



Alles grau in grau?

Älter werdende Belegschaften und Büroarbeit

Strahlungsarmer Monitor? Mobbing? Geräuschemissionen? Umgang mit Gefahrstoffen? Stress? Arbeitszeitmodelle? Sie haben eine Frage zu Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit?

Fragen Sie uns! In unseren Wissensspeichern findet sich garantiert die Antwort. Und falls nicht, fragen wir für Sie einen unserer 200 Experten im Haus. Wir sind für Sie da – kompetent, schnell, zuverlässig!

Service-Telefon 0231 9071-2071 Montag bis Freitag von 8.00 bis 16.30 Uhr

Fax 0231 9071-2070

E-Mail info-zentrum@buaa.bund.de

Internet www.buaa.de

Impressum

Alles grau in grau?

Älter werdende Belegschaften und Büroarbeit

Herausgeber: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Friedrich-Henkel-Weg 1–25, 44149 Dortmund-Dorstfeld

Telefon 0231 9071-0 www.baua.de

Fachliche Beratung: Hilke Berkels, Dr. Gabriele Freude, Dr. Beate Beermann,
Dr. Armin Windel, Dr. Heiner Müller-Arnecke

Text: KONTEXT Oster & Fiedler GmbH, Hattingen

Gestaltung: GUD – Helmut Schmidt, Braunschweig

Foto: Uwe Völkner – FOX-Fotoagentur, Lindlar/Köln; BGAG Dresden (Foto S. 35)

Herstellung: Lausitzer Druck- und Verlagshaus GmbH, Bautzen

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit vorheriger Zustimmung
der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

2. Auflage, korrigierter Nachdruck 2008

ISBN 978-3-88261-553-1



Alles grau in grau?

Älter werdende Belegschaften und Büroarbeit

Inhalt

3	Vorwort
5	1 Enkelfreie Zonen und silberne Belegschaften – Demographischer Wandel und Arbeitsmarkt
9	2 Von Defiziten und Kompetenzen – Stärken und Schwächen älterer Arbeitnehmer
13	3 Fit bis zur Rente! Age-Management im Betrieb
17	4 Handlungsfeld 1: Gesundheit
23	5 Handlungsfeld 2: Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung
37	6 Handlungsfeld 3: Führung
43	7 Handlungsfeld 4: Qualifikation, Weiterbildung und lebenslanges Lernen
50	Links und Literatur

Vorwort

Kaum ein Tag vergeht, an dem die Medien nicht über den demographischen Wandel und dessen Auswirkungen auf Wirtschaft und Gesellschaft berichten. Dies geschieht mehr oder weniger seriös, mal sachlich, mal reißerisch. So gibt z. B. eine große Boulevardzeitung den Deutschen noch bis zum Jahr 2300 oder gut 12 Generationen – dann ist die Bevölkerung auf drei Millionen geschrumpft und so gut wie ausgestorben ...

Die vorliegende Broschüre schaut nicht ganz so weit in die Zukunft. Und obgleich sie sich auch mit den Folgen des demographischen Wandels beschäftigt, sind die hier dargestellten Aspekte und Zusammenhänge weit weniger dramatisch als die einleitenden Sätze vermuten lassen. Es geht ganz einfach darum, wie unsere Arbeitswelt – insbesondere die Büroarbeitswelt – gestaltet sein muss, damit sich auch ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jetzt und künftig darin wohlfühlen, leistungsfähig und motiviert bleiben sowie die gestellten Anforderungen erfüllen können. Das ist keineswegs eine unlösbare Aufgabe, stellt aber durchaus eine Herausforderung für viele Unternehmen dar – zumal einige den Handlungsbedarf noch gar nicht erkannt haben. Aber auch für diese Unternehmen gilt: Sie werden die wirtschaftlichen Herausforderungen künftig mit älteren Belegschaften bewältigen müssen und sich auf deren Innovations- und Leistungsfähigkeit verlassen müssen.

Wie das gehen kann, dazu möchte diese Broschüre Informationen und Tipps geben. Sie werden sehen, dass es keine unüberwindbaren Hindernisse auf dem Weg von einem durchschnittlichen zu einem alters- und altersgerechten Büroarbeitsplatz gibt – mit einem neuen Bürostuhl und ein bisschen mehr Licht am Arbeitsplatz ist es allerdings auch nicht getan. Es geht vielmehr um eine neue Qualität der Arbeit, die sich an den individuellen Bedürfnissen der Menschen orientiert, ihre Potenziale unterstützt sowie sorgsam mit der knapper werdenden Ressource ›Mensch‹ umgeht.

Vielleicht kann diese Broschüre dazu motivieren, das gesamte Arbeitssystem einer kritischen Analyse zu unterziehen und ggf. zu optimieren. Denn das ist die Hauptbotschaft: Ein nach ergonomischen Gesichtspunkten bestmöglich gestalteter Arbeitsplatz ist auch ein alters- und altersgerechter Arbeitsplatz. Und ein solcher menschengerechter Arbeitsplatz kommt Alt und Jung zugute: Den Jüngeren geht die Arbeit leichter von der Hand, während er der Silbergeneration das Arbeiten vielleicht überhaupt erst ermöglicht. Wenn Sie sich über diese Broschüre hinaus umfassend über die Themen Büro und Büroarbeit sowie demographischer Wandel informieren wollen, unter www.inqabuero.de und www.inqa-demographie.de erfahren Sie alles Wissenswerte zu diesen Themen.



1

Enkelfreie Zonen und silberne Belegschaften

Demographischer Wandel und Arbeitsmarkt

Ergrauende Gesellschaft

Schon in Bälde wird es für den Oberbürgermeister einer x-beliebigen Stadt keinen Pressetermin mehr wert sein, wenn eine Bürgerin oder ein Bürger das 100. Wiegenfest feiert. Was früher die Ausnahme war, könnte zur Regel werden – ein langes Leben bis ins hohe Greisenalter. Zu verdanken ist das der besseren Ernährung, Fortschritten in der Hygiene, einer umfassenden medizinischen Versorgung und auch den verbesserten Arbeitsbedingungen. Eigentlich eine gute Entwicklung – wäre da nicht ein anderer demographischer Trend: der Rückgang der Geburten bzw. die Stagnation der Geburtenzahlen auf niedrigem Niveau. Das führt nicht nur dazu, dass mancher Oma- oder Opaschoß künftig enkelfrei bleiben wird, sondern sorgt vor allem für eine durchschnittlich ältere und kleinere Gesamtbevölkerung. Eine Entwicklung, die sich nicht ohne Weiteres umkehren lässt, denn Kinder, die heute nicht geboren werden, können morgen auch nicht Eltern werden. Entsprechend wird die Bundesrepublik Deutschland – so die Berechnungen des Statistischen Bundesamtes – je nach Wanderungsgewinn im Jahre 2050 zwischen 69 und 74 Millionen Einwohner haben, die im Durchschnitt ein paar Jahre älter sein werden. So wird das durchschnitt-

liche Alter der Bevölkerung bis 2050 von derzeit circa 42 auf rund 50 Jahre ansteigen.

Graue Belegschaften

Betroffen von dieser demographischen Entwicklung sind die sozialen Sicherungssysteme ebenso wie die Betriebe und deren Belegschaften. Denn dass mit einer durchschnittlich älteren Bevölkerung auch durchschnittlich ältere Belegschaften verbunden sind, zeichnet sich schon heute ab. So ist bereits zwischen 1993 und 1998 trotz massiven Personalabbaus bei den Älteren – Stichwort: Frühverrentung – der Anteil der über 55-jährigen Erwerbstätigen um 22% gestiegen. Und der Anteil Älterer an den Belegschaften wird weiter steigen. Prognosen besagen, dass das Durchschnittsalter des Erwerbspersonenpotenzials bis 2020 um gut zwei Jahre ansteigen wird – im Vergleich zum Zeitraum 1980 bis 2000 ist das eine Steigerung um den Faktor drei. Damit einher geht ein steigender Anteil Älterer am Erwerbspersonenpotenzial bis 2020: Stellen die 50- bis 64-Jährigen derzeit mit 15,5 Millionen ca. 30% der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter, werden es 2020 rund 19,5 Millionen und damit fast 40% sein.

Mit dieser Entwicklung sind Fragen verbunden, auf die diese Broschüre eine Antwort geben möchte:

- Sind die wirtschaftlichen Herausforderungen der Zukunft mit älteren Beschäftigten überhaupt zu bewältigen?
- Wie können Innovationsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen gesichert werden, wenn immer weniger junge, ›frisch‹ ausgebildete Köpfe nachrücken?
- Oder andersherum: Wie können die Unternehmen den massenhaften Abfluss von Erfahrungswissen und Kompetenzen verkraften, wenn sich in einigen Jahren die geburtenstarken Jahrgänge, die ›Baby-boomer‹, kollektiv in die Rente verabschieden?
- Wie müssen Arbeit und Arbeitsbedingungen im Büro gestaltet sein, damit sie alters- und altersgerecht sind?
- Und letztlich: Was können Unternehmen jetzt tun, um trotz des altersstrukturellen Wandels ihrer Belegschaften wettbewerbsfähig zu bleiben?

Arbeitsplatz Schreibtisch

Von den rund 40 Millionen Erwerbstätigen in Deutschland nehmen derzeit ca. 17 Millionen jeden Morgen an einem Schreibtisch Platz – sie arbeiten im Büro. Prognosen gehen davon aus, dass diese Zahl in Zukunft noch ansteigen wird – das Büro ist auf dem Weg zu **dem** Arbeitsplatz in der modernen Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft. Vor dem Hintergrund des demographischen Wandels werden folglich auch immer mehr ältere Beschäftigte hier arbeiten – die typische Bürobelegschaft von morgen wird sich somit nicht mehr allzu sehr vom Einheitsgrau der Möbel und Computer abheben. Prima,

könnte man meinen, dann ist ja alles in bester Ordnung, schließlich gilt Büroarbeit als wenig belastungsintensive Tätigkeit und ist damit sicher auch für alternde und ältere Beschäftigte kein Problem...

Eine Einschätzung, die mit Blick auf einige Industriearbeitsplätze (vor allem vergangener Tage) sicher ihre Berechtigung hat und dennoch nicht wirklich zutreffend ist – zumindest was die Belastungsintensität von Büroarbeit betrifft. So verzeichnen die kaufmännisch-verwaltenden Berufe mittlerweile die meisten krankheitsbedingten Ausfalltage. Die Beschwerden reichen von Kopfschmerzen, Beschwerden im Rücken-, Nacken- und Schulterbereich, Sehnenscheidenentzündung, ›Mausarm‹, Augenbeschwerden usw. Nicht unterschätzt werden sollten auch die gestiegenen psychischen Belastungen, die mit moderner Büroarbeit einhergehen. So haben Computer und moderne Kommunikationstechnologien die Büroarbeit in den letzten zwanzig Jahren revolutioniert – und nun ›frisst‹ die Revolution ihre Kinder, zumindest nicht selten deren Wohlbefinden und Gesundheit. Ein Überangebot an Informationen, kurze Zeitkorridore für die Bearbeitung von Aufgaben dank moderner Kommunikationstechnik, eine E-Mailflut, die über manchen Tag für Tag hinwegschwappt, Programme, die nicht immer das tun, was der Nutzer will: Aus der einstmals eher unspektakulären Büroarbeit ist für viele ein anspruchsvoller, mitunter auch stressiger Job geworden, der an den Nerven zerren kann.

Büroarbeit ist nicht Büroarbeit

Ob und inwieweit Büroarbeit menschengerecht und damit auch für alternde und ältere Beschäftigte geeignet ist, hängt natürlich auch davon ab, welche Art von Bürotätigkeit betrachtet wird. Hier ist die Bandbreite groß und reicht von kreativ bis monoton. Grundsätzlich lassen sich drei Typen von Bürotätigkeiten unterscheiden:

- **Funktionstyp 1** (Management): Nicht formalisierbare Büroarbeit, am Einzelfall orientiert, hohe Aufgabenkomplexität, geringe Strukturiertheit der Aufgaben, offene Lösungswege sowie wechselnde Kooperationspartner
- **Funktionstyp 2** (Projekt-Sachbearbeitung, Fachkräfte): Teilweise formalisierbare Büroarbeit, am Sachfall orientiert, Aufgaben mittlerer Komplexität und Planbarkeit, gewisse Regeln und Richtlinien, die jedoch nicht schematisch, sondern mit individuellem Sachverstand angewendet werden.
- **Funktionstyp 3** (Rechnungswesen, Sachbearbeitung, Materialwirtschaft): Vollständig formalisierbare Büroarbeit, am Routinefall orientiert, gleichbleibende Problemstellungen bei geringer Aufgabenkomplexität, hohe Strukturiertheit, festgelegte Lösungswege und definierte Kooperationsbeziehungen. (Nach Last, Hoffmann und Walker, o.J.)

Diese Einteilung spiegelt nicht nur unterschiedliche Tätigkeitsfelder und Qualifikationen, sondern auch hierarchische Abstufungen sowie unterschiedliche Arbeitsbedingungen und auch Belastungen wider. So weist z. B. der Funktionstyp 3 im Regelfall eine sehr hohe Bildschirmbindung mit entsprechend statischer Körperhaltung auf und ist zudem gepaart mit

wenig Entscheidungs- und Handlungsspielräumen. Größere Chancen für eine abwechslungsreiche Tätigkeit mit regelmäßigen Belastungswechseln bieten hingegen Funktionstyp 1 und 2, die aus arbeitswissenschaftlicher Sicht eher menschengerechte und damit auch eher alter(n)sgerechte Potenziale besitzen.

Aber unabhängig davon, welche Tätigkeiten im Büro ausgeübt werden – jede Bürotätigkeit kann mehr oder weniger mit Belastungen verbunden sein, die sich aus mangelhafter Ergonomie, schlechter Arbeits- und Arbeitsplatzgestaltung, Bewegungsmangel, Umgebungseinflüssen, schlechter Führung, nicht angepasster Qualifikation etc. ergeben können. Grundsätzlich gilt: Je schlechter eine Arbeit und ein Arbeitsplatz gestaltet sind, desto größer ist die Beanspruchung für denjenigen, der hier arbeiten muss. Und wer mehr beansprucht wird, dessen Gesundheit verschleißt schneller als biologisch unvermeidlich ist. Insofern kann eine schlecht gestaltete Arbeit manchen Beschäftigten schon ziemlich früh ziemlich alt aussehen lassen. Andersherum gilt natürlich auch: Eine gut gestaltete Arbeit kann die Gesundheit und Persönlichkeit des Menschen fördern und vermeintlich ›alterstypische‹ Defizite vermeiden helfen. Wie das gehen kann, davon später mehr.



02266-9079277

02266-9079277

02266

2

Von Defiziten und Kompetenzen Stärken und Schwächen älterer Arbeitnehmer

Man liest von ihnen in der Zeitung oder sieht sie im Fernsehen: Menschen jenseits der 60, die den Marathonlauf unter drei Stunden absolvieren, die sich im Gipfelbuch eines Sechstausenders eintragen oder die den Ärmelkanal durchschwimmen. Auch in den Parlamenten, in den Universitäten, auf den Theaterbühnen oder auf den Führungsebenen der Wirtschaft ist mit 66 Jahren oft noch lange nicht Schluss. Und dennoch herrscht landläufig und eben auch in vielen Personalabteilungen die Meinung vor, dass Altern generell und schicksalhaft mit dem Verlust von Fähigkeiten auf allen Ebenen – physisch, geistig, motorisch – verbunden ist. Zwar hat die Gerontologie das Bild vom menschlichen Altern schon in den 1970er Jahren entschieden differenzierter gezeichnet, aber in der Wirklichkeit sind diese Erkenntnisse nicht wirklich angekommen. Insofern geistert das so genannte Defizitmodell nach wie vor durch die Köpfe vieler Personalverantwortlicher mit ganz realen Folgen für viele älter werdende Beschäftigte – sie werden bei passender Gelegenheit und oft lange vor dem gesetzlichen Rentenalter aus dem Arbeitsleben ausgegliedert. Dabei wird häufig übersehen, dass mit den Älteren auch das Erfahrungswissen aus dem Unternehmen verschwindet.

Leistungsfähig auch mit 50+

Wann gehört man eigentlich heute zu der Gruppe der ›älteren Mitarbeiter‹? Bisher gibt es keine Einigung darüber, wann man zur ›Zielgruppe‹ dieser Broschüre gehört. So vermeidet z. B. die OECD eine konkrete Altersangabe. Nach ihrer Definition gelten als ältere Arbeitnehmer diejenigen Mitarbeiter, die in der zweiten Hälfte des Berufslebens stehen, das Rentenalter noch nicht erreicht haben sowie gesund und leistungsfähig sind. Das Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit hingegen sieht eine fließende Grenze zwischen dem 45. und 55. Lebensjahr, ab der ein Arbeitnehmer als älterer Beschäftigter bezeichnet wird. Ganz anders definiert der Wuppertaler Kreis e. V., Bundesverband betriebliche Weiterbildung, den älteren Beschäftigten: »Mit dem Begriff ›ältere Beschäftigte‹ wird eine Personengruppe bezeichnet, die im Erwerbsleben bzw. auf dem Arbeitsmarkt mit altersbedingten Schwierigkeiten bzw. Risiken konfrontiert ist, weil entweder tatsächlich oder vermeintlich von einer bestimmten Altersgruppe ab die berufliche Leistungsfähigkeit abnimmt.« Mit anderen Worten: Als älterer Beschäftigter gilt man irgendwann im Alter zwischen 40 und 60, je nach Definition. Und ältere Mitarbeiter sind nach den gängigen Vorurteilen

krankheitsanfällig, unmotiviert, desinteressiert, langsam, lernentwöhnt, unproduktiv und unflexibel.

Nun bestreitet niemand, dass der menschliche Organismus einem biologischen Altersgang unterliegt, der auch Funktionseinschränkungen mit sich bringt. So erreicht die körperliche Leistungsfähigkeit des Menschen, also Ausdauer, Beweglichkeit, Kraft und Schnelligkeit, ihren Höhepunkt zwischen Pubertät und frühem Erwachsenenalter. Bis zum 40. Lebensjahr wird's dann ein bisschen weniger, danach nimmt sie stärker ab. Auch die Sinnesleistungen unterliegen diesem natürlichen Altersgang, vor allem Sehkraft und Hörfähigkeit können beim älteren Menschen merklich nachlassen. Wobei der Hörverlust im Alter nicht ausschließlich biologisch verursacht ist – wer im Beruf oder auch privat »viel um die Ohren hat«, dessen Gehör verschleißt schneller und früher als bei anderen.

Nun sind große Körperkräfte nicht gerade die benötigten Eigenschaften im Büro – und für die nachlassenden Sinnesleistungen gibt's exzellente Sehhilfen und Hörgeräte, die den Mangel ausgleichen. Entscheidender ist sicherlich: Wie sieht es hinter den grauen Schläfen aus? Wie steht's um die kognitiven Fähigkeiten des älter werdenden Menschen? Eigentlich ziemlich gut – und sicher besser, als viele vermuten. Selbst »alterskritische« Fähigkeiten wie Informationsaufnahme und -verarbeitung können bei einem 60-jährigen Menschen annähernd so gut vorhanden sein wie bei einem 40-jährigen. Und sollte der Zahn der Zeit tatsächlich an den grauen Zellen nagen, können durch Lern- und Merkstrategien »Defizite« kompensiert werden.

Noch besser als bei diesen »flüssigen« Denkleistungen sieht es bei den so genannten »kristallisierten«

Leistungen wie faktisches und prozedurales Wissen (z. B. verbale Fähigkeiten) aus: Sie bleiben unverändert bis ins hohe Alter und nehmen sogar eher zu. Auch in Bereichen, die in der modernen Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft eigentlich unverzichtbar sind, wissen die Älteren häufig zu glänzen. Aufgrund gesicherter wissenschaftlicher Erkenntnisse können älter werdenden Beschäftigten folgende Stärken zugeordnet werden:

- Weisheit, Erfahrung
- Urteilsfähigkeit
- Sorgfalt
- Kommunikationsfähigkeit
- Toleranz
- Motivation
- Arbeitsethik
- Loyalität, Verantwortung
- Stabilität
- Arbeitserfahrung
- Komplexes Problemlösen
- Risikoeinschätzung

Defizitmodell überholt!

Vor diesem Hintergrund ist die Ablösung des Defizitmodells zugunsten des realistischeren Kompetenzmodells sinnvoll, welches zwar altersbedingte Beeinträchtigungen nicht ausblendet, aber die Stärken der Älteren besser abbildet und realistisch einschätzt. Das Kompetenzmodell geht dabei von der Vorstellung eines »differentiellen« Alterns aus. Danach können sich die verschiedenen Leistungs- und Persönlichkeitsbereiche unterschiedlich stark und in verschiedene Richtungen verändern – einiges wird besser, einiges bleibt gleich, anderes lässt nach. Und selbstverständlich altern wir im

biologischen Sinne nicht alle gleich – und schon gar nicht gleich schnell. Diese »interindividuelle Streuung« ist das entscheidende Merkmal des Alterns, entsprechend ist die Einschätzung der Leistungsfähigkeit eines Menschen nur aufgrund des kalendarischen Alters wenig sinnvoll, zumal diese Streuung innerhalb einer Altersgruppe recht breit sein kann und in der Gruppe der Älteren noch breiter wird.

Insofern ist die Verfasstheit eines älteren Menschen in geistiger und körperlicher Hinsicht zwar nicht völlig losgelöst vom seinem Lebensalter, aber eben auch nicht völlig von diesem determiniert. Eine große Rolle spielen z. B. neben Lebensstil und anlagebedingten Faktoren auch negative arbeitsbedingte Einflüsse, die manchen Beschäftigten schon lange vor der Zeit alt aussehen lassen. Untersuchungen zeigen: Dauerhaft anforderungsarme, monotone und hocharbeitsteilige Tätigkeiten mit zu hohen Routineanteilen können zu vorzeitigem körperlichen und psychischen Verschleiß, Dequalifizierung, Demotivierung, Verlust der Lernfähigkeit und sinkender mentaler Leistungsfähigkeit führen – alles Attribute, die heute gerne mit dem »natürlichen« Altersgang begründet werden, die aber oft nur auf eine schlechte Arbeitsgestaltung schließen lassen. Und auch bei dauerhaft inhaltlicher und mengenmäßiger Überforderung bei der Arbeit zahlt die Gesundheit unter Umständen ihren Tribut.

Im Umkehrschluss gilt: Die vermeintlich geringere Arbeitsfähigkeit Älterer ist weder schicksalhaft noch biologisch zwingend. Leistungsvoraussetzungen wie Gedächtnis, Kreativität, Problemlösungskompetenz, Kommunikations-, Innovations- und Lernfähigkeit sind in hohem Maße von den Reizen abhängig,

denen der Mensch im Laufe seines Berufslebens ausgesetzt war und ist. Sie können (und müssen) durch gezielte Maßnahmen in den Bereichen Prävention, Betriebliche Gesundheitsförderung und Arbeitsgestaltung erhalten, gefördert und auch erweitert werden. Wer das Älterwerden als Wandlungsprozess begreift, wird nachvollziehen können, dass sich auch die Arbeit im Laufe eines Berufslebens wandeln muss. Werden Ältere (und auch Jüngere) im Laufe ihres Berufslebens jeweils mit Aufgaben betraut, die ihren aktuellen Stärken entsprechen, gewinnen alle, Beschäftigte und Unternehmen.

3

Fit bis zur Rente!

Age-Management im Betrieb

Studien aus Finnland belegen: Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit im Alter bleiben nicht allein durch Arbeiten erhalten, sondern erfordern Initiativen auf verschiedenen Ebenen. Dabei liegt es auch in der Verantwortung der Beschäftigten selbst, etwas für ihre Gesundheit und damit für ihre Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit zu tun – Stichworte hierfür sind z. B. gesunde Ernährung, Sport, Bewegung, ausreichend Schlaf, Vermeidung beziehungsweise Reduzierung von Alkohol und Nikotin. Auf anderen Gebieten kann (und sollte) der Arbeitgeber aktiv werden, damit Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit des Einzelnen und der Belegschaft insgesamt erhalten und ausgebaut werden. Dabei erfüllen ›schöne Einzelleistungen‹ wie hier ein wenig Rückenschule oder dort ein neuer Bürostuhl keineswegs den Anspruch eines ganzheitlichen Age-Managements – dafür sind vielmehr ganzheitliche Ansätze für Aktivitäten auf folgenden Handlungsfeldern notwendig:

- Sicherheit und Gesundheit
- Qualifizierung, Weiterbildung und lebenslanges Lernen
- Unternehmenskultur und Führungsverhalten
- Arbeitsgestaltung (technisch, organisatorisch und psychisch).

Für den nachhaltigen Erfolg des Age-Managements ist es wichtig, dass rechtzeitig damit begonnen und dass die Maßnahmen an Voraussetzungen und Bedarfe angepasst sind. Denn ist die Mannschaft erst grau und ausgebrannt, wird es schwer(er), neues Leben in die müden Knochen und Geister zu hauchen. Zwar lässt sich die Arbeitsfähigkeit durch gezieltes Training und Aktivierung fast zu jedem Zeitpunkt verbessern, aber vorbeugen ist auch hier besser als heilen. Deshalb sollte sich das Age-Management nicht ausschließlich auf die schon Ergrauten konzentrieren, sondern auch die Jüngeren und das ›Mittelalter‹ einbeziehen – schließlich sind das die Älteren von morgen. Die notwendigen Maßnahmen sollten dabei in zwei Richtungen zielen:

- Erstens in Richtung altersgerechte Arbeitsgestaltung. Darunter fallen alle spezifischen Maßnahmen für die Gruppe älterer Arbeitnehmer, deren Leistungsspektrum sich verändert hat. Ziel ist dabei, die Arbeitsfähigkeit zu erhalten und auszubauen sowie die Beschäftigungsfähigkeit zu sichern.
- Zweitens in Richtung altersgerechte Erwerbsbiographie. Da die Arbeitsfähigkeit des älteren Menschen als Summe der Anforderungen und Belastungen aufgefasst werden kann, mit denen

der Mensch im gesamten Verlauf seines Erwerbslebens konfrontiert wird, gilt es frühzeitig Strategien zu entwickeln, die präventiv der Entstehung alterstypischer Defizite entgegenwirken.

Der Arbeitsfähigkeitsindex (Work Ability Index – WAI)

Wie kann ein Arbeitgeber eigentlich feststellen, ob die von ihm angebotenen Arbeitsplätze ergonomisch gut gestaltet und auch alters- und altersgerecht sind? Einen wichtigen Beitrag bei der Klärung dieser Frage liefern die einschlägigen Verordnungen, Unfallverhütungsvorschriften, DIN-Normen etc. Für den Bereich Büro sind das u. a.

- die Arbeitsstättenverordnung
- die Bildschirmarbeitsverordnung
- die Sicherheitsregeln der Verwaltungsberufsgenossenschaft
- Checklisten und Handlungshilfen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
- sowie die DIN bzw. DIN EN ISO-Normen für Büromöbel, Licht, Raumklima, Lärm etc.

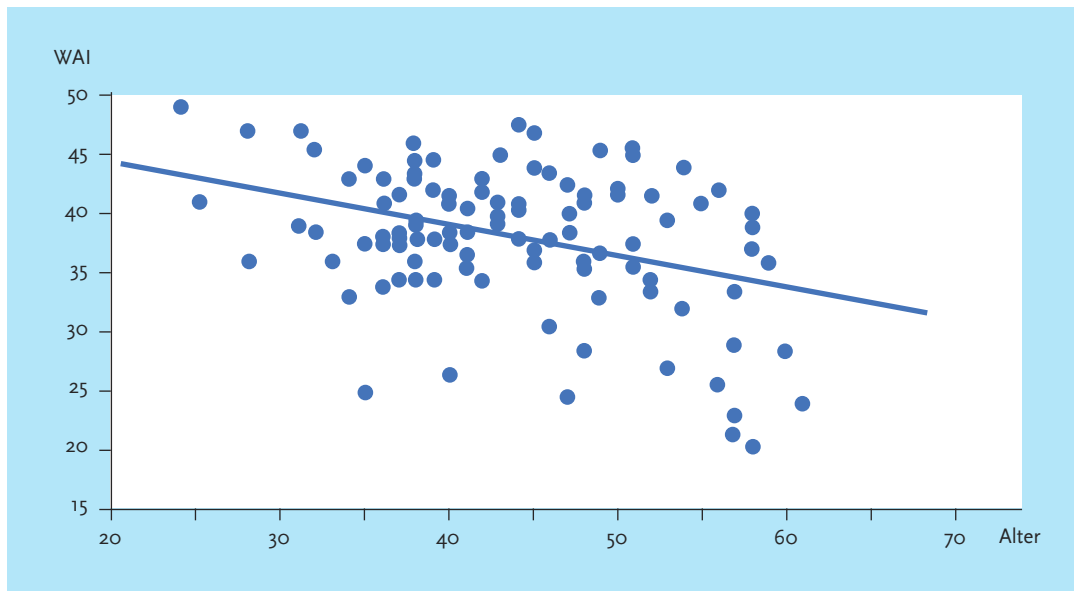
Wenn hier alles stimmt, entspricht der Arbeitsplatz den gesetzlichen Vorschriften und ist soweit in Ordnung. Aber ist er damit auch schon gut geeignet für ältere Beschäftigte, deren Leistungsspektrum sich individuell gewandelt hat? Möglich, aber nicht sehr wahrscheinlich. Besser ist es, sich nicht »nur« auf die objektiv messbaren Kriterien zu verlassen, die jeder Vorschrift zugrunde liegen, sondern die »Arbeitsplatzbesitzer« im Sinne eines beteiligungsorientierten Ansatzes selbst zu Rate zu ziehen! Denn wer kennt die Defizite besser, als diejenigen, die sich jeden Tag mit ihnen herumärgern müssen?

Dieser Gedanke liegt einem Instrument zugrunde, welches einen Arbeitsfähigkeitsindex (Work Ability Index – WAI) erhebt. Das Instrument wurde vom Finnischen Institut für Arbeitsmedizin entwickelt. Es ist ein Präventionsinstrument für den betrieblichen Gesundheitsschutz und besteht im Wesentlichen aus einem Fragebogen, der von den Beschäftigten beantwortet wird. Die Fragen beziehen sich auf die psychischen und physischen Anforderungen der Arbeit, den eigenen Gesundheitszustand und die eigenen Leistungsreserven. Für die Antworten werden Punkte vergeben, woraus sich ein Ergebnis zwischen 7 und 49 Punkten ergibt. Die erreichte Punktzahl zeigt einerseits, wie hoch die eigene Arbeitsfähigkeit jetzt und künftig eingeschätzt wird, andererseits lassen sich Ziele ableiten (Tab 1).

Der WAI verbessert durch seine Subjektivität die Möglichkeiten der individuellen und maßgeschneiderten Beratung und Lösung. Während gesetzliche Regelungen den Standard eines Arbeitsplatzes nach dem Grundsatz »one size fits all« definieren, rückt hier zusätzlich das Individuum mit seinen Stärken und Schwächen in den Mittelpunkt des Gestaltungsinteresses. An dessen subjektiver Bewertung des Arbeitsplatzes orientiert sich die Optimierung des Arbeitsplatzes und der Arbeit, wodurch neue Gesundheits- und auch Leistungspotenziale erschlossen werden können. Gerade im Bürobereich sind es dabei oft nur Kleinigkeiten, die aus einem vorschrittmäßigen einen individuell zufriedenstellenden Arbeitsplatz machen. Davon später mehr. Wer sich näher für den WAI interessiert, dem sei die Website des nationalen WAI-Netzwerkes empfohlen – einsehen unter www.arbeitsfaehigkeit.net!

Punkte	Arbeitsfähigkeit	Ziel von Maßnahmen
7–27	schlecht	Arbeitsfähigkeit wieder herstellen
28–36	mittelmäßig	Arbeitsfähigkeit verbessern
37–43	gut	Arbeitsfähigkeit unterstützen
44–49	sehr gut	Arbeitsfähigkeit erhalten

Tab. 1



Ältere sind weniger leistungsfähig als jüngere? Im Alter nimmt die Arbeitsfähigkeit zwangsläufig und schicksalhaft ab? Wer sich die Grafik genauer anschaut, wird feststellen: Alles Unsinn! Zu sehen ist der WAI in Abhängigkeit vom Alter, ermittelt bei Beschäftigten in einem realen Unternehmen. Deutlich werden die großen interindividuellen Unterschiede hinsichtlich der Arbeitsfähigkeit bei gleichaltrigen Beschäftigten – so erreicht der eine knapp 60-jähr-

rige nur einen bescheidenen Punktwert von 21 und verfügt damit über eine schlechte Arbeitsfähigkeit, während sein gleichaltriger Kollege über 40 Punkte erzielt und damit in Sachen Arbeitsfähigkeit weit vorne liegt. Deutlich wird auch: Ältere können durchaus einen höheren WAI haben als jüngere – das kalendarische Alter allein sagt wenig über die Arbeitsfähigkeit eines Beschäftigten aus!



4

Handlungsfeld 1: Sicherheit und Gesundheit

Gesundheit ist mehr als die Abwesenheit von Krankheit und Gebrechen. Bereits 1947 definierte die Weltgesundheitsorganisation (WHO) Gesundheit als einen Zustand vollständigen körperlichen, psychischen und sozialen Wohlbefindens. Heute werden Gesundheit und Krankheit weniger als statische Zustände aufgefasst, sondern als Prozess mit fließenden Übergängen. Damit bewegt sich Gesundheit immer im Spannungsfeld zwischen Ressourcen und Belastungen mit dem Ziel, eine Balance zwischen beiden zu erreichen beziehungsweise zu halten. Der Erhalt und die Förderung der Gesundheit ist somit eine ständige Aufgabe in allen Lebensbereichen bis ans Lebensende. Dabei geht es nicht »nur« darum, Krankheiten zu verhüten, sondern auch darum, die Gesundheit aktiv zu fördern. Moderne Ansätze fragen deshalb schon länger nicht mehr nur danach, was uns krank macht, sondern zusätzlich auch, was unsere Gesundheit und Lebensqualität verbessert (Salutogenese-Prinzip). Und dann kommen neben »klassischen« Gesundheitsfaktoren auch solche wie z. B. Teilhabe an der Gesellschaft im Sinne einer sozialen Integration ins Spiel. Ein Aspekt, der vor einigen Jahren im Zusammenhang mit Gesundheit keine Rolle spielte, dessen Bedeutung für das seelische Gleichgewicht aber heute außer Zweifel steht.

Was haben Unternehmen damit zu tun?

Eine ganze Menge! Schließlich ist Gesundheit die Grundvoraussetzung für die Arbeitsfähigkeit. Sie zu erhalten und zu fördern ist gerade für Unternehmen mit älter werdenden Belegschaften eine wichtige Aufgabe, damit die Wettbewerbsfähigkeit auch künftig gesichert ist. Dabei sind die Möglichkeiten vielfältig, positiven Einfluss auf die Gesundheit der Beschäftigten zu nehmen – Stichwort: Betriebliche Gesundheitsförderung. Darunter fallen alle Maßnahmen, die gesundheitlich präventiv wirken und das Gesundheitsbewusstsein und die Gesundheitsressourcen der Beschäftigten fördern. Der folgende – exemplarische – Fragenkatalog zeigt, dass bei einem entsprechend weit gefassten Verständnis von Betrieblicher Gesundheitsförderung kaum ein Bereich im Betrieb unberührt bleibt. Deshalb ist es nicht sinnvoll, die Betriebliche Gesundheitsförderung losgelöst und nachgeordnet von betrieblichen Entscheidungsprozessen und Strukturen zu betrachten; sie sollte vielmehr bei allen Entscheidungen ein gleichberechtigter und integraler Bestandteil sein.

Wie sieht's bei Ihnen mit der Betrieblichen Gesundheitsförderung aus?

Der folgende Fragenkatalog möchte Anregung geben, in welche Richtung die Gesundheitsförderung gehen kann und welche Bereiche durch konkrete Maßnahmen verbessert werden können.

Er erhebt keineswegs Anspruch auf Vollständigkeit, sondern versteht sich als Denkanstoß!

- Sind Ihre Arbeitsplätze nach ergonomischen Prinzipien gestaltet?
- Ist die von Ihnen angebotene Arbeit gesundheitsförderlich, also abwechslungsreich und ganzheitlich gestaltet?
- Bestehen bei Ihnen Gesundheitszirkel, in denen gesundheitliche Probleme diskutiert und auch Maßnahmen beschlossen werden?
- Wie halten Sie es mit Sportangeboten – möglichst für alle Altersgruppen? Gerade der Büromensch bewegt sich oft zu wenig und gefährdet so seine Gesundheit!
- Haben Sie schon einmal darüber nachgedacht, Seminare für eine »büroarbeitsgerechte« Ernährung anzubieten? Gibt es diese vielleicht schon? Und wie sieht es in der Kantine aus? Pommes mit Currywurst? Oder wird dort eher Vollwertiges angeboten?
- Herrscht bei Ihnen dicke Luft? Oder fördern Sie die Gesundheit der Beschäftigten durch Raucherentwöhnungsprogramme?
- Erfahren Ihre Führungskräfte Unterstützung durch Seminarangebote? Werden sie auf den Umgang mit älteren Mitarbeitern gezielt vorbereitet?
- Haben Ältere in Ihrem Unternehmen eine Entwicklungsperspektive? Wird diese im Rahmen von Mitarbeitergesprächen gemeinsam erarbeitet und diskutiert?
- Haben Ältere bei Ihnen die Möglichkeit an Qualifizierungsmaßnahmen teilzunehmen? Oder sind Ältere – wie so oft – nur unterdurchschnittlich beteiligt?
- Und last but not least: Können Ältere bei Ihnen die Pausen nach ihren individuellen Bedürfnissen einlegen?

Sie sind bei den Fragen ins Grübeln gekommen? Sie würden gerne einiges davon in Ihrem Unternehmen angehen, wissen aber nicht recht wie? Kein Problem! Die zahlreichen Akteure des Arbeits- und Gesundheitsschutzes helfen gerne weiter. Unterstützung bei der Betrieblichen Gesundheitsförderung bieten z. B. die Berufsgenossenschaften, die Krankenkassen, die Innungen

und Kreishandwerkerschaften, Verbände, die Arbeitsmedizinische Dienste und viele andere. Nähere Informationen dazu können Sie auch am Service-Telefon der BAuA erhalten, einfach **0231 9071-2071** wählen!

Krankmacher im Büro

Ältere Beschäftigte sind als Zielgruppe der betrieblichen Gesundheitsförderung derzeit noch die Ausnahme – im Jahre 2003 richteten sich gerade einmal 12 % der Maßnahmen im Rahmen der gesetzlichen Krankenversicherung speziell an die reiferen Jahrgänge. Inhaltlich erstreckten sich die Maßnahmen dabei eher auf körperlich arbeitende Ältere als auf den älteren Büromenschen. Dabei hat Büroarbeit durchaus das Zeug zum Krankmachen – und zwar Jung und Alt!

- Der Bewegungsmangel durch ›Dauersitzungen‹ sowie Fehlhaltungen (Bildschirmfixierung) und Zwangsbewegungen (Tastatur) sorgt für Muskel- und Skeletterkrankungen, die mit rund 25 % die Hitliste für Krankheitstage auch in der öffentlichen Verwaltung anführen.
- Bei täglich mehr als vier Stunden reiner Bildschirmarbeit nehmen statistisch die Beschwerden im Schulter-Nacken-Bereich deutlich zu.
- Atemwegserkrankungen, u.a. bedingt durch zu trockene Büroluft, sind mit rund 14 % eine weitere Ursache für den ›gelben Schein‹.
- Nur ein Drittel der Schreibtischarbeiter bezeichnet sich als beschwerdefrei – alle übrigen klagen über körperliche Beeinträchtigungen wie Kopfschmerzen (57 %), Beschwerden am Stütz- und Bewegungsapparat (66 %) sowie Augenprobleme (42 %). Dabei geht gerade den älter werdenden Beschäftigten Bildschirmarbeit auf die Augen – dieses Sinnesorgan unterliegt relativ stark dem biologischen Altersgang.
- Schlechte Beleuchtung führt zu vorzeitiger Ermüdung, Augenbeschwerden, Konzentrationsstörungen, Kopfschmerzen usw. Älteren bereitet

schlechte Beleuchtung mehr Probleme als ihren jüngeren Kollegen.

- Der normale ›Bürolärm‹ wie Gespräche, Telefonate, Druckergeräusche etc. kann das Wohlbefinden erheblich einschränken, das vegetative Nervensystem negativ beeinflussen und Stress verursachen. Bereits ab 40 dB(A) sind anspruchsvolle Aufgaben mit hoher Konzentration gestört. Einige Untersuchungen deuten darauf hin, dass ältere Beschäftigte hier womöglich anfälliger sind.

Psychische Gesundheit im Büro

Viele der oben genannten physischen ›Krankmacher‹ lassen sich durch geeignete Maßnahmen beseitigen bzw. mildern. Schwieriger wird es im Bereich der psychischen und sozialen Belastungen. Fast alle einschlägigen Untersuchungen betonen die Zunahme psychischer Belastungen auch im Büro. Stress, Unter- oder Überforderung, Zeit- und Leistungsdruck, Arbeitsverdichtung und Mobbing sind für viele alltägliche Begleiter. Die Folge: Ein Drittel der Beschäftigten fühlt sich durch Zeitdruck und hohe Verantwortung belastet, klagt über Erschöpfung und Lustlosigkeit. Diese Zahlen unterstreichen die Annahme, dass ein Teil der Beschäftigten fehlbelastet ist mit allen negativen Folgen für Wohlbefinden und Gesundheit. Dabei resultieren psychosoziale und psychomentele Beanspruchungen immer aus einem Mix aus den Faktoren

- objektive Belastung,
- subjektive Wahrnehmung und Bewertung,
- individuelle Bewältigungsmöglichkeit.

Stehen diese Faktoren in einer ungünstigen Konstellation, sind typische Stressreaktionen die Folge:

Anspannung, innere Unruhe, Nervosität, Erschöpfung und Hilflosigkeit. Auf Dauer münden solche psychischen Belastungen auch in körperliche Beschwerden und Krankheiten, betroffen sind häufig der Muskel- und Bewegungsapparat, der Magen-/Darm-Trakt sowie das Herz-Kreislauf-System. Neben der Stärkung der inneren Bewältigungsressourcen kommt vor allem der Gestaltung der Arbeit eine präventive Bedeutung zu. Untersuchungen haben ergeben, dass ältere Arbeitnehmer mit restriktiven, anforderungsarmen Arbeitsaufgaben ein höheres Risiko von psychischen und Herz-Kreislauf-Erkrankungen aufweisen als ältere Arbeitnehmer mit vielseitigen Arbeitsinhalten. Entsprechend sollte die Dauer eintöniger Büroarbeiten, wie das Schreiben von Standardbriefen oder auch die stundenlange Dateneingabe, begrenzt werden.

Fragt man ältere Beschäftigte danach, unter welchen Arbeitsbedingungen sie sich vorstellen können, auch im Alter noch zu arbeiten, bzw. welche gesundheitsunterstützenden Maßnahmen sie sich wünschen, so stehen keine Schichtarbeit sowie Angebote zum Bewegungstraining und zum Stressabbau ganz oben auf der Wunschliste. Daran wird zweierlei deutlich: Zum einen besteht der Wunsch nach einer Entschleunigung der täglichen Arbeit, zum anderen möchten (auch) ältere Beschäftigte für sich Möglichkeiten entwickeln, mit dem Stress besser umgehen zu können. Unter dem Aspekt der Prävention psychischer Fehlbelastungen muss die betriebliche Gesundheitsförderung deshalb gerade auch für ältere Beschäftigte zwei Dinge im Auge haben: die Stressentstehung und die Stressbewältigung. Dabei ist es in der Regel leichter, Stress zu diagnostizieren und im Betrieb festzustellen, als

eine Veränderung einzuleiten und durchzuhalten. Das liegt daran,

- dass es keine Patentrezepte gibt, Lösungen vielmehr individuell erarbeitet und der betrieblichen Situation angepasst werden müssen.
- dass Veränderungen in der Regel prozesshaft sind, die längere Zeit in Anspruch nehmen können.

Dennoch können grundsätzliche Faktoren benannt werden, die das Wohlbefinden am Arbeitsplatz fördern und die psychische Gesundheit verbessern:

- Ausreichende Entscheidungs- und Handlungsspielräume
- Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte
- Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten
- Vielfalt und Abwechslung der Anforderungen
- Ganzheitlichkeit und Vollständigkeit der Arbeitsaufgaben
- Anerkennung
- Transparenz betrieblicher Entscheidungen und klare Zielvorgaben
- Anforderungsgerechte Aufgaben
- Arbeitsplatzsicherheit

Grundsätze einer betrieblichen Stressprävention

Die folgenden Grundsätze gelten nicht nur für die Stress-Prävention, sondern für den betrieblichen Gesundheitsschutz generell.

- **Der integrative Grundsatz:** Maßnahmen der Stressprävention fließen in alle betrieblichen Entscheidungen ein.
- **Der gestaltungsorientierte Grundsatz:** Die Prävention folgt nicht einem Reparaturmodell, sondern muss vorausschauend bei der Gestaltung und bei der Planung von Investitionen einfließen.
- **Der Kooperationsgrundsatz:** Die Stressprävention ist nicht Aufgabe einzelner Experten, sondern auch in der Verantwortung von Vorgesetzten, Betriebsräten und Arbeitnehmern. Kooperation heißt Aufbau von Kooperationsstrukturen.
- **Der Beteiligungsgrundsatz:** Einbindung und Aktivierung der Betroffenen; wer gefragt wird, wer an Aktivitäten beteiligt ist, wer einbezogen wird, identifiziert sich mit dem Vorhaben.

(Karl Kuhn, Gesundheit und soziales Wohlbefinden am Arbeitsplatz)

Wissenswertes aus der Forschung

Im Rahmen des Verbundprojektes Ccall (Leitung: Verwaltungs-Berufsgenossenschaft) zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Call-Centern wurde auch untersucht, in welcher Weise sich ältere Beschäftigte in Call-Centern von jüngeren Kollegen unterscheiden. Die Ergebnisse sind einigermaßen verblüffend:

- Call-Center-Agenten über 50 empfinden weniger psychosomatische Beschwerden und sind weniger emotional erschöpft als die Vergleichsgruppen.
- Sie sind insgesamt mit ihrer Arbeit zufriedener als ihre jüngeren Kollegen. Die Annahme, dass ältere Beschäftigte nicht voll leistungsfähig sind, muss nach diesen Ergebnissen angezweifelt werden. Im Gegenteil: Viele über 50-jährige sind sehr resistent gegen Stress und daher nach Ansicht der Autoren auch für die »stressige« Arbeit im Call-Center geeignet.

In zwei aktuellen Projekten der BAuA (Fachgruppe Ergonomie) wird zur Zeit ermittelt, welche speziellen kognitiven, maßlichen und kraftbezogenen Anforderungen gerade Ältere an Arbeitsmittel und Produkte des Privatgebrauchs stellen. Erste Ergebnisse zeigen, dass sich ältere Menschen in der Regel keine speziellen »Produkte für Ältere« wünschen, da diese oftmals neben schlechtem Design auch mit dem Makel der Stigmatisierung behaftet sind (Sanitätshausartikel). Stattdessen veranschaulichen Beispiele guter Praxis, dass ein »Design for all« sowohl älteren Beschäftigten als auch deren jüngeren Kollegen einen zufriedenstellenden und leistungsförderlichen Einsatz der Produkte ermöglicht.



5

Handlungsfeld 2:

Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung

Kaum zu überschätzen für Wohlbefinden und Gesundheit nicht nur des älteren Beschäftigten ist eine befriedigende Arbeitsaufgabe, die angemessen fordert und fördert. Sie entscheidet maßgeblich über den Grad der Arbeitszufriedenheit und der Arbeitsmotivation. Damit dieser möglichst hoch ist, sollte gerade für ältere Mitarbeiter eine Arbeitsorganisation angestrebt werden, die weitgehende Autonomie gewährt bei der Wahl

- der eigenen Arbeitsweise,
- der Arbeitsmittel
- der Pausenzeitpunkte,
- der Arbeitszeit,
- der Arbeitsgeschwindigkeit,
- der Arbeitsplanung.

Eine solche Möglichkeit der Selbstorganisation ist gerade mit Blick auf den zeitlichen Arbeitsablauf wichtig. So kann der Gefahr einer möglichen Überforderung durch einen selbstgewählten Arbeitsrhythmus sowie durch eine autonome, altersgerechte Pausengestaltung entgegengewirkt werden.

Mischen impossible?

Arbeit sollte nicht langweilig sein – weder für Jung noch für Alt. Anforderungsarme Tätigkeiten mit hohen Routineanteilen machen auf Dauer krank an

Leib und Seele, da sie den Menschen einseitig und damit falsch belasten. Auch im Büro gilt: Wenn der Mensch bei seiner Arbeit nicht als Ganzes gefordert ist, wenn nur Teile seiner Kenntnisse und Fähigkeiten eingefordert werden, verkümmern die nicht genutzten Potenziale unausweichlich. Gesundheitsförderlich hingegen ist ein Tätigkeitsmix, der die körperlichen und geistigen Leistungspotenziale angemessen fordert und fördert. Arbeit sollte von daher so gestaltet sein, dass sowohl wechselnde Körperhaltungen und -bewegungen (Sitzen, Stehen, Gehen) als auch vielfältig wechselnde psychische bzw. kognitive Anforderungen zur Bewältigung der Arbeitsaufgabe notwendig sind. Zudem sollten sich z. B. kreative mit problemlösenden und Routine-tätigkeiten abwechseln. Das gilt grundsätzlich für jüngere als auch für ältere Beschäftigte mit dem Unterschied, dass eine so gestaltete Arbeit bei Jüngeren überwiegend präventiv auf den Erhalt der Arbeitsfähigkeit wirkt, während sie bei Älteren die Arbeitsfähigkeit verbessern kann.

Stichwort für eine solche Arbeitsorganisation ist Mischarbeit, wobei es Konzepte von Mischarbeit mit unterschiedlicher Reichweite gibt:

Arbeitsplatzwechsel: Mehrere Beschäftigte rotieren auf mehreren Arbeitsplätzen mit unterschiedlichen Aufgaben, die hinsichtlich der benötigten Qualifika-

Das macht gut gestaltete Arbeit aus

Wenn Arbeit gut gestaltet ist, kann sie die Gesundheit und Leistungsfähigkeit fördern und verbessern. Und dieser Grundsatz gilt für Jung und Alt. Wann eine Arbeit gut gestaltet ist, darüber geben die folgenden Kriterien Aufschluss:

- **Benutzerorientierung:** Die Arbeitsaufgabe berücksichtigt die Erfahrung und die Fähigkeiten desjenigen, der sie erledigen soll.
- **Vielseitigkeit:** Die Arbeitsaufgabe erfordert mehr als nur einen ›Handgriff‹. Sie ermöglicht die Entfaltung vieler Fertigkeiten und Fähigkeiten.
- **Ganzheitlichkeit:** Die Arbeitsaufgabe setzt sich aus planenden, ausführenden, steuernden und kontrollierenden Elementen zusammen.
- **Bedeutsamkeit:** Die Arbeitsaufgabe ist ein wichtiger Beitrag am Ganzen, was für den Beschäftigten auch einsichtig ist.
- **Handlungsspielraum:** Die Arbeitsaufgabe schreibt nicht jeden Schritt exakt vor, es gibt angemessene Freiräume hinsichtlich Reihenfolge, Arbeitstempo und Vorgehensweise.
- **Rückmeldung:** Die Arbeitsaufgabe findet in einem sozialen Kontext statt, d. h. der Beschäftigte erhält Rückmeldung über die Güte seiner Arbeit von Vorgesetzten und Kollegen, die ihn auch unterstützen.
- **Entwicklungsmöglichkeiten:** Die Arbeitsaufgabe stellt Herausforderungen ohne zu überfordern. Sie bietet Möglichkeiten des Dazulernens, des Erwerbs neuer sowie der Weiterentwicklung vorhandener Kenntnisse.

tionen vergleichbar sind. Es findet ein körperlicher und geistiger Belastungswechsel statt, der Monotonie wird vorgebeugt, die Entwicklungs- und Interaktionsmöglichkeiten mit anderen sind begrenzt.

Arbeitserweiterung: An einem Arbeitsplatz werden mehrere qualitativ gleichwertige Tätigkeiten zusammengefasst. Auch hier bieten sich Möglichkeiten des körperlichen und geistigen Belastungs-

wechsels. Aber auch hier sind die Entwicklungsmöglichkeiten begrenzt, ebenso die Interaktion mit anderen.

Arbeitsanreicherung: Hier werden Tätigkeiten mit unterschiedlichen Qualifikationen zusammengefasst, darunter auch Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaufgaben. Neben dem körperlichen und geistigen Belastungswechsel bieten sich auch Möglichkeiten der persönlichen Weiterentwicklung. Allerdings wird die sozial-kooperative Dimension auch hier vernachlässigt.

Tandembildung und Mentoring: Diese Formen der Arbeitsorganisation werden vor dem Hintergrund älter werdender Belegschaften künftig größere Bedeutung erlangen. Beim Mentoring, das insbesondere in Führungskreisen Anwendung findet, gibt eine erfahrene Person (Mentorin oder Mentor) ihr Wissen und ihre Fähigkeiten an eine noch unerfahrene Person (Mentee) weiter, um diese innerhalb des Unternehmens zu fördern. Ähnliches gilt für die Tandembildung, bei dem ein Jüngerer und ein Älterer ein Team bilden mit dem Ziel, gemeinsam Projekte zu bearbeiten und gegenseitig voneinander zu lernen – Stichwort: Wissenstransfer!

Gruppenarbeit: Mehrere Beschäftigte bilden eine Gruppe, der eine bestimmte Aufgabe übertragen wird. Ausführung, Verteilung der Arbeitsaufgaben, Zeitdisposition etc. liegen innerhalb eines Rahmens in der Verantwortung der Gruppe. Gruppenarbeit kann ausgezeichnete Entwicklungsmöglichkeiten für die Beschäftigten bieten, wenn bestimmte Voraussetzungen erfüllt sind, siehe nächste Seite. Ebenso können sich weitreichende Möglichkeiten der Kooperation sowie der Kommunikation ergeben.

Dabei erscheint mit Blick auf älter werdende

Belegschaften Gruppenarbeit als durchaus diskutierenswertes Konzept, da sie den Stärken älter werdender Mitarbeiter (Kommunikation, Moderation, Berufserfahrung) entgegenkommen kann. Zudem bietet sie zumindest theoretisch die Möglichkeit, altersgemischte Teams zu bilden, wobei alle Gruppenmitglieder von den jeweils älteren bzw. jüngeren Teamkollegen lernen können, was den Wissenstransfer im Unternehmen sichern helfen kann. Wohlgemerkt, Gruppenarbeit **kann** diese Vorteile haben, ob sie wirklich eintreten, ist vor allem von den entsprechenden Rahmenbedingungen abhängig. So bestimmt z. B. das Vergütungskonzept hinsichtlich der Gruppenleistung, ob Konflikte auftreten oder nicht. Auch muss die Chemie zwischen den Gruppenmitgliedern stimmen, was bei neu zusammengestellten Gruppen nicht immer der Fall sein muss. Oft hilft es, wenn der Prozess der Gruppenbildung anfangs moderiert wird, bis die ›Sache rund läuft‹. Aber einerlei, ob moderiert oder nicht: Wenn mit der Einführung von Gruppenarbeit im Büro die Reduzierung der Personalkapazität einhergeht, sind alle möglichen positiven Effekte stark gefährdet. Untersuchungen zeigen, dass dann die Belastungsintensität zunimmt, neue Belastungen hinzukommen, die Arbeitszufriedenheit sinkt und Leistungssteigerungen gegenüber arbeitsteiligen Organisationsformen nicht zu erwarten sind.

Sitzmarathon und Bewegungsmangel

Neben der geistigen ist auch die körperliche Bewegung für den Menschen unerlässlich. Vor allem der Bewegungsapparat und das Herz-Kreislauf-System kommen ohne sie auf Dauer nicht gesund über die Runden. Nun ist Bewegung im Büro eher Mangel-

ware – rund 80.000 Stunden bzw. ca. 80% seiner Arbeitszeit verbringt der ›Büroinsasse‹ im Laufe seines Berufslebens zusammengekauert am Schreibtisch. Das lässt nicht nur den Kreislauf stocken, sondern auch die Muskulatur schwinden. Und letztere befindet sich beim älter werdenden Menschen biologisch bedingt sowieso schon auf dem Rückzug. Untersuchungen zeigen: Im Alter nimmt die Muskelkraft des Menschen ab und sein Gewicht zu. Reine Geistesarbeiter verlieren nach diesen Studien insbesondere nach dem 50. Lebensjahr deutlich an Muskelkraft, wenn sie den Dingen ihren Lauf lassen. Da der Muskulatur eine tragende und stützende Rolle für Wirbelsäule und Gelenke zukommt, bedeutet eine schwindende Muskulatur absehbare Rücken- und Wirbelsäulenprobleme.

Dagegen hilft nicht viel – außer eben Bewegung! Denn das ist die zweite Botschaft: Zu jedem Zeitpunkt lässt sich die Muskulatur trainieren und die Leistungsfähigkeit erhalten bzw. verbessern – auch im fortgeschrittenen Alter. Insofern sind die bereits erwähnten betrieblichen Sportangebote für alle Altersgruppen mehr als geboten, sorgen sie doch mittel- und langfristig auch für niedrige Krankenstände. Vor allem aber sollte möglichst viel Bewegung direkt in die Arbeit integriert werden, z. B. durch – Mischarbeit, also die Anreicherung und Erweiterung der Bildschirmarbeit mit anderen Aufgaben, z. B. Telefonieren, Besprechungen, Kopieren, Moderieren etc.

- die Umrüstung des Sitzarbeitsplatzes in einen Steh-Sitz-Arbeitsplatz, möglichst mittels eines stufenlos höhenverstellbaren Sitz-Steh-Arbeits-tisches, der auch bildschirmgebundene Tätigkeiten ermöglicht.

Die Mischung macht's!

Eine Untersuchung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Fb 878) belegt praktisch, was den meisten in der Theorie geläufig ist: Stufenlos höhenverstellbare Sitz-Steh-Arbeitstische können dem Bewegungsmangel und den Zwangshaltungen im Büro präventiv entgegenwirken. Eine Feldstudie des IAS (Institut für Arbeits- und Sozialhygiene Stiftung) zeigt, dass dies bei allen Nutzergruppen, also Führungskräften, Fachkräften und Sachbearbeitern der Fall ist: Schon drei Monate nach der Installation eines integrierten, stufenlos höhenverstellbaren Sitz-Steh-Arbeitstisches sowie einer Kurzschulung und einer Einweisung in das neue Arbeitssystem konnte eine signifikante Verbesserung des Beanspruchungserlebens festgestellt werden. Der weit überwiegende Teil der Probanden bevorzugte schon nach kurzer Zeit das dynamische gegenüber dem statischen Arbeitssystem und konnte den Untersuchungskriterien

- schafft körperliche Abwechslung
- hält munter
- erleichtert meine Arbeit

zustimmen. Um allerdings mehr Bewegung ins Büro zu bringen, reicht es nicht, nur die ›Hardware‹ zu verändern. Das wird anhand der Empfehlungen deutlich, welche die IAS zur beanspruchungsoptimalen und damit auch altersgerechten Gestaltung von Büroarbeit ausspricht:

- Auswahl geeigneter arbeitsorganisatorischer Maßnahmen zur Realisierung von Arbeitsabläufen, die ein dynamisches Arbeiten im Büro ermöglichen
- Schaffung anforderungsgerechter Arbeitsplätze mit individuell und flexibel verstellbaren Ausstattungskomponenten, die ein dynamisches Arbeiten im Büro unterstützen
- Entwicklung und Einsatz ergonomischer Sitz-Steh-Arbeits-tische speziell für bildschirmgebundene Arbeit, die eine optimale Anordnung und Höhenverstellung größerer bzw. mehrerer Bildschirme auf der Arbeitsfläche ermöglichen (z. B. durch geteilte, stufenlos höhenverstellbare Tischplatten)
- Empfehlungen hinsichtlich zu bevorzugender Arbeitshaltungen für bestimmte Bürotätigkeiten
- Partizipation der Arbeitnehmer an Arbeitsorganisation und Arbeitsplatzgestaltung
- Unterweisung der Arbeitnehmer nach der Neueinrichtung bzw. Umgestaltung des Arbeitsplatzes sowie regelmäßige Auffrischungsunterweisungen zur ergonomischen Körperhaltung und Umsetzung von Maßnahmen zum Haltungs-, Bewegungs- und Belastungswechsel am Arbeitsplatz.

(nach: M. Rentzsch, R. v. Kiparski, Mensch – Technik – Arbeitsumwelt, 2005)

- die ›Verbannung‹ häufig gebrauchter Utensilien, z. B. Drucker, Telefon, aus dem Greifraum, so dass zwischendurch immer mal wieder aufgestanden werden muss.

Ziel dieser Maßnahmen ist, dass der Arbeitstag zu etwa 50 % sitzend und zu jeweils 25 % stehend bzw. in Bewegung verbracht wird. Ein zweifellos ehrgeiziges Ziel, hat doch gerade das wichtigste Arbeitsmittel des modernen Büromenschen – der Computer – dazu beigetragen, dass sich außer der ›Maushand‹ kaum noch etwas im Büro bewegt. Trotzdem lohnt es sich für alle Beteiligten, die Unbeweglichkeit im Büro anzugehen. Schon zwei bis vier Haltungswechsel pro Stunde fördern nachweislich die Gesundheit, indem sie den Kreislauf anregen und Verspannungen vorbeugen. Studien belegen: Mehr Bewegung im Büro erhöht nicht nur die Motivation, Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit, sondern senkt im Gegenzug auch die krankheitsbedingten Fehlzeiten. Studien belegen allerdings auch: Das Beharrungsvermögen der Dauersitzenden sollte nicht unterschätzt werden. Nur die Bereitstellung z. B. von Stehpulten oder extrem höhenverstellbaren Schreibtischen reißt niemanden sofort vom Hocker – hier verfügen sowohl Ältere als auch Jüngere über hartnäckiges Sitzfleisch! Soll das Stehpult nicht als weitere Ablagefläche missbraucht werden und die Verstellmechanik des Schreibtischs nicht einrosten, sind Aufklärung und begleitende Kompetenztrainings unerlässlich. Dann allerdings lassen sich die Sitzzeiten um rund 30 % reduzieren. Auch das – wie könnte es anders sein – ist das Ergebnis einer Studie...

Tipps für einen dynamischen Bürotag

- Möglichst mit dem Fahrrad ins Büro fahren
- Das Auto etwas entfernt vom Arbeitsplatz parken und ins Büro laufen
- Treppe statt Aufzug
- Wenn schon sitzen, dann ›dynamisch‹, also zwischen aufrechter, vorderer und hinterer Sitzhaltung wechseln
- Die Höhenverstellung von Steh-Sitzarbeitsstischen so oft wie möglich benutzen
- Telefonieren, Besprechungen, Post lesen grundsätzlich stehend erledigen
- Innerbetrieblich statt Telefon und E-Mail auch mal wieder den eigenen Bewegungsapparat ›bemühen‹
- Pausen als Bewegungspausen nutzen.

Im Blindflug unterwegs?

Büroarbeit ist heute im Regelfall Bildschirmarbeit und damit harte Augenarbeit. Kein Sinnesorgan wird im Büro stärker beansprucht und eben auch so häufig überfordert wie das Auge. Die Folge sind Augenbeschwerden wie z. B. Schmerzen, Stechen, Brennen, Jucken, die sowohl bei Jung als auch bei Alt zum unliebsamen Begleiter des Büroalltags

Durchblick dank Sehhilfe!

- Für die Arbeit am Bildschirm kann eine spezielle Sehhilfe notwendig sein, die scharfes Sehen auf eine Distanz von 50 cm bis 70 cm ermöglicht und die auf die spezielle Arbeitsaufgabe abgestimmt ist. Sie sollte entspiegelt und nicht getönt sein. Sofern eine solche spezielle Brille erforderlich ist, müssen die Kosten nach der Bildschirmarbeitsverordnung vom Arbeitgeber übernommen werden!
- Regelmäßige Augenuntersuchungen bei älteren Mitarbeitern sind sowohl im Interesse des Arbeitgebers als auch des Arbeitnehmers, da falsche Brillen oder fehlende Sehhilfen zu Augenbeschwerden, Kopfschmerzen, Ermüdung und damit zu einem eingeschränkten Wohlbefinden sowie dem Verlust von Leistungsfähigkeit und Gesundheit führen können.
- Eine falsche oder fehlende Brille kann darüber hinaus auch die Wirbelsäule übermäßig strapazieren. Wer zu nah oder zu weit entfernt vor dem Bildschirm sitzt, wer alle möglichen Verrenkungen machen muss, um etwas zu erkennen, wer keine ergonomisch günstige Arbeitshaltung einnehmen kann, endet in der Zwangshaltung – und die sorgt garantiert für Verspannungen im Schulter- und Nackenbereich sowie im Bereich der Wirbelsäule.
- Auch wer durch Gleitsichtgläser auf den Bildschirm guckt, riskiert Zwangshaltungen. Der Nahsichtbereich befindet sich bei diesen Brillen im unteren Brillenrand. Wenn der Kopf häufig in den Nacken genommen wird, um besser zu sehen, kann das zu Nacken- und Rückenschmerzen führen.

geworden sind. Allerdings ist die ›Silbergeneration‹ hier stärker betroffen, da die Leistungsfähigkeit des Auges dem Altersgang unterliegt. So kann die Sehfunktion des alternden Beschäftigten in mehrerer Hinsicht beeinträchtigt sein:

- Infolge der abnehmenden Linsenelastizität verringert sich die Akkomodationsfähigkeit, so dass nahe Gegenstände nicht mehr scharf auf der Netzhaut abgebildet werden. Diese Alterssichtigkeit (Presbyopie) tritt in der Regel zwischen dem 4. und 5. Lebensjahrzehnt auf.
- Die Geschwindigkeit und die Genauigkeit der Akkomodation, also die Fähigkeit des Auges, sich auf die geänderte Entfernung eines Objektes schnell und präzise einzustellen, lässt ab dem 40. Lebensjahr nach. Dadurch kann sich eine Mehrbelastung ergeben. Die Folge: Bei häufig notwendiger Akkomodation, z. B. beim Blickwechsel vom Bildschirm zur Vorlage, ermüdet das ältere Auge schneller als das jüngere.
- Die Sehschärfe als wichtigste Sehfunktion nimmt mit zunehmendem Alter ab. Ursache dafür ist u. a. die sich verringerende Elastizität der Hornhaut und die damit einhergehende veränderte Transparenz. Es kommt zur Trübung (Gelbfärbung, Blauarmut), die auf der Netzhaut ein dunkleres Bild erscheinen lässt.
- Die absolute Sehschwelle (ab wann überhaupt etwas gesehen werden kann) ist im Alter wesentlich erhöht. Das hängt sowohl mit der sich verringenden Transparenz der Hornhaut als auch mit der zunehmenden Verengung der Pupille (Altersmiosis) zusammen.
- Die Blendempfindlichkeit eines 60-Jährigen ist 3–4 mal höher als die eines 20-Jährigen.

So können Ältere getrost in die Röhre gucken...

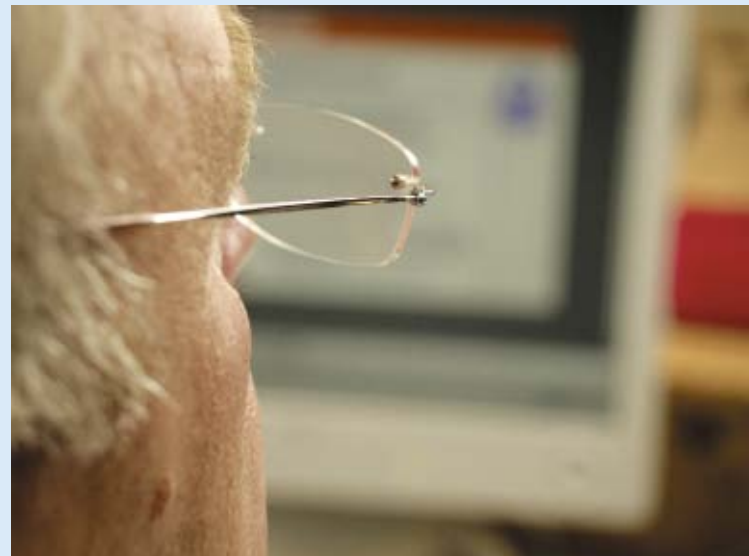
Ob und wie gut ältere Beschäftigte die Zeichen der Zeit – die auf dem Monitor – erkennen können, hängt nicht zuletzt von dessen Güte und Einstellung ab. Die folgenden Gestaltungshinweise erleichtern übrigens nicht nur Älteren den Durchblick, aber ihnen ganz besonders! Grundsätzlich: Das Beste ist gerade gut genug! Am Bildschirm sparen kann letztendlich teuer werden...

Wer es ganz ausführlich wissen möchte, dem sei die Berufsgenossenschaftliche Information 650 (BGI 650) empfohlen, die auch die Erkenntnisse der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin enthält.

- Für eine maximale Zeichenschärfe sollte der Bildschirm in der höchsten darstellbaren Auflösung betrieben werden.
- Die Anzeigeleuchtdichte (Helligkeit der Anzeige) sollte mindestens $100/\text{cd}/\text{m}^2$ betragen. Der Kontrast zwischen Zeichen und Zeichenuntergrund sollte mindestens 4:1 betragen.
- Die Positivdarstellung (dunkle Zeichen auf hellem Grund) ist zu bevorzugen.
- Über die gute Lesbarkeit entscheidet nicht zuletzt die Größe der Buchstaben sowie die Abstände zwischen den Buchstaben. So sollte z. B. die Höhe der Großbuchstaben ohne Oberlänge bei einem Sehabstand von 500 mm 3,2 mm nicht unterschreiten.
- Für normale Büroanwendungen wird mindestens ein 17-Zoll-Monitor empfohlen, bei CAD-, Layout- und Grafikbearbeitung sollten es 21 Zoll sein. Wird ein »moderner« LCD-Bildschirm verwendet, dürfen es – aus Kostengründen – auch jeweils 2 Zoll weniger sein.
- Besonders wichtig gerade für ältere Beschäftigte ist ein flimmerfreies Bild. Das kann bei einem LCD-Bildschirm bereits mit einer Bildwiederholfrequenz von 60 Hz erreicht werden. Durch die Verwendung einer digitalen Verbindung zwischen der Grafikkarte des Computers und dem Flachbildschirm werden Schärfe und Kontrast erhöht. Bei einem Bildschirm mit Kathodenstrahl-

röhre sind 100 Hz empfehlenswert, wobei 85 Hz nicht unterschritten werden sollten.

- Für eine scharfe und deutliche Darstellung sollen die Farben von Zeichen oder Grafiken und Bildschirmuntergrund aufeinander abgestimmt werden, störende Konvergenzfehler (Überlagerungen) sind zu vermeiden. Bei älteren sollte die Blau-Grün-Unterscheidung aus dem Signalangebot entfernt werden.
- Helligkeit und Kontrast sollten justierbar sein.
- Die Bildschirmoberfläche sollte über eine gute Entspiegelung verfügen, um Reflexblendungen zu vermeiden.



- Die Kontrastwahrnehmung verschlechtert sich mit zunehmendem Alter, d. h. verschiedene Schattierungen als auch geringe Farbunterschiede können schlechter voneinander unterschieden werden.

Das alles führt allerdings keineswegs zum technischen K.o. älter werdender Beschäftigter im Büro – schließlich gibt es für alle oben erwähnten Probleme auch Lösungen wie z. B. entsprechende Sehhilfen und ergonomische, altersgerechte Beleuchtungskonzepte. Wichtig ist in diesem Zusammenhang nur, dass dem Arbeitgeber diese Probleme bewusst sind, damit geeignete Maßnahmen ergriffen werden können (siehe Kästchen).

Altersgerechte Beleuchtung im Büro

Im Dunkeln kann man vielleicht gut munkeln, aber bestimmt nicht gut arbeiten. Auch grell ausgeleuchtete Büros oder solche mit hohen Helligkeitsunterschieden sorgen erst für Verdruss und dann für Nervosität, Kopfschmerz und Augenbeschwerden. Nichts, was der ältere Büromensch mit eventuell schon leicht getrüübter Linse wirklich brauchen kann. Deshalb sollte gerade in Büros mit älteren Beschäftigten der Beleuchtung erhöhte Aufmerksamkeit geschenkt werden – denn Licht ist nicht gleich Licht, seine Qualität hängt vielmehr von einigen gestaltbaren Faktoren ab:

- Das Beleuchtungsniveau: Insbesondere bei älter werdenden Belegschaften ist Tageslicht besonders wichtig für das Wohlbefinden und die Gesundheit. Dies bedeutet, dass gerade ältere Menschen möglichst fensternah arbeiten sollten. Während frühere Empfehlungen für die Beleuchtungsstärke am Bildschirmarbeitsplatz von der Raumgröße abhingen (z. B. wurden in Großraumbüros

Ergonomisch gut gestaltete Arbeitsplätze unterstützen ältere Beschäftigte – und jüngere.

zwischen 750 und 1000 Lux empfohlen), weiß man heute, dass sich ältere Menschen durch zu hohe Beleuchtungsstärken geblendet fühlen können. Dies wird als sogenannte Umfeldblendung bezeichnet. Daher wird heute am Bildschirmarbeitsplatz generell eine (sogenannte zylindrische) Beleuchtungsstärke von 500 Lux in der Bezugsfläche (d. h. auf Arbeitsebene) empfohlen. Aus ergonomischer Sicht ist dabei eine Mischung aus Allgemeinbeleuchtung und individuell einstellbarer Einzelplatzbeleuchtung sinnvoll.

- Die Leuchtdichtevertelung: Wenn schon die Geschwindigkeit und die Genauigkeit nachlassen, mit der Objekte verschiedener Entfernungen scharf abgebildet werden, dann sollten wenigstens die Leuchtdichten und Kontraste am Arbeitsplatz und im Umfeld so gestaltet sein, dass hierdurch keine weiteren Erschwernisse entstehen. Dies gilt insbesondere mit Blick auf die nachlassende Akkomodationsfähigkeit des menschlichen Auges im Alter. Zwischen der hellsten und der dunkelsten Fläche im unmittelbaren Arbeitsbereich sollte das Verhältnis 3 : 1, zwischen Arbeitsplatz und weiterer Umgebung nicht mehr als 10 : 1 betragen. Eine völlig gleichmäßige Ausleuchtung ist auch zu vermeiden, da solche Räume monoton und ermüdend wirken.
- Spiegelungen, Blendungen und Reflexionen: Sie müssen bei (erwünschtem, s.o.) Tageslichteinfall vermieden werden. Möglich wird dies durch einen Mix verschiedener Maßnahmen: So ist eine Raumgestaltung mit höheren Reflexionsgraden vorteilhaft, damit der Raum insgesamt hell wirkt. Rasterleuchten, die parallel zum Fenster und zur

Orientierung im Netz – Alt und Jung im Vergleich

Dass Vorurteile der Empirie oft nicht standhalten, hat das Berufsgenossenschaftliche Institut Arbeit und Gesundheit (BGAG) in einer neueren Untersuchung gezeigt. Überprüft wurde die weitverbreitete Annahme, dass ältere Beschäftigte sich schlechter im Internet und auf Internetseiten zurechtfinden als jüngere. Dazu wurde mittels eines Blickverfolgers aufgezeichnet, wie viele Fixationen stattfanden, d. h. wie häufig eine Stelle länger als 200 Millisekunden angeschaut wurde, und wie lange die Fixationen dauerten. Darüber hinaus wurde geprüft, wie lange die Personen benötigten, um einen bestimmten Link zu finden, und wie die Seiten anhand mehrerer Kriterien beurteilt werden. Als ›älter‹ galten Personen ab 45 Jahre, die untersuchten Personen waren zwischen 24 und 55 Jahre alt.

Die Ergebnisse zeigen, dass nicht das Alter, sondern vielmehr die persönliche Webkompetenz, d. h. die Erfahrung im Umgang mit dem Internet, eine wichtige Rolle dabei spielt, wie gut jemand im Netz ›klarkommt‹. Außer bei der Orientierungszeit gab es bei keiner Variablen Unterschiede zwischen Jung und Alt. Die Ergebnisse legen nahe, dass eine spezielle Seitengestaltung für ältere Arbeitnehmer nicht erforderlich ist. Vielmehr sollten bei der Gestaltung von Internetseiten generell Kriterien beachtet werden, welche die Nutzerfreundlichkeit erhöhen.

Blickrichtung angeordnet werden müssen, werden heute zunehmend von modernen Büroleuchten abgelöst, die eine freie Anordnung im Raum ermöglichen. Ebenso sollten individuell verstellbare Lichtschutzeinstellungen, die eine freie Aussicht nach außen gewähren, zum Standard gehören. Und dass der Bildschirm blend- und reflexionsfrei positioniert werden soll, gehört heute eigentlich schon zum Allgemeinwissen...

Fern aller DIN-Normen und Empfehlungen ist selbstverständlich die individuelle Zufriedenheit mit der Beleuchtungssituation ein wichtiger Faktor. Deshalb sollten gerade älter werdende und ältere Beschäftigte in die Lichtplanung einbezogen werden.

›Wellness-Oase‹ Büro

Egal wie alt – wer sich an seinem Arbeitsplatz nicht wohlfühlt, wird sich kaum mit ganzer Kraft seinen Aufgaben widmen. Allerdings gibt es Unterschiede, unter welchen Bedingungen sich das Wohlfühlgefühl in der entsprechenden Altersgruppe einstellt. So reagieren ältere Beschäftigte im Durchschnitt z. B. empfindlicher auf ungünstige raumklimatische Einflüsse wie Zugluft, Kälte und eine niedrige relative Luftfeuchte. Entsprechend sollten – in Absprache mit dem Beschäftigten – eher die Obergrenzen der Klimarichtwerte der Arbeitsstättenverordnung angepeilt werden:

- Raumtemperatur eher 24 als 20 Grad
- relative Luftfeuchte eher 70% als 30%.

Hinsichtlich der Zugluft sollten die gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse (maximale Luftgeschwindigkeit 0,1 Meter pro Sekunde) bei älteren Belegschaften unbedingt eingehalten werden. Generell gilt für Jung und Alt: Eine natürlich klimatisierte Arbeitsumgebung ist künstlich klimatisierten Räumen vorzuziehen. Zudem bietet die natürliche Klimatisierung die Möglichkeit, in Grenzen auf das Büroklima Einfluss zu nehmen. Dort, wo man meint, nicht ohne Klimaanlage auskommen zu können, ist eine individuelle Regulierung bzw. eine raumzonen-spezifische Selbstregulierung unabdingbar. Positiv

auf Seele und Raumklima können übrigens auch Grünpflanzen wirken. Mehr dazu finden Sie in der BAuA-Broschüre ›Wohlbefinden im Büro‹ (siehe Links und Literatur).

Neben dem Raumklima sollte auch dem Lärm bzw. seiner Bekämpfung Aufmerksamkeit geschenkt werden. Untersuchungen haben gezeigt, dass vor allem die Verbindung von Zeitdruck, gestörte Aufmerksamkeit und Lärm bei Älteren zu größerem Stress führen kann als bei Jüngeren. Der Lärmgrenzwert für Büros von 55 dB(A) (entspricht ungefähr der Lautstärke eines normalen Gesprächs) ist für ältere Belegschaften deshalb eindeutig zu hoch – hier sollte man es auf jeden Fall ruhiger angehen lassen und eher 35–45 dB(A) anstreben. Möglich wird das mit geeigneten Schallschutzmaßnahmen, deren Stellenwert für das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter kaum überschätzt werden kann.

Arbeitszeit – weniger ist mehr!

Es fällt schwer, generelle Empfehlungen hinsichtlich der Gestaltung der Arbeitszeit für ältere Mitarbeiter im Büro zu geben. Zu unterschiedlich sind sowohl das individuelle Leistungsvermögen als auch die Leistungsbereitschaft. Anders als im industriellen Bereich, wo Schichtarbeit für Ältere vermieden werden sollte sowie angemessene Erholungspausen nach körperlicher Anstrengung angeraten sind, sind diese Empfehlungen im Büro weitestgehend gegenstandslos – deshalb stehen hier mangels arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse die individuellen Wünsche der Beschäftigten im Vordergrund. Und die sind bisher nicht eindeutig erfasst. So hat eine Befragung von Beschäftigten über 50 Jahre durch

den BKK Landesverband Hessen und die BKK Team Gesundheit GmbH ergeben, dass die Vier-Tage-Woche und keine Schichtarbeit von den Beschäftigten als gesundheitsförderlich und wünschenswert eingestuft werden. Ein ganz anderes Bild zeichnet hingegen der Forschungsbericht ›Beschäftigungswirksame Arbeitszeitmodelle für ältere Arbeitnehmer‹, den die BAuA 2003 veröffentlicht hat. Danach wollte von den befragten Beschäftigten im Alter zwischen 45 und 64 Jahren ca. jeder zweite die Arbeitszeit sogar erhöhen, um dann früher in den Ruhestand zu gehen. Nur wenige wünschten sich kürzere Arbeitszeiten bei entsprechend weniger Lohn, noch weniger wären bereit, die Arbeitszeit zu verkürzen und dafür den Ruhestand hinauszuzögern.

Weil dieses Bild recht uneinheitlich ist – auch bedingt durch Stichprobe und Befragungsinstrumente –, sollten sich Arbeitgeber und älter werdende Arbeitnehmer grundsätzlich und im Einzelfall über Möglichkeiten verständigen, wie die Arbeitszeit möglichst flexibel und an den individuellen Wünschen des Beschäftigten orientiert gestaltet werden kann. Ein denkbares Arbeitszeitmodell, das auch Älteren eine entsprechende Zeitautonomie einräumt, ist z. B. das Vertrauensarbeitszeitmodell. Näheres dazu in der BAuA-Broschüre ›Im Takt‹ (siehe Links und Literatur). Auch sollte in den Betrieben (und auch bei den Beschäftigten) verstärkt darüber nachgedacht werden, das Modell der Altersteilzeit so zu gestalten, wie es ursprünglich einmal gedacht war: als gleitenden Übergang in den Ruhestand mit reduzierter Stundenzahl, anstatt – wie heute üblich – als Blockmodell.

Grundsätzlich gilt: Aufgrund der möglichen Veränderungen des psychischen und physischen Leistungsprofils sind Ältere im Vergleich zu Jüngeren bei

gleicher Belastung u. U. höher beansprucht. Dadurch kann sich bei älter werdenden und älteren Beschäftigten der Bedarf an individuellen Erholzeiten erhöhen. Deshalb sollte die Möglichkeit bestehen, dass Ältere Lage, Dauer und Häufigkeiten von Pausen abhängig der betrieblichen Rahmenbedingungen frei wählen können.

Das Dezibel-Einsparprogramm

- Geräuscharme Bürogeräte einsetzen
- Schalldämpfende Unterlagen verwenden
- Für schallabsorbierende Decken und Wände sorgen
- Klima-, Heizungs- und Belüftungsanlagen korrekt einstellen
- Schallschutzisolierungen von Türen und Fenstern überprüfen
- Schallabsorbierende, flexible Stellwände zur Verfügung stellen
- Leise und laute Arbeitsplätze voneinander trennen.

Modellarbeitsplatz Büro – Mustergültiges zum Nachmachen!

Wie sieht eigentlich ein optimal gestalteter Büroarbeitsplatz für älter werdende und ältere Beschäftigte aus? Dieser Frage ist das Berufsgenossenschaftliche Institut Arbeit und Gesundheit (BGAG) in Dresden nachgegangen. Das Ergebnis kann sich nicht nur sehen lassen, es lässt sich sogar anfassen und ausprobieren! Was an dem Musterarbeitsplatz zunächst auffällt, ist seine Unauffälligkeit. Weder findet sich ein besonders großer Bildschirm, noch ruht auf dem Tisch eine spezielle Tastatur mit groß dimensionierten Buchstaben. Entsprechend sieht das Ganze weder nach einem ›Altenarbeitsplatz‹ noch nach einem ›Schonarbeitsplatz‹, sondern ›nur‹ nach einem gut gestalteten Bildschirmarbeitsplatz aus. Und damit ist auch schon die Hauptbotschaft transportiert: Mit einer guten ergonomischen Gestaltung des Arbeitsplatzes lassen sich altersbedingte Leistungsveränderungen vermindern, oft sogar vollständig kompensieren. Hier und da ein paar Anpassungen an die Bedürfnisse der Älteren, fertig! Entsprechend finden sich hier als Grundelemente eine ausreichend große, nicht reflektierende Tischfläche, ein höhenverstellbarer Bürodrehstuhl mit höhen- und breitenverstellbaren Armlehnen, eine Fußstütze, ein LCD-Bildschirm sowie eine handelsübliche Tastatur und Maus. Damit daraus ein besonders für Ältere geeigneter Bildschirmarbeitsplatz wird, bedarf es nur noch ein paar Ergänzungen:

- Die Beleuchtungsstärken wurden erhöht, um Alterssichtigkeit und die Abnahme des Adaptionsvermögens auszugleichen. So steht am Musterarbeitsplatz eine mittlere Beleuchtungsstärke von

850 Lux statt der für Büroarbeitsplätze geforderten 500 Lux zur Verfügung. Durch eine zusätzliche, für Bildschirmarbeit geeignete, asymmetrische Arbeitsplatzleuchte ergibt sich ein Wert von 1600 Lux.

Die Ausstellung / Positionierung des Bildschirms verhindert mögliche Blendwirkungen.

- Ältere lassen sich leichter durch Nebengeräusche ablenken als Jüngere. Deshalb geht's am Musterarbeitsplatz auch erheblich ruhiger zu als sonst üblich. Möglich wird das, indem Lärmquellen vom Arbeitsplatz getrennt werden sowie der gegenüberliegende Arbeitsplatz durch eine schallabsorbierende Stellwand akustisch abgetrennt wird.
- Bewegungsmangel und einseitige Belastung, z. B. durch Dauersitzen am Bildschirm, beschleunigen den Verschleiß von Gelenken, Bandscheiben und Wirbelsäule. Um mehr Bewegung ins Büro zu bringen, verfügt der Musterarbeitsplatz über einen elektrisch höhenverstellbaren Schreibtisch, der das Arbeiten im Stehen und Sitzen ermöglicht. Alternativ und kostengünstiger – aber eben auch nicht ganz so gut – kann auch ein freistehendes oder am Tisch adaptierbares Stehpult eingesetzt werden, welches ebenso dem Wechsel zwischen Arbeiten im Sitzen und Stehen dient. Damit auch im Sitzen die Bewegung nicht zu kurz kommt, sorgt hier ein Bürodrehstuhl mit spezieller Gleitmechanik dafür, dass zwischen vorderer und hinterer Sitzposition gewechselt werden kann. Selbstverständlich können auch andere Stuhlmodelle mit Synchron- oder Balance-Mechanik eingesetzt werden, Hauptsache, sie ermöglichen dynamisches Sitzen! Und damit einem die Arbeit

nicht den Kopf verdreht, ist natürlich auf die richtige Anordnung der Arbeitsmittel, also Bildschirm, Tastatur, Maus und Vorlage, zu achten.

Es bedarf also nicht allzu viel, um aus einem ergonomisch gut gestalteten Bildschirmarbeitsplatz einen für Ältere geeigneten zu machen. Und dass ein solchermaßen optimierter Arbeitsplatz auch die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Jüngeren fördert, ist ein gewünschter Nebeneffekt!

Der hier vorgestellte Musterarbeitsplatz ist übrigens kein Einzelgänger. Das BGAG hat bereits einen Musterarbeitsplatz für den Produktionsbereich vorgestellt, ein weiterer für den Werkstattbereich ist in Vorbereitung.

Ansprechpartnerin für weitere Informationen:

Susan Freiberg

Berufsgenossenschaftliches Institut Arbeit und Gesundheit – BGAG

Königsbrücker Landstraße 2

01109 Dresden

Tel. +49 351 457-1616

Fax +49 351 457-1615

E-Mail: susan.freiberg@hvbg.de





6

Handlungsfeld 3: Unternehmenskultur und Führung

Nichts ist so wichtig für den Erhalt und die Verbesserung der Arbeitsfähigkeit zwischen dem 51. und 62. Lebensjahr wie gutes Führungsverhalten der Vorgesetzten. Finnische Studien haben nachgewiesen, dass eine erhöhte Zufriedenheit mit der Führungskompetenz des Chefs die Arbeitsfähigkeit von Mitarbeitern um den Faktor 3,6 verbessert hat im Vergleich zu denen, die mit ihren Chefs unzufrieden waren. Dabei sind es vor allem vier Bereiche, in denen aus Sicht älterer Beschäftigter Führungsqualitäten sichtbar werden – oder eben auch nicht:

- Einstellung gegenüber dem Alter
- Bereitschaft zur Kooperation
- Kommunikationsfähigkeit
- Fähigkeit zur individuellen Arbeitsplanung

Alles Einstellungssache!

Wir leben trotz – oder vielleicht auch wegen – der demographischen Wirklichkeit in einer Zeit der Jugendzentriertheit. Graue Haare werden gefärbt, Anti-Ageing-Produkte haben Konjunktur, das eigene Alter wird gerne geschönt. Berührt von diesem Zeitgeist sind selbstverständlich auch Führungskräfte. Entsprechend wird Alter auch hier oft mit nachlassender Vitalität, Krankheit und Siechtum verbunden

- keine guten Voraussetzungen für einen aufgeschlossenen und vorurteilsfreien Umgang mit

älteren Mitarbeitern. Der fällt hingegen solchen Vorgesetzten leichter, die sich objektiv mit dem Alterungsprozess des Menschen – auch des eigenen – auseinandersetzen, die dem Ergrauen auch positive – vielleicht sogar auf eigene Erfahrungen gestützte – Aspekte abgewinnen können. Gelassenheit, die Fähigkeit zur Lösung auch komplexer Aufgaben, größere Erfahrung mit Menschen und den betrieblichen Abläufen: Wer bei sich selbst diese Potenziale entdeckt, wird sie auch seinen älteren Mitarbeitern zutrauen. Insofern ist Selbstreflexion der erste und wichtigste Schritt als Führungskraft, um älteren Beschäftigten gerecht zu werden, ihre Schwächen zu akzeptieren und ihre Stärken zu fördern.

Wer als Vorgesetzter hingegen die Vorurteile des Defizitmodells für bare Münze nimmt, wird diese bestätigt bekommen. Denn eine negative Sichtweise auf ältere Beschäftigte wirkt als selbsterfüllende Prophezeiung: Da dem älteren Mitarbeiter Förderung, Unterstützung und letztlich auch die soziale Anerkennung versagt bleiben, wird er darauf mit Entmutigung, verringerter Leistung, innerer Kündigung und vielleicht sogar Krankheit reagieren – ganz so, wie es der Chef von Älteren erwartet. Nach seiner Mitschuld wird der dann kaum fragen...

Hilfen für die Praxis

Sie möchten mehr zum Thema ›gute Führung‹ wissen? Sie möchten etwas für die Motivation und das Betriebsklima in Ihrem Unternehmen tun? Ihnen kann geholfen werden! Die BAuA/INQA-Broschüre ›**Mitarbeiterorientiertes Führen und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz**‹ (siehe Links und Literatur) zeigt praktisch und anschaulich, wie das geht. Darüber hinaus gibt's auch noch die BAuA-Toolbox ›**Instrumente zur Erfassung psychischer Belastungen**‹ mit zahlreichen Praxishilfen zum Thema. Hier findet sich z. B. auch der ›**Erhebungsbogen zur Erfassung des Betriebs- und Organisationsklimas**‹.

Stilfragen

Es hat sich mittlerweile herumgesprochen, dass steile Hierarchien im Betrieb nicht auch für steile Gewinnkurven sorgen, da sie nicht unbedingt zu einem guten und damit produktiven Betriebsklima führen. Erfolg versprechender sind hingegen Führungsstile, die im Gegenüber weniger den Untergebenen als vielmehr den Partner sehen, den es zu unterstützen, zu fördern und zu motivieren gilt. Zudem ermöglichen flache Hierarchien dem Vorgesetzten, sich als primus inter pares in die Arbeit des Teams zu integrieren, um so die Leistungsfähigkeit jedes Einzelnen besser kennen zu lernen und ihn entsprechend zu unterstützen. Auf Dauer erhöht dies im Unterschied zum hierarchischen ›oben und unten‹ die Arbeitsfähigkeit aller Teammitglieder. Führungsstile, die das mehr oder weniger ermöglichen, sind z. B.:

– **der konsultative und partizipative Führungsstil.**

Der Vorgesetzte unterrichtet die Mitarbeiter über geplante Entscheidungen. Diese können dann ihre Meinungen dazu äußern. Danach trifft die Führungskraft die endgültige Entscheidung.

– **der kooperative Führungsstil.** Der Vorgesetzte entscheidet gemeinsam mit den Mitarbeitern über ihre Aufgaben.

Andere Ansätze gehen noch weiter und empfehlen gerade mit Blick auf ältere Mitarbeiter Führungsstile, die große Freiräume ermöglichen. Grundlage dafür ist die Erkenntnis, dass gerade die reifere Generation die Möglichkeit der Eigeninitiative und der Selbstständigkeit in einem abgegrenzten Handlungs- und Verantwortungsspielraum bevorzugt. Der so genannte delegative Führungsstil kommt diesen Wünschen entgegen. Hier arbeiten Vorgesetzte und Mitarbeiter erheblich unabhängiger voneinander, die Beschäftigten bestimmen weitgehend eigenverantwortlich, was wann wie umgesetzt wird. Der Vorgesetzte hat hier lediglich eine moderierende Funktion im Hinblick auf die Ergebnisdefinition.

Miteinander reden

Eine gute Arbeitskultur setzt eine gute Kommunikationskultur im Unternehmen voraus. Nur wer mit

dem anderen redet, erfährt etwas von bestehenden Problemen und Überforderungen, kann loben und konstruktive Kritik üben. Fehlt der Dialog, werden die Beschäftigten – Junge und Alte – über kurz oder lang das Gefühl haben, dass weder ihre Arbeit noch ihre Person von Bedeutung ist. Und das zerstört zuverlässig jede Motivation. Besonders problematisch ist es, wenn Veränderungen im Betrieb nicht kommuniziert werden, wenn Transparenz und Offenheit fehlen, wenn Beteiligung nicht möglich ist. Dann bleibt die Notwendigkeit von Veränderungen im Dunkeln mit der Folge, dass sie von den Mitarbeitern nicht mitgetragen werden.

Arbeit planen, Ziele vereinbaren

Schön, wenn im Unternehmen miteinander geredet wird. Noch schöner, wenn auch über die richtigen Dinge geredet wird! Auch bei älteren Mitarbeitern gehört dazu zweifellos das Thema ›individuelle Arbeitsplanung‹. Denn altersbedingte Veränderungen psychischer, physischer, geistiger und sozialer Art erfordern die schrittweise Anpassung der Arbeitsplanung an die individuelle Arbeitsfähigkeit. Fähige Führungskräfte wissen das und werden rechtzeitig mit ihren Mitarbeitern nach geeigneten Lösungen bzw. entsprechenden Aufgabenzuschnitten suchen. Solche personenbezogenen Lösungen, welche die Stärken und Schwächen älterer Mitarbeiter angemessen berücksichtigen, stellen hohe Ansprüche an die Führungsqualität von Vorgesetzten, entscheiden aber letztlich darüber, ob ältere Mitarbeiter ihre Kompetenzen für sich und das Unternehmen Gewinn bringend einbringen können.

Gleiches gilt für die langfristige Perspektive. Kaum etwas ist für ältere Beschäftigte psychisch so

belastend und gefährdet Wohlbefinden, Gesundheit und Motivation so stark wie eine ungesicherte Perspektive im Unternehmen. Deshalb gilt es, gemeinsam und frühzeitig Erwerbsbiographien (Stichwort: horizontale Karriere) zu entwickeln, die über einen langen Zeitraum – möglichst bis zu Rente – tragfähig sind. Hier sind sowohl Unternehmen und Vorgesetzte, aber auch die Beschäftigten selbst gefordert. Wie so etwas gehen kann, darüber informiert die BAuA-Broschüre ›Mit Erfahrung die Zukunft meistern‹ (siehe Links und Literatur). Auch unter www.demowerkzeuge.de gibt es Hinweise zu praxistauglichen Tools, z. B. zu dem Instrument ›Zukunftsgespräch‹.

Tipps für die gute Führung älter werdender Beschäftigter

- Machen Sie die Unternehmensziele und Entscheidungskriterien für alle Mitarbeiter transparent.
- Binden Sie die Mitarbeiter in Entscheidungen ein.
- Seien Sie nicht zu sparsam mit Lob und Anerkennung.
- Bieten Sie interessante Tätigkeiten/Projekte auch älteren Mitarbeitern an.
- Sorgen Sie auch bei Älteren für interne Arbeitsplatzwechsel.
- Machen Sie die Gesundheit zu einem Unternehmensziel neben anderen.
- Berücksichtigen Sie die Arbeitszeitwünsche nicht nur ihrer älteren Mitarbeiter.
- Bleiben Sie mit den Älteren der Belegschaft im Gespräch.
- Sorgen Sie für regelmäßige Weiterbildung auch bei den Älteren.
- Bringen Sie älteren Mitarbeitern Anerkennung und Wertschätzung entgegen.
- Fragen Sie nach Motiven und Bedürfnissen älterer Mitarbeiter, die mit der Arbeit im Zusammenhang stehen und stimmen Sie darauf Aufgaben und Anforderungen, Anreizsysteme, Training etc. ab.

Führungskräfteschulung

Es mag Führungskräfte geben, die beim Thema ›Führung älterer Mitarbeiter‹ intuitiv alles richtig machen. Für alle anderen gilt: Eine Schulung bzw. Weiterbildung kann für den positiven Umgang mit älter werdenden Belegschaften sensibilisieren und die Augen der Führungskräfte für veränderte Bedürfnisse und Motive schärfen. Letztendlich hilft jedoch nur Learning-by-doing, denn eine ›Standard-Stilformel‹ gibt es nicht. Personalverantwortliche müssen deshalb lernen, ihre Führung möglichst individuell im Rahmen der unternehmenskulturellen und -strukturellen sowie aufgabenspezifischen Bedingungen an den jeweiligen Mitarbeiter anzupassen.

Dabei sollte das Unternehmen Hilfestellung bieten, denn eine gute Führungskultur im Unternehmen entscheidet maßgeblich über den wirtschaftlichen Erfolg. Deshalb sollte auch dem Thema ›Führung älterer Mitarbeiter‹ die gebührende Aufmerksamkeit geschenkt werden – schließlich stellt diese Gruppe künftig den größten Anteil der Belegschaften.

Die Ziele einer solchen Führungskräftebildung liegen in der Erarbeitung, Vermittlung und Etablierung einer ›neuen‹ Führungskultur im Unternehmen, die der künftigen Entwicklung des Unternehmens auch mit Blick auf die demographischen Veränderungen gerecht wird. Dazu müssen Strukturen im Unternehmen implementiert werden, die den Einstellungs- und Wertewandel der Führungskräfte fördern und diese bei ihren Führungsaufgaben adäquat unterstützen. Am Ende dieses Prozesses sollte ein unternehmensweit praktizierter Führungsstil stehen, der sich an definierten Grundsätzen orientiert und eine hohe Konsistenz aufweist.

Die Inhalte einer Führungskräftebildung sollten z. B. folgende Punkte abdecken:

- Sensibilisierung der Führungskräfte für das Thema ›Ältere Mitarbeiter im Betrieb‹ mittels Informationen zu den Stärken und Schwächen älter werdender und älterer Mitarbeiter.
- Vorstellung eines Konzepts zum betrieblichen Age-Management mit den Unterpunkten Gesundheit, Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation, Führung und Weiterbildung.
- Vorstellung unterschiedlicher Führungsmodelle mit Schwerpunkt auf solchen mit partnerschaftlichem Ansatz (z. B. konsultativer, kooperativer, delegativer Führungsstil).
- Beschreibung und Vorbereitung der Führungskräfte auf ihre veränderten Aufgaben- und Anforderungsprofile. Stichworte hierfür sind z. B.
 - Von Kontrolle und Anweisung zu Koordination, Integration, Moderation
 - Führung durch Leitbilder
 - Führung als Dienstleistung
 - Führungsaufgabe Beratung und Coaching

Unter www.demowerkzeuge.de finden Sie zum Beispiel Hinweise zu so genannten Wertschätzungs-Trainings. Außerdem bietet die BAuA in ihrem Seminarprogramm unter anderem Veranstaltungen zum Thema Age-Management, Unternehmenskultur und Führung an.

Demografischer Wandel – (k)lein Problem!
Werkzeuge für betriebliche Personalarbeit

Werkzeugkasten

Mit dem Werkzeugkasten für eine demografieorientierte Personalarbeit sollen Anreize und Hilfestellungen zu einem betrieblichen Transfer auf breiter Basis geschaffen werden – in Ergänzung an einer flächendeckenden Vernetzung.

Das bedingt, dass betriebliche Herrschaftswelten, wie unzureichende Verfügbarkeit praxistauglicher Arbeitshilfen und schlechtere Adressierbarkeit von externen Expert(in)en, abgebaut werden.

Suche wählen

Demografischer Wandel – (k)lein Problem!
Werkzeuge für betriebliche Personalarbeit

Wertschätzungs-Trainings

Um was geht es?

Wertschätzungs-Trainings sind Instrumente der Personal- und Organisationsentwicklung für verschiedene Zwecke wie:

- Verbesserung der sozialen Integration von „Außenseitern“ und der Auseinandersetzung mit Vielfalt;
- Lösung von Konfliktkulturproblemen und Konflikten zwischen „Vordarstellern“ und „Tatsachern“, sowie zwischen „Hilfen“ und „Machern“;
- Weckung des Verantwortens für Vielfalt und Andersartigkeit im Betrieb, im Arbeitsprozess, in Teams;
- planmäßige Berücksichtigung persönlicher Stärken beim Personalinsatz, bei Gruppenbildung und Teamarbeit;
- Weaken von eingeherrten Denke- und Handlungsstadien, Entwickeln von Offenheit für Respektwandel, Freisetzen von Kreativität für Produkt- und Prozessinnovationen;
- Vermittlung der Führungsaufgabe, mit Unterschiedlichkeit positiv umzugehen.

Zusätzlich über Wertschätzungs-Trainings werden diese Ziele aber nicht erreicht: Einstellungs- und Verhaltensänderungen setzen immer begleitende Maßnahmen zur positiven Umgestaltung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen voraus. Darunter fallen z.B. die Verbesserung von Zugangsvoraussetzungen für Führungskräfte bei unterschiedlichen Alters- und Personalgruppen – unabhängig von Alter, Bildungsniveau, Tätigkeit und Lohnausstattung oder die Einführung von Spielregeln zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen jüngeren Nachbarn und älteren Mitarbeiter(innen).

Mit demografischem Wandel, mit In-Integration, Zusammenarbeit und Einbeziehung gewinnt die betriebliche Belegschaft an „Lustigkeit“ und sozialer Vielfalt. Das sagt sich – insbesondere in kleineren, mittleren und mittelständischen Betrieben – in einer nach Alter, Geschlecht, Nationalität, Bildungsbildung und anderen Merkmalen buntgemischten Zusammensetzung.

Suche wählen

Unter www.demowerkzeuge.de findet sich ein Werkzeugkasten mit zahlreichen Instrumenten für eine demographieorientierte Personalarbeit.



7

Handlungsfeld 4: Qualifikation, Weiterbildung und lebenslanges Lernen

Die Zeiten, in denen eine Ausbildung für das ganze Berufsleben reicht, sind – wenn es sie den je gegeben hat – lange vorbei. Auch im Büro sorgen zahlreiche neue technische Entwicklungen wie PC, Internet, E-Mail & Co für mehr Veränderungen, als manchem lieb ist. Vor allem ältere Beschäftigte stehen bei vielen Personalverantwortlichen in dem zweifelhaften Ruf, wenig lernfähig und auch wenig lernmotiviert zu sein. Geklagt wird über mangelnde Aufgeschlossenheit und Flexibilität gegenüber Neuem und eine Beharrungstendenz gegenüber Gewohntem. Entsprechend vertreten viele Personalverantwortliche die Meinung, dass Ältere mit der Entwicklung nicht Schritt halten und den Wandel nicht bewältigen können. Dabei spricht objektiv nichts dagegen, dass ältere Beschäftigte ihre Wissensbestände erhalten, pflegen, erweitern und auch neue Qualifikationen erwerben. Denn im Unterschied zur körperlichen Leistungsfähigkeit unterliegt die geistige keinem wirklichen Altersgang – auch der ältere Mensch ist lernfähig, wenn er auch anders lernt als Jüngere. Die Gründe dafür, dass Ältere beim Lernen oft alt aussehen, sind vielmehr in der Regel haus- bzw. betriebsgemacht. Als mögliche Ursachen können genannt werden:

- fehlende oder nicht zielgruppenadäquate Weiterbildungsmöglichkeiten
- anforderungsarme und nicht persönlichkeitsfördernde Tätigkeiten
- qualifikatorische Sackgassen
- fehlende Kommunikation und Zusammenarbeit mit Kollegen.

Fehlende oder nicht angepasste Lernmöglichkeiten

Ältere Beschäftigte stehen nicht gerade im Zentrum von Maßnahmen der Personalentwicklung. Nur 18 % der 50- bis 64-Jährigen nahmen im Jahr 2000 an beruflicher Weiterbildung teil, bei den 19- bis 34-Jährigen waren es immerhin 31 %, bei den 35- bis 49-Jährigen 36 %. Viele Unternehmen scheinen die Investitionen in ihr ›silbernes Humankapital‹ zu scheuen, da sie deren Ausscheiden aus dem Erwerbsleben bereits einplanen – Stichwort: Frührente – und die vorhandenen Mittel bevorzugt in die Jüngeren stecken. Keine tragfähige Idee, weder für die Beschäftigten noch für die Unternehmen. Erstere verlieren den Anschluss und büßen mittelfristig ihre Beschäftigungsfähigkeit ein, letztere riskieren ihre Wettbewerbsfähigkeit, da der Zeitpunkt

näher rückt, an dem qualifizierter Nachwuchs schwerer als bisher zu rekrutieren sein wird. Deshalb müssen sich alle – Beschäftigte und Unternehmen – darauf einstellen, dass ein längeres Verbleiben »an Bord« künftig zur Regel wird.

Voraussetzung dafür ist allerdings eine Unternehmenskultur, die Lernen als generationenübergreifende Aufgabe der Personalentwicklung begreift und entsprechend organisiert. Nur so kann vermieden werden, dass Beschäftigte das Lernen verlernen, entsprechend lernungsgewohnt sind und dann das Vorurteil bestätigen, wonach älter werdende Beschäftigte altersbedingt und generell weniger lernfähig und lernmotiviert sind. Auf der anderen Seite müssen sich auch die Beschäftigten offen für

lebenslanges Lernen zeigen. Sie sollten Angebote zur fachlichen und überfachlichen Qualifizierung nutzen, um nicht mittel- und langfristig ihre Wahlmöglichkeiten innerbetrieblich und am Arbeitsmarkt einzuschränken und einen Tätigkeitswechsel zu erschweren. Grundsätzlich ist Weiterbildung die Voraussetzung dafür, die Beschäftigungsfähigkeit und Erwerbschancen während der gesamten Arbeitsbiographie zu sichern. Anforderungen an eine betriebliche Weiterbildung und Leitlinien zur Gestaltung einer altersgerechten Weiterbildung finden Sie unter www.demowerkzeuge.de

Anforderungsarme Tätigkeiten und qualifikatorische Sackgassen

Mindestens so wichtig für das Konzept des lebenslangen Lernens wie ein innovationsfreundliches und fehlerverzeihendes Umfeld ist eine Arbeit, die Lernanreize bietet. Denn nichts ist ein größeres Lernhindernis als eine Tätigkeit, bei der es objektiv nichts zu lernen gibt. Gerade hier gibt es im Verwaltungsbereich vieler Unternehmen viel zu tun, zeichnen sich doch Bürotätigkeiten häufig durch einen hohen Grad an Standardisierung und damit durch Eintönigkeit aus. Solche Tätigkeiten mit einem hohen repetitiven Anteil und einem niedrigen Anforderungsprofil können auf Dauer lernentwöhnend und dequalifizierend wirken, wenn die Tätigkeit nicht den qualifikatorischen Voraussetzungen und individuellen Bedürfnissen entspricht. Abhilfe schafft hier vor allem eine Arbeitsorganisation, die unterschiedliche Arbeitsinhalte mischt – Stichwort: Mischarbeit, Arbeitsanreicherung.

Eine Variante der anforderungsarmen Tätigkeit ist die so genannte Spezialisierungsfalle, in die viele

Ungehobene Erfahrungsschätze

Betriebe schätzen das Potenzial ihrer älteren Mitarbeiter/innen und halten es innerbetrieblich für unverzichtbar – die Notwendigkeit einer verstärkten Qualifizierung der Älteren erkennen dagegen nur wenige: Lediglich 18 % der Betriebe sehen einen steigenden Qualifizierungsbedarf bei über 50-Jährigen, knapp 30 % halten eine Qualifizierung teilweise für erforderlich – und über 50 % sehen wenig oder keinen Handlungsbedarf. Dies ergab u. a. eine vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) im Sommer 2004 durchgeführte Befragung bei 537 Betrieben in Deutschland. Doch sollten die Betriebe bedenken, dass die Wirtschaft in Zukunft mehr gut qualifizierte Arbeitskräfte benötigt. So wird die Nachfrage nach Arbeitnehmern mit abgeschlossener Berufsausbildung von heute etwa 20 Mio. auf über 25 Mio. bis 2030 wachsen – die Stellen für Beschäftigte mit Hochschulabschluss werden von etwa 6 Mio. auf über 11 Mio. zunehmen, so die Zahlen aus dem Deutschland Report 2030 der Prognos AG.

Beschäftigte hineinfallen bzw. »hineingeschubst« werden und so ihre Beschäftigungsfähigkeit gefährden. Wer z. B. vor einigen Jahren die Programmiersprachen Fortran oder Cobol beherrschte, galt als gesuchter Experte. Wer sich auf diesen Lorbeeren ausgeruht hat und auch heute nichts anderes beherrscht, gilt jetzt als überflüssiger Mitarbeiter mit veralteten Wissensbeständen. Solche Sackgassen zu vermeiden, ist vor allem Aufgabe der Personalverantwortlichen und der Personalentwicklung. Wichtig ist dabei, dass die Beschäftigten langfristig so eingesetzt werden, dass sie ihre Kompetenzen und Potenziale einbringen und ausbauen können, dass sie sich bei der Arbeit selbst mit neuen Techniken und Verfahren beschäftigen können. Modelle, die das ermöglichen und die das Verlernen des Lernens verhindern, können sein:

- alternsorientierte Laufbahngestaltung mit Möglichkeiten von horizontalen Karrieren,
- Rotationsmodelle, bei denen die Beschäftigten auf unterschiedlichen Arbeitsplätzen eingesetzt werden,
- qualifikationsfördernde Gruppenarbeit, die auch im Büro möglich ist.

Lebenslang lernen – aber richtig!

Sollen Beschäftigte auch im Alter flexibel und aufgeschlossen bleiben, darf Qualifizierung allerdings nicht erst im Alter anfangen. Damit die Sache mit dem Lebenslangen Lernen auch funktioniert, müssen die Beschäftigten aller Altersgruppen die Möglichkeit haben, frühzeitig und regelmäßig über den eigenen Schreibtischrand hinaus zu schauen. Verschiedene Modelle und Maßnahmen können das fördern:

- Interdisziplinäre und abteilungsübergreifende Projektarbeit.
- Betriebsbesichtigungen, wobei langjährige Mitarbeiter dem Nachwuchs Einblicke in Unternehmenszusammenhänge geben. Die Vorteile dieser leicht zu organisierenden Maßnahme liegen auf der Hand: Die Einsicht in Unternehmenszusammenhänge wird gefördert, die eigene Rolle im Produktionsablauf wird deutlich, Abhängigkeiten und Verantwortlichkeiten werden transparent. Für die älteren Moderatoren ergeben sich Möglichkeiten, ihre Erfahrungen und Betriebskenntnisse zu erweitern und auch weiterzugeben. Zudem bleiben sie im Kontakt mit dem Nachwuchs und erfahren Wertschätzung in ihrer Mentorenrolle.
- Hospitationen an unterschiedlichen Arbeitsplätzen im Unternehmen, wobei die zeitlich befristete assistierende Mitarbeit im eigenen Funktionsbereich, aber auch in »fremden« Bereichen bis hin zur Produktion stattfinden kann.
- Betriebsinterne Praktika für Mitarbeiter gehen über die Hospitationen hinaus und gewähren tiefere Einblicke in andere Arbeitsbereiche. Sie ermöglichen und erleichtern einen Tätigkeitswechsel innerhalb des Unternehmens und fördern die Lern- und Veränderungsbereitschaft bei den Mitarbeitern.

Vor allem Hospitationen und Praktika zeitigen zahlreiche positive Effekte im Unternehmen und bei den Beschäftigten. Die Kooperation zwischen Jung und Alt wird ebenso gefördert wie das Verständnis für Arbeits- und Produktionsabläufe. Neue Arbeitsbereiche werden kennen gelernt, der bereichsübergreifende Erfahrungsaustausch und Ideentransfer

Über den Lernerfolg entscheidet das ›Wie‹.

wird gefördert. Durch den persönlichen Kontakt mit anderen Beschäftigten wachsen die sozialen und kommunikativen Fähigkeiten der Beschäftigten, Betriebsklima und Produktivität können sich verbessern – kurz: der Horizont weitet sich!

Lernen wieder lernen ...

Jedes Individuum verfügt über unterschiedliche Lernvoraussetzungen, Lernerfahrungen und Lernstrategien. Deshalb können folgende Tipps Jung und Alt zum Lernerfolg verhelfen, vor allem aber auch der ›Bildungsabstinenz‹ Älterer entgegenwirken:

- Wer längere Zeit nicht gelernt hat – einerlei ob Alt oder Jung – braucht in der Regel längere Zeit zum Lernen als der Lerngeübte. Deshalb sollten die Lernenden das Tempo selbst bestimmen können.
- Wer lange nicht gelernt hat, hat oft Angst vorm Lernen. Deshalb sollten Konkurrenzsituationen vermieden werden, da sie bestehende Versagensängste eher verstärken. Wenn solche Ängste bestehen, sollten sie thematisiert werden.
- Neues sollte an Bekanntem anknüpfen und das

Erfahrungswissen und die Tätigkeitsinhalte des Lernenden berücksichtigen. Die Lerninhalte sollten zweckbestimmt, anwendungsbezogen und möglichst direkt nutzbar sein.

- Formen des informellen Lernens sollten bewusst gefördert werden. Bei den Möglichkeiten des Kompetenzerwerbs rangieren das Selbstlernen durch Beobachten und ausprobieren sowie die Unterweisung durch Vorgesetzte und Kollegen auf der Beliebtheitsskala der am häufigsten genannten Lernaktivitäten weit oben. Die Vorteile liegen vor allem in der direkten Nähe zum Arbeitsplatz und zum Arbeitsinhalt sowie in der zeitnahen Behebung von Wissensdefiziten.
- Grundsätzlich sollten die Lerngruppen altersheterogen zusammengesetzt sein, da spezielle ›Weiterbildungsprogramme‹ von den Älteren oft als diskriminierend empfunden werden. Eine Ausnahme bilden solche Weiterbildungen, bei denen das Vorwissen zwischen Jung und Alt sehr groß sein kann, z. B. im EDV-Bereich. Hier sollte (zunächst) in altershomogenen Gruppen gelernt werden, um wenig lernförderliche ›Blamageängste‹ zu vermeiden.
- Hinsichtlich der Didaktik sollte der ›Frontalunterricht‹ gemieden werden. Besser sind aktive Lehrmethoden wie das Lehr- und Unterrichtsgespräch, die Diskussion, das Rollenspiel, die Kleingruppenarbeit, die Fallmethode, das Planspiel usw. Aktive Lehrmethoden sind für Ältere grundsätzlich besser geeignet, da sie den Lernenden größere Selbstbestimmung und Eigenverantwortlichkeit geben. Ein solches selbstgesteuertes Lernen regelt auch automatisch das Lerntempo.
- Bei den Lehrmitteln sollten verstärkt audio-

Beispielhaftes aus der Praxis – das Mosaik-Programm der Deutschen Bank

Vor dem Hintergrund weitreichender struktureller Veränderungen im Konzern und den damit einhergehenden Flexibilisierungserfordernissen wurde 1998 das ›Deutsche Bank-Mosaik für Beschäftigung‹ konzipiert und bis heute stetig weiter entwickelt. Das Deutsche Bank-Mosaik für Beschäftigung verfolgt drei Ziele:

- Erstens sollten den von Arbeitsplatzverlust bzw. Strukturwandel betroffenen Mitarbeitern berufliche Alternativen und Perspektiven aufgezeigt werden.
- Zweitens sollte der interne Arbeitsmarkt flexibilisiert werden.
- Drittens sollte ein ›Employability‹-Bewusstsein bei allen Mitarbeitern geschaffen werden.

Mit einem ganzen Maßnahmenbündel versucht die Deutsche Bank, alle Mitarbeitergruppen dabei zu unterstützen, sich persönlich und beruflich zu entwickeln und zu entfalten. Das Programm betont dabei vor allem die Eigenverantwortung für die berufliche Entwicklung; Mitarbeiter sollen motiviert und in die Lage versetzt werden, sich den Herausforderungen der strukturellen Veränderungen selbstbewusst zu stellen, sie im Unternehmen mit zu tragen und mit zu gestalten.

Mosaik richtet sich dabei nicht speziell an ältere Beschäftigte, sondern an alle Altersgruppen. In Trainings- und Coaching-Maßnahmen werden Mitarbeitern Möglichkeiten aufgezeigt, wie sie ihre Ängste vor Veränderungen abbauen können.

Qualifizierungsmaßnahmen mit Schwerpunktsetzung auf berufsfeldübergreifende Schlüsselkompetenzen unterstützen sie dabei, sich für neue Aufgaben fit zu machen. Daneben werden verstärkt Projekteinsätze angeboten, um Flexibilität und Mobilität praxisnah zu trainieren. Es gehört zu den Grundüberzeugungen der Deutschen Bank, dass Mitarbeiter, die durch Nutzung dieser Angebote konsequent ›am Ball bleiben‹ und sich damit ›marktfähig‹ halten, für den Arbeitgeber in jedem Alter attraktiv bleiben. Dies auch vor dem Hintergrund, dass nicht nur die Belegschaften von der demographischen Entwicklung berührt sind, sondern auch die Kunden. Und nicht jeder 60-Jährige möchte sich in Geldangelegenheiten von einem 25-Jährigen beraten lassen. Literaturempfehlungen zu diesem Projekt finden Sie im Kapitel Links und Literatur!



visuelle Medien zum Einsatz kommen. Das erleichtert die Informationsaufnahme und fördert die Behaltensleistung.

- Nach Möglichkeit sollte der Seminarraum gemieden und die Vermittlung ›vor Ort‹ bevorzugt werden, wenn es um neue arbeitsbezogene Inhalte geht. Dabei sollten Einstellungen wie »Das haben wir immer so gemacht«, die zu Lernblockaden führen können, als Anlass genommen werden, ›Althergebrachtes‹ auf den Prüfstand zu stellen und Unzulänglichkeiten offensichtlich zu machen. Nur die Einsicht in die Notwendigkeit einer Qualifikation macht aus passiven Zuhörern aktiv Lernende.
- Lehrkräfte, die Ältere bzw. Lernentwöhnte weiterbilden, sollten über Erfahrung mit den Voraussetzungen und Bedürfnissen dieser Gruppe verfügen. Zudem sollten sie fachlich sehr gut geschult sein, um auch spontan auf Fragen aus dem Kreis der Lernenden reagieren zu können.

Blick nach vorn

Das Durchschnittsalter der Belegschaften wird künftig weiter steigen, auch im Bürobereich. Grund zur Panik besteht deshalb nicht, vorausgesetzt, die Unternehmen verschließen vor den damit verbundenen Herausforderungen nicht die Augen. Wer rechtzeitig – also jetzt – die Aufgaben in Angriff nimmt, die mit älteren Mitarbeitern verbunden sind, hat gute Karten, auch morgen eine leistungsfähige, innovative und gesunde Besatzung an Bord zu haben. Dazu ist eigentlich nicht viel mehr notwendig, als die Umsetzung dessen, was unter ergonomisch guter Arbeitsgestaltung verstanden wird. Dort, wo die Erfordernisse darüber hinaus-

gehen, sind diese mit relativ geringem Aufwand zu erfüllen. Ein gravierender Unterschied zwischen Jung und Alt besteht dann zumindest im Bürobereich eigentlich nicht. Denn – und das hat diese Broschüre (hoffentlich) gezeigt – Ältere sind bei guten Arbeitsbedingungen nicht weniger, sondern bestenfalls ein wenig anders leistungsfähig als Jüngere. Und hier können eben kompensatorische Maßnahmen für Unterstützung sorgen. Viele Eigenschaften, über die Ältere im Regelfall verfügen, wie z. B. soziale Kompetenz, Kommunikationsfähigkeit, Ausgeglichenheit etc., sind im Gegenteil gerade bei vielen Bürotätigkeiten wichtig und bedeutsam. Hier wie anderswo gilt der Grundsatz: Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile. Eine ausschließlich aus Jungen bestehende Belegschaft ist genauso wenig empfehlenswert wie eine solche, die nur aus Älteren besteht. Wichtig ist vielmehr eine ausgewogene Altersmischung, bei der alle voneinander lernen und profitieren können. Wenn dies erreicht wird, ist hinsichtlich der künftigen Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit schon viel gewonnen.

Links und Literatur

Das findet sich im Netz

Die hier vorgestellten Links bilden nur eine kleine Auswahl aus zahlreichen Internetangeboten zum Thema ›Ältere und Arbeitswelt‹. Reihenfolge und Auswahl sind keinesfalls wertend zu verstehen.

www.arbid.de

Arbeit und Innovation im demographischen Wandel (arbid) bietet Informationen, Hilfestellungen und Instrumente, die den Unternehmen helfen sollen, den demographischen Wandel in ihren Betrieben zu bewältigen und zu gestalten. Träger sind die Landesvereinigung der Arbeitgeberverbände in Nordrhein-Westfalen e. V., der DGB Bezirk Nordrhein-Westfalen, und das Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes Nordrhein-Westfalen.

www.baua.de

Auf der Homepage der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin werden zahlreiche Forschungsprojekte und Fachbeiträge zum Thema vorgestellt.

www.bda-online.de

Auf der Seite der Bundesvereinigung der Arbeitgeberverbände finden sich unter dem Button ›Initiativen‹ zahlreiche Infos zu ›Proage‹, einem Projekt, das die BDA gemeinsam mit der Bertelsmann Stiftung sowie drei europäischen Arbeitgeberverbänden aus Dänemark, den Niederlanden und Irland und mit Unterstützung der Europäischen Kommission im Herbst 2001 initiiert hat. Auf der Seite proage-online.de findet sich der Leitfaden ›Ältere Mitarbeiter im Betrieb‹ zum Herunterladen.

www.bertelsmann-stiftung.de

Hier wird das Thema ›alternde Gesellschaft‹ unter dem Themenfeld ›Aktion demographischer Wandel‹ grundsätzlich behandelt, also auch in gesellschaftlicher und sozialer Perspektive. Eingang zum Aktionsportal (www.aktion2050.de) mit zahlreichen Infos.

www.bibb.de

Seite des Bundesinstituts für Berufsbildung. Unter www.bibb.de/de/wlk11792.htm gelangt man zum Projekt WeisE (Weiterbildung älterer Beschäftigung) mit zahlreichen interessanten Beiträgen.

www.demowerkzeuge.de

Die vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte Seite enthält u. a. 20 ausgewählte praxiserprobte Vorgehensweisen, Verfahren und Instrumente.

www.destatis.de

Die Seite des Statistischen Bundesamtes informiert u. a. über die 11. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. Hier finden sich die möglichen Szenarien hinsichtlich der künftigen Bevölkerungsentwicklung. Weitere interessante Daten enthält der jährlich erscheinende Mikrozensus ›Leben und Arbeiten in Deutschland‹.

www.gesuenderarbeiten.de

Die NRW-Initiative ›Gesünder arbeiten‹ GIGA bietet neben zahlreichen Beiträgen rund um den Arbeitsschutz den Quick-Check für Unternehmen an. Unter anderem findet sich hier auch eine Kontaktmöglichkeit zu ›Prospektiv – Gesellschaft für betriebliche Zukunftsgestaltungen mbH‹.

www.inqa.de

www.inqa-demographie.de

Die vom Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit angestoßene Initiative ›INQA – Neue Qualität der Arbeit‹ bietet neben anderen Zukunftsthemen aus der Arbeitswelt auch ein Portal zum Thema ›demographischer Wandel‹ mit zahlreichen Informationen, Projekten, Ansprechpartnern und Downloadmöglichkeiten.

www.inqa-buero.de

Der Initiativkreis ›Neue Qualität der Büroarbeit‹ will die Qualität der Büroarbeit fördern und weiter verbessern. Er versteht sich als ›aktivierende Plattform‹ und Einladung für die langfristig angelegte Kooperation aller an der Gestaltung der Büroarbeit Interessierten. Initiatoren und Promotoren des Initiativkreises ›Neue Qualität der Büroarbeit‹ sind die Bundesarbeitsgemeinschaft für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit (BASI) als Zusammenschluss der Spitzenorganisationen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes in Deutschland, der Verband Büro-, Sitz- und Objektmöbel (BSO) als Organisation der Hersteller und die IG-Metall als Sozialpartner der Büromöbelindustrie. Beteiligt sind auch noch weitere Kooperationspartner. Auf der Seite findet sich alles Wissenswerte zum Thema Büro und Bürogestaltung mit zahlreichen Download-Möglichkeiten.

http://gutepraxis.inqa.de

Die INQA-Datenbank ›Gute Praxis‹ enthält Beispiele mit betrieblichen Ansätzen zur Bewältigung des demographischen Wandels sowie Handlungshilfen.

www.sozialnetz-hessen.de

Unter dem Menüpunkt ›Arbeit und Gesundheit‹ findet sich der Zugang zum Portal ›Demographischer Wandel in der Arbeitswelt‹ mit umfangreichen Informationen zum Thema.

Literatur

- Arbeitsbewältigungsindex/Work Ability Index**, erschienen in der Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin als Übersetzung (Ü14) von: **Kaija Tuomi et al.**: Work Ability Index, Finnish Institute of Occupational Health, 1998; Dortmund/Berlin 2001
- Behrens, Johann**: Was uns vorzeitig ›alt aussehen‹ lässt. Arbeits- und Laufbahngestaltung – Voraussetzung für eine länger andauernde Erwerbstätigkeit, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, B3–4/2001
- Berufsgenossenschaftliche Information (BGI) 650**, Bildschirm und Büroarbeitsplätze – Leitfaden für die Gestaltung; Downloadmöglichkeit unter www.arbeitssicherheit.de
- Bevölkerung Deutschlands bis 2050 – 10**. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Pressebroschüre, als Download unter: http://www.destatis.de/presse/deutsch/pk/2003/Bevoelkerung_2050.pdf
- Brümmer, R.; Szogas, Ch.**: Gesucht: Erfahrene Mitarbeiter mit ›drive‹, in: Trojaner – Forum für Lernen, 9. Jahrgang, 12 (2001), Seite 32–36 (Mosaik-Projekt der Deutschen Bank)
- Buck, Hartmut; Kistler, Ernst; Mendijs, Hans Gerhard**: Demographischer Wandel in der Arbeitswelt. Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung, erschienen in der Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit, Stuttgart 2002 (www.demotrans.de)
- Buck, Hartmut; Schletz, Alexander** (Hrsg.): Ergebnisse des Transferprojektes Demotrans, erschienen in der Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit, Stuttgart 2004 (www.demotrans.de)
- Bullinger, Hans-Jörg** (Hrsg.): Zukunft der Arbeit in einer alternden Gesellschaft, erschienen in der Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit, Stuttgart 2002 (www.demotrans.de)
- Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände** (Hrsg.): Ältere Mitarbeiter im Betrieb. Ein Leitfaden für Unternehmer, 2002
- Freude, G.; Ullsperger, P.; Dehoff, W.**: Zur Einschätzung von Vitalität, Leistungsfähigkeit und Arbeitsbewältigung älterer Arbeitnehmer, erschienen in der Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Fb 876, Dortmund/Berlin 2000
- Frerichs, F.**: Ältere Arbeitnehmer im Demographischen Wandel. Qualifizierungsmodelle und Eingliederungsstrategien, erschienen in den Dortmunder Beiträgen zur Sozial- und Gesellschaftspolitik, Nr. 7
- Frerichs, F; Naegele, G.**: Weiterbildung auch für ältere Mitarbeiter, in: Arbeitgeber (48), Seite 700–703
- Gute Mitarbeiterführung**. Psychische Fehlbelastungen vermeiden, Broschüre, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), 1. Auflage, Dortmund, 2005
- Husemann, R.; Duben, K.; Lauterbacher, C.; Vonken, M.**: Beschäftigungswirksame Arbeitszeitmodelle für ältere Arbeitnehmer, erschienen in der Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Fb 980, Dortmund/Berlin/Dresden 2003
- Ilmarinen, Juhani; Tempel, Jürgen**: Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? Hrsg. v. Marianne Giesert im Auftrag des DGB-Bildungswerk e.V., Hamburg 2002
- Im Takt?** Gestaltung von flexiblen Arbeitszeitmodellen, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund 2006
- Kistler, Ernst; Hilpert, Markus**: Auswirkungen des demographischen Wandels auf Arbeit und Arbeitslosigkeit, in: Aus Politik und Zeitgeschichte B 3–4/2001

Köchling, A.: Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen. Zu beziehen über die Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH, Dortmund, 2003

LASA (Hrsg.): Nutzung und Weiterbildung der Kompetenzen Älterer – eine gesellschaftliche Herausforderung der Gegenwart. Tagungsband zur Fachtagung der Akademie der 2. Lebenshälfte am 26. und 27.8.2002. Potsdam 2003

Last, R.; Hoffmann, F. Walker, T.: Arbeitsbedingungen und Belastungen in der Verwaltung, Downloadmöglichkeit unter: www.praenet.de/media/WV-LWe-Verw.pdf

Krauss-Hoffmann, P.; Manz, R.; Overhage, R.: (Hrsg.): Lebenslanges Lernen. Konzepte, Strukturen und Perspektiven als Beitrag für ein Leitbild moderner Arbeit, INQA-Bericht 17, Dortmund 2006

Lust auf Arbeit. Was muss ich tun, was müssen andere für mich tun, was muss ich für andere tun und was müssen ich und die anderen gemeinsam tun, damit Arbeit Spaß macht? Broschüre, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), 3. Auflage, Dortmund, 2004

Maintz, G.: Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer – Abschied vom Defizitmodell, in: Fehlzeiten-Report 2002 – demographischer Wandel, hrsg. v. Badura, Bernhard; Schellschmitt, Henner; Vetter, Christian, Berlin/Heidelberg 2002

Mensch – Technik – Arbeitsumwelt – Zehn Jahre angewandte Forschung, IAS Mitteilung 29, M. Rentzsch; R. von Kiparski (Hrsg.), Januar 2005

Mitarbeiterorientiertes Führen und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz, Broschüre, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), 4. unveränderte Auflage, Dortmund 2006

Mit Erfahrung die Zukunft meistern! Altern und Ältere in der Arbeitswelt, Broschüre, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), Dortmund 2004

Pack, Jochen; Buck, Hartmut; Kistler, Ernst; Mendius, Hans Gerhard; Morschhäuser, Martina; Wolff, Heimfrid: Zukunftsreport demographischer Wandel. Innovationsfähigkeit in einer alternden Gesellschaft, Bonn 2000

Paridon, H; Reissner, A; Hommann, R.: Was unterscheidet ältere und jüngere Arbeitnehmer bei der Nutzung des Internets? in: die BG (2005) Nr. 2, Seite 63–68

Pech, E.: Modernisierung der Büroarbeit und Gesundheit, erschienen in der Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Forschungsbericht Fb 979, Dortmund, Berlin, Dresden 2003

Prognos AG (Hrsg.): Deutschland Report 2030: Wo steht Deutschland wirklich? Das Kompendium zur Zukunft Deutschlands. Basel, 2006 (www.prognos.de)

Projektverbund Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel (Hrsg.): Handlungsanleitungen für eine altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik – Ergebnisse aus dem Transferprojekt, Stuttgart 2002 (www.demotrans.de)

Richenhagen, G: Länger gesünder arbeiten – Handlungsmöglichkeiten für Unternehmen im demografischen Wandel, 2003, in: www.gesunder-arbeiten.de

Sitzlust statt Sitzfrust – Sitzen bei der Arbeit und anderswo, Broschüre, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund 2004

Wohlbefinden im Büro – Arbeits- und Gesundheitsschutz bei der Büroarbeit, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund 2005

Zahn-Elliot, Ursula: Demographischer Wandel und Erwerbsarbeit, in: Bullinger, Hans-Jörg (Hrsg.): Zukunft der Arbeit in einer alternden Gesellschaft, erschienen in der Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit, Stuttgart 2002

ISBN 978-3-88261-553-1

Mit Unterstützung durch

inoa-buero
Initiativkreis Neue Qualität der Büroarbeit

inoa-demographie
Initiativkreis 30, 40, 50plus – Äterwerden in Beschäftigung

baua:
Bundesanstalt für Arbeitsschutz
und Arbeitsmedizin