

## **Fühlen sich ältere Beschäftigte beruflich im Abseits?**

Ein Projekt des BKK Landesverbandes Hessen in Zusammenarbeit mit dem BKK Team Gesundheit GmbH, Frankfurt/M.

### **1. Projektbeschreibung**

Das Projekt des BKK Landesverbandes Hessen zielt darauf ab, die Situation älterer Arbeitnehmer ab 50 Jahren zu beleuchten – sowohl im Hinblick auf deren Leistungsfähigkeit und gesundheitlichen Zustand als auch im Rahmen der aktuellen (personal-) politischen Diskussion um die Rolle, die ältere Erwerbstätige in Zukunft auf dem Arbeitsmarkt spielen werden. Es soll auf die Notwendigkeit eines Umdenkens aufmerksam gemacht werden, nämlich das Thema „Ältere im Betrieb“ nicht als Problem, sondern als Aufgabe zu sehen. Zu diesem Zweck wurden 576 Beschäftigte zwischen 50 und 65 Jahren in der Region Kassel befragt.

### **Hintergrund**

Eine „graying industrial world“ – so lautet die Prognose für die nächsten Jahrzehnte für Deutschland und andere Industrienationen. Diese Veränderung der Altersstruktur Erwerbstätiger ist auf zwei langfristige demographische Entwicklungstendenzen zurückzuführen: Niedriges Geburtenniveau und steigende Lebenserwartung. Modellrechnungen gehen davon aus, dass bis zum Jahre 2030 ein Anstieg der über 60jährigen auf 37% zu verzeichnen sein wird und laut dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) wird das gesamtdeutsche Erwerbspersonenpotential in den nächsten Jahrzehnten um gut ein Fünftel sinken. Zugleich würden die Anforderungen an die Qualifikation der Beschäftigten durch die rasant fortschreitende Technologisierung und Internationalisierung immer größer, d.h. es wird zukünftig vor allem zu einem Fachkräftemangel kommen. Konkret bedeutet dies, dass sich die Unternehmen darauf einrichten müssen, diesen wirtschaftlichen Strukturwandel mit zunehmend älteren Belegschaften erfolgreich zu bewältigen.

Viele Betriebe reagieren auf diese Entwicklungen jedoch mit einer Zentrierung auf „jung oder Jugend“, wodurch sich der Trend zum vorzeitigen Austritt aus dem Erwerbsleben beschleunigt. Das durchschnittliche Berufsaustrittsalter ist seit den 70er Jahren von 62 auf 58 Jahre gesunken. Folge dieser Frühverrentungspolitik sind immer mehr und jüngere Rentner, die von immer weniger jüngeren Arbeitnehmern durch steigende Rentenversicherungsbeiträge getragen werden müssen.

Anstatt die Deutschen also in den frühen Ruhestand zu drängen, müsste das Ziel eigentlich lauten, Erwerbstätige ab 50 Jahren für eine längere Beschäftigung zu qualifizieren und/oder altersgerechte Arbeitsplätze zu schaffen. Länder wie z.B. die Schweiz und Norwegen, wo der Anteil der über 55jährigen an der Erwerbstätigenquote bei 71,3% bzw. 66,9% liegt, können hier als Vorbilder dienen. Solche Maßnahmen würden zum einen die Sozialkassen entlasten und zum anderen den Betroffenen die Möglichkeit geben, die Erfordernisse der sich wandelnden Arbeitsanforderungen besser zu bewältigen, vor allem im Sinne eines „gesund älter werden am Arbeitsplatz“.

Solch ein grundlegender Richtungswechsel kann jedoch nur mit einer mentalen Änderung in der Gesellschaft einhergehen, da älteren Menschen, insbesondere älteren Arbeitnehmern, immer noch mit Vorurteilen begegnet wird. So gründen Personalleitungen ihre Entscheidungen vielfach auf einen unterstellten Leistungsrückgang und höheren Krankenstand, anstatt das Potential älterer Arbeitnehmer – wie z.B. Berufserfahrung, Betriebskenntnis, hohe Verbundenheit zum Unternehmen, Soft skills u.a. - zu nutzen.

## 2. Ziele und Nutzen des Projekts

Der BKK Landesverband Hessen möchte mit der Studie das Potential und die Bedürfnisse der in Zukunft gesellschaftlich und politisch immer wichtiger werdenden Bevölkerungsgruppe der älteren Beschäftigten feststellen. Auf diese Weise können handlungsweisende Impulse für eine „intergenerative Personalpolitik und Arbeitskultur“ gegeben werden, die die Fähigkeiten und das Wissen *aller* Altersgruppen für das Unternehmen erhält und fördert. Dabei wird folgenden Fragen nachgegangen:

- Unter welchen spezifischen physischen und psychischen Belastungen leiden ältere Arbeitnehmer in den untersuchten Betrieben?
- Welche Ängste und Bedürfnisse haben ältere Arbeitnehmer?
- Was tun die Betriebe für ihre älteren Arbeitnehmer? Welche Maßnahmen werden zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit getroffen?
- An welchen gesundheitsfördernden Maßnahmen besteht ein Bedarf bei älteren Arbeitnehmern?
- Wie ist die Einstellung älterer Arbeitnehmer zu Ihrer Arbeit und zur Pensionierung? Was sind die Gründe für diese Einstellung?
- Wie sehen ältere Arbeitnehmer ihre Rolle im Betrieb? Wie nehmen sie sich selbst wahr? Wie beurteilen sie die Wahrnehmung älterer Arbeitnehmer durch jüngere Kollegen?
- Wie gut gelingt älteren Arbeitnehmern die Anpassung an neue Technologien und Organisationsabläufe? Wie leistungsfähig schätzen sie sich selbst ein?
- Sind ältere Arbeitnehmer motiviert und lernwillig oder werden sie von neuen Anforderungen eher abgeschreckt?
- Sehen ältere Arbeitnehmer für sich selbst berufliche Perspektiven oder sehnen sie ihren Ruhestand herbei?
- Welches Gesundheitsverhalten zeigen ältere Arbeitnehmer (Ernährung, Rauchen, körperliche Aktivität, Stressbewältigung), wo besteht hier möglicherweise ein Aufklärungs- und Förderungsbedarf?

Ziel der Untersuchung ist auch, den Handlungsbedarf und die Möglichkeiten für alle beteiligten Akteure aufzuzeigen:

- **BKK**  
Es werden subjektive Daten über Gesundheit/Krankheit und Belastungsfaktoren aus Sicht der älteren Beschäftigten gewonnen, aus denen der Bedarf an spezifischen Gesundheitsförderungs- und Präventivmaßnahmen, nicht nur am Arbeitsplatz, abgeleitet werden kann. In der Konsequenz ergeben sich Ansatzpunkte für eine Übertragung auf die jetzt noch jüngeren Beschäftigten.
- **Betroffene Personengruppen**  
Für die Betroffenen selbst entsteht ein Nutzen, auch für die Zeit nach der Beendigung des Arbeitslebens, wenn gesundheitsfördernde und –erhaltende Maßnahmen sowie Weiterqualifizierungen seitens der Unternehmensleitung umgesetzt werden, und zwar:
  - bessere funktionelle Kapazitäten, Kompetenz und Arbeitsfähigkeit
  - bessere Gesundheit und LebensqualitätUnter langfristiger Perspektive sollte ein Transfer auf jüngere Arbeitnehmer stattfinden, im Sinne von „gesund älter werden am Arbeitsplatz“.
- **Betriebe**  
Personalabteilungen und Betriebsräte können die untersuchten Daten (Fehlzeiten, Motivation, Leistungsfähigkeit) als Grundlage für arbeitsplatzbezogene und personalpolitische Gestaltungsmaßnahmen nutzen, insbesondere in Form eines Altersmanagements (al-

tersgerechte Arbeitsplatzgestaltung und Aufgaben, Förderung individueller Ressourcen und Weiterqualifizierung älterer Arbeitnehmer, Nutzung des Erfahrungspotentials älterer Arbeitnehmer im Bereich der Aus- und Weiterbildung). Des weiteren können anhand dieser empirischen Daten mögliche Vorurteile gegenüber älteren Arbeitnehmern abgebaut und Unternehmensleitungen für eine „intergenerative Personalpolitik“ sensibilisiert werden.

- **Region**

Das Projekt bietet der Region Kassel eine empirische und repräsentative Datengrundlage, aus der politische Überlegungen abgeleitet werden können (z.B. Schaffung von Anreizen für Unternehmen, ältere Arbeitnehmer zu beschäftigen, altersspezifische Formen der Erwachsenenbildung u.a.). Langfristig gesehen, können daraus geringere Kosten für die Gesundheitsfürsorge und Renten resultieren.

- **Gewerkschaften**

Gewerkschaften werden in Zukunft verstärkt die Interessen von älteren Arbeitnehmern insbesondere die Gestaltung und Organisation der Arbeitsbedingungen wahrnehmen müssen. Hierfür kann die Befragung Anhaltspunkte über deren Bedürfnisse und Probleme geben.

### **3. Datengrundlage**

Die Befragung fand im zweiten Quartal 2002 bei insgesamt 1710 nordhessischen Versicherten der BKK-Herkules, der BKK Vita-Dyckerhoff & Partner und der BKK Werra-Meissner im Alter von 50 bis 65 Jahren statt. Die Stichprobenerhebung verlief anonym und wurde von der BKK Team Gesundheit GmbH, Frankfurt so ausgewertet, dass keine Rückschlüsse auf einzelne Personen möglich sind. Die Rücklaufquote lag bei 33,7 % (= 576 auswertbare Fragebogen), was für eine Befragung eine überdurchschnittliche Beteiligung darstellt.

### **4. Zusammenfassung der Ergebnisse**

#### **Unter welchen spezifischen physischen und psychischen Belastungen leiden ältere Beschäftigte?**

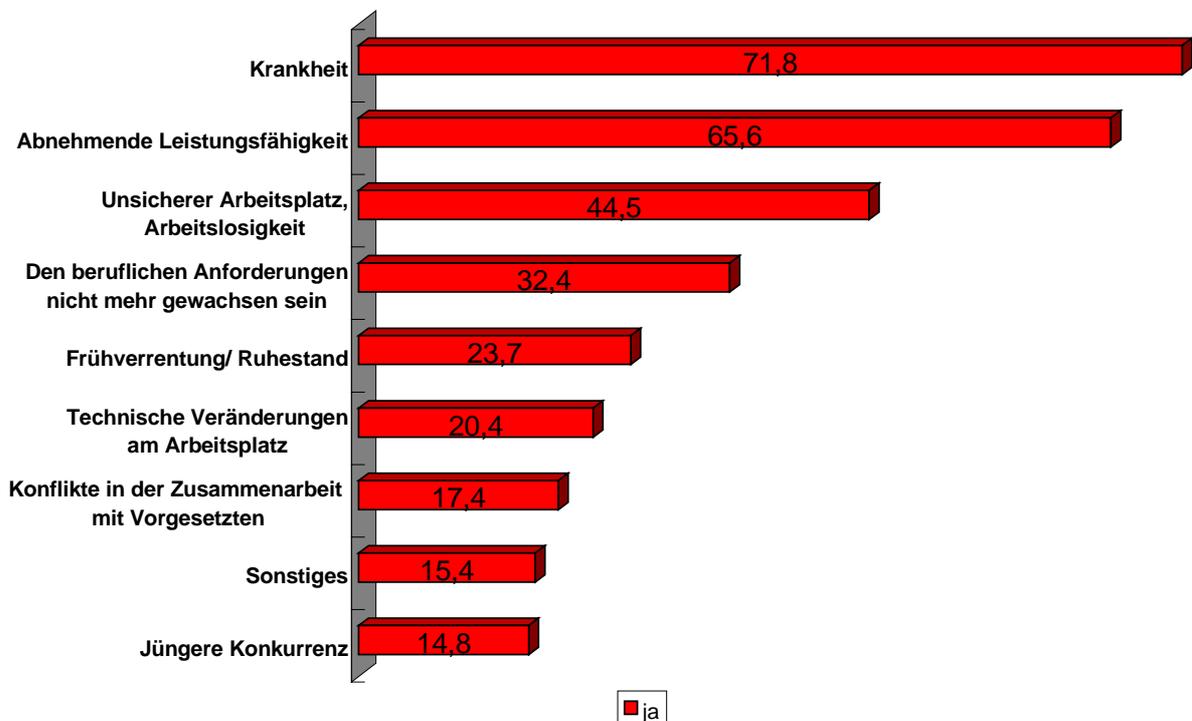
Nach eigenen Angaben haben 56,6% der Befragten in den letzten 12 Monaten max. 9 Tage krankheitsbedingt gefehlt, 23,8% hatten 10-24 Fehltage, 43,4% mehr als 24 Fehltage. Aus der Krankheitsartenstatistik des Bundesverbandes ist bekannt, dass ältere Beschäftigte weniger häufig, dafür jedoch wesentlich länger arbeitsunfähig erkrankt sind als Jüngere. Anlass für die Fehltage waren hauptsächlich Rücken- und Gelenkbeschwerden (41,4%) sowie Infektionskrankheiten (25,4% Grippe, Erkältung). Bei älteren Arbeitnehmern findet sich also vor allem eine Kumulation körperlicher Verschleißerscheinungen. Bei den somatischen Beschwerden überwiegen Rückenschmerzen (60,8%) und Verspannungen (46,1%). Bei diesen Faktoren weisen Frauen, 55 bis 60-Jährige, Arbeiter und Beschäftigte im Öffentlichen Dienst leicht höhere Mittelwerte auf als die übrigen Gruppen.

Die häufigsten Belastungen auf der Arbeit sind Zeitdruck/hoher Arbeitsanfall (61,8%) und schnelles Arbeiten (58%), womit es sich um Arbeitsfaktoren handelt, unter denen nicht nur ältere, sondern auch jüngere Arbeitnehmer leiden. Sonstige Belastungen sind: Krankheit, Tod oder Krankheit von Angehörigen, finanzielle Belastungen, körperlich schwere Arbeit, Schichtarbeit, Nachtarbeit, Stress, zu wenig Freizeit. Hier finden sich körperliche und soziale Faktoren, die typischerweise mit dem Alter verbunden sind, wie Folgen jahrelanger körperlicher Belastungen und häufigere Todesfälle im sozialen Umfeld.

## Welche Ängste und Bedürfnisse haben ältere Arbeitnehmer?

Auch hier stehen Krankheit (71,8% antworteten mit ja, Angst auslösend) und abnehmende Leistungsfähigkeit (65,6%) an oberster Stelle. Ein unsicherer Arbeitsplatz bzw. Arbeitslosigkeit ist immerhin bei 44,5% der älteren Beschäftigten ein Angstfaktor, was bei der derzeitigen Arbeitsmarktentwicklung nicht verwundert. Ein Drittel (32,4%) aller Befragten haben Angst, den beruflichen Anforderungen nicht mehr gewachsen zu sein, wovon 61,3% Facharbeiter und Arbeiter sind, d.h. es handelt sich um überwiegend körperliche Tätigkeiten. Weniger angstauslösend sind die Themen Frühverrentung/Ruhestand (23,7%), technische Veränderungen am Arbeitsplatz (20,4%), Konflikte mit Vorgesetzten (17,4%) und jüngere Konkurrenz (14,8%).

Anhand dieser Häufigkeitsverteilung wird deutlich, dass es überwiegend die mit dem Altern verbundenen körperlichen Einschränkungen sind, welche die Befragten belasten. Die konkreten Bedürfnisse werden bei den nächsten Fragen deutlich.



## Was tun die Betriebe für ihre älteren Arbeitnehmer? Gibt es Maßnahmen zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit?

91,3% aller Beschäftigten geben an, dass es in ihrem Unternehmen keine auf ältere Arbeitnehmer ausgerichteten Maßnahmen gibt. Wenn es spezielle Maßnahmen gibt, dann ist die am häufigsten genannte die Altersteilzeit (21 Nennungen = 66% aller Nennungen), gefolgt vom Kündigungsschutz. Maßnahmen zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit werden überhaupt nicht genannt.

## An welchen (gesundheitsfördernden) Maßnahmen besteht ein Bedarf bei älteren Arbeitnehmern?

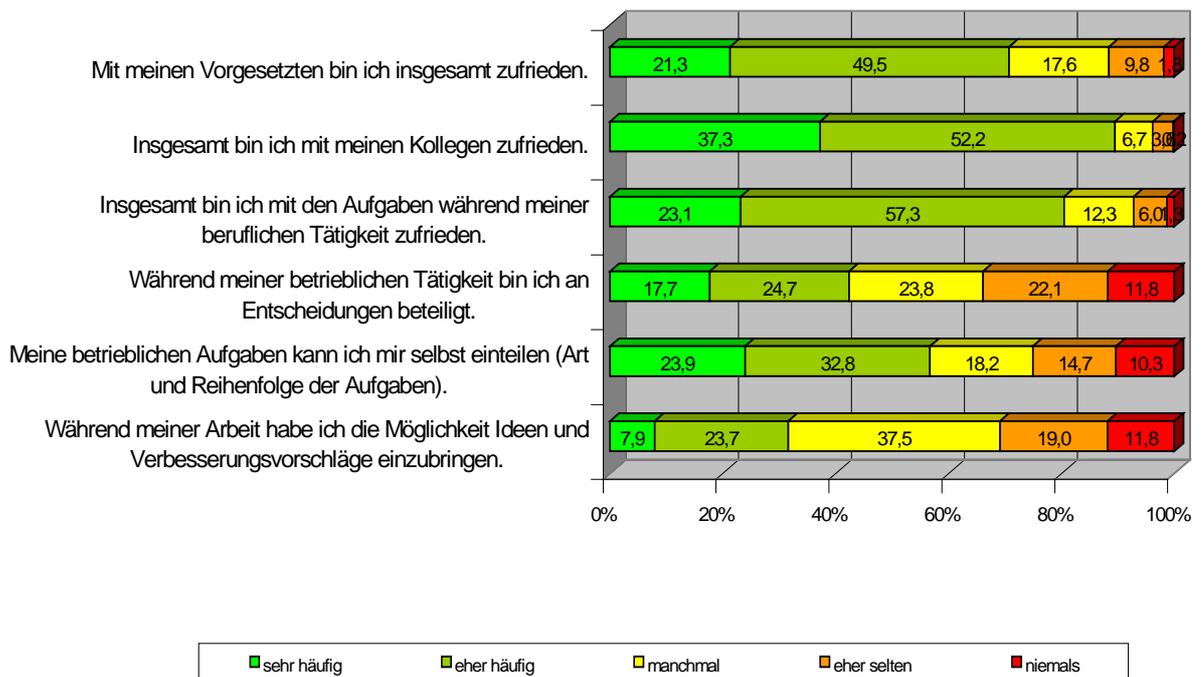
Auf die Frage, was sie selbst besser machen würden, beziehen sich die meisten Antworten auf eine Entlastung im körperlich anstrengenden Tätigkeitsbereich, wie z.B. den Wegfall von Akkord-, Schicht- oder Nachtarbeit. Bei den konkreten Verbesserungsvorschlägen finden sich viele Antworten zur Gestaltung altersgerechter Arbeitsbedingungen. Dazu zählen u.a. Fort- und Weiterbildung, fachspezifischere Tätigkeiten, Physiotherapie, weniger körperlich schwere und gesundheitsbeeinträchtigende Tätigkeiten (durch Lärm, Chemikalien etc.), Maßnahmen zur Erholung und zum Stressabbau.

Folgendes würden die Befragten anders machen:
- Keine Akkordarbeit mehr ab 50 bzw. 55
- Keine Schichtarbeit mehr, nur Frühdienst
- Keine Nachtarbeit mehr ab 50 bzw. 55
- Ein freier Tag pro Woche (4-Tage-Woche)
- Nach Betriebszugehörigkeit gestaffelte Betriebsrente
- Gesprächskreis für ältere Arbeitnehmer, Meinungs austausch
- Keine körperlich schweren Arbeiten mehr, leichtere Tätigkeiten
- Arbeitsplatz dem älteren Menschen anpassen

Wie aus den vorhergehenden Ergebnissen deutlich wird, steht die Gesundheit für die Befragten an oberster Stelle. Man will sich nicht „kaputt arbeiten“, sondern die Rente bei Gesundheit genießen können! In diesem Sinne sollte aus Sicht der Betriebe die Erhaltung der Arbeits- und damit auch der Funktionsfähigkeit aller Beschäftigten über die Arbeitszeit hinaus eine der dringlichsten Aufgaben von Personalleitungen sein.

## Wie ist die Einstellung älterer Arbeitnehmer zu Ihrer Arbeit und zur Pensionierung? Gründe für diese Einstellung?

Die Zufriedenheit mit der Arbeit, den Kollegen und Vorgesetzten fällt insgesamt sehr positiv aus: 80,5% (Aufgaben, berufliche Tätigkeiten), 89,5% (Kollegen) bzw. 70,7% (Vorgesetzte) der Beschäftigten sind zufrieden. Bei der Aussage „Ich würde am liebsten heute als morgen aufhören zu arbeiten“ gaben mehr als ein Drittel der Beschäftigten (37,4%) an, dass diese Aussage „überhaupt nicht oder eher nicht“ auf sie zutrefte, und ebenfalls ein Drittel war der Meinung, dass dies „eher oder voll und ganz“ auf sie zutrefte. Hier ist die Tendenz dahinge-



hend festzustellen, dass körperlich stärker belastete Beschäftigte (Facharbeiter, Arbeiter) dieser Aussage weitaus öfter zustimmen (66,6%). Als Gründe für eine eher geringe Motivation wurden u.a. genannt: Stress, Leistung nach so vielen Berufsjahren wird nicht gewürdigt, körperlich anstrengende Arbeit, Körper ist verbraucht, Gesundheitsprobleme, mehr Zeit für Freizeit und Hobbies haben, Ruhestand bei jetziger Gesundheit genießen können.

Hier wird deutlich, dass zwischen den Berufen differenziert werden muss. Es gibt einfach Tätigkeiten, in denen man nicht mit der gleichen Effizienz bis ins Alter arbeiten kann. Während bei überwiegend geistigen Tätigkeiten eine berufliche Weiterbeschäftigung, evt. verbunden mit Qualifizierungsmaßnahmen, relativ komplikationslos umgesetzt werden kann, erfordert die Umstellung älterer Beschäftigter von körperlicher auf überwiegend geistige Tätigkeit umfangreichere Maßnahmen. Bei der Schaffung neuer Tätigkeitsbereiche und Qualifizierungen für ältere Beschäftigte (Fort- und Umschulung, in den Bereich der Lehre wechseln und die Berufserfahrung weitergeben) sind keinesfalls nur die Betriebe angesprochen, denn diese können die Arbeitsplätze aufgrund der gefragten Aufgabeninhalte gar nicht mehr anbieten. So könnten z.B. Unternehmen, die ältere Arbeitnehmer beschäftigen, steuerlich entlastet oder die Weiterqualifizierung staatlich gefördert werden. Auch sollte über Anreizsysteme und flexiblere Kündigungsschutzregelungen für Neueinstellung von Älteren nachgedacht werden.

### Wie sehen ältere Arbeitnehmer ihre Rolle im Betrieb? Wie nehmen sie sich selbst wahr? Wie beurteilen sie die Wahrnehmung älterer Arbeitnehmer durch jüngere Kollegen?

Nur 6,7% der Beschäftigten glauben, dass jüngere Kollegen älteren Arbeitnehmern gegenüber eher negativ oder negativ eingestellt sind (man gehört zum "alten Eisen"), 69,1% schätzen ihr Fremdbild als eher positiv ein und 24,2% weder positiv noch negativ. Als eher unproblematisch wird die Beziehung zu jüngeren Kollegen von 93,9% und zu Vorgesetzten von 80,1% bezeichnet. Etwa ein Drittel der Befragten fühlt sich gegenüber Jüngeren benachteiligt.

## **Wie leistungsfähig schätzen sich ältere Beschäftigte selbst ein?**

Im Durchschnitt schätzten die Befragten ihre derzeitige Arbeitsfähigkeit mit gut ein. Es ist allerdings eine deutliche Tendenz zu abnehmender Arbeitsfähigkeit und Belastbarkeit mit zunehmendem Alter zu erkennen: 61,1% hatten den Eindruck, dass ihre Arbeitsfähigkeit und Belastbarkeit eher oder deutlich abgenommen hat. Bei Arbeitern betrug der Anteil 71%).

Wie auch schon aus den vorhergehenden Daten zu ersehen ist, kann eine abnehmende Leistungsfähigkeit keinesfalls generell, sondern vor allem im Bereich hoher körperlicher Beanspruchung festgestellt werden (subjektive Einschätzungen). Hier wären Maßnahmen im präventiven Bereich sinnvoll, auch im Hinblick auf die jetzt noch jüngeren Beschäftigten. Es bedarf altersgerechter Arbeitsplatzbedingungen in Form körperlicher Entlastungen und gesundheitsunterstützender Maßnahmen, wie z.B. Programme zur gesunden Ernährung, Bewegungsschule und Stressreduktion bzw. Stressvermeidung.

## **Wie gut gelingt älteren Arbeitnehmern die Anpassung an neue Technologien und Organisationsabläufe? Sind sie motiviert und lernwillig oder werden sie von neuen Anforderungen eher abgeschreckt? Sehnen sie ihren Ruhestand herbei?**

Neue Arbeitsmethoden und Technologien sind für weniger als 20% eher oder sehr häufig ein Problem, technische Veränderungen am Arbeitsplatz sind bei 20,4% der Befragten mit Ängsten verbunden. Mehr als die Hälfte aller Beschäftigten würden die Möglichkeit zu beruflicher Fort- und/oder Weiterbildung gerne häufiger nutzen.

59% der Befragten haben noch gar nicht ernsthaft oder erst mit über 60 Jahren darüber nachgedacht, in Rente zu gehen. Mehr als die Hälfte der Beschäftigten würden gerne zwischen 55 und 60 Jahren in Rente gehen, wobei sich 38,8% auch vorstellen könnten, mit über 60 Jahren noch zu arbeiten.

## **Welches Gesundheitsverhalten zeigen ältere Arbeitnehmer (Ernährung, Rauchen, körperliche Aktivität, Stressbewältigung)? Wo besteht hier eventuell ein Aufklärungs- und Förderungsbedarf?**

Eine gesunde Ernährungsweise befolgen nach eigenen Angaben 64,3% der Befragten häufig und nur 9,7% achten nicht auf gesunde Ernährung. Frauen geben im Durchschnitt höhere Häufigkeiten an als Männer. Mit zunehmendem Alter wird stärker auf die Ernährung geachtet. Die Frage zum Nikotinkonsum hat ergeben, dass 69,5% der Befragten Nichtraucher sind.

Sportlich aktiv sind nach eigenen Angaben 40,1% der Befragten zweimal oder öfter pro Woche, 41% ein- bis zweimal, 16% weniger als einmal und 2,8% überhaupt nicht.

Bei den insgesamt positiven Antworten älterer Arbeitnehmer in Bezug auf ihr Gesundheitsverhalten sollten die, wenn auch eher geringen, Prozentwerte im mittleren und ungünstigeren Bereich auf keinen Fall außer Acht gelassen werden, d.h. hier besteht auf jeden Fall ein Aufklärungs- bzw. Unterstützungsbedarf. Hinzu kommt, dass es sich um subjektive Daten handelt, die zu einem gewissen Teil auch sozial erwünschte Antworten enthalten und damit das tatsächliche Verhalten verzerren können.

Die Stressbewältigung stellt für viele ältere Beschäftigte (wie wohl auch für viele jüngere) ein Problem dar. Bei der Frage, wie häufig es schwer fällt, nach der Arbeit abzuschalten, sagen ein Drittel der Befragten eher oder sehr häufig, für ein weiteres knappes Drittel der Befragten ist dies manchmal, für 40,2% hingegen niemals oder eher selten der Fall.

## **Beeinflussbarkeit von Gesundheit / Selbstwirksamkeit**

Den persönlichen Einfluss auf die Gesundheit schätzen 56,6% als groß ein, 33% mittelmäßig und 10,5% gering oder denken, dass kein Einfluss besteht. Der geschätzte Einfluss der Ar-

beitstätigkeit auf die Gesundheit ist für 53,6% sehr groß bis groß, für 31,7% mittelmäßig. 14,6% glauben, dass die Arbeitstätigkeit einen geringen bis keinen Einfluss auf ihre Gesundheit hat.

Erstaunlich ist, dass immerhin 43,5% der Befragten glauben, dass ihr persönliches Verhalten aber auch die Arbeitstätigkeit einen geringen bis überhaupt keinen Einfluss auf ihre Gesundheit habe. Die Wahrnehmung eigener Handlungswirksamkeit oder Selbstwirksamkeit ist jedoch entscheidend für das Ausmaß der aktiven Auseinandersetzung mit entsprechenden situativen Anforderungen.

Das Konzept der Selbstwirksamkeit geht auf Bandura (1977) zurück, der es auf der Grundlage seiner sozial-kognitiven Lerntheorie entwickelt hat. Es umfasst Überzeugungen subjektiver Kontrollierbarkeit oder Kompetenzerwartungen in verschiedenen Anforderungssituationen. Die Kompetenzerwartung erweist sich neben anderen Bereichen auch im Bereich gesundheitlichen Handelns als zentrale Motivationseinflussgröße. Es konnte empirisch gezeigt werden, dass verhaltensspezifische Kompetenzerwartung bei der Bewältigung von Stress, beim Umgang mit chronischen Leiden, bei der Entwöhnung von psychotropen Substanzen und beim Aufbau von Gesundheitsverhaltensweisen eine zentrale Rolle spielt. Für die Bereiche Ernährung, körperliche Aktivität und Raucherentwöhnung liegen inzwischen eine Fülle von Befunden vor

Die Fragen zur Selbstwirksamkeit im Hinblick auf berufliche und generelle Anforderungen ergeben folgendes Bild: 69,5% der älteren Beschäftigten glauben, dass sie den zukünftigen beruflichen Anforderungen gut gewachsen sind, und 10,1% sagen eher selten oder niemals. In den Daten sind leichte Tendenzen festzustellen. Die Beeinflussbarkeit der Gesundheit bzw. die Selbstwirksamkeitserwartung nimmt mit der Position im Unternehmen (vom Arbeiter über Facharbeiter, Angestellten bis zum Mitarbeiter mit Führungsverantwortung) zu. Es erscheint also erforderlich, die Kompetenzerwartungen in bezug auf das eigene Gesundheitsverhalten zumindest bei einem Teil der Befragten zu fördern.

## **5. Ausblick**

Längere Lebensarbeitszeit kontra Entlassungen vor allem der älteren Arbeitnehmer – dies erscheint wie ein Paradoxon. Hier treffen die gesamtgesellschaftlichen Interessen von Staat und betriebswirtschaftliche Überlegungen der Arbeitgeber aufeinander. Gefragt sind umfassende Lösungen, um das Miteinander zwischen Jung und Alt am Arbeitsplatz zu gestalten.

Leider hat die Befragung, wie auch bereits andere Erhebungen zuvor, ergeben, dass es in den meisten Unternehmen, nach Aussagen der Beschäftigten, keine Maßnahmen für ältere Arbeitnehmer gibt. Diese Ergebnisse spiegeln die Wirklichkeit in deutschen Unternehmen sehr gut wider, nämlich ein geringes Interesse an älteren Beschäftigten. Nach einer Aussage von Hermann-Josef Arentz, Bundesvorsitzender des CDU-Präsidiums Nordrhein-Westfalen (In: Focus 17/2002, S. 52) beschäftigen über 50% der Unternehmen keinen einzigen Arbeitnehmer über 50 Jahre, ältere Arbeitnehmer werden in den Vorruhestand gedrängt, und Endvierziger gelten den meisten Unternehmen als „viel zu alt“, um eingestellt zu werden..... Umdenken tut Not.

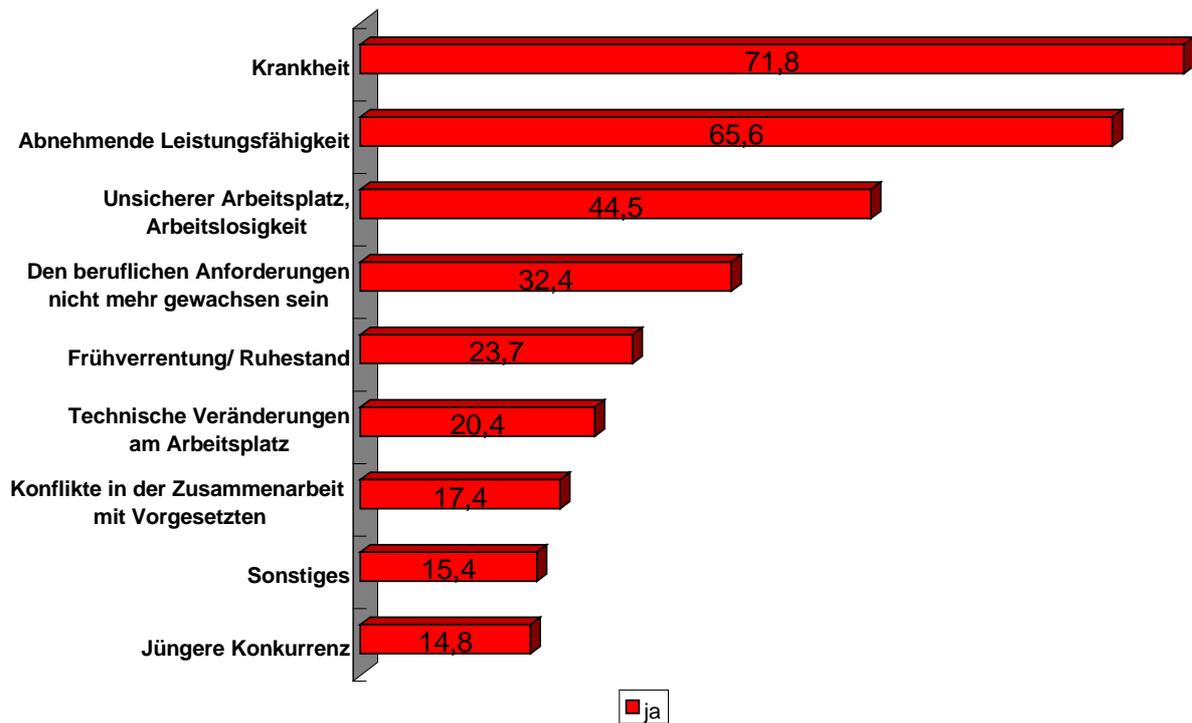
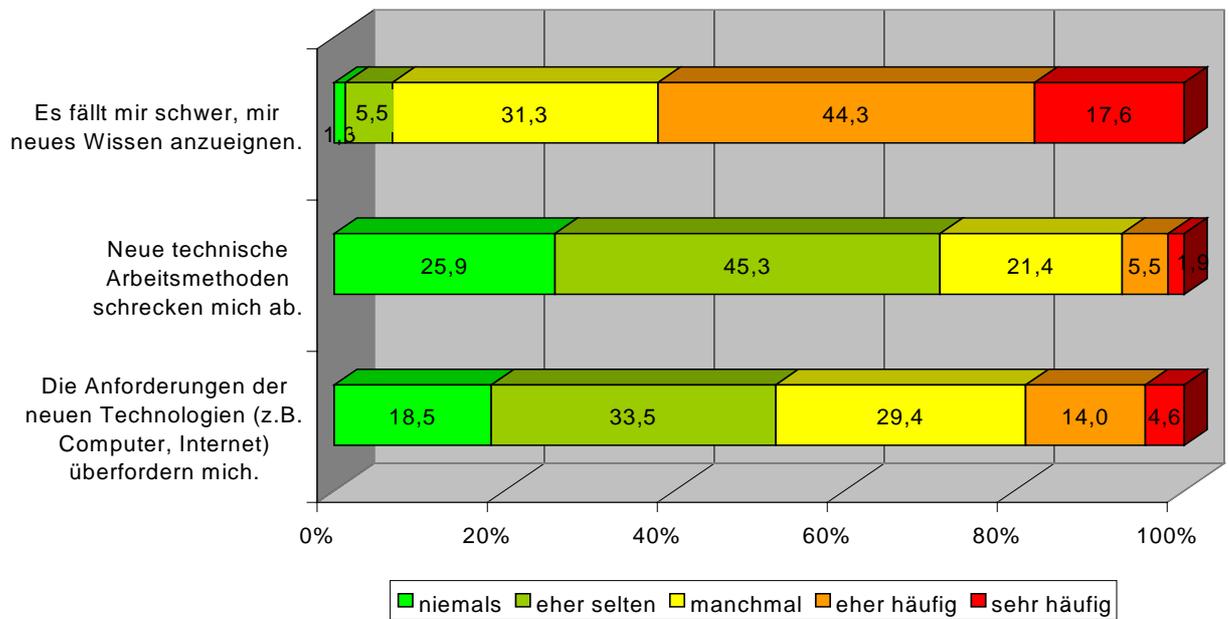
Anhand der Befragung wurde deutlich, dass existierende Vorurteile (geringere Leistungsfähigkeit, Flexibilität und Motivation) gegenüber älteren Beschäftigten so nicht aufrecht erhalten werden können. Was oftmals übersehen wird, ist das Potential älterer Arbeitnehmer. Unternehmen verlieren mit deren Ausscheiden aus dem Betrieb wichtige Kenntnisse über Prozesse und Abläufe sowie Lebenserfahrung. Zusätzlich zu ihrer beruflichen Erfahrung sind ältere Beschäftigte oft zuverlässiger, arbeiten mit einer höheren Genauigkeit, haben eine größere Verbundenheit zum Unternehmen (d.h. ein Wechsel aus Karrieregründen ist weniger wahrscheinlich als bei jüngeren Kollegen) und haben die Unternehmenskultur weitestgehend verinnerlicht. Dies sind alles Faktoren, die nicht einfach gelernt werden können, son-

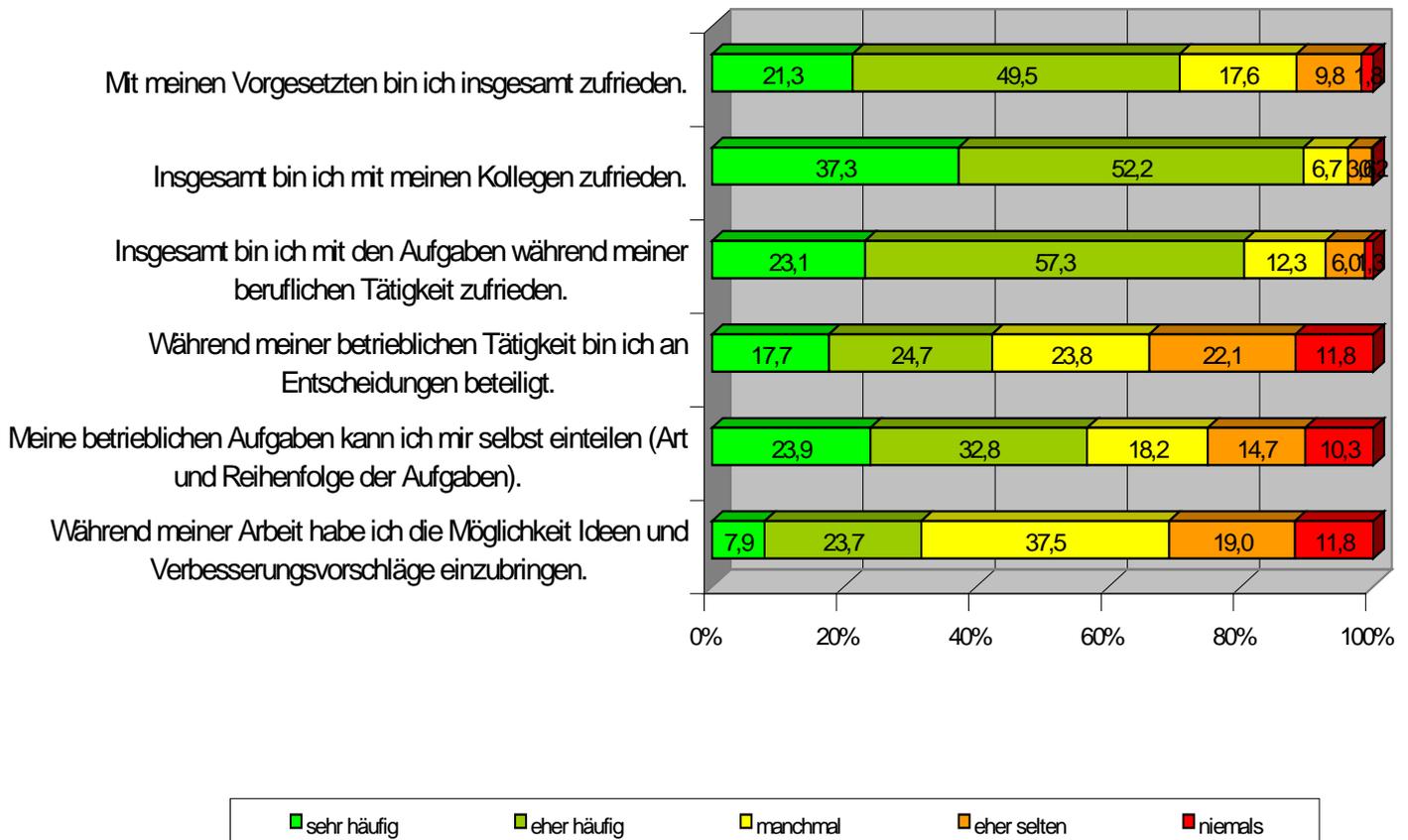
dern im Laufe der Zeit reifen. Als weitere Vorteile der Beschäftigung Älterer sind zu nennen: entfallende Kosten für Einarbeitung, Mutterschafts- und Erziehungsurlaub werden nicht mehr in Anspruch genommen und meistens ergeben sich auch weniger familiäre Probleme.

Natürlich geht es nicht darum, Ältere den Jüngeren im Unternehmen gegenüberzustellen, sondern vielmehr um den Aufbau wechselseitiger Lernbeziehungen, verbunden mit der dementsprechenden beiderseitigen Wertschätzung. Bekannte Maßnahmen zur Gestaltung altersheterogener Lern- und Arbeitsstrukturen sind u.a. Coaching, Mentoring, Tandems, Übernahme von Patenschaften, kollegiale Beratungen und intergenerative Teams oder Gesprächskreise mit Auszubildenden. Voraussetzung für solche Maßnahmen sind ein dialogorientiertes Kommunikations- und Entscheidungsverhalten der Führungskräfte und eine dementsprechende Förderung von Seiten der politisch Verantwortlichen. Das Unternehmen von Morgen muss, wenn es den demographischen Wandel bewältigen will, eine Wissensaustauschkultur gestalten, die Lernprozesse ermöglicht und die Mitarbeiter bei ihrer Entwicklung über alle Lebensphasen hinweg unterstützt.

Die ausführliche Studie und die Tabellen mit allen Auswertungen können als PDF unter [www.bkk-team-gesundheit](http://www.bkk-team-gesundheit) heruntergeladen werden.

Autor: Dr. Uwe Nickel  
BKK Team Gesundheit GmbH  
Dreieichstraße 59  
60594 Frankfurt  
069/63 14 77 30  
Nickel@bkk-team-gesundheit.de





Folgendes würden die Befragten anders machen:	
-	Keine Akkordarbeit mehr ab 50 bzw. 55
-	Keine Schichtarbeit mehr, nur Frühdienst
-	Keine Nachtarbeit mehr ab 50 bzw. 55
-	Ein freier Tag pro Woche (4-Tage-Woche)
-	Nach Betriebszugehörigkeit gestaffelte Betriebsrente
-	Gesprächskreis für ältere Arbeitnehmer, Meinungs austausch
-	Keine körperlich schweren Arbeiten mehr, leichtere Tätigkeiten
-	Arbeitsplatz dem älteren Menschen anpassen