



1. Vorstellung des Projektes RESPECT .....	2
2. Der Ältere Mitarbeiter: hilfreich oder hilfsbedürftig? .....	2
2.1 Die physische Leistungsfähigkeit des älteren Mitarbeiters .....	3
2.2 Die mentale Leistungsfähigkeit des älteren Mitarbeiters .....	4
2.3 Die sozialen Fähigkeiten des älteren Mitarbeiters.....	5
3. Handlungsgruppen zur Förderung der Arbeitsfähigkeit älter werdender Mitarbeiter .....	5
3.1 Handlungsempfehlungen für die individuelle Ebene .....	6
3.1.1 Physische Leistungsfähigkeit .....	6
3.1.2 Mentale Leistungsfähigkeit .....	7
3.1.3 Soziale Fähigkeiten.....	7
3.2 Handlungsempfehlungen für die betriebliche Ebene.....	8
3.2.1 Physische Leistungsfähigkeit .....	8
3.2.2 Mentale Leistungsfähigkeit .....	8
3.2.3 Soziale Fähigkeit .....	9
3.3. Die Bedeutung des Führungsverhaltens .....	9
4. Erste Umsetzungsschritte und Best Practice Beispiele aus den Pilotprojekten.....	10
4.1. Pilotprojekt DaimlerChrysler AG.....	11
Forschungsdesign .....	11
Handlungsfelder.....	12
4.2 Pilotprojekte der Deutschen Bank AG .....	13
4.2.1 X% - Job .....	13
4.2.2 Generationsübergreifende Teams .....	13
4.2.3 „Erfahrungsvermittlung“ .....	14
5. Schlussbemerkung .....	16

## 1. VORSTELLUNG DES PROJEKTES RESPECT

Schon seit langem ist bekannt, dass die Entwicklung der Bevölkerungsstruktur zur Folge hat, dass die Gesellschaft immer älter wird. Auch die Unternehmen und deren Arbeitnehmer werden in Zukunft verstärkt von dieser Problematik betroffen sein, da der Altersdurchschnitt der Beschäftigten stetig steigt. Jedoch wird meist keine Weiterentwicklung und Förderung von älteren Arbeitnehmern betrieben. Oft werden deren Entwicklungspotentiale unterschätzt oder deren reichhaltiger Erfahrungsschatz nicht genügend genutzt. Um diesen Problemen entgegenzuwirken, wurde das Projekt RESPECT ins Leben gerufen.

Der Begriff RESPECT steht für "**R**esearch action for improving **E**lderly workers **S**afety, **P**roductivity, **E**fficiency and **C**ompetence **T**owards the new working environment".

Das Hauptziel dieses internationalen Projektes, an dem sechs wissenschaftliche Institute und sechs Unternehmen aus Deutschland, Finnland, Frankreich, Griechenland und der Schweiz beteiligt sind, ist die Förderung der Gesundheit und der Arbeitsfähigkeit von älteren Arbeitnehmern.

Das Projekt ist in unterschiedliche Arbeitspakete unterteilt. Das erste Arbeitspaket beinhaltet die Analyse der Ist-Situation und Benchmark der bisherigen Arbeitsmodelle für ältere Mitarbeiter. Daraus werden wissenschaftliche und praktische Ansatzpunkte für das Arbeitspaket 2 abgeleitet. Im Arbeitspaket 2 werden neue Arbeitsmodelle und Instrumente entwickelt und Vorschläge für die Arbeitspakete 3 und 4 erarbeitet, welche sich mit Laborstudien und Feldstudien beschäftigen. Weitere Arbeitspakete beschäftigen sich mit Best Practice Guidelines, Interventionen sowie der wirtschaftlichen Effizienz und Marketingstrategien.

## 2. DER ÄLTERE MITARBEITER: HILFREICH ODER HILFSBEDÜRFTIG?

„Alt werden“ wird in der heutigen Zeit häufig gleichgestellt mit: gesundheitlichen Problemen, geringerer Innovationsfähigkeit, veralteten Wissensbeständen, etc. Dieses Bild vom älteren Mitarbeiter baut demnach häufig auf einer defizitären Sichtweise auf. Da das zugrundeliegende Bild über eine Personengruppe über den Erfolg der für sie zur Unterstützung entwickelter Strategien entscheidend ist, soll dieses im folgenden Text kritisch

hinterfragt und korrigiert werden. Basis dieser Diskussion ist der Begriff der Arbeitsfähigkeit, da dieser alle maßgeblichen Einflussfaktoren beinhaltet.

Unter Arbeitsfähigkeit versteht man „... die Summe von Faktoren, die eine Frau oder einen Mann in einer bestimmten Situation in die Lage versetzen, eine gestellte Aufgabe erfolgreich zu bewältigen“ (Ilmarinen & Tempel, 2002, S.166). Die Arbeitsfähigkeit kann man auffassen als die Summe von physischen, mentalen und sozialen Funktionen oder Reserven.

## 2.1 Die physische Leistungsfähigkeit des älteren Mitarbeiters

Medizinische Studien haben ergeben, dass die physische Leistungsfähigkeit mit dem Alter abnehmen kann (vgl. ebd., S. 192). Die Abnahme der physischen Leistungsfähigkeit variiert jedoch stark mit dem Maß an physischer Aktivität, die der Einzelne in seiner Freizeit an den Tag legt. Die Tatsache der Leistungseinbuße kann somit zwar nicht verhindert, der Negativtrend aber durch gezieltes Training durchaus erfolgreich verzögert werden.

Der Zusammenhang zwischen zunehmendem Alter und Einschränkungen des Herz-Kreislauf-Systems sowie des Atmungssystems ist signifikant: Die Messung der Sauerstoffaufnahmekapazität verdeutlicht das Zusammenspiel dieser Systeme und die damit einhergehende Verschlechterung der allgemeinen physischen Leistungsfähigkeit.

Wissenschaftliche Studien aus Finnland haben ergeben, dass die maximale Sauerstoffaufnahme bei durchschnittlich trainierten Personen ab einem Alter von etwa 30 Jahren kontinuierlich sinkt (vgl. ebd., S. 194). Weniger Sauerstoff im Blut bedeutet, dass Energiereserven schlechter freigesetzt werden können und damit die Leistungskapazität sinkt. Ähnliches gilt für den Verlauf der Muskelkraft. Bis zu einem Alter von 30 Jahren steigt diese zwar steil an, fällt dann jedoch kontinuierlich ab. Bereits mit 50 Jahren besitzt ein durchschnittlich trainierter Arbeiter nur noch 70% seiner maximalen Leistungsfähigkeit. Auch die Beweglichkeit des menschlichen Bewegungsapparates erleidet mit zunehmendem Alter Einbußen. Bestimmte Bewegungen (z.B. Arbeiten in gebückt stehender Körperhaltung oder Überkopfarbeiten) können manchmal nur noch bedingt verrichtet werden. Ob das Defizit der körperlichen Leistungsfähigkeit für die Erledigung der Arbeit überhaupt relevant ist, ist natürlich von den Anforderungen des Arbeitsplatzes abhängig. Wenn bei der Arbeit schweres Heben und Tragen oder ungünstige Körperhaltungen vorkommen, sollte ohnehin eine ergonomisch günstigere Gestaltung des Arbeitsplatzes angestrebt werden.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass für den Erhalt der physischen Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter vieles unterstützend getan werden muss, da viele physische Funktionen – gemessen an dem Durchschnittswert in der Bevölkerung – sich mit

zunehmendem Alter verschlechtern. Es sei ausdrücklich darauf hingewiesen, dass ein gut trainierter älterer Mitarbeiter durchaus imstande ist, die gleiche physische Leistung zu erbringen, wie sein jüngerer Kollege.

## 2.2 Die mentale Leistungsfähigkeit des älteren Mitarbeiters

Unter mentaler Leistungsfähigkeit versteht man die Fähigkeit eines Menschen, „... verschiedene Aufgaben wahrzunehmen, die intellektuelle und andere Formen geistiger Anstrengungen benötigen“ (Ilmarinen & Tempel, 2002, S. 202).

Einschränkungen in diesem Bereich betreffen in erster Linie das Nachlassen der Genauigkeit der Beurteilung sowie die Geschwindigkeit, mit der Signale wahrgenommen und verarbeitet werden. Betroffen ist somit das System der menschlichen Informationsverarbeitung. Der mit dem Alter wachsenden Beeinträchtigung des Zentral-Nerven-Systems kann durch gezieltes Training sehr erfolgreich entgegengewirkt werden.

Auch durch seine hohe Motivation und vor allem durch seine große, im Laufe des Arbeitslebens gesammelte Erfahrung kann der ältere Mitarbeiter mögliche Schwächen hinsichtlich der Reizverarbeitung sehr gut kompensieren.

Aktuelle Forschungsergebnisse zeigen immer wieder, dass ältere Mitarbeiter entgegen üblicher Annahmen eine relativ hohe Lernfähigkeit sowie -geschwindigkeit besitzen.

Es zeigt sich, dass eine gewisse Hilfsbedürftigkeit, die auf den ersten Blick vorhanden ist, leicht durch andere Fähigkeiten aufgefangen oder zumindest deutlich abgeschwächt werden können.

Im folgenden werden einige geistige Fähigkeiten älterer Mitarbeiter dargestellt, die im Alter zunehmen. Diese speziellen Fähigkeiten gehören in den Bereich der sogenannten kristallinen Intelligenz, also der Intelligenz, die auf der Erfahrung beruht, bekannte Probleme vollständig zu lösen: Hierzu gehören u.a. Weisheit und Lebenserfahrung, eine scharfe Auffassungsgabe, die Fähigkeit, über eine Angelegenheit sorgfältig nachzudenken und komplexe Zusammenhänge zu verstehen, das logische Denkvermögen, die bessere Ausdrucksfähigkeit bei der Gestaltung von Arbeitsanweisungen, das stärkere Engagement bei der Arbeit, die höhere Motivation zu lernen sowie die bereits oben angesprochene größere Arbeitserfahrung (vgl. Ilmarinen & Tempel, 2002, S. 203f). Es ist offensichtlich, dass all diese Fähigkeiten unabhängig vom mitgebrachten Ausbildungswissen erst im Laufe des (Arbeits-)Lebens erworben und gesammelt werden und nicht etwa angeboren sind. In diesem Punkt stellt der ältere Mitarbeiter eindeutig eine Hilfe für Vorgesetzte, Jüngere und Kollegen dar. Vom

reichen Erfahrungsschatz des älteren Mitarbeiters können alle Beteiligten - das Unternehmen und die Kollegen - nur profitieren und nicht zuletzt der Mitarbeiter selbst.

### 2.3 Die sozialen Fähigkeiten des älteren Mitarbeiters

Das Gebiet der sozialen Fähigkeiten älterer Mitarbeiter ist bisher noch relativ unerforscht, da der Schwerpunkt bisheriger Studien auf den physischen oder mentalen Veränderungen im Verlauf des Arbeitslebens liegt. Allein die Tatsache, dass in vielen Bereichen des Arbeitslebens Arbeit in Gruppen oder Teams durchgeführt wird, und daher von Mitarbeitern aller Altersgruppen erhebliche soziale Kenntnisse und Fähigkeiten abverlangt werden, unterstreicht die Notwendigkeit für Studien in diesem Bereich. Erste Untersuchungen haben lediglich gezeigt, dass z.B. die Teamfähigkeit bei älteren Männern und Frauen in etwa gleich ausgeprägt ist. Die Funktionsfähigkeit und das Wachsen des sozialen Netzwerkes scheint jedoch bei den Frauen stärker ausgeprägt zu sein als bei den Männern (vgl. ebd., S.212). Eine andere Studie hat ergeben, dass ältere Menschen in der Lage sind, ihr Verhalten an eine gegebene Situation besser anzupassen als Jüngere. Man kann also davon ausgehen, „... dass der Alterungsprozess die Fähigkeiten eines Menschen bzgl. Toleranz gegenüber anderen, Selbstwahrnehmung und Selbsterkenntnis und allgemeiner Erkenntnis der menschlichen Natur nicht vermindert“ (ebd.). Daraus lässt sich somit folgern, dass der Alterungsprozess dem Menschen ermöglicht, soziale Kenntnisse und Fähigkeiten zu erwerben. Ein qualitativer Unterschied von älteren zu jüngeren Mitarbeitern hinsichtlich dieser Fähigkeiten ist zum jetzigen Zeitpunkt jedoch noch nicht ableitbar oder erkennbar. Soziale Interaktion hängt zudem immer auch von der Spezifität des Menschen ab, der unterschiedlich denkt, unterschiedliche Sichtweisen und Anschauungen besitzt und dementsprechend unterschiedlich agiert. Daher sind soziale Aktivitäten und ihre Erfolgsmöglichkeiten immer zu einem Teil auch von den anderen Handlungspartnern abhängig.

## 3. HANDLUNGSGRUPPEN ZUR FÖRDERUNG DER ARBEITSFÄHIGKEIT ÄLTERWERDENDER

### MITARBEITER

Welche Handlungsgruppen können die Arbeitsfähigkeit älter werdender Mitarbeiter fördern? Zuerst muss von dem Mitarbeiter selbst die Initiative ausgehen, seine Arbeitsfähigkeit erhalten oder verbessern zu wollen (Individuelle Ebene). Wichtig ist hierbei die Unterstützung

im privaten Bereich durch Familie und Freunde. Die nächste Gruppe, die einen erheblichen Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit eines älteren Mitarbeiters hat, ist das betriebliche Umfeld. Betroffene Personen sind Arbeitskollegen, Vorgesetzte, Kunden und andere Kontaktpersonen im direkten Arbeitsumfeld (Arbeits- und Prozessebene). Des Weiteren müssen die Personen betrachtet werden, die in besonderem Maße die Unternehmenskultur prägen. Handelnde Personen sind Manager, Betriebsärzte, Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Betriebsratsmitglieder (Managementebene). Darüber hinaus sind auf der gesellschaftlichen Ebene Politiker, Interessenvertreter, staatliche Institutionen, Krankenkassen, etc. betroffen. Im folgenden sollen schwerpunktmäßig Aktivitäten, die der älter werdende Mitarbeiter selber ergreifen kann, und Maßnahmen, die auf betrieblicher Ebene sinnvoll sein können, näher betrachtet werden.

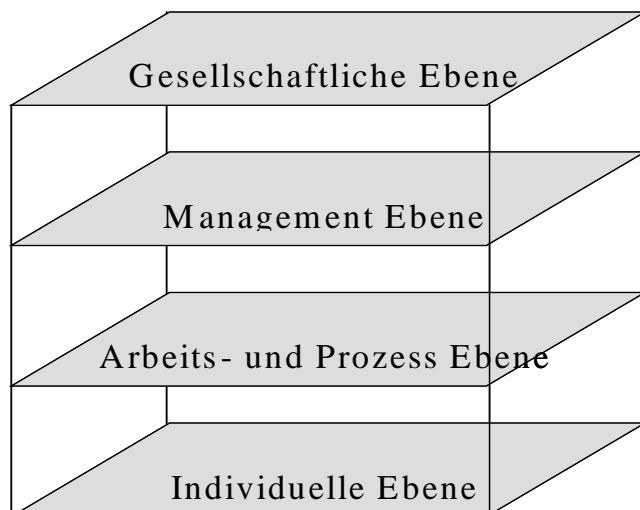


Abb. 1: Handlungsgruppen zur Förderung der Arbeitsfähigkeit älter werdender Mitarbeiter

### 3.1 Handlungsempfehlungen für die individuelle Ebene

Von entscheidender Bedeutung für das „älter werden im Betrieb“ ist nicht nur das externe Angebot von Ressourcen, sondern auch in wie weit der Arbeitnehmende sich diese zu Nutze macht und in wie weit er diese einfordert. Konkret – bezogen auf die körperlichen, geistigen und sozialen Kompetenzen kann dieses folgendermaßen geschehen:

#### 3.1.1 Physische Leistungsfähigkeit

Jeder Mensch hat gegenüber seinem Körper ein hohes Maß an Eigenverantwortung. Dies beinhaltet eine gesunde Ernährung, regelmäßige Bewegung, den Umgang mit Drogen und der regelmäßige Besuch beim Arzt bezüglich der Vorsorge.

Auch der eigene Schutz gegenüber Gefahrenquellen in der Umgebung gehören dazu. Hier ist es zum einen von Nöten, dass der Mensch gegenüber diesen Gefahrenquellen sensibilisiert ist – hilfreich ist hier auch ein Seminar zum Thema „Sicherheit am Arbeitsplatz“ - , zum anderen ist die Einhaltung der Sicherheitsvorschriften wie auch das Tragen von Schutzausrüstung ein zentraler Faktor. Auch bei einem ausgeklügelten Sicherheitssystem ist immer wieder zu beobachten, wie Mitarbeiter jeden Alters Strategien erarbeitet haben, um eben diese Sicherheitssysteme zu umgehen.

### *3.1.2 Mentale Leistungsfähigkeit*

Der Mitarbeiter informiert sich über das Weiterbildungsangebot. Er sucht das Gespräch mit der Führungskraft, um seine Wünsche mit denen des Unternehmens abzustimmen oder die konkrete Freistellung für bestimmte Seminare mit ihm abzustimmen.

Er gibt ein ehrliches, ausführliches Feedback zu den Angeboten und zu der konkreten Durchführung. Nur so kann klar festgestellt werden, worin der konkrete Bedarf für ältere Mitarbeiter liegt und wie Seminarinhalte im Sinne der älteren Mitarbeiter aufbereitet sein müssen.

### *3.1.3 Soziale Fähigkeiten*

Die zentrale Frage lautet hier: Wie bringt sich der ältere Mitarbeiter in Teamgespräche, Projektgruppensitzungen etc. ein? Studien (vgl. Engelbrech, G. 1985 S.105f), die sich mit diesem Thema auseinandergesetzt haben, kamen zu dem Schluss, dass die Selbstwahrnehmung und die Fremdwahrnehmung vor allem bei älteren Mitarbeitern stark voneinander abweichen.

Ältere Mitarbeiter stoßen häufig auf Vorurteile: Geringe Veränderungsbereitschaft, veraltetes Fachwissen, Besserwisserei, keine Lernbereitschaft, etc.. Hier sollten die Mitarbeiter beginnen, sich in das Rampenlicht zu stellen und aktiv an einem neuen Image arbeiten – sie sollten deutlich machen, dass nicht sie, sondern die Vorurteile veraltet sind. Dieses kann am ehesten in der direkten Zusammenarbeit mit jüngeren Mitarbeitern geschehen. In einem Pilotprojekt konnte deutlich gezeigt werden: Zwischen jung und alt gab es zu Beginn deutliche Berührungspunkte, die sich in der gemeinsamen Arbeit deutlich veränderten: „Wir können viel voneinander lernen – die Alten sind gar nicht so festgefahren.“, .....

Zusammenfassend soll deutlich gemacht werden, dass es zum einen sehr wichtig ist, Wege zu bereiten, den „Älteren“ nicht zum Außenseiter oder zum „Schutzbefohlenen“ im Betrieb



werden zu lassen und dass es zum anderen auch wichtig ist, wie die älteren Mitarbeiter ihren Beitrag aktiv mit einbringen.

### 3.2 Handlungsempfehlungen für die betriebliche Ebene

#### 3.2.1 *Physische Leistungsfähigkeit*

##### 1. Arbeitsplatz, Arbeitsumgebung

Durch kontinuierliche präventive arbeitsgestalterische Maßnahmen kann ein Unternehmen eine Verminderung der physikalischen Belastungsfaktoren und einen Abbau der körperlichen Arbeitsanforderungen für älter werdende Erwerbspersonen erreichen. Bei der Arbeitsplatzgestaltung sind die Besonderheiten älterer Mitarbeiter zu berücksichtigen, allerdings ist zu vermeiden, spezielle Nischen nur für ältere Mitarbeiter zu schaffen. Ziel ist nicht eine Ausgrenzung älterer Mitarbeiter, sondern vielmehr der Verbleib der älter werdenden Mitarbeiter in ihrem Team. Gefordert sind daher ganzheitliche Betrachtungsweisen.

##### 2. Arbeitszeit

Älter werdende Mitarbeiter benötigen eine individuellere Zeiteinteilung als jüngere Mitarbeiter. Daher sollten älteren Mitarbeitern Kurzzeitpausen entsprechend ihrer individuellen Arbeitsbelastung ermöglicht werden. Zur Unterstützung sind Informationen über die Wirkungen von Kurzzeitpausen und Erfahrungen in anderen Unternehmen notwendig. Auch eine durchschnittliche zeitliche Verkürzung des Arbeitsalltages durch verminderte oder flexiblere Arbeitszeiten sollte angestrebt werden.

#### 3.2.2 *Mentale Leistungsfähigkeit*

##### 1. Arbeitsorganisation

Ältere Mitarbeiter haben im allgemeinen eine größere Lebens- und Arbeitserfahrung als jüngere. Daher reflektieren sie Sachverhalte genauer, können Schwierigkeiten besser abwägen und Gesamtzusammenhänge schneller erkennen. Motivierend für älter werdende Mitarbeiter ist daher der Abbau von zu engen Arbeitsanweisungen und die Möglichkeit der selbständigen Arbeitseinteilung, d.h. die individuelle Veränderung oder Anpassung der Reihenfolge von Arbeitsaufgabe, -methode und -geschwindigkeit.

##### 2. Weiterbildung

Bei älteren Mitarbeitern ist oftmals die Tendenz zu einer Spezialisierung in veraltete Wissensbestände zu beobachten. Daher ist es wichtig, ältere Mitarbeiter zur regelmäßigen

Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen zu ermutigen. Hilfreich ist hierbei das Angebot spezieller Kurse für ältere Mitarbeiter, bei denen altersgerechte Lernstrategien, Lernbedingungen, Lernmethoden und eine geeignete Lerngeschwindigkeit angewandt werden. Insbesondere bevorzugen viele ältere Mitarbeiter das Lernen mit Gleichaltrigen oder Gleichgesinnten. Des Weiteren sollte ein besonderer Wert auf die Praxisnähe des zu vermittelnden Stoffes gelegt werden. Neben der kontinuierlichen Weiterbildung kommt der rechtzeitigen Erweiterung der Arbeitsaufgabe und ihrer lernförderlichen Gestaltung besondere Bedeutung zu. Durch die Mischung oder Erweiterung von Tätigkeiten können Ängste älterer Arbeitnehmer vor neuen Arbeitsinhalten verringert oder sogar abgebaut, einer nachlassenden Veränderungsbereitschaft entgegengewirkt und damit die Flexibilität des älter werdenden Mitarbeiters gefördert werden.

Unternehmen sollten außerdem eine kontinuierliche Personalentwicklung durch absehbare Entwicklungsschritte unterstützen. Dies könnte durch Förderung horizontaler Laufbahnen geschehen.

### *3.2.3 Soziale Fähigkeit*

#### 1. Kooperation/Team

Bei der Teamzusammensetzung für Projektgruppen und auch Arbeitsteams sollte auf eine ausgewogene Zusammensetzung mit älteren und jüngeren Mitarbeitern großer Wert gelegt werden, um so den gegenseitigen Erfahrungsaustausch zu fördern. Dies kann auf Unternehmensebene wie auch durch Mentoring oder Tandemmodelle geschehen.

Ebenso sollten durch Unternehmen und Politik die Neueinstellung und Weiterbeschäftigung älterer Mitarbeiter gefördert werden.

### 3.3. Die Bedeutung des Führungsverhaltens

Die Verbesserung der Arbeitsfähigkeit wird sehr stark durch das Handeln der Führungskräfte beeinflusst.

In einer 11-jährigen Verlaufsstudie mit drei Versuchsgruppen in Finnland konnte nachgewiesen werden, dass gutes Führungsverhalten der einzige nachweisbar hochsignifikante Faktor für eine Verbesserung der Arbeitsfähigkeit zwischen dem 51. und dem 62. Lebensjahr ist (vgl. Ilmarinen & Tempel, 2002, S. 245)

In der ersten Versuchsgruppe wurden keine Aktivitäten zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit eingeleitet. Die Arbeitsfähigkeit fiel mit zunehmenden Alter stark ab.

In der zweiten Versuchgruppe konnte gezeigt werden, dass durch individuelle Gesundheitsförderung dieser starke Abfall verlangsamt werden konnte.

Erst in der dritten Versuchsgruppe, in der die individuelle Gesundheitsförderung mit der Verbesserung von Führungsverhalten gekoppelt wurde, konnte der übliche steile Abfall der Arbeitsfähigkeit nicht nur gestoppt oder verlangsamt, sondern sogar umgekehrt werden. Die wichtigsten Veränderungen betrafen

- den organisatorischen Bereich und das Führungsverhalten,
- die Verminderung der physischen Arbeitsanforderung und
- die Verbesserung der körperlichen Kapazität der Betroffenen durch körperliches Training in der Freizeit

(vgl. Ilmarinen & Tempel, 2002, S. 312 ff).

Gutes Führungsverhalten beinhaltet jedoch nicht nur Unterstützung und Umsetzung der Handlungsempfehlungen auf der individuellen und der betrieblichen Ebene, sondern auch (vgl. ebd., S. 246)

- eine aufgeschlossene-, nicht stereotype Einstellung gegenüber dem Alter
- die Bereitschaft zu kooperieren
- die Fähigkeit zur individuellen Arbeitsplanung
- die Kommunikationsfähigkeit

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass der Schwerpunkt aller Aktivitäten in der Veränderung der Einstellung gegenüber älteren Mitarbeitern liegen muss. Erst danach können die vorgestellten Handlungsempfehlungen auf der individuellen und auf der betrieblichen Ebene sinnvoll zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit der älter werdenden Mitarbeiter im Unternehmen beitragen. Deshalb ist eine Verankerung des Themas „Ältere Mitarbeiter“ in der Unternehmenskultur durch Informations- und Sensibilisierungskampagnen vor allem im Führungskräftebereich der hilfreichste Weg, um die Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeiter erfolgreich zu fördern. In Finnland haben sich zur Umsetzung dieser Forderungen age – awareness – Programme in den Unternehmen bewährt.

#### 4. ERSTE UMSETZUNGSSCHRITTE UND BEST PRACTICE BEISPIELE AUS DEN PILOTPROJEKTEN

Im folgenden werden für die Feldstudie bei der DaimlerChrysler AG das Forschungsdesign und erste Handlungsfelder aufgezeigt. Für den Pilotbereich bei der Deutschen Bank AG werden erste Umsetzungsmodelle vorgestellt.

#### 4.1. Pilotprojekt DaimlerChrysler AG

Über drei Jahre hinweg werden drei Pilotgruppen mit insgesamt ca. 200 Mitarbeitern aus dem gewerblichen und zu einem geringeren Anteil aus dem Angestelltenbereich betrachtet. Es handelt sich hierbei um eine Gruppe aus dem Logistikbereich und um zwei Gruppen aus dem Bereich der Vormontage, von denen eine einen besonders hohen Frauenanteil aufweist. Alle drei Pilotgruppen sind durch einen hohen Anteil älterer teilweise auch leistungseingeschränkter Mitarbeiter charakterisiert.

##### *Forschungsdesign*

Im ersten Schritt wurden alle durch das Forschungsprojekt direkt und indirekt betroffenen Personen über Inhalte und Ziele informiert. Danach wurden die Mitarbeiter aus den Pilotbereichen über das Projekt im Rahmen einer Kick-Off-Veranstaltung informiert und zur Teilnahme motiviert. In dieser Phase war das Zusammenspiel zwischen der Personalabteilung, die das Projekt koordiniert, den Vorgesetzten der Bereiche, den Betriebsräten und der Universität Karlsruhe (TH) besonders wichtig. Nur so konnte eine Glaubwürdigkeit und Akzeptanz des Projektes bei den Mitarbeitern erreicht werden.

Im zweiten Schritt wurden über Interviews, Fragebögen und Arbeitsplatzanalysen bereichsbezogene Daten gesammelt, ausgewertet und den Projektbeteiligten vorgestellt. Danach wurden Handlungsempfehlungen aus arbeitswissenschaftlicher Sicht erarbeitet und mit Unternehmensvertretern abgestimmt.

Im dritten Schritt wurden zusammen mit den Mitarbeitern konkrete Maßnahmen aufbauend auf vorausgegangene Absprachen in einem Workshop erarbeitet. Durch dieses Vorgehen konnten betriebliche Ziele, Mitarbeiterwünsche und arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse vereint werden.

# Forschungsdesign

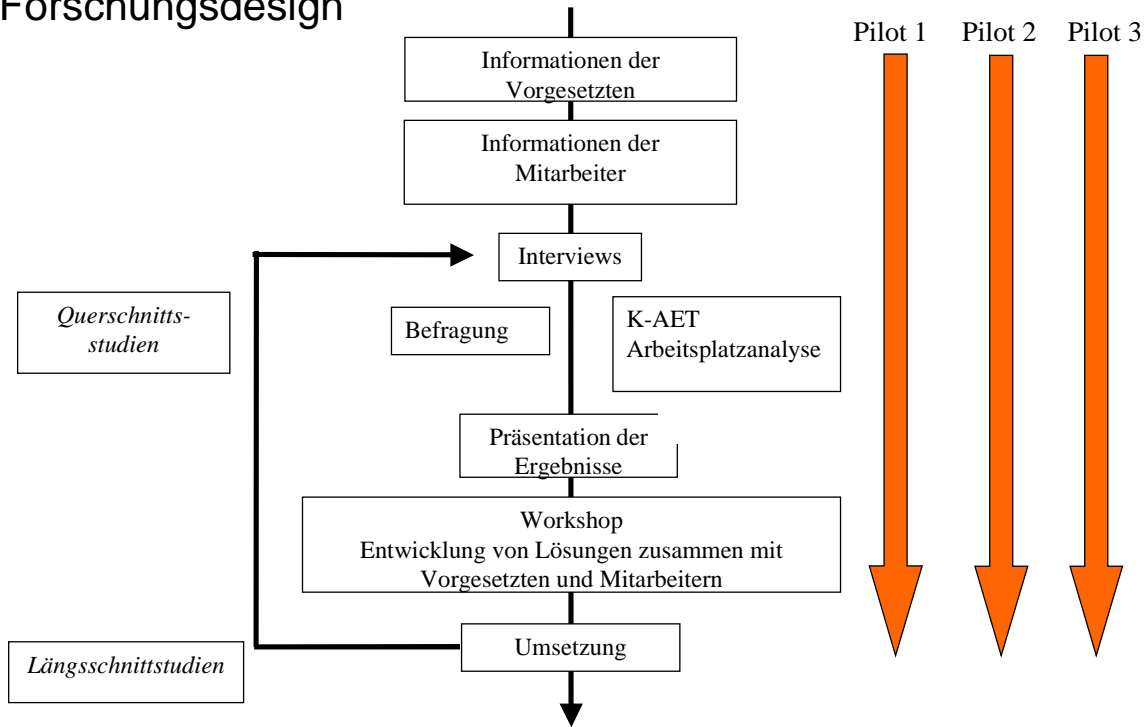


Abb. 2: Forschungsdesign des Pilotprojektes bei der DaimlerChrysler AG

## Handlungsfelder

Die erarbeiteten Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeiter betreffen die folgenden Handlungsfelder:

- Arbeitsplatzgestaltung und -umgebung,
- Arbeitszeit
- Gesundheitsschutz und Stress,
- Information und Kommunikation,
- Teamwork und Kooperation,
- kontinuierliche Weiterbildung sowie
- Wissen und Erfahrung.

Derzeit werden die erarbeiteten Maßnahmen in den Pilotbereichen umgesetzt. Dabei wird sehr viel Wert auf die Unterstützung der jeweils verantwortlichen Bereiche aus dem Unternehmen gelegt (z.B. werksärztlicher Dienst, Personalwesen, betroffene Vorgesetzte und Mitarbeiter, etc.). Alle betroffenen Personen sind so für die erfolgreiche Verbesserung der Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeiter direkt verantwortlich.

Für den weiteren Verlauf des Forschungsprojektes stellt sich die Frage, welche Maßnahmen oder Empfehlungen aus dem Pilotbereichen auf das Werk übertragbar sind.

Im weiteren Verlauf des Projektes ist eine kontinuierliche Prozessevaluation geplant. Jährlich wird zum Beispiel die Phase der Datenerhebung wiederholt, um erste Erfolge oder auch Umsetzungsschwierigkeiten nachweisen zu können.

## 4.2 Pilotprojekte der Deutschen Bank AG

Die demografische Entwicklung sowie kontinuierliche Veränderungsprozesse beeinflussen die Arbeitswelt stark. Das Hauptziel der hier dargestellten Pilotprojekte ist, dem Verlust von wertvollem Erfahrungswissen entgegenzuwirken

### 4.2.1 X% - Job

In diesem Modell geht es um das Sammeln von Erfahrungen und den Aufbau von neuem Wissen in Bereichen außerhalb des eigenen Tätigkeitsfeldes für einen zuvor definierten Zeitraum (X%).

In dem konkreten Pilotprojekt hat ein erfahrener Mitarbeiter 2-3 Stunden pro Woche ein ausgewähltes Unternehmen besucht, wurde in deren Geschäftsprozesse eingeführt und nahm an einigen ihrer Sitzungen teil. Durch dieses Projekt konnte der Mitarbeiter seine fachlichen, sozialen und persönlichen Kompetenzen erhöhen und auch das seiner Gesamtabteilung, indem der Erfahrene seine Kollegen über alles stets unterrichtete. Ferner entstand durch diese Form der Zusammenarbeit ein intensives Netzwerk.



### 4.2.2 Generationsübergreifende Teams

Grundlage dieses Modells ist die bewusste Zusammenarbeit von jüngeren und langjährig erfahrenen Mitarbeitern in einem Projektteam.

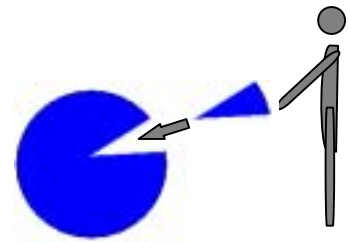
In diesem Piloten arbeiteten zwei jüngere Frauen aus der Personalabteilung und zwei erfahrene Männer aus völlig anderen Bereichen zusammen, um gemeinsam das von den Frauen bereits entwickelte Konzept zur Mitarbeiterbefragung zu optimieren. Trotz anfänglicher Bedenken, die persönlichen Ursprungs waren, entstand ein sehr effektives, kollegiales Team, welches von hoher gegenseitiger Wertschätzung geprägt war. Die Erfahrenen profitierten von dem Fachwissen der Frauen, und diese wiederum konnten ihr Wissen um die Erfahrungen ihrer älteren Kollegen ergänzen.



#### 4.2.3 „Erfahrungsvermittlung“

In diesem Modell wird gezielt Erfahrung dort hin transferiert, wo sie benötigt wird, d.h. Nutzung von personengebundenem Wissen und Erfahrung aus fachfremden Bereichen zur Ergänzung von Leistungsprofilen in Projekten.

In diesem Pilotprojekt wurde für den Aufbau eines neuen Geschäftsbereiches im Ausland ein Mitarbeiter mit den entsprechenden Sprachkenntnissen sowie Wissen über die Kultur dieses Landes gesucht. Die Beteiligten – die Projektgruppe im Ausland sowie der kulturerfahrene Mitarbeiter – sahen in diesem Projekt eine deutliche „win- win“ Situation. Durch strategische Neuentscheidungen konnte dieses Projekt allerdings nicht endgültig umgesetzt werden.



Zusammenfassung der Ergebnisse in den Pilotprojekten:

Während der Pilotarbeit ist das Thema für die Beteiligten immer bedeutender geworden und sie förderten es aktiv.

Zusammenfassend erkannten die Mitarbeiter in den Pilotprojekten folgende Nutzeffekte:

- Die Kompetenzen und der persönliche Wirkungsgrad auf fachlicher, kooperativer und sozialer Ebene konnten erweitert werden.
- Kompetenzen in fachlichen und kulturellen Bereichen wie im Bilden von Netzwerken konnten an die jeweiligen Mitarbeiter vermittelt werden.
- Es wurden neue Maßstäbe durch konstruktives Auseinandersetzen mit bewährten Mustern, Werten und Vorgehensweisen entwickelt.
- Der Bedarf, die Jüngeren bei der individuellen Findung einer Balance zwischen Beruf und Familie zu unterstützen wurde klar erkannt.
- Verhaltensmuster und Handlungsfelder konnten durch den „Blick über den Tellerrand“ erweitert werden.
- Es entstanden neue intergenerative soziale Muster.
- Vorhandene Ressourcen wurden neu entdeckt.
- Die eigene Berufserfahrung und Professionalität erfuhren eine deutliche Aufwertung.
- Es entstand eine intergenerative Respect-Kultur.

Alle Modelle haben sich in der praktischen Erprobung als sehr effektiv bewiesen. Aufgrund der Erprobung konnte die Umsetzungsstrategie optimiert werden. Kompetenzträger zu den einzelnen Modellen sind entstanden, Produktpatenschaften wurden gebildet. Hervorzuheben ist, dass die Modelle in der Umsetzung entsprechend den Anforderungen flexibel gestaltet werden müssen.

Aus den Pilotprojekten konnten folgende Empfehlungen abgeleitet werden:

Das Projekt soll zu einem dauerhaften und integrierten Prozess werden. Auch ist es wichtig, dass Führungskräfte und Mitarbeiter im Sinne einer Enttabuisierung des Themas: „Älter werden im Betrieb“ sensibilisiert werden. Mit dem Ziel, dieses Thema sowie erfolgreiche Strategien weitreichend in das Leben im Unternehmen einzubringen ist es hilfreich, die Projektteilnehmer als Botschafter in eigener Sache und als Initiatoren für weitere Umsetzungsvorhaben in Erscheinung treten zu lassen. Auch sollte die Grundhaltung



gegenüber älteren Mitarbeitern Einzug in die Unternehmensleitlinien finden, da hierdurch entscheidende Impulse gesetzt werden können.

## 5. SCHLUSSBEMERKUNG

Abschließend möchten wir auf ein Grundproblem hinweisen:

In vielen Diskussionen mit deutschen Führungskräften wurde deutlich, dass das Bewusstsein für den Handlungsbedarf in Bezug auf die Altersstruktur in vielen Unternehmen noch nicht besonders stark ausgeprägt ist. Wir können viel von Unternehmen aus Finnland lernen, die beginnend mit „age-awareness“- Programmen neue Konzepte ausprobiert haben und so für die Herausforderungen der demografischen Entwicklung besser gewappnet sind.

### Literatur

Engelbrech, G. (1985) Zur Selbsteinschätzung der beruflichen Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer, in: Mitt AB,(18) 1,105-115

Ilmarinen, J. & Tempel, J. (2002). *Arbeitsfähigkeit 2010*. Hamburg: VSA-Verlag.

Ilmarinen, J. (1999). *Ageing workers in the European Union*. Helsinki: FIOH