

## Arbeitswelt im Umbruch

# Alt war gestern

**Die Herausforderungen des demografischen Wandels an die Unternehmen sind immens. Ein zunehmender Fachkräftemangel ist längst vorausgesagt und zeigt sich bereits heute deutlich in den Ingenieurberufen und technischen Qualifikationen. Darum ist eine Arbeitsmarkt- und Personalpolitik gefragt, die in bestimmten Bereichen einen Paradigmenwechsel akzeptiert. Dazu gehört auch eine Absage an das Defizitmodell des Alterns.**

**Die Arbeitswelt wird nachhaltig durch den demografischen Wandel verändert.** Zugleich lassen sich weitere Megatrends beobachten,

die die arbeitsrelevanten Aspekte der Demografie zusätzlich beeinflussen:

- eine rasante technologische Entwicklung,
- die Globalisierung,
- der Trend zur Wissensgesellschaft,
- der gesellschaftliche Wertewandel und
- steigender Fachkräftebedarf.

Diese Trends und Entwicklungen sind für Arbeitgeber und ihre Beschäftigten mit zahlreichen Veränderungen verbunden, zu denen unter anderem gehören:

- berufliche Flexibilität und lebenslanges Lernen,
- Wettbewerb um die Talente,
- Verlängerung der Lebensarbeitszeit (Rente mit 67),
- zunehmende Komplexität der Arbeitsanforderungen,
- steigende Veränderungsgeschwindigkeit,
- sinkende Halbwertszeit von Wissen und
- zunehmender Frauenanteil in Führungspositionen.

Die aktuell größte Herausforderung erleben die Unternehmen im sich abzeichnenden Fachkräftemangel. Dieser ist heute schon in den Ingenieurberufen und technischen Qualifikationen so deutlich, dass die Unternehmen und ihre Verbände Zuwanderungserleichterungen für ausländische Fachkräfte gefordert und auch durchgesetzt haben. Gleichzeitig bedeutet dies für die qualifizierten Fachkräfte in Deutschland auf Dauer herausragend gute Entwicklungschancen und attraktive Jobangebote. Der Arbeitsmarkt bleibt auch in Zeiten der nachlassenden Konjunktur stabil, weil die Unternehmen die Fachkräfte halten. Für eine mit-

tel- und langfristig erfolgreiche Arbeitsmarkt- und Personalpolitik ist es im Zeichen des demografischen Wandels erforderlich, zentrale Herausforderungen erfolgreich anzugehen und dabei teilweise einen Paradigmenwechsel zu akzeptieren.

Dazu gehört die Abkehr vom Defizitmodell des Alterns. Wir müssen mehr denn je den Fokus auf die Stärken der älteren Beschäftigten richten. Dabei gilt es die Qualifikationen und Kompetenzen der gesamten Belegschaft systematisch zu entwickeln und mit neuen, innovativen Lernmethoden Freude und Begeisterung für das Lernen zu entfachen. Der Wissensaustausch zwischen Alt und Jung und Jung und Alt spielt dabei eine große Rolle und bietet die Chance für generationsübergreifendes Arbeiten und Lernen. Aufgrund der zunehmenden Alterung der Beschäftigten und den gesetzlichen Regelungen zur Rente (Stichwort Rente mit 67) gibt es hierzu ohnehin keine Alternative.

Ferner werden die Unternehmen auch generationsübergreifend einstellen und ausbilden. Schon heute gibt es Beispiele in Dienstleistungs- und Handelsunternehmen, in denen Arbeitnehmer jenseits des dreißigsten Lebensjahres in einer sogenannten „Senior-Ausbildung“ ihren ersten oder zweiten Ausbildungsberuf erlernen. Dies wäre noch vor wenigen Jahren undenkbar und auch nicht notwendig gewesen.

Viele Organisationen und Unternehmen beschäftigen sich also bereits intensiv mit Lösungen auf diese herausfordernden Themen. Wie diese aussehen können und was das für jeden Arbeitnehmer bedeuten wird, wird im Folgenden beschrieben.

Niemand wird bestreiten, dass ein normal gealterter 70-Jähriger gegen einen durchschnittlichen 19-Jährigen



**Autor |**  
Rudolf Kast, Beratung für  
Personalmanagement und  
Karriereentwicklung

kast@  
diepersonalmanufaktur.de

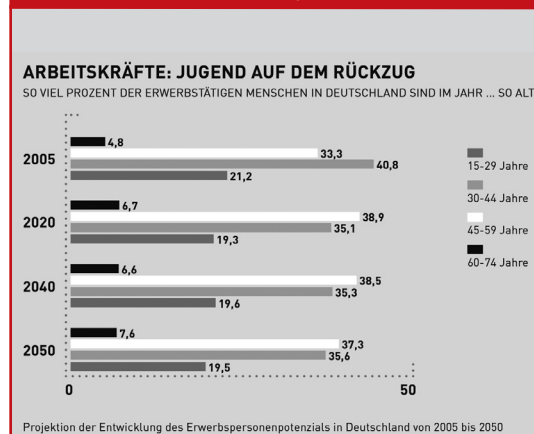
beim 100-Meter-Sprint wahrscheinlich das Nachsehen hätte. Das Beispiel Heiner Geissler beweist aber, dass die Frage nach den grauen Zellen wichtiger ist als die nach den grauen Haaren. Manche Fähigkeiten gehen mit dem Alter verloren, andere reifen erst im Alter. Für einen Möbelpacker wird es ab dem 40. Lebensjahr aufgrund der dann abfallenden körperlichen Leistungskurve schwierig. Auch das Sehen und Hören sind vom natürlichen Altersgang betroffen. Gerade diese Verluste an körperlicher und sinnlicher Leistungsfähigkeit begründen das Defizitmodell des Alterns.

### Potenziale des Alter(n)s

Dies ist in den Köpfen vieler Personalverantwortlicher fest verankert und sorgt immer noch für große Skepsis bei der Einstellung oder Weiterbeschäftigung älterer Menschen. Nun lebt der Mensch schon seit einiger Zeit nicht mehr davon, wilde Tiere mit den bloßen Händen zu erlegen, die er vorher mit scharfem Blick in der Steppe erspäht hat. In unserer Wissens- und Informationsgesellschaft sind eben die grauen Zellen wichtig und da sind ältere Beschäftigte erheblich besser als ihr Ruf. Zwar zeigen sich bei den denkmechanischen, den sogenannten „flüssigen Leistungen“, wie Informationsverarbeitung oder auch problemlösendes Denken, altersbedingte Verluste. In diesen Disziplinen sind wir am besten im vierten Lebensjahrzehnt, halten das Niveau bis 60, um dann nachzulassen. Die sogenannten „kristallinen Leistungen“ wie faktisches und prozedurales Wissen, bleiben unverändert oder nehmen zu. Werden Qualifikationsmaßnahmen für ältere Beschäftigte auf der Basis ihres Erfahrungswissens strukturiert, sind der Lernzuwachs und die Lerngeschwindigkeit genauso hoch wie bei jüngeren Mitarbeitern (siehe Abbildung 2).

Betrachten wir zusätzlich die sozialen und persönlichen Kompetenzen, also die sogenannten weichen Faktoren, schärft sich das Bild zugunsten der Älteren. Ältere behalten die Fähigkeit, sich normalen psychischen und physischen Anforderungen anzupassen. Die Konzentrationsfähigkeit und der Wissensgebrauch sind bis ins hohe Alter kaum begrenzt und die Lernfähigkeit ist entgegen landläufiger Vorurteile nicht schlechter als bei Jüngeren. In manchen Bereichen läuft der Mensch sogar im Alter zur Topform auf. So sind die kommunikativen Fähigkeiten oft besser ausgeprägt, Lebens- und Arbeitserfahrung verhelfen zu einem schnellen Überblick bei komplexen Sachverhalten. Oder anders ausgedrückt: „Die Jüngeren sind zwar schneller, aber die Älteren kennen die Abkürzung“, so Arbeitsminis-

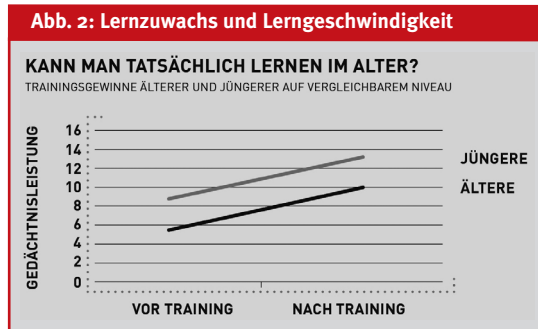
Abb. 1: Alter und Erwerbstätigkeit



terin Frau von der Leyen. Es wird also höchste Zeit, sich vom Defizitmodell des Alterns zu verabschieden und das Kompetenzmodell zu betonen. Danach sprechen wir vom „differenziellen Altern“ oder anders ausgedrückt: Wir altern alle unterschiedlich schnell.

Ältere können Aufgaben tendenziell besser erfüllen, wenn ihnen diese vertraut sind und die Selbstständigkeit hoch ist in Bezug auf Arbeitspensum, Arbeitsrhythmus und Arbeitsablauf. Sind komplexe Lösungswege erforderlich und detaillierte Kenntnisse über betriebliche Abläufe und informelle Beziehungen vorausgesetzt, ist dies gerade ein Plädoyer für den Einsatz altersgemischter Teams in der Arbeitswelt. Viele Arbeitsplätze sind indes heute so gestaltet, dass sie nur für eine begrenzte Tätigkeitsdauer geeignet sind – und wenn es nur das von der Politik so gerne bemühte Beispiel des Fliesenlegers mit 50 ist. Oftmals ist aber nicht das Alter der Grund für vorzeitigen Verschleiß, sondern die schlechte Gestaltung der Arbeitsplätze. Zahlreiche Untersuchungen zeigen, dass anforderungsarme, monotone und hocharbeitsteilige Tätigkeiten zu vorzeitigem körperlichen und psychischen Verschleiß führen. Dies geht einher mit Demotivation und dem Verlust der Lern- und Leistungsfähigkeit.

Wie die Beschäftigten das Rentenalter möglichst „intakt“ erreichen können, hat der finnische Arbeitswissenschaftler Juhani Ilmarinen untersucht und das Modell vom Haus der Arbeitsfähigkeit geprägt: Danach bildet das Stockwerk 1 die Grundlage des Hauses. Hier finden sich die soziale, psychische und physische Gesundheit des Menschen als Voraussetzung der grundsätzlichen Leistungsfähigkeit. Tragfähig ist der erste Stock nur, wenn im zweiten Stock eine spezifische Berufsausbildung vorhanden ist und



die Beschäftigten ihr Wissen und ihre Qualifikation weiter ausbauen (lebenslanges Lernen). In Stockwerk 3 wohnen das Selbstkonzept des Beschäftigten, seine sozialen und moralischen Werte, seine Einstellungen und Überzeugungen. Ist das Selbstkonzept in Übereinstimmung mit der Unternehmens- und Arbeitskultur, sind die Leistungsbereitschaft und die Arbeitszufriedenheit hoch. Stockwerk 4 beherbergt die Arbeit selbst mit allen Aspekten ihrer Gestaltung in physikalischer, psychischer, ergonomischer und organisatorischer Hinsicht. Ob das Zusammenleben in diesem Stockwerk gut funktioniert, hängt wesentlich vom Management und dessen Führungsverhalten ab.

Alle vier Stockwerke müssen in einem ausgewogenen Verhältnis stehen. Gelingt das, wird die Arbeitsfähigkeit gerade auch der älteren Beschäftigten länger andauern. Dies ist ein Schlüssel zur Lösung des Fachkräftemangels in Deutschland.

## Arbeitsgestaltung – die Mischung macht's

Arbeit sollte nicht langweilig sein – weder für Jung noch für Alt. Anforderungsarme Tätigkeiten mit hohen Routineanteilen machen auf Dauer krank an Leib und Seele, da sie die Mitarbeiter einseitig und damit falsch belasten. Doch gegen kaum einen Grundsatz wird so häufig verstoßen wie gegen den, dass einseitige Belastungen zu vermeiden sind. Da sitzen Beschäftigte „lebenslang“ vor dem Bildschirm, bis die Bandscheiben aufgeben. Andere verrichten im Maschinentakt immer die gleichen wenigen Handgriffe, ohne das Fertigungsprodukt mit zu vollenden. Oder Mitarbeiter überwachen mit ihrer ganzen Aufmerksamkeit Anlagen, die (fast) störungsfrei laufen und bei denen es kaum etwas zu tun gibt. Doch es gibt Hoffnung: Wer als Arbeitgeber möglichst lange etwas von seinen Beschäftigten haben möchte, wer sie noch nach Jahren flexibel einset-

zen möchte und auch bis zum Erreichen der gesetzlichen Altersgrenze, der ändert die Arbeitsgestaltung und die Arbeitsorganisation. Das Stichwort ist die „Mischarbeit“ mit Konzepten unterschiedlicher Reichweite.

- **Arbeitsplatzwechsel:**

Mehrere Beschäftigte rotieren auf verschiedenen Arbeitsplätzen mit unterschiedlichen Aufgaben und vergleichbaren Qualifikationsanforderungen. Es findet ein körperlicher und geistiger Belastungswechsel statt. Gleichzeitig ist die Aufgabe benutzerorientiert, berücksichtigt die Erfahrung und Fähigkeiten desjenigen, der sie erledigen soll und bietet die Entfaltung vieler Fertigkeiten.

- **Arbeitsanreicherung:**

Hier werden Tätigkeiten mit unterschiedlichen Qualifikationen zusammengefasst, darunter auch Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaufgaben. Dies bedeutet eine Mehrdimensionalität der Aufgabe und dem Beschäftigten wird klar, dass sein Beitrag ein bedeutsamer Baustein ist.

- **Tandembildung und Mentoring:**

Diese Formen der Arbeitsorganisation werden vor dem Hintergrund der älter werdenden Belegschaften immer wichtiger. Beim Mentoring, das insbesondere in Führungskreisen Anwendung findet, gibt eine erfahrene Person (Mentorin oder Mentor) ihr Wissen und ihre Fähigkeiten an eine noch unerfahrene Person (Mentee) weiter. Ähnliches gilt für die Tandembildung zwischen Jung und Alt. Hier wie dort gilt es voneinander zu lernen. Stichwort: Wissenstransfer!

- **Gruppenarbeit:**

Mehrere Beschäftigte bilden eine Gruppe, der eine bestimmte Aufgabe übertragen wird. Verteilung der Arbeitsaufgaben, Ausführung, Zeitdisposition, Einarbeitung neuer Kollegen, Urlaubsplanung et cetera liegen innerhalb eines Rahmens in der Verantwortung der Gruppe. Die Anforderungen an Kommunikation und Kooperation steigen dabei. Insofern kommt dieses Konzept älteren Beschäftigten in der Regel sehr entgegen, da sie hier ihre Stärken zeigen können. Wichtig ist, dass die Chemie zwischen den Beschäftigten stimmt. Dies ist eine gute Grundlage, damit der Arbeitgeber gemeinsam mit dem Betriebsrat auf dieser Basis ein faires und gerechtes Vergütungssystem gestalten kann. Alle Rückmeldungen zur Einführung von Gruppenarbeit in den Betrieben zeigen, dass mit den steigenden Handlungsspielräumen und höheren Entwicklungsmöglichkeiten die Arbeitszufriedenheit deutlich wächst.

Neben den geistigen und mentalen Veränderungen ist auch möglichst viel Bewegung in die Arbeit zu integrieren. Also ist wieder Mischarbeit gefragt: die Anreicherung und Erweiterung der Bildschirmarbeit mit Telefonieren (im Stehen), Besprechungen, Kopieren, Moderieren et cetera. Der Sitzarbeitsplatz kann in einen Steh-Sitz-Arbeitsplatz umgerüstet werden, stufenlos höhenverstellbar nach Wahl des Beschäftigten. Häufig gebrauchte Utensilien wie Büromaterial oder der Drucker sind aus dem Büro zu verbannen, damit zwischendurch mal aufgestanden werden muss. Das Beharrungsvermögen der Dauersitzenden sollte nicht unterschätzt werden. Nur die Bereitstellung von Stehpulten oder höhenverstellbaren Schreibtischen reißt allein noch niemand vom Hocker. Deshalb sind Aufklärung am Arbeitsplatz und begleitende Einweisung notwendig. Das Wichtigste ist hier indes auch die Förderung der Selbstverantwortung der Beschäftigten. Und dies gelingt (nur) in einer Unternehmenskultur, in der die Partizipation (Teilhabe) in allen Fragen der Arbeitsorganisation und Arbeitsplatzgestaltung selbstverständlich ist.

#### Tipps für einen dynamischen Bürotag:

- Möglichst mit dem Fahrrad ins Büro fahren.
- Das Auto etwas entfernt vom Arbeitsplatz parken und ins Büro laufen.
- Die Treppe als Chance.
- Wenn schon sitzen, dann Sitzhaltung wechseln.
- Höhenverstellbare Steh-Sitzarbeits-tische auch oft nutzen.
- Telefonieren, Besprechungen im Stehen erledigen.
- Innerbetrieblich ins Nachbarbüro gehen statt Mail oder Telefon.
- Pause als Bewegungspause.

### Arbeitszeitgestaltung je nach Lebensphase

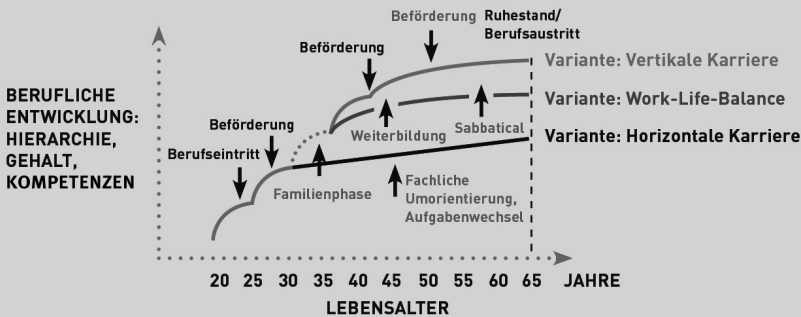
Ausbildung – Arbeit – Ruhestand: So lautete jahrzehntelang der klassische Dreiklang der Lebens- und Berufsplannung. Mit der Verlängerung der Lebensarbeitszeit, der Notwendigkeit des lebenslangen Lernens und dem „Tsunami“ der demografischen Herausforderung ist dieses Muster schon lange nicht mehr haltbar. Eine betriebliche Antwort auf diese Herausforderung ist die „lebensphasenorientierte Personalpolitik“ (siehe Abbildung 3). Die Kunst ist es, die Anforderungen des Marktes und der Kunden mit den unternehmerischen Zielen und den Perspektiven der Mitarbeiter in deren unterschiedlichen beruflichen und privaten

Lebensphasen miteinander zu verbinden. Der Arbeitszeitgestaltung kommt hierbei eine zentrale Bedeutung zu, weil diese einen hohen Stellenwert bei den Beschäftigten hat. Die entsprechenden Wünsche und Vorstellungen sind stark von individuellen Faktoren, der Lebensphase und den Leistungsvoraussetzungen abhängig. Deshalb fördern Konzepte, die die Gestaltung der Arbeitszeit in gewissen Grenzen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern selbst überlassen, bei diesen die Arbeitszufriedenheit und demzufolge die Motivation. Vor allem wünschen sich viele Erwerbstätige, die beruflichen Verpflichtungen besser mit den familiären vereinbaren zu können. Dies ist aber nur ein Aspekt, bei dem es darum geht, die Kindererziehung oder die Pflege von älteren Angehörigen zu ermöglichen. Ferner plädieren viele Beschäftigte auch für die Herabsetzung der wöchentlichen Arbeitszeit ab einem bestimmten Lebensalter. Flexible Arbeitszeiten wie Gleitzeit, Teilzeit, Jahres-/Lebens-/Arbeitszeitkonten, Freistellungsregelungen wie Sonderurlaub, Sabbatical bieten die Chance, alle diese Anforderungen aus Sicht der Betriebe und der Beschäftigten zu vereinbaren.

Flexibilität heißt dabei das Zauberwort, von dem Unternehmen und Mitarbeiter gleichermaßen profitieren. Vorbildlich haben dies die Tarifvertragsparteien in der chemischen Industrie mit ihrem 2008 abgeschlossenen Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie“ umgesetzt. Lebensarbeitszeitkonten funktionieren grundsätzlich nach einem einfachen Prinzip: „Heute ansparen – bei Bedarf nutzen“. Zeitwertkonten ermöglichen die Flexibilisierung der Lebensarbeitszeit der Mitarbeiter dadurch, dass das Entgelt für einen Teil der geleisteten Arbeit nicht unmittelbar zur Auszahlung gelangt, sondern angespart wird. Die angesparten Guthaben werden dann zu einem späteren Zeitpunkt in Form von bezahlter Freistellung abgebaut, wobei diese nach den Regelungen des Sozialgesetzbuches eine sogenannte „vorruhestandsnahe Freistellung“ oder eine zwischenzeitliche Auszeit – in Form eines Sabbaticals beispielsweise für Erziehungsurlaub, Weiterbildung, Pflege von Angehörigen sein kann. Der Arbeitgeber muss hierbei eine Werterhaltungsgarantie geben, dass zum Zeitpunkt der planmäßigen Inanspruchnahme mindestens die Summe aus übertragenem Arbeitsentgelt (Arbeitszeit) und dem Arbeitgeberanteil zur Sozialversicherung zur Verfügung steht. In der Praxis übernehmen Versicherungsunternehmen diese Werterhaltungsgarantie, allerdings gibt es auch viele Beispiele von Großunternehmen, die diese Garantie aussprechen. Hier wird eines deutlich: Es geht in diesen

Abb. 3: Lebensphasenorientierte Personalpolitik

## DIFFERENZIERTE WEGE DER BERUFLICHEN ENTWICKLUNG



Nach: E. Regnet: Karriereentwicklung 40+. Weitere Perspektiven oder Endstation?

Modellen nicht um höchste Renditen. Die hohe Flexibilität, die Arbeitgeber und Beschäftigte sich wünschen, erfordert hohen Organisations- und Verwaltungsaufwand in der Gestaltung, damit dies überhaupt möglich ist. Dies muss finanziert werden und die Sicherheit der Anlage steht im Vordergrund. Schließlich hat es der Mitarbeiter aus seinen eigenen Zeitanteilen finanziert.

Ist dies aber nur ein Modell für die gut verdienende Mittelschicht im Unternehmen? Bei Beschäftigten in den unteren Verdienstgruppen ist oftmals der Monat länger, als das Geld reicht. Gerade diese Beschäftigten haben durch die Umwandlung von Gleitzeit- oder Mehrarbeitskonten die Chance, sich ein Guthaben aufzubauen. Wenn die übrigen Entgeltbestandteile für die Alltagsausgaben verplant sind, bietet sich den Niedrigverdienern durch solche Modelle die Möglichkeit, ebenfalls Auszeiten zu nehmen oder vor Übergang in die Rente eine (Teil-)Auszeit zu nehmen.

Lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung heißt also nicht nur, die Übergänge vom Erwerbsleben in die Rente zu organisieren. Nach dem gesetzlichen Auslaufen der geförderten Altersteilzeit müssen weitere Optionen, wie die bessere Ausgestaltung von Teilrente mit Teilzeitarbeit, geprüft werden. Während des gesamten Arbeitslebens ist – nicht nur für ältere Beschäftigte – die Zeitgestaltung besser auf das individuelle Leistungsvermögen und die Leistungsbereitschaft abzustimmen. Dazu zählen flexible Pausenregelungen ebenso wie intelligente Schichtsysteme, die Nachtschicht insbesondere für ältere Beschäftig-

te reduziert, wenn nicht ausschließt. Erfolgreich werden in Zukunft die Unternehmen sein, die die Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter während der gesamten Erwerbsbiografie im Blick haben.

### Arbeit gestalten, Gesundheit erhalten

Die gute Nachricht: So wie eine schlecht gestaltete Arbeit Körper und Geist des Menschen auf Dauer ruiniert, kann eine gut gestaltete Arbeit motivierend und inspirierend wirken. Arbeitgeber, die am Erhalt und der Förderung der körperlichen und geistigen Kompetenzen und Ressourcen ihrer Mitarbeiter interessiert sind, werden sich entsprechend präventiv um eine positive Arbeitsgestaltung kümmern. Und das nicht erst, wenn die Mitarbeiter jenseits der 55 und bereits „angeschlagen“ sind. Denn unsere geistige und körperliche Leistungsfähigkeit ist das Ergebnis der Arbeitsbedingungen in der Vergangenheit.

Das „Haus der Arbeitsfähigkeit“: Nochmals sei das vom finnischen Arbeitswissenschaftler Ilmarinen erarbeitete Konzept erwähnt (siehe Abbildung 4). Dabei kommt der Gestaltung der Arbeit und der Schaffung gesundheitsförderlicher Rahmenbedingungen höchste Bedeutung zu. Wie muss die Arbeit gestaltet sein, damit sie menschen- und alter(n)sgerecht ist? Zunächst einmal sollte sie so vielfältig wie der Mensch sein. Denn der ist von Natur aus mit vielen Fähigkeiten und auch Bedürfnissen ausgestattet. Überall dort, wo der Mensch auf Einzelaspekte seiner sozialen, geistigen, körperlichen und seelischen Fähigkeiten reduziert wird, ist sein geistiges, seelisches und körperliches Wohl gefährdet. Im Grundsatz muss sich jede Arbeitsaufgabe an den folgenden vier Kriterien messen lassen, egal, ob sie von jüngeren oder älteren Mitarbeitern erledigt werden soll:

- Ausführbar: Die Aufgabe ist menschenmöglich.
- Persönlichkeitsförderlich: Die Arbeit wird positiv erlebt.
- Schädigungslos: Es bestehen keine Gesundheitsgefährdungen.
- Beeinträchtigungsfrei: Es entstehen keine psychischen Fehlbelastungen.

Klar ist somit, wie wichtig die Förderung der Gesundheit ist, damit die Beschäftigten die Chance haben, länger und gesund zu arbeiten.

Gerade Betriebe mit älteren Belegschaften – und die werden schon bald in der Überzahl sein – sollten mit Blick auf die körperliche und geistige Leistungsfähigkeit ihrer

Beschäftigten Arbeitsbedingungen bieten, die nicht zu psychischer Fehlbelastung führen. Erster Schritt auf dem Weg in eine stressfreiere Arbeitswelt ist die vom Arbeitsschutzgesetz vorgeschriebene Gefährdungsbeurteilung.

### Was können Betriebe tun?

Dabei erkunden Mitarbeiter und Führungskräfte gemeinsam als Lernende die Gefährdungen in ihrem Betrieb, entwickeln Lösungen und setzen diese um. Unterstützt werden sie dabei von Betriebsärzten oder Fachkräften für Arbeitssicherheit, die mit Rat und Tat zur Seite stehen. Die Gefährdungsbeurteilung bezieht sich ausdrücklich auch auf psychische Belastungen, muss also insofern auch die Stressprävention einbeziehen. Hier können die im Betrieb vertretenen Krankenkassen oder wissenschaftliche Vertreter von Lehrstühlen der Arbeits- und Organisationspsychologie wertvolle Unterstützung leisten. Diskutiert wird dies alles am besten in betrieblichen Gesundheitszirkeln, bestehend aus Beschäftigten, Führungskräften, Betriebsräten und Vertretern der Arbeitssicherheit und Betriebsmedizin. Ziel ist die Beseitigung oder Reduzierung von materiellen und sozialen Stressoren. Unter Ersteren versteht man zum Beispiel Lärm, Staub, Hitze, Letztere meinen zum Beispiel undurchsichtige Hierarchien, ungelöste Konflikte am Arbeitsplatz, Mobbing. Und selbstverständlich – und dabei sind wir wieder am Ausgangspunkt – sollten in diesen Gesundheitszirkeln Konzepte zum Auf- und Ausbau gesundheitsförderlicher Arbeitsstrukturen besprochen und umgesetzt werden.

Funktionieren kann das alles nur, wenn die Führungsebene diese Themen unterstützt und die physische und psychische Gesundheit der Beschäftigten zu einem gleichwertigen Unternehmensziel neben Wirtschaftlichkeit und Qualität erklärt. Nachdrücklich unterstrichen sei hier noch einmal der Zusammenhang zwischen geistiger Leistungsfähigkeit im Alter und guter Arbeitsgestaltung. So wirkt nichts so präventiv für den Erhalt der geistigen Leistungsfähigkeit wie eine berufliche Tätigkeit, welche den Geist beflügelt.

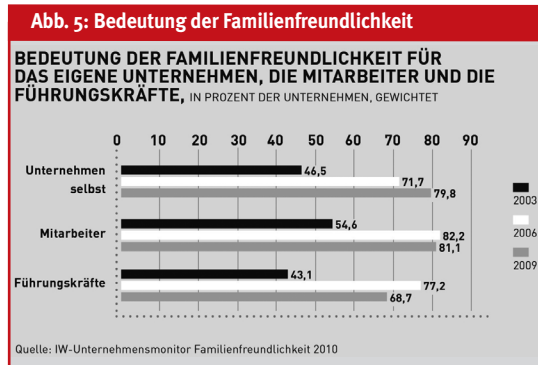
### Gute Angebote für Familie und Beruf

Über 90 Prozent der jungen Berufstätigen bewerten Angebote für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei der Arbeitgeberwahl als wichtig oder wichtiger als das Gehalt. Mit Blick auf den wachsenden Fachkräftebedarf wird dieser Aspekt in Zukunft noch wichtiger werden. Nur die Betriebe,



be, die hier selbstorganisiert oder im Verbund mit anderen Unternehmen oder kommunalen Netzwerken gute Angebote machen, werden mittelfristig das Rennen um die qualifizierten Köpfe gewinnen. Veränderte Rollenbilder und neue Familienstrukturen beeinflussen die Erwartungen an den Arbeitgeber. Es wird in Zukunft wohl weniger Personen geben, die zugunsten der Familie langfristig aus dem Arbeits- und Berufsleben ausscheiden oder ganz auf Erwerbstätigkeit verzichten. Die Unternehmen sind zur Sicherung ihrer Beschäftigungskapazitäten gut beraten, die Familienauszeiten durch die familienorientierte Personalpolitik so zu begleiten, dass lange Ausstiege nicht die Regel sind. Ein Vorteil für die Arbeitgeber: Beschäftigte in familienfreundlichen Unternehmen arbeiten nachweislich motivierter, fehlen seltener und kehren früher aus der Elternzeit zurück. Oft handelt es sich dabei auch um Teilzeitmitarbeiter. McKinsey hat den Teilzeitmitarbeitern schon vor Jahren eine höhere Produktivität als den Vollzeitmitarbeitern attestiert. Was können die Betriebe tun, um dem demografischen Wandel auch mit einem attraktiven Paket familienorientierter Unternehmenskultur zu begegnen? Die folgenden drei wichtigsten Handlungsfelder sollen dies mit Beispielen belegen:

**1. Arbeitszeitmodelle nach Maß:** Gleitzeit ist inzwischen Normalität in den Betrieben. Nicht so verbreitet ist die Jahresarbeitszeit, die sich insbesondere für Unternehmen mit saisonal schwankender Nachfrage anbietet. Damit bekommen die Mitarbeiter die Chance, über einen längeren Zeitraum Überstunden anzusammeln und dann bei längeren Ferienzeiten in Kindergärten und Schulen diese Zeiten sinnvoll einzusetzen. Abgestufte Teilzeitregelungen nach Rückkehr aus der Elternzeit erleichtern den Beschäftigten den



Wiedereinstieg und schaffen Anreize, schneller aus der Elternzeit zurückzukehren. Freie Pausenregelungen – allerdings in Abstimmung mit Kolleginnen und Kollegen – erleichtern die Erledigung unvorhergesehener Termine und Verpflichtungen. Bei der betrieblichen Urlaubsplanung sind die Belange der Familien zu koordinieren, ohne Eltern einseitig zu bevorzugen. In vielen Unternehmen ist dies heute schon Realität, wie die Beispiele Daimler und Trumpf, aber auch kleinere Firmen wie die Comet Computer GmbH zeigen. Flexible Arbeitszeiten sind längst nicht mehr nur für Eltern in der Kinderbetreuung notwendig, sondern zunehmend wichtiger für die Pflege der älteren Angehörigen der Belegschaften. Schließlich werden mehr als 50 Prozent der Pflegebedürftigen in den Familien betreut.

**2. Familienservice:** Kooperation in der Kinderbetreuung ist eine gute Lösung für Betriebe, die nicht allein für Investitionen und laufende Kosten aufkommen wollen. Dabei geht es sowohl um die Kindergartenkinder als auch um Schulkinder und die Organisation einer Hausaufgabenbetreuung am Nachmittag. Denkbar sind auch Belegplätze für die Betreuung, die die Betriebe bei bestehenden Einrichtungen gegen eine finanzielle Förderung reservieren können. Was tun im Notfall, wenn der Babysitter krank ist? Ersatzbetreuung durch Babysitter oder Au-Pair vermittelt die Firma, siehe Henkel oder TNT Express. Mittags keine Zeit zum Kochen für die Familie? Kein Problem, die Mitarbeiter nehmen das Kantinenessen verpackt mit nach Hause und in den Schulferien essen die Mitarbeiterkinder gemeinsam mit Mama und Papa im Betriebsrestaurant, so bei SICK in Waldkirch. Beim Technologiekonzern Heraeus geht man noch weiter. Die ganze Familie steht im Fokus: Angebote wie Kochkurse für Eltern und Kinder, Familienbildungs-Workshops, Kurse zur Stärkung der Elternrolle, Vätergruppen,

ein Elternbeirat existieren schon und ein Netzwerk für Omas und Opas ist in Planung.

**3. Kommunikation nach innen und außen:** Tue Gutes und rede darüber! Wenn Unternehmen und Führungskräfte bereit sind für „Familienkarrieren“, dann wird dies positiv registriert. Fragen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sollten auch Teil des jährlichen Mitarbeitergesprächs sein. Ebenfalls sollte ein Rückkehrgespräch beim beruflichen Wiedereinstieg Pflicht sein, um Wünsche der Mitarbeiter und betriebliche Möglichkeiten abzugleichen. Gibt es einen betriebsinternen Ansprechpartner, wenn veränderte Bedingungen neue Lösungen erfordern? Die Balance von Familie und Arbeitswelt wird richtungsweisend für die Unternehmen. Ohne entsprechende Angebote und Unterstützung durch den Arbeitgeber wird es seitens der potenziellen Bewerber und der Beschäftigten ansonsten eine „Abstimmung zu Fuß“ geben.

**Damit das Wissen nicht in Rente geht**

Das Jahr 2010 markiert am europäischen Arbeitsmarkt so etwas wie eine Zeitenwende: Erstmals lag die Zahl der potenziellen Ruheständler (Altersklasse 60 bis 64 Jahre) erkennbar über der Zahl der potenziellen Berufseinsteiger (Altersklasse 15 bis 19 Jahre). Zeitgleich zu den demografischen Schrumpfungs- und Alterungsprozessen entsteht eine globale Wissensgesellschaft. So wird in der EU der Anteil von Arbeitsplätzen, für die ein höheres Bildungsniveau gefordert wird, zwischen 2006 und 2020 von 25,1 auf 31,3 Prozent steigen; auch der Prozentsatz von Stellen, für die mittlere Qualifikationen notwendig sind, wächst Prognosen zufolge von 48,3 auf 50,1 Prozent. Dies entspräche 38,8 beziehungsweise 52,4 Millionen angebotenen Arbeitsplätzen für hohe und mittlere Qualifikationen (EU-Kommission 2009).

An die Stelle des herkömmlichen „Mensch-Maschine-Systems“ tritt zunehmend die Gestaltung einer „Mensch-Multimedia-Interaktion“ im Verbundsystem einer teamorientierten Organisationsstruktur. Dass sich der Übergang zur Wissensökonomie und der demografische Wandel parallel vollziehen, stellt Personal- wie Wissensmanager vor komplexe Herausforderungen: Wie lässt sich die Ausschöpfung der Wissens-, Fähigkeits- und Begabungspotenziale im Unternehmen optimieren? Welche Lernkulturen müssen für ältere Beschäftigte geschaffen werden? Wie kann das Wissen aus-

scheidender Mitarbeiter rechtzeitig im Unternehmen gesichert werden? Ein Schlüssel zur Lösung insbesondere der letztgestellten Frage ist die Etablierung von Lernpartnerschaften im Unternehmen, um das Wissen in Bewegung zu halten. Lernpartnerschaften zwischen Jung und Alt funktionieren besonders gut in einem lernförderlichen Umfeld. Dies zeichnet sich unter anderem dadurch aus, dass Ältere die Lernfähigkeit zugetraut wird, das zu erlernende praxisrelevante Wissen an den vorhandenen Kenntnisstand anzupassen und dass eine positive Feedbackkultur zu Lernerfolgen im Unternehmen besteht. Ältere und jüngere Mitarbeiter verfügen über unterschiedliche kognitive Qualitäten, die sich sehr gut ergänzen. Lernpartnerschaften verfolgen dabei den Zweck, die Potenziale aller Altersstufen zu nutzen sowie den Blick auf das Wissen und die Kompetenzen der jeweils anderen Altersgruppe zu stärken. Ein solcher Ansatz wird beispielsweise in der Göttinger Sartorius AG praktiziert. Der Anbieter für Labor- und Prozesstechnologie organisiert den Wissenstransfer über Lernpartnerschaften, in denen freiwillige Partner zusammenkommen, die entlang definierter Inhalte und Lernziele einen gemeinsamen Lernprozess beschreiben. In einigen Fällen sind die Partner in ein gemeinsames Büro gezogen oder haben sich für gemeinsame Projekte gemeldet. Wie das Unternehmen bilanziert, habe dies die älteren Beschäftigten stark motiviert, weil sie sich als Personen und Wissensgeber wertgeschätzt sehen. Die jüngeren Beschäftigten arbeiteten sich wiederum schneller und zügiger in neue Aufgabenfelder ein, in denen das Ablauf- und Prozesswissen der älteren Kollegen so wichtig ist.

Eine weitere Anwendung des intergenerativen Wissens- und Erfahrungstransfers liegt in der Nachfolgeplanung. Bereits einfache Instrumente wie eine Altersstrukturanalyse schärfen frühzeitig den Blick bezüglich der Notwendigkeit einer Nachfolgeregelung. Wird das Wissen rechtzeitig gesichert, verlaufen F+E-Projekte, Auftragsabwicklung oder logistische Prozesse eher störungs- und reibungsfrei. Als förderlich erweist sich bei der Etablierung von Lernpartnerschaften die Begleitung und Unterstützung durch ein Mentoring-Programm. Damit können der ältere Kollege (Mentor) und der jüngere Beschäftigte (Mentee) lernen, mit welchem „Werkzeugkasten“ sie den gegenseitigen Lerntransfer am besten vermitteln. Hierzu gehören der Aufbau von Mentoringbeziehungen, Gesprächs- und Fragetechniken oder auch das Storytelling: Was zeich-

Abb. 6: Lernpartnerschaften



net eine gute Geschichte zur Wissensweitergabe aus? Wird es so praktiziert, wird Wissenstransfer über den Tellerrand hinaus in der Organisation erfolgreich.

### Fachlaufbahn: Karriere machen als Experte

Meistens verbinden die Menschen mit dem Begriff Karriere den Aufstieg in einer betrieblichen Hierarchie und denken an Beförderung, Geld, Erfolg und berufliche Anerkennung. Das Wort Karriere kommt aus dem Französischen. „Carrière“ bedeutet: voller Lauf, Laufbahn, Galopp oder schnelles Vorwärtskommen. In den Unternehmen hat sich die Bedeutung des Wortes allerdings in den letzten Jahren verändert. Karriere wird mehr und mehr als Spiegel der gesamten beruflichen Entwicklung verstanden. Karriere macht man durch die ständige Erweiterung seiner Kompetenzen und damit ist eben nicht nur die Fachkompetenz gemeint, sondern auch die persönliche oder auch die soziale Kompetenz. Die Bedeutung der Spezialisten für den Unternehmenserfolg hat in den letzten Jahren zugenommen. Gerade die deutsche Industrie profitiert im Export von sogenannten wissensbasierten Produkten, deren Herstellung ohne Ingenieure, Softwareentwickler und Spezialisten undenkbar wäre. Die notwendigen Innovationen, mit denen Unternehmen sich unverwechselbar auf den Märkten positionieren wollen, ist ohne diese Experten nicht möglich. Mit dem sich in der derzeitigen Wirtschaftslage abzeichnenden Fachkräftemangel, der durch die demografische Entwicklung verschärft wird, steigt die Chance für die Anerkennung der Experten im Vergleich zu den Führungskräften mit Generalistenwissen. Wollen die Unternehmen also ihre Experten nicht verlieren, müssen sie ihnen eine Antwort auf deren Frage nach Entwicklung und



Förderung geben. Noch mindestens zwei weitere Herausforderungen sprechen aus Sicht der Unternehmen für die Einführung der Spezialistenkarriere: Erstens die Chance, ältere, erfahrene Mitarbeiter auf deren Wunsch hin im letzten Berufsabschnitt als Experten zu halten. Zweitens sehen sich viele Unternehmen mit dem Wunsch von Berufseinsteigern konfrontiert, anspruchsvolle Fachaufgaben zu erhalten und nicht in die immer schwieriger werdende Führungsrolle einzusteigen. Der Vorteil der Fachkarriere liegt demgegenüber schon darin, dass der Berufsweg ruhiger und kontinuierlicher verläuft. Die Anforderungen an die Fachexperten sind indes hoch. Ingenieure, Softwareentwickler, Naturwissenschaftler und Betriebswirte müssen ihr Fachgebiet beherrschen und sich auf mindestens ein Teilgebiet spezialisiert haben. Hervorragende theoretische Kenntnisse sind auf den praktischen Fall mit Erfolg anzuwenden. Es ist also nicht nur Erfindergeist gefragt, sondern die Fähigkeit, diesen auch im wirtschaftlichen Umfeld praktisch anzuwenden. Dabei spielen methodische Kompetenzen eine wichtige Rolle: die Beherrschung von Arbeitstechniken, um neue Fragestellungen zu analysieren, neue Ideen zu entwickeln und Lösungen zu planen. Ferner brauchen die Spezialisten auch Sozialkompetenz: Sie beraten

Kunden, sind Entscheider und Führungskräfte im eigenen und fremden Unternehmen. Je höher die Kommunikationsfähigkeit, desto erfolgreicher der Spezialist. Insofern ist klar, dass die Unternehmen gut beraten sind, auch für die Experten ein personalpolitisch ausgereiftes Konzept zur Einführung und Implementierung der Fachlaufbahn zu gestalten. Dies setzt ein System zur Identifizierung und Potenzialerkennung von Fachleuten voraus. Im Vorfeld sollte klar sein, wie viele Positionen mit Experten-Know-how in Zukunft benötigt werden. Dann muss eine klare Systematisierung der Karrierestufen innerhalb der Fachexpertenlaufbahn gefunden und veröffentlicht werden, zum Beispiel von einem Junior-Berater über den Senior-Berater bis zum Prinzipal oder in der Forschung vom Experten zum Senior-Experten zum Chef-Experten. Für die Anerkennung der Fachlaufbahn im Unternehmen ist dann die Vergleichbarkeit zur Führungslaufbahn entscheidend. Die einzelnen Stufen der Entwicklung müssen eine Paralleltät in der Gehaltsentwicklung aufzeigen. Je nach Fortschritt der Unternehmenskultur sollten diese Gehaltsstufen auch sichtbar und öffentlich sein. Auch damit kann dem weitverbreiteten Vorurteil „Der Prophet gilt nichts im eigenen Land“ positiv begegnet werden. 