

_EQUAL

Alternsgerechte Arbeitskarrieren

**Ein betriebliches Modell
zur Erhaltung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit**

BERATUNGSHANDBUCH

AutorInnen:
Mag. Brigitta Geißler-Gruber, **arbeitsleben**
Dr. Heinrich Geißler, **arbeitsleben**
Dipl. Sozök. Alexander Frevel, **Arbeit und Zukunft**

A.E.I.O.U. - Arbeitsfähigkeit Erhalten für Individuen Organisationen Unternehmen



Allgemeine
Unfallversicherungsanstalt



Gefördert vom Bundessozialamt im Rahmen der Beschäftigungs-
offensive der Österreichischen Bundesregierung und des
Europäischen Sozialfonds

3.2 Einrichtung einer Projektsteuerungsgruppe	22
3.3 Arbeitsbewältigungs-bezogene Arbeitsanalysen	23
3.4 Arbeitsbewältigungs-bezogene Arbeitsplatzlandkarte	30
3.5 Partizipative MitarbeiterInnen-Workshops.....	31
3.6 Entscheidungsgrundlage für Aktionsplan	34
4. Werkzeuge zur innerbetrieblichen Umsetzung	
„Alternsgerechter Arbeitskarrieren“	35
4.1 Gesprächsstrategie „Anerkennendes Entwicklungsgespräch“	36
4.2 Persönliches Arbeitsbewältigungs-Coaching mit Hilfe des Arbeitsbewältigungs-Index angeboten von Arbeits- medizinerIn oder ArbeitspsychologIn.....	37
4.3 Job Rotations- und Weiterbildungsplan.....	38
4.4 Wirkungsüberprüfung.....	38
5. Links	39
6. Anhang	44

Impressum

AutorInnen:

Mag. Brigitta Geißler-Gruber, arbeitsleben Gmunden (www.arbeitsleben.com)

Dr. Heinrich Geißler, arbeitsleben Gmunden

Dipl. Sozök. Alexander Frevel, Arbeit und Zukunft Hamburg (www.arbeitundzukunft.de)

Gestaltung:

Marion Kiener, arbeitsleben Gmunden

Im Auftrag der Beratungsstelle Humane Arbeitswelt (www.equal-aeiou.at) und dem nationalen Träger Allgemeine Unfallversicherungsanstalt (AUVA), Wien

Gefördert vom Bundessozialamt im Rahmen der Beschäftigungsoffensive der Österreichischen Bundesregierung und des Europäischen Sozialfonds

Juli 2005

1. Grundlagen

Alter(n)sgerechte Arbeitswelt: Ein Modell zur Erhaltung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit.

1. Grundlagen	
1.1 Ausgangslage	2
1.1.1. <i>Politische Zielvorgaben: Arbeiten bis zur Regelpension</i>	2
1.1.2. <i>Altern: Wandel menschlicher Potenziale während des Arbeitslebens</i>	2
1.2. „Alternsgerechte Arbeitskarrieren“	4
1.3. Wissenschaftliche und praktische Grundlagen	6
1.3.1. <i>Konzept der Arbeitsbewältigungsfähigkeit</i>	7
1.3.2. <i>Basismodell "Alternsgerechte Arbeitskarrieren"</i>	8
1.4. Ausblick für eine nachhaltige Umsetzung	9
1.4.1. <i>Für welche Unternehmen ist das Modell geeignet?</i>	9
1.4.2. <i>Präventionsfachleute und Alternsmanagement</i>	9
1.5. Literatur	10

„Pensionsreform ohne Arbeitslebensreform geht nicht.“
Prof. J. Ilmarinen, FIOH Helsinki,
AUVA-Veranstaltung im September 2003

1.1 Ausgangslage

1.1.1 Politische Zielvorgaben: Arbeiten bis zur Regelpension

Der prognostizierte demografische Wandel stellt in Kürze die Wohlfahrtsysteme vor Finanzierungsprobleme und mittelfristig die Wirtschaft vor Personalrekrutierungsschwierigkeiten. Bei bestimmten Qualifikationen wie z. B. Mechatronik gibt es diese Engpässe schon jetzt. Mit politischen Reformen wie in den Ländern der Europäischen Union (EU) soll gegengesteuert werden: Bis zum Jahr 2010 sollen in der EU die Hälfte der 55- bis 64-jährigen erwerbstätig sein. Derzeit liegt der Beschäftigungsanteil dieser Altersgruppe in Österreich noch unter 30 Prozent.

Demografischer Wandel

Zur Pensionssicherung werden Frühverrentungsmöglichkeiten eingeschränkt; die Arbeitslebenszeiten werden entsprechend verlängert. Die größten Anteile an der heutigen Erwerbsbevölkerung haben die Altersgruppen 30- bis 39-jährigen und 40- bis 50-jährigen. Sie werden in den nächsten Dekaden – entsprechend gealtert – das Gros der Belegschaften ausmachen: Ab 2009 werden die über 50-jährigen die größte Gruppe der Beschäftigten in der österreichischen Wirtschaft darstellen. Damit entstehen neue Herausforderungen für den einzelnen Beschäftigten, die Unternehmen und die Volkswirtschaft: *Was können wir gemeinsam tun, damit Mann und Frau gesund und gern länger als bisher arbeiten können?*

Erwerbsbevölkerung

1.1.2 Altern: Wandel menschlicher Potenziale während des Arbeitslebens

Altern bedeutet Auf-, Um- und Abbau verschiedener funktioneller Kapazitäten z.T. zum selben Zeitpunkt. Untersuchungen (Daten von Nathan W. Shock, zitiert nach v. HAHN, 1998, 8 f.) zeigen, dass physiologische Parameter des menschlichen Körpers mit dem Alter sinken. Zum Beispiel beträgt im Durchschnitt die Gesamt-Muskelleistung eines etwa 65-jährigen Mannes etwa 75 % von der gleichen Funktionskapazität eines 30-jährigen. Die körperlichen Leistungsfähigkeiten verändern sich nicht im gleichen Maße oder linear. So verringert sich die Nervenleitungsgeschwindigkeit wesentlich weniger: Durchschnittlich beträgt die Nervenleitungsgeschwindigkeit eines 65-jährigen Mannes etwas über 90 % der eines 30-jährigen. Gleichzeitig werden diese Risiko-Konstellationen für Beeinträchtigungen oder Erkrankungen oftmals gemildert durch höhere seelische und soziale Leistungsreserven und insbesondere durch ein breites Erfahrungswissen älterer Arbeitender.

Funktionelle Kapazität

In eigenen Untersuchungen stellten wir in der ambulanten Pflege fest (vgl. www.piza.org), dass die MitarbeiterInnengruppe bis zum 30. Lebensjahr nicht die durchschnittlich höchste Arbeitsbewältigungsfähigkeit aufwies. Hohe soziale Arbeitsanforderungen in dem Mensch-zu-Mensch-Beruf, die man alleine meistern muss, und/oder spezifische Arbeitsbedingungen wie z. B. Wochenendarbeiten oder geteilte Dienste können auch die Leistungskapazitäten Jüngerer mangels ausreichendem Erfahrungswissen überfordern.

Das letzte Beispiel zeigt eindrücklich, dass Älterwerden nicht bedeutet, dass Leistungsminderungen eintreten. Mit zunehmenden Alter und wachsender Erfahrung verlieren zwar die physische Kraft, die Abstraktionsfähigkeit und die Risikobereitschaft an Gewicht. Die für den Arbeitseinsatz ebenso wichtigen Eigenschaften wie Begabung, Intelligenz, Fähigkeit zum gezielten Handeln und zur Kooperation sind nicht altersabhängig. Im Laufe des Arbeitslebens mit konkreten Erfahrungen entwickeln/vervollkommen sich hingegen Qualitäts- und Verantwortungsbewusstsein, Urteilsfähigkeit und Selbständigkeit ebenso wie Kompetenz zur Anleitung anderer. Langzeituntersuchungen in Finnland weisen folgende Arbeitspotenziale älterer Beschäftigter nach (ILMARINEN & TEMPEL, 2002, 204):

- Weisheit und Lebenserfahrung
- Bessere Kontrolle der eigenen Lebenssituation
- Scharfe Auffassungsgabe
- Stärkeres Engagement bei der Arbeit
- Fähigkeit, über eine Angelegenheit sorgfältig nachzudenken
- Höheres Vertrauen in Arbeitgeber bzw. Vorgesetzte
- Logisches Denkvermögen
- Weniger Fehlzeiten bei der Arbeit¹
- Fähigkeit, komplexe Zusammenhänge zu verstehen
- Größere Arbeitserfahrung
- Höhere Motivation, zu lernen.

Eine gut erforschte und nachvollziehbare arbeitswissenschaftliche Erkenntnis ist, dass eine erhöhte bzw. langandauernde körperliche Belastung zu vorzeitigem Verschleiß funktioneller Kapazitäten führen kann. Finnische Längsschnitt-Untersuchungen warnen davor, dass es ab dem 45. Lebensjahr zu einer dramatischen Abnahme der Leistungsfähigkeit des Herzkreislauf-Systems und des Muskel-Skelett-Apparats kommen kann, wenn keine vorbeugenden Maßnahmen durchgeführt werden (vgl. ILMARINEN et al., 1991 und NYGÅRD et al., 1991). Zur Vorbeugung zählt neben persönlicher Gesundheitsvorsorge die Anpassung der Arbeitsanforderungen an gewandelte funktionelle Kapazitäten der Beschäftigten. Wenn körperliche Arbeitsbelastungen unverändert bleiben, dann verkleinern sich Leistungsreserven und die Wahrscheinlichkeit ist groß, dass „nach dem 50. Lebensjahr diese Reserven dann nicht mehr ausreichend

Arbeitspotenziale
Älterer

Arbeitswissen-
schaftliche
Erkenntnis

¹ Weniger Krankenstandsfälle; ggf. ist das Krankenstandsvolumen größer. Die Arbeitsunfallstatistik weist eine geringere Arbeitsunfallrate für Ältere aus; die Wahrscheinlichkeit, einen Unfall mit tödlichen Folgen zu erleiden, ist bei Älteren erhöht (vgl. EUROPEAN COMMISSION / EUROSTAT, 2003, 35).

sind für eine komplette Erholung vor dem nächsten Arbeitstag. In diesem Fall schneiden sich die individuelle Leistungsfähigkeitskurve und die Arbeitsbelastungskurve mit den dann bekannten negativen Folgen. Als Folge davon werden viele ältere Erwerbstätige aus dem Arbeitsleben verdrängt.“ (ILMARINEN, 1995, 19).

Diese wissenschaftlichen Hinweise untermauern, dass der Appell der Politik an die Erwerbstätigen, länger zu arbeiten, nicht eine Frage des „Wollens“, sondern eine Frage des „*Können-Dürfens*“ ist. So werden heute stark körperlich (bzw. seelisch) Arbeitende nicht aufgrund der Pensionsreform spontan gesünder, vielmehr braucht es - nun umso mehr – eine entlang dem Lebenslauf gestaltete Arbeitswelt zur Erhaltung von Arbeitsbewältigungsfähigkeit von Jungen und Alten.

1.2 „Altersgerechte Arbeitskarrieren“

EQUAL-
Entwicklungs-
partnerschaft

Zur Aufgabenstellung im Rahmen der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft „Arbeitsfähigkeit erhalten“ gehörte die Entwicklung und Erprobung *eines* betrieblichen Lösungsansatzes für alters- und gesundheitsgerechtes Arbeiten in kleinen und mittelgroßen Unternehmen (KMU). Weiter sollten die erarbeiteten Werkzeuge zur Einführung und betrieblichen Umsetzung für PräventionsberaterInnen (u.a. aus dem Bereich des umfassenden Arbeits- und Gesundheitsschutzes) standardisiert werden. Im Rahmen von Schulungen können nun MultiplikatorInnen und BeraterInnen den Gestaltungsansatz und diese Werkzeuge kennen lernen.

Erhaltung der
Arbeitsbewältigung

Ein Überblick über Strategien zur aktiven Erhaltung und Förderung der Arbeitsbewältigung bis ins höhere Berufsalter lässt sich in betriebliche Aktionsstränge zusammenfassen:

1. **alters- oder kapazitätsgerechte Arbeits(platz)gestaltung**, die („barrierefreies“) Arbeiten auch mit gewandelter Arbeitskapazität ermöglicht, und
2. **altersgerechte Organisation horizontaler Berufsverläufe** („altersgerechte Arbeitskarrieren“), die systematisch Belastungswechsel zur Erhaltung der Arbeitsbewältigung und der Gesundheit über das gesamte Berufsleben hinweg bietet und ermöglicht.

Weitere Säulen sind:

3. **gesundheits- und alternssensible (Betriebs- und Personal-) Führung**, die einerseits erforderliche Entscheidungen für alter(n)sgerechte Programme und betriebliche Gesundheitsförderung trifft und andererseits selbst ein offenes Ohr für die individuellen Belange der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat.
4. Akzeptanz von Seiten der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, um einerseits selbst **persönlichen Gesundheitsschutz** zu betreiben

bzw. die **Angebote der betrieblichen Gesundheitsförderung und des Gesundheitsschutzes** wahrzunehmen.

Im Betriebsalltag wird es sich oftmals um parallele Ansätze für aktives Altern in der Arbeit handeln.

Ein Vorteil des Modells „alternsgerechter horizontaler Berufsverläufe“ liegt in der kompensatorischen Handlungsalternative, wenn bestimmte Arbeitsbereiche trotz ergonomischer Maßnahmen körperlich oder seelisch beanspruchend bleiben und nur zeitlich begrenzt gesundheitsgerecht bewältigt werden können.

Alterskritische
Tätigkeiten

MORSCHHÄUSER (1999) fasst diese alterskritischen Arbeitsanforderungen wie folgt zusammen:

<i>Körperlich anstrengende Arbeiten</i>	Heben und Tragen von Lasten, Zwangshaltungen, einseitige belastende Tätigkeiten, kurzzyklische Tätigkeiten
<i>Arbeitsumgebungsbelastungen</i>	Hitze, Lärm, schlechte Beleuchtungsverhältnisse
<i>Hohe / starre Leistungsvorgaben</i>	Taktgebundene Arbeit, Zeitdruck
<i>Schicht- und Nachtarbeit</i>	Arbeitsrhythmus gegen die ‚innere Uhr‘, soziale Beeinträchtigungen
<i>Hohe psychische Belastungen</i>	Daueraufmerksamkeit, Stress

Treten diese Merkmale systematisch, ggf. kombiniert und über längere Zeit bei Arbeiten auf und sofern die Risikofaktoren nicht verändert werden können, gilt für die Ausübung dieser Arbeitstätigkeiten aus gesundheits- und arbeitswissenschaftlicher Sicht eine „*begrenzte Tätigkeitsdauer*“ (BEHRENS, 1994).

Folgen
ungenügender
Prävention

Die negativen Folgen eines nicht ausreichenden Präventionsansatzes in Arbeitsbereichen mit alterskritischen Tätigkeiten und damit „begrenzter Tätigkeitsdauer“ lässt sich in der Studie „Schwerarbeit – Schwerpunkt Bau“ (KRENN & VOGT, 2004) im Auftrag der Kammer für Arbeiter und Angestellte Österreich und der Gewerkschaft Bau Holz nachvollziehen:

- Dauernd hohe Arbeitsbelastungen führen zu hohen Invaliditätsraten: z. B. 60 % der Pensionszugänge im Bau erfolgen aus Gesundheitsgründen
- Die Mortalitätsrate männlicher Arbeiter mit Invaliditätspension ist bei 66-70jährigen um 70 % höher als bei Alterspensionisten (2002).
- Später Berufswechsel erst in höherem Berufsalter (50+) führt heute zu höherem Langzeitarbeitslosigkeitsrisiko.

Zu alterskritischen Tätigkeiten, die ggf. aufgrund betrieblicher Prozesse nicht ersetzt werden können, zählen z. B. Wechsel- und Nachtschichtarbeit, Arbeiten in schwierigen Körperhaltungen (z. B. bei der Instandhaltung), Hitze- und Kältearbeiten oder schweres Arbeiten im Freien (z. B. Dachdecken), aber auch spezifische emotionale Dienstleistungsarbeiten (Pflege, Sicherheitsdienst) u. a. m.

Präventionsziele

Im Sinne dieser Überlegungen sind die Präventionsziele „Alternsgerechter Arbeitskarrieren“:

- Vorbeugung von Gesundheitsgefährdungen durch Belastungswechsel im Rahmen des Berufslebens,
- Gesundheitsförderung durch betriebliche und überbetriebliche Entwicklungsperspektiven,
- Verhütung alterstypischer Arbeitsbewältigungs-Schwierigkeiten aufgrund geringerer körperlicher Kapazitäten und Beschäftigungsproblemen im Betrieb und am Arbeitsmarkt.

Der Lösungsansatz „Alternsgerechte Arbeitskarrieren“ geht konform mit der Empfehlung der Europäischen Kommission nach einem „präventiven, auf Mobilisierung des gesamten Potenzials aller Altersgruppen in einem Lebenszyklusperspektive basierenden Ansatz“ (KOM, 2004, 4), um durch betriebliche Laufbahngestaltung und Weiterbildung Alternativen zur „Schwerarbeits-Sackgasse“ zu eröffnen.

Zusammenfassend verstehen wir unter „Alternsgerechten Arbeitskarrieren“ eine *systematische Laufbahnplanung*

- zum *betrieblichen* (flexibel qualifizierte MitarbeiterInnen) und *persönlichen Wohle* (Erhaltung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit und Gesundheitsförderung durch Persönlichkeitsentwicklung)
- unter Berücksichtigung *alterstypischer* Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeiten und *Stärken*
- vorrangig durch *horizontale oder diagonale* Berufsverläufe.

1.3 Wissenschaftliche und praktische Grundlagen

Die gesellschaftlichen und wissenschaftlichen Diskussionen zur Erhaltung und Förderung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit haben weit reichende Erkenntnisse gebracht. Die Umsetzung von Fördermodellen und Arbeitsweltreformen hinkt aber noch deutlich nach. Die wirtschaftlichen Wahlmöglichkeiten zur Lösung der anstehenden Probleme werden überwiegend noch in Rationalisierungen, Betriebsverlagerungen und in dem großen Arbeitskräfteangebot am Arbeitsmarkt gesehen. Einzelne Beschäftigte hoffen noch auf individuelle Wahlmöglichkeiten während der Übergangszeit bis zur Abschaffung der Frühverrentung oder auf besondere Ausstiegsszenarien aufgrund von gesundheitlichen Problemen, Berufsunfähigkeit und Ausnahmeregelungen wegen Schwerstarbeit.

Außer in der Politik, bei Interessensvertretungen und in der Forschung gibt es heute keine von breiten Bevölkerungsschichten getragene Initiative für ein gesundes, erfülltes und langes Arbeiten. Es fehlen die Akteure, um die es eigentlich geht: Unternehmer, Führungskräfte, Beschäftigte und Betriebsräte.

Wie kann nun Präventionsberatung bei der Bewältigung dieser Herausforderung helfen? Aus unserer Sicht liegen sowohl die Grundlagen zum Verständnis der Zusammenhänge von „Alter – Arbeit – Gesundheit“

und zur Förderung von Arbeitsbewältigungsfähigkeit als auch Mess-Instrumente vor. Handlungsbedarf besteht in der Entwicklung und Adaption von Einführungs- und Umsetzungsinstrumenten. Dieser Aufgaben und der Entwicklung und Erprobung eines Beratungsansatzes widmete sich im Besonderen das erwähnte EQUAL-Projekt.

Der Beratungsansatz und das betriebliche Vorgehen zur Einführung „Alternsgerechter Arbeitskarrieren“ verfolgen eine (Arbeits-) Organisationsentwicklung. Sie beziehen sich ausdrücklich auf anerkannte Modelle zur Erhaltung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit.

1.3.1 Konzept der Arbeitsbewältigungsfähigkeit

Fördermodell

Finnland hat einen Forschungs- und Erfahrungs-Vorsprung: Seit den 80er Jahren arbeitet das Finnish Institute of Occupational Health (FIOH) am Fördermodell der Arbeitsbewältigungsfähigkeit. Darunter wird das „Potenzial eines Menschen (verstanden) ..., eine gegebene Aufgabe zu einem gegebenen Zeitpunkt zu bewältigen. Dabei muss die Entwicklung der individuellen funktionellen Kapazität in Verhältnis zur Arbeitsanforderung gesetzt werden. Beide Größen können sich verändern und müssen ggf. alters- und altersadäquat gestaltet werden“ (ILMARINEN & TEMPEL, 2002). Damit verfügt die Arbeitsforschung allgemein über ein komplexes Verständnis der Arbeitsbewältigungsfähigkeit. Das ermöglicht Initiativen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und des Arbeitsfähigkeitsstatus der Beschäftigten.

Haus der Arbeitsfähigkeit

Zur Veranschaulichung der Zusammenhänge hat das FIOH das Bild des „Houses der Arbeitsfähigkeit“ (ILMARINEN & TEMPEL, 2002a) gewählt. Die vier konstituierenden „Stockwerke“ haben Einfluss auf die Arbeitsbewältigungsfähigkeit bzw. die ausgewogene Ordnung und Stärkung dieser Ebenen sind gleichzeitig die Interventionsebenen zur Förderung und Erhaltung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit.

Abbildung 1: „Haus der Arbeitsfähigkeit“



Diesbezügliche Maßnahmen sind ggf. in jedem Unternehmen entsprechend der Ausgangssituation anders zu setzen und zu gewichten. In mehreren Praxisprogrammen (vgl. ILMARINEN & TEMPEL, 2002) bewährten sich Maßnahmen auf vier Ebenen:

- Arbeits- & Gesundheitsschutz (einschließlich Ergonomie und Arbeitshygiene)
- Unternehmenskultur (Anerkennung, soziale Unterstützung, Kommunikation, ...)
- Individuelles Verhalten (Verhaltensprävention wie etwa gesunde Ernährung, Bewegung, ...)
- Individuelle, professionelle Kompetenzen (lebenslanges Lernen, Qualifizierung, Arbeitseinsatz entsprechend des Erfahrungswissens, ...).

Work Ability Index

Darüber hinaus liegt ein spezielles Gefährdungsbeurteilungs-Instrument vor, das frühzeitig eine Nicht-Passung von Arbeitsanforderungen und individuellen funktionellen Kapazitäten identifiziert. Die Vorhersagekraft dieses Instruments „Work Ability Index“ (Arbeitsbewältigungs-Index, ABI) (TUOMI, et al. 2002) in Bezug auf drohende Gesundheitsbeeinträchtigungen bis hin zu Erwerbsunfähigkeit ermöglicht Prävention. Die Wirksamkeit des Vier-Ebenen-Interventionsmodells zur Erhaltung und Förderung von Arbeitsbewältigungsfähigkeit ist wissenschaftlich belegt. Der Arbeitsbewältigungs-Index eignet sich in weiterer Folge zur Wirksamkeitsüberprüfung von getroffenen Maßnahmen.

1.3.2 Basismodell "Altersgerechte Arbeitskarrieren"

Altersgerechte
Berufsverläufe

Das Konzept „Altersgerechter Arbeitskarrieren“ versucht, proaktiv Benachteiligungen bei gewandelter Arbeitskapazität vorzubeugen. Es beruht auf einem von A. Frevel erprobten Modell „altersgerechter Berufsverläufe“, das darauf aufbaut,

- „einerseits durch gezielten Arbeitsplatzwechsel und damit Veränderungen in den Belastungs- und Anforderungssituationen ein „Mitaltern“ der Arbeitsbedingungen zu erreichen und
- andererseits die Beschäftigten durch Lernen (von der Anpassqualifizierung bis zur erfahrungsgeliteten Kompensation altersbedingter Leistungsveränderungen) an gewandelte Arbeitsbedingungen und -anforderungen an(zu)passen.“ (FREVEL, 1997)

Berufsverlaufs-
modell

In einem beteiligungsorientierten Prozess mit den Beschäftigten und Führungskräften wird ein Berufsverlaufs-Modell entworfen, das die Arbeitstätigkeiten nach Gesundheits- bzw. Arbeitsbewältigungskriterien beurteilt (Basis können die Vorarbeiten im Rahmen der Arbeitsplatzevaluierung, ASchG § 4 darstellen). Als Ergebnis dieser Arbeitsplatz-Einschätzungen werden vier Kategorien von Arbeitsplatz-Typen gebildet. Arbeitsplätze, die für

- den **Einstieg** (beschränkte Dauer der Einarbeitung)
- den **Umstieg** (für Belastungswechsel) und/oder die horizontale oder vertikale Weiterentwicklung

- ein **Verweilen** (unbeschränkte Tätigkeitsdauer, altersgerecht) oder
- den **Ausstieg** (höherqualifiziert, altersgerecht)

geeignet sind. Die Zuordnung der Arbeitsplatztypen ist die entscheidende Voraussetzung dafür, dass idealtypische Berufsverläufe und Karriere-muster für MitarbeiterInnen definiert werden können.

In Deutschland wurden im Rahmen des Förderprogramms „demotrans“ ebenfalls Laufbahngestaltungsprogramme in kleinen Unternehmen erprobt (vgl. PACKEBUSCH & WEBER, 2000).

1.4 Ausblick für eine nachhaltige Umsetzung

1.4.1 Für welche Unternehmen ist dieses Modell geeignet?

Aufgrund der Erprobung kann mit Sicherheit gesagt werden, dass es für alle Unternehmen - unabhängig von Größe und Branche - geeignet ist, die etwa 10-15 Arbeitstätigkeiten (Stellenbeschreibungen) im Unternehmen aufweisen. Diese Ausgangsbedingungen finden sich im Großen und Ganzen in Unternehmen zwischen 30 und 250 MitarbeiterInnen (KMU). Bei großen Unternehmen werden wahrscheinlich Subeinheiten in dieser Größenordnung feststellbar sein bzw. kleinere Subeinheiten eines großen Unternehmens lassen sich evtl. problemlos in einen Personalentwicklungsverbund zusammenführen.

Kleinstunternehmen (in unserem Fall unter 30 MA) müssten/könnten in einem Verbund (innerhalb der Branche oder in der Wertschöpfungskette, im Zuliefer- und Kunden-Cluster, oder in der Region) für Personalentwicklungsoperationen zusammengeführt werden.

1.4.2 Präventionsfachleute und Alternsmanagement

Betriebe sind zum betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz verpflichtet. Hier liegt eine inhaltliche und kostenbewusste Synergie für Alternsmanagement und für präventive Erhaltung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit der Beschäftigten genauso wie für spezifische altersbezogene Unfallverhütung. Präventivfachkräfte aus Arbeitsmedizin, Sicherheitstechnik und Arbeitspsychologie wie auch die AUVA-sicherheitsfachleute können MultiplikatorInnen für das Thema „Aktives, sicheres und gesundes Altern im Betrieb“ werden. Aus unserer Sicht kann es (nur) mit dieser großen Gruppe an MultiplikatorInnen gelingen, die österreichischen Betriebe (UnternehmerInnen und verantwortliche Beauftragte des Arbeitgebers), die BetriebsrätInnen und die Beschäftigten für das Thema zu sensibilisieren als einen ersten Schritt in die eigenständige betriebliche Entwicklung altersgerechter Arbeitsgestaltung und altersgerechter Arbeitsorganisation.

Die europäische Strategievorgabe zur Erhöhung der Beschäftigungsquote älterer Arbeitskräfte wird nur mit umfassenden Präventionsmaßnahmen im Arbeitsleben und bei Ausschöpfung der vorhandenen Präventionsinfrastruktur in und um Betriebe möglich werden. Eine strategische Partnerin ist damit die AUVA für die Klein(st)betriebe und die öffentlichen

wie privaten PräventionsdienstleisterInnen. Der halbe Wege dazu wird schon durch den gesetzlichen Arbeits- und Gesundheitsschutz gegangen. Es ist daher sinnvoll, auf diesen Vorgaben des Arbeitsschutzes für betriebliches Altersmanagement aufzubauen:

- ASchG § 3 (1) ... AG haben die zum Schutz des Lebens, der Gesundheit und der Sittlichkeit erforderlichen Maßnahmen zu treffen, einschließlich der Maßnahmen zur Verhütung arbeitsbedingter Gefahren,
- ASchG § 4 (2) Bei der Ermittlung und Beurteilung der Gefahren sind auch besonders gefährdete und schutzbedürftige Arbeitnehmer zu berücksichtigen.
- ASchG § 6 (1) Arbeitgeber haben bei der Übertragung von Aufgaben an AN deren Eignung in Bezug auf Sicherheit und Gesundheit zu berücksichtigen. Dabei ist insbesondere auf Konstitution und Körperkräfte, Alter und Qualifikation Rücksicht zu nehmen.

1.5 Literatur

European Commission / Eurostat (2003): Work and health in the EU. A statistical portrait, Data 1994-2002.

Frevel, A. (1997): Partizipation beim lebenslangen Lernen. Ein Fallbeispiel für alter(n)s-gerechte Personalentwicklung und Arbeitsgestaltung. In: Logistik + Arbeit, 9-10, S. 30-33.

Hahn von, H.P. (1998): Ursachen des Alterns. In: Spektrum der Wissenschaft. Digest 2, S. 8-19.

Ilmarinen, J. & Tempel, J. (2002): Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?. Herausgegeben von Giesert, M. im Auftrag des DGB-Bildungswerk e.V., Hamburg.

Ilmarinen, J. & Tempel, J. (2002a): Erhaltung, Förderung und Entwicklung der Arbeitsfähigkeit – Konzepte und Forschungsergebnisse aus Finnland. In: Badura, B., Schellschmidt, H., Vetter, C. (Hg.): Fehlzeiten-Report 2002 – Demographischer Wandel, Berlin u. a. (Springer) 2002 (S. 84 – 99).

Ilmarinen, J. (1995): Arbeitsfähigkeit und Alter. 10 Jahre Längsschnittstudie in verschiedenen Berufsgruppen. In: Karazman, R. / Geißler, H. / Kloimüller, I. / Winker, N.: Betriebliche Gesundheitsförderung für älter werdende Arbeitnehmer. Gamburg, S. 15-33.

Ilmarinen, J., Louhevaara, V., Korhonen, O., Nygård, C.-H., Hakola, T., Suvanto, S. (1991): Changes in maximal cardiorespiratory capacity among aging municipal employees. Scandinavian Journal of Work, Environment and Health, 17 (suppl 1), pp. 99-109.

Köchling, A. (2004): Projekt Zukunft. Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen. Hrsg. von Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH, Dortmund.

Krenn, M. & Vogt, M. (FORBA) (2004): Ältere Arbeitskräfte in belastungsintensiven Tätigkeitsbereichen: Probleme und Gestaltungsansätze. Wien.

Morschhäuser, M. (1999): Grundzüge altersgerechter Arbeitsgestaltung. In: Gussone, M. / Huber, A. / Morschhäuser, M. / Petrenz, J. (Hg.): Ältere Arbeitnehmer. Altern und Erwerbsarbeit in rechtlicher, arbeits- und sozialwissenschaftlicher Sicht (Handbücher für die Unternehmenspraxis), Frankfurt/Main, S. 101-185.

Nygård, C.-H., Luopajarvi, T. & Ilmarinen, J. (1991): Musculoskeletal capacity and its changes among aging municipal employees in different work categories.. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*; 17 (suppl 1), pp. 110-117.

Packebusch, L. & Weber, B. (2000): Personalentwicklung im Handwerk – die Zukunft gestalten. In: Christine Ax et. al.: Die alternde Gesellschaft. Herausforderung und Chance für das Handwerk. Hannover, S. 43-69.

Statistik Austria (2003): Demographisches Jahrbuch 2001/02, Wien.

Tuomi, K.; Ilmarinen, J.; Jahkola, A.; Katajarinne, L. & Tulkki, A.: Work Ability Index. Arbeitsbewältigungsindex. Dortmund/Berlin (Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Ü14) 2001

2. Projektmanagement

Einführung und Umsetzung „Altersgerechter Arbeitskarrieren“

2. Projektmanagement	
2.1 „Altersgerechte Arbeitskarrieren“ in 10 Schritten	13
2.2 Bearbeitung der Anfrage	15
2.2.1 Was muss das Unternehmen investieren?	15

2.1 „Alternsgerechte Arbeitskarrieren“ in 10 Schritten

Das Vorgehen umfasst folgende Schritte:

		AkteurInnen
1.	Sensibilisierung des Unternehmens für Gesundheits- und Altersfragen	PräventionsberaterIn
2.	Betriebliche Steuerungsgruppe einrichten	PräventionsberaterIn
3.	Gesundheitsbezogene Arbeitsanalysen durchführen	PräventionsberaterIn
4.	Arbeitsplatzlandkarte mit Berufsverläufen erstellen	PräventionsberaterIn
5.	Partizipative MitarbeiterInnen-Workshops durchführen	PräventionsberaterIn
6.	Unternehmensentscheidung über das weitere Vorgehen und Information der Belegschaft	Führung
7.	MitarbeiterInnen-Gespräche zur (horizontalen) Karriereplanung	Führung
8.	Arbeitsbewältigungs-Coaching mit Unterstützung von Arbeitsmedizin und Arbeitspsychologie	PräventionsberaterIn
9.	Lernförderliches Arbeiten und Weiterbildung	Führung
10.	Wirkungsüberprüfung	innerbetrieblich

Kurzbeschreibung
der 10 Schritte

Die Schritte im einzelnen:

- 1. Sensibilisierung für das Thema – Unterstützung bei der Entscheidungsfindung – Auftragsabklärung**

Unternehmensleitung und Belegschaftsvertretung werden anhand betriebsspezifischer Daten über die gegenwärtige und zukünftige demografische Entwicklung und die daraus resultierenden Auswirkungen für das Thema gesundes Altern im Betrieb sensibilisiert. Die innerbetriebliche Besprechung bzw. Veranstaltung dient der Entscheidungsfindung. Dafür werden einschlägige Informationen, Betriebsdaten und Gestaltungsoptionen aufbereitet und zur Diskussion gestellt.
- 2. Einrichtung einer Steuerungsgruppe**

Eine Kernsteuerungsgruppe (Verantwortlicher der Betriebsleitung, Personalverantwortlicher, Belegschaftsvertretung und BeraterInnen) hat die Aufgabe der gemeinsamen Abklärung der Projektschritte. Darüber hinaus wird ein erweiterter Steuerungskreis mit allen betroffenen Führungskräften benannt, der vor der Beschlussfassung des konkreten Betriebsmodells einberufen und informiert wird.

3. **Durchführung von Arbeitsanalysen**

Um eine betriebliche Planungsgrundlage zu schaffen, ist die nächste Aufgabe, gesundheitsbezogene Arbeitsanalysen durchzuführen, die einerseits aus der Analyse und Auswertung unternehmensspezifischer Dokumente und andererseits aus Arbeitsanalysen und MitarbeiterInnenbefragungen bestehen.

Ein grobes Bewertungsraster ermöglicht die Einteilung der Arbeitstätigkeiten nach gesundheitsbezogenen Kriterien der Arbeitsbewältigungsfähigkeit und Persönlichkeitsförderlichkeit.
4. **Erarbeitung eines Prototyps der Arbeitsplatzlandkarte**

Aus den Ergebnissen der gesundheitsbezogenen Arbeitsanalysen entsteht ein Prototyp der betrieblichen Arbeitsplatzlandkarte. Die Arbeitstätigkeiten werden den Arbeitsplatztypen (nach Frevel) zugeordnet. In einem Überblicksbild werden die unterschiedlichen Arbeitsplätze mit entsprechenden Symbolen gekennzeichnet und mögliche Berufsverläufe sichtbar gemacht. Diese Ergebnisse werden in einer erweiterten Steuerungsgruppensitzung präsentiert und diskutiert.
5. **Einbindung der MitarbeiterInnen – Vertrauen schaffen**

Um die Zielgruppen aktiv in die betrieblichen Entscheidungen einzubinden, Vertrauen zu schaffen und passende Lösungen zu finden, werden partizipative MitarbeiterInnen-Workshops durchgeführt. Hierbei beteiligen sich stellvertretend MitarbeiterInnen aus allen Arbeitsbereichen, um die betriebliche Arbeitsplatzlandkarte zu validieren. Aus den Workshops entsteht schließlich die **betriebliche Arbeitsplatzlandkarte** mit – nach betrieblicher Möglichkeit umsetzbaren – horizontalen oder diagonalen Berufsverläufen.
6. **Unternehmensentscheidung und MitarbeiterInnen-Information**

In einer Steuerungsgruppensitzung werden die endgültigen Ergebnisse der Arbeitslandkarte und ein betriebsspezifisches Stufenmodell der Einführung präsentiert. Das Stufenmodell der Einführung sieht meist drei Zielgruppen vor:

 - A) Die Beschäftigtengruppe der über 55-jährigen mit dem Ziel, diese in den Jahren bis zum regulären Pensionsantritt durch Entlastungsangebote in ihrer Arbeitsbewältigungsfähigkeit zu unterstützen.
 - B) Die Beschäftigtengruppe der 45- bis 55jährigen als Pilotgruppe für das Angebot „Alternsgerechter Arbeitskarrieren“ mit entsprechender Qualifizierung.
 - C) Erst bei erfolgreicher Umsetzung und Akzeptanz des Betriebsmodells „Alternsgerechter Arbeitskarrieren“ in der Pilotgruppe sollte dann die dritte Zielgruppe einbezogen werden. Hier handelt es sich um alle Beschäftigten – von der/vom jüngsten MitarbeiterIn bzw. ab dem ersten Arbeitstag im Unternehmen.
7. **„Anerkennende Entwicklungsgespräche“**

Regelmäßig (empfohlen einmal jährlich) sollen die Zielgruppen die Chance haben, in Form von MitarbeiterInnengesprächen ihre indivi-

duellen horizontalen Karrieremöglichkeiten mit ihrer unmittelbaren Führungskraft zu besprechen und zu planen.

8. **Arbeitsbewältigungs-Coaching**

Zusätzlich sollte den Beschäftigten als Hilfe bei der persönlichen Entscheidungsfindung ein individuelles Arbeitsbewältigungs-Coaching, das von ArbeitsmedizinerInnen und/oder ArbeitspsychologInnen durchgeführt wird, angeboten werden. Hierbei kann der „Arbeitsbewältigungs-Index“ (ABI) eingesetzt werden.

9. **Job Rotation und Weiterbildungsplanung**

Die Anregungen der Arbeitskräfte und betriebliche Qualifikationserfordernisse fließen in Weiterbildungsprogramme und Programme für lernförderliches Arbeiten ein.

10. **Wirkungsüberprüfung**

Letztendlich ist bei jedem Projekt bzw. Modell nach einer Einführungsphase eine Evaluation wichtig, um die Zielerreichung messen zu können. Dann kann eruiert werden, ob mit den gesetzten Maßnahmen der gewünschte Erfolg erreicht werden konnte oder ob ein Re-Design durchgeführt werden muss.

2.2 **Bearbeitung einer Anfrage**

Empfehlung für das Vorgehen: Kommerzielles Angebot für ein innerbetriebliches Orientierungsgespräch, das ca. 2 Stunden dauert, Basisinformationen anfordern für die Vorbereitung.

2.2.1 **Was muss das Unternehmen investieren?**

Im Folgenden finden sich die externen Beratungsbausteine mit einer groben Zeitaufwandschätzung:

	Mindest-Menschstunden
Orientierungsgespräch im Unternehmen	2
Moderation von und Beratung in Projektsteuerungssitzung	6
Arbeitsbewältigungsbezogene Arbeitsanalysen	2 (pro Arbeitsplatz)
Auswertung der Analysen und erster Entwurf der Arbeitsplatzlandkarte	1 (pro Arbeitsplatz)
MitarbeiterInnen-Workshops	4 (pro Workshop)
Erarbeitung des Vorschlages für das betriebliche Aktionsprogramm	4
Zusätzliche Beratungs- bzw. Trainingsbausteine im Betrieb für betriebliche AkteurInnen:	(jeweils pro Workshop)
• Gesundheitsbezogene Entwicklungsgespräche durch Führungskräfte	4
• Weiterbildungs- und Job-Rotationsplan	2
• Persönliches Arbeitsbewältigungs-Coaching durch ArbeitsmedizinerIn/ArbeitspsychologIn des Betriebes	4

3. Werkzeuge zur Einführung Altersgerechter Arbeitskarrieren

3. Werkzeuge zur Einführung „Altersgerechter Arbeitskarrieren“	
3.1 Orientierungsgespräch im Unternehmen	17
3.1.1 <i>Abschätzung der Altersentwicklung im Unternehmen</i>	17
3.1.2 <i>Informationen zu altersgerechten, betrieblichen Strategien</i>	18
3.1.3 <i>Projektskizze und Aufwand der Beratung zur Einführung „Altersgerechter Arbeitskarrieren“</i>	22
3.2 Einrichtung einer Projektsteuerungsgruppe	22
3.3 Arbeitsbewältigungs-bezogene Arbeitsanalysen.....	23
3.4 Arbeitsbewältigungs-bezogene Arbeitsplatzlandkarte.....	30
3.5 Partizipative MitarbeiterInnen Workshops.....	31
3.6 Entscheidungsgrundlage für Aktionsplan.....	34

3.1 Orientierungsgespräch im Unternehmen

TeilnehmerInnen (empfohlen): EntscheidungsträgerInnen (UnternehmerIn oder/und Vorstandsvertretung, Betriebsleitung, Personalverantwortliche) und ArbeitnehmerInnen-/Personalvertretung

Ziel: Herstellen einer gemeinsamen Entscheidungsgrundlage auf Basis von Informationen zu altersgerechten, betrieblichen Strategien und der betriebsspezifischen Altersstrukturentwicklung (heute und in 10 Jahren)

Unterlagen: Powerpoint-Folien (Entwurf ‚Orientierungsgespräch im Unternehmen.ppt‘). Auch als Tischvorlage verwendbar.

Gesprächsabschluss: Vereinbarung einer Rückmeldung an die Präventionsberatung über die betriebliche Entscheidung.

3.1.1 Abschätzung der Altersstrukturentwicklung im Unternehmen

Erläuterung: Handlungsbedarf ergibt sich nur aufgrund konkreter Betroffenheiten. Meist liegt in den Unternehmen keine systematische Planungsgrundlage zur aktuellen Altersstruktur der Belegschaft und Abschätzungen der Altersstrukturentwicklung vor. Im Orientierungsgespräch könnte diese Beratungsleistung schon angeboten werden.

Zur Vorbereitung der betriebsspezifischen Altersstruktur und Abschätzung der Altersstrukturentwicklung in 10 bzw. mehr Jahren benötigt die Präventionsberatung anonymisierte Daten der Firmenbelegschaft. Zur Vereinfachung könnte eine Auflistung der Geburtsjahrgänge oder die Anzahl der Beschäftigten pro Altersgruppe (Eintrag nach Stichtag der Anfrage) vom interessierten Betrieb übermittelt werden. Die vertrauliche Behandlung der Daten wird zugesichert und eingehalten.

Excel-Eingabemaske und Routinen: Im excel-file ‚Altersentwicklung.xls‘ befindet sich ein Blatt zur Dateneingabe; die weiteren Blätter enthalten die sich automatisch generierenden Grafiken. Aus Gründen der Vergleichbarkeit haben wir bei der Altersgruppen-Einteilung im excel-file die Kategorien der Statistik Austria übernommen: Bis 24 Jahre und folgende und 55 bis 64 Jahre, obwohl das reguläre Pensionseintrittsalter für Männer in Zukunft 65 Jahre (Achtung Pensionskorridor) betragen wird.

Achtung: In Unternehmen und Abteilungen mit hohen Frauenanteilen ist (noch) das reguläre Pensionseintrittsalter der Frauen von 60 Jahren bei der Berechnung des Rekrutierungsbedarfs zu berücksichtigen! Die gewünschte Grafik kann dann in die Powerpoint-Folie für das Orientierungsgespräch eingebaut werden.

Aus unserer Erfahrung ist es schwierig, branchenspezifische Altersstrukturen als Vergleichsdaten zu finden. Daher verweisen wir bei Interesse und Bedarf auf das Demographische Jahrbuch der Statistik Austria (2003). Hier findet sich auf den Seiten 344-345 die Daten der

Bevölkerung im Jahresdurchschnitt 2001-2050 nach Altersgruppen und Geschlecht.

Abbildung aus ‚Altersentwicklung.xls‘:

Microsoft Excel - Altersentwicklung.xls									
Datei Bearbeiten Ansicht Einfügen Format Extras Daten Fenster ? Acrobat									
100% Arial 10 F X U									
I29 =									
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Daten-Eingabe: Vorhandene Beispielzahlen in der Zeile 4 überschreiben.									
1									
2	A) heute-10 Jahre später								
3		bis 24	25-34 Jahre	35-44 Jahre	45-54 Jahre	55-64 Jahre*	Rekrutierungsbedarf	Gesamtbelegschaft	
4	2004 (Pers.)	3	8	7	13	4	0	35	
5	2014 (Pers.)	0	3	8	7	13	4	35	
6	2004 (%)	8,6	22,9	20,0	37,1	11,4	0,0	100,0	Achtung die Prozentrechnung mit aktueller Zahl der Gesamtbelegschaft korrigieren
7	2014 (%)	0,0	8,6	22,9	20,0	37,1	11,4	100,0	
8	2014 (%) Stammebelegschaft	0,0	9,7	25,8	22,6	41,9	0	100,0	Achtung die Prozentrechnung mit verminderter Anzahl der Gesamtbelegschaft ohne Nachwuchs korrigieren
9									
10									
11									
12	B) heute-10 Jahre später								
13		bis 24	25-34 Jahre	35-44 Jahre	45-54 Jahre	55-64 Jahre*	Rekrutierungsbedarf	Gesamtbelegschaft	
14	im Jahr 2004	3	8	7	13	4	0	35	
15	im Jahr 2014	0	3	8	7	13	4	31	
16	im Jahr 2016								
17	im Jahr 2018								
18	im Jahr 2020								Bei Vorhandensein genauer Daten kann eine noch weitergehende Hochrechnung erfolgen
19									
20									
21	* die Altersgruppe 55-64 Jahre kommt dadurch zustande, weil die Statistik Austria diese Altersgruppen-Einteilung führt. Das reguläre Pensionseintrittsalter für Männer wird 65 Jahre und für Frauen 60 Jahre in Zukunft betragen.								
22									
23	** In Unternehmen und Abteilungen mit hohen Frauenanteilen ist das reguläre Pensionseintrittsalter der Frauen von 60 Jahren bei der Berechnung des Rekrutierungsbedarfs zu berücksichtigen!								

3.1.2 Informationen zu altersgerechten, betrieblichen Strategien

Zur Verdeutlichung der altersgerechten, betrieblichen Strategien kann die Powerpoint-Präsentation „Orientierungsgespräch im Unternehmen“ verwendet und adaptiert werden:

Inhalt:

- Betriebsspezifische Altersstrukturentwicklung (siehe oben)
- Altern und Arbeit
- Altersgerechte, betriebliche Strategien
- „Altersgerechte Arbeitskarrieren“
- Vorschlag Projektablauf

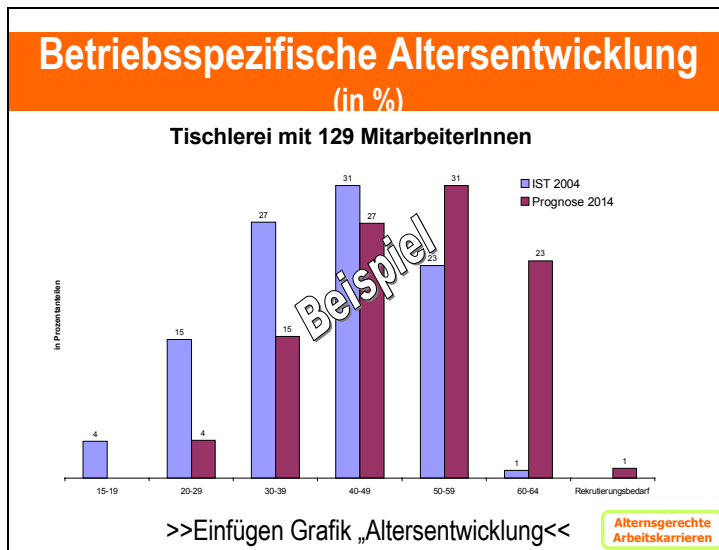
Präsentation-Vorlage:

„Gesundes Altern im Betrieb“

Orientierungsgespräch bei
am

>>BeraterIn<<

Altersgerechte
Arbeitskarrieren

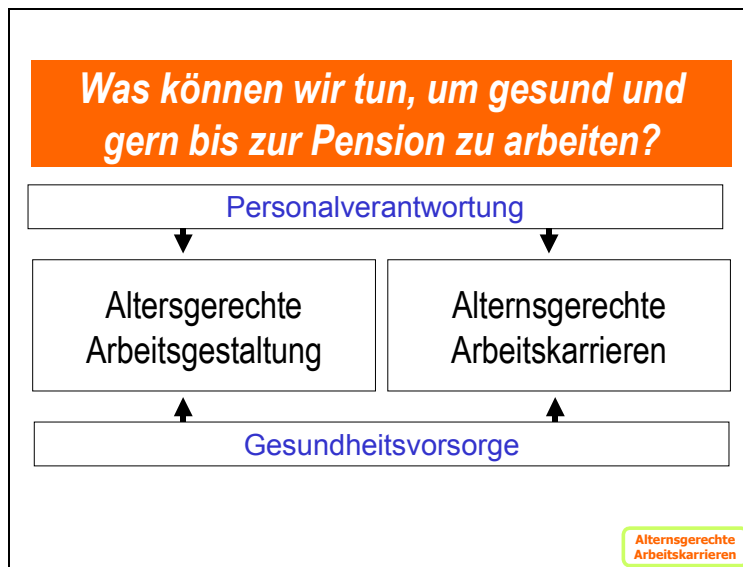


Wandel der Leistungspotenziale im im Laufe des Arbeitslebens

Physische Kapazitäten Lerngeschwindigkeit	↘
Begabung, Intelligenz, Fertigkeiten	↔
Qualitäts- und Verantwortungsbewusstsein, Urteilsfähigkeit, soziale Kompetenz, selbständiges Handeln	↗
Lebens- und Berufserfahrung, „job performance“ (Aufgabenerfüllung)	↗

alt ≠ leistungsgemindert
jung ≠ erfahren genug

Altersgerechte
Arbeitskarrieren



Alterskritische Tätigkeiten mit begrenzter Tätigkeitsdauer

Quelle: Päckebusch, L. & Weber, B., Fachhochschule Niederrhein


- Arbeits- & Gesundheitsschutz hat Erleichterungen gebracht
- Dennoch bleiben Arbeiten, die körperlich oder seelisch anstrengend sind wie
 - Wechselschichtarbeit / Nachtschichtarbeit
 - Schwerarbeit im Freien bei jedem Wetter
 - Handhabung schwerer Lasten in Zwangshaltungen
 - emotionale Arbeit
 - ...

Altersgerechte Arbeitskarrieren

**Innovation:
Altersgerechte Arbeitskarrieren**

- sind horizontale Berufsverläufe
- bedeuten systematische Laufbahnplanung zum betrieblichen und persönlichen Wohle
- um alterstypischen Defiziten & Beschäftigungsproblemen vorzubeugen

Altersgerechte Arbeitskarrieren

Benötigte Materialien

- Arbeitsplatz- bzw. Stellenbeschreibungen
- Ggf. Ergebnisse der Arbeitsplatzevaluierung
- Altersstruktur mit Details: Abteilungen, Lohngruppe, voraussichtlichem Pensionseintritt, Qualifikation (siehe Beilage)
- Ggf. Adressen der Arbeitsstätten und Ansprechpartner

Alternsgerechte
Arbeitskarrieren

3.1.3 Projektskizze und Aufwand der Beratung zur Einführung „Altersgerechter Arbeitskarrieren“

Im Folgenden finden sich die Beratungsbausteine mit einer groben Zeitaufwandschätzung:

	Mindest-Menschstunden
Orientierungsgespräch im Unternehmen	2
Moderation von und Beratung in Projektsteuerungssitzung	6 (Verrechnung nach tatsächlichen Aufwand vereinbaren)
Arbeitsbewältigungsbezogene Arbeitsanalysen	2 (pro Arbeitsplatz)
Auswertung der Analysen und erster Entwurf der Arbeitsplatzlandkarte	1 (pro Arbeitsplatz)
MitarbeiterInnen-Workshops	4 (pro Workshop)
Erarbeitung des Vorschlages für das betriebliche Aktionsprogramm	4
Zusätzliche Beratungs- bzw. Trainingsbausteine:	(pro Beratung/Training)
• Gesundheitsbezogene Entwicklungsgespräche durch Führungskräfte	4
• Weiterbildungs- und Job-Rotationsplan	2
• Persönliches Arbeitsbewältigungs-Coaching durch ArbeitsmedizinerIn/ArbeitspsychologIn des Betriebes	4

3.2 Einrichtung einer Projektsteuerungsgruppe

Projektsteuerungsgruppe: Nach der Prüfung des Projektanbots im Unternehmen und einer entsprechenden Unternehmensentscheidung, in die Strategie-Entwicklung für alter(n)sgerechte Arbeitswelt einzusteigen, folgt als nächster Schritt die Einrichtung der Projektsteuerungsgruppe und die erste Kurzsitzung zur Organisation.

AnsprechpartnerIn: Die Benennung einer/eines verantwortlichen, innerbetrieblichen *AnsprechpartnerIn* ist darüber hinaus erforderlich.

Mitglieder: (empfohlen): Vertretung des Arbeitgebers (Personalverantwortliche/r), Vertretung der ArbeitnehmerInnen, Betriebsleitung, ArbeitsmedizinerIn

Zweck:

Die voraussichtlichen Sitzungs-Meilensteine sind:

- a. Organisation der Arbeitsbewältigungsbezogenen Arbeitsanalyse (Auswahl der repräsentativen Arbeitsplätze und Information der MitarbeiterInnen) - (nur mit innerbetrieblicher/n AnsprechpartnerIn)
- b. Diskussion des Ergebnisses der Arbeitsanalysen bzw. des ersten Entwurfs der Arbeitsplatzlandkarte und Entscheidung für die MitarbeiterInnen-Workshops
- c. Diskussion der endgültigen Arbeitsplatzlandkarte mit horizontalen Karrierewegen und Entscheidung über den Aktionsplan (MitarbeiterInnen-Information, individuelle Karrierepläne, Entwicklungsgespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter, ggf. Angebot persönlichen Arbeitsbewältigungs-Coachings von Seiten der/des ArbeitsmedizinerIn/ArbeitspsychologIn, Job-Rotationsplan bzw. Weiterbildungsplan, Investitionsplanung)

3.3 Arbeitsbewältigungs-bezogene Arbeitsanalyse

Vorbereitung: Folgende betriebliche Materialien sind erforderlich:

- Arbeitsplatz- bzw. Stellenbeschreibungen
- Ggf. Ergebnisse der Arbeitsplatzevaluierung
- Altersstruktur mit Details: Abteilungen, Lohngruppe, voraussichtlichem Pensionseintritt, Qualifikation
- Ggf. Adressen der Arbeitsstätten und AnsprechpartnerInnen

Erläuterung: Bei der Arbeitsanalyse handelt es sich um eine kombinierte Belastungs- und Anforderungsanalyse je Arbeitsplatz stellvertretend für alle Arbeitsstellentypen im Unternehmen. Es stellt die Grundlage dar für die Erstellung der Arbeitsplatzlandkarte mit der Einteilung der Arbeitsplätze nach Arbeitsbewältigungsbezogenen Kriterien in Einstiegs-, Entwicklungs-, Aufstiegs-, Verweil- und Ausstiegs-Arbeitsplätzen.

Im Zuge der Arbeitsanalysen werden die Beschäftigten zum laufenden Projekt unmittelbar informiert und in die aktive Gestaltung der weiteren Projektschritte eingebunden.

Die Dimensionen der Arbeitsanalyse sind (siehe folgende Seite: Erhebungs-Leitfragen und Zusatz-Checkliste):

- Arbeitsaufgaben und -inhalte,
- Physisch- und psychisch-relevante Belastungen nach Selbstauskunft der ArbeitnehmerInnen und entsprechend dem Arbeitsbewältigungskatalog nach Spirduso (zitiert nach Ilmarinen & Tempel, 2002, S. 239 ff) bei der Tätigkeit,
- Ressourcen und Stärken der konkreten Arbeitstätigkeit

- Qualifikations- und Erfahrungshintergrund nach Selbstauskunft und Stellenbeschreibungen,
- Bisherige typische Berufsverläufe vor und nach dieser Arbeitstätigkeit, Wünsche und Erwartungen des Beschäftigten.

Vorgehen: Die Arbeitsanalyse erfolgt unmittelbar oder in der Nähe des Arbeitsplatzes statt. Die Erhebung erfolgt in Zusammenarbeit mit einer/m VertreterIn der Beschäftigten, die diese Arbeit ausführen. Eine konkrete Erläuterung der Aufgaben und Abläufe soll die/der Beschäftigte im Falle direkt der/dem PräventionsberaterIn zeigen können. Ein ungestörter Gesprächsort ist im Falle von Produktions- oder Außenarbeitsplätzen sicherzustellen.

Ein/e durch die Stellenbeschreibung vorbereitete/r PräventionsberaterIn macht das Erhebungsgespräch einfacher. Für das Gespräch ist mindestens 1 Stunde zu reservieren.

Das Gespräch wird mit einer Information über das Projekt, das Ziel des Gesprächs und die Person der/des BeraterIn eingeleitet. Ggf. wird die vertrauliche Behandlung von Hinweisen zugesichert und eingehalten. Die Datenblätter verbleiben bei der PräventionsberaterIn.

Erhebungs-Leitfragen:

Arbeitsstelle:	
a) Arbeitsaufgaben:	Zeit-%-Anteil (am Gesamt)
1.	
2.	
3.	
4.	
b) Was ist körperlich anstrengend? (siehe Zusatz-Checkliste; ggf. Hinweis bei welcher Aufgabe es auftritt)	
c) Was ist geistig anstrengend? (siehe Zusatz-Checkliste; ggf. Hinweis bei welcher Aufgabe es auftritt)	
d) Was sind die besonders guten Seiten dieser Arbeitstätigkeit?	
e) Wie viel Ausbildung/Übung/Erfahrung braucht man für die Erfüllung der Aufgaben?	
f) Wie oft lernt man Neues bei der Arbeit kennen?	
g) Wie lange kann man diese Arbeit gesund ausüben?	
h) Welche typischen Berufsverläufe gibt es bisher vor und nach dieser Tätigkeit?	

Zusatz- Checkliste nach Spirduso (zitiert nach Ilmarinen & Tempel, 2002, 239ff)

Vorgaben für altersgerechten Arbeitsbedingungen

Aus Spirduso (zitiert nach Ilmarinen & Tempel, 2002, 239ff)		
Körperliche Aspekte im Rahmen von Alters	Erläuterungen in Zusammenhang mit Arbeitsbedingungen	
Eingeschränkte Beweglichkeit der Gelenke, verminderte Elastizität von Sehnen und Bändern	<p>Vermeidung von Tätigkeiten, die Folgendes erfordern bzw. schon beinhalten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arbeit mit angehobenen Armen • Länger dauernde ungewöhnliche Körperhaltungen • Verdrehte Wirbelsäule • Arbeiten mit erheblicher Verbiegung des Handgelenks, um Kraft mit Hilfe von Werkzeugen auszuüben <p>Folgendes beachten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Positionierung von Gegenständen, Geräten, Bildschirmen ... so, dass längerdauernde Zwangshaltungen (Verdrehung, Vorbeugen, Bücken) vermieden werden • Anpassung der Arbeitsgeräte und Ausrüstungen auch in Fahrzeugen und im Büro an die individuelle Körpergröße • Niederfrequente Vibrationen (LKW, Baugeräte, Werkbaugeräte) 	
Nachlassen der Kraft	<p>Vermeidung von</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kontrollgeräten und Werkzeugen, die große Kraft erfordern • Heben, Senken, Schieben, Ziehen und Tragen von Lasten • Heben von Lasten die größer sind als die Maximalleistung eines jungen Arbeiters • Schnelles Heben <p>Gestaltung der Arbeitsabläufe so, dass</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eine Last in Körperrnähe getragen werden kann • Die Aufgabe kein übermäßiges Beugen, Bücken oder Verdrehen der Wirbelsäule erfordert, • Genügend Pausen zwischen den einzelnen Arbeitsaufgaben sind • Bodenhaftung und sicherer Stand möglich sind <p>Unterweisung in „Heben und Tragen“</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Hantieren mit Kontrollgeräten und Werkzeugen, die große Kraft erfordern <input type="checkbox"/> Heben, Senken, Schieben, Ziehen und Tragen von Lasten in unergonomischen Arbeitshaltungen <input type="checkbox"/> Schnelles Heben <input type="checkbox"/> Tätigkeit mit der Anforderung des übermäßigen Beugens, Bückens oder Verdrehens der Wirbelsäule <input type="checkbox"/> Arbeitsphasen mit körperlichen Arbeitsanforderungen ohne die Möglichkeit, selbstregulativ gesundheitsbezogene Arbeitsunterbrechungen machen zu können <input type="checkbox"/> Tätigkeiten ohne Bodenhaftung und sicheren Stand

Geringeres Lungenvolumen	Tätigkeiten mit erhöhtem Energieaufwand sollten nicht 0,7 (Männer) und 0,5 (Frauen) Liter/Minute Sauerstoffverbrauch überschreiten	
Verminderte Wahrnehmung und Entscheidungsfähigkeit Aufmerksamkeits-Defizite Gedächtnis-Defizite Schwierigkeiten bei geistiger Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Einteilung von älteren ArbeitnehmerInnen für Aufgaben, <ul style="list-style-type: none"> ○ in denen die Arbeit eher vorhersehbar und nicht reaktiv organisiert ist ○ die eine gute Mischung von Erfahrungswissen und Weiterbildung erfordern • Längere und auf die Person zugeschnittene Trainingsabschnitte • Ergänzung der Praxis durch schriftliche Arbeitsanweisungen • Videos, die die gewünschte Arbeitsleistung darstellen • Erhöhung der Signal-Geräusch-Relation am Arbeitsplatz 	
Schwächen im Sehen und im Farbsehen	Bereitstellung von: <ul style="list-style-type: none"> • 50% mehr Beleuchtungsstärke für ArbeitnehmerInnen zwischen 40 und 55 Jahren • 100% mehr Beleuchtungsstärke für ArbeitnehmerInnen über 55 Jahre • Erhöhung des Kontrasts an Sichtgeräten und Messinstrumenten • Vergrößerung der Schrift/von Symbolen auf Sichtgeräten und Monitoren • Beseitigung von Blendung • Entfernung von Blau-Grün-Unterscheidung aus dem Signalangebot 	
Hitze-Unverträglichkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Verminderung/Vermeidung von Hitzebelastung 	<input type="checkbox"/> Hitzearbeit
Geringere Kälteverträglichkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Aufrechterhaltung von optimalen Arbeitsplatztemperaturen • Kälteschutzkleidung anbieten 	<input type="checkbox"/> Kältearbeit <input type="checkbox"/> Schwere körperliche Arbeit im Freien
Hörverminderung	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhen der Signal-Geräusch-Relation bei Aufgaben, die signalabhängige Anweisungen beinhalten 	
Höhere Häufigkeit von Beschwerden der Lendenwirbelsäule (LWS)	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung von Trainingsprogrammen über Prävention von LWS-Beschwerden • Verbreitung von Basiswissen über die Körperreaktionsmuster • Arbeiten so gestalten, dass Rückenbeschwerden minimiert werden • Vorbeugen von Beschwerden und Verletzungen im Freizeitbereich 	
Erhöhtes Risiko für Fallen und Ausrutschen	Ausreichende Beleuchtung des Arbeitsplatzes Fußtrittmarkierung auf Rampen Beseitigung von schlüpfrigen, rutschigen Arbeitswegen	

Probleme mit höherer Arbeitsbelastung	Arbeitssetze vermeiden: <ul style="list-style-type: none"> • Betonung der Arbeitsgenauigkeit gegenüber der Arbeitsgeschwindigkeit • Den MitarbeiterInnen Kontrolle über die Arbeitslast einräumen 	S.o.
Langsamere Rehabilitation bei Verletzungen und Erkrankungen	<ul style="list-style-type: none"> • Schrittweise Rückkehr zur vollen/möglichen Arbeitsbelastung • Rotation zwischen leichter und schwerer Arbeit, um eine Gewöhnung an die Arbeitsanforderungen zu erleichtern • Bereitstellung von Informationen über vernünftige Formen der Rehabilitation und Rückkehr zur Arbeit 	
Tendenz zur Inaktivität	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung eines inner- und/oder außerbetrieblichen Fitness-Programmes • Ermunterung für die Teilnahme an diesen Programmen 	
		<input type="checkbox"/> Wechsel- bzw. Nachtschicht
		Neuerungen in den letzten Jahren

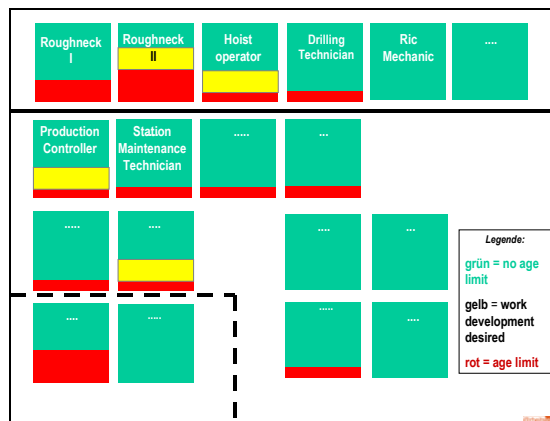
Die Datenblätter pro Arbeitsplatz werden in ein excel-file übertragen und ausgewertet:

- Jede Aufgabe mit physisch und/oder psychisch relevanter Belastung (siehe Erhebungsleitfrage b und c), die auch nach Auskunft des Beschäftigten nur gesundheitsgerecht zeitlich limitiert ausgeführt werden kann (siehe Erhebungsleitfrage d), führt zur Markierung „alternskritisch“ (roter Balken).
- Jede Aufgabe mit keiner Lernaufforderung (siehe Erhebungsleitfrage f) führt zur Markierung „lernkritisch“ (gelber Balken).
- Jede Aufgabe, die keine Belastungen laut Checkliste mit sich bringt oder ggf. kompliziert und schwierig ist, aber Möglichkeiten zur Anpassung der Durchführungsbedingungen an die Möglichkeiten eines durchschnittlichen Beschäftigten ermöglicht, werden als „altersinvariante“ Arbeitsplätze gekennzeichnet (grüner Balken).

Die weiteren Hinweise auf die Arbeitstätigkeit und den Arbeitsplatz werden gesammelt zur Charakterisierung der möglichen Karrierezugänge (Qualifikation, Besonderheiten, bisherige Berufsverläufe).





Abgeleitet wird daraus die Vorstufe der Arbeitsplatzlandkarte mit farblich markierten Arbeitsplätzen und den Abteilungsgrenzen. Die visualisierte Darstellung kann mit dem Powerpoint erfolgen.

Darstellungsbeispiel:



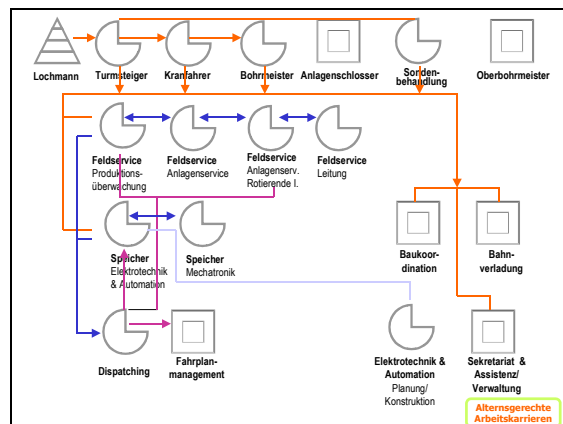
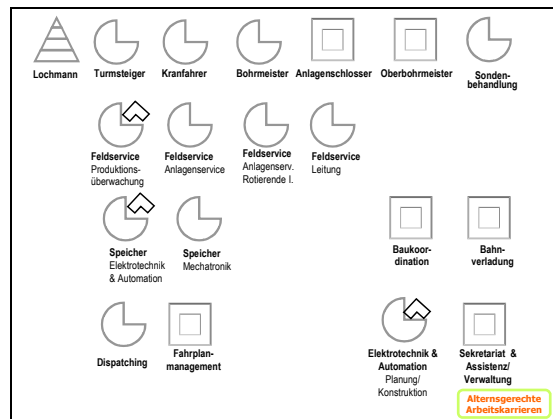
3.4 Arbeitsbewältigungs-bezogenen Arbeitsplatzlandkarte

Im nächsten Schritt werden die Arbeitsanalyse-Ergebnisse übersetzt in Arbeitsbewältigungs-bezogene Arbeitsplatz-Typen (AP):

	Einstiegs-AP mit relativ kurzer Einarbeitungszeit bei entsprechender Qualifizierung
	Umstieg-, Entwicklungs- oder Aufstieg-AP zum Belastungswechsel und zur beruflichen Weiterentwicklung
	Verweil-AP mit alterngerechter Anpassbarkeit der Tätigkeit, abwechslungsreichen Aufgaben - bis Regelpensionsalter bewältigbar
	Ausstiegs-AP mit erfahrungsgeleiteten Arbeitsaufgaben und altersgerechten Arbeitsbedingungen - als Wahlangebot

Das führt zum ersten Entwurf der arbeitsbewältigungs-bezogenen Arbeitsplatzlandkarte: Eine Version gibt die Arbeitsanalyseergebnisse wieder, eine zweite Version könnte *bisherige* idealtypische Berufsverläufe im Unternehmen sichtbar machen. Weiter können erste Gestaltungsvorschläge, die im Rahmen der Arbeitsanalyse geäußert oder sichtbar wurden mit entsprechender farblichen Kennzeichnung eingebaut werden.

Beispiele:



Die vorgeschlagenen Visualisierungen der Ergebnisse der Arbeitsanalyse und der Arbeitsplatzlandkarte unterstützen das Erfassen und Verstehen und unterstützen den Vertrauensbildungsprozess.

Dieser erste Entwurf wird in der Projektsteuerungssitzung vorgestellt, erläutert und diskutiert. Änderungen können durch betriebliche Hinweise notwendig werden. Ziel dieser Projektsteuerungssitzung ist die prinzipielle Zustimmung zur Arbeitsplatzlandkarte und zur Vorstellung dieser in MitarbeiterInnen-Workshops.

3.5 Partizipative MitarbeiterInnen-Workshops

Erläuterung: Bis zu diesem Beratungsbaustein wurden die MitarbeiterInnen über das Projektvorhaben, die Präventionsberatung und insbesondere über die Bedeutung der Arbeitsanalysen informiert. In Zusammenhang mit den Arbeitsanalysen werden MitarbeiterInnen ersucht, ihre Arbeitsaufgaben und –tätigkeit den PräventionsberaterInnen zu erläutern. Im Baustein „Partizipative MitarbeiterInnen-Workshops“ werden nun MitarbeiterInnen in die Planung „Alternsgerechter Arbeitskarrieren“ eingebunden.

Die Einbindung der MitarbeiterInnen bzw. von VertreterInnen aller Arbeitsbereiche des Unternehmens zielt auf

- einerseits nachvollziehbare Information über Arbeitsanalyse-Ergebnisse und Arbeitsplatzlandkarte und stellt damit ein wichtiges Fundament dar, Vertrauen und Erwartungssicherheit gegenüber sozialen Neuerungen im Arbeitsleben aufbauen zu können und
- andererseits auf die Berücksichtigung der MitarbeiterInnen-Exertise, welche Karrieremöglichkeiten in Zukunft praktisch denkbar und gewünscht sind.

Anzahl der TeilnehmerInnen: Maximal 18 Personen, die möglichst viele oder alle Arbeitsbereiche des Unternehmens vertreten. Vorrangig handelt es sich um einen homogenen MitarbeiterInnen-Workshop; eine Begrüßung durch eine Führungskraft ist gewünscht.

Aufwand und Workshop-Erfordernisse:

- ⇒ 2 ModeratorInnen sind zu empfehlen, da eine/r aktivierend informiert und Diskussion moderiert und der/die andere unterstützt, Gruppendynamik berücksichtigt und für alle sichtbar protokolliert.
- ⇒ Ein ungestörter Raum für ca. 15-20 Personen,
- ⇒ Tische nicht erforderlich; wenn vorhanden, dann verwenden, weil es den TeilnehmerInnen Halt gibt. Die Aufstellung der Sessel (und

Tische) muss einen guten Blick jedes/r TeilnehmerIn nach vorne ermöglichen.

- ⇒ 1 Pinwand und 1 Flipchart oder Easy flips, Moderationskoffer
- ⇒ Symbole der Arbeitsplatzlandkarte (siehe Anhang)
- ⇒ Fotoapparat mitnehmen
- ⇒ TeilnehmerInnen-Anwesenheitsliste erstellen

Moderationsleitfaden und Ablauf:

15'	<p>Begrüßung – Vorstellung – Ziele und Zweck</p> <p><i>Wir möchten Sie umfassend über die Zwischenergebnisse für „Alternsgerechte Arbeitskarrieren“ informieren.</i></p> <p><i>Wir suchen eine Vielfalt an Vorschlägen, Varianten und Modellen, die in die Vorbereitung einfließen sollen.</i></p>
15'	Vorstellung der TeilnehmerInnen – Erwartungen und Befürchtungen hinsichtlich des heutigen Workshops
50'	<p>Aktivierende Information „Schritt für Schritt zur Arbeitsplatzlandkarte“</p> <p>a) Grafische Darstellung der Arbeitsanalyse-Ergebnisse</p> <p>b) Vorstellung der arbeitsbewältigungsbezogenen Arbeitsplatz-Typologie und der Symbole</p>
15'	Pause
30'	<p>Fortsetzung:</p> <p>c) Gemeinsame Erstellung der Arbeitsplatzlandkarte</p>
45'	<p>Sammlung von Karrierepfaden und Entwicklungsmöglichkeiten anhand der Arbeitsplatzlandkarte</p> <p>a) Welche Karrieren sind heute schon der Fall?</p> <p>b) Welche weiteren Karrieren sind denkbar und wünschenswert?</p> <p>c) Welche Voraussetzungen brauchen die Karriere-Sprünge?</p>
	<p>Rückmeldung auf die Veranstaltung</p> <p>Vereinbarung der Übermittlung des Protokolls</p>

Im Anschluss wird ein Protokoll – einschließlich eines Fotos vom Gemeinschaftsergebnis – erstellt, den TeilnehmerInnen mit Rückmeldefrist für Korrekturwünsche zugeschickt.

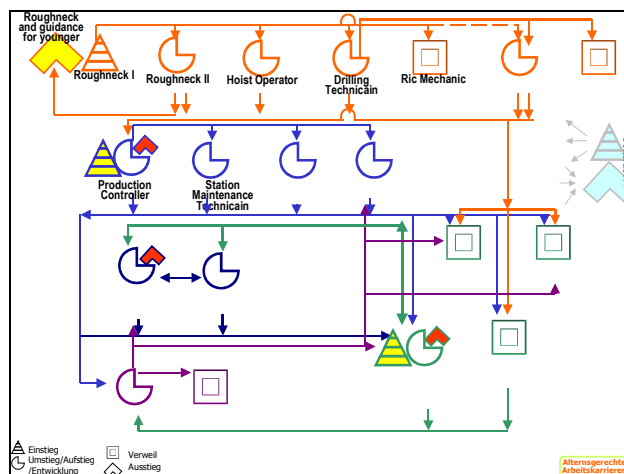
Arbeitslandkarte



Ergebnisse

Die Ergebnisse des bzw. möglicherweise mehrerer MitarbeiterInnen-Workshops wird in die Arbeitsplatzlandkarte nun mit Karrierewegen einge-arbeitet. Die Planungsgrundlage Arbeitsplatzlandkarte mit Karrierewegen entsteht und wird an die Mitglieder der Projektsteuerung mit dem Tool „MA_Karriereoptionen“ weitergeleitet.

Beispiel:



3.6 Entscheidungsgrundlage für Aktionsplan

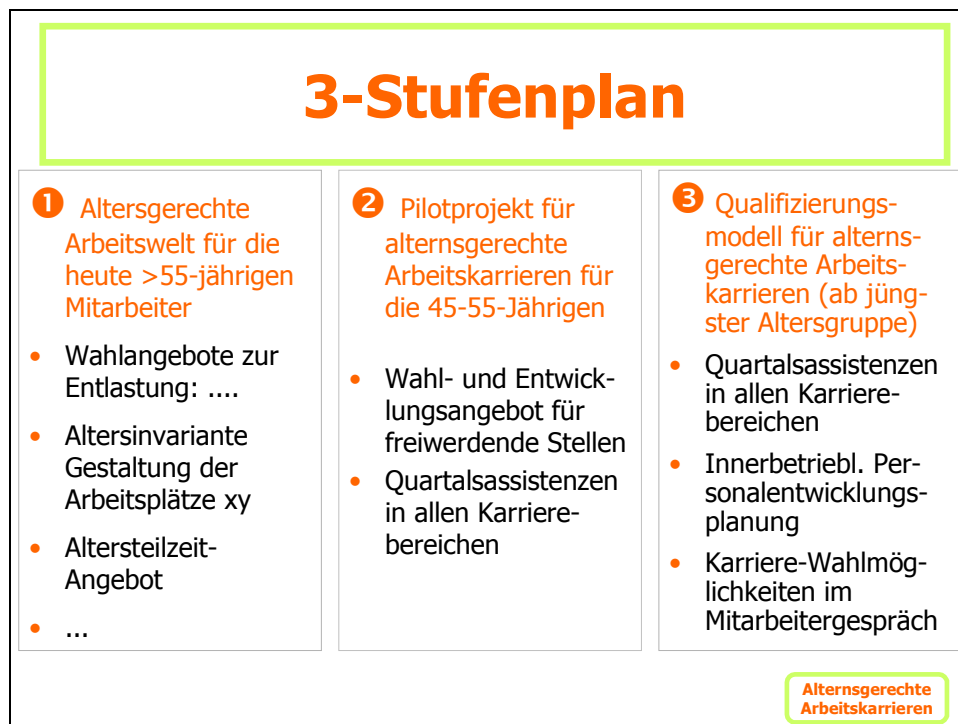
Erläuterung: Dieser Projektschritt ist im wesentlichen ein innerbetrieblicher Entscheidungsprozess. Die Präventionsberatung liefert Umsetzungsgrundlagen und –vorschläge mit entsprechenden Hilfsmitteln und Hinweisen. Dazu zählt:

- MitarbeiterInnen-Übersicht und Karriereoptionen (siehe excel-file MA_Karriereoptionen)

Ziel ist die praktische Ausformulierung eines Stufenplans, der meist Folgendes enthält

- a) einen Maßnahmenkatalog zur Unterstützung und Entlastung für über 55-jährige Beschäftigten,
- b) das Pilotprojekt zur Einführung „Alternsgerechter Arbeitskarrieren“ für die ab 45-jährigen Beschäftigten und
- c) ein Vorschlag zur Einführung „Alternsgerechter Arbeitskarrieren“ für die ganze Belegschaft ab der jüngsten bzw. bei jedem neuen/jeder neuer MitarbeiterIn.

Beispiel:



Dieser konkrete Stufenplan wird von Seiten UnternehmerIn/Management beschlossen und anschließend den MitarbeiterInnen kommuniziert.

4. Werkzeuge zur innerbetrieblichen Umsetzung Alternsgerechter Arbeitskarrieren

4. Werkzeuge zur innerbetrieblichen Umsetzung „Alternsgerechter Arbeitskarrieren“

- | | | |
|-----|--|----|
| 4.1 | Gesprächsstrategie „Anerkennendes Entwicklungsgespräch“ | 36 |
| 4.2 | Persönliches Arbeitsbewältigungs-Coaching mit Hilfe des Arbeitsbewältigungs-Index angeboten von ArbeitsmedizinerIn oder ArbeitspsychologIn | 37 |
| 4.3 | Job Rotations- und Weiterbildungsplan | 38 |
| 4.4 | Wirkungsüberprüfung..... | 38 |

4.1 Gesprächsstrategie „Anerkennendes Entwicklungsgespräch“

Ziel: In regelmäßigen MitarbeiterInnengesprächen z.B. im Rahmen des Jahresmitarbeitergesprächs werden von Seiten der Führungskraft den MitarbeiterInnen Vorschläge zu „Alternsgerechten Arbeitskarrieren“ unterbreitet oder erfragt und besprochen.

Vorgehen: Alle MitarbeiterInnen werden von der/m unmittelbaren personalverantwortlichen Vorgesetzten zum Entwicklungsgespräch eingeladen und über den Inhalt und Zweck des Gesprächs informiert. Die Möglichkeit soll gegeben sein, dass ein Mitarbeiter/ eine Mitarbeiterin eine betriebsrätliche Vertrauensperson beim Gespräch wünscht.

Erfolgsfaktoren des „Anerkennenden Entwicklungsgesprächs“ sind die Grundregeln der zwischenmenschlichen Kommunikation.

Es braucht einen geeigneten Raum für das Vier-Augen-Gespräch, d.h. angenehme Atmosphäre und Störungsfreiheit.

Das Gespräch kann zwischen 10 bis 45 Minuten dauern. Ausreichend Gesprächszeit muss insbesondere von der Führungskraft reserviert sein, dass das Gespräch und die kurze Gesprächsnotiz, die am Ende des Gesprächs gemeinsam mit der/m GesprächspartnerIn erstellt werden soll, nicht unter Zeitdruck erfolgt. Die Gesprächsnotiz dient für beide GesprächspartnerInnen als Erinnerungsstütze und verbleibt ausschließlich bei diesen Personen.

Vor dem Gespräch tut die Führungskraft gut daran, sich 5 Minuten auf den kommenden Erfahrungsaustausch zu konzentrieren, sich nochmals das Karriereangebot für den/die GesprächspartnerIn ins Gedächtnis zu rufen.

Die Gesprächsziele des „Anerkennenden Entwicklungsgesprächs“ sind auf einen Blick zusammengefasst:

- Wertschätzung des Mitarbeiters und Interesse an seinen und ihren gesundheits- und altersbezogenen Bedürfnissen
- Angebot von betrieblichen Entwicklungsmöglichkeiten zur Erhaltung und Förderung der Gesundheit und der Arbeitsbewältigung des/der GesprächspartnerIn.
- Verhandlung über mögliche Karrierevorbereitung nach Maßgabe der betriebswirtschaftlichen Möglichkeiten.

Folgende Gesprächsthemen entliehen dem „Anerkennenden Erfahrungsaustausch“ (Geißler et al., 2004) sind ggf. eine Hilfestellung beim Einstieg in das Entwicklungsgespräch:

Gesprächsthema	Mögliche Fragestellung im Gespräch
Die Stärken aus Sicht des Gesprächspartners im Unternehmen und an seiner/ihrer Arbeit	<ul style="list-style-type: none"> • Was gefällt Ihnen* im Unternehmen und bei der Arbeit? • Was am meisten? • Auf was sind Sie* stolz als MitarbeiterIn unseres Unternehmens? • Auf was besonders? • Was macht aus Ihrer* Sicht das Unternehmen für die Gesundheit der MitarbeiterInnen?
Die Schwachpunkte aus Sicht des Gesprächspartners im Unternehmen und an seiner/ihrer Arbeit	<ul style="list-style-type: none"> • Was stört und belastet Sie* im Unternehmen und bei der Arbeit? • Was am meisten? • Wenn Sie* an meiner Stelle wären, was würden Sie als erstes weiter verbessern?

*Meist handelt es sich um Vorgesetzte, die diese Gespräche des „Anerkennenden Erfahrungsaustausch“ mit ihren unmittelbaren MitarbeiterInnen führen, wo häufig das kollegiale Du gepflegt wird, was aber nicht Voraussetzung für diese Gesprächsstrategie ist. Die Umwandlung der Fragestellungen in ein respektvolles ‚Du‘ liegt nahe.

4.2 Persönliches Arbeitsbewältigungs-Coaching mit Hilfe des Arbeitsbewältigungs-Index angeboten von ArbeitsmedizinerIn oder ArbeitspsychologIn

Erläuterung: Dieser Baustein ist optional. Wir empfehlen das Angebot eines persönlichen Arbeitsbewältigungs-Coachings für interessierte MitarbeiterInnen von Seiten der/des ArbeitsmedizinerIn oder der/dem ArbeitspsychologIn. Die Durchführung dieses Coachings ermöglicht den MitarbeiterInnen ein vertrauliches und klärendes Gespräch über ihre und seine Möglichkeiten der Erhaltung und Förderung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit. Als grundlegender Beratungsleitfaden kann das finnische Instrument des Arbeitsbewältigungs-Index (Tuomi, 2001) herangezogen werden.

Vorgehen: Dieses Angebot sollte an alle Beschäftigten gehen und insbesondere an jene und zu dem entsprechenden Zeitpunkt, wo die MitarbeiterInnen eingeladen werden, über alternsgerechte Anpassungen ihrer Arbeitsbedingungen (Zielgruppe ① über 55-Jährige) bzw. über ihre alternsgerechten Arbeitskarrieremöglichkeiten (Zielgruppe ②: ab 45-Jährige) nachzudenken.

Beratungshinweis: Hier ist aus unserer Sicht unbedingt entsprechende „Einschulung auf das Instrument, die Einsatzregeln und zum Verständnis

des dahinterstehenden Konzeptes der Arbeitsbewältigungsfähigkeit zu empfehlen.

4.3 Job Rotations- und Weiterbildungsplan

Erläuterung: Die Ergebnisse der Entwicklungsgespräche fließen ein in eine Liste über nötige Job-Rotations- und Weiterbildungserfordernisse. Die Investitionsplanung wird dem gegenübergestellt und wechselseitige Anpassungen erfolgen.

Ein hilfreiches Instrument wurde im Projekt GENERA² entwickelt.

Fördermaßnahmen der Arbeitsmarktverwaltung werden von Betriebseite her beantragt.

Die betriebswirtschaftlich möglichen und persönlich gewünschten Trainings werden umgesetzt.

4.4 Wirkungsüberprüfung

Erläuterung: Wir empfehlen ein kontinuierliches Monitoring des Arbeitsbewältigungs-Status der Belegschaft. Dies kann mit Hilfe arbeitsmedizinischer/arbeitspsychologischer, anonymer Vergleichsauswertungen erfolgen.

Weiter empfehlen wir bei Vorhandensein einer Balanced Score Card im Unternehmen die Integration der „Alternsgerechten Arbeitskarrieren“ und der Kennzahlen des Arbeitsbewältigungs-Status der Belegschaft.

² Im Internet und www.genera-info.de

5. Links

- **<http://www.arbid.de>**
Da die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und der Erhalt von Arbeitsplätzen ein gemeinsames Anliegen sind, haben sich die Sozialpartner mit dem Ministerium für Wirtschaft und Arbeit in NRW zur Initiative arbid (Arbeit und Innovation im demografischen Wandel) zusammengefunden. Sie gehen davon aus, dass es bei der Bewältigung des demografischen Wandels gemeinsame Interessen von Arbeitnehmern und Arbeitgebern gibt.
- **http://www.arbeitsmarkt.nrw.de/foerderangebote/demografischer_wandel/index.html**
Ältere sind von Arbeitslosigkeit besonders betroffen: jeder 4. Arbeitslose ist inzwischen älter als 50 Jahre. Zugleich müssen sich Unternehmen intensiv mit dem Faktum alternder Belegschaften auseinandersetzen. Diese Entwicklung greift die Initiative „Ältere Langzeitarbeitslose in NRW“ auf, um neue Wege der Integration in den ersten Arbeitsmarkt zu eröffnen.
- **<http://www.gesuender-arbeiten.de>**
Unternehmen, Sozialpartner, Berufsgenossenschaften, Krankenkassen und die Landesregierung haben sich in der Gemeinschaftsinitiative Gesünder Arbeiten e. V. (GiGA) zusammengeschlossen, um ein modernes Verständnis von Arbeits- und Gesundheitsschutz in der Öffentlichkeit zu verankern und in Betrieben umzusetzen. Der demografische Wandel ist ein Schwerpunktthema der Initiative.
- **<http://www.inqa.de>**
Die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) ist ein Zusammenschluss von Sozialpartnern, Sozialversicherungsträgern, Bund, Länder, der Bertelsmann Stiftung sowie der Hans Böckler Stiftung und Unternehmen. Gemeinsam sehen die Initiativpartner die Förderung einer Neuen Qualität der Arbeit als eine zukunftsweisende Aufgabe und Herausforderung an. Mit INQA wollen die Initiativpartner die Interessen der Menschen an positiven, gesundheits- und persönlichkeitsförderlichen Arbeitsbedingungen mit der Notwendigkeit wettbewerbsfähiger Arbeitsplätze verbinden – auch zum Thema „Demografischer Wandel“.
- **http://www.fona.de/de/1_forschung/gesellschaft/sozio_demografischer_wandel/index.php**
Mit dem sozio-demografischen Wandel der Gesellschaft setzt sich fona (Forschung und Nachhaltigkeit), eine Initiative des Bundesministeriums für

Bildung und Forschung auseinander. Dabei geht es unter anderem um Aspekte der gesellschaftlichen Integration Älterer sowie um den erforderlichen Umstrukturierungsprozess insgesamt.

- **<http://www.aktion2050.de>**
Mit einem positiven Leitbild zum demografischen Wandel setzt die Bertelsmann Stiftung Akzente, damit die demografischen Veränderungen hierzulande als Herausforderung und als Chance begriffen werden. Eine alternde Gesellschaft bringt nicht nur Kosten mit sich, sie birgt auch große Reichtümer und Potenziale für eine zukunftsfähige Gesellschaft.
- **<http://www.panorama-der-zukunftsfragen.de>**
Das „Panorama der Zukunftsfragen“ ist eine Initiative des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und behandelt Fragen des demografischen Wandels.
- **<http://www.demogr.mpg.de>**
Das Max-Planck-Institut für Demografische Forschung in Rostock beschäftigt sich bereits seit Jahren mit dem Thema. Einige Ansätze und Ergebnisse finden sich auf der Homepage des Instituts.
- **<http://www.demotrans.de>**
Eine zentrale Frage in der Diskussion um den demografischen Wandel ist, welche Auswirkungen die Ausbildungs- und Weiterbildungslücke zusammen mit der Zunahme der älteren Beschäftigten in den Unternehmen haben wird. Erforschung und Umsetzung der Thematik stehen auf diesem Portal im Mittelpunkt.
- **<http://www.bundesregierung.de/bericht-,413.711582/Demografischer-Wandel-und-Ausb.htm>**
Der demografische Wandel und der Ausbildungsstellenmarkt stehen im Mittelpunkt einer Erklärung der Bundesregierung aus dem September 2004, bei der es um die Folgen für diesen Bereich des Arbeitsmarktes geht.
- **<http://www.demografie-und-raum.nrw.de>**
Der demografische Wandel wird hier als Phänomen von demografischer Entwicklung und sozialem Wandel und als eine der großen gesellschaftlichen Herausforderungen für die Regionen und Städte dargestellt.
- **http://www.verdi.de/0x0ac80f2b_0x01f1a4f7**
„Den demografischen Wandel aktiv gestalten“ war Titel einer Tagung der Gewerkschaft ver.di, die Ende Februar 2005 stattfand. Die Unterlagen und Ergebnisse werden im Internet zur Verfügung gestellt.
- **<http://www.age-management.net>**
Die Initiative AGE-Management hat sich zum Ziel gesetzt, Unternehmen und Verwaltung für die Probleme, die auf die deutsche Wirtschaft in naher Zukunft zukommen, zu sensibilisieren und deren Management auf die neuen Aufgaben vorzubereiten.





- **<http://www.webkolleg.nrw.de>**
WebKollegNRW ist das Bildungsportal für innovative Lernangebote im Internet. Es bietet einen zentralen Zugang zu hochwertigen, internetgestützten Aus- und Weiterbildungsangeboten. Das Portal ist eine Initiative des Ministeriums für Wirtschaft und Arbeit NRW und wird von hochkarätigen Trägern unterstützt.
- **<http://www.boeckler.de>**
Ausführlich weist die Hans-Böckler-Stiftung auf ihren Internetseiten darauf hin, dass der demografische Wandel immer noch vielfach unterschätzt wird. Außerdem werden dort Daten, Fakten und Analysen angeboten.
- **<http://www.bdi-online.de/de/fachabteilungen/956.htm>**
Auch der Bundesverband der Deutschen Industrie bietet auf seinem Internetportal Hilfestellungen und Informationen zum Thema „Demografie“ an.
- **<http://www.ils.nrw.de/zwl/service/netzwerke.html>**
Das Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung und Bauwesen hat mit dem Forschungsverbund Demografischer Wandel und räumliche Mobilität ein eigenes Projektnetzwerk gegründet.
- **http://www.sozialpolitik-aktuell.de/berichte_arbeit.shtml**
Das Internet-Portal „Sozialpolitik-aktuell“ ist ein Service-Angebot des Lehr- und Studienbuchs „Sozialpolitik und soziale Lage in Deutschland“ (Westdeutscher Verlag, Wiesbaden 2000).
- **http://www.bfa.de/ger/ger_aktuelles.9/ger_sozialpolitisch.96/ger_96_20030630.html**
Die Bundesversicherungsanstalt für Angestellte bietet umfangreiche Informationen zum demografischen Wandel und seinen Auswirkungen im Bereich der Rentenvorsorge.
- **<http://aeltere.arbeitsamt.de/>**
Die Bundesanstalt für Arbeit setzt sich mit dieser Kampagne für ein vorurteilsfreies Bild älterer Arbeitnehmer ein und präsentiert Beispielunternehmen. Es gibt dazu aktuelle Praxisbeispiele.
- **<http://www.bundestag.de/gremien/demo/index.html>**
Der Deutsche Bundestag hat 1999 die Neuauflage einer Enquete-Kommission unter dem Titel „Demografischer Wandel – Herausforderungen unserer älter werdenden Gesellschaft an den Einzelnen und die Politik“ eingesetzt.
- **<http://www.arbeitsschutz.nrw.de>**
Arbeitsschutz und Arbeitsgestaltung sind entscheidende Wirtschaftsfaktoren. Unternehmen, Beschäftigte oder Arbeitsschutzexperten können sich hier über alle Themen rund um den Arbeitsschutz in NRW informieren. Das Portal bietet praktische Hilfen, Infos zu innovativen Projekten und kompetente Ansprechpartner.

- **<http://www.baua.de>**
Die Bundesanstalt mit Hauptsitz in Dortmund und Sitz in Berlin unterstützt das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit in Fragen des Arbeitsschutzes, aber auch des demografischen Wandels.
- **<http://www.destatis.de/download/veroe/bevoe.pdf>**
Das statistische Bundesamt stellt als Ergebnisse der 9. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung die Bevölkerungsentwicklung Deutschlands bis zum Jahr 2050 zur Verfügung. Die Darstellung liegt als PDF-Datei vor.
- **<http://www.dbresearch.de>**
Deutsche Bank Research veröffentlicht unter dem Titel „Megatrend: Demografie“ Studien zu den wirtschaftlichen Konsequenzen des demografischen Wandels.
- **<http://www.sektion-altern.de>**
Innerhalb der Deutschen Gesellschaft für Soziologie beschäftigt sich die aus einer gegründeten Arbeitsgruppe im Jahr 2000 hervorgegangene Sektion mit dem Themenfeld Alter und Altern.
- **<http://www.fall-berlin.de>**
Die seit 1985 in Berlin angesiedelte Forschungsgruppe „Altern und Lebenslauf“ stellt hier neben eigenen Inhalten relevante Links anderer Institutionen zusammen.
- **<http://www.dzfa.uni-heidelberg.de>**
Das DZA stellt als wissenschaftliches Institut für Alternsforschung unter dem Ansatz eines so genannten Lebenslagen-Konzeptes eine Literatur- und Statistik-Datenbank zur Verfügung.
- **<http://www.bibb.de/de/wlk11792.htm>**
Ein Projekt des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB), das Weiterbildungskonzepte für das spätere Erwerbsleben (WeisE) im Kontext mit lebensbegleitendem Lernen anbietet.
- **www.arbeitundalter.at**
Ein gemeinsames Webportal von österreichischer Industriellenvereinigung und Arbeiterkammer zur virtuellen Beratung für Betriebsrätinnen, Betriebsräten und Unternehmen, um die Sicherung der Beschäftigung älter werdender Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter partnerschaftlich zu erreichen.
- **<http://www.aqua-nordbayern.de>**
Ein Projekt der Bildungsforschung zur Sensibilisierung von Unternehmen, das Beiträge zur Qualifizierung älterer Beschäftigter liefern soll und in dem Konzepte zum selbstgesteuerten Lernen entwickelt werden.
- **<http://www.zukunftsradar2030.de>**
Der Zukunftsradar 2030 ist ein Projekt der Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz (ZIRP), das sich mit den Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Bereiche Wirtschaft und Gesellschaft beschäftigt.

- **<http://www.diskussionsforum-demographie.de>**
Ein Projekt zum Thema „Alternde Gesellschaft und alternde Belegschaften: Herausforderungen durch die demografische Entwicklung und gewerkschaftliche Antworten“. Es findet eine Internet-gestützte Diskussion zur Thematik statt.
- **<http://www.offensive-fuer-aeltere.de>**
Innerhalb der EU-Initiative EQUAL sollen mit diesem Ansatz in NRW die Beschäftigungsfähigkeit Älterer wiederhergestellt, neue, zusätzliche Arbeitsplätze geschaffen und ein flexibles Fördersystem entwickelt werden.
- **<http://www.11d.de/mit-offenen-augen/index.html>**
Das vom BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung) geförderte Forschungsprojekt verfolgt die Konzeption und Erprobung konkreter Maßnahmen, die es den Unternehmen ermöglichen, Nachwuchskräfte nicht nur auszubilden, sondern auch längerfristig an sich zu binden.
- **<http://www.bwhw.de/altersheterogenitat.htm>**
Ein Beratungsprojekt der Forschungsstelle des Bildungswerkes der Hessischen Wirtschaft e. V. im Auftrag des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung (HMWVL). Dieses Projekt gibt Betrieben in Hessen Hilfestellung bei der Entwicklung einer individuellen Strategie und praktischer Lösungswege zur Bewältigung demografisch bedingter Herausforderungen.
- **<http://www-iip.wiwi.uni-karlsruhe.de>**
Hauptziel des Forschungsprojektes ist die Verbesserung der Gesundheit, der Beschäftigungsfähigkeit und des Wohlbefindens älterer Mitarbeiter durch kostengerechte Gestaltungsansätze.
- **www.abi-nrw.de**
„Arbeitsfähigkeit 2010 – Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?“ Es handelt sich um ein Modellprojekt, das bei einem Backwaren- und einem Pharmaunternehmen durchgeführt wurde und im Fokus dieser Broschüre steht.
- **www.arbeitsfaehigkeit.net**
Das Netzwerk zur Anwendung des Arbeitsfähigkeitsindex (WAI = Work Ability Index) ist ein Forschungsprojekt der Bergischen Universität Wuppertal im Auftrag der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Ziel der Anwendung des WAI in Betrieben ist die Förderung der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten im Rahmen des demografischen Wandels.

6. Anhang

Symbole der Arbeitsplatzlandkarte zum Ausschneiden:

	Einstiegs-AP mit relativ kurzer Einarbeitungszeit bei entsprechender Qualifizierung
	Umstiegs-, Entwicklungs- oder Aufstieg-AP zum Belastungswechsel und zur beruflichen Weiterentwicklung
	Verweil-AP mit alternsgerechter Anpassbarkeit der Tätigkeit, abwechslungsreichen Aufgaben - bis Regelpensionsalter bewältigbar
	Ausstiegs-AP mit erfahrungsgeleiteten Arbeitsaufgaben und altersgerechten Arbeitsbedingungen - als Wahlangebot

Im Text sind verschiedene elektronische Hilfsmittel zur Beratung und Umsetzung angeführt. Sollten Sie daran Interesse bzw. Anfragen hinsichtlich Schulungsterminen haben, dann wenden Sie sich bitte an: office@arbeitsleben.com

