

Personalarbeit im demografischen Wandel

Beratungsinstrumente zur
Verbesserung der Arbeitsqualität

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin,
Götz Richter, Michael Niehaus (Hg.)

Personalarbeit im demografischen Wandel

Beratungsinstrumente zur
Verbesserung der Arbeitsqualität



© W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG
Bielefeld 2015

Gesamtherstellung:
W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld
wbv.de

Bestellnummer: 6004272
ISBN (Print): 978-3-7639-5035-5
ISBN (E-Book): 978-3-7639-5036-2

Printed in Germany

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Insbesondere darf kein Teil dieses Werkes ohne vorherige schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (unter Verwendung elektronischer Systeme oder als Ausdruck, Fotokopie oder unter Nutzung eines anderen Vervielfältigungsverfahrens) über den persönlichen Gebrauch hinaus verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Für alle in diesem Werk verwendeten Warennamen sowie Firmen- und Markenbezeichnungen können Schutzrechte bestehen, auch wenn diese nicht als solche gekennzeichnet sind. Deren Verwendung in diesem Werk berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese frei verfügbar seien.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Inhalt

Vorwort	5
I Grundlagen für die Beratung von Unternehmen im demografischen Wandel .	13
1 Beratung in KMU <i> Götz Richter/Jörg Michel/Michael Blum</i>	15
2 Philosophien und Logiken öffentlicher Fördermittelgeber bei betrieblichen Demografieprojekten <i>Victoria Büsch/Nils Britze/Tina Lehnig</i>	33
3 Organisationale Beschäftigungsfähigkeit als Schlüsselfaktor für den Unternehmenserfolg <i>Michael Niehaus</i>	47
4 Verhaltens- und Verhältnisprävention für gesundes Altern <i>Michael Falkenstein/Patrick Gajewski</i>	61
II Instrumente für eine personalpolitische Bestandsaufnahme	79
5 INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ <i>Oleg Cernavin</i>	81
6 Der Quick Check Innovationsfähigkeit <i>Andreas Bendig</i>	95
7 Diversity Management – Vielfalt erkennen, entwickeln und fördern <i>Edelgard Kutzner</i>	103
III Instrumente für betriebliche Veränderungsprozesse	123
8 Arbeitsbewältigungs-Coaching® – Beschäftigte und Betriebe bauen gemeinsam am „Haus der Arbeitsfähigkeit“ <i>Alexander Frevel</i>	125

9	Gesundheitsorientierte Berufswegekorridente – Berufswegeplanung als Instrument betrieblicher Gesundheitspolitik <i>Uwe Jürgenhake</i>	145
10	Nicht nur für die Älteren: Arbeitszeit zukunftsfähig gestalten! <i>Volker Hielscher/Ingrid Matthäi</i>	163
11	Erfolgreich beraten mit dem Modell der demografischen Handlungsfelder <i>Thomas Fleck/Bengt Krauß</i>	179
12	Die Qualifizierung zum Demografie-Lotsen – Beratung mit der Altersstrukturanalyse <i>Nadine Köttendorf/Hans-Jürgen Dorr</i>	195
13	Beschäftigte in kritischen Lebensphasen unterstützen <i>Inga Mühlenbrock</i>	219
IV	Zusammenfassung und Ausblick	235
14	Beratung von Unternehmen im demografischen Wandel – Zusammenfassung und Ausblick <i>Götz Richter</i>	237
Autoren	245

Vorwort

GÖTZ RICHTER

Mit dem vorliegenden Band stellen wir ausgewählte Instrumente für die Personalarbeit vor. Das Buch hat das Ziel, Berater von Kammern, Sozialversicherungen, Gewerkschaften und Verbänden, aber auch Mitarbeiter von Personalabteilungen, Mitglieder von Interessenvertretungen wie Betriebs- und Personalräte oder Schwerbehindertenvertrauensleute mit Instrumenten für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen, Arbeitsabläufe und der Personalarbeit vertraut zu machen. Ein kurzer Überblick über die in den Beiträgen des Buches behandelten Instrumente ist in der Zusammenfassung am Schluss des Buches zu finden.

Die Instrumente sind der Verwirklichung einer sicheren, gesunden und wettbewerbsfähigen Arbeitswelt verpflichtet. Oder mit den Worten der Homepage der Initiative Neue Qualität der Arbeit: Sie folgen der Idee der Verbesserung der Qualität der Arbeit, die Unternehmen und Beschäftigten nutzt. Arbeitsbedingungen, Arbeitsabläufe und Personalarbeit sind in vielen Unternehmen und Organisationen zwar verbesserungswürdig – Priorität haben jedoch oftmals andere Themen wie die Weiterentwicklung von Produkten und Dienstleistungen, die Gewinnung neuer Kunden, die Anschaffung neuer Maschinen oder Software sowie die Beschleunigung von Abläufen. Ein Grund dafür liegt darin, dass zumindest in der Privatwirtschaft der Unternehmenszweck darin besteht, mit den angebotenen Waren oder Dienstleistungen den Bedarf anderer zu decken und damit Gewinne zu erzielen. Im öffentlichen Sektor wird der Organisationszweck mit Kennziffern legitimiert, die ebenfalls auf Wettbewerbsfähigkeit und Effizienz abzielen.

Wieso können wir trotz des Primats der Wirtschaftlichkeit darauf setzen, erfolgreich für die Idee der Verbesserung der Qualität der Arbeit zu werben? Der Soziologe Max Weber befasste sich bereits mit der Frage, wie der moderne industrialisierte Kapitalismus aus dem rückständigen Feudalismus entstehen konnte. Insbesondere interessierten ihn die kulturellen Wurzeln des Kapitalismus, welche wir heute auch als Arbeitskultur bezeichnen würden. Weber stellte fest: „Interessen (materielle und ideelle), nicht: Ideen beherrschen unmittelbar das Handeln der Menschen. Aber: die ‚Weltbilder‘, welche durch ‚Ideen‘ geschaffen wurden, haben sehr oft als Weichensteller die Bahnen bestimmt, in denen die Dynamik der Interessen das Handeln fortbewegte“. Max Weber bestätigte den Gegensatz zwischen interessengeleitetem

und ideengeleitetem Handeln. Er sah die Priorität der Interessen für das unmittelbare Handeln und zudem, dass dieses interessengeleitete Handeln dynamisch ist. Allerdings haben Ideen die Kraft Weltbilder zu erzeugen, und diese können die Bahnen legen oder den Rahmen zimmern für interessengeleitetes und an materiellen Zielen geleitetes Handeln.

Zudem gibt es einen institutionellen Rahmen für den Einsatz personalpolitischer Instrumente im Betrieb. Mit dem zuletzt am 19. Oktober 2013 reformierten Arbeitsschutzgesetz besteht ein verbindliches gesetzliches Instrumentarium für die Dokumentation von Belastungen im Betrieb. In § 5 des Arbeitsschutzgesetzes wird die Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung verlangt. Damit sollen Unternehmen und öffentliche Einrichtungen dazu angehalten werden, sich aktiv mit den jeweiligen Arbeitsbedingungen ihrer Beschäftigten auseinanderzusetzen.

Seit 2011 gilt die DGUV Vorschrift 2, die Unfallverhütungsvorschrift „Betriebsärzte und Fachkräfte für Arbeitssicherheit“. Im ersten Bereich des betriebsspezifischen Teils geht es um „Regelmäßig vorliegende betriebsspezifische Unfall- und Gesundheitsgefahren sowie Erfordernisse zur menschengerechten Arbeitsgestaltung“. Im neuen Betreuungsmodell wird diese Aufgabe dauerhaft bearbeitet und die bestehenden Arbeitssysteme auf vorliegende Gefährdungen und Erfordernisse der menschengerechten Arbeitsgestaltung untersucht. „Dies betrifft alle dort vorhandenen Gefährdungsfaktoren, physische und psychische Fehlbeanspruchungen, Anforderungen, die sich aus besonderen Personengruppen und dem demografischen Wandel ergeben, arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren ebenso wie Defizite im Erhalt gesundheitlicher Ressourcen“, so die DGUV. Gesunde Arbeit und Prävention stehen damit in der Betriebsbetreuung nach dem Arbeitssicherheitsgesetz auf der Tagesordnung. Mit der DGUV Vorschrift 2 bekommen also auch kleinere Unternehmen Zugang zu einer unterstützenden Beratung (Richter/Wettberg 2011).

Ein weiteres Motiv findet sich im Betriebsverfassungsgesetz. In § 75 heißt es: „Arbeitgeber und Betriebsrat haben die freie Entfaltung der Persönlichkeit der im Betrieb beschäftigten Arbeitnehmer zu schützen und zu fördern. Sie haben die Selbständigkeit und Eigeninitiative der Arbeitnehmer und Arbeitsgruppen zu fördern.“ Der Betriebsrat hat nach § 80 BetrVerfG u. a. die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer im Betrieb sowie Maßnahmen des Arbeitsschutzes und des betrieblichen Umweltschutzes zu fördern.

Die Instrumente, die in diesem Buch vorgestellt werden, können dabei helfen die Arbeitsbedingungen und Arbeitsabläufe und die Personalarbeit im Sinne einer menschengerechten Arbeitsgestaltung zu verbessern, und kommen damit den Intentionen der genannten institutionellen Regelungen nach. Daneben gibt es auch Tarifverträge (z. B. in der Chemieindustrie), in denen die Tarifvertragsparteien den Einsatz von Instrumenten wie der Altersstrukturanalyse vereinbart haben. Ein wesentliches Element aller Instrumente ist die Beteiligung der Beschäftigten. Die Idee der Verbesserung der Qualität der Arbeit zum Nutzen von Unternehmen und Beschäftigten

manifestiert sich in den verschiedenen Formen der Einbeziehung und Beteiligung der Beschäftigten.

Warum ist es jetzt, hier und heute wichtig, diese Instrumente in die Betriebe zu tragen? In Deutschland sind so viele Menschen wie nie zuvor seit der Wiedervereinigung erwerbstätig. Getragen wird und wurde diese Entwicklung durch den Beschäftigungsanstieg in höheren Altersstufen. Innerhalb einer Dekade ist die Beschäftigungsquote in der Altersstufe von 55 bis 64 Jahren um das 1,5-Fache gestiegen. Ein Nebeneffekt dieser zunehmenden Partizipation Älterer am Arbeitsmarkt ist die rasche „Alterung“ der Belegschaften.

Aber wer sind die Älteren? Ab wann ist ein Mensch, genauer gesagt ein Arbeitnehmer, ein älterer Mensch? Beim Alter müssen kalendarisches, funktionales und sozio-psychologisches Alter unterschieden werden.

Das kalendarische Alter eines Menschen schreitet ab Geburt unveränderbar fort, beispielsweise ist das Renteneintrittsalter durch das kalendarische Alter bestimmt. Das kalendarische Alter fasst Alters- und Kohorten- oder Jahrgangseffekte zusammen. Das funktionale Alter eines Menschen beschreibt Gesundheit und Fertigkeiten. Dabei wird zwischen „biologischem Alter“ und „menschengemachtem Alter“ unterschieden. Zwischen beiden Formen gibt es Wechselwirkungen. Das funktionale Alter hat eine starke soziale Dimension. Gesundheit und Fertigkeiten sind zwischen den Individuen ungleich verteilt. Das sozio-psychische Alter beschreibt die subjektive Wahrnehmung des Alters. Die subjektive Wahrnehmung des Alters wird sowohl von individueller Gesundheit und Leistungsfähigkeit wie durch äußere Zuschreibungen, also z. B. Stereotype oder Diskriminierungen geprägt.

Mit zunehmendem Lebensalter nimmt auch die interindividuelle Differenzierung von Gesundheit und Leistungs- bzw. Arbeitsfähigkeit zu. Mit diesen Unterscheidungen ist es jedoch noch nicht getan. Denn neben dem Alter geht es uns auch um das Altern. Jede zeitliche Veränderung in den drei Altersdimensionen wird als Altern bezeichnet. Zum Beispiel wird vom „arbeitsinduzierten Voraltern“ gesprochen, wenn gesundheitsbeeinträchtigende Arbeitsbedingungen zu einem vorzeitigen Abbau der körperlichen oder mentalen Fitness führen.

Der Erhalt der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit über den gesamten Erwerbsverlauf ist die entscheidende Strategie für gesundes Altern. Kernelement dieser Strategie ist die Verwirklichung einer erweiterten Präventionskultur in Betrieben und Verwaltungen. Als Prävention werden alle Aktivitäten bezeichnet, die darauf abzielen, aus der Kenntnis von Ursache-Wirkungsbeziehungen heraus mögliche pathogene Effekte der Arbeit zu verhindern bzw. zu reduzieren oder die Gesundheit zu fördern und die Arbeitsbedingungen positiv zu gestalten. Der Bundestag hat im Juni 2015 das Gesetz zur Stärkung der Gesundheitsförderung und der Prävention (Präventionsgesetz) beschlossen. Ein Schwerpunkt des Gesetzes ist die Förderung der Prävention im Betrieb. Insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen sollen stärker von Leistungen der Krankenkassen für betriebliche Präventionsvorhaben

profitieren. Mit einem Mehr an Leistungen – verbunden mit der Verbesserung der Beratung und Unterstützung sowie einer engeren Verknüpfung mit dem Arbeitsschutz – sollen deutlich mehr Unternehmen mit Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung erreicht werden. Die hier vorgestellten Instrumente lassen sich der Verhältnisprävention zuordnen und dienen der Verbesserung der Arbeitsbedingungen.

Die erweiterte Präventionskultur ist durch eine langfristige Perspektive gekennzeichnet und betrachtet die gesamte Erwerbsbiografie eines Menschen unter dem Aspekt der Gesundheit und Arbeitsfähigkeit. Diese langfristige Perspektive in der Personalarbeit wird bislang erst von einer Minderheit der Betriebe eingenommen. Der Monitor „Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg“ der Initiative Neue Qualität der Arbeit (2014) zeigt, dass zwar der überwiegende Anteil der Betriebe (58 % der Betriebe mit 50 bis 99 Mitarbeitern, 66 % der Betriebe mit 100 bis 249 Mitarbeitern, 79 % der Betriebe mit 250 bis 499 Mitarbeitern, 80 % der Betriebe mit mehr als 500 Mitarbeitern) einen Personalplan aufstellt, aber nur bei 22 % dieser Betriebe reicht dieser Personalplan über einen Zeitraum von mehr als drei Jahren.

In der Berufsbiografie müssen berufliche Anforderungen auf der einen und Ressourcen wie Kompetenz, Anerkennung oder kollegialer Zusammenhalt auf der anderen Seite so ausbalanciert werden, dass die Beschäftigten das gesetzliche Rentenalter gesund in Arbeit erreichen können. Arbeit ist gesundheitsförderlich, wenn sie die Arbeitenden befähigt und ermächtigt, in ihrer Bewältigung der Anforderungen der Arbeitswelt eine Balance zwischen den eigenen Möglichkeiten und Zielvorstellungen und ihren Arbeitsbedingungen herzustellen (zusammenfassender Überblick zur Herleitung bei Beck 2011, S. 15 ff.).

Neben der langfristigen Perspektive kennzeichnet das erweiterte Präventionsverständnis die Integration von Arbeitsgestaltung, Gesundheit und Qualifizierung (BAuA/INQA 2010). Ein Kernelement präventiver Strategien ist die Förderung der fachlichen und persönlichen Kompetenzen der Arbeitnehmer durch ihre Arbeitsaufgaben und Arbeitsbedingungen. Nur wenn es gelingt, die geistige Flexibilität durch lebenslanges Lernen dauerhaft zu erhalten, bleiben Tätigkeitswechsel im Lebensverlauf möglich, die zu Belastungswechseln führen können (Freude/Falkenstein & Zülch 2010). Lebenslanges Lernen eröffnet den Betrieben die Chance auf flexibel einsetzbares Personal, während den Beschäftigten einseitige und gesundheitskritische Belastungen erspart bleiben.

Konzepte dürfen dabei nicht erst bei Älteren ansetzen, die bereits von Leistungseinschränkungen betroffen sind. Vielmehr gilt es, die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit bereits am Beginn des Erwerbslebens zu fördern. Dies bedingt einen übergreifenden Ansatz, der auch die heute jungen Beschäftigten umfasst (Grabbe/Richter 2014). Denn das Erwerbsleben ist wie ein Langstreckenlauf (Höpflinger 2008) – der Erfolg entscheidet sich nicht erst kurz vor der Ziellinie, sondern resultiert aus der Strategie beim Start.

Mit dem Begriff der Arbeitsfähigkeit wird die Fähigkeit des Arbeitenden in eine Beziehung zu den Arbeitsanforderungen gestellt, sie wird als die Fähigkeit zu bestimmten Aufgaben in bestimmten Arbeitssituationen verstanden und strebt eine auf Dauer angelegte Balance zwischen den Arbeitsanforderungen und den Fähigkeiten der Beschäftigten an. Arbeitsfähigkeit fällt in eine gemeinsame Verantwortung von Management und Beschäftigten (Riichenhagen 2009). Anders als in Großbetrieben fehlt es in vielen Kleinbetrieben an systematischer Personalarbeit und Arbeitsgestaltung.

Zum Kontext dieses Buches

Die meisten der hier vorgestellten Instrumente sind im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) entwickelt und erprobt und von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) bei der Entwicklung wissenschaftlich begleitet worden. Abschließend wird die Einbettung der Instrumente deshalb kurz erläutert.

Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin ist eine Ressortforschungseinrichtung, die das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BAMS) in allen Fragen von Sicherheit und Gesundheit berät und zur menschengerechten Gestaltung der Arbeit beiträgt. Als Bundeseinrichtung mit Forschungs- und Entwicklungsaufgaben agiert die Bundesanstalt an der Schnittstelle von Wissenschaft und Politik und erbringt Übersetzungsleistungen vom Wissenschaftssystem in Politik, betriebliche Praxis und Gesellschaft und umgekehrt. Vor diesem Hintergrund beschäftigt sich die BAuA seit Jahren mit dem demografischen Wandel in der Arbeitswelt. Bisherige Forschungsaktivitäten haben untersucht, welche Einzelaspekte speziell älteren Beschäftigten einen längeren Verbleib im Erwerbsleben ermöglichen. Um zur Bewältigung des demografischen Wandels beizutragen, sind darüber hinaus Ansätze notwendig, die diese einzelnen Erkenntnisse integrieren, insbesondere das vorhandene Wissen zu altersgerechter Arbeitsgestaltung, aber auch Ansätze, die gezielt Wissen zu den Arbeitsmerkmalen generieren, die ein gesundes Altern in der Erwerbstätigkeit erlauben (alternsgerechte Arbeitsgestaltung) (BAuA 2013). Um dieses Gestaltungswissen in die betriebliche Praxis zu bringen, ist die Beratung, insbesondere von kleinen und mittleren Unternehmen, ein geeigneter Transferweg. Insofern sind Berater und andere Multiplikatoren eine wichtige Zielgruppe der BAuA.

Mit der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) unterstützt das BMAS seit mehr als zehn Jahren eine Plattform, auf der sich Verbände und Institutionen der Wirtschaft, Unternehmen, Gewerkschaften, die Bundesagentur für Arbeit, Sozialversicherungsträger, Kammern und Stiftungen gemeinsam mit der Politik für eine neue, nachhaltige Arbeitskultur einsetzen – entlang der Themenfelder Personalführung, Gesundheit, Wissen & Kompetenz sowie Chancengleichheit & Diversity. Als unabhängiges Netzwerk bietet die Initiative konkrete Beratungs- und Informationsangebote für Betriebe und Verwaltungen sowie vielfältige Austauschmöglichkeiten in zahlreichen – auch regionalen – Unternehmens- und Branchennetzwerken.

Zur Steigerung der Zukunftsfähigkeit ist dabei erfolgsentscheidend, dass Arbeitgeber:

- unterschiedliche Fähigkeiten, Kompetenzen und Lebenshintergründe der Beschäftigten als Gewinn betrachten und für ihren wirtschaftlichen Erfolg nutzen,
- den Wissens- und Erfahrungsschatz älterer Mitarbeiter erkennen, wertschätzen und somit als Chance für die Organisation begreifen,
- die Karrierechancen von Frauen verbessern und ihre fachlichen und persönlichen Qualifikationen und Kompetenzen stärker als bisher für den Unternehmenserfolg nutzen,
- personelle, soziale und kulturelle Vielfalt in der Belegschaft fördern und „leben“ (Inklusion) und somit das in heterogen zusammengesetzten Teams vorhandene hohe Kreativitätspotenzial besser nutzen,
- die Vereinbarkeit von Beruf und Familie mit passgenauen Unterstützungsangeboten und Arbeitsmodellen fördern,
- die junge Generation durch Berufsorientierung beim Berufseinstieg und der Überwindung von Schwellen unterstützen und hierbei eine stärkere Zusammenarbeit mit anderen regionalen Akteuren (z. B. Kommunalvertretungen, Schulen, Wirtschaftsförderungen) ermöglichen.

Es geht darum, die Potenziale der Mitarbeiter zu identifizieren, sie bestmöglich einzusetzen und chancengleich zu fördern. Je stärker ein Unternehmen oder eine Institution unterschiedliche Hintergründe, Fähigkeiten und Kompetenzen als entscheidend für den eigenen Erfolg versteht und seine Strategien zur Personal- und Organisationsentwicklung entsprechend ausrichtet, desto besser gelingt es, Begabungen und kreative Talente aufzuspüren und zu fördern. Gerade für Frauen, Ältere und Personen mit Migrationshintergrund gilt es, neue beschäftigungspolitische Perspektiven zu schaffen. Dazu bedarf es eines personalpolitischen Wandels in den Köpfen, der die Entwicklungsmöglichkeiten einer einzelnen Person im Erwerbsverlauf in den Fokus rückt – unabhängig von Alter, Geschlecht und kulturellem Hintergrund. Das Management der Zukunft steht hier vor der großen Herausforderung, neue Rekrutierungswege zu eröffnen und eine unterstützende Führungs- und Kooperationskultur zu etablieren.

Wie bereits mehrfach erwähnt, ist der Zugang von Beratern zu KMU nicht leicht. Ein möglicher Weg um Hemmschwellen abzubauen ist die finanzielle Förderung von Beratung. „unternehmensWert:Mensch“, das Förderprogramm für eine moderne Personalpolitik im Mittelstand, startet nach erfolgreicher Modellphase ab Sommer 2015 in eine bundesweite Neuauflage. Das Programm steht im Kontext der Initiative Neue Qualität der Arbeit und wird finanziert aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) und des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS). Ziel des Programms ist es, Kleinst-, Klein- und mittleren Unternehmen ganzheitlich und niedrigschwellig bei der Entwicklung zukunftsfähiger und mitarbeiterorientierter Personalstrategien zu unterstützen. Gefördert werden Beratungsleistungen unter Beteiligung der Beschäftigten in den vier zentralen personalpolitischen Handlungs-

feldern: Personalführung, Chancengleichheit & Diversity, Gesundheit sowie Wissen und Kompetenz.

Erste Anlaufstellen in der Region für KMU sind die sogenannten Erstberatungsstellen. Sie ermitteln in einer kostenlosen Erstberatung den Unterstützungsbedarf, vergeben Beratungsschecks für die Prozessberatung, lotsen die Unternehmen durch das Programm und arbeiten eng mit anderen regionalen und lokalen Akteuren zusammen, um für die Unternehmen das passendste Angebot zu finden.

Mit der vorliegenden Veröffentlichung knüpft die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin an den beiden Bänden „Qualitätssicherung in der Demografieberatung“ und „Arbeitnehmer in Restrukturierungen. Gesundheit und Kompetenz erhalten“ an, die ebenfalls im W. Bertelsmann Verlag erschienen sind.

Im Interesse der besseren Lesbarkeit haben wir auf die Unterscheidung von männlicher und weiblicher Form verzichtet. Selbstverständlich sind immer beide Geschlechter angesprochen.

Wir danken vor allem Claudia Kampstein für ihr freundliches und bestimmtes Engagement, mit dem sie maßgeblich dabei geholfen hat, dieses Buchprojekt zu einem erfolgreichen Ende zu bringen. Für Unterstützung auf den „letzten Metern“ bedanken wir uns bei Anna Sättele und Beatrice van Berk.

Literatur

- Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hg.) c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (2014):** Monitor Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg. Erste Studienergebnisse.
- Beck, D. (2011):** Zeitgemäße Gesundheitspolitik in Kleinst- und Kleinbetrieben. Hemmende und fördernde Bedingungen. Reihe Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, Bd. 132. Berlin: Edition Sigma.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hg.) (2010):** Mit Prävention die Zukunft gewinnen. Strategien für eine demographiefeste Arbeitswelt. Berlin.
- Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) (Hg.) (2009):** Förderung und Erhalt intellektueller Fähigkeiten für ältere Arbeitnehmer. Abschlussbericht des Projekts „Pfiff“. Dortmund.
- Grabbe, J./Richter, G. (2014):** „Arbeitsfähigkeit – Grundlage der Wettbewerbsfähigkeit.“ In: Klaffke, M. (Hg.): Generationen-Management. Springer Verlag: Wiesbaden.
- Höpfinger, F. (2008):** Berufskarriere ist Langstreckenlauf, kein Sprint. In: Personalführung, Vol. 9. Düsseldorf.

Richter, G./Wettberg, W. (2011): Sifa auf neue Anforderungen vorbereiten – Neuer bedarfsorientierter Ansatz durch DGUV V2. In: BAuA Aktuell. Amtliche Mitteilungen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Vol. 2. Dortmund/Berlin/Dresden 2011.

I Grundlagen für die Beratung von Unternehmen im demografischen Wandel

1 Beratung in KMU

GÖTZ RICHTER/JÖRG MICHEL/MICHAEL BLUM

Abstract

Kleine und mittelgroße Unternehmen (KMU) gelten als schwieriges Terrain für Berater. Der Beitrag beschreibt eingangs das Profil von KMU. Die doppelte Herausforderung für Beratung zur Bewältigung des demografischen Wandels besteht darin, die Aufmerksamkeit von verantwortlichen Akteuren zu gewinnen und die Relevanz der Themen Prävention und Arbeitsgestaltung zu begründen. Allerdings gibt es erfolgreiche Strategien und bewährte Instrumente um die Barrieren zu überwinden. Ein wichtiger Hebel sind öffentliche Förderprogramme für Beratungsangebote. Damit können langfristige und wirksame Gestaltungsansätze an die spezifischen einzelbetrieblichen Bedingungen angepasst werden. Gesellschaftliche Megatrends wie der demografische Wandel können in ihren Auswirkungen erfasst und systematisch in der Arbeits- und Personalpolitik der einzelnen Betriebe berücksichtigt werden.

1 Einleitung

In der Vergangenheit haben sich Diskussionen und Auseinandersetzungen um das Thema Arbeit meist um ihren Preis (also den Lohn) oder ihre Länge (also die Arbeitszeit) gedreht. Unter dem Eindruck des demografischen Wandels geht es jetzt zunehmend um die Qualität der Arbeit und um Möglichkeiten ihrer Gestaltung, es zeichnet sich also ein Perspektivenwechsel beim Blick auf die Arbeit ab. Bislang wird die Veränderung der Arbeitsprozesse und damit der Arbeitsqualität meist von neuen Technologien, neuen Arbeitsmitteln wie Maschinen oder Anlagen oder von Rationalisierungs- oder Restrukturierungsprogrammen bzw. der Umstellung auf neue Produkte oder Dienstleistungen getrieben – nur selten soll die Arbeitsqualität verbessert werden. Es geht um Kostensenkung oder Verbesserung der Qualität des Produktes oder der Dienstleistung. Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit der Leistungserbringung sind weitere wichtige Parameter – die Qualität der Arbeit wird oftmals nur zum Thema, wenn Arbeitsunfälle oder arbeitsbedingte Erkrankungen überdurchschnittlich oft auftreten oder öffentlich werden. Die älter werdenden Belegschaften und die Diskussion über den Fachkräftemangel führen jedoch zu mehr Aufmerksamkeit für die Arbeitsqualität. Mit Blick auf die betriebliche Bewältigung des demografischen

Wandels bedeutet Arbeitsgestaltung vor allem die Anpassung der Arbeitsbedingungen an unterschiedliche Leistungsprofile. Arbeitsgestaltung sollte von interindividuellen Unterschieden profitieren und individuelle Veränderungen im Lebensverlauf nutzen (Frerichs 2009). Damit stellt sich die Frage, ob und wie Beratung Klein- und Mittelunternehmen (KMU) dabei unterstützen kann, den Perspektivenwechsel beim Blick auf Arbeit im Alltag umzusetzen.

2 Profil von KMU

Was kennzeichnet die Gruppe der KMU? Wieso müssen spezifische Unterstützungs- und Beratungsangebote entwickelt werden, um die Unternehmen beim Perspektivwechsel beim Blick auf Arbeit zu unterstützen? Zunächst einige Daten und Fakten: Als kleine und mittlere Unternehmen gelten laut Definition des Institutes für Mittelstandsforschung in Bonn rechtlich selbstständige Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten und einem maximalen Jahresumsatz von weniger als 50 Millionen €. Innerhalb dieser Gruppe wird zwischen kleinen Unternehmen, die weniger als neun Mitarbeiter beschäftigen und deren Jahresumsatz die Grenze von 1 Million € nicht überschreitet, und den anderen, mittleren Unternehmen differenziert. Bei Anwendung des Schwellenwertes von 499 Beschäftigten sind 99,8% der Betriebe in Deutschland als kleine und mittlere Betriebe zu bezeichnen. In diesen sind 78,7% aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten sowie 82,4% aller Auszubildenden tätig. Wie die genauere Betrachtung zeigt, ist die deutsche Wirtschaft sehr kleinbetrieblich strukturiert: Rund 80% aller Betriebe beschäftigen weniger als zehn, etwa 30% sogar nur einen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten. Die Kleinbetriebe mit bis zu neun Beschäftigten stellen 17,1% aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnisse, Betriebe mit zehn bis 499 Beschäftigten, die rund 19,8% aller Betriebe ausmachen, haben mit knapp 62% einen besonders hohen Anteil an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten. Im Gegensatz hierzu: Großbetriebe mit 500 und mehr Beschäftigten machen nur 0,2% aller Betriebe aus, vereinen allerdings 21,43% aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten auf sich (Günterberg, B./Institut für Mittelstandsforschung 2012).

Zwischen den einzelnen Wirtschaftsbereichen bestehen hierbei gravierende Unterschiede. So finden sich etwa in weiten Teilen des Handwerks, im Hotel- und Gastgewerbe sowie im Grundstücks- und Wohnungswesen fast ausschließlich relativ kleine Betriebe. Auch im Handel sowie in den unternehmensnahen und personenbezogenen Dienstleistungen existieren überproportional viele kleinere Betriebe. Traditionell sind Bergbau und Energieversorgung, aber auch Finanzdienstleister und das verarbeitende Gewerbe durch eher größere Betriebe geprägt.

Wie bereits diese wenigen Zahlen deutlich belegen, sind KMU tatsächlich ein sehr wichtiger Bestandteil der deutschen Wirtschaft und insbesondere für die Beschäftigungssituation sowie den Arbeitsmarkt von entscheidender Bedeutung. Bei näherer Betrachtung zeigen sich jedoch deutliche Heterogenitäten hinter dem Terminus

KMU oder Mittelstand. Sowohl die Größenstrukturen wie auch die aktuellen betriebs- und personalwirtschaftlichen Herausforderungen variieren enorm zwischen einzelnen Wirtschaftszweigen, Branchen und nicht zuletzt auch Regionen. So stellt sich die Situation für ein mittleres Unternehmen der Softwarebranche in einem Ballungsraum anders dar als für einen kleinen Handwerksbetrieb im ländlichen Raum. Wegen dieser regions- und branchenspezifischen Unterschiede stoßen pauschale Lösungsvorschläge für KMU oder Mittelstand schnell an ihre Grenzen.

3 Bestandsaufnahme der betrieblichen Situation

Beratungsangebote für Unternehmen zur Bewältigung des demografischen Wandels lassen sich sowohl theoretisch wie auch in der Beratungspraxis entlang dreier Themenkomplexe strukturieren, nämlich Sensibilisierung, Analyse und Umsetzung von Maßnahmen (Richter 2013).

Während es bei der Sensibilisierung in erster Linie darum geht, die Relevanz allgemeiner demografischer Einflussfaktoren auf die Entwicklungsperspektiven des Unternehmens herauszuarbeiten, werden in der Analysephase die konkreten betrieblichen Parameter, etwa die Alters- und Qualifikationsstruktur der Belegschaft, erhoben und auf deren Basis Handlungsoptionen entwickelt. In einem idealtypischen Beratungsprozess folgt anschließend die dritte Phase, in der die ausgewählten Maßnahmen im Betrieb umgesetzt und im vierten Schritt auf ihre Wirksamkeit überprüft werden.

Die *Sensibilität* für die Herausforderungen des demografischen Wandels ist bei einer knappen Mehrheit der kleinen und mittelgroßen Unternehmen bereits vorhanden, wie die Studie „Abschied vom Jugendwahn?“ (Commerzbank 2009) zeigt, in der 4.000 mittelständische Unternehmen zu ihrer Wahrnehmung des demografischen Wandels befragt wurden. Dabei gaben 55 % der befragten Inhaber oder Unternehmensleitungen an, dass die Alterung und der Rückgang der Bevölkerung für ihr Unternehmen wichtig oder sehr wichtig sind. Allerdings hat nur eine Minderheit von 44 % der Betriebe eine Altersstrukturanalyse durchgeführt. Zu einem ähnlichen Bild kommt eine Studie von Mercer und der Bertelsmann Stiftung aus dem Jahr 2012. Mehr als ein Drittel der Unternehmen hat noch keine Altersstrukturanalyse durchgeführt, bei KMU (unter 250 Mitarbeiter) sind es sogar mehr als die Hälfte. Mehr als 50 % aller befragten Unternehmen haben noch keine Verantwortlichkeiten für das Themenfeld festgelegt. Entsprechend gibt es auch keine Ressourcen personeller oder finanzieller Art. Die Relevanz der Alterung der Belegschaft wird zum aktuellen Zeitpunkt von 22 % der HR-Manager gesehen, 60 % gehen davon aus, dass sie in Zukunft relevant sein wird.

Die *Analyse* der betrieblichen Situation ist eine Voraussetzung für systematische Personalarbeit. Allerdings zeigt z. B. die repräsentative Betriebsbefragung im Rahmen der Dachevaluation der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA),

dass nahezu die Hälfte (49 %) der Betriebe keine Gefährdungsbeurteilung durchführen. Auch von den 51% der Betriebe, die die Gefährdungsbeurteilung nutzen, verzichtet ein Großteil darauf, wichtige Dimensionen zu berücksichtigen: 44 % lassen die Arbeitsorganisation außen vor, 15 % nehmen keine Wirksamkeitskontrollen vor, jeweils 9 % beziehen Arbeitsumgebung und Arbeitsplatzgestaltung nicht mit ein. Psychische Belastungen werden sogar von 61 % der Betriebe nicht berücksichtigt. In KMU findet sich also eher implizites als explizites Wissen über den Arbeits- und Gesundheitsschutz.

Tab. 1: Analyseinstrumente des Demografie-Managements in ausgewählten Branchen

	Chemie- und Pharmaindustrie (N=29)	Metall- und Elektroindustrie (N=224)	Einzelhandel (N=210)
Altersstrukturanalyse	46	24	7
Qualifikationsbedarfsanalyse	54	43	28
Belastungsanalyse	25	22	9
Work Ability Index (WAI)	14	8	7

Quelle: basierend auf der Studie der Initiative Neue Qualität der Arbeit und BAuA; eigene Darstellung

Eine Befragung von Geschäftsleitungen und Interessenvertretungen im Rahmen des Projektes „Altersdifferenzierte und alternsgerechte Betriebs- und Tarifpolitik“ der Initiative Neue Qualität der Arbeit (BAuA/INQA 2011a) aus dem Jahr 2009/2010 zeigt, dass die vorwiegend kleinen Betriebe des Einzelhandels bislang weitgehend auf den Einsatz von Analysen verzichten. Die Befragung bestätigt die Annahme, dass vor allem im Einzelhandel ein Beratungsbedarf besteht. Das oben genannte Projekt hat zudem Betriebsfallstudien durchgeführt. Das Erkenntnisinteresse ist dabei auf die Identifikation von Faktoren gerichtet, die demografierelevante betriebliche Maßnahmen fördern oder hemmen. Ausgangspunkt war die Feststellung, dass für eine demografiefeste Betriebspolitik bereits heute viele Ansatzpunkte, Maßnahmen und Instrumente vorliegen, die aber von den Betrieben noch selten umgesetzt werden – vor allem dann, wenn die Maßnahmen einen speziellen Demografiefokus aufweisen oder auf Problemlagen älterer Beschäftigter abzielen (BAuA/INQA 2011b). Ilmarinen (2006) hat diese Diskrepanz zwischen Kenntnisstand und Veränderungsbereitschaft als „Knowing-Doing-Gap“ bezeichnet.

Aufgabe von Beratung sollte es sein, betriebliche Akteure wie Regional-, Filial-, Abteilungs- oder Bereichsleitungen bzw. Interessenvertretungen bei der Identifikation und Überwindung hemmender Faktoren zu unterstützen.

Die *Durchführung* von Maßnahmen ist noch weniger weit verbreitet als die Anwendung von Analyseinstrumenten. Eine aktuelle Analyse des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB Kurzbericht 13/2013) betrachtet die Anwendung altersspezifischer Maßnahmen von Betrieben, die ältere Beschäftigte (50 Jahre und älter) haben. Datengrundlage ist das IAB-Betriebspanel, eine Erhebung auf Basis

persönlicher Interviews mit Unternehmensleitungen von ca. 16.000 Betrieben. Dabei zeigen sich drei wichtige Befunde: Erstens sind altersspezifische Maßnahmen wenig verbreitet, zweitens befindet sich das meistgenutzte Instrument Altersteilzeit auf dem Rückzug und drittens nimmt die Verbreitung anderer Maßnahmen kontinuierlich zu.

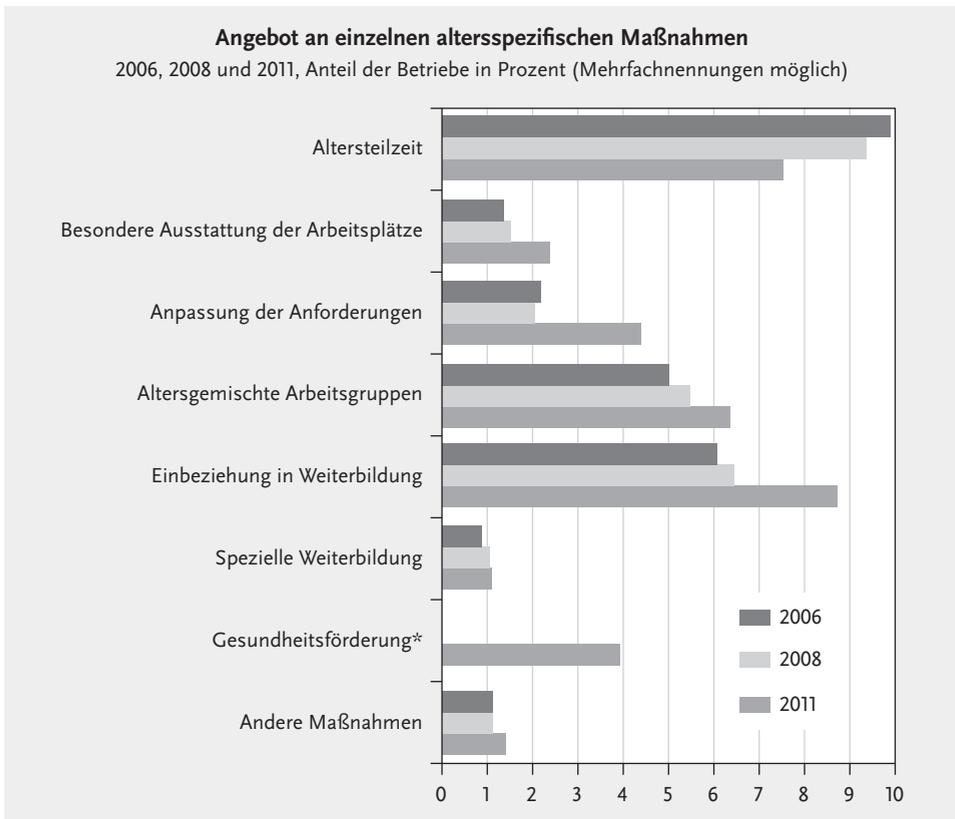


Abb. 1: Angebot an einzelnen altersspezifischen Maßnahmen

* Das Merkmal Gesundheitsförderung wurde 2011 erstmals erhoben.

Quelle: IAB-Betriebspanel 2006, 2008 und 2011

Von den Betrieben, die im Jahr 2011 überhaupt ältere Mitarbeiter beschäftigen, hat knapp jeder fünfte zumindest eine Maßnahme eingesetzt, die sich speziell an Ältere richtet. Dabei sind deutliche Unterschiede zwischen Betrieben verschiedener Branchen und Größenklassen zu erkennen. Weit überdurchschnittlich werden altersspezifische Maßnahmen von Betrieben der Öffentlichen Verwaltung/Sozialversicherung sowie vom Bereich Bergbau/Energie/Wasser eingesetzt – also in jenen Branchen, in denen der Anteil älterer Beschäftigter besonders hoch ist. Ein nur unterdurchschnittliches Engagement findet sich hingegen in der Land- und Forstwirtschaft,

dem Baugewerbe sowie dem Handel. Zumindest in den zuletzt genannten beiden Sektoren ist auch der Anteil älterer Beschäftigter besonders gering.

Differenziert man den Anteil der Betriebe mit altersspezifischen Personalmaßnahmen nach der Betriebsgröße, so fällt auf, dass insbesondere Kleinbetriebe vergleichsweise geringe Aktivitäten aufweisen. Da sie den großen Teil der deutschen Betriebslandschaft stellen, wird der bereits dargestellte Durchschnittswert stark durch die kleinen Betriebe bestimmt.

Während von den Betrieben mit weniger als 20 Beschäftigten nur etwa jeder zehnte Betrieb mit älteren Beschäftigten zumindest eine altersspezifische Personalmaßnahme angeboten hat, war dies in fast allen Großbetrieben mit 500 und mehr Beschäftigten der Fall. Deutlich wird der Größeneffekt auch, wenn man die Reichweite altersspezifischer Aktivitäten nicht auf die Betriebe, sondern auf die Beschäftigten bezieht. So haben im Jahr 2011 zwar nur 18 Prozent der Betriebe mit über 50-jährigen Beschäftigten Maßnahmen für diese Mitarbeitergruppe durchgeführt, doch arbeiteten in diesen Betrieben 56 Prozent aller Beschäftigten“ (Leber/Stegmeier/Tisch 2013).

Während also bei der Sensibilisierung bereits einiges erreicht worden ist, gibt es bei der Analyse und vor allem bei der Durchführung von Maßnahmen noch viel zu tun.

4 Aufgaben von Beratung

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und des daraus resultierenden Rückgangs der Erwerbsbevölkerung sowie der gesetzlich vereinbarten Verlängerung der Lebensarbeitszeit stehen insbesondere KMU vor der Herausforderung geeignete Nachwuchskräfte zu rekrutieren, Fachkräfte zu binden und alle Beschäftigtengruppen so lange wie möglich in Erwerbstätigkeit zu halten. Gesunde, qualifizierte und motivierte Beschäftigte werden zunehmend zu einem wichtigen Wettbewerbsfaktor, da sie immer schwieriger kurzfristig zu ersetzen sind. Die notwendigen gesunden und alter(-n)sgerechten Arbeitsplätze zu schaffen ist für viele Vorgesetzte und Unternehmensinhaber heute noch eine große Herausforderung. Aktivitäten zur Gesundheitsförderung sowie die Möglichkeit zu lebenslangem Lernen und Kompetenzentwicklung für alle Alters- und Beschäftigungsgruppen sind dabei von besonderer Bedeutung. Zugleich bedarf es zeitgemäßer Konzepte und Praktiken der Personalführung sowie eines konstruktiven Umgangs mit Vielfalt innerhalb von Belegschaften, etwa im Hinblick auf Alter, Geschlecht oder ethnische Herkunft (Stichwort Diversity), um Unternehmen zukunftsfähig auszurichten und dadurch strategische Wettbewerbsvorteile zu erlangen.

Das Hauptaugenmerk von KMU liegt auf der Bewältigung des Tagesgeschäftes. Mit den oben genannten strategischen Themen befassen sich die Verantwortlichen dort tendenziell nur punktuell, anlassbezogen und reaktiv. Grund dafür sind häufig die geringe Personalausstattung sowie der geringe Grad an funktionaler Differenzie-

rung. Während viele große Unternehmen aufgrund eines spezialisierten Personalmanagements und unter Einbindung externer Beratung mitarbeiterorientierte Maßnahmen zur demografischen Zukunftssicherung ergreifen und umsetzen, fehlen in KMU häufig die personellen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen, die für eine systematische Auseinandersetzung mit diesen Themen notwendig sind.

Demografieberatung trägt präventive Strategien in die Arbeitswelt, um Unternehmen und Beschäftigte zu stärken. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass Betriebe bei der Gestaltung der Arbeit in vielfältige wirtschaftliche und rechtliche Rahmenbedingungen eingebunden sind. Darüber hinaus haben Arbeits- und Alltagskultur ebenfalls Einfluss darauf, ob ein kontinuierlich hohes physisches und/oder psychisches Belastungsniveau akzeptiert und vielleicht sogar als „Heldentum“ betrachtet oder als Zeichen von Kurzsichtigkeit bewertet wird. Eine zentrale Frage in diesem Zusammenhang stellt sich in Bezug auf die betrieblichen Gestaltungsspielräume mit Blick auf die Veränderung der Arbeitsqualität, insbesondere in kleinen Betrieben, ohne Ressourcen und Expertise in Personal- und Organisationsentwicklung. Des Weiteren stellen sich dann Fragen nach den Aufgaben und Möglichkeiten, die Beratung in diesem Kontext hat, sowie der Verfügbarkeit von Instrumenten und finanziellen Unterstützungsmöglichkeiten.

Dabei sind bereits die betrieblichen Gestaltungsspielräume so unterschiedlich wie die Unternehmen und ihre Beschäftigten. Hinzu kommt, dass die Nutzung dieser Gestaltungsspielräume von verschiedenen Faktoren abhängt, wie etwa der unternehmerischen Prioritätensetzung, dem Planungshorizont und dem Mut zu Innovationen. Die Aufgabe und Chance von Beratung bei der Verbesserung der Arbeitsqualität ergibt sich aus der meist schwachen Ausstattung von KMU mit fachlicher Expertise. Zudem gibt es nur in einer Minderheit der Unternehmen betriebliche Interessenvertretungen. Betriebsräte eignen sich jedoch in der Regel Expertise an, steigern damit das Problembewusstsein und tragen so zu einer Professionalisierung der Arbeitsgestaltung bei. Ein weiteres Hemmnis besteht im strategischen Charakter der Aufgabe. Strategische Aufgaben gehen im Alltag und in der Menge der zu erledigenden Anforderungen häufig unter. Dies gilt insbesondere für Unternehmen ohne Personalabteilung. Auch das Selbstbild vieler KMU steht personalpolitischen Maßnahmen häufig entgegen – die Inhaber gehen oftmals davon aus, dass sie die relevanten Entwicklungen wie etwa die Altersstruktur im Blick haben und ohne explizites Wissen über Arbeits- und Gesundheitsschutz steuern können (Beck 2011).

Für die Akzeptanz und Nutzung von Beratungsangeboten ist es förderlich, wenn das Thema Demografie und seine Verbindungen zu alltäglichen Problemen von KMU in der Region präsent ist oder das Beratungsangebot auf eine ganz akute betriebliche Problemlage trifft (Mütze-Niewöhner et al. 2011). Der letztlich entscheidende Faktor ist jedoch die Überzeugung und das Engagement der jeweiligen Geschäftsführung. Dass der Weg zur Beratung kleiner und mittelständischer Unternehmen in der Regel nur über den Inhaber oder Geschäftsführer gehen kann, zeigt eine repräsentative Befragung von Kleinst-, Klein- und mittelständischen Unternehmen zu deren

Kenntnisstand im Arbeits- und Gesundheitsschutz (Sczesny et al. 2011). Aus den dort gewonnenen Ergebnissen können wichtige Hinweise zum Vorgehen in KMU abgeleitet werden: Auch wenn ein Thema von der Geschäftsführung als wichtig bewertet wird, folgt daraus keineswegs zwangsläufig eine strukturierte Bearbeitung oder gar die Ableitung von Maßnahmen – nicht einmal in den Themenfeldern, bei denen eine gesetzliche Verpflichtung hierzu besteht.

5 Verbesserung der Arbeitsqualität

Der demografische Wandel führt zu einer Verknappung des Produktionsfaktors Arbeit und deshalb volkswirtschaftlich zu einem Produktivitätsproblem (Kahlenberg/Spermann 2012). Damit steigt die Aufmerksamkeit für die Bedingungen, unter denen Arbeit verrichtet wird, aber auch für die Inhalte und konkreten Arbeitsaufgaben. Zugleich wächst langsam die Erkenntnis, dass Arbeitsbedingungen und Arbeitsinhalte nicht nur zu einem bestimmten Zeitpunkt, sondern im Verlauf, über ein Erwerbsleben, betrachtet werden müssen. Im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel wird die Frage der Arbeitsgestaltung vor allem in kleinen und mittleren Betrieben häufig von Beratern aufgeworfen. Viele Berater setzen dabei das Instrument der Altersstrukturanalyse ein (einen Überblick geben Szymanski/Lange & Berens 2009), um die Partner in den Betrieben für eine langfristige Perspektive zu sensibilisieren.

Treiber der Veränderung der Arbeitsprozesse und damit oft auch der Arbeitsqualität sind bislang meist die Einführung neuer Arbeitsmittel wie Maschinen oder Anlagen, die Verwirklichung von Rationalisierungs- oder Restrukturierungsprogrammen, die Umstellung auf neue Produkte oder Dienstleistungen – aber erst selten die Verbesserung der Arbeitsqualität für die Beschäftigten. Dabei stehen in der Regel die Kosten der Erbringung einer Arbeitsleistung im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Ein besonderer Fokus liegt aber auch auf der Qualität des Produktes oder der Dienstleistung. Daneben sind Faktoren wie Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit der Leistungserbringung weitere wichtige Parameter, die in jüngster Zeit durch den Aspekt der Umweltverträglichkeit der betrieblichen Prozesse ergänzt werden.

Mit Blick auf die Gestaltung des demografischen Wandels bedeutet Arbeitsgestaltung vor allem die Anpassung der Arbeitsbedingungen an unterschiedliche Leistungsprofile. Arbeitsgestaltung muss nicht nur Unterschiedlichkeit nutzen, sondern auch die Veränderungen des Leistungsprofils im Lebensverlauf adressieren.

6 Arbeitsfähigkeit fördern

Die Zuordnung von Beschäftigten zu Gruppen auf Grundlage des kalendarischen Alters ist durch eine gewisse Beliebigkeit gekennzeichnet, vor allem deshalb, weil mit zunehmendem Lebensalter die interindividuellen Unterschiede größer werden

(Maintz 2003). Dies fordert in Zukunft, mehr von kompetenzgerechten oder lebensphasen- bzw. lebenslagengerechten Arbeiten zu sprechen (Kistler et al. 2006). Vor allem dürfen Konzepte nicht erst bei Älteren ansetzen, die bereits von Leistungseinschränkungen betroffen sind. Vielmehr gilt es, die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit bereits mit Beginn des Erwerbslebens kontinuierlich zu fördern. Das Erwerbsleben ist wie ein Langstreckenlauf (Höpflinger 2008), der Erfolg entscheidet sich nicht erst kurz vor der Ziellinie, sondern resultiert aus der Strategie beim Start. Das Auftreten chronischer Erkrankungen in der zweiten Lebenshälfte kann ein Verweis auf ungesunde Arbeitsbedingungen und/oder einen ungesunden Lebensstil in den mittleren Lebensjahren sein.

Eine integrierte Perspektive, in der die verschiedenen Faktoren, die die Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten bestimmen, im Zusammenhang betrachtet werden, bietet das Modell vom „Haus der Arbeitsfähigkeit“. Die Grundlage des Modells bilden wissenschaftliche Studien, vor allem Längsschnittstudien (von Bonsdorff et al. 2011) aus Finnland, in denen über 6.000 Personen elf Jahre lang systematisch beobachtet, untersucht, befragt und bei Bedarf gefördert wurden.

Das Haus der Arbeitsfähigkeit umfasst vier Stockwerke, die sowohl aufeinander aufbauen als auch in Wechselwirkung miteinander stehen. Daneben bezieht es die physische Umwelt und das soziale Umfeld ein oder, um die Analogie fortzuführen, das Haus steht nicht im Irgendwo, sondern ist regional und sozial in spezifische Konstellationen eingebettet.

Das erste Stockwerk und somit die Grundlage des Hauses bilden die Aspekte Gesundheit und Leistungsfähigkeit. Der zugrunde liegende Gesundheitsbegriff umfasst die physische, psychische und soziale Gesundheit, die wiederum die Voraussetzung für die berufliche Leistungsfähigkeit bildet. Im zweiten Stockwerk werden die fachlichen und sozialen Kompetenzen verortet, über die Beschäftigte verfügen. Dabei wird davon ausgegangen, dass sich diese durch lebenslanges Lernen wandeln und erweitern oder verloren gehen können. Werte, Einstellungen und Motivation der Beschäftigten bilden das dritte Stockwerk. Neben den individuellen Sichtweisen sind hier auch die Übereinstimmungen oder Diskrepanzen zur Kultur des Unternehmens, in dem jemand tätig ist, von besonderer Bedeutung. Der vierte Stock umfasst schließlich die konkrete Arbeit, ihre Organisation und Gestaltung sowie die damit verbundenen physischen, psychischen und sozialen Beanspruchungen. Hierbei hat sich das Führungsverhalten als Einflussfaktor von besonderer Relevanz herausgestellt.

„Störungen“ in den einzelnen Stockwerken, sei es, dass gesundheitliche Probleme existieren oder aber die eigenen Wertvorstellungen nicht zu denen des Unternehmens passen, können die Stabilität des Hauses, also die Arbeitsfähigkeit beeinträchtigen. Je nach Ausmaß, Intensität und Dauer der Beeinträchtigung sind unterschiedliche Maßnahmen erforderlich, um die Arbeitsfähigkeit wiederherzustellen oder, noch besser, präventiv zu erhalten.

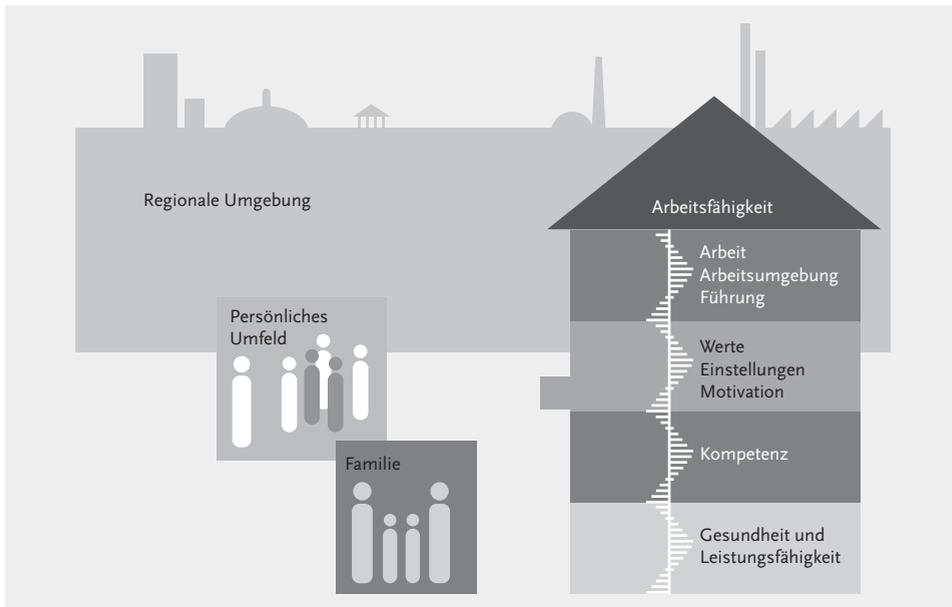


Abb. 2: Das Haus der Arbeitsfähigkeit

Quelle: Tempel/Ilmarinen 2013

Mit dem Begriff der Arbeitsfähigkeit wird die Fähigkeit des Arbeitenden in eine Beziehung zu den Arbeitsanforderungen gestellt. Wer in einer bestimmten Arbeitssituation in der Lage ist, die ihm gestellten Arbeitsaufgaben erfolgreich zu erledigen, ist arbeitsfähig. Sie wird als die Fähigkeit in Bezug zu bestimmten Aufgaben in bestimmten Arbeitssituationen verstanden und strebt eine auf Dauer angelegte Balance zwischen den Arbeitsanforderungen und den Fähigkeiten der Beschäftigten an. Arbeitsfähigkeit fällt in eine gemeinsame Verantwortung von Management und Beschäftigten (Richenhagen 2009). Beschäftigungsfähigkeit beschreibt dagegen die Fähigkeit „fachliche, soziale und methodische Kompetenzen unter sich wandelnden Rahmenbedingungen zielgerichtet und eigenverantwortlich anzupassen und einzusetzen, um eine Beschäftigung zu erlangen oder zu erhalten“ (Rump/Eilers, 2006). Der Erhalt der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit ist damit an die betriebliche Arbeitsgestaltung gebunden. Während hierbei in Industriebetrieben häufig auf die Expertise verschiedener ingenieurwissenschaftlicher Fächer zurückgegriffen werden kann, mangelt es in vielen Dienstleistungsbereichen und auch im öffentlichen Dienst oft an Wissen zur Umsetzung einer systematischen Arbeitsgestaltung (Grabbe/Richter 2013).

Viele Organisationen müssen organisationale Schlüsselkompetenzen für die Bewältigung des demografischen Wandels erst noch entwickeln. Es geht nicht nur darum, Statistiken und Altersstrukturanalysen zu erstellen, sondern vor allem darum, demografisch relevante Informationen kompetent und vorausschauend in der Personal-