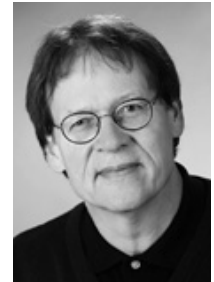


Das hat Zukunft - Arbeiten mit älter werdenden Belegschaften

Dr. Michael Bau,
Leiter des Institut Leistung, Arbeit, Gesundheit (ILAG) in Ascheberg

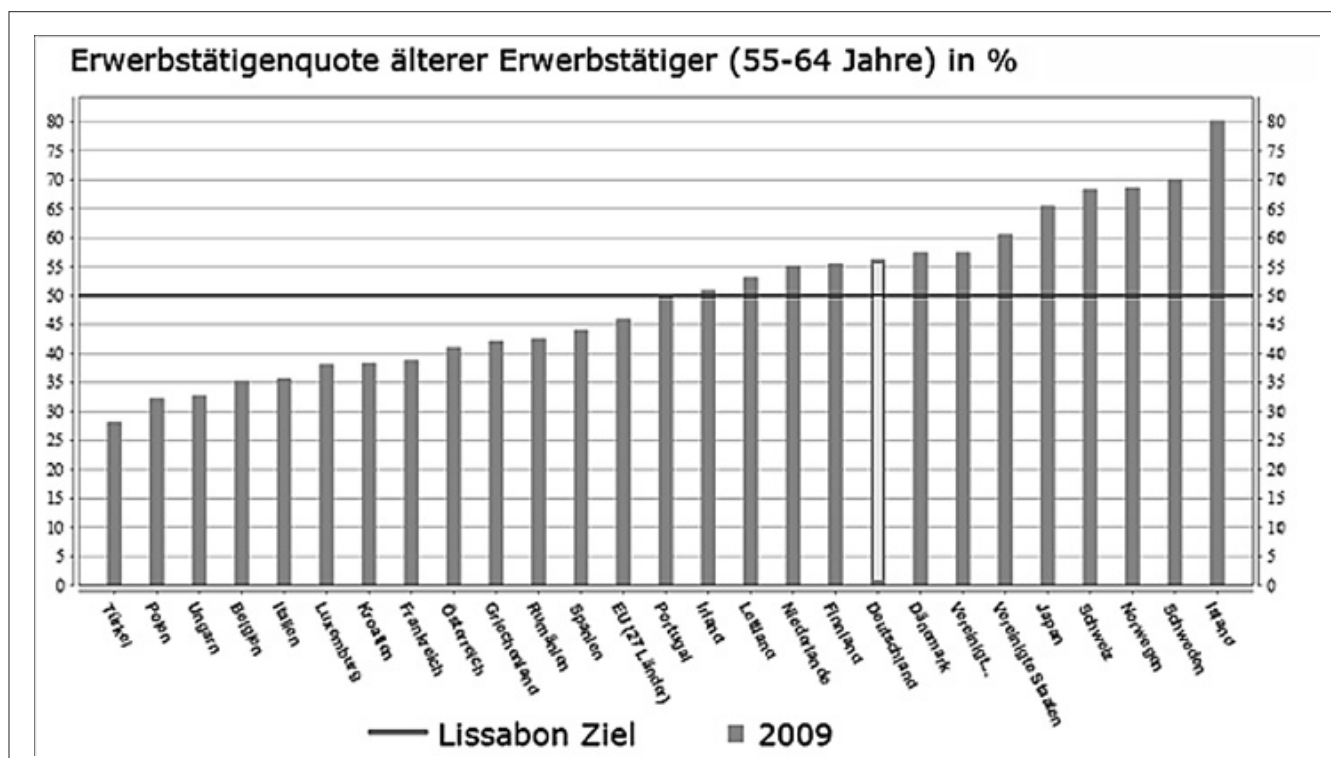


Die Arbeitswelt steht in Zukunft vor gewaltigen Aufgaben. Längst ist klar, dass der demographische Wandel erhebliche Auswirkungen auf die Personalpolitik der Unternehmen in Deutschland haben wird und dass reagiert werden muss auf die Tatsache, dass die Belegschaften deutscher Betriebe in allen Bereichen immer älter werden. Bis 2050 wird das Erwerbspersonenpotenzial in Deutschland voraussichtlich um etwa 10 Millionen abnehmen, auf einen Rentner über 64 Jahre kommen dann nicht mehr wie heute vier, sondern nur noch zwei Erwerbsfähige im Alter von 20 bis 64 Jahren. Auf die älteren Mitarbeiter über 50 Jahre in hohem Maße zu verzichten, wie es bisher in vielen Branchen üblich war, kann sich die Wirtschaft und auch die Gesellschaft angesichts noch immer sinkender Geburtenraten und gleichzeitig immer mehr Rentnern also nicht mehr leisten.

Wieso auch? Ältere Arbeitnehmer zählen in den allermeisten Fällen keineswegs zum „alten Eisen“, sondern tragen zum Erfolg ihrer Betriebe ebenso bei wie ihre jüngeren Kollegen. Immer mehr Unternehmer und Personaler begreifen dieses Potential, was gerade ältere Mitarbeiter in sich tragen als Chance und zeigen, dass es sich auszahlt, schon heute auf die Erfahrungswerte der älteren Generation zu setzen.

Dass es durchaus möglich ist, die Fähigkeiten älterer Arbeitskräfte stärker zu nutzen, zeigt sich, wenn man die Beschäftigungsquote der 55-64-Jährigen im internationalen Vergleich betrachtet. Dabei liegt Deutschland derzeit mit einer Quote von 56,2% zwar in der oberen Hälfte, was die älteren Beschäftigten angeht (die 27 EU-Staaten liegen im Schnitt bei 46 Prozent), andere wohlhabende Industriestaaten wie etwa die Schweiz, Norwegen, Schweden und Island können aber deutlich höhere Quoten vorweisen. Deutschland kann und sollte in dieser Hinsicht also noch einiges verbessern.

Denn die älteren und jüngeren Mitarbeiter können nicht nur voneinander lernen. Auch darüber hinaus gibt es Eigenschaften der Generation 50+, welche sie für Unternehmen aller Branchen ungeheuer wichtig machen. Erfahrungen wie zum Beispiel die des Möbelhauses Segmüller (ansässig in Friedberg nahe Augsburg) zeigen, dass Ältere in der Regel einen gelasseneren Blick auf die Arbeitsabläufe haben, wodurch ihnen weniger Stress bedingte Fehler unterlaufen. Sie kommen zudem oft besser mit Autoritäten zurecht, weshalb es weniger Streitigkeiten gibt. Auch sind sie häufig toleranter anderen Positionen gegenüber und regen sich weniger schnell auf. Diese positiven Eigenschaften können durch das Miteinander von Jüngeren und Älteren auch auf die anderen



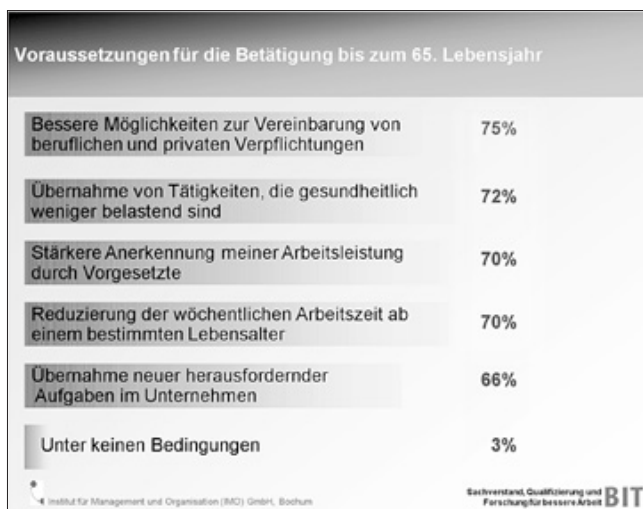
Quelle: Eurostat (2009)

abfärben und für ein allgemein positives Betriebsklima sorgen. Bei Tätigkeiten, die körperlich weniger beanspruchend sind, stellen die Unternehmen in der Mehrzahl keine Unterschiede in der Leistung älterer und jüngerer Arbeitnehmer fest. Oftmals wird zudem ein Konkurrenzdenken vermieden, was bei (vor allem jungen) Kollegen gleichen Alters häufiger auftritt.

Laut dem Institut für Arbeitsmarkt und Bildungsforschung kommt es mit fortschreitendem Alter nicht zwangsweise zu Leistungsminderungen. Für diese seien viel mehr einseitige Belastungen und brachliegende Leistungspotentiale verantwortlich. Zwar sinke mit steigendem Alter die Geschwindigkeit der Informationsaufnahme und -verarbeitung. Das Urteilsvermögen hingegen nehme jedoch zu.¹ Diese Stärken und auch Schwächen bieten die Möglichkeit, die Aufgaben entsprechend zwischen den jüngeren und älteren Mitarbeitern zu verteilen und damit gewinnbringend einzusetzen. Natürlich lässt sich nicht bestreiten, dass mit einem gewissen Alter Probleme am Arbeitsplatz auftreten können, wenn diesen nicht rechtzeitig entgegengewirkt wird. Es ist daher zum einen wichtig, den älteren Mitarbeitern durch verschiedene Instrumente des **altersgerechten Arbeitens** Möglichkeiten zu geben, ihren aktuellen Fähigkeiten entsprechend arbeiten zu können, das heißt, ihre eventuellen altersbedingten Nachteile genauso zu berücksichtigen wie ihre individuellen Stärken.

Auf der anderen Seite ist es fast noch wichtiger, durch **altersgerechtes Arbeiten** bei allen Mitarbeitern durch gezielte Maßnahmen schon ab dem Berufseinstieg immer wieder dafür zu sorgen, dass diese möglichst lang in vollem Umfang arbeitsfähig bleiben können².

Laut einer Studie der Bertelsmann-Stiftung aus dem Jahr 2006 mit dem Titel „Älter werden – aktiv bleiben?!“ sehen die Mitarbeiter aller Altersgruppen im Hinblick auf eine mögliche Betätigung bis zum 65. Lebensjahr vor allem Verbesserungsbedarf, was die Vereinbarkeit von Beruflichem



und Privatem angeht. Auch der Wunsch nach gesundheitlich weniger belastenden Tätigkeiten und einer möglichen Arbeitszeitreduzierung wird häufig genannt.

1 Vgl. Bellmann et al., 2006

2 Ebd.

Doch auch psychische Aspekte wie eine stärkere Anerkennung der Leistung durch Vorgesetzte und die Übernahme herausfordernder Aufgaben im Unternehmen sind den Beschäftigten wichtig. Dies stellt die Betriebe ohne Frage vor gewaltige Aufgaben, impliziert aber auch schon Möglichkeiten, um damit umzugehen. Auf dem Prüfstand steht schließlich die „**Beschäftigungsfähigkeit**“ der Organisation bzw. des Unternehmens, also seine Chance geeignetes Personal auch in Zukunft beschäftigen zu können.

Die Ansatzpunkte zur Begegnung dieser Herausforderungen sind zum einen im Bereich eines vorausschauenden, Demografie orientierten **Personalmanagements** und zum anderen im nachhaltigen, langfristigen **Arbeits- und Gesundheitsschutz** zu suchen. Nur so können im Unternehmen „altersrobuste Strukturen“ geschaffen und Arbeit „altersgerecht“ gestaltet werden.

Die erste Säule altersgerechter Arbeit: das Personalmanagement

Wenden wir uns zunächst den Instrumenten des **Personalmanagements** zu, die zu einem erfolgreichen Arbeiten mit älter werdenden Belegschaften beitragen können.

Hier ist zuerst das breite Spektrum beruflicher Weiterbildungsmaßnahmen zu nennen. Wie oben angemerkt, sind Leistungsminderungen oft darauf zurückzuführen, dass Potentiale nicht ausreichend genutzt werden. Es ist daher notwendig, altersgerechte Maßnahmen gerade für die **Weiterbildung** älterer Mitarbeiter durchzuführen, welche ihnen helfen, ihr vorhandenes Potential voll zu nutzen. Unverzichtbar ist dies natürlich in dem Fall, bei dem neue Arbeitsmethoden und -abläufe im Unternehmen Einzug halten, die eine entsprechende Fortbildung aller Mitarbeiter erfordern. Doch auch unabhängig davon sollten immer wieder Angebote – auch verpflichtend – zur Weiterbildung etwa im Bereich der beruflichen Kommunikation und der Informationsweitergabe oder (was besonders in handwerklichen Berufen eine Rolle spielt) im Bereich der körperlichen Belastungsminimierung gemacht werden. Diese Angebote sollten selbstverständlich nicht nur an die älteren Mitarbeiter/innen gerichtet sein. Gerade die Kontinuität von Weiterbildungsangeboten auch für jüngere Beschäftigte ist nicht nur sachlich sondern auch im Interesse der gemeinsam gelebten Unternehmenskultur wichtig. So wird das Gefühl vermieden, dass es sich bei der Weiterbildung um eine Art „Notfallplan“ nur für deren ältere Kolleginnen und Kollegen handelt. Diese müssen sich zudem keine Gedanken über den Grund für ihre spezielle Behandlung machen.

Besonders wichtig ist der Erhalt der **Arbeitsmotivation** auch in den späten Berufsjahren. Dies ist gerade bei Berufen mit einem hohen Anteil an Routine-Tätigkeiten mitunter keine leichte Aufgabe, jedoch absolut notwendig um die mentale Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter auf einem möglichst hohen Level zu erhalten. Eine Studie der Techniker Krankenkasse von 2008 beispielsweise

zeigt, dass die betriebliche Gesundheitsförderung – besonders bei kleinen und mittleren Unternehmen – oftmals auch an der fehlenden Motivation der Mitarbeiter/innen selbst scheitert.³ Besonders davon betroffen sind laut der Studie Bau-, Beratungs- und Gartenbauunternehmen⁴. Als wichtigsten Schritt zur Verbesserung dieses Motivationsdefizits, welches die Mitarbeiter von der Umsetzung zum Beispiel von Weiterbildungsmaßnahmen abhalten kann, kann das systematische Gespräch mit den Beschäftigten gelten. Dieser Aufgabe stellen sich aber bei weitem nicht alle Führungskräfte, dabei gibt es mittlerweile gerade auch für kleinere Unternehmen Praxiserfahrungen mit einem mitarbeiterorientierten Personalmanagement.

Beispiele, die nachahmenswert erscheinen zeigt z.B. der „Hagener Innovationspreis Personal“ (HIP), welcher von der „Agentur Mark“ GmbH in Kooperation mit dem Institut Arbeit und Technik der Fachhochschule Gelsenkirchen vergeben wird, auf. In der Kategorie „unter 50 Mitarbeiter“ wurde z.B. das psychosoziale Dienstleistungsunternehmen „Curaplus“ ausgezeichnet, welches zusätzlich zu hohen, selbst gesetzten Qualitätsstandards ganz gezielt versucht, die Motivation seiner Mitarbeiter zu fördern. Dies geschieht durch die Nutzung individueller Stärken, die sich etwa in den Bereichen außerhalb der Arbeitswelt auf Seiten der Beschäftigten finden lassen (Hobbys, besondere Begabungen), für die Arbeit selbst. Ein weiteres Mittel, welches sich positiv auf die Motivation der Mitarbeiter/innen auswirken kann ist es, ihnen die Möglichkeit zu geben, sich an verschiedenen betrieblichen Prozessen zu **beteiligen**, bei denen sie etwa ihre eigene Kreativität und Kritik und Verbesserungsvorschläge einbringen können. Grundsätzlich kann man von einem positiven Einfluss der partizipativen Arbeitsgestaltung auf den Innovationserfolg eines Unternehmens ausgehen.⁵ Zudem schafft diese Arbeitsgestaltung notwendige Voraussetzungen für das Wissensmanagement im Unternehmen, also den Versuch, Wissen, Kompetenzen und Erfahrungen der Beschäftigten systematisch zu erfassen, zu bewahren und zu nutzen.⁶

Der erste Platz des HIP in der Kategorie „unter 50 Mitarbeiter“ wurde in diesem Zusammenhang übrigens an die Schawag GmbH aus Plettenberg vergeben, die unter anderem durch eine Philosophie von Partizipation und Transparenz erfolgreich neue Wege in der Personalarbeit geht. So kennen zum Beispiel alle Mitarbeiter des Unternehmens die aktuellen Zahlen zu Angeboten, Aufträgen, Einnahmen und Kosten, welche alle zwei Wochen miteinander besprochen werden. Der Geschäftsführer stellte in der Folge einen deutlichen Rückgang der Fehlerquote fest, da sich jeder persönlich für die Bilanzen verantwortlich fühlte. Auch Weiter- und Fortbildungsmaßnahmen stehen in diesem handwerklichen Technik- und Serviceunternehmen mit 14 Arbeitskräften immer wieder auf

3 Vgl. Meyer, 2008

4 Untersucht wurden Unternehmen der folgenden Branchen: Bauunternehmen, Gartenbauunternehmen, Apotheken, Rechtsanwaltskanzleien, Beratungsunternehmen, Architekturbüros, Ingenieurbüros, Sonstige (vgl. Meyer, 2008)

5 Vgl. Wölk, 2008

6 Ebd.

der Tagesordnung und ältere Mitarbeiter werden - wenn möglich - nur in Bereichen leichter körperlicher Arbeit (zum Beispiel im Kundendienst) eingesetzt.⁷

Um ein Konzept wie dieses umzusetzen, bedarf es geschulter **Führungspersönlichkeiten** im Unternehmen, welche die einzelnen Mitarbeiter in allen Belangen ernst nehmen, den unterschiedlichen Generationen Rechnung tragen und ihnen somit bis zum Rentenalter ein angenehmes Arbeitsklima ermöglichen. Eine Studie der „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ (INQA) aus dem Jahr 2005 zeigt, dass die Beschäftigten in Deutschland zumeist zwar hoch motiviert sind, sich aber von ihren Vorgesetzten nur mangelhaft unterstützt fühlen. So werden durch schlechte Führung immer wieder wertvolle Ressourcen verschenkt – ein Mangel, den sich deutsche Firmen nicht länger leisten dürfen.

Die zweite Säule alterngerechter Arbeit: der Arbeits- und Gesundheitsschutz

Betrachten wir nun die Möglichkeiten, die im Bereich von Arbeits- und Gesundheitsschutz dazu beitragen können, das Arbeiten mit älter werdenden Belegschaften effizienter und für diese gesünder zu gestalten. Ein moderner Arbeits- und Gesundheitsschutz orientiert sich an den Leitlinien

- „Prävention“ (Belastungen, Gefährdungen und Risiken für Gesundheit und Sicherheit werden vermieden bzw. an der Quelle beseitigt),
- „Integration und Wirtschaftlichkeit“ (Die Berücksichtigung von Gesundheits- und Sicherheitsaspekten im Qualitätsmanagement, im Einkauf, in der Konstruktion, in der Personalentwicklung und in anderen Funktionsbereichen kommt allen zugute)
- und „Beteiligung und Innovation“ (Alle betrieblichen Hierarchieebenen und Funktionsbereiche werden in einen „Gesundheitsdialog“ einbezogen und Erfahrungen sowie Ideen von Führungskräften, Experten und Mitarbeitern genutzt).⁸

Daraus ergeben sich neben dem Erhalt der Arbeitskraft älterer Mitarbeiter noch weitere Chancen, wie etwa die Verringerung von krankheitsbedingten Fehlzeiten, der Verminderung von Haftungsrisiken für Unternehmensleitung und Führungskräfte, eine Attraktivitätssteigerung für qualifizierte Arbeitskräfte und dadurch letztendlich betriebswirtschaftliche Vorteile. (ebd.)

Die Arbeitsbelastung von Erwerbstätigen ist über die Lebensspanne nicht immer gleich sondern verändert sich. Harte körperliche Arbeit beispielsweise kann nur über einen begrenzten Zeitraum geleistet werden. Es ist daher notwendig, die Arbeitsbedingungen gerade bei starker körperlicher Beanspruchung so zu gestalten, dass diese so gering wie möglich gehalten wird- etwa durch die Einrichtung eines ergonomischen Arbeitsplatzes, der Zwangshaltungen verhindert und dem Körper schwere Belastungen erspart.

7 Vgl. Krupop, Frank Stefan, 2010

8 Vgl. www.bit-bochum.de

Außerdem sollten frühzeitig Konzepte von **Nachfolgeplanung** entwickelt werden, die den körperlich weniger leistungsfähigen, älteren Mitarbeitern die Möglichkeit geben, ihre Kenntnisse auch in anderen Bereichen wie etwa der Personal- und Arbeitsplanung einzubringen. Auch der Kundendienst ist eine geeignete Alternative für die Mitarbeiter über 50, da dabei nicht nur starke körperliche Belastung vermieden wird, sondern sie durch ihr Erfahrung vermittelndes Auftreten auch besonders gut das Vertrauen der Kunden wecken können.

Obwohl die Beanspruchungen für die Mitarbeiter in den meisten Berufen mit dem Alter zunehmen, kann dies doch von Beruf zu Beruf und in den unterschiedlichen Betrieben sehr variieren. Es ist daher für die Unternehmen notwendig, die Belastungen zu erkennen, denen ihre Mitarbeiter tagtäglich ausgesetzt sind und daraus Konsequenzen für die Arbeitsplanung der Beschäftigten zu ziehen.

Einerseits sind dabei natürlich die auf der Hand liegenden **körperlichen Belastungen** wie etwa durch Lärm, körperlich schwere Arbeit (und Arbeit in Zwangshaltungen) sowie durch schwierige klimatische Bedingungen zu berücksichtigen. Diese müssen gemäß allgemeiner Grundsätze des Arbeitsschutzgesetzes von 1996 vorrangig im Rahmen der Gestaltung des Arbeitsplatzes betrachtet werden (vgl. ArbSchG, § 4 (2): „Gefahren sind an ihrer Quelle zu bekämpfen“). Erst danach folgt die persönliche Schutzausrüstung (vgl. ArbSchG § 4 (5)

„Individuelle Schutzmaßnahmen sind nachrangig zu anderen Maßnahmen“). Zum Beispiel ist eine Methode um der Lärmschwerhörigkeit vorzubeugen mit Sicherheit das Tragen des Ohrschutzes durch die Mitarbeiter.⁹ Aber was als Selbstverständlichkeit erscheint ist ja in der zu beobachtenden Praxis gar nicht so selbstverständlich! Auch physische Beanspruchungen des Rückens sind prioritär im Rahmen der Gestaltung des Arbeitsplatzes zu berücksichtigen. Weiter kann ihnen durch die Teilnahme an Rückenschulungen begegnet werden, bei denen die Beschäftigten geeignete Körperhaltungen bei der Arbeit und Übungen zum Aufbau der beanspruchten Muskulatur erlernen können. Der Großteil der Studien, die sich mit der Prävention von Rückenbeschwerden durch Bewegungs- und Trainingsprogramme befasst haben, kam zu positiven Ergebnissen, allerdings mit schwankender Einschätzung der Stärke des Effekts.¹⁰ Auch hier ist zu erkennen, dass ein erstes Engagement auf Seiten vieler Mitarbeiter/innen in der Realität schnell nachlässt.

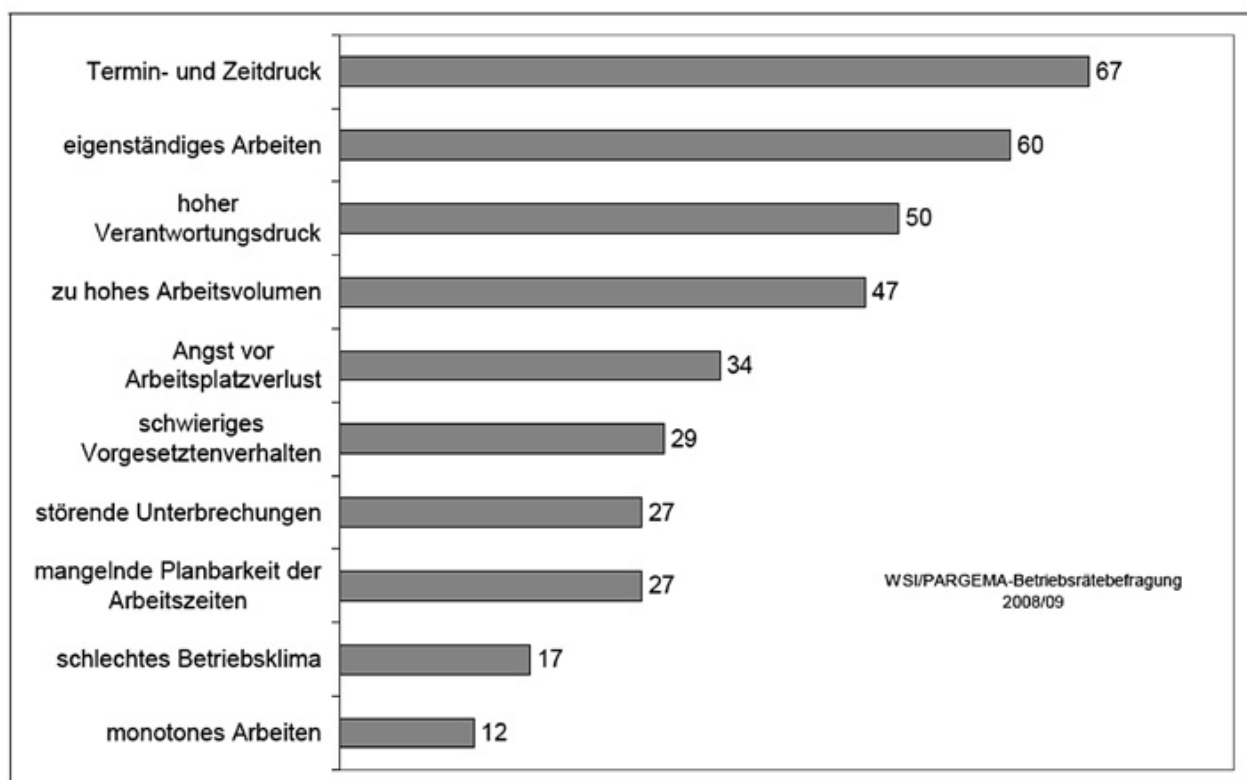
Auf der anderen Seite ist aber auch vielen Führungskräften ist bis heute leider nicht bewusst, welchen starken **Belastungen** ihre Mitarbeiter ausgesetzt sind. Dies gilt insbesondere für die psychischen Belastungen.

Die Betriebsrätebefragung des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts (WSI) von 2008/2009 zeigt, dass sich laut Betriebsräten die Mitarbeiter in 67

9 Vgl. Pfuhl, 1998

10 Vgl. Zimolong 2007

Anteil der Betriebe in %, in denen die Beschäftigten (nach Angaben der Betriebsräte) stark bis sehr stark von folgenden Belastungen betroffen sind:



Prozent der befragten Unternehmen hohem Termin- und Zeitdruck ausgesetzt fühlen. Auch durch das eigenständige Arbeiten und dem damit empfundenen z.T. hohen Verantwortungsdruck fühlen sich viele belastet. Denn auch wenn Eigenständigkeit in der Regel positiv bewertet wird, bedeutet sie doch ebenfalls die volle Verantwortung für eigene Leistungen und mögliche Fehler, was zu großem Stress und Leistungsdruck führen kann.

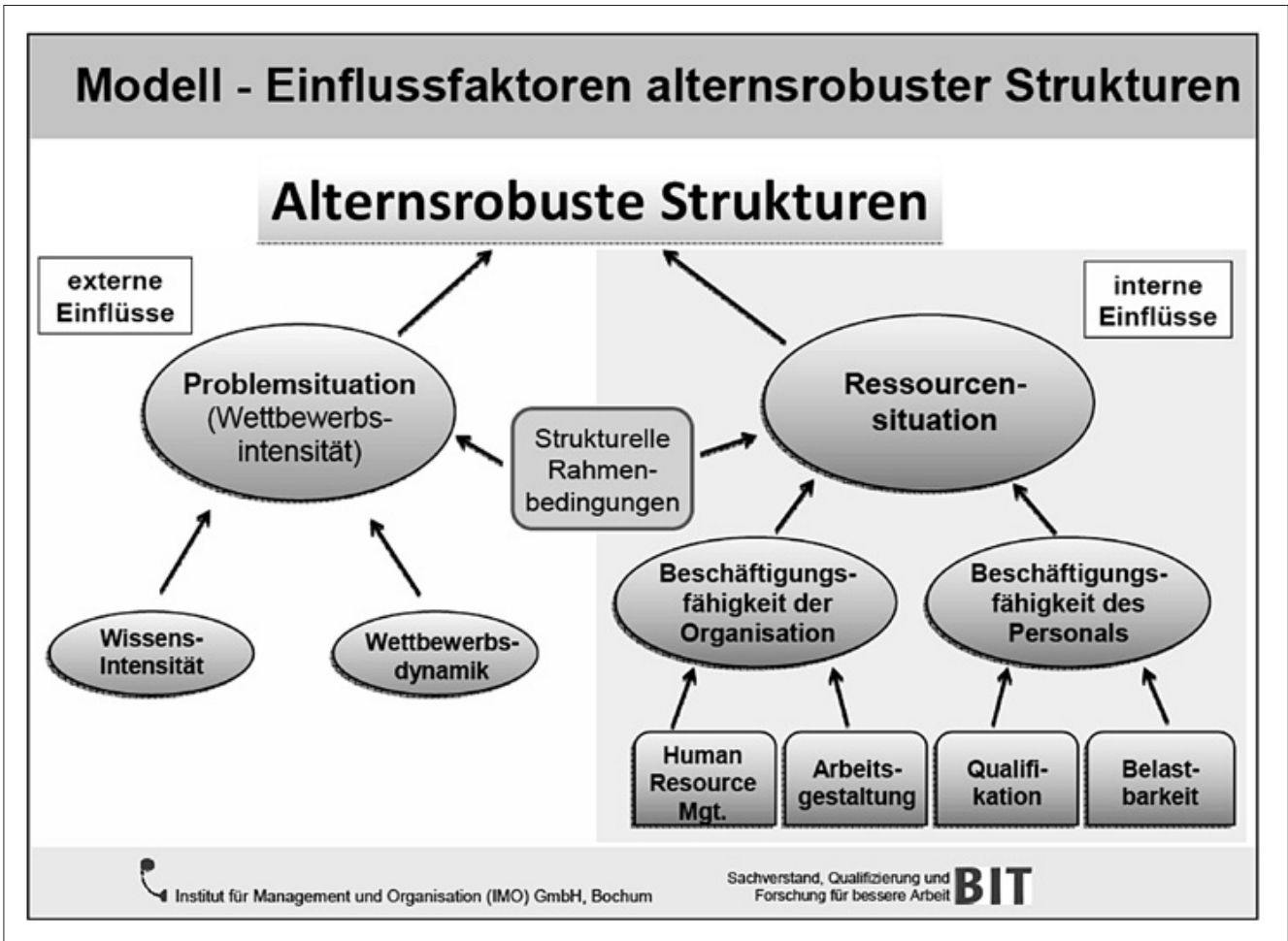
Diese Belastungen ließen sich ebenfalls durch eine partizipative Arbeitsgestaltung vermindern, bei der den Mitarbeitern Mitspracherechte zugestanden werden oder ihnen zumindest Raum gegeben wird, auftretende Probleme im Rahmen einer Fehlerkultur zu behandeln, bei der nicht die Suche nach „dem Schuldigen“ sondern nach der „Lösung“ im Vordergrund steht. Auch hier ist die Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeiter/innen häufig der erste Schritt, um gerade mentalen Belastungen entgegen zu wirken.

Ein sinnvolles Verfahren zur Ermittlung und zum Abbau psychischer Belastungen in den einzelnen Betrieben ist das so genannte „BAAM®-Verfahren“, welches vom BIT e.V. entwickelt wurde. Ziel dieses Verfahrens ist nicht, die Belastungen der einzelnen Mitarbeiter zu identifizieren, sondern zum einen zu ermitteln, welche Bedingungen verbreitet psychisch belastend wirken und das Erledigen von Aufgaben erschweren und zum anderen Lösungen vorzuschlagen, mit denen belastende und störende Bedingungen abgebaut oder Ressourcen zur

Gesundheitsförderung geschaffen werden können. Die notwendigen Daten werden auf freiwilliger Basis mittels eines anonymisierten Fragebogens erhoben. Durch die Mitarbeiter werden darin unter anderem Arbeitsinhalte, Arbeitsorganisation, Mitarbeiterführung und soziale Beziehungen sowie Zielerreichung des Arbeitsbereiches beurteilt. Werden dabei „Belastungsschwerpunkte“ festgestellt (über 40% der Befragten beurteilen einen Arbeitszustand negativ), so werden diese in einer moderierten Gruppenanalyse mit 6-10 Beschäftigten detailliert untersucht, bei der am Ende Maßnahmen zur Lösung entwickelt werden. Der aus Geschäftsführung und Betriebsrat bestehende Steuerungskreis diskutiert anschließend die Ergebnisse und beschließt Maßnahmen, die daraufhin den Mitarbeitern vorgestellt und eingeleitet werden können. Schließlich erfolgen eine Wirkungskontrolle der Maßnahmen und eine eventuelle Modifikation im Maßnahmenplan, sollte dieser bis dahin nicht den gewünschten Erfolg gezeigt haben.

Durch Gefährdungsanalysen wie das BAAM®-Verfahren ist es möglich, frühzeitig zu erkennen, an welcher Stelle die Belastungen für die Mitarbeiter besonders hoch sind, was mit der Zeit negative Auswirkungen auf Arbeitsmoral und Gesundheit haben kann. So lassen sich Lösungen entwickeln, um diesen Belastungen, noch bevor sie tatsächlich gefährlich werden, entgegenzuwirken.

Auf Information und die Verbreitung „guter Praxis“ im Umgang mit Belastungen setzt das schleswig-holstei-



nische Netzwerk zur betrieblichen Gesundheitsförderung „gesa“ (Gesundheit am Arbeitsplatz). Dieses regionale Netzwerk, setzt sich zum Ziel – angestoßen durch das Ministerium für Arbeit, Soziales und Gesundheit – immer mehr Betriebe und Behörden für die betriebliche Gesundheitsförderung zu gewinnen (siehe www.gesa.schleswig-holstein.de).

Ebenso wichtig wie die möglichen Bemühungen der Unternehmen für einen langen Erhalt der Gesundheit der Mitarbeiter durch entsprechende gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung ist, dass diese selbst für das Thema sensibel sind und auf einen gesunden Lebensstil – auch fern vom Arbeitsplatz – achten. Dazu zählt eine gesunde Ernährung (und beispielsweise Verzicht auf übermäßigen Alkohol- und Tabak-Konsum) genauso wie angemessene sportliche Betätigung und regelmäßige wie vorsorgende Arztbesuche. Denn in der Regel verbringt ein Erwerbstätiger im Endeffekt nur etwa ein Drittel seiner Zeit im Beruf. Für seinen Gesundheitszustand ist jedoch seine gesamte Zeit gleichbedeutend und wichtig.

Von den zwei Säulen altersgerechter Arbeit zum Modell altersrobuster Strukturen im Unternehmen

Insgesamt ist es heute für ein Unternehmen – egal welcher Größe – unumgänglich, sich innerhalb der strukturellen Rahmenbedingungen (wie etwa tarifvertraglichen Bindungen und Betriebsvereinbarungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz) um altersrobuste **Betriebsstrukturen** zu bemühen, welche der internen Ressourcensituation (Beschäftigungsfähigkeit von Organisation und Personal) ebenso Rechnung tragen wie den externen Einflüssen durch Wettbewerb und demographischen Wandel. Das Institut Leistung Arbeit Gesundheit hat sich in diesem Beitrag hauptsächlich mit den durch das Unternehmen zu beeinflussenden Faktoren **Personalmanagement** und **Arbeits- und Gesundheitsschutz** als entscheidenden Ansatzpunkten für die Beschäftigungsfähigkeit des Unternehmens selbst beschäftigt. Die Zusammenhänge sind natürlich noch vielfältiger und auch von der Wettbewerbssituation des Unternehmens und der konkreten Beschäftigungsfähigkeit des Personals im jeweiligen Fall abhängig.

Ein Modell der wichtigsten dabei zu berücksichtigenden Faktoren wurde vom Institut Leistung Arbeit Gesundheit zusammen mit BIT e.V. im Rahmen des durch EU- und Landesmittel geförderten Forschungsprojektes „Altersrobuste Betriebsstrukturen –im Verbund (ABS-V)“ entwickelt.

Zwingend notwendig ist es zur Entwicklung der altersrobusten Strukturen demnach zunächst, die vorliegenden Einflussfaktoren zu analysieren, aus denen ein ganzheitliches Konzept für das Unternehmen hervorgehen soll. Denn nur wenn man diese kennt, lassen sich anschließend mit den passenden Instrumenten des Personalmanagements (zum Beispiel Weiterbildung und Partizipation) sowie einem umfassenden präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutz die nötigen Schritte hin zu einem innovativen Betrieb altersgerechter Arbeit einleiten, von dem sowohl jüngere und ältere Mitarbeiter als auch das

Unternehmen selbst profitieren. Hierbei stellen sich die Problemsituation und die Ressourcensituation in jeder Organisation und in jedem Unternehmen anders dar, auch wenn es natürlich Branchen bezogene Ähnlichkeiten gibt.

Die Aufgaben für die Arbeitswelt sind also komplex. Doch sie sind – zumindest, was die Möglichkeiten des alternsgerechten Arbeitens angeht – durchaus lösbar. Die älteren Mitarbeiter/innen sind unverzichtbare, elementare Bausteine einer zukünftigen Arbeitsgestaltung, die den Anforderungen an eine innovative, nachhaltige und wettbewerbsfähige Unternehmenskultur, gerecht werden will.

Literaturverzeichnis

Bellmann, Lutz/ Leber, Ute/ Gewiese, Tilo: Ältere Arbeitnehmer/innen im Betrieb. Abschlussbericht des Forschungsprojekts HBS 2004-588-3, gefördert von der Hans-Böckler-Stiftung. Institut für Arbeitsmarkt und Bildungsforschung. Nürnberg, September 2006.

Blume, Dr. Andreas/ Schleicher, Robert/Jürgen, Karin/ Abele, Dr. Petra (BIT e.V.): Gefährdungsbeurteilung im Bereich psychischer Belastungen unter Verwendung des Verfahrens BAAM®. BIT e.V., Januar 2010.

Krupop, Frank Stefan: Kleines Unternehmen – große Innovationen: die Schawag GmbH. G.I.B. Info. Heft 2/2010. http://www.gibinfo.de/gibinfo/2010/2_10/kleines-unternehmen-2013-grosse-innovationen-die-schawag-gmbh. Online am: 25.09.2010. G.I.B. - Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH.

Meyer, Jörn-Axel: Gesundheit in KMU. Widerstände gegen Betriebliches Gesundheitsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen - Gründe, Bedingungen und Wege zur Überwindung. Veröffentlichungen zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement der TK, Band 17, 2008.

Pfuhl, Klaus: Organisatorische und technische Gestaltung von Arbeitsstrukturen in holzverarbeitenden Betrieben. Eine arbeitswissenschaftliche Studie zur physischen und psychischen Situation der Arbeitnehmer im Holzbaugewerbe. Kassel, Institut für Arbeitswissenschaft, 1998.

Wölk, Monique: Partizipative Arbeitsgestaltung – Neue Perspektiven für das Wissensmanagement. Unidruckerei der Universität Kassel. Kassel, 2008.

Zimolong, Bernhard: Prävention von Rückenerkrankungen am Arbeitsplatz –Ein Überblick über evidenzbasierte Interventionen. In: Bärenz/ Metz/ Rothe (Hrsg.): Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit. Arbeitsschutz, Gesundheit und Wirtschaftlichkeit. 14. Workshop 2007 (S. 359-362). Kröning, Asanger, 2007.

Bau, M.; Blume, A.: http://www.alternsgerechtes-arbeiten.de/fileadmin/alternsgerechtes-arbeiten/downloads/ABS-V_Abschlussveranstaltung_15.6.2009.pdf

www.bit-bochum.de, Sept. 2010

www.gesa-sh.de, Sept. 2010