformen, die einen ausgewogenen Belastungsmix hinsichtlich der körperlichen und psychisch-kognitiven Anforderungen sicherstellen, können hier sinnvoll sein.

Die Gestaltung der Arbeitszeit ist integraler Bestandteil einer altersgerechten Arbeitsorganisation, da sich die Expositions- und -intensität von Arbeitsbelastungen über die Länge und Lage der Arbeitszeit regulieren lassen. Ferner gilt es, Belastungen, die aus der Arbeitszeit selbst resultieren können (etwa Vereinbarkeitsprobleme zwischen Arbeitszeit und Freizeit, psychophysische Belastungen durch Nacharbeit), zu mindern. Zukünftig sind dabei insbesondere lebenszyklisch unterschiedliche Zeitbedürfnisse und -präferenzen zu berücksichtigen, zum Beispiel in Form von Erziehungs- und Pflegeurlaube, Sabbaticals und Weiterbildungszeiten beziehungsweise Lernzeitkonten (vgl. Hildebrandt 2007). In

diesem Zusammenhang kann auch der gleitende Übergang in den Ruhestand beziehungsweise die Altersteilzeit eine neue Attraktivität bekommen.

Laufbahngestaltung Innerbetriebliche Mobilitätsprozesse sollten so gestaltet sein, dass sie im Zuge des Durchlaufens unterschiedlicher Laufbahnpositionen sowohl Belastungswechsel und -reduktionen als auch eine weitere Qualifizierung ermöglichen. Seit einiger Zeit werden in Ergänzung zur klassischen Führungskarriere alternative Wege der Laufbahngestaltung diskutiert und erprobt. So sollen zusätzliche Möglichkeiten für Tätigkeitswechsel geschaffen werden, um dem jeweiligen Leistungsvermögen und den persönlichen Interessen von Arbeitnehmern in unterschiedlichen Phasen ihrer Erwerbsbiografie gerecht werden zu können. Im Idealfall gelingt es auf diese Wei-



Abb. 1



Abb. 2

Transferprojekte zur Humanisierung des Arbeitslebens in den 1970er- und 80er-Jahren ausgearbeitet wurden (vgl. Ulich 2005). Eine altersgerechte Arbeitsgestaltung muss allerdings zusätzlich verstärkt an differenziellen und dynamischen Prinzipien orientiert sein. Konkret bedeutet das, der größer werdenden Variabilität in den individuellen Leistungsvoraussetzungen und Bedürfnissen sowie den Leistungswandlungsprozessen im höheren Lebensalter ausreichend Rechnung zu tragen (vgl. Kruse / Packebusch 2006, 425 ff.).

Eine differenzielle Arbeitsgestaltung versucht, zu berücksichtigen, dass es aufgrund interindividueller Unterschiede keine für alle Beschäftigten gleichermaßen optimale Arbeitsstruktur geben kann. Das Ziel ist daher, unterschiedliche Arbeitsstrukturen und Arbeitstätigkeiten,

lichkeitsentwicklung, Wissenszuwachs, Rückgang der körperlichen Leistungsfähigkeit). Diese erfordern evolvierende Tätigkeitsstrukturen, die eine flexible Anpassung an den jeweiligen Entwicklungsstand des Einzelnen erlauben, wobei die Beschäftigten über Möglichkeiten zur selbstständigen Weiterentwicklung der Arbeitsabläufe und -strukturen verfügen sollten (vgl. Ulich 2005).

Zusätzlich zu arbeitsgestalterischen Lösungen kann in besonders belastenden Arbeitsbereichen eine Aufgabenzuweisung notwendig werden, die dem altersspezifischen Leistungswandel Rechnung trägt. Dies gilt insbesondere für Unternehmen, in denen schwere körperliche Arbeit relevant ist und in denen die Spielräume für technisch-arbeitsorganisatorische und laufbahngesteuerte Belastungsreduktionen gering sind (u. a.

Gesundheit ist beim Qualitätssiegel AGE CERT neben Qualifikation und Motivation eine zentrale Zieldimension zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit. Foto: Gymnastikübungen im Büro.

se, Positionssequenzen zu bilden, die aufgrund einer optimalen Aneinanderreihung unterschiedlicher Belastungsformen und Qualifikationsmöglichkeiten einen langen Verbleib auch in für ältere Arbeitnehmer kritischen Berufen ermöglichen (vgl. Behrens 1999, 71 ff.).

Im Mittelpunkt der wissenschaftlichen Diskussion stehen dabei einerseits erweiterte ver-



tikale Aufstiegsmöglichkeiten durch die Einrichtung von Fach- beziehungsweise Spezialistenlaufbahnen, die sukzessive auf Arbeitsplätze mit anspruchsvolleren und vielseitigeren Aufgabeninhalten führen. Der Aufstieg erfolgt hier im Rahmen einer eigenen Hierarchiestruktur mit entsprechenden Zuwächsen an Gehalt, Status und Kompetenzen (vgl. z. B.

Brandenburg / Domschke 2007). So wurden zum Beispiel im Rahmen eines österreichischen Modellprojektes Expertenfunktionen im Bereich der Krankenpflege eingerichtet (vgl. Morschhäuser 2006).

Davon zu unterscheiden sind andererseits horizontale Laufbahnpfade, die durch Arbeitsplatzwechsel auf gleichbleibendem Hierarchieniveau gestaltet werden. Hierbei wird ein Wechsel auf Positionen angestrebt, die einerseits mit Belastungsreduktionen einhergehen, andererseits aber auch auf die besonderen Stärken älterer Arbeitnehmer fokussieren. Beispielhaft hierfür ist der Wechsel von Produktionsarbeitsplätzen in Qualitätssicherungs- oder Servicebereiche (vgl. Behrens 1999, 71 ff.) oder der Einsatz erfahrener älterer Arbeitnehmer als Mentoren oder auch im Rahmen des Modells der „geteilten Berufsbiografien“ im Justizvollzug, bei dem die Mitarbeiter nach einer mehrjährigen Beschäftigung umgeschult werden und eine zweite Karriere im Verwaltungsbereich beginnen (vgl. Bertelsmann Stiftung / BDA 2008).

In großen Unternehmen mit einem vielfältigen Tätigkeitsspektrum sind die Spielräume zur Einrichtung altersgerechter vertikaler Laufbahnpfade größer als in kleinen und mittleren Unternehmen. Allerdings geht mit den Arbeitsaufgaben in kleineren Betrieben aufgrund eines geringeren Grades an Arbeitsteilung häufig eine größere Anforderungsvielfalt einher, sodass die Risiken durch einseitige Belastungen und Dequalifizierungseffekte geringer sind. Zudem eröffnen sich hier eventuell eher Optionen, neue Geschäftsfelder zu erschließen, die für den Einsatz älterer Beschäftigter besonders geeignet sind (z. B. zusätzliche Service-, Beratungs- oder Wartungsangebote, vgl. Naegele / Walker 2007).

Altersgerechte Weiterbildung Auch die Qualifizierung älterer Belegschaften im Betrieb erfordert neben der Etablierung lernförderlicher Arbeitssysteme zusätzlich flankierende Weiterbildungsaktivitäten, da ein ausschließlich arbeitsintegriertes und informelles Lernen die Gefahr einer betriebsspezifischen Verengung von Qualifikationsprofilen birgt (vgl. Frerichs 2007, 67 ff.). Präventiv ausgerichtete berufsorientierte Weiterbildungsaktivitäten müssen über den gesamten Verlauf der Erwerbsbiografie verteilt sein und dürfen nicht nur jüngere Beschäftigte einbeziehen. Sie dürfen auch nicht reaktiv, das heißt erst beim Auftreten akuter Probleme, initiiert werden. Nur so kann die Entstehung von kaum noch behebbaren Qualifizierungsdefiziten bei Beschäftigten in der Spätphase des Erwerbslebens vermieden werden.

Die Folgen einer in der Vergangenheit unterlassenen Requalifizierung müssen gegebenenfalls durch besondere zielgruppenorientierte Maßnahmen kompensiert werden. Insgesamt werden auch im Rahmen präventiver Strategien bis zu einem gewissen Grad altersgruppenspezifische Unterschiede in den Lernvoraussetzungen bestehen und geeignete didaktische Methoden erfordern. Dabei müssen das besondere Lernbedürfnis, der Lernstil sowie die Lernsituation Älterer (z. B. eventuelle Lernentwöhnung) berücksichtigt werden (vgl. Wenke 2006, 63 ff.). Ihre Weiterbildung sollte auf speziell auf Ältere zugeschnittenen Qualifizierungskonzepten mit folgenden Elementen basieren:

- Selbststeuerung des Lernens (persönlich definiertes Lerntempo, individuell bestimmte Wiederholungs- und Vertiefungsschritte, ausreichend Zeit zum Üben),
- Anknüpfung an Erfahrungswissen (Verdeutlichung der Praxisrelevanz des Stoffs und des persönlichen Kompetenzerwerbs im Rahmen von Aufgaben, Beispielen, Übungen),
- Integration von Arbeit und Lernen (Betriebs- bzw. Arbeitsplatznähe des Lernorts, Vermeidung schulischer Prinzipien, Lerninseln im Betrieb, arbeitsnahe Qualifikation),
- Differenzierung (Berücksichtigung sozialer Ausgangsvoraussetzungen im Hinblick auf Gesundheitszustand, Nationalität, Geschlecht, Bildung, Arbeitsplatz etc.).

Von übergreifender Bedeutung ist dabei die Individualisierung, da sie mit zunehmendem Alter wächst. Lebens-, Berufs- und Lernerfahrung spielen ebenfalls eine wichtige Rolle, weil sie in ihrer spezifischen Kombination die Besonderheit und die Persönlichkeit des Menschen ausmachen.

Förderung des Gesundheitsverhaltens Dem individuellen Umgang mit der eigenen Gesundheit beziehungsweise mit Gesundheitsrisiken kommt ebenfalls eine zentrale Bedeutung gerade für den Erhalt der Leistungsfähigkeit alternder Belegschaften zu. Die Befähigung für ein eigenverantwortliches Gesundheitsverhalten gewinnt nicht zuletzt vor dem Hintergrund stärker orts- und zeitflexibler Arbeitskontexte, die den Konzepten des klassischen Arbeitsschutzes Grenzen setzen, an Bedeutung. Entsprechende Interventionen umfassen dabei im Wesentlichen drei Komponenten (vgl. Jerusalem 2001):

- Wissensvermittlung (Risiko- und Ressourcenkommunikation),
- Beeinflussung von Einstellungen (Eigenverantwortung, Kompetenzüberzeugungen, Motivation zu protektivem Verhalten) und
- Verhaltenseinübung (Verhaltensanalyse, Kompetenzförderung, Verhaltensregulation).

Auf der Basis der Befunde zu altersspezifischen Krankheitsbildern und damit korrespondierenden Verhaltensmustern lassen sich vier zentrale Schwerpunktbereiche identifizieren, in denen sich verhaltens- und einstellungsbeeinflussende Interventionen im betrieblichen Kontext als besonders wirkungsvoll für den Gesunderhalt alternder Belegschaften erweisen (vgl. Badura et al. 2007):

- die Förderung gesundheitsschonender Arbeitsausführung mit besonderem Fokus auf die Prävention von Muskel-Skelett-Erkrankungen,
- die Förderung der körperlichen Aktivität,
- die Förderung gesunder Ernährungsweisen und Suchtprävention,
- die Förderung der psychischen Belastbarkeit mit besonderem Fokus auf die Stressbewältigungsfähigkeit.

Welche Angebote aus diesem Katalog letztlich ausgewählt und umgesetzt werden sollten, ist abhängig von der jeweiligen betrieblichen Belastungssituation, aber auch von den individuellen Bedürfnissen der Beschäftigten. Der Erfolg der personenbezogenen Gesundheitsförderung hängt von einer entsprechenden Bedarfsanalyse und möglichst passgenauen Ausgestaltung der Interventionen ab.

Gratifikationsgestaltung Arbeitspsychologische und gerontologische Studien zeigen, dass sich die Faktoren für Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit im Altersverlauf verändern (vgl. Roßnagel / Hertel 2006). So haben ältere Mitarbeiter im Gegensatz zu jüngeren tendenziell ein geringeres Interesse an inner- und außerbetrieblicher Mobilität, Aufstieg und finanziellen Gratifikationen. Sie wünschen sich hingegen vermehrt Anerkennung ihres Erfahrungswissens, größere Handlungsspielräume und Partizipation an Entscheidungsprozessen.

Flexibilität kann durch viele Instrumente erreicht werden, eines ist die Zeitarbeit. Foto: Ältere Arbeitnehmer in São Paulo werben für Stellenangebote eines Zeitarbeitsunternehmens.

Die Veränderungen von motivationsrelevanten Einstellungen im Laufe des Lebens sprechen für die Entwicklung von stärker altersdifferenzierten und -dynamischen Anreizsystemen, die den Interessen in der jeweiligen Lebensphase in stärkerem Maße Rechnung tragen, Wahlmöglichkeiten bieten und auf diese Weise eine höhere Anreizwirkung



haben (vgl. Brinkmann 2007). Das oftmals geringere Interesse älterer Arbeitnehmer an beruflichem Aufstieg und innerbetrieblicher Mobilität wirft die Frage nach Anreizsystemen auf, die nicht nur zu beruflicher Leistung motivieren, sondern auch Lern- und Veränderungsbereitschaft fördern. Ansatzpunkte für die Entwicklung lernorientierter Gratifikationsmodelle bieten zum Beispiel sogenannte Polyvalenzlohnsysteme (Potenziallohn), die neben dem Normallohnsatz, Leistungsboni, Erschwerniszulagen und anderem auch die Qualifikation und innerbetriebliche Einsatzflexibilität von Beschäftigten honorieren. Vor diesem Hintergrund spricht vieles dafür, dass durch ‚Pay for Knowledge‘ auch Anreize für eine kontinuierliche Weiterqualifizierung über die gesamte Erwerbsbiografie geschaffen werden können, sofern entsprechende Qualifizierungs- und Laufbahnmöglich-

keiten im Betrieb bestehen (vgl. Alioth 1986, 183 ff.).

Analysen zur Entwicklung beziehungsweise Veränderung von Präferenzen im Altersverlauf deuten darauf hin, dass Alternativen zu ausschließlich monetärer Belohnung motivierend auf ältere Arbeitnehmer wirken können, da sie den lebensphasenspezifischen Bedürfnissen besser Rechnung tragen (Bögel / Frerichs 2010). Dem kommen flexible Gratifikationskonzepte (Cafeteria-Systeme, vgl. z. B. Wagner 2004, 633 ff.) entgegen. Die Gestaltungsmöglichkeiten sind dabei vielfältig. Attraktive Angebote für ältere Arbeitnehmer können zum Beispiel Leistungen für eine zusätzliche Gesundheitsfürsorge oder Altersversorgung, Unterstützungsleistungen für die Pflege Angehöriger oder Arbeitszeitvergünstigungen beziehungsweise zusätzliche Urlaubsansprüche sein.

Wichtige Faktoren einer erfolgreichen Implementierung flexibler Gratifikationsformen sind die Partizipation der Beschäftigten bei der Angebotsentwicklung sowie eine umfassende Beratung zu den zur Verfügung stehenden Wahloptionen und ihrer Passung für unterschiedliche Lebensumstände (vgl. Wagner 2004, 633 ff.).

AGE CERT implementieren

Die vorgestellten konzeptionellen Grundlagen und die angeführten Handlungsfelder bilden die Basis für die Entwicklung und Umsetzung eines betrieblichen Verfahrens, das mit der Vergabe des Qualitätssiegels zur altersgerechten Personalentwicklung AGE CERT schließen soll. Die konkrete Bewertung entsprechender betrieblicher Maßnahmen sollte in einem vierstufigen Prozess erfolgen (vgl. Abb. 2).

In der Vorbereitungsphase steht interessierten Organisationen aus der Privatwirtschaft oder dem öffentlichen Dienst

ein Selbstcheck zur Verfügung, der insgesamt 75 Prüf-Items umfasst.² Der Selbstcheck soll es ermöglichen, im Vorfeld der Visitation den Stand der eigenen altersgerechten Personalentwicklung zu überprüfen. Zusätzlich werden in dieser Phase mit einem Kurzfragebogen relevante Betriebsdaten erhoben. In der sich anschließenden Feedbackphase wird entweder eine Empfehlung zur Teilnahme an der Visitation ausgesprochen oder es werden Vorschläge zu notwendigen Verbesserungen abgegeben.

In der Visitationsphase werden die Voraussetzungen für die tatsächliche Vergabe des Qualitätssiegels geprüft. Im Vorfeld wird dazu mit den Betrieben ein Visitationsplan erarbeitet, in dem unter anderem die konkreten Ziele und die Gesprächspartner sowie die Zeitplanung festgehalten werden. Im Rahmen der sich anschließenden halbtägigen Vor-Ort-Prüfung wird mithilfe eines praxisnahen Anforderungskataloges ermittelt, inwieweit die Personalentwicklung als altersgerecht eingestuft werden kann. Die Ergebnisse werden in einem Visitationsbericht festgehalten, der mit einem Vorschlag zur Vergabe oder Nichtvergabe des Qualitätssiegels schließt.

Die erfolgreiche Durchführung der Visitation mündet in die Verleihung des Qualitätssiegels AGE CERT durch die Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung. Die Zuerkennung des Siegels ist auf einen Zeitraum von drei Jahren befristet. Dies soll die Überprüfung der Nachhaltigkeit der getroffenen Maßnahmen gewährleisten.

Derzeit werden das Instrument und der Prozess in fünf verschiedenen Unternehmen (u. a. DATEV eG, HERING GmbH und Kreisverwaltung Recklinghausen) durch das Institut für Qualitätssicherung in Prävention und Rehabilitation (IQPR, Köln) pilotiert. Interessierte Unternehmen können bereits den Selbstcheck ausprobieren und sich ab dem zweiten Quartal 2010 für eine Visitation bewerben. Die Kosten für Unternehmen belaufen sich auf zirka 3 000 Euro.

Summary

What Is Age-Appropriate Personnel Development?

The forecasted, demographics-based changes in the age structure of workforces is creating an increasing need to more comprehensively consider the issues of older employees within companies' personnel policies. However, the required personnel policy framework and measures to enable qualification, health promotion, and personnel development for all age groups has been missing at most companies up to now. Company-internal approaches to age management have not yet been sufficiently developed nor have they been designed in an adequately sustainable way. The design and practical implementation of the AGE CERT quality seal to rate age-appropriate personnel development are focused on meeting this development need. The author describes in detail the strategic objectives of age-appropriate personnel work derived from the development of the quality seal as well as adequate measures to achieve these objectives.

Anmerkungen

- 1 Das Qualitätssiegel AGE CERT wurde von der Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung (Köln) initiiert und entwickelt. Die Durchführung wird vom Zentrum Altern und Gesellschaft der Hochschule Vechta (Prof. Dr. Frerich Frerichs) und dem Institut für Qualitätssicherung in Prävention und Rehabilitation (IQPR, Köln) fachlich begleitet.
- 2 Der Selbstcheck ist unter www.age-cert.de verfügbar.

Literatur

- Alioth, A. (1986): Lohn und Lernen, in: W. Duell / F. Frei (Hg.): Arbeit gestalten – Mitarbeiter beteiligen. Eine Heuristik qualifizierender Arbeitsgestaltung, Frankfurt/M.
- Badura, B. / Schellschmidt, H. / Vetter, C. (2007): Fehlzeiten-Report 2006. Chronische Krankheiten. Betriebliche Strategien zur Gesundheitsförderung, Prävention und Wiedereingliederung. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft, Heidelberg
- Behrens, J. (1999): Länger erwerbstätig durch Arbeits- und Laufbahngestaltung. Personal- und Organisationsentwicklung zwischen begrenzter Tätigkeitsdauer und langfristiger Erwerbsarbeit, in: J. Behrens / M. Morschhäuser / H. Viebrock / E. Zimmermann (Hg.): Länger erwerbstätig – aber wie?, Opladen, 71–115

- Bertelsmann Stiftung / BDA (Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände) (2008): Demographiebewusstes Personalmanagement. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis, Gütersloh
- Brandenburg, U. / Domschke, J.-P. (2007): Die Zukunft sieht alt aus. Herausforderungen des demografischen Wandels für das Personalmanagement, Wiesbaden
- Brinkmann, R. (2007): Berufsbezogene Leistungsmotivation und Leistungsorientierung älterer Arbeitnehmer. Ergebnisse eines explorativen Forschungsprojektes zur kontroversen Diskussion um die Leistungsmotivation und Leistungsorientierung älterer Arbeitnehmer, www.boeckler.de/pdf/fof/S-2004-620-3-1.pdf (7.12.2009)
- Frerichs, F. (2007): Weiterbildung und Personalentwicklung 40plus: Eine praxisorientierte Strukturanalyse, in: T. W. Länge / B. Menke (Hg.): Generation 40plus. Demografischer Wandel und Anforderungen an die Arbeitswelt, Bielefeld
- Georg, A. / Barkholdt, C. / Frerichs, F. (2005): Modelle altersgerechter Arbeit aus Kleinbetrieben und ihre Nutzungsmöglichkeiten, Dortmund
- Gussone, M. / Huber, A. / Morschhäuser, M. / Petrenz, J. (1999): Ältere Arbeitnehmer. Altern und Erwerbsarbeit in rechtlicher, arbeits- und sozialwissenschaftlicher Sicht, Frankfurt/M.
- Hildebrandt, E. (Hg.) (2007): Lebenslaufpolitik im Betrieb. Optionen zur Gestaltung der Lebensarbeitszeit durch Langzeitkonten, Berlin
- Ilmarinen, J. / Tempel, J. (2002): Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?, Hamburg
- Jerusalem, M. (2001): Empirisch evaluierte Maßnahmen zur Gesundheitsförderung, Prävention und Rehabilitation. Zeitschrift für Gesundheitspsychologie, 9 (2), 67–83
- Kruse, A. / Packebusch, L. (2006): Alter(n)s-gerechte Arbeitsgestaltung, in: B. Zimolong / U. Konradt (Hg.): Ingenieurpsychologie, Göttingen, 830–843
- Lehr, U. (2007): Psychologie des Alterns, Wiebelsheim
- Morschhäuser, M. (2006): Reife Leistung. Personal- und Qualifizierungspolitik für die künftige Altersstruktur, Berlin
- Naegele, G. / Walker, A. (2007): A guide to good practice in age management, Dublin
- Roßnagel, C. / Hertel, G. (2006): Altersbedingte Unterschiede in Inhalten und im Zustandekommen von Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 60 (3), 181–186
- Ulich, E. (2005): Arbeitspsychologie, Zürich
- Wagner, D. (2004): Cafeteria-Systeme, in: E. Gaugler / W. A. Oechsler / W. Weber (Hg.): Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart
- Wenke, J. (2006): Berufliche Weiterbildung für ältere Arbeitnehmer, in: D. Schemme (Hg.): Qualifizierung, Personal- und Organisationsentwicklung mit älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Probleme und Lösungsansätze, Bielefeld