

Gesundheit, Qualifikation und Motivation älterer Arbeitnehmer

- messen und beeinflussen



Impressum

Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung
Parkstraße 10
50968 Köln
Telefon (02 21) 93 46 47 0
Telefax (02 21) 93 46 47 30
info@becker-stiftung.de
www.becker-stiftung.de

Redaktionelle Bearbeitung und Gestaltung

Susann Kocura, Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung

Fotos

Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung

Druck

bis500druck.de, Ilmenau

ISBN 978-3-00-029891-2

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung der Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen und Verarbeitung in elektronischer Form.

© 2010 Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung, Köln

Gesundheit, Qualifikation und Motivation älterer Arbeitnehmer - messen und beeinflussen

Dokumentation der Tagung am 01. und 02. Oktober 2009
Gustav Heinemann Haus, Bonn

Vorwort

Liebe Leserinnen
liebe Leser,

wir freuen uns, dass Sie nun bereits die vierte Ausgabe unserer Tagungsdokumentationen in den Händen halten können. Unter dem Motto „Gesundheit, Qualifikation und Motivation älterer Arbeitnehmer - messen und beeinflussen“ setzen wir unsere erfolgreiche Reihe von Tagungen fort.

120 Teilnehmer nahmen am 01. und 02. Oktober 2009 die Gelegenheit wahr, sich aus erster Hand über die neuesten wissenschaftlichen Erkenntnisse zum Thema „Altern und Arbeit“ zu informieren und zu diskutieren. Im Vorfeld dieser Dokumentation haben uns viele positive Stellungnahmen zum Verlauf und zum Inhalt der Tagung erreicht, sodass wir bestätigt wurden, dies einer breiten Öffentlichkeit über den Tag hinaus zur Verfügung zu stellen. Hierfür haben wir die gesamte Tagung aufgezeichnet. Als Resultat ist in diesem Tagungsband das gesprochene Wort aller Vortragenden unserer 4. Stiftungstagung in der Reihenfolge des Tagungsprogrammes festgehalten.

Auch in diesem Jahr haben wir wieder im Rahmen der Tagung den mit 10.000 Euro dotierten Innovationspreis „Altern und Arbeit“ vergeben. Dr. Anna Grube und Dr. Clemens Dubian haben sich mit Ihren spannenden Dissertationen durchgesetzt.

An dieser Stelle möchten wir allen Beteiligten danken, die zum Entstehen dieses Tagungsbandes beigetragen haben. Allen voran gebührt unser Dank den Vortragenden für ihre Bereitschaft, trotz großer anderweitiger Arbeitsbelastung einen Beitrag zu leisten und ihre Unterlagen zur Veröffentlichung aufzubereiten.

Wir möchten Sie daraufhinweisen, dass in dieser Publikation meist die männliche Form (Arbeitnehmer, Referent, Wissenschaftler etc.) verwendet wird, die selbstverständlich weibliche wie männliche Akteure umfasst. Auf den Gebrauch der Doppelform wird zugunsten einer besseren Lesbarkeit verzichtet. Sofern explizit die weibliche Form gemeint ist, wird diese in den einzelnen Texten auch verwendet.

Wir wünschen Ihnen eine informative Lektüre und bedanken uns für Ihr Interesse


Marie-Luise Becker


Dr. Petra Becker

Köln, April 2010

Inhalt

Begrüßung und Einleitung

Eröffnungsrede <i>Marie-Luise Becker</i>	9
Eröffnungsrede <i>Petra Becker</i>	11
Keynote-Speech <i>Frerich Frerichs</i>	13

Aus der Praxis

Das Projekt MiaA - Menschen in altersgerechter Arbeitskultur. Arbeiten dürfen, können und wollen!“ - Ergebnisse und Ansatzpunkte für die Praxis <i>Marc Lenze</i>	26
Beratung von Unternehmen zum Betrieblichen Eingliederungs- und Generationenmanagement – Zwei Modellprojekte der Deutschen Rentenversicherung Bund <i>Christine Ordon und Christina Stecker</i>	36
Organisationen im demographischen Wandel – Altersmanagement in der betrieblichen Praxis <i>Mirko Sporket</i>	47

Themenschwerpunkt „Gesundheit“

Projekte zur gesunden Arbeit und Alter: Was machen die Unternehmen heute schon? <i>Oliver-Timo Henssler</i>	54
Von der Altersstrukturanalyse mit Daten der Gesetzlichen Krankenversicherung zur altersgerechten Gesundheitsförderung mit der Arbeitssituationsanalyse 50plus <i>Ernst Kaiser</i>	64

Entwicklung eines Arbeitsplatzmanagementsystems zur Einbeziehung von ergonomischen und gesundheitlichen Aspekten <i>Clemens Dubian</i>	78
---	----

Gesundheitsverhaltensänderungen über die Lebensspanne <i>Lena Fleig und Tabea Reuter</i>	86
---	----

Themenschwerpunkt „Qualifikation“

Qualifizierung Älterer - Altes Hirn, was heißt das schon? <i>Dorothee Reiners</i>	92
--	----

Die Fähigkeit zur Plastizität des Gehirns im Alter: Konsequenzen für den Alltag <i>Janina Boyke</i>	97
---	----

Training von kognitiven Funktionen bei Beschäftigten der Automobilindustrie: Grundlagenforschung und ihre Anwendung im Rahmen von Projekt PFIFF <i>Patrick Gajewski</i>	102
---	-----

Demographischer Wandel im Betrieb: Konzeption, Durchführung und Evaluation einer Mitarbeiterschulung zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit alternder Belegschaften <i>Inken Weth</i>	110
--	-----

Ältere und eLearning – passt das zusammen? Wie Ältere mit neuen Medien lernen können am Beispiel von ZEuS, einem altersadaptiven eLearning Programm. <i>Sonja Bausch</i>	116
--	-----

Themenschwerpunkt „Motivation“

Die Arbeitsmotivation älterer Beschäftigter: Eine Frage des Profils! <i>Christian Stamov Roßnagel</i>	126
--	-----

Das verborgene Gold – Motivation älterer Arbeitnehmer <i>Anne Meuer-Willuweit</i>	133
--	-----

Alterseffekte auf die Bedeutung berufsbezogener Motive und die Zielorientierung (Abstract) <i>Anna Grube</i>	141
---	-----

Die Motivations-Analyse aus gesundheitlicher Sicht <i>Astrid Rimbach</i>	143
---	-----

Verleihung Innovationspreis „Altern und Arbeit 2009“

Nominierte 2009	152
-----------------------	-----

Laudatio zur Preisverleihung des Innovationspreises „Altern und Arbeit 2009“ <i>Frerich Frerichs</i>	153
---	-----

Begrüßung und Einleitung

Eröffnungsrede <i>Marie-Luise Becker</i>	9
Eröffnungsrede <i>Petra Becker</i>	11
Keynote-Speech <i>Frerich Frerichs</i>	13

Eröffnungsrede

Marie-Luise Becker

Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung

Sehr geehrte Damen und Herren,
sehr geehrte Referentinnen und Referenten

dass ich in diesem Jahr schon zum vierten Mal die Tagung der Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung eröffnen darf, ist mir eine große Freude. Ich begrüße Sie alle sehr herzlich und sage Ihnen ein herzliches Willkommen hier im Saal.

Diese jährliche Veranstaltung liegt mir als Mitbegründerin der Stiftung immer sehr am Herzen, zeigt sie doch, auch aufgrund der konstanten hohen Teilnehmerzahl, dass wir ein gesellschaftlich sehr wichtiges Thema aufgegriffen haben und damit auch ein Netzwerk für Interessierte aufbauen konnten. Als mein Mann und ich die Stiftung im Jahr 2002 gründeten, verfolgte sie ursprünglich den Zweck, die Erforschung und Entwicklung von Behandlungsprogrammen für ältere Menschen zu fördern. Aufgrund der zunehmenden Aktualität des Themas haben wir uns auch schon bald der Förderung der Alters- und Altersforschung angenommen. Dabei haben wir erkannt, dass es insbesondere im Bereich der Entwicklung adäquater Programme für ältere Arbeitnehmer in Unternehmen noch viele weiße Flecken auf der wissenschaftlichen Landkarte gibt.

Wir wissen alle, dass sich der demografische Wandel in Deutschland rasant vollzieht. In den Köpfen vieler Arbeitgeber wird dieses Thema allerdings noch immer verdrängt oder ganz ausgeklammert. Aber die Förderung älterer Arbeitnehmer wird unaufhaltsam immer wichtiger werden. Wir sehen erfreulicherweise bei unserer täglichen Arbeit, dass mehr und mehr Unternehmen für dieses brennende Thema sensibilisiert werden können und auch schon sind.

Das jüngste Beispiel dafür ist unsere Erarbeitung eines Qualitätssiegels zur altersgerechten Personalentwicklung. Hierzu führen wir gerade in fünf Unternehmen Pilotprojekte durch, eines davon konnten wir bereits erfolgreich abschließen. Die Bereitschaft der Firmen zur Teilnahme zeigt uns, dass wir auf dem richtigen Wege sind und dass ältere Arbeitnehmer und deren adäquate Förderung doch zunehmend in den Fokus der Arbeitgeber geraten.

Zudem verleihen wir in diesem Jahr zum zweiten Mal den Innovationspreis „Altern und Arbeit“. Die vielen Einsendungen zeigen uns, dass das Thema auch bei jungen Nachwuchsforschern immer häufiger ein Thema wird. Dies ist für uns ebenfalls

ein sicheres Zeichen dafür, dass das Thema gesamtwirtschaftlich gesehen zunehmend an Relevanz gewinnt. Für die Mitglieder der Preisjury war es in diesem Jahr wieder sehr schwierig, eine Auswahl aus den insgesamt 20 eingesendeten qualifizierten Arbeiten zu treffen. Im Rahmen dieser Tagung möchten wir den sechs nominierten Bewerbern die Möglichkeit geben, ihre Arbeit im Podium vorzustellen. Und damit es nicht nur für Sie als Tagungsteilnehmer, sondern auch für die Nominierten selbst spannend bleibt, werden wir ähnlich wie bei der Oscar-Verleihung den letztendlichen Gewinner erst morgen am Ende dieser Tagung bekannt geben. Also bitte nicht vorzeitig abreisen.

Abschließend möchte ich noch mitteilen, dass meine beiden Töchter Ursula und Petra vor kurzem in den Vorstand eingetreten sind. Bis Anfang des Jahres war ich alleiniger Stiftungsvorstand und werde dabei seit fünf Jahren tatkräftig von Frau Kocura unterstützt. An dieser Stelle möchte ich mich sehr herzlich bei ihr bedanken und ihren selbstlosen Einsatz in diesem spannenden Feld würdigen. Gemeinsam werden wir die Stiftungsarbeit weiter vorantreiben. Die allgegenwärtige Finanzkrise hat auch unsere Ressourcen dezimiert, wir werden so weit wie möglich die Kosten reduzieren, um unseren eingeschlagenen Weg weitergehen zu können. Helfen Sie uns dabei, wie und wo Sie können!

In diesem Sinne wünsche ich uns allen auch in diesem Jahr wieder eine spannende und informative Tagung, die uns neue Erkenntnisse auf dem Gebiet der Alters- und Altersforschung transparent machen soll. Zum Thema der diesjährigen Tagung wird nun meine Tochter Petra eine Einführung geben.

Vielen Dank!

Eröffnungsrede

Petra Becker

Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich möchte Sie ganz herzlich auch von meiner Seite zur heutigen Tagung begrüßen und werde Sie etwas durch das Programm führen.

Wie meine Mutter eben schon gesagt hat, ist ein zweites Standbein unserer Stiftungsarbeit die Entwicklung eines Siegels für Unternehmen, das Unternehmen erhalten, die eine vorbildliche altersgerechte Personalpolitik vorweisen können. Dieses Siegel soll einen Anreiz für Unternehmen geben, sich mit dem Thema zu beschäftigen, daran zu arbeiten und für ihre Zukunftsfähigkeit vorzusorgen. Dieses Siegel ist von der Hochschule Vechta wissenschaftlich erarbeitet worden. Herr Professor Frerichs wird Sie direkt im Anschluss in dieses Thema einführen.

Unsere Tagung ist entlang der Siegelidee in die drei Bereiche, die zur Steigerung der Leistungsfähigkeiten von Älteren angegangen werden müssen, gegliedert: die Gesundheit, die Qualifikation und die Motivation. Alle drei Themen werden wir im Laufe der nächsten anderthalb Tage vertiefen. Am heutigen Tage hören Sie zunächst ein paar Berichte aus der Praxis, daran schließt sich das Themenfeld Gesundheit an. In einem ersten Teil werden wir heute am Nachmittag das Thema Qualifikation streifen und morgen dann fortsetzen. Ein Thema, das uns sehr wichtig ist und wo wir denken, dass noch sehr viel Forschungsbedarf besteht, ist der Bereich der Motivation und die Änderung der Motivation bei älteren Arbeitnehmern, den wir dann morgen Mittag behandeln werden.

Sie haben sicherlich bemerkt, dass unser Programm sehr dicht ist. Das liegt auch daran, dass wir den Nominierten unseres Innovationspreises „Altern und Arbeit 2009“ die Gelegenheit geben wollen, Teile und Key Facts ihrer Arbeit vorzustellen. Wir haben deshalb darauf verzichtet, wie in den letzten Jahren eine Podiumsdiskussion zu machen, sondern möchten Ihnen allen die Gelegenheit geben, nach jedem Vortrag etwa für zehn bis 15 Minuten Fragen zu stellen. Gern möchte ich die Referenten bitten, dies selber zu moderieren und direkt in den Fragemodus nach Beendigung des Vortrages überzugehen. Wir denken, dass ist ein wichtiger Punkt, um auch in dieser großen Runde, wo so viele unterschiedliche Vertreter aus Praxis, aus Wissenschaft, aus der Beratung, aus allen Bereichen, die sich mit dem Thema beschäftigen, einen neuen Input und möglichst guten Austausch zu gewähren.

Heute Abend ab 19 Uhr 30 möchten wir Sie in den Goldenen Saal des Hotels Königshof einladen. Auch dort werden Sie Gelegenheit haben, möglichst viel miteinander zu sprechen, Netzwerke zu bilden – das ist ein wichtiger Teil dieser Tagung. Morgen werden wir die Tagung um 9 Uhr fortsetzen und am Ende den Innovationspreis vergeben.

Gern möchte ich nun an dieser Stelle an Professor Frerichs übergeben, der Ihnen die wissenschaftlichen Grundlagen unseres Siegels erläutern wird. Ich wünsche Ihnen viele spannende neue Erkenntnisse und vor allem wünsche ich uns viel gedanklichen, inhaltlichen, fachlichen Austausch.

Danke!

Keynote-Speech

Arbeitsfähigkeit erhalten - AGE CERT als Gesamtkonzept zur Bewertung altersgerechter Personalpolitik

Frerich Frerichs

Institut für Gerontologie, Hochschule Vechta

Guten Tag, meine Damen und Herren!

Ich freue mich, dass ich Ihnen heute AGE CERT - ein Gesamtkonzept zur Bewertung altersgerechter Personalentwicklung - vorstellen darf. Wenn ich dies tue, dann tue ich dies auch im Namen meines Mitarbeiters *Jan Bögel*, der wesentlich an der Erarbeitung des Gesamtkonzeptes mitgewirkt hat. Besonders darf ich mich allerdings bei der Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung bedanken, die frühzeitig die Initiative zur Entwicklung dieses Gesamtkonzeptes ergriffen hat und dessen praktische Umsetzung weiter fördert. Nicht zuletzt fließen in meinen Vortrag auch Arbeiten und Erkenntnisse des Instituts für Qualitätssicherung in Prävention und Rehabilitation in Köln ein.

Was können Sie von mir inhaltlich erwarten? Zunächst werde ich Ihnen die Ausgangslage und Problemstellung darstellen. Hier soll die Frage beantwortet werden, wieso es als notwendig erachtet worden ist, ein entsprechendes Gesamtkonzept zur altersgerechten Personalpolitik zu entwickeln. Danach werde ich auf die Ziele und den Handlungsrahmen des betrieblichen Altersmanagements eingehen und darüber hinaus Ihnen konkreter darstellen, wie wir zu der Entwicklung von Qualitätskriterien für eine altersgerechte Personalpolitik gekommen sind. Zum Schluss werde ich Ihnen dann den konkreten Testierungsprozess, so wie er bisher geplant ist, etwas genauer vorstellen.

1. Ausgangslage und Problemstellung

Demographie und wirtschaftlicher Strukturwandel

Wir wissen alle, dass die Anforderungen der Arbeitswelt in der Zukunft von zunehmend älteren und in längerfristiger Perspektive weniger Erwerbstätigen bewältigt werden müssen. Dieser Prozess wird verstärkt durch die Altersgrenzenanhebung von 65 und 67 Jahre. Im Fokus der Diskussion steht dabei oft die Rente mit 67, tatsächlich ist jedoch der Handlungsdruck überhaupt die Grenze von 65 Jahren zu realisieren viel größer. Hier kommt hinzu, dass wir uns einem permanenten Strukturwandel und einer permanenten Innovationsdynamik in der Wirtschaft gegenü-

bersehen, die nicht nur durch den technologischen Wandel in den produzierenden Branchen hervorgerufen wird, sondern u.a. auch durch steigende Anforderungen an Qualitätsmanagement und -sicherung in allen Dienstleistungsberufen – der Bereich Pflege und Gesundheit sei hier nur beispielhaft genannt. Dies erfordert eine permanente Qualifizierung und Personalentwicklung der älter werdenden Beschäftigten in den Unternehmen. Das heißt, wir müssen in Zukunft davon ausgehen, dass wir nicht nur die Beschäftigungsfähigkeit aller Beschäftigten, aber insbesondere der zunehmenden Zahl von älteren Arbeitnehmern erhalten müssen sondern wir müssen diese im Prinzip noch weiter steigern.

Kurz möchte ich hierzu noch einige neue Prognosen zur Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials herausgreifen. In der Altersgruppe der 55-jährigen Älteren wird ein Anstieg von 6 auf 9 Millionen im Zeitraum 2004 bis 2030 bezeichnet, was einem Anstieg von 44 Prozent entspricht! Vor fünf oder zehn Jahren hätte man gefragt, wo dabei das Problem läge, denn man gliederte ja insbesondere in Großbetrieben meist alle über 55 Jahre aus. Das wird in Zukunft nicht mehr möglich sein. Im Jahr 2030 müssen ältere Arbeitnehmer tatsächlich produktiv integriert werden. Und die älteren Arbeitnehmer wollen und sollen eben auch im eigenen Interesse erwerbstätig bleiben.

Alternde Belegschaften und Produktivität

Nun könnte man wiederum die These vertreten, dass es zwar viele Vorurteile über die Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer gibt, was letztendlich aber nicht der Realität entspräche und kein Hemmschuh für die Entwicklung der Produktivität in Betrieben wäre. Dies ist auch in der Tat insofern richtig, als dass es schon seit Langem die Erkenntnis gibt, dass die sogenannte Defizithypothese, die von einem automatischen altersbezogenen Leistungsabbau ausgeht, widerlegt ist. Wir werden sicher im Verlauf der Tagung auch noch Weiteres dazu hören.

Es gibt aber zwei zentrale Problembereiche, die wir uns vor Augen halten müssen, um nicht naiv an die Auswirkungen der Altersstrukturentwicklung heranzugehen. Zum einen gibt es einen sukzessiven altersbezogenen Leistungswandel. Bestimmte Leistungskomponenten in der Qualifikation, in der Motivation nehmen zu, andere nehmen ab oder bleiben gleich. Das ist immer Thema der jährlichen Tagungen der Becker Stiftung gewesen, sodass ich hier nicht im Einzelnen darauf eingehen will. Des Weiteren haben wir das Problem, dass es durchaus auch Leistungseinschränkungen im Alter geben kann, die aber nicht per se alterskonnotiert sind, sondern die auf die je spezifische Berufstätigkeit und arbeitsplatztypische Karriereverläufe zurückzuführen sind und mit entsprechenden Arbeitsanforderungen und Arbeitsbelastungen einhergehen. Insgesamt können wir davon ausgehen, dass ältere Arbeitnehmer im Erwerbsverlauf tendenziell ein höheres Gesundheits-, Qualifikations- und auch Motivationsrisiko entwickeln. Das heißt nicht, dass alle älteren Arbeitnehmer davon betroffen sind, aber die Wahrscheinlichkeit davon betroffen zu sein nimmt zu.

AGE CERT - Qualitätssiegel Alternsmanagement

Das war sozusagen unser Startpunkt für die Entwicklung eines Qualitätssiegels Altersmanagement. Nun könnten Sie sagen: Es gibt doch mittlerweile zahlreiche betriebliche Beispiele, die versuchen, dieses Problem anzugehen. Jetzt noch ein Qualitätssiegel anzufügen, ist das nicht zu viel des Guten?

Aus der Kenntnis der betrieblichen Landschaft heraus lassen sich dazu zwei Begründungsfiguren anführen. Zum einen sind die betrieblichen Ansätze des Altersmanagements noch nicht ausreichend entwickelt und verbreitet. Selbst wenn Sie die bekannten positiven Beispiele zusammenaddieren, kommen Sie in Relation zu der Gesamtzahl der Betriebe in Deutschland immer nur in den Promillebereich. Es gibt also längst keine flächendeckende Verbreitung dieser Beispiele. Zum anderen können wir bei diesen Beispielen auch keine Aussage über die Nachhaltigkeit treffen, d.h. wir wissen nicht, ob die betrieblichen Ansätze dauerhaft im Unternehmen verankert sind oder nur kurzfristige Verbesserungen bringen. Die Ausgangssituation vor der wir derzeit stehen ist daher die: Die bisherigen betrieblichen Maßnahmen sind in der Breite zu dünn und ihre Nachhaltigkeit ist noch nicht ausreichend erwiesen.

Daraus leiten sich für AGE CERT zwei Hauptzielbereiche ab. Zum einen will das Siegel zu einer weiteren Sensibilisierung und Verbreitung eines integrativen Altersmanagements in den Betrieben, Verwaltungen und Organisationen beitragen. Und zweitens soll das Qualitätssiegel die bereits vorhandene oder in Zukunft weiterentwickelte gute Praxis im Bereich der altersintegrativen Personalarbeit kriteriengestützt bewerten und qualifizieren und so ihre Nachhaltigkeit sichern. Es werden zwar zahlreiche positive Beispiele immer wieder herausgestellt, aber ob diese tatsächlich arbeitswissenschaftlichen Kriterien standhalten, ob sie den Beschäftigten zugute kommen, ob sie letztlich auch die Produktivität des Betriebes unterstützen, ist weit weniger bekannt. Es mangelt hier sehr stark an Evaluationen, Bewertungen, Sichtungen, so dass wir dort einen weiteren Entwicklungsbedarf haben. Wir denken, dass wir jetzt auf einer Stufe sind, um diesen Entwicklungsbedarf auch aufgreifen und aufnehmen zu können. Wir stehen also vor der Aufgabe, einen praxisnahen Anforderungs-, letztendlich auch Prüfkatalog zu entwickeln, um ein entsprechendes Bewertungs- bzw. Testierungsverfahren für betriebliche Ansätze des Altersmanagements umsetzen zu können.

2. Ziele und Handlungsrahmen des betrieblichen Alternsmanagements

Das ist sozusagen die Ausgangslage, die ich Ihnen hier kurz umreißen wollte, und möchte Ihnen jetzt etwas mehr die inhaltlichen und konzeptionellen Grundlagen, auf die wir ein solches Bewertungsverfahren aufbauen, vorstellen.

Zuerst möchte ich dazu auf Ziele und Handlungsrahmen des betrieblichen Altersmanagements etwas näher eingehen. Für uns stehen drei Ziele im Vordergrund: Zum einen benennt Altersmanagement, das liegt bereits in der Wortwahl begründet, ein altersgruppenübergreifendes, präventiv ausgerichtetes Handlungskonzept. Das heißt, wir fangen mit den Gestaltungsüberlegungen nicht erst dann an, wenn das Kind in den Brunnen gefallen ist, sondern versuchen, möglichst schon im Vorfeld entsprechende Maßnahmen und Maßnahmenentwicklungen anzustoßen oder zu bewerten. Nichtsdestotrotz müssen auch kompensatorisch gestaltete Elemente mit berücksichtigt werden. Es wäre unverantwortlich, bestimmte Qualifikations- oder Motivationsrisiken, die bereits bei älteren Arbeitnehmern ausgeprägt sind, unberücksichtigt zu lassen und dort keine Aktivitäten zu entfalten. Zweites Ziel des Altersmanagements ist es, ressourcenorientiert und altersdifferenziert vorzugehen und die vorhandenen gesundheitlichen, qualifikatorischen und motivationalen Leistungspotenziale zu nutzen. Wir sehen Altersmanagement als einen integrativen produktivitätsfördernden Ansatz. Es geht also nicht darum, Alter als Ausgliederung aus dem Betrieb anzusehen. Und wir gehen davon aus, dass die Beschäftigten im Erwerbsverlauf immer über bestimmte Ressourcen verfügen, die entwickelt und aufgegriffen werden können. Drittes Ziel des Altersmanagements ist, zwei unterschiedliche Handlungsdimensionen in den Blick zu nehmen und zu beeinflussen. Es geht zum einen darum, tatsächlich die individuelle Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer zu fördern, es wäre aber unverantwortlich und auch nicht ausgewogen, die betrieblichen Arbeitsbedingungen außer Acht zu lassen, sondern sie müssen, wenn nicht sogar im stärkeren Umfang, berücksichtigt werden. Also auch da haben wir eine Doppelstrategie, d. h. sowohl die betrieblichen Arbeitsbedingungen als auch die individuellen und kollektiven Verhaltensweisen der Beschäftigten und letztendlich auch der Arbeitgeber zu beeinflussen.

Nun sind das zunächst Ziele, die der Umsetzung harren und nun mit Maßnahmen, mit einer Handlungsorientierung versehen werden müssen. Ich will Sie jetzt etwas näher damit vertraut machen, worin diese Handlungsorientierungen bestehen. In der folgenden Grafik (vgl. Abbildung 1) über den Überblick sehen Sie fünf Handlungsfelder des betrieblichen Altersmanagements näher umrissen. Diese beziehen sich auf die drei zentralen Zieldimensionen Gesundheit, Qualifikation und Motivation, die auch im Fokus der Tagung stehen.

Es gibt zwei Handlungsfelder, die Arbeitsgestaltung und auch die Laufbahngestaltung, die dabei nicht spezifisch auf eine dieser Zieldimensionen eingehen, sondern letztendlich Auswirkungen auf alle drei Zieldimensionen haben. Denken Sie beispielsweise an Gruppenarbeit, dass ist eine Möglichkeit, Arbeitsbelastungen zu reduzieren gleichzeitig aber auch, die Beschäftigten zu qualifizieren und motivieren. Des Weiteren haben wir drei Handlungsfelder, die spezifisch auf die einzelnen Zieldimensionen wirken: die Förderung des individuellen Gesundheitsverhaltens, die altersgerechte Weiterbildung, und die bisher eher vernachlässigte Ebene der Gratifikations- und Anreizgestaltung, die primär für die Zieldimensionen

der Motivation steht. Das heißt, ein betriebliches Altersmanagement kann letztlich nur umgesetzt werden, wenn es diese fünf Handlungsfelder mit in den Blick nimmt und mit Inhalten füllt.



Abbildung 1: Handlungsfelder des betrieblichen Altersmanagements

Nun würde dies allein noch nicht genügen, um tatsächlich auch ein entsprechendes Altersmanagement in Betrieben zu verankern, sondern wir gehen davon aus, dass bestimmte Rahmenbedingungen realisiert sein müssen. Es ist wichtig, nicht nur isoliert an einem einzelnen Handlungsparameter anzusetzen, sondern es muss im Prinzip eine systemische Ausrichtung geben, das heißt eine Verknüpfung der Aktivitäten und Integration in ein wie auch immer strategisch orientiertes Gesamtkonzept. Es muss also eine Zusammenschau der Wirkungs- und Einflussfaktoren geben. Ebenfalls wird davon ausgegangen, dass dieser Prozess durch entsprechende Instanzen gesteuert werden muss, also eben nicht einzelne Akteure isoliert das tun, was ihnen vielleicht gerade sinnvoll erscheint. Drittens gehen wir davon aus, dass ein betriebliches Altersmanagement, auch das liegt sozusagen im Begriff angelegt, auf Kontinuität und Partizipation ausgelegt werden soll, also auf einen auf Dauer angelegten Lern- und Gestaltungsprozess. Alle betrieblichen Beispiele, die wir bisher kennen, führen nur dann zum Erfolg, wenn die Beschäftigten aktiv eingebunden sind. Viertens und letztens muss das Altersmanagement auch in die Gesamtstrategie des Unternehmens eingebunden werden. Das heißt auch, dass tatsächlich eine Unternehmensstrategie, eine Kultur vorhanden ist, die darauf aus ist, die Ressourcen der Beschäftigten langfristig zu erhalten.

Wenn wir sozusagen die Ziele, die Handlungsfelder und den Handlungsrahmen zusammenfügen, erhalten wir insgesamt ein betriebliches System des Altersmanagements, das unsere gesamte Handlungsgrundlage bildet.

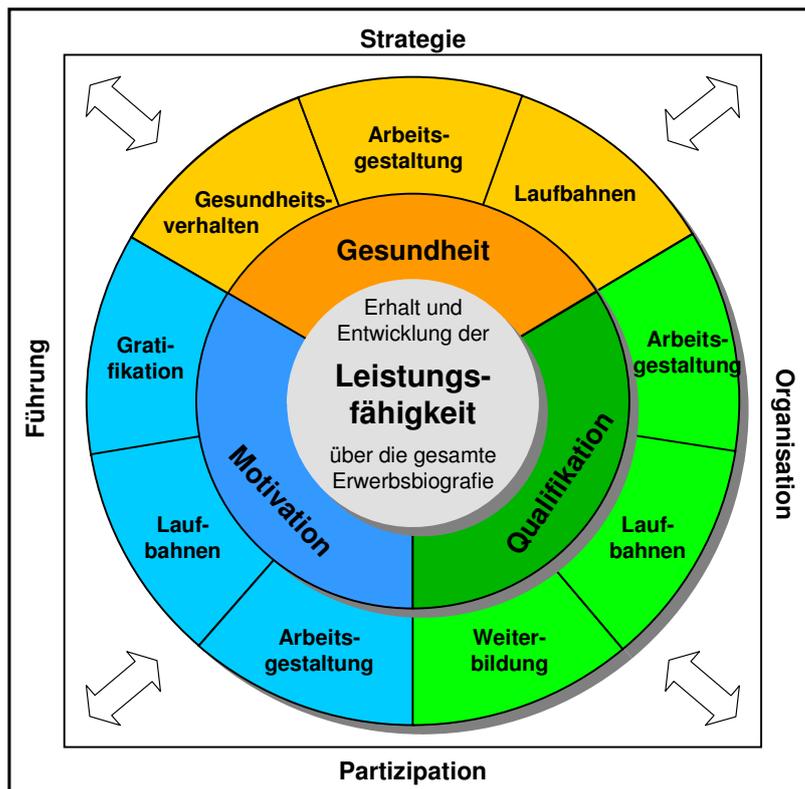


Abbildung 2: Betriebliches System des Altersmanagements

Sie sehen hier (vgl. Abbildung 2) , dass der Erhalt und die Entwicklung der Leistungsfähigkeit über die gesamte Erwerbsbiografie als Kern des Altersmanagements das zentrale Ziel ist. Die Zieldimensionen Gesundheit, Motivation und Qualifikation werden von bestimmten Maßnahmenfeldern umrahmt. Letztendlich kann dieses System nur dann funktionieren, wenn es in eine betriebliche Strategie, in partizipative Elemente und in bestimmten organisatorischen Grundlagen eingebettet ist.

Nun werden einige von Ihnen sagen: Ja, das ist vielleicht ein sehr komplexes und nachvollziehbares Modell, aber was ist denn mit dem kleinen Handwerker, kann man dem ein solches Konzept auch überstülpen? Ist er überhaupt in der Lage, diesen Anforderungen zu entsprechen? Ich will Ihnen das vielleicht anhand eines Beispiels beantworten. Stellen Sie sich einen selbstständigen Meister vor, der nur einen Altgesellen hat und im Tischlerhandwerk tätig ist. Wenn dieser die Erkenntnis hat, dass er seinen Altgesellen im Sinne des Überlebens seines Betriebes möglichst leistungsfähig halten muss, dann wird er wahrscheinlich auf die Idee kommen, sich die Fähigkeiten seines Altgesellen genau anzuschauen und erkennen, dass er Erfahrungswissen zum Beispiel in bestimmten Tätigkeiten der Renovierung von Altbauten hat. Vielleicht wird er dann versuchen, eine entsprechende Laufbahn- und Arbeitsgestaltung oder Geschäftsfelder zu entwickeln, wird das für sich als eine Entwicklungsstrategie auffassen und ist dann sozusagen ein Vertreter dessen, was ich hier als betriebliches Altersmanagement aufzeigen woll-

te. Das heißt es ist weniger die Frage, ob er dieses Konzept für sich sieht, sondern ob er etwas tut, dass sich in den Rahmen dieses Konzeptes einfügt und bewertet und anerkannt werden kann. Das ist also ein Konzept, was im Prinzip für unterschiedliche Branchen und Betriebe anwendbar ist, natürlich aber einer gewissen Übersetzung bedarf.

3. Entwicklung von Qualitätskriterien für eine altersgerechte Personalpolitik

Nun haben wir sozusagen einen bestimmten Handlungsrahmen in den Blick genommen, das heißt aber noch nicht, dass wir tatsächlich konkret wissen, was auf betrieblicher Ebene nutzbringend und qualitätsgerecht sein soll und kann. Deswegen möchte ich Ihnen etwas näher ausführen, wie wir an die Entwicklung von Qualitätskriterien für eine altersgerechte Personalentwicklung herangegangen sind.

Anforderungskatalog und Selbstcheck

Wir haben hier zwei Schritte getan. Zum einen haben wir einen forschungsbasierten Anforderungskatalog entwickelt. Hierzu haben wir uns für alle drei Zieldimensionen den aktuellen Forschungsstand angeschaut und gefragt, was dort unter arbeitswissenschaftlichen, arbeitssoziologischen, arbeitspsychologischen Perspektiven relevant ist und wie entsprechende Gestaltungsmaßnahmen ausgelegt sein müssen. Anhand von konkreten Beispielen haben wir das dann versucht zu unterfüttern. Daraus abgeleitet ist ein Katalog an differenzierten Anforderungskriterien für die Umsetzung von verschiedenen Interventionen entstanden. Was ist also state of the art in der Umsetzung von Arbeitsgestaltung, in der Umsetzung von individuellen Gesundheitsförderungsmaßnahmen etc? Daraus wurde ein Manual für die Durchführung des Testierungsprozesses entwickelt, das den Visitatoren an die Hand gegeben wird, damit sie tatsächlich in der betrieblichen Realität angemessen bewerten können.

Vor dieser tatsächlichen Visitation vor Ort haben wir die Entwicklung eines sogenannten Selbstchecks für Unternehmen gesetzt, einen etwas niedrighwelligeren und komprimierten Bewertungsprozess. Dieser konzentriert sich auf 75 ausgewählte Prüf-Items, die im Rahmen einer Delphi-Befragung des Instituts für Qualitätssicherung in Prävention und Rehabilitation entwickelt und auf ihre Relevanz überprüft worden sind. Natürlich dient der Selbstcheck auch dazu, im Vorfeld der Visitation den Betrieben die Möglichkeit zu geben, sich selbstständig einzuschätzen und zu fragen, ob man das Richtige tut und in welchen Maßnahmebereichen noch Nachholbedarf besteht. Somit ist der Selbstcheck eben auch ein Instrument, das die Unternehmen sensibilisiert und an die Thematik heranführt.

Konkretisierung der Gestaltungsmaßnahmen

In der Kürze der Zeit kann ich Ihnen natürlich nicht alle Anforderungskriterien im Einzelnen darlegen. Ich will hier nur einmal summarisch bezogen auf die Gestaltungsfelder einige Ansätze benennen. Im Bereich der Gestaltung von Arbeitssystemen konnten wir relativ umfangreiche Kriterien entwickeln. Es gibt umfangreiches Wissen zu ergonomischen Parametern der Ausgestaltung von Arbeitsplätzen und darüber wie man Arbeitsplätze lernförderlich gestalten kann. Bezogen auf die Entwicklung sozialer und gesundheitsverträglicher Arbeitszeiten ist ebenfalls relativ viel bekannt. Ich darf hier nur das Stichwort Nacht- und Schichtarbeit benennen, wo die Arbeitswissenschaft schon seit Langem daran arbeitet, festzulegen, welcher Wechsel von Schichtrhythmen, insbesondere auch über den erwerbsbiografischen Verlauf zuträglich für die Arbeitnehmer ist. Die Gestaltung von Laufbahnen ist eher beispielhaft hinterlegt. Tatsächlich arbeitswissenschaftlich erhärtete Erkenntnisse gibt es hier wenig, so dass dort die Kriterienentwicklung etwas induktiver verläuft. Bei der altersgerechten Weiterbildung konnten wir aus einem relativ umfangreichen Wissen schöpfen. Dies betrifft vor allem altersgerechte Lerndidaktiken, die wir dort als Kriterien hinterlegen, wenn Betriebe tatsächlich entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen für notwendig halten und umsetzen.

Das Gesundheitsverhalten konzentriert sich auf zwei Kriterienbereiche: einmal Angebote zur gesundheitsschonenden Arbeitsausführung, das heißt, wie gehe ich an die Arbeit heran, welche Bewegungsabläufe, welche Sicherheitsvorkehrungen müssen beachtet werden. Dort gibt es entsprechendes Handlungs- oder Umsetzungswissen. Und zweitens haben wir hier Kriterien entwickelt, die eher auf das Individuum bezogen sind, also Angebote zur Aktivierung der Bewältigungsressourcen, Stresstraining und ähnliches betreffen. Der Bereich Gratifikation, das hatte ich anfänglich erwähnt, ist bisher eigentlich, wenn überhaupt kaum in den Blick genommen worden und daher noch sehr unterentwickelt. Gratifikations- und Anreizgestaltung ist auch in den vielen betrieblichen Beispielen, die bisher existieren, kaum thematisiert. Eine der Gründe liegt sicherlich darin, dass es in den Bereich der betrieblichen Arbeits- und Leistungs politik und somit in die Wertschöpfung der Betriebe eingreift. Auch auf Seiten der Forschung wurde dieses Thema bisher relativ wenig berücksichtigt. Auch hier haben wir Anforderungskriterien in zwei Bereichen entwickelt: zum einen die Berücksichtigung von alters- und lebensphasenspezifischen Vergütungssystemen, wo es also tatsächlich um die direkte materielle, geldwerte Entlohnung der Beschäftigten geht. Und zweitens geht es um Gratifikationssysteme, die Einsatzflexibilität und Qualifikation belohnen sollen und die auch sozusagen immateriell durch entsprechende Anerkennungsverfahren ausgestaltet sein können. Auch dazu werden wir sicherlich heute noch einiges hören, wenn wir uns über den Motivationswandel Älterer unterhalten und erfahren, wie man Anreize setzen kann, um an diese spezifischen Motivationen anzuknüpfen.

AGE CERT
QUALITÄTSSIEGEL
ALTERSGERECHTE
PERSONAL-
ENTWICKLUNG

Selbstcheck altersgerechte Personalentwicklung

Seiten-
übersicht

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Auswertung

0%
fertig
bearbeitet

Gratifikation	wird überwiegend umgesetzt	wird teilweise umgesetzt	Handlungs- bedarf erkannt, aber noch nicht umgesetzt	nicht umgesetzt
60 Im Unternehmen gibt es eine Wertschätzungskultur gegenüber älteren Beschäftigten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
61 Es wird darauf geachtet, dass leistungsbezogene Gratifikationen nicht zu einer Selbstüberforderung führen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
62 Gratifikationen berücksichtigen neben Arbeitsleistung auch Einsatzbereitschaft und Flexibilität.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
63 Es existiert ein Gratifikationssystem, das Erfahrungswissen berücksichtigt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
64 Für (fast) alle Beschäftigten gibt es auch nichtmaterielle Gratifikationsformen wie Arbeitszeiterhaltung oder Freizeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
65 Betriebliche Anreizsysteme orientieren sich an den Wünschen und Bedürfnissen der Beschäftigten in unterschiedlichen Altersgruppen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Empireonline / Statensberedning / © Becker-Öffnung

Abbildung 3: Auszug aus dem AGE CERT Selbstcheck (Quelle: www.age-cert.de)

Um meine vorangegangenen Ausführungen etwas konkreter zu machen, habe ich Ihnen einen Auszug aus dem Selbstcheck für Unternehmen mitgebracht, der sich auf den Bereich der Gratifikation bezieht (vgl. Abbildung 3). Dort haben wir zum Beispiel den Punkt, dass Unternehmen generell eine Wertschätzungskultur gegenüber älteren Beschäftigten haben sollten, was natürlich auch materialisiert sein muss, zum Beispiel anhand eines Leitbildes oder anhand entsprechender Maßnahmenentwicklungen. Bei leistungsbezogenen Gratifikationen müssen Unternehmen dafür sorgen, dass zum Beispiel Selbstüberforderungen vermieden werden, indem entsprechende Akkordlöhne altersgemäß berücksichtigt oder angepasst werden. Ebenfalls muss durch die jeweiligen Vergütungssysteme gewährleistet sein, dass Einsatzbereitschaft, Flexibilität und Erfahrungswissen Älterer berücksichtigt werden. Das Unternehmen muss dann anhand der vier Antwortmöglichkeiten bewerten, ob es entsprechende Ansätze tatsächlich gibt.

Qualitätskriterien in der Diskussion

Abschließend möchte ich zu den Qualitätskriterien noch einige Bemerkungen machen. Zum einen ist natürlich immer die Frage, in welcher Detailtiefe man die Kriterien ansetzt. Macht man es sehr detailliert, wie dies zum Beispiel bei ergonomischen Parametern möglich ist, oder orientiert man sich eher an allgemeinen Handlungsanforderungen? Aufgabe dieses Qualitätssiegels ist es nicht, monatelange arbeitswissenschaftliche Untersuchungen durchzuführen. Das wäre weder

finanzierbar, noch wäre es seitens der Betriebe attraktiv. Auf der anderen Seite sollen die Qualitätskriterien auch nicht nur allgemeine Verlautbarungen der Betriebe aufgreifen. Wir haben also einen Kompromiss gesucht zwischen der Abfrage, ob entsprechende detaillierte Anforderungen berücksichtigt werden und nur allgemein festgehaltenen Handlungsorientierungen der Betriebe. Wir haben auch den Fall, dass wir in bestimmten Bereichen, zum Beispiel in der Laufbahngestaltung, keine wirklichen Qualitätskriterien finden konnten. Hier ging es dann darum zu schauen, ob der Betrieb überhaupt handlungsorientiert ist und versucht dort Innovationen einzuführen.

Letztlich geht es auch darum, wie die Kriterien dokumentiert und überprüft werden sollen. Im Rahmen dieses Gesamtkonzeptes gehen wir davon aus, dass wir eben tatsächlich nur den gegenwärtigen Erkenntnisstand abbilden und vielleicht schon heute mit neuen Erkenntnissen konfrontiert werden, die kontinuierlich in dieses Qualitätssiegel eingespeist werden müssen, um nicht hinter den Entwicklungsprozess abzufallen und auch betriebliche Innovationsprozesse abzubilden. Das heißt, dieser Testierungsprozess wird auch immer wieder auf den Prüfstand gestellt und eben modifiziert werden müssen.

4. Qualitätssiegel AGE CERT: Der Testierungsprozess

Ich will meinen Vortrag mit Anmerkungen dazu schließen, wie dieses Qualitätssiegel tatsächlich im Rahmen eines Testierungsprozesses vergeben werden kann oder soll.



Abbildung 4: Ablauf des Testierungsprozesses

Zuerst ein Überblick über die Grobstufen dieses Ablaufes: Sie sehen (vgl. Abbildung 4), dass es eine gewisse Vorbereitungsphase gibt, die sich auf den Selbstcheck und auch auf den Kurzfragebogen für Unternehmen bezieht; des Weiteren eine Feedback-Phase, an die sich dann der tatsächliche Visitationsprozess anschließt, der dann hoffentlich in die Verleihung des Siegels mündet.

Wenn wir uns diese Stufen etwas näher anschauen, so können wir festhalten, dass in der Vorbereitungsphase der onlinegestützte Selbstcheck zu den fünf Handlungsfeldern, die ich vorher abgebildet habe, selbständig von den Unternehmen bearbeitet wird. Hat das Unternehmen Interesse an der Siegelvergabe, werden

mit einem Kurzfragebogen diverse Unternehmensspezifika, wie Branche, Größe, Struktur usw. abgefragt. Im Rahmen der Feedback-Phase wird dieser Selbstcheck ausgewertet, und es werden im Kontakt mit den Visitatoren Empfehlungen für Verbesserungen gegeben nach dem Motto: Nein, es ist noch nicht reif, in die Visitationsphase zu gehen, sondern es müssen noch bestimmte Handlungsbereiche stärker bearbeitet werden. Oder man kann sagen, entsprechende Maßnahmen sind weit genug entwickelt, was letztendlich auch auf Grundlage einer punktemäßigen Bewertung basiert, sodass die Empfehlung ausgesprochen wird, den Visitationsprozess durchzuführen.

Dann erfolgt der zentrale Bereich, denn es werden gemeinsam mit dem Unternehmen Grundlagen für die Visitation erarbeitet, betriebliche Gesprächspartner benannt und eine Zeitplanung konzipiert. Im Anschluss daran findet eine halbtägige Vor-Ort-Prüfung statt, die mit einem ausführlichen Visitationsbericht von geprüften Visitatoren endet. Im Rahmen dieses Prozesses wird dann die Empfehlung für die Vergabe eines Siegels ausgesprochen, das dann durch die Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung vergeben wird. Das Siegel wird wegen der Nachhaltigkeit nicht auf alle Ewigkeit verliehen, sondern für einen dreijährigen Zeitraum.

Weitere Entwicklungsschritte

Ich darf Ihnen noch weitere Entwicklungsschritte aufzeigen, denn wir sind noch nicht ganz am Ende des Prozesses angekommen. Frau Dr. Becker hat es in Ihrer Ansprache bereits erwähnt. Im Moment wird noch ein Validierungsprozess in ausgewählten Pilotunternehmen durchgeführt, um das Instrument zu überprüfen. Die Auswertung und Zusammenschau dieser Ergebnisse steht noch aus. Ebenfalls stehen Benennung einer entsprechenden Akkreditierungsagentur und die Bestimmung und Zulassung von Visitatoren noch aus. Das ist noch einmal eine besonders wichtige Aufgabe, denn die Bewertung der betrieblichen Gegebenheiten steht und fällt mit der Qualität der Visitatoren. Und dann wäre tatsächlich im Rahmen eines öffentlichkeitswirksamen Marketings der offizielle Start und Vergabeprozess anzustoßen. Vor diesem Schritt steht man dann und hat ab Mitte 2010 die Möglichkeit an der Siegelvergabe teilzunehmen.

Ich darf mich für Ihre Aufmerksamkeit bedanken und stehe natürlich gerne für Nachfragen und für die nachfolgende Diskussion zur Verfügung.

Vielen Dank!

Weitere Informationen zu AGE CERT finden Sie unter www.age-cert.de.

Prof. Dr. Frerich Frerichs

Zentrum Altern und Arbeit

Hochschule Vechta

Driverstraße 22 | 49364 Vechta

Telefon: 04441-922627 | Fax: 04441-922653

eMail: [frerich.frerichs\(at\)uni-vechta.de](mailto:frerich.frerichs@uni-vechta.de) | www.uni-vechta.de/gerontologie/47.html

Aus der Praxis

Das Projekt MiaA - Menschen in altersgerechter Arbeitskultur. Arbeiten dürfen, können und wollen!“ - Ergebnisse und Ansatzpunkte für die Praxis <i>Marc Lenze</i>	26
Beratung von Unternehmen zum Betrieblichen Eingliederungs- und Generationenmanagement – Zwei Modellprojekte der Deutschen Rentenversicherung Bund <i>Christine Ordon und Christina Stecker</i>	36
Organisationen im demographischen Wandel – Alternsmanagement in der betrieblichen Praxis <i>Mirko Sporket</i>	47

Das Projekt MiaA - Menschen in altersgerechte Arbeitskultur. Arbeiten dürfen, können und wollen! - Ergebnisse und Ansatzpunkte für die Praxis

Marc Lenze

IFGP. Institut für gesundheitliche Prävention

Sehr geehrte Familie Becker, sehr geehrte Damen und Herren, ich bedanke mich bei der Becker Stiftung, dass ich die Gelegenheit habe, Ihnen heute eine Übersicht über drei Jahre Arbeit zum Thema „altersgerechte Arbeitskultur“ zu geben. Das Projekt MiaA, das ich Ihnen im Folgenden gern kurz vorstellen möchte, wurde durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales gefördert und durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin fachlich begleitet.

Ausgangssituation

Viele Projekte und Maßnahmen zum Thema Demografie haben in erster Linie die körperliche Gesundheit älterer Beschäftigter im Blick, denn eine gute physische Konstitution bildet ohne Frage eine notwendige Voraussetzung dafür, möglichst lange arbeiten zu können. Außerdem wirkt sich ein guter Gesundheitszustand („Arbeiten können“) auch positiv auf das Engagement, die Zufriedenheit und die Motivation der Beschäftigten aus („Arbeiten wollen“). Andersherum ist jedoch ein „Arbeiten können“ noch keine Garantie für ein „Arbeiten wollen“. In Zeiten zunehmenden Wettbewerbs, alternder Belegschaften und der Erhöhung des Renteneintrittsalters gewinnt vor allem das „arbeiten Wollen“ an Bedeutung. Denn in Zeiten von Altersteilzeit (d. h. bis 2009), in der mittels staatlicher Förderung Arbeitnehmer ab 55 Jahren in den Vorruhestand eintreten konnten, ist die Frühverrentung in ihrer massenhaften Anwendung zu einer gängigen „Kultur“ geworden. Der demografische Wandel stellt Unternehmen in Deutschland nun vor neue Herausforderungen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können nicht immer jünger werden, wenn die Gesellschaft immer älter wird. Die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen wird zukünftig mit durchschnittlich älteren Belegschaften erhalten werden müssen, die oftmals noch von einer Frühverrentungskultur geprägt sind. Das Zugangsalter für die Altersrenten lag in Deutschland 2005 zwar bei 63 Jahren - das gewünschte Renteneintrittsalter jedoch liegt bei durchschnittlich 59 Jahren. Wünschenswert und notwendig wäre daher ein Mentalitätswechsel: die (Wieder-) Entstehung einer allgemeinen Kultur des „länger arbeiten Wollens“. Dies wird weniger über finanzielle Anreize machbar oder sinnvoll sein, sondern in erster Linie über Motivation oder geeignete Rahmenbedingungen (Arbeit als Form von Bestäti-

gung und Anerkennung) gestaltet werden können. Dies setzt eine Einstellungsänderung hinsichtlich Alter und Beschäftigungsfähigkeit bei „Betroffenen“ und Unternehmen voraus. Gelingen kann dies nur auf Basis einer Unternehmenskultur, die dies zulässt, d. h. partnerschaftlich und kooperativ ausgerichtet ist. Beschäftigte, die für ihre Arbeit motiviert sind und Altern nicht negativ begreifen, haben eher das Bestreben, langfristig im Erwerbsleben zu bleiben und dies ist – betrachtet man die derzeitige Erwerbssituation der älteren Beschäftigten – volkswirtschaftlich notwendig. Auch werden immer wieder finanzielle Gründe von den Unternehmen angeführt, warum es sinnvoll sei, ältere Arbeitnehmer vorzeitig in den Ruhestand zu schicken. Was dabei fehlt, ist eine saubere betriebswirtschaftliche Betrachtung. In der Diskussion - das ist zumindest unsere Erfahrung - heißt es immer wieder, dass die Älteren zu teuer seien. Jemand, der aber stabil bis 65 bzw. 67 arbeiten kann, verursacht bestimmte Kosten nicht mehr (z.B. keine Akquisitionskosten, keine immensen Ausbildungskosten). Oft wird auch nicht berechnet, was es heißt, wenn beispielsweise ein langjähriger Mitarbeiter geht und seinen kompletten Kundestamm, sein Wissen und seine immensen Erfahrungen mitnimmt. Dies monetär beziffern zu können, wäre sicherlich interessant und eine Herausforderung.

Auch die Bewertung von außen z.B. durch Rating-Agenturen verstärkt die nicht ausreichende Auseinandersetzung mit dem Thema „Demografischer Wandel“ in den Unternehmen: Bei Vergabe von Krediten und bei der Bewertung von (börsennotierten) Unternehmen ist es Aufgabe von Rating-Agenturen, die Kreditwürdigkeit zu überprüfen. Diese ist u.a. abhängig von der Bewertung der im Unternehmen vorhandenen Personalressourcen. Ein langfristig ausgerichtetes Personalmanagement sollte darum bemüht sein, den demografischen Wandel erfolgreich anzugehen und zu gestalten, um ein mögliches Personalrisiko (Leistungsminderung von Beschäftigten, Fluktuation, Verlust von relevantem Wissen etc.) zu reduzieren. Erfahrungen aus dem Projekt zeigten sehr deutlich sowohl bei börsennotierten Unternehmen wie auch Unternehmen mit Kreditbedarf, dass die Berücksichtigung einer qualitativen Auseinandersetzung mit der demografischen Entwicklung im Unternehmen derzeit aus zweierlei Gründen kaum positive Wirkung auf die derzeitigen Ratingbewertungen hat: Zum einen gehen derzeit nur wenig aussagekräftige Kennzahlen wie das Durchschnittsalter ein. Zum Zweiten ist die Gewichtung des Themas „demografische Situation im Unternehmen“, die in der Regel im Bereich „Personalrisikomanagement“ des Ratingsystems angesiedelt ist, derzeit noch sehr niedrig. Zudem werden bei strategischen Betrachtungen oft nur Zeiträume von ein bis drei Jahren zugrunde gelegt, die im Thema demografischer Wandel aber nicht greifen. Daher fanden im Projekt MiaA Treffen mit Nachhaltigkeitsratingagenturen statt, in denen z.B. gefragt wurde „Können wir nicht in Bezug auf die positive Unterstützung von Unternehmen mit einer qualitativ hochwertigen Auseinandersetzung mit dem demografischen Wandel über das Nachhaltigkeitsrating gehen?“ Der Gedanke kam in der Agentur gut an. Da diese Kriterien aber weltweit gelten und in wenigen Fragen formuliert werden müssen, ist der Einsatz eines eher qualitativen Ratings fraglich, so dass das Rating womöglich kein Instrument sein wird, dessen

adäquater und sinnvoller Einsatz in den nächsten ein, zwei Jahren erwartet werden darf.

Projektidee von MiaA

Im Fokus des Projektes „Menschen in altersgerechter Arbeitskultur“ standen daher drei Aspekte:

- Die Beschäftigten: Wie sieht die Arbeitssituation der älteren Beschäftigten konkret aus? Wie stark ist der Vorruhestandswunsch ausgeprägt? Durch welche Parameter wird dieser beeinflusst? Wie können Beschäftigte motiviert werden, bis zum gesetzlichen Renteneintrittsalter arbeiten zu wollen?
- Die Unternehmen: Wie gut sehen sich Unternehmen für den demografischen Wandel gerüstet? Welche Maßnahmen und Instrumente werden umgesetzt? Wo besteht Unterstützungsbedarf? Wie können Unternehmen motiviert werden, sich mit den Themen „ältere Beschäftigte“ und „demografischer Wandel“ strukturiert und nachhaltig auseinander zu setzen?
- Produkte und Maßnahmen: Welche Herangehensweise eignet sich für Unternehmen, um eine altersgerechte Arbeitskultur zu fördern, um langfristig die Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten zu erhalten und zu verbessern? Wie kann das „Arbeiten können, wollen und dürfen“ gefördert werden?

Was Unternehmen tun

Die Projektergebnisse generieren sich u.a. aus Selbstbewertungs-Workshops in unseren Pilotunternehmen, Arbeitstreffen mit Kommunalverwaltungen und Banken und einer bundesweiten Online-Befragung deutscher Unternehmen zum Stand der Auseinandersetzung mit dem demografischen Wandel. In der Kürze der Zeit möchte ich Ihnen einige Aspekte präsentieren.

Wir haben die Unternehmen zunächst gefragt, welche Maßnahmen im Rahmen des demografischen Wandels derzeit umgesetzt werden. Eine hohe Verbindung besteht zwischen Gesundheitsförderung und Demografie. Themen wie Mentoring- oder Tandemprogramme spielen nach unserer Erkenntnis zumindest im Moment keine so große Rolle (vgl. Abbildung 1).

Es gibt allerdings viele gute Beispiele, wie ein Tandem zwischen jung und alt sehr gut funktionieren kann. Ich möchte an der Stelle kurz ein Beispiel näher beschreiben. Dieses Unternehmen hat, ausgehend von der Notwendigkeit zukünftiger Fachkarrieren auch für ältere Beschäftigte, diesen ermöglichen wollen, den Um-

gang mit neuen, für die Arbeit notwendigen Softwareprogrammen zu erleichtern. Das Lernen dieser Programme fällt Beschäftigten mit einer gewissen Lernentwöhnung sicher schwer. Für die Schulung der älteren Beschäftigten hat man daher Auszubildende hinzugezogen und diese im Umgang in der entsprechenden Software geschult und ihnen die Didaktik für die Schulung im „train-the-Trainer-Prinzip“ beigebracht. Im 1:1-Coaching wurden nun die Älteren von den Auszubildenden im Umgang mit der Software geschult. Die individuelle Betreuung bedeutete eine hohe Wertschätzung für die Älteren und eine interessante Verantwortungsübernahme für die Jüngeren. Inhaltlich gab es sehr positive Effekte auf beiden Seiten: Die Älteren bekamen die Programme gut beigebracht, die Auszubildenden lernen, wofür die Programme später inhaltlich eingesetzt werden, was wiederum ihre Ausbildung durch die Erfahrung der Älteren enorm anreicherte. Finanziell war das Modell auch interessant, da die Auszubildenden natürlich auch nicht ganz so teuer wie z.B. externe Trainer waren.

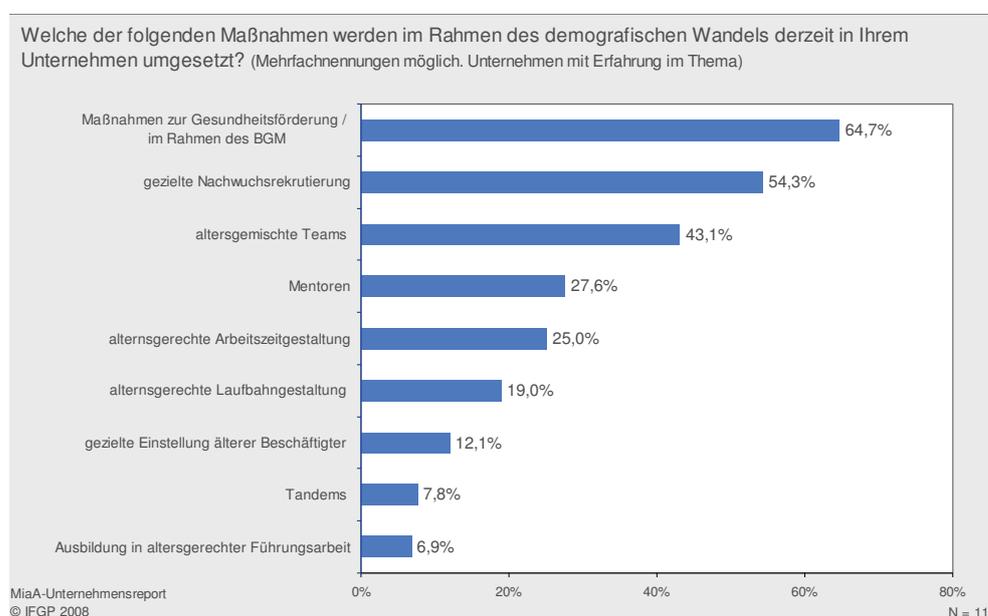


Abbildung 1: Maßnahmen im demografischen Wandel

In einer bundesweiten Befragung von Unternehmen wurde im Projekt unter anderem nachgefragt, welche Faktoren die Umsetzung von Maßnahmen zur Bewältigung des Demografischen Wandels fördern bzw. hemmen (siehe Abbildung 2).

Wesentlich bei der Diskussion zur Gestaltung einer altersgerechten Arbeitskultur war auch die „Shareholder Value-Orientierung“. Wir haben diese Orientierung auf relativ kurzfristige Erfolge immer wieder in Unternehmen erlebt, was natürlich auch häufig mit Wirtschaftsberatungen zusammenhängt. Eine Wirtschaftsberatung, wenn sie seriös ist, wird in der Regel wenig Aussagen treffen, die über einen Zeitraum von drei bis fünf Jahre gehen. Bei einem unserer Pilotunternehmen war die Empfehlung der dort tätigen Unternehmensberatung z.B., die Ausbildungsbe-

reiche einzustellen, um Kosten zu dämpfen. Altersstrukturanalysen im Projekt aber haben dazu geführt, dass man bei der zuständigen Bezirksregierung durchsetzen konnte, die Ausbildungsquoten nicht zu reduzieren oder gar einzustellen, weil sich errechnen ließ, dass gewisse hoheitliche Aufgaben nur sehr schwerlich in acht bis zehn Jahre bei dem dann vorhandenen Personal noch durchgeführt werden könnten, wenn jetzt die interne Ausbildung eingestellt werden würde. Es sollte also bei einer betriebswirtschaftlichen Beratung darauf geachtet werden, langfristige oder mittelfristige Perspektiven unter Berücksichtigung mittelfristiger Personalmengengerüste und Qualifikationen einzubeziehen.

fördernde Faktoren, z.B.:	hemmende Faktoren z. B.:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anstoß von außen (Tagungen, andere Unternehmen) ▪ Objektivierung der Situation (Altersstrukturanalysen, Analysen, Workshops) ▪ „Notwendigkeit des Vorstandes, sich zum Thema öffentlich zu äußern“ ▪ Fusion, andere Entwicklungen/Veränderungsprozesse ▪ Notwendigkeit des Wissenstransfers ▪ Chance u.a. in Stadtverwaltungen? ↳ viele verschiedene Berufe/ Tätigkeiten ↳ Flexibilität wäre möglich ▪ Wiedereingliederungsverfahren für das Thema Demografie nutzen (Infos über Qualifikationen, Potenziale, Bedarfe von Mitarbeitern) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existierende Altersteilzeitregelungen: Thema zunächst vertagt ▪ Starke Shareholder Value-Orientierung ↳ oft kurzfristige Sichtweise bei Unternehmensberatung ▪ Chancen im Thema zu wenig beleuchtet ↳ „Schreckensszenarien“ werden erstellt ▪ Handlungsdruck noch zu gering (Notwendigkeit jetzt zu handeln nicht erkannt) ▪ Andere dringliche Aktivitäten (Umstrukturierungen...) überlagern ▪ schnelle Erfolge durch Maßnahmen nur schwer zu erreichen ▪ Datenschutzproblematik: „Arbeitgeber darf nichts über seine Mitarbeiter wissen“

Abbildung 2: Fördernde und hemmende Faktoren zur Umsetzung von Maßnahmen im Kontext des demografischen Wandels

Als weiterer Aspekt der genannten hemmenden Faktoren wurde der Datenschutz genannt. Tatsächlich ist es manchmal schon ein Hemmschuh, wenn bei einem Tätigkeitswechsel die absolvierten Aus- und Weiterbildungen der Beschäftigten gar nicht erfasst werden durften, so dass in einem Beschäftigungspool keine Aussage darüber getroffen werden konnte, wer für welche Stelle geeignet ist.

In einigen Beratungsgesellschaften herrscht leider immer noch die Meinung vor, dass Weiterbildung für Ältere nicht sinnvoll sei und sich deshalb eher um die Nachwuchskräfte und die Talente gekümmert wird. Ich glaube, dass dies eine sehr kritische Entwicklung ist, die zwischenzeitlich Fuß fasste, die Älteren noch stärker als vielleicht sowieso schon zum alten Eisen gehören zu lassen. Wir propagieren eben genau umgekehrt, die Älteren stärker in Weiterbildung und verantwortungsvolle Tätigkeiten einzubeziehen.

Bedürfnisse von Beschäftigten kennen lernen

Ganz wichtig für uns war aber auch, Kriterien für die Ausbildung einer sinnvollen altersgerechter Führungsarbeit zu finden. Hierbei musste die Frage geklärt werden, was in der Lebensphase Älterer anders ist als in anderen Lebensphasen.

Wenn wir überlegen, Ältere stärker einzubeziehen, dann müssen wir fragen: „Wie sieht es mit deren Motivation („arbeiten wollen“) und deren Gesundheit („arbeiten können“) aus?“, „Gibt es Alterseffekte?“. Hierzu wurde im Projekt MiaA u.a. eine Online-Umfrage mit mehr als 1.300 Beschäftigten durchgeführt und mit freiwillig ausgeschiedenen Beschäftigten in Workshops gesprochen und gefragt, warum sie vorzeitig in den Ruhestand gegangen sind. Während die bereits aus dem aktiven Erwerbsleben Ausgeschiedenen sehr individuelle und verschiedene Gründe dafür angaben, waren die Ergebnisse aus der Befragung noch aktiver älterer Beschäftigter [Durchschnittsalter 48 Jahre] einheitlicher: 82 Prozent gaben an, vorzeitig in den Ruhestand gehen zu wollen. Das Wunschalter lag hier im Durchschnitt bei 59 Jahren. Es kann natürlich trefflich über die Gründe spekuliert werden – es lässt sich aber natürlich trotzdem fragen, warum Unternehmen es nicht schaffen, ihre älteren Mitarbeitenden zu halten. Man kann hier nicht pauschal von Gründen verminderter Leistungsfähigkeit sprechen. Auch die individuellen Möglichkeiten der Weiterbildung können kein Grund sein, denn ca. 40 Prozent der Pensionäre gehen nach ihrer Erwerbstätigkeit in eine Weiterbildungseinrichtung. Wieso können wir dieses Potenzial nicht auch in den Betrieben nutzen?

Wir haben viele Fragen zu Zusammenhängen von Arbeitsmotivation, Gesundheit, Zufriedenheit etc. gestellt. Die teilnehmenden Unternehmen kamen aus dem Verwaltungsbereich und aus dem Bankensektor – beides derzeit Bereiche die durch Kostenreduzierung geprägt sind. Die Frage „Können Sie die Arbeit, die Sie machen, gesundheitlich bis zum Rentenalter durchhalten?“ haben 50 Prozent mit „ja“ beantwortet und 13 Prozent mit „nein“. Diejenigen, die sich einen vorzeitigen Austritt aus gesundheitlichen Gründen nicht vorstellen können, berichten aber gleichzeitig über eine hohe Arbeitsmotivation, Zufriedenheit und Spaß etc. Interessant ist, dass in der Altersgruppe der 45 und 67-Jährigen kaum Alterseffekte festgestellt werden konnten.

Wir haben auch gefragt „Wie hoch schätzen Sie Ihre Arbeitsmotivation ein?“ 83 Prozent der Befragten schätzen ihre Arbeitsmotivation als hoch ein. Wenn wir Aspekte der Tätigkeiten selbst betrachten, dann sehen wir, dass die hochmotivierten Mitarbeiter über hohe Sinnhaftigkeit bei der Arbeit berichten. Ältere sind vielleicht genau diejenigen, die anspruchsvolle und abwechslungsreiche Tätigkeiten wie z.B. Innovationsprozesse brauchen und kaum über ein stupide Tätigkeiten oder wenige abwechselnde Tätigkeiten motiviert werden können. Wenn wir über langfristige Qualifizierungskarrieren und die Verhinderung von Lernentwöhnungen sprechen, können wir die älter werdenden Arbeitnehmer dafür auch gut vorbereiten. Men-

Aus den jeweiligen drei Akteursebenen und den drei Zielebenen („arbeiten dürfen, können und wollen“) ergeben sich neun Felder, zu denen das IFGP ein Ampelsystem entwickelt hat. Dazu wird Unternehmen die Gelegenheit gegeben, die neun Felder in einer Selbstreflexion zu bewerten. Die Bewertung geschieht über Leitfragen, die im Handlungsleitfaden zum Projekt auf der MiaA-Homepage nachgelesen werden können (www.miaa.de). Kriterien helfen dabei, zu einer Einschätzung zu gelangen: Ist das Unternehmen überhaupt motiviert, Ältere in Prozesse hineinzubeziehen? Also nicht nur die Frage, ob das Unternehmen Möglichkeiten für Ältere prozessual abbildet, sondern auch die Frage, ob diese Einbindung überhaupt gewollt ist. Wie ist die Einstellung der Führungskräfte dazu?

Ziel war es, Unternehmen bei der Bearbeitung des Themas „Alternsgerechte Arbeitskultur“ nicht in allen neun Feldern arbeiten zu lassen, sondern nur die Felder in den Fokus zu rücken, die aufgrund einer „roten“ Bewertung – also einer eher kritischen Bewertung – Handlungsbedarf aufwiesen. Somit kann sich die spätere Bearbeitung der Handlungsfelder auf die wesentlichen Schwachstellen konzentrieren. So kann es z.B. sein, dass die Unternehmensleitung die Notwendigkeit zum Handeln im Thema „Demografie“ zwar erkannt hat und förderliche Rahmenbedingungen „zur Verfügung stehen“, aber Führungskräfte diese noch nicht nutzen und Möglichkeiten nicht ausschöpfen (können, wollen, dürfen).

Führungskräfte zum Handeln motivieren und befähigen

Die gesamtgesellschaftliche Sicht auf das Thema „Arbeit und Alter“ ist wie bereits erläutert aktuell eher als problematisch zu bewerten. Durch die in der Vergangenheit massenhaft angewandte Frühverrentungspraxis wurden natürlich auch Führungskräfte geprägt. Also müssen wir genau hier ansetzen um neue Bilder zu prägen.

Wir haben die Situation zunehmend älterer Beschäftigter und auf der anderen Seite aber eine relativ mythologisierte Beurteilung der Leistungsfähigkeit von Älteren. Um eine objektivere Beurteilung der Leistungsfähigkeit zu erhalten und die Rahmenbedingungen für die Leistungserbringung zu kennen (z.B. Work-Life-Balance), ist es notwendig, mit den Beschäftigten im Dialog zu sein. Wir haben leider auch in unserem Projekt immer wieder Kontakt zu Unternehmen gehabt, in denen Führungskräften aus Kostengründen verboten wurde, mit ihren älteren Beschäftigten über 50 Jahre Mitarbeitergespräche zu führen. Das heißt also, dass die Lebenswirklichkeit eines älter werdenden Menschen, die anders ist als bei einem Jugendlichen, gar nicht in das Bewusstsein der Führungskraft gerät. Wenn ich überlege, dass durchschnittlich 30 Prozent der von uns befragten Beschäftigten bereits Pflegefälle im häuslichen Umfeld hatten, dann sind das Themenfelder, von denen die Führungskräfte bezüglich der Situation älter werdender Belegschaften Bescheid wissen sollten, um darauf eingehen zu können. Erst dann können unterstützende

Rahmenbedingungen (z.B. entsprechende Arbeitszeitregelungen, die die Betreuung der Angehörigen ermöglicht) für den Erhalt einer hohen Arbeitsfähigkeit genutzt und gestaltet werden.

Die Führung älterer Beschäftigter, ist noch recht wenig erforscht. Es gibt einige wenige, zum Teil sehr gute Bücher, die dieses Handlungsfeld thematisieren. Muss man Führung auf diesen demografischen Wandel, auf die älter werdenden Beschäftigten anpassen? Ich glaube, langfristig reden wir nicht über die Führung Älterer, sondern über lebensphasenorientierte Führung. Und dass sich das lohnt, hat *Professor Ilmarinen* in seinen Studien bereits eindrücklich zeigen können. Verbessertes Führungsverhalten beeinflusst mit anderen Parametern zusammen die Arbeitsfähigkeit positiv. Schauen wir uns jedoch die Curricula von Ausbildungen an, sehen wir, dass Führung eine sehr gute Fachausbildung beinhaltet, die „weichen“ Themen der Personalführung aber kaum enthalten sind. Besonders kritisch ist zu beurteilen, dass in den Ausbildungen der Führungskräfte zu wenig Reflexion der eigenen Einstellungen und Werte zum Thema „Führung“ stattfindet.

Zwar kann ein drei-Jahres-Projekt all die verschiedenen Herausforderungen nicht angehen und bestehende Situationen nicht auflösen, aber wir haben versucht, an die Führungskräfte unsere Erkenntnisse weiter zu geben. Hierzu hat das IFGP ein Onlinetraining „Führen im demografischen Wandel“ entwickelt, das versucht, genau diese Lücke zu schließen. Mit dem Training soll es gelingen, die Führungskräfte für das Thema zu sensibilisieren und zu informieren. Das hat natürlich viel mit der Aufhebung von Mythen zu tun, z.B. was Ältere angeblich nicht können oder was sie besonders gut können. Im Fokus des Trainings stehen jedoch Empfehlungen und komprimierte Gestaltungshinweise, um dazu zu motivieren, dieses Thema tatsächlich auch anzunehmen, zu gestalten und umzusetzen. In den Gestaltungsmodulen Gesundheit und Leistungsfähigkeit, Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit, Lernen, Qualifizierung und Wissen werden die erlernten Grundlagen der Basismodule in einen Anwendungskontext gestellt und beispielhaft aufgezeigt, wie Führungskräfte tätig werden können. In zwei weiteren Modulen werden die verschiedenen Rollen und Möglichkeiten der Führungskräfte zur Bearbeitung des Themas aufgezeigt. Probieren Sie das Tool auf unserer Projekthomepage einfach mal aus! Derzeit ist das Tool für Verwaltungen entwickelt, wird aber bis Ende des Jahres 2009 auch auf den produzierenden Bereich übertragen. Im Rahmen des Projektes hatten wir die Möglichkeit auch Transferworkshops durchzuführen, wo das erlernte Wissen aus dem Online-Training in die Praxis umgesetzt wurde.

Ausblick „alternsgerechte Arbeitskultur“

Zum Ende bleibt mir nur zu sagen: Was haben die Beschäftigten gesagt? Was ist aus ihrer Sicht Arbeitskultur und was ist alternsgerecht? In der Grafik sehen Sie verschiedene O-Töne (vgl. Abbildung 4).

Wertschätzung/ Anerkennung/ Würdigung – **Respekt**/ Achtung–
Umgang – Akzeptanz – **Rücksichtnahme**/ Verständnis - **Toleranz** –
Offenheit – Gleichberechtigung - Fairness – keine Stigmatisierung

Gestaltungsmöglichkeiten – **Erfahrung** einbringen können – Partizipation

Perspektiven – Möglichkeiten

Betreuung – Angebote (BGF, Arbeitszeitmodelle)

alternsgerechte Arbeitsgestaltung – **Passung** von Anforderung und
Möglichkeiten — personengerechtes Arbeitsumfeld

Gesundes **Miteinander** (jung und alt) – Zusammenarbeit – Integration

Abbildung 4: Auswahl genannter Aspekte einer altersgerechten Arbeitskultur

Wenn Sie das nun auf sich wirken lassen, dann finden Sie unheimlich viel wieder, was eigentlich ganz alltägliche Arbeit von Unternehmen und Führungskräften sein sollte und eigentlich wenig spezifische altersspezifische Aspekte enthält. Aufgabe wird es daher eher sein, lebensphasenorientierte Konzepte zu entwickeln, um langfristig ein „arbeiten dürfen, können und wollen“ für alle Altersgruppen zur fördern.

Herzlichen Dank!

Marc Lenze

IFGP. Institut für gesundheitliche Prävention

Wolbecker Windmühle 13a | 48167 Münster

Telefon: 02506-300280 | Fax: 02506-3002829

eMail: info(at)ifgp.de | www.ifgp.de

Beratung von Unternehmen zum Betrieblichen Eingliederungs- und Generationenmanagement: Zwei Modellprojekte der Deutschen Rentenversicherung

Generationenmanagement im Arbeitsleben – GeniAL

Christina Stecker

Deutsche Rentenversicherung Bund

Einen herzlichen Dank an die Becker Stiftung für die Einladung zu dieser Tagung. Und ich muss Ihnen für die Dramaturgie der Tagung gratulieren! Ich finde mich sehr oft wieder mit dem, was ich zu sagen habe, so dass ich in meinem Vortrag einiges schon voraussetzen kann.

Frau Ordon und ich stellen heute zwei Projekte vor, die ineinander greifen, aber doch eigenständige Projekte sind. Insofern werde ich mit dem Projekt Generationenmanagement im Arbeitsleben anfangen und spreche dabei auch über Altern, alter(n)sgerechtes Arbeiten und Altersmanagement, jedoch bevorzuge ich den Begriff Generationenmanagement, unter anderem, weil der Altersbegriff meines Erachtens hier stark stigmatisierend wirkt. Vielleicht noch einen Satz zu meiner Funktion und zu den Fördermittelgebern: Ich bin Projektleiterin von GeniAL und leite in der Deutschen Rentenversicherung Bund im Rahmen der Grundsatz- und Querschnittsaufgaben trägerübergreifend den Bereich Forschungseinheit Demographie (FED). Zusammen mit externen Forschungsinstituten haben wir das Projekt GeniAL beim Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) beantragt, das über die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) bis zum Frühjahr 2011 gefördert wird.

Ausgangslage

Zur Ausgangslage haben wir heute Vormittag schon viel gehört, ich nenne hier folgende Punkte: Alternde Belegschaften in Europa, das europäische Beschäftigungsziel von 50 Prozent Erwerbsquote bei den 55- bis 64-Jährigen, die Lebensarbeitsverlängerung, Rente mit 67 und die Nachhaltigkeit der Alterungssysteme.

Folgende Herausforderungen haben wir dabei herauskristallisiert: Die Antizipation, insbesondere regionaler Alterungs- und Beschäftigungstrends. Bereits in unserem Vorläuferprojekt Smart Region (www.smartregion.eu) haben wir die Erfahrung gemacht, dass regionale Informationen zum Arbeitsmarkt stark sensibilisierend wirken, denn das relativ abstrakte Thema Demografie allein lockt ein insbesondere kleineres oder mittleres Unternehmen nicht „hinterm Ofen“ hervor. Der Lösungsan-

satz von GeniAL ist es daher, praxisorientierte Vorschläge insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen zu erarbeiten.

Diese Folie möchte ich Ihnen ganz kurz zeigen, um die Entwicklungen zu untermauern (vgl. Abbildung 1). Sie sehen hier eine Grafik zu der Entwicklung der alternden Bevölkerung in Deutschland bis zum Jahr 2050. In dem abgesetzten Fenster sehen sie die Altersgruppe der 55- bis 64- bzw. eigentlich dann bis 67-Jährigen. Ich muss Herrn Professor Frerichs hier ein Stück weit widersprechen, denn wir haben nicht erst ab 2030 ein Problem, sondern bereits innerhalb der nächsten 20 Jahren aufgrund der so genannten Babyboomer, die als ältere Beschäftigte gesund im Arbeitsleben bis zur Rente verbleiben sollen, wie die Abbildung verdeutlicht.



Abbildung 1: Alternde Belegschaften – Deutschland bis 2050

Worum geht es beim Generationenmanagement im Arbeitsleben? Gern möchte ich hier noch einmal auf die Begrifflichkeiten eingehen, denn die Begriffe Arbeitsfähigkeit und Beschäftigungsfähigkeit gehen oft durcheinander. Unser Definitionsvorschlag lautet deshalb: *Beschäftigungsfähigkeit* zielt auf die Makroebene ab, umfasst also Maßnahmen, die vom Arbeitsmarkt ausgehen, um die Beschäftigungs- und Einstellungsbereitschaft seitens der Betriebe herzustellen. *Arbeitsfähigkeit* hingegen umfasst die individuelle und betriebliche Ebene, also die Gesundheit, Kompetenz und Motivation sowie die betrieblichen Arbeitsbedingungen, Kommunikation und Unternehmenskultur. Beide Seiten zusammen bedingen die Arbeitsfähigkeit oder auch Arbeitsbewältigungsfähigkeit (work ability).

Zielsetzung von GeniAL

Unsere Idee war, die Strukturen der Deutschen Rentenversicherung (DRV) zu nutzen. Sie hat regionale Auskunfts- und Beratungsstellen, also Anlaufstellen, wo sich jeder Versicherte sich hinwenden kann. Die Frage war nun, ob wir das nicht nutzen können, das heißt die Kollegen, die dort vor Ort sind, zu schulen und ein Grundwissen an demografischen Fragestellungen, an demografischen Wahrheiten mitzugeben, um die kleinen und mittleren Unternehmen in der Region anzusprechen. Ein Vorteil liegt auch darin, dass wir eine Sozialversicherung sind und damit eine inhaltliche und praktische Nähe zu den anderen Zweigen – zur Krankenkasse, zur Arbeitsagentur, zur Unfallkasse usw. haben. Gerade im Bereich Prävention und Reha kann man diese Nähe gut nutzen.

Was haben wir gemacht? Wir haben einen einjährigen Praxistest in der Region Berlin-Brandenburg und Sachsen-Anhalt vorgeschaltet. Da das Projekt um zwei Jahre verlängert wurde, sind wir derzeit bundesweit in mehr als 20 Regionen im Test. Perspektivisch – das ist der Projektauftrag und die Hauptzielstellung von GeniAL – soll jede Rentenversicherung an jeder Auskunfts- und Beratungsstelle dieses Angebot der Beratung zum Generationenmanagement anbieten können. Darauf wollen wir hinarbeiten.

GeniAL-Themenfelder und (angestrebte) Vernetzung

Sie fragen sich nun sicherlich, wie solch eine Beratung abläuft. Wir haben Berater vor Ort, die im Grunde zur Rente, zur Versicherungspflicht, zu betrieblichen und privaten Formen der Altersvorsorge (AVOR) und zur Reha beraten. Das ist deren originäres Geschäft. Jetzt geben wir diesen Beratern noch zusätzlich demografische Grundlagen mit, also Input beispielsweise zum betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) und Eingliederungsmanagement (BEM), lebenslanges Lernen, Arbeitsorganisation, Arbeitszeit und Personalentwicklung.

Natürlich ist auch die Vernetzung eine Frage, denn alle diese Themen können und wollen wir gar nicht allein bearbeiten. Aber es gibt ja Institutionen und Akteure vor Ort, die das können und auf die man in der Beratung verweisen kann. Das sind zum Beispiel die einzelnen Krankenkassen (KK) etwa mit diversen Gesundheitskursen, die Berufsgenossenschaft (BG) oder die Bundesagentur für Arbeit (BA). Der Unternehmer bekommt so Informationen und muss sich nicht selbst durch das große Angebot an Fördermöglichkeiten kämpfen. Aber auch die Handwerkskammern (HWK), Industrie- und Handelskammern (IHK) und so weiter, haben oftmals ein geeignetes Angebot. Das ist die Idee.

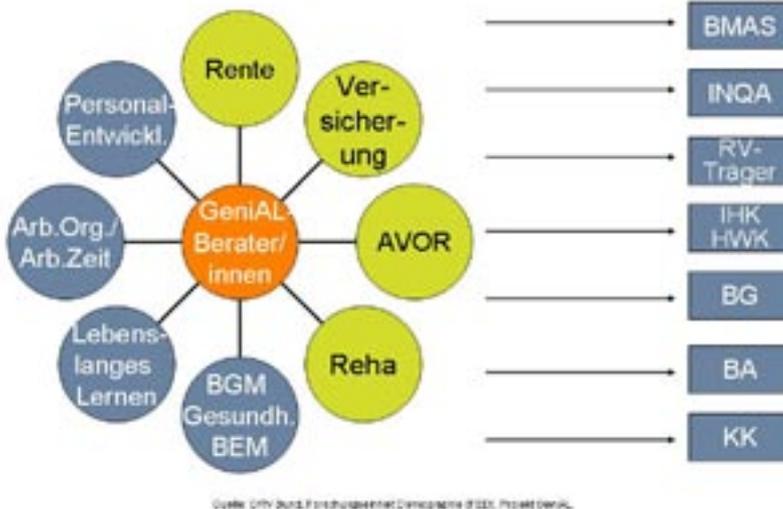


Abbildung 2: GeniAL- Themenfelder und (angestrebte) Vernetzung

Betriebszugänge von GeniAL

Wie kommen wir an die Betriebe heran? Wir nutzen nicht das Telefon- oder Branchenbuch. Aus vielen Projekten weiß man, wie mühselig das ist. Die Frage ist, haben wir denn als Rentenversicherung nicht ohnehin schon Kontakte zu den Betrieben? So beraten wir zu Fragen der Versicherungspflicht etwa bei Selbständigen, es gibt Arbeitsplatzbegehungen im Rahmen einer beruflichen Reha, unser Betriebsprüfamt übergibt den Projektflyer, die Kollegen der Beratungsstelle sind mit den Akteuren vor Ort lange schon bekannt oder auch darüber, dass Versicherte mit einer Frage zu uns kommen und wir herausfinden können, ob nicht auch die Belegschaft und der Betriebsinhaber einen Beratungsbedarf haben. Und so initiieren wir in den Betrieben im Nachgang zur GeniAL-Beratung einen Sprechtag oder halten einen Vortrag zu einem bestimmten Thema.



Abbildung 3: Betriebszugänge von GeniAL

In der Abbildung sehen Sie noch weitere Zugänge die wir nutzen. Neben den Auskunfts- und Beratungsstellen können wir natürlich auch über Messen, Tagungen, Fachartikel etc. tätig werden.

Sensibilisierende Einstiegsberatung Demografie – Die GeniAL-Beratung

Wie sieht unsere Beratung aus? Wir sprechen hier von einem Sensibilisierungsgespräch von etwa einer Stunde. Da Demografie an sich kein gutes Eintrittsthema ist, haben wir beispielsweise Regionalporträts entwickelt, wo wir Informationen aus dem Statistischen Bundesamt über Bevölkerungsprognosen, der Agentur für Arbeit, dem IAB-Betriebspanel, dem DGB-Index „Gesunde Arbeit“ über die regionalen und betrieblichen Rahmenbedingungen des Arbeitsmarktes und zu Schulentslasszahlen etc. aufbereitet bündeln. Oft nutzen wir auch unseren selbst entwickelten GeniAL-Check, der etwa die unternehmerischen Handlungsfelder zum Gesundheits-, Alters- und Wissensmanagement benennt und Aktionen dazu abfragt. Anhand dieser Daten kommt man dann ins Gespräch. In den ersten Beratungen dieser Art werden unsere GeniAL-Berater von den externen Demografie-Experten des Projektes begleitet (Tandem-Beratung), bis sie die nötige Sicherheit in diesem neuen Themenfeld besitzen. Sie sehen diese Treppe (Abbildung 4) auf die ich gar nicht weiter eingehen möchte. Ganz oben in der Abbildung sehen Sie noch einmal, dass für uns die Vernetzung zu den Akteuren vor Ort sehr wichtig ist.



Quelle: DRV/Bund, Forschungsarbeit Demografie (FEC), Projekt GeniAL

Abbildung 4: Ablauf der sensibilisierenden Einstiegsberatung Demografie

Resümee Erprobungsphase 2008

Ich habe anfänglich bereits darauf verwiesen, dass wir in 2008 die Vorgehensweise erprobt haben. Die Erfahrungen daraus sind: Die bestehenden Kontakte der Rentenversicherung zu nutzen, hat sich als tragfähig erwiesen. Ebenfalls ist eine Sensibilisierung über regionale und betriebliche Informationen sehr fruchtbar und hilfreich.

Für uns als Rentenversicherung war ganz interessant, dass wir unsere eigentlichen Routineaufgaben – Rentenberatung und Rehaberatung – erweitert haben. Es hat sich erwiesen, dass die Unternehmen manchmal ganz froh sind, wenn wir auch einmal im Betrieb selbst vorbeischauen. Wir können die Personalverantwortlichen und Belegschaftsvertreter zum altersgerechten Arbeit sensibilisieren und Hilfestellung aus einer Hand anbieten. Und die Betriebe wiederum können den Mitarbeitern durch uns individuelle Rentenberatung am Arbeitsplatz anbieten. Die Belegschaft würdigt dies zum Teil als Aufmerksamkeit ihres Betriebes, wenn einmal jemand für sie kommt und berät. Das ist dann so ein positiver Nebeneffekt.

In dieser Grafik sehen Sie, in welchen Kreisen die GeniAL-Beraterinnen und Berater tätig sind. Angefangen haben wir mit drei Rentenversicherungsträgern, jetzt in der zweiten Projektphase sind 9 von insgesamt 16 Rentenversicherungsträgern an über 20 Auskunfts- und Beratungsstellen vor Ort dabei. Die Adressen und weitere Informationen zum Projekt finden Sie im Internet unter www.genial-drv.de.

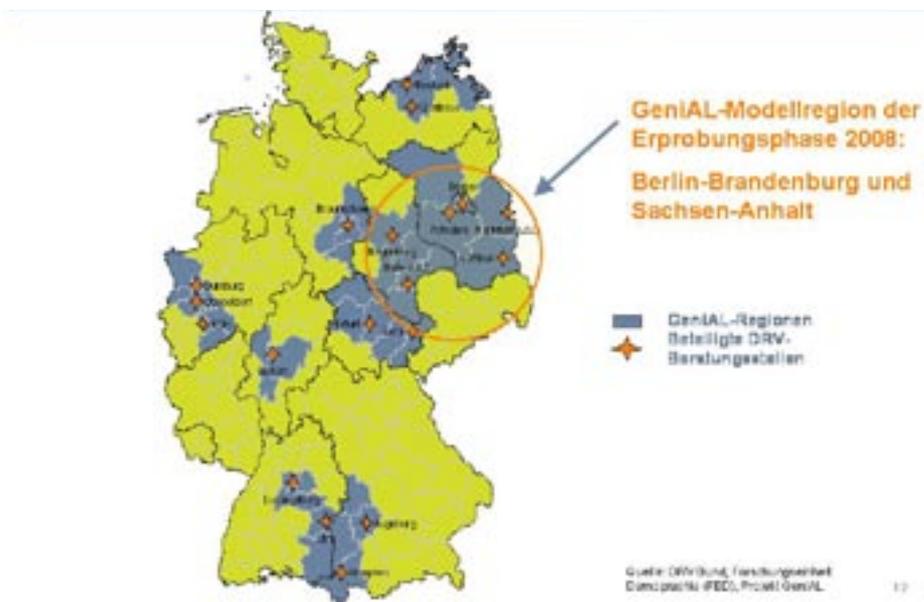


Abbildung 5: GeniAL-Regionen und beteiligte DRV-Beratungsstellen

Jetzt gebe ich an meine Kollegin weiter. Vielen Dank!

Beratung von Unternehmen zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement

Christine Ordon

Deutsche Rentenversicherung Bund

Meine Damen und Herren,

mein Name ist Christine Ordon, ich leite das Dezernat Wirtschaftliche Planung und Steuerung in der Abteilung Rehabilitation der Deutschen Rentenversicherung Bund.

Ich möchte Ihnen das Projekt „Beratung von Unternehmen zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement“ vorstellen. Es ist ein Projekt der Deutschen Rentenversicherung Bund, und hier der Abteilung Rehabilitation (der ehemaligen BfA). Das Projekt ist vom Europäischen Sozialfonds im Rahmen der Initiative „job – Jobs ohne Barrieren“ finanziert worden.

Es wurde entwickelt vor dem Hintergrund, dass in Deutschland jedes Jahr mehrere hunderttausend Beschäftigte entweder vorübergehend oder manche gar dauerhaft aus dem Erwerbsleben ausscheiden. Ansatzpunkt ist die Erkenntnis, dass mit der Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit dort begonnen werden muss, wo der mögliche Verlust zuerst erkannt wird: Nämlich im Betrieb.

In meinem Beitrag stelle ich Ihnen beide Phasen des Projektes vor, in der Region Teltow in 2006-2007 und berichte Ihnen über das laufende Folgeprojekt „Integratives Beratungsnetzwerk BEM“.

Vorneweg: Aufgabe der Rentenversicherung ist es, durch Rehabilitation Erwerbsminderung zu vermeiden und Erwerbsfähigkeit wieder herzustellen. Es gilt der Grundsatz: Rehabilitation vor Rente. Das Ziel all der Bemühungen ist die Eingliederung in das Erwerbsleben.

Das Leistungsspektrum der Rentenversicherung reicht von medizinischer über berufliche Reha, aber auch Reha-Beratung und Betriebliches Eingliederungsmanagement.

Auch noch vorneweg eine Information zum Mengengerüst:

Die Ausgaben der Deutschen Rentenversicherung Bund (ehemals BfA) für Leistungen zur Teilhabe beliefen sich im Jahr 2008 auf 2,1 Mrd. Euro. Davon entfielen auf die medizinische Rehabilitation 1,5 Mrd. Euro und auf die Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben 232 Mio. Euro. Entgeltersatzleistungen incl. SV-Beiträge beliefen sich auf 436 Mio. Euro.

Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)

Arbeitgeber sind zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement verpflichtet. Seit der Novellierung im Mai 2004 muss der Arbeitgeber bereits nach 6 Wochen ununterbrochener oder wiederholter Arbeitsunfähigkeit aktiv werden. Es soll die Eingliederung vor der Entlassung erreicht werden. Der Arbeitgeber wird initiativ und geht also auf den Arbeitnehmer zu. Beide klären gemeinsam die Möglichkeiten. Im Einzelfall sind weitere Beteiligte hinzu zu ziehen: Werks- oder Betriebsarzt, Betriebs- oder Personalrat, Schwerbehindertenvertretung, Gemeinsame Service-stelle für Rehabilitation, Integrationsamt. Weitere mögliche Beteiligte: Orts- und betriebsnahes Reha-Zentrum (ambulant / stationär) Berufsförderungswerk

Die Vorteile aus Arbeitgebersicht liegen in der Verringerung von Ausfallzeiten, einer schnelleren Rückkehr an den Arbeitsplatz und damit verbunden geringeren Personaleinsatzkosten. So ist gewährleistet, dass auch das Erfahrungswissen einer langjährigen Belegschaft erhalten bleibt. Und nicht zuletzt ist das auch immer ein Imagegewinn für das Unternehmen. Für die Arbeitnehmer sind die Vorteile: die persönliche Gesundheit wird gestärkt, die Wiedererkrankung wird möglicherweise verhindert, Vermeidung von Chronifizierung, Stressreduzierung, Arbeitsplatzsicherung. Die Gefahr eines krankheitsbedingten Arbeitsplatzverlustes soll frühzeitiger erkannt und besser als bisher durch geeignete Maßnahmen vermieden werden. Ziel ist: Eingliederung vor Entlassung.

Als Modellregion wurde ein genau definierter Einzugsbereich im Süden Berlins gewählt, in dem sich rund 300 Arbeitgeber mit ca. 4000 Beschäftigten aus Dienstleistung, Produzierendem Gewerbe, Handwerk und sonstige Arbeitgeber angesiedelt haben. Eine Besonderheit war, dass der Anteil der kleinen Betriebe mit weniger als 50 Beschäftigten bei 85 Prozent lag.

Die Auswahl dieser Modellregion hatte zwei Gründe: Die räumliche Nähe zur Deutschen Rentenversicherung Bund und dem Reha-Zentrum Seehof der DRV Bund. Das Reha-Zentrum Seehof entwickelte und erprobte Assessmentverfahren und stellte diese niedergelassenen Ärzte für Konsiliarservice zur Verfügung. Dort sind die erforderliche sozialmedizinische Kompetenz und die nötige Infrastruktur vorhanden. In dieser Zeit waren zwei Mitarbeiterinnen der DRV Bund vor Ort und standen als Ansprechpartnerinnen für Arbeitgeber und Arbeitnehmer zur Verfügung.

Der Beratungsprozess läuft schematisch so ab, wie in diesem Flussdiagramm dargestellt (siehe Abbildung 6). Ausgangspunkt ist eine Arbeitsunfähigkeit von sechs Wochen oder mehr. Wenn der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin nach dem Erstgespräch bereit war für eine Fallbesprechung, konnte dort geklärt werden ob und wenn ja, welche Maßnahmen einzuleiten und durchzuführen waren.

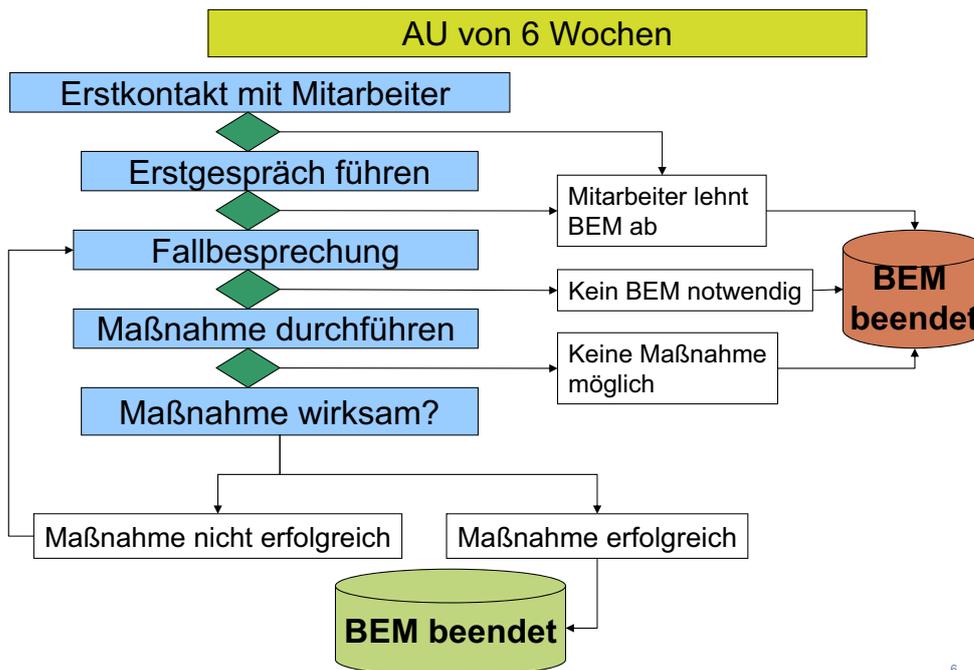


Abbildung 6: Ablauf der Beratung zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement

Ich habe Ihnen zwei Fallbeispiele mitgebracht, die deutlich machen, welche Menschen dahinter stehen. Das erste Fallbeispiel ist ein Fall von Wiedereinstieg in das Erwerbsleben. Eine Chirurgieschwester aus Berlin Lichterfelde war fast zwei Jahre krank und konnte dann plötzlich von heute auf morgen nicht mehr sehen. Erst durch die vorübergehende Erblindung erfährt die alleinerziehende Mutter von ihrer Diabetes. Von der Krankenversicherung ausgesteuert, bezieht sie Arbeitslosengeld, das bald ausgelaufen wäre und sie hätte Hartz IV bekommen. Im Sommer 2006 erfährt sie von dem Pilotprojekt. Nach der Klärung der Situation organisieren die Beraterinnen eine berufliche Anpassungsmaßnahme. Die Kosten trägt die Deutsche Rentenversicherung Bund. Der Arbeitgeber ermöglicht einen Wiedereinstieg.

Beim zweiten Fallbeispiel geht es um den Erhalt des Arbeitsplatzes. Im Sommer 2006 steigt der Versicherungsfachmann zu Hause auf eine Leiter um die Markise zu reinigen, die Leiter rutscht und der 47-Jährige fällt. Er kommt mit schweren Prellungen und einem gebrochenen Wirbel ins Krankenhaus. Er ist mehr als 6 Wochen Arbeitsunfähig und hat danach trotz Arbeitsfähigkeit starke Schmerzen. Acht Stunden sitzen macht der Rücken noch nicht mit. Er muss abwechselnd sitzen oder stehen. Der Kontakt zum Projekt läuft über die Personalleiterin. Es wird ein LTA Antrag gestellt und ein höhenverstellbarer Schreibtisch bewilligt. Auch in diesem Fall konnte die Arbeitsunfähigkeit durch eine Optimierung des Arbeitsplatzes gesenkt werden.

Insgesamt haben wir sehr positive Resonanz auf dieses Projekt bekommen, weil

es eine aufsuchende Beratung der Rentenversicherung war, zumal die Rentenversicherung auch als ein neutraler Beteiligter in diesem Prozess gesehen wurde. Ein wichtiges Argument ist natürlich auch die Kostenfreiheit des Angebotes.

Zurzeit befinden wir uns mitten in der zweiten Phase. Wir haben die Erfahrungen der ersten Phase genutzt, um einen Schritt weiter zu kommen. Das Projekt wurde auf die Region Berlin Brandenburg ausgeweitet und dient als mögliches Modell für ganz Deutschland. Ganz wichtig dabei: Es werden keine neuen Strukturen begründet, sondern die gemeinsamen Servicestellen für Rehabilitation sollen als Kompetenzzentren für Betriebliches Eingliederungsmanagement gestärkt werden.

Erste Zwischenergebnisse der Arbeitgeberbefragung aus dem September 2009 zeigen, dass der Anteil der Betriebe, die BEM eingeführt haben, von rund 10 auf inzwischen 35 Prozent angestiegen sind. Ein erfreulicher Trend, den wir weiter beobachten werden. BEM I ist die erste Phase in Teltow und BEM II meint die zweite Phase mit der Ausweitung auf Berlin und Brandenburg „Regionale Initiative Betriebliches Eingliederungsmanagement“.

Konsequenzen eines fehlenden BEM für Arbeitgeber: Ohne BEM ist eine krankheitsbedingte Kündigung nicht möglich. Für Arbeitnehmer: Sie müssen die Konsequenzen tragen, wenn das Arbeitsgericht sich gegen den Arbeitnehmer entscheidet.

Eine Momentaufnahme aus dem Juli 2009, die sich sehen lassen kann: 63 Menschen wurden in dieser zweiten Projektphase beraten, davon hatten zwei Personen keine Krankheitseinsicht, drei Personen sind in Rente, bei fünf Personen dauert die AU an, zehn Personen hatten kein Interesse, 24 Fälle sind noch nicht abgeschlossen, 19 sind wieder im Erwerbsprozess.

Halten wir das einmal fest: Das sind rund 30 Prozent der beratenen Personen. Wenn von den 24 nicht abgeschlossenen Fällen nur die Hälfte wiedereingegliedert wird, wären das 50 Prozent Erfolgsquote, Falls es alle sind, wären das 70 Prozent der beratenen Personen. Dieses Ergebnis zeigt deutlich die Wirksamkeit der Beratung.

Insgesamt zeigt sich, dass die rechtzeitige Einschaltung der gemeinsamen Servicestellen für Rehabilitation die Verfahrenszeit verkürzt, sowie eine schnellere Eingliederung und eine schnellere Rückkehr an den Arbeitsplatz ermöglicht.

Wenn Sie weitere Informationen möchten, dann können Sie auf der Internetseite der Deutschen Rentenversicherung Bund unter dem Stichwort „Betriebliches Eingliederungsmanagement“ zum Beispiel den Abschlussbericht des Projektes herunterladen. Sie erfahren dort aber auch, welche Ansprechpartner Ihnen für Fragen zur Verfügung stehen.

Ich bedanke mich für Ihre Aufmerksamkeit und stehe zusammen mit Frau Dr. Stecker für Ihre Fragen zur Verfügung.

Dr. Christina Stecker

Deutsche Rentenversicherung Bund

Leiterin Forschungseinheit Demographie (FED), Projektleiterin GeniAL

Ruhrstraße 2 | 10709 Berlin

Telefon: 030-86589536 | Fax: 030-86589440

eMail: [dr.christina.stecker\(at\)drv-bund.de](mailto:dr.christina.stecker(at)drv-bund.de) | www.genial-drv.de

Christine Ordon

Deutsche Rentenversicherung Bund

Hohenzollerndamm 46/47 | 10704 Berlin

Telefon: 030-865-81540 | Fax: 030-865-82113

eMail: [christine.ordon\(at\)drv-bund.de](mailto:christine.ordon(at)drv-bund.de) | www.drv-bund.de

Organisationen im demographischen Wandel - Alternsmanagement in der betrieblichen Praxis

Mirko Sporket

Institut für Gerontologie; TU Dortmund

Vielen Dank, Frau Dr. Becker, und überhaupt vielen Dank an die Familie Becker für die Einladung zu der Veranstaltung.

Zum einen habe ich Gelegenheit, meine Arbeit vorzustellen, zum anderen, das ist vielleicht sogar noch erfreulicher, bin ich nominiert für den Innovationspreis mit insgesamt fünf anderen Arbeiten. Ich darf heute den Aufschlag machen. In der letzten Woche, das kann ich vielleicht noch sagen, habe ich meine Disputation hinter mich gebracht. Die Arbeit können Sie im Internet herunterladen (https://eldorado.tu-dortmund.de/bitstream/2003/26435/1/Dissertation_Sporket.pdf).

Ich finde die Analogie mit der Oscarverleihung sehr gut, denn auch die Darstellung meiner Arbeit wird dem im Grunde ähneln, denn auch dort sieht man vorab immer nur kurze Filmausschnitte aller Nominierten. Und so kann auch ich Ihnen nur Bruchstücke meiner Arbeit präsentieren und den Fokus auf die Fragestellung legen und zentrale Ergebnisse vorstellen.

Der Titel meiner Dissertation lautet „Organisation im demografischen Wandel – Alternsmanagement in der betrieblichen Praxis“. Die Bedeutung der Organisation, da komme ich gleich zu, geht eigentlich über die Organisation selbst hinaus und verweist auf weitere relevante Ebenen.

Die Fragestellung meiner Arbeit war, in Kürze: Wie gestaltet sich ein betriebliches Alternsmanagement in der organisationalen Praxis und welche generalisierenden Schlüsse lassen sich hieraus ziehen? Um diese Fragestellung zu beantworten, habe ich insgesamt 32 betriebliche Beispiele einer guten Praxis im Alternsmanagement analysiert bzw. einer Sekundäranalyse zugeführt. Diese 32 Beispiele stammen aus einem Sample von insgesamt 120 Fallbeispielen, die wir bei uns am Institut für Gerontologie an der TU Dortmund im Rahmen eines Projekts für die Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (EUROFOUND) erhoben haben. Ich habe diese 32 instruktiven Beispiele ausgewählt, um daran die Motive, Maßnahmen und insgesamt auch die Umsetzungsprozesse in Unternehmen deutlich machen zu können.

Nun komme ich darauf, weshalb Organisationen aus meiner Perspektive so eine große Rolle spielen. Organisationen kommt eine „Scharnierfunktion“ zu. Wir haben es heute schon mehrfach gehört, ich möchte auch gar nicht allzu viel dazu sagen, wir alle wissen, dass der demografische Wandel insbesondere im Blick auf die Erwerbsarbeit und die Arbeitswelt mit unterschiedlichen Herausforderungen verbunden ist, die ich hier unterschieden habe in Herausforderungen, die sich auf der institutionellen Ebene finden, auf der individuellen Ebene und auf der organisationalen Ebene. Auf der institutionellen Ebene hat sich der demografische Wandel insofern niedergeschlagen, als dass hier insbesondere Reformen der Arbeitsmarkt- und Rentenpolitik angeschoben wurden, die auf eine stärkere und auch längere Integration älterer Erwerbstätiger abzielen. Das sind also alle Themen, die mit der Rente mit 67 zu tun haben. Auf der individuellen Ebene haben wir sozusagen die mittelbaren Herausforderungen, dass Menschen nunmehr länger im Arbeitsmarkt bzw. im Arbeitsprozess verbleiben sollen. Die Frage ist, Professor Frerichs hatte das vorhin schon angedeutet, wie das vor dem Hintergrund bestimmter alters-typischer Qualifizierungs-, Gesundheits- und Motivationsrisiken leistbar ist. Hier kommen die Organisationen ins Spiel, die ganz eigenen Herausforderungen im demografischen Wandel ausgesetzt sind, das ist dann beispielsweise Fachkräftemangel, Wissensverlust und möglicherweise auch Verlust von Produktivität und Innovationskraft. Gleichzeitig werden die Rente mit 67 und die politischen Reformen in den Organisationen entschieden, denn wo, wenn nicht in den Organisationen, können Menschen länger arbeiten als es bisher der Fall war? So geht also von Organisationen eine Innenwirkung aus, aber auch eine Außenwirkung, im Blick auf die institutionelle und individuelle Ebene.



Abbildung 1: „Scharnierfunktion“ von Organisationen

Altersmanagement, wenn man sich die Literatur anguckt, erscheint dabei mehr und mehr als Schlüsselstrategie im Rahmen des demografischen Wandels, vor allem im Blick auf die sich verändernde Arbeitswelt. Deshalb habe ich mir vorgenommen, noch einmal einen halben Schritt zurückzugehen und zu gucken, wie sich gute Praxis im betrieblichen Alltag darstellt, um tatsächlich generalisierende Aussagen machen zu können, die möglicherweise die Umsetzung des Altersmanagements anleiten können.

Den konzeptionellen Rahmen für meine empirische Analyse bildete dabei das Konzept des Alternsmanagements mit unterschiedlichen betrieblichen Handlungsfeldern. Es sind acht Handlungsfelder und ich habe pro Handlungsfeld vier Fallstudien ausgewählt, deshalb 32 Fallbeispiele, die in meine Analyse einfließen.



Abbildung 2: Handlungsfelder des Alternsmanagements

Alternsmanagement definiert sich hier so, dass Beschäftigte nicht aufgrund ihres Alters benachteiligt und diskriminiert werden dürfen, zum Beispiel eben in der Einstellung oder bei der betrieblichen Weiterbildung. Arbeit und Arbeitsprozesse sind so zu gestalten, dass ein gesundes und routiniertes Arbeiten bis ins höhere Erwerbsalter ermöglicht wird. Als dritten Punkt möchte ich hier gern aufführen, dass von einer guten Praxis im Alternsmanagement sowohl die Beschäftigten als auch die Betriebe profitieren müssen.

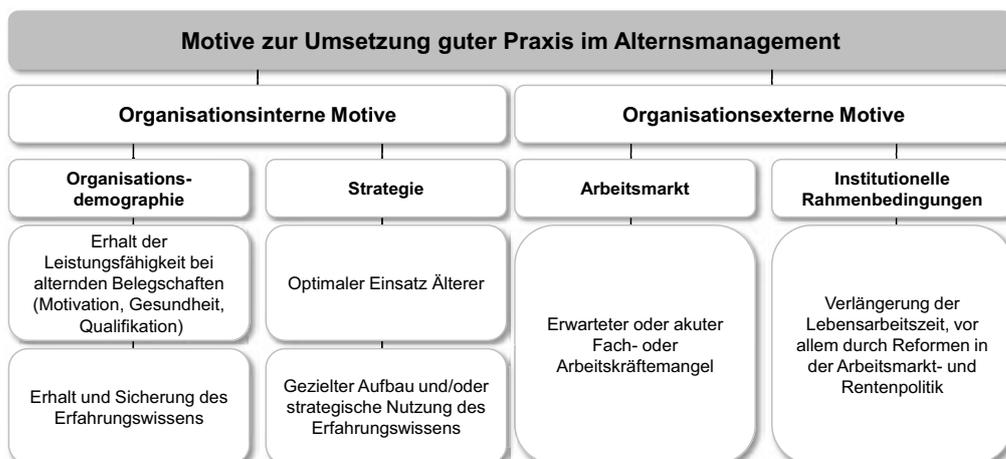


Abbildung 3: Motive zur Umsetzung guter Praxis im Alternsmanagement

Ich möchte nun zu den Ergebnissen kommen. Schaut man sich die Motive zur Umsetzung guter Praxis im Alternsmanagement an, dann zeigt sich, dass es durchaus eine zum Teil nicht unbedingt diffuse Motivlage ist, aber eine Motivlage, die sich aus unterschiedlichsten Quellen speist. Ich habe die Motive unterschieden in organisationsinterne und organisationsexterne Motive. Veränderungen der Organisationsdemografie führen möglicherweise dazu, dass der Erhalt der Leistungsfähigkeit insbesondere in den Bereichen Motivation, Gesundheit und Qualifikation im Vordergrund steht. Das spiegelt sich in der betrieblichen Wirklichkeit wider und in vielen Betrieben geht es darüber hinaus aber auch noch um den Erhalt und die Sicherung des Erfahrungswissens. Andere organisationsinterne Motive zielen nicht in diese reaktive Richtung, sondern die Motive sind da eher strategischer Natur. Das heißt, die Unternehmen sehen: Ältere haben bestimmte Kompetenzen, die sie gern nutzen möchten für ihre Organisation, entweder durch Rekrutierungsmaßnahmen, also den Aufbau von Erfahrungswissen, oder aber durch den optimalen Einsatz von Älteren. Dann haben wir die Seite mit den organisationsexternen Motiven, das was sozusagen außerhalb der Organisationen passiert, wie zum Beispiel Fach- bzw. Arbeitskräftemangel, der zu Maßnahmen in Unternehmen führt. Und natürlich sind auch die arbeitsmarkt- und rentenpolitischen Reformvorhaben relevant, die in den letzten Jahren umgesetzt wurden und insgesamt auf eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit zielen und damit auch Organisationen wiederum vor neue Herausforderungen stellen, nämlich, dass sie Beschäftigte länger als bisher in Unternehmen werden halten müssen.

Schaut man sich nun an, welche Maßnahmen ergriffen werden, dann kann man sich schon denken, dass es bei acht unterschiedlichen Handlungsfeldern keine wirklichen Schlüsselmaßnahmen gibt. Es gibt eine große empirische Vielfalt an einzelnen Maßnahmen, die in den Unternehmen umgesetzt werden, deshalb ist es auch unheimlich schwierig, das Alternsmanagement über die Inhalte zu definieren. Das funktioniert nicht allzu gut, zumindest nicht, wenn man versucht, von dieser Abstraktionsebene her einzelne Handlungsfelder herauszugreifen. Ich bin der Überzeugung, dass sich ein Alternsmanagement über den jeweiligen Problembezug in Unternehmen definieren wird. Also über das, was konkret gemacht wird.

Wenn man sich dann anschaut, welche Instrumente und Maßnahmen eigentlich umgesetzt werden, dann begegnet man ganz typischen und klassischen personalpolitischen Instrumenten, die überhaupt nicht im Zusammenhang mit dem Thema Altern oder demografischer Wandel entwickelt wurden. Das sind zum Beispiel Job-Rotation, Qualifizierungsmaßnahmen, Arbeitssituationsanalysen, also alles gängige Instrumente, die Sie in älterer Literatur auch finden. Allerdings: Es gibt auch Unternehmen und Organisationen, die neue und innovative Lösungen umgesetzt haben, dazu gehört zum Beispiel ein altersgerechtes Personalmarketing. Also wie gehe ich damit um, wenn ich ältere Mitarbeiter für mein Unternehmen gewinnen möchte? Muss ich da besondere Wege einschlagen bei der Personalrekrutierung? Im Bereich des Wissenstransfers, der in vielen Unternehmen eine große Rolle

spielt, und auch im Bereich, das haben wir heute auch schon gehört, der erfahrungs- und belastungsorientierten Laufbahnentwicklung bzw. des Qualifikations- transports gibt es viele innovative Wege. Aber über diese sozusagen generalisierende Aussage, dass typische personalpolitische Instrumente aber auch neue zum Einsatz kommen, lässt sich im Grunde nicht wirklich was sagen. Man muss immer die Fragestellung sehen und kann keine fertigen Rezepte verteilen, denn man bewegt sich immer in unterschiedlichen, betrieblichen Settings.

Worüber man durchaus Aussagen machen kann, ist, wie die Umsetzungsprozesse in Unternehmen gestaltet werden. In fast allen Unternehmen erweist es sich als gute Praxis eine Analyse der Ausgangssituation durchzuführen. Häufig wird hier mit der Altersstrukturanalyse gearbeitet, aber auch darüber hinaus sind Mitarbeiterbefragungen durchgeführt worden, Krankendaten wurden analysiert, Daten zur Qualifizierung und vieles mehr. Diese wurden alle miteinander verknüpft, um dann ein Bild herzustellen, das bis dahin den Status quo der Organisation widerspiegelt und Ansatzpunkte für betriebliche Maßnahmen liefert. Ein wichtiger Aspekt war auch die Sensibilisierung der betrieblichen Akteure für die Thematik. Mit betrieblichen Akteuren sind im Grunde alle gemeint, weil das Thema Altern, Altersmanagement, demografischer Wandel im Grunde bei allen betrieblichen Akteuren noch nicht angekommen ist. Die Personalabteilung gehört dazu, der Betriebsrat und natürlich auch die Beschäftigten selbst. Hier ist die Frage, ob die Beschäftigten überhaupt darauf vorbereitet sind, länger als bisher in Unternehmen zu verbleiben, oder ob es immer noch die Präferenz gibt, vorzeitig auszusteigen. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Kooperation mit externen Partnern, wie der Arbeitagentur, Krankenkassen, Beratern, Wissenschaft und unterschiedlichen internen Akteure, um das Wissen miteinander vernetzen zu können und natürlich auch, um auf Wissen zurückgreifen zu können, das in der Organisation nicht vorhanden ist. Der wichtigste Punkt ist die Beteiligung der Mitarbeiter, das hat sich in nahezu allen Fallbeispielen gezeigt. Das kann in ganz unterschiedlichen Formen geschehen; bei der Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen in Projektgruppen, in Gesundheitszirkeln oder auch in anderen Kleingruppenmodellen. Das hat zum einen den Vorteil, dass man auf das erfahrungsgesättigte Wissen der Beschäftigten zurückgreifen kann, andererseits hat es aber auch motivationale Effekte. Evaluation hat sich ebenfalls als Bestandteil guter Praxis herausgestellt, wird aber hier nicht im streng wissenschaftlichen Sinne durchgeführt, sondern es werden eher selbst gebildete Kennzahlen beispielsweise in Mitarbeiterbefragungen abgefragt.

Ein dritter Punkt, der als wichtiger Aspekt guter Praxis gelten kann, sind die Strukturen. Das ist im Grunde die Frage der Nachhaltigkeit. Es geht in den meisten Fällen, in denen Altersmanagement umgesetzt wird um mittelfristig angelegte Prozesse. Die Frage ist, wie kann man in Unternehmen erreichen, die Maßnahmen hierfür in das unternehmerische Zielsystem zu integrieren? Zum Zweiten müssen die Führungskräfte in die Verantwortung genommen werden, und zwar insofern, als dass die Durchführung bestimmter Maßnahmen beispielsweise in Zielvereinbarungen

festgehalten wurden. Oft wurden für das Thema neue Strukturen gebildet, zum Beispiel Arbeitskreise. Das heißt, hier werden Verantwortlichkeiten, Ansprechpartner in Unternehmen dauerhaft geschaffen, um das Thema auch personenunabhängig fortführen zu können. Ein weiteres Instrument sind, das gilt natürlich nicht nur für Maßnahmen im Bereich demografischer Wandel, Betriebsvereinbarungen zum Gesundheitsmanagement, zu Langzeitarbeitszeitkonten oder zum gleitenden Übergang in den Ruhestand.

Ich komme dann auch schon zu meinem Fazit. Die Analyse der 32 Fallbeispiele hat gezeigt, dass Organisationen mit Blick auf die Frage des betrieblichen Altersmanagements nicht mit eindeutigen Handlungsanweisungen versorgt werden können. Das ist einerseits vielleicht ein Problem aber auch eine Chance, um die Organisationen selbst zu befähigen.

Ich denke, dass Organisationen selbst die Fähigkeit entwickeln müssen, organisationsdemografische Veränderungsprozesse in das Kalkül personalpolitischer Entscheidungen einbeziehen zu können. Für diese Fähigkeit habe ich den Begriff der *demographic literacy* gewählt. Literacy bedeutet so etwas wie Lesefähigkeit und geht aber noch weit darüber hinaus, weil er den Beschaffungsaspekt von Informationen einbezieht. Das heißt, er beschreibt die Kompetenz von Organisationen Informationen zu beschaffen, diese Informationen zu bewerten und auf Grundlage der Bewertung Handlungsstrategien zu entwickeln. *Demographic literacy* ist für mich, die Fähigkeit und Kompetenz von Organisationen, Informationen über interne und externe demografische Veränderungsprozesse zu generieren, diese Informationen zu analysieren und zu verstehen, mit weiteren Informationen zu verknüpfen und zu bewerten um hieraus Maßnahmen abzuleiten.

Gern möchte ich noch einmal auf Frau Dr. Stecker zurückkommen, die das Projekt GeniAL vorgestellt hat, denn das ist im Prinzip genau das, was ich unter diesem Begriff verstehe. Ich denke, dass die Strukturen, die geschaffen wurden, hervorragende Möglichkeiten sind, um die *demographic literacy* zu tragen und damit Organisationen zu befähigen, im demografischen Wandel zu bestehen.

Herzlichen Dank!

Dr. Mirko Sporket

vormals: Institut für Gerontologie, TU Dortmund

Max Planck Institute for Demographic Research

Deputy Director MaxNetAging

Konrad-Zuse-Straße 1 | 18057 Rostock

Telefon: 0381-2081229 | Fax: 0381-2081529

eMail: sporket(at)demogr.mpg.de | www.demogr.mpg.de

Themenschwerpunkt „Gesundheit“

Projekte zur gesunden Arbeit und Alter: Was machen die Unternehmen heute schon? <i>Oliver-Timo Henssler</i>	54
Von der Altersstrukturanalyse mit Daten der Gesetzlichen Krankenversicherung zur altersgerechten Gesundheitsförderung mit der Arbeitssituationsanalyse 50plus <i>Ernst Kaiser</i>	64
Entwicklung eines Arbeitsplatzmanagementsystems zur Einbeziehung von ergonomischen und gesundheitlichen Aspekten <i>Clemens Dubian</i>	78
Gesundheitsverhaltensänderungen über die Lebensspanne <i>Lena Fleig und Tabea Reuter</i>	86

Projekte zur gesunden Arbeit und Alter: Was machen die Unternehmen heute schon?

*Oliver-Timo Henssler
EUPD Research*

Menschen sind die wichtigste Ressource jedes Unternehmens. Ein Unternehmen ist immer nur so innovativ und erfolgreich wie die Mitarbeiter, die es beschäftigt. Wie sich aber auch zeigt, vernachlässigen die meisten Unternehmen diese wertvolle Ressource nach wie vor. Während es feste Wartungsintervalle für Maschinen- oder Fuhrparks bzw. Produktionsanlagen gibt, existieren nur wenige systematische Versuche, Maßnahmen zur Erhaltung der Gesundheit und Leistungsfähigkeit der eigenen Mitarbeiter zu implementieren. Gerade im Angesicht einer immer älter werdenden Gesellschaft setzen die Unternehmen damit die eigene Zukunft aufs Spiel.

Zum Hintergrund

Mein Name ist Oliver-Timo Henssler und ich leite das Sustainable Management Center beim Bonner Marktforschungsinstitut EuPD Research. Das Thema Gesundheitsmanagement begleitet uns nun schon seit 2003. Die Studienreihe Gesundheitsmanagement analysiert jährlich die Strukturen, Strategien und die Leistungen, die deutsche Unternehmen zum Erhalt der Gesundheit und Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter aufgebaut haben.

Unter der Schirmherrschaft des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales haben wir zusammen mit dem Handelsblatt und dem TÜV SÜD den Corporate Health Award initiiert. In 2009 zeichnen wir zum ersten Mal Unternehmen und Organisationen mit besonders vorbildlichen betrieblichen Gesundheitskonzepten aus. Die Preise werden durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales, den Bundesverband mittelständische Wirtschaft und den TÜV SÜD am 03. November 2009 im Schlosshotel Bensberg bei Köln übergeben.

Demografie - Chance oder Herausforderung?

Aus meiner Sicht beinhaltet das Thema Demografie Chancen und Herausforderungen, denn es ist ein multidimensionales Thema.

steigende Lebenserwartung:

Die durchschnittliche Lebenserwartung der Deutschen steigt jedes Jahr um 40 Tage. In einem Jahrzehnt steigt die Lebenserwartung also um mehr als ein Jahr.

Bevölkerungsentwicklung:

Die Bevölkerungszahlen nehmen in den Entwicklungsländern zu, während sie in den meisten Industrienationen stetig abnehmen.

Entwicklung des Durchschnittsalters in Deutschland

Das Durchschnittsalter lag laut Statistischem Bundesamt im Jahr 1900 bei 23 Jahren und wird bis zum Jahr 2100 auf 57 Jahre ansteigen.

Erwerbsbevölkerung schrumpft

Das Erwerbspersonenpotential wird bis zum Jahr 2050 um 20 Prozent sinken.

Verhältnis Erwerbstätige/Rentner verändert sich

Auf einen Erwerbstätigen kommen zukünftig mehr Rentner. Auf 100 Erwerbspersonen zwischen 20 und 59 Jahren kommen im Jahr 2008 44 und im Jahr 2050 schon 78 Rentner.

Steigende Kosten

Die Gesundheitsausgaben eines 60-Jährigen sind mehr als doppelt so hoch wie die eines 20-Jährigen.

steigende Fehlzeiten

Statistisch gesehen ist jeder Arbeitnehmer 11,9 Tage lang krank im Jahr. Jüngere sind zwar häufiger krank, fehlen dann aber im Schnitt nur sechs Tage, ältere Beschäftigte 14. In 2006 kamen in NRW Beschäftigte ab 50 Jahren durchschnittlich auf gut 25 Krankheitstage – Beschäftigte bis 29 Jahre auf die Hälfte.

Die Demografische Entwicklung, so bleibt festzuhalten, bietet durchaus Chancen – zum Beispiel durch eine längere Lebenszeit und damit auch Lebensarbeitszeit. Die rückläufige Bevölkerungsentwicklung der Industrieländer ist im globalen Maßstab gesehen durchaus nachhaltig – sie setzt ein Zeichen gegen die zunehmende Überbevölkerung. Die demografische Entwicklung bringt aber auch große Herausforderungen mit sich. Die längere Lebenserwartung gepaart mit einer niedrigen Geburtenrate führt zu einer Alterung der Gesellschaft, einem zurückgehenden Anteil der Erwerbstätigen und explodierenden Kosten für die Sozialsysteme. Ein steigendes Durchschnittsalter der Belegschaften, Mangel an qualifizierten Nachwuchskräften, höhere Fehlzeiten und anders zusammengesetzte Belegschaften sind dabei vor allem Herausforderungen für Unternehmen. Auch wenn die Auswirkungen des demografischen Wandels in vielen Unternehmen derzeit noch kaum spürbar sind, wird der Leidensdruck in den kommenden Jahren und Jahrzehnten stetig zunehmen. Um den Herausforderungen entgegen zu wirken und die eige-

ne Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten, müssen die Unternehmen entsprechende Maßnahmen ergreifen um die Leistungsfähigkeit der eigenen Mitarbeiter möglichst lange zu erhalten und als Arbeitgeber auch weiterhin attraktiv zu bleiben. Ein nachhaltiges strategisches Gesundheitsmanagement ist ein wichtiger Schritt in diese Richtung. Vor diesem Hintergrund geben die folgenden Seiten einen Einblick in den Status betrieblichen Gesundheitsmanagements in deutschen Unternehmen.

Gesundheitsmanagement

Gesundheitsmanagement muss sich den jeweiligen Strukturen eines Unternehmens anpassen, um auf Dauer Erfolg zu haben. Einen wichtigen Einfluss hat dabei die Unternehmensgröße:

Kleine Unternehmen bis 100 Mitarbeiter bieten in der Mehrzahl keinerlei Maßnahmen bzw. nur sehr vereinzelte Maßnahmen an. Der Zeitfaktor und das Fehlen von Fachabteilungen sind hierfür wichtige Gründe. Wenn Maßnahmen angeboten werden, dann sind dies in der Regel Einzelmaßnahmen für erkrankte Mitarbeiter, ermäßigte Mitgliedschaften in Fitnesscentern oder die Firmenanmeldung zu Sportevents.

In mittleren Unternehmen mit 100 bis 500 Mitarbeitern sieht es etwas positiver aus. 39,3 Prozent haben einzelne Maßnahmen, 17,8 Prozent abgestimmte Maßnahmenpakete, z.B. zum Thema Rücken oder Stress, etabliert. Im Gegensatz dazu haben jedoch nur 3,7 Prozent ein systematisches betriebliches Gesundheitsmanagement etabliert.

Bei den Großunternehmen ergibt sich wiederum ein anderes Bild: Einzelne Gesundheitsmaßnahmen bzw. abgestimmte Maßnahmenpakete bieten fast alle Großunternehmen an. Unter den umsatzstärksten 800 deutschen Konzernen hat ein gutes Drittel sogar ein eigenes betriebliches Gesundheitsmanagement etabliert, ein weiteres Drittel arbeitet daran.

Die umsatzstärksten Konzerne in Deutschland stehen im Fokus der Studienreihe Gesundheitsmanagement. Hier haben wir die jeweils verantwortlichen Gesundheitsmanager, Personaler oder Betriebsärzte gefragt, welche Themenfelder im Gesundheitsmanagement die größte Bedeutung einnehmen. Es kristallisierten sich, wie in Abbildung 1 erkennbar, drei Felder heraus: Prävention, Qualifikation und Arbeitsplatzgestaltung.

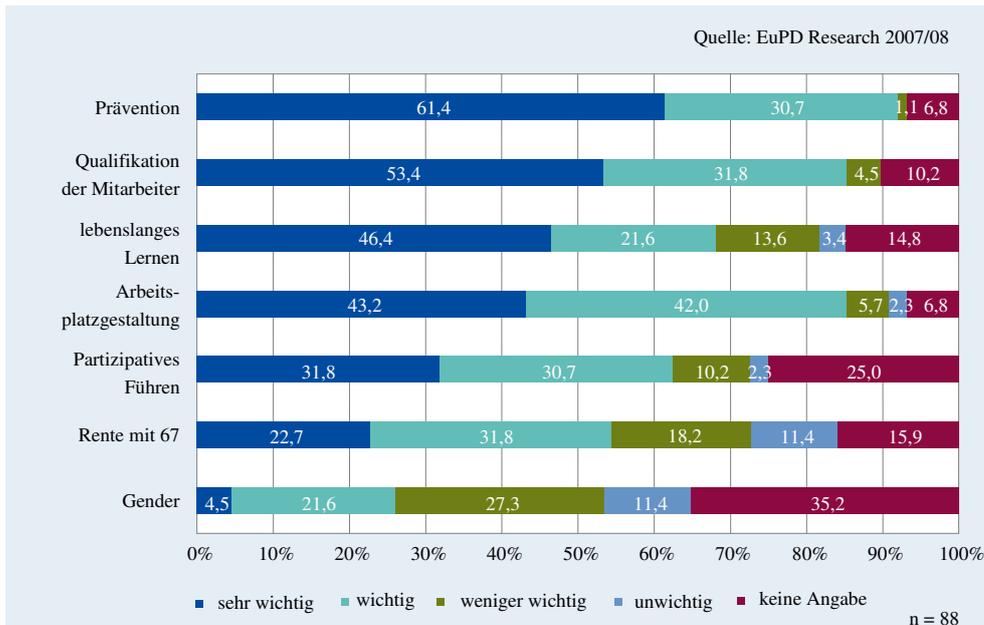


Abbildung 1: Themenfelder im Gesundheitsmanagement

Um auf Dauer im Unternehmen verhaftet zu bleiben, benötigt jedes Gesundheitsmanagement feste Strukturen. Die nächste Grafik zeigt deshalb die Steuerungsinstrumente im betrieblichen Gesundheitsmanagement (Abbildung 2). Abgetragen ist die nationale Ebene auf der linken und die internationale Ebene auf der rechten Seite. Auf den ersten Blick wird hier erkennbar, dass Gesundheitsmanagement ein nationales Thema ist: Selbst internationale Konzerne haben in der Regel nur nationale Managementsysteme Gesundheit etabliert und verzichten weitgehend auf eine internationale Koordination.

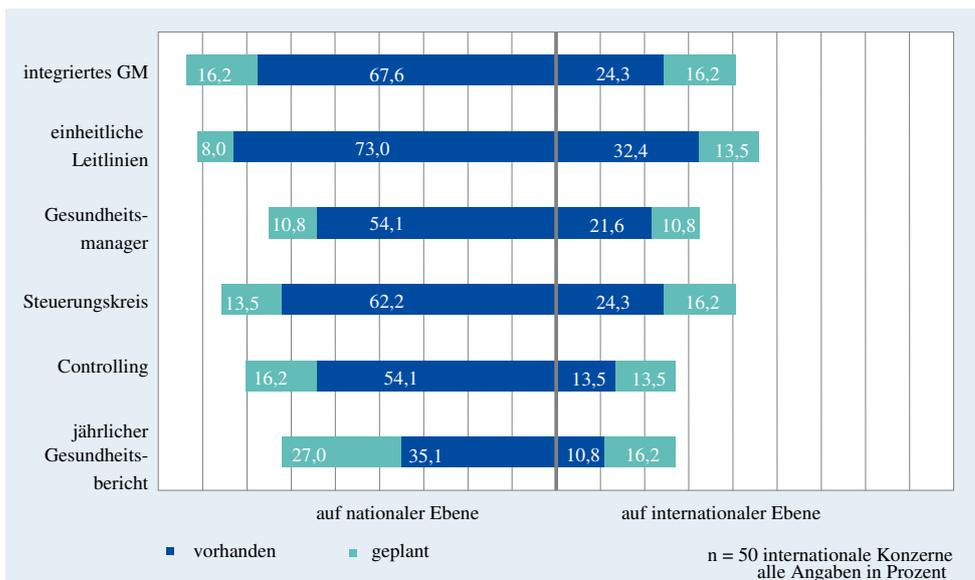


Abbildung 2: Steuerungselemente in internationalen Konzernen

Wie Abbildung 2 auch zeigt, ist Gesundheitsmanagement an erster Stelle über einheitliche Leitlinien, die Position eines koordinierenden Gesundheitsmanagers und betriebliche Steuerungskreise Gesundheit strukturell in den Konzernen verankert. Diese Strukturen sind dann in der Regel auch zentral verankert, vor allem eine zentrale Strategie ist wichtig. Einzig die Leistungen der Gesundheitsförderung werden zumeist dezentral in den einzelnen Niederlassungen organisiert. Zwar existiert in vielen Unternehmen ein Austausch, welche Leistungen in einzelnen Niederlassungen erfolgreich verlaufen, ein übergreifendes Leistungsportfolio für alle Standorte bleibt aber die Ausnahme.

Neben den festen Strukturen benötigt ein Gesundheitsmanagement auch ein gutes Controlling, das in der Lage ist, den Grad der Erreichung der gesetzten Ziele zu messen und die Basis für entsprechende Interventionen bildet. Immerhin 62,5 Prozent der befragten Großkonzerne führen ein regelmäßiges Controlling im Gesundheitsmanagement durch, 29,5 Prozent machen das ab und zu. Lediglich knapp 7 Prozent verzichten komplett auf eine Evaluation.

Abbildung 3 gibt eine Antwort auf die Frage, wie das Controlling im Gesundheitsmanagement ganz konkret in den Unternehmen aussieht und inwieweit bei einzelnen Kennzahlen konkrete Zielvorgaben gesetzt werden.

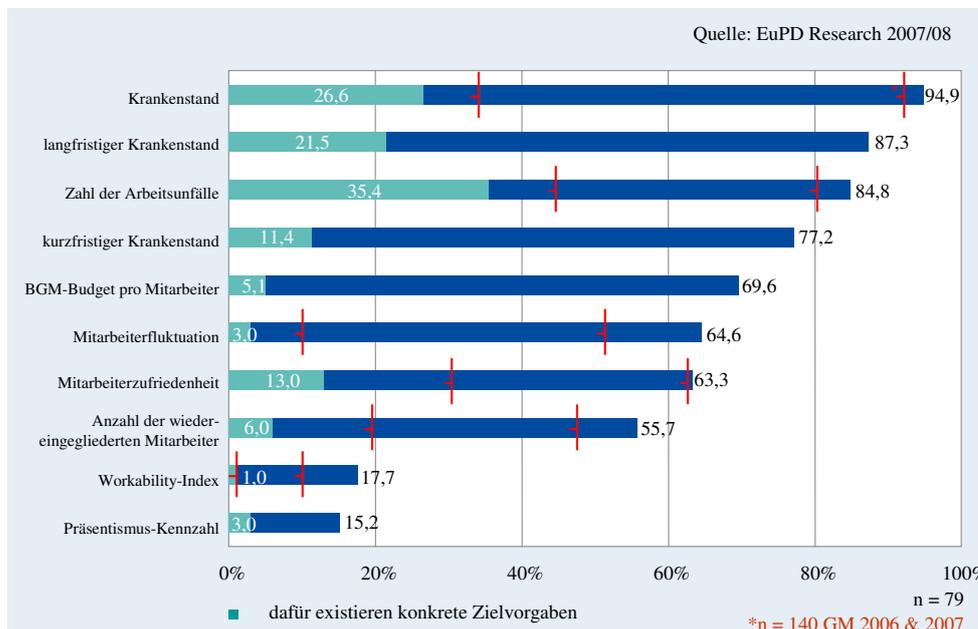


Abbildung 3: Kennzahlen des BGM

Zunächst wird deutlich, dass zumeist tradierte, aus dem Personalmanagement hinreichend bekannte Kennzahlen wie Krankenstand und Zahl der Arbeitsunfälle Einsatz finden. Neuere Kennzahlen wie die Mitarbeiterzufriedenheit oder Indizes, die Aussagen über die Arbeitsfähigkeit und/oder Belastung eines Mitarbeiters zulassen, finden dagegen noch weit weniger Verbreitung. Aufgrund ihres innovativen

Charakters und des Mangels an Referenzwerten werden hier auch relativ selten konkrete Zielvorgaben gesetzt.

Ganz klar ist, dass mit den traditionellen Kennzahlen wie Krankenstand und Arbeitsunfälle alleine immer nur Teile der positiven Wirkungen des Gesundheitsmanagements erfasst werden können – neue Themen wie Burn out und Präsentismus bleiben außen vor, genau wie die gerade in Krisenzeiten wichtigen Aussagen über die Effizienz und den Kosten-Nutzen-Effekt von Gesundheitsmanagementmaßnahmen. Derzeit findet deshalb ganz klar ein Umdenken statt, die Finanzkrise hat den Trend zum intelligenten Gesundheitscontrolling ganz klar beflügelt.

Eine wichtige Kennzahl im Gesundheitsmanagement ist die Beteiligungsrate der Mitarbeiterschaft. Nur wenn Maßnahmen auch wirklich wahrgenommen werden, können diese einen positiven Effekt erzielen. Eine Leistung, die nicht genutzt wird, kann nicht effizient sein. Der Erfolg des Gesundheitsmanagements steht und fällt deshalb mit den Mitarbeitern. Ein gutes internes Marketing ist ebenso wichtig wie quantitativ hochwertige Leistungen. Abbildung 4 zeigt, wie die befragten Unternehmen die Mitarbeiter zur Teilnahme an Gesundheitsmaßnahmen motivieren.

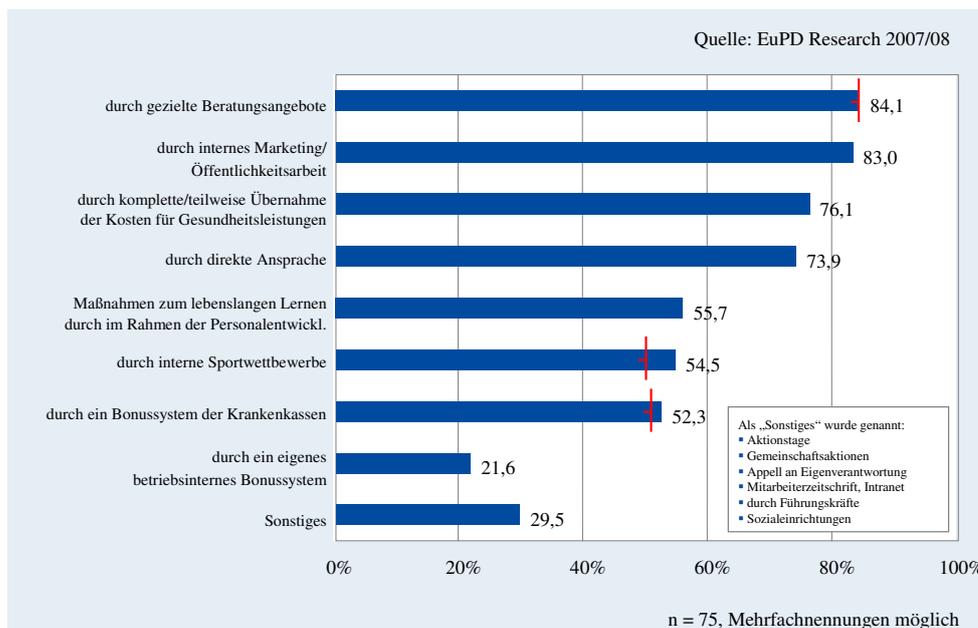


Abbildung 4: Möglichkeit der Mitarbeiterbeteiligung

An erster Stelle stehen hierbei die persönlichen Beratungsangebote, gut 84 Prozent der befragten Unternehmen bieten den Mitarbeitern über Gesundheitsmanager, Betriebsarzt, Personalabteilung oder Trainer gezielte persönliche Beratungsmöglichkeiten. Fast ebenso viele Unternehmen setzen auf ein internes Marketing, verteilen Informationsunterlagen und nutzen interne Kommunikationsmittel wie Intranet oder Mitarbeiterzeitung zur Sensibilisierung. Wichtig ist es, dass hierfür die Zielgruppen identifiziert und definiert werden.

Als Zielgruppen im Unternehmen sehen die Gesundheitsmanager hauptsächlich Personen mit Rückenproblemen, Suchtkranke, Führungskräfte, Mitarbeiter mit besonderen Belastungen, Mitarbeiter mit psychischen Problemen, Übergewichtige, Auszubildende. Wir haben uns nun die Bereiche Schulung/Beratung, Sport/Bewegung, Wellness/Entspannung und Prävention genauer angeschaut (vgl. Abbildung 5, 6, 7 und 8). Wie hier deutlich wird, bieten die befragten Unternehmen den eigenen Mitarbeitern ein sehr umfangreiches Portfolio verhaltens- und verhältnisorientierter Maßnahmen.

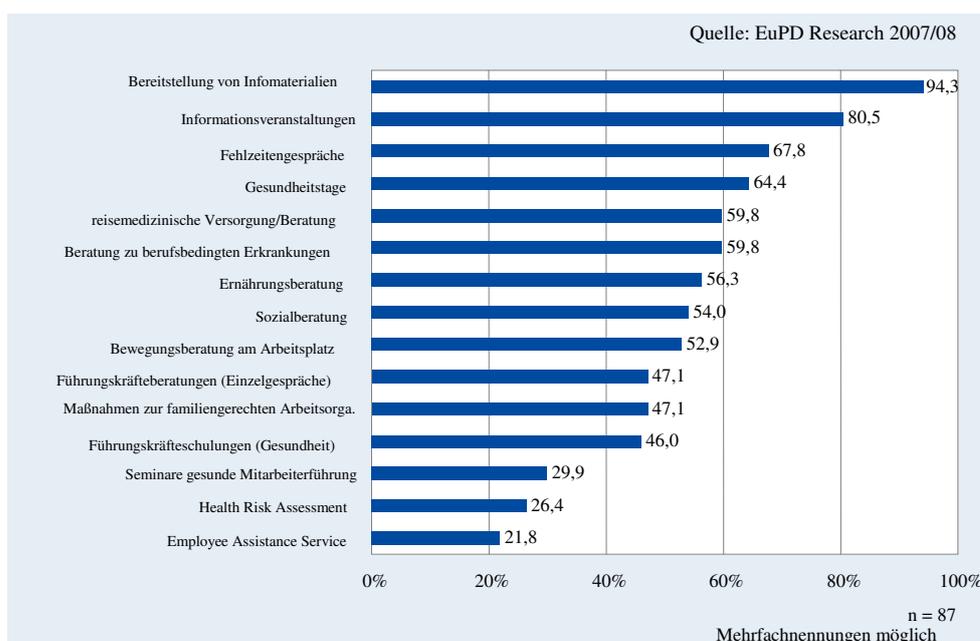


Abbildung 5: Maßnahmen im Bereich Information/Beratung

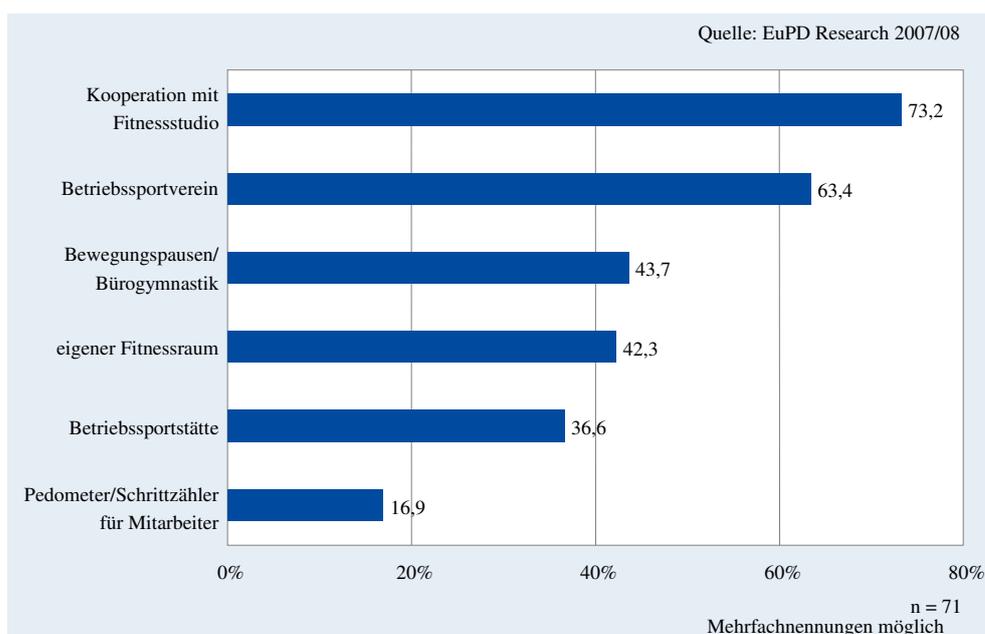


Abbildung 6: Maßnahmen im Bereich Sport/Bewegung

Im Segment Information und Beratung bieten 94,3 Prozent der Konzerne Informationsmaterialien, vier von fünf Informationsveranstaltungen und knapp zwei von drei eigens initiierte Gesundheitstage. Die Zahl der Leistungen steigt tendenziell mit der Mitarbeiterzahl und der Größe der Unternehmensstandorte.

In punkto Sport und Bewegung haben drei von vier Konzernen für die Mitarbeiter verbilligte Mitgliedsbeiträge für Fitnesscenter ausgehandelt, 63,4 Prozent unterhalten einen eigenen Betriebssportverein. Vor allem das produzierende Gewerbe setzt stark auf Sport- und Bewegungsangebote.

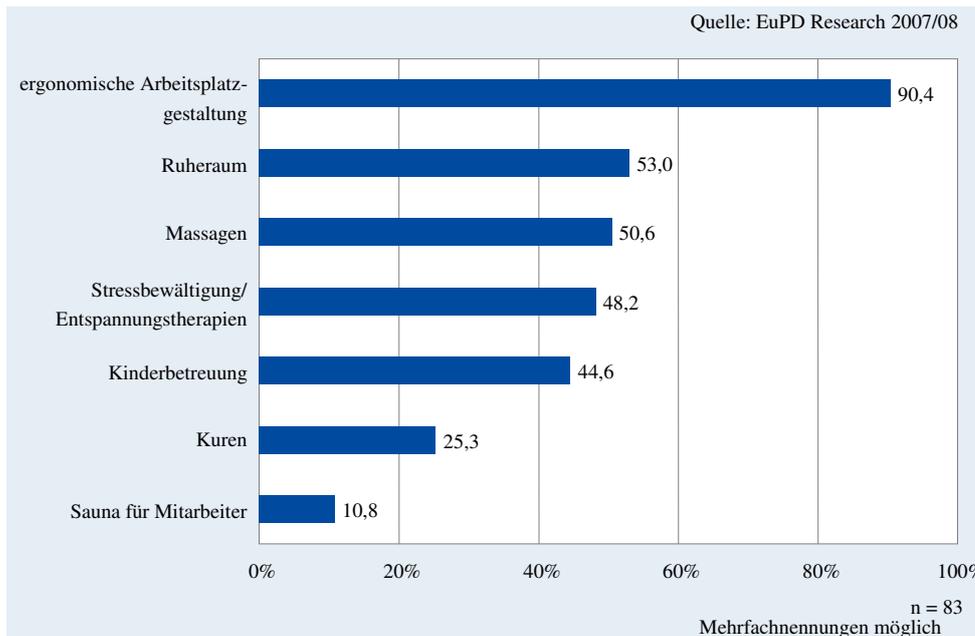


Abbildung 7: Maßnahmen im Bereich Wellness/Entspannung

Neun von zehn Unternehmen setzen auf ergonomische Arbeitsplatzgestaltung. Auch hier übernehmen die Industrieunternehmen eine Vorreiterrolle – vor allem im gewerblichen Bereich sind Arbeitsplätze ergonomisch optimiert, im Bürobereich besteht tendenziell noch größerer Nachholbedarf.

Die Prävention ist das klare Kompetenzfeld der betrieblichen Gesundheitspolitik. Rund ein Drittel des Tages verbringt der durchschnittliche Arbeitnehmer am Arbeitsplatz. Vor allem über verhältnispräventive Maßnahmen, also die gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeitsplatzbedingungen können Unternehmen mit wenig Einsatz viel bewirken. Ganz vorne stehen hierbei Schutzimpfungen oder das gesunde Speiseangebot.

Betriebliche Gesundheitsförderung, so bleibt festzuhalten, ist dann effektiv, wenn sie die Bedarfe der Mitarbeiter trifft und von diesen auch entsprechend angenommen werden. Wir haben die Gesundheitsmanager deshalb auch gebeten, die von ihnen angebotenen Leistungen hinsichtlich der Inanspruchnahme durch die Mitar-

beiter zu bewerten. Die besten Noten erhalten hierbei die Kinderbetreuung, Krebsvorsorgeuntersuchungen und Führungskräfteberatungen. Am schlechtesten wurden Bürogymnastik, Infomaterialien und Ruheräume bewertet. Ebenfalls sollten nach dem gleichen Prinzip die Maßnahmen anhand der Kosten-Nutzen-Relation bewertet werden. Maßnahmen wie das Health Risk Assessment, Sportkurse, Führungskräftebildungen, Alkohol- und Rauchverbote wurden am besten bewertet. Eigentlich erhalten alle Leistungen eine gute Bewertung mit Ausnahme der Sauna, der Ruheräume und Kuren.

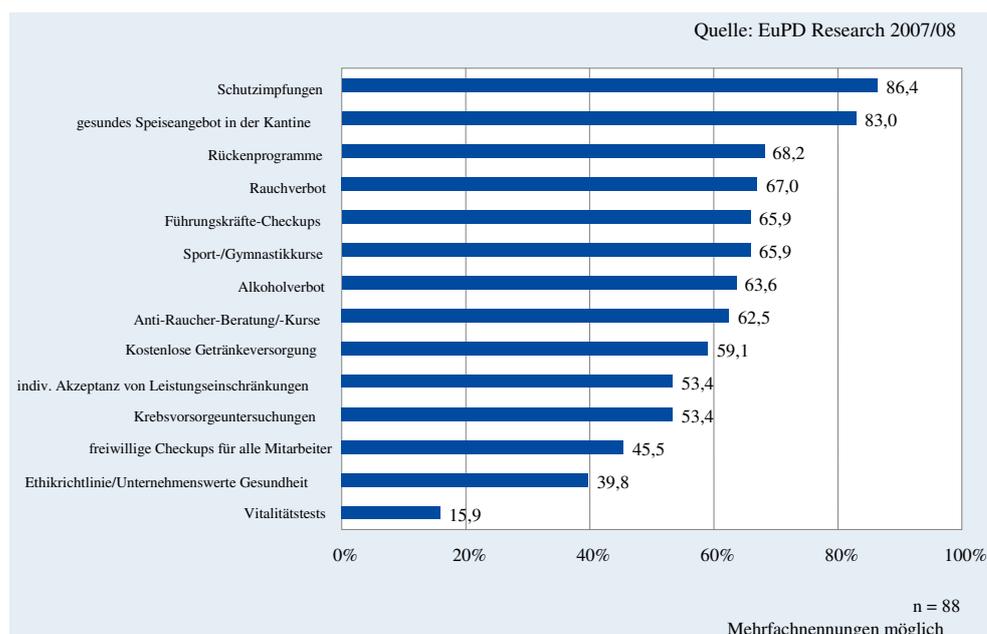


Abbildung 8: Maßnahmen im Bereich Prävention

Fazit

Wie die Ergebnisse zeigen, engagieren sich einige Unternehmen bereits sehr stark für die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter. Die meisten Unternehmen tun jedoch noch nichts bzw. haben keine nachhaltigen Konzepte. Dies hat auch damit zu tun, dass es oft an harten Kennzahlen fehlt, die Erfolge sichtbar machen und die die Weiterentwicklung stützen. Gesundheitsmanagement bleibt für viele Führungskräfte ein weiches Thema, dessen Beitrag zum Unternehmenserfolg sie nur schwer bewerten können. Dass sie damit in einer alternden Gesellschaft die eigene Wettbewerbsfähigkeit aus Spiel setzen ist vielen nicht bewusst.

Herzlichen Dank!

Oliver-Timo Henssler

EuPD Research

Adenauerallee 134 | 53113 Bonn

Telefon 0228-97143-60 | Telefax 0228-9714311

eMail: [t.henssler\(at\)eupd-research.com](mailto:t.henssler@eupd-research.com) | www.eupd-research.com

Von der Altersstrukturanalyse mit Daten der Gesetzlichen Krankenversicherung zur altersngerechten Gesundheitsförderung mit der Arbeitssituationsanalyse 50plus

Ernst Kaiser
AOK Hessen

Guten Tag, meine sehr verehrten Damen und Herren, vielen Dank für die Einladung der Becker Stiftung. Ich freue mich, Ihnen etwas zum Thema „Von der Altersstrukturanalyse mit Daten der gesetzlichen Krankenversicherung zur altersngerechten betrieblichen Gesundheitsförderung mit der Arbeitssituationsanalyse 50plus“ erzählen zu dürfen. Mein Name ist Ernst Kaiser, ich bin Diplom-Sozialpädagoge und in der Betrieblichen Gesundheitsförderung bei der AOK Hessen tätig.

Zunächst möchte ich in das Thema einführen und dann den Hintergrund der Instrumente erläutern. Daran anschließend werde ich Ihnen die Altersstruktur-Datenanalyse - kurz ALSTA - und die Arbeitssituationsanalyse 50plus - kurz ASiA 50plus - vorstellen und meine Ausführungen mit einem Fazit schließen.

1. Einführung

Versicherte haben einen Anspruch auf Leistungen der betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF). Die BGF ist verankert in § 20a des V. Sozialgesetzbuches. Dort heißt es: „Die Krankenkassen erbringen Leistungen zur Gesundheitsförderung in den Betrieben, um unter Beteiligung der Versicherten und der Verantwortlichen für den Betrieb die gesundheitliche Situation einschließlich ihrer Risiken und Potenziale zu erheben und Vorschläge zur Verbesserung der gesundheitlichen Situation sowie zur Stärkung der gesundheitlichen Ressourcen und Fähigkeiten zu entwickeln und deren Umsetzung zu unterstützen“. Um es vorwegzunehmen: Bei der BGF geht es nicht nur um das Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter - was zweifelsohne sehr wichtig ist - sondern es geht auch und vor allem um die Verhältnisse am Arbeitsplatz. Insofern können die Krankenkassen zwar beraten und unterstützen, doch in erster Linie ist der Arbeitgeber in der Pflicht, aktiv zu werden.

Alter(n)smanagement umfasst nach *Professor Landau* „alle Maßnahmen der Arbeitsgestaltung, des Personalmanagements, der Arbeitsorganisation und der Gesundheitsförderung, die die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Belegschaft erhöhen.“ Dabei bezieht sich altersngerechte BGF auf den Prozess des Älterwerdens im Betrieb und beinhaltet damit also die arbeitslebenslange Förderung der Arbeitsfähigkeit und Vermeidung von Spätfolgen für die Gesundheit. Im Idealfall

fängt BGF schon bei den Auszubildenden an. Beispielsweise hat die AOK Hessen ein „Stressführerschein“- Seminar für Auszubildende entwickelt, in dem frühzeitig gelernt werden kann, gesundheitsgerecht mit Stress umzugehen. *Professor Kistler* bringt es auf den Punkt, wenn er sagt: „alternsgerechtes Arbeiten wäre im Prinzip in jeder Tätigkeit erreichbar“. Wie es hingegen in der Realität aussieht, ist exemplarisch am Beispiel der Umsetzung der psychischen Gefährdungsbeurteilung in der Abbildung 1 dargestellt.

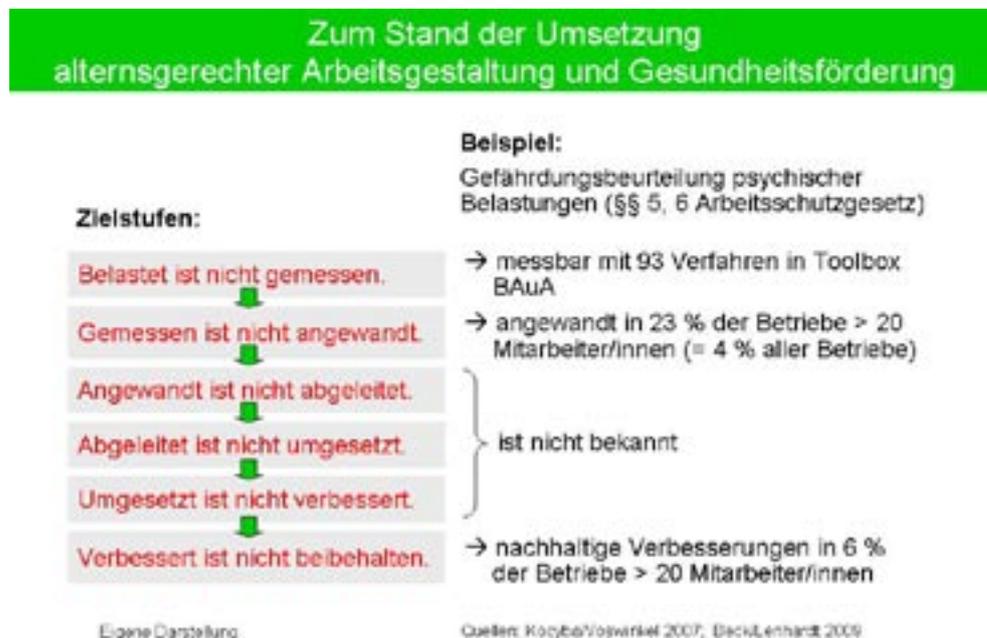


Abbildung 1: Stand der Umsetzung alternsgerechter Arbeitsgestaltung und Gesundheitsförderung

Als anzustrebendes Ziel der Umsetzung einer alternsgerechten Arbeitsgestaltung und BGF schlage ich vor: „Die nachhaltige Verbesserung der betrieblichen Gesundheitssituation“. Die in der Abbildung 1 dargestellten Zielstufen stellen Hürden auf dem Weg zur Zielerreichung dar. Dabei gilt es als erstes ein Instrument zu finden, mit dem die spezifische gesundheitliche Ist-Situation gemessen werden kann, da ansonsten die Zielerreichung nicht zu überprüfen ist. Im nächsten Schritt sollte dieses Instrument auch angewandt werden. Angewandt ist noch nicht abgeleitet, d. h., es sollten aus den Ergebnissen auch Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet werden. Abgeleitet heißt aber nicht immer, dass die beschlossenen Maßnahmen tatsächlich auch im Betrieb umgesetzt werden. Und die Umsetzung in der Praxis heißt noch lange nicht, dass tatsächlich die gewünschten Verbesserungen bzw. Gesundheitseffekte bewirkt werden. Eine vorgenommene Verbesserung wird außerdem nicht zwangsläufig auch beibehalten.

Wenn wir an diese Zielstufen die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen als eine zentrale Maßnahme einer alternsgerechten Arbeitsgestaltung anlegen, so ergibt sich folgendes empirisches Bild: Zwar befinden sich in der Toolbox der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 93 Messinstrumente, daran

gibt es offensichtlich keinen Mangel, aber angewandt wird die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen nur in 23 Prozent der Betriebe mit mehr als 20 Mitarbeitern. Die Erreichungsgrade in den nächsten Stufen sind uns nicht bekannt. Was wir jedoch wissen ist, dass eine nachhaltige Verbesserung der Gesundheitssituation durch eine psychische Gefährdungsbeurteilung bisher nur in 6 Prozent der Betriebe mit mehr als 20 Mitarbeitern erreicht wurde. Daraus lässt sich die Vermutung ableiten, dass wir in den Betrieben von einer altersgerechten Arbeitsgestaltung und BGF doch noch ein ganzes Stück entfernt sind.

In einer Studie zu den „Ökonomischen Effekten des Age Managements“, die die Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung in Zusammenarbeit mit der FH Ludwigs-hafen durchgeführt hat, werden Thesen entwickelt, warum so viele Unternehmen immer noch nicht handeln. Als Ursachen werden angenommen, dass die Auswirkungen auf eigene betrieblichen Belange noch nicht ausreichend bewusst sind, und die Ansprache der Betriebe bisher überwiegend auf einer Ebene ohne betriebswirtschaftliche Faktoren erfolgt. Dazu heißt es in der Studie: „Da Unternehmen primär von betriebswirtschaftlichen Überlegungen geleitet werden, ist es unerlässlich, Erkenntnisse zu gewinnen, die die Wertschöpfung im Zusammenhang mit Age Management thematisieren und die auch den Nutzen auf Hard-Fact-Basis stärker quantifizierbar machen, um so Aufwendungen angemessen einordnen zu können. Manager sollten sich die Frage stellen: Was kostet es das Unternehmen, heute nicht für morgen zu handeln? Wie entwickeln sich beispielsweise die Krankheitskosten, wenn keine alter(n)sgerichtete Personalpolitik betrieben wird?“

Die Entwicklung der Altersstruktur-Datenanalyse zielte insbesondere auch auf die Beantwortung dieser Fragen. 2005 wurde ALSTA als ein Informationsbaustein zur altersgerechten BGF durch die AOK Hessen entwickelt mit dem Ziel, die Betriebe für demografische Fragestellungen zu sensibilisieren, zu einer altersgerechten Gesundheitsförderung zu motivieren und dafür erste prognostische Ansatzpunkte zu liefern. 2007 wurde das Instrument evaluiert und bundesweit in verschiedenen Varianten ausgerollt. Ebenfalls wurden 2007 über 160 BGF-Fachberater der AOK zu Demografieberatern nach INQA fortgebildet.

2. Hintergründe der Instrumente

Hintergrund für die Entwicklung der Instrumente ist das steigende Durchschnittsalter der Erwerbstätigen im Zuge des demografischen Wandels. So ist das Durchschnittsalter der bei der AOK Hessen versicherten Erwerbstätigen von 1996 bis 2008 von 37,3 auf 39,4 Jahre gestiegen, und auch das Durchschnittsalter der Erwerbstätigen in Deutschland insgesamt ist von 1996 bis 2007 von 39,7 auf 41,4 Jahren gestiegen. Dies hat normalerweise zur Folge, dass die AU-Zeiten und Kosten durch chronische Erkrankungen ebenfalls steigen. Mit zunehmendem Alter nehmen zwar nicht die AU-Fälle zu, jedoch steigen die Krankheitszeiten, was ein

erster Indikator für chronische Erkrankungen ist. Typische chronische Krankheitsbilder wie etwa Muskel- und Skeletterkrankungen gewinnen mit steigendem Alter an Bedeutung im AU-Geschehen. Eine Befragung bei der US-Firma Do Chemical im Jahr 2002 zeigte, dass von 12.000 befragten Beschäftigten etwa zwei Drittel an chronischen Erkrankungen leiden. Die Studie errechnete pro Beschäftigten jährliche Kosten in Höhe von 660 Dollar für Fehlzeiten, jedoch 6700 Dollar für die eingeschränkte Arbeitsfähigkeit am Arbeitsplatz. Dies deutet darauf hin, dass die Arbeitsunfähigkeit nur den sichtbaren Teil des Eisbergs der gesundheitsbedingten Produktivitätsverluste darstellt.

In der Vergangenheit zeigte sich das Paradoxon, dass das Durchschnittsalter der Erwerbstätigen zwar wie oben gezeigt stieg, aber gleichzeitig die Krankenstände auf Rekordtiefe sanken. Doch dies war vermutlich nicht den zahlreichen Störvariablen im AU-Geschehen geschuldet. Wir haben uns das einmal bei den Versicherten der AOK Hessen genauer angeschaut. Insgesamt sind zwischen den Jahren 1996 und 2006 die Krankenstände kontinuierlich in allen Altersgruppen durchschnittlich um 1,2 Prozent gesunken. Bei genauerer Betrachtung ist festzustellen, dass die Verringerung des Krankenstandes am stärksten bei den Altersgruppen ab 50 Jahren ausgeprägt war. Von 1996 bis 2006 haben bei den 50- bis 59-Jährigen die Krankenstände um 2,7 Prozent und bei den über 60-Jährigen um 3,9 Prozent abgenommen. Rund 60 Prozent des Rückgangs des Krankenstandes der bei der AOK Hessen versicherten Erwerbstätigen entfielen in diesem Zeitraum auf diese beiden ältesten Altersgruppen. Wenig plausibel ist, dass ausgerechnet die ältesten Mitarbeiter gesünder wurden, und ein besserer Gesundheitszustand zur Senkung des Krankenstandes führte. Anzunehmen ist vielmehr, dass diejenigen Mitarbeiter, die die höchsten Krankenstände aufwiesen, aus den Betrieben ausgeschieden sind. Und da diese sich aus den ältesten Altersgruppen rekrutierten, sank dort der Krankenstand am stärksten. Der sinkende Krankenstand trotz steigendem Durchschnittsalter der Erwerbstätigen verdankte sich dem zufolge einem healthy-worker-effect: Nicht die Mitarbeiter wurden gesünder, sondern es waren die Belegschaftsstrukturen, die durch die Exklusion der krankesten Mitarbeiter „gesundeten“.

Diese These wird gestützt durch den Befund des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, wonach die trendmäßige Abnahme des Krankenstandes in der deutschen Wirtschaft auf Rekordtiefe auch auf die gezielte Personalauswahl im Hinblick auf Gesundheit und Alter bei Entlassungen zurückzuführen ist. Die Konsequenz daraus ist - und hier zitiere ich die Expertenkommission der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung -, dass es aus „einzelbetrieblicher Sicht noch immer kostengünstiger ist, Beschäftigte in den Vorruhestand zu schicken, statt in die altersgerechte Gestaltung von Arbeitsplätzen zu investieren“. Mit anderen Worten, es bedarf auch und vor allem politischer Regulierungen, um altersgerechte Gesundheitsförderung in den Betrieben voranzutreiben. Beispielfhaft möchte ich den Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie“ in der Kunststoffverarbeiten-

den Industrie anführen, der als Anreiz einen Fonds zur finanziellen Unterstützung für Aktivitäten der Gesundheitsförderung bereitstellt.

Die Erfolgsaussichten einer altersgerechten BGF lassen sich dadurch verdeutlichen, dass hohe AU-Zeiten in den älteren Altersgruppen keineswegs einem biologischen Automatismus geschuldet sind. Die Höhe der AU-Zeiten hängen in ihrer Ausprägung vielmehr sehr stark davon ab, was und wie die Menschen arbeiten, wie ihre Tätigkeit und das soziale Miteinander am Arbeitsplatz gestaltet sind und wie die Arbeit unseren Lebensstil prägt.

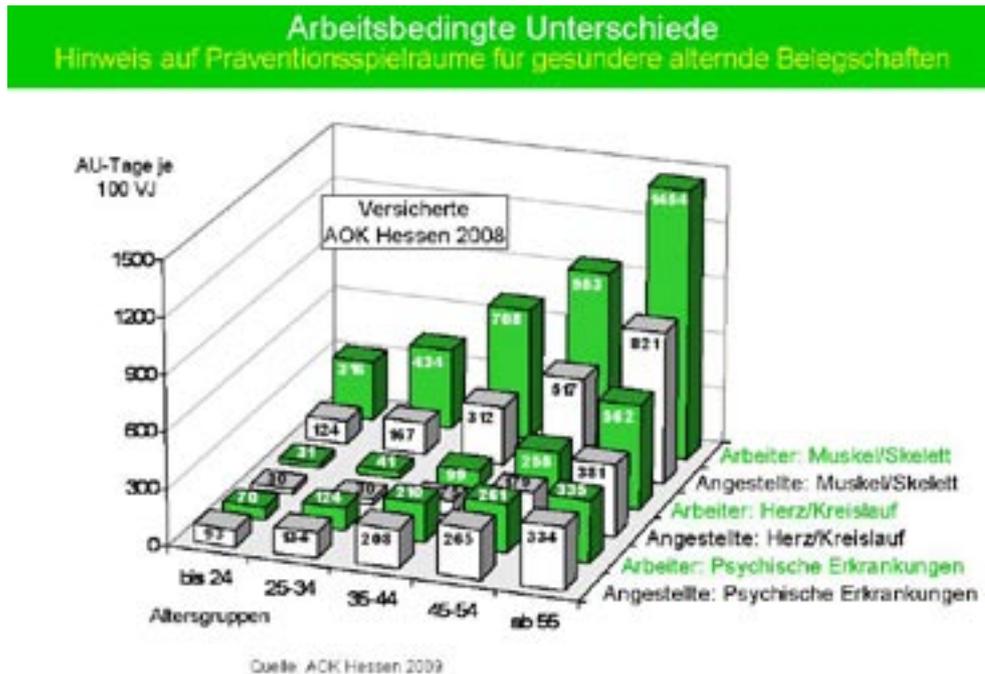


Abbildung 2: Arbeitsbedingte Unterschiede der AU-Zeiten nach Diagnosegruppen bei älteren Erwerbstätigen

Die Abbildung 2 zeigt die Entwicklung der AU-Tage je 100 ganzjährig bei der AOK Hessen versicherte Erwerbstätige für die drei alterssensiblen chronischen Diagnosegruppen Muskel-Skelett-Erkrankungen, Herz-Kreislauf-Erkrankungen und psychische Erkrankungen nach Altersgruppen und Berufsstatus als „Arbeiter“ bzw. „Angestellte“ im Jahre 2008.

Dabei zeigen sich teilweise erhebliche arbeitsbedingte Unterschiede etwa bei der Diagnosegruppe der Muskel- und Skeletterkrankungen, auf die je 100 ganzjährig Versicherte bei den Arbeitern ab 55 Jahren 1454 AU-Tage entfielen im Gegensatz zu den Angestellten ab 55 Jahren, die nur 821 AU-Tagen aufwiesen.

Eine Grafik der Deutschen Gesellschaft für Neuromentale Medizin verdeutlicht, wie die unterschiedliche Krankheitslast bei älteren Erwerbstätigen zustande kommt. Auslöser wie chronischer arbeitsbedingter Stress können zu Symptomen

wie Schlafstörungen oder Verspannungen führen, die beispielsweise wiederum hohen Blutdruck als einen Risikofaktor für Herzinfarkt auslösen können. *Professor McEven*, einer der weltweit führenden Stressforscher von der Rockefeller University in New York, hat dafür den Begriff der *Allotase* geprägt. Allotase umschreibt die Anpassung des Körpers an Umweltherausforderungen. Wenn diese Anpassungserfordernisse ein bestimmtes Maß übersteigen, kann eine *allostatische Last* entstehen, die zu einem Verschleiß der ihr zugrunde liegenden physiologischen Systeme und zu einer Vielzahl chronischer Krankheiten führen kann.

Dem Ursprung arbeitsbedingter Risiken für gesundheitliche Spätfolgen lässt sich mit dem Belastungs- und Beanspruchungskonzept der Arbeitswissenschaften näher kommen (vgl. Abbildung 3), womit zugleich auch die strukturellen, interpersonellen und intrapersonellen Ansatzpunkte für eine altersgerechte BGF freigelegt werden. Entscheidend ist das Verhältnis zwischen den Anforderungen aus der Arbeitstätigkeit und den in Abhängigkeit von den individuellen Eigenschaften und Ressourcen ausgelösten Beanspruchungen im Mitarbeiter.



Abbildung 3: Ansatzpunkte einer altersgerechten Gesundheitsförderung

Übersteigen oder unterschreiten die Anforderungen bzw. die Belastungen die Bewältigungsmöglichkeiten des Einzelnen, kann dies zu Fehlbeanspruchungen führen. Im Erwerbsverlauf kumulierende Fehlbeanspruchungen können dann im höheren Erwerbsalter zu Leistungseinbußen führen, die dann jedoch nicht dem Alter, sondern vielmehr der Arbeit selbst geschuldet sind. Leistungseinbußen sind in diesem Falle nicht altersbedingt, sondern arbeitsinduziert. Je höher die Fehlbeanspruchungen sind und je länger die ihr zugrunde liegende Tätigkeit andauert, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass Gesundheitsstörungen und Spätfolgen auftreten. Für eine altersgerechte Arbeitsgestaltung und BGF ergeben sich

aus der Dimension der Fehlbeanspruchungen auf der Y-Achse die beiden Stellschrauben der Belastungen und der Mitarbeiter-Ressourcen und aus der Dimension der Tätigkeitsdauer auf der x-Achse eine dritte Stellschraube, die zusammen justiert werden müssen. Bei sehr hohen Belastungen sollten entweder die Belastungen gesenkt, die Ressourcen der Mitarbeiter entsprechend gestärkt oder die Emissionsdauer verringert werden, um chronische Fehlbeanspruchungen und daraus entstehende Gesundheitsrisiken zu vermeiden. Gesundheitsbeeinträchtigende Arbeitsbedingungen können ansonsten zu einem arbeitsinduzierten Vor-Altern führen. So können beispielsweise von neurotoxischen Gasen in der Atemluft exponierte 30-Jährige das biologische Alter nichtexponierter 45-Jähriger und deren geringere körperliche und teilweise auch geistige Leistungsfähigkeit haben oder kann extensive Mehrarbeit über einen längeren Zeitraum das Risiko von Herz-Kreislauf-Erkrankungen verdreifachen etc. Es ist anzunehmen, dass umgekehrt gesundheitsfördernde und trainierende Arbeitsprozesse nicht nur den arbeitsinduzierten Verschleiß vermeiden helfen, sondern alterskorrelierte Gesundheitsprobleme und Leistungsrückgänge verzögern.

Wenn ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit hohen AU-Zeiten als Indikator für hohe Gesundheitsstörungen auf ihre Erwerbsbiographie zurückblicken, dann blicken sie oft auch auf hohe kumulierte Fehlbeanspruchungen zurück. Ihr Gesundheitszustand ist dann hauptsächlich das Ergebnis der Arbeitsbedingungen der Vergangenheit und weniger durch das kalendarische Alter bestimmt. Für die jungen Mitarbeiter bedeutet dies im Umkehrschluss, dass ihnen bei gleichem anhaltenden Belastungsniveau in einem Fahrstuhleffekt dasselbe blüht wie den älteren Kollegen. Diese Überlegungen führen zum Konzept des Status-Quo-Szenarios, das der Altersstruktur-Datenanalyse (ALSTA) zu Grunde liegt.

3. Die Altersstruktur - Datenanalyse (ALSTA)

Grundlage der ALSTA ist das Instrument der AU-Datenanalyse, das schon seit vielen Jahren im Rahmen der BGF von den Gesetzlichen Krankenkassen angeboten wird. Einsatzvoraussetzung ist die Zustimmung von Geschäftsführung und Mitarbeitervertretung. Auch müssen genügend Versicherte in die Auswertung eingehen, um die Datenschutzrichtlinien zu erfüllen. Je mehr Versicherte in die Auswertung eingehen, umso zuverlässigere Aussagen können getroffen werden. Auswertungsbasis sind immer die Versicherten, die im Auswertungszeitraum versichert waren. Es gehen zwei Datenquellen in die Analyse ein. Zum einen sind das anonymisierte Daten aus den Mitteilungen des Arbeitgebers zur Sozialversicherung wie zum Beispiel Alter, Nationalität, Ausbildung etc. und zum anderen Daten aus der AU-Bescheinigung wie zum Beispiel AU-Fälle, AU-Tage und Diagnosegruppen.

Der erste Schritt der ALSTA besteht in einer altersorientierten Ist-Analyse. Diese umfasst die Entwicklung der Alterspyramide der Versicherten, die Entwicklung des Durchschnittsalters, den derzeitigen Krankenstand nach Altersgruppen und den derzeitigen Stand der Diagnosegruppen nach Altersgruppen jeweils im Vergleich mit der Branche und anderen relevanten Referenzwerten.

Der zweite Schritt besteht darin, die Altersstruktur des Betriebes nach Altersgruppen zu erfassen und um zehn Jahre in die Zukunft fortzuschreiben. Es handelt sich dabei um eine sehr einfache Altersstrukturprognose, bei der nach dem Szenario einer unveränderten Einstellungspolitik bei rückläufigem Personalbestand die Altersgruppen einfach eine Dekade weiter nach rechts gerückt werden. Dies bildet dann die Grundlage für den erweiterten prognostischen Ansatzpunkt der ALSTA, wie in Abbildung 4 dargestellt.

Erweiterter prognostischer Ansatz der ALSTA
Fortschreibung der Altersstruktur und Verknüpfung mit AU-Daten (Modell)

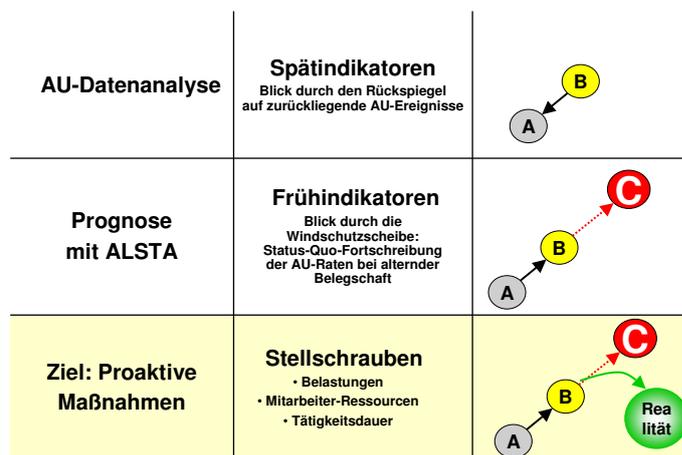


Abbildung 4: Status-quo-Fortschreibung der altersspezifischen AU-Raten

Im Gegensatz zur AU-Datenanalyse, die auf bereits eingetretene Ereignisse in der Vergangenheit zurückblickt, geht es darum, Frühindikatoren für das zukünftige AU-Geschehen zu erhalten. Ziel ist es, bei einer negativen Prognose hinsichtlich des Krankenstandes oder einzelner Haupt-Diagnosegruppen proaktive Maßnahmen anzustoßen, die an den drei oben geschilderten Stellschrauben ansetzen, um die ansonsten drohenden Auswirkungen abzuwenden. In der Abbildung 5 ist die Vorgehensweise der ALSTA nach dem Status-Quo-Szenario beispielhaft dargestellt.

Im Status-Quo-Szenario werden die heutigen AU-Raten einer Altersgruppe in die Zukunft projiziert und mit den in der Zukunft zu erwartenden Personenzahlen in dieser Altersgruppe multipliziert. Die Grafik zeigt ein Unternehmen mit 15 Versicherten in der Altersgruppe ab 55 Jahren. Insgesamt sind diese 15 Versicherten 60 Tage im Jahr wegen Herz-Kreislauf-Erkrankungen arbeitsunfähig, was 4 Ausfalltagen pro Versicherten im Jahr entspricht. Die rechte Grafik zeigt, dass bei einer

Fortschreibung der Altersstruktur um zehn Jahre die Altersgruppe ab 55 von zehn auf 25 Versicherte ansteigen wird. Die heutigen altersspezifischen AU-Tage zu Grunde gelegt, steigen damit die AU-Tage wegen Herz-Kreislauf-Erkrankungen voraussichtlich auf $25 \times 4 = 100$ AU-Tage an. Wenn das nun in einem Modell für alle Diagnosegruppen und für den Gesamtbetrieb hochgerechnet wird, erhält man ein Status-quo-Szenario der zu erwartenden AU-Schwerpunkte in zehn Jahren. Auf gleiche Art und Weise lässt sich auch der Gesamtcrankenstand eines Betriebes prognostizieren, wie in der Abbildung 6 dargestellt.

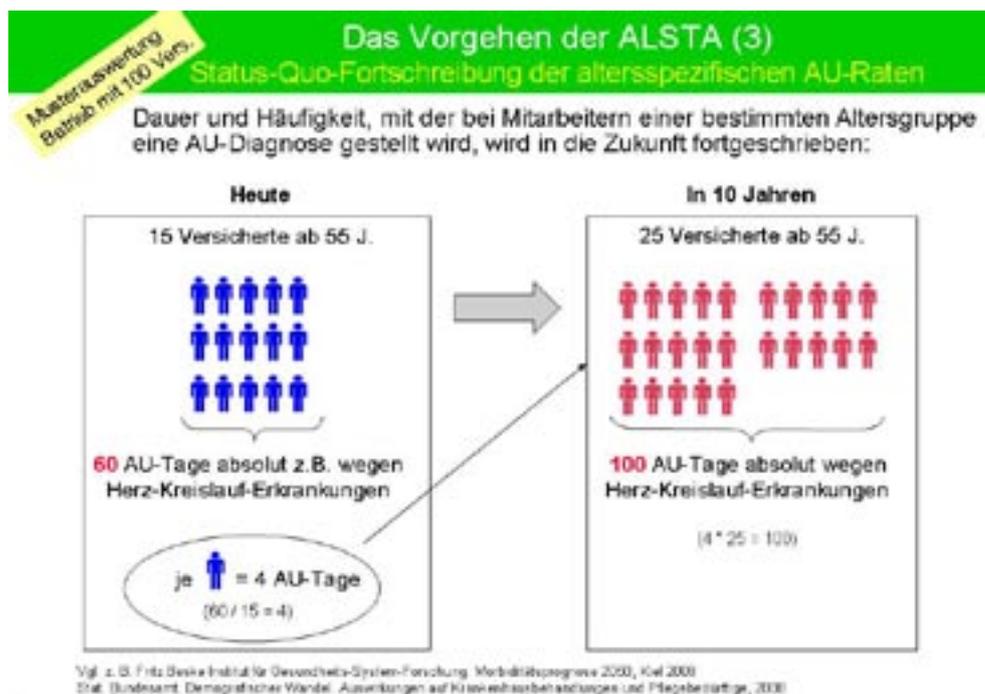


Abbildung 5: Status-quo-Fortschreibung der altersspezifischen AU-Raten

Die im Modell hochgerechnete Prognose des Gesamtcrankenstandes auf der Basis des durchschnittlichen Crankenstandes der letzten drei Jahre gibt zumindest für die Produktivitätsverluste durch Arbeitsunfähigkeit eine Antwort auf die Ausgangsfrage, was kostet es das Unternehmen, wenn es heute keine altersgerechte Arbeitsgestaltung und BGF betreibt und das Fehlbelastungsniveau damit unverändert den derzeitigen gesundheitlichen „Raubbau“ reproduziert.

Wie realistisch sind diese Szenarien? Die Status-Quo-Szenarien basieren auf der Überlegung, dass die Wahrscheinlichkeit einer AU vom Alter und vom Niveau der Fehlbeanspruchungen abhängt, das sich in der AU im Auswertungsjahr manifestiert. Dies ist angesichts des multifaktoriellen AU-Geschehens mit unvermeidlichen Unschärfen verbunden. Andererseits wird die Vorhersagekraft durch den innerbetrieblichen Langzeitvergleich ein- und desselben Versichertenkollektivs gestärkt, womit eine hohe Homogenität der Referenzgruppe hinsichtlich der Arbeitsbelastungen sowie der Zusammensetzung nach Geschlecht und Berufsstatus gegeben ist, was bei Branchenvergleichen herkömmlicher AU-Datenanalysen immer ein Problem darstellt.

Das Vorgehen der ALSTA (5)
10-Jahres-Modellrechnung des Gesamtkrankenstandes

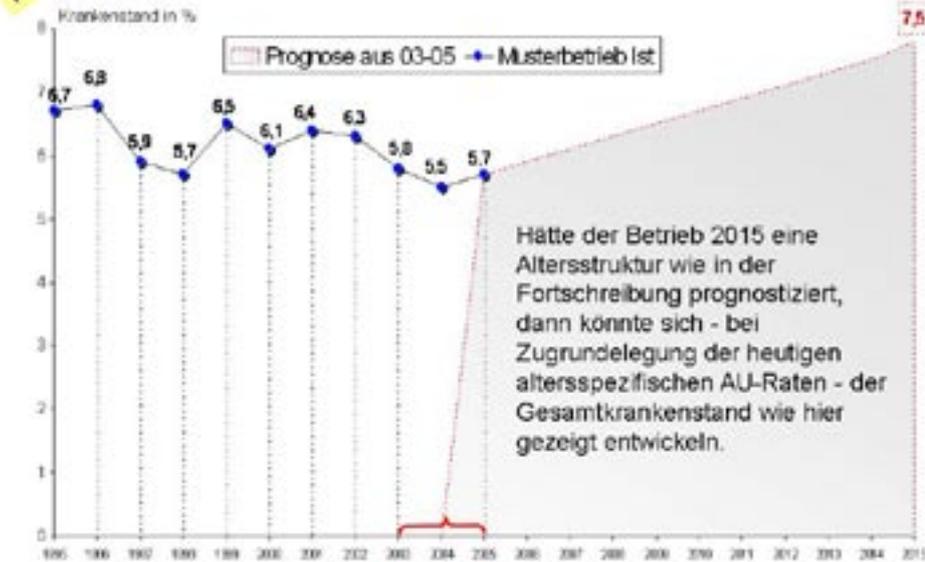


Abbildung 6: Status-Quo-Szenario des Gesamtkrankenstandes im Betrieb

2007 haben acht Betriebe, in denen ALSTA angewandt wurde, an einer Evaluation teilgenommen. 75 Prozent bzw. sechs Betriebe gaben an, dass ALSTA die Diskussion über die demografische Entwicklung im eigenen Betrieb in Gang gebracht hat. 75 Prozent leiteten eigene Maßnahmen ab. 88 Prozent halten dieses Tool für einen wichtigen Informationsbaustein zur demografischen Entwicklung und 100 Prozent wünschten sich weitere Unterstützung bei der altersgerechten Gesundheitsförderung.

Ein Realbeispiel: Bei der Pirelli Deutschland GmbH aus dem Odenwald mit 2.700 Mitarbeitern konnten durch ALSTA eine Reihe von Projekten mit initiiert werden. In einem Demografieprojekt wurden verschiedene Handlungsfelder definiert und im Handlungsfeld Gesundheit diverse gesundheitliche Maßnahmen in Angriff genommen wie zum Beispiel die ergonomische Überprüfung und Optimierung aller Arbeitsplätze zusammen mit dem Institut für Arbeitswissenschaften an der TU Darmstadt. Zur Zeit läuft in der Verwaltung und in der Produktion eine psychische Gefährdungsbeurteilung mit einer subjektiven Betriebsklimabefragung und dem objektiven REBA-Verfahren der TU Dresden, was bereits etliche Verbesserungsmaßnahmen angestoßen hat.

Der Aufwand der ALSTA für die Firmen ist relativ gering, weil hier Routedaten für Verwaltungszwecke von der AOK ausgewertet werden. ALSTA gibt Hinweise auf Auffälligkeiten und Zukunftstrends im AU-Geschehen durch interne und externe Vergleiche sowie Status-Quo-Szenarien. Unternehmen erhalten auf diese Weise Anhaltspunkte für: Einflussmöglichkeiten auf den Krankenstand, proakti-

ve Gesundheitsstrategien zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit, gesundheitsbezogene Interessen der Mitarbeiter/innen und mögliche Verbesserungsbereiche im Unternehmen. Natürlich können mit ALSTA auch Kennzahlen zur Steuerung und Wirkungsmessung generiert werden. Insbesondere dient ALSTA aber als Beratungsunterlage für den Einsatz von Belastungs- u. Beanspruchungsanalysen und Problemlösungsprozessen unter Einbeziehung der Mitarbeiter/innen. Zu diesem Zweck wurde die ASiA 50plus von der AOK Hessen entwickelt.

4. Die Arbeitssituationsanalyse 50plus (ASiA 50plus)

Bei der ASiA 50plus handelt es sich um einen altersübergreifenden Workshop für alle Altersgruppen in einem Arbeitsbereich. Die klassische Arbeitssituationsanalyse von *Professor Nieder* wird in der ASiA 50plus mit einer subjektiven Einschätzung zur eigenen Arbeitsfähigkeit aus dem DGB-Index „Gute Arbeit“ verknüpft. In diesem Workshop werden maximal 15 Teilnehmer auf freiwilliger Basis für circa 2 Stunden mündlich über ihre wichtigsten gesundheitlichen Belastungspunkte, Ressourcen und Anregungen für Verbesserungsmaßnahmen im Hinblick auf das eigene „älter werden“ befragt. Diese Gruppengespräche finden ohne Vorgesetzte statt und werden durch eine neutrale Person moderiert. Die eigentlichen Ergebnisse sind noch nicht umsetzungsreif, erst im Gesundheitszirkel werden Maßnahmen erarbeitet. Die Äußerungen der Mitarbeiter sind subjektiv und müssen ernst genommen werden, um die durch ein solches Projekt geweckten Erwartungen nicht zu enttäuschen. Im Rahmen des Workshops werden die in der Abbildung 7 dargestellten 7 Leitfragen behandelt.

Die 7 Leitfragen der Arbeitssituationsanalyse 50 plus



Nr.	Leitfragen	Nr.	Leitfragen
1	Wenn Sie an Ihre Arbeit und Ihren Gesundheitszustand denken: Meinen Sie, Ihre heutige Tätigkeit unter den derzeitigen Umständen bis zum Rentenalter ausführen zu können? <input type="checkbox"/> Ja, wahrscheinlich <input type="checkbox"/> Nein, wahrscheinlich nicht <input type="checkbox"/> Weiß nicht	3	In welchen Bereichen Ihrer Arbeitssituation sollte eine Veränderung erfolgen? <input type="checkbox"/> Tätigkeit <input type="checkbox"/> Organisation <input type="checkbox"/> Vorgesetzterverhalten <input type="checkbox"/> Arbeitsumgebung <input type="checkbox"/> Gruppenklima
2	Stellen Sie sich bitte vor, dass Sie bis zu Ihrem 65. / 67. Lebensjahr arbeiten werden. Um fit und motiviert zu bleiben: Halten Sie eine Veränderung Ihrer Arbeitssituation für: <input type="checkbox"/> Nicht wichtig <input type="checkbox"/> Teilweise wichtig <input type="checkbox"/> Sehr wichtig	4	An welche konkreten Belastungspunkte haben Sie gedacht, als Sie Ihren Bewertungspunkt auf den Bereich X geklebt haben?
		5	Was sind Ihre Anregungen zur Verbesserung der Arbeitssituation? Was könnte der Betrieb und was könnten Sie als Mitarbeiter tun?
		6	Was gefällt Ihnen besonders gut an Ihrer Arbeit?
		7	Wer soll die Ergebnisse im Gesundheitszirkel vertreten?

Abbildung 7: Die 7 Leitfragen der Arbeitssituationsanalyse 50plus

Die Leitfrage 1 ist identisch mit der entsprechenden Frage aus dem DGB-Index „Gute Arbeit“, der jährlich anhand einer repräsentativen Stichprobe von Beschäftigten in Deutschland erhoben wird. Danach gaben 2008 durchschnittlich 51 Prozent der Befragten an, ihre heutige Tätigkeit im Hinblick auf ihren Gesundheitszustand unter den derzeitigen Umständen wahrscheinlich bis zum Rentenalter ausführen zu können. 33 Prozent der Befragten gaben hingegen an: „wahrscheinlich nicht“. Gliedert man diese Antworten nach Berufsgruppen auf, so zeigen sich erhebliche Unterschiede. Zum Beispiel geben 75 Prozent der Ingenieure an, dass sie wahrscheinlich das Rentenalter arbeitend erreichen. In den Bauberufen sind es nur 24 Prozent. Jetzt könnte man kritisch anmerken, dass es sich ja um rein subjektive Einschätzungen der Arbeitsfähigkeit handelt. Es konnte aber gezeigt werden, dass diese subjektiven Einschätzungen stark mit der Quote der Erwerbsminderungsrenten korrelieren. Beispielsweise haben die Bauberufe, bei denen die eigene Arbeitsfähigkeit am schlechtesten eingeschätzt wurde, auch den höchsten Zugang an Erwerbsminderungsrenten. Das bedeutet, dass die subjektive Einschätzung eine hohe Aussagekraft hat und als ein Frühindikator für das Risiko der Erwerbsminderung angesehen werden kann. Diese Einschätzung zeigt eine hohe Veränderungssensitivität. Das bedeutet, dass bei Personen beispielsweise, die bisher „schlechte“, aktuell aber „gute“ Arbeitsbedingungen vorfinden, der Anteil derjenigen deutlich von 20 auf 60 Prozent steigt, die glauben, bis zur Rente arbeiten zu können.

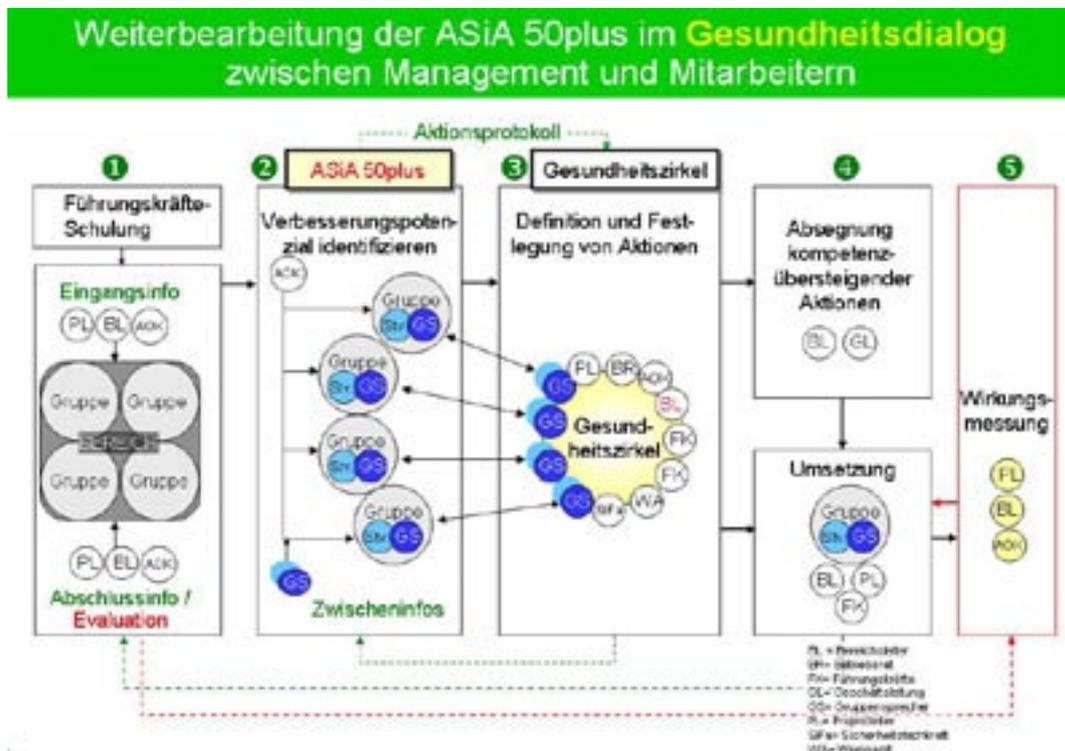


Abbildung 8: Gesundheitsdialog zwischen Management und Mitarbeitern

Aus den Leitfragen vier und fünf der ASiA 50plus ergibt sich die Essenz des Workshops, denn hieraus werden an der Pinnwand die Belastungspunkte und Verbesserungsvorschläge der Teilnehmer entwickelt und priorisiert. Daraus wird ein Aktionsprotokoll erstellt, das dann als Arbeitsgrundlage für den Gesundheitszirkel dient. Im Gesundheitszirkel sind die einzelnen ASiA 50plus-Gruppen durch gewählte Sprecher vertreten und unmittelbar beteiligt am Prozess der Ableitung von konkreten Maßnahmen aus dem Aktionsprotokoll (siehe Abbildung 8).

Entscheidend ist aus meiner Sicht der „Gesundheitsdialog“, der im Gesundheitszirkel zwischen den Mitarbeitern und den Führungskräften während der Abarbeitung des Aktionsprotokolls ausgelöst wird. Die Teilnahme der Bereichsleitung erhöht diesen Effekt, indem sofortige Beschlussfähigkeit gegeben ist. Tagesgeschäftstauglich können auf diese Weise die Arbeitsprozesse mit der „alternsgerechten Gesundheitsbrille“ durchleuchtet werden und Maßnahmen definiert werden, die nicht mit den Betriebszielen konfliktieren, sondern mit ihnen im Einklang stehen. Das ist der Kern der ASiA 50plus, die dadurch einen kulturverändernden Charakter annehmen kann. Der Schlüssel dazu ist der Perspektivenwechsel, den Mitarbeiter und Führungskräfte einnehmen können. Alleine die Perspektive der Mitarbeiter ernst zu nehmen und diese dadurch wertzuschätzen, kann von erheblicher gesundheitsförderlicher Wirkung sein.

Zur Leitfrage sechs „Was gefällt Ihnen besonders gut an Ihrer Arbeit“ habe ich Ihnen ein Beispiel der Gebäudereinigung des EAD (Eigenbetrieb Abfallwirtschaft und Stadtreinigung) Darmstadt mitgebracht. Hier wurden in der ASiA 50plus auf Zuruf folgende Punkte benannt: Selbstständiges Arbeiten, Verhältnis zu den Kollegen und Vorgesetzten, Arbeitstätigkeit, Arbeitszeit und Arbeitsklima. Sie sehen, dass das im Grunde genommen Dinge sind, die sowohl die größten Risiken als auch die größten Potenziale für alternsgerechtes Arbeiten aufweisen können.

5. Fazit

Der erste Teil meines Fazits ist angelehnt an *Professor Resch* und lautet: „Wer gesunde Mitarbeiter will und wer gesund in Rente gehen will, sollte jung damit beginnen“! Der zweite Teil meines Fazits ist den physiologischen Erkenntnissen der Prävention entlehnt und lautet: „Für die richtigen Schritte ist es nie zu spät“ (Abbildung 9).

Empfehlenswert erscheint mir, auch bei der alternsgerechten BGF einen Managementregelkreis Plan-Do-Check-Act anzuwenden. Ziel dabei ist es, systematisch und zielgerichtet eine passende Vorgehensweise der kleinen Schritte für den Betrieb zu entwickeln und in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess immer weiter auszubauen. Bezogen auf die vorgestellten Instrumente könnte dies zum Beispiel heißen, mit ALSTA eine Prognose der künftigen Altersstruktur und der

Krankheitsschwerpunkte vorzunehmen, daraus entsprechende Ziele abzuleiten (Plan) und z. B. in einem Pilotbereich mit der ASiA 50plus Verbesserungsmaßnahmen zu entwickeln und umzusetzen (Do). Die Zielerreichung könnte beispielsweise anhand einer Prognose-Abweichungsanalyse oder der Leitfrage 1 aus der ASiA 50plus überprüft werden (Check). Nächster Schritt könnte ein Review der Vorgehensweise und deren Weiterentwicklung z. B. durch eine betriebsweite Expansion oder durch die Ergänzung weiterer Instrumente sein (Act). Auf diese Weise könnte eine altersgerechte Arbeitsgestaltung und BGF nachhaltig im Unternehmen verankert werden.



Abbildung 9: Für die richtigen Schritte ist es nie zu spät!

Literatur zu den Instrumenten finden Sie auf www.demowerkzeuge.de.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Ernst Kaiser, Projektmanager in der Betrieblichen Gesundheitsförderung bei der AOK Hessen, seit 01.05.2010 tätig als Mitarbeiter für Betriebliches Gesundheitsmanagement bei der SMA Solar Technology AG, Kontakt: Ernst.Kaiser(at)SMA.de

Entwicklung eines Arbeitsplatzmanagementsystems zur Einbeziehung von ergonomischen und gesundheitlichen Aspekten

Clemens Dubian
Volkswagen AG, Werk Baunatal

Ich möchte mich als Erstes ganz herzlich bei der Becker Stiftung und auch bei Frau Kocura bedanken, dass ich Ihnen heute die Ergebnisse meiner Arbeit vorstellen darf. Ich bin eigentlich Informatiker und werde hier deshalb auch nicht den wissenschaftlichen Teil, den ich dem Gebiet erarbeitet habe, präsentieren, sondern hauptsächlich das darauf basierende Praxisprojekt zeigen.

Es geht um das Arbeitsplatzmanagementsystem. Das Arbeitsplatzmanagementsystem ist ein System zur Personaleinsatzgestaltung unter ergonomischen und gesundheitlichen Aspekten. Was heißt das genau? Wir haben auf der einen Seite die ergonomischen Aspekte im Sinne von Belastungen an Arbeitsplätzen und auf der anderen Seite die Mitarbeiter mit ihren spezifischen Gesundheitszuständen. Im Folgenden geht es um das Matching dieser beiden.

Kurz zum Überblick: Ich werde als Erstes die Ausgangssituation bei Volkswagen darstellen. Dann werde ich das Vorgehen im Projekt vorstellen und Ihnen dann aber auch einmal konkret zeigen, wie das IT-System aussieht. Abschließend gebe ich ein kurzes Fazit.

Was ist die Ausgangssituation gewesen bzw. was wollten wir hauptsächlich erreichen? Wir haben als Hauptpunkt die Optimierung des Personaleinsatzes vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und vor dem Hintergrund, dass ältere Mitarbeiter mehr Tätigkeitseinschränkungen haben. Wir haben bei Herrn Kaiser die Diagnosen der Krankenkassen gesehen und entsprechend zu derartigen Diagnosen gibt es auch Tätigkeitseinschränkungen bei den Mitarbeitern. Des Weiteren wollen wir eine Optimierung des Vorsorgegesundheitsmanagements erreichen. Die Vorsorgeuntersuchungen werden nach den gesetzlichen Bestimmungen geregelt und nach betrieblichen Vereinbarungen in vielen Bereichen möglich. Oft ist dem betrieblichen Vorgesetzten gar nicht mehr bewusst, um welche es sich überhaupt handelt und wann diese stattfinden sollen. Das kann man sich besonders gut bei Job Rotation oder bei Verlagerung von Mitarbeitern von einer Kostenstelle in die andere vorstellen. Wir wollten des Weiteren aber auch erkennen, welche Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen und Erkrankungen bestehen. Und wir haben zudem gesetzliche Bestimmungen, die zwar aktuell erfüllt, aber von Jahr zu Jahr verschärft werden. Auch um für diese Anforderungen gerüstet zu sein, ist

dieses Projekt initiiert worden.

Wir haben ein Tool geschaffen, das gesundheitsrelevante Arbeitsplatzinformationen aus allen möglichen Systemen zusammenzieht, um weitere Informationen ergänzt und einheitlich darstellt. Das System wird von betrieblichen Vorgesetzten, von Ärzten, vom Betriebsrat und vom Personalwesen genutzt. Für den betrieblichen Vorgesetzten ist es hauptsächlich ein Tool, um zu schauen, wo die Mitarbeiter gemäß ihrer Qualifikation und ihrem gesundheitlichen Leistungsstand im Betrieb eingesetzt werden können. Letztendlich erfolgt darüber aber auch eine ergonomische Optimierung der vorhandenen und zukünftigen Arbeitsplätze.

Was war der genaue Hintergrund? Wir haben heute schon viele Zahlen gesehen, wie sich der Altersdurchschnitt in unserer Gesellschaft entwickeln wird. Bei VW in Kassel ist das noch einmal ein Stück weit extremer. Wir hatten in den 80er-Jahren hohe Einstellungswellen. Diese Beschäftigten werden jetzt nach und nach älter. Prognosen zeigen für das Jahr 2023, dass dann 40 Prozent der Mitarbeiter über 55 Jahre alt sind. Wenn wir also nicht heute schon diese Entwicklung berücksichtigen, bekommen wir gewaltige Probleme durch gesundheitliche Einschränkungen der Mitarbeiter.

Wie sieht das aus mit den Diagnosegruppen übertragen auf die Tätigkeitseinschränkungen, die Mitarbeiter tatsächlich haben? Wenn wir das Alter der Mitarbeiter betrachten, dann sehen wir, dass im Alter von 65, in einer Studie von Audi, etwa 45 Prozent der Mitarbeiter Tätigkeitseinschränkungen haben. Es ist natürlich nicht so, dass jede Tätigkeitseinschränkung gleich dazu führt, dass der Mitarbeiter an seinem Arbeitsplatz nicht mehr arbeiten kann. Aber bei 35 Prozent der Mitarbeiter in diesem Alter muss zumindest ein Arbeitsplatzwechsel vorgenommen werden. Bei 15 Prozent ist es trotz Arbeitsplatzwechsels allerdings aktuell nicht möglich, dass dieser Mitarbeiter an seinem neuen Arbeitsplatz noch die volle geforderte Leistung erbringt (vgl. Abbildung 1).

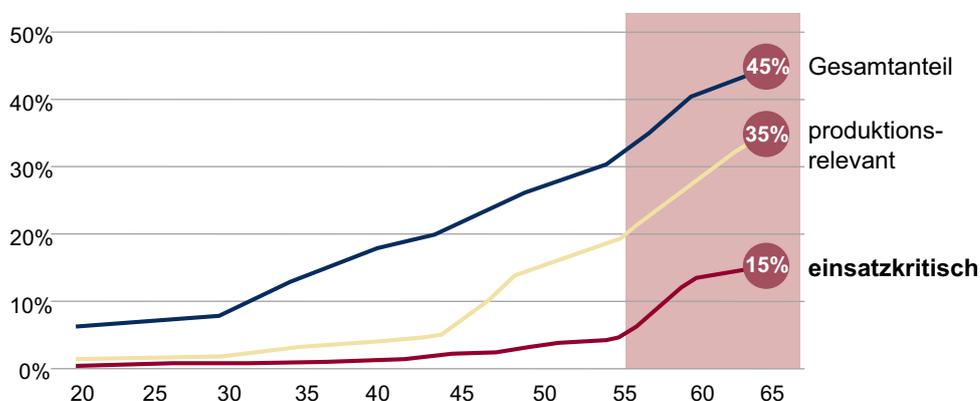


Abbildung 1: Leistungsgewandelte Mitarbeiter nach Alter (Quelle: Audi)

Die Tätigkeitseinschränkungen lassen sich in 5 Gruppen einteilen (vgl. Abbildung 2). Sie sehen, dass besonders die Einschränkungen durch Muskel- und Skeletterkrankungen mit dem Alter zunehmen. Muskel-Skelett-Tätigkeitseinschränkungen bedeuten z.B., dass Mitarbeiter nicht mehr schwer heben oder tragen, oder sich nicht häufig bücken dürfen. Es kann auch bedeuten, dass ein Sitzarbeitsplatz benötigt wird. Abbildung 2 zeigt eine Grafik aus dem Jahr 2006. Sie sehen, dass die Einschränkungen erstaunlicherweise ab dem 60. Lebensjahr abnehmen. Diese Tatsache ist aber vermutlich auf die aktuellen Altersteilzeitregelungen zurück zu führen, die es älteren Mitarbeitern ermöglichen, früher aus dem Unternehmen auszuscheiden. Es bleiben also hauptsächlich die älteren Mitarbeiter bis zur Rente im Unternehmen, die keine oder nur wenige Tätigkeitseinschränkungen haben.

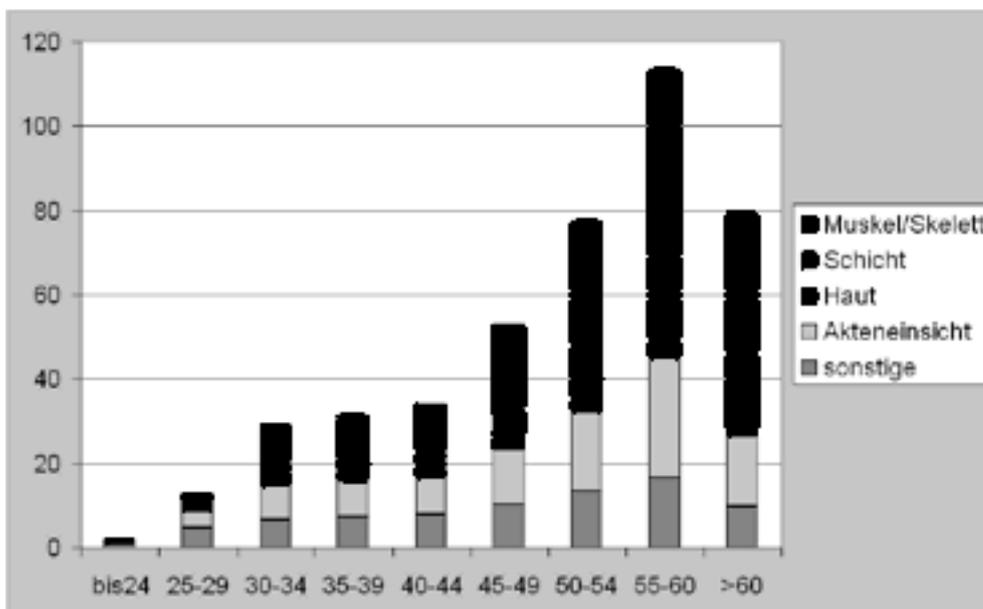


Abbildung 2: Tätigkeitseinschränkungen nach Alter pro 100 Mitarbeiter

Jetzt stellt sich natürlich die Frage, wie wir hiermit umgehen? Der erste Punkt ist: Die vorhandenen Arbeitsplätze müssen ergonomisch optimiert werden, das heißt man muss die Arbeitsplätze so umgestalten, dass sie zum einen den Mitarbeiter nicht dauernd belasten und zum anderen auch Mitarbeitern mit Einschränkungen gerecht werden. Zum anderen müssen wir dafür sorgen, dass für Mitarbeiter, die Tätigkeitseinschränkungen haben, geeignete Arbeitsplätze gefunden werden können. Grundlage für beide Ansätze ist die systematische Gefährdungsanalyse von allen Arbeitsplätzen.

Mit Hilfe einer systematischen Gefährdungsanalyse, unterstützt durch die Leitmerkmalmethoden der BAUA (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin), haben wir 50 Prozent Arbeitsplätze im Werk Kassel erfasst. Die Analyse neuer Arbeitsplätze erfolgt bereits in der Planungsphase, zum Beispiel, 18 Monate bevor eine Montagelinie aufgebaut wird. Entsprechend dieser Beurteilung entsteht dann

eine durchgängige Dokumentation. Für Arbeitsplätze wird anhand von Kennzahlen nachprüfbar, ob diese im Sinne der Ergonomie optimal gestaltet wurden. Ein großes Problem besteht natürlich bei der Aufnahme von vorhandenen Arbeitsplätzen. Hier haben wir einen gewaltigen Aufwand, wenn Sie sich die Anzahl an bestehenden Arbeitsplätzen anschauen.

Mit dem von mir entwickelten Modell wurde ein System entwickelt, das die Anzahl der tatsächlich durchzuführenden Analysen deutlich reduziert. Wir haben einen Großteil von Arbeitsplätzen, die ähnlich gestaltet sind und über das System als Kategorien zusammengefasst werden konnten. Auf diese Weise wurde der Analyseaufwand um 50 Prozent reduziert.

Diese systematische Gefährdungsanalyse wird nicht nur bei VW durchgeführt. Was hier allerdings einzigartig ist, ist, dass wir noch einen Schritt weiter gehen. Wir analysieren nicht nur die Arbeitsplätze, sondern wir ordnen den Mitarbeiter auch systemtechnisch seinem Arbeitsplatz zu. Durch die systemtechnische Zuordnung jedes Mitarbeiters auf seinen konkreten Arbeitsplatz wird sichergestellt, dass jeder Mitarbeiter entsprechend seiner Leistungsfähigkeit und den Belastungen am Arbeitsplatz richtig eingesetzt ist. Sobald bei einem Mitarbeiter eine entsprechende Tätigkeitseinschränkung vom Werksarzt diagnostiziert wird, sieht man sofort, ob er ggf. nicht mehr an seinem bisherigen Arbeitsplatz eingesetzt werden kann. Die Zuordnung übernimmt der betriebliche Vorgesetzte, indem er seine Mitarbeiter bei dauerhaften Versetzungen von einem Arbeitsplatz auf den nächsten zieht.

An diesem Punkt möchte ich auf das IT-System übergehen. In enger Zusammenarbeit mit den betrieblichen Vorgesetzten haben wir eine speziell für ihn anwenderfreundliche Benutzeroberfläche entwickelt. Was für den Außenstehenden ein bisschen unübersichtlich aussieht, ist ein dem betrieblichen Vorgesetzten bekanntes, maßstabsgetreues Abbild der Werkshallen.

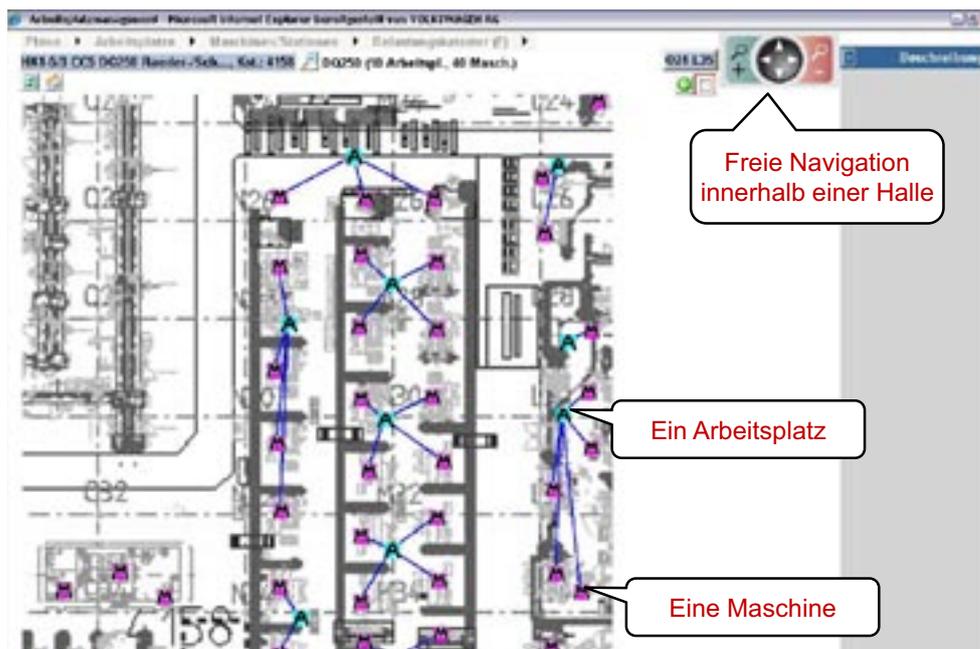


Abbildung 3: Nutzeroberfläche des Arbeitsplatzmanagementsystems_1

Auf diesem Plan sind die analysierten Objekte abgebildet. Wir haben hier in der Farbe Türkis den Arbeitsplatz als „A“ und in Pink die Maschine als „M“ dargestellt. Das sind die einzelnen Analyseobjekte. Es gibt eine freie Navigation, mit der sich der betriebliche Vorgesetzte innerhalb seines Bereichs hin- und herbewegen sowie heraus- und hereinzoomen und so den genauen Ansichtsbereich spezifizieren kann.

Schauen wir uns nun den Zuordnungsprozess konkret an. Für den Zuordnungsprozess selbst werden die Maschinen ausgeblendet. Neben den Einzelarbeitsplätzen wird ein Großteil der Arbeit in Gruppen organisiert (später als „G“ dargestellt). Die Mitarbeiter innerhalb einer Gruppe tauschen ihre Arbeitsplätze in regelmäßigen Zeitabständen aus. Wenn jetzt der betriebliche Vorgesetzte seine Maus auf den Mitarbeiter bewegt, passieren zwei Dinge (vgl. Abbildung 4). Zum einen wird im Beschreibungsbereich rechts angezeigt, welche Tätigkeitseinschränkungen dieser Mitarbeiter hat. Zum anderen werden umgehend sämtliche angezeigten Objekte entsprechend ihrer Passung für diesen Mitarbeiter farblich gekennzeichnet, so dass der betriebliche Vorgesetzte sofort sieht: Das ist ein roter Arbeitsplatz, hier können wir den Mitarbeiter nicht durchgängig einsetzen. Man sieht des Weiteren vier gelbe Arbeitsplätze und zwei grüne. Gelb ist ein Mittelbereich: Hier muss man einen Einsatz genauer prüfen. Grün bedeutet, dass der Mitarbeiter an diesen Arbeitsplätzen problemlos auch auf Dauer arbeiten kann. Was man hier auch schön sieht, ist das Matching-Ergebnis der Gruppenarbeit. Durch die Rotation ist die Gruppe, obwohl hier ein roter Arbeitsplatz dabei ist, insgesamt nicht rot markiert. Das heißt, es ist durchaus möglich, dass der entsprechende Mitarbeiter auf diesem roten Arbeitsplatz arbeitet, solange es nicht für die Dauer der gesamten Schicht erfolgt. Um den Mitarbeiter zuzuordnen, zieht der Vorgesetzte ihn über den Arbeitsplatz. Damit ist die systemtechnische Zuordnung abgeschlossen.



Abbildung 4: Nutzeroberfläche des Arbeitsplatzmanagementsystems_2

Was man jetzt gleichzeitig noch sieht, ist, dass das Matching in beide Richtungen funktioniert. Die Maus befindet sich jetzt über dem Arbeitsplatz. Das heißt, hier wird jetzt angezeigt, inwieweit die Mitarbeiter, die rechts in der Liste aufgelistet sind, für diesen Arbeitsplatz geeignet sind. So wird z.B. für einen besonders belastenden Arbeitsplatz sofort ersichtlich, welche Mitarbeiter diese Tätigkeiten trotzdem ausführen könnten.

Grundsätzlich ist es immer gut, wenn der betriebliche Vorgesetzte in seinem Bereich einen geeigneten Arbeitsplatz finden kann. Es kommt aber vor, dass das nicht möglich ist. Hierfür sieht das System Eskalationsstufen vor. Der in der Hierarchie nächst höhere betriebliche Vorgesetzte hat die Möglichkeit, einen größeren Bereich zu betrachten. Er kann den Bereich, durch einen Zoom nicht nur räumlich, sondern auch im Sinne der Organisationsstruktur vergrößern. Das heißt, er wechselt zum Beispiel von einem Montagebereich auf den gesamten Getriebebereich. Da auf einer derartigen Ansicht unübersichtlich viele kleine Pünktchen als Arbeitsplätze dargestellt würden, sind diese ausgeblendet. Stattdessen werden die betroffenen Organisationseinheiten als Rechtecke zusammengefasst (vgl. Abbildung 5).

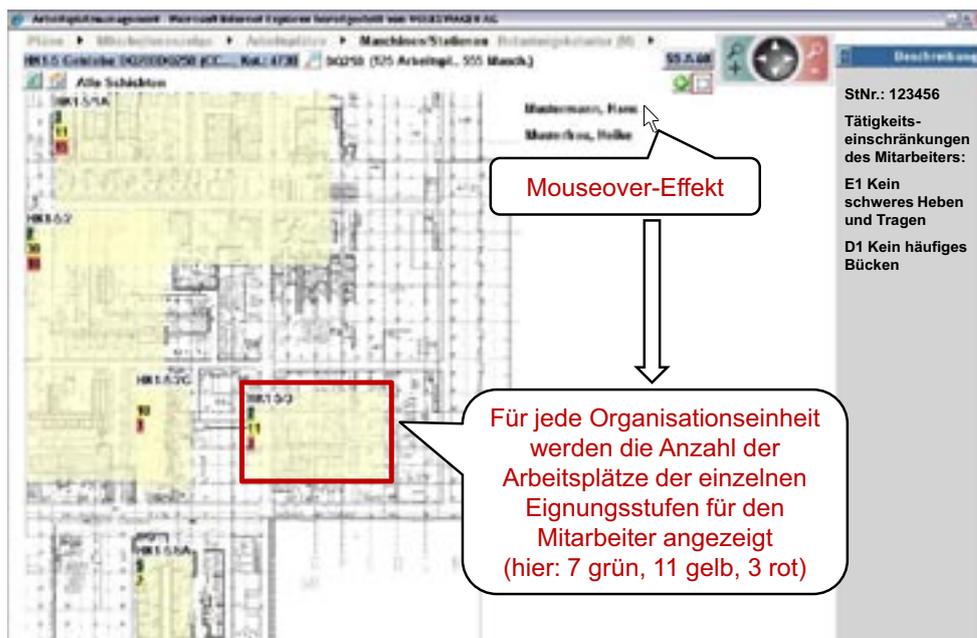


Abbildung 5: Nutzeroberfläche des Arbeitsplatzmanagementsystems_3

Wenn der Meister jetzt seine Maus über den Mitarbeiter bewegt, sieht er in jedem der Bereiche die Anzahl der Arbeitsplätze, die für diesen Mitarbeiter geeignet bzw. ungeeignet sind. Das heißt, in dem markierten Bereich zum Beispiel sieben grüne, elf gelbe und drei rote Arbeitsplätze.

Genau wie das beim Mitarbeiter anzuwenden ist, kann man das ganze System natürlich auch als vollständiges Belastungsdiagramm betrachten. Über einen Link lassen sich beliebige Belastungskombinationen zusammenstellen, die genauer betrachtet werden sollen. An der Stelle, wo bislang die Mitarbeiter angezeigt wurden,

entsteht jetzt ein Filterobjekt. Wenn der Anwender die Maus über das Filterobjekt bewegt, bekommt er wieder die Anzahl der Arbeitsplätze, die jeweils entsprechend den gewählten Belastungen als grün, gelb oder rot analysiert wurden, angezeigt.

Wenn man sich nun einen Bereich noch einmal genauer anschauen möchte, kann man durch einen Klick auf die entsprechende Organisationseinheit wieder heranzoomen und sich konkret zu einem Arbeitsplatz, z.B. über das Kontextmenü, Informationen und Bilder anzeigen lassen. Bereits während der Analyse der Arbeitsplätze wurden viele unnötige Belastungen beseitigt. Beispielsweise wurde an einem Arbeitsplatz bisher das Material einfach auf dem Boden abgestellt. Der Mitarbeiter muss sich, um das Material zu holen, jedes Mal nach unten bücken. Wenn er das 50, 60 oder 100-mal am Tag macht, bedeutet das eine erhebliche ergonomische Belastung, die noch dazu durch ein einfaches Podest sehr leicht zu beheben ist. Das sind Bedingungen, die auch tatsächlich nach unserer Analyse umgehend geändert wurden. Wenn man mit derartigen Fotos zum betrieblichen Vorgesetzten geht und das thematisiert, findet man direkt ein offenes Ohr.

Was haben wir nun mit dem System erreicht? Wir haben erst einmal positive Rückmeldungen von fast allen betrieblichen Vorgesetzten erhalten. Aber wie war das konkret? Wir sind in die einzelnen Bereiche gegangen und haben die Arbeitsplätze analysiert. Andere Bereiche haben die Ergebnisse gesehen und uns angesprochen: „Kommt doch als nächstes zu uns, wir wollen das System auch anwenden. Analysiert unsere Arbeitsplätze, damit wir sehen, wo Probleme liegen und zeigt uns, wie wir es besser machen können.“

Wir haben betriebliche Vorgesetzte gefunden, die sich mit Begeisterung auf das System gestürzt haben und es - besonders bei Versetzungen -, regelmäßig nutzen. Das heißt, wenn sie temporär einen Mitarbeiter aus der anderen Kostenstelle bekommen, sehen sie sofort, an welchen Arbeitsplätzen der neue Mitarbeiter eingesetzt werden kann. Hilfreich ist auch insbesondere die Antwort auf die Frage, zu welchen Vorsorgeuntersuchungen man denjenigen schicken muss. Wir haben also teilweise die Integration in den Arbeitsalltag geschafft.

Über 50 Prozent der Arbeitsplätze im direkten Bereich des Werks Kassel wurden analysiert. Das entspricht etwa 1500 analysierten Arbeitsplätzen. Durch den Dreischichtbetrieb sind dies die Arbeitsplätze von etwa 5000 Mitarbeitern. Das System wird von etwa 150 Anwendern, also betrieblichen Vorgesetzten, Betriebsräten, Personalcoachs, Chemikern und Ärzten genutzt. Ärzte nutzen das System zum Beispiel, wenn ein Mitarbeiter zu ihnen kommt und sich beschwert, sein Arbeitsplatz sei zu belastend. Durch die Eingabe der Stammmnummer kann sich der Betriebsarzt sofort aufzeigen lassen, an welchem Arbeitsplatz und unter welchen Belastungen der Mitarbeiter arbeitet. Durch Fotos wird der Arbeitsplatz zusätzlich illustriert. Gemeinsam mit dem Mitarbeiter kann so der Beschwerdegrund genauer analysiert werden.

Aufgrund des Erfolgs des Systems haben wir nun auch die Unterstützung für die Ausweitung auf die Marke Volkswagen bekommen.

Was sind die Effekte? Wir haben in sehr vielen Fällen ergonomische Verbesserungen von bestehenden Arbeitsplätzen erreicht. Über ein geschicktes Kategorienmodell konnten die Verbesserungen nochmals übertragen werden. Das heißt, wenn wir an einem Platz eine Verbesserung gefunden haben, gab das System eine Rückmeldung über ähnliche Arbeitsplätze, an denen die gleichen Verhältnisse vorherrschen. Somit konnten die Änderungen auch dort leicht vollzogen werden.

Wir können weiterhin sämtliche Arbeitsplätze nach den Belastungen sortieren und so sofort sehen, wo zuerst angesetzt werden muss. Und ganz wichtig: Wir schaffen eine Datenbasis, mit der wir bislang unmögliche Untersuchungen von Zusammenhängen zwischen Belastungen und Erkrankung durchführen können. Wie kommt das? Analysen wie wir sie eben bei der AOK gesehen haben, werden natürlich auch bei Volkswagen durchgeführt. Durch die Unterstützung der Betriebskrankenkasse wird jährlich ein Bericht zum Zusammenhang von Kostenstellen und Diagnoseschwerpunkten erstellt. Aber was letztendlich die Ursache der Häufung von Diagnosefällen ist, wissen wir dadurch noch nicht. Durch dieses neue System und die Zuordnung der Mitarbeiter zu ihren konkreten Arbeitsplätzen ist es möglich, Mitarbeitergruppen nach Belastungen zu bilden. Wir können so zum Beispiel alle Mitarbeiter zusammenfassen, die in den letzten fünf Jahren an Arbeitsplätzen mit Hebe- und Tragetätigkeiten eingesetzt waren. Jetzt schauen wir uns an, ob es für diese Mitarbeiter Häufungen bestimmter Diagnosegruppen gibt. Ähnliches kann man natürlich auch für jede andere beliebige Form von Belastung machen. Auf diese Weise kann man sehr schön feststellen, welche Belastung oder auch die Arbeit mit welchem Gefahrstoff gegebenenfalls zu Problemen führt.

Und wir können gezielt entgegensteuern. Zum Wohle des Mitarbeiters und im Interesse des Unternehmens an einer leistungsfähigen Belegschaft.

Vielen Dank.

Dr. Clemens Dubian

Volkswagen AG

HK-L/4 Logistik Planung

Postfach 14 51 | 4219 Baunatal

Telefon: 0561-4905245

eMail: [clemens.dubian\(at\)volkswagen.de](mailto:clemens.dubian(at)volkswagen.de) | www.volkswagen.de

Gesundheitsverhaltensänderungen über die Lebensspanne

Tabea Reuter (vertreten durch Lena Fleig)
AG Psychologische Diagnostik & Gesundheitspsychologie
Universität Konstanz

Herzlichen Dank für die Einladung. Ich bin Lena Fleig und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Arbeitsbereich für Gesundheitspsychologie an der Freien Universität Berlin und heute hier stellvertretend für Frau Dr. Tabea Reuter.

Es geht heute um Gesundheitsförderung über die Lebensspanne. Ich werde Ihnen in den nächsten Minuten eine maßgeschneiderte Gesundheitsförderungsmaßnahme vorstellen, die bei der Deutschen Bahn AG durchgeführt wurde.

Beginnen möchte ich mit einem Zitat von *Spirduso*, der sagt: „Die erste Wahrheit über das Altern ist, dass jeder davon betroffen ist. Die zweite Wahrheit ist, dass jeder auf eine andere Art und Weise altert.“ Dieses Zitat verdeutlicht, je älter wir werden, desto größer werden die individuellen Unterschiede in der körperlichen Funktionsfähigkeit und im Alterungsprozess. Körperliche Funktionseinbußen im Alterungsprozess treten bereits im jungen Erwachsenenalter, etwa ab 20, auf. Ab Mitte 40 nehmen Muskelstärke oder auch vaskuläre Funktionen rapide ab. Wie ich aber eben erwähnte, gibt es eine ganz große Varianz im Alterungsprozess. Es stellt sich also die Frage, ob dieser Prozess unweigerlich so sein muss. Ein Großteil der altersbedingten Funktionseinbußen und auch der altersbedingten Krankheiten sind verhaltensbedingte Krankheiten wie zum Beispiel koronare Herzkrankheiten oder Diabetes Mellitus Typ 2. Das heißt, es sind modifizierbare Krankheiten, die ganz stark durch gesunde Verhaltensweisen wie körperliche Aktivität oder gesunde Ernährung beeinflusst werden können. Diese beiden Verhaltensweisen sind ganz wichtige Ansatzpunkte für Präventionsmaßnahmen, die in Unternehmen eingesetzt werden, um nachhaltig Lebensstile zu verändern.

Die Dissertation von Frau Dr. Reuter wurde im Kooperation mit dem Gesundheitsservice der Deutschen Bahn AG durchgeführt, denn auch die sieht sich dem demografischen Wandel der Mitarbeiter ausgesetzt. 2005 waren rund 30 Prozent der Mitarbeiter älter als 50 Jahre. Prognosen sagen voraus, dass etwa 60 Prozent der Mitarbeiter im Jahr 2015 älter als 50 Jahre sein werden. Und genau diese Mitarbeiter waren die Zielgruppe unseres Beratungskonzeptes.

Die Dissertation beschäftigte sich sowohl mit Praxis- als auch Forschungszielen. Eine primäre Fragestellung war: Wie können wir Mitarbeiter motivieren, sich mehr zu bewegen, körperlich aktiver zu werden und sich gesünder zu ernähren?

Ganz besonders sind wir der Frage nachgegangen: Wie kann man gerade die Mitarbeiter motivieren, die überhaupt keine Lust haben? Gerade diese Mitarbeiter sind diejenigen, die ein erhöhtes Risiko für chronische Krankheiten wie Diabetes haben.

Im Rahmen der Dissertation haben wir ein Beratungskonzept entwickelt, das sehr innovativ und ökonomisch ist und zum Ziel hatte, die Eigenverantwortung der Mitarbeiter für ihr gesundheitliches Handeln zu stärken und Selbstregulationsstrategien einzutrainieren, um Motivationshilfen zu geben. Das Beratungskonzept haben wir evidenz- und theoriebasiert auf psychologischen Modellen der Gesundheitsverhaltensänderung entwickelt. Das Modell, das dem Beratungskonzept zugrunde liegt, ist das *Prozessmodell gesundheitlichen Handelns* von Schwarzer (siehe Abbildung). Diese Modell geht von Folgendem aus: Wenn Personen ihr Gesundheitsverhalten ändern, durchlaufen sie unterschiedliche Phasen. Zum Beispiel steht am Anfang die Zielsetzung im Vordergrund, das heißt, es muss erst einmal eine Intention entwickelt werden und am Ende, in der sogenannten Volitionsphase, steht dann die eigentliche Verhaltensinitiierung.

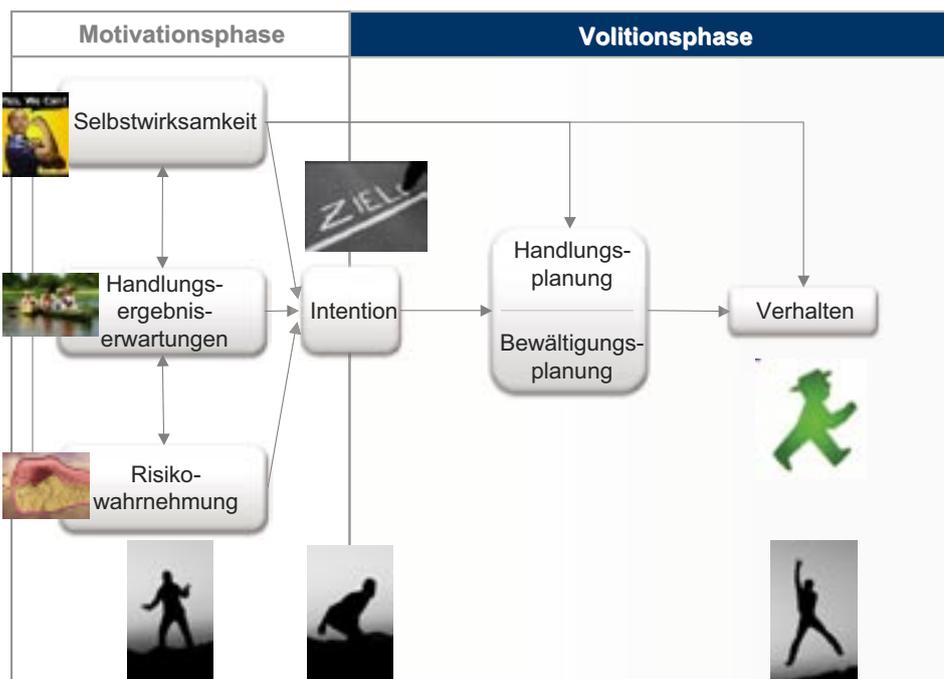


Abbildung: Prozessmodell gesundheitlichen Handelns (Schwarzer, 1992, 2008)

Was bedeutet das für die Praxis? Wir müssen schauen, wo sich ein Mitarbeiter in diesem Modell gerade befindet. Befindet er sich eher am Anfang, müssen wir ihn eher dabei unterstützen, sich ein Ziel zu setzen. Oder hat er schon eine Intention entwickelt, dann müssen wir die Verhaltensinitiierung bei dem Mitarbeiter anregen? Das heißt, wir sind davon ausgegangen, dass Mitarbeiter sich in unterschiedlichen Stadien befinden und auch ganz unterschiedliche Barrieren und auch unterschiedliche Bedürfnisse haben, um ihr Gesundheitsverhalten zu ändern.

Das heißt, wenn wir uns die Motivationsphase anschauen, geht es zum Beispiel darum, die Mitarbeiter zu fördern. Bei der Handlungsergebniserwartung geht es darum, die positiven Konsequenzen eines Verhaltens zu antizipieren. Zum Beispiel, wenn ich körperlich aktiv bin, werde ich Gewicht verlieren und mich dann besser fühlen. Es geht aber auch um die Risikowahrnehmung. Hier soll dem Mitarbeiter vergegenwärtigt werden, was passiert wenn er sein Verhalten nicht ändert. In der Intentionphase, geht es darum, Personen, die sich bereits ein Ziel gesetzt haben zur Umsetzung anzuregen. Welche selbstregulativen Strategien können da von Bedeutung sein? Das Modell schlägt zwei Prozesse vor, die so genannte Handlungsplanung und die Bewältigungsplanung. Bei der Handlungsplanung, geht es darum konkret zu planen, was getan werden soll. Bei der Bewältigungsplanung, geht es eher darum, zu schauen und zu antizipieren, welche Barrieren auftauchen könnten.

Jetzt möchte ich Sie von der Theorie mit in das Praxisprojekt nehmen. Es handelt sich hierbei um eine maßgeschneiderte Gesundheitsförderung. Die Teilnehmer wurden im Rahmen der betriebsärztlichen Untersuchung beim Gesundheitsservice der Deutschen Bahn rekrutiert und von Gesundheitsberatern der Freien Universität Berlin eingeladen, an dem Programm mitzumachen. Hierzu mussten die Teilnehmer am Computer einen Fragebogen ausfüllen. Dieser beinhaltete Fragen zur Intention, Zielsetzung, zu vorherigem Verhalten und natürlich auch Fragen zur Diagnostik. Das heißt, wir haben geschaut: Wo befindet sich der Mitarbeiter gerade? Ist er schon motiviert oder ist er nicht motiviert? Und je nachdem, wo eben der Motivationsstand des Teilnehmers war, hat er ein maßgeschneidertes Beratungsangebot bekommen. Um unser Programm bestmöglich evaluieren zu können, haben wir ein randomisiertes Kontrollgruppendesign angewendet. Das heißt die Personen wurden zufällig entweder in das maßgeschneiderte Programm oder eben in das Standardprogramm geladen.

Insgesamt haben 791 Personen an unserer Studie teilgenommen. Diese waren im Durchschnitt 44 Jahre alt und überwiegend männlich. Zu den Berufsgruppen gehörten hauptsächlich Servicemitarbeiter, Schichtmitarbeiter, Zugführer und Schaffner. 40 Prozent der Teilnehmer/innen zeigten drei oder mehr Risikofaktoren für Diabetes.

In der ersten Studie ging es um die motivationale Intervention und um die Mitarbeiter die noch keinerlei Motivation für Veränderungen zeigen. Wir wollten nachweisen, dass die Mitarbeiter höhere Planungsaktivitäten nach Teilnahme an der Beratung aufweisen. In der Interventionsgruppe berichteten die Teilnehmer über einen deutlichen Anstieg in ihren Planungsaktivitäten. Die zweite Studie beschäftigte sich mit der Planungsintervention. Hier ging es darum, bei den Teilnehmern, die schon Motivation aufgebaut haben, ihr Gesundheitsverhalten zu ändern, zu schauen ob die nach einem Planungstraining auch wirklich ihr Verhalten ändern würden. Wir sehen auch wieder, dass Teilnehmer in der Interventionsgruppe nach

Teilnahme am Beratungsprogramm über deutlich höheren Konsum an Obst und Gemüse berichteten. Wir können somit aus unserem Programm schlussfolgern, dass eine relativ kurze und gezielte, computerbasierte Beratung bei absichtslosen oder unmotivierten Personen dazu führt, dass sie höhere Planungsaktivitäten zeigen. Bei denjenigen, die schon eine Motivation hatten, führte ein Planungs- und Strategietraining dazu, dass sie ein höheres Verhalten berichteten.

Wir haben gesehen, dass Planung eine erfolgreiche, selbstregulative Strategie sein kann. Die Frage ist nun, ob es Unterschiede in diesen selbstregulativen Prozessen zwischen jüngeren und älteren Erwachsenen gibt. Wir alle wissen, dass mit dem Alter die körperliche Aktivität zurückgeht. Aber was können wir von denjenigen lernen, die es schaffen, ihren gesunden Lebensstil aufrecht zu erhalten? Je mehr sich Leute Ziele setzen, desto eher werden sie auch konkrete Pläne machen, und desto eher werden sie körperliche Aktivität steigern. Wir haben uns nun angeschaut, inwiefern diese Beziehung zwischen Planung und körperlicher Aktivität durch das Alter moderiert wird. Es hat sich gezeigt, dass ältere Menschen in einem stärkeren Ausmaß von Planung profitieren. Alter an sich ist aber keine psychologische Variable. Wir haben herausgefunden, dass die älteren Personen, die von diesen Planungsinterventionen profitieren, dass die eher eine bestimmte Strategie nutzen, nämlich sogenannte selektive Optimierung und Kompensation. Das heißt Ältere suchen sich eher Ziele, die für sie leicht zu realisieren sind. Sie suchen sich also eher eine bestimmte Sportart aus, die für sie gut ist und versuchen diese durch Übungen zu optimieren.

Welche praktischen Implikationen hat das? Wir konnten insgesamt zeigen, dass eine sehr kurze computerbasierte Beratung mit maßgeschneiderten Inhalten gesundheitsbezogene Lebensstilveränderungen hervorrufen konnte. Im betrieblichen Setting lässt sich hiermit eine effiziente Verhaltensprävention einsetzen, auch ergänzend zu Verhältnispräventionsmaßnahmen. Und gerade der individuelle Charakter der Beratung ist für eine effiziente Gestaltung von Präventionsprogrammen sehr hilfreich. Man schaut, wo der Mitarbeiter gerade steht und gibt dann gezielt die Komponenten in das Programm, die für den Teilnehmer in seinem Stadium notwendig sind. Das heißt, bei Unmotivierten sollten wir uns erst einmal darauf konzentrieren, ein Ziel aufzubauen. Bei denjenigen, die bereits eine Intention aufgebaut haben, geht es dann wirklich darum, bei der Initiierung des Verhaltens durch Strategietrainings oder Planungsinterventionen zu unterstützen. Auch wenn es sehr kleine Änderungen sind, können diese doch bei einer großen Anzahl von Mitarbeitern sehr große Gesamteffekte für ein Unternehmen erzielen.

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Dr. Tabea Reuter

AG Psychologische Diagnostik & Gesundheitspsychologie

Fachbereich Psychologie, Universität Konstanz

Postfach 47 | 78457 Konstanz

Telefon: 07531-885321 | Fax: 07531-885226

eMail: tabea.reuter@uni-konstanz.de | www.uni-konstanz.de/diagnostik

Dipl.-Psych. Lena Fleig

Arbeitsbereich Gesundheitspsychologie

Freie Universität Berlin

Habelschwerdter Allee 45 | 14195 Berlin

Telefon: 030-83854906 | Fax: 030-83855634

eMail: lena.fleig@fu-berlin.de | www.ewi-psy.fu-berlin.de/einrichtungen/arbeitsbereiche/gesund

Themenschwerpunkt „Qualifikation“

Qualifizierung Älterer - Altes Hirn, was heißt das schon? <i>Dorothee Reiners</i>	92
Die Fähigkeit zur Plastizität des Gehirns im Alter: Konsequenzen für den Alltag <i>Janina Boyke</i>	97
Training von kognitiven Funktionen bei Beschäftigten der Automobilindustrie: Grundlagenforschung und ihre Anwendung im Rahmen von Projekt PFIFF <i>Patrick Gajewski</i>	102
Demographischer Wandel im Betrieb: Konzeption, Durchführung und Evaluation einer Mitarbeiterschulung zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit alternder Belegschaften <i>Inken Weth</i>	110
Ältere und eLearning – passt das zusammen? Wie Ältere mit neuen Medien lernen können am Beispiel von ZEuS, einem altersadaptiven eLearning Programm. <i>Sonja Bausch</i>	116

Altes Hirn - Was heißt das schon?

Dorothee Reiners

Transferzentrum für Neurowissenschaften und Lernen

Mein Name ist Dorothee Reiners, ich bin wissenschaftliche Angestellte am Transferzentrum für Neurowissenschaften in Ulm. In unserem Namen steht das Wort Transfer, denn wir versuchen Erkenntnisse aus der Forschung in der Lernpraxis umzusetzen. Somit fühle ich mich beiden Seiten verbunden: der Wissenschaft und genauso den Praktikern.

Ich möchte Ihnen in der nächsten halben Stunde Wissen und Denkanstöße zum Thema „Altes Hirn, was heißt das schon“ geben. Hierfür werde ich den Vortrag zweiteilen: zum einen in das Thema „Ältere Lernen (irgendwie) anders“ zum anderen „Ältere lernen (irgendwie) genauso wie Jüngere“. Vorwegnehmen möchte ich so viel: die Fragen scheint mir bis heute nicht eindeutig geklärt, denn irgendwie trifft beides zu. Ich möchte Ihnen für beide Ansätze Teilantworten und Hinweise zum Weiterdenken geben. Bei meinen Ausführungen beziehe ich mich auf die Gruppe der Mittelalten (= midagers), die über 50-Jährigen. Man muss sich darüber im Klaren sein, dass die Forschung an berufstätigen Menschen im mittleren Erwachsenenalter lange Zeit nicht im Hauptinteresse der Forschung stand. Zunächst war die Forschung an Älteren auf deren Krankheiten reduziert, dann wurden vornehmlich alte Ältere untersucht (siebzig Jahre und älter). Außerdem ist die Zielgruppe aufgrund von Altersteilzeit und Vorruhestand nicht dominant vertreten gewesen in deutschen Unternehmen.

„Ältere lernen anders, denn ...“

Hierzu habe ich mir erlaubt drei wesentliche Unterschiede herauszugreifen. Zu Beginn möchte ich ein kleines, kurzes Experiment mit Ihnen machen. Es geht um das Häkeln. Hierzu bräuchte ich vier Freiwillige. Stellen Sie sich doch bitte alle an die markierte Startlinie mit Blickrichtung nach vorn nebeneinander auf (vgl. Abbildung 1). Ich stelle Ihnen nun ein paar Fragen zum Häkeln. Wenn die Aussage auf Sie zutrifft, dann dürfen Sie einen Schritt nach vorn treten.

- 1) Ich kenne jemanden, der häkeln kann.
- 2) Ich habe schon einmal eine Häkelnadel gesehen.
- 3) Ich kann einen gestrickten von einem gehäkelten Topflappen unterscheiden.
- 4) Ich weiß, was eine Luftmasche (beim Häkeln) ist.

- 5) Ich habe schon selber eine Luftmasche gehäkelt.
- 6) Ich weiß, was eine feste Masche (beim Häkeln) ist.
- 7) Ich habe schon selber eine feste Masche gehäkelt.
- 8) Ich weiß, was ein Stäbchen (beim Häkeln) ist.
- 9) Ich habe schon selber ein Stäbchen gehäkelt.
- 10) Ich habe schon einmal ein komplettes Teil nach Anleitung gehäkelt.
- 11) Ich habe schon einmal ein komplettes Teil ohne Anleitung gehäkelt (und es ist trotzdem was daraus geworden).
- 12) Ich habe mir schon selber weitere Häkelmaschen ausgedacht.



Abbildung 1: Experiment mit Prof. Frerichs, Dr. Lenze, Marie-Luise Becker u. Dr. Petra Becker (v.l.)

Herzlichen Dank. Ich denke, es wird eine Sache ganz deutlich - wir sehen hier eine große Spannbreite (=Varianz). Wenn wir jetzt die vier Teilnehmer in einer Häkel- fortbildung hätten, dann hätten wir das Problem, dass wir die Hälfte überfordern und die andere Hälfte unterfordern.

Wenn Sie sich Forschungsergebnisse zum Thema Ältere und Lernen anschauen, erkennen Sie ein ganz ähnliches Muster. Ältere sind typischerweise untereinander unterschiedlicher als Jüngere. Die Streuung der Lernleistung ist im Gegensatz zu den Jüngeren sehr groß (vgl. Abbildung 2). Im präsentierten Fall ging es um ein Experiment zur visuellen Merkfähigkeit (es mussten grüne und schwarze Kästchen erinnert werden), was aber für uns hier nicht entscheidend ist. Viel wichtiger ist die Aussage, dass über viele Bereiche hinweg die kognitiven Leistungen Älterer eine größere Unterschiedlichkeit aufweisen als bei Jüngeren.



Abbildung 2: Ältere Lerner in der Forschung

Wenn Sie also nur 20-Jährige in einer Häkelfortbildung haben, werden die ein geringeres Spektrum abbilden als im gerade durchgeführten Experiment mit unseren Freiwilligen verschiedenen Alters. Man könnte also auch formulieren: Das kalendarische Alter sagt mit zunehmendem Alter weniger über den einzelnen Menschen aus. Das ist eine ganz zentrale Botschaft: Wenn wir an das Lernen Älterer denken, müssen wir uns immer vor Augen halten, dass wir eine sehr heterogene Gruppe vor uns haben.

Nun zu meinem zweiten Punkt, bei dem es um das Thema Intelligenz geht. Wie entwickelt sich die Intelligenz im Lebensverlauf? Grundsätzlich unterscheidet man hier zwischen der kristallinen und der fluiden Komponente. Letztere stellt eine Art Basisprozess des Denkens dar: wie gut schaffen wir es, verschiedene Dinge parallel zu erledigen? Oder: wie verarbeiten wir komplexe Informationen? Die kristalline Intelligenz hingegen ist die Anhäufung unserer Erfahrungen und unseres Wissens und kumuliert über die Lebenszeit hinweg. Wenn wir uns die einzelnen Komponenten nun anschauen, erkennen wir, dass die fluide Intelligenz früh nachlässt. Gleichzeitig kann die kristalline Intelligenz im Altersverlauf stetig zunehmen. Hierzu möchte ich Ihnen gern zwei Experimente als Beispiel dafür schildern, dass Erfahrungswissen mit dem Alter zunimmt.

Forscher haben in Paraguay den Jäger- und Sammler-Stamm der *Ache* untersucht. Dieser Stamm geht nach wie vor mit Pfeil und Bogen auf die Jagd. Die Forscher haben nun analysiert, wie stark diese Jäger jeweils waren und wie viel Beute sie mit nach Hause brachten. Zum einen haben die Forscher festgestellt, dass die *Ache* das Maximum ihrer physiologischen Stärke etwa im Alter von 25 Jahren erreichten (u.a. Maximalkraft, Sprintgeschwindigkeit), was dann abnahm.

Die maximale Ausbeute in der Jagd hatten die Jäger dagegen erst im 45. Lebensjahr. Das heißt: die Männer waren erst durch ihre über 20 Jahre lange Erfahrung im Umgang mit Pfeil und Bogen zu wahren Meistern herangereift und das trotz der schwindenden körperlichen Kräfte, die auf einer Jagd mitentscheidend sind.

Ein zweites Experiment zum Thema kristalline Intelligenz ist ein Experiment an Sekretärinnen. Forscher haben hier junge und alte professionelle Schreibmaschinenschreiberinnen untersucht. Zunächst stellten sie fest, dass es in der beobachtbaren Arbeitsleistung, also der Anzahl der Wörter, die eine Sekretärin pro Minute tippt, keinen signifikanten Unterschied zwischen den Altersgruppen gibt. Gleichzeitig stellte sich heraus, dass die Basisprozesse der Arbeitsleistung – z.B. die Fähigkeit, wie schnell eine Typistin dieselbe Taste nacheinander anschlagen kann – in dieser basalen Leistung Jüngere signifikant besser waren als Ältere. Jetzt kann man sich fragen: Wie kommt so etwas? Die ältere Typistin schafft es nicht, eine Taste so schnell zu drücken wie eine jüngere, gleichzeitig hat sie aber dieselbe Arbeitsleistung. Die Forscher haben nun im zweiten Schritt die Lesefenster experimentell manipuliert und kleiner gemacht, sodass nur noch begrenzt vorausgelesen werden konnte. Wurde das Lesefenster kleiner, waren die älteren Typistinnen schlechter, weil sie nicht mehr so weit vorauslesen konnten. Durch ihre Erfahrung haben die Typistinnen eine Strategie entwickelt (=Vorauslesen) und haben damit die altersbedingten Verlangsamungen kompensiert.

Die kognitiven Fähigkeiten sind im Alter also anders gewichtet (z.B. Intelligenz wie hier im Beispiel). So ist es nicht sinnvoll, von „schlechter oder besser“ zu reden.

Zu meinem dritten Aspekt habe ich keinen empirischen Beleg beigefügt. Hier komme ich auf den Sinn des Lernens zu sprechen: Wozu überhaupt lernen als Älterer? Ich glaube, dass das eine ganz zentrale psychosoziale Variable ist, die das Lernen beeinflusst. Dazu habe ich Ihnen ein Zitat aus einem Unternehmen des produzierenden Gewerbes mitgebracht, indem der Meister gesagt hat: „Meine jüngeren Mitarbeiter lernen aus Interesse, meine älteren Mitarbeiter, wenn sie den Sinn erkennen.“ Ältere wollen ebenso wie Jüngere eine Fortbildung als sinnhaft erleben. Jüngere werden in Weiterbildungsformaten häufig dadurch motiviert, dass sie ein Zeugnis bekommen (was in dem Moment als sinnstiftend erlebt wird). Zeugnisse sind für Ältere selten ein Motivationsfaktor.

Das sind zusammengefasst die drei wesentlichen Punkte zum Thema „Ältere lernen irgendwie anders...“:

1. Die Unterschiedlichkeit nimmt im Alter zu.
2. Die kognitiven Fähigkeiten sind im Alter anders gewichtet.
3. Die Sinnhaftigkeit/Bedeutung des zu Lernenden muss klar sein.

Was heißt das für die betriebliche Umsetzung? Ich denke, dass der erste Punkt nur darüber aufzufangen ist, individualisierte Ziele in der Weiterbildung zu formulieren. Dies mündet wiederum in ein hochgradig eigenständiges Lernen. Der zweite Punkt lässt sich dadurch lösen, dass ein kleinschrittigeres Vorgehen, Zeit und Wiederholungsmöglichkeiten gegeben werden. Der dritte Punkt impliziert, dass persönlich relevante Weiterbildungsinhalte mit den Mitarbeitern gemeinsam gefunden werden müssen: „Was bringt dich weiter, was interessiert dich, was brauchst du?“

„Ältere lernen genauso, denn...“

Nun geht es also von den Unterschieden zu den Gemeinsamkeiten, denn eigentlich, und da sind wir auch der festen Überzeugung, brauchen ältere Lerner keine neue Didaktik. Ältere Lerner brauchen genauso wie jüngere auch eine gute Didaktik, durch die sie selbstbestimmt und aktiv lernen können, denn „...Niemand kann gelernt werden. Jeder muss selber lernen.“ (*Zitat Professor Götz W. Werner, Gründer von „dm“*) Die zweite Gemeinsamkeit mit jüngeren Lernern ist die, dass beide tagtägliche Lernchancen in der Arbeit brauchen. Letztlich nimmt die Fähigkeit unseres Gehirns im Alter nur dann nicht ab, wenn wir es gebrauchen und immer wieder herausfordern.

Ich bedanke mich für Ihre Aufmerksamkeit und freue mich auf Ihre Fragen.

*Dipl. Psych. Dorothee Reiners
Transferzentrum für Neurowissenschaften und Lernen
Universitätsklinikum Ulm
Beim Alten Fritz 2 | 89075 Ulm
Telefon: 0731-50062039 | Fax: 0731-50062049
eMail: dorothee.reiners(at)znl-ulm.de | www.znl-ulm.de*

Die Fähigkeit zur Plastizität des Gehirns im Alter: Konsequenzen für den Alltag

Janina Boyke

Asklepios Klinikum Wandsbek

Ich möchte mich herzlich für die Einladung zu dieser Veranstaltung bedanken. Mein Name ist Janina Boyke, ich bin Ärztin und in der Neurologie der Asklepios Klinik Wandsbek in Hamburg tätig. Ich freue mich sehr, Ihnen heute Abend einige Details aus meiner Doktorarbeit berichten zu dürfen. In den nächsten 20 Minuten geht es um die Plastizität des menschlichen Gehirns im Alter und den sich daraus ergebenden Konsequenzen für unseren Alltag.

Zunächst komme ich zu der Frage, was denn Plastizität eigentlich ist. Der Begriff der neuronalen Plastizität bezeichnet die Eigenschaft von bestimmten Gehirnstrukturen, Nervenzellen oder auch ganzen Gehirnarealen sich in Abhängigkeit von ihrer Verwendung oder aber auch als Anpassung an eine neue Situation, zum Beispiel auch an eine pathologische oder experimentelle Situation, in ihren Eigenschaften zu verändern. Man spricht daher abhängig vom System zum Beispiel von synaptischer oder kortikaler Plastizität. Zudem unterscheidet man die strukturelle von der funktionellen Plastizität. Bei der strukturellen Plastizität verändern sich die Hirnstrukturen, zum Beispiel durch eine Volumenzunahme, wohingegen bei der funktionellen Plastizität zum Beispiel bestimmte Hirnareale die Funktion anderer Hirnareale übernehmen können, die diese zum Beispiel im Rahmen von Krankheitsprozessen nicht mehr ausführen können.

Es existieren verschiedene Analyseverfahren, um strukturelle Plastizität darzustellen. Grundlage hierfür ist zumeist die MRT-Untersuchung, also die Magnetresonanz- bzw. Kernspintomographie. Zunächst wurde die sogenannte „region of interest-basierte“ Methode entwickelt. Hierbei kennzeichnet man manuell bestimmte Gehirnareale in verschiedenen Gehirnen, um diese dann miteinander zu vergleichen. Das ist natürlich sehr anwenderabhängig, weshalb dieses Verfahren modifiziert wurde. In der vorliegenden Studie haben wir mit der sogenannten voxelbasierten Morphometrie gearbeitet. Hierbei werden ein Kubikmillimeter große Voxel im Gehirn miteinander verglichen. Das hat den Vorteil, dass man nicht nur bestimmte Hirnareale untersucht, sondern im Prinzip das ganze Gehirn auf strukturelle Veränderungen unabhängig vom Anwender untersuchen kann.

Die Plastizitätsforschung hat eigentlich mit Herrn *Dr. Cajal*, einem spanischen Arzt, der 1906 den Nobelpreis für Medizin für seine Arbeit zur Struktur des menschlichen Nervensystems erhielt, ihren Anfang genommen. *Dr. Cajal* war der Ansicht, dass

sich das menschliche Gehirn nach einer Entwicklungsphase in der Kindheit überhaupt nicht mehr oder höchstens durch Abbau von Nervengewebe verändern kann und dass die Nervenverbindungen sozusagen fixiert seien. Er sagte, „everything may die, nothing may be regenerated“. Das würde bedeuten, wenn ich Sie heute im Kernspintomographen untersuchen würde und dann wieder in drei Monaten, hätte sich Ihr Gehirn strukturell nicht verändert. Oder vielleicht doch?

2004 haben wir eine Studie mit jungen Probanden, die 21 bis 26 Jahre alt waren, durchgeführt. Wir wollten sehen, was in deren Gehirn geschieht, wenn sie eine neue motorische Fähigkeit erwerben. Hierfür mussten wir eine motorische Fähigkeit finden, die kaum jemand bereits kann. Nach längeren Überlegungen haben wir uns für das Jonglieren entschieden, denn das kann jeder erlernen. Die Teilnehmer konnten vor Beginn der Studie nicht jonglieren und wurden in zwei Gruppen eingeteilt, in Jongleure und Kontrollprobanden, die nicht jonglieren lernten. Zu Beginn des Trainings wurden alle Probanden im Kernspintomographen untersucht. Anschließend hatten sie drei Monate Zeit, das Jonglieren mit drei Bällen zu erlernen. Ziel war es, am Ende der drei Monate eine Minute jonglieren zu können. Alle Teilnehmer hatten nach diesen drei Monaten dieses Ziel tatsächlich erreicht. Jongleure und Kontrollprobanden wurden dann ein weiteres Mal im Kernspintomographen untersucht, anschließend gab es eine dreimonatige übungsfreie Zeit, in der die Jongleure nicht üben durften. Danach wurden alle Probanden ein letztes Mal im Kernspintomographen untersucht.

Mittels der voxelbasierten Morphometrie haben wir die Gehirne untersucht und nach einer Struktur gesucht, die zwischen Zeitpunkt eins und zwei, also während der Übungsphase, an Volumen zunimmt und dann anschließend in der übungsfreien Zeit tendenziell wieder abnimmt. Wir haben solch eine Struktur im Gehirn gefunden und zwar lokalisiert im visuellen Zentrum, dem Sehzentrum, genauer noch im Bereich, der für die Bewegungswahrnehmung in diesem Zentrum zuständig ist. Man kann sich gut vorstellen, dass Jonglieren viel mit dieser Fähigkeit der genauen Bewegungswahrnehmung zu tun hat.

Zudem haben wir eine weitere Studie durchgeführt, mit einem ähnlichen Design und wieder mit jungen Probanden, mit der wir nachweisen wollten, wie schnell es zu dieser Veränderung im Gehirn kommt. Die jungen Probanden mussten innerhalb von einer Woche jonglieren lernen, sollten wiederum eine Minute jonglieren können und mussten sich dann von Woche zu Woche weiter steigern. Anschließend gab es wieder eine Phase, in der sie nicht mehr üben durften. Auch in dieser Studie haben wir mittels voxelbasierter Morphometrie wieder im gleichen Hirnareal eine Veränderung gesehen.

Noch einmal zurück zu *Dr. Cajal*, der bereits den Plastizitätsbegriff kannte und sagte, dass es Plastizität zwar bei jungen Menschen gibt, vor allem bei Kindern, und je älter man wird, desto weniger sei das Gehirn zur Plastizität befähigt. Dazu gibt es

eine ganze Reihe von Studien. Zum einen sehen Sie hier eine Querschnittstudie von 2004 (Insights into the ageing mind: a view from cognitive neuroscience), in der man untersucht hat, inwiefern bestimmte Fähigkeiten sich im Alter verändern. Nur die verbalen und die numerischen Fähigkeiten bleiben in etwa auf einem Level, Fähigkeiten wie räumliche Wahrnehmung oder auch die Reaktionsgeschwindigkeit aber nehmen mit dem Alter ab. In einer Längsschnittstudie über sieben Jahre sieht man sogar, dass im Prinzip nach dem 55. Lebensjahr alle Fähigkeiten immer weiter abnehmen. Diese Abnahme der Fähigkeiten geht auch einher mit einem Abbau des Gehirns, allerdings ist diese Volumenabnahme im Gehirn nicht in allen Arealen die gleiche. Der präfrontale Cortex, das Gehirnareal direkt hinter der Stirn, nimmt linear an Volumen ab. Im visuellen Zentrum hingegen ist das Volumen eigentlich eher gleichbleibend bzw. nimmt nur sehr leicht ab. Andere Zentren wie beispielsweise der Hippocampus, der besonders wichtig für das Lernen ist, nehmen exponentiell an Volumen im Alter ab. Viele Studien haben sich damit beschäftigt, ob man diese physiologische Alterungsprozesse aufhalten kann, um den Abbau des Gehirns zu beeinflussen. Im nächsten Dia sehen Sie dazu eine weitere Studie von *Colcombe et al.* (Aerobic Fitness reduces brain tissue loss in aging humans). In diesen sogenannten Glass-brains ist links in Gelb der ganz normale Abbau des Gehirns im Alter eingezeichnet. Man hat im Rahmen dieser Studie dann ältere Menschen zum Fitnesstraining motiviert und geschaut, inwiefern dieser Abbauprozess im Gehirn bei diesen Menschen anders ausfällt. Sie sehen das hier rechts in blau aufgeführt. Wenn man nun die beiden Glass-brains vergleicht, sind im Prinzip genau die Hirnstrukturen, die normalerweise im Alter besonders vom Abbau betroffen sind, bei den Probanden, die sich körperlich betätigt haben, weniger betroffen.

Das hat auch uns interessiert. Wir haben unsere anfänglich vorgestellte Studie noch einmal mit älteren Probanden, die im Durchschnitt 60 Jahre alt waren, durchgeführt. Wir hatten anfänglich 93 gesunde Freiwillige über 55-Jährige in die Studie eingeschlossen. In den sechs Monaten, die diese Studie gedauert hat, sind einige wegen Krankheit oder aus persönlichen Gründen ausgeschieden. Letztendlich hatten wir dann noch 44 Probanden, 24 Frauen und 20 Männer. Alle Probanden wurden wieder zum Zeitpunkt eins untersucht. Sie hatten dann wieder drei Monate Zeit, das Jonglieren zu erlernen mit dem Ziel eine Minute jonglieren zu können. Alle wurden dann ein zweites Mal im Kernspintomographen untersucht und dann gab es wieder eine dreimonatige übungsfreie Zeit, nach der dann ein letztes Mal alle Probanden in den Kernspintomographen mussten. Nun stellt sich zum einen die Frage: Sind ältere Probanden überhaupt in der Lage, eine so komplexe, motorische Fähigkeit, wie das Jonglieren, im selben Maße zu erlernen wie die jungen Menschen? Sie erinnern sich, die jungen Probanden hatten dieses Ziel in den Studien zuvor immer erreicht und konnten nach drei Monaten oder sogar schon nach einer Woche eine Minute lang richtig gut jonglieren. Für die älteren Probanden trifft dies nicht zu. Nur 23 Prozent der Jonglierprobanden konnten nach drei Monaten wirklich 60 Sekunden mit drei Bällen jonglieren. Weitere 34 Prozent konnten zu-

mindest mehrere Sekunden jonglieren. Aber es fanden sich auch 7 Prozent der Probanden, die nach drei Monaten gar nicht jonglieren konnten. Der Mittelwert der Jonglierleistung lag bei 38 Sekunden. Wir haben den Probanden nicht vorgegeben, wie lange sie üben müssen, haben sie aber gebeten, ein Übungsprotokoll zu führen. Daraus konnten wir berechnen, dass die Probanden über die drei Monate im Schnitt 15 Stunden gelernt hatten. Nun kann man fragen, ob die Jonglierleistung mit der Übungszeit zusammenhängt. Doch hier ließ sich kein linearer Zusammenhang darstellen. Die Probanden, die am meisten geübt haben, sind nicht die besten Jongleure geworden. Nun noch einmal zu den Ergebnissen der voxelbasierten Morphometrie. Wieder haben wir untersucht, in welchen Gehirnarealen es zu einer Volumenzunahme kommt und anschließend zu einer Volumenabnahme und wieder haben wir das Sehzentrum identifizieren können. Nun haben wir zusätzlich bei den älteren Probanden noch Veränderungen in anderen Gehirnstrukturen gefunden, wie zum Beispiel dem Hippocampus. Der Hippocampus ist ganz wesentlich für das Lernen zuständig und am Lernsystem beteiligt. In dieser Gehirnstruktur können aus Stammzellen neue Nervenzellen entstehen. Ganz entgegengesetzt zu der These von *Dr. Cajal* findet hier sogenannte Neurogenese statt. Auch der Nucleus Accumbens, der zum einen an der Entstehung von Suchterkrankungen beteiligt, aber auch dann aktiv ist, wenn wir uns etwas Schönes kaufen und uns dadurch belohnen, zeigte Veränderungen im Sinne unseres Studiendesigns. Anscheinend wird dieses Zentrum auch beim Jonglieren aktiviert.

Zusammenfassend kann man sagen, dass das Erlernen einer neuen Aufgabe, hier einer motorischen Fähigkeit, mit einer Vergrößerung des dafür zuständigen Gehirnareals einhergeht. Diese Volumenzunahme ist zum einen übungsabhängig, aber auch reversibel, wenn man nicht mehr übt. Wir konnten strukturelle Plastizität sowohl in den Gehirnen junger als auch alter Menschen nachweisen, das heißt, diese Fähigkeiten bleiben uns ein Leben lang erhalten. Daraus ergeben sich Konsequenzen auch für unseren Alltag. Zum einen müssen wir ein Leben lang üben, um das Gekonnte und Erlernte auch zu behalten. Das Gehirn funktioniert ein bisschen wie ein Muskel, der immer trainiert werden muss, damit er seine Fähigkeit nicht verliert. Auch aus medizinischer Sicht ergeben sich daraus sehr wichtige Konsequenzen im Zusammenhang mit Rehabilitation nach Erkrankungen wie Schlaganfall oder multipler Sklerose. Hier ist das körperliche Training ganz entscheidend für die zukünftige Leistungsfähigkeit, für die Wiederherstellung einer Funktion, die man durch eine Erkrankung verloren hat. Die vorliegende, aber auch andere Studien geben Hinweise darauf, dass die Bereitschaft, bis ins hohe Alter immer wieder Neues zu erlernen, dem eigentlich ganz physiologischen Abbau des Gehirns ein Stück weit entgegenwirken und somit zu einem gesunden und geistig regen Leben im Alter beitragen kann. Wenn man altert, sollte man also nicht weniger tun, sich nicht in den Lehnstuhl setzen, sondern immer wieder Neues lernen und aktiv bleiben.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Dr. Janina Boyke

Asklepios Klinik Wandsbek

Alphonsstr. 14 | 22043 Hamburg

Telefon: 040-181883-1344/1413 | Fax: 040-1818831631

eMail: j.boyke(at)asklepios.com

Training von kognitiven Funktionen bei Beschäftigten der Automobilindustrie: Grundlagenforschung und ihre Anwendung im Rahmen von Projekt PFIFF

Patrick Gajewski

Leibniz Institut für Arbeitsforschung an der TU Dortmund

Guten Tag, meine Damen und Herren,

mein Name ist Patrick Gajewski, ich bin wissenschaftlicher Mitarbeiter am Leibniz-Institut für Arbeitsforschung der TU Dortmund (IfaDo). Professor Falkenstein hat bereits auf den vergangenen Tagungen der Becker Stiftung das Projekt PFIFF und die ersten Ergebnisse vorgestellt. Heute möchte ich weitere Ergebnisse präsentieren und auf die Fortsetzung von PFIFF eingehen.

Ziele und Arbeitspakete von PFIFF

Was ist PfiFF? Unter www.pfiFFprojekt.de finden Sie alle Informationen zum Projekt. PFIFF ist ein Programm zur Förderung und zum Erhalt intellektueller Fähigkeiten älterer Arbeitnehmer. Das Projekt wurde vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales im Rahmen der bundesweiten Initiative Neue Qualität der Arbeit initiiert. Es handelt sich hierbei um eine Kooperationsarbeit zwischen dem IfaDo in Dortmund, zwischen dem Lehrstuhl für Industrial Sales Engineering an der Universität Bochum, der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin und dem Opel-Werk in Bochum. Das Projekt setzt sich aus drei Grundbausteinen zusammen. Der erste Baustein war eine modellhafte Untersuchung von kognitiven Fähigkeiten bei älteren Arbeitnehmern im Werk Opel in Bochum. Der zweite Baustein beinhaltete das Erstellen eines Maßnahmenkatalogs, in dem konkrete Empfehlungen für mentale Fitness älterer Arbeitnehmer zusammengefasst wurden. Im dritten Baustein wurde ein Workshopkonzept zur Umsetzung dieser Empfehlungen in Betrieben entwickelt. Zum Anfang des Projektes haben wir uns die Frage gestellt, welche Einflussfaktoren die geistige Fitness älterer Arbeitnehmer fördern. Hier wurde in erster Linie eine umfangreiche Literaturstudie durchgeführt, mit der der bisherige Stand der Forschung zusammengetragen wurde. In der zweiten Phase wurden die kognitiven Fähigkeiten bei den älteren Arbeitnehmern in Bochum untersucht. Die gewonnenen Erkenntnisse werden dann in der dritten Phase als Training umgesetzt und seine Wirksamkeit überprüft.

Kognitive Funktionen

Was verstehen wir unter dem Begriff kognitive Funktion? Zu den kognitiven Funktionen gehört beispielsweise das Kurzzeitgedächtnis, die Fähigkeit zum schnellen Wechsel zwischen mehreren Tätigkeiten, die Suche von Informationen in einem komplexen Umfeld, Unterdrückung von Störinformationen, Planung und Koordination von Handlungsabläufen oder Erkennen und Unterdrücken eigener Handlungsfehler. Das bedeutet, dass jedes menschliche Verhalten, aber auch komplexes Arbeiten, durch das Zusammenspiel von geistigen Basis-Kompetenzen ermöglicht wird, die durch einzelne neuronale Prozesse in Gehirn realisiert werden.

Kognitive Funktionen reagieren sehr sensibel auf unterschiedliche Einflüsse. Eine Studie von *MARQUIÉ*, in der der Einfluss der kognitiven Stimulation auf ausgewählte, kognitive Funktionen untersucht worden ist, zeigt einen positiv linearen Zusammenhang zwischen der kognitiven Stimulation am Arbeitsplatz und der Leistungsfähigkeit. Andersherum: Die Kombination von Alter und ungünstigen Arbeitsbedingungen, zum Beispiel Schichtarbeit beeinträchtigt kognitive Funktionen.

Bei der Untersuchung der Kontrollfunktionen bei Opel haben wir uns folgende Fragen gestellt: Zeigen sich Leistungsveränderungen in kognitiven Kontrollfunktionen bereits bei ca. 50-jährigen Arbeitnehmern im Vergleich zu ihren jüngeren Kollegen? Welche von diesen Funktionen zeigen Veränderungen und welche nicht? Hängen diese Veränderungen von der Selbst- vs. Fremdbestimmtheit der beruflichen Tätigkeit ab? Spiegeln sich eventuelle Veränderungen auch in hirnhysiologischen Maßen wider? Hierfür haben wir folgende Kontrollfunktionen ins Visier genommen: Flexibilität beim Wechsel zwischen Aufgaben, Vorbereitung auf zukünftige Ereignisse, Arbeitsgedächtnis bei simultaner Aufrechterhaltung von Aufgaben und Fehlerverarbeitung als Überwachung von eigenen Handlungen. Im nächsten Teil des Vortrags werde ich mich auf die beiden letzten Punkte besonders konzentrieren.

Stichprobenbeschreibung

An der Studie nahmen 91 Beschäftigte des Opel Werkes in Bochum teil, wobei sich die Stichprobe aus vier Gruppen zusammensetzte:

Gruppe 1:

23 Ältere Linienarbeiter (taktgebundene Produktion, Montage), Alter 50 Jahre (48-54), seit 22 Jahren am Fließband

Gruppe 2:

23 Junge Linienarbeiter, Alter 24 Jahre (19-28), seit 3 Jahren am Fließband

Gruppe 3:

23 Ältere Instandhalter (nicht-taktgebundene Tätigkeiten: Instandhaltung, Reparatur, Qualitätssicherung), Alter 52 Jahre (48-58), seit 28 Jahren Instandhaltung

Gruppe 4:

22 Junge Auszubildende, Alter 20 Jahre (18-30), seit 2 Jahren im Betrieb

Wir haben für die Untersuchung der kognitiven Funktionen das sogenannte Aufgabenwechselparadigma verwendet. Dabei sollten Zahlen zwischen 1 und 9 nach vorgegebenen Entscheidungsregeln beurteilt werden. Beispielsweise sollte, die auf dem Bildschirm erscheinende Zahl immer nach kleiner als fünf oder größer als fünf beurteilt werden. Wenn die Zahl kleiner als fünf war, sollte die linke Taste gedrückt werden, war sie größer als fünf, musste die rechte Taste betätigt werden. Bei der zweiten Entscheidungsregel musste zwischen geraden und ungeraden Zahlen entschieden werden. In der dritten Entscheidungsregel ging es um die Beurteilung der Schriftgröße. Das Versuchsdesign war so konzipiert, dass die Aufgaben in unterschiedlichen Blöcken durchgeführt wurden. Zunächst wurden die Aufgaben einzeln durchgeführt und im zweiten Schritt wurden die Aufgaben willkürlich gemischt. Die relevante Aufgabe wurde hier jedoch immer durch einen expliziten Hinweisreiz angekündigt. Im dritten Schritt gab es eine vorgegebene Abfolge, zu der keine Hinweisreize gegeben wurden. Die Probanden hatten für jede Aufgabe 2 Sekunden Zeit und bekamen direkt im Anschluss ein Feedback, ob sie richtig oder falsch gedrückt haben.

Diese Aufgaben sollten als Maß für die Arbeitsgedächtnisbelastung dienen: einfache Blöcke - niedrige Arbeitsgedächtnisbelastung, gemischte Blöcke mit Hinweisreiz - mittlere Arbeitsgedächtnisbelastung und gemischte Blöcke ohne Hinweisreiz - hohe Arbeitsgedächtnisbelastung. Insbesondere haben wir uns hier auf die sogenannten Mischkosten konzentriert und Reaktionszeiten und Fehlerraten bei den einfachen und gemischten Blöcken verglichen.

Ergebnisse Phase 1 PFIFF

Nun zeige ich Ihnen die Ergebnisse, der Reaktionszeiten und Fehlerraten, aufgeschlüsselt nach den vier oben genannten Gesamtgruppen (Abbildung 1). Die roten Linien stellen die Ergebnisse der älteren Probanden dar, wobei die gestrichelte Linie für Linienarbeiter bzw. Fließbandarbeiter steht. In der Grafik sind die Reaktionszeiten für einfache Blöcke und für gemischte Blöcke dargestellt. Man sieht auf den ersten Blick, dass bei den einfachen Blöcken die älteren Probanden langsamer sind als die jungen. Dies trifft auch für die gemischten Blöcke zu. In der rechten Grafik sehen Sie die Fehlerraten. Hier zeichnet sich ein etwas anderes Bild ab, denn die meisten Fehler machen die jungen Nichtlinienarbeiter (Auszubildende) und die wenigsten die älteren Instandhalter.

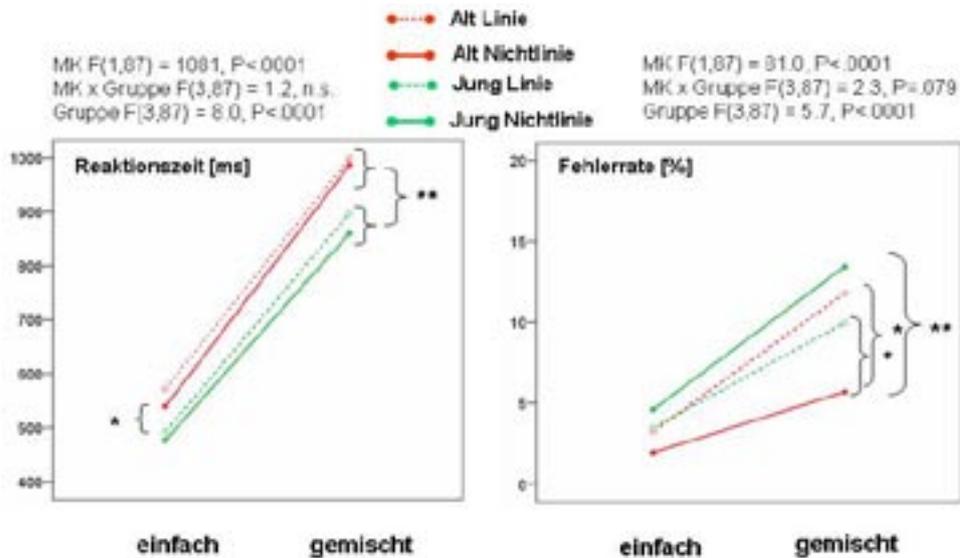


Abbildung 1: Ergebnisse Mischkosten (MK): Hinweisreizbasiert

Wenn die Arbeitsgedächtnisbelastung durch den Wegfall des Hinweisreizes gesteigert wird, ergibt sich eine deutliche Zunahme der Reaktionszeiten. (vgl. Abbildung 2). Ganz besonders langsam sind bei diesen Aufgaben die älteren Fließbandarbeiter. Das spricht dafür, dass die zunehmende Arbeitsgedächtnisbelastung bei älteren Fließbandarbeitern zu einer Verlangsamung der Reaktion führt. Noch dramatischer sieht es aus, wenn man sich die Fehlerraten anschaut. Hier machen die älteren Fließbandarbeiter sehr viele Fehler im Vergleich zu allen anderen Gruppen und ganz besonders im Vergleich zu den älteren Instandhaltern.

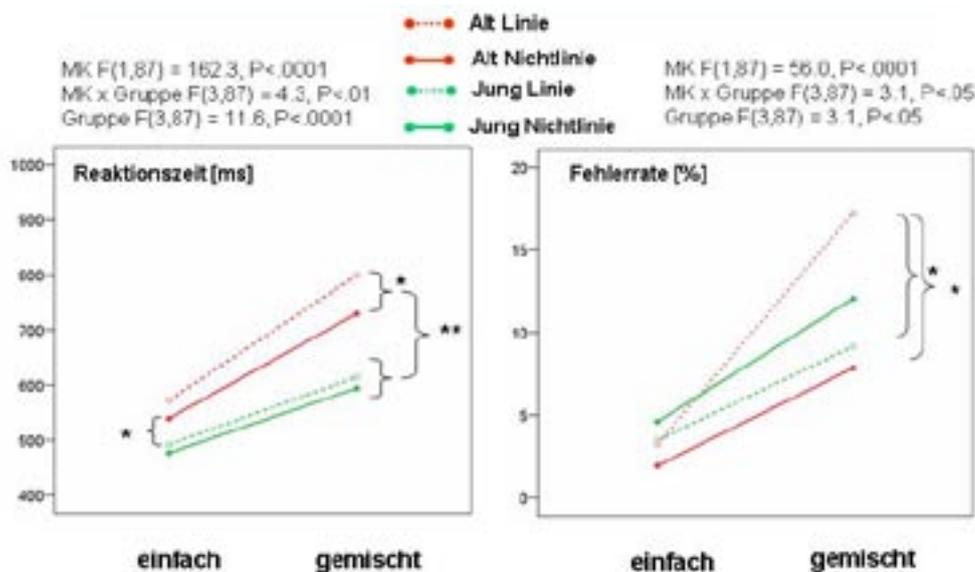


Abbildung 2: Ergebnisse Mischkosten (MK): feste Abfolge ohne Hinweisreize

Während Verarbeitung von Informationen, die in Handlungen umgesetzt werden sollen, entsteht im Gehirn eine Abfolge von positiven und negativen Potentialschwankungen. Nachdem die Signale auf einen bestimmten Reiz oder Reaktion hin gemittelt wurde, entsteht das so genannte ereigniskorrelierte Potential. Ein solches Potential ist eine große positive Welle – die P3, die etwa 300 bis 500 Millisekunden nach dem Reizauftritt zum Vorschein kommt. Die P3 wird mit einer kontrollierten Verarbeitung und Zuordnung von kognitiven Ressourcen in Verbindung gebracht.

Die P3 unterscheidet sich zwischen den einzelnen Gruppen bereits in den einfachen Blöcken, wobei diese Unterschiede nicht signifikant sind. Die P3 tritt bei den älteren Probanden grundsätzlich etwas abgeschwächt und später als bei den jungen Probanden auf.

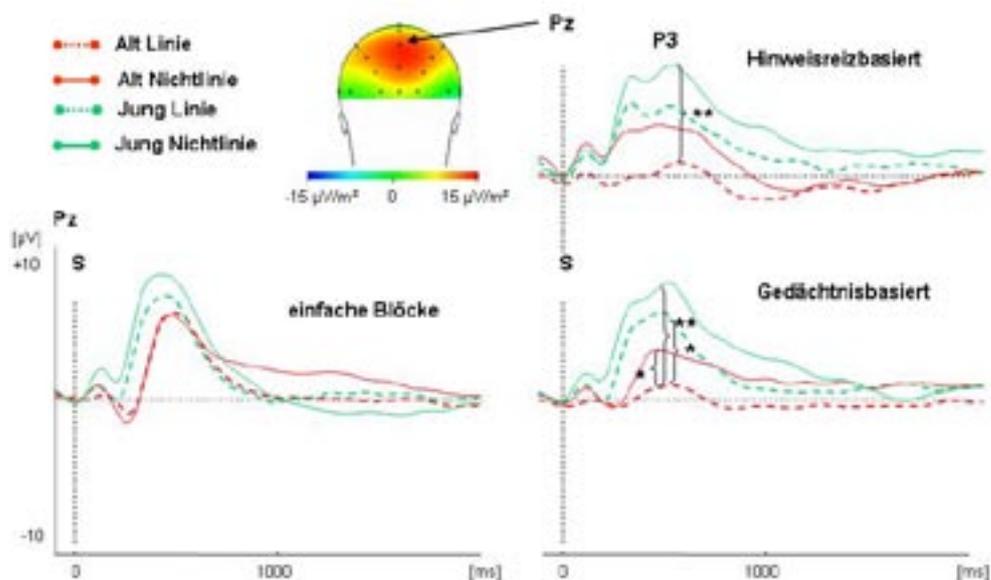


Abbildung 3: Kontrollierte Verarbeitung / Zuordnung von kognitiven Ressourcen (P3)

Schaut man sich die P3 im hinweisreizbasierten Block an, ergibt sich ein völlig anderes Bild. Hier gibt es bei älteren Fließbandarbeitern eine Abschwächung der P3 Komponente. Die Differenz zwischen den jüngsten Probanden und den älteren Fließbandarbeitern ist hoch signifikant, was im gedächtnisbasierten Block noch deutlicher wird. Hier ist die Differenz sogar zwischen den älteren Instandhaltern und älteren Fließbandarbeitern zu sehen.

Auf der nächsten Folie (vgl. Abbildung 4) sehen Sie die so genannte Fehlernegativität, die ursprünglich von *Michael Falkenstein* entdeckt wurde und die ein Index für die Fehlerverarbeitung bzw. Fehlerwahrnehmung darstellt. Die Fehlernegativität erscheint maximal an der zentralen Kopfposition etwa 60 bis 100 Millisekunden nachdem eine fehlerhafte Reaktion erfolgt ist. Bei den einfachen Blöcken sieht man auch wieder einen Unterschied zwischen älteren Fließbandarbeitern und den

ungen Probanden, diese Differenz ist bereits signifikant. Schaut man sich die anderen Blöcke an, ist das Muster hier nur leicht verändert, wobei bei dem gedächtnisbasierten Block alle Differenzen signifikant sind. Das spricht dafür, dass die Fehlerentdeckung bei den älteren Fließbandarbeitern beeinträchtigt ist.

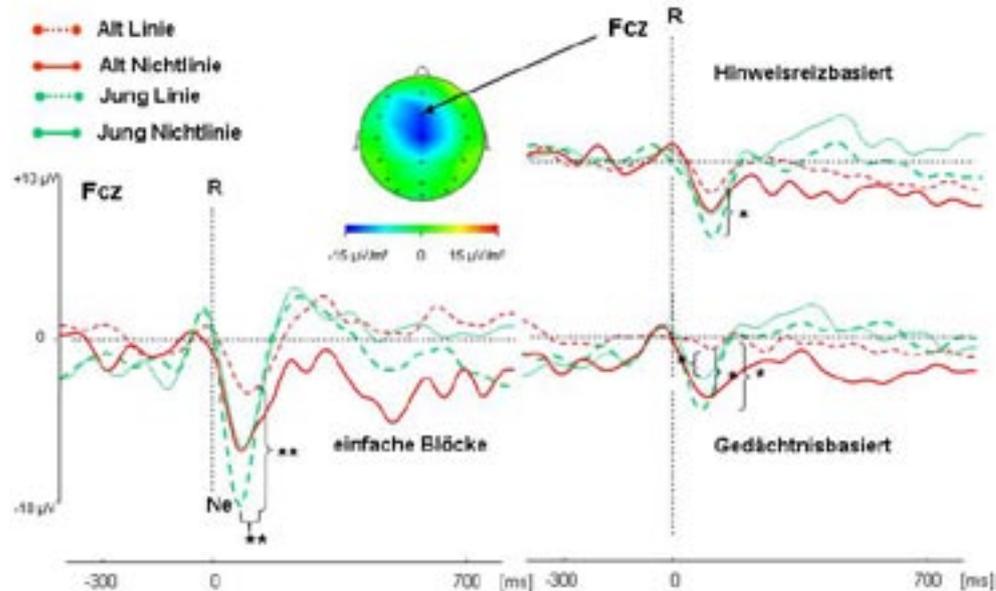


Abbildung 4: Fehlerdetektion und -kontrolle (Ne)

Zusammenfassung Ergebnisse Phase 1

Zusammenfassend können wir nun sagen, dass bereits 50-jährige Fließbandarbeiter Defizite des Arbeitsgedächtnisses bei höherer Gedächtnisbelastung zeigen, während sie bei extern vorgegebenen Handlungshinweisen keine Probleme haben. Die hohe Fehlerrate der älteren Fließbandarbeiter in den gedächtnis-basierten Aufgaben könnte durch die reduzierte Fehlerdetektion (Ne) bedingt sein, die auf das Gedächtnisdefizit (defizitärer Handlungsplan) zurückgeführt werden kann. Obwohl in einer Querschnitts-Studie keine Kausalitätsaussagen möglich sind, lassen die Ergebnisse einen Zusammenhang zwischen langjähriger repetitiver Tätigkeit und kognitiven Beeinträchtigungen vermuten.

PFIFF Phase 2 (2009-2011)

Pfiff 2 versteht sich als eine Fortsetzung des Pfiff 1-Projektes und basiert damit auf den Ergebnissen von Pfiff 1. Ziel von PFIFF 2 ist es, beeinträchtigte kognitive Funktionen durch ein Bündel von Maßnahmen wieder stabil zu verbessern, um auf breiter Basis die geistige Leistungsfähigkeit, sowie die Stresskompetenz, insbesondere der älteren Beschäftigten mit einem monotonen Tätigkeitsumfeld wiederzuerlangen. Also im Pfiff 2 wird eine breite Qualifikation durch Förderung der allgemeinen kognitiven und emotionalen Kompetenz angestrebt.

Wie sieht das Konzept aus? Mit diesem Konzept soll ein Schulungsprogramm zur Förderung der geistigen Leistungsfähigkeit und Gesundheit bei älteren Beschäftigten aus dem Produktionsbereich bei Opel in Bochum durchgeführt und auf seine Wirksamkeit getestet werden. Mit diesem Konzept erhalten ca. 160 Mitarbeiter aus der taktgebundenen Produktion ein PC-gestütztes kognitives Training, ein Stressbewältigungstraining, eine Ernährungsberatung und ggf. Beratung und Anleitung zum körperlichen Training.

Die Untersuchungen hierfür sind relativ umfangreich. Zunächst arbeiten wir mit Fragebögen, um Informationen zu soziodemographischen Daten (Ausbildung, Lebensstil, Freizeit usw.), zur subjektiven Befindlichkeit, zu Persönlichkeitsmerkmalen, zur Stressverarbeitung, zur alltäglichen Fehlerneigung, zum Work Ability Index zu erheben und führen eine Arbeitsplatzanalyse durch. Bei der Messung des neuroendokrinen Maß werden Speichelproben zur Erfassung des stressbedingten Cortisolspiegels genommen. Daran schließt sich eine neuropsychologische Diagnostik durch diverse Papier- und Bleistift-Tests zur selektiven Aufmerksamkeit und visuellen Verarbeitungsgeschwindigkeit, zur geteilten Aufmerksamkeit, zum Kurzzeit- und Arbeitsgedächtnis, zum verbalen und visuellen Langzeitgedächtnis, zur Interferenzanfälligkeit, zur Allgemeinbildung und verbalem Wissen, zum Aufgabenwechsel, logischem Denken und zur mentalen Rotation. Die neurophysiologische Testbatterie beinhaltet auch hier wieder den Aufgabenwechsel, aber auch Tests zur Messung der visuellen und auditorischen Interferenzanfälligkeit, Doppelaufgabeninterferenz, visueller Suche und Reaktionshemmung. All diese Untersuchungen werden zu drei verschiedenen Zeitpunkten durchgeführt: vor dem Training, nach dem Training und drei Monate nach Trainingsende.

Beim kognitiven Training werden computergestützte Aufgaben eingesetzt, deren Schwierigkeitsgrad individuell angepasst wird und mit dem Trainingserfolg ansteigt. Diese Aufgaben trainieren die kognitiven Fähigkeiten zunächst isoliert, werden dann aber in komplexeren Settings miteinander verknüpft. Durch Adaptation an die aktuelle Leistung, fortlaufende Rückmeldung, und einen insgesamt spielerischen Charakter wird die Motivation maximiert.

Beim Stressbewältigungstraining wird ein funktionelles Training eingesetzt, in dem vorwiegend Stressbewältigungsstrategien erlernt werden, die im Alltagsleben angewandt werden können. Außerdem werden Entspannungstechniken eingeübt und Methoden zur Stärkung des Selbstvertrauens erlernt.

Zum Schluss, wird dann noch eine Schulung zur gesunden Lebensführung angeboten. Dabei werden weitere Maßnahmen behandelt, die die geistige Fitness fördern wie körperliches Training und der Verzehr bestimmter Nahrungsmittel (z.B. Fisch; dunkelfarbige Gemüse, Grüntee, Kaffee, Kakao).

Wie sieht nun die weitere Umsetzung und Verbreitung der Ergebnisse aus? Das Workshopkonzept ist bereits fertig gestellt. Bei Interesse können Sie sich die Folien unter www.pfiifprojekt.de herunterladen. Geplant ist, dieses Projekt in Zusammenarbeit mit der AOK Gesundheit in interessierten kleinen und mittleren Unternehmen anzubieten. Ebenfalls wollen wir Akteuren des Gesundheitswesens bei Großunternehmen und KMU zur Durchführung von einzelnen oder kombinierten Trainingsmaßnahmen beraten. Anschließend sollen Führungskräften zum optimalen Umgang mit älteren Beschäftigten beraten werden. Natürlich werden die Erkenntnisse auch in wissenschaftlichen Fachzeitschriften verbreitet.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Dr. Patrick Gajewski

Leibniz-Institut für Arbeitsforschung an der TU Dortmund

Ardeystr. 67 | 44139 Dortmund

Tel.: 0231-1084291 | Fax: 0231-1084401

eMail: [gajewski\(at\)ifado.de](mailto:gajewski(at)ifado.de) | www.ifado.de

Demographischer Wandel im Betrieb: Konzeption, Durchführung und Evaluation einer Mitarbeiterschulung zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit alternder Belegschaften

Inken Weth

Institut für Psychologie der Technischen Universität Braunschweig

Ich freue mich sehr über die Gelegenheit, in diesem Rahmen meine Dissertation vorstellen zu können, die ich an der TU Braunschweig und dort in der Abteilung für Gerontopsychologie des Psychologischen Instituts verfasst habe.

Ich begrüße Sie noch einmal ganz herzlich hier am zweiten Tag und hoffe, dass Sie fit und munter sind, auch nach der schönen Abendveranstaltung gestern.

Beschäftigt habe ich mich in meiner Dissertation mit demographischem Wandel im Betrieb: Konzeption, Durchführung und Evaluation einer Mitarbeiterschulung zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit alternder Belegschaften.

1. Arbeitsfähigkeit

Bevor ich genauer auf die Schulung eingehe, möchte ich noch einmal näher auf den Begriff Arbeitsfähigkeit zu sprechen kommen. Was ist überhaupt darunter zu verstehen? Was gehört dazu? Sicherlich kennen viele die Arbeiten von *Professor Ilmarinen*, der das Haus der Arbeitsfähigkeit entwickelt hat. Dieses Haus der Arbeitsfähigkeit besteht aus mehreren Stockwerken. Jedes Stockwerk stellt einen Bestandteil der Arbeitsfähigkeit dar. Das unterste Stockwerk ist die Gesundheit, als Basis für die Arbeitsfähigkeit. Ohne Gesundheit ist also keine Arbeitsfähigkeit zu erreichen. Gesundheitsförderung ist somit ein wichtiger Beitrag zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit. Das zweite Stockwerk wird durch die Kompetenz einer Person und das dritte durch deren Werte gebildet. Diese ersten drei Stockwerke kann der Arbeitnehmer also selbst beeinflussen. Demgegenüber steht das vierte Stockwerk, die Arbeit selbst mit all ihren Aspekten: der Arbeitsumgebung, den Kollegen, der Führung usw. Dieses größte Stockwerk wird mit seinen Lasten jedoch von den unteren Stockwerken getragen. An diesem Modell sieht man also sehr schön, dass Arbeitsfähigkeit als ein Gleichgewicht aus den Anforderungen der Arbeit und den Ressourcen des Mitarbeiters definiert ist. Eingebettet ist das Haus der Arbeitsfähigkeit in einen Rahmen aus betrieblichen Schutzmaßnahmen, aus privaten Aspekten und der Gesellschaft.

Von diesem multidimensionalen Konstrukt kann man vier Maßnahmenbereiche ableiten, an denen man ansetzen kann, um die Arbeitsfähigkeit zu erhalten oder zu fördern. Das sind zum einen die Arbeit und die Arbeitsbedingungen, außerdem die Arbeitsgemeinschaft sowie die beiden verhaltenspräventiven Aspekte: die Fähigkeiten des Mitarbeiters und die Ressourcen. An diesen Ansatzpunkten haben wir auch unsere Schulung angelegt und daraus die Themen abgeleitet.

Dabei haben wir uns auf die beiden Aspekte Ressourcen des Arbeitnehmers und Arbeitsgemeinschaft beschränkt.

Nun möchte ich Ihnen die Schulung näher vorstellen.

2. Schulung

Aufbau der Schulung

Die Schulung teilt sich in 6 Module. Im ersten Modul wird die Situation im Unternehmen analysiert. Durch Gespräche und Diskussion wollten wir darin erfahren wo konkrete Handlungsbedarfe bestehen. Das zweite Modul hatte die Gruppenentwicklung zum Thema und das Modul 3 befasste sich mit dem Thema Kommunikation. Kommunikation war eines der Module, für das zwei Termine angesetzt waren. Das Modul 4 behandelt das Thema Gesundheitsförderung und Modul 5 das Thema Alter. Im Modul 6, Anwendung, sollten die Teilnehmer das Gelernte auf praxisnahe Probleme anwenden.

Das Ziel der Schulung war es, die Arbeitsfähigkeit zu erhalten und zu fördern, indem das Gesundheits- und Sozialverhalten geändert wird.

Prinzipien der Schulung

Um dieses Ziel zu erreichen, haben wir die Didaktik der Schulung an die Theorie des geplanten Verhaltens von *Icek Ajzen* angelehnt (Abbildung 1). In Abbildung 1 sehen Sie das Modell zur Theorie. Wir wollten also mit der Schulung die Verhaltensintention beeinflussen und damit das Verhalten ändern, in dem wir an Einstellungen arbeiten, an der persönlichen Verhaltenskontrolle und der subjektiven Norm. Außerdem wollten wir mit der Schulung erreichen, dass Transparenz für die Unternehmensvorgänge und -entscheidungen entsteht und persönliche Ressourcen die Arbeitszufriedenheit oder -motivation aktivieren.

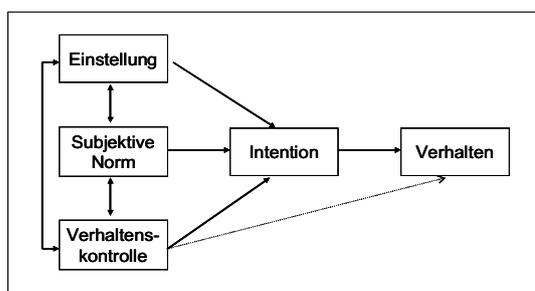


Abbildung 1: Theorie des geplanten Verhaltens (Ajzen, 1985)

Durchführung der Schulung

Durchgeführt wurde die Schulung mit Produktionsmitarbeitern der Firma Meteor Gummiwerke GmbH. Dabei gab es drei parallele Trainingsgruppen mit jeweils zwei Trainern. Die Schulung fand zu neun Terminen während der Arbeitszeit für 1,5 Stunden pro Woche statt und war für die Mitarbeiter verpflichtend. Die einzelnen Termine waren so aufgebaut, dass immer ein Informationsteil, Einzel- und Gruppenarbeiten und Diskussionen abwechselten.

3. Evaluationsmethode

Um zu überprüfen, ob diese Schulung nun die gewünschten Effekte hat, also ob sie wirksam ist, habe ich ein quasiexperimentelles Kontrollgruppendesign mit vier Messzeitpunkten angewendet. Mittels eines Fragebogens haben wir vor der Schulung, direkt nach der Schulung und drei Monate nach der Schulung arbeitspsychologische Variablen wie zum Beispiel Arbeitszufriedenheit, Arbeitsbelastung oder Motivation gemessen. Zusätzlich zu solchen standardisierten Skalen haben wir noch einige selber entwickelte Items in den Fragebogen integriert, um die Mitarbeiter konkreter ansprechen zu können. Am zweiten Messzeitpunkt, direkt nach der Schulung, haben wir außerdem die Teilnehmer gebeten einen kurzen Schulungsbeurteilungsbogen auszufüllen. An einem vierten Messzeitpunkt, sechs Monate nach der Schulung, haben wir zusätzlich noch mittels eines eigens entwickelten Interviewleitfadens Interviews durchgeführt. Diese waren auf ungefähr 30 Minuten ausgelegt.

4. Ergebnis

Situation im Unternehmen

Bevor ich zu den Ergebnissen komme, möchte ich einmal ganz kurz die Situation vorstellen auf die wir in diesem Unternehmen trafen. Bei allen Mitarbeitern herrschte ein großes Misstrauen zu ihrer Unternehmensführung vor. Da wir von der Unternehmensführung beauftragt waren, wurde dieses Misstrauen zu Beginn auch auf uns übertragen. Der Sinn der Schulung und unsere Verschwiegenheit wurde in Frage gestellt, so dass wir uns dort erst einmal einen gewissen Stand verschaffen mussten und keineswegs auf freudige Gesichter gestoßen sind. Die Mitarbeiter waren sehr unzufrieden mit den Verhältnissen im Unternehmen, denn es fand so gut wie keine konstruktive Kommunikation, vor allen Dingen mit den Führungskräften, statt. Und ob dieser ganzen Situation waren einige Mitarbeiter sehr resignativ und hilflos. Sie hatten schlicht das Gefühl, sie könnten nichts an ihrer Situation ändern. Mit diesen negativen Vorzeichen waren die Ergebnisse umso erfreulicher.

Ich habe Ihnen hier einige Auswertungen des Evaluationsbogens mitgebracht (Abbildung 2). Sie sehen Diagramme mit der Verteilung der Häufigkeit der einzelnen Antwortkategorien für die einige der Items. „1“ bedeutet hier die vollkommene Zustimmung zu den Aussagen, die Sie daneben stehen sehen.

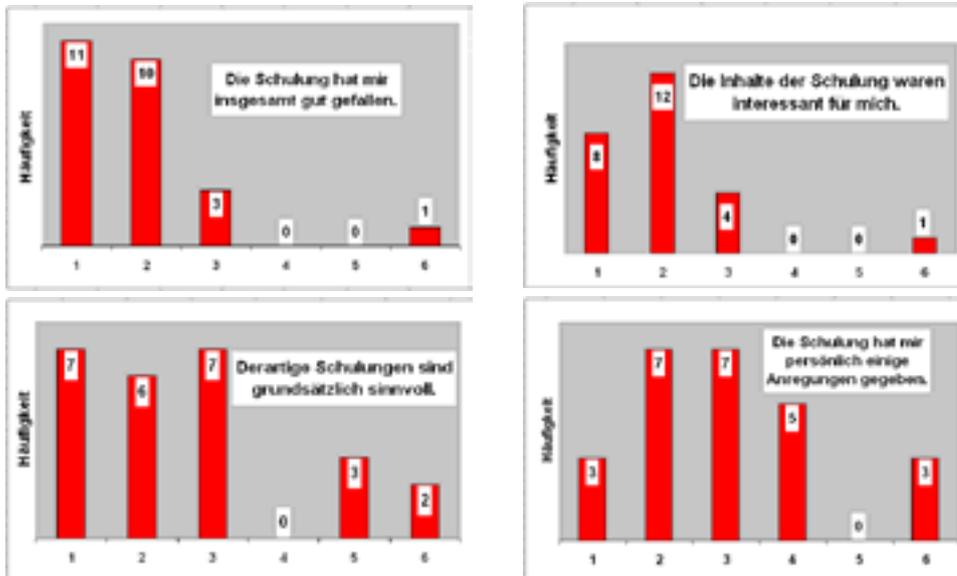


Abbildung 2: Bewertung der Schulung (1 = trifft vollkommen zu, 6 = trifft gar nicht zu)

Man sieht dabei ganz deutlich, dass die Schulung den Mitarbeitern insgesamt gefallen hat, dass sie die Inhalte interessant fanden, und dass sie zum Großteil die Schulung, für sinnvoll erachten. Am positivsten wurde jedoch die Leistung der Trainer bewertet, was uns natürlich gefreut hat. Besonders entscheidend war, dass die Teilnehmer die Atmosphäre als angenehm bewertet haben. Außerdem war ganz wichtig, dass die Ergebnisse gezeigt haben, dass Vertrauen aufgebaut werden konnte.

Die Daten im Fragebogen habe ich so ausgewertet, dass ich die Kontrollgruppe mit der Schulungsgruppe nach der Schulung verglichen habe. Nach der Schulung war bei der Trainingsgruppe der Zusammenhalt im Team tendenziell größer, die Bereitschaft einen Arbeitsplatz aus Altersgründen zu wechseln und damit Gehaltseinbußen in Kauf zu nehmen größer, die Beurteilung des Arbeitsklimas besser, die Zufriedenheit mit der Informationspolitik bei Meteor größer als bei der Kontrollgruppe. Das sind die Variablen, in denen wir Unterschiede gefunden haben. In anderen Bereichen wie zum Beispiel der Arbeitszufriedenheit, aber auch Arbeitsbelastung oder -motivation haben wir keine signifikanten Unterschiede vor und nach der Schulung messen können.

Das Interview habe ich qualitativ ausgewertet. Dabei habe ich analysiert, wie viele Personen den einzelnen Aussagen zustimmten. Die Aussagen, die am meisten Zustimmung fanden, habe ich Ihnen hier mitgebracht. Es gab einige Aussagen denen alle zugestimmt haben: „In der Schulung habe ich Neues gelernt über das Altern“, „In der Schulung habe ich Neues gelernt über die Gesundheit“ und „Ich habe Personen außerhalb der Firma von der Schulung allgemein berichtet“. Außerdem sagte noch ein Großteil der Schulungsteilnehmer aus, dass sie frei und ohne Angst über alle Themen in der Schulung reden konnten und dass sie jetzt mehr wissen, wie wichtig Bewegung ist. Auch erkennen sie nun besser den Einfluss der Kommunikation auf die Zusammenarbeit und sie haben angefangen, sich Gedanken darüber zu machen, wie lange sie an ihrem Arbeitsplatz noch arbeiten können.

5. Fazit

Wenn man alle Ergebnisse zusammenfasst, dann kann ich folgendes Fazit ziehen. Zu allererst einmal: Das Vertrauen wurde gewonnen! Gerade unter Anbetracht der schwierigen Ausgangssituation, ist das wirklich ein sehr gutes Ergebnis. Ebenfalls ist es uns gelungen Wissen über die relevanten Themen zu vermitteln. Die Schulung hat grundsätzlich zu einer Auseinandersetzung mit dem eigenen Altern und den Konsequenzen für den Arbeitsalltag geführt. Das heißt, hier wurde erreicht, dass die Mitarbeiter sensibilisiert wurden für dieses Thema.

Noch nicht gelungen ist, dass das was die Schulung vermittelt hat, auch wirklich auf die Verhaltensebene übertragen zu können (siehe Abbildung 1). Also zum Beispiel das Thema Kommunikation ist den Teilnehmern nun durchaus bewusst. Dies heißt aber noch nicht, dass sich auch die Kommunikationsfähigkeit verbessert hat. Also das Bewusstsein ist geschaffen, wurde aber noch nicht auf die Verhaltensebene übertragen.

Führt man sich nun noch einmal die Theorie des geplanten Handelns vor Augen (siehe Abbildung 1), sieht man, dass die Verhaltensänderung die letzte Stufe ist. Wir brauchen also noch mehr Zeit und Intensität, um auch auf die letzte Stufe, das Verhalten, selber zu kommen.

Bezüglich der Arbeitszufriedenheit, die sich nicht verändert hat, ist zu sagen, dass die Hauptbelastungsfaktoren, die wir erfasst haben, die Umgebungsvariablen wie Hitze, Dämpfe, Lärm in den Produktionshallen und das Führungsverhalten sind. Auf diese Faktoren haben die Mitarbeiter nur wenig Einfluss und auch in der Schulung konnten sie nicht direkt geändert werden. Dies verdeutlicht auch wieder, dass eben Verhaltensprävention nur dann wirklich erfolgreich sein kann, wenn auch Verhältnisprävention praktiziert wird. Das heißt auch für uns, dass wir nicht aufhören können, in dem Unternehmen zu arbeiten, sondern es muss jetzt weitergehen.

Was sollte also nun folgen? Zum einen muss eine Begleitung der Implementierung des Gelernten in den Berufsalltag geschehen. Zum Thema Kommunikation sollte nun zum Beispiel die Einführung regelmäßiger Teamsitzungen gefördert und betreut werden. Außerdem sollten Nachschulungen durchgeführt werden. Vor allen Dingen muss nun jedoch ein Gesamtkonzept folgen, das alle Bereiche vom „Haus der Arbeitsfähigkeit“ anspricht. Da durch die Schulung das Vertrauen gewonnen ist und für das Thema Alterung sensibilisiert wurde, kann unsere Schulung als optimaler Startpunkt für ein solches Gesamtkonzept gesehen werden.

Damit bin ich am Ende der Vorstellung meiner Dissertation angekommen und danke Ihnen für die Aufmerksamkeit.

Dr. Inken Weth

Technische Universität Braunschweig

Institut für Psychologie

Abt. Gerontopsychologie

Bültenweg 74/75 | 38106 Braunschweig

Telefon: 0531-3912831 | Fax: 0531-3912828

eMail: i.weth@tu-braunschweig.de | www.tu-braunschweig.de/psychologie

Ältere und eLearning – passt das zusammen? Wie Ältere mit neuen Medien lernen können am Beispiel von ZEuS, einem altersadaptiven eLearning Programm.

Sonja Bausch

Psychologisches Institut der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg

Guten Morgen, ich freue mich, dass ich Ihnen heute unser aktuelles Projekt ZEuS vorstellen darf. Vorweg meinen herzlichen Dank an Frau Kocura und die Familie Becker für die Einladung.

Ältere und e-Learning – passt das zusammen? Denken Sie bitte kurz einen Moment nach. Ich möchte ein bisschen spekulieren, dass der ein oder andere sagt: "Nein, für mich passt das eigentlich nicht".

In den Fokus unserer Studie haben wir - das sind *Katrin Noefer*, *Ralf Stegmaier* und *Karlheinz Sonntag* und ich, von der Abteilung für Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Heidelberg - die Frage gestellt, ob und wie Ältere mit modernen, innovativen Medien umgehen können. In diesem Zusammenhang haben wir ein ca. zweieinhalbstündiges e-Learning-Programm entwickelt, über das ich Ihnen in den nächsten dreißig Minuten berichten möchte.

1. Projektübersicht und Forschungsgrundlagen

Gerne möchte ich Sie nun ein wenig durch die verschiedenen Aspekte des Projektes führen. Im Wesentlichen gehe ich auf die Ausgangslage des Projektes und die bestehenden Forschungsgrundlagen ein, erläutere Ihnen die praktische Umsetzung im Programm ZEuS und stelle dann erste spannende Trends vor.

Das Forschungsprojekt hat den Titel: „Altersdifferenzierte Lern- und Transfereffekte verschiedener Designmerkmale im Behavior Modeling Training“ und wird von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) im Rahmen des Schwerpunktprogramms „Altersdifferenzierte Arbeitssysteme“ gefördert. Als einprägsamen Arbeitstitel verwenden wir jedoch das Kürzel ZEuS, was sich aus dem Inhalt „Zeit- und Selbstmanagement“ ableitet.

Bezüglich der Lernprinzipien bauen wir im ZEuS-Programm auf *Banduras* (1977) *Behavior Modeling Training*, kurz BMT, auf, bei dem es um Beobachtungslernen, oder Lernen am Modell geht. Hierbei sind verschiedene Elemente wichtig: Zuerst sollte der Lerner herausfinden, was die Hauptlernpunkte sind. Dann sollte er

den „Lerninhalt“ am Modell beobachten und sich gedanklich mit dem Gesehenen auseinandersetzen. Im Anschluss daran sollte der Lerner das, was er gerade beobachtet hat, selbst anwenden und hierzu direktes Feedback erhalten können. Letzteres haben wir in unserem e-Learning-Programm mittels interaktiver Übungen umgesetzt.

Behavior Modeling, das wissen wir aus der bisherigen Forschung, ist eine sehr wirksame Methode des Lernens auch für Ältere. Es gibt aber, soweit uns bekannt ist, keine Untersuchung, die sich wirklich mit den Lerneffekten bei Alterskongruenz zwischen Lerner und Modell beschäftigt und die Frage beantwortet, ob beispielsweise Jüngere besser von Jüngeren und Ältere besser von Älteren lernen. Zur Umsetzung dieses Vorhabens haben wir ein innovatives Medium gesucht, mit dem wir ein Training gut variieren können. In einer Schulung vor Ort ist es schwer, den Inhalt immer gleichbleibend mit einem jungen, einem mittleren und einem älteren Modell zu vermitteln, weil Trainer selbstverständlich individuell verschieden sind. Es ist somit schwer, eine Vergleichbarkeit verschiedener Trainings herzustellen. E-Learning hingegen eignet sich sehr gut, um Trainings mit vergleichbaren Bedingungen und gezielten Unterschieden anzubieten. Es ist aber zugleich eine Methode, die eher nicht mit älteren Lernern in Verbindung gebracht wird.

Theoretische Forschungsgrundlagen zum Alter

Hierzu haben wir schon sehr viel gehört. Gestern haben wir beispielsweise von *Professor Frerichs* erfahren, dass es „das Altern an sich“ nicht gibt. Den defizitären Weg, den Menschen mit zunehmendem Alter beschreiten, gibt es somit nicht, sondern stattdessen eher feine Unterschiede und sehr individuelle Veränderungen. Wir wissen, dass Training einem möglichen Abbau entgegenwirken kann und sich tendenziell positiv auswirkt. Die bisherige Forschung zeigt außerdem, dass mit zunehmendem Alter häufig Strategien für eine selektive Optimierung und Kompensation (*Baltes & Baltes, 1990*) genutzt werden. Das kann beispielsweise ein Konzentrieren auf einzelne Bereiche bedeuten, um genau diese stark zu optimieren. Die Nutzung bestimmter Strategien oder der Einsatz der eigenen Expertise kann somit z. B. dem möglichen „Langsamer-Werden“ entgegen wirken. Wir wissen auch, dass altersgerechtes Training den Nutzen für Ältere erhöht, was *Maurer, Weiss und Barbeite (2003)* belegen konnten.

Inhaltlich geht es im ZeuS-Lernprogramm zwar um Zeit- und Selbstmanagement, was uns in unserem Projekt jedoch eigentlich interessiert, sind bestimmte Bedingungen, die beim Beobachtungslernen von Personen verschiedenen Alters wirken. Wie bereits angeführt, wissen wir, dass Behavior Modeling für Ältere gut geeignet ist. Interessant ist nun der Befund von *Chen, Ryan und Olfman (2004)*, der beschreibt, dass ein online Behavior Modeling Training, verglichen mit einem Präsenztraining, nahezu gleich effektiv ist. Daraus schließen wir, dass die Methode des Beobachtungslernens sich gut für eine Online-Umsetzung eignet.

2. Anforderungen an altersgerechtes Lernen

Um frühere Erkenntnisse in das Training zu integrieren, haben wir uns mit Anforderungen an ein altersgerechtes Training auseinander gesetzt.

Anforderungen und Umsetzung der Lernförderlichkeit für Ältere	
Anforderungen:	Realisierung:
Zeitdruck vermeiden	→ Individuelle Lerngeschwindigkeit möglich, Lerndurchgänge beliebig wiederholbar
Trägern Wissen vorbeugen	→ Realitätsbezug herstellen, Transfer anregen
Physische Anforderungen beachten	→ Altersgerechte Schriftgröße, Lautstärke „Usability“
Mehrdeutigkeiten vermeiden	→ Einfache und eindeutige Programm-Navigation
Anschaulichkeit und Handlungsbezug verdeutlichen	→ Lernen am Modell / Behavior Modelling (praktische Veranschaulichung)
Lernfortschritt sichtbar machen	→ Rückmeldungen bei Lernaufgaben

(Vgl. auch Calzhan, Köker & Cross, 2003; Bhattarai, 2000; Park, 1994; Sonntag & Stegmaier, 2007)

Abbildung 1: Anforderungen und Umsetzung der Lernförderlichkeit für Ältere

Sie sehen auf der linken Seite der Abbildung die Anforderungen. So ist es zum Beispiel wichtig, dass mit zunehmendem Alter Zeitdruck vermieden wird, was sich im e-Learning recht gut verwirklichen lässt. Es muss zudem den physischen Anforderungen des Lerners Rechnung getragen und die so genannte „Usability“ des Programms berücksichtigt werden. Auch sollten theoretische Lerninhalte praktisch veranschaulicht werden. Das haben wir umgesetzt, indem wir einen deutlichen Realitätsbezug hergestellt und den Transfer bewusst angeregt haben. Ebenso bedeutsam für ältere Lerner sind Anschaulichkeit, Sinnhaftigkeit und ein direkter Handlungsbezug. Auch dies lässt sich mit dem Behavior Modeling Training gut realisieren. Ein Umstand, der bislang in sehr wenigen e-Learning-Programmen berücksichtigt wurde, ist die Komplexität, die entsteht, wenn ein e-Learning-Programm sehr adaptiv ist. Dies baut Barrieren auf und kann Ältere möglicherweise an einer Teilnahme hindern, weil sie das Gefühl haben, sich in einem e-Learning-Programm nicht zurechtfinden zu können. Aus diesem Grund haben wir eine serielle Programmführung gewählt, die sicherstellt, dass Lerner jeden Alters Freude am Lernen haben und sie das Programm nicht aufgrund seiner Komplexität abbrechen. Zudem muss der Lernfortschritt für Lernende jeden Alters, gerade aber auch für Ältere, sichtbar gemacht werden.

3. Umsetzung im e-Learning-Programm ZEuS

Wie haben wir die beschriebenen Anforderungen nun konkret in unserem e-Learning-Programm umgesetzt? Bei ZEuS geht es in drei Modulen darum, in einer Einführung zunächst Informationen zum Zeit- und Selbstmanagement zu erhalten, dann in Videosequenzen Verhalten zu beobachten und schließlich interaktive Lernaufgaben zum Einüben des Gelernten anzubieten. Dem eigentlichen Lernprogramm ist ein Prä-Test (Vorbefragung) vorgeschaltet, in dem die Teilnehmer Angaben zu ihrer Person machen und „Aufwärmübungen“ bearbeiten. So ermitteln wir, welche Vorkenntnisse vorhanden sind. Das Gleiche geschieht noch einmal nach Ende des eigentlichen Lernprogramms. Hier finden sich wiederum Übungen, mit deren Hilfe der Lerner und auch wir ermitteln können, wie viel wirklich gelernt wurde. Das Gesamtprogramm wird durch eine Follow-up-Befragung, 45 Tage später, abgeschlossen. Die Teilnehmer erhalten automatisch eine E-Mail, in der sie gebeten werden, selbst noch einmal ihren Wissensstand zu testen. Zudem wird ihr aktuelles Zeit- und Selbstmanagementverhalten erfragt.



Abbildung 2: Benutzeroberfläche ZEuS am Beispiel „Einführung Ziele und Prioritäten setzen“

Inhaltlich ist das Zeit- und Selbstmanagementprogramm ZEuS in drei Module unterteilt. Diese enthalten die Themen „Ziele benennen und Prioritäten setzen“, „Aufgaben- und Tagesplanung“ und „Umsetzung der Planung trotz Störungen“. Methodisch vollzieht sich dabei jeweils ein Dreisprung: Zuerst erhält der Lerner eine Einführung, dann sieht er ein praxisnahes Lernvideo mit einem Hauptdarsteller, der entweder jünger, gleich alt oder älter ist als er, und schließlich bearbeitet er mehrere interaktive Übungen, die das Wissen festigen und den Praxisbezug herstellen. Sie sehen in der folgenden Abbildung 2 die Programmoberfläche. Der Nutzer kann sehr einfach mit den Pfeilen vor- und zurücknavigieren, da wir nicht

mit verschiedenen Menü-Ebenen gearbeitet haben. Das Programm ist zudem teilweise vertont und animiert. Auch hier haben wir darauf geachtet, nicht zu viele Bilder und Texte zu verwenden, um eine Informationsüberladung zu vermeiden, zugleich aber genug Abwechslung zu bieten.

Es folgt ein Beispiel für Lernvideos: Der Lerner sieht im Video einen Menschen, der nach und nach Ordnung in sein Chaos bringt, indem er das Zeit- und Selbstmanagement mehr und mehr umsetzt. Die drei Videos sind jeweils zwischen 3 und 5 Minuten lang. Ein drittes Beispiel zeigt eine der zwölf verschiedenen interaktiven Aufgaben, die in ZeuS zu bearbeiten sind.

4. Forschungshypothesen und Studiendesign

Nun gehen wir von der praktischen Anwendung einen Schritt zurück in die Theorie. Das Projekt beinhaltet drei Studien. In der ersten Studie geht es uns um die Alterskongruenz, also um die altersbezogene Ähnlichkeit des Lernmodells mit dem Lerner, wofür wir drei Altersgruppen auf der Seite der Lerner und auf der Seite des Lernmodells gebildet haben.

In Studie 2 haben wir die Zielsetzung und die Transferverstärkung in den Fokus gestellt. Wir möchten wissen, ob es gegenüber dem „Standardprogramm zu Unterschieden im Lernerfolg führt, wenn wir gezielt den Lerntransfer anregen. Zusätzlich überprüfen wir wiederum, ob mögliche Unterschiede in Zusammenhang mit der „Transfer-Anregung“ altersspezifisch sind.

In Studie 3 stellen wir das so genannte Self-Pacing in den Vordergrund und prüfen, welchen Einfluss die Lerngeschwindigkeit auf den Lernerfolg hat. Sie mögen jetzt denken, „das ist doch ein alter Hut“, denn man weiß, dass Ältere mehr Zeit zum Lernen brauchen und es nicht mögen, wenn sie gedrängt werden. Im e-Learning ist es aber üblich, dass zu Beginn eine Lernzeitempfehlung in Form einer geplanten Bearbeitungszeit gegeben wird. Stellen Sie sich bitte vor, ein älterer Herr, der sich möglicherweise sehr viel Zeit für dieses Programm nimmt, erhält am Anfang die Information, das nächste Modul würde 20 Minuten dauern. Wenn nun bereits nach Bearbeitung des genannten Abschnitts 40 Minuten vergangen ist, gerät der Nutzer möglicherweise unter Zeitdruck. Wir untersuchen die Auswirkungen dieser Lernzeitempfehlung im e-Learning-Kontext.

Allen drei Studien ist gemeinsam, dass der Zusammenhang zwischen dem Alter des Lernenden, den spezifisch veränderten Bedingungen und dem Lernerfolg überprüft wird.

Forschungshypothesen

Die Forschungsfrage, die im Projekt-Mittelpunkt steht, lautet: „Wie muss ein Behavior Modeling Training (BMT) innerhalb eines e-Learning-Kontextes gestaltet werden, damit jüngere und ältere Trainingsteilnehmer einen hohen Lern- und Transfererfolg erzielen?“ In meinen weiteren Ausführungen konzentriere ich mich aus Zeitgründen auf die erste Studie. Wir gehen hier davon aus, dass eine größere altersbezogene Ähnlichkeit von Modell und Lerner zu einem größeren Lernerfolg führt. Altersbezogene Ähnlichkeit von Lerner und Modell (Alterskongruenz) sollte die Identifikation des Lerners mit dem Modell erhöhen und somit das Lernen fördern. Zu dieser spezifischen Fragestellung sind uns bisher keine Untersuchungen bekannt. Es gibt jedoch Forschung, die zeigt, dass die Ähnlichkeit von Modell und Lerner dazu beiträgt, die Meinung des Modells stärker zu übernehmen. Wir vermuten zudem, dass Alterskongruenz bei Älteren stärker positiv wirkt als bei Jüngeren.

Studiendesign

Wir vergleichen alterskongruente und nicht-alterskongruente Gruppen. Sie sehen die Kombination in der Diagonalen, die mit A bezeichnet ist (vgl. Abbildung 3). Ein junger Lerner lernt vom jungen Modell, ein mittlerer Lerner vom mittleren Modell und ein älterer Lerner lernt vom älteren Modell. Wie in der Abbildung zu sehen ist, vergleichen wir 9 Gruppen. An dieser Stelle ist anzumerken, dass alle drei Lernmodelle Männer sind. Optimal wäre zwar eine Untersuchung sowohl mit Männern als auch mit Frauen, wenn wir dies aber umsetzen wollten, hätten wir 18 Gruppen, die zu vergleichen wären. Die wäre jedoch kaum darstellbar oder finanzierbar. Wir haben uns für eine Durchführung der Studien mit männlichen Lernmodellen entschieden, da es Studien gibt, die nahe legen, dass Männer als Lernmodelle in manchen Kontexten besser angenommen werden.

Bedingung Alterskongruenz		Alter des Lerners		
		junge TN bis 33 J.	TN "mittel" 34-48 J.	TN älter (ab 49 J.)
Alter Video- modell	jung (bis 33 J.)	A	D	E
	mittel (34- 48 J.)	B	A	D
	älter (ab 49 J.)	C	B	A

je Zelle 40Pbn = tfl 360 Pbn

- A= Videomodell-Lerner alterskongruent
- B= Videomodell etwas älter als Lerner
- C= Videomodell deutlich älter (jung-alt)
- D= Videomodell etwas jünger
- E= Videomodell deutlich jünger (alt-jung)

Abbildung 3: Forschungsdesign der Hauptstudien 1

Das Alter der drei Lernmodelle wurde anhand von Fotos von über 60 Passanten der Heidelberger Fußgängerzone geschätzt. Es ergaben sich durchschnittliche Altersschätzungen der Modelle von ca. 25, 40 und 55 Jahren. Daran orientiert haben wir die Altersintervalle „jung“ bis 33 Jahre, „mittel“ von 34 bis 48 Jahre und „älter“ ab 49 Jahre für Lernmodell und Lerner gebildet.

Nach einem Überblick zum Aufbau des Programms und unserer Studien möchte ich beschreiben, was wir tatsächlich in unserem e-Learning-Programm messen. Zusammengefasst ermitteln wir den Lernerfolg in Vorher-Nachher-Vergleichen mit verschiedenen Werkzeugen zu verschiedenen Zeitpunkten: Zum einen messen wir Verhaltensänderungen, indem wir die Teilnehmer ihr Zeit- und Selbstmanagement-Verhalten selbst einschätzen lassen. Zum anderen messen wir benennbares Faktenwissen (deklaratives Wissen). Zu diesem Zweck haben wir einen Lückentext entwickelt, der in das Programm integriert wurde. Zusätzlich testen wir Anwendungswissen (prozedurales Wissen). Hierfür wurden den Teilnehmern jeweils vor und nach dem Training drei Szenarien präsentiert, in denen drei Personen mit unterschiedlich gutem Zeit- und Selbstmanagement vorgestellt wurden. Teilnehmer mit einem guten Zeit- und Selbstmanagement sollten die Szenarien präzise einschätzen können und der Trainingserfolg sollte sich in einer besseren Einschätzung der Szenarien nach dem Training im Vergleich zu den Werten vor dem Training zeigen.

Gesamt werden zu drei Zeitpunkten – vor, direkt nach dem Bearbeiten und einige Zeit nach Abschluss des Programms – verschiedene Messungen bezogen auf Zeit- und Selbstmanagement-Kenntnisse und Verhalten durchgeführt.

5. Erste Trends

214 Teilnehmer haben das Programm bisher vollständig bearbeitet, 504 Teilnehmer haben es zwar begonnen, aber teilweise noch nicht abgeschlossen. Insgesamt nahmen bereits 74 Teilnehmer am Follow-up-Test teil. Das bisherige Durchschnittsalter beträgt 39,8 Jahre. Wirklich spannend ist, dass wir mit unserer Stichprobe eine sehr große Altersspanne abdecken – die älteste Teilnehmerin ist 76 Jahre, die jüngste 18 Jahre alt. Erstaunlicherweise haben bisher mehr ältere Frauen als Männer teilgenommen. Die Teilnehmer weisen einen eher höheren Bildungsabschluss auf und haben zu ungefähr einem Drittel Vorerfahrungen im Zeit- und Selbstmanagement. Ebenfalls zu einem Drittel bestanden Vorerfahrungen mit e-Learning-Programmen.

Alle vorgestellten Messungen zeigen einen signifikanten Lernzuwachs. Wir fanden erwartungsgemäß bei keiner unserer Messungen einen Hinweis darauf, dass die verschiedenen Videomodelle allein einen unterschiedlichen Lernerfolg auslösen. Es zeigten sich jedoch einige Unterschiede im direkt nach dem Training geprüften

Faktenwissen, die in Zusammenhang mit der Altersgruppe der Lerner zu stehen scheinen. Jüngere lernten in unserer Studie besser, wenn kurzfristig abfragbares Wissen als Messkriterium angesetzt wurde. Dies steht im Kontrast dazu, dass wir bei Abfrage von Anwendungswissen bisher keinen signifikanten Unterschied im Lernerfolg zwischen jüngeren und älteren Teilnehmern finden konnten. Es zeigten sich jedoch Unterschiede, die in Zusammenhang mit der Übereinstimmung von „Altersgruppe des Lernmodells“ und „Altersgruppe des Lerners“ zu stehen scheinen. Stimmt das Alter des Lerners mit dem des Lernmodells überein, sprechen wir von Alterskongruenz. Dies wirkt sich, soweit unsere bisherigen Daten zeigen, förderlich auf das Lernen aus.

In der subjektiven Einschätzung des Lernerfolges geben alle drei Altersgruppen an, einen hohen Nutzen aus dem Lernprogramm gezogen zu haben. Tendenziell bewerten die älteren Teilnehmer das Programm sogar noch positiver als die jüngeren.

6. Stärken und Schwächen der Studie

Unsere Studie hat sowohl Stärken als auch Schwächen: Wir sehen bisher verschiedene Zusammenhänge von Alterskongruenz und Lernerfolgsmessungen sowie eine sehr positive Bewertung der Älteren bzgl. des Programmnutzens. Eine der Stärken der Studie liegt darin, dass wir drei Messzeitpunkte gewählt haben und damit auch den langfristigen Lernerfolg sowie Verhaltensänderungen messen können. Die Teilnehmer hatten zudem Trainingsbedarf, weshalb sie sich selbst aktiv zum Lernprogramm angemeldet haben. Die Studie weist damit eine höhere Generalisierbarkeit auf.

Kurz möchte ich auch mögliche Schwächen ansprechen: Es ist hervorzuheben, dass es sich bei den hier berichteten Daten lediglich um erste Trends handelt, da die Datenerhebung noch nicht abgeschlossen ist. Die Resultate können sich noch in die eine oder andere Richtung verändern und entweder stabilisieren oder destabilisieren. Auch leiden wir in unserer Studie, wie dies oft bei e-Learning vorkommt, unter einem großen Teilnehmer-Dropout: Über fünfzig Prozent der angemeldeten Teilnehmer haben das Programm bisher nicht abgeschlossen. Zudem ist mit so genannten „Selbstselektionseffekten“ zu rechnen: Stellen Sie sich einen älteren Lerner vor, der hoch lernängstlich ist, wenig Vertrauen in seine eigenen Fähigkeiten hat und noch nie an einem e-Learning-Programm teilgenommen hat. Dieser Lerner wird sich vermutlich nicht freiwillig im Internet für ein ZEuS-Training anmelden.

7. Fazit

Wir in unserem Projektteam ZEuS denken, gerade Ältere sollten bewusst mit innovativen Lernmedien angesprochen werden. Die Vorteile, die ein e-Learning bietet, wie individuelle Lernwiederholungen oder Lernen in der eigenen Geschwindigkeit, sollten für ältere Lerner gezielt genutzt werden. Programme, wie das hier vorgestellte e-Learning-Programm ZeuS, könnten genutzt werden, um spielerisch Barrieren Älterer im Umgang mit neuen Technologien abzubauen. Sollten sich die ersten Trends bestätigen und Menschen beim Beobachtungslernen mit verschiedenen alten Lernmodellen unterschiedlich gut lernen, liegt uns auch damit ein sehr interessantes Ergebnis vor. Zu prüfen wäre dann beispielsweise, ob sich dies nur auf e-Learning bezieht oder auch für Präsenztrainings gilt, und ob diese Befunde für verschiedene Lerngruppen gleichermaßen zutreffen.

Abschließen möchte ich mit meiner Eingangsfrage: Ältere und e-Learning – passt das zusammen? Vielleicht konnte dieser Vortrag Ihnen Anregungen geben, diese Frage und deren Antwort neu zu überdenken.

Ich bedanke mich für Ihre Aufmerksamkeit.

Dipl. Psych. Sonja Bausch

Universität Heidelberg

Arbeits- und Organisationspsychologie

Hauptstraße 47 - 51 | 69117 Heidelberg

Telefon: 06221-547370

eMail: [sonja.bausch\(at\)psychologie.uni-heidelberg.de](mailto:sonja.bausch(at)psychologie.uni-heidelberg.de) | www.psychologie.uni-heidelberg.de

Themenschwerpunkt „Motivation“

Die Arbeitsmotivation älterer Beschäftigter: Eine Frage des Profils! <i>Christian Stamov Roßnagel</i>	126
Das verborgene Gold – Motivation älterer Arbeitnehmer <i>Anne Meuer-Willuweit</i>	133
Alterseffekte auf die Bedeutung berufsbezogener Motive und die Zielorientierung (Abstract) <i>Anna Grube</i>	141
Die Motivations-Analyse aus gesundheitlicher Sicht <i>Astrid Rimbach</i>	143

Die Arbeitsmotivation älterer Beschäftigter: Eine Frage des Profils!

Christian Stamov Roßnagel

Vielen Dank an die Familie Becker für die Einladung und natürlich auch vielen Dank an die Vorrednerinnen und Vorredner gestern und heute. Diese haben schon sehr viele Bausteine sehr gut erklärt, die ich nun im Hinblick auf Motivation noch einmal ein bisschen anders zusammenbaue. Insofern sind Ähnlichkeiten mit vorangegangenen Präsentationen nicht beabsichtigt, liegen aber in der Natur der Sache.

Kurz zum Fahrplan:

1. Ausgangspunkte
2. Arbeitsmotivation ist nicht gleich Arbeitsmotivation
3. Aufgabenspezifische Motivation
4. Ausblicke

Meine nächsten Ausführungen sind eine Art „Baustellenbesichtigung“, denn wir stecken selber noch mitten in der Datenauswertung. Insofern kann ich Ihnen natürlich keine Patentrezepte liefern, sondern eher Denkanstöße.

1. Ausgangspunkte

Die Globalisierung führt durch technischen Fortschritt zu Umstellungen in der Arbeitswelt, zum Beispiel hinsichtlich Produktionsverfahren und Produkten. Ebenfalls nimmt die Bedeutung von Wissen zu. Das haben wir alles schon gehört. Neue Arbeitssysteme - als einer der Trends - sind motivational durchaus von Belang. Vor allem, wenn man sich vor Augen führt, dass stetige Veränderungen in der Arbeitswelt zum Normalzustand werden. Die Erwerbstätigenbefragung 2006 des Bundesinstituts für Berufsbildung zusammen mit der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin zeigt folgendes Bild. Bis zu zwei Drittel der Beschäftigten geben an, in den beiden Jahren vor der Befragung nennenswerte Veränderungen in ihrer Arbeit erlebt zu haben, zum Beispiel durch neue Maschinen, neue Computerprogramme, oder Umstrukturierungen. Diese Veränderungen schaffen potenziell für jede Einzelne und jeden Einzelnen den Bedarf, sich diesen Veränderungen anzupassen.

Diese Veränderungen in der Arbeitswelt fallen mit dem demografischen Wandel zusammen. Aus Unternehmenssicht heißt das zunächst einmal, dass die Älteren länger in der Belegschaft bleiben. Und eben diese Älteren müssen auch unter

Globalisierungs-, Veränderungs-, Innovationsdruck produktiv bis 67 arbeiten und sich stetig weiterbilden. Aus Unternehmenssicht steigt damit der Bedarf an altersdifferenzierter Personalentwicklung, die entscheidend von der Arbeitsmotivation der „zu Entwickelnden“ abhängt. Können kann man auch mit 60 noch, aber wollen wollen will man dann nicht mehr unbedingt. Die Leistungsbereitschaft hängt – wie inzwischen viele Befunde zeigen – nicht in erster Linie vom Alter ab, sondern von angemessener Unterstützung durch Verhältnisprävention.

Wir haben gerade zusammen mit StepStone eine Befragung in knapp 1000 Unternehmen unter Personalchefs und Geschäftsführern von Unternehmen aller Größen abgeschlossen. Wir wollten unter Anderem herausfinden, welches objektive Alterswissen in Unternehmen vorhanden ist. Dabei sollten Aussagen, wie „Ältere lernen schneller oder langsamer als Jüngere“ oder „Ältere sind häufiger krank oder weniger krank“ auf ihre Richtigkeit hin eingeschätzt werden. Die Mehrzahl der Unternehmen erreichte gerade einmal etwa ein Drittel der möglichen Punkte in diesem „Altersquiz“. Es gibt also durchaus Nachholbedarf, was das Wissen über die tatsächlichen Veränderungen im Alter in den Unternehmen angeht.



Abbildung: Ausgangslage

Neben der weit verbreiteten Unkenntnis über das Alter herrschen aber auch immer noch völlig veraltete negative Altersbilder vor. Somit werden natürlich auch demografische Zahlen zu einer Drohgestalt. Älteren werden Zuverlässigkeit und Loyalität zugeschrieben, aber kaum Innovativität und Flexibilität. Und deswegen haben wir dann insgesamt folgende Lage (vgl. Abbildung). Auf der einen Seite herrschte die ganzen Jahre eine Förderung der Frühverrentung vor, mit einer jugendzentrierten Arbeitsgestaltung. Da wir bisher an Nachwuchs keinen Mangel hatten und die Älteren früh gingen, funktionierten diese Konzepte auch sehr gut. Mittlerweile aber ist die Personalmanagementstrategie der Frühverrentung kein Zukunftsmodell; sie

wirkt sich auf die Arbeitsmotivation und auf die Veränderungsbereitschaft der Betroffenen in der Regel nicht unbedingt positiv aus. Oft liegt dieses Klima „in der Luft“, dass ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht mehr motiviert seien. Bei Älteren kommen entsprechend oft Zweifel hoch, ob es sich überhaupt lohne, sich zu engagieren, gleichzeitig führen die erhöhten Anforderungen der Arbeitswelt zu gesteigerten Anforderungen, die wiederum das berufliche Selbstvertrauen schmälern. Manchmal läuft man der Motivationskarotte dann vergeblich hinterher.

2. Arbeitsmotivation ist nicht gleich Arbeitsmotivation

PINDER beschreibt Arbeitsmotivation als Determinante der Art, Intensität und Dauer arbeitsbezogenen Verhaltens. Motivation heißt also zunächst einmal, dass ich, wenn ich hoch motiviert bin, von der Intensität und von der Dauer her mehr Anstrengung in Arbeitstätigkeiten investiere. Bislang liegen nur wenige Daten zur Arbeitsmotivation Älterer vor, jene zeichnen zudem ein uneinheitliches Bild. Die subjektive Wichtigkeit der Arbeit im Leben scheint generell zu sinken. *STAUDINGER* wies 1996 nach, dass ab Mitte 50 die Arbeit im Vergleich zum Beispiel zu Freunden und Familie nicht mehr unter den Top 4 der Lebensziele liegt, während bis Mitte 50 Familie und Karriere zwei gleichrangige Lebensziele sind. Auch für die Weiterbildungsmotivation fanden *WARR* und *BIRDI* 1998 einen negativen Zusammenhang mit dem Alter. Für die *personal initiative* hingegen, also die Eigeninitiative bei der Arbeit und die Setzung arbeitsbezogener Ziele, stellten *WARR* und *FAY* 2001 keine Altersunterschiede fest, auch auf der verwandten Dimension der *proaktiven Persönlichkeit* fanden beispielsweise *PARKER* und *SPRIGG* 1999 keine Altersunterschiede.

Einer der prominenten Arbeitspsychologen *WARR* zählt differenzierte Gründe auf, warum die Arbeitsmotivation mit dem Alter sinken sollte. Er sagt allerdings wenig darüber aus, warum sie stabil bleiben sollte oder sogar zunimmt. Er führt folgende Gründe für eine sinkende Arbeitsmotivation an: mit dem Alter steigt das Anspruchsniveau, was zur so genannten „hedonischen Tretmühle“ führt; die Routinisierung steigt und damit sinkt die Bereitschaft zur Veränderung, sozialer Vergleich mit jüngeren Kollegen wird wichtiger, sozialer Druck steigt und die altersabhängige Selbstwirksamkeit verringert sich.

Wenig beachtet wurde bislang eine Unterscheidung, die *KANFER* in einem aktuellen Artikel aufgreift. Sie spricht von *motivation for work*, also eher die Arbeit als globaler subjektiver Wert, und *motivation at work*, also die Motivation, die ich tagtäglich am Arbeitsplatz zeige. Während die subjektive Bedeutung der Arbeit sinkt, also die *motivation for work*, kann die *motivation at work*, also die tägliche Motivation durchaus stabil bleiben. Bedeutsam wird diese Unterscheidung, wenn man sich vor Augen führt, dass viele Tätigkeiten aus unterschiedlichen Teilaufgaben bestehen. Nehmen wir zum Beispiel einen Projektmanager, der eine Budgetkal-

kulation erstellen muss, ein Design für eine Erhebung entwickelt und zum Schluss eine Kundenpräsentation hält. Nahe liegt, dass er für diese unterschiedlichen Teilaufgaben unterschiedlich motiviert ist.

Unsere aktuellen Untersuchungen setzen an dieser Überlegung an, dass Menschen ihre Arbeitsmotivation durchaus sehr kleinteilig, nämlich auf diesem aufgabenspezifischen Niveau, regulieren, weil dies emotional von Vorteil ist. Wenn ich nämlich entweder voll oder gar nicht motiviert bin für meine globale Tätigkeit, heißt das im Umkehrschluss, dass, wenn die Arbeitsmotivation mit dem Alter sinkt, ich ab einem gewissen Alter einen guten Teil des Tages mit etwas verbringe, für das ich gar nicht motiviert bin.

Es gibt aber auch Möglichkeiten, Arbeitsmotivation tätigkeitsspezifisch zu regulieren. Das könnte für die Emotionsregulation durchaus positiv sein. Generell nehmen Menschen einen Leistungsabbau nicht einfach hin. Die so genannte SOK-Strategie (Selektion - Optimierung - Kompensation) hilft hierbei. Menschen konzentrieren sich auf die wichtigsten Ziele, selektieren also, in die sie sich besonders reinhängen, um zu optimieren um nachlassende Leistungsfähigkeit zu kompensieren. Ebenfalls dreht sich mit dem Alter die Zeitperspektive. Jüngere Menschen haben eine Zeitperspektive mit Blick auf ihr Leben, als Zeit seit der Geburt. Die Zeit nach hinten raus ist offen. Ältere hingegen haben eher die Zeit bis zum Tod im Blick. *L. CARSTENSEN* entwickelte hieraus die *sozioemotionale Selektivitätstheorie*, die wichtige Auswirkungen auf die Motivationskonstellation hat. Die Zeit seit der Geburt wird dabei als eine Zeit des Lernens betrachtet, die stark mit investieren verknüpft ist. In der Zeit bis zum Tod gewinnt die Affektregulation und die Emotionsregulation Vorrang. Hier kommt es darauf an positive Emotionen zu gewinnen - man will ernten. Um das 40. Lebensjahr herum passiert das. Dann verliert das Informationsmotiv, Neues dazulernen, Handlungsspielräume und so weiter erweitern, an subjektiver Bedeutung wohingegen das Emotionsmotiv, positive soziale Kontakte, positive Emotionen, an Bedeutung hinzugewinnt. Und das ist für die aufgabenspezifische Motivationsregulation wichtig.

3. Aufgabenspezifische Motivationsregulation

Als Ausgangsüberlegung für unsere aktuell laufenden und teilweise abgeschlossenen Untersuchungen fasse ich folgendes zusammen. Positive Motivationsregulation gewinnt mit steigendem Alter an Bedeutung. Ein globaler Abbau der Arbeitsmotivation, also den ganzen Tag einer Arbeit nachzugehen, für die man nicht motiviert ist, wäre mit negativen Emotionen verbunden. Aufgabenspezifische Motivationsregulation ist eine Möglichkeit, dem entgegenzuwirken.

Bei Jüngeren ist beispielsweise die Karriere ein wichtiger Treiber, so dass die Arbeitsmotivation über verschiedene Aufgaben hinweg relativ hoch ist. Selbst für Auf-

gaben, die mit den eigenen arbeitsbezogenen Bedürfnissen nur gering kompatibel sind, herrscht vergleichbar hohe Motivation. Anders formuliert: man nimmt um der Karriere willen bestimmte Aufgaben „in Kauf“. Wichtig in diesem Zusammenhang: entgegen dem alltagssprachlichen Verständnis heißt Motivation nicht zwangsläufig, dass eine Aufgabe Spaß macht, sondern dass man bereit ist, sich in einer Aufgabe zu engagieren, weil man damit ein bestimmtes Ziel verfolgt. Bei Älteren gewinnt die motivationale Selektivität, also das Erstreben positiver Emotionen und das Vermeiden negativer Emotionen, größere Wichtigkeit; Karriereziele treten in den Hintergrund. Und dann ist es durchaus wichtig, ob eine bestimmte Aufgabe mit den eigenen Motiven kompatibel ist. Ist sie das nicht, sinkt die Motivation dafür. Und im Gegenzug kann die Motivation für andere Aufgaben durchaus steigen.

Wir haben das noch ein Stück weitergedacht. Wenn verschiedene Aufgaben unterschiedliches motivationales Gewicht haben, wie sieht es dann mit dem Arbeitskontext aus? Der Arbeitskontext besteht auch aus unterschiedlichen Facetten. Es gibt soziale Aspekte, spezifische Tätigkeitsmerkmale und kognitive Aspekte. Schaut man sich jüngere Arbeitnehmer an, bei denen die motivationale Selektivität eine geringe und die Karriere eine große Rolle spielt, kommt unter Umständen ein anderes Muster zustande, als bei den Älteren, wo die motivationale Selektivität eine größere Rolle spielt und Karriere in den Hintergrund tritt. Bei Älteren wird man somit eine stärkere Motivation im sozialen Kontext erwarten können, weil dies mit positiven Emotionen einhergeht. Das sind bisher Überlegungen, die empirisch getestet werden müssen.

Wir haben in zwei Online-Umfragen 189 Beschäftigte eines Unternehmens der Bauindustrie und 320 Beschäftigte eines Unternehmens aus dem Banksektor befragt, und zwar jeweils Beschäftigte der drei Altersgruppen 18 bis 35 Jahre, 36 bis 50 und 51 bis 65 Jahre. Die Teilnehmer bewerteten unter anderem ihre Arbeitsmotivation insgesamt und ihre Motivation für bestimmte Aufgaben. Dazu griffen wir je drei Aufgaben mit eher „sozialem“ Charakter (z.B. ein Team führen) und drei „informationale“ Aufgaben (z.B. sich im Rahmen einer Aufgabe in neue Sachverhalte einarbeiten) heraus. Erfasst haben wir zudem die Arbeitszufriedenheit und die Emotionen bei der Arbeit.

Die generelle Arbeitsmotivation steigt mit dem Alter, ebenso die soziale Motivation. Die informationale Motivation hingegen bleibt stabil. Freilich ist bei der Diskussion der Befunde zu berücksichtigen, dass die teilnehmenden Unternehmen für das Thema aufgeschlossen sind und insofern eher ein zu positives Bild zeichnen. Dennoch sind die Ergebnisse ein Hinweis darauf, dass sich die unterschiedlichen Typen von Motivation altersdifferenziert entwickeln. Beispielsweise wurde bei einem Unternehmen das Lern- und Trainingsklima als sehr positiv bewertet, was natürlich einen Effekt auf die motivationale Stabilität hat. Wenn ein negatives Lernklima vorherrschen würde, würde sicherlich auch die informationale Motivation abnehmen. Insofern ist – wie immer – weitere Forschung nötig.

Wir haben uns auch angesehen, wie das Alter mit informationaler und sozialer Motivation einerseits und mit Arbeitszufriedenheit und Emotionen andererseits zusammenhängt. Höhere Ausprägungen beider Motivationstypen sind positiv mit der Arbeitszufriedenheit verknüpft, sowie mit höherem Ausmaß positiver Emotion. Gleichzeitig ist das Niveau negativer Emotionen geringer. Höhere Motivation dient also gleichsam der Abwehr und Vermeidung negativen Affekts. Besonders wichtig: dieser Zusammenhang zwischen hoher Motivation und Emotion wird mit dem Alter stärker. Die Affektregulation gewinnt also mit dem Alter an Bedeutung.

In der zweiten Befragung im Banksektor fragten wir, ob die Mitarbeiter ihrer Meinung nach ausreichend oft an jedem dieser Aufgabentypen - informational und sozial – arbeiten konnten. Hieraus kann man einen Passungs-Index berechnen. Arbeitet man ausreichend oft an Aufgaben, für die man motiviert ist, dann ist die Passung zwischen Bedürfnis und Grad der Erfüllung hoch. Im Vergleich der drei Altersgruppen sieht man, dass sich die Passung altersdifferenziell auswirkt. Bei Jungen ist die generelle Motivation unabhängig vom Grad der Passung. Anders ausgedrückt: wenn man jung ist, nimmt man auch einmal motivational ungünstigere Bedingungen in Kauf, weil man längerfristige Ziele hat. Bei den Mittelalten und Älteren steigt die Arbeitsmotivation generell und die Passung wird immer wichtiger. Bei den Ältesten ist es besonders auffällig. Wenn hier die Passung gering ist, also wenig Gelegenheit besteht, diese Aufgaben, für die man motiviert ist, auszuführen, dann sinkt die generelle Arbeitsmotivation drastisch ab. Das heißt also, dass die Bedeutung des Arbeitsumfelds für Ältere zunimmt.

Als Fazit können wir demnach festhalten, dass Ältere nicht per se mehr oder weniger motiviert sind. Das können wir zumindest aufgrund unserer Befunde nicht bestätigen. Es ist allerdings sinnvoll, sich nicht nur die globale Arbeitsmotivation anzuschauen, sondern letztendlich geht es um eine aufgabenspezifische Motivation, die auf individuellem Kompetenzprofil beruht. Die Bedeutung des Arbeitskontextes wächst dabei mit dem Alter.

4. Ausblicke

Wie gesagt sind unsere Ergebnisse „work in progress“, daher kann ich Ihnen kein Patentrezept geben. Grundsätzlich jedoch deuten die Ergebnisse darauf hin, dass der Passung zwischen Menschen und ihrem Arbeitsumfeld hohe Bedeutung für die Motivation zukommt. Das Umfeld umfasst zum Beispiel die Werte einer Organisation, das Führungsverhalten Vorgesetzter, aber auch die Arbeitsgestaltung. Je höher die Passung zwischen individuellen Kompetenzen, Bedürfnissen und dem Umfeld, desto höher sind in der Regel Arbeitszufriedenheit, Arbeitsmotivation oder – bei mangelnder Passung – die Wechselabsicht.

Aus unserer Sicht bedarf es einer Weiterentwicklung so genannter dynamischer Personalmanagementkonzepte. Dynamisch heißt hier, dass diese Passung eben nicht statisch ist, sondern sich beidseitig verändert: Persönliche Kompetenzen verändern sich im Laufe des Berufslebens, ebenso, wie sich Tätigkeiten wandeln. Dynamisches Personalmanagement ist deswegen letzten Endes proaktives Passungsmanagement, das verschiedene Handlungsfelder, wie Kulturmanagement, Wissensmanagement, Kompetenzmanagement, Diversity Management oder Gesundheitsmanagement hat. Diese Handlungsfelder müssen miteinander verzahnt sein und ein Fundament bilden.

Konkret arbeiten wir derzeit daran einen Motivations-Profilier zu entwickeln, als Instrument der Motivationsanalyse. Das könnte die Personalentwicklung einerseits bei der Gestaltung von Job Rotation aber auch bei der Teamentwicklung unterstützen und so möglicherweise helfen, Produktivitätsgewinne zu erzielen.

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Prof. Dr. Christian Stamov Roßnagel

Jacobs Center on Lifelong Learning and Institutional Development

Jacobs University Bremen

Campus-Ring 1 | 28759 Bremen

Telefon: 0421-2004770 | Fax: 0421-2004793

eMail: c.rossnagel@jacobs-university | www.jacobs-university.de/schools/jacobscenter

Das verborgene Gold – Motivation älterer Arbeitnehmer

Anne Meuer-Willuweit

Beschäftigungspakt Generation Gold

Danke liebe Familie Becker für die Einladung. In meinem Vortrag geht es um eine ganz andere Zielgruppe als wir sie bisher hatten. Wir haben uns jetzt seit gestern immer um ältere Beschäftigte gekümmert. Wir in unserem Programm kümmern uns um arbeitssuchende über 50-Jährige. Und ich glaube, das ist noch einmal eine ganz andere Facette der Motivation. Ältere, die seit langer Zeit aus dem Arbeitsprozess heraus sind, sind oft nur schwer wieder in den Arbeitsmarkt zu integrieren.

„Generation Gold 50plus“ ist ein operatives und kein wissenschaftliches Forschungsprojekt, das heißt, wir haben ganz klare Ziele zu erreichen. Wir gehören zu einem der Beschäftigungspakte aus dem Programm „Perspektive 50 plus“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales.

Zunächst, bevor ich auf das Thema Motivation direkt komme, möchte ich Ihnen gerne etwas über den Rahmen, in dem wir arbeiten, erzählen. Es gibt in Deutschland 62 Beschäftigungspakte, an die 292 Grundsicherungsstellen geknüpft sind. Die Grundsicherungsstellen, dieser Begriff ist vielleicht nicht jedem von Ihnen geläufig, sind ARGEN, also die Organisationen, die in Deutschland in erster Linie die Arbeitslosengeld II-Empfänger und -Empfängerinnen betreuen. Diese Organisationen kümmern sich um die Arbeitssuchenden, die inzwischen nach einer längeren Phase der Arbeitslosigkeit im Arbeitslosengeld II, im so genannten Hartz IV gelandet sind. Seit 2005 gibt es die Beschäftigungspakte in Deutschland, die im Schnitt pro Jahr 20.000 Langzeitarbeitslose in den ersten Arbeitsmarkt vermitteln. Vorher hat es eher in Deutschland die Situation gegeben, dass man sich um diese Menschen eigentlich nicht mehr gekümmert hat. Sie verkümmerten buchstäblich bei der Bundesagentur für Arbeit oder auch bei den Grundsicherungsstellen. Erst, als man sich gemeinsam im EU-Kontext auf die Ziele von Lissabon verständigt hat und Deutschland im internationalen Vergleich bei der Beschäftigung Älterer hinterherhinkte, wurde das Thema aufgegriffen. 2009 unterstützte das Bundesministerium für Arbeit und Soziales alle Pakte in Deutschland mit einem Volumen von 150 Millionen Euro, was für 2010 noch einmal auf 250 Millionen Euro gesteigert werden wird, allein deshalb, weil sich alle 62 Pakte permanent erweitern.

Was sind die Zielebenen dieses Bundesprogramms? Mit diesem Programm will die Bundesregierung die Chancen Älterer auf dem Arbeitsmarkt erhöhen, indem durch eine Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit Älterer die Integration in den Arbeitsmarkt gelingen soll. Ebenfalls sollen durch diese Projekte auch die Unter-

nehmen für den demografischen Wandel sensibilisiert werden. Dazu werden neue Strategien in einem regionalen Kontext entwickelt und umgesetzt. Ich komme aus Bielefeld, aus der Region Ostwestfalen-Lippe - hier haben wir unsere Konzepte teilregional so entwickelt, wie es für die Zielgruppe passend ist. Die Verantwortung hierfür ist auch lokal. Es ist nicht so, wie es sonst häufig in der Arbeitsmarktpolitik ist, dass von oben ein Programm verordnet wird und dann auf alle Ebenen herunter gebrochen wird. Wir können in den einzelnen Regionen genau das tun, was wir für die Zielgruppe für notwendig erachten.

Zunächst war das Projekt ein Modell mit einer Erprobungsphase und inzwischen gehen wir immer stärker in die Nachhaltigkeit. Die erste Phase von 2005 bis 2007 diente der Erprobung neuer Ansätze zur Motivation und Vermittlung Älterer. Inzwischen haben sich gute Instrumente herauskristallisiert, die immer stärker flächendeckend übertragen werden sollen. Daneben sind dadurch natürlich Netzwerkstrukturen in den Regionen aufgebaut worden, wobei ich sagen muss, Ostwestfalen-Lippe galt immer schon als eine relativ stark vernetzte Region, denn auch vor diesem Programm gab es in Abständen Modellprogramme von unterschiedlichen Ebenen, sei es vom Land Nordrhein-Westfalen oder auch vom Bund. Wichtig ist im Programm auch, dass sukzessive ein Paradigmenwechsel eingeleitet wird, nicht nur ein mentaler Wechsel hin zur Akzeptanz des demografischen Wandels, sondern auch einer in der Steuerung eines solchen Programms. Es wird nur wenig zentral gesteuert. Verknüpft wird das Ganze durch einen verbindlichen Kodex, ein Umsetzungskodex, der von den Beteiligten dieses Paktes entwickelt wurde. Der Kodex hält fest, wie wir mit den Menschen umgehen wollen.

Ein Blick in die Entwicklungsgeschichte

Im Sommer 2005 haben wir uns an einem Ideenwettbewerb des damaligen Ministeriums für Arbeit und Wirtschaft beteiligt. Wir sind seinerzeit mit 6 ARGEN gestartet, als Verbund. Für unsere Region hatten wir eine begleitende Evaluation, um die Zielgruppe stärker zu monitoren, denn es gab bis dato kaum valide Daten. Wie ist überhaupt die Zielgruppe der älteren Arbeitssuchenden in ihren soziodemografischen Merkmalen zusammengesetzt? Die Statistik der Bundesagentur für Arbeit gab hierfür kaum Daten her, als dass man daraus wirklich richtig gute Konzepte hätte ableiten können. Wir haben dann mit Unterstützung unserer begleitenden Evaluation erfolgreich Integrationsstrategien entwickelt und das Programm überwiegend durch Dritte umgesetzt. Und das ist heute zum großen Teil auch noch so. Das heißt, wir haben einen ganzen Strauß von Weiterbildungsträgern in der Region eingebunden, die die operative Arbeit mit den Teilnehmenden machen. Daneben, weil es ja auch um die Sensibilisierung der Unternehmen geht, haben wir die Marke „Generation Gold“ kreiert. Wir haben uns für unser Programm und unsere Region einen griffigen Namen gesucht, den man auch gut vermarkten konnte und darum eine stimmige Marketingstrategie aufgebaut. Das ist etwas, was es sonst

bei solchen Förderprogrammen in der Regel eigentlich gar nicht gibt. Oder nur in ganz, ganz minimalen Ansätzen.

In 2008 haben wir dann erweitert und inzwischen die gesamte Region Ostwestfalen-Lippe eingebunden. Für 2010 planen wir eine weitere Vergrößerung. Da die Pakete in Nordrhein-Westfalen bereits nahezu flächendeckend laufen, werden wir jetzt über die Landesgrenzen nach Niedersachsen gehen.

Die Erfahrungen, die wir aus dem Programm heraus gesammelt haben, sind sehr vielfältig. Es gibt nicht den einen Königsweg für die Aktivierung und Integration Älterer. Aktivierung ist ein arbeitsmarktpolitischer Begriff, der meint, dass zunächst natürlich einmal die Menschen motiviert werden müssen, um sie dann dazu zu bringen, auch Handlungen folgen zu lassen. Das heißt, die Menschen sollen selbst aktiv werden und „nicht zum Jagen getragen werden“. Dabei arbeiten wir mit Ansätzen des Empowerments. Wir präferieren eine sehr individuelle und partnerschaftliche Beratung und übernehmen somit eine Kümmererfunktion auf gleicher Augenhöhe, denn wir wissen sehr wohl, dass über 50-Jährige, die in dieses Programm aufgenommen werden, natürlich einen ganzen Rucksack von Erfahrungen aus ihrem Leben und Arbeitsleben mitbringen. Diesen Erfahrungsschatz muss man anerkennen und wertschätzen. Das verbunden mit genügend Zeit gibt oft schon den allerersten Motivationsschub.

Daneben sind wir natürlich auch Dienstleister für die Unternehmen. Unternehmen haben in den letzten Jahren große Erfahrung im Freisetzen von Älteren gesammelt und daher nur wenige Erfahrungen in der Einstellung von Älteren machen können. Hierfür schnüren wir die entsprechenden begleitenden Pakete.

Unser Programm ist ein sehr dynamisches Programm, das heißt es wird permanent verändert, was auch nicht selbstverständlich ist bei solchen Förderprogrammen. Wir gucken immer wieder, was verändert sich im Markt und was verändert sich bei den Teilnehmenden, und passen unsere Konzepte entsprechend an. Es hat sich herausgestellt, dass es am effektivsten ist, wenn wir eng mit den ARGEN und den Weiterbildungsträgern der Region kooperieren.

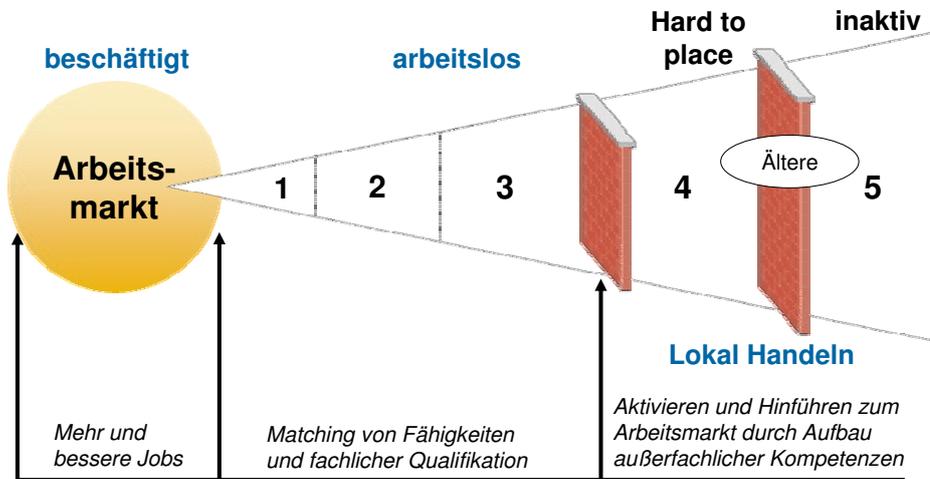
Motivation älterer Arbeitssuchender

Ich möchte auf vier Punkte stärker eingehen:

1. Welche Ausgangslage finden wir vor?
2. Wie gehen wir in der Beratung damit um?
3. Welche Methoden werden dabei eingesetzt?
4. Was sind die Schwerpunkte im Integrationsprozess?



Wege in den Arbeitsmarkt



Breitgefächerte arbeitsmarktpolitische Maßnahmen

Abbildung: Die Warteschlange zum Arbeitsmarkt

Zunächst einmal ein Blick auf die Gruppe derer, die arbeitssuchend sind. Angelegt an eine Studie von *Professor Lloyd* aus Großbritannien, sehen Sie hier die Warteschlange zum Arbeitsmarkt (vgl. Abbildung). Wir haben auf der linken Seite den Arbeitsmarkt als Ziel aller Maßnahmen. Im ersten Jahr einer Arbeitslosigkeit geht es in erster Linie um ein richtiges gutes Jobmatching. Das ist das, was in der Regel die Bundesagentur für Arbeit tut. Spätestens nach etwa zwei Jahren kommen immer mehr arbeitsmarktspezifische Hemmnisse hinzu, die nicht zwingend etwas mit der Qualifikation zu tun haben müssen. Anfangs haben auch wir geglaubt, dass wir stark an der Qualifikation der Menschen arbeiten müssen. Die Hemmnisse sind jedoch oftmals ganz anderer Art und liegen eher auf der psychosozialen Ebene. Und je länger jemand arbeitslos ist, desto stärker werden diese Hemmnisse. Nach drei Jahren habe ich eine Mauer eingezogen, denn danach passiert irgendetwas bei Menschen, wenn sie sich bis dahin erfolglos beworben haben. Dann kommt es zu einer inneren Resignation, was hier als „hard to place“ bezeichnet wird. Das sind dann diejenigen, die wirklich nicht mehr von jetzt auf gleich zu motivieren sind, um wieder in den Arbeitsmarkt zurückzukehren. Nach einer noch längeren Zeit von Jahren, vielleicht so ungefähr nach sechs bis acht Jahren, taucht noch einmal so eine innere Mauer auf, denn dann hat sich Arbeitsmüdigkeit dermaßen verfestigt, dass man die Person fast als inaktiv bezeichnen könnte. Sie da heraus zu holen, ist noch mal ungleich schwerer.

Wie sieht unsere Zielgruppe in der Region aus? 60 Prozent unserer Teilnehmer sind über 55 Jahre alt. 50 Prozent davon sind alleinstehend, was auch heißt, dass Ehen über die Dauer der Arbeitslosigkeit gescheitert sind und sich Familienstruk-

turen aufgelöst haben. 40 Prozent haben gesundheitliche Einschränkungen, von leicht bis ganz schwer, mit hohen Verschleißerscheinungen, häufig auch durch vorangegangene Arbeitsprozesse. 35 Prozent haben keinen Schul- oder Berufsabschluss, das heißt, wir haben keine High Potentials in unserem Programm, sondern eher Menschen, die in ungelernten Tätigkeiten oder stark in monotonen Tätigkeiten in Produktionsbetrieben beschäftigt waren. 38 Prozent haben einen Migrationshintergrund, denn auch jene sind gerade in den Jahren, wo stark rationalisiert wurde, leichter aus dem Arbeitsprozess heraus gefallen. Viele Betriebe, gerade in Ostwestfalen-Lippe, haben Ende der 90er Jahre bis Anfang der 2000er Jahre ihre Produktion ins Ausland verlagert, wovon natürlich viele Menschen aus der ersten Einwanderungsgeneration betroffen waren. 49 Prozent sind nur eingeschränkt mobil, das heißt sie haben kein Auto oder kein Auto mehr, keinen Führerschein oder keinen Führerschein mehr. Die öffentlichen Verkehrsmittel in der eher ländlich strukturierten Region Ostwestfalen sind nicht so ausgeprägt, dass man jederzeit, zu jeder Uhrzeit überall hinkommen könnte. 37 Prozent, und das ist schon eine hohe Zahl, sind länger als vier Jahre arbeitslos. Wie gesagt, wir haben darunter auch Menschen, die acht, zehn und zwölf Jahre arbeitslos sind.

Noch mal zurück zu der Warteschlange zum Arbeitsmarkt (vgl. Abbildung). Was haben wir denn gemacht, um überhaupt voranzukommen mit der Zielgruppe? Wir bewegen uns eher im hinteren Bereich der Warteschlange bei den Personengruppen – das haben Sie gerade an den Zahlen gesehen – die mehr als vier Jahre arbeitslos sind. Wenn wir qualifizieren geht es in erster Linie um außerfachliche Qualifikationen. Viele dieser Menschen haben durch die soziale Isolation, in die sie geraten sind, eine ganze Menge ihrer kommunikativen und sozialen Fähigkeiten verloren. Sie überhaupt erst einmal wieder in Gruppen hineinzuführen, Gruppenerlebnisse zu gestalten, in denen sie sich austauschen, mit anderen lernen können, das ist eher die Aufgabe in der Phase, anstatt an fachliche Qualifikationen anzudocken. Fachliche Qualifikationen werden selbstverständlich auch durchgeführt, jedoch immer sehr stark auf den Arbeitsplatz bezogen. Oft winkt der Arbeitsplatz schon und dann erst wird gemeinsam mit dem Unternehmen überlegt, was an fachlicher Qualifikation nötig ist. Unsere Aktivierungsansätze sind in erster Linie entweder das individuelle Coaching, was durch Gruppenmaßnahmen unterstützt wird, oder wir gehen den umgekehrten Weg, beginnen mit einer Gruppenmaßnahme und unterstützen dann mit individuellem Coaching. Bei unklaren Einschätzungen haben wir für Ältere ein spezielles Assessment entwickelt. Unklare Einschätzung bedeutet, dass viele in ihrem alten Betätigungsfeld keine Jobs mehr finden können, sondern sich umorientieren müssen. Über dieses Assessment schauen wir dann, wofür die Teilnehmer geeignet sind, welche Kompetenzen aus früheren Tätigkeiten übertragbar sind. Daneben haben wir ein ganzes Bündel von Begleitinstrumenten entwickelt. Zum einen gibt es spezielle Beratung für unterschiedliche Lebenslagen. Eine ganze Reihe von Teilnehmenden ist überschuldet, weil sie vielleicht einmal selbständig waren. Hierfür gibt es dann die entsprechenden Beratungsangebote. Einen starken Fokus haben wir auf die Gesundheitsförderung gesetzt. Hiermit

konnten wir große Erfolge erzielen, gerade was Motivation anbelangt. Und dann bieten wir – immer selbstverständlicher inzwischen – auch eine Nachbetreuung an, wenn die Teilnehmenden wiedervermittelt sind in ein Unternehmen. So bleiben die Teilnehmer noch eine Weile mit uns in Kontakt und wir können gegebenenfalls bei Schwierigkeiten unterstützen. Für Unternehmen haben wir ein Job-Einstiegs-Coaching entwickelt, um die Einarbeitungsphase im Unternehmen so reibungslos wie möglich zu gestalten.

Unsere Methoden in der Beratung sind folgende. Wir nutzen die motivierende Gesprächsführung, motivational interviewing, was ursprünglich aus der Suchtberatung kommt. Diese Methode lässt sich auf diese Zielgruppe sehr gut übertragen und führt zu guten Erfolgen, denn die Teilnehmenden müssen die Arbeit machen und nicht die Berater. Wir fahren systemische Ansätze in der Beratung, unter dem Einsatz lösungsfokussierter Gesprächstechniken, das heißt, wir gucken immer nach vorne, wir gucken immer auf die Kompetenzen, nie auf die Defizite und lassen den Teilnehmenden seine eigene Strategie erarbeiten, die zu einer erfolgreichen Integration führen könnte. Ebenfalls nutzen wir Ansätze aus der Kurzzeittherapie. Und seit ungefähr anderthalb Jahren setzen wir ganz intensiv auf den Einsatz von Sportprogrammen als eine ganzheitliche Form zur Steigerung der Energie, denn wenn Menschen wieder Energie gewinnen, glauben sie eher an sich selbst und sind gleichzeitig motivierter.

Wie geht es dann in den Arbeitsmarkt? Wir versuchen immer angemessene „slots“ auf dem Regelarbeitsmarkt zu finden. Das heißt man muss ganz intelligente Eingänge finden und in vielen Fällen auch mit den Unternehmen maßgeschneiderte Jobs entwickeln. So gucken wir, wo wir die Teilnehmenden – vor allen Dingen dann, wenn sie auch gesundheitliche Einschränkungen haben – platzieren damit sie ihre Leistung erbringen können und mit Freude bis möglichst zur Rente wieder arbeiten können. Dadurch, dass unsere Programme langfristig angelegt sind, können wir in der Warteschlange immer weiter nach vorne aufrücken und immer dichter an den Arbeitsmarkt heran kommen. So kann das unter Umständen auch ein, zwei oder in Einzelfällen mal drei Jahre brauchen, bis ein Teilnehmer so weit ist, dass wir ihn in den ersten Arbeitsmarkt integrieren können. Daneben haben wir unser Netzwerk in der Region und nutzen das intensiv zum Erfahrungsaustausch, um uns immer weiterzuentwickeln.

Vieles von dem, was die Vorredner heute schon gesagt haben, was die Motivation bei den Älteren anbelangt, trifft auf Beschäftigte und nicht Beschäftigte sicherlich gleichermaßen zu. Ich glaube es ist sehr wichtig zu verstehen - so wie es *Professor Rossnagel* heute Morgen in seinem Vortrag propagiert hat - dass in der ersten Phase des Lebens geleistet werden will um dann hinterher zu ernten. Die Menschen, mit denen wir es zu tun haben, sind um die Ernte ein Stück weit gebracht worden, denn Sie haben über Jahre geleistet und können jetzt nicht ernten. Dadurch bricht etwas weg, auch innerlich. Ich glaube, dass die Wunden, die

durch eine langjährige Unterbrechung von Arbeitsprozessen geschlagen werden innerlich nie mehr ganz verheilen. Man kann die Menschen sicherlich motivieren, aber man muss immer mit berücksichtigen, dass eine Wunde bleibt und Menschen etwas instabil sind, weil sie immer wieder befürchten, dass ihnen so etwas wieder passieren könnte. Darum legen wir in unserer Funktion als Kümmerer auch unheimlich viel Wert darauf, die Menschen erst einmal zu stabilisieren.

Erfahrungen und Konsequenzen

Wie kann Motivation entwickelt und erhalten werden? Lässt sich das auf Unternehmen übertragen? Wie können mentale Leitbilder verändert werden? Ich möchte Ihnen ein Beispiel für ein Qualifizierungsprogramm geben, das wir gemacht haben, um die Motivation für Weiterbildung zu wecken. Teilnehmende haben das Aktiv-50.net entwickelt. Das ist eine Internetplattform, angelegt an StudiVZ, Facebook und Twitter. Das haben unsere Teilnehmenden eigenständig erstellt. Zunächst war der Ansatz da, EDV-Kenntnisse aufzufrischen und zu ergänzen. Dies haben die Teilnehmenden bei der Entwicklung dieser Plattform eigentlich nebenbei gelernt. Das heißt, wir haben sie in so einem Projekt selber bestimmen lassen, was die Lerninhalte sind. Ich glaube, das ist ein ganz wichtiger Aspekt, wenn man Ältere zum Weiterlernen motivieren will. Mir hat mal bei einer internationalen Tagung jemand gesagt: „I love to learn, but I hate to be trained“. Das heißt, gerade Ältere, die viel Erfahrung aus ihrem Leben mitbringen, möchten diese Erfahrung in Lernkonzepte mit einbringen. Wenn man sie das tun lässt, wird das erstens erfolgreich und zweitens sind die Leute enorm motiviert. Wenn man über die Übertragung auf die Unternehmen spricht, heißt das, Mitarbeiter in die Entwicklung von Qualifizierungsprogrammen einzubinden.

Die Veränderung mentaler Leitbilder, also die Sensibilisierung für den demografischen Wandel, was eine unserer Aufgaben war und ist, haben wir dahingehend umgesetzt, dass wir zum einen die Potenziale der Zielgruppe sichtbar machen. Wir haben immer wieder in der Presse Beispiele guter Praxis präsentiert, die Sie auch auf unserer Homepage finden. Wir betreiben eine permanente Öffentlichkeitsarbeit und sind auf Tagungen präsent. Beispielsweise haben wir eine Bilderausstellung entwickelt. Ein Fotograf hat sich des Themas angenommen und daraus ein wunderbares Spiegelbild entworfen, wie diese Generation tickt. Diese Ausstellung wird nicht nur in der Region präsentiert, sondern auch deutschlandweit. Wir sind damit auf Jobmessen in der Region vertreten und verleihen auch an Unternehmen. Anfang des Jahres haben wir eine Kampagne mit den Lokalradios der Region durchgeführt, wo wir zum einen Spots geschaltet haben. Ganz witzig gemachte Spots, die wirklich ins Ohr gingen. Wir hatten aber auch redaktionelle Beiträge über Teilnehmende, die erfolgreich vermittelt wurden. Das hat eine sehr, sehr gute Resonanz gebracht, weil die Leute, die bei uns im Programm waren, sehr frei und offen erzählt haben über die Zeit der Arbeitslosigkeit und der Suche nach einem

Arbeitsplatz und dessen, was sie eigentlich noch leisten wollen. Ein Sonderheft ist ganz frisch zu dem Thema erschienen. Hiermit wollen wir immer wieder auf das Thema aufmerksam machen, denn diese Zielgruppe hat noch so viel zu bieten – nutzen Sie das Gold, auch wenn es manchmal verborgen scheint!

Herzlichen Dank!

Anne Meuer-Willuweit

Paktkoordination GENERATION GOLD

Westfalenweg 15a | 32107 Bad Salzuflen

Telefon: 05222-944207 | Fax: 05222-944235

eMail: [a.meuer-willuweit\(at\)generation-gold.biz](mailto:a.meuer-willuweit@generation-gold.biz) | www.generation-gold.biz

Alterseffekte auf die Bedeutung berufsbezogener Motive und die Zielorientierung (Abstract)

Anna Grube

Psychologisches Institut der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

Die demographische Entwicklung in Deutschland führt zu massiven Veränderungen der arbeitsmarktrelevanten Altersstruktur. Um ältere Berufstätige als wichtige Leistungsträger in Arbeitsorganisationen zu halten und zu aktivieren, ist ein altersgerechtes und nachhaltiges Personalmanagement nötig. Solch ein Personalmanagement sollte neben dem Wissen um altersbedingte kognitive Veränderungen vor allem Kenntnisse altersabhängiger Veränderungen der Arbeitsmotivation und der Zielorientierung mit einbeziehen. In dem folgenden Vortrag werden drei inhaltliche Schwerpunkte verfolgt, um der betrieblichen Praxis empirische Grundlagen zu liefern:

(1) Es wird ein neu entwickeltes Messinstrument zur Erfassung Motive vorgestellt, das sowohl die Bedürfnisse jüngerer als auch älterer Berufstätiger abbildet. Im Unterschied zu bestehenden Messinstrumenten wurden Generativitätsmotive in dem neu entwickelten Ranking-Verfahren integriert. Die gute Retest-Reliabilität dieses Messinstruments sowie die empirische Bestätigung der erwarteten Motivstruktur (d. h. die Unterteilung in (a) intrinsische Wachstumsmotive und affektive Motive, (b) Generativitätsmotive, (c) extrinsische Wachstumsmotive und (d) kontextbezogene Motive) unterstützen die Güte des Verfahrens.

(2) Darüber hinaus werden empirische Ergebnisse über den Zusammenhang zwischen dem Alter von Berufstätigen und der subjektiven Bedeutung berufsbezogener Motive berichtet. Die Ergebnisse zeigten eindrucksvoll, dass Generativitätsmotive (wie z. B. die Weitergabe des eigenen Wissens an andere) älteren Berufstätigen wichtiger sind als jüngeren, während extrinsische Wachstumsmotive (wie z. B. das Vorantreiben der eigenen Karriere) jüngeren Berufstätigen wichtiger sind als älteren. Hin Hinblick auf die Bedeutung von intrinsischen Wachstumsmotiven (z. B. das Ausführen einer Tätigkeit, die Selbstverwirklichung ermöglicht) ließen sich entgegen weitläufiger Altersstereotypen keine Alterseffekte feststellen. Um jüngere und ältere Berufstätige bestmöglich zu motivieren, sollten sowohl die Gemeinsamkeiten zwischen jüngeren und älteren Berufstätigen als auch altersabhängige Veränderungen berufsbezogener Motive im Personalmanagement berücksichtigt werden.

(3) Außerdem werden empirische Erkenntnisse über Altersunterschiede in den Zielorientierungen „Optimierung“ (das Streben nach einem höheren Funktionsstatus) und „Kompensation“ (die Erhaltung der momentanen Funktionsweise und die Vermeidung von Verlust) vorgestellt. Wie erwartet, berichteten ältere Berufstätige mehr „Kompensation“ als jüngere, während jüngere Berufstätige mehr „Optimierung“ in Bezug auf affektive Motive, intrinsische Wachstumsmotive und extrinsische Wachstumsmotive als ältere berichteten. Entgegen den Erwartungen berichteten ältere Berufstätige mehr „Optimierung“ in Bezug auf Generativitätsmotive als ihre jüngeren Kolleginnen und Kollegen. Die Ergebnisse zeigen einerseits, dass Zielorientierungen nicht per se vom Alter bestimmt werden sondern in Interaktion mit den jeweiligen Inhalten der zugrunde liegenden berufsbezogenen Motive. Zum anderen verdeutlichen diese Ergebnisse, dass auch ältere Berufstätige sich im beruflichen Kontext weiterentwickeln und investieren wollen.

Die gewonnenen Erkenntnisse über Alterseffekte auf die Bedeutung berufsbezogener Motive und auf die Auswahl von Zielverfolgungsstrategien können entscheidend zu einem altersdifferenzierten Personalmanagement beitragen. Führungsstile, Leistungsanreize, Arbeitsplatz- und Tätigkeitsgestaltung, Weiterbildungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen könnten bessere Ergebnisse erzielen, wenn sie altersbedingte Veränderungen in der Motivhierarchie und Altersunterschiede in der Verwendung von Zielverfolgungsstrategien im Sinne eines Person-Environment-Fits mitberücksichtigten. Wenn diese Maßnahmen gezielt an die Bedürfnisse der jüngeren und älteren Berufstätigen angepasst werden, können sie nachhaltig wirken und eine längere Leistungsfähigkeit fördern.

Dr. Anna Grube

Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Psychologisches Institut III

AE Organisationspsychologie

Fliegenerstraße 21 | 48149 Münster

Telefon: 0251-8334136 | Fax: 0251-8334190

eMail: [anna.grube\(at\)uni-muenster.de](mailto:anna.grube(at)uni-muenster.de) | <http://www.uni-muenster.de/opms>

Die Motivations-Analyse aus gesundheitlicher Sicht

Astrid Rimbach

Institut für Personalmanagement, Helmut-Schmidt-Universität Hamburg

Herzlichen Dank an das Plenum, ganz herzlichen Dank an die Familie Becker.

Wir haben bisher sehr viel zu der Erfassung, Ausprägung und Dimensionen von Motivation gehört. Wie kann Motivation mit dem Ziel Arbeitsfähigkeit zu sichern und zu fördern gemessen werden? Wenn diese Thematik in den Unternehmen nicht nur aus dem Blickwinkel des betrieblichen Gesundheitsmanagements wahrgenommen wird, ist bereits ein großes Ziel erreicht. Die Frage ist nun, welche Instrumente hierfür angewendet werden können.

Deshalb möchte ich mit Ihnen in meinem Vortrag folgende Aspekte bearbeiten:

- Was ist gute Arbeit?
- Einflussfaktoren auf Arbeitsleistung
- Faktoren der Arbeitszufriedenheit und Motivations- und Hygienefaktoren
- Konzept der Motivationsanalyse
- Übersicht über Themen in verschiedenen Unternehmen
- Zufriedenheit und Wichtigkeit führen zur Motivation
- Ausblick und Schlussfolgerungen

Was ist gute Arbeit?

Eine immer älter werdende Belegschaft setzt gute Arbeitsbedingungen bzw. gute Arbeitsqualität voraus, um fit, gesund und motiviert in den Ruhestand zu gehen. Wie sieht die Einschätzung der Arbeitnehmer in Bezug auf die Arbeitsqualität in Deutschland aus? Die Ergebnisse der Repräsentativerhebung zum DGB-Index Gute Arbeit aus dem Jahr 2009, bei der fast 8.000 Personen zu 15 verschiedenen Dimensionen, wie beispielsweise Führungsqualität, Kompetenzentwicklung, Persönlichkeitsentwicklung etc. befragt wurden, zeigt, dass 12 Prozent der Befragten ihrer Arbeit das Qualitätsmaß „gut“ zusprechen. 55 Prozent sprechen von einer „mittelmäßigen“ Arbeit und immerhin noch 33 Prozent von „schlechter“ Arbeitsqualität. Was ist damit verbunden? Hierzu möchte ich ein Stück tiefer in die Befragung eintauchen. Die Befragten sollten einschätzen, wie sie ihre zukünftige Arbeitsfähigkeit bewerten. Je besser das Urteil der Beschäftigten über ihre Arbeitsbedingungen ausfiel, desto eher konnten sich die Befragten vorstellen, bis zum gesetzlichen Rentenalter zu arbeiten. 78 Prozent derer, die ihre Arbeit als gut einschätzen, gehen davon aus, dass unter den jetzigen Belastungen und Arbeitsanforderungen

ein Arbeiten bis zum Renteneintrittsalter möglich ist. Es haben aber nur 12 Prozent gesagt, dass sie eine gute Arbeitsqualität haben. Das heißt, der besondere Fokus sollte auf die Personen gerichtet werden, die mit ihrer Arbeitsqualität nicht zufrieden sind. Denn hier stimmen nur 25 Prozent der Aussage zu, bis zum Rentenalter arbeiten zu können.

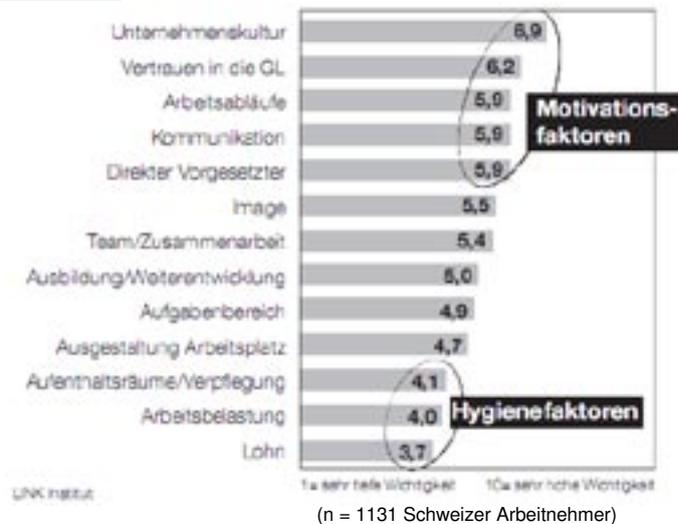
Einflussfaktoren auf Arbeitsleistung

Wie beeinflusst die Arbeitsqualität Gesundheit, Arbeitsfähigkeit und Leistungsfähigkeit? Auf die Arbeitsfähigkeit wirken sehr viele Faktoren ein, wie sie diese sicherlich bereits aus dem *Haus der Arbeitsfähigkeit* von *Professor Ilmarinen* aus Finnland kennen. Die Struktur dieses oberen Stockwerkes des Hauses, die die Arbeit mit seinen Anforderungen, Inhalten, Organisation und der Führung darstellt, ist sehr komplex und kann mit seinen Auswirkungen in die anderen Stockwerke durchdringen. Mit bis zu 60 Prozent kann dieses Stockwerk für die Minderung der Arbeitsfähigkeit verantwortlich sein. Diese individuellen Belastungen, die aus der Arbeit resultieren, fließen hinunter in die anderen Stockwerke und beeinflussen die Einstellungen und Motivation. Und letztlich wird dadurch die Gesundheit, Leistungsfähigkeit und Arbeitsfähigkeit beeinflusst. Andersherum gedacht, heißt das aber auch, wenn die Leistungsfähigkeit hoch ist, steigert das umso mehr Motivation und Gesundheit.

Faktoren der Arbeitszufriedenheit und Motivations- und Hygienefaktoren

Im nächsten Schritt wird betrachtet, wodurch die Motivation im Sinne von Arbeitszufriedenheit beeinflusst wird. Hierbei kristallisieren sich zwei Gruppen heraus. Es gibt zum einen die Motivationsfaktoren, die die Zufriedenheit erhöhen und zum anderen die Hygienefaktoren, die allenfalls Unzufriedenheit abbauen. Diese so genannte *Zwei-Faktoren-Theorie* wurde von *Herzberg* entwickelt. Diese Theorie lässt sich sehr gut auf den Arbeitsalltag übertragen. Somit sollte sich von dem ein-dimensionalen Denken verabschiedet werden, dass es nur Zufriedenheit auf der einen und Unzufriedenheit auf der anderen Seite gibt. An dieser Stelle sollte genau analysiert werden, ob bestimmte Arbeitsbedingungen beim Einzelnen fehlen und dies Unzufriedenheit hervorrufen kann. Hygienefaktoren, die nicht erfüllt sind, führen zu Unzufriedenheit. Das Vorhandensein dieser Bedingungen verhindert zwar Unzufriedenheit, führt aber nicht unbedingt zur Zufriedenheit oder Motivation des Mitarbeiters. Die Motivationsfaktoren tragen intrinsisch dazu bei, die Motivation und die Gesundheit zu steigern. Das heißt wiederum im Umkehrschluss, fehlen Motivationsfaktoren, muss nicht automatisch Unzufriedenheit entstehen.

Motivations- und Hygienefaktoren



(vgl. Scharberl,
LINK Institut,
www.psindex.ch)

Abbildung 1: Befragung zu Motivations- und Hygienefaktoren

Eine Studie bei 1131 Schweizer Arbeitnehmern hat folgendes Bild ergeben (vgl. Abbildung 1). Die Hygienefaktoren bilden sozusagen unten die Wurzeln, sie sind die Rahmenbedingungen. Zu diesen Faktoren zählen der Lohn, die Arbeitsbelastung oder die Verpflegung am Arbeitsplatz. Der mittlere Bereich bildet dann bildlich gesprochen den Stamm. Für das eine Individuum gehören diese Aspekte eher zu den Hygienefaktoren, für das andere Individuum eher zu den Motivationsfaktoren. Und im oberen Bereich befinden sich die wichtigsten Zufriedenheitstreiber, die Motivationsfaktoren. In der Befragung ordneten die Teilnehmer den Faktoren Unternehmenskultur, Vertrauen oder Kommunikation hohe Wichtigkeit zu, die in jedem Betrieb aufmerksam betrachtet werden müssen. Sie beinhalten gleichzeitig großes Begeisterungs- wie auch Frustrationspotenzial.

Konzept der Motivationsanalyse

Die Motivationsanalyse wurde von *Professor Nieder* mit wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen (Helmut-Schmidt-Universität der Bundeswehr Hamburg) entwickelt, erprobt und umgesetzt. Der Fokus in der Motivationsanalyse liegt auf der Beteiligung der Mitarbeiter. Es handelt sich hierbei um ein Diskussionsverfahren mit vorstrukturierten Fragen, wobei in einer Befragungseinheit nicht mehr als rund 15 Personen teilnehmen sollten. Es sollte sich dabei um eine homogene Berufsgruppe aus gleichem Kontext und aus nur einer Hierarchieebene handeln. Die Moderationsrolle ist neutral. Eine solche Sitzung kann mit einer 1 Stunde angesetzt sein, sie kann ebenso für einem Zeitrahmen von 3 Stunden geplant werden. Die Motivationsanalyse ist also schnell und effektiv. Die Sitzung wird direkt ausgewertet, wobei die Aussagen der befragten Mitarbeiter in einem zusammenfassenden Protokoll wiedergegeben werden.

1. Halten Sie eine Veränderung Ihrer Arbeitssituation für....	
sehr wichtig	[]
teilweise wichtig	[]
nicht wichtig	[]
2. In welchen Bereichen der Arbeitssituation sollte die Veränderung liegen?	
Umgebung	[]
Tätigkeit	[]
Gruppenklima	[]
Organisation	[]
Vorgesetztenverhalten	[]
Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen	[]
Woran haben Sie gedacht als Sie bei ... einen Strich gemacht haben?	
3. Welche gesundheitlichen Gefahren sehen Sie in Ihrer Arbeitssituation?	
4. Was finden Sie in Ihrem Unternehmen besonders gut?	
5. Welches sind Ihre drei wichtigsten Wünsche zur Verbesserung der Arbeitssituation? (Gruppenarbeit) <small>(vgl. Nieder / Michalk 2009)</small>	

Abbildung 2: Die Fragen der Motivationsanalyse

Die Sitzung läuft in mehreren Schritten ab (siehe Abbildung 2). Als erstes müssen die Teilnehmer die Frage beantworten: „Halten Sie eine Veränderung Ihrer Arbeitssituation für sehr wichtig, teilweise wichtig oder nicht wichtig?“ Der nächste Schritt erfragt, in welchen Arbeitsbereichen die Veränderungen gewünscht sind. Eine Veränderung könnte in den Bereichen Umgebung, Tätigkeit, Gruppenklima, Organisation, Vorgesetztenverhalten und Zusammenarbeit liegen. Hierbei können die Mitarbeiter zwei Kreuze setzen, selbstverständlich zu einem Bereich oder auch zu zwei unterschiedlichen. Daraus kann sich ein Ranking ergeben. Diese „Hitliste der Kritik“ wird noch einmal vom Moderator hinterfragt. Danach wird – um erneut Motivation und Gesundheit zusammen zu führen – ebenso gefragt „Wo sehen Sie in Ihrer Arbeitssituation gesundheitliche Gefahren?“ Danach wird gefragt, was die Teilnehmenden in ihrem Unternehmen besonders gut finden. Daran schließt sich eine kurze Phase der Gruppenarbeit an. Die Gruppe wird aufgeteilt und in Kleingruppen wird eine „Hitliste der wichtigsten Wünsche“ zur Verbesserung erarbeitet. Der Prozess bis hier, dauert rund eine Stunde. Aus diesen Ergebnissen erarbeiten die Befragten mit dem Moderator, wenn es der Zeitrahmen ermöglicht, erste Maßnahmvorschläge. Daran schließt sich nun die Arbeit für den Moderator an. Aus den Mitschriften der Sitzung wird ein Protokoll für die Projektgruppe erstellt. Den weiteren Prozess sehen Sie in der Abbildung 3.

Häufig wird diese Analyse in ein betriebliches Gesundheitsmanagement eingebettet. Hier sehen Sie den klassischen Projektzyklus im betrieblichen Gesundheitsmanagement (vgl. Abbildung 4). Es gibt eine Steuergruppe, die Analysephase und die Maßnahmenplanung. Daran schließt sich die Umsetzungsphase, deren Maßnahmen sich in verhaltens- und verhältnisorientierte Maßnahmen aufteilen lassen, an. Am Ende findet eine Wirkungskontrolle sowie Bewertung der Zielerreichung

statt. Hierbei gibt die Motivationsanalyse den Anstoß, um sich mit einer alterssensiblen Personalpolitik auseinanderzusetzen.



Abbildung 3: Das Vorgehen der Motivationsanalyse (vgl. Nieder/Michalk 2009)



Abbildung 4: Einbettung der Motivationsanalyse in das BGM (vgl. Wienemann/Rimbach 2008)

Die Vorteile der Motivationsanalyse liegen auf der Hand. Die Kosten sind sehr gering in der Durchführung und in der Auswertung. Die Ergebnisse sind schnell ermittelbar, so dass zwischen Befragung und Bekanntgabe der Ergebnisse kaum Zeit vergeht. Wir vermitteln die Ergebnisse und die Maßnahmen, die dann umgesetzt werden, sehr zeitnah an die Beteiligten der Befragungsgruppe und die Mitarbeiter zurück. So wird deutlich, dass die Aussagen der Mitarbeiter ernst genommen wurden. Die Bereitschaft der Mitarbeiter zur konstruktiven Zusammenarbeit ist dadurch wesentlich höher.

Übersicht über Themen in verschiedenen Unternehmen

Ich möchte Ihnen gern einige Unternehmen näher vorstellen, in denen wir die Motivationsanalyse aus gesundheitlicher Sicht durchgeführt haben. Damit möchte ich Ihnen zeigen, wie unterschiedlich dieses Instrument in betrieblichen Projekten einsetzbar ist.

Wir haben einmal eine Zufriedenheitsanalyse im Rahmen eines Veränderungsprozesses bei einem Schiffsbau-Zulieferer durchgeführt. Insgesamt hat der Betrieb 280 Mitarbeiter. In sehr kurzen Befragungseinheiten konnten wir durch dieses Konzept 182 Personen befragen. Ebenfalls haben wir dieses Instrument zur Fehlzeitenreduzierung in einem Krankenhaus angewendet. Sie sehen, dass dieses Instrument sowohl in kleinen, mittleren als auch in großen Betrieben einsetzbar ist. In einer weiteren Übersicht habe ich dargestellt, wie die Frage zur Wichtigkeit der Veränderung der Arbeitssituation in den vorgestellten Unternehmen beantwortet wurde. Ich nehme dabei ein Unternehmen als Beispiel heraus. Fast 50 Prozent der Mitarbeiter haben gesagt, dass Veränderungen unwichtig sind. Hier könnte nun gefolgert werden, dass kein Handlungsbedarf besteht. Aber dem ist nicht so, denn es ist sehr wichtig festzustellen, welche Stärken das Unternehmen hat und wie diese noch weiter ausgebaut werden können.

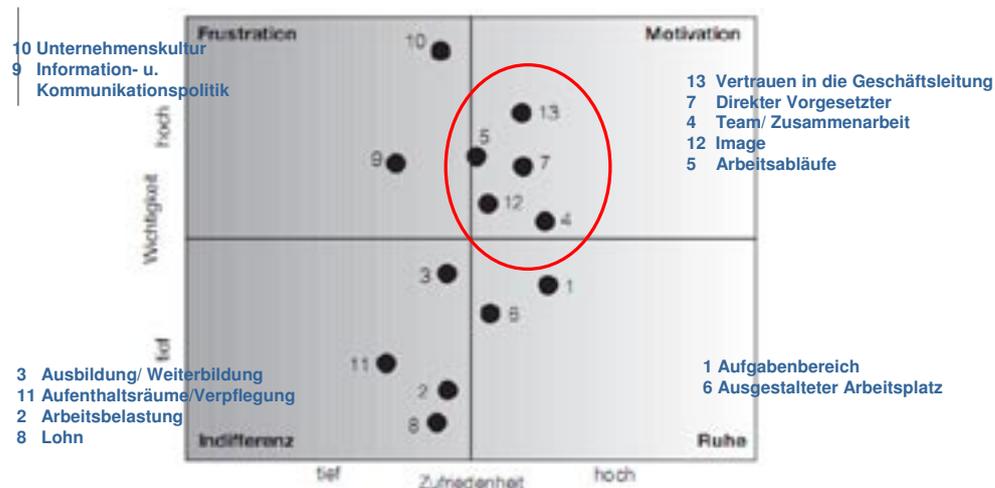
Auch die Frage zwei der Motivationsanalyse, zu den Bereichen, in denen Veränderungen gewünscht werden, wurde sehr unterschiedlich in den einzelnen Unternehmen beantwortet. Die meisten Ausschläge gab es für die Bereiche Organisation und Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen. Auch die Antworten zur der Frage „Was haben Sie gedacht als Sie bei Organisation einen Strich gemacht haben“ wurde sehr vielschichtig beantwortet. Bei der Betrachtung der Antworten von Unternehmen A (Planung von Aufträgen, Zeitdruck, mangelnde Kommunikation zwischen Abteilungen, mangelnde Kommunikation Vorgesetzte-Mitarbeiter, ungerechte Entlohnung) kann wieder in Hygienefaktoren und Motivationsfaktoren unterschieden werden.

Mit der Motivationsanalyse wird deutlich herausgestellt, was führt zur Unzufriedenheit, was führt zur Zufriedenheit und was lässt die Motivation ansteigen.

Zufriedenheit und Wichtigkeit führen zur Motivation

An dieser Stelle möchte ich noch einmal auf die Umfrage in Schweizer Unternehmen zurückkommen. Mit dieser Motivationsanalyse können Sie Motivationskiller auf der Spur sein.

Die Ergebnisse zeigen, wenn die Wichtigkeit eines Themas beachtet wird und bereits eine hohe Zufriedenheit vorliegt, dann ist die Motivation im Unternehmen insgesamt sehr hoch. Das heißt, ohne weiter in die Studie einzutauchen, Kritik und Wünsche müssen ernst genommen werden.



(vgl. Scharberl, LINK Institut, www.psindex.ch)

Abbildung 5: Zufriedenheit und Wichtigkeit führen zu Motivation

Ausblick und Schlussfolgerungen

Zusammenfassend kann ich sagen, dass die Motivationsanalyse auf große Zustimmung sowohl bei den Beschäftigten als auch bei den Auftraggebern stößt, weil schnell verwertbare Ergebnisse erarbeitet werden. Zu betonen ist: Die Motivationsanalyse ist nur der Einstieg. Hiermit haben Sie nicht sofort eine Maßnahme. Das meint, die Ergebnisse der Analyse erfordern eine Integration in alle betrieblichen Handlungsfelder.

Schlussendlich wird deutlich, auch in Bezug auf das Ende der Beiträge heute, auf die Motivationsanalyse und auf die Arbeitsbedingungen an sich, dass es nicht darauf ankommt, „wie alt wir werden, sondern wie wir alt werden“.

Herzlichen Dank.

Literaturhinweise:

Borkel A./ Rimbach A. / Wolters, J. (2008): Gesund älter werden und arbeitsfähig bleiben? Empfehlungen aus der Erwachsenenbildung für die betriebliche Gesundheitsförderung durch Bewegungs- und Stressbewältigungsmaßnahmen. BKK Bundesverband (Hrsg.) – Initiative Gesundheit und Arbeit - IGA-Report 15. (www.iga-info.de)

Nieder, Peter (2000,2006): Mitarbeiterbefragung und betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM). In: Domsch, E. Michel/ Ladwig Désirée H. (Hg.): Handbuch Mitarbeiterbefragung. 2. Auflage. Berlin Heidelberg: Springer Verlag, S. 327–342.

Rimbach, Astrid (2009): Altersgerechte Personalentwicklung. In: Nieder, P. / Michalk, S.: Modernes Personalmanagement. Weinheim: Wiley, S. 195-222.

Wienemann, E. / Rimbach, A. (2008): Betriebliches Gesundheitsmanagement. Studienbrief der Hamburger Fern-Hochschule. Ergolding: Bosch-Druck GmbH.

*Dipl.-Päd. Astrid Rimbach
Helmut Schmidt Universität
Universität der Bundeswehr Hamburg
Fakultät für Geistes- und Sozialwissenschaft
Institut für Personalmanagement
Telefon: 040-65413729 | Fax: 040-65412057
eMail: [rimbach\(at\)hsu-hh.de](mailto:rimbach(at)hsu-hh.de)*

Verleihung Innovationspreis „Altern und Arbeit 2009“

Nominierte 2009 152

Laudatio zur Preisverleihung des Innovationspreises „Altern und Arbeit 2009“
Frerich Frerichs 153

Verleihung Innovationspreis „Altern und Arbeit 2009“ Nominierte 2009

Dr. Janina Boyke und Dr. Arne May

Artikel aus Journal of Neuroscience 2008 (Teil der Arbeit ist die Dissertation „Strukturelle Plastizität des Gehirns“ von Janina Boyke)
Training induced brain structure changes in the Elderly

Dr. Clemens Dubian

Dissertation, 2009
Modellierung und Realisierung eines IT-Systems zur Verwaltung und Analyse industrieller Arbeitsplätze unter Einbeziehung von ergonomischen und gesundheitlichen Aspekten

Dr. Anna Grube

Dissertation, 2009
Alterseffekte auf die Bedeutung berufsbezogener Motive und Zielorientierung

Dr. Tabea Reuter

Dissertation, 2008
Self-Regulation of Health Behaviour Change: A Developmental and Dynamic Perspective

Dr. Mirko Sporket

Dissertation, 2009
Organisationen im demographischen Wandel – Alternsmanagement in der betrieblichen Praxis

Dr. Inken Weth

Dissertation, 2009
Demographischer Wandel im Betrieb: Konzeption, Durchführung und Evaluation einer Mitarbeiterschulung zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit alternder Belegschaften

Laudatio zur Verleihung des Innovationspreis „Altern und Arbeit 2009“

Frerich Frerichs
Mitglied der Preisjury

Meine Damen und Herren,

die Spannung steigt und ich will versuchen, Sie noch ein bisschen weiter auf die Folter zu spannen, bevor ich den Gewinner des Innovationspreises „Altern und Arbeit“ bekannt gebe. Dazu möchte ich einige allgemeine Anmerkungen zum Entscheidungsverfahren und insbesondere zur Zielsetzung des Innovationspreises machen.

Lassen Sie mich aber vorwegschicken, dass wenn ich diesen Preis heute verleihe, ich dies natürlich stellvertretend im Namen der sechsköpfigen Jury tue. Die einzelnen Namen möchte ich an dieser Stelle nicht nennen. Bitte entnehmen Sie diese Ihren Tagungsunterlagen. Gern möchte ich aber darauf hinweisen, dass in der Jury ein breites Spektrum an Fachspezialisten vertreten ist, die je nach Provenienz medizinische, arbeitspsychologische, arbeitssoziologische und informationstechnologische Kompetenzen aufweisen. Sie haben ja bereits heute und gestern am Spektrum der Vorträge der Nominierten gesehen, dass das eine kluge Zusammensetzung der Jury war, weil ein Einzelner gar nicht in der Lage gewesen wäre, diese Arbeiten fachkompetent zu beurteilen. Dieses Verfahren wird sich sicherlich auch in der Zukunft bewähren. An dieser Stelle möchte ich schon einmal ankündigen, dass die Becker Stiftung im Anschluss an diese Tagung eine Neuausschreibung für das nächste Jahr beabsichtigt. Ich bitte Sie daher, dass in die Breite zu tragen, damit wir auch im nächsten Jahr wieder viele spannende Bewerbungen haben.

Es freut mich aus zwei Gründen insbesondere, dass ich die Gelegenheit habe, diesen Preis hier zu verleihen. Und damit bin ich im Prinzip bereits bei der Zielsetzung, die die Becker Stiftung mit dem Innovationspreis verfolgt. Es kann ja eigentlich nichts Klügeres geben, als junge Nachwuchswissenschaftler auf das Alter hin zu qualifizieren, damit man zukunftsfest ist. Das ist ein wesentliches Ziel des Preises, Nachwuchswissenschaftler auszuzeichnen, zu ermuntern, zu motivieren und deren Qualifikationen herauszustellen, um für die Zukunft gerüstet zu sein und in den nächsten zwanzig, dreißig Jahren entsprechende weitere Erkenntnisse anstoßen und entwickeln zu können. Ich denke, das ist ein sehr ehrenwerter und auch sehr notwendiger Schritt. Das ist der eine wichtige Punkt. Der zweite Punkt betrifft die inhaltliche Komponente, nämlich das Thema Älterwerden im Betrieb, ältere Arbeitnehmer und Leistungsentwicklung alternder Belegschaften zu beleuchten.

Durch diesen Preis wird erneut herausgestellt, dass ein solches Thema preiswürdig ist und damit gesellschaftlich die entsprechende Anerkennung bekommt, die es benötigt.

Gern möchte ich an dieser Stelle noch einmal ein Stück näher auf das Auswahlverfahren eingehen. Im Rahmen der Ausschreibung zum Innovationspreis „Altern und Arbeit 2009“ sind insgesamt 20 Bewerbungen aus ganz unterschiedlichen Fachbereichen eingegangen. Nach erster Sichtung der Unterlagen hat die Becker Stiftung in Absprache mit der Jury die Nominierten 2009 festgelegt. Sie haben im Verlauf der gestrigen und heutigen Sitzung die Gelegenheit gehabt alle Nominierten und deren Arbeiten kennen zu lernen. Wir als Jury können uns natürlich nicht von dem Charme und der Präsenz der Nominierten beeinflussen lassen, sondern wir mussten im Vorfeld ganz objektiv anhand der vorgelegten Arbeiten und Bewertungskriterien entscheiden, wer tatsächlich preiswürdig ist. Das heißt, wir haben uns vor einigen Wochen zusammengesetzt und anhand von vier Kriterien entschieden, wem wir denn diesen Preis zukommen lassen wollen. Ausschlaggebend sind insbesondere zwei dieser vier Kriterien. Das eine ist die Praxisrelevanz der Arbeit, d.h. die Frage, ob man in irgendeiner Form daraus Schlussfolgerungen für die Integration älterer Arbeitnehmer in den Betrieb oder den Erhalt der Produktivität alternder Belegschaften ableiten kann. Das zweite Kriterium, auch ein sehr wichtiges Kriterium, ist die Frage der Innovationskraft. Behandelt die Arbeit ein Thema, was viele schon einmal bearbeitet haben, wo nur reproduziert oder Bekanntes auf ein anderes Thema übertragen wurde? Oder hat der Bewerber wirklich versucht, Erkenntnisfortschritte zu generieren? Daneben muss natürlich generell der Themenbezug generell mehr oder minder gegeben sein. Und wir achten natürlich auch darauf, dass die Arbeit den methodischen Kriterien Stand hält und somit eine wissenschaftliche Fundierung gegeben ist.

Als wir diese Kriterien an die uns vorliegenden nominierten Arbeiten angelegt haben, mussten wir feststellen, dass uns die Entscheidung nicht so leicht fällt. Die geballte fachliche Kompetenz der Jury hat nicht spontan dazu geführt, dass wir sagen konnten, wer der oder die Gewinner/in ist. Das lag nicht daran, weil das Niveau nicht gut genug gewesen wäre, sondern im Gegenteil waren wir der Auffassung, dass es mehrere Bewerber gibt, die diesen Preis verdient haben. Und so sind wir von Kühlenkampff's Motto abgewichen, dass nur einer gewinnen kann. Wir haben also beschlossen von diesem Pfad abzuweichen und zwei gleichrangige Innovationspreise zu vergeben. Auf der einen Seite ist das ein Wehmutstropfen für die, die sich vielleicht Hoffnung auf 10.000 Euro machen, auf der anderen Seite können Sie sich jetzt mehr Hoffnung machen, weil es sind ja zwei, die diesen Preis in Empfang nehmen können.

Und damit bin ich im Prinzip mit meinen Präliminarien am Ende und komme zu der Preisverleihung des Innovationspreises „Altern und Arbeit 2009“ in zwei Teilen. Zuvor möchte ich jedoch noch einmal kurz die Inhalte der jeweiligen Arbeiten vor-

stellen und dann den jeweiligen Preisträger/ Preisträgerin nach vorne bitten, um hier den Preis entgegenzunehmen.

Der eine Preis geht an eine Arbeit, die sich ein Thema ausgewählt hat, was schon mehrfach im Zuge der Tagungen der Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung als defizitär entwickelt angesehen wurde. Wir wissen bisher relativ viel über gesundheitliche Entwicklung, qualifikatorische Lernprozesse älterer Arbeitnehmer etc. Der ganze Bereich der Motivation, der Führung, der Zielorientierung älterer oder älter werdender Beschäftigter ist bisher generell wenig thematisiert und gleichzeitig eben auch wissenschaftlich wenig fundiert. Sodass wir uns in diesem Punkt relativ einig waren, dass man eine Arbeit, die hier versucht, methodisch innovativ zu wirken und Instrumentarien entwickelt, die die Motivation tatsächlich auch erfassen können und dies im Rahmen einer empirischen Erhebung verifiziert und aufgreift, auszeichnen muss. Bei dieser Arbeit sind wir davon ausgegangen, dass sie sehr anschlussfähig an die Praxis ist, auch wenn es keine Praxisarbeit in dem Sinne ist. In Zukunft kann sich die Personalführung dort einiges abschauen und so zu einer, wie ich im Eingangsreferat angemahnt habe, produktiven Integration von älteren Arbeitnehmern im Betrieb kommen. Was bleibt mir zu sagen - Sie hören die Nachtigall sicherlich schon trapsen. Ich darf für den ersten Innovationspreis „Alter und Arbeit 2009“, ganz recht herzlich Frau **Dr. Anna Grube** gratulieren und nach vorne bitten, um den Preis entgegenzunehmen.

Liebe Frau Dr. Grube ich freue mich, dass Sie den Preis entgegen nehmen konnten und hoffe natürlich, dass Sie dem Thema erhalten bleiben und dass dieser Preis ein Motivationsanreiz ist, sich auch weiterhin mit dem Alter zu beschäftigen. Vielen Dank!

Meine Damen und Herren, wir haben noch einen Preisträger! Bei diesem Jungwissenschaftler hat uns imponiert, mit welcher Fachkenntnis ein eigentlich Fachfremder mit einem hohen Grad an Praxisrelevanz zu ganz konkreten Verbesserungen auf Unternehmensebene, bezogen auf den Einsatz von älteren und älter werdenden Arbeitnehmern gekommen ist. Auch hier hören Sie vielleicht schon die Nachtigall trapsen. Es geht um eine Arbeit, die auf die betriebliche Praxis bezogen analysiert hat, wie man Arbeitsplätze bewerten, wie man sie den Führungskräften anschaulich machen kann und wie man dann Instrumente entwickelt, um auch im Sinne der Beschäftigten Arbeitsplatzgestaltung bzw. Arbeitsplatzwechsel zu ermöglichen. Der Preisträger hat es geschafft ein sehr komplexes, dennoch handhabbares Instrumentarium zu entwickeln, auf das andere Unternehmen schon ganz neidisch gucken und versuchen werden, es möglichst schnell auch für sich zu akquirieren. Das hat uns in unserer Entscheidung sehr bestätigt. Was bleibt übrig zu sagen, ich darf Herrn **Dr. Clemens Dubian** recht herzlich gratulieren und nach vorne bitten.

Auch Ihnen Herr Dr. Dubian recht herzlichen Dank. Ihnen muss ich gar nicht wünschen, dass Sie dem Thema erhalten bleiben, denn Sie sind ja nun auf Jahre oder Jahrzehnte hinaus mit der Umsetzung und Verbreitung im VW-Konzern beschäftigt.

Vielen Dank!



Gewinner des Innovationspreis „Altern und Arbeit 2009“

(von links: Dr. Petra Becker, Dr. Clemens Dubian, Dr. Anna Grube, Marie-Luise Becker)

Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung
Parkstraße 10
50968 Köln

Telefon (02 21) 93 46 47 0
Telefax (02 21) 93 46 47 30
info@becker-stiftung.de

www.becker-stiftung.de

ISBN 978-3-00-029891-2

