

Martina Morschhäuser (Hrsg.)

Gesund bis zur Rente

Konzepte gesundheits-
und altersgerechter
Arbeits- und Personalpolitik

Öffentlichkeits- und Marketingstrategie
demographischer Wandel



Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit

Gesund bis zur Rente. Konzepte gesundheits- und altersgerechter Arbeits- und Personalpolitik.
Martina Morschhäuser (Hrsg.)

Stuttgart, 2002
ISBN 3-8167-6098-8

Das dieser Veröffentlichung zugrundeliegende Vorhaben „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“ wird mit Mitteln der Bundesministerin für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen: 01HH9901/0 gefördert.

Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.

Martina Morschhäuser (Hrsg.)

Gesund bis zur Rente

**Konzepte gesundheits-
und altersgerechter
Arbeits- und Personalpolitik**

**Broschürenreihe:
Demographie und Erwerbsarbeit**

Inhaltsverzeichnis

Vorwort Martina Morschhäuser	7
Betriebliche Gesundheitsförderung angesichts des demographischen Wandels Martina Morschhäuser	10
Wie Sie Ihre Leute vor der Zeit viel zu alt aussehen lassen können Johann Behrens, Annegret Horbach, Brigitte Solbrig	22
Lebensarbeitszeitgestaltung zur Vereinbarkeit von Alter & Erwerbsarbeit – am Beispiel der Altenpflege Katrin Krämer	44
Betriebliche Gesundheitsförderung im Kontext altersgerechter Gestaltung von Gruppenarbeit Achim Huber	63
Altersgerechte und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung – ausgewählte Handlungsempfehlungen Hartmut Buck	73

Vorwort

Martina Morschhäuser
ISO-Institut, Saarbrücken

„Gesund bis zur Rente“ lautet der programmatische Titel dieser Broschüre, mit dem das gesundheitliche Befinden im *Verlauf* des Lebens ins Blickfeld rücken soll. „Gesund bis zur Rente“ fokussiert zudem auf den Zeitraum des *Erwerbslebens*, da Zusammenhänge zwischen Arbeit und Gesundheit thematisiert werden sollen. Dabei kann „Gesundheit“ in einer lebenslauforientierten Betrachtung nicht als andauernder perfekter Zustand verstanden werden. Gemeint sind vielmehr körperlich-seelische Voraussetzungen und Ressourcen, um die Anforderungen des Lebens produktiv bewältigen und an gesellschaftlichen Aktivitäten teilhaben zu können. Dies kann auch Phasen der Krankheit und der gesundheitlichen Beeinträchtigung einschließen.

Auch nach dem Erwerbsleben noch körperlich fit und leistungsstark zu sein, um die dann freie Zeit genießen und selbstbestimmt gestalten zu können, wird als Bild vom dynamischen Rentner, der Berge besteigt und in der Tiefsee taucht, in den Medien transportiert und wirkt als Leitbild in unserer modernen Gesellschaft. Die Realität sieht jedoch vielfach anders aus: Jeder fünfte Rentneintritt in Deutschland ist einer verminderten Erwerbsfähigkeit aufgrund gesundheitlicher Beeinträchtigungen geschuldet. Noch weitaus größer ist die Anzahl derjenigen, die lange vor dem Rentenalter an einer der großen Zivilisationsleiden wie Muskel- und Skeletterkrankungen, Herz-Kreislauf-Störungen oder psychovegetative Störungen dauerhaft erkranken.

Dabei treten Erkrankungen und Arbeitsunfähigkeit am häufigsten in körperlich oder psychisch anstrengenden Berufen sowie eher bei Arbeitern und Arbeiterinnen als bei Angestellten auf. In etlichen Berufen mit hohen physischen Belastungen – wie beispielsweise bei Fliesenlegern, Dachdeckern, Fleischern, Waldarbeitern oder Schweißern – ist die Berufs- bzw. Erwerbsunfähigkeit zudem die häufigste Art des Rentenzugangs. Die berufsbezogenen Differenzen im Erkrankungsgeschehen verdeutlichen, dass „Krankheit vor der Rente“ und vorzeitiger gesundheitlicher Verschleiß nicht einfach schicksalhaft bedingt sind, sondern auch mit der Art der im Erwerbsleben verrichteten Tätigkeiten und den diesen innewohnenden Anforderungen zusammenhängen.

Der Anteil älterer Erwerbepersonen steigt zukünftig aufgrund des demographischen Wandels in der Bevölkerung drastisch an. Gleichzeitig zielen die gesetzliche Anhebung der Altersgrenze zum Rentneintritt und finanzielle Verschlechterungen bei einem frühzeitigen Berufsausstieg auf eine verlängerte Lebensarbeitszeit. Damit die Erwerbstätigen die Arbeitsanforderungen der Zukunft auch mit zunehmendem Alter bewältigen und die Betriebe mit alternden Belegschaften produktiv arbeiten können, gilt es, den Gesunderhalt der Beschäftigten – in präventiver Perspektive – über den Erwerbsverlauf „bis zur Rente“ zu fördern.

Das Bundesforschungsministerium macht mit seinen Forschungsschwerpunkten zum Themenfeld „Demographischer Wandel“ auf die Konsequenzen aufmerksam, die mit dem Altersstrukturwandel in unserer Gesellschaft verbunden sind. In diesem Rahmen wurden und werden Verfahren und Konzepte entwickelt und gefördert, mit denen die demographischen Herausforderungen für Politik und Wirtschaft frühzeitig und vorausschauend angegangen werden

können¹. Die folgenden Beiträge geben Ergebnisse einiger der Forschungs- und Umsetzungsprojekte des Transferprojektes „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“ wieder. Sie widmen sich insgesamt der Frage, wie Arbeit und Berufsverläufe so gestaltet werden können, dass die Gesundheit und damit die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Erwerbstätigen langfristig erhalten und gefördert werden können.

In einem einleitenden Kapitel (*Martina Morschhäuser*) wird der wachsende Stellenwert *betrieblicher Gesundheitsförderung* angesichts des betrieblichen Altersstrukturwandels verdeutlicht, und es wird der Frage nachgegangen, welche Faktoren im Erwerbsleben, auch aus Sicht befragter älterer Produktionsarbeiter, für den langfristigen Gesunderhalt wichtig sind. Dabei stehen gerade solche Tätigkeitsfelder im Vordergrund der Betrachtung, in denen es bislang schwer ist, gesund alt zu werden.

Im nachfolgenden Beitrag von *Johann Behrens, Annegret Horbach und Brigitte Solbrig* wird das Konzept der *Laufbahngestaltung* dargestellt, wonach Berufe als Ressourcen erkannt werden, die Tätigkeitswechsel erleichtern und Sackgassen im Erwerbsverlauf vermeidbar machen können. Erörtert wird das Phänomen der begrenzten Tätigkeitsdauer und darauf bezogene problematische sowie lösungsorientierte betriebliche Strategien.

Der dritte Beitrag von *Katrin Krämer* hebt auf die gesundheitsförderlichen, zugleich aber auch die beschäftigungsförderlichen Potenziale einer betrieblichen *Lebensarbeitszeitgestaltung* ab. Ein Element eines Lebensarbeitszeitkonzepts ist das Zeitkonto. Angesichts der Funktionsweisen von Arbeitszeitkonten wird ein Weg zur Realisierung einer betrieblichen Lebensarbeitszeitgestaltung in der stationären Altenpflege diskutiert.

Der Beitrag von *Achim Huber* beschäftigt sich am Beispiel von *Gruppen- bzw. Teamarbeit* mit der Frage, wie Gestaltungsspielräume für ein altersngerechtes Arbeiten erweitert werden können, um gerade bei Routinetätigkeiten langfristig die Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten. Vorgestellt werden Elemente eines Qualifizierungskonzepts, das Beschäftigten in Gruppenarbeit die Möglichkeiten zu einem gesundheits- und qualifikationsförderlichen Arbeiten, insbesondere durch einen erweiterten Tätigkeitswechsel, vermittelt.

Schließlich geht es in dem abschließenden Beitrag von *Hartmut Buck* um eine altersngerechte und gesundheitsförderliche *Arbeitsgestaltung*. Danach sollten Arbeitsinhalte so gestaltet werden, dass Mitarbeiter über ihre Lebensarbeitszeit hinweg ohne arbeitsbedingte physische oder psychische Einschränkungen arbeiten können. Der Erhalt und der Ausbau der Lernfähigkeit wird hier als ein zentrales Moment von menschlicher Gesundheit verstanden.

1 Im Rahmen des ersten Forschungsschwerpunktes „Demographischer Wandel und die Zukunft der Erwerbsarbeit“ wurden in der Zeit von 1996 bis 2000 fünf interdisziplinäre Projektverbände gefördert (vgl. Pack/Buck/Kistler/Mendius/Morschhäuser/Wolff: Zukunftsreport demographischer Wandel, 2000). Auf den dort entwickelten Ergebnissen aufbauend wird seit 1999 das Transferprojekt „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“ durchgeführt. Ein Überblick über die unterschiedlichen Projekte und Aktivitäten dieses Verbundvorhabens findet sich in der Broschüre „Wege aus dem demographischen Dilemma durch Sensibilisierung, Beratung und Gestaltung“ (hrsg. von Buck, Schletz, 2001).

In den einzelnen Beiträgen dieser Broschüre stehen verschiedene zentrale Ansätze einer gesundheits- und altersgerechten Arbeits- und Personalpolitik im Blickpunkt. Damit wird auch deutlich, dass es kein Standardrezept oder einen *one best way* gibt, um „Gesundheit bis zur Rente“ zu fördern. Je nach Beschäftigtengruppe und Tätigkeitsfeld können unterschiedliche Strategien geeignet sein, wobei deren Realisierbarkeit von den konkreten betrieblichen und gesellschaftlichen Handlungsvoraussetzungen und Rahmenbedingungen abhängt.

Betriebliche Gesundheitsförderung angesichts des demographischen Wandels

*Martina Morschhäuser
ISO-Institut, Saarbrücken*

Konnte man sich in Deutschland im Jahre 1925 glücklich schätzen, ein Alter von 60 Jahren zu erreichen, so kann ein heute geborener Junge – statistisch betrachtet – damit rechnen, 75 Jahre alt zu werden und ein Mädchen sogar 80 Jahre. In der Vergangenheit ist die Lebenserwartung in den Industriestaaten kontinuierlich angestiegen. Gleichwohl sind die Erwerbstätigen immer früher aus dem Berufsleben ausgeschieden.

Neben vorzeitigen Berufsaustritten wegen Berufs- und Erwerbsunfähigkeit¹ wurden Beschäftigte vor allem in der Folge betrieblicher Personalabbaumaßnahmen frühverrentet. Dementsprechend gibt es aktuell nur eine vergleichsweise geringe Zahl älterer Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen in den Unternehmen. In 1999 sind lediglich 622 746 Personen bzw. 2,3 Prozent aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten 60 Jahre und älter.

Aufgrund des drastischen Altersstrukturwandels in der Bevölkerung kündigt sich nun jedoch eine Kehrtwende an. Zukünftig wird sich der Anteil Älterer an den Erwerbstätigen wie Arbeitssuchenden erhöhen und auch die Belegschaften werden älter werden. Die „demographische Herausforderung“ macht sich für Unternehmen in Form folgender drei Entwicklungen bemerkbar:

1. Seit Mitte der 90er Jahre haben viele Staaten, so auch Deutschland, die Anreize für einen vorzeitigen Eintritt in den Ruhestand verringert.² In fast allen OECD-Ländern ist der Anteil der erwerbstätigen 55- bis 64-Jährigen in den letzten Jahren dadurch wieder gestiegen. In Deutschland wird die betriebliche Frühverrentungspraxis mit dem 1996 erlassenen Altersteilzeitgesetz zwar faktisch fortgesetzt³, aber in vielen Firmen hat sich damit der Zeitpunkt, zu dem die Beschäftigten normalerweise aus dem Betrieb austreten, gegenüber den vergangenen Jahren um ein bis zwei Jahre nach hinten verschoben. Zugleich wird Altersteilzeit aufgrund der finanziellen Verschlechterungen nicht mehr durchgängig von allen Mitarbeitern eines Jahrgangs, wie es oftmals bei vorhergehenden betrieblichen Frühverrentungsprogrammen der Fall war, in Anspruch genommen.
2. Aufgrund des Geburtenrückgangs werden in der Zukunft verhältnismäßig wenig jüngere Arbeitskräfte dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. Auch wenn mittelfristig nicht damit gerechnet werden muss, dass es generell zu wenig Arbeitskräfte geben wird (vgl. Kistler/ Hilpert 2001), so wird doch heute schon in bestimmten Regionen, für ganze Tätigkeitsbereiche (z. B. viele Gewerke im Handwerk) und mit Blick auf bestimmte Qualifikationen (z. B. Informatiker und Ingenieure) Nachwuchsmangel registriert.
3. Gleichzeitig kommen die geburtenstarken Jahrgänge, die sogenannte Baby-Boomer-Generation, in die Jahre (vgl. Abb. 1). Die Mitte der 50er bis Ende der 60er Jahre Geborenen sind die größte Alterskohorte in der Bevölkerung, und auch in vielen Unternehmen sind sie die

1 In 1999 gab es in Deutschland 218 187 neue Rentenzugänge wegen verminderter Erwerbsfähigkeit; diese hatten damit einen Anteil von 20 Prozent an allen Rentenanzugängen; Quelle: www.vdr.de/statistik.

2 Hierzulande wurden bspw. die Altersgrenzen zum Renteneintritt angehoben und Rentenabschläge bei einem früheren Rentenbezug eingeführt.

3 Das Altersteilzeitgesetz wird ganz überwiegend in Form von Blockmodellen (zunächst Vollzeitarbeit für die Hälfte des vereinbarten Zeitraums und anschließende Freistellung) und nicht als wirkliche Teilzeit oder als gleitender Übergang in den Ruhestand für ältere Arbeitnehmer umgesetzt.

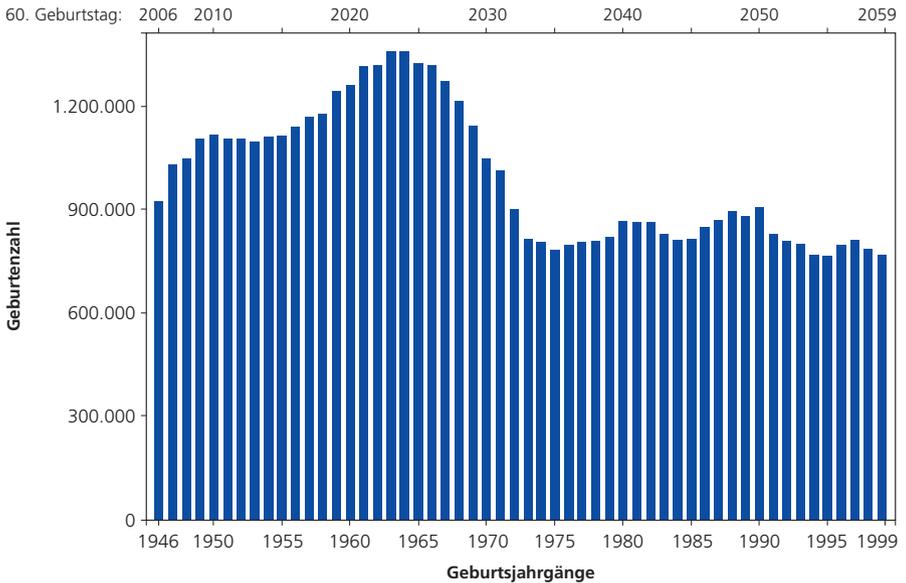


Abb. 1: Die Geburtsjahrgänge von 1946 bis 1999 in Deutschland
Quelle: Statistisches Bundesamt 2000

am stärksten besetzte Altersgruppe. In zehn Jahren wird diese Gruppe 40 bis 55 Jahre alt sein, und sie umfasst so viele Personen, dass staatliche Förderungen der Frühverrentung bzw. Altersteilzeitregelungen für sie kaum noch in der bestehenden Form finanzierbar sein dürften. Gleichzeitig ist die Fluktuation bzw. freiwillige Mobilität der mittleren Altersgruppen in den Unternehmen aufgrund der für sie gemeinhin ungünstigen Arbeitssituation gering.

Insgesamt betrachtet ist in den nächsten 20 Jahren mit einer deutlichen Alterung der Erwerbsbevölkerung zu rechnen, die auch durch forcierte Zuwanderungen junger Ausländer nur gemindert, aber nicht verhindert werden kann. In den einzelnen Unternehmen wird sich dieser Prozess uneinheitlich darstellen. Je nach vorliegender Altersstruktur, Branche, wirtschaftlicher Situation, personalpolitischen Weichenstellungen und regionalen bzw. Standortfaktoren werden einige Firmen sehr stark, andere kaum altern.

1. Alter, Leistungsbeeinträchtigungen und Erkrankungen

„Der eine fährt mit 90 Jahren noch Fahrrad, der andere kann sich nach einem Bandscheiben-
vorfall kaum noch rühren, und darum geht es doch eigentlich“, meint ein von uns befragter
älterer Montearbeiter auf die Frage, ob die Leistungsfähigkeit seiner Meinung nach mit dem
Älterwerden abnehme.

Damit bringt er zum Ausdruck, was auch wissenschaftlich belegt ist: dass sich die Leistungs-
fähigkeit nämlich mit dem Älterwerden nicht gleichförmig, sondern von Individuum zu Indi-
viduum unterschiedlich verändert und der Gesundheitszustand dabei eine entscheidende Rolle
spielt. Wenn es um die *berufliche* Leistungsfähigkeit Erwerbstätiger geht (und damit um ein
Alter von maximal 65 Jahren) und als Kriterium das erbrachte *Arbeitsergebnis* zugrunde gelegt
wird, sind keine generellen Unterschiede in der Leistungsfähigkeit älterer und jüngerer Arbeit-
nehmer nachweisbar (vgl. Petrenz 1999; Kruse 2000). Ältere Arbeitnehmer können übliche
Leistungsanforderungen vor allem dann nicht mehr bewältigen, wenn sie krank oder gesund-
heitlich beeinträchtigt sind. Außerdem können aufgrund nicht mehr zeitgemäßer Qualifikation
Einsatz- oder Beschäftigungsprobleme auftreten.

Betrachtet man statistische Daten zur Arbeitsunfähigkeit (AU), so erkennt man zwei gegen-
läufige Entwicklungen: Die Anzahl der AU-Fälle ist in der Altersgruppe der bis 24-Jährigen am
höchsten und bei den über 45-Jährigen vergleichsweise gering, während die Anzahl der AU-
Tage mit dem Alter drastisch ansteigt (vgl. Abb. 2). Ältere sind also nicht häufiger krank als
Jüngere; wenn sie erkranken, sind sie jedoch – im Durchschnitt betrachtet – länger arbeitsun-
fähig. Die über 54-Jährigen sind – statistisch gesehen – mehr als doppelt so viele Tage arbeits-
unfähig wie die unter 35-Jährigen⁴.

Ein Blick auf die mit dem Altern vermehrt auftretenden Krankheitsarten zeigt: Vor allem die
Volkskrankheiten „Muskel- und Skeletterkrankungen“ sowie „Herz-Kreislaufferkrankungen“
steigen altersbezogen steil an, wobei dieser Anstieg schon bei den jüngeren Jahrgängen
beginnt (vgl. Abb. 3). Es handelt sich hierbei um chronische Erkrankungen, die in der Regel
nicht von heute auf morgen auftreten, sondern die sich über Jahre hinweg herausbilden.
Durch ein gesundheitsbewusstes Arbeiten und Leben kann ihnen vorgebeugt werden.

Aus betrieblicher Sicht stellen Erkrankungen und Arbeitsunfähigkeit Älterer einen Kostenfaktor
und damit ein Problem dar. Noch kritischer ist für Unternehmen jedoch zumeist, wenn ältere
Arbeitnehmer nicht gesund und nicht voll leistungsfähig, aber dennoch *arbeitsfähig* sind.

4 Eine entsprechende Auswertung der AU-Tage und -fälle auf Basis der Daten des BKK Bundesverbandes
spiegelt die gleiche Tendenz wider (vgl. Morschhäuser 2000a).

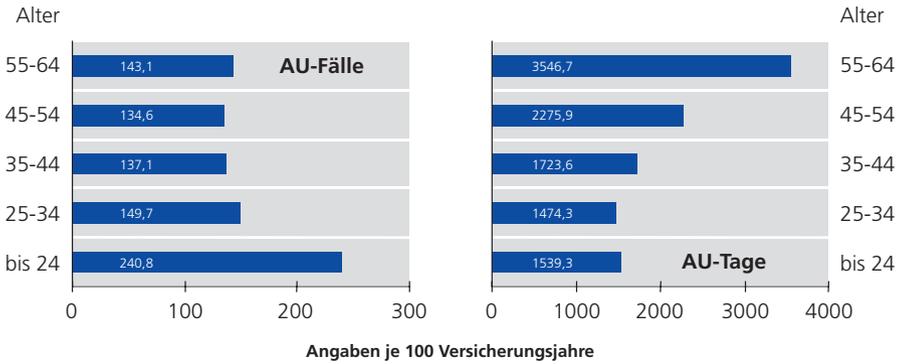


Abb. 2: Arbeitsunfähigkeitsfälle und -tage 1999 nach dem Alter
Quelle: Wissenschaftliches Institut der AOK 2000

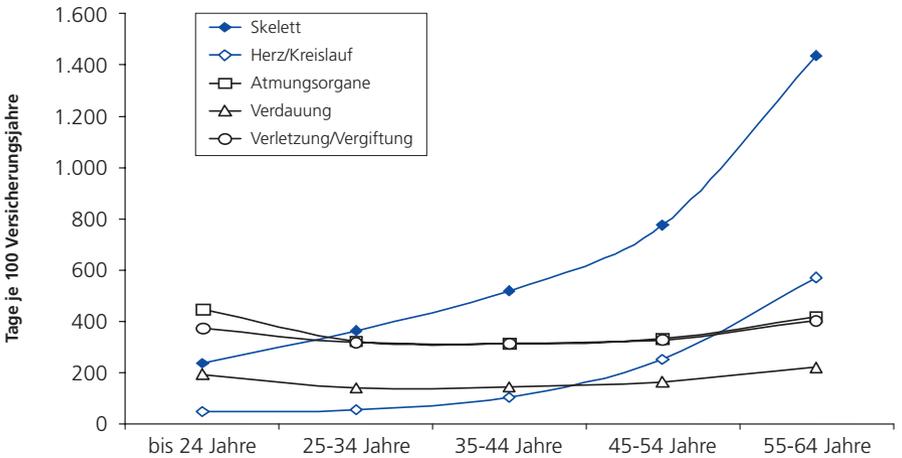


Abb. 3: Arbeitsunfähigkeitstage 1999 nach dem Alter und nach Krankheitsarten
Quelle: Wissenschaftliches Institut der AOK 2000

Betriebliche Gesundheitsförderung angesichts des demographischen Wandels

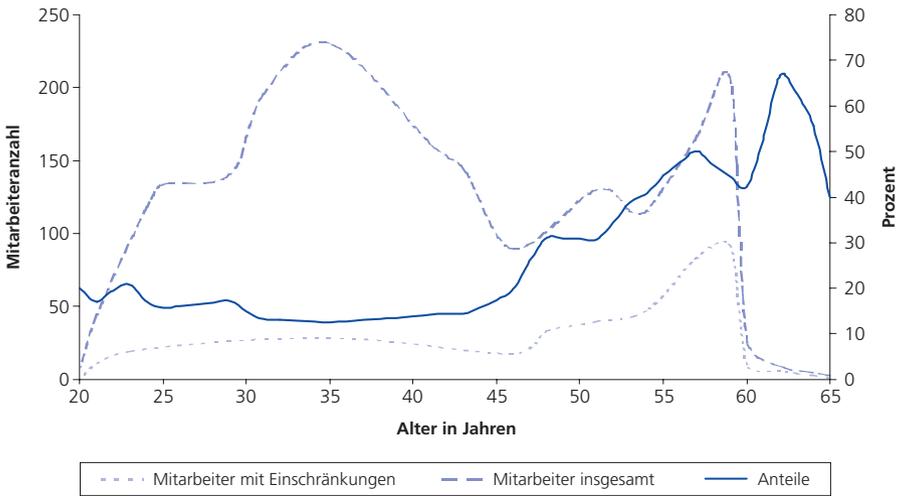


Abb. 4: Anzahl und Anteile gesundheitlich beeinträchtigter Mitarbeiter nach Alter in einem Industriebetrieb
 Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis anonymisierter betriebsstatistischer Daten.

Die Anzahl gesundheitlich beeinträchtigter Arbeitnehmer mit bestimmten Einsatzeinschränkungen steigt in den Betrieben gemeinhin in den höheren Altersgruppen stark an (vgl. Abb. 4). Was sie benötigen, ist ein ihrem Leistungsvermögen angepasster Arbeitsplatz. Tätigkeitsfelder mit reduzierten Arbeitsbelastungen, die früher als Nischen zur Beschäftigung Älterer mit gesundheitlichen Einschränkungen dienten, sind jedoch im Zuge von Modernisierung und Rationalisierung eingeschränkt worden oder ganz entfallen. Gleichzeitig sind die Leistungsanforderungen in weiten Bereichen von Produktion und Dienstleistung gestiegen und zunehmend einheitlich hoch. Damit wird es immer schwerer, diese Arbeitnehmer adäquat einzusetzen, insbesondere wenn sie gering qualifiziert sind.

Ein Blick auf den sich vollziehenden Altersstrukturwandel und auf die mit dem Alter verstärkt auftretenden chronischen Erkrankungen macht deutlich, wie wichtig eine präventiv und langfristig ausgerichtete betriebliche Gesundheitsförderung ist. Gehäufte Arbeitsunfähigkeit und gesundheitlich bedingte Leistungseinschränkungen treten vor allem in körperlich oder psychisch stark belastenden Berufen und Tätigkeitsfeldern auf. Gerade in solchen Arbeitsbereichen, in denen es bislang schwer ist, gesund alt zu werden, wäre es also besonders wichtig, den Gesunderhalt von Beschäftigten zu fördern.

2. Alter, Leistungsfähigkeit und Gesundheit

Was erhält im Arbeitsleben gesund und wie können Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Arbeitnehmer im Betrieb gefördert werden? In einem Automobilunternehmen haben wir mit acht der ältesten Produktionsarbeiter biographische Interviews durchgeführt und sie nach ihrer Meinung und ihren Erfahrungen dazu gefragt. Die Befragten wurden zufällig ausgewählt unter denjenigen der Jahrgangsguppe 1943, die keine betriebsärztlich diagnostizierten gesundheitlichen Einschränkungen haben und die bezüglich der von ihnen ausgeübten Tätigkeiten als voll leistungsfähig gelten.

Uns ging es darum, gesunderhaltende Bedingungen im Berufsleben aus Sicht der Beschäftigten zu erfassen und herauszufinden, inwieweit bestimmte Gegebenheiten und Ereignisse in dem betreffenden Unternehmen dazu beigetragen haben, über den Erwerbsverlauf hinweg leistungsfähig zu bleiben. Wir haben damit keine repräsentativen Ergebnisse, sondern lediglich acht individuelle Meinungsbilder ermittelt. Gleichwohl werden bestimmte „Gesundheitsfaktoren“ mehrheitlich dargestellt. Es sind insbesondere drei Bedingungskomplexe, die bei den Befragten eine wichtige Rolle spielen bzw. gespielt haben: ein belastungsvermindernder Positionswechsel im Erwerbsverlauf, eine gesundheitsbewusste Arbeitseinstellung und eine gute Zusammenarbeit mit den Kollegen.

2.1. Belastungsvermindernder Positionswechsel

Herr B hat 25 Jahre als Schleifer in der Motorenfertigung gearbeitet. „Sie mussten die Kurbelwelle vom Band herunternehmen“, so schildert er seine frühere Tätigkeit, „sie auf den Tisch stellen, messen, dann vom Tisch und wieder in den Automaten hinein – 386 Wellen am Tag [wobei eine Welle ca. 8 kg wog, Anm. der Verf.]. Der Ablauf war immer der gleiche. Die Muskeln hatten sich so eingearbeitet, das haben sie gar nicht gemerkt. Das fing dann nach 15, 16, 17 Jahren an. Wenn sie Urlaub hatten und sie hatten Ruhe und haben wieder angefangen zu arbeiten: Was ist denn das für ein Mist? Dir tut das Kreuz weh.“ Vor etwa 10 Jahren wurde der Motorenbau aus dem Werk ausgegliedert und Herr B daraufhin in die Logistikabteilung versetzt, wo er als Staplerfahrer eingesetzt wurde. Seitdem, so seine Worte, habe er „mit dem Rücken sehr wenig Probleme“ und sei auch kaum noch krankgeschrieben.

Einso wie Herr B konnten vier weitere Befragte nach langjähriger körperlich anstrengender Arbeit eine neue, weniger belastende Position mit mehr Bewegungs- und Entscheidungsspielräumen im Betrieb einnehmen. Ihre Berufsverläufe beinhalten markante Wendepunkte:

- nach 26 Jahren Bandarbeit in der Lackiererei Qualifizierung zum Anlagenführer;
- nach 20 Jahren körperlich schwerer Arbeit im Presswerk Einsatz in der Warenannahme;
- nach 15 Jahren Schweißen im Akkord Wechsel in die Logistik und
- nach 21 Beschäftigungsjahren in der Gießerei Einsatz als Kommissionierer.

Dabei führen die Beschäftigten es auf „Glück“ oder „Zufall“ zurück, dass sie eine neue Position einnehmen konnten. In vier Fällen wurden die Tätigkeitsfelder, in denen sie bis dahin gearbeitet hatten, aufgelöst. Durchweg berichten die Befragten von Gesundheitsbeschwerden in Zusammenhang mit ihrer ehemals ausgeübten Tätigkeit, wobei weniger die körperliche Schwere als die Einseitigkeit der Arbeit hervorgehoben wird. „Weil der Kopf immer ein bisschen im Nacken war“, berichtet ein Schweißer, der über Jahre hinweg ein- und dieselbe Arbeitsaufgabe verrichtet hat, habe er Schwierigkeiten mit dem Halswirbel gehabt. Wären sie heute noch in ihrem früheren Arbeitsbereich eingesetzt, so die einhellige Meinung der Produktionsarbeiter, dann wäre es mit ihrer Gesundheit bergab gegangen. Dementsprechend bewerten sie ihren Positionswechsel als entscheidend dafür, auch noch mit 57 Jahren „ihren Mann stehen“ zu können. Zwar leiden einzelne auch heute noch an Rücken-, Hüft- oder Beinbeschwerden, aber sie fühlen sich dadurch nicht in der Ausübung ihrer aktuellen Tätigkeit beeinträchtigt und sind insofern „relativ gesund“⁵.

2.2. Gesundheitsbewusste Arbeitseinstellung

In unterschiedlichen von den Befragten geäußerten Verhaltensmustern und Umgangsweisen mit der Arbeit drückt sich eine gesunde bzw. gesundheitsbewusste Einstellung aus.

So betonen einige auf die Frage, welchen Ratschlag sie jüngeren Kollegen geben würden, um langfristig gesund zu bleiben, dass diese „gelassener an die Arbeit herangehen“ und „sich nicht verrückt machen“ sollten. Ein Montagearbeiter betont, dass er irgendwann gelernt habe, ruhig zu bleiben, wenn andere sich aufregten: „Da muss man z. B. zu sich sagen: Bleib' ruhig! Morgen ist Freitag. Die Sonne scheint. Es ist bald wieder Wochenende oder Urlaub.“ Der Befragte hat damit eine Art inneres Anti-Stress-Programm für sich selbst entwickelt.

Herr A ist gelernter Stahlbauschlosser und arbeitet seit 33 Jahren – unterqualifiziert – im Rohbau als Schweißer. Seine Arbeit besteht seit vielen Jahren darin, im 1 ½-Minutentakt vier Lochschweißungen und eine Sichtkontrolle am Fahrzeug vorzunehmen. Es handelt sich um eine anstrengende Tätigkeit mit hohen Konzentrationsanforderungen und teilweise Überkopfarbeit. Er ist der einzige der Befragten, der durchgängig – von seiner Einstellung bis zum heutigen Tag – körperlich hart gearbeitet hat und der sich zugleich gesund und körperlich fit fühlt. Er kommentiert seine Arbeit folgendermaßen: „Ich ärgere mich nicht über diese stupide Arbeit, wenn ich das einfach mal so sage. Ich sage: Ich verdiene mein gutes Geld. Und ich schaffe die Arbeit, ohne dass ich mich wirklich quälen muss. Was will ich also noch mehr?“

Mit Anfang 40, als es Herrn A gesundheitlich nicht so gut ging, hat er eine Kur beantragt und diese als heilsam erlebt. Seitdem hat er alle drei bis vier Jahre eine solche Kur wiederholt und schätzt diese für sich, neben einer Konzentration auf die erbaulichen Momente der Arbeit, als

5 Der Begriff der „relativen Gesundheit“ berücksichtigt, dass organmedizinischer Befund und Einschränkung von Lebensvollzügen nicht übereinstimmen müssen und „Gesundheit“ im Alltagsverständnis eher daran gemessen wird, ob man an den Aktivitäten teilhaben kann, die als normal bzw. wichtig angesehen werden.

sehr wichtig für den Gesunderhalt ein. „Das sage ich auch zu jedem Kollegen“, so Herr A, „ich sage: ‚Mensch, gehe zur Kur‘. Ich sage: ‚Du musst das mit einem Auto vergleichen. Du kannst nicht mit einem Auto nach 10 Jahren in die Werkstatt fahren. Der Wagen muss auch eine Inspektion haben‘.“

Außerdem hat Herr A – im Unterschied zu fast all seinen Kollegen – Arbeit in der Nachtschicht abgelehnt, als sein Vorgesetzter ihn nach seiner Bereitschaft dazu fragte. „Das mache ich nicht“, betont er, „auch wenn es dafür mehr Geld gibt. Ich bin einer, der seinen Schlaf braucht. Da sage ich dann eben: ‚Pfeif‘ aufs Geld!‘ Das, was ich verdiene, reicht mir, denn ich kann nur einen Anzug tragen oder ein Kotelett essen. Und da ist mir die Gesundheit doch wichtiger.“

Indem die Befragten gelernt haben, Ärger in Stresssituationen zu vermindern und ihre Aufmerksamkeit auf das für sie Positive zu richten, indem sie die Gesundheit in bestimmten Entscheidungssituationen höher als finanzielle Vorteile gewichteten oder sich immer mal wieder eine Kur gönnen, tragen sie selbst dazu bei, Belastungen abzubauen und ihre Arbeitssituation erträglicher zu gestalten.

2.3. Gute Zusammenarbeit und soziale Unterstützung

Auf die Frage, was für die Befragten im Rückblick auf ihr Berufsleben aufbauend und wohltuend in der Arbeit war, wird vor allem auf eine, vor allem früher vorhandene, gute Zusammenarbeit und soziale Unterstützung hingewiesen.

Der schon zitierte Herr B erzählt: „Manchmal unterhalte ich mich mit einem Kollegen, mit dem ich früher in der Motorenfertigung war und wir lassen das alles Revue passieren: ‚Mensch, eigentlich waren wir blöde, dass wir 25 Jahre dort in der Kurbelwelle waren. Es war eine Sauarbeit. Aber es war eigentlich eine schöne Arbeit. Es war Kameradschaft da. Wenn irgend jemand was hatte, ein bisschen kaputt war – für den Kollegen wurde mitgeholfen‘. Das haben Sie doch heute gar nicht mehr.“

Ein gutes Arbeitsklima, Zusammenhalt untereinander und Verständnis füreinander, haben nach Einschätzung von Herrn B bewirkt, dass die körperlich sehr anstrengende Arbeit in der Motorenfertigung letztlich nicht nur belastend war, sondern auch positiv erlebt wurde. Das habe wohl mit dazu beigetragen, so seine Schlussfolgerung, dass er 25 Jahre gleichförmige Schleiftätigkeit ohne größere gesundheitlichen Probleme überstanden hat. Das „Miteinander mit den Kollegen“ sehen auch die meisten anderen älteren Produktionsarbeiter als einen wichtigen Ansatzpunkt an, um etwas für die Gesundheit im Betrieb zu tun: „Man muss versuchen“, so ein Logistikwerker, „dass man dem Kollegen hilft, ihn unterstützt, dass nicht jeder nur für sich alleine muckelt. Denn ich finde, das Seelische muss auch stimmen bei der Arbeit. Man kann nicht einfach nur die Arbeit selbst sehen.“

3. Prämissen einer zukunfts- und altersorientierten betrieblichen Gesundheitsförderung

Wenn Unternehmen aktiv werden, um etwas für den Gesunderhalt der Beschäftigten zu tun, so ergreifen sie zumeist ganz bestimmte Maßnahmen: Neben Analyseverfahren (z. B. Gesundheitsberichte) dominieren einerseits verhaltensorientierte Angebote (Rückenschulen, Ernährungskurse, Alkohol- oder Raucherentwöhnung) sowie andererseits – auf der verhältnisbezogenen Ebene – ergonomische Gestaltungsansätze. Zugleich wird das Handlungsfeld „Gesundheitsförderung“ üblicherweise dem Verantwortungsbereich der betrieblichen Gesundheitsdienste bzw. Betriebsärzte zugeordnet.

Angesichts des demographischen Wandels werden Arbeitsplatzergonomie und ein gesundes Verhalten der Arbeitnehmer (auch außerhalb der Lohnarbeit) immer wichtiger. Eine intensive betriebliche Auseinandersetzung mit sich vollziehenden Altersprozessen kann dazu beitragen, schon existierende Verfahren ergonomischer Arbeitsplatzgestaltung (wieder) verstärkt anzuwenden oder weiterzuentwickeln. Allerdings wäre es wohl eine Illusion anzunehmen, man könne arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren vorrangig mittels technischer Maßnahmen bezwingen. Und auch ein Blick alleine auf die Arbeitstätigkeiten und deren Gestaltung greift zu kurz. Die schon in den 70er Jahren von Rohmert (1973) entwickelte Norm der „Erträglichkeit“, wonach Tätigkeiten gemäß arbeitswissenschaftlichen Kriterien so gestaltet sein sollten, dass keine Gesundheitsschäden bei ihrer langfristigen Ausführung entstehen, hat für Gießer, Schweißer oder Dachdecker, für Beschäftigte im physischen Frachturnschlag, im Öffentlichen Personennahverkehr oder in der Fahrzeugmontage nur begrenzten Realitätsgehalt und lässt sich wohl auch in absehbarer Zukunft kaum verwirklichen. Dies gilt zumindest, wenn unter langfristig „bis zur Rente“ verstanden wird.

Um in körperlich oder psychisch stark belastenden Berufen und Tätigkeitsfeldern gesund alt zu werden, bedarf es – darauf verweisen auch die Ergebnisse der dargestellten biographischen Interviews – eines weiten Verständnisses von betrieblicher Gesundheitsförderung und zusätzlicher Maßnahmen. Unter Altersgesichtspunkten gehören nicht nur die technische Gestaltung von Arbeitstätigkeiten auf den Prüfstand, sondern zugleich auch Arbeitsorganisation und Personaleinsatz, Qualifizierung und Arbeitszeitregelungen, Unternehmenskultur, Arbeitsklima sowie die Arbeitseinstellungen der Beschäftigten (vgl. Morschhäuser 1999). Eine solcherart umfassende Gestaltungsperspektive ist zugleich daran gebunden, dass betriebliche Gesundheitsförderung zu einer gesamtbetrieblichen Aufgabe wird.

3.1. Tätigkeitswechsel und Teamarbeit

Solange tätigkeitsimmanente hohe Arbeitsbelastungen nicht beseitigt werden können, besteht ein wichtiger Ansatzpunkt betrieblicher Gesundheitsförderung darin, die Dauer ihrer Einwirkung zu begrenzen sowie Aufgabenvielfalt und Tätigkeitswechsel zu fördern. Aufgabenzuschnitte, wonach über Wochen, Monate oder gar Jahre 386 Kurbelwellen täglich in immer gleicher Weise bewegt oder im 1 ½-Minuten-Takt fortlaufend vier Lochschweißungen und eine

Sichtkontrolle vorgenommen werden, wie es befragte Produktionsarbeiter schildern, sollten endgültig der Vergangenheit angehören.

Einen geeigneten Rahmen, um einseitige Belastungen und damit verbundene Gesundheitsrisiken zu vermindern, kann Gruppen- bzw. Teamarbeit bieten. Sofern die Gruppenaufgabe vielfältige Arbeitsanforderungen umfasst, geht ein Arbeitsplatzwechsel der Gruppenmitglieder auch mit einem Belastungswechsel einher. Indem die Beschäftigten unterschiedliche Arbeitsaufgaben wahrnehmen, können sie sich zugleich weiterqualifizieren und ihre Lern- und Umstellungsfähigkeit trainieren. Und schließlich können sozialer Zusammenhalt und Unterstützung untereinander, die von den befragten Produktionsarbeitern als wichtige Ressourcen für den Gesunderhalt genannt wurden, gefördert werden.

Gruppenarbeit entwickelt sich jedoch keineswegs von selbst in eine alternstaugliche Richtung. Um die Möglichkeiten, die Teamarbeit prinzipiell für ein gesünderes Arbeiten bietet, auszus schöpfen, muss sie vielmehr gründlich geplant und gestaltet werden. Dafür bedarf es z. B. – um nur einige Voraussetzungen zu nennen – klar vereinbarter und ausreichend bemessener Zeiten für Qualifizierung, einer sozialverträglichen Lohn- und Leistungsregulierung sowie der personellen Stabilität der Gruppen.

3.2. Gestaltung von Erwerbsverläufen

Es ist eine durchaus übliche und insbesondere in Großunternehmen verbreitete Personal-einsatzpraxis, Beschäftigte auch in stark belastenden Tätigkeitsfeldern langfristig einzusetzen. Solange sie ihre Arbeit bewältigen, besteht aus betrieblicher Sicht kein Anlass für einen Tätigkeitswechsel, der in der Regel Qualifizierungs- und Einarbeitungserfordernisse und damit verbundene Kosten nach sich zieht.

Die Ergebnisse der biographischen Interviews illustrieren, wie entscheidend ein Wechsel im Erwerbsverlauf von einer belastungsintensiven zu einer psychisch oder physisch weniger anstrengenden Position für den Erhalt von Gesundheit und Leistungsfähigkeit sein kann. Solche Positionswechsel finden heute schon statt, oftmals jedoch eher ungeplant, aufgrund persönlichen Engagements (und guter Beziehungen) oder wenn ein Leistungsabfall und gesundheitliche Beeinträchtigungen nach längerer Tätigkeitsausübung auftreten. Von daher ginge es darum, altersadäquate Positionswechsel im Sinne horizontaler Karrieren systematisch zu planen, die einem sich mit dem Älterwerden veränderndem Fähigkeitsprofil Rechnung tragen. Solche Übergänge, die es zu fördern gilt, könnten beispielsweise in einem Maschinenbau-betrieb von der Schweißerei in produktionsnahe Serviceabteilungen führen; im Automobilwerk von der Montage am Band in die Logistik oder im Schmelzbetrieb von der Kernmacherei in die Sandaufbereitung.

Vor allem für Beschäftigte an Verschleiß- und Routinearbeitsplätzen wäre es wichtig, eine begrenzte Verweildauer zu vereinbaren, um Gesundheitsschäden und Qualifikationsverluste, die mit der dauerhaften Ausübung solcher Tätigkeiten verbunden sind, zu vermeiden. Absehbare Neuanfänge können die Betroffenen zudem – sofern sie sich auf attraktivere neue Tätigkeits-

felder bei zumindest gleicher Entlohnung richten – stark motivieren und auch dadurch gesund erhalten.

Solange die Arbeit von Dachdeckern, Montaguearbeitern oder Schweißern so gestaltet ist, dass nur die robustesten Menschen sie bis zu einem Alter von 65 Jahren ausüben können, bedarf es der Aus- bzw. Umstiegsmöglichkeiten nach einer längeren Beschäftigungsdauer. Zur Entwicklung neuer Berufsperspektiven alternder Arbeitnehmer reicht es nicht aus, nur an deren Eigenverantwortung zu appellieren und sie aufzufordern, lebenslang zu lernen und sich selbst um neue Beschäftigungsmöglichkeiten zu kümmern. Weiterbildungsmaßnahmen müssen mit Personaleinsatzstrategien verzahnt und Altersgrenzen in der betrieblichen Einstellungspraxis abgebaut werden. Von daher sind auch Unternehmen und überbetriebliche Institutionen gefordert, organisatorische Weichenstellungen für Positionswechsel zu schaffen, nachfrageorientiert zu qualifizieren sowie auf eine langfristige Personalplanung und nicht altersdiskriminierende Stellenbesetzung hinzuwirken (vgl. Morschhäuser 2000b).

3.3. Betriebliches Selbstverständnis und Einstellungen der Beschäftigten

Um betriebliche Gesundheitsförderung als gesamtbetriebliche Aufgabe wahrzunehmen und Altersprozessen in der Belegschaft Rechnung zu tragen, ist es notwendig, dass das Unternehmensmanagement Leitlinien für eine gesundheits- und altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik entwickelt und auf ihre Anwendung achtet. Permanent wird in den Betrieben Arbeit gestaltet und reorganisiert und mit vielen Veränderungen werden zugleich gesundheitsrelevante Weichen gestellt. Von daher ist es wichtig, gesundheitsorientierte Kriterien beständig in die betrieblichen Entscheidungen zu laufenden und geplanten Maßnahmen der Arbeitsgestaltung und des Personaleinsatzes einzubeziehen. Dazu bedarf es eines auf der Leitungsebene verankerten betrieblichen Selbstverständnisses, wonach der langfristige Erhalt von Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit älter werdender Arbeitnehmer als eine Zielgröße unternehmerischen Handelns verstanden wird.

Gleichzeitig hängt es entscheidend von den Einstellungen und Verhaltensweisen der Beschäftigten selbst ab, inwiefern Belastungen in der Arbeit abgebaut werden können. Darauf verweisen auch die Aussagen der von uns befragten älteren Arbeitnehmer. Im Rahmen neuer Unternehmensstrategien, die auf Flexibilisierung und Dezentralisierung der betrieblichen Abläufe setzen, wird Arbeitnehmern eine höhere Eigenverantwortung zugebilligt und abverlangt. Als *Mitunternehmer* wie auch in Teams und Arbeitsgruppen sind sie zunehmend selbst verantwortlich dafür, wie sie ihre Arbeit organisieren und ausführen. Damit entscheiden sie selbst auch immer stärker darüber, ob gesundheitsriskant oder gesundheitsschonend gearbeitet wird.

Viele der heute jüngeren Beschäftigten werden länger arbeiten müssen als die jetzige ältere Generation. Angesichts steigender Leistungsanforderungen wird es für den einzelnen wichtiger, darauf zu achten, sich nicht in jungen Jahren auszupowern, sondern langfristig leistungsfähig zu bleiben und sich das wichtigste Kapital, nämlich die Gesundheit, zu erhalten. Dies kann am ehesten gelingen, wenn „Gesundheit“ zu einem Thema im Kollegenkreis wird und Möglichkeiten eines gesundheitsschonenderen und stressfreieren Arbeitens gemeinsam erörtert und erprobt werden.

Literatur

- Kistler, E., Hilpert, M. (2001): Auswirkungen des demographischen Wandels auf Arbeit und Arbeitslosigkeit, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, B 3-4/2001, S. 5–13.
- Kruse, A. (2000): Psychologische Beiträge zur Leistungsfähigkeit im mittleren und höheren Erwachsenenalter – eine ressourcenorientierte Perspektive, in: von Rothkirch, Ch. (Hg.): Altern und Arbeit: Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft, Berlin, S. 72–87.
- Morschhäuser, M. (1999): Grundzüge altersgerechter Arbeitsgestaltung, in: Gussone, M., Huber, A., Morschhäuser, M., Petrenz, J.: Ältere Arbeitnehmer. Altern und Erwerbsarbeit in rechtlicher, arbeits- und sozialwissenschaftlicher Sicht, Frankfurt am Main, S. 101–185.
- Morschhäuser, M. (2000a): Demographischer Wandel: Herausforderung an die betriebliche Gesundheits- und Personalpolitik, in: Badura, B., Litsch, M., Vetter, Ch. (Hg.): Fehlzeiten-Report 2000, Berlin, S. 24–33.
- Morschhäuser, M. (2000b): Personalentwicklung oder Personalaustausch? Perspektiven alter(n)sbezogener Personalplanung, in: von Rothkirch, Ch. (Hg.): Altern und Arbeit: Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft, Berlin, S. 282–293.
- Petrenz, J. (1999): Alter und berufliches Leistungsvermögen, in: Gussone, M., Huber, A., Morschhäuser, M., Petrenz, J.: Ältere Arbeitnehmer. Altern und Erwerbsarbeit in rechtlicher, arbeits- und sozialwissenschaftlicher Sicht, Frankfurt am Main, S. 63–99.
- Rohmert, W. (1973): Arbeitswissenschaft, Darmstadt.

Kontakt



Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V.

Trillerweg 68, 66117 Saarbrücken

Dr. Martina Morschhäuser

e-mail: morschhaeuser@iso-institut.de

Tel. 0681-95424 24

Fax 0681-95424 27

www.iso-institut.de

Wie Sie Ihre Leute vor der Zeit viel zu alt aussehen lassen können

Oder umgekehrt: Arbeits- und Laufbahngestaltung zur Bewältigung
begrenzter Tätigkeitsdauer im Generationenaustausch

Johann Behrens, Annegret Horbach, Brigitte Solbrig¹
ISIS, Frankfurt

1. Rückblick auf das gesundheitsförderliche Konzept „individuelle Laufbahngestaltung“

Seit mehr als 20 Jahren hat das ISIS-Institut unter gesundheitlichen und Arbeitsmarkt-Aspekten Arbeitsplätze mit begrenzter Tätigkeitsdauer untersucht und als Konzept entwickelt, wie durch Arbeits- und Organisationsgestaltung individuelle über- und innerbetriebliche Laufbahnen ermöglicht werden können, die eine Erwerbsfähigkeit bis zum gesetzlichen Rentenalter regelmäßig erwartbar machen.

Das Phänomen, dass eine Reihe von Arbeitsplätzen von den Beschäftigten nicht mehr als 20 bis 30 Jahr mit der gleichen Produktivität bewältigt werden können, war seit dem 19. Jahrhundert und den Untersuchungen von Max und Alfred Weber bis in das letzte Drittel des Zwanzigsten Jahrhunderts merkwürdigerweise nicht zurückgegangen – trotz aller technischen Veränderungen (vgl. Behrens 1982). Aber es gab und gibt deutliche Unterschiede zwischen Berufen. Vergleichende Untersuchungen zeigten, dass in bestimmten Berufen Menschen auch dann noch produktiv und innovativ tätig sein konnten, wenn sie bestimmte Teiltätigkeiten nicht mehr so gut bewältigten. Diese Berufe erleichterten Tätigkeitswechsel. Andere Berufe taten das nicht. Sie erwiesen sich als Sackgassen, weil sie qualifikatorisch so eng geschnitten waren (z. B. Montage, einige Bau- und Transport-Berufe, aber auch einige DV-Berufe), dass sie Wechsel zu anderen Tätigkeiten sehr erschwerten. In den ISIS-Analysen wurden Berufe als Ressourcen erkannt, die Tätigkeitswechsel erleichtern und daher Sackgassen vermeidbar machen können (Behrens 1982, 1990, 1994, 1999).

Zur Zeit seiner Entwicklung war das Konzept, Erwerbsverläufe durch Organisationsentwicklung und Arbeitsanreicherung zu bahnen, das viele Ergebnisse der Projekte des Schwerpunktes „Humanisierung der Arbeit“ aufnahm, ziemlich abwegig und zeitfremd. Das hatte mehrere Gründe.

- Seit den siebziger Jahren hatte die Frühberentung zur Lösung zweier unterschiedlicher Problembereiche hergehalten,
 - für die Bewältigung der damals zunehmenden Arbeitslosigkeit
 - für die Bewältigung der frühzeitigen Vernutzung, Dequalifizierung und Entmutigung von Arbeitskräften.

In den ersten Betriebsfallstudien wurden dem ISIS daher noch stolz als besonders fortschrittlich geltende Werke und Dienstleistungszentren gezeigt, weil dort niemand arbeitete, der älter als 50 oder 55 Jahre war. Dass diese Lösung beide Probleme verstärkte, wurde als Argument nachvollzogen, aber wegen der gelungenen Problem-Externalisierung auf die Rentenversicherten einzelbetrieblich als irrelevant angesehen. Es bildete sich ein Ideal des Lebenslaufs heraus, das im folgenden Kapitel unter der Überschrift zusammengefasst wird:
„Hau rein bis 55 – und genieße nach dem frühen Ruhestand das Reich der Freiheit und der Familie“.

1 unter Mitarbeit von Christiane Prox, Gero Langer, Margarete Landenberger und Manuela Friede

- Aus ganz anderen Gründen erschien das Konzept gesundheitsförderlicher Wechselgestaltung einigen Experten der Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz abwegig und zeitfremd. Ihnen ging es nicht um die Erleichterung von Tätigkeitswechseln, sondern um eine solche Gestaltung von Arbeitsplätzen, dass ein Tätigkeitswechsel bis zum gesetzlichen Rentenalter gar nicht mehr erforderlich würde. Alternskritische Arbeitsplätze mit beschränkter Tätigkeitsdauer sollten durch bessere ersetzt werden. Manchmal hatte man sogar den Eindruck, dass Rückenschulen und hydraulische Hebehilfen diesem Ziel entscheidend näher bringen sollten. Begrenzte Tätigkeitsdauern erschienen als Relikt der Vergangenheit, in der Arbeitsgestaltung und der Übergang zur Dienstleistungsgesellschaft noch nicht vollzogen waren. Möglicherweise hing diese Ansicht bei manchen Experten auch damit zusammen, dass in manchen Betriebsteilen immer weniger Ältere zu sehen waren.

Erst in den Neunziger Jahren änderte sich – sicher auch im Zusammenhang mit den Projekten des Bundesforschungsministeriums zum demographischen Wandel und der Zukunft der Erwerbsarbeit – die öffentliche Meinung. Dieser Einstellungswandel wurde aber bedenkllicherweise nicht mit einem veränderten Verhältnis zur Erwerbsarbeit Älterer, sondern mit der Hauptsorge um Rentenkassen und der Nebensorge um verfügbare Nachwuchskräfte begründet. Die Sorge um die Rentenkassen ist nicht der beste Ratgeber, wenn es um die Gestaltung von Tätigkeitsbündeln und Laufbahnen geht. Diese Sorge kann auch zu einer bloßen Heraufsetzung des gesetzlichen Rentenalters, passend zur zugenommenen Lebenserwartung führen. Die bloße Erschwerung der Frühberentung schafft noch nicht die Arbeitsplätze und Erwerbsverläufe, die es ermöglichen, länger zu arbeiten. Sie schafft für die, die trotzdem vorzeitig aus dem Erwerbsleben ausgesteuert werden, nur die Begründung für Rentenabschlüsse.

Das ISIS hat mit einer Reihe anderer Institute in Betriebsfallstudien empirisch bewährte (also keineswegs nur wohlmeinend ausgedachte), allerdings voraussetzungsvolle Wege herausgearbeitet, die ein gesundes produktives Altwerden im Betrieb ermöglichen, und die empirischen Voraussetzungen dafür an Beispielfällen nachgewiesen (Behrens 1990, 1994, Behrens, Morschhäuser, Viebrock, Zimmermann 1999, Behrens, J., Elkeles, T., Kolleck, B., Schulz, D. 2000). Dabei erwies sich, dass betriebsinterne Bestimmungsgründe betrieblicher Gestaltungsstrategien einen – verglichen mit betriebsexternen Determinanten – hinreichend großen Einfluss haben, um Sensibilisierung und Beratung eine Wirkchance zu geben.

Es zeigte sich allerdings gleichzeitig sehr deutlich, dass die bloße Bereitstellung von Wissen keineswegs dazu führt, dass es von den Betrieben abgerufen und für allfällige Entscheidungen gespeichert wird. Die Gründe liegen sowohl in der Kurzfristigkeit von Entscheidungshorizonten im Alltag, als auch in der daraus folgenden mangelnden Sensibilisierung für demographische Fragen als auch in der Art des benötigten Wissens. Auch wenn sich aus der Alterszusammensetzung in bereits vier bis acht Jahren ein Problem absehbar zeigt, ist es für Entscheidungen heute noch nicht relevant genug, wenn nicht die Sozialpartner im Betrieb eine solche Nachhaltigkeit arbeitsgestalterischer und personalpolitischer Entscheidungen abfordern. Daraus resultiert eine mangelnde Sensibilisierung für das Problem selbst dann, wenn bekannt ist, dass dieses Problem auftreten wird. Die Lösung des Problems begrenzter Tätigkeitsdauer wird dann manchmal den Nachfolgern in den eigenen Vorgesetzten- bzw. Betriebsratsfunktionen überlassen. Schon diese beiden Gründe führen dazu, dass im Betrieb durchaus vorhandene

Wie Sie Ihre Leute vor der Zeit viel zu alt aussehen lassen können

Ressourcen, das beruflich fachliche Einsatzspektrum zu verbreitern und damit gesundheitsförderliche Wechsel zu ermöglichen, nicht genutzt werden. Das zu einer solchen erwerbsbiographisch und personalpolitisch orientierten Gestaltung der Auftrags- und Arbeitsverteilung setzt Wissen voraus, das nicht als ad hoc Rezept übernommen werden kann, sondern an die Bedingungen des Betriebes in nötige mittelfristiger Perspektive angepasst und fortentwickelt werden muss.

Ein Umsetzungskonzept setzt daher am besten an:

1. bei Betrieben, die jetzt schon Probleme begrenzter Tätigkeitsdauer beispielhaft lösen müssen, die in wenigen Jahren sehr viele Betriebe haben werden,
2. bei intermediären Akteuren, die hinreichend oft bei der Lösung einzelner in der Regel altersbedingter Einsatzprobleme in Betrieben vorstellig werden, und die am Beispiel und an den Erfahrungen anderer Betriebe gewonnene Anregungen zu mittelfristigen Strategien weitergeben zu können,
3. bei Stellensuchenden und Beschäftigten in Lebensphasen, in denen für die Lösung des Problems begrenzter Tätigkeitsdauer wesentliche Entscheidungen fallen.

2. Reha-Berater gehen in Betriebe: Von der Einzelfallberatung zur Prävention

2.1. Ein ungewöhnlicher Weg?

Für die Verbreitung des Wissens, wie Betriebe über- und innerbetriebliche Tätigkeitswechsel im Rahmen einer Laufbahn ermöglichen können, wurde ein etwas ungewöhnlicher Weg erprobt. Er lässt sich plakativ so zusammenfassen: Von der rehabilitativen Beratung im Einzelfall zur Prävention.

Berater der unterschiedlichen Träger der Rentenversicherung, der Krankenversicherung, der Unfallversicherung und der Arbeitsämter sprechen schon bisher regelmäßig in Betrieben vor, wenn es im Einzelfall um Wiedereingliederung, um die gesundheitsförderliche Erweiterung der Einsatzkompetenz oder den – die Erwerbsfähigkeit sichernden gesundheitsförderlichen – Positionswechsel geht. Reha-Berater kommen nicht selten – wie auf mehreren unserer Workshops und Gruppendiskussionen gesagt wurde, „wenn das Kind schon in den Brunnen gefallen ist“, der Betrieb und der einzelne Rehabilitand nur schwer zusammenkommen.

2.2. Sind Reha-Berater überhaupt für präventive Strategien geeignet?

Sind daher Reha-Berater überhaupt geeignet, Betriebe für die Entwicklung präventiver betrieblicher Strategien zu sensibilisieren? Diese Umsetzung ist sicher schwierig, weil sie gewissermaßen um einen „Gestalt-Switch“, einer große Perspektivenänderung von einer Intervention im Einzelfall zur allgemeinen Vorsorge für derartige Einzelfälle geht. Andererseits werden diese

Berater günstigenfalls immer genau dann im Betrieb vorstellig, wenn der Betrieb an das mögliche Fehlen derartiger Strategien erinnert wird – und sei es durch den Einzelfall, für den häufig gerade wegen mangelnder strategischer Vorsorge „schon fast alles zu spät ist“. Das kann den „Gestalt-Switch“ zur strategischen Vorsorge fördern.

2.3. Workshops, Gruppendiskussionen und Evaluation

Diese Frage wurde in insgesamt 9 Workshops, Kongressen und Gruppendiskussionen mit fast 300 Fachberatern von 84 Trägern der Zweige der Sozialversicherung in den Jahren 2000 und 2001 geklärt. Für die neun Veranstaltungen, die nur durch die Kooperation mit der Dachorganisation „Verband deutscher Rentenversicherungsträger“ zustande kommen konnten, wurden betriebliche Beispielfälle aufbereitet, und die Berater wurden in die Konzeptentwicklung einbezogen. Der Erfolg der Beratungen in den Betrieben wurde in Gruppendiskussionen evaluiert. Bei der Evaluation ging es um den Einfluss der Fachberater auf

- Sensibilisierung der Betriebe für Organisationsentwicklung im demographischen Wandel,
- Analyse ihrer präventiven Strategien
- Entwicklung von Maßnahmen der Kompetenzerweiterung und der gesundheitsförderlichen Aufgabenumverteilung
- die Begleitung von Durchführungen

Teil der abschließenden Evaluation war immer die Frage, welche Wirksamkeit für betriebliche Entscheidungen sich die Berater als beratende und Unterstützung anbietende, also intermediären Akteure selber zurechnen.

2.4. Evaluationsergebnisse

Die Ergebnisse der Evaluation zeigten Unterschiede zwischen den Beratern je nach ihrer Beratungssituation. Alle können zwar anlässlich von Einzelfällen, die das Problem für Betriebe regelmäßig und kurzfristig auf die Tagesordnung bringen, die allgemeinen betriebliche Strategien thematisieren. Die Berater müssen aber hinreichend oft mit denselben Betrieben zu tun haben, um allgemein-präventive betriebliche Strategien der Aufgabenzuweisung und damit der Laufbahngestaltung ansprechen zu können. Im problematischen Einzelfall lassen sich diese Strategien nämlich häufig nicht mehr nachholen. Aber aus Anlass jeden Einzelfalls bringen diese intermediären Akteure und Multiplikatoren betriebliche Strategien wieder in Erinnerung.

Die Reha-Berater der Rentenversicherungsträger und der Arbeitsämter sind aus drei Gründen für eine solche Aufgabe geeignet. Sie setzen am individuellen, auch für die betriebliche Personalabteilung und vor allem die Fachvorgesetzten problematischen Fall einer Person an, die ohne Arbeitsplatzgestaltung oder ohne inner- bzw. zwischenbetrieblicher Laufbahngestaltung nicht mehr weiter produktiv beschäftigt werden kann. Dabei unterscheiden sich die Reha-Berater der Rentenversicherung und der Arbeitsämter nicht etwa dadurch, dass die ersteren für die medizinische, die letzteren für berufliche Rehabilitanden zuständig sind. Im Gegenteil, auch

Wie Sie Ihre Leute vor der Zeit viel zu alt aussehen lassen können

der Reha-Berater der Rentenversicherung berät Betriebe und Beschäftigte ausschließlich mit dem Ziel *beruflicher*, gesundheitsförderlicher Integration (Die BfA gibt ca. 17 % ihrer Mittel dafür aus). Den Reha-Beratern der Rentenversicherungsträger werden noch in der medizinischen Reha-Maßnahme alle Rehabilitanden vorgestellt, bei denen eine veränderte Tätigkeit angeraten scheint. Da ein großer Teil der Erwerbsbevölkerung in eine Maßnahme der medizinischen Rehabilitation eintritt, ist die Erreichbarkeit über die Reha-Berater der Rentenversicherung hoch. Gleichzeitig haben es die Berater der Rentenversicherung und der Arbeitsämter, wenn sie sich regional spezialisieren, immer wieder mit denselben oder ähnlichen Betrieben zu tun; sie können prinzipiell den regionalen Arbeitsmarkt überblicken, sie kennen ihre Betriebe und sehen die Wiederholung struktureller Ähnlichkeiten in den vielen Einzelfällen: Sie beraten Betriebe, nicht nur einzelne Rehabilitanden. Drittens ist ihre Perspektive – klarer als bei den meisten anderen Akteuren – eindeutig auf die Verlängerung der Erwerbsfähigkeit ausgerichtet.

Zwei sozialstrukturelle Faktoren wirkten besonders darauf, ob Reha-Berater Gehör finden:

- Die Betriebe kennen und beobachten sich wechselseitig. Dann wirkt der Verweis auf das gute Beispiel eines Betriebes bei den anderen. So kommt es, dass die Reha-Berater in Situationen, in denen jeder jeden kennt, sich mehr Einfluss zurechnen.
- Die Reha-Berater haben einen regionalen Bezug auch außerhalb der Arbeit und kennen ihre Betriebe.

3. Haben wir wirklich einen Einfluss? Tickt nicht die biologische Uhr von ganz allein?

In den folgenden Abschnitten 3 – 6 gehen wir auf Argumente ein, denen Reha-Fachberater oft begegneten und stellen Materialien vor, die wir zur Veranschaulichung ausarbeiteten. Im 7. Abschnitt gehen wir dann exemplarisch auf personale soziale Dienste mit hohem Frauenanteil in den neuen und in den alten Bundesländern ein.

Seit den Siebziger Jahren war die Erwerbsbeteiligung der Männer im Alter über 55 in der alten Bundesrepublik Deutschland ganz im Unterschied zur DDR (vgl. Abschnitt 7), erst schnell, dann etwas langsamer gefallen, und auch bei Frauen war der Trend zum früheren Ausscheiden aus der versicherungspflichtigen Erwerbstätigkeit zu beobachten, besonders deutlich bei den jüngeren Jahrgängen (OECD 1992, Jacobs & Kohli 1990). Zu diesem Trend haben die Zweige der Sozialversicherung, vor allem die Rentenversicherung in den vergangenen Jahren wahrscheinlich ungewollt beigetragen: Insbesondere die Rentenversicherung hat von den drei oben genannten Strategien, die Betriebe im Umgang mit „begrenzter Tätigkeitsdauer“ bei alternden Beschäftigten verfolgen können – nämlich „Arbeitsplatzgestaltung“, „Laufbahngestaltung“ und „Externalisierung“ – vor allem die Externalisierung subventioniert. Sie finanzierte in der Vergangenheit ein historisches Bündnis zwischen Betrieben, Belegschaftsvertretern und Staat zur kostenträchtigen Bewältigung zweier Problemkreise, nämlich sowohl zur Bewältigung gesundheitlicher Beeinträchtigungen als auch zur Bewältigung des Mangels von Erwerbsschancen am Arbeitsmarkt. Das historische Bündnis beugte gesundheitlichen Beeinträchti-

gungen dabei nur begrenzt vor und normalisierte kulturelle Erwartungen von Beschäftigten auf frühen Austritt aus der Erwerbstätigkeit. So entstand eine Vorstellung der optimalen Verteilung der Erwerbstätigkeit im Lebensverlauf, die ebenso illusionär wie weit verbreitet ist.

Über Finanzierungsprobleme der Rentenversicherung, die nur zum Teil demographisch bedingt sind, geriet dies historische Bündnis unter Druck. Versuche der Trendumkehr sind zu beobachten. Aber die Frage stellt sich: Hat die Sozial-, insbesondere die Rentenversicherung den gleichen Einfluss bei der Trend-Umkehr, den sie bei der Trend-Etablierung hatte? Findet sie Anknüpfungspunkte bei den Unternehmen, die sich auf das alte historische Bündnis eingestellt haben? Die Antwort auf diese Fragen ist noch nicht zu geben, sie hängt von unserer Einschätzung der Prozesse der Arbeits- und Laufbahngestaltung ab, die nicht nur durch die Strategien von Betrieben und Beschäftigten, sondern auch von der Risiko- oder richtiger: Kosten-Aufteilung sozialpolitischer Träger bestimmt werden.

Haben wir überhaupt einen Einfluss auf das vorzeitige Altern unserer Mitarbeiter und Kollegen und von uns selbst? Ist nicht z. B. die Abnahme der Geschwindigkeit von Informationsverarbeitung, der Rückgang der fluiden Intelligenz mit dem Alter – bedingt durch abnehmende Plastizität und zunehmende Schädigungen des Zentral-Nerven-Systems – ein Schicksal, das die Leistungsfähigkeit unabwendbar begrenzt? Nein, aus zwei Gründen: Erstens führen Anregungen des Arbeitsplatzes zu einem Training, das mit hoher DNA-Aktivität mit der Folge andauernder Plastizität der Nervenzellen verbunden ist (vgl. Kruse 2000, S. 73). Zweitens nehmen mit dem Alter kompensatorische Formen der Intelligenz zu, so dass die Korrelationen zwischen Alter und beruflicher Leistungsfähigkeit extrem gering sind (Warr 1995).

Für die vorzeitige Begrenzung der Tätigkeitsdauer scheinen biologisch fassbare Alternsprozesse nahezu irrelevant zu sein. Um diese Irrelevanz nachzuweisen, müssen wir gar nicht behaupten, es gingen mit wachsendem Alter keinerlei Wandlungen der Leistungsfähigkeit einher. Im Gegenteil konnten wir sogar davon ausgehen, dass mit zunehmenden Alter Wandlungen der Leistungsfähigkeit ubiquitär sind. Dass einige mit 70 innovativ, produktiv, zumindest gut bezahlt sind, andere schon mit 45 als fast zu alt für ihre Tätigkeit gelten, liegt offensichtlich weniger an biologisch determinierten altersbedingten Wandlungen der generellen menschlichen Leistungsfähigkeit, sondern eher an der Art der Tätigkeit und dem Erwerbsverlauf, der zu ihr führte.

Ebenso wenig relevant sind humankapitaltheoretische Erklärungen des vorzeitigen qualifikatorischen Veraltens dann, wenn geringere Neuqualifikationen Fünfzigjähriger mit Abschreibungszeiten von Wissensinvestitionen begründet wird. Es ist fast kein Arbeitsplatz bekannt, auf dem ein einmal erworbenes Wissen 20, 10 oder selbst 8 Jahre vorhält und nicht grundlegend erneuert zu werden braucht. Wenn aber Wissen ohnehin nicht Jahrzehnte unerneuert vorhält, kann man nicht mangelnde Investitionen in das human capital eines Fünfzigjährigen damit erklären, dass die Nutzungszeit nur noch maximal 15 Jahre währe.

Die Ungleichheit der Chance, länger erwerbstätig zu sein, hat daher wahrscheinlich sehr wenig mit ungleicher biologischer Ausstattung oder mit zu kurzer Abschreibzeit für Wissen. Diese soziale Ungleichheit scheint fast ausschließlich durch zwei Einflüsse reproduziert zu werden:

Wie Sie Ihre Leute vor der Zeit viel zu alt aussehen lassen können

- durch den Zuschnitt von Tätigkeiten, die sich als qualifikatorische und gesundheitliche Sackgassen erweisen, und
- durch die Zuweisung von Personen zu diesen Tätigkeiten nach schulischen Abschlüssen, Geschlecht und Region.

Es reicht offensichtlich nicht aus, lediglich auf den zweiten Einfluss einzuwirken und den Zugang zu fortbestehenden Sackgassen gleichmäßiger zu verteilen, also die Chancengleichheit zu erhöhen. Dadurch verringert sich noch nicht die Zahl der Sackgassen. Nur der veränderte Zuschnitt von Tätigkeiten, also eine horizontale Laufbahnen ermöglichende Arbeitsgestaltung, verallgemeinert die Chance zu länger andauernder Erwerbstätigkeit.

4. Drei betriebliche Strategien gegenüber begrenzter Tätigkeitsdauer und ihre Rückwirkung auf „Altern“

Reha-Fachberater kommen in die unterschiedlichsten Branchen und Betriebe. Aber alle in den ISIS-Fallstudien befragten Unternehmen berichteten – unabhängig von ihrer Größe und ihrem Wirtschaftszweig – über eine Reihe von Arbeitsplätzen, die erfahrungsgemäß von der Mehrzahl der auf ihnen Beschäftigten aus hauptsächlich gesundheitlichen Gründen nicht bis ins gesetzliche Rentenalter, häufig nicht einmal bis zum 58. Lebensjahr bewältigt werden könnten. Die Tätigkeitsdauer auf diesen Arbeitsplätzen ist daher begrenzt. Den einzelnen Beschäftigten konnte diese Begrenzung zwar teilweise als biographisch unvorhersehbar erscheinen. Für die Unternehmen trat die Begrenzung aber so regelmäßig auf, dass sie – wenn auch manchmal inoffiziell – für sie Vorsorge treffen mussten.

Das Spektrum betrieblicher Reaktionen auf arbeitsplatzspezifisch begrenzte Tätigkeitsdauer umfasste drei Strategien (vgl. Behrens 1990, 1993):

- Arbeitsplatzgestaltung,
- betriebliche und überbetriebliche Laufbahnpolitik und
- Externalisierung der betroffenen Beschäftigten aus ihren Betrieben heraus (zu anderen Betrieben, in die Arbeitslosigkeit, in die Frührente).

Diese drei Möglichkeiten sind wechselseitig begrenzt substitutiv. Je mehr eine von den dreien genutzt werden kann, umso weniger muss von den beiden anderen Gebrauch gemacht werden. Je „sozialverträglicher“ und kostengünstiger leistungsgewandelte, darunter auch ältere Beschäftigte zum Verlassen eines Betriebes bewegt werden und neue eingeworben werden können, umso weniger notwendig sind aus einzelbetrieblicher Sicht altersgerechte Gestaltung von Arbeitsplätzen und Einrichtung betrieblicher Laufbahnen. Wer sich funktionale Äquivalente gerne in „magischen Dreiecken“ klarmacht, könnte hier eines sehen.

Wie Sie Ihre Leute vor der Zeit viel zu alt aussehen lassen können

Branche/Bereich	Grenzen (Beispiele)	Bewältigung (Beispiele)
<i>Automobilindustrie</i>		
Montagebereiche	Taktzeiten Gruppenarbeit Schichtsysteme	Frühberentung Boni Reservierung Gruppenarbeit
<i>Transport und Verkehr</i>		
Frachtschlag Betriebshof Feuerwehr Personalabteilung	Heben usw. Hohe Leitern Lungenleistung „Flexibilität“	Frühberentung Umsetzung Frühberentung
<i>Zulieferer Automobilindustrie</i>		
Reifenfertigung Teilefertigung	Taktzeiten Gruppenarbeit Schichtsysteme	Frühberentung Boni Reservierung
<i>Alten- und Krankenpflege</i>		
Altenheim Reha-Klinik	Dauerbelastung Heben	Aufstieg Kollegiale Unterstützung
<i>Bau</i>		
Maler Innenausbau	Gewichte Balance Neue Techniken Zeitdruck Keine Hilfestellung	BU/EU-Rentenanspruch Nischenspezialisierung Aufstieg Nischenmarketing
<i>EDV</i>		
Service Wartung	Zeitdruck Moralischer Verschleiß Image	Outsourcing
<i>Bank</i>		
Anlageberatung (Privatkunden) Kreditentscheidung	Karrieredruck Veralten (EDV)	Frühberentung Personalabbau

Tab. 1: Branchenspezifische Beispiele für begrenzte Tätigkeitsdauern

Wie Sie Ihre Leute vor der Zeit viel zu alt aussehen lassen können

Wir erkennen dabei sofort, dass begrenzte Tätigkeitsdauer keine Erscheinung ist, die völlig unabhängig von den drei betrieblichen Reaktionen auf sie auftritt. Im Gegenteil ist begrenzte Tätigkeitsdauer und Leistungswandel selber auch ein Ergebnis der negativen Rückkoppelung zwischen Arbeits- und Laufbahngestaltung einerseits, Externalisierung andererseits: Weil es die Möglichkeit der Externalisierung gibt, können Betriebe es sich leisten, Arbeitsplätze und Berufswege so zu gestalten, dass sie Arbeitsfähigkeit frühzeitig verschleiben und nicht die qualifikatorischen und organisatorischen Ressourcen zum rechtzeitigen Tätigkeitswechsel innerhalb eines gegebenen Berufes (nach dem Vorbild der vertikalen oder horizontalen „Berufskarriere“) beinhalten. Und umgekehrt: Weil Arbeitsplätze die Arbeitsfähigkeit frühzeitig verschleiben und nicht mit den qualifikatorischen und organisatorischen Ressourcen zum rechtzeitigen Tätigkeitswechsel verbunden sind, scheint am Ende die Externalisierung als einzige Reaktion übrig zu bleiben.

Die negative Rückkoppelung wirkt auch auf die Konstitution des Alterns innerhalb der Betriebe. Dies wird besonders deutlich, wenn man zwischen drei Komponenten des Alterns und ihrer empirisch vorgefundenen Lösungen unterscheidet. Ein großer Teil der praktisch-betrieblichen, aber auch der gerontologischen Diskussion über alternde Belegschaften erörtert Altern vor allem unter dem Aspekt des physisch-psychischen Verschleißes, des Abbaus physisch-psychischer Leistungsfähigkeit. Dabei sind es noch zwei ganz andere Entwicklungen, die uns „alt“ aussehen lassen. In unseren Untersuchungen hat es sich bewährt, zwischen drei Komponenten von Altern im Betrieb zu unterscheiden. Sie kommen häufig gemeinsam vor und steigern sich gegenseitig. Aber dass es sich um unterschiedliche Komponenten handelt, erkennen wir daran, dass sie fast immer ganz unterschiedliche Lösungen erheischen, dass die Lösung für eine Komponente wirkungslos bleibt, wenn es für die anderen keine gibt.

1. Physisch-psychischer Verschleiß
2. Veralten von Qualifikationen
3. Reputationsverlust und Entmutigung

In allen Betrieben kannten Fach- und Führungskräfte, Personalvertretungen und Beschäftigte Bereiche mit begrenzter Tätigkeitsdauer. Dabei war es keineswegs nur der psychophysische Verschleiß, der eine Fortsetzung der Tätigkeit bis ins Rentenalter unvorstellbar erscheinen ließ. Vielmehr scheinen sich drei Komponenten des Alterns wechselweise zu verstärken: psychophysischer „Verschleiß“, Veralten von Qualifikationen, Entmutigung.

Psychophysische Grenzen zeigten sich:

- bei schwerem Heben und Tragen (Bauhof, Innenausbau, Pflege, Frachtumschlag, sehr viel weniger in der Automobilmontage),
- bei besonderen körperlichen Anforderungen (Feuerwehr, Bau)
- bei Arbeitsumgebungseinflüssen wie Hitze, Nässe, Lärm (z. B. Feuerwehr, Bau, Frachtumschlag, weniger Montage)
- bei Zwangshaltungen (Bau, Frachtumschlag, Schreibtätigkeiten, z. T. Montage)
- bei Schicht- und Nachtarbeit (nahmen in allen Branchen eher zu)

- bei besonderen Anforderungen an Konzentration und Monotonieresistenz, (Daueraufmerksamkeit), Programmierung, Service in EDV
- bei geringer Autonomie, insbesondere gegenüber eng getakteten Zeitvorgaben (begrenzt in der Automontage und Zulieferindustrie die Tätigkeitsdauer selbst da, wo schweres Heben und Tragen nicht mehr alternskritisch verbreitet sind).

Veraltende Qualifikation begrenzte die Tätigkeitsdauer fast in allen Branchen, vom Bau (wo Ältere sich scheuten, mit neuen Geräten umzugehen) bis zur Bank (Umstellung auf EDV) bis zum EDV-Bereich, wo System-Spezialisten mit den Systemen obsolet wurden, auf die sie spezialisiert waren. Qualifikatorische Sackgassen und gesundheitliche Belastungen korrelierten hoch und wirken aufeinander nach dem bekannten Muster des Teufelskreises: gesundheitlich belastende Arbeitsplätze qualifizieren häufig nicht; und die mangelnde formale Qualifikation begrenzt die Chancen zum Tätigkeitswechsel. Daraus ergibt sich das Ergebnis, dass primär- und sekundärpräventive Maßnahmen gegen vorzeitigen gesundheitlichen Verschleiß häufig zugleich Qualifizierungsmaßnahmen sein müssen.

Entmutigung und Rufverlust bilden eine vom psychophysischen Verschleiß und vom moralischen Verschleiß von Qualifikationen unabhängige Dimension. Wenn sie auch häufig mit gesundheitlichem und moralischem Verschleiß gleichgesetzt werden und Entmutigte sich manchmal krank und zurück-geblieben fühlen, haben Entmutigung und Rufverlust doch auch eigene Quellen. Statistisch erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, bei unvorhergesehenen Fehlern dabei gewesen zu sein, mit der Dauer der Tätigkeit. Da Berichtigungen und Umorientierungen in Organisationen häufig mit Wechseln von Führungskräften verbunden sind, können auch – wie insbesondere unsere Fallstudien in Banken zeigten – die jeweiligen Mitarbeiter mit vom Rufverlust betroffen sein.

Organisationen, die durch das Versprechen von Karrieren herrschen und motivieren, erzeugen ebenfalls Entmutigung und Rufverlust bei zu langer Tätigkeit in derselben Position. Dies Motivationssystem ist auch darauf angewiesen, dass keine Beförderungstaus entstehen. Entmutigung und Rufverlust drohen mit steigendem Alter drittens in Bereichen, die sich als besonders jung und dynamisch darstellen. Dafür ist die EDV nur ein Beispiel. Erst diese unabhängigen Quellen von Entmutigung und Rufverlust führen dazu, dass Ältere weniger innovativ wahrgenommen werden, als sie es biomedizinisch sein können.

Obwohl die Literatur für eine Reihe von Dienstleistungen, z.B. für Banken, kaum gesundheitliche Probleme, welche die Tätigkeit erheblich begrenzen können, aufführt, verjüngten Banken ihre Belegschaften in den vergangenen fünf Jahren erheblich. Dieser Befund aus Fallstudien erhärtete sich statistisch für das Bankgewerbe allgemein.

Wie Sie Ihre Leute vor
der Zeit viel zu alt aus-
sehen lassen können

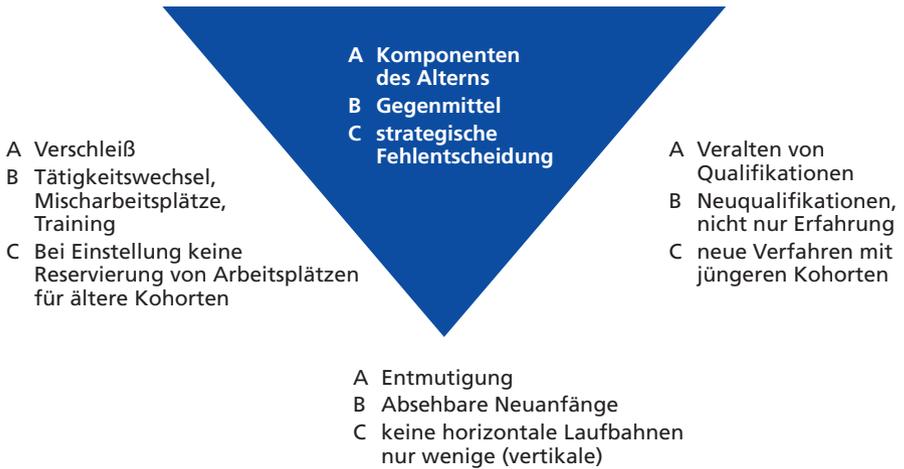


Abb. 1: Was uns alt aussehen lässt: Komponenten des vorzeitigen Alterns, beobachtete Gegenmittel und betriebsstrategische „Fehl“entscheidungen

Diesen drei Komponenten von Altern entspricht je eine typische Gegenstrategie, in der Abbildung Nr. 1 jeweils unter „B Gegenmittel“ aufgeführt.

1. Verschleißbezogene Trainings- und Rehabilitationsmaßnahmen, Tätigkeitswechsel, Mischarbeitsplätze;
2. Erwerb neuer Qualifikationen, nicht nur Kumulation von Erfahrung;
3. Absehbare Neuanfänge als Reaktion auf Reputationsverlust und Entmutigung.

Diese typischen Gegenstrategien können durch strategische Entscheidungen von Betrieben erschwert werden. Bezogen auf das Problem der begrenzten Tätigkeitsdauer erweisen sie sich als „Fehl“entscheidungen. Auf diese Weichenstellungen in Sackgassen, (in Abbildung Nr. 1 sind sie als „C strategische Fehlentscheidungen“ den Komponenten des vorzeitigen Alterns und den Gegenmitteln zugeordnet).

5. Wie Sie Ihre Leute vorzeitig zu alt aussehen lassen können: Fünf todsichere Tipps

■ Tipp Nr. 1: Vermeide die rechtzeitige Mischung von Tätigkeiten

Laufbahnen verlangen bzw. werden erleichtert durch frühzeitige Mischung von Tätigkeiten, weil Mischungsverhältnisse von Tätigkeiten sich leichter ändern lassen, als abrupte Wechsel eingeführt werden können. Gegen diesen einfachen Grundsatz wird am häufigsten verstoßen. Personen werden jahrelang in Tätigkeiten belassen, die sich vorhersehbar als begrenzt erweisen und keine Trainingseffekte für Folgetätigkeiten aufweisen. Sie stellen das Gegenteil von Laufbahnen, nämlich Sackgassen dar. Die Personen scheinen dann für andere Tätigkeiten ungeeignet. Wurden in den von uns untersuchten Unternehmen hingegen schon in relativ jungen Jahren Tätigkeiten gemischt, z. B. Feuerwehrdienste mit Aufsichtsdiensten, Fahrertätigkeiten mit Wartung, Bauausführung mit Arbeitsorganisation und Verwaltungstätigkeiten, erwiesen sich Wechsel nicht nur im Mischungsverhältnis zwischen diesen Komponenten, sondern sogar Wechsel in bisher nicht ausgeübte Tätigkeiten und zu anderen Arbeitgebern als leichter. Daher: Wenn Sie Ihre Leute vorzeitig zu alt aussehen lassen wollen, vermeiden Sie unbedingt die rechtzeitige Mischung von Tätigkeiten.

■ Tipp Nr. 2: Fördere virtuose Spezialisierungen in veraltende Wissensbestände

Höchste Investitionen bis hin zu virtuellen Spezialisierungen können genauso wirken wie ein Mangel an Weiterbildung, wenn die virtuellen Spezialisierungen in veraltende Wissensbestände erfolgen. In unserem sample boten dafür hochspezialisierte Systemspezialisten für EDV-Programme ein schlagendes Beispiel. Sie werden als Spezialisten mit einem System groß und zu anerkannten Autoritäten, und wenn das (z. B. proprietäre) System ersetzt wird, ist ihr Wissen entwertet. Die betriebliche Regel, die diese Wirkung erzeugt, ist ebenso einfach wie deutlich: Auf ganz neue Entwicklungen setzen Betriebe eher neueintretende Hochschulabsolventen als die eigenen älteren Spezialisten an; damit nutzen Unternehmen auch das für sie ziemlich freie Gut der Hochschulausbildung. Daher: Wenn Sie Ihre Leute vorzeitig zu alt aussehen lassen wollen, fördern Sie virtuose Spezialisierungen in veraltende Wissensbestände

■ Tipp Nr. 3: Vermeide die „Absehbarkeit“ horizontaler Laufbahnen

Laufbahnen werden in vielen Fällen erst möglich, wenn es absehbare Laufbahnen auf gleicher hierarchischer Ebene gibt, weil dann Wechsel auch bei ausgedünnten Vorgesetztenpositionen in die Lebensplanung einbezogen werden können. Die Absehbarkeit dieser Wechsel ist für Betriebe und Beschäftigte entscheidend, auch wenn später von ihnen kein Gebrauch gemacht wird. Das Problem spezieller Altenarbeitsplätze lag, wie insbesondere unsere Untersuchungen älterer Arbeiter/innen nach einer Rehabilitation zeigte (vgl. Behrens u. a. 1996, Schulz u. a. 1996), darin: Sie stellten einen so krassen Bruch mit dem erreichten Status dar, dass Beschäftigten auch bei großen finanziellen Einbußen die Berentung erstrebenswerter schien, als diesem Statusverlust ausgesetzt zu sein. Daher: Wenn Sie Ihre Leute vorzeitig zu alt aussehen lassen wollen, vermeiden Sie unbedingt absehbare horizontale Laufbahnen

Wie Sie Ihre Leute vor der Zeit viel zu alt aussehen lassen können

- Tipp Nr. 4: Vermeide die Neueinstellungen Älterer (unausgewogene betriebliche Altersstrukturen)

Bei Neueinstellungen sind im betrieblichen Interesse auch Ältere einzustellen, weil Laufbahnen durch ausgewogene Altersstrukturen der Betriebe erleichtert werden (heute noch ganz unüblich, vgl. Behrens u. a. 1992). In mehreren Fallstudien zeigte sich immer dieselbe falsche Weichenstellung: Einerseits klagten die Verantwortlichen der Personalabteilung über Kohorten gleichaltr Mitarbeiter, die in Tätigkeiten mit begrenzter Ausführbarkeit eingestellt wurden und weder ihre Tätigkeit ausüben könnten noch anderweitig einsetzbar seien. Paradoxerweise erschien es ihnen selbstverständlich, auch in Zukunft möglichst keine Älteren einzustellen. Ganz unüblich war es, in der eigenen Verwaltungsabteilung eine Reihe von Arbeitsplätzen für Ältere aus anderen Abteilungen zu reservieren. Selbstverständlich kann ein solcher Wechsel nicht plötzlich und unerwartet erfolgen. Zeitweise Aushilfe und Mischarbeit in jüngeren Jahren in den Bereichen, in denen man einmal arbeiten wird, sind erleichternde Voraussetzungen dafür, dass ein solcher Wechsel nicht allen Beteiligten unvorstellbar wird. Aber die Vorhersehbarkeit des fälschlich so genannten Altersproblems ist ja gegeben: Begrenzte Tätigkeitsdauer ist ein Phänomen, das oft für die einzelnen Beschäftigten, aber niemals für die Personalverantwortlichen einer Population plötzlich und unerwartet auftritt.

Weiter wird deutlich, dass eine Einstellung auch Älterer erfolgen muss, um die horizontalen Laufbahnen sichtbar und damit absehbar zu machen und Vakanzen kontinuierlich zur Verfügung zu haben. Dies wurde mit weithin sichtbaren Folgen bei den Einstellungswellen der Schulen und z. T. der Universitäten Anfang der Siebziger Jahre nur unzureichend beachtet. Wenn die Gesamtheit der Stellen nicht ausgeweitet wird, dominiert die gemeinsam eingestellte relativ junge Kohorte für Jahrzehnte und für Neueinstellungen entstehen keine Vakanzen. Daher: Wenn Sie Ihre Leute vorzeitig zu alt aussehen lassen wollen, stellen Sie bloß keine Älteren neu ein, wenn Sie gleichgute jüngere Bewerber haben.

- Tipp Nr. 5: Passe nie das Angebot des Betriebes an die spezifischen Fähigkeiten der Beschäftigten an

Flankierende Anstrengungen im Marketing, insbesondere im Dienstleistungsbereich, sind für die Laufbahngestaltung häufig schon deshalb entscheidend, weil die Anpassung der Marketing-Strategie an die Belegschaft erfolgreicher ist als die umgekehrte Anpassung. Daher: Wenn Sie Ihre Leute vorzeitig zu alt aussehen lassen wollen, passen Sie nie das Angebot Ihres Betriebes an die spezifischen Fähigkeiten Ihrer Beschäftigten an.

6. Bestimmungsgründe betrieblicher Strategien

Erwerbs- und Berufsunfähigkeit, das sei als Ergebnis aller fünf genannten Strategien festgehalten, zeigt häufig nichts anderes an als den Mangel an angemessen gestalteten Arbeitsplätzen und den Mangel an Laufbahnen, die gesundheitsförderliche Positionswechsel ermöglichen. Die Chance, in der Erwerbsarbeit alt zu werden, wurde als externer Effekt betrieblicher Entscheidungen, als kollektives Gut interpretiert; und die Anreize zu deren Erzeugung scheinen

prinzipiell spieltheoretisch beschreibbar zu sein. Damit konnte auf zwei Ansätze zurückgegriffen werden, auf die hier nur verwiesen wurde (vgl. Behrens 1990: insbesondere 803 ff): das historisch-soziologische Konzept von „Figurationen“, das Norbert Elias benutzte, und die ökonomische Analyse externer Effekte individuellen Handelns, der Logik kollektiven Handelns, wie sie formal in der Wohlfahrtsökonomie ausgearbeitet wurde.

Dass diese makrosoziologische Prozesse auf individuelle Entscheidungen zurückgeführt werden, war dabei eher ein Vorteil von Wohlfahrtsökonomie und formaler Spieltheorie. Ihre Grenze hat sie da, wo sie eigentlich gar keine Theorie ist, sondern bloß Kalkül. Erst der Bezug auf einen empirischen Gegenstand, hier auf empirische Wertschätzungen und Gewohnheiten der Entscheidenden, ihre zeitlichen Entscheidungshorizonte und Ziele machen aus dem Kalkül eine Theorie (ausführlicher Behrens 1984, de Swaan 1993). Das deuteten die hier nur verkürzt zu erörternden Fälle an: Betriebliche Arbeits- und Personalpolitiken scheinen in der Tat davon abzuhängen, wieweit die Kosten und Erträge der jeweiligen Politiken externalisiert oder aber den Betrieben zugerechnet werden. So wurde von den drei betrieblichen Strategien gegenüber begrenzter Tätigkeitsdauer – nämlich Arbeitsgestaltung, Laufbahngestaltung und Externalisierung – in der Vergangenheit die dritte, die Externalisierung, am meisten subventioniert und die anderen dadurch relativ verteuert. Um die tatsächlichen Entscheidungen nachvollziehen zu können, war aber die empirische Kenntnis des empirischen Planungshorizonts unverzichtbar.

Welche Entscheidung richtig oder gar in irgendeinem definierten Sinn rational ist, hängt entscheidend vom Planungshorizont ab. Ohne Kenntnis der empirischen Wertschätzungen und Planungshorizonte wird aus dem Kalkül keine Theorie. Nicht die Pfadabhängigkeit von schon

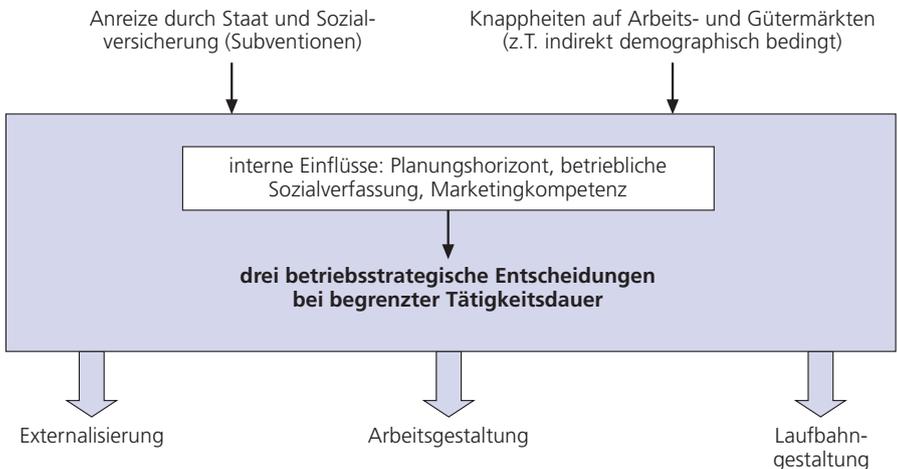


Abb. 2: Bestimmungsgründe betrieblicher Strategien

Wie Sie Ihre Leute vor der Zeit viel zu alt aussehen lassen können

getroffenen Entscheidungen, sondern die Antizipationsbereitschaft absehbarer, aber später Entwicklungen versieht Entscheidungen mit unterschiedlichen Kosten. Die betriebliche Sozialverfassung macht einen Unterschied. Das zeigt sich schon in ganz kleinen Betrieben mit wenigen Wochen Auftragspolster und fast keinem Einfluss auf Preise.

Betriebliche Sozialverfassung, betrieblicher Planungshorizont, z. T. auch betriebliche Marketingkompetenz: das sind die Größen, die Reha-Berater der Träger der Rentenversicherung, der Berufsgenossenschaften, der Arbeitsämter und der Krankenversicherung nach eigener Einschätzung beeinflussen können. Hinzu kommt der Einfluss, den sie über Lohnbeihilfen und andere Zuschüsse nehmen können.

7. Exemplarische Bewältigung: Personale soziale Dienste in den neuen und alten Bundesländern

Neben den „intermediären“ Akteuren Reha-Fachberatern widmete sich das Projekt direkten betrieblichen Umsetzungen. Über die Umsetzung in handwerklichen Klein- und Kleinstbetrieben berichtet Behrens 2001. Die folgende Umsetzung entstammt einem erstaunlicher Weise seltener untersuchten Bereich.

Die Betriebe der exemplarischen Bewältigung sollten nicht nur aus den alten und nicht nur aus den neuen Bundesländern kommen. Der Grund dafür ist nicht nur, dass die Arbeitsmarktchancen unterschiedlich sind. Mindestens genauso wichtig ist, dass in der DDR Vollzeitbeschäftigung bis zum gesetzlichen Rentenalter für Männer und Frauen die häufigste Form der Erwerbsbiographie war, und diese Erfahrung noch heute Erwartungen von Beschäftigten und Erwerbspersonen prägt (auch weil neben der gesetzlichen Rente fast keine Betriebsrenten und Vermögen als zweite und dritte Säulen der Alterssicherung zur Verfügung stehen). Auch unterscheidet sich die absehbare demographische Entwicklung in den alten und den neuen Bundesländern deutlich: In den alten Bundesländern entsprechen auch in dem Jahrzehnt nach 2010 die 21-jährigen Neuzugängigen am Arbeitsmarkt quantitativ den 60/65-Jährigen. In den neuen Bundesländern betreten nach 2010 dagegen nur etwa halb soviel 21-Jährige den Arbeitsmarkt, wie über 60-Jährige ihn verlassen.

Die Betriebe sollten nicht schwerpunktmäßig aus der Industrie kommen, auf die sich Forschung bisher häufig konzentrierte, sondern aus personenbezogenen Dienstleistungen. Und die Betriebe sollten ihren Beschäftigungs-Schwerpunkt nicht bei Männerarbeitsplätzen haben, sondern bei Frauenarbeitsplätzen – gerade bei ihnen ist der Vergleich zwischen den alten und den neuen Bundesländern wegen der unterschiedlichen Muster innerfamiliärer Verteilung der Erwerbsarbeitszeit notwendig.

Die Betriebe sollten das Problem begrenzter Tätigkeitsdauer seit langem kennen und auch bereits Erfahrungen mit dem Versuch haben, begrenzte produktive Einsatzdauer auf bestimmten Tätigkeiten durch möglichst gesundheitsförderliche Positionswechsel zu bewältigen.

Diesen Kriterien entsprechen Betriebe der Pflege. Daher entschieden wir uns für Krankenhäuser der Maximalversorgung mit vergleichbaren Aufgaben (Universitätskliniken) aus einem neuen und einem alten Bundesland. Lediglich ergänzend wurden Handwerks- und Industriebetriebe herangezogen (vgl. Behrens 2001). Damit wurde branchenübergreifende Vergleichbarkeiten festgestellt.

Für jeden Betrieb wurde zunächst eine Arbeitsgruppe (Leitung und Beschäftigte) gebildet, die betriebliche Materialien aufbereitet, die für das Problem begrenzter Tätigkeitsdauer im demographischen Wandel sensibilisiert (das beinhaltet auch eine Problemanalyse, welche die Betroffenheit von diesem Problem quantitativ einschätzt). Dann wurde resümiert, welche betrieblichen Strategien geplant oder ungeplant Einfluss auf die Virulenz begrenzter Tätigkeitsdauer nehmen; bisherige betriebspezifische Strategien zum Umgang mit begrenzter Tätigkeitsdauer sollen resümiert und evaluiert werden (Entwicklung von Maßnahmen). Dabei dienen die oben zitierten Fehlentscheidungen beim Personaleinsatz als Anstöße, nicht als abschließende Liste. Die Erweiterung der berufsbiographischen Einsatzfähigkeit und damit auch die Ermöglichung gesundheitsförderlicher Positionswechsel stehen als übergreifende Aufgabe im Mittelpunkt.

Diese betriebsinterne Arbeit wurde bereits zu einem sehr frühen Stadium (nach einem halben Jahr) durch eine betriebsübergreifende Arbeitsgruppe ergänzt, um frühzeitig die Unterschiede zu erkennen. Aus diesen Unterschieden können Anregungen für die einzelnen Betriebe entstehen; vor allem aber sind sie nötig, um Beratungskonzepte und Beratungsmaterial zu erstellen, das in beiden Kontexten nutzbar ist. Dadurch kann betriebsindividuelle mit betriebsübergreifender Beratung verbunden werden. Eine Umfrage zu Problemanalyse und Maßnahmen bei Pflegedienstleiterinnen und Personalratsvorsitzenden aller deutschen Universitätskliniken konnte die Verallgemeinerbarkeit des Beratungsansatzes sichern. 14 Monate nach Projektbeginn waren die Strategien der Sensibilisierung, Problemanalyse und der Maßnahmenentwicklung soweit fertiggestellt und dokumentiert, dass ihre Übertragbarkeit auf alle Betriebe der Branche innerhalb des VPU in einem Workshop abgeschätzt werden kann. Der Verband der Pflegedienstleiterinnen und Pflegedienstleitern der Universitätsklinika Deutschlands, der 100 % der betreffenden Einrichtungen zu seinen Mitgliedern zählt, ist entscheidend für die Transferphase.

Aus Platzgründen stellen wir hier nicht den Verlauf der Arbeitsgruppen und den Ost-West-Vergleich dar (die als Foliensatz und im Internet veröffentlicht sind), sondern nur die Umsetzungen und Umsetzungsempfehlungen, die sich aus den gemeinsamen Arbeitsgruppen ergaben.

Um nun Lösungsstrategien im Umgang mit der begrenzten Tätigkeitsdauer zu sichern, wurden die Tonaufzeichnungen der Gespräche ausgewertet. Die transkribierten Interviews wurden paraphrasiert, generalisiert und verallgemeinernde Kategorien gebildet, die zu fünf Hauptkategorien führten:

- Externalisierung,
- Erwerbsverlaufs-Bahnung,
- Arbeitszeitgestaltung sowie
- Arbeitsplatzgestaltung auf Institutionsebene und
- Arbeitsplatzgestaltung auf Abteilungs- bzw. Stationsebene.

Wie Sie Ihre Leute vor der Zeit viel zu alt aussehen lassen können

7.1. Externalisierung

Ein in der Vergangenheit häufig eingesetztes Verfahren im Umgang mit der begrenzten Tätigkeitsdauer ist die Externalisierung. Hierunter sind Bestrebungen für das Ausscheiden von Mitarbeitern aus der Einrichtung zu verstehen. Diese beinhalten Maßnahmen zur Förderung der Frühberentung, der Berufs- oder Erwerbsunfähigkeit, sowie Umschulungen in andere Berufe und Abfindungsregelungen. Sie zeigen, dass durch die Subventionen der Sozialversicherung der Anreiz geschaffen wird, das innerbetriebliche Problem und damit die Kosten der begrenzten Tätigkeitsdauer zu verschieben. Aussagen wie „die sollen so lang wie möglich krank machen, bis der Druck bei den Krankenkassen so hoch ist, dass eine Umschulung bezahlt wird“ oder „wir schicken die [Betroffenen] zur Beratung an die BG und BfA und verweisen auf die Berufsunfähigkeit“ zeigen deutlich, dass die Ursache für die Begrenzung dem einzelnen Mitarbeiter zugeschrieben und weniger ausreichend als Arbeitsplatzmerkmal oder als Aufgabe innerbetrieblicher Personal- und Organisationsentwicklung erkannt wird.

Eine sehr viel breitere Palette von Lösungsstrategien bietet sich auf der Ebene, die auf eine Weiterbeschäftigung ausgerichtet ist. Dabei nimmt die Erwerbsverlaufs-Bahnung eine wichtige Rolle ein, da sie – anders als obige Externalisierungsmaßnahmen – auf Prävention und Rehabilitation abzielt.

7.2. Erwerbsverlaufs-Bahnung

Sie kommt dem Begrenzungsfall zuvor, indem gehandelt wird, lange ehe das Problem für den einzelnen Mitarbeiter ersichtlich wird bzw. zum Tragen kommt. Hier sind insbesondere unterstützte Wechsel zu benennen. Ein klassisches Beispiel ist der berufliche Aufstieg, die vertikale Laufbahn, die z. B. einen Wechsel zur Stations-, Bereichs-, Fach- oder Pflegedienstleitung meint. Daneben hat aber die horizontale Laufbahn größere Bedeutung, da sie nicht wie Leitungspositionen limitiert, sondern prinzipiell vielen Mitarbeitern gleichzeitig zugänglich ist. Hierzu gehören sowohl Wechsel mit Tätigkeitsfeldveränderungen, wie z. B. vom Stationsdienst in den Funktionsdienst bzw. in Tageskliniken und umgekehrt, als auch solche ohne Veränderung der Tätigkeit, wie Stationswechsel innerhalb einer Klinik. Hierunter fällt auch die Rotationsmöglichkeit, die entweder durch die Einrichtung eines freiwilligen Pflegepersonalpools unter 3–4 Stationen ermöglicht wird, oder ein befristeter Arbeitsplatztausch z. B. „für zwei Monate, aber der Mitarbeiter behält weiterhin seine Heimatstation, sonst geht das Zugehörigkeitsgefühl verloren“.

Unter die Erwerbsverlauf-Bahnung fällt aber auch die persönliche- und Teamweiterentwicklung. Sie setzt besonders auf die Bildung der Mitarbeiter und ermöglicht ihnen z. B. berufsbegleitendes Abitur, Studium, innerbetriebliche und externe Fortbildungen, Fachweiterbildung, 1 Woche Bildungsurlaub p.a. oder gezielte Förderung bei erkannten Schwächen. Unterstützt wird Hilfe durch Supervision, Coaching oder einfach nur durch eine längere Auszeit in Form von Sonderurlaub ermöglicht. Ein bedeutender Aspekt für die Weiterentwicklung ist auch das Planen der Berufslaufbahn mit Unterstützung des Vorgesetzten: die „Mitarbeiter sagen frühzeitig ihr nächstes Berufsziel, dadurch ist eine gezielte Planung möglich“.

Laufbahnen zu gestalten umfasst ebenso eine betriebsdemographische Personalauswahl und -einsatzplanung, darunter fallen konkrete Auswahlverfahren bei Neueinstellungen unter mit Einbezug der Stationsleitungen und „Schnuppereinsatz“ (die Bewerber hospitieren 1–2 Tage). Außerdem ist die Beachtung der Teamzusammensetzung wichtig, bei der „ein gesunder Mix zwischen jung und alt“ und „den Erfahrungen“ [im geplanten Einsatzgebiet] gewünscht wird. Daneben ist eine frühzeitige Personaleinsatzplanung u. a. auf der Basis erstellter „Mitarbeiterpotenzialanalysen“ (einem Mitarbeitergespräch im Sinne der Personalentwicklung) möglich, die den Betreffenden entsprechend seiner Fertigkeiten und Interessen einzusetzen sucht.

Die Erwerbsverlaufbahnung bietet also eine breite Palette an Möglichkeiten im Umgang mit der begrenzten Tätigkeitsdauer. Eine frühzeitige Weichenstellung ist von entscheidender Bedeutung. Dem geplanten Arbeitsplatzwechsel sollte neben der bislang postulierten und im folgenden dargestellten Arbeitsplatzhumanisierung besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden.

7.3. Arbeitszeitgestaltung

Eine weitere Hauptkategorie betrifft die Arbeitszeitgestaltung. Hier wurde besonders die Reduktion der Arbeitszeit (Teilzeitarbeit) von den Experten genannt, die bei familiären Engpässen auch vorübergehend, also auf einen bestimmten Zeitraum befristet wird. Regelmäßige Arbeitszeiten, ohne Schicht-, Nacht- oder Wochenenddienst, wie sie in Tageskliniken vorkommen sowie die Weiterbeschäftigung im Funktionsbereich ohne Verpflichtung zum Bereitschaftsdienst sind weitere eingeführte Praktiken.

Neben der Arbeitszeit kommt auch dem Arbeitsplatz große Bedeutung zu. Die Arbeitsplatzgestaltung lässt sich auf zwei Ebenen ansiedeln, der Institutionsebene, (die den Rahmen vorgibt) und der Stationsebene (die ihn ausfüllt).

7.4. Arbeitsplatzgestaltung auf Institutionsebene

Sie betrifft z. B. die Organisationsform der Pflege. Hier wurde sowohl die Zimmerpflege als auch die Funktionspflege als Entlastung empfunden. Auch eine besondere Belegungssystematik wurde genannt, bei der „die Patienten nach Therapie oder Erkrankung ‚geordnet‘ liegen“.

Eine weitere Maßnahme ist die Qualitätssicherung. Hier sind es Möglichkeiten in der dezentrale Qualitätsentwicklung, regelmäßige Stations- und Fallbesprechungen sowie die gezielte Anleitung und Einarbeitung von Mitarbeitern. Ferner wird die Autonomie in der Pflege als wichtig erachtet. Diese steht zum einen stellvertretend für die Selbstbestimmung, die in Äußerungen wie „selbständiges Arbeiten“ und „man muss sich nicht anpassen, sondern kann eigene Ideen einbringen“ ausgedrückt wird, als auch für Unabhängigkeit von Ärzten, die insbesondere in Ambulanzen für chronisch Kranke zu tragen kommt.

Wie Sie Ihre Leute vor der Zeit viel zu alt aussehen lassen können

Physische und psychische Entlastungsmöglichkeiten sollen durch die Bereitstellung von adäquaten Hilfsmitteln und die Verlagerung von Tätigkeiten in andere Dienste (Sozialdienst, Seelsorge, Patiententransport) erreicht werden.

In der Schaffung eines erweiterten oder neuen Aufgabenfeldes werden zusätzlich Chancen gesehen. Hierunter fallen Budgetverantwortung, Projektarbeit, Arbeitskreise, Beratung von Angehörigen, Mentorentätigkeit, Praxisanleitung, Zuständigkeit für Administration oder Medizingeräte und der Empfang der Patienten an der OP-Schleuse, denn „ältere Mitarbeiter sind einfühlsamer“ und damit für diese Aufgabe besser geeignet.

Diese Angebote finden ihre Umsetzung auf der Stationsebene und könnten dort ebenso aufgeführt sein. Nachfolgend sollen sie aber von einer anderen Perspektive aus beleuchtet werden.

7.5. Die Arbeitsplatzgestaltung auf der Stationsebene

Sie meint zum einen den social support im Team. Hierzu muss eine gute Kommunikation gefördert werden. Damit „das Konzept der gegenseitigen Hilfe“ greifen kann ist die Identifikation mit der Gruppe bedeutsam, denn „Mitarbeiter werden [dann] trotz Leistungseinschränkung vom Team getragen“ .

Die andere Säule betrifft den Führungsstil. Lob und Wertschätzung sind wichtig, die Leitung soll „nicht nur denken, sondern auch sagen ‚ich verliere Sie ungen‘, es findet sich meist eine Möglichkeit“. Einschränkungen sind festzustellen, damit gezielt Hilfe und Unterstützung angeboten werden kann. Ferner sind Mitbestimmung – vor allem in der Dienstplangestaltung, die Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen auch neuer Gruppenmitglieder und die Verlässlichkeit des Vorgesetzten zu benennen, „der Mitarbeiter muss die Erfahrung machen, dass er mit dem Vorgesetzten sprechen und planen kann“. Motivation und regelmäßige Gespräche gehören ebenso hinzu wie die Schaffung von Rücksicht und Akzeptanz. „Das Team ist wie eine Familie, jeder hat seine Eigenarten“. Ein feines Gespür auch für private Belange sorgt für ein rechtzeitiges Auffangen von Problemen, die im Gesprächskreis z. B. bei einer gemeinsamen Mahlzeit ausgeräumt werden. „Man merkt, wenn wieder was in der Luft liegt, dann ist es wieder Zeit für eingelegte Heringe und grüne Soße!“

8. Fazit

Mit dem Projekt wurde ein Beitrag zur Förderung des längeren Verbleibs im Erwerbsleben geleistet. Es wurden Beratungskonzepte entwickelt und erprobt, die Betriebe dafür sensibilisieren und dabei unterstützen, ihre eigenen Potenziale

- zur berufsbiographischen Erweiterung der Einsatzmöglichkeit für gesundheitsförderliche Tätigkeitswechsel

- zur Entgrenzung der Tätigkeitsdauer und zur Verlängerung produktiver Berufsverweildauer
- zur klientenorientierten Qualitätssicherung durch dazu fähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

zu nutzen.

Dieses Ziel wurde auf zwei Wegen erreicht :

1. in Zusammenarbeit mit Betrieben, die jetzt schon Probleme begrenzter Tätigkeitsdauer lösen müssen, die in wenigen Jahren fast alle Betriebe haben. Dieser Schritt ist nötig, weil Umsetzung mehr ist als Anwendung fertiger Rezepte: Umsetzung ist die exemplarische Entwicklung von Lösungen für den je eigenen Bereich. Nur im Dialog über den Umsetzungsprozess entstehen Sensibilisierungs- und Beratungsmaterialien, die praxisrelevant sind. Dafür waren sowohl handwerkliche Tätigkeiten in Kleinbetrieben als auch personale soziale Dienste in Großkliniken mit hohem Frauenanteil ein beweiskräftiges Beispiel.
2. Für die Verbreitung der Aktivierung von Betrieben wurde ergänzend ein etwas ungewöhnlicher Weg erprobt. Zusammen mit intermediären Akteuren (Berater der Rentenversicherungen und der Arbeitsämter), die regelmäßig in Betrieben vorsprechen, wenn es im Einzelfall um die gesundheitsförderliche Erweiterung der Einsatzkompetenz oder den – die Erwerbsfähigkeit sichernden gesundheitsförderlichen – Positionswechsel geht, sollte ihre Eignung für die Sensibilisierung betrieblicher Strategien geprüft werden. Diese Umsetzung war sicher schwierig, weil es gewissermaßen um den „Gestalt-Switch“ von einer Intervention im Einzelfall zur allgemeinen Vorsorge für derartige Einzelfälle geht. Andererseits werden diese intermediären Berater günstigenfalls immer genau dann im Betrieb vorstellig, wenn der Betrieb an das mögliche Fehlen derartiger Strategien erinnert wird – und sei es durch den Einzelfall, für den häufig gerade wegen mangelnder strategischer Vorsorge „schon fast alles zu spät ist“. Das konnte den „Gestalt-Switch“ zur strategischen Vorsorge fördern. Diese intermediären Akteure benötigen Beispielfälle gelungener Entgrenzung beschränkter Tätigkeitsdauern.

Die Reha-Berater der Rentenversicherungsträger und der Arbeitsämter erwiesen sich aus drei Gründen für eine solche Aufgabe als geeignet. Sie setzten am individuellen, auch für die betriebliche Personalabteilung und vor allem die Fachvorgesetzten problematischen Fall einer Person an, die ohne Arbeitsplatzgestaltung oder ohne inner- bzw. zwischenbetrieblicher Laufbahngestaltung nicht mehr weiter produktiv beschäftigt werden kann. Dabei unterscheiden sich die Reha-Berater der Rentenversicherung und der Arbeitsämter nicht etwa dadurch, dass die ersteren für die medizinische, die letzteren für berufliche Rehabilitanden zuständig sind. Im Gegenteil, auch der Reha-Berater der Rentenversicherung berät Betriebe und Beschäftigte ausschließlich mit dem Ziel beruflicher, gesundheitsförderlicher Integration. Den Reha-Beratern der Rentenversicherungsträger werden noch in der medizinischen Reha-Maßnahme alle Rehabilitanden vorgestellt, bei denen eine veränderte Tätigkeit angeraten scheint. Da ein großer Teil der Erwerbsbevölkerung in eine Maßnahme der medizinischen Rehabilitation eintritt, ist die Erreichbarkeit über die Reha-Berater der Rentenversicherung hoch. Gleichzeitig haben es diese regional spezialisierten Berater der Rentenversicherung und der Arbeitsämter immer wieder mit denselben oder ähnlichen Betrieben zu tun; sie können prinzipiell den regionalen Arbeitsmarkt überblicken, sie

Wie Sie Ihre Leute vor
der Zeit viel zu alt aus-
sehen lassen können

kennen ihre Betriebe und sehen die Wiederholung struktureller Ähnlichkeiten in den vielen Einzelfällen: Sie beraten Betriebe. Drittens ist ihre Perspektive – klarer als bei den meisten anderen Akteuren – eindeutig auf die Verlängerung der Erwerbsfähigkeit ausgerichtet.

Literatur

Behrens, J.: Die Ausdifferenzierung der Arbeit. In: K. O. Hondrich (Hrsg.): Soziale Differenzierung. Frankfurt/New York, 1982, S. 129 – 209

Behrens, J.: Die Reservearmee im Betrieb, Machttheoretische Überlegungen zu den Konzepten der „Kontrolle“, der „Eigentumsrechte“ und der „Sozialen Schließung“. In: Jürgens, U.; Naschold, F. (Hrsg.): Arbeitspolitik. Materialien zum Zusammenhang von politischer Macht, Kontrolle und betrieblicher Organisation der Arbeit. Leviathan, Sonderheft 5/1983, Opladen, 1984

Behrens, J.: Gnade, bürgerliche Autonomie, Krankheit. Staatliche Sozialpolitik und betriebliche Sozialverfassung, in: Zeitschrift für Sozialreform, 36. Jahrgang, Heft 11/12, 1990, S. 803–827

Behrens, J.: Der Prozess der Invalidisierung. Das demographische Ende eines historischen Bündnisses. In: Behrend, Ch. (Hrsg.): Frühinvalidität – ein „Ventil“ des Arbeitsmarkts? Deutsches Zentrum für Altersfragen. Berlin, 1994, S. 105–135

Behrens, J.; Morschhäuser, M.; Viebrock, H.; Zimmermann, E.: Länger erwerbstätig aber wie? Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 1999

Behrens, J.: Handwerkstätigkeiten in kleinen Betrieben: bestandener Härtetest für betriebliche und individuelle Laufbahngestaltung, 2001, i. E.

Behrens, J.; Elkeles, T.; Kolleck, B.; Schulz, D.: Soziale Ungleichheit bei der Bewältigung begrenzter Tätigkeitsdauer. Erwerbsverläufe und gesundheitsbezogene Statuspassagen. In: Heinz, W. R. (Hrsg.): ZSE Zeitschrift für Soziologie der Erziehung und Sozialisation. 3. Beiheft, Juventa Weinheim, OECD 1992, Organization for economic co-operation and development Labor Force Statistics 1968 – 1988, Paris, 2000

de Swaan, A.: Der sorgende Staat. Frankfurt: Campus, 1993

Kohli, M.; Rein, M.; Guillemand, A.-M.; van Gunsteren, H. (Hrsg.): Time for Retirement: Comparative Studies of Early Exit from the Labor Force, New York, 1991

Warr, P.: Age and job performance In: Suel, J.; Cremer, R. (Hrsg.): Work and Aging: An European Perspective, London, 1995, S. 309 – 322

Wie Sie Ihre Leute vor
der Zeit viel zu alt aus-
sehen lassen können

Kontakt

ISIS

**Institut für Supervision, Institutionsberatung und
Sozialforschung**

Lichtensteinstr. 4, 60322 Frankfurt a. M.

Prof. Dr. Johann Behrens

e-mail: johann.behrens@medizin.uni-halle.de

Tel. 069-5970593

Fax 069-558535

www.isis-institut.de

Lebensarbeitszeitgestaltung zur Vereinbarkeit von Alter & Erwerbsarbeit – am Beispiel der Altenpflege

Katrin Krämer
FFG, Dortmund

1. Einführung

„Lebensarbeitszeitgestaltung“ steht für ein innovatives Gesamtkonzept einer zukunftsorientierten Arbeitszeitgestaltung, das konzeptionell die Zeitspanne vom Eintritt in den Beruf bis zum Berufsaustritt umfasst. Mittels flexibilisierter Verteilungsmuster von Arbeitszeit, Freizeit und Familien- sowie Weiterbildungsphasen soll eine Ausrichtung an lebenszyklisch individuell unterschiedlichen Zeitbedürfnissen und -präferenzen der Beschäftigten erreicht und im Rahmen einer vorausschauenden altersgerechten Personalentwicklung Möglichkeiten zur betrieblichen Qualifikations-, Mobilitäts- und Gesundheitsförderung geschaffen werden. Ein konkretes Ziel dieser angedachten Destandardisierung von Erwerbsverläufen ist, das Auftreten von Risikomomenten in Erwerbsbiographien zur Förderung der Vereinbarkeit von Alter und Erwerbsarbeit zu mindern (Naegele, 1992; Barkholdt, 1998).

Um sich der zukunftsorientierten Idee der Lebensarbeitszeitgestaltung im Kontext alternder Erwerbsgesellschaft zu nähern, ist es zunächst erforderlich, Erfahrungen bisheriger altersgerechter Arbeitszeitgestaltung in den Mittelpunkt der Betrachtung zu rücken. Eine solche Erfahrung ist, dass altersspezifische Arbeitszeitmodelle, die – wie z. B. Altersteilzeit – erst gegen Ende des Erwerbslebens eingeführt werden, zur Förderung der Alterserwerbsarbeit nur sehr bedingt geeignet sind (Bäcker & Naegele, 1993; Zimmermann et. al., 1999). Des Weiteren kann davon ausgegangen werden, dass die formale Verlängerung der Lebensarbeitszeit, insbesondere vor dem Hintergrund einer bisher geschrumpften Lebensarbeitszeit, eine Neuorganisation der Arbeitszeit im Erwerbsverlauf erfordert, beispielsweise im Sinne ihrer Destandardisierung oder Dekomprimierung (Barkholdt, 1998; Dostal, 2001). Außerdem erfolgte die Anhebung der Altersgrenzen völlig losgelöst von ihrer tatsächlichen Erreichbarkeit im Arbeitsleben, denn evidente, arbeitsgebundene Beschäftigungsrisiken wie das Krankheits- und das Qualifikationsrisiko können eine vorzeitige Berufsaufgabe erzwingen.

Vor diesem Hintergrund hebt der vorliegende Beitrag auf die beschäftigungsförderlichen Potenziale einer Lebensarbeitszeitgestaltung in der Altenpflege ab. Die Pflege zählt nicht zu den Berufen, in denen es sich gut gesund altern lässt. Im Gegenteil: Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen lassen die Pflegekräfte sogar vorzeitig „alt aussehen“. Angesichts der Funktionsweisen von Arbeitszeitkonten wird ein Weg zur Realisierung einer betrieblichen Lebensarbeitszeitgestaltung in der stationären Altenpflege anhand ausgewählter Inhalte einer Dienstvereinbarung diskutiert. Dies spiegelt zugleich ausgewählte Projekterfahrungen und vorliegende Zwischenergebnisse des Projektes „Lebensarbeitszeitgestaltung in der Altenpflege – Ein Beratungsprojekt zum Transfer altersgerechter Personalentwicklung“ wider, welches durch das BMBF im Rahmen des Förderprogramms „Demographischer Wandel und die Zukunft der Erwerbsarbeit“ bzw. das dort verankerte Verbundprojekt „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie zur Sensibilisierung, Beratung und Gestaltung im Bereich demographischer Wandel“ unterstützt wird.

2. Zur Bedeutung der Lebensarbeitszeitgestaltung für die Zukunft der Altenpflege

Das Arbeitsfeld Altenpflege zeichnet sich gegenwärtig durch eine rückläufige Anzahl potentieller jugendlicher Bewerber aus, während gleichzeitig die arbeitsgebundenen psychischen und physischen Belastungen und Beanspruchungen die langfristige Bindung der Beschäftigten an den Pflegeberuf beeinträchtigen. Psychosomatische Beschwerden, erhöhte Fehlzeiten und Fluktuationsraten, geringe Attraktivität des Arbeitsplatzes vervollständigen das Bild der negativen Ausgangsbedingungen (Görres & Lukey, 1999) und weisen auf einen zunehmenden Handlungsbedarf in der stationären Altenpflege. Hinzu kommt, dass in diesem zumeist von Frauen besetzten Tätigkeitsfeld Probleme bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatem ein hohes Gewicht haben. Gleichzeitig ist davon auszugehen, dass die Anhebung der Altersgrenze für den Renteneintritt bei Frauen eine veränderte Lebens- und Berufsplanung erfordert.

Auf der anderen Seite wird sich die Bedarfssituation in der Pflege und Betreuung älterer Menschen verändern, was sich insbesondere in einem Anstieg multimorbider alter Menschen, der Häufigkeit chronischer körperlicher und psychischer, speziell dementieller Erkrankungen und der Schwerpflegebedürftigkeit älterer Menschen zeigen wird (Görres & Luckey, 1999). Die hieraus resultierende Veränderungen in der Bewohnerstruktur in den Einrichtungen wird zu einer weiteren Zunahme der Arbeitsbelastungen des Pflegepersonals führen (Weyerer & Zimmer, 1997; Zimmer, 1997). Diese Entwicklungen wird die Altenpflege im Vergleich zu heute mit im Durchschnitt zunehmend älteren Belegschaften meistern müssen.

An diesem Punkt setzt die Lebensarbeitszeitgestaltung in Verbindung mit einer altersgerechten Personalentwicklung an. Zur Vermeidung eines neuerlichen Pflegenotstandes, vor dem die Fachöffentlichkeit zunehmend warnt, sind in der Altenpflege altersintegrative Handlungsansätze sowie präventive Strategien zur Sicherung der beruflichen Leistungsfähigkeit und -bereitschaft schon heute erforderlich. Eine erfolgsversprechende Perspektive könnte daher eine systematische, zukunftsorientierte Lebensarbeitszeitgestaltung sein, um das Interesse der Beschäftigten am und den Verbleib im Pflegeberuf auch im Alter zu fördern. Zugleich enthält sie Potenziale, die immer komplexer werdende Arbeitssituation in der Altenpflege zu meistern und dahingehend zu steuern, die zunehmenden Belastungen und Beanspruchungen der Pflegenden über den gesamten Berufsverlauf auszugleichen. Insbesondere für die Erwerbstätigkeit von Frauen könnte ein Beitrag der Lebensarbeitszeitgestaltung darin liegen, ein höheres Maß an Kontinuität in weiblichen Erwerbsverläufen zu schaffen, indem lebensphasenspezifische Arbeitszeitlösungen längere, materiell und sozialrechtlich nicht abgesicherte Berufsunterbrechungen oder sogar Berufsaufgaben vorzubeugen helfen.

Neben der Verlängerung der Verweildauer in der Pflege zielt die Lebensarbeitszeitgestaltung darauf ab, etwa durch eine lebensphasenorientierte und altersgerechte Arbeitszeitgestaltung die Arbeitsbedingungen in der Pflege so zu entwickeln, so dass die Altenpflege bessere (Wieder-)Einstiegsbedingungen eigens für Frauen in der zweiten Lebenshälfte oder generell für Ältere vorhält.

Insgesamt werden folgende Verbesserungsmomente für die stationäre Altenpflege ausgemacht:

- Verbesserung der Arbeitsbedingungen
- Verlängerung der Berufsverweildauer
- Entgrenzung der Tätigkeitsdauer
- Frauen-, familien- und altersorientierte Gestaltung des Arbeitslebens
- Verbesserte (Wieder-) Einstiegsbedingungen
- Verbesserung der Pflegequalität und bewohnerorientiertere Versorgung

Ein Anknüpfungspunkt der Lebensarbeitszeitgestaltung in der Altenpflege ist der hier bereits evident hohe Grad an praktizierter Arbeitszeitflexibilität, d. h. die Normalarbeitszeit nimmt hier aufgrund der vielfältigen Arbeitszeitformen wie Schichtarbeit, Teilzeitarbeit, Überstunden oder Wochenendarbeit eine untergeordnete Rolle ein. Die Idee ist, diese geübte tägliche, wöchentliche, monatliche, oftmals nur betrieblichen Interessen genügende Arbeitszeitflexibilisierung auf einen längeren Zeitraum, möglichst auf die gesamte Spanne des Berufslebens zu übertragen und systematisch die Interessen der Mitarbeiter in die betriebliche Arbeitszeitgestaltung einzuplanen. Vorausgesetzt, dass die Belegschaften eine ausgewogene Altersstruktur haben und innerhalb dieser die individuellen lebens- und arbeitsweltlichen Zeitanforderungen variieren, könnten Betriebe diese Interessenheterogenität wiederum für eine Steigerung der Arbeitszeitökonomie ausschöpfen.

Ferner führen die gegenwärtigen Entwicklungen im Bereich der pflegerischen Versorgung dazu, dass Pflegeeinrichtungen sich hin zu einer mehr bewohnerorientierten, flexiblen, individuellen, bedarfs- und bedürfnisgerechten Leistungserbringung verändern müssen (Görres & Luckey, 1999). Hierzu bietet die Lebensarbeitszeitgestaltung und der mit ihr beabsichtigte Wandel betrieblicher Zeitkultur einige Anknüpfungspunkte, den veränderten konzeptionellen und organisatorischen Anforderungen zunehmend gerecht werden zu können. Alles in allem birgt die Lebensarbeitszeitgestaltung für die Zukunft der Altenpflege vielversprechende beschäftigungsfördernde resp. -wirksame Effekte, denn die Arbeitszeitfrage wird generell als das Handlungsfeld zur Steigerung der Attraktivität der Pflegeberufe, zur Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen in der Pflege gesehen (Haller, 1996; Priester, 1997).

3. Beratung zur Neuorganisation der Lebensarbeitszeit: Ansatz und erste Ergebnisse

Aufgrund des besonderen arbeitszeitlichen und arbeitsorganisatorischen Bedingungsgefüges in der Altenpflege, auf das an dieser Stelle nicht weiter eingegangen werden soll, stand bzw. steht dieses Transferprojekt vor einer umfassenden Entwicklungsaufgabe, die im zurückliegenden Projektverlauf durch die Moderation und Beratung innerbetrieblicher mitarbeiterorientierter Arbeitszeitzirkel und zusätzlich eines überbetrieblichen Arbeitszeitzirkels schon ein gutes Stück voran gebracht werden konnte.

Die Implementierung des Projektanliegens baut auf den Schritten Sensibilisierung, Beratung und Transfer auf.

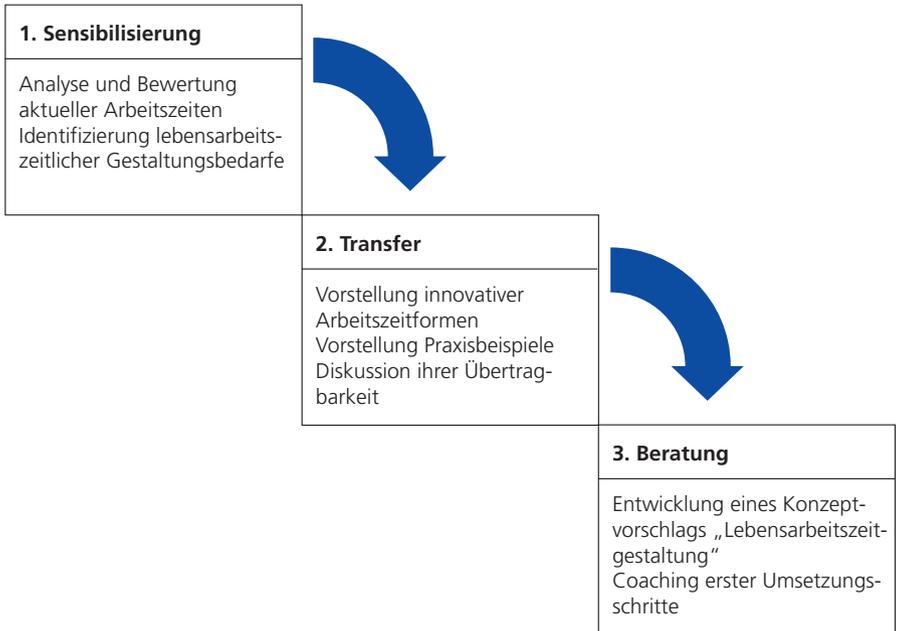


Abb. 1: Vorgehen der Beratung in betrieblichen Arbeitszeitzeckeln

Dabei richtete die dreistufige Beratung ihren Fokus nicht nur – wie ursprünglich vorgesehen und aufgrund der hier bestehenden defizitären Ausgangsbedingungen – auf die Pflege. Auf Wunsch der Altenpflegeeinrichtungen sind die Arbeitszeitzeckel mit Mitarbeitern der Pflege, der Küche und Hauswirtschaft, der Verwaltung und dem sozialen Dienst recht heterogen besetzt.

Das Projekt berät drei Einrichtungen der stationären Altenpflege betriebsindividuell. Diese unterscheiden sich in ihrer Ausgangslage wie Altersstruktur, Fluktuation, Krankengeschehen und Arbeitszeitflexibilisierung deutlich, was aus der Sicht des Projektes im Hinblick auf den angestrebten Lernprozess als sehr positiv eingeschätzt wird. Konkretes Beratungsziel war, in den Arbeitszeitzeckeln primär Gestaltungsoptionen und -probleme in Bezug auf die Realisierung sozialverträglicher Konzepte einer Neuorganisation der Lebensarbeitszeit zu identifizieren. Die von uns beratenen Einrichtungen sind zu unserer Überraschung noch einen Schritt weiter

gegangen. Sie haben konkret den Wunsch geäußert, im Rahmen des Projektes beim Abschluss einer Dienstvereinbarung unterstützt zu werden und diese als nachhaltigen Einstieg in die betriebliche Lebensarbeitszeitgestaltung zu nutzen.

3.1. Sensibilisierung: Die Arbeit im betrieblichen Arbeitszeitzyklus

Ausgangspunkt der Beratungen war zunächst eine umfassende Sensibilisierung für die Idee der Lebensarbeitszeitgestaltung. Es wurde eine Analyse gegenwärtiger Arbeitszeiten sowie ihrer Wirkungen auf die individuelle Ebene und auf den privaten Bereich vorgenommen. Beispielsweise fühlen sich die Beschäftigten teils deutlich bei der Organisation des Überstundenabbaus durch Vorgesetzte benachteiligt. Zugleich werden auch die langen Arbeitsperioden von bis zu 12 Tagen als sehr alternskritisch bewertet.

Im Zuge einer retrospektiven Betrachtung von Erwerbs-/Berufsverläufen konnte ein lebensarbeitszeitlicher Gestaltungsbedarf identifiziert werden. Seitens der Arbeitnehmerinnen wurde erkannt, dass mittels lebenslagenorientierter Arbeitszeitoptionen Phasen der Berufsunterbrechung wegen Familiengründung kürzer ausgefallen oder der Wiedereinstieg in den Beruf leichter gewesen wäre.

Der Frage nachgehend, ob die gegenwärtigen Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen mit der Lebensführung resp. ob die beruflichen Ziele mit der Lebensplanung weitestgehend korrespondieren, wurde für die Zukunft ein Bedarf an Elementen der Lebensarbeitszeitgestaltung gesehen. Die Verlängerung der Lebensarbeitszeit bewirkt, vor dem Hintergrund der defizitären Arbeitsbedingungen in der Altenpflege, dass für den längeren Verbleib oder für das Ziel eines früheren Berufsausstieges alternative arbeitszeitliche Handlungs- resp. Bewältigungsstrategien zu entwickeln sind.

Für eine bestmögliche Verteilung der Lebensarbeitszeit in berufsbiographischer Perspektive schloss sich eine breite Diskussion über vielfältigste Gestaltungspotenziale diverser innovativer Arbeitszeitformen an. Hier führte die heterogene Besetzung der Arbeitszeitzyklus teils zu einer sehr heterogenen Interessenlage, und zwar zum einen innerhalb der Belegschaften und zum anderen in dem Spannungsfeld zwischen Pflegekräften, Geschäftsführung, Träger und Bewohnerinteressen. An diesem Punkt zeigte sich, dass der individuelle Bedarf der Beschäftigten an arbeitszeitlichen Gestaltungslösungen sehr unterschiedlich ist. Die Art der Tätigkeit und die mit ihr einhergehenden spezifischen Belastungen und Beanspruchungen, die Qualifikation, die betriebliche Position sind neben Alter, Geschlecht und individueller Lebenssituationen sowie -planung nicht ohne Einfluss auf den artikulierten Bedarf.

Eine Bewertung von Praxisbeispielen anderer Dienstleistungs- und Produktionsformen zur Lebensarbeitszeitgestaltung ergab, dass eine Übertragbarkeit bereits praktizierter Ansätze anderer Branchen kaum möglich ist. Dieses wird den Besonderheiten personenbezogener Dienstleistungen, die keinen Aufschub erlauben, den defizitären Finanzen und Budgetrestriktionen angelastet. Dennoch belegten die Praxisbeispiele die Vielgestaltigkeit der Ansätze zur Destandardisierung der Lebensarbeitszeit, so dass im Ergebnis jeder einzelne betriebliche

Arbeitszeitregel sich entschied, vor dem Hintergrund der konkreten betrieblichen Ausgangsbedingungen, Problemlagen und Handlungsvoraussetzungen ein eigenes Konzept zu entwickeln.

3.2. Transfer: Flexible Arbeitszeioptionen zur Neuorganisation der Lebensarbeitszeit im Erwerbsverlauf

Im Arbeitszeitregel konzentrierte sich die Diskussion über Flexibilisierungsoptionen im Erwerbsverlauf auf Arbeitszeitkonten. In diesem Kontext galt es zunächst die Funktionsweisen und Gestaltungsdimensionen von Arbeitszeitkonten im betrieblichen Alltag darzulegen.

Arbeitszeitkonten sind keine eigenständigen Arbeitszeitformen, sondern setzen je nach Gestaltung unterschiedliche Flexibilisierungsschwerpunkte (Kutscher, Weidinger, Hoff, 1996; Klenner, Seifert, 1998). Grundsätzlich ist zwischen Kurzzeit- und Langzeitkonten zu unterscheiden.

Kurzzeitkonten dienen zur Verbuchung der Differenz zwischen tatsächlich geleisteter Arbeitszeit von der planmäßigen, vertraglichen Sollarbeitszeit. Dabei richtet sich die monatliche Vergütung nicht nach der tatsächlichen Arbeitsleistung, sondern folgt dem Prinzip einer monatlichen Durchschnittsentlohnung, d. h. Zeitschulden führen nicht zu einem Abzug beim monatlichen Lohn und Guthaben nicht zu einer Anhebung des Monatslohns. Das Jahresarbeitszeitkonto, zumeist kombiniert mit einem für ein Jahr fixierten Arbeitszeitvolumen, zielt in der Regel auf einen fortlaufenden Ausgleich der Schwankungen um die Soll-Arbeitszeit im jeweiligen Jahr innerhalb eines fest-gelegten Korridors von z. B. +/- 100 Stunden. Eine aktive effiziente Steuerung des Jahresarbeitszeitkontos resp. der Jahresarbeitszeit empfiehlt sich zumeist als Ampelmodell (Fauth-Herkner & Wiebrock, 2001).

Aus betrieblicher Sicht ist das Jahresarbeitszeitkonto ein Instrument zur Steuerung des Arbeitseinsatzes, und zwar orientiert am tatsächlichen Arbeitsanfall, der teils zufallsbedingten, mehr oder minder größeren Schwankungen unterliegt und auch zu größeren Minusständen führen kann. Die betriebliche Seite bewertet Minusstunden in der Regel positiv als Leistungsreserve. Aus der Lebensarbeitszeitperspektive ist diese Gleichung um relevante außerberufliche Zeitbedarfe der Beschäftigten zu erweitern, d. h. die Arbeitsverpflichtung sollte zur Verfolgung individueller Bedürfnisse wie einem belastungsnahen Freizeitanspruch auch mal zurückgestellt werden können. Es wird eine Notwendigkeit darin gesehen, dass im Rahmen des Jahresarbeitszeitkontos die Unternehmung die hohe Anpassungsfähigkeit des Mitarbeiters an den Bedarfsfall, gemessen in Plus- und Minusstunden, mit einem Anspruch auf individuelle Zeitsouveränität zur Verfolgung außerberuflicher Zeitinteressen auch belohnt. Beschäftigte sehen sich gegenüber dem Arbeitgeber ungern in der Nachleistungspflicht.

Die Ausgleichsmöglichkeiten des Jahresarbeitszeitkontos sind nicht sehr vielfältig und reichen von Stunden, über halbe oder ganze Tage bis zu einzelnen Wochen. Für den Fall, dass der Ausgleich in dem vorgesehenen Ausgleichszeitraum nicht gelingt, ist dafür zu sorgen, dass der Ausgleich langfristig erreicht wird.

Lebensarbeitszeit-
gestaltung zur
Vereinbarkeit von
Alter & Erwerbsarbeit –
am Beispiel der Alten-
pflege

Besondere kompromissfähige Regelungen sind nötig, wenn das Arbeitszeitkonto am Jahresende trotz aktiver Steuerung einen hohen Plussaldo aufweist. Hier gilt es zu klären, inwieweit diese Plusstunden als Mehrarbeitsstunden zu definieren sind. Hier können in Abhängigkeit der Kreativität und Konsensfähigkeit der betrieblichen Sozialpartner mehrere Wege in Erwägung gezogen werden:

- Da im Zuge des Jahresarbeitszeitkontos sich das Verhältnis von Lohn und Arbeitsleistung auf ein Jahr bezieht, könnte der Zeitraum dieses Verhältnisses verlängert werden, indem das Konto zur Jahresfrist nicht abgerechnet und somit nicht auf Null gestellt wird, sondern der Saldo ins nächste Jahr übertragen wird. Mehrarbeitsstunden würden nicht anfallen, da ein Abschmelzen des Plusaldos vorrangiges Ziel ist im erweiterten Ausgleichszeitraum. Dies müsste auch im Interesse des Mitarbeiters sein. Oftmals wird der Freizeitausgleich gegenüber einer monetären Vergütung bevorzugt.
- Eine andere Alternative könnte sein, alle bzw. zumindest die Plusstunden der roten und gelben Ampelphase als Mehrarbeitsstunden (zuzüglich Zuschläge) direkt monetär auszugleichen oder auf ein Langfristkonto (s. u.) zu übertragen. Dies könnte langfristigen Anspazielen des Mitarbeiters entsprechen. Aus betrieblicher Sicht führt eine Reduzierung des Plusaldos wieder zu einer Ausweitung des Flexibilitätspotenzials und aus Mitarbeitersicht zur Erhöhung der Zeitsouveränität. Aus unserer Perspektive vermag der zu einem späteren Zeitpunkt gesicherte Freizeitausgleich einen Beitrag zum Erhalt der Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit erwirken.

Im Vergleich zum Jahresarbeitszeitkonto bietet das **Langzeitkonto** ein Plus an lebenslagenorientierten, berufs- und erwerbsbiographischen Gestaltungspotenzialen aufgrund des längerfristigen, planbaren Zeitausgleichs, welcher sich beim Lebensarbeitszeitkonto auf die gesamte Erwerbsphase erstrecken könnte. Zeitsparmodelle führen i.d.R. nur Guthaben. Ein Lebensarbeitszeitkonto sollte aus unserer Sicht in Zeitwerten geführt werden. Dadurch werden die hinter den Stundenguthaben, oft in Höhe von mehreren Monaten oder vielleicht Jahren, steckenden Freizeitansprüche für die Beschäftigten transparenter gemacht. Dies sind bezahlte Zeiten, in denen der Arbeitnehmer zwar von der Arbeitspflicht befreit ist, jedoch aufgrund des konstanten Monatslohns der Sozialversicherungsschutz erhalten bleibt. Der Monatslohn wird durch ein „Abschmelzen“ einer externen Kapitalanlage gezahlt und ist kein Aufwand des Unternehmens. Dies unterstreicht, dass Sabbaticals keine betrieblichen Sozialleistungen sind, sondern ausschließlich sich aus Vorleistungen der Beschäftigten ergeben: Die Auszahlung bemisst sich nach dem, was tatsächlich eingezahlt worden ist.

Aufgrund der beachtlichen Dimensionen, welche die Guthabengrößen bei Zeitsparmodellen annehmen können, gilt es im Interesse aller Beteiligten sogenannte „Sparvertragsmodalitäten“ zu regeln. Zu beachten ist, dass diese Art der Regelungen die Möglichkeiten der Lebensarbeitszeitgestaltung für den individuellen Bedarfsfall zentral beeinflussen. Daher sind aus der Perspektive der Lebensarbeitszeitberatung die Freiwilligkeit und Planbarkeit beim Einsatz von Arbeitszeitkonten von besonderer Bedeutung. Das Prinzip der Freiwilligkeit ist insofern wichtig, da es weitestgehend vom Willen und von den individuellen Möglichkeiten der Beschäftigten abhängen sollte, in welchem Umfang nennenswerte Zeitguthaben für die Destandardisierung der Lebensarbeitszeit aufgebaut und zur Verfügung stehen sollten. Die Dispositionsfreiheit über

die Zeitwerte bestimmt zentral den Nutzen des Kontos (Zimmermann, 1999). Allerdings ist es problematisch, bei den Ansparprozessen größtmögliche Gerechtigkeit zu schaffen, da die Ansparmöglichkeiten zum einen von der individuellen Lebenssituation und andererseits von den konkreten Arbeitsbedingungen sowie Belastungen abhängig ist.

Nachfolgend wird für die Zielstellung ‚langfristiger Gesundheitserhalt bis zur Rente‘ auf die Höhe der Sparbeiträge oder die Art des Sparens sowie Formen des Entsparens abgehoben, da diese Aspekte den Gestaltungsspielraum zur Prävention von Krankheits- und Qualifikationsrisiken im Erwerbsverlauf bedeuten:

1. Die Lebensarbeitszeitberatung empfiehlt, vielfältige **Quellen des Ansparens** wie Mehrarbeit, Zuschläge, AZV- und Urlaubstage neben der Option des Einkommensverzichts den Mitarbeitern als Wahlmöglichkeiten anzubieten. Ein derartiger Angebotsmix ist wichtig, um der Verfolgung individueller Bedürfnisse der Mitarbeiter gerecht werden zu können. Es sind Fälle denkbar, dass einzelne Mitarbeiter zwar Zeitguthaben ansparen, dabei jedoch in keine wesentlich höhere Belastungssituation gelangen bzw. die derzeitige Freizeit nicht mindern wollen. Ferner entsprechen hohe Ansparbeiträge über einen längeren Zeitraum bis zur Grenze des Arbeitszeitgesetzes beispielsweise , der Höchststrahmen für die durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit liegt bei 48 Stunden, sowie ein kontinuierlicher Verzicht eines beachtlichen Teils beim tariflich vereinbarten Urlaub nicht den Zielen der Lebensarbeitszeitgestaltung. Die Regenerationszeiten sollten nicht dauerhaft erheblich reduziert werden. Hier sollten sich die betrieblichen Partner auf im Sinne eines langfristigen Leistungs- und Gesundheitserhalts auf Maximalwerte verständigen.

Das Ansparen von Zeitwerten kann durch eine Maßnahme der Arbeitszeitflexibilisierung, der **Wahlarbeitszeit**, beschleunigt werden, und zwar gesundheitsschonend, da der Aufbau ohne Erhöhung der Arbeitsleistung und ohne weitere Belastungen erfolgt. Durch (temporären) indirekten Einkommensverzicht – ein Teil des monatlichen Einkommens zuzüglich des entsprechenden Anteils der Arbeitgeberbeiträge zur Sozialversicherung wird nicht ausgezahlt, sondern auf das Konto als Zeitwert eingezahlt – kann der Aufbau von Zeitguthaben erleichtert werden. Hierdurch können sich die Dispositionsmöglichkeiten von Arbeitszeiten im Erwerbsverlauf erhöhen.

Diese Art der Arbeitszeitflexibilisierung entspricht einer verdeckten Form von Teilzeitarbeit. Da Teilzeitarbeit nicht nur eine Verkürzung der Lebensarbeitszeit bewirkt, sondern auch eine Minderung des monetären Äquivalents (Lebens-) Einkommen, sollten die betrieblichen Sozialpartner auf ein **Maß an Sozialverträglichkeit** achten. Die Sozialversicherungspflicht ist stets einzuhalten.

Da die Einrichtung eines Lebensarbeitszeitkontos zum einen freiwillig sowie der Aufbau der Zeitguthaben variabel ist, sollte jeder Mitarbeiter sich selbst entscheiden, inwieweit er bereit ist, über Einkommenseinbußen seine Optionen für eine altersgerechte Lebensarbeitszeitgestaltung zu erhöhen. Jeder Mitarbeiter muss hierzu in Abhängigkeit seiner außerberuflichen Zeitbedarfe und -erfordernisse einerseits und seiner Einkommensziele andererseits seine eigene Rechnung zu den Kosten und Nutzen der Wahlarbeitszeit aufmachen. D.h. der Einzelne ist gefordert, in Anbetracht seiner finanziellen Situation und sozialen Lage wie Familienstand, Kinder, Einkommen etc. abzuwägen, ob man gewisse Einkommens-

- einbußen tolerieren kann, da für ihn die mit dem Plus an Freizeit verbundenen Vorteile wie Gesundheitserhaltung, Erholung, bessere Vereinbarkeit privater Interessen etc. überwiegen.
2. Prinzipiell sind die **Ausgleichsmöglichkeiten** für die Zwecke der Lebensarbeitszeitgestaltung sehr vielfältig und lassen sich beispielsweise für einen sozial abgesicherten Langzeiturlaub sowie für Weiterbildungen, für temporäre Teilzeitarbeit bei vollem Lohn bis hin zum vorgezogenen Ruhestand oder für individuelle Gleitmodelle in den Ruhestand nutzen. Allerdings konkurrieren auf der individuellen Ebene die einzelnen Zeitverwendungsmöglichkeiten im Erwerbsverlauf bzw. innerhalb des Beschäftigungszeitraumes untereinander. Die Verwendung von Guthaben im Erwerbsverlauf schränken die Optionen am Ende des Erwerbsverlaufs erheblich ein. Auch die Präferenzen der Arbeitgeber bezüglich der Gewährung von Freizeit mögen variieren. Bedeutet der Anspruch auf Freizeit im Verlauf des Beschäftigungsverhältnisses für ein Unternehmen einen aus personalwirtschaftlicher Sicht nur schwer zu meisternden Störfall, dann wird dieses Unternehmen zur Vermeidung von Störungen daran interessiert sein, dass die Verwendung der Zeitguthaben ausschließlich der Verkürzung der Lebensarbeitszeit dient.

Der Abbau von Zeitguthaben in Form von reduzierter Arbeitsleistung oder Blockfreizeit erfordert im Unternehmen eine **differenzierte Personalplanung**, da durch den von der Arbeitsleistung befreiten Mitarbeiter in dem entsprechenden Bereich ein personelles Überbrückungsproblem sich auftun könnte, dass auch nicht unbedingt mit einer Aufgabenumverteilung zu lösen ist. Eine Lösung liegt in flexiblen Arbeitszeitbudgets, zumindest für Mitarbeiter, welche die Lebensarbeitszeitgestaltung für sich nutzen wollen. Diese schließen Änderungen resp. Abweichungen der regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit ein. Flexible **Arbeitszeitbudgets** lassen insgesamt vielfältige Lösungen zu. Die über der regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit liegenden Stunden können entweder direkt auf dem Langzeitkonto oder zunächst erst auf dem Jahresarbeitszeitkonto verbucht werden.

Neben einer differenzierten Personaleinsatz- und -auslastungsplanung erfordert die Überbrückung auch eine gezielte **Qualifizierungspolitik**, da der Ausgleich durch Mehrarbeit anderer oder durch Aufgabenumverteilung ein breites Qualifikationsniveau aller erfordert. Insgesamt sind bezüglich der Gewährung von Blockfreizeiten aus der Sicht der Lebensarbeitszeitperspektive zwei Aspekte wichtig: Zum einen sollte stets versucht werden, kompensatorische Maßnahmen zu treffen, um keine dauerhafte, gesundheits- und damit auch alterskritische Mehrbelastungen für die Kollegen zu verursachen. Zweitens soll dem Antrag des Mitarbeiters auf Zeitausgleich nach Möglichkeit stets in voller Länge stattgegeben werden, andererseits sind Alternativlösungen zu suchen resp. Kompromisse zu finden.

3.3. Beratung: Ausgewählte Regelungsfelder einer Dienstvereinbarung zur Lebensarbeitszeitgestaltung

Für die konkrete betriebliche Ausgestaltung von Arbeitszeitkonten sind im Zuge des Interessenausgleichs von Arbeitnehmern und Arbeitgebern zahlreiche Regelungsfelder wie z. B. die Zielsetzung, der Einrichtungsgrund sowie der Aufbau- und Abbau der Zeitwerte neben Grenzwerten und Ausgleichszeiträumen zu beachten und in einer Betriebs- resp. Dienstvereinbarung zu fixieren (WSI-Tarifarchiv, 1998). Unter Berücksichtigung der Funktionsweisen von Arbeitszeitkonten wurden im Verlauf des Beratungsprozesses Regelungsfelder einer Dienstvereinbarung,

welche die Einführung eines Jahresarbeitszeitkontos und eines davon unabhängigen Lebensarbeitszeitkontos zum Ziel hat, in einem betrieblichen Arbeitszeitkreis konkret mit folgenden Inhalten besetzt. Im folgenden wird zu diesen Punkten der bisherige, jedoch noch nicht der endgültige Entwicklungsstand der betrieblichen Arbeitszeitkreis wiedergegeben:

(1) Als erstes wurden die ausdrücklichen Ziele, die mit der Dienstvereinbarung, folglich mit der Einführung der Arbeitszeitkonten angestrebt werden, in einer Präambel benannt:

„Mit der Einführung zweier parallel laufender Arbeitszeitkonten, dem Jahresarbeitszeitkonto und dem Lebensarbeitszeitkonto, können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die betrieblichen Arbeitszeiten hin zu mehr Zeitsouveränität, zu einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Arbeit und zu einer besseren Vereinbarkeit von Alter und Arbeit oder zur Verkürzung des Erwerbslebens selbst mit gestalten.

Der Dienstgeber sieht sich veranlasst, im Betrieb günstige Bedingungen für ein produktives Altern im Beruf durch Maßnahmen eines altersgerechten Personalmanagements zu schaffen.“

An dieser Stelle ist es angedacht, dass die betrieblichen Sozialpartner sich auf einen Katalog entsprechender, im Arbeitszeitkreis diskutierter Maßnahmen und Strategien verständigen, die jedoch nicht Gegenstand einer Arbeitszeitvereinbarung sein sollen. Hervorzuheben ist, dass die Lebensarbeitszeitberatung stets betonte, dass mit der Einführung von Arbeitszeitkonten allein noch keine weitreichende Verbesserungen der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen einhergehen, sondern weiterhin Risikobereiche in der Erwerbsbiographie bestehen. Diese müssen daher gezielt mit Maßnahmen einer altersgerechten Arbeits- und Organisationsgestaltung und des Belastungsabbaus vorgebeugt werden. In Stichworten sind dies gezielte Tätigkeitswechsel zwischen belastenden und weniger belastenden Aufgaben, altersgerechte Aufgabenverteilung im Team, Arbeitszeitzyklen von weniger als 12 oder 10 Arbeitstagen in Folge sowie systematische Wechsel zwischen Wohnbereichen oder im Idealfall auch zwischen den Versorgungsformen ambulante, stationäre und Kurzzeitpflege.

Eine Anpassung der Dienstplangestaltung, Änderungen der Arbeitsorganisation sowie eine systematische Qualifizierungs- und Einstellungspolitik sind zu ergänzen. Unter diesen Bedingungen könnten, vor diesem Problem stehen die beratenden Einrichtungen schon heute, die Integrationschancen bereits leistungsgewandelter (älterer) Mitarbeiter erhöht werden. Bezüglich der Arbeitszeitkonten sollte es Ziel sein, dass der Auf- und Abbau von Zeitguthaben nicht das Ziel der Altersintegration konterkariert.

Obwohl die Heimleitungen ausdrücklich für die Ziele einer, zumeist auf den ersten Blick rein mitarbeiterorientierten Lebensarbeitszeitgestaltung votieren, kann diese jedoch nicht unabhängig von betrieblichen Interessen entwickelt werden. Die Beratungsarbeit ergab, dass die Einrichtungen die Lebensarbeitszeitgestaltung mit einer Maximierung der betrieblichen Arbeitszeitökonomie verbinden. Originäres Ziel ist, den Personaleinsatz stärker am Arbeitsanfall orientieren zu können. Daher wurde folgender Passus für die Präambel vorgeschlagen:

„Die Vereinbarung wird von der Erkenntnis geleitet, dass eine effiziente Anwendung der Arbeitszeitkonten einer Beachtung der betrieblichen Belange und der Interessen der Bewohner bedarf.“

Zu betonen ist, dass diese Erkenntnis auch der Mehrheit der Mitarbeiter entspricht, da sie hierdurch auch ihre Interessen und Ansprüche hinsichtlich Arbeitsplatzsicherheit oder auch Qualität in der Pflege gewahrt sehen.

(2) Bezüglich der Einrichtung von Arbeitszeitkonten galt es zu klären, ob kollektivvertragliche Regelungen den Abschluss einer (zumeist freiwilligen) Dienstvereinbarung hinsichtlich Arbeitszeitkonten vorschreiben:

„§ 15 BAT-KF und § 9 der AVR der EKD sehen die Jahresarbeitszeitgestaltung vor. Zu diesem Zweck richtet der Dienstgeber für die Mitarbeiter ein Jahresarbeitszeitkonto ein.“

Im Vergleich zur Jahresarbeitszeitgestaltung verfügt die Lebensarbeitszeitgestaltung nur bedingt über eine kollektivvertragliche Regelung resp. Empfehlung, so dass hier der Weg über einzelvertragliche Lösungen zwischen dem Arbeitgeber und den Mitarbeitern zu gehen wäre. Aus der Perspektive der Lebensarbeitszeitberatung ist hinsichtlich der Einführung von Langzeitkonten für die Beschäftigten ein hohes Maß an Freiwilligkeit einzuhalten. D.h. um auf die Organisation der Arbeitszeit in erwerbsbiographischer Perspektive selbst Einfluss nehmen zu können, sollte der Arbeitgeber nicht zwangsläufig für alle Mitarbeiter ein Lebensarbeits-/Langzeitkonto einrichten und gleich fixe Vorgaben zum Auf- und Abbau dieser machen. Zur Verhinderung einer erdenklichen, einseitig unternehmensorientierten Verfügung über die Lebensarbeitszeit wurde folgendes in Anlehnung des § 9b Abs. 1 Satz 2 AVR EKD für die Dienstvereinbarung vorgeschlagen:

„Nur auf Antrag jedes einzelnen Mitarbeiters richtet der Dienstgeber ein zum Jahresarbeitszeitkonto separates Lebensarbeitszeitkonto ein. Arbeitnehmer und Dienstgeber treffen dann eine schriftliche Vereinbarung zur Errichtung eines Lebensarbeitszeitkontos.“

Entscheidend ist, dass erst auf Initiative des Arbeitnehmers über die Lebensarbeitszeitgestaltung für die Dauer des Arbeits-/Dienstverhältnisses entschieden und dann auch eingerichtet wird.

(3) Bezüglich der Steuerung, des Auf- und Abbaus der Zeitwerte, unterscheiden sich das Jahresarbeits- und das Lebensarbeitszeitkonto voneinander: Das Jahresarbeitszeitkonto dient zur transparenten Steuerung der ungleichmäßigen Verteilung der Soll-Arbeitszeit im Jahresverlauf und zwar über Ampelphasen bis plus/minus 100 Stunden.

„Auf dem Jahresarbeitszeitkonto, als Ampelkonto geführt, wird die geleistete Arbeitszeit verbucht. Ausgleichszeitraum der derzeitigen Tarifarbeitszeit resp. der vertraglichen Arbeitszeit (Soll-Arbeitszeit) ist das Kalenderjahr resp. 52 Wochen.“

„Über- und Unterschreitungen der Soll-Arbeitszeit aufgrund von Arbeitsschwankungen/ Pflegebedarfschwankungen oder individuellen Belangen führen zu einer Ausweitung oder Absenkung der Zeitsalden auf dem Jahresarbeitszeitkonto.“

Die Ausgestaltung des Jahresarbeitszeit- als Ampelkonto wird von dem Vorstoß geleitet, dass für die Beschäftigten im Rahmen betrieblicher Lebensarbeitszeitgestaltung zunächst primär Modelle einer zeit-souveränen Gestaltung von Interesse sind aufgrund der erlebten Nachteile der bisherigen Arbeitszeitpraxis hinsichtlich Überstundenabbau, Wochenendarbeit oder auch mangelnde Einflussnahme auf die Dienstplangestaltung etc.. Die Beschäftigten sehen das Ampelkonto als entscheidendes Hilfsmittel, um zunächst den tagtäglichen oder wöchentlichen Zeitnutzen erhöhen zu können. Zur Steuerung der Soll-Arbeitszeit werden aufgrund der Arbeitsorganisation in Teams nur zwei statt wie im klassischen Modell drei Ampelphasen vorgeschlagen.

In der grünen Phasen, plus/minus 71 Stunden bei einer vertraglich festgelegten Wochenarbeitszeit von 38,5 h, „verwaltet“ jeder Mitarbeiter sein Konto unter Berücksichtigung der betrieblichen Belange selbstverantwortlich und in Absprache mit dem Team.

In der roten Phase, plus/minus 71 –100 Stunden bei einer vertraglich festgelegten Wochenarbeitszeit von 38,5 h, dürfen Mitarbeiter nicht ohne Kenntnis der Bereichsleitung eine Arbeitszeiteinteilung vornehmen, die zu einer weiteren Verschlechterung ihres Kontostandes führt. In dieser Phase ist die Heimleitung/PDL zu informieren, die dann die Disposition des Zeitsaldos vornimmt. Eine strukturierte Auf- oder Abbauplanung im Rahmen der Grenzen des Arbeitszeitgesetzes ist zu erstellen. Ziel ist es, mittelfristig in die grüne Phase zurückzukehren.“

Die Grenzen der Ampelphasen von Teilzeitkräften ergeben sich proportional zu denen von Vollzeitkräften.

Da die Steuerung des Arbeitszeitkontos nur in der grünen Phase in der Verantwortung des jeweiligen Beschäftigten liegt und er die eigenverantwortliche Steuerung mit zunehmender Entfernung von der Nulllinie an das Team und später an die Führungskraft verliert, liegt der Anreiz darin, das Konto weitestgehend in der grünen Phase zu halten.

Mitarbeiter sollen, wenn es die betriebliche Situation erfordert auch Minusstunden machen können. Einfache ergänzende Regelungen können die Mitarbeiter davor bewahren, dass Minusstände die Zeitsouveränität einschränken, und sie im Bedarfsfall aus dem Frei geholt werden. Für diesen Regelungsbedarf kann das Jahresarbeitszeitkonto durch gewisse Arbeitszeitstandards ergänzt werden. Dies wären beispielsweise rechtzeitig anzukündigende Ausgleichsdienste oder Bereitschaftsdienste, welche die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten verbessern können. Je nach Regelung können seitens der Mitarbeiter positive Effekte bezüglich Zeitbewusstsein bewirkt werden, was die betriebliche Arbeitszeitökonomie steigern würde.

Die Kontenstände werden neben der tatsächlich geleisteten Arbeitszeit durch Abwesenheitszeiten, deren kurzfristige Verfügbarkeit sich je nach Ampelphase und aktuellem Arbeitsanfall ergibt, beeinflusst. Auf dem Jahresarbeitszeitkonto zu verrechnende Abwesenheitszeiten sollten den Zeitraum einer Woche nicht überschreiten, so dass vorgeschlagen wurde,

dass Abwesenheitszeiten im Umfang von 1 Stunde bis zu 35 Stunden im Block möglich sind.

Lebensarbeitszeit-
gestaltung zur
Vereinbarkeit von
Alter & Erwerbsarbeit –
am Beispiel der Alten-
pflege

Die Beschäftigten sehen in darüber hinaus dauernden Abwesenheitszeiten eine nicht gewünschte Belastung für das Team, da derartige Zeiten auch vor dem Hintergrund angespannter Personalsituationen im Zuge von z. B. krankheitsbedingten Ausfällen in laufenden Dienstplänen nur bedingt zu kompensieren sind. Trotz dieser Einschränkung erwarten die Beschäftigten beispielsweise durch die weitestgehend selbständige Disposition der Abwesenheitszeiten zeitnah zu Belastungen wie z. B. Nachtdienst längere Phasen der Erholung und Regeneration einplanen zu können. Kernarbeitszeiten können als Orientierungsmargen dienen, außerhalb derer an Arbeitstagen ein gleiten in oder aus dem Dienst möglich ist.

Insgesamt setzt die Steuerung des Jahresarbeitszeitkontos eine zunehmende Delegation der Entscheidungskompetenz und Verantwortung an die Mitarbeiter resp. an das Team voraus.

Falls das Konto sich am Ende der Jahresfrist im Plus oder Minus befindet, sind verlässliche, planbare Maßnahmen des Kontoausgleichs zu vereinbaren:

„Weist das Jahresarbeitszeitkonto am Ende des Ausgleichszeitraums ein Zeitguthaben auf, so besteht die Möglichkeit, dieses durch einen Übertrag auf das Lebensarbeitszeitkonto auszugleichen.“

Die Teilnehmer des Arbeitszeitzirkels wollen mit dieser Regelung eine Abrechnung des Jahresarbeitszeitkontos zur Jahresfrist erreichen. Eine Übertragung von Guthaben ins Langzeitkonto garantiert, dass diese nicht gestrichen, sondern ein verbürgter Ausgleich in Freizeit zeitlich nur verlagert wird. Zeitschulden erfordern eventuell ein differenziertes Vorgehen. Je nach Entstehungsgrund können sie beispielsweise mit Resturlaubsansprüchen verrechnet oder aber auch gestrichen sowie aber ins nächste Jahr mit übernommen werden.

Für die unterschiedlichsten außerberuflichen Zeitbedarfe und Wünsche im Erwerbsverlauf verständigten sich die Zirkelteilnehmer auf folgende Optionen:

- vorgezogenes Berufsende, zur stufenweisen Verkürzung der Lebensarbeitszeit vor dem Ruhestand
- im Rahmen von individuellen Altersteilzeitlösungen, z. B. zur Verlängerung der Freizeitphase oder zur Aufstockung des Altersteilzeiteinkommens
- Finanzierung temporärer Teilzeitarbeit bei vollem Lohnausgleich, z. B. zur kurzfristigen Vereinbarung von Familie und Beruf oder als temporärer Belastungsausgleich
- Verlängerung des Jahresurlaubs bis zu drei zusätzlichen Wochen im Jahr
- Absicherung von einmaligen dreimonatigen Blockfreizeiten innerhalb von 5 Jahren
- Verlängerung des Erziehungsurlaubs

Diese Liste erhebt keine Vollständigkeit und je nach außerberuflichem und auch nicht immer vorhersehbarem Zeitbedarf

„besteht die Möglichkeit, das Lebensarbeitszeitkonto mit einer Zeitschuld zu führen. Der Dienstgeber und der Mitarbeiter regeln diese Fälle bilateral.“

Eine Zweckbindung beim Abbau des Langzeitkontos, z. B. hinsichtlich gesundheitsförderlicher und qualifizierender Maßnahmen wird teils seitens der Arbeitgeber präferiert, jedoch seitens der Beschäftigten entschieden abgelehnt. Eine Zweckbindung könnte die mit diesem Konto verbundenen individuellen Zielsetzungen konterkarieren.

Für die betriebliche Organisation ist es wichtig, dass Blockfreizeiten am Ende des Erwerbslebens oder während des Erwerbslebens rechtzeitig angekündigt werden.

„Die Ankündigungsfrist beträgt mindestens die doppelte Länge der beantragten Freizeitphase.“

Diese Frist ist notwendig, damit der Dienstgeber ausreichend Zeit hat, die Lücke, die durch eine längere Abbuchung vom Konto in Form von Freizeit entsteht, durch gezielte Maßnahmen wie die Ankündigung von Mehrarbeit, Erhöhung von Arbeitszeitbudgets, durch das Engagement von Aushilfen oder durch eine Veränderung der Aufgabenverteilung zu organisieren.

In diesem Zusammenhang wurde die Vertretbarkeit bzw. Nicht-Vertretbarkeit einzelner Kollegen im Team bedingt durch Qualifikationsunterschiede problematisiert. In der Pflege kann eine examinierte Fachkraft nur bedingt durch eine nicht examinierte Kraft vertreten werden. Theoretisch müssen die Arbeitsteams, innerhalb derer die Vertretung zu organisieren ist, in ihrer Qualifizierungsstruktur sehr homogen sein, was das Erfordernis einer systematischen Qualifizierungspolitik unterstreicht, wenn eine Einrichtung sich für die Lebensarbeitszeitgestaltung entscheidet.

Zusätzlich empfiehlt es sich, nach größeren Wohnbereichen mit über 30 Pflegebedürftigen zu strukturieren, um in einem Wohnbereich über mehr Personal und damit über ein größeres Flexibilitätspotenzial zu verfügen. Darüber hinaus sollte auch das Aushelfen zwischen den Wohnbereichen in Betracht kommen, was zudem eine gezielte Maßnahme gegen begrenzte Tätigkeitsdauern wäre (Behrens, 1999).

Problematisch ist, dass das Engagement von Aushilfen zur Vermeidung von Mehrbelastungen aufgrund von Budgetrestriktionen nicht immer zu realisieren ist, so dass die Verfügbarkeit von Freizeit für den Einzelnen teils dann mit Zeiten höherer Arbeitsintensität und eingeschränkter Zeitsouveränität für die Anderen kombiniert ist. Daher wird vorgeschlagen, Sabbaticals nur außerhalb üblicher Urlaubszeiten zu gewähren, da in diesen Zeiten oft nur Mindestbesetzungen die Regel sind und folglich das Team nicht noch eine ‚Blockfreizeit‘ verkraftet.

Für das Ansparen von Zeitwerten auf dem Lebensarbeitszeitkonto stehen mehrere Optionen zur Verfügung:

- nicht wahrgenommene (Rest-) Urlaubsansprüche von bis zu maximal 5 Tage
- Mehrarbeitsstunden
- Mehrarbeitszuschläge
- Feiertags-, Wochenend- und sonstige Schichtzulagen
- Arbeitszeitverkürzungstage
- Wechselschichttage

Lebensarbeitszeit- gestaltung zur Vereinbarkeit von Alter & Erwerbsarbeit – am Beispiel der Alten- pflege

- Gratifikationen
- Übertrag aus dem Jahresarbeitszeitkonto
- Einkommensbestandteile des Monatslohns bei Wahlarbeitszeiten

Jährlich entscheidet der Mitarbeiter, welche Zeitwerte auf dem Lebensarbeitszeitkonto verbucht werden sollen. Aus der Sicht der Lebensarbeitszeitberatung ist es kontraproduktiv, insbesondere für Vollzeitkräfte oder leistungsgeminderte Mitarbeiter, wenn überwiegend nur, und zudem in der Regel nicht planbare Mehrarbeit sowie zuviel Resturlaub angespart werden. Die hiermit verbundenen Mehrbelastungen und kürzeren Regenerationszeiten widersprechen erwerbsbiographischen Zielen wie z. B. der Sicherung der Leistungsfähigkeit, so dass das Ansparen von Mehrarbeitsstunden und von Resturlaub im Sinne des langfristigen Gesundheitserhalts zu begrenzen wäre.

Die Wählbarkeit der sparbaren Zeitwerte obliegt dem wichtigen Anspruch auf Freiwilligkeit. Bezüglich der Quellen des Ansparens, insbesondere hinsichtlich eines Verzichts auf einen Teil des in der Altenpflege schon nicht sehr hohen Einkommens, können sich bedingt durch die soziale Lage und Lebenssituation der Beschäftigten deutliche Unterschiede aufzeigen, so dass beispielsweise Merkmale wie Einverdienerhaushalt und/oder Kinder eine längerfristige Lebensarbeitszeitgestaltung und somit auch die Gesundheitserhaltung bis zur Rente beschränken können.

Eine Begrenzung des Lebensarbeitszeitkontos nach oben wurde absichtlich nicht vorgeschlagen, damit die Lebensarbeitszeitgestaltung entsprechend individueller Bedarfe und Erfordernisse keine Restriktionen erfährt. Soweit zu Regelungsaspekten der Lebensarbeitszeitgestaltung in Dienstvereinbarungen.

3.4. Beratungsergebnisse im Überblick

Im Ergebnis ergab die bisherige Lebensarbeitszeitberatung, dass die Mitarbeiter sich primär für Modelle einer zeitsouveränen Gestaltung interessieren, um zunächst die tagtägliche Balance zwischen Lebenswelt und Arbeitswelt bestmöglich zu meistern. Zusätzlich taten sich in Abhängigkeit des kalendarischen und Berufsalters unterschiedliche Ansparsziele auf.

Die Beschäftigten in den mittleren/höheren Altersgruppen schätzen ihre eigene Leistungsfähigkeit und Arbeitsbereitschaft bis zum regelhaften Bezug der Altersrente unter den gegebenen Arbeitsbedingungen als nicht sehr hoch ein. Daher werden mit Blick auf die Länge der verbleibenden Zeit im Erwerbsleben verschiedene Optionen zur Verkürzung des Erwerbslebens oder zur individuellen Gestaltung des Übergangs in den Ruhestand gewünscht. Aufgrund des noch zu langen Planungszeitraums präferieren jüngere Mitarbeiter weniger Ansparsziele zur Verkürzung der Lebensarbeitszeit. Hier überwiegen eher Wünsche hinsichtlich einer Verlängerung freier Wochenenden oder des Jahresurlaubs mit den unterschiedlichsten Absichten.

Interessanterweise, und dass obwohl die Fachöffentlichkeit Lernen zunehmend als wichtigstes Merkmal von Erwerbsarbeit sieht, wurde seitens der Mitarbeiter kaum ein Bedarf an (Arbeits-)

Zeit zum Lernen gesehen. Präferenzen hinsichtlich zusätzlicher Lernzeiten für berufliche Qualifizierungen oder andere Bildungsangebote wurden nur in einzelnen Fällen geäußert. Ein möglicher Grund dafür, mögen die im Bereich der Altenpflege wenigen Laufbahn- oder Qualifikationsziele sein.

Ein weiteres Ergebnis der Beratung ist, dass die Lebensarbeitszeitgestaltung im Sinne der individuellen Bedarfsgerechtigkeit einen Spagat zwischen einerseits kurzfristigen und andererseits längerfristigen Gestaltungsanforderungen leisten muss, um insgesamt der Heterogenität der und sich im Erwerbsverlauf verändernden Arbeitszeitpräferenzen weitestgehend zu entsprechen.

Vor diesem Hintergrund ist es nachvollziehbar, dass alle betrieblichen Arbeitszeitzirkel für die Einführung von Arbeitszeitkonten plädieren, und zwar für ein als Ampelkonto gesteuertes Jahresarbeitszeitkonto und für ein längerfristiges Arbeitszeitkonto. Obwohl sich mit diesen Konten die aktuellen betrieblichen Arbeitszeitbedingungen kaum verändern, werden diese zwei Flexibilisierungsinstrumente aufgrund ihrer Funktionsweisen zur systematischen Dokumentation und Planung der Abweichungen der tatsächlichen Arbeitszeit von den vertraglichen Soll-Arbeitszeiten als zentrale Bausteine eines Lebensarbeitszeitkonzepts bewertet.

Zusätzlich wird erwartet, dass diese zwei Flexibilisierungsinstrumente in Kombination mit Maßnahmen eines altersgerechten Personalmanagements allein den schon aufgrund des Alters unterschiedlichen lebensarbeitszeitlichen Interessen innerhalb der Belegschaften gerecht werden können.

4. Umsetzungs- und Gestaltungsperspektiven der Lebensarbeitszeitgestaltung in der stationären Altenpflege

Für den weiteren Fortgang ist die Arbeit der betrieblichen Arbeitszeitzirkel darum bemüht, je Betrieb ein Konzept zu entwickeln, dass im Zuge einer Umsetzung den unterschiedlichsten lebensarbeitszeitlichen Interessen der Beschäftigten gerecht werden und ebenso Wirtschaftlichkeitspotenziale für die Einrichtungen bieten würde. Im weiteren Verlauf der Beratung sind noch zahlreiche Details und Probleme hinsichtlich der konkreten Umsetzung zu klären.

Ferner steht zum gegenwärtigen Zeitpunkt auch noch die Lösung der Finanzierungsfrage und der Sicherung von Lebensarbeitszeitkonten aus. So gilt es zu klären, ob in der Bilanz Rückstellungen für gesparte Zeitguthaben gebildet werden können, obwohl diese das Ergebnis beeinträchtigen und dann auch beträchtlich anwachsen würden. Dieses Vorgehen wird z. B. bei auch nicht genommenem Urlaub praktiziert. Angebrachter wäre jedoch eine Auslagerung der Zeit- resp. Wertguthaben, z. B. in einen Fond, da sich auf diesem Wege mögliche Zahlungsengpässe sofort vermeiden lassen. Denn eine Einrichtung verfügt i. d. R. nicht im Voraus über sichere Aussagen zur Liquiditätssituation für den Zeitpunkt der bezahlten Freistellung. Daher sind Zahlungsengpässe durch eine vollständige Auslagerung des monetären Gegenwertes der Zeitguthaben zu vermeiden.

Lebensarbeitszeit- gestaltung zur Vereinbarkeit von Alter & Erwerbsarbeit – am Beispiel der Alten- pflege

Diese Empfehlung wirft die Frage auf, ob die Einrichtungen über genügend Finanzmittel verfügen. Denn neben sonst ausgezahlten Einkommensbestandteilen sind zusätzlich Gelder für die Auslagerung des finanziellen Gegenwertes von Mehrarbeit, AZV- und Urlaubstagen erforderlich. All dies ist dann, fortlaufend oder sukzessive in eine Anlage zur gebotenen Sicherung von Zeitkonten einzuzahlen. Hier verfügen die beratenden Einrichtungen aufgrund der Größe und Bonität des jeweiligen Trägers über unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten.

In den betrieblichen Arbeitszeitzirkeln wurde – trotz der ungewohnten Thematik – die Auseinandersetzung mit der Idee der Lebensarbeitszeitgestaltung sehr motiviert angegangen, obwohl, so wurde erkannt, die Nutzung der Vorteile einer Lebensarbeitszeitgestaltung ein erhebliches Umdenken erfordert. Die Beratung lässt erkennen, dass in den Einrichtungen, in denen heute schon insgesamt ein höherer Grad an Arbeitszeitflexibilität überwiegt und mehr Teilzeitkräfte tätig sind, die Umsetzung der Idee der Lebensarbeitszeitgestaltung eine realistische Perspektive hat.

Für eine Einschätzung der Realisierbarkeit der Zukunftsidee „Lebensarbeitszeitgestaltung“ im betrieblichen Alltag dürfen die Reaktionen der Mitarbeiter nicht außer Acht gelassen werden. Unabhängig von finanziellen und organisatorischen Hürden sind es letztendlich die Beschäftigten, die vor dem Hintergrund ihrer Lebenssituationen und -entwürfe in vielfältiger Weise von einer flexiblen Lebensarbeitszeitgestaltung profitieren sollten. Dennoch wurden auch Ängste und Vorbehalte gegenüber dieser Idee vorgebracht.

Ansätze der Lebensarbeitszeitgestaltung stoßen bei einigen auf erhebliche Bedenken, je weniger die individuellen Vorteile auf den ersten Blick erkennbar sind. Oder je weniger langfristige Ansparsziele existieren und/oder auch ein Einkommensverzicht nicht in Frage kommt. Oder wenn ein Abwechseln zwischen Phasen höherer Arbeitsintensität und Freizeit nicht gewünscht wird. D.h. ernst zunehmende Vorbehalte bestehen, wenn die gegenwärtigen Arbeitszeitbedingungen weitestgehend mit der Lebensführung kompatibel sind und diese Arrangements Zeit für die Befriedigung individueller Ziele einschließen. In diesen Fällen richtet sich die Argumentation gegen die Option von Blockfreizeiten im Erwerbsverlauf. Blockfreizeiten anderer können in Form von Mehrbelastungen das individuelle Arbeitszeitarangement empfindlich stören, und das um so mehr, je kleiner die Arbeitseinheit ist. M. a. W.: Von individuellen Arbeitszeitreduzierungen im Team oder Funktionsbereich sind bei gleichem Arbeitsanfall alle verbleibenden Kollegen betroffen. Diese Mehrbelastung und ein späterer Freizeitausgleich wird nicht von allen gewünscht. Ähnlich verläuft auch die Argumentation hinsichtlich einer altersgerechten Aufgabenverteilung in der Pflege zur Entlastung Älterer oder Leistungseingeschränkter. Hieraus resultierende Mehrbelastungen werden für den persönlichen Gesundheitserhalt abgelehnt.

Vor diesem Hintergrund sollte auch aus Sicht der Beratung und im Interesse des langfristigen Gesundheitserhalts der Beschäftigten der Forderung nachgegangen werden, in das betriebliche Konzept der Lebensarbeitszeitgestaltung stets geeignete personalwirtschaftliche Maßnahmen zur Abfederung von Arbeitsverdichtungen einzuplanen. Dies rückt wiederum die Finanzsituation der Einrichtungen und die Budgetierung in den Fokus der Betrachtung. Verfügen die Einrichtungen der Altenpflege über Mittel zur Finanzierung personalwirtschaftlicher Maß-

nahmen zur Überbrückung von Blockfreizeiten, wenn Kollegen nicht bereit sind oder auch aus persönlichen/privaten Gründen ihr Arbeitsvolumen nicht erhöhen können?

Interessanterweise werden aber hinsichtlich der Realisierung der Lebensarbeitszeitgestaltung weniger Barrieren im Sozial-, Arbeits- und Tarifrrecht gesehen, wohl aufgrund der sich hier abzeichnenden gesellschaftlichen Diskussion, sondern wie dargestellt in der defizitären Personal- und Finanzsituation. Aktuell erhält die Idee einer Neuorganisation der Lebensarbeitszeit, die schon seit gut einem Jahrzehnt vorgetragen wird, für die Zukunft enormen Rückenwind durch die derzeitigen Diskussionen zur Einführung differenzierter und flexibler Arbeitszeitformen, z. B. im Bündnis für Arbeit, und diverser Gesetzesinitiativen wie die Verbesserung des Altersteilzeitgesetzes, das neue Teilzeitgesetz oder seitens der Familienpolitik durch die Reform des Erziehungsurlaubs. Dabei bleibt jedoch abzuwarten, inwieweit die gesundheitsförderlichen Potenziale der Lebensarbeitszeitgestaltung tatsächlich einen Beitrag zur Vereinbarkeit von Alter und Erwerbsarbeit erzielen.

Literatur

- Bäcker, G.; Naegele, G.: *Alternde Gesellschaft und Erwerbstätigkeit. Modelle zum Übergang vom Erwerbsleben in den Ruhestand.* Köln, 1993
- Barkholdt, C.: *Destandardisierung der Lebensarbeitszeit. Eine Chance für die alternde Erwerbsgesellschaft?.* Opladen, 1998
- Barkholdt, C.: *Rentenzugang und Altersteilzeit.* In: Barkholdt, C. (Hrsg.): *Prekärer Übergang in den Ruhestand.* Wiesbaden, im Erscheinen
- Behrens, J.: *Länger Erwerbstätig durch Arbeits- und Laufbahngestaltung: Personal- und Organisationsentwicklung zwischen begrenzter Tätigkeitsdauer und langfristiger Erwerbstätigkeit.* In: Behrens, B.; Morschhäuser, M.; Viebrock, H.; Zimmermann, E.: *Länger Erwerbstätig – aber wie?* Wiesbaden: Opladen, 1999
- Dostal, W.: *Demographie und Arbeitsmarkt 2010 – Perspektiven einer dynamischen Erwerbsgesellschaft.* In: Bullinger, H.-J. (Hrsg.): *Zukunft der Arbeit in einer alternden Gesellschaft.* Broschürenreihe: *Demographie und Erwerbsarbeit.* Stuttgart, 2001
- Fauth-Herkner, A.; Wiebrock, S.: *Flexibel ist noch lange nicht effizient!.* In: Fauth-Herkner, A.: *Flexibel ist nicht genug. Arbeitsmodell zum effizienten Arbeits(zeit)management. Beispiel aus der Praxis.* Frechen, 2001
- Görres, S.; Luckey, K.: *Einführung der Pflegeversicherung: Auswirkungen auf die stationäre Altenpflege.* In: Zimmer, A.; Weyerer, S. (Hrsg.): *Arbeitsbelastung in der Altenpflege.* Göttingen, 1999

Lebensarbeitszeit-
gestaltung zur
Vereinbarkeit von
Alter & Erwerbsarbeit –
am Beispiel der Alten-
pflege

Haller, W.: Neue Formen der Dienstplangestaltung. Flexible Arbeitszeiten im stationären Pflege-
dienst. Schriftenreihe der Gewerkschaft Pflege, 2. Auflage., Radolfzell, 1996

Klenner, C; Seifert, H. (Hrsg.): Zeitkonten – Arbeit à la carte? Neue Modelle der Arbeitszeit-
gestaltung. Hamburg, 1998

Kutscher, J.; Weidinger, M.; Hoff, A.: Flexible Arbeitszeitgestaltung: Praxis Handbuch zur Ein-
führung innovativer Arbeitszeitmodelle. Wiesbaden, 1996

Naegele, G.: Zwischen Arbeit und Rente. Gesellschaftliche Chancen und Risiken älterer Arbeit-
nehmer. Augsburg, 1992

Priester, K.: Neue Arbeitszeitmodelle in Krankenhäusern. Entstehungsbedingungen –
Umsetzungsprobleme – Vorschläge zur Optimierung. Frankfurt a. M., 1997

Weyerer, S.; Zimmer, A.: Viel Stress und wenig Anerkennung. In: *Altenheim* 3/97, S. 14–15.

WSI-Tarifarchiv: Zwischen Plus und Minus: Zeitkonten in Tarifverträgen. Eine Analyse ausge-
wählter tariflicher Regelungen in 70 Tarifbereichen. Elemente qualitativer Tarifpolitik Nr. 35,
Düsseldorf, 1998

Zimmermann, E.: Alternativen zur Entberuflichung des Alters – Chancen und Risiken für Arbeit-
nehmer aus innovativen Arbeitszeitmodellen. In: Behrens, B.; Morschhäuser, M.; Viebrok, H.;
Zimmermann, E.: *Länger Erwerbstätig – aber wie?* Wiesbaden: Opladen, 1999

Zimmermann, E.; Frerichs, F.; Naegele, G.: Neue Arbeitszeitmodelle für ältere Arbeitnehme-
rInnen. In: *Zeitschrift für Sozialreform*, Heft 5, 45. Jg., 1999, S. 383–394

Kontakt



Forschungsgesellschaft für Gerontologie e.V.

Evinger Platz 13, 44339 Dortmund

Katrin Krämer

e-mail: kraemer.katrin@gmx.de

Tel. 0231-728488-21

Fax 0231-728488-55

www.uni-dortmund.de/FFG

Betriebliche Gesundheitsförderung im Kontext altersgerechter Gestaltung von Gruppenarbeit

Achim Huber
ISO-Institut, Saarbrücken

In der Diskussion um den demographischen Wandel rückt nur nach und nach stärker ins Blickfeld der Unternehmen, welche erhebliche Bedeutung es für die zukünftige Gestaltung der Arbeitswelt hat, wenn auch die Erwerbsbevölkerung von einem massiven Altersstrukturwandel erfasst wird. Dabei treten schon heute stark besetzte Jahrgänge in das höhere Erwerbsalter ein; die in den 50er Jahren des letzten Jahrhunderts Geborenen sind nun zwischen 40 und 50 Jahre alt. Und durch das Altern der sog. *Babyboom-Generation* der 60er Jahre werden bis zum Jahr 2010 die Altersgruppen der 40- bis 60-Jährigen von Jahrgängen besetzt sein, die durchschnittlich rund ein Drittel (die ab 50-Jährigen) bzw. bis zu 50 Prozent (die 40- bis 50-Jährigen) mehr Personen umfassen, als die nachfolgenden Geburtsjahrgänge der 70er und 80er Jahre.

In den letzten Jahren hat zudem in vielen Unternehmen ein betrieblicher Altersstrukturwandel eingesetzt, in dessen Verlauf Belegschaften, trotz fortgesetzter frühzeitiger Verrentungen, gealtert sind. Noch erfolgt der Übergang in Rente zwar durchschnittlich mit knapp über 60 Jahren und die Zahl Beschäftigter jenseits des 55. Lebensjahres bleibt gering (vgl. Koller 2001). Weil im Zuge von Restrukturierungs- und Rationalisierungsmaßnahmen Unternehmen eine zurückhaltende Ausbildungs- und Einstellungspolitik verfolgen, ist jedoch der Anteil unter 30-jähriger Arbeitnehmer rückläufig. Entsprechend finden sich häufig komprimierte Belegschaftsstrukturen, in denen die Gruppe der 30- bis 50-Jährigen dominiert (vgl. Huber 2000). Mit deren Altern wird sich der Anteil Älterer an den Belegschaften in den nächsten Jahren deutlich erhöhen.

Schon weil diese Entwicklungen bereits aktuell einsetzen und nicht erst in 20 oder 30 Jahren wirksam werden, wäre es fahrlässig, sie noch zu ignorieren. Vielmehr ist es – wofür im folgenden argumentiert wird – notwendig, dass sich Unternehmen ebenso wie Arbeitnehmer schon heute auf veränderte Anforderungen einstellen, wenn zukünftig deutlich mehr Ältere erwerbstätig sind und Beschäftigte voraussichtlich zu einem späteren Zeitpunkt aus dem Arbeitsleben ausscheiden werden.

1. Risiken des vorzeitigen Alterns an Verschleißarbeitsplätzen

Insbesondere für belastungs- und damit verschleißintensive Arbeitsbereiche stellt sich die Frage, wie Unternehmen die Arbeits- und Leistungsbedingungen künftig mit älteren Belegschaften in Einklang bringen können, und wie Beschäftigte, ggf. bis in ein höheres Lebensalter als heute, gesund und leistungsfähig bleiben können. Dabei geht es bei den Gruppen im höheren Erwerbsalter (die über 50- und vielleicht in wieder zunehmender Zahl die über 60-Jährigen) nicht um im eigentlichen Sinne *Ältere*. Angesichts der heutigen Lebenserwartung in Deutschland, aber auch mit Blick auf die Anforderungen, die sie in beruflichen wie außerberuflichen Lebenszusammenhängen bewältigen (müssen), handelt es sich offensichtlich um Menschen, die mitten im Leben stehen.

Obwohl Arbeitnehmer im mittleren Lebensalter prinzipiell nicht weniger leistungsfähig sind als Jüngere – natürliche Alterungs- und Abbauprozesse wirken erst in höherem Alter –, ist nicht zu übersehen, dass viele bereits von ernsthaften Erkrankungen und in der Folge von gravierenden (beruflichen) Leistungseinschränkungen betroffen sind. Verbreitet sind vor allem chronisch-

degenerative Erkrankungen des Herz-Kreislauf- und des Muskel-Skelettsystems, deren Bedeutung bereits in mittleren Jahren wächst und im höheren Erwerbsalter zu deutlichem Ansteigen der Arbeitsunfähigkeitstage führt. Auch die Zugänge in Erwerbsunfähigkeit und das Ausmaß anerkannter Behinderungen belegen die Zunahme gesundheitlicher Schädigungen in diesen Altersgruppen: In rund 60 Prozent der EU-Fälle erfolgt der Rentenbeginn bis zum 55. Lebensjahr; rund drei Viertel der schwerbehinderten Menschen im Erwerbsalter sind ab 45 Jahre alt. Auch hier sind vorherrschende Ursachen chronische Erkrankungen.

Das Arbeitsunfähigkeits-Geschehen zeigt jedoch – gerade weil sich hierin nicht generelle Folgen „des Alter(n)s“ ausdrücken – im höheren Erwerbsalter erhebliche interindividuelle Unterschiede, und die differenzierte Betrachtung der Zugänge in Erwerbsunfähigkeitsrenten verdeutlicht, dass Erkrankungen bzw. frühzeitiger Verschleiß auch mit spezifischen Arbeitsbedingungen zusammenhängen. Je nach Art der Arbeitsanforderungen können Berufe und Tätigkeitsbereiche offenbar mehr oder weniger „alterstauglich“ sein. Als „alternskritisch“ sind besonders körperlich anstrengende und einseitige Routinetätigkeiten (taktgebundene Arbeit, Arbeiten unter Zeitdruck) sowie Schicht- und Nachtarbeit anzusehen, die etwa in der verarbeitenden Industrie nach wie vor weit verbreitet sind. Auf Dauer ausgeübt tragen sie zur Entstehung von Gesundheitsschäden und zu Qualifikationsverlusten (Disuse-Effekt) bei, die Beschäftigte, gerade bei steigenden betrieblichen Leistungsanforderungen, Arbeitsverdichtung und -intensivierung, „vorzeitig altern“ lassen – ihre Chancen sinken, im Betrieb das Rentenalter zu erreichen.

Mit der Aussicht auf alternde Belegschaften wäre gerade dort, wo solche dauerhaft belastenden Arbeitsbedingungen verbreitet sind, eine frühzeitig einsetzende Orientierung an einer *alternsgerechten Arbeits- und Personalpolitik* erforderlich. Deren Ziel müsste zum einen sein, die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit von Erwerbstätigen über den gesamten, ggf. längeren Erwerbsverlauf hinweg zu erhalten und zu fördern. Zum anderen müsste sie bestrebt sein, die Beschäftigungsmöglichkeiten für eine künftig (wieder) steigende Zahl älterer Erwerbstätiger zu sichern und auszubauen.

Um ältere bzw. *alternde* Erwerbstätige dauerhaft beschäftigen zu können, wären kurzfristig für diejenigen, die bereits von relevanten gesundheitlichen Einschränkungen betroffen sind, ihrer gewandelten oder geminderten Leistungsfähigkeit angepasste Arbeitsplätze und -bedingungen vorzuhalten oder (wieder) vermehrt zu schaffen. Langfristig wird es ein vorrangiges betriebliches Erfordernis sein, Arbeitsbedingungen in einer *alternsgerechten* Weise zu gestalten; geeignete Gestaltungsmaßnahmen müssten hierzu schon frühzeitig und bei Jüngeren einsetzen, um Erkrankungsrisiken mindern und das Entstehen chronischer Gesundheitsschäden verhindern zu können.

2. Spielräume und Risiken in der Gruppen- und Teamarbeit

Ein realistischer Blick auf die Bedingungen in Arbeitsbereichen mit belastungsintensiven Routinetätigkeiten (etwa in Montagebereichen, bei der Maschinenbedienung oder im Einzelhandel) – die es auch in Zukunft geben wird – macht deutlich, dass eine *alternsgerechte Gestaltung der Arbeitsbedingungen* in sehr weitem Sinne verstanden werden muss und sich nicht auf tech-

nische Veränderungen und die Beachtung von Regeln des Arbeits- und Gesundheitsschutzes beschränken kann. Betriebliche Maßnahmen der ergonomischen Arbeitsgestaltung und des Gesundheitsschutzes sind zwar oft vorrangig erforderlich – und sollten ein zunehmendes Gewicht erhalten –, mit ihnen alleine lassen sich aber zahlreiche der Belastungsfaktoren, die in diesen Arbeitsbereichen auftreten, kaum ausschließen.

Um es (alternden) Beschäftigten hier zu ermöglichen, die Arbeit besser zu bewältigen und dabei langfristig gesund zu bleiben, müssen vielmehr die Arbeitsorganisation und -ausführung näher in den Blick genommen werden. Wo und soweit entsprechende Tätigkeiten nicht grundlegend verändert werden können, werden vor allem eine Erweiterung des Aufgabenspektrums von Beschäftigten (gegen einen „Verschleiß durch Routine“ und Dequalifizierung/Disuse-Effekte) sowie eine gesundheitschonendere Ausführung der Arbeit erforderlich sein.

Sind solche Tätigkeiten, wie heute vielfach der Fall, in *Gruppen- oder Teamarbeit* organisiert, dann scheint es dafür zumindest geeignete Ansatzpunkte zu geben, insofern die Ausübung wechselnder Tätigkeiten – prinzipiell – möglich und häufig auch vorgesehen ist.

- Dass Gruppenmitglieder die Möglichkeit zu einem (regelmäßigen) Wechsel zwischen verschiedenen Arbeitsplätzen oder Tätigkeiten haben, ist dabei zunächst nur eine notwendige Bedingung. Damit ein Wechsel (eine Rotation über Arbeitspositionen) auch einen Beanspruchungswechsel mit sich bringt und so zur Reduzierung von Belastungen beiträgt, muss die Gruppenaufgabe auch Tätigkeiten mit unterschiedlichen Aufgabenzuschnitten und Anforderungen umfassen.
- Regelmäßige Wechsel zwischen Tätigkeiten sind z. B. dann sinnvoll, wenn an den einzelnen Arbeitsplätzen unterschiedliche körperliche Anforderungen bestehen. Sie sind ebenfalls sinnvoll, wenn damit insgesamt eine wechselnde Inanspruchnahme und Leistungsverausgabung verbunden ist; z. B. wenn Arbeiten nicht generell unter hohem Zeitdruck stehen, sondern – auch bei band- bzw. taktgebundener Tätigkeit – zumindest zeitweise ein Arbeiten nach einem individuellen Rhythmus möglich ist.
- Ist es schließlich erforderlich, zur Verrichtung wechselnder Arbeitsaufgaben jeweils zusätzliche Qualifikationen zu erwerben und zu aktualisieren, wirkt ein Wechsel zwischen Tätigkeiten Gefahren der Vereinseitigung bei der Arbeit entgegen. (Und zugleich wird die Lernfähigkeit über den Wechsel trainiert.) Regelmäßige Qualifizierung zur Erweiterung des Einsatzspektrums kann so mittelbar zum Erhalt der Gesundheit als wesentlicher Voraussetzung der Beschäftigungssicherung beitragen.

Unter diesen Voraussetzungen bestehen auch für ältere Beschäftigte Möglichkeiten zum Einsatz entsprechend ihrem jeweiligen Arbeitsvermögen sowie Chancen auf eine Weiterqualifizierung. Inwieweit Gruppenarbeit – etwa im konkreten Fall von Montagetätigkeiten – allerdings ein „gesünderes“ Arbeiten (zumindest: ein weniger gesundheitsschädliches Arbeiten) ermöglicht, hängt damit wesentlich von ihrer konkreten *Ausgestaltung* und von den *Rahmenbedingungen* ab, unter denen sie stattfindet (vgl. Morschhäuser in: Gussone et al. 1999, S. 134–150).

Denn obwohl sie prinzipiell organisatorische Spielräume bieten kann, um Arbeitsbelastungen zu kompensieren und den Qualifikationserwerb zu fördern, dominieren in der Praxis eher Spezial-

sierungen in den Arbeitsgruppen. Vorrangige Kriterien bei der Aufgabenverteilung zwischen den Teammitgliedern – auch wenn sie gruppenintern erfolgt – sind dabei die zu einem bestimmten Zeitpunkt bereits vorhandenen Qualifikationen und der auf dieser Grundlage erreichbare größtmögliche Output. Führt jedes Gruppenmitglied aber regelmäßig vor allem die Arbeiten aus, die es aktuell am schnellsten und besten bewältigt, dann hat gerade das Vereinseitigen in der Arbeit und ggf. Überforderungen zur Folge.

Um hier Veränderungen zu erreichen, ist bei den betrieblich vorgegebenen Rahmenbedingungen, unter denen Gruppenarbeit geleistet wird, ebenso anzusetzen wie bei der unmittelbaren Arbeitsausführung durch die Beschäftigten (vgl. auch: Kuda/Strauss 2001; Leonardo-Projekt der IG Metall o. J.). So ist z. B. bei der Zusammenstellung von Gruppenaufgaben darauf zu achten, dass sie auch „entlastende“ Arbeitstätigkeiten umfassen. Notwendig sind Regelungen der Leistungsbedingungen und der Personalbesetzung, die den Wechsel zwischen Tätigkeiten und den dazu notwendigen Qualifikationserwerb fördern. Und es bedarf – da Gruppen vielfach eigenverantwortlich die Arbeitsverteilung organisieren – der Eigeninitiative der Beschäftigten für regelmäßige Wechsel von Tätigkeiten, für eine (dazu erforderliche) Weiterqualifizierung und insgesamt für eine Arbeitsverteilung und -ausführung, die gesundheits-erhaltende Bedingungen und Verhaltensweisen beachtet.

3. Analyse der Gruppenarbeit in einer Automobilmontage

Wie voraussetzungsvoll dies ist und wie schwierig in der Praxis umzusetzen, zeigte sich uns bei der näheren Beschäftigung mit den Bedingungen, unter denen Gruppenarbeit in der Endmontage eines Automobilwerkes geleistet wird. Hier gehen wir im Rahmen unseres Projekts *„Beratungsstrategien für eine altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik“* gemeinsam mit betrieblichen Akteuren der Frage nach, wie die Arbeitsbedingungen in der Montage in eine *alternstaugliche* Richtung weiterentwickelt werden können. Bei den Beteiligten im Unternehmen lagen über die konkrete Aufgabenverteilung in der Gruppenarbeit und damit über deren Auswirkungen auf die Belastungssituation und die Qualifizierungschancen von Beschäftigten vorab nur eingeschränkt Informationen vor, da diese weitgehend gruppenintern geregelt wird. In einem ersten Schritt, war es zunächst notwendig, die in den Gruppen praktizierte Aufgabenverteilung und die dabei zugrundeliegenden Bedingungen eingehender zu analysieren.

In 30 Arbeitsgruppen haben wir dazu Interviews mit Gruppensprechern und erfahrenen Gruppenmitgliedern geführt. Dabei wurden die von ihnen wahrgenommenen Belastungsschwerpunkte, die vorherrschenden Arbeitsteilungsmuster (Art und Umfang des Arbeitsplatzwechsels), die Möglichkeiten und Restriktionen für einen Wechsel über verschiedene Arbeitspositionen sowie die Einsatzmöglichkeiten für die gesundheitlich beeinträchtigten und älteren Mitarbeiter systematisch erfasst.

Aufgrund der Bandgebundenheit der Arbeit in der Montage und der von ihnen selbst praktizierten Arbeitsausführung betrachtet es die Mehrzahl der Befragten als problematisch, die Tätigkeiten „bis zur Rente“ auszuüben. Mit Blick auf die älteren Kollegen konstatieren sie, dass

„man mit über 50 eigentlich nicht mehr hier am Band arbeiten sollte“. – Durch festgelegte Arbeitsabläufe sind die Tätigkeiten an zahlreichen Positionen mit Überkopparbeit und ungünstigen Körperhaltungen verbunden; langfristig ausgeübt bergen diese Arbeitsanforderungen erhebliche Gesundheitsrisiken. Als gesundheitlich riskant werden daneben phasenweiser Zeitdruck und teilweise hohe Konzentrationsanforderungen erlebt.

In den meisten Fällen bietet die Zusammenstellung der Gruppenaufgabe allerdings Arbeitspositionen mit unterschiedlichen körperlichen, geistigen und psychischen Anforderungen, darunter solche, die weniger körperlich beanspruchend und weniger „stressig“ sind. Die regelmäßige Rotation über verschiedene Plätze ermöglicht damit, dies heben die Beschäftigten selbst hervor, prinzipiell einen Belastungswechsel. Dieses Potenzial für ein gesundheitsförderliches Arbeiten und ein Weiterlernen am Arbeitsplatz wird jedoch längst nicht in vollem Umfang genutzt; teilweise findet nur ein sehr eingeschränkter Wechsel statt, es kommt zu Spezialisierungen und zu Formen der Arbeitsausführung, die auf Dauer belastend sind.

Aus der Sicht von Beschäftigten steht in erster Linie die hohe Personalfuktuation einer Ausweitung der Rotation entgegen. Die Fluktuation bedingt umfangreiche Einarbeitungen, die wiederum die zeitlichen Spielräume zur zusätzlichen Qualifizierung für wechselnde Tätigkeiten begrenzen. Engpässe ergeben sich aber auch durch die personelle Zusammensetzung von Gruppen, wenn beschränkte Einsatzmöglichkeiten einzelner Personen den Umfang der Rotation beeinflussen. Schließlich bietet ein vermehrter Wechsel dort kaum Entlastung, wo Tätigkeiten zu einer Gruppenaufgabe kombiniert sind, die durchgängig hohe Belastungen aufweisen. – Auf der anderen Seite finden sich unter den Beschäftigten eingespielte Gewohnheiten der Arbeitsplatzbesetzung und Widerstände gegen eine Ausweitung der Rotation und höhere Flexibilität. Und es werden – durchaus vorhandene – Spielräume für ein gesundheitschonendes Arbeiten von Beschäftigten nur eingeschränkt genutzt: Belastende, nicht durch technisch-organisatorische Vorgaben erzwungene Arbeitsausführung, schweres Heben trotz vorhandener Hilfsmittel und ein stressverstärkendes „Vorausarbeiten“ sind an der Tagesordnung.

In der realen Arbeitssituation dieser Automobilmontage zeigen sich damit sowohl strukturelle Hindernisse als auch Routinen und Widerstände der Arbeitenden, die einer gesundheitszuträglicheren Gruppenarbeit entgegenstehen. Diese Situation kann deshalb auch nicht durch isolierte Gestaltungsmaßnahmen verändert werden (z. B. stellt nicht an allen Belastungsschwerpunkten eine technische Umgestaltung eine Lösung dar oder ist überhaupt – auch nur mittelfristig – möglich). Vielmehr müsste es darum gehen, ein Bündel möglichst abgestimmter Interventionen zu entwickeln. Dazu gehören Verbesserungen bei der Arbeitsplatzergonomie, bei organisatorischen Rahmenbedingungen und betrieblichen Personaleinsatzstrategien ebenso wie Anstöße zu einer veränderten Aufgabenverteilung und einem gesundheitsbewussteren Arbeitshandeln auf Seiten der Beschäftigten. Angesichts dessen stellt sich die Frage, welches Vorgehen im betrieblichen Kontext aktuell die größten Umsetzungschancen hat, und wodurch die Beschäftigten sowohl ihre – begrenzten – Spielräume für ein gesünderes Arbeiten stärker nutzen und erweitern wie auch Einfluss auf die Umgestaltung gesundheitlich belastender Bedingungen gewinnen können.

Am aussichtsreichsten erscheint es hier, zunächst den betrieblichen Diskurs über Möglichkeiten der *betrieblichen Gesundheitsförderung* in der Gruppenarbeit aufzugreifen und zu intensivieren. Daran müssen vor allem die Gruppenmitglieder selbst stärker beteiligt sein, wenn Orientierungen zu einer erweiterten Nutzung des Rotationsprinzips und veränderten Arbeitsweisen von ihnen aufgegriffen werden sollen. In einem Diskussionsprozess, der Bedingungen und Chancen einer gesundheitsförderlichen Ausgestaltung von Gruppenarbeit insgesamt thematisiert, lassen sich dann auch solche konkreten Vorschläge und Vorgehensweisen für technische und organisatorische Gestaltungsmaßnahmen entwickeln, die besonders vordringlich sind und hohe Umsetzungschancen haben.

4. Betriebliche Gesundheitsförderung als betriebsumfassendes Programm

Betriebliche Gesundheitsförderung kann als Erweiterung von Ansätzen eines präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutzes – der vorrangig an der Krankheitsverhütung, d. h. an der Aufdeckung und Bekämpfung von Erkrankungsrisiken orientiert ist – angesehen werden. Konzepte der Gesundheitsförderung fragen insbesondere danach, welche Faktoren Gesundheit, im Sinne von körperlichem, psychischem und sozialem Wohlbefinden, erhalten bzw. herstellen können. Insofern lassen sich präventive Maßnahmen in ein sinnvolles Verständnis von Gesundheitsförderung einbeziehen (vgl. Trojan, Legewie 2001).

Aktivitäten zur betrieblichen Gesundheitsförderung können notwendige Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes nicht ersetzen, sie können sie aber sinnvoll ergänzen: Gerade wenn die konkrete Ausgestaltung der Arbeit, die Organisation der Aufgabenverteilung und dazu erforderliche Qualifizierungsschritte weitgehend in der Verantwortung von Arbeitsgruppen und einzelnen Beschäftigten liegen, wächst ihnen in hohem Maße auch Verantwortung für den Erhalt ihrer Gesundheit zu. Damit nicht alleine die Ziele der Leistungs- und Output-Optimierung die Art der Aufgabenverteilung bestimmen, bedarf es Orientierungen, die den Wechsel von Tätigkeiten als wesentlichen Bestandteil einer gesundheitschonenden Arbeitsweise vermitteln. Ebenso müssen die Beschäftigten individuell eine gesundheitsbewusste und risikovermeidende Ausführung der Arbeit erlernen und praktizieren können. Betriebliche Gesundheitsförderung – verstanden in einem weiten Sinne – muss dazu im betrieblichen Alltagshandeln zunächst einmal etabliert werden und sie muss vor allem langfristig ausgerichtet sein.

Grundlegend für Konzepte betrieblicher Gesundheitsförderung sind die folgenden Orientierungen:

- Gesundheitsförderung versteht sich als ein partizipatives Konzept in dem Sinne, dass die Kompetenz von Laien (der einzelnen Beschäftigten) in Fragen ihrer Gesundheit prinzipiell anerkannt wird. Damit sind deren Kenntnis über den eigenen Gesundheitszustand sowie die ihnen bekannten Gründe für Befindlichkeitsstörungen und Erkrankungen bei betrieblichen Maßnahmen zu berücksichtigen.
- Sie zielt zugleich auf ein „Befähigen“ und „Fördern“: Die Beschäftigten sollen Handlungskompetenzen für den Gesundheitserhalt erlangen, die sie in ihr Arbeitshandeln einbringen

können. Dazu bedarf es allerdings auch entsprechender Handlungsspielräume in der Arbeitsausführung.

- Gesundheitsförderung stellt die Bedeutung von Verhalten und von Verhältnissen für Gefährdung wie Erhalt der Gesundheit gleichberechtigt in den Vordergrund: Damit werden sowohl die individuellen Arbeitsweisen als auch die äußeren Arbeitsbedingungen in den Blick genommen und nach deren Abhängigkeit gefragt.
- Sie zielt nicht auf – kurzfristige – Aktionen und schnelle Erfolge, z. B. mit Blick auf die Senkung des Krankenstandes, sondern stellt die Notwendigkeit dauerhaft angelegter und kontinuierlicher Anstrengungen zum Erhalt der Gesundheit in den Vordergrund: Orientierungen und Maßnahmen zum Gesunderhalt sollen im betrieblichen Alltagshandeln verankert werden; dabei sind möglichst alle relevanten betrieblichen Akteure einzubeziehen.
- Sie orientiert die Beteiligten ebenso auf die individuellen wie die betrieblichen Ressourcen für den Erhalt von Gesundheit: Vorhandene gesundheitsförderliche Bedingungen in der betrieblichen Organisation, in den konkreten Arbeitsbedingungen und im individuellen Arbeitshandeln sollen erkannt, genutzt und möglichst erweitert werden.

Die Bezugnahme auf Gesundheit (statt auf Krankheit) erfordert aktive Beteiligung der Beschäftigten an Prozessen der Gesundheitsförderung. Im Sinne eines *Empowerment* sollen sie befähigt werden, Handlungskompetenzen für den Erhalt ihrer Gesundheit zu entwickeln, da es ebenso um ergonomische Verbesserungen und die Reduzierung körperlicher Belastungen wie um psychosoziale Beeinträchtigungen und die Aktivierung und Stärkung von personalen und sozialen Ressourcen zum Gesunderhalt geht. In den Betrieben wird Gesundheitsförderung, soweit sie sich in diesem Feld überhaupt engagieren, bislang meist in einem deutlich eingeschränkteren Sinne verstanden und praktiziert. Verbreitet sind am ehesten Risiken ausgleichende und fast ausschließlich verhaltensbezogene Angebote wie Rückenschulen, Ernährungsprogramme etc.

Wir orientieren demgegenüber im Rahmen unseres Projekts auf eine „*arbeitsnahe*“ Gesundheitsförderung, um deutlich zu machen, dass sich Gesundheitsförderung im Betrieb mit den konkreten Arbeitsbedingungen und mit dem Arbeitshandeln einzelner und Gruppen auseinandersetzen muss. Um diese Sicht im Betrieb zu verankern, ist auch eine Neuorientierung auf der Managementebene dahingehend erforderlich, dass Maßnahmen sich nicht mehr auf eine Gefahrenabwehr im Sinne des traditionellen Arbeitsschutzes (verbunden mit der Delegation des „Krankheits-Themas“ an Experten, sowie der Konzentration auf Risikoarbeitsplätze und -bedingungen) und auf individuelle Verhaltensänderungen der Beschäftigten beschränken können.

Voraussetzung dafür ist eine *Unternehmensentscheidung*, Maßnahmen der Gesundheitsförderung als einen dauerhaften betrieblichen Prozess zu etablieren und ihnen einen eigenen Stellenwert in Personalpolitik und Arbeitsorganisation zu geben. D.h., dass Gesundheitsförderung nicht als isolierte Veranstaltung *neben* der Arbeit und ihren Organisationsbedingungen herläuft, sondern als *betriebsumfassendes* Programm verstanden wird, das in die organisatorischen Strukturen und die Entscheidungsprozesse wie in das Arbeitshandeln Eingang findet. Ein solches Programm lässt sich, auch wenn dafür eine grundsätzliche Zustimmung auf Leitungsebenen besteht, nicht per Anweisung und von heute auf morgen in Betriebe implantieren. Damit würde man die bestehenden betrieblichen Anforderungen und die ihnen zugrundelie-

genden betriebswirtschaftlichen Zwänge ebenso ignorieren wie die verfestigten Gewohnheiten und heterogenen Interessenlagen der betrieblichen Akteure – und aller Wahrscheinlichkeit nach scheitern. Vielmehr wird es sich um einen langwierigen Prozess handeln müssen, der exemplarisch bei einzelnen Problemstellungen ansetzt und mit zunächst beschränkter Zielrichtung beginnt.

5. Entwicklung eines Qualifizierungskonzepts zur „Arbeitsnahen Gesundheitsförderung“ in der Gruppenarbeit

Am Beispiel der Automobilmontage konnten wir Ansatzpunkte für ein solches Vorgehen entwickeln. In diesem Unternehmen sind wichtige betrieblichen Akteure davon überzeugt, dass heute mit einer altersadäquaten Gestaltung von Arbeit und Personaleinsatz begonnen werden muss, um die Beschäftigungsfähigkeit einer zukünftig älteren Belegschaft – die sich auf der Basis der Personaldaten für das Unternehmen bereits prognostizieren lässt – sowohl in gesundheitlicher wie in qualifikatorischer Hinsicht zu sichern.

Zugleich werden die konkreten Problemlagen in der Montage und entsprechende Handlungsansätze, die hier geeignet und praktisch umsetzbar sind, von den Beteiligten durchaus unterschiedlich bewertet: welche betrieblichen Spielräume für Veränderungen bestehen; wo und in welchem Umfang Maßnahmen zum Belastungsabbau möglich oder überhaupt erforderlich sind; in welchem Maße schließlich die Beschäftigten selbst weitere Beiträge zur Verbesserung ihrer Arbeitssituation leisten können – die Sicht darauf unterscheidet sich erwartungsgemäß nach der jeweiligen betrieblichen Position. Deshalb erscheint es sinnvoll, auch die Beschäftigten in den Diskurs über Erfordernisse der altersgerechten Gestaltung der Montagearbeit und die dazu von den verschiedenen betrieblichen Akteuren zu leistenden Beiträge stärker einzubeziehen. Dazu müssen allerdings die Voraussetzungen für die Beschäftigten erweitert werden, sowohl die vorhandenen gesundheitsförderlichen Spielräume in der Gruppenarbeit besser erkennen und effektiver nutzen zu können als auch bestehende Gesundheitsrisiken angemessen zu thematisieren. Ein erster Schritt dazu besteht in der *Sensibilisierung und Kompetenzentwicklung* der Beschäftigten für die Erfassung konkreter Gefährdungen, für eine gesundheitsförderliche Arbeitsausführung und einen vermehrten Arbeitsplatzwechsel.

Hierzu haben wir unter Beteiligung betrieblicher Akteure ein *Qualifizierungskonzept* erarbeitet, das sich prinzipiell an alle Beschäftigten in der Montage (Meister, Gruppensprecher und Gruppenmitglieder) richtet. Zu den Beteiligten an der Entwicklung zählen neben Vertretern von Montage-, Fachbereichsleitung, der Personalabteilung, Betriebsrat und Werksarzt auch sog. betriebliche Prozessbegleiter, langjährig erfahrene Produktionsarbeiter, die in der Montage Weiterbildungsveranstaltungen mit Beschäftigten durchführen.

Mit diesem Qualifizierungskonzept unter dem Titel *„Arbeitsnahe Gesundheitsförderung in der Montage“* soll an den realen Arbeitsbedingungen, ihren Möglichkeiten und Restriktionen und an den konkreten Arbeitserfahrungen der Beschäftigten angesetzt werden. Die einzelnen Qualifizierungsbausteine zielen insbesondere darauf, die Beschäftigten dazu anzuleiten, die vor-

handenen Spielräume für ein schonenderes Arbeiten und für eine Entlastung durch Rotation, zu erkennen und zu nutzen, sowie im Rahmen der Selbstorganisation der Aufgabenverteilung und der Qualifizierung – wo dies möglich ist – zusätzliche Spielräume dafür zu schaffen.

Neben grundsätzlichen Überlegungen zu einem „arbeitsnahen“ Verständnis von Gesundheitsschutz und -förderung ausgehend von einer Sensibilisierung für das Thema „Gesundheit“ thematisieren die Bausteine des Qualifizierungskonzepts im einzelnen bestehende Gesundheitsrisiken in der Montagearbeit (u. a. durch die Vorstellung und Diskussion arbeitsmedizinischer Erkenntnisse zu Belastungssituationen) sowie verschiedene Ansatzpunkte und konkrete Möglichkeiten für ein gesundheitsschonenderes Arbeiten. Dazu zählen neben allgemeinen Orientierungen und konkreten Hinweisen für Belastungswechsel und Abwechslungsreichtum durch Rotation u. a. auch Informationen und Vorschläge für ein gesundheitsschonendes Heben und Tragen, für die Nutzung technischer Hilfsmittel oder etwa zur gegenseitigen Hilfe und sozialen Unterstützung in den Gruppen.

Die Veranstaltung zielt damit insgesamt darauf:

- für Anstrengungen zu einer belastungsreduzierenden Aufgabenverteilung und einer vermehrten Qualifizierung in den Gruppen zu sensibilisieren und zu „werben“. Das Thema „Qualifizierung“ steht dabei unter der aktuellen Zielrichtung, vermehrt wechselnde Tätigkeiten ausüben zu können; langfristige Zielrichtung ist es, Fähigkeiten und Interesse der Beschäftigten, Neues zu lernen, dauerhaft zu erhalten und zu fördern;
- notwendige Erfordernisse für eine ergonomisch angemessene und gesundheitsförderliche Tätigkeitsgestaltung zu erfassen und deren Umsetzungsmöglichkeiten zu diskutieren;
- und schließlich Orientierungen und praxisnahe Hinweise für eine gesundheitsschonendere Arbeitsausführung zu vermitteln.

Das Qualifizierungskonzept sieht dazu mehrstündige Workshops während der Arbeitszeit mit den unterschiedlichen Adressatengruppen (Meister, Gruppensprecher und Gruppenmitglieder) vor. Sie sollen ortsnah stattfinden. Im ersten Schritt ist beabsichtigt, dass die Gruppensprecher und Meister an den Workshops teilnehmen, langfristig sollen aber alle interessierten Beschäftigten die Möglichkeit haben, die Veranstaltungen zu besuchen.

Literatur

Gussone M.; Huber, A.; Morschhäuser, M.; Petrenz, J. (1999): Ältere Arbeitnehmer. Altern und Erwerbsarbeit in rechtlicher, arbeits- und sozialwissenschaftlicher Sicht, Frankfurt/M: Bund-Verlag.

Huber, A. (2000): Demographischer Wandel, Belegschaftsstrukturen und betriebliche Alterungsprozesse, in: R. George; O. Struck (Hg.), Generationenaustausch im Unternehmen, München und Mehring: Rainer Hampp Verlag.

Kuda, E.; Strauss, J. (2001): Lebenslanges Lernen – institutionalisierte Regelungen und soziale Prozesse, in: LebensLangesLernen. Expertisen zu Lebenslangem Lernen – Lebensarbeitszeiten – Lebensweiterbildungskonten (Arbeitsmarktpolitische Schriftenreihe der Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales und Frauen, Band 44), Berlin: BBJ Verlag.

Leonardo-Projekt der IG Metall (o. J.): Gruppenarbeit und ältere Arbeitnehmer, Handlungshilfe hrsg. von der Industriegewerkschaft Metall, Vorstand Abt. Berufsbildung, in Zusammenarbeit mit der Sozialforschungsstelle Dortmund, Landesinstitut, o.O.

Koller, B. (2001): Das Rentenalter wurde angehoben – zieht der Arbeitsmarkt mit? Eine Analyse zum Übergang in Rente, zu Erwerbsbeteiligung und Arbeitslosigkeit Älterer, IAB-Werkstattbericht Nr. 7/2001.

Trojan, A.; Legewie, H. (2001): Nachhaltige Gesundheit und Entwicklung. Leitbilder, Politik und Praxis gesundheitsförderlicher Umwelt- und Lebensbedingungen, Frankfurt/M: VAS.

Kontakt



Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V.

Trillerweg 68, 66117 Saarbrücken

Achim Huber

e-mail: huber@iso-institut.de

Tel. 0681-95424 16

Fax 0681-95424 27

www.iso-institut.de

Altersgerechte und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung – ausgewählte Handlungsempfehlungen

Hartmut Buck
Fraunhofer IAO, Stuttgart

1. Einleitung

Angesichts des Fachkräftemangels in speziellen Qualifikationssegmenten und der unausweichlichen Alterung der Belegschaften geht es für Unternehmen nicht mehr nur darum, qualifizierte und leistungsfähige Mitarbeiter zu rekrutieren und diese zu binden, sondern auch darum, bei allen Beschäftigten die körperliche und psychische Leistungsfähigkeit zu erhalten und einen Prozess der lebensbegleitenden Kompetenzentwicklung zu fördern. Wenn Ältere länger in der Erwerbsarbeit verbleiben sollen, dann ist sowohl die Gestaltung der Arbeit wie auch die Art und die Häufigkeit der Weiterbildung zu überdenken. Die physische und psychische Leistungsfähigkeit bleibt dann erhalten, wenn körperliches und geistiges Training über die gesamte Erwerbsspanne stattfindet. Verschleiß, begrenzte Tätigkeitsdauer und Arbeitsunfähigkeit werden vorrangig durch andauernde einseitige Belastungen hervorgerufen.

Die notwendigen Maßnahmen zum Erhalt der Leistungsfähigkeit betreffen sowohl die Unternehmen als auch die einzelnen Mitarbeiter. Es geht um:

- den Abbau ungerechtfertigter Vorurteile über die Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter.
- eine altersgerechte Arbeitsgestaltung und betriebliche Gesundheitsförderung beginnend bei den jungen Mitarbeitern, um eine Berufsverweildauer bis zum Erreichen des Renteneintrittsalters zu ermöglichen.
- die Bewahrung oder Wiederherstellung der Lernfähigkeit, damit Mitarbeiter mit den sich wandelnden Anforderungen Schritt halten und ihre Chancen am Arbeitsmarkt wahren können.

2. Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter

In vielen Köpfen hält sich hartnäckig das Vorurteil, ältere Arbeitnehmer¹ seien generell weniger innovativ, leistungsfähig, kreativ und belastbar als jüngere Beschäftigte. Älteren wird neben einer geringeren Anpassungsfähigkeit und einem höheren Krankheitsrisiko eine Vielzahl von positiven und negativen Vorurteilen zugeschrieben. In der folgenden Abbildung sind solche gängigen Stereotype gegenüber Älteren zusammengestellt.

Einschränkungen in der Leistungsfähigkeit werden oftmals pauschal dem „Alter“ zugeschrieben und nicht als Resultat vergangener Belastungen (manmade ageing) gesehen. Im Erwerbsleben wird Alter vor allem dann als problematisch wahrgenommen, wenn das individuelle Leistungsvermögen nicht mehr mit den Arbeitsanforderungen mithält. Anzustreben ist eine angemessene Betrachtung der Stärken und Schwächen Älterer bezogen auf die jeweiligen beruflichen und betrieblichen Tätigkeitsfelder. Eine eingeschränkte berufliche Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer ist also nicht allgemein und pauschal zu diskutieren, sondern stets auf

1 Ab welchem Alter eine Erwerbsperson als „älterer Arbeitnehmer“ gilt, variiert je nach Tätigkeitsfeld, hierarchischer Position, Altersstruktur des Umfelds und der Branche: z.B. 35–40 Jahre bei Softwareentwicklern und 50–55 Jahre bei Managern.

	Physische Leistung	Psychische Leistung	Qualifikation
Unterstellte Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> • Geübtheit in motorischen Abläufen 	<ul style="list-style-type: none"> • Gelassenheit • Menschliche Reife • Loyalität • Verantwortungsbewusstsein 	<ul style="list-style-type: none"> • Erfahrungswissen • Organisationstalent • Praktisches Urteilsvermögen • Zuverlässigkeit • Genauigkeit • Soziale Kompetenz
Erwartete Handicaps	<ul style="list-style-type: none"> • Eingeschränkte Wahrnehmung • Verminderte Reaktion • Geringere Leistungsreserven • Körperlicher Verschleiss • Abnahme von Kraft und Beweglichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Resignation/Frustration • Konservatives Denken • Gedächtniseinbußen • Geringere psychische Belastbarkeit (Stress) • Geringeres Wahrnehmungstempo 	<ul style="list-style-type: none"> • Veraltetes Wissen • Mangelnde/fehlende Weiterbildung • Unzureichende Lernmotivation • Unterentwickelte Teamfähigkeit

Abb. 1: Stereotype bezüglich älterer Arbeitnehmer

ganz bestimmte Tätigkeiten und Arbeitsanforderungen zu beziehen. Vielleicht können rückenranke Frachtabfertiger keine Fracht mehr abfertigen, wären aber gegebenenfalls im Schreibbüro oder bei der Dokumentation im Logistikbereich voll einsetzbar (Morschhäuser, M. 1999a).

Auch wenn typische Altersveränderungen bei gewissen Leistungsparametern nachweisbar sind, treffen diese keinesfalls auf alle Erwerbstätigen einer Alterskohorte gleichermaßen zu. Die Schwankungsbreite der Leistungsparameter wächst mit zunehmendem Alter: d. h. der gleiche Parameter kann innerhalb einer Altersgruppe sowohl einem Abfall unterliegen, unverändert bleiben oder sich verbessern. Meinungen, nach denen alterstypische Veränderungen auf jeden älteren Arbeitnehmer zuträfen oder in gleichem Maße ausgeprägt seien, müssen durch eine Betrachtung des individuellen Leistungsvermögen und der Entwicklung des Individuums ersetzt werden. Personelle Merkmale, Berufsbiographie, Konstitution und Trainingsgrad stellen wichtige Einflussgrößen auf die Leistungsvoraussetzungen dar. Festzuhalten ist auch, dass nicht wenige Arbeitnehmer über taugliche Kompensationsstrategien im Arbeitsvollzug verfügen, um altersbedingten Leistungseinschränkungen zu begegnen.

Ein Schwerpunkt der psychologischen und gerontologischen Forschung konzentriert sich auf die Entwicklung geistiger Leistungsmerkmale und die Veränderung der Persönlichkeit im Alter².

2 Viele Untersuchungen über die altersbezogene Veränderung von Leistungsmerkmalen beziehen sich auf die Gruppe der über 65-Jährigen. Ob aus solchen Studien Schlussfolgerungen für Erwerbspersonen gezogen werden können ist fraglich.

Persönlichkeitsmerkmale, wie z. B. Ausrichtung des Denkens, Fühlens und Handelns nach Außen/Innen, Emotionale Stabilität, Selbstkonzept oder Kontrollüberzeugungen bleiben, wie viele Untersuchungen mit großer Übereinstimmung zeigen, auch in höherem Alter weitgehend stabil. Stark vereinfachend lassen sich aus den empirischen Untersuchungen zur psychischen Leistungsfähigkeit die folgenden Aussagen ableiten:

- Bei älteren Menschen ist häufig eine Abnahme der Reaktionsfähigkeit, der Wahrnehmungsleistung und eine Verlangsamung der geistigen Verarbeitungsprozesse zu beobachten. Diese Leistungsdefizite können, sofern sie überhaupt auftreten und im Arbeitsprozess eine Rolle spielen, durch geeignete Maßnahmen der Arbeitsgestaltung aufgefangen werden.
- Leistungsvoraussetzungen wie Gedächtnis, Kreativität, Problemlösungskompetenz, Intelligenz, soziale Kompetenzen oder Stressbewältigungsfähigkeit sind in hohem Maße von den Anregungsbedingungen abhängig, denen ein Individuum im Laufe seines Berufslebens ausgesetzt ist. Sie können durch gezielte Förderung erhalten beziehungsweise aufgebaut werden.

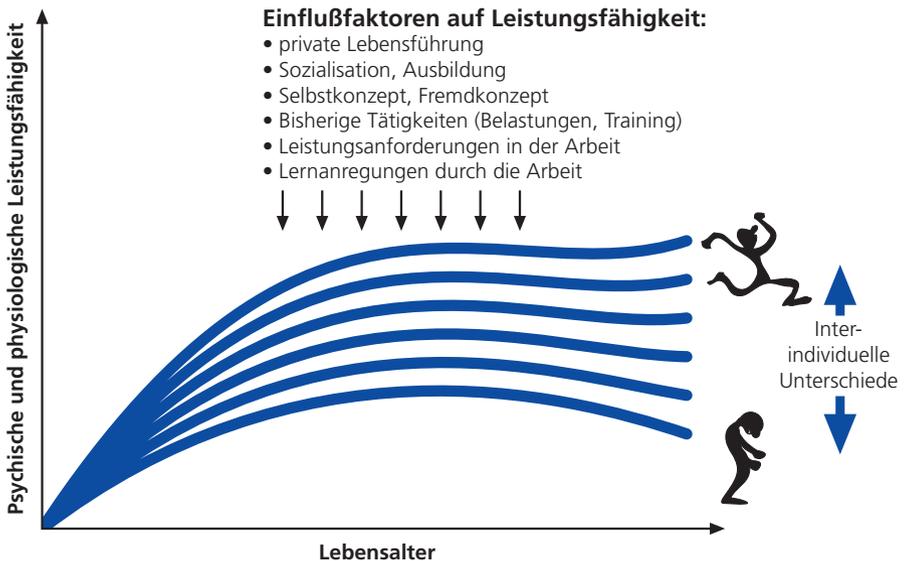


Abb. 2: Entwicklung der Bandbreite der Leistungsfähigkeit mit zunehmendem Lebensalter

In der folgenden Abbildung erfolgt ein Überblick zu potenziellen alterskritischen Anforderungen, welche sich erschwerend auf die Tätigkeitsausführung auswirken können³.

Zu betonen ist, dass sich die Arbeit für ältere Mitarbeiter erleichtert, wenn sie die Möglichkeit haben, die Erholungszeiten auf ihre individuellen Bedürfnisse abzustellen⁴. Die Erfahrung zeigt, dass Ältere vielfach in der Lage sind, ihre bisherigen Arbeitsanforderungen zu 90 – 95 % zu erfüllen; nur ein Rest von Stoß- und Spitzenbelastungen ist problematisch. (Vgl. BDA, 2001, S. 13)

Von Älteren können Aufgaben schwerer erbracht werden...



- unter Einfluss extremer Umgebungseinflüsse, wie Hitze, Kälte und hohe Luftfeuchte, oder bei gleichzeitiger schwerer körperlicher Tätigkeit
- in Drucksituationen, wie Zeit- oder Leistungsdruck und bei fremdbestimmtem Arbeitstempo
- die qualitativ so einfach strukturiert sind, dass Erfahrungen keine Rolle spielen
- ohne ausreichende Erholungsmöglichkeit bzw. selbstgesteuerter Pausenrhythmus
- die neu und unvertraut sind und zuvor nicht ausreichend trainiert wurden
- die differenziertes Seh- und Hörvermögen beinhalten
- die parallele Ausführungen verschiedener Aufgaben erfordern
- die trotz mangelnder Einsicht in die Notwendigkeit oder bei mangelnder Motivation erbracht werden müssen

Abb. 3: Alterskritische Anforderungen

Zahlreiche Untersuchungen zeigen, dass die Fähigkeit älterer Mitarbeiter Neues zu lernen, stark von Niveau und Umfang der bisherigen Lernanforderungen in ihrem Arbeitsleben abhängig ist. Anforderungsarme, monotone und hoch arbeitsteilige Tätigkeiten mit zu hohen Routineanteilen können zu vorzeitigem körperlichen Verschleiß, Dequalifizierung, Demotivierung, Verlust der Lernfähigkeit und sinkender geistiger Flexibilität führen. Es ist aber aufgrund der unterschiedlichen Arbeits- und Anregungsbedingungen keineswegs sinnvoll, undifferenziert von der Leistungs- und Innovationsfähigkeit einer Altersgruppe zu sprechen. In der folgenden Abbildung „Von Älteren können Aufgaben leichter erbracht werden...“ erfolgt ein Überblick zu altersspezifischen Vorteilen, welche sich erleichternd auf die Tätigkeitsausführung auswirken können.

3 Die aufgeführten alterskritischen Anforderungen werden natürlich von den Individuen dieser Altersgruppen unterschiedlich gut bewältigt.

4 Es gilt die Faustregel: Mehrere kurze Pausen sind dienen der Erholung besser, als eine lange Pause, die zu spät in Anspruch genommen wird.

Von Älteren können Aufgaben leichter erbracht werden...



- die vertraut und trainiert sind
- für die Expertise vorliegt
- die autonom erfolgen, d.h. Arbeitspensum, Arbeitsrhythmus und Arbeitsablauf können in einem bestimmten Umfang selbst festgelegt werden
- bei denen es auf Kenntnisse über betriebliche Abläufe und auf informelle Beziehungen ankommt
- die komplexe Arbeitsabläufe, bei denen Erfahrung eine wichtige Rolle spielt, beinhalten
- die soziale Fähigkeiten voraussetzen

Abb. 4: Potenzielle Vorteile Älterer bei der Aufgabenerfüllung

3. Altersgerechte Arbeitsgestaltung

Arbeitsinhalte und Arbeitsorganisation sollten so gestaltet werden, dass Mitarbeiter über ihre Lebensarbeitszeit hinweg ohne arbeitsbedingte physische oder psychische Einschränkungen arbeiten können. Der Erhalt und der Ausbau der Lernfähigkeit ist hierbei als ein zentrales Moment menschlicher Gesundheit und Leistungsfähigkeit zu verstehen.

In der psychologischen und der sozialwissenschaftlichen Forschung über das Altern ist mittlerweile die Erkenntnis unumstritten, dass zumindest bis zum Erreichen der gesetzlichen Altersgrenzen in der Regel nicht das biologische Alter als solches für die möglicherweise auftretenden Probleme verantwortlich ist, sondern dass es primär die langjährigen Auswirkungen von belastenden und einschränkenden Arbeitsbedingungen sind, die Beeinträchtigungen herbeiführen (Wachtler 2000). Deswegen muss das Augenmerk den konkreten Umständen gelten, unter denen die Menschen arbeiten. Davon hängt es ganz wesentlich ab, ob die produktive Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter und damit ihre vielfältige Einsatzfähigkeit bis ins fortgeschrittene Lebensalter erhalten bleiben, ob ihre Qualifikationen den neuen Anforderungen angepasst werden, ob sie gefördert werden und ob die Entwicklung von Kompensationsmöglichkeiten eventuell vorhandener altersbedingter Veränderungen durch solche Formen von Arbeit unterstützt wird.

Arbeitsgestaltung hat zum einen ökonomische Rationalisierungsziele, zum anderen aber auch Ziele einer humanen altersgerechten Prävention und Erhaltung der Arbeitskraft zu realisieren. Bei der systematischen Suche nach Regeln und Prinzipien zur Gestaltung von Arbeitssystemen wird es deswegen vor allem darauf ankommen, Möglichkeiten zu entwickeln, mit denen sowohl Wirtschaftlichkeit erreicht wird als auch den Belangen der Menschen entsprochen werden kann, die in den Betrieben altern. Allgemeine und damit altersneutrale Ziele der arbeitsbezogenen Intervention und Gestaltung sind nach Hacker (1995):

- Eine Steigerung der Effektivität der Arbeit
- Die Optimierung der psycho-physischen Beanspruchung
- Die Stabilisierung der körperlichen und psychischen Gesundheit
- Persönlichkeitsentwicklung durch Lernangebote im Arbeitsprozess

Eine vorausschauende Arbeitsgestaltung⁵ muss darauf abzielen, die psychische und physische Leistungsfähigkeit der Arbeitnehmer (arbeits-)lebenslang zu fördern und das spezifische Leistungsangebot älter werdender Mitarbeiter in weit höherem Maße als bisher zu erschließen.

3.1. Belastungswechsel

Treten bei Beschäftigten ein höheres Lebensalter und nachlassende Leistungsfähigkeit gleichzeitig auf, so hängt dies in vielen Fällen mit den kumulierten Belastungswirkungen der bisherigen Berufstätigkeit zusammen. Dennoch wird die Tatsache, dass ältere Arbeitnehmer aus belastungsintensiven Arbeitsbereichen oftmals an Leistungsfähigkeit verlieren, immer wieder der „Natur“ oder dem Alter als solchem zugeschrieben. Zum Problem wird Alter im Erwerbsleben erst dann, wenn das Verhältnis zwischen Arbeitsanforderungen auf der einen Seite und dem individuellen Leistungsvermögen auf der anderen Seite nicht mehr stimmt. Mitverursachend für physischen Verschleiß oder das sog. Burn-Out-Syndrom, für gesunkene geistige Flexibilität und Lernungewohntheit, ist die Dauer von einseitigen Arbeitsbelastungen (Morschhäuser, M. 1999b; Pack, J.; et. al. 2000a).

Gehen die durchschnittlichen Arbeitsanforderungen überhaupt an die Grenzen der körperlichen Leistungsfähigkeit? Es ist festzuhalten, dass die meisten Arbeitsprozesse wissenschaftlich begründete Leistungsgrenzen nicht übersteigen. Ist genügend zeitlicher Spielraum vorhanden und eine technisch-organisatorische Entkopplung gegeben, sind die Mitarbeiter in der Lage, kritische Beanspruchungen durch eine vorausschauende Planung des Arbeitsvollzuges zu kompensieren.

Bei der Gestaltung muss berücksichtigt werden, dass sich je nach Arbeitsanforderung mittel- bis langfristig die körperliche und psychische Leistungsfähigkeit durch Trainings-, Lern- oder auch Abbauprozesse verändert. Arbeitssysteme sollten von daher so gestaltet werden, dass sowohl vielfältig wechselnde Körperhaltungen und -bewegungen als auch vielfältig wechselnde psychische bzw. kognitive Anforderungen zur Bewältigung der Arbeitsaufgabe notwendig werden. Ausgewogene Anforderungsstrukturen fördern die körperliche und geistige Fitness!

Langfristige einseitige Belastungen, seien sie körperlicher oder psychischer Art, erhöhen die Wahrscheinlichkeit von gesundheitlichen Beeinträchtigungen. Das gilt nicht nur für Berufe, in denen ausschließlich schwerste körperliche Arbeit gefordert wird, sondern ebenso für solche, in denen bestimmte einseitige Körperhaltungen überwiegen, wie z. B. bei der Computerarbeit von Softwareentwicklern. So führt eine körperliche Unterforderung durch einförmige Körperhal-

⁵ Eine „altersgerechte“ Arbeitsgestaltung hat ihren Bezugspunkt in der gesamten Erwerbsbiographie, während eine „altersgerechte“ Arbeitsgestaltung auf spezielle Maßnahmen für eine Altersgruppe abhebt.

Anforderungen

Einfache Tätigkeiten mit niedrigen qualifikatorischen und hohen körperlichen Anforderungen



Komplexe Tätigkeiten mit hohen qualifikatorischen und niedrigen körperlichen Anforderungen



Auswirkungen

- Erhalt oder Aufbau körperlicher Voraussetzungen
- bei körperlicher Überforderung Verschleiß
- Abbau der Ausgangsqualifikation
- sinkende geistige Flexibilität
- sinkende Lernfähigkeit

- Erhalt oder Aufbau von Qualifikation
- Erhalt oder Aufbau geistiger Flexibilität
- Erhalt der Lernfähigkeit
- bei psychischer Überforderung Streß
- Abbau der körperlichen Leistungsfähigkeit

Abb. 5: Auswirkungen einseitiger Anforderungen

tungen wie ständiges Sitzen bei der Arbeit zum Abbau der körperlichen Leistungsfähigkeit und letztendlich zum gleichen Ergebnis wie eine Überlastung durch ständiges schweres Heben, nämlich zu Erkrankungen im Bandscheibenbereich.

Die Lösung zur Vermeidung einseitiger Belastungen besteht in einem systematischen Belastungswechsel und nicht in einem pauschalen Belastungsabbau. Es geht darum, einen ausgewogenen Belastungs-Mix zu gestalten, so dass sowohl die körperlichen als auch die psychischen Leistungsvoraussetzungen durch Training erhalten und ausgebaut werden. D.h. die Arbeit sollte die Möglichkeit

- zum vielfältigen Wechsel der Körperhaltungen und der Körperbewegungen (z. B. regelmäßiger Wechsel zwischen gehenden, stehenden und sitzenden Tätigkeiten) und
- zum Wechsel zwischen unterschiedlichen psychischen bzw. kognitiven Anforderungen (z. B. zwischen kreativen, problemlösenden Aufgaben und Routinetätigkeiten)

bieten.

3.2. Altersgemischte Gruppen und Teams

Altersgemischte Gruppen werden in erster Linie gebildet, um die Weitergabe des fachlichen und organisationsbezogenen Erfahrungswissens der Älteren zu sichern. Bei der Diskussion, wie es gelingen kann, Mitarbeiter auch in höherem Lebensalter zu beschäftigen bzw. „leistungs-

gewandelte“ Mitarbeiter wieder zu integrieren, wird häufig von Wissenschaftlern und betrieblichen Praktikern die Organisationsform der altersgemischten Gruppen- oder Teamarbeit als Patentlösung angesehen. Es wird davon ausgegangen, dass die jüngeren Mitarbeiter die älteren bei schwereren körperlichen Tätigkeiten entlasten, während umgekehrt die Älteren die Jüngeren mit ihrer Erfahrung unterstützen. Ein solches Verständnis von altersgemischter Gruppenarbeit hätte längerfristig fatale Folgen, da ein Anforderungs- bzw. Belastungswechsel systematisch unterbunden wird.

Bei altersgemischten Arbeitsgruppen oder Teams besteht erfahrungsgemäß die Gefahr, dass sich aufgrund kurzfristiger interner Optimierungsversuche eine zu hohe Arbeitsteilung und Spezialisierung herausbildet. Dieser Sachverhalt ist nicht auf den Bereich der Produktion beschränkt, sondern findet sich ebenfalls im Bereich von Projekt-, Forschungs- und Entwicklungsgruppen mit komplexer Aufgabenstellung. Die Tendenz zu einer hohen Arbeitsteilung ist, da kurzfristig vorteilhaft, in vielen Arbeitsgruppen vorzufinden, wie auch das folgende Beispiel zeigt.

In der Baugruppenmontage eines Fahrzeugherstellers werden jüngere und älterer Facharbeiter eingesetzt. Es handelt sich um altersgemischte Gruppenarbeit, die Arbeitsteilung liegt im Zuständigkeitsbereich der Gruppe. Obwohl die Gruppe formal ein hohes Qualifikationsniveau erreicht hat, macht jedes Gruppenmitglied die Teiltätigkeiten, welche es am schnellsten und am besten beherrscht. Daraus resultiert folgende Arbeitsteilung: Jüngere arbeiten vorrangig die Montagetätigkeiten ab, die älteren Gruppenmitglieder bearbeiten die komplexeren Teil-

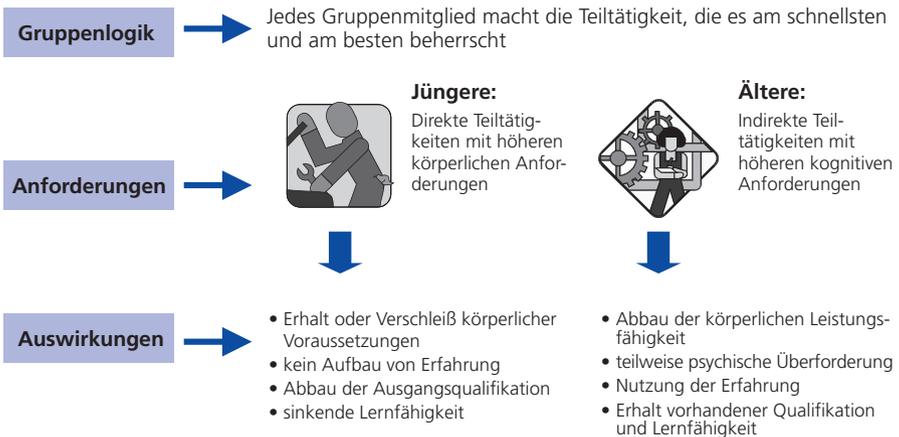


Abb. 6: Auswirkungen altersgemischter Gruppenarbeit ohne job-rotation

tätigkeiten (Prüfen, Justieren, Nacharbeit) aufgrund ihrer Erfahrung und aufgrund von „Gewohnheitsrechten“. Im Prinzip wird also jedes Gruppenmitglied so eingesetzt, dass es seinen optimalen Beitrag zur Gruppenleistung erbringt.

Da die Montagetätigkeiten bei den jüngeren Gruppenmitgliedern in erster Linie Kraft, Geschicklichkeit und Geschwindigkeit abfordern, werden durch Trainingseffekte die körperlichen Leistungsvoraussetzungen erhalten bzw. sogar erweitert. Die vorhandene Facharbeiterqualifikation dieser Mitarbeiter wird dagegen nicht abgefordert. Bei der Teilgruppe der älteren erfahreneren Mitarbeiter ist aufgrund der komplexeren Tätigkeiten (z. B. Qualitätssicherung, Nacharbeit) davon auszugehen, dass die vorhandene Qualifikation, Erfahrung und Lernfähigkeit erhalten oder sogar ausgebaut werden kann. Für die Gruppe insgesamt, bzw. für das Arbeitssystem ist allerdings mittelfristig von einer altersbezogenen Polarisierung der Qualifikationen auszugehen. Aus der gewählten Arbeitsteilung resultiert eine geringe Personaleinsatzflexibilität. Bei Abwesenheit von Mitarbeitern mit einer Engpassqualifikation durch Urlaub oder Krankheit ergeben sich Qualitäts- und Produktivitätsprobleme.

Wie die betriebliche Praxis zeigt, müssen einige Grundvoraussetzungen erfüllt sein, damit eine stabile altersgemischte Gruppenarbeit möglich ist:

- Eine altersgemischte Gruppe muss im Prinzip die gleiche Leistung (Stückzahl/Zeit) erbringen, wie eine altershomogene Gruppe von Jüngeren. Ist dies nicht der Fall, übt das verbreitete Benchmarking zwischen den Gruppen Druck aus, welcher häufig interne Konflikte zwischen Älteren und Jüngeren auslöst. Verstärkt treten solche Konflikte dann auf, wenn variable Entlohnungsteile wie Prämien auf der Gruppenleistung beruhen.
- Mögliche Einschränkungen der körperlichen Leistungsfähigkeit müssen durch Erfahrung, Problemlösungsfähigkeit und Planungskompetenz kompensierbar sein. Dies bedeutet, dass die Arbeitsaufgabe der Gruppe nicht auf rein ausführende Tätigkeiten, wie z. B. manuelle Montage, reduziert werden darf, da gerade bei fremdbestimmtem Arbeitstempo (z. B. getaktetes Band) Kompensationsstrategien kaum möglich sind.

Bei einem ausreichend großen Anteil indirekter Teiltätigkeiten (job enrichment) können alle Gruppenmitglieder durch regelmäßige Rotation über alle Gruppentätigkeiten die vorhandenen physischen und psychischen Leistungsvoraussetzungen erhalten und sogar erweitern. Um zu gewährleisten, dass eine Rotation über alle Gruppentätigkeiten tatsächlich stattfindet, sind geeignete Anreizsysteme (z. B. Entlohnung) notwendig. Altersgemischte Teams erleichtern jüngeren Mitarbeitern den Aufbau von Erfahrungswissen, wenn ausreichend komplexe Aufgabensstellungen die Teammitglieder zur Kooperation zwingen. Aber erst zeitliche Spielräume, wie zum Beispiel die Gelegenheit zu regelmäßigen Gruppengesprächen, ermöglichen den Erfahrungsaustausch und das Lernen im Arbeitsprozess.

Die Anforderung an die Unternehmen besteht darin, Aufgaben und Arbeitsumgebung für den einzelnen Arbeitnehmer abwechslungsreicher zu gestalten. Dies ist z. B. durch job rotation innerhalb und zwischen Gruppen erreichbar. Wer trainiert ist, Veränderungen zu bewältigen, der wird auch in fortgeschrittenem Alter mit einer veränderten Arbeitsumgebung und mit neuen Anforderungen besser und leichter zurecht kommen.

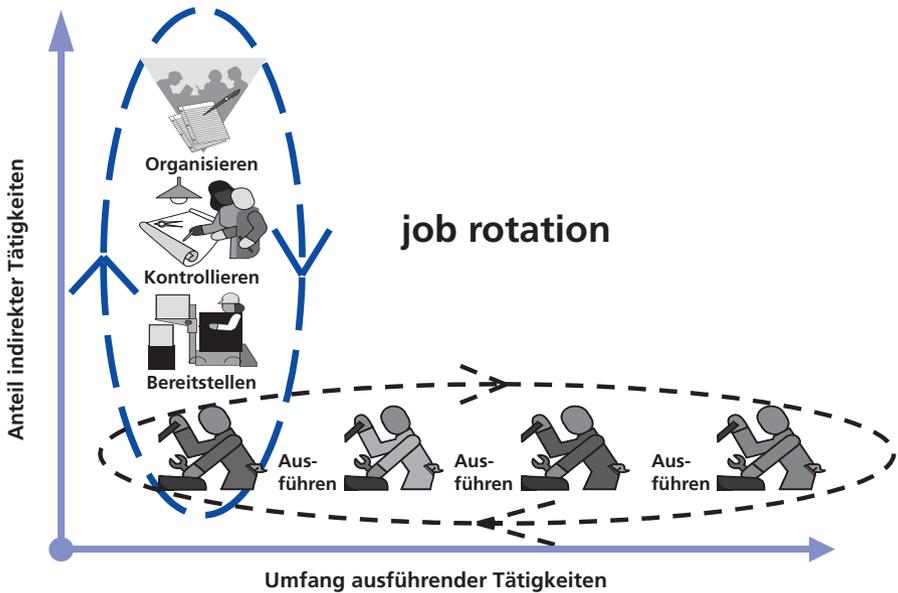


Abb. 7: Anforderungswechsel durch job rotation

3.3. Lernförderliche Arbeit

Die Diskussion um lernende Organisationen und um lebenslanges Lernen baut auf der Voraussetzung auf, dass es am Arbeitsplatz und im Arbeitsprozess Lernanreize gibt. „Das größte Lernhindernis ist eine Tätigkeit, in der es objektiv nichts zu lernen gibt“ (Hacker, 1990). In vielen Arbeitssystemen sind diese arbeitsimmanenten Lernanreize nicht gegeben; stattdessen sind häufig dequalifizierende Anforderungen⁶ anzutreffen, die langfristig zu einer Lernentwöhnung führen.

Sind in der Arbeit keine dauerhaften Lernanreize gegeben, so geht mit dem Älterwerden auch eine Lernentwöhnung einher. So verlieren beispielsweise Facharbeiter im Produktionsbereich ihre einmal erworbene Ausgangsqualifikation, wenn sie neben ausführenden Tätigkeiten nicht auch instandhaltende, qualitätssichernde oder logistische Aufgaben bearbeiten. Ihr qualifikatorischer Startvorteil gegenüber den Angelegerten verschwindet mit der Zeit.

⁶ Die Ausgangsqualifikation wird nicht genutzt, und verfällt mangels Übung.

Lernprozesse älterer Mitarbeiter unterscheiden sich dann von denen jüngerer, wenn sie – aufgrund langjährig gleichbleibender Tätigkeitsanforderungen – keine Übung im Lernen haben. Ihr Lernvermögen muss erst wieder aktiviert werden (Bullinger, Witzgall, 2002). Das heißt:

- Unabhängig vom Alter benötigen Lernentwöhnte ausreichende zeitliche Spielräume zum Lernen. Ihre Lerngeschwindigkeit wird individuell breiter streuen und gegenüber Lerngeübten insgesamt langsamer sein. Daher sollte die Lernsituation ein selbstbestimmtes Lern-tempo zulassen.
- Angstprovozierende Wettbewerbssituationen sind zu vermeiden. Lernentwöhnung erzeugt Angst, Neues zu lernen. Es ist zu überprüfen, ob die Älteren oftmals nachgesagte fehlende Lernmotivation nicht zu einem guten Teil in entsprechenden Versagensängsten begründet liegt. Treten solche Ängste zu Tage, so müssen sie bearbeitet werden.
- Die Lernsituation sollte an die Erfahrungen der Lernenden anschließen. Knüpft der neue Lernstoff an bereits vorhandenen Erfahrungen und Tätigkeitsinhalte an, wird dem Umsetzungs- und Praxisinteresse vieler Mitarbeiter Rechnung getragen. Theoretische bzw. abstrakte Lerninhalte werden leichter rezipiert, wenn mit ihrer Hilfe praktische Fragestellungen und Aufgaben gelöst werden können. Insofern ist ein aufgabenbezogenes arbeitsnahes Lernen zu bevorzugen.

„Neue“ arbeitsbezogene Qualifikationen können und sollten nicht ausschließlich extern geschult werden, sondern müssen zu einem großen Teil vor Ort erzeugt und in Anwendung gebracht werden, wenn sie von Älteren erlernt werden sollen. Die größte oftmals noch ungelöste Herausforderung besteht allerdings im Verlernen überholten Wissens und inadäquater Vorgehensweisen. Die These „Was früher erfolgreich war, kann heute nicht schlecht sein“ gilt im beschleunigten technologischen und organisatorischen Wandel nur noch sehr eingeschränkt. Starres Festhalten an alten Erfahrungen kann Lernprozesse blockieren, wenn die Bereitschaft fehlt, sich auf Neues einzulassen. In einem solchen Fall sind die Fehlerquellen und Unzulänglichkeiten althergebrachter Vorgehensweisen explizit zu thematisieren. Nur die Einsicht in die Notwendigkeit einer Qualifizierung motiviert zum aktiven Lernen.

4. Schlussbemerkung

Viele Betriebe haben inzwischen erkannt, dass die Mitarbeiter ihre wertvollste Ressource darstellen. Personalentwicklung wird aber immer noch vornehmlich für Jüngere betrieben. Für die Weiterbildung der Arbeitnehmer wird oftmals eine „Schallmauer“ von 45 Jahren angegeben. Aber selbst wenn ältere Mitarbeiter alle zwei Jahre auf ein externes Seminar geschickt würden, um ihr Wissen zu aktualisieren, wäre dies unzureichend. Zum Erhalt der Leistungsfähigkeit über die gesamte Erwerbsbiographie sind abwechslungsreiche Anforderungsstrukturen und Lernanreize in der Arbeit grundlegend notwendig. Personalentwicklung eignet sich vorrangig nicht in betriebsexternen Seminaren, sondern in der täglichen Auseinandersetzung mit den Kunden, den Aufgaben, den Kollegen und den Vorgesetzten. Es geht also um Entwicklungsmöglichkeiten, die im Prozess der Arbeit selbst angelegt sind (vgl. Baitsch, 1998):

Altersgerechte und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung – ausgewählte Handlungsempfehlungen

- Aufgaben müssen intrinsisch motivieren
- Eröffnung individueller Laufbahnen
- Strukturen müssen Mitgestaltung ermöglichen
- Ermöglichung von Kundennähe
- Identifikationsmöglichkeit mit dem Produkt
- Lernen ist Teil der Aufgabe
- Weitergabe von Wissen und Können ist Teil der Arbeit

Für den Erhalt und Ausbau persönlicher Leistungsfähigkeit sind nicht allein die Unternehmen zuständig. Für seinen Wert und seine Chancen am Arbeitsmarkt ist jeder einzelne Beschäftigte zumindest mitverantwortlich. Das Risiko der Arbeitslosigkeit steigt, wenn die persönlichen Qualifikationen nicht mehr up-to-date sind. Zudem fördert die Bewältigung von Lernanforderungen und die Auseinandersetzung mit Neuem die eigene Persönlichkeitsentwicklung. Ebenso wesentlich ist die eigene Bewusstheit darüber, was am Arbeitsplatz gesundheitsschädlich ist und wie man seine Gesundheit erhält. Langfristige einseitige Belastungen, seien sie körperlicher, geistiger oder psychischer Natur, führen zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen.

Literatur

Baitsch, Ch.: Personalentwicklung ist Innovationsmanagement. In: Baitsch, Ch.; Delbruck, I. (Hrsg.): Neues Personal in Neuer Arbeit. München u. Mering: Rainer Hampp Verlag, 1998, S. 5–13.

BDA – Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände: Ältere Mitarbeiter im Betrieb – Ein Leitfaden für Unternehmer. Berlin 2001

Bullinger, H.-J.; Witzgall, E. (Hrsg.): Qualifikationsmanagement in der Produktion. Pläne und Werkzeuge für die Baustelle lernende Organisation. Stuttgart: IRB Verlag, 2002. (i. E.)

Hacker, W.; Richter, P.: Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten. Ein Konzept in Entwicklung. In: Frei, Felix; Udris, Ivars (Hrsg.): Das Bild der Arbeit. Bern, u. a.: Huber, 1990.

Hacker, Winfried: Arbeitstätigkeitsanalyse. Analyse und Bewertung psychischer Arbeitsanforderungen. Heidelberg: Asanger, 1995.

Morschhäuser, M.: Altersgerechte Arbeit: Gestaltungsaufgabe für die Zukunft oder Kampf gegen Windmühlen? In: Behrens, J.; Morschhäuser, M.; Viebrok, H.; Zimmermann, E.: Länger erwerbstätig – aber wie? Opladen: Westdeutscher Verlag, 1999a, S. 20f.

Morschhäuser, M.: Grundzüge altersgerechter Arbeitsgestaltung. In: Gussone, M.; Huber, A.; Morschhäuser, M.; Petrenz, J.: Ältere Arbeitnehmer – Altern und Erwerbsarbeit in rechtlicher, arbeits- und sozialwissenschaftlicher Sicht. Frankfurt: Bund-Verlag, 1999b.

Pack, J.; Buck, H.; Kistler, E.; Mendijs, H. G.; Morschäuser, M.; Wolff, H.: Zukunftsreport demographischer Wandel – Innovationsfähigkeit in einer alternden Gesellschaft. Veröffentlichung aus dem Förderschwerpunkt „Demographischer Wandel“. 2. Aufl., Bonn, 2000a., S. 14.

Pack, J.: Altersneutrale und lernförderliche Gestaltung von Arbeitssystemen in Teilefertigung und Montage. In: Rothkirch, von, Ch. (Hrsg.): Altern und Arbeit – Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft. Berlin: Ed Sigma, 2000b, S. 414–421.

Wachtler, G.: Zusammenfassung. Arbeitsgestaltung – ein Mittel zur Erhaltung der Erwerbsfähigkeit. In: Rothkirch, von, Ch. (Hrsg.): Altern und Arbeit – Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft. Berlin: Ed Sigma, 2000, S. 426–429.

Kontakt



Fraunhofer Institut
Arbeitswirtschaft und
Organisation

Fraunhofer Institut Arbeitswirtschaft und Organisation

Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart

Hartmut Buck

e-mail: hartmut.buck@iao.fhg.de

Tel. 0711-970 2053

Fax 0711-970 2299

www.pm.iao.fhg.de

Weitere Auskünfte zu den Inhalten des Gesamtvorhabens erteilen:

DLR – Projektträger des BMBF

Südstraße 125, 53175 Bonn

Dr. Günter Neubauer, Tel. (02 28) 38 21-1 45, e-mail: guenter.neubauer@dlr.de

Fraunhofer IAO – Institut Arbeitswirtschaft und Organisation

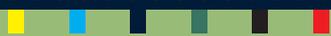
Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart

Hartmut Buck, Tel. (07 11) 9 70-20 53, e-mail: hartmut.buck@iao.fhg.de

Alexander Schletz, Tel. (07 11) 9 70-21 84, e-mail: alexander.schletz@iao.fhg.de

www.demotrans.de

Das Projekt wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen des Programmes „Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit“ gefördert.
Förderkennzeichen: 01HH9901/0



**Broschürenreihe:
Demographie und Erwerbsarbeit**