

Gerhard Naegele; Mirko Sporket

Ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Betrieb - betriebliche Fallbeispiele zur Beschäftigungsförderung in ausgewählten Ländern der Europäischen Union

Abschlussbericht

Auf einen Blick...

Die Analyse der Praxisbeispiele hat gezeigt, dass es eine Reihe von Faktoren gibt, die bei der Umsetzung einer altersgerechten Personalpolitik von Bedeutung sind:

- Altersstrukturanalysen helfen dem Betrieb, die eigene Situation besser einschätzen und entsprechende Maßnahmen ableiten zu können.
- Es ist wichtig, alle relevanten Akteure, also das Management, die Führungskräfte, den Betriebsrat und die Beschäftigten selbst für das Thema Altern zu sensibilisieren.
- Die aktive Einbindung der Beschäftigten erhöht die Veränderungsbereitschaft.
- Bei der Gestaltung altersgerechter Arbeitsbedingungen kann oftmals auf etablierte Instrumente zurückgegriffen werden.
- Allerdings müssen Organisationen auch neue und zum Teil ungewöhnliche Lösungen entwickeln.
- Veränderungen müssen nachhaltig gestaltet werden (z.B. über Betriebsvereinbarungen, Integration in Managementsysteme).
- Das finnische Nationalprogramm für ältere Arbeitnehmer hat gezeigt, dass alle relevanten Ebenen (Individuum, Organisation, institutionelle Rahmenbedingungen) berücksichtigt werden müssen, um auf nationaler Ebene eine stärkere Integration Älterer in das Erwerbsleben realisieren zu können.



Forschungsgesellschaft
für Gerontologie e.V.

Institut für Gerontologie
an der Universität Dortmund

**Ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Betrieb –
Betriebliche Fallbeispiele zur Beschäftigungsförderung in ausgewählten
Ländern der Europäischen Union**

Vorgelegt der Hans-Böckler-Stiftung im
Februar 2007

Projekt 2004-673-3

Ansprechpartner:

Prof. Dr. Gerhard Naegele
Dipl. Soz. Wiss. Mirko Sporket

Inhalt	
1. Hintergrund	2
2. Ziel der Studie	4
3. Europäischer Kontext und ausgewählte Länder	5
4. Zum Vorgehen	12
4.1 Auswahl und Charakteristik der Betriebsbeispiele	12
4.2 Methodik	15
5. Beispiele der guten Praxis aus Großbritannien, den Niederlanden, Österreich und Finnland	16
5.1 Großbritannien	16
5.2 Niederlande	23
5.3 Österreich	31
5.4 Finnland	48
6. Schlussfolgerungen	60
Nützliche Internetseiten.....	66
Literatur	68

1. Hintergrund

Der demographische Wandel, also die erwartete Schrumpfung, Alterung und zunehmende kulturelle Differenzierung der Bevölkerung (vgl. Statistisches Bundesamt 2006), und insbesondere die daraus folgenden Auswirkungen auf die Systeme der sozialen Sicherung sowie auf die Arbeitswelt werden in Deutschland bereits seit geraumer Zeit diskutiert. Vielfach ist hier bereits von einem Paradigmenwechsel die Rede. Statt der Frühausgliederung Älterer, die ab den 1970er Jahren im gesellschaftlichen Konsens von Politik, Unternehmen, Gewerkschaften und Beschäftigten Platz gegriffen hat, ist es heute das Ziel, ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer stärker und länger in das Erwerbsleben zu integrieren (Naegle 2004). Auch wenn ganz unterschiedliche Gründe für den Paradigmenwechsel im Diskurs zu identifizieren sind, so wird als Hauptargument immer wieder die Konsolidierung der sozialen Sicherungssysteme und insbesondere der Rente vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklungsprozesse genannt. Denn immer weniger Jüngere müssen die Leistungen für immer mehr Ältere aufbringen. Besonders deutlich schlägt sich diese Sicht der Dinge in der „Rente mit 67“ nieder, die auf eine sukzessive Anhebung der Regelaltersgrenze von 2012 bis 2029 vom heutigen 65. auf das dann 67. Lebensjahr abzielt (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2006).

Für die Beschäftigten stellt sich allerdings die Frage, wie überhaupt eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit realisiert werden kann (Kistler 2007; Ebert, Fuchs & Kistler 2006), denn schließlich arbeitet heutzutage nur eine Minderheit der Beschäftigten bis zum 65. Lebensjahr. Der Großteil der älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer scheidet auch heute noch – zumeist unter Inkaufnahme von Rentenabschlägen – vorzeitig aus dem Erwerbsleben aus.

Insbesondere – aber nicht nur – von gewerkschaftlicher Seite wird die von der Koalition geplante Erhöhung der Regelaltersgrenze auf 67 Jahre sowie die Abschaffung von Regelungen zu einem früheren Berufsaustritt (so z.B. das Auslaufen der Altersteilzeit in 2009) scharf kritisiert. Hintergrund dafür ist, dass bei angenommener unveränderter Beschäftigungspolitik gegenüber Älteren die Erhöhung der Regelaltersgrenze faktisch einer Rentenkürzung gleichkommt. Schon heute haben die Abschlagsregelungen diese Wirkung, die sich dann aber noch einmal verschärfen würde (Schmähl 2006).

Genau wie eine Umkehr der Diskussion um das Thema der Beschäftigung Älterer festzustellen ist (Verlängerung der Lebensarbeitszeit statt Frühausgliederung), ist eine Umkehrung in der Verteilung der Risiken zu beobachten. Wurde Älteren bis vor kurzem noch ein gleichsam sozialverträgliches vorzeitiges Ausscheiden aus dem Erwerbsleben ermöglicht (die Kosten wurden von Unternehmen und Arbeitnehmer bzw. Arbeitnehmerin externalisiert – und zwar in die sozialen Sicherungssysteme), so werden die Risiken nunmehr individualisiert, d.h. der Arbeitnehmer oder die Arbeitnehmerin muss die Kosten selbst tragen. Konsequenz aus dieser Politik ist möglicherweise ein weiteres Aus-

einanderklaffen der Alterseinkommen sowie eine zu erwartende Zunahme der Altersarmut (vgl. Schmähl 2006; Brussig & Knuth 2006).

Veränderungen in den institutionellen Rahmenbedingungen allein werden aller Voraussicht nach nicht dazu beitragen, die Lebensarbeitszeit zu verlängern, da ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer immer noch alterstypischen Beschäftigungsrisiken ausgesetzt sind, die eine Weiterarbeit in vielen Fällen verunmöglichen. Dieses alterstypische Beschäftigungsrisiko lässt sich differenzieren in ein im Vergleich zu jüngeren Beschäftigten erhöhtes Krankheitsrisiko, Qualifizierungsrisiko und Motivationsrisiko (vgl. Naegele 2005a). Eine besonders riskante Beschäftigungslage zeigt sich bei solchen älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, die in Tätigkeitsbereichen mit hohen physischen und psychischen Belastungen sowie geringen Qualifikationsanforderungen und Entscheidungsspielräumen arbeiten (vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2006). Hier kumulieren die Belastungen über den Erwerbsverlauf hinweg und zeigen dann in späteren Phasen des Erwerbslebens ihre volle Wirkung (Naegele 2004).

Möchte man den spezifischen Beschäftigungs- und Arbeitsmarktrisiken älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern entgegenwirken, um eine nachhaltige Integration Älterer in das Erwerbsleben zu erreichen, so sind vielfältige Maßnahmen auf unterschiedlichen Ebenen – der politischen, der gesellschaftlichen, der betrieblichen und der individuellen – erforderlich, die jedoch nicht getrennt voneinander zu sehen sind, sondern integriert und auf einander abgestimmt werden müssen (Ilmarinen 2005; Naegele 2005b; Naegele & Walker 2006). Eine Zentralstellung nehmen in diesem Prozess – neben den staatlichen Akteuren und den Tarifparteien – die Betriebe ein und zwar aus mindestens zwei Gründen.

Erstens ist der Betrieb der soziale Ort, an dem über die spezifische beschäftigungs- und arbeitsmarktbezogene Risikolage Älterer in weiten Teilen entschieden wird. Das Qualifizierungsrisiko älterer Arbeitnehmerinnen hängt von betrieblichen Rahmenbedingungen wie der Arbeitsgestaltung, den Lern- und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie der allgemeinen strategischen Ausrichtung der betrieblichen Personalpolitik ab. Zudem wird das Krankheitsrisiko in großem Maße durch die jeweilige betriebliche Gesundheitspolitik, die Beschaffenheit des Arbeitsplatzes und die Form und Qualität der Arbeitsorganisation beeinflusst (Naegele & Sporket 2007).

Zweitens wird die Lage Älterer auf dem Arbeitsmarkt und ihre Chance, wieder einen Arbeitsplatz zu erhalten, wesentlich durch die betriebliche Einstellungspolitik bestimmt, denn: der Betrieb ist die Entscheidungsinstanz für individuelle Einstellungschancen (Koller & Gruber 2001).

Geht es also um die Umsetzung einer integrationsorientierten und demographicsensiblen Beschäftigungspolitik für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, so sind hier in erster Line die Betriebe gefragt, denen im Prozess der Realisierung alternativer

Formen der Alterserwerbsarbeit eine entscheidende Bedeutung zukommt (Naegele 2004; von Cranach 2004).

2. Ziel der Studie

Genau hier setzt die vorliegende Studie an und nimmt Beispiele der guten Praxis in Bezug auf die Beschäftigungsförderung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in den Blick. Im Mittelpunkt der Untersuchung stehen dabei betriebliche Fallbeispiele aus ausgewählten Ländern der Europäischen Union (EU).

Die Herausforderungen der demographischen Entwicklung für die Arbeitswelt sind kein ausschließlich deutsches Thema, sondern betreffen im Grunde alle europäischen Staaten bzw. westlichen Industrienationen (OECD 2006) – jedoch in unterschiedlichen Zeithorizonten und Intensitäten – sowie die EU insgesamt (Europäische Kommission 2005; Jepsen et al. 2002). Zwar findet hier ein wissenschaftlicher Austausch bezüglich der jeweiligen Strategien in den nationalen Arbeitsmarkt- und Sozialpolitiken bzw. auf der Makroebene statt (Europäische Kommission 2002; Europäisches Beschäftigungsobservatorium 2003). Inwiefern jedoch gerade auf der betrieblichen bzw. Mikroebene den Herausforderungen begegnet wird, also welche unterschiedlichen Maßnahmen, Konzepte und Strategien in den Betrieben der EU umgesetzt bzw. verfolgt werden, bleibt zumeist im Dunkeln.

Die internationale Dimension der Studie soll es daher ermöglichen, im Rahmen der Diskussion über betriebliche Einflussfaktoren der Beschäftigungsförderung Älterer einen Blick über den „nationalen Tellerrand“ zu wagen und von der Umsetzung innovativer betrieblicher Maßnahmen, Konzepte und Strategien einer alters- und altersgerechten Gestaltung der Erwerbsarbeit, wie sie sich in anderen europäischen Ländern bzw. Betrieben darstellt, zu lernen. Dabei stellen sich vor allem die folgenden Fragen:

- Welche konzeptionellen Schwerpunkte werden in anderen Ländern gesetzt?
- Wie gestalten sich dort die betrieblichen Umsetzungsprozesse?
- Welche Akteure sind jeweils bei der Umsetzung von betrieblichen Maßnahmen wie und mit welchen Verantwortlichkeiten eingebunden?
- Welche förderlichen oder auch hemmenden Rahmenbedingungen zur Umsetzung altersgerechter Arbeitsbedingungen können identifiziert werden?

Mit der Aufbereitung und Darstellung internationaler betrieblicher Fallbeispiele versteht sich die Studie als Ergänzung bereits existierender dokumentierter Beispiele einer guten Praxis, wie sie sich z.B. in der Dokumentation der Bertelsmann Stiftung & Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (2003), auf den Internetseiten der vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten „Demographie-

Initiative¹ und der Internetdatenbank der „Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)²“ finden.

Inhaltlich zielen die betrieblichen Fallbeispiele in den ausgewählten Ländern der EU darauf ab, konkret-praktikable Gestaltungsoptionen und -ansätze in den Feldern

- Kompetenz- und Qualifikationsentwicklung,
- betriebliche Gesundheitsförderung,
- Arbeitszeitgestaltung,
- Integration Älterer sowie in Bezug auf die
- übergreifende Frage nach einer altersinvarianten Personalpolitik

zu ermitteln. Im Rahmen einer altersgerechten lern- und gesundheitsförderlichen Gestaltung der Erwerbsarbeit bilden diese Handlungsfelder zentrale Ansatzpunkte zur Umsetzung einer altersintegrativen Personalpolitik.

3. Europäischer Kontext und ausgewählte Länder

Das Thema demographischer Wandel und Arbeitswelt ist nicht nur ein Thema von bundesdeutscher Relevanz, sondern ist auch für die EU insgesamt von Bedeutung. Die Lissabon-Strategie besagt, dass Europa bis zum Jahr 2010 der wettbewerbsfähigste und dynamischste wissensbasierte Wirtschaftsraum der Welt werden solle.³ Eine wichtige Funktion in dieser Strategie kommt der Frage der Beschäftigungspolitik zu. Hier hat die EU sich bis zum Jahr 2010 eine Reihe von Zielen gesetzt, die sich auf die stärkere Erwerbsintegration verschiedener Zielgruppen bezieht. So ist es unter anderem das Ziel, die Frauenerwerbsbeteiligung in den Ländern der EU auf 60 Prozent zu steigern. Bezogen auf die in dieser Studie relevante Fragestellung der Beschäftigung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer hat die EU zwei Ziele formuliert, die bis zum Jahr 2010 erreicht werden sollen (Europäische Kommission 2003). Das Ziel von Stockholm besagt, dass die Erwerbsquote der älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, hier definiert als die Gruppe der 55- bis 64-Jährigen, in den einzelnen Staaten der EU auf 50 Prozent gesteigert werden soll. Ein weiteres Ziel, das so genannte Barcelona-Ziel, bezieht sich nicht direkt auf die Erwerbsbeteiligung, sondern nimmt die Verlängerung der Lebensarbeitszeit in den Blick. Bis zum Jahr 2010 soll das durchschnittliche faktische Rentenzugangsalter um fünf Jahre angehoben werden. Von beiden Zielen, und auch vom übergeordneten Ziel der Lissabon-Strategie, ist die EU noch ein gutes Stück entfernt, wie der Bericht der „Taskforce Beschäftigung“ um den ehemaligen niederländischen Ministerpräsidenten Wim Kok bemerkt (Taskforce Beschäftigung 2003).

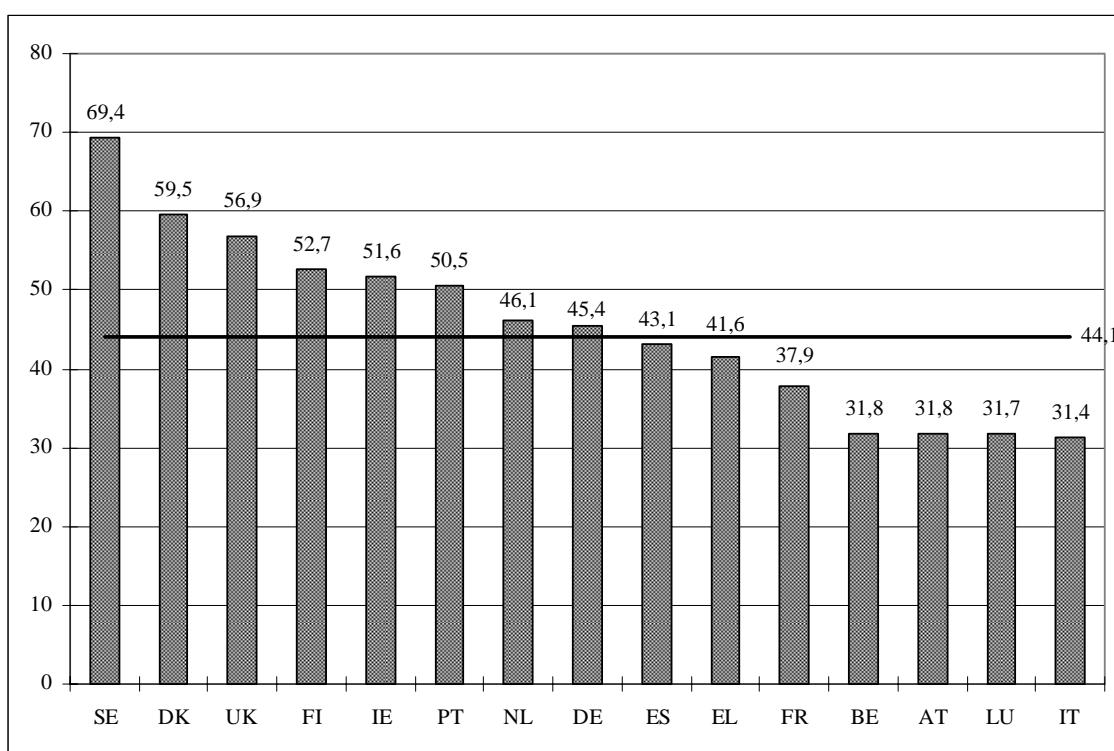
¹ www.zvei.org/demografie

² www.inqa.de

³ Schlussfolgerungen des Europäischen Rates in Lissabon, März 2000.

Gleichwohl ist zu konstatieren, dass sich in Bezug auf die beschäftigungspolitischen Ziele in den einzelnen Ländern der EU kein einheitliches Bild zeichnen lässt, sondern zum Teil erhebliche länderspezifische Unterschiede festzustellen sind (vgl. Abb. 1). So variiert die Erwerbsquote der älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in den EU-15 Staaten zwischen 31,4 Prozent mit der niedrigsten Erwerbsquote dieser Arbeitsmarktgruppe in Italien und 69,4 Prozent mit der höchsten Erwerbsquote in Schweden. Nimmt man die Staaten der EU-25 hinzu, so ist die Variation noch größer (vgl. Taylor 2006; Mandl et al. 2006).

Abbildung 1: Erwerbsquoten der 55- bis 64-jährigen Männer und Frauen in den EU-15 Ländern 2005



Quelle: Eurostat, European Labour Survey, eigene Darstellung

Die einzigen Länder, die bereits eine Erwerbsquote über 50 Prozent aufweisen, sind Schweden, Dänemark, Großbritannien, Finnland und Irland. Deutschland liegt mit 45,4 Prozent nicht, wie so oft in der öffentlichen Diskussion behauptet, am unteren Ende, sondern knapp über dem Durchschnitt der EU-15 Länder (44,1 Prozent) – gleichwohl immer noch gute vier Prozentpunkte zur Erreichung der Zielmarke fehlen.

Es ist anzumerken, dass der Vergleich der Beschäftigungsquoten keine substantiellen Aussagen über die tatsächliche Beschäftigungssituation älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in den entsprechenden Ländern erlaubt. Insbesondere geschlechtsbezogene Unterschiede in der Erwerbsbeteiligung, die Art der Beschäftigungsverhältnisse sowie Unterschiede im Arbeitszeitvolumen geraten durch diese Vergleichskennziffer

nicht in den Blick. Gleichwohl ist die 50-Prozent-Zielmarke als Messlatte für den europäischen Vergleich sozial und vor allem: politisch wirksam – auch wenn ihre Aussagekraft nur begrenzt ist. So werden insbesondere die jeweiligen nationalen Anstrengungen in der Arbeitsmarkt- und Rentenpolitik in Bezug auf die Ziele der Lissabon-Strategie von der Europäischen Kommission bewertet (Europäisches Beschäftigungsobservatorium 2003; OECD 2006; Kraatz et al. 2006; Sproß & Eichhorst 2005; Eichhorst & Sproß 2005).

Während im europäischen Raum das Problem der Alterserwerbsarbeit also in erster Linie auf der politischen Ebene diskutiert wird und die nationalen Beschäftigungspolitiken vor dem Hintergrund der Stockholm/Barcelona-Zielsetzungen bewertet werden, zielt der vorliegende Bericht darauf ab, organisationale Praxen in Bezug auf ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in den Blick zu nehmen.

Für die vorliegende Studie werden Betriebsbeispiele zur Beschäftigungsförderung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aus den Ländern Großbritannien, den Niederlanden, Österreich und Finnland identifiziert und dokumentiert. Die Auswahl dieser Länder begründet sich dabei zum einen eher pragmatisch und zum anderen inhaltlich. Da es sich bei dem Projekt um ein Kleinprojekt handelte und damit nur begrenzte Ressourcen zu Verfügung standen, sollten solche Länder ausgewählt werden, in denen der Zugang zu entsprechendem Material für die Fallstudiedokumentation gesichert ist. Dies trifft auf die ausgewählten Länder aus unterschiedlichen Gründen zu. Sowohl in Großbritannien als auch in Österreich existieren bereits Datenbänke zu Fallbeispielen im Bereich des Alternsmanagement (siehe weiter unten). Darüber hinaus konnte für Finnland und die Niederlande der Kontakt zu entsprechenden Forschungseinrichtungen genutzt werden, um den Zugang zu Fallstudienmaterial und Unternehmen zu sichern. Inhaltlich begründet sich die Auswahl der Länder insofern, als dass in allen vier hier ausgewählten Ländern bereits Aktivitäten zur Unterstützung der Erwerbsintegration älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer angeschoben worden sind – allerdings in unterschiedlichem Umfang und mit mehr oder minder großem Erfolg (Europäisches Beschäftigungsobservatorium 2003). Es ist nicht das Ziel und die Aufgabe dieses Berichts, die nationalen Aktivitäten im Detail und in ihrer Tiefe zu erfassen und zu bewerten, denn schließlich geht es hier um die Frage der Beschäftigungsförderung Älterer auf der Ebene des Betriebs bzw. der Organisation. Außerdem wäre eine solche Evaluation arbeitsmarkt- und rentenpolitischer Aktivitäten in dem hier vorgegebenen Umfang nicht zu leisten. Gleichwohl sollen zumindest grundlegende Informationen über die jeweiligen nationalen Aktivitäten, Programme und Maßnahmen vermittelt werden, um die betrieblichen Praxen vor dem Hintergrund der jeweiligen nationalen Rahmenbedingungen sehen zu können.

Finnland

Das wohl bekannteste und auch erfolgreichste Programm für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wurde in Finnland durchgeführt. In Kooperation des Ministeriums für Soziales und Gesundheit, des Bildungsministeriums und des Arbeitsministeriums wurde 1998 das Nationale Programm für ältere Arbeitnehmer („National Programme for Ageing Workers“) aufgelegt. Beteiligt waren darüber hinaus Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen, die Wissenschaft und Verbände (Ilmarinen 2005, S. 61 ff.). Erst kürzlich hat das Programm den Carl Bertelsmann Preis 2006 „Älter werden – aktiv bleiben“ gewonnen (Bertelsmann Stiftung 2006). Vor dem Hintergrund einer im europäischen Vergleich relativ zügigen Alterung der Bevölkerung, eines erwarteten Fachkräftemangels sowie einer geringen Erwerbsbeteiligung der Älteren in den 1990er Jahren war es das Ziel des Programms, über Veränderungen in der Renten- und Arbeitsmarktpolitik sowie über betriebliche Umsetzungsprojekte und eine Kampagne für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die Arbeitsmarktintegration der über 45-Jährigen zu erhöhen. Die Rentenpolitik wurde in den Jahren 2000 und 2005 reformiert. So wurde 2000 unter anderem die gesetzliche Altersgrenze für den Bezug einer Erwerbsminderungsrente um zwei auf 60 Jahre angehoben und die Arbeitslosenrente durch Kürzungen weniger attraktiv gestaltet (INQA 2005, S. 28). Mit der Rentenreform von 2005 sollten positive Anreize zur Weiterarbeit über das 63. Lebensjahr hinaus gesetzt werden. Für jedes Jahr, das über das 63. Lebensjahr hinaus gearbeitet wird, steigt die Erwerbsrente um 4,5 Prozent (Ilmarinen 2005, S. 65 f.). Im Bereich der aktiven Arbeitsmarktpolitik wurde vor allem auf eine verstärkte Förderung der Vermittlung älterer Arbeitsloser gesetzt, wobei die Erwartungen an das Programm jedoch nicht erfüllt werden konnten. So ist es das generelle Fazit, dass die Maßnahmen, die darauf abzielten, ältere Arbeitslose wieder in Beschäftigung zu bringen, weniger Erfolg hatten als jene, Ältere länger in bestehender Erwerbstätigkeit zu halten (Barth et al. 2006, S. 69). Bei letzteren handelt es sich insbesondere um solche Maßnahmen, die auf die betriebliche bzw. individuelle Ebene abzielen und einen Schlüssel zum Erfolg des finnischen Nationalprogramms bilden. Durch das Programm unterstützt wurden betriebliche Maßnahmen in den Bereichen Gesundheit und Qualifizierung, um die individuelle Arbeitsfähigkeit älter werdender Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu erhalten und zu fördern (vgl. INQA 2005; Ilmarinen 2005). Unter Arbeitsfähigkeit wurde dabei „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 & Tempelo 2002, S. 166), verstanden. Das Programm wurde sowohl intern (Arnkil et al. 2002) als auch extern (OECD 2004) evaluiert und insgesamt als erfolg angesehen. So zeigte sich seit 1998 eine Zunahme der Erwerbsquote der 55- bis 64-Jährigen von über 16 Prozentpunkten sowie eine Erhöhung des faktischen Renteneintrittsalters von 1,5 Jahren (Ilmarinen 2005, S. 64). Der Erfolg des finnischen Programms, so das Resümee, wird vor allem darin gesehen, dass abgestimmte Maßnahmen auf allen Ebenen, der institutionellen, der gesellschaftlichen, der betrieblichen und der individuellen, umgesetzt wurden (INQA 2005, S. 77 f.). Die finnische Regierung führt die Arbeit, die mit

dem Programm begonnen wurde, mit anderen Programmen fort. Zu nennen sind hier insbesondere die Programme NOSTE (Qualifizierung für ältere Erwerbspersonen), VETO (Betriebliche Maßnahmen zur Verlängerung der Erwerbszeit) und TYKES (Verbesserung der Arbeitsorganisation). Die Programme werden durch interministerielle Beiräte begleitet und tragen so zur Umsetzung und Fortführung des nationalen Programms bei (Barth et al. S. 67).

Großbritannien

Zwar weist Großbritannien im Vergleich zu anderen EU-Staaten eine höhere Erwerbsbeteiligung der älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auf, wodurch der Handlungsbedarf bezüglich der Beschäftigungsförderung Älterer geringer ausfällt als in anderen europäischen Ländern. Gleichwohl ist es das Ziel der britischen Regierung, die Erwerbsbeteiligung der älteren Menschen der jüngeren anzugeleichen. Hier klafft zurzeit noch eine Lücke von knapp 15 Prozentpunkten. Wie in vielen anderen Ländern auch wurden in Großbritannien Reformen in der Rentenpolitik vorangebracht, die insgesamt auf eine Erhöhung des Eintrittsalters in die gesetzliche Rente abzielen. So wird z.B. ab 2010 bis 2020 das Renteneintrittsalter für Frauen schrittweise von derzeit 60 auf dann 65 Jahre angehoben und dem der Männer angepasst (Frerichs & Taylor 2005, S. 10). Darüber hinaus soll eine weitere Regelung das Arbeiten auch über das gesetzliche Renteneintrittsalter hinaus attraktiver gestalten. So sind die Rentenzuschläge für Weiterarbeit über das Eintrittsalter hinaus angehoben worden (Barth et al. 2006, S. 77). Wichtigster Bestandteil der aktiven Arbeitsmarktpolitik ist das Programm New Deal 50 plus, das Teil des übergeordneten Programms New Deal ist. Der New Deal 50 plus wurde vor dem Hintergrund abnehmender Erwerbsquoten der über 50-Jährigen im Jahr 2000 eingeführt und 2003 überarbeitet. In der heutigen Form umfasst das Programm die persönliche Beratung und Unterstützung bei der Arbeitssuche, einen Qualifizierungszuschuss sowie eine finanzielle Unterstützung bei Arbeitsaufnahme in Form einer Steuererleichterung (der Betrag ist abhängig von dem persönlichen Einkommen) (Frerichs & Taylor 2005, S. 13). Eine weitere gesetzliche Änderung, die die Arbeitsmarktintegration älterer Menschen unterstützen soll, ist das am 01. Oktober in Kraft getretene Gesetz zur Gleichbehandlung („Employment Equality (Age) Regulations Law 2006“), das gemäß der europäischen Richtlinie 2000/78 zur Bekämpfung von Diskriminierung in Beruf und Beschäftigung formuliert wurde und das Alter einen zentralen Stellenwert zuweist (Acas 2006). Auch wenn das Gesetz erst im Oktober 2006 in Kraft getreten ist, so ist die Regierung bereits seit geraumer Zeit bemüht, durch die Kampagne „Age Positive“ insbesondere die Unternehmen bzw. Arbeitgeber für die Frage der Beschäftigung Älterer zu sensibilisieren. Die Federführung für die Kampagne, die im Jahr 2000 gestartet wurde, liegt bei dem Ministerium für Arbeit und Rente (Department of Work and Pensions). 2001 wurde die Internetseite der Kampagne ins Leben gerufen, über die aktuelle Informationen zum Thema ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer für Arbeitgeber und Beschäftigte zur Verfügung gestellt werden.⁴

⁴ www.agepositive.gov.uk

Hier ist insbesondere der Leitfaden zur Beschäftigungsförderung Älterer zu nennen (Department of Work and Pension 2006), der zum ersten Mal 1999 aufgelegt und 2006 aktualisiert wurde. Eine Evaluation des ersten Leitfadens in 2001 hat gezeigt, dass der Leitfaden zwar insbesondere größeren Unternehmen bekannt war, jedoch der Einfluss auf die betriebliche Personalpolitik eher gering ausfiel (Walker 2002).

Niederlande

In den letzten Jahren konnten die Niederlande Erfolge beim Ausbau der Erwerbsarbeit älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer erzielen. So stieg die Erwerbsquote von 1995 bis 2005 um über 17 Prozentpunkte auf 46,1 Prozent. Damit liegen die Niederlande zwar immer noch unter der Stockholm-Marke, jedoch zwei Prozent über dem europäischen Durchschnitt (EU-15). Der Anstieg der Erwerbsbeteiligung Älterer wird vor allem auf die insgesamt gute konjunkturelle Lage, die in den letzten Jahren umgesetzten Rentenreformen sowie die Einrichtung einer Taskforce „Ältere und Arbeit“ (Ouder en arbeid) zurückgeführt. Vor dem Hintergrund zunehmender Belastungen der Rentenversicherung wurden in den Niederlanden in den letzten Jahren eine Reihe von Reformen durchgeführt, die einen längeren Verbleib der älteren Menschen im Erwerbsleben zum Ziel hatten (de Vroom 2001). Insbesondere die Optionen zur Frühverrentung bzw. deren Attraktivität wurden reduziert. So müssen für die Nutzung der Frühverrentung nach der Vorruhestandsregelung (VUT) seit 2004 finanzielle Abstriche in Kauf genommen werden. Auch die Attraktivität, über den Weg der Erwerbsunfähigkeit früher aus dem Berufsleben zu scheiden, wurde verringert. Seit 2006 weist die Erwerbsunfähigkeitsversicherung (WAO) den Beschäftigten und den Unternehmen in den ersten beiden Jahren eine höhere Verantwortung zu. Arbeitgeber müssen den Lohn zwei Jahre lang weiter zahlen und Beschäftigte erhalten nur eine volle Erwerbsunfähigkeitsrente, wenn sie als permanent arbeitsunfähig eingestuft werden. Darüber hinaus wurden die Anforderungen an Arbeitslose, sich aktiv um Beschäftigung zu bemühen, spürbar verschärft. So müssen auch Arbeitslose über 57,5 Jahren, die zuvor von der Arbeitssuche freigestellt wurden, seit Januar 2002 aktiv nach Arbeit suchen. Arbeitslose, die mehr als 20 Stunden pro Woche ehrenamtlich aktiv sind, werden ab 57,5 Jahre von der Arbeitssuche befreit (Barth et al. 2006, S. 80 f.; Kraatz et al. 2006). Über die so genannte „levensloopregelingen“, einem stark lebenslauforientierten Element der niederländischen Sozialpolitik, soll den Beschäftigten eine größere Flexibilität und Autonomie hinsichtlich ihrer Zeitverwendungen im Lebensverlauf ermöglicht werden (Wotschak 2006). Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer können für die Finanzierung ihres Vorruhestandes oder für Erwerbsunterbrechungen, wie z.B. Familienarbeit, Weiterbildung oder bürgerschaftliches Engagement steuerlich begünstigt Geld ansparen. Über diese sozialpolitischen Reformbemühungen hinaus hat das Arbeits- und Sozialministerium von 2001 bis 2003 die Taskforce „Ouder en arbeid“ eingesetzt (Taskforce „Ältere und Arbeit“ 2003).⁵ Ziel dieser Taskforce war es, Bewusstsein für die alternde Erwerbsbevölkerung zu schaffen – vor allem in den Betrieben. Der beteiligungsorientier-

⁵ www.ouderenenarbeid.nl

ten niederländischen politischen Kultur folgend waren eine ganze Reihe von Akteuren an der Taskforce beteiligt, so z.B. der Vorsitzende der Arbeitgeberorganisation sowie der Gewerkschaft (FNV), Professorinnen und Professoren, Mitglieder des Parlaments sowie Direktoren einiger großer Unternehmen. Die Empfehlungen der Taskforce sind im Abschlussbericht formuliert und richten sich an politische Entscheidungsträger, an die Sozialpartner und an Unternehmen (Taskforce Older People and Employment 2003).

Österreich

Österreich ist das Land mit der niedrigsten Erwerbsbeteiligung der hier ausgewählten Länder. Gleichwohl wurden auch hier Initiativen und Maßnahmen angeschoben, die insgesamt einen längeren Verbleib der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Erwerbsleben unterstützen sollen. So hat die Bundesregierung Österreichs im Oktober 2000 mit dem „Pakt für Ältere“ ein Reformpaket verabschiedet, welches darauf abzielt, eine Einschränkung der Frühpensionen herbeizuführen und den Anteil erwerbstätiger älterer Menschen zu erhöhen. Die Maßnahmen umfassen dabei Förderungen einzelarbeitsplatzbezogener Eingliederungshilfen an Betriebe und Einrichtungen, projektbezogene Förderungen an gemeinnützige Beschäftigungsprojekte sowie Einrichtungen der gemeinnützigen Arbeitskräfteüberlassung (Europäisches Beschäftigungsobservatorium 2003; Bundesregierung Österreich 2003; Biffl 2004). Insbesondere die Pensionsreformen von 2003 zielen darauf ab, schrittweise die Altersgrenze für Männer und Frauen bei Frühpensionierung bis 2017 auf das gesetzliche Pensionseintrittsalter (Frauen: 60 Jahre, Männer: 65 Jahre) anzuheben (Knell et al. 2006, S. 77 f.). Darüber hinaus gibt es eine Reihe von Aktivitäten der österreichischen Sozialpartner, die auf die Beschäftigungsförderung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer abzielen. Zu nennen ist hier insbesondere die Internetplattform „Arbeit und Alter“, die 2002 gemeinsam von den Sozialpartnern ins Leben gerufen wurde und seitdem fortlaufend aktualisiert wird.⁶ Hier werden Informationen zum Thema Alterserwerbsarbeit für Personalverantwortliche und Betriebsräte sowie knapp 50 Beispiele der guten Praxis zur Beschäftigungsförderung Älterer bereitgestellt (vgl. Industriellenvereinigung et al. 2004). Die Kooperation der Sozialpartner auf diesem Feld wird fortgeführt. So wurde 2006 gemeinsam eine große Veranstaltung zum Thema „Arbeit – Alter – Bildung am Arbeitsmarkt“ durchgeführt (Industriellenvereinigung et al. 2006). Die Sozialpartner forderten auf dieser Veranstaltung, dass ein „Nationales Aktionsprogramm für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer“ erstellt wird, um die Beschäftigungssituation dieser Arbeitsmarktgruppe zu verbessern. Dabei nehmen die Sozialpartner neben der Politik auch die Betriebe in den Blick. Vom Österreichischen Gewerkschaftsbund wurde z.B. ein Leitfaden für Unternehmen entwickelt, der die Betriebe über die demographische Entwicklung und die Folgen für den Arbeitsmarkt informiert und ihnen vor diesem Hintergrund konkrete Handlungsempfehlungen gibt (Österreichischer Gewerkschaftsbund 2004).

⁶ www.arbeitundalter.at

4. Zum Vorgehen

Im Rahmen der Untersuchung wurden insgesamt zehn betriebliche Beispiele der guten Praxis zur Beschäftigungsförderung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Großbritannien, den Niederlanden, Österreich sowie Finnland identifiziert und dokumentiert. Dabei handelt es sich um sieben Sekundäranalysen (diese wurden aus bereits bestehendem und zugänglichen Material aufbereitet) und 3 Primärerhebungen (hier wurde das zugängliche Material durch eigene Interviews mit Unternehmensvertretern vor Ort ergänzt).

4.1 Auswahl und Charakteristik der Betriebsbeispiele

Geht es um die Auswahl von Betrieben, die als Beispiel der guten Praxis in der Beschäftigungsförderung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer herangezogen werden sollen, so stellt sich zunächst einmal die Frage, nach welchen Kriterien die Beispiele ausgewählt werden. Was wird also unter „guter Praxis“ verstanden?

Im vorliegenden Bericht wird eine Definition zugrunde gelegt, die unter guter Praxis im Bereich der Beschäftigungsförderung Älterer das Folgende versteht: „Good practice in age management is defined as those measures that combat age barriers and/or promote age diversity. These measures may entail specific initiatives aimed at particular dimensions of age management; they may also include more general employment or human resources policies that help to create an environment in which individual employees are able to achieve their potential without being disadvantaged by their age“ (Naegle & Walker 2006, S. 3).

Vor dem Hintergrund dieses Verständnisses wurden für die konkrete Auswahl der Beispiele in erster Linie internetbasierte Datenbanken von internationalen Praxisbeispielen genutzt. Bei den Internetdatenbanken handelt es sich um die österreichische Plattform „Arbeit und Alter“, um die Datenbank der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen sowie um die Plattform der britischen Kampagne „Age Positive“.

Die Internetplattform „Arbeit und Alter“ ist ein gemeinsamer Internetauftritt der Industriellenvereinigung, der Arbeiterkammer Wien, des Österreichischen Gewerkschaftsbundes und der Wirtschaftskammer Österreich.⁷ Neben Literaturhinweisen und wichtigen Entwicklungen in der Gesetzgebung versammelt die Internetseite insgesamt knapp 50 Beispiele der guten Praxis zur Beschäftigungsförderung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aus den Ländern Dänemark, Deutschland, Großbritannien, Finnland, Österreich und den Niederlanden.

⁷ www.arbeitundalter.at

Die Datenbank der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen ist das Ergebnis des Projekts „Employment Initiatives for an Ageing Workforce“, an dem das Institut für Gerontologie an der Universität Dortmund maßgeblich beteiligt war (vgl. Taylor 2006; Naegle & Walker 2006). Die Datenbank umfasst mehr als 100 Beispiele der guten Praxis aus 18 Ländern.⁸

„Age Positive“ ist eine Kampagne des „Department for Work and Pensions“, die die Wertschätzung und positive Wahrnehmung von älteren Beschäftigten fördern möchte. Auf der entsprechenden Internetseite versammelt die Kampagne knapp 40 Beispiele britischer Unternehmen zur Beschäftigungsförderung der Zielgruppe.⁹

Darüber hinaus wurden die Kontakte des Instituts für Gerontologie an der Universität Dortmund zu Wissenschaftlern und Instituten im Ausland genutzt, die sich mit der Thematik älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auseinandersetzen.

Die folgenden Unternehmen wurden auf der Grundlage ausgiebiger Recherchearbeiten für die vorliegende Studie ausgewählt:

⁸ <http://www.eurofound.eu.int/areas/populationandsociety/ageingworkforce.htm>

⁹ http://www.agepositive.gov.uk/case_studies/index.asp

Tabelle 1: Ausgewählte Unternehmen

Land	Unternehmen	Beschäftigte	Branche	Art der Maßnahme	Art des Bei-spiels	Quelle/Kontakt
Großbritannien	St. Helens Council	8.400	Stadtverwaltung	Gleichbehandlungspolitik	Sekundäranalyse	European Foundation und Age Positive
	Denso Manufacturing Midlands Ltd.	440	Zulieferer Automobilindustrie	Qualifizierung	Sekundäranalyse	European Foundation
Niederlande	Fachhochschule Windesheim	1.350	Fachhochschule	Individuelle Gestaltungspläne	Sekundäranalyse	European Foundation
	DSM	5.000	Chemie	Lebenslauforientierte Personalpolitik	Primärerhebung	European Foundation und Universität Twente
Österreich	KAU	32.000	Gesundheitseinrichtung	Laufbahnentwicklung	Sekundäranalyse	„Arbeit und Alter“ und European Foundation
	Voestalpine	22.000	Stahlunternehmen	Umfassendes Konzept	Sekundäranalyse	„Arbeit und Alter“ und European Foundation
	MAN Steyr	3.000	Lkw-Produzent	Lebensphasenbezogenes Arbeiten	Primärerhebung	Eigener Kontakt
Finnland	Länsilinjat Oy	140	Busunternehmen	Arbeitszeitflexibilisierung und Patenmodell	Sekundäranalyse	European Foundation
	Food Service Centre Espoo	530	Catering-Service	Integrierte Maßnahme	Sekundäranalyse	„Arbeit und Alter“ und European Foundation
	Vaasan & Vaasan	3.500	Großbäckerei	Beteiligungsorientierte Kompetenz- und Organisationsentwicklung	Primärerhebung	Finish Institute of Occupational Health

Bei der Auswahl der Unternehmen, die Gegenstand der Primärerhebung waren, spielte neben den inhaltlichen Kriterien die Frage der Zugänglichkeit eine Rolle. Bei den Unternehmenskontakten zum niederländischen Unternehmens DSM war die Universität Twente behilflich. Der Kontakt zum finnischen Unternehmen Vaasan & Vaasan wurde über das Finish Institute of Occupational Health hergestellt.

Auch wenn bei der Auswahl der Betriebsbeispiele auf eine Durchmischung unterschiedlicher Branchen und Größenklassen Wert gelegt wurde, so kann die Auswahl der Betriebe natürlich keine Repräsentativität für sich beanspruchen.

4.1 Methodik

Die Dokumentation und Darstellung der Praxisbeispiele orientierte sich, soweit die Informationen verfügbar waren, an den folgenden Dimensionen:

- Allgemeine Informationen zum Betrieb und zur Belegschaft (Branche, Produkte/Dienstleistungen, Größe, Alters- und Qualifikationsstruktur etc.)
- Beschreibung der konkreten Maßnahme(n) (Handlungsfeld, Problembezug und Anlass, Ziele, Zielgruppe(n), konzeptionelle Ausrichtung und Einbindung)
- Durchführung und Umsetzung (Vorgehen, Verantwortlichkeiten, Promotoren, Kooperationen, Unterstützung, Probleme, Dauer, Finanzierung, Bewertung)
- Rahmenbedingungen (Unterstützung, Projekt- bzw. Programmbezug; Gesetze)
- Ergebnisse

Für die Aufbereitung bereits existierender Fallbeispiele wurde in erster Linie das über die genannten Datenbanken zugängliche Material gesichtet, systematisiert und für die Dokumentation aufbereitet. Weiteres Material (Projektberichte, Vorträge, Dokumentationen) wurde im Rahmen von Literatur- und Internetrecherchen gesichtet. Darüber hinaus konnten eventuell fehlende Informationen über Kooperationspartner in den entsprechenden Ländern eingeholt werden.

Die drei Primärerhebungen wurden im Rahmen von Interviews geleistet. Ziel war es, mindestens einen Vertreter bzw. eine Vertreterin des Personalmanagements und einen Arbeitnehmervertreter bzw. eine Arbeitnehmervertreterin zu interviewen, um möglichst die Sicht des Unternehmens als auch die Sicht der Beschäftigten auf die Maßnahme abbilden zu können. Aufgrund von Sprachbarrieren war dies leider nur in einem Fall, MAN Steyr, möglich. Sowohl bei der niederländischen DSM als auch bei dem finnischen Unternehmen Vaasan & Vaasan war ein Interview mit einem Vertreter bzw. einer Vertreterin der Beschäftigten nicht möglich.

Im Einzelnen wurden interviewt:

DSM (Niederlande):	- Referent des Human Resources Services - Stellvertretender Direktor des betriebsärztlichen Dienstes
MAN Steyr (Österreich)	- Vertreter der Personalabteilung - Betriebsrat
Vaasan & Vaasan (Finnland)	- Direktorin der Personalabteilung

Für die Interviews wurden Interviewleitfäden verwendet, welche die oben genannten Dimensionen beinhalteten. Die Interviews wurden transkribiert und zu den hier vorliegenden Dokumentationen verdichtet.

Die nunmehr vorliegenden Beispiele der guten Praxis sind in ihrer Aussagekraft natürlich beschränkt, da sie nicht in der Lage sind, die Betriebswirklichkeit in ihrer Gänze zu erfassen, denn schließlich handelt es sich hier um eine sekundäranalytische Aufbereitung von Materialen, die in ihrer Aussagekraft selbst oft genug begrenzt sind. Auch die drei Primärerhebungen sind weit davon entfernt, Fallstudien im eigentlichen Sinne der Methodik der qualitativen empirischen Sozialforschung zu sein, da hier lediglich ein bis zwei Gespräche im Unternehmen stattgefunden haben. Auch wenn die Betriebsbeispiele beschränkt sind, so liefern sie doch erste Einblicke in die organisationale Praxis in Bezug auf die Beschäftigungsförderung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, aus denen sich Schlussfolgerungen und Empfehlungen für deutsche Unternehmen ableiten lassen.

4. Beispiele der guten Praxis aus Großbritannien, den Niederlanden, Österreich und Finnland

4.1 Großbritannien

Ältere Beschäftigte in der öffentlichen Verwaltung – Die Gleichbehandlungspolitik der Stadtverwaltung der Gemeinde St. Helens¹⁰

Bereits seit geraumer Zeit spielt die Gleichbehandlungspolitik für die Stadtverwaltung der Gemeinde St. Helens¹¹ eine große Rolle. Die Aktivitäten in diesem Bereich, die sich in erster Linie auf die Einstellungspolitik und die Teilnahme an Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen beziehen, sind jedoch aufgrund der veränderten Gesetzeslage in Großbritannien in letzter Zeit verstärkt und systematisiert worden. Zum 01. Ok-

¹⁰ http://www.agepositive.gov.uk/case_studies/st_helens.asp,
<http://www.eurofound.eu.int/areas/populationandsociety/cases/uk010.htm>

¹¹ <http://www.sthelens.gov.uk/>

tober 2006 trat in Großbritannien das Gesetz zur Gleichbehandlung („Employment Equality (Age) Regulations Law 2006“) in Kraft, das gemäß der europäischen Richtlinie 2000/78 zur Bekämpfung von Diskriminierung in Beruf und Beschäftigung formuliert wurde und das Alter einen zentralen Stellenwert zuweist. Doch die Gleichbehandlungspolitik bezieht sich nicht allein auf die Beschäftigten, sondern gilt gleichermaßen auch für die Kundinnen und Kunden. Es soll allen der Zugang zu Dienstleistungen ermöglicht werden, und die je unterschiedlichen Bedarfe verschiedener Gruppen sollen berücksichtigt werden.

Die Stadtverwaltung der Gemeinde St. Helens ist mit zurzeit etwa 8.400 Beschäftigten der größte Arbeitgeber in St. Helens. Die Beschäftigten, davon rund 75 Prozent Frauen, arbeiten in insgesamt fünf Bereichen: Verwaltung, Umweltschutz, Stadtplanung und Wohnungsbau, Pflege und Gesundheit sowie in dem Bereich Kinder und Jugend. Die Belegschaft hat einen recht großen Anteil an älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern; gut 32 Prozent sind über 50 Jahre alt.

Der Kommunalbetrieb verfolgt eine Personalpolitik, die die Aspekte der Gleichbehandlung, der Chancengleichheit und der Vielfalt der Belegschaft ins Zentrum rückt (St. Helens Council 2005). Die Politik der Gleichbehandlung bezieht sich neben der Frage im Umgang mit ethnischen Minderheiten in erster Linie auf die Dimension Alter und zielt darauf ab, Altersdiskriminierung zu vermeiden. Vor dem Hintergrund des mit fast einem Drittel recht hohen Anteils an älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, der Arbeitskräfteknappheit sowie der geplanten Erhöhung des Renteneintrittsalters für den öffentlichen Dienst (vgl. Frerichs & Taylor 2005) wurden vom Betrieb erst kürzlich die Programme „Politik für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ (Older Workers policy) und „Gesundheit am Arbeitsplatz“ (Workplace well-being Policy) eingeführt.

Aber auch schon vor der Überarbeitung der betrieblichen Personalpolitik spielte die Frage der Gleichbehandlung eine wichtige Rolle. So werden z.B. Stellenanzeigen seit langer Zeit altersneutral formuliert, um Diskriminierungseffekte zu vermeiden. Die Auswahl- und Einstellungsgespräche werden mit allen Bewerbern entlang desselben Gesprächsleitfadens geführt, um auch hier Gleichbehandlung gewährleisten zu können. Des Weiteren ist es betriebliche Politik und Praxis, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, egal welchen Alters, Geschlechts oder welcher Qualifikation, in Qualifizierungsmaßnahmen einbezogen werden. Speziell für ältere Beschäftigte werden darüber hinaus Kurse angeboten, die rentennahe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf den Übergang in den Ruhestand vorbereiten. Eher auf den Lebenslauf zielende Maßnahmen finden sich im Bereich der Arbeitszeitpolitik. Teilzeitarbeit und Jobsharing, Sabbaticals und weitere flexible Arbeitszeitmodelle und die Möglichkeiten zur Telearbeit sollen den Beschäftigten ein größeres Maß an bedarfsoorientierter Flexibilität geben.

Die eben beschriebenen Maßnahmen werden auch heute weiter fortgeführt bzw. weiterentwickelt. Letzteres trifft insbesondere auf die Rekrutierungs- und Qualifizierungs-politik zu, die stärker als es zuvor der Fall war standardisiert und ausgeweitet wurden. Grund hierfür ist ein relativ striktes internes Monitoring dieser Bereiche, das sicherstel-

len soll, dass die Maßgaben der Gleichbehandlung bei Rekrutierung und Qualifizierung auch faktisch umgesetzt werden. „Faires Rekrutieren“ (fair recruitment) und „Gleicher Zugang zu Qualifizierung“ (equally accessible training) und generell Fragen der Gleichberechtigung sind Gegenstand des „Gemeinsamen Standards das Monitoring der Gleichbehandlung“ (Corporate Standard for Equality Monitoring). Seit 2003 werden die Ergebnisse dieses Monitorings jährlich veröffentlicht.

Eine weitere Veränderung betrifft die Gestaltung des Qualifizierungsangebots für Ältere. Zwar werden hier auch heute noch die bereits vorher erwähnten Kurse zur Vorbereitung auf den Ruhestand angeboten. Gleichwohl liegt der Schwerpunkt mittlerweile eindeutig eher auf inhaltlichen Qualifizierungsmaßnahmen, um auch ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit neuen und aktuellen Qualifikationen auszustatten. Insbesondere jene Arbeitnehmer, die in körperlich belastenden Bereichen tätig sind, sollen hier von profitieren. Ihnen sollen der Verbleib in Beschäftigung sowie alternsgerechte Laufbahnentwicklungen ermöglicht werden. Der Erhalt und Ausbau der Arbeitsfähigkeit auch und gerade der älteren Beschäftigten ist insbesondere vor dem Hintergrund der Belegschaftsalterung und einer gleichzeitigen Arbeitskräfteknappheit zu sehen.

Um den Fokus auf die Alterung zu verstärken und um dem Thema insgesamt mehr Gewicht zu verleihen, wurden vom Council zwei weitere Programme eingeführt, die einen direkten Bezug zu älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern aufweisen. Dabei handelt es sich zum einen um das Programm „Gesundheit am Arbeitsplatz“ (Workplace Well-Being Policy) und zum anderen um das Programm „Politik für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ (Older Workers Policy)

Gesundheit am Arbeitsplatz:

Hintergrund dieser Maßnahme ist, dass die Belegschaft des Council in den kommenden Jahren zunehmend altern wird. Die Maßnahme soll dazu beitragen, die Beschäftigungsfähigkeit der alternden Mitarbeiter zu erhalten und auszubauen. Hierzu gehören in erster Linie Maßnahmen, die darauf abzielen, physische und psychische Gesundheit am Arbeitsplatz zu fördern und berufliche Belastungen zu reduzieren. Die Ziele im Einzelnen:

- Es soll gewährleistet werden, dass die Arbeitstätigkeiten so gestaltet und organisiert werden, dass physische und psychische Belastungen minimiert werden.
- Zudem ist es das Ziel, alle Beschäftigten über mögliche Gefährdungen und Belastungen am Arbeitsplatz aufzuklären und sie über Maßnahmen zur Risikominimierung zu informieren.
- Manager und Vorgesetzte sollen darin geschult werden, potentiell gefährdende Arbeitszusammenhänge zu erkennen und entsprechende Gegenmaßnahmen einzuleiten. Darüber hinaus sollen auch die Beschäftigten in die Risiko- und Gefahrenanalyse einbezogen werden. Sie sind dazu aufgefordert, ihren Arbeitsplatz selbst hinsichtlich möglicher Gefährdungen zu analysieren. Dafür wurde ein Formblatt zur Gefährdungsanalyse entwickelt, auf dessen Grundlage Belastungen und

Gefährdungen am Arbeitsplatz mit den Vorgesetzten und dem betrieblichen Gesundheitsdienst erörtert werden. Dies spiegelt gleichsam den Beteiligungsaspekt der Maßnahme wieder.

Politik für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Das Programm wurde im Jahr 2005 entwickelt. Hintergrund hierfür war in erster Linie die zu erwartenden demographische Entwicklung (Alterung der allgemeinen als auch der Erwerbsbevölkerung, ökonomische und betriebliche Zunahme der Wichtigkeit älterer Menschen). Des Weiteren sollte durch das Programm die Gleichbehandlungspolitik weiter ausgebaut und konkretisiert werden, nicht zuletzt aufgrund der aktuellen Gesetzgebung zur Antidiskriminierung. Die „Politik für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ beinhaltet in Bezug auf die Beschäftigten unter anderem das Folgende:

- In allen Feldern der Personalpolitik gilt: Ungleichbehandlungen aufgrund des Alters sollen vermieden werden.
- In Kooperation mit den Gewerkschaften soll für das Erfahrungswissen Älterer geworben und deren Wertschätzung erhöht werden.
- Der gleichberechtigte Zugang zu Qualifizierung und Weiterbildung für alle Altersgruppen soll garantiert werden.
- Netzwerke und Unterstützungsangebote für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sollen identifiziert und entwickelt werden.
- Die Belegschaft soll altersgemischt gestaltet und eine Zusammenarbeit sowie ein gegenseitiges Lernen verschiedener Generationen gefördert werden.
- Flexible Arbeitszeitmodelle, insbesondere für Ältere, sollen im Rahmen der „Flexible Working Policy“ entwickelt werden (Übergang in Teilzeitarbeit).
- Gezielt sollen andere Beispiele der guten Praxis der Beschäftigung Älterer vor dem Hintergrund der eigenen Bedingungen bei der Personalpolitik berücksichtigt werden.
- Mitarbeiter sollen dazu ermutigt werden, auch über das 65. Lebensjahr hinaus für den Council zu arbeiten.

Auch wenn diese Programme erst seit kurzer Zeit in der Umsetzung sind, so scheinen sich bereits jetzt positive Auswirkungen zu zeigen. So wird berichtet, dass bereits eine Sensibilisierung der Managerinnen und Manager hinsichtlich der Fähigkeiten der älteren Beschäftigten stattgefunden hat und dass gleichermaßen die Älteren selbst ihre eigenen Fähigkeiten verändert, nämlich positiver, wahrnehmen. Diese Veränderung spiegelt sich nicht zuletzt in der Einstellungspolitik wider: So wurden im Jahr 2004 insgesamt 293 Menschen über 50 Jahre eingestellt (24% aller Neuanstellungen). Zudem werden 37 Menschen über dem eigentlichen Rentenalter von 65 Jahren beschäftigt, im Jahr 2003 waren dies noch 21. Die Einstellungspolitik ist aber nicht auf ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer beschränkt, sondern bezieht explizit auch Jüngere ein.

Im gleichen Jahr wurden insgesamt 182 junge Menschen unter 20 Jahre eingestellt. Für diese übergreifende Rekrutierungspraxis erhielt der Council den Preis des „Municipal Journals“.

Zukünftig sieht der Council vor allem weiteren Handlungsbedarf in den folgenden Feldern:

- Die Sensibilisierung der Belegschaft und der Vorgesetzten zum Thema Alter soll weiter fortgeführt werden. In diesem Zusammenhang ist es geplant, auch mit anderen relevanten Organisationen wie z.B. mit Age Concern (Seniorenorganisation), dem Council for Voluntary Services (Freiwilligenorganisation) und dem Community Empowerment Network (Bürgerorganisation) zusammenzuarbeiten.
- Darüber sollen weiter ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter rekrutiert werden.

Resümee

Nicht nur private Unternehmen, sondern auch öffentliche Verwaltungen müssen sich den Herausforderungen des demographischen Wandels stellen – insbesondere, wenn man den recht hohen Anteil an älteren Beschäftigten im öffentlichen Dienst berücksichtigt. Wie dies erfolgreich bewerkstelligt werden kann, zeigt das Fallbeispiel der Gemeinde St. Helen. Im Zentrum steht dabei die **Gleichbehandlungspolitik**, die explizit auf die Gruppe der älteren Beschäftigten verweist. Die Umsetzung dieser Politik, insbesondere in den Bereichen Rekrutierung und Qualifizierung, wird dabei über ein **Monitoring** beobachtet und bewertet. Ein weiteres Instrument, das die Gleichbehandlung garantieren soll, ist der **standardisierte Interviewleitfaden** der bei allen Bewerbungs- und Einstellungsgesprächen zum Einsatz kommt.

Ein weiteres wichtiges Element der Gleichbehandlungspolitik bildet die **gleichberechtigte Berücksichtigung von Jüngeren und Älteren**, denn es ist die Auffassung der Gemeinde, dass sich die Politik für Ältere nicht zum Nachteil von Jüngeren auswirken darf. Damit kann die Gemeinde dem häufig geäußerten Vorurteil entgegenwirken, das besagt, dass eine Personalpolitik für eine spezifische Gruppe sich negativ auf andere Gruppen auswirkt.

Gute Praxis in Zeiten umfangreicher Restrukturierung? – Das Beispiel Denso Manufacturing Midlands Ltd.¹²

Die jüngere Geschichte des Unternehmens Denso Manufacturing Midlands Ltd.¹³ in Birmingham ist durch eine Reihe von Restrukturierungsmaßnahmen geprägt. Nach Übernahmen und Personalabbau ist es heute das Ziel, das Qualifikationsniveau der Belegschaft und insbesondere der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhöhen, um den erhöhten Anforderungen an die Qualität in der Automobilzulieferindustrie gerecht zu werden.

Bereits vor der ersten Übernahme im Jahre 1989 durch Magneti Marelli begann der Personalabbau im Unternehmen. Mitte der 1990er Jahre schließlich war die Belegschaft von vormals 5.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf 1.000 Beschäftigte geschrumpft. Ein weiterer Personalabbau erfolgte nach der Übernahme durch den japanischen Konzern Denso, so dass heute in dem Unternehmen nur noch 440 Menschen beschäftigt sind, davon 71 Prozent Männer und 29 Prozent Frauen. Denso ist ein globaler Zulieferer der Automobilindustrie (insbesondere Automobilelektronik). In den insgesamt 171 Niederlassungen weltweit arbeiten etwa 106.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Beschäftigten in Birmingham arbeiten im Schnitt bereits seit 23 Jahren im Unternehmen, das Durchschnittsalter ist mit 47 Jahren relativ hoch.

In den Jahren 2004 und 2005 war es das Anliegen von Denso, seine Belegschaft neu zu strukturieren. Bis dato war das Verhältnis von einfachen Produktionsmitarbeitern zu den Facharbeitern und Verwaltungsangestellten etwa 2:1. Um den Anforderungen an die erhöhten Qualitätsstandards in der Automobilindustrie besser entsprechen zu können, sollte zukünftig vorrangig qualifiziertes Fachpersonal eingestellt bzw. das vorhandene Personal weiterqualifiziert werden. Das Unternehmen legt bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter keine bestimmten Altersgrenzen an. Bewerberinnen und Bewerber werden nach ihren Kompetenzen und Fähigkeiten eingestellt. Aufgrund der schwierigen Arbeitsmarktlage werden die älteren Beschäftigten und ihr Erfahrungswissen im Unternehmen besonders geschätzt. Insbesondere die älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden durch Maßnahmen im Bereich der Gesundheitsförderung und der Ergonomie sowie durch die Möglichkeit zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung unterstützt.

Was die Qualifizierung betrifft, so wurden im Unternehmen erst kürzlich insgesamt 40 Beschäftigte weiterqualifiziert, in erster Linie, um ihre handwerklichen bzw. beruflichen Kompetenzen, aber auch, um ihre rechnerischen sowie Lese- und Schreibfähigkeiten zu verbessern. Der größte Teil der Beschäftigten, die an diesen Qualifizierungen teilnahmen, ist über 50 Jahre alt. Die Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung für Produktionsmitarbeiterinnen und Produktionsmitarbeiter wurden eingeleitet, da auf dem Arbeitsmarkt ein Fachkräftemangel herrscht und aus diesem Grunde die Beschäftigten in

¹² www.eurofound.eu.int/areas/populationandsociety/cases/uk005.htm

¹³ www.denso-europe.com/

der Produktion zukünftig Arbeitsaufgaben werden übernehmen müssen, die über einfache Produktionstätigkeiten hinausgehen. Darüber hinaus ist es so, dass der insgesamt höhere (!) Krankenstand in den jüngeren Altersgruppen den Wert der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Notwendigkeit, deren Kompetenzen zu erhalten und auszubauen, vor Augen führt.

In die gleiche Richtung weist eine Maßnahme, die als arbeitsintegrierte Form der Weiterbildung bezeichnet werden kann. Um Spezialisierungsfallen zu vermeiden und um mehr Flexibilität bezüglich des Arbeitseinsatzes der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erreichen, wurde die Spezialisierung der Beschäftigten auf nur eine Tätigkeit am Band abgeschafft und durch Job-Rotation ersetzt. Der stete Arbeitsplatzwechsel ermöglicht zum einen eine flexiblere Einsatzplanung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die insbesondere in Vertretungsfällen von Bedeutung ist, und hat zum anderen zu einer Reduzierung der Unfälle sowie insgesamt zu einer besseren Gesundheit aufgrund von Belastungswechsel geführt.

Auch im Bereich der Ergonomie wurden nach der Übernahme von Denso weit reichende Veränderungen vorgenommen, um vor allem die muskoloskeletalen Belastungen zu reduzieren. So wurden alle Arbeitselemente auf eine Ebene gebracht, wodurch Streck-, Hebe- und Drehbewegungen zum größten Teil vermieden werden können. Im Zuge dieser Maßnahmen wurden zudem 74 Gabelstapler durch drei Niederflurhubwagen ersetzt, um den Transport von Material und Produktionsteilen zu erleichtern.

Vor dem Hintergrund der Einführung des Gesetzes zur Gleichbehandlung (s.o.) wurde das Programm „Würde bei der Arbeit“ (Dignity at work) eingeführt. Dieses Programm hat den Zweck, die Gleichberechtigung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bei Rekrutierungs- und Auswahlprozessen zu gewährleisten und Ungleichbehandlung oder Benachteiligung auf Grund des Alters zu vermeiden. Das Programm wurde nicht eingeführt, weil bereits Fälle von Altersdiskriminierung im Unternehmen aufgetreten sind, sondern um präventiv tätig zu werden, um Benachteiligungen also bereits im Vorfeld zu Vermeiden.

Die eben beschriebenen Maßnahmen wurden wiederum intensiv zwischen dem Management und den Gewerkschaften diskutiert und in erster Linie entwickelt und umgesetzt, um einen längeren Verbleib der Beschäftigten im Betrieb zu ermöglichen. Da die Maßnahmen erst vor relativ kurzer Zeit umgesetzt wurden, kann zur tatsächlichen Wirksamkeit zu diesem Zeitpunkt noch keine fundierte Aussage gemacht werden.

Resümee

Zwar spiegelt sich in der Maßnahme der Denso Manufacturing Midlands Ltd. kein umfassendes Konzept zur Beschäftigungsförderung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Gleichwohl, auch wenn die Maßnahme eher aus der Not heraus geboren wurde, zeigt sich aber, wie ein Unternehmen auch und gerade mit älteren Beschäftigten produktiv und wettbewerbsfähig sein kann. Das Unternehmen hat dies insbesondere durch den **Erhalt, die verstärkte Nutzung und durch den Ausbau des Erfahrungswissens** der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch **Qualifizierungsmaßnahmen** realisieren können. In diesem Zusammenhang ist vor allem auf die besondere Bedeutung des Instruments der **Job Rotation** hinzuweisen, das sowohl gesundheitsförderliche als auch lernförderliche Elemente enthält und damit arbeitsintegriert die Beschäftigungsfähigkeit unterstützt.

4.2 Niederlande

Individuelle Pläne zur Gestaltung der Arbeit – das Beispiel der Fachhochschule Windesheim

Die Fachhochschule Windesheim im niederländischen Zwolle ist Teil der „Association for Christian Higher Education and Scientific Research“.¹⁴ An der Hochschule sind etwa 1.350 Mitarbeiter beschäftigt, wovon 770 in der Lehre und weitere 580 in der Verwaltung und sonstigen Bereichen arbeiten. Die Altersstruktur der Beschäftigten an der Hochschule gestaltet sich wie folgt: 22 Prozent der Mitarbeiter sind unter 35 Jahre, 47 Prozent sind zwischen 35 und 50 Jahre und 31 Prozent sind über 50 Jahre. Etwa die Hälfte (45 Prozent) arbeitet Vollzeit, und es sind in etwa gleich viele Männer wie Frauen hier beschäftigt.

Die altersorientierte Personalpolitik der Hochschule bestand über lange Jahre hinweg in erster Linie in Arbeitszeitverkürzungen und in der vorzeitigen Ausgliederung der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Arbeitszeitliche Regelungen beziehen sich insbesondere auf die Verkürzung der täglichen Arbeitszeit sowie die Befreiung vom Abendunterricht. Für Mitarbeiter zwischen 50 und 59 Jahre wird die tägliche Arbeitszeit um eine halbe, bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über 60 Jahre um eine ganze Stunde verkürzt. Des Weiteren besteht für Beschäftigte ab 50 Jahren die Möglichkeit, das Unterrichten in Abendkursen, die vor allem für berufsbegleitend Studierende angeboten werden, auf zwei Tage in der Woche bzw. 40 Tage im Jahr zu reduzieren. All diese Arbeitszeitverkürzungen finden bei vollem Lohnausgleich statt.

¹⁴ www.windesheim.nl

Eine weitere Option zur Verkürzung der Arbeitszeit bildet die Altersteilzeit, die im Seniors Agreement for Educational Staff (SOP) geregelt ist. Diese Vereinbarung erlaubt älteren Beschäftigten die Verkürzung der jährlichen Arbeitszeit um zehn oder 20 Prozent, je nach Alter. Eine zehnprozentige Reduzierung kann bereits ab dem 55. Lebensjahr, eine zwanzigprozentige ab einem Alter von 57 Jahren in Anspruch genommen werden. Diese Verkürzung bleibt bis zum früheren Ausstieg der Beschäftigten zum 62. Lebensjahr bestehen. Der Anspruch auf die Verkürzung der Jahresarbeitszeit ist mit der Verpflichtung verbunden, mit 62 Jahren in Frühpension zu gehen. Darüber hinaus können die anderen, eben genannten Arbeitszeitverkürzungen bei Altersteilzeit nicht mehr in Anspruch genommen werden. Die Arbeitszeitverkürzung durch Altersteilzeit wird nicht mit vollem Lohn ausgeglichen. Bei einer zehnprozentigen Reduzierung verringert sich das Einkommen um 4 Prozent; bei einer zwanzigprozentigen Reduzierung um 9 Prozent. Beschäftigte, die die Altersteilzeit bis zum 60. Lebensjahr nicht in Anspruch nehmen, können von da an ihre Arbeitszeit bis zum 65. Lebensjahr um 25 Prozent reduzieren – bei dann lediglich sechsprozentigen Lohneinbußen. Ein vorzeitiger Ausstieg ist bei dieser Regelung jedoch nicht vorgesehen. Neben diesen Regelungen werden in der Organisation auch Frühpensionierungen angeboten und umgesetzt. Dabei hängen der Zeitpunkt des Austritts und die Höhe der Rente von der Arbeitsbiografie und dem Austrittsalter ab.

Diese Praxis wurde in den letzten Jahren jedoch aus den folgenden Gründen in Frage gestellt. So hat sich durch Veränderungen im niederländischen Rentenrecht der frühe Ausstieg aus dem Erwerbsleben sowohl für die Beschäftigten als auch für Unternehmen verteuert. Statt die Frühausgliederung finanziell zu belohnen wurde eine lebenslauforientierte Politik (levensloopregeling) umgesetzt, die es ermöglicht, auch während der Erwerbsphase eine längere Auszeit zu nehmen (Wotschak 2006). Darüber hinaus verbieten die eingeführten Gleichbehandlungsgesetze altersbezogene Abfindungsregelungen (Europäische Kommission 2006). Ein weiterer Grund, weshalb die bisherige Politik der Frühausgliederung bei Windesheim in Frage gestellt wurde, war die Durchführung einer Altersstrukturanalyse mit dem Instrument „Age Composition Mirror“. Dieses Instrument wurde vom niederländischen Arbeitgeberverband¹⁵ entwickelt und unterstützt die Unternehmen dabei, die Folgen der organisationsdemographischen Entwicklung einzuschätzen. Bei Windesheim hat die Analyse gezeigt, dass in den nächsten Jahren mit einer recht starken Zunahme in den höheren Altersgruppen zu rechnen ist. In 2003 waren 419 Beschäftigte im Lehrbetrieb zwischen 40 und 55 Jahren (56 Prozent) und 134 (18 Prozent) waren über 55 Jahre, während lediglich 194 Lehrkräfte (26 Prozent) unter 40 Jahre waren. Vor diesem Hintergrund wurde deutlich, dass eine betriebliche Politik der Frühausgliederung alsbald an ihre Grenzen stoßen wird.

Diese Gründe veranlassten die Personalabteilung von Windesheim dazu, ein Pilotprojekt im Alternsmanagement durchzuführen. Das Pilotprojekt nahm insbesondere Fragen des Wissenstransfers zwischen den Generationen, die Anpassung von Arbeitsan-

¹⁵ www.awvn.nl

forderungen und -gestaltung, Flexibilisierungsoptionen, Fort- und Weiterbildung und Arbeitsplatzwechsel in den Blick. Das zentrale Ziel war es, Arbeitsanforderungen zu ändern statt sie lediglich zu reduzieren.

Im Schuljahr 2004/2005 waren alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über 55 Jahre, insgesamt 258, dazu aufgefordert, Vorschläge hinsichtlich der Gestaltung ihrer Arbeit zu formulieren und einzureichen. Dabei sollten die Vorschläge darauf abzielen, eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit zu ermöglichen und mit den Vorgesetzten abgestimmt werden. Bei der Erstellung der Pläne konnten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Unterstützung und Beratung von der Personalabteilung anfordern.

Für das Projekt wurde insgesamt ein Budget von 120.000 Euro zur Verfügung gestellt. Das Geld stammt aus einem Fonds für Personalmaßnahmen, die auf bestimmte Beschäftigtengruppen gerichtet sind. Die Verwendung der Gelder des Fonds wird in dem Tarifvertrag für die berufliche Bildung geregelt (Arbeidsovereenkomst voor het hoger beroepsonderwijs). Verwaltet wird der Fonds von der entsprechenden Gewerkschaft.

Insgesamt wurden von 15 Beschäftigten Entwicklungspläne eingereicht. Von diesen 15 Plänen wurden wiederum 5 von der Personalabteilung aufgrund der fehlenden finanziellen Mittel abgelehnt. Die bewilligten Vorschläge betrafen insbesondere Fragen der Kooperation und Arbeitsteilung zwischen älteren und jüngeren Lehrkräften, der Weiterbildung und der Entwicklung von Unterrichtsmethoden. Die Umsetzung der Vorschläge lag dabei in der Verantwortung des jeweiligen Mitarbeiters und dem Vorgesetzten.

Beispielhaft lässt sich hier der Fall eines älteren Lehrers schildern, der die Anzahl seiner Lehrstunden verringern wollte, um eine Belastungsreduzierung zu erreichen. Der Wunsch des Lehrers wurde dabei gezielt mit dem Wissenstransfer zwischen Alt und Jung verbunden. Der ältere Lehrer verwendete einen Teil seiner Arbeitszeit darauf, sein Wissen an den jüngeren Kollegen weiterzugeben, während der jüngere Kollege dafür im Gegenzug einen Teil seiner Lehrverpflichtung übernahm. In einem anderen Fall teilten sich ein jüngerer und ein älterer Kollege die Lehrverpflichtung für eine ganz bestimmte Schülergruppe, da die Arbeit mit diesen Schülern von dem älteren Kollegen als belastend empfunden wurde. In einem weiteren Fall wurde einem älteren Mitarbeiter der Wechsel in eine andere Abteilung ermöglicht.

Das Pilotprojekt wurde von der Personalabteilung evaluiert und die Gewerkschaft sowie der Betriebsrat wurden über den Fortgang informiert. Management, Beschäftigte, die Gewerkschaft sowie der Betriebsrat bewerteten das Projekt durchweg positiv. Das Management war der Auffassung, dass sowohl die Produktivität als auch die Arbeitsqualität der beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gestiegen sind. Darüber hinaus, auch wenn dazu keine konkreten Zahlen vorliegen, entstand der Eindruck, dass der Krankenstand unter den beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gesunken ist. Zudem berichteten die Beschäftigten von einer Abnahme des Arbeitsstresses und anderer Belastungen.

Im Schuljahr 2005/2006 wurde ein neues Projekt gestartet. Wiederum waren alle Beschäftigten ab 55 Jahre dazu aufgefordert, einen Vorschlag zu entwickeln. Für dieses Projekt wurden insgesamt 200.000 Euro zur Verfügung gestellt. Um die Teilnahmebereitschaft zu erhöhen, wurden die guten Ergebnisse des Vorgängerprojekts in der Organisation publik gemacht.

Beurteilten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer das erste Projekt durchweg positiv, so wird das Nachfolgeprojekt von eben diesen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eher kritisch betrachtet. Grund dafür ist, dass nach Projektende wieder zu den gleichen Arbeitsbedingungen zurückgekehrt wurde wie vor dem Projekt – die Umstellungen mithin nicht nachhaltig erfolgten. Dies war für viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, nach einem Jahr veränderter und als positiv empfundener Arbeitsbedingungen, ein Problem. Dieser Aspekt wurde auch von dem Gesamtbetriebsrat scharf kritisiert.

Dass die Veränderungen nicht nachhaltig und dauerhaft in der Organisation umgesetzt werden konnten, liegt in erster Linie an den Kostenstrukturen. Während die direkten Kosten für die projektbezogenen Maßnahmen leicht zuzurechnen sind, können die Ergebnisse bzw. die Auswirkungen der Maßnahme nur schwerlich in geldwerten Vorteilen angegeben werden. So werden z.B. die finanziellen Vorteile, die durch einen Rückgang des Krankenstandes oder die Zunahme der Produktivität erzielt werden, nicht kostenmäßig dokumentiert. Nach Projektende mussten die laufenden Kosten für die Maßnahmen von den jeweiligen Bereichen getragen werden, ohne dass die finanziellen Vorteile sichtbar wurden. Aufgrund der daraus resultierenden Kostennsteigerung sahen sich die Führungskräfte der Bereiche gezwungen, die Maßnahmen einzustellen.

Resümee

Die Fachhochschule Windesheim hat sich dazu entschlossen, statt die Arbeit insgesamt für die älteren Lehrerinnen und Lehrer zu reduzieren, die Arbeitsbedingungen an sich wandelnde Leistungsvoraussetzungen anzupassen. Dabei hat die Schule auf ein **individualisiertes** und **eigenverantwortliches Vorgehen** gesetzt, das die Lehrerinnen und Lehrer gleichsam als **Expertinnen und Experten in eigener Sache** in die Umgestaltung der Arbeitsbedingungen einbezogen hat. Auch die **Pilotierung** der Maßnahme kann zunächst einmal positiv bewertet werden, da aus der anschließenden **Evaluation** Schlüsse für das weitere Vorgehen gezogen werden konnten. Kritisch muss jedoch insbesondere die nur mangelnde Nachhaltigkeit des Projektes bewertet werden, die sich vor allem aus der problematischen Zu-rechnung von Kosten und Nutzen im Projekt ergab.

Lebenslauforientierte Personalpolitik in einem niederländischen Chemieunternehmen – das Beispiel DSM¹⁶

DSM¹⁷ ist ein weltweit operierendes Chemieunternehmen mit insgesamt etwa 22.000 Beschäftigten. Am Hauptstandort in Geleen (Südniederlande) sind knapp über 5.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt. Der Großteil der Beschäftigten ist über 40 Jahre alt (knapp 70 Prozent). Das Durchschnittsalter liegt mit etwa 48 Jahren recht hoch.

In den letzten Jahren sind vor allem in den niederländischen Standorten des vormals staatlichen Unternehmens eine Reihe von Arbeitsplätzen abgebaut worden. Waren 1999 dort insgesamt noch gute 11.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt, so arbeiten hier heute noch etwa 7.200 Beschäftigte. Der Großteil des Personalabbaus wurde über die frühzeitige Ausgliederung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer realisiert. Bei einer zurückhaltenden Einstellungspolitik führt diese Personalstrategie in den nächsten Jahren zu einer Überalterung der Belegschaft. Diese Entwicklung wird insbesondere vor dem Hintergrund der recht belastenden Arbeitsbedingungen (Schichtarbeit, Arbeitsverdichtung durch Personalabbau) als problematisch gesehen. Vor allem die älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind von dieser Entwicklung besonders betroffen. So berichtet der Betriebsarzt, dass der Krankenstand im Unternehmen mit zunehmendem Alter steigt. Verantwortlich dafür sind insbesondere Mehrfach- und langwierige Erkrankungen, wobei hier in den letzten Jahren, aufgrund der Zunahme des Arbeitsdrucks, ein Anstieg der psychischen Erkrankungen zu verzeichnen ist. Während früher die Erkrankungen des Bewegungsapparats dominierten, sind diese heute noch mit etwa 30 Prozent für das Krankheitsgeschehen verantwortlich. Ein gleicher Anteil entfällt auf die psychischen Erkrankungen.

Um die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern und zu unterstützen, setzt DSM insbesondere auf Maßnahmen in den Bereichen Gesundheitsförderung und Personalentwicklung.

Gesundheitsförderung

Die Maßnahmen im Bereich der Gesundheitsförderung entsprechen im Grunde dem Standard, der in vielen Großunternehmen anzutreffen ist, wobei der Aspekt der Eigenverantwortung vom Betriebsarzt besonders betont wird. Hier stellt sich die Frage, wie sich die Beschäftigten nicht nur bei der Arbeit, sondern auch im privaten Bereich gesund und fit halten können. Neben dem Angebot betrieblicher Maßnahmen im Bereich der Gesundheitsförderung versucht der betriebsärztliche Dienst sowohl die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst als auch die Führungskräfte für diese Frage zu sensibilisieren. Das Unternehmen selbst ist bestrebt, durch Informationen zur Gesunderhaltung die Beschäftigten aufzuklären und ihr Gesundheitsverhalten zu beeinflussen. So wer-

¹⁶ Gespräche mit dem stellvertretenden Direktor des betriebsärztlichen Dienstes Dr. Arno Parren und dem Referenten der Human Resources Services John Muijsers.

¹⁷ www.dsm.com

den unter anderem Broschüren zur gesunden Ernährung und zum Stressabbau an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verteilt. Recht gute Erfolge konnten mit einem Kurs zur Raucherentwöhnung erzielt werden. Nach Aussage des Betriebsarztes hat der Anteil an Raucherinnen und Rauchern im Unternehmen in den letzten Jahren um etwa 20 Prozent abgenommen.

Einen weiteren Schwerpunkt der Gesundheitsaktivitäten bildet der so genannte Gesundheitstag im Unternehmen. Neben Vorträgen von Expertinnen und Experten zu unterschiedlichen Themen wie Ernährungsberatung und Fitness wird den Beschäftigten ein Gesundheitscheck angeboten. Im Anschluss an den Gesundheitscheck können die Beschäftigten eine individuelle Gesundheitsberatung in Anspruch nehmen. Der Gesundheitstag hat 2006 zum zweiten Male stattgefunden und wird aufgrund der positiven Rückmeldungen seitens der Beschäftigten weiter fortgeführt.

Im Bereich der Wiedereingliederung Langzeiterkrankter existiert ein systematisiertes Verfahren. Kehrt eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter nach langer Krankheit zurück, so findet ein gemeinsames Gespräch mit dem Betriebsarzt, dem Betriebsrat und dem Management des entsprechenden Bereichs statt. Hier wird unter Berücksichtigung der medizinischen Befunde geklärt, welche Tätigkeit für den entsprechenden Mitarbeiter bzw. die entsprechende Mitarbeiterin passend wäre. Oftmals wird zur Wiedereingliederung gemeinsam ein Stufenplan entwickelt, der die schrittweise Heranführung an die Arbeit regelt. Ist es der Fall, dass jemand in eine geringer bezahlte Stelle wiedereingliedert wird – z.B. um Belastungen zu reduzieren –, so wird ein Ausgleich zum vorherigen Entgelt gezahlt. Dies ist in dem Gesetz über Arbeit und Einkommen nach Erwerbsfähigkeit (Wet Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen, WIA) geregelt. Dieses Gesetz besteht aus der Regelung der Versorgung vollständig arbeitsunfähiger Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer (Inkomensvoorziening Volledig Arbeidsongeschikten, IVA) und der Regelung der Arbeitswiederaufnahme teilweise arbeitsunfähiger Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer (Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsongeschikten, WGA).

Insgesamt ist es das Ziel, das Gesundheitsmanagement weiter auszubauen und stärker als bisher mit dem vor etwa drei Jahren eingeführten Managementsystem „Integral Performance Management“ (IPM) zu verzähnen.

Integral Performance Management (IPM)

Das IPM wurde bei DSM vor etwa drei Jahren in drei Pilotbereichen eingeführt, um Personalentwicklungsprozesse über den Erwerbsverlauf hinweg gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu gestalten. Dadurch soll die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit bis ins höhere Erwerbsalter erhalten werden.

Bereits in den 1990er Jahren kam die Frage auf, wie das Unternehmen mit der zu beobachtenden Alterung der Belegschaft umgehen könne. So wurde im Tarifvertrag 1994 von den Tarifparteien das Ziel festgehalten, eine altersgerechte Personalpolitik zu entwickeln und umzusetzen. Auf der Grundlage dieses Tarifvertrags wurde im Unter-

nehmen ein Projekt durchgeführt, in dessen Zentrum der Begriff der Beschäftigungsfähigkeit stand. Ziel des Projekts war es, Maßnahmen und Konzepte zu entwickeln und umzusetzen, die die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über den Erwerbsverlauf hinweg unterstützen und fördern.

Im Rahmen des Projekts wurden in allen Bereichen Altersstrukturanalysen durchgeführt, um die zukünftigen Qualifizierungsbedarfe abschätzen zu können. Die Bereiche selbst mussten im Anschluss an die Analyse entsprechende Maßnahmen auf der Bereichsebene einleiten, wobei hier die weitere Entwicklung der Beschäftigten in der zweiten Hälfte ihres Erwerbslebens im Vordergrund stand. Die Verantwortlichkeit für diese Personalpolitik wurde den Führungskräften vor Ort übertragen, die in Gesprächen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Entwicklungspotenziale, -interessen und -bedarfe ausloten sollten. Allerdings wurde diese Politik nicht konsequent weiter verfolgt, da, aufgrund der dezentralen Struktur der Personalentwicklung, keine Vereinheitlichung der Personalpolitik erreicht werden konnte.

Im Jahr 2000 wurde das Thema nochmals im Unternehmen aufgegriffen und es wurde eine Studie zur Situation der älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Unternehmen durchgeführt (Studieproject Positie Oudere Medewerkers, SPOM). An der Konzeption und Durchführung der Studie waren sowohl das Management als auch die Arbeitnehmervertretung beteiligt. Hier zeigte sich zum einen, dass ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre eigene Gesundheit weit weniger gut wahrnahmen als jüngere Beschäftigte. Zum anderen wurde deutlich, dass ältere Beschäftigte in geringerem Maße an Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen teilnahmen als jüngere.

Das IPM setzt insbesondere an dem letzten Punkt an, verfolgt jedoch keinen altersspezifischen Ansatz, sondern ist lebenslauorientiert gestaltet. Ziel ist es, durch Mitarbeitergespräche und Qualifizierungsmaßnahmen eine kontinuierliche Entwicklung des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin über den gesamten Erwerbsverlauf hinweg zu organisieren.

Kernelement des IPM bildet das Mitarbeitergespräch. Hier wird jährlich zwischen der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter und der jeweiligen Führungskraft ausgelotet, wie das eigene Kompetenzprofil mit dem Anforderungsprofil der jeweiligen Tätigkeit zusammengeht. Wo gibt es möglicherweise Defizite und wie können diese Defizite behoben werden? Für jede Stelle im Unternehmen existiert eine Stellenbeschreibung, in der die erforderlichen Kompetenzen dokumentiert sind. In dem Gespräch werden die erforderlichen Kompetenzen in ihrer Ausprägung erfasst und hinsichtlich der Anforderungen bewertet. Hieraus leitet sich schließlich der Entwicklungsbedarf ab, dem über Weiterbildungsmaßnahmen entsprochen werden soll. Für das Gespräch wurden ein Leitfaden sowie ein standardisiertes Instrument zur Erfassung der Kompetenzen entwickelt, um eine Vereinheitlichung des Personalmanagements zu erreichen.

In dem Gespräch wird über die aktuelle Situation hinaus die Frage diskutiert, wie der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin sich seine bzw. ihre weitere Entwicklung im Unternehmen vorstellt und welche Aktivitäten hierzu in Angriff genommen werden müssen.

Zwischen Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter und Führungskraft wird schließlich am Ende des Gesprächs eine Vereinbarung über die weiteren erforderlichen Entwicklungsschritte geschlossen. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie alle Führungskräfte der Pilotbereiche wurden für das Mitarbeitergespräch qualifiziert (Gesprächsführung, Umgang mit Konflikten etc.).

Im Jahr 2006, also etwa drei Jahre nach der Einführung, wurde das neue Managementsystem in den drei Pilotbereichen erstmals evaluiert. An der Befragung nahmen insgesamt 157 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie 29 Führungskräfte teil. Die Evaluation zeigte unter anderem die folgenden Ergebnisse:

- IPM trägt dazu bei, dass sowohl die Beschäftigten als auch die Führungskräfte ihre eigene Tätigkeit besser mit der Gesamtstrategie des Unternehmens verknüpfen können. Darüber hinaus ist den Beschäftigten deutlicher geworden, welcher Kompetenzen es bedarf, um die eigene Arbeitsaufgabe erfüllen zu können.
- Der Großteil der Beschäftigten in den Pilotbereichen (80 bis 95 Prozent) hat eine Vereinbarung über zukünftige Weiterbildungsaktivitäten mit der bzw. dem Vorgesetzten getroffen.
- Die Gespräche zwischen Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter und Führungskraft finden auf Augenhöhe statt.

Ein bisher ungelöstes Problem stellt für DSM der für die nächsten Jahre erwartete Ausstieg der relativ stark besetzten höheren Altersgruppen dar. Zwar sei es für das Unternehmen aufgrund der internationalen Ausrichtung weniger problematisch, den Bedarf an neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu decken. Wie jedoch der Wissenstransfer von Alt nach Jung organisiert werden kann, um das Erfahrungswissen der älteren Beschäftigten für das Unternehmen nutzbar zu machen, ist noch unklar. Hier sieht DSM akuten Handlungsbedarf.

Resümee

Das Beispiel DSM zeigt zwar keine betrieblichen Initiativen zur Beschäftigungsförderung speziell der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Gleichwohl zieht das Unternehmen die Alterung der Belegschaft bei seinen personalstrategischen Überlegungen mit ins Kalkül. Statt allerdings Maßnahmen und Konzepte für besondere Altersgruppen zu entwickeln und umzusetzen, soll insbesondere durch das IPM eine **erwerbsbiographisch orientierte Personalpolitik** realisiert werden, die eher **präventiv** denn kurativ wirkt. Im Rahmen der Umsetzung der Laufbahnpolitik haben sich als nützliche Instrumente erwiesen:

- das **Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch** mit einem standardisierten Verfahren inkl. Vereinbarungen zum weiteren Vorgehen;
- **Schulung** sowohl von Führungskräften als auch von Beschäftigten für das Mitarbeitergespräch;
- die **Evaluation** der Maßnahme und
- **Pilotierung** in drei Bereichen

4.3 Österreich

Neue Personalentwicklungswege in der Pflege – das Beispiel des Wiener Krankenanstaltenverbund (KAV)¹⁸

Der Wiener Krankenanstaltenverbund¹⁹ ist mit 32.000 Mitarbeitern der größte Arbeitgeber für Gesundheitsberufe (Ärzte, Pfleger, Physiotherapeuten etc.) in Wien und eine der größten Gesundheitseinrichtungen in Europa. Bei dem KAV sind etwa 13.500 Pflegerinnen und Pfleger beschäftigt und etwa 400.000 Patientinnen und Patienten werden im Jahr behandelt. Seit dem 1. Januar 2002 ist der KAV als unabhängiges Unternehmen organisiert mit einem Jahresbudget in Höhe von etwa 2,2 Mrd. Euro.

Bereits seit einigen Jahren ist sich die Personalleitung bewusst, dass in Zukunft, betrachtet man die demographische Entwicklung, mehr gut ausgebildetes Pflegepersonal, insbesondere im gerontopsychiatrischen Bereich, benötigt wird. Aus diesem Grund ist die Verlängerung der Verbleibdauer von Pflegekräften im Beruf bzw. der Einrichtung erklärtes Ziel der Personalpolitik. Die Beschäftigtendaten zeigen, dass im Jahr 2002 lediglich 15% der Pflegerinnen und Pfleger im KAV über 45 Jahre alt waren und nur 1% von ihnen das sechzigste Lebensjahr im Beruf erreichte. Ein üblicher Weg nach

¹⁸ www.arbeitundalter.at/be/be2.php?id=17; www.eurofound.eu.int/areas/populationandsociety/cases/at002.htm

¹⁹ www.wienkav.at/kav/

einer etwa 15-jährigen Zeit in der Pflege war bisher der Wechsel aus der patientenorientierten Pflege in administrative Tätigkeiten, in die Supervision oder die Aus- und Weiterbildung. Zudem stiegen eine Reihe von Pflegerinnen und Pfleger komplett aus dem Beruf aus.

Mit dem Personal wanderten auch das Wissen und die Kompetenz aus den Pflegebereichen ab, und die Lücke zwischen den benötigten Kompetenzen und dem Angebot auf dem Arbeitsmarkt wuchs kontinuierlich. Vor diesem Hintergrund wurden bereits einige Initiativen zur Förderung der Motivation und der Beschäftigungsfähigkeit von Pflegerinnen und Pflegern durchgeführt. Es blieb jedoch die Frage offen, wie es erreicht werden kann, dass das Pflegepersonal bereit und motiviert ist, auch nach 20 oder 30 Jahren in der Pflege weiter in diesem Berufsfeld zu verweilen. Im Jahre 1999 wurde das Institut für betriebliche Gesundheitsförderung (IBG)²⁰, damit beauftragt, eine Studie zu konzipieren, die dieser Fragestellung auf den Grund geht (Danzinger 2000). Die Studie war der Beginn eines Projekts mit dem Titel „Meisterhafte Pflegekunst – horizontale Karriere im KAV“. Der Wortteil Meister verweist dabei auf den aus dem Handwerk und der Industrie bekannten Titel.

Das Projekt wurde von dem KAV selbst, dem Fond Gesundes Österreich²¹ sowie der Gewerkschaft der Gemeindebediensteten²² finanziert. Die Hypothese, die dem Grundgedanken des Projekts zugrunde lag, kann wie folgt formuliert werden: Die Arbeitsbereitschaft und die Motivation, im Beruf zu verbleiben, können gefördert werden, wenn Pflegerinnen und Pfleger durch ihre Arbeit herausgefordert werden und es für sie die Möglichkeit gibt, sich entlang ihrer erworbenen Kompetenzen zu entwickeln. Es sollte ihnen die Möglichkeit gegeben werden, ihr wachsendes Wissen in den Arbeitsprozess zu integrieren. Die Erwartungen an das Projekt waren die folgenden:

- Laufbahnwege von erfahrenen Pflegerinnen und Pflegern untersuchen und beschreiben
- Erfahrene Pflegerinnen und Pfleger sollten jüngere bei ihrer Entwicklung unterstützen
- Intergenerationeller Wissenstransfer

In der ersten Projektphase ging es zunächst einmal darum, das implizite Wissen der Pflegerinnen und Pfleger sowie erfahrungsgebasierte Arbeitsstile zu identifizieren und zu analysieren. Dabei sollte gleichzeitig erfasst werden, in welchen Schritten sich diese Kompetenzen entwickeln. Auf dieser Grundlage sollte sodann ein Karrieremodell entwickelt werden, das auf Kompetenzschritten basiert und das dem Pflegepersonal Entwicklungsmöglichkeiten bietet, um im Pflegeberuf verbleiben zu können. In dieses Modell sollten spezielle Aufgaben für ältere und erfahrene Pflegerinnen und Pfleger integriert werden.

²⁰ www.agemanagement.at

²¹ www.fgoe.org

²² www.gdg.at

Hierzu wurden 68 halbstrukturierte Interviews mit Pflegerinnen und Pflegern verschiedener Altersgruppen sowie 12 halbstrukturierte Gruppeninterviews mit Pflegerinnen und Pflegern zu den Themen Pflegewissen, erfahrungsbasierte Arbeitsstile, Unterstützung und Hürden von Entwicklung durchgeführt. Ergänzt wurden diese Interviews durch 20 narrative Interviews zur Frage der Intuition in schwierigen Pflegesituationen.

Das Wissen aus dieser Untersuchung führte zur Entwicklung von einzelnen Kompetenzstufen, die die Grundlage für das Karrieremodell bildeten. Die Stufen im Einzelnen:

- Anfänger
- Fortgeschrittene
- Kompetente
- Erfahrene
- Pflegeexperte

Die einzelnen Stufen und Übergänge sind in der folgenden Abbildung verdeutlicht:

Abbildung 2: Kompetenzmodell "Meisterhafte Pflege" des KAV Wien

	ANFÄNGER VOM	FORT- GESCHRITTENER ÜBER	KOMPETENTER	ERFAHRENER	PFLEGEEXPERTIN ZUM
DENKEN und WAHRNEHMUNG	vom ... theoriegeleiteten Denken von ... der partiellen, isolierten Wahrnehmung	über ... strukturiertes, analytisches „Durchdenken“ über ... das exakte, objektive Registrieren von Beobachtungen		zum ... „situativen Denken und Verstehen“ zu ... einer ganzheitlichen, intuitiven Wahrnehmung mit dem „Blick für das Wesentliche und das Machbare“	
HANDELN und ARBEITS-ORGANISATION	vom ... regelgeleiteten unflexiblen Handeln von ... der Aufgabenerfüllung – Arbeiten nach Richtlinien und Standards	über ... bewußt geplantes, zielorientiertes Vorgehen und der Fähigkeit zur Priorisierung über ... höhere Flexibilität und Entscheidungskompetenz des Handelns		zum ... einfühlsamen, engagierten & praktischen Know How zur ... Individualisierung des Handelns – auf den Patienten, seine Bedürfnisse und die spezifische Situation abgestimmt	
VERANTWORTUNG	von ... noch außerhalb der Situation stehend „die Verantwortung tragen DIE ANDEREN“	über ... bewußtes Übernehmen von Verantwortung in immer komplexer werdenden Situationen „die Verantwortung übernehme ICH“		zur ... sozialen Einbindung und Verankerung von Verantwortung und Wissen „die Verantwortung tragen WIR GEMEINSAM“	
BEZIEHUNG	von ... der punktuellen Begegnung von ... diffusen, wahrnehmungs-blockierenden Ängsten	über ... die Entwicklung von Anteilnahme und problembezogenem, persönlichem Engagement über ... differenziertes emotionales Reagieren		zur ... ethischen Kompetenz im Kennenlernen des Patienten, sich Einstimmen auf die Situation und Herstellen einer tragfähigen Beziehung zur ... bewußten und begründeten Sorge	

Quelle: Danzinger 2004

Unter Pflegeexpertinnen wurde im Projekt das Folgende verstanden: Pflegeexpertinnen und -experten sind Fachexpertinnen in der direkten Pflege, die in einem Spezialgebiet der Pflege in Linienfunktion hohe Fachkompetenz, praktisches Know-how und ethische Kompetenz besitzen. Pflegeexpertinnen und -experten

- sind direkt Pflegende und Verbindungsglied zwischen Praxis, Lehre und Forschung,

- sind Pflegende auf der höchsten Kompetenzstufe und
- haben keine Leitungsfunktion, sondern fungieren als fachpflegerische Berater.

Die patientenbezogenen Aufgaben lassen sich wie folgt umschreiben:

- Einschätzung komplexer Pflegesituationen
- Erfassung und Beurteilung von Patientinnen und Patienten mit komplexer Problematik
- Pflege dieser Patientinnen und Patienten im Rahmen der Bezugspflege
- Anwendung von Pflegekonzepten und neuer Erkenntnisse in der konkreten Pflegesituation
- Umsetzung und Evaluierung des Erfahrungswissens und theoriegeleiteten Fachwissens in der direkten Patientinnen- und Patientenbetreuung
- Einschätzung, Bearbeitung und Lösung von fachlichen Problemstellungen im Rahmen der Pflege und in der Zusammenarbeit mit anderen Berufsgruppen
- Schulung, Beratung und Anleitung von Patientinnen und Angehörigen, Gesundheitsberatung und Gesundheitsförderung

Teambezogene Aufgaben:

- Identifizieren und Fördern von Kompetenzen und Ressourcen im Pflegeteam
- Mitgestaltung der Personaleinsatzplanung auf der Station entsprechend dem Kompetenzbedarf in der Pflege
- Begleitung, Beratung und Förderung von Pflegenden, insbesondere im mittleren Laufbahnbereich
- Einschätzung von Teammitgliedern hinsichtlich ihrer Kompetenzentwicklung, ihres Kompetenzniveaus und Beratung und Begleitung hinsichtlich der Laufbahnplanung
- Beratung von Pflegenden in der Praxis: Fach- und Fallberatung
- Training on the Job, Anleitung und Beratung in der direkten Pflegesituation der Pflegepraxis
- Mitgestaltung bei der Erhebung des Fortbildungsbedarfes im Pflegeteam sowie bei der Ausarbeitung eines Fortbildungsplanes für die Station und die einzelne Pflegekraft
- Initiiieren, Mitorganisieren und/oder Lehren im Rahmen der innerstationären und innerbetrieblichen Fortbildung
- Weiterentwicklung der Fachpflege im teaminternen und interdisziplinären Wissensaustausch
- Durchführung von Pflegeforen

Aufgaben in Organisationsentwicklung und Prozessbegleitung:

- Initiierung, Durchführung und Evaluation von Veränderungsprozessen in der Pflegepraxis
- Initieren und Mitarbeit bei praxisorientierten Pflegeforschungsprojekten
- Beurteilung, Förderung und Erhaltung der Pflegequalität
- Überprüfen und Beurteilen von Pflegekonzepten und Pflegemethoden in Bezug auf Wirksamkeit, Qualität und Wirtschaftlichkeit
- Abstimmung mit anderen Berufsgruppen, insbesondere mit Ärzten

In der zweiten Projektphase stand die Entwicklung von Bewertungsinstrumenten zur Einstufung von Pflegerinnen und Pflegern in die definierten Kompetenzstufen im Zentrum. Darüber hinaus ging es darum, dass Karrieremodell und die entwickelten Instrumente in der Praxis zu testen sowie die Kompetenz der beteiligten Pflegeteams insgesamt zu erhöhen. Drei Einrichtungen des KAV beteiligten sich mit jeweils einem Pilotbereich an dem Projekt:

- Kaiserin Elisabeth Spital, chirurgische Station, Patienten mit Schilddrüsenerkrankungen sowie onkologischen Erkrankungen, sieben Pflegerinnen und zwei Pfleger
- Semmelweis Frauenklinik, Wochenbett und Neugeborenenstation, 27 Pflegerinnen und drei Pfleger
- Geriatriezentrum Wienerwald, Langzeitpflegestation mit reaktivierender Pflege, 15 Pflegerinnen und sieben Pfleger

Die Pilotierungsphase war auf 12 Monate angesetzt. Zu Beginn zögerten die Oberschwestern der Pilotbereiche teilzunehmen, da sie die Konkurrenz der Pflegeexpertinnen und -experten befürchteten. Deshalb war es anfangs wichtig, die jeweiligen Aufgaben und Zuständigkeiten der Oberschwestern und der Pflegeexpertinnen und -experten genau zu beschreiben. Die Pflegeexpertinnen und -experten übernahmen nicht die Leitung der jeweiligen Station, sondern waren in erster Linie für die Kompetenzeinstufung und die daran ausgerichtete Kompetenzentwicklung einzelner Pflegeteammitglieder verantwortlich. Die Weiterbildungsplanung wurde schließlich mit der Oberschwester abgestimmt, die die Kompetenz über die letztendliche Entscheidung behielt. Die Organisierung des Bereichs bzw. der Station, die Erstellung von Dienstplänen, die generelle Personaleinsatzplanung, die Materialbeschaffung usw., diese Aufgaben verblieben im Kompetenzbereich der Oberschwester.

Die Pflegeexpertinnen und -experten hatten lediglich in einer Hinsicht Einfluss auf die Personalplanung: Sie bewerteten die notwendigen Qualifikationen und Kompetenzen und nahmen eine Patientenzuordnung nach Maßgabe der jeweiligen Kompetenzen der Pflegekräfte vor. Darüber hinaus vermittelten sie den unerfahrenen Pflegenden Kenntnisse im Prozess der Arbeit.

Doch nicht nur die Oberschwestern waren anfangs zögerlich, sondern auch die restlichen Pflegekräfte, da sie befürchteten, in eine niedrige Kompetenzstufe eingestuft zu werden. Es bedurfte einiger Diskussionen, um den Beschäftigten klar zu machen, dass es das Ziel des Projekts sei, ihnen Entwicklungsperspektiven und darauf abgestimmte Unterstützung zukommen zu lassen. Schließlich stimmten alle Pflegerinnen und Pfleger einstimmig für die Durchführung des Projekts.

Die 12-monatige Pilotphase hat folgendes gezeigt:

- Die Kompetenzentwicklung vom Anfänger zum Pflegeexperten läuft nicht von selbst. Vielmehr ist es notwendig, den Prozess durch Herausforderungen in der Arbeit und kontinuierliche Weiterbildung zu unterstützen.
- Der Status „Pflegeexpertin“ sowie die geleistete Arbeit der Pflegeexpertinnen bzw. Pflegeexperten führten zu einer hohen Wertschätzung dieser erfahrenen Beschäftigtengruppe im unmittelbaren Umfeld als auch im Management.
- Durch die Unterstützung der Pflegeexpertinnen und -experten konnte der Kompetenzlevel ganzer Pflegeteams erhöht werden.
- In zwei Bereichen konnte die Arbeitsbereitschaft- und -motivation erhöht werden. Nicht so auf der Neugeborenenstation. Hier wurde das Projekt durch einen Restrukturierungsprozess negativ beeinflusst.
- Die Oberschwester wurde durch die Arbeit der Pflegeexpertinnen und -experten entlastet und konnte sich auf ihre Kernaufgaben konzentrieren.
- Die Weiterbildung konnte zu einem großen Teil im Prozess der Arbeit durch die Pflegeexpertinnen und -experten durchgeführt werden, was zu einer geringeren Abwesenheit der Pflegekräfte führte.
- Es zeigte sich, dass die Methoden zur Bewertung der Kompetenzstufen durchaus praktikabel waren.

Auf der Grundlage der Erfahrungen in der Pilotphase stellte das Projektteam dem Verantwortlichen für das Pflegepersonal des KAV ein Konzept vor, dass die Umsetzung des horizontalen Karrieremodells in der Breite vorsah. Auch wenn durchaus Interesse an der Initiative bestand, so wurden Probleme für eine flächige Umsetzung gesehen, die sich insbesondere auf die Stellung/den Status der Pflegeexpertinnen und -experten in der Gesamthierarchie der Pflege bezogen. Das Projektteam unterbreitete den Vorschlag, die Stelle der „Assistant Nurse Manager“ durch die Stelle der Pflegeexpertin zu ersetzen. Das würde ein höheres Basiseinkommen bedeuten und wäre zugleich eine Anerkennung der Leistung und Erfahrung der Pflegeexpertinnen und -experten. Zurzeit ist es so, dass die einzelnen Bereiche die Möglichkeit haben, dies so zu handhaben – jedoch ist dies nicht Teil der offiziellen Personalpolitik des Verbundes. Zwei der drei Pilotbereiche führen auch heute noch das Modell fort, in dem dritten Bereich wurde die Maßnahme nach einer kompletten Reorganisation gestoppt.

Im Jahr 2004 wurde der KAV für das Projekt mit dem „Nestor-Preis“ des Bundessozialministeriums ausgezeichnet.²³ Dieser Preis wird an Unternehmen verliehen, die spezielle innerbetriebliche Maßnahmen für ein altersgerechtes Arbeitsumfeld umsetzen.

Resümee

Die beschriebene Maßnahme im Wiener Krankenanstaltenverbund zeigt, wie **phantasievolle Lösungen** auch für psychisch und physisch enorm belastende Arbeitsbereiche wie der Pflege entwickelt und umgesetzt werden können. Die Personalentwicklungswegeplanung hin zur Pflegeexpertin bzw. zum Pflegeexperten zeigt dabei ein **erwerbsbiographisch orientiertes Element** auf, indem es **erfahrungsbasierte Kompetenzen**, die im Berufsverlauf angeeignet wurden, zur Grundlage der Laufbahnentwicklung macht. Wichtige und erfolgreiche Elemente im Rahmen der Maßnahme waren vor allem:

- die **Analyse der Situation** der entsprechenden Pflegeeinrichtung (Altersstruktur, Ausstiegsgeschehen von Pflegekräften),
- die **Einbindung der Pflegenden bei der Entwicklung von Lösungen** für die Frage, wie in besonders belastenden Arbeitsbereichen systematisch altersgerechte Karrierewege ermöglicht werden können,
- die **externe Beratung und Begleitung** des Vorhabens (Input, Moderation der Prozesse) sowie
- die **Pilotierung und Evaluation** der Maßnahme.

Ein umfassendes Konzept zur Bewältigung des demographischen Wandels – das Beispiel der Voestalpine AG²⁴

Das Unternehmen Voestalpine²⁵ ist ein global operierendes Unternehmen der Stahlindustrie und im Bereich der Stahlproduktion und -verarbeitung tätig. Im Jahr 2005 beschäftigte Voestalpine weltweit mehr als 22.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Hiervon arbeiten etwa 14.000 in Österreich in insgesamt 24 Betrieben mit einem Altersdurchschnitt von etwa 42 Jahren (oberes und mittleres Management 47,5 Jahre, Tagesschichtarbeiter 42,5 Jahre und Nachschichtarbeiter 41 Jahre). 80 Prozent der Beschäftigten in den österreichischen Betrieben sind Produktionsmitarbeiter, die auch in Nachschicht arbeiten.

Nach einer schweren Krise in den 1970er Jahren wurde das vormals staatliche Unternehmen privatisiert und seine Belegschaft aufgrund von Rationalisierungsprozessen

²³ www.nestor.at/

²⁴ www.arbeitundalter.at/be/be2.php?id=35; www.eurofound.eu.int/areas/populationandsociety/cases/at003.htm;

²⁵ www.voestalpine.com

auf dann 8.000 reduziert. Das neue Management entwickelte nach der Privatisierung eine eigene Strategie, die nicht auf eine reine Erhöhung der Stahlproduktion abzielte, sondern stattdessen auf eine Diversifikation der Produktpalette. Mit dieser Strategie gelang es Voestalpine ein erfolgreiches Unternehmen mit nunmehr 28 Betrieben und zahlreichen Beteiligungen zu werden und die Mitarbeiterzahl auf 22.000 (10 Prozent Frauen) zu erhöhen.

Zwei Jahrzehnte des Personalabbaus und Einstellungsstopps haben bei Voestalpine insbesondere unter den Produktionsarbeitern zu einer relativ alten Belegschaft geführt. 80 Prozent der 13.000 männlichen Produktionsarbeiter sind Nachschichttarbeiter mit einer gesetzlichen Altersgrenze von 57 Jahren und einem faktischen Berufsaustrittsalter von 53 Jahren (Bundesgesetz über Schutzmaßnahmen für Nachschicht-Schwerarbeiter).

Aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen (Veränderungen im Pensionsrecht, kein weiterer Personalabbau) erwartet die Personalabteilung in den kommenden Jahren einen starken Anstieg in den höheren Altersgruppen. Gemeinsam mit dem Institut für betriebliche Gesundheitsförderung (IBG)²⁶ hat Voestalpine vor diesem Hintergrund eine so genannte SWOT-Analyse²⁷ durchgeführt, die eine Reihe von internen und externen demographischen Herausforderungen einbezog.

- Die Analyse der Altersstruktur ließ bis zum Jahr 2011 einen äußerst starken Anstieg von altersbedingten Austritten erwarten. Dies bezog sich insbesondere auf erfahrene Produktionsarbeiter und Führungskräfte. Die Annahme war, dass ein solcher Verlust von Wissen und Kompetenz eine Beeinträchtigung der Produktivität zur Folge haben würde.
- Die verstärkte Nachfrage nach gut qualifizierten Arbeitskräften wird in Zukunft über den Arbeitsmarkt nicht befriedigt werden können. Deshalb ist es für das Unternehmen von strategischer Bedeutung, zu einem attraktiven Arbeitgeber zu werden.
- Die prognostizierte Entwicklung der Krankheitskosten zeigte einen starken Anstieg mit zunehmender Alterung der Belegschaft.
- Im Unternehmen herrschte ein eher altersunfreundliches Klima, das bei weiterer Alterung der Belegschaft zu Konflikten zwischen den Generationen führen könnte.
- Die Personalpolitik des Unternehmens war mittelalterzentriert und die Arbeitsorganisation, die Weiterbildung und die ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze eher auf Mitarbeiter zwischen 25 und 40 Jahren ausgerichtet.

Um den eben skizzierten Problembereichen zu begegnen, wurde von der Abteilung für strategisches Human Resource Management (HRM) und dem IBG ein Vorschlag für

²⁶ www.ibg.at

²⁷ Die SWOT-Analyse ist ein Instrument zur Situationsbeschreibung. Das Akronym SWOT steht dabei für die englischen Begriffe **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities und **T**hreats. Mit dem relativ einfachen Instrument werden sowohl innerbetriebliche Stärken und Schwächen (Strength-Weakness), als auch externe Chancen und Gefahren (Opportunities-Threats) betrachtet, welche die Handlungsfelder des Unternehmens betreffen.

ein umfassendes Projekt entwickelt. Dieses Programm wurde LIFE genannt, was für „Lebensfroh, Ideenreich, Fit, Erfolgreich“ steht (European Foundation 2004).

LIFE umfasst vier strategische Ziele:

- Längerer Verbleib älterer und erfahrener Mitarbeiter im Unternehmen
- Nachhaltige Integration junger Mitarbeiter
- Know-how Transfer zwischen den Generationen
- Ergonomische Rationalisierung (Automatisierung gefährdender Arbeiten)

Mit den folgenden Aktionen, Maßnahmen und Vorhaben wurde der LIFE-Prozess angegangen:

- In allen 24 österreichischen Unternehmen soll bis zum Jahr 2006 eine HR-Strategie zum Altersmanagement entwickelt werden.
- Die Einführung von „Formel 33“: Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter sollte mindestens 33 Stunden im Jahr auf Weiterbildung verwenden, um der geringen Weiterbildungsbeteiligung Älterer entgegenzuwirken.
- Expertengruppen – Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus verschiedenen Bereichen, der Betriebsrats und die IBG – entwickelten Maßnahmen in den folgenden 8 Bereichen (LIFE toolbox):
 - Kultur und Führung
 - Personalcontrolling
 - Personalmarketing und Recruiting
 - Prozesse und Ergonomie
 - Gesundheit und Sicherheit
 - Arbeitszeit und Entgelt
 - Integrationsmanagement
 - Kommunikation

Die Entscheidungen über die zukünftige personalstrategische Ausrichtung des Unternehmens wurden intern als auch extern kommuniziert und in enger Kooperation mit dem Betriebsrat getroffen. Einige der bis 2004 erzielten Ergebnisse:

1. Das Programm „Formel 33“ wurde Gegenstand der Zielvereinbarungen aller Vorgesetzten. Sie sind dafür verantwortlich, dass mit jedem Mitarbeiter bzw. jeder Mitarbeiterin ein Minimum von 33 Stunden Fort- und Weiterbildung im Jahr vereinbart und durchgeführt wird. Dabei kann es sich um on-, near- und off-the-job Maßnahmen handeln. Dadurch sollte der mit dem Alter abnehmenden Weiterbildungsbeteiligung entgegengewirkt werden. Im Jahr 2002/2003 wurde das Programm mit 60% der Beschäftigten durchgeführt, im Jahr 2004 bereits mit 80%.

Der größte Anstieg war in der Gruppe der über 50-Jährigen zu verzeichnen. Drei Beispiele zu konkreten Maßnahmen im Rahmen von Formel 33:

- In dem Bereich „Schienensysteme“ wurde von älteren Mitarbeitern ein Lernvideo über die korrekte Verladung langer Schienen für den globalen Transport und den Umgang mit fehlerhaften Schienen gedreht.
 - In dem Bereich „Draht“ wurden Workshops mit Kunden durchgeführt, um eine kundennahe Planung von Prozessen zu erreichen.
 - Im Bereich „Stahl“ wurde ein neuer Produktionsbereich errichtet. Hier wurde von älteren Arbeitnehmern auf der Grundlage ihrer Erfahrungen mit Ergonomie eine neue Kontrollstation designed.
2. Die acht Expertengruppen mit insgesamt 200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erstellten eine „LIFE toolbox“ mit Maßnahmen für jeden Betrieb. Beispiele hierfür sind:
- eine beteiligungsorientierte Arbeitszeitreform
 - altersbezogene ergonomische Bewertung von Arbeitsplätzen
 - Prognose von Gesundheit und Arbeitsfähigkeit
 - die Einführung des LIFE-Index als Balanced Scorecard
3. Auch der Betriebsrat musste mit Blick auf die zu erwartenden Entwicklungen seine Politik, die bis dato die Frühverrentung durchaus unterstützte, revidieren. Der Betriebsrat stärkte seine Kompetenzen im Bereich des Alternsmanagement und wurde in die Entwicklung von LIFE einbezogen.

Die zweite Phase von LIFE wurde im Jahr 2004 erfolgreich abgeschlossen. Die bis dahin umgesetzten Ziele, Konzepte, Strukturen führten dazu, dass LIFE mittlerweile ein unternehmensweiter Prozess geworden ist.

Die zweite Phase von LIFE wurde von einer Veränderung der politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen begleitet. Die Änderung des Rentenrechts, die auf eine Abschaffung der Frühverrentungsoptionen abzielte, führte 2003 zu dem ersten Generalstreik in Österreich nach 1945. Diese Entwicklungen bestärkten Voestalpin in ihrer Absicht, das LIFE-Programm fortzuführen und weiter auszubauen. Auch in der Öffentlichkeit wurde das Programm wahrgenommen und verschaffte dem Unternehmen einen Imagegewinn.

Die HR-Strategie LIFE ist heute integraler Bestandteil der Strategie des Unternehmens und wird vom Vorstand und dem Betriebsrat unterstützt und mitgetragen. 2005 wurde der LIFE Prozess in die Bereiche Stahl, Schienensysteme und -profile übertragen, um auch hier, unter Berücksichtigung der je spezifischen Bedingungen, Maßnahmen aus der LIFE toolbox umzusetzen. Steuerungsgruppen auf der Ebene der Bereiche unterstützen diesen Prozess. Die LIFE toolbox umfasst mittlerweile mehr als 100 Maßnah-

men in den acht genannten Bereichen. Beispielhaft sei hier eine Maßnahme im Bereich der Arbeitszeitgestaltung skizziert.

In der Stahlküche, in der im Vollschriftsystem gearbeitet wird, wurde ein neues Schichtsystem entwickelt und 2005 als Pilotprojekt umgesetzt. Der beteiligungsorientierte Veränderungsprozess wurde 2003 begonnen und startete mit einem Seminar über Alter bzw. Alternsprozesse, Gesundheit und das Planen von Schichten. Im Anschluss daran wurden die Mitarbeiter mit einem Fragebogen hinsichtlich ihrer Präferenzen zur Veränderung des Schichtsystems befragt. Insgesamt wurden drei verschiedene Arbeitszeitoptionen angeboten: 34,4, 36,0 und 38,5 Stunden pro Woche. Die Arbeitnehmer können individuell ihre Arbeitszeit wählen. Die gleiche Reform wurde in der Metallurgie durchgeführt. Insbesondere die Mitarbeiter zwischen 20 und 30 Jahren votierten in den Projekten für eine Kürzung der Arbeitszeit bei einem Verzicht auf max. 5% des Einkommens. Das neue Schichtmodell wird nunmehr in 7 Bereichen mit insgesamt mehr als 800 Mitarbeitern angewendet.

Im Folgenden seien weitere Maßnahmen der LIFE toolbox aufgelistet:

- Training für Manager zu Themen wie Arbeitsfähigkeit, Altern, Diversitymanagement.
- Weiterbildner wurden in Fragen altersgerechter Didaktik unterrichtet.
- Ältere Arbeitnehmer wurden zu Mentoren und Trainern ausgebildet.
- In vielen Bereichen wurden durch ergonomische Verbesserungen Entlastungen erreicht.
- Neue Produktionssysteme werden in Übereinstimmung mit den LIFE-Prinzipien entwickelt.
- Der Gesundheitsdienst berücksichtigt bei Untersuchungen den Aspekt der Arbeitsfähigkeit.
- Verschiedene Gesundheits-, Sicherheits- und Stress-Management-Programme wurden aufgelegt.
- Rekrutierungskampagnen für Ältere wurden initiiert.

Für die personalpolitischen Maßnahmen im Rahmen des LIFE-Programms erhielt Voestalpine im Jahre 2004 und 2005 unter anderem den Nestor-Preis, der vom österreichischen Bundesministerium für soziale Sicherheit, Generationen und Konsumentenschutz vergeben wird. Mit diesem Wettbewerb werden solche Unternehmen prämiert, die spezielle betriebliche Maßnahmen für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer durchführen.

Resümee

Das Programm LIFE wurde von der Voestalpine in Zeiten des Umbruchs und der strategischen Neuausrichtung entwickelt und umgesetzt und versteht sich als **umfassendes und integriertes Konzept**, das alle relevanten Handlungsbereiche berücksichtigt. Das Programm wird vom Vorstand und vom Betriebsrat getragen und unterstützt. Wichtige Elemente des Programms sind die folgenden:

- **Detaillierte Analyse** der eignen Situation (Altersstruktur, SWOT, Arbeitsmarktentwicklung)
- **Umfassendes Programm** (Maßnahmen im Bereich Arbeitszeit, Gesundheit, Weiterbildung, Sensibilisierung), das im strategischen Management des Unternehmens verankert ist.
- **Unternehmensweite Umsetzung** des Programms
- **Sensibilisierung** der Führungskräfte
- **Einbeziehung des Betriebsrats**
- **Integration der Weiterbildungsbeteiligung in die Zielvereinbarungen** aller Vorgesetzten
- **Externe Beratung und Begleitung**
- **Pilotierung** (z.B. von neuen Schichtmodellen)
- **Evaluation** der Maßnahmen

Lebensphasenbezogenes Arbeiten in der Lkw-Produktion – das Beispiel MAN Steyr²⁸

Das Werk der MAN in Steyr²⁹ gehört zu MAN Nutzfahrzeuge Österreich AG, wiederum ein Teil der MAN Nutzfahrzeuge Gruppe. Bis zur Übernahme 1990 gehörte das Werk zur Steyr-Daimler-Puch AG.

Der Standort Steyr ist heute Kompetenzzentrum für die Entwicklung und Fertigung von leichten und mittelschweren LKW. Hier werden alle MAN LKW zwischen sechs und 18 Tonnen Gesamtgewicht produziert, außerdem laufen LKW der Marken STEYR, STAR (Polen) und ERF (Großbritannien) vom Montageband.

Weltweit sind bei MAN etwa 33.400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt, davon der größte Teil in Deutschland. Im Werk Steyr arbeiten knapp 3.000 Menschen.

Vor dem Hintergrund demographischer Entwicklungsprozesse und der Erhöhung des gesetzlichen Pensionsalters bzw. der schrittweisen Abschaffung von Frühverrentungsoptionen wurde Anfang 2006 im MAN Werk Steyr das Projekt „Lebensphasenbezogenes Arbeiten“ initiiert. Bei dem Projekt steht die Frage im Vordergrund, wie es ermöglicht werden kann, gesund länger als bisher im Unternehmen zu verbleiben, die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten zu stärken und den Krankenstand im Unternehmen zu senken. Diese Frage stellt sich vor allem, wenn die recht belastenden Tätigkeiten im Bereich der Lkw-Produktion ins Kalkül gezogen werden. Die Arbeitsbedingungen im Werk sind durch Serienfertigung, Montage am Band, Taktgebundenheit, Schichtarbeit, körperliche Belastungen, komplexer werdende Produktionsprozesse (Variantenvielfalt und Reduktion von Losgrößen) und die Minimierung der Taktzeiten geprägt.

Das Projekt „Lebensphasenbezogenes Arbeiten“ ist Teil des umfassenden unternehmensinternen Programms „Fit for Future“ zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Ziel dieses Programms ist es, Rahmenbedingungen zu schaffen, welche die Bereitschaft und Leistungsfähigkeit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer dauerhaft sichern. Das Programm ist in einzelne Teilprojekte untergliedert, die verschiedene Handlungsbereiche abdecken:

- Führung
- Kommunikation
- Ursachenanalyse
- Arbeitssicherheit
- Aktive Gesundheitsförderung
- Lebensphasenbezogenes Arbeiten

²⁸ Gespräch mit Leopold Damhofer (Personalabteilung) und Karl Englmaier (Betriebsrat).

²⁹ www.man-steyr.at/

- Arbeitsorganisation
- Firmenbindung
- Steuerung

Die einzelnen Handlungsfelder sind dabei nicht getrennt zu betrachten, sondern in enger Verzahnung zu sehen. Der Austausch zwischen den verschiedenen Teilprojekten wird über regelmäßige Treffen der jeweiligen Teilprojektleiter gesichert.

Das Projekt „Lebensphasenbezogenes Arbeiten“ wird durch das Projekt „WAGE“³⁰ unterstützt, dass von den oberösterreichischen Sozialpartnern durchgeführt wird.³¹ Die Projektsteuerungsgruppe setzt sich zusammen aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Personalabteilung und -entwicklung, aus Mitgliedern des Betriebsrates sowie aus Führungskräften der an dem Projekt beteiligten Bereiche (Lackierwerk, Presswerk und Montage Lkw).

Der Betriebsrat sicherte seine Kooperation und aktive Mitarbeit vor allem deshalb zu, weil es sich bei dem Projekt um einen präventiven Ansatz zur Gesundheitsförderung und zur Verringerung von Fehlzeiten handelt. Bereits vor dem Projekt gab es Versuche seitens des Unternehmens, den Krankenstand zu senken. Allerdings zielte dieser Ansatz nicht auf eine Stärkung der Gesundheit der Beschäftigten, sondern auf eine stärkere Kontrolle der Fehlzeiten. Dadurch, so der Betriebsrat, wurde Druck auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgeübt, auch krank zur Arbeit zu kommen bzw. früher aus der Arbeitsunfähigkeit zurückzukehren. Hiergegen hatte sich der Betriebsrat explizit ausgesprochen.

In den Projektbereichen wurde zunächst eine Altersstrukturanalyse durchgeführt. In allen drei Bereichen zeigten sich ein Anstieg des Anteils der Beschäftigten in den höheren Altersgruppen und ein Anstieg des Durchschnittsalters, wobei die Unterschiede zwischen den Bereichen recht groß ausfallen.

Auf Grundlage der Altersstrukturanalyse wurden vom Projektteam fünf Handlungsfelder definiert:

- Lebensphasenbezogene Personalplanung
- Facharbeiter
- Arbeitsplatzgestaltung/Ergonomie
- Sozialstruktur der Teams
- Kommunikation

In zwei der drei ausgewählten Bereiche (Lackierung und Montage) sind Ende 2006 Pilotprojekte im Handlungsfeld „Lebensphasenbezogene Personalplanung“ angelau-

³⁰ WAGE steht für „Winning Age Getting Future“, www.wage.at.

³¹ Konkret sind beteiligt das Land Oberösterreich, die Wirtschaftskammer Oberösterreich, die Industriellenvereinigung, der Österreichische Gewerkschaftsverbund Landesorganisation Oberösterreich sowie die Arbeiterkammer Oberösterreich.

fen. In diese Pilotprojekte werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den entsprechenden Bereichen, jeweils ein Vorarbeiter sowie der Abteilungsbetriebsrat einbezogen. In erster Linie geht es in diesem Handlungsfeld darum, Arbeit bzw. die Erwerbsbiographie so zu gestalten, dass eine Weiterarbeit auch im höheren Erwerbsalter möglich ist. Dabei werden insbesondere zwei Handlungsstrategien verfolgt. Zum einen geht es um eine lern- und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung durch Job-Rotation und zum anderen um horizontale Karrieren (Besetzungsregeln) im Betrieb.

Job Rotation

Das Konzept der Job-Rotation in der Arbeitsgruppe verfolgt zwei Ziele: Zum einen soll durch ein arbeitsintegriertes und kontinuierliches Lernen die Flexibilität und Lernfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützt werden. Alle Beschäftigten aus dem Bereich sollen für jede Tätigkeit am Band qualifiziert werden, um Spezialisierungen zu vermeiden. Darüber hinaus zielt die Rotation darauf ab, über Beanspruchungswechsel eine Reduzierung der körperlichen Belastungen zu realisieren. Zurzeit werden in den beiden Pilotbereichen nach dem Schulnotensystem Belastungsraster von allen Arbeitsplätze erstellt. Diese Raster sollen Aufschluss darüber geben, wie lange an einem Arbeitsplatz gearbeitet und wann rotiert werden soll. Es wird die Aufgabe der Führungskräfte vor Ort sein, darauf zu achten, dass die Rotationspläne (schichtweise als auch innerhalb einer Schicht) eingehalten werden. An der Erstellung des Belastungsrasters waren neben den Führungskräften auch die Beschäftigten beteiligt, deren Einschätzungen sich aufgrund ihrer Erfahrungen als recht valide erwiesen haben.

Als problematisch wird in diesem Zusammenhang sowohl vom Betriebsrat als auch von der Personalabteilung der fortgesetzte Trend gesehen, vor allem leichtere, nicht taktgebundene Tätigkeiten auszulagern. Diese Arbeitsplätze, so die Aussage, werden nicht als Schonarbeitsplätze benötigt, sondern sollen vielmehr im Rahmen des Rotationsmodells eingebunden werden. Um eine nachhaltige Entlastung auch und gerade der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Rahmen der Rotation zu ermöglichen, werden leichtere Arbeitsplätze an der Peripherie der taktgebundenen Arbeitsplätze benötigt, über die rotiert werden kann. Früher waren dies vor allem Arbeitsplätze in der so genannten Vormontage, die jedoch unter Gesichtspunkten der Arbeitskostensenkung größtenteils ausgelagert wurden. Hier kontakariert gleichsam die Unternehmensstrategie alternsgerechte Konzepte der Arbeitsgestaltung.

Um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von der Notwendigkeit der arbeitsorganisatorischen Veränderungsprozesse zu überzeugen, werden in den Pilotbereichen Informationsveranstaltungen für die Beschäftigten durchgeführt. In Bezug auf die Sensibilisierung der Beschäftigten für das Thema „Altern und Arbeitswelt“ besteht allerdings, nach Aussage von Betriebsrat und Personalabteilung, noch ein recht großer Handlungsbedarf. So berichtet der Betriebsrat, dass die Beschäftigten aufgrund des zeitlichen Drucks durch Arbeitsverdichtung und der Verkürzung der Taktzeiten nicht bereit seien, sich mit den im Projekt relevanten Fragestellungen auseinanderzusetzen. Aufgrund des Zeitdrucks sei es für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nur schwer nachzuvoll-

ziehen, weshalb sie die Tätigkeiten wechseln und die Arbeitszeit auf Qualifizierung verwenden sollen. Hierdurch gehe ihnen Zeit für ihre eigentliche Arbeit verloren.

Eine weitere Problematik im Rahmen der systematischen Einführung von Job Rotation bildet die Frage der Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. So sind vor allem die Facharbeiter in der Lage, unterschiedliche Tätigkeiten im Rahmen der Rotation nach einer relativ kurzen Zeit der Qualifizierung zu übernehmen. Allerdings geht das Unternehmen immer stärker dazu über, un- und angelernte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzusetzen, wiederum in erster Linie, um die Arbeitskosten zu senken. Anders als bei den Facharbeitern gestaltet sich die Weiterqualifizierung der Un- und Angelernnten für verschiedene Arbeitsplätze „mühselig und schwierig“ (Betriebsrat). Um die Rotation realisieren und gleichzeitig die Prozesssicherheit und Prozessqualität gewährleisten zu können, müsse das Unternehmen, so der Betriebsrat, verstärkt auf Facharbeiter setzen. Die Folgen der demographischen Entwicklung könnten nicht nur mit Un- und Angelernnten bewältigt werden.

Erschwerend kommt hinzu, dass das Unternehmen einen recht hohen Anteil an Leiharbeitskräften einsetzt, die bei Weiterqualifizierungen weit weniger berücksichtigt werden als die Stammbelegschaft und somit auch nicht über die Arbeitsplätze rotieren können.

Besetzungsregeln

Anders als bei dem Thema Job Rotation stellt sich im Rahmen der Besetzungsregeln die Frage, wie Karrieren (horizontal und vertikal) so gestaltet werden können, dass erwerbsbiographisch bedingte Veränderungen des Leistungsprofils der Beschäftigten (Abnahme der körperlichen Leistungsfähigkeit, Zunahme prozessübergreifender Fähigkeiten wie Erfahrungswissen und Sozialkompetenz) stärker als bisher berücksichtigt werden. Während sich die Gestaltung der horizontalen Karrierewege als relativ unproblematisch darstellt (z.B. Wechsel von der Montage in die Disposition oder in den Bereich „Versuch“), stellen sich die vertikalen Personalentwicklungswege aus der Sicht des Betriebsrates in der Produktion weitaus schwieriger dar. So ist bei der Besetzung der Führungspositionen ein Trend hin zur Akademisierung zu beobachten. Leitungsstellen werden oftmals mit Absolventen der Universität oder der Fachhochschule besetzt, die wenig fachlich-praktische Erfahrung und oftmals eine nur wenig ausgeprägte soziale Kompetenz mitbringen. Dies führt in der Folge dazu, dass diese Positionen nicht mit eigenen erfahrenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus der Produktion besetzt werden können. Den Hintergrund für diese Personalpolitik sieht der Betriebsrat in der Höherbewertung der universitären Ausbildung im Vergleich zu den berufpraktischen Erfahrungen. Der Vorstand verfolge diese Politik, ohne sich Gedanken um die Konsequenzen (Veränderungen in der betrieblichen Sozialstruktur und geringere Qualität durch mangelnde Berufspraxis) zu machen. Die Personalabteilung hingegen wendet diesen Sachverhalt positiv und erkennt in dem Zusammenspiel von betrieblichem Erfahrungswissen mit dem aktuellen Know-how der Absolventen die richtige Personalstrategie.

Sowohl der Betriebsrat als auch die Personalabteilung betrachten es als problematisch, dass Optionen zur Frühverrentung bzw. zum vorzeitigen Ausstieg aus dem Erwerbsleben schrittweise abgeschafft werden. So wird z.B. das frühestmögliche Eintrittsalter für die Altersteilzeit jährlich um ein Jahr angehoben (zurzeit liegt es bei 56,5 Jahren). Dies werfe die Frage auf, was mit den Beschäftigten geschehe, die aufgrund insbesondere von Erkrankungen im Bereich des Bewegungsapparats einfach nicht mehr arbeiten können. Bisher gibt es im Unternehmen keine Überlegungen dazu, wie – auch bei Wegfall der institutionellen Optionen – ein vorzeitiger Ausstieg für angeschlagene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter organisiert und finanziert werden kann.

Resümee

Auch wenn das MAN Steyr in seinen Aktivitäten zur Gestaltung altersgerechter Arbeitsbedingungen noch am Anfang steht, ist zu konstatieren, dass das Unternehmen die Zeichen der Zeit und die Notwendigkeit zum Handeln erkannt hat. Von besonderem Interesse sind bei diesem Beispiel nicht so sehr die Ergebnisse, die durch bestimmte Maßnahmen der Beschäftigungsförderung erzielt werden können. Vielmehr ist es der **Prozess der Umsetzung** sowie die damit zusammenhängenden **Hürden und Probleme**, die Aufmerksamkeit verdienen und weit über das Einzelbeispiel hinausweisen. Es zeigt sich, dass die Umsetzung von altersgerechten Arbeitsbedingungen von einer Vielzahl von Faktoren abhängt, die berücksichtigt werden müssen. Im vorliegenden Fall geht es dabei insbesondere um die Frage der **Konsistenz mit weiteren personal- und unternehmensstrategischen Entscheidungen und Vorgaben**. Betrachtet man die Maßnahmen, die sich im Prozess der Umsetzung befinden, so sind vor allem die folgenden Aspekte von Bedeutung:

- **Situationsanalyse** (Altersstrukturanalyse, Bewertung von Arbeitsplätzen)
- Enge **Einbindung des Betriebsrats**
- Das arbeitsorganisatorische Instrument der **Job Rotation**
- **Pilotierung** von Maßnahmen
- **Erwerbsbiographisch orientierte Perspektive** bei der Konzipierung von Besetzungsregeln

4.4 Finnland

Intergenerationelles Arbeiten und flexible Dienstplangestaltung – Das Busunternehmens Länsilinjat Oy³²

Länsilinjat Oy³³ ist ein privates Busunternehmen, das 1939 aus dem Zusammenschluss von fünf Busunternehmen hervorgegangen ist. Das Unternehmen betreibt 80 Busse, die die westlichen und nordwestlichen Regionen von Tampere von 15 Busstationen aus bedienen, wobei neben den planmäßigen Strecken auch ein Charterservice angeboten wird.

Das Unternehmen beschäftigt zurzeit 15 Mitarbeiterinnen und 128 Mitarbeiter, von denen 55 Prozent über 44 Jahre, 22 Prozent über 54 Jahre und 6 Prozent über 60 Jahre alt sind. Das Durchschnittsalter liegt bei 45 Jahren. Die meisten der Beschäftigten (119) sind Busfahrer, 10 Mitarbeiter sind in der Instandhaltung beschäftigt und 14 weitere in der Verwaltung. Die Fluktuation im Unternehmen ist gering.

Das Ziel der Personalpolitik von Länsilinjat ist es, die Beschäftigten möglichst lange, also bis zum Eintritt in die Regelaltersrente, im Unternehmen zu halten, was angesichts der relativ belastenden Arbeitsbedingungen in der Personenbeförderung eine große Herausforderung darstellt (Ilmarinen 2005, S. 253 ff.).

Das hohe Durchschnittsalter und die Gesundheit der Beschäftigten waren ausschlaggebend dafür, im Unternehmen Maßnahmen zur Beschäftigungsförderung zu entwickeln und umzusetzen. Zur gleichen Zeit wurde von der finnischen Regierung das Programm für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer verabschiedet (vgl. Ilmarinen 2005, S. 61 ff.). Das Programm hatte zum Ziel, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen längeren Verbleib in Beschäftigung bis zum gesetzlichen Rentenalter zu ermöglichen. Ein Teil des Programms, der vom Finnischen Institut für berufliche Gesundheit (FIOH)³⁴ begleitet wurde, beschäftigte sich gezielt mit der Förderung der Arbeitsfähigkeit in kleinen und mittleren Unternehmen. Die teilnehmenden Unternehmen waren dazu aufgefordert, neue Ideen zur umfassenden Förderung der Arbeitsfähigkeit zu entwickeln. Bedingung zur Teilnahme war, dass mindestens die Hälfte der Beschäftigten über 44 Jahre alt war. Trotz dieser Bedingung wurden die Maßnahmen für die gesamte Belegschaft entwickelt und nicht nur für die Gruppe der Älteren. Im Anschluss an eine Analyse der Ressourcen der Beschäftigten (schriftliche Befragung mit Hilfe des Work Ability Index, WAI), der Arbeitsumgebung und -bedingungen wurden die folgenden Maßnahmen in Angriff genommen:

- Verbreitung von Informationen zu Bewegungsübungen, Ernährung und weiteren Maßnahmen einer gesundheitsförderlichen Lebensführung (Poster, Artikel in der Unternehmenszeitschrift)

³² <http://www.eurofound.eu.int/areas/populationandsociety/cases/fi007.htm>

³³ www.lansilinjat.fi/

³⁴ Finish Institute of Occupational Health, www.ttl.fi

- Angebote des betrieblichen Gesundheitsdienstes (medizinische Untersuchungen, spezielle Kurse für Beschäftigte mit eingeschränkter Leistungsfähigkeit)
- Schulung für das Vorgehen bei Notfällen
- Managementschulungen
- Schulungen für Fahrerinnen und Fahrern, die die professionelle Fahrerprüfung absolvieren möchten
- Einführung von kleinen Fahrer-Diskussionsgruppen zu aktuellen Themen
- Einführung eines Patenmodells zur Unterstützung neuer Fahrerinnen und Fahrer. Um die Funktion des Paten zu übernehmen, sollte ein Fahrer oder Fahrerin eine lange Arbeitserfahrung mitbringen, die professionelle Fahrerprüfung bestanden und an einer Ausbilderschulung teilgenommen haben. Die Paten führen neue Fahrer in die gängigen Routinen des Unternehmens ein und begleiten und beobachten sie bei ihren ersten Fahrten. Darüber hinaus haben die neuen Fahrer immer die Möglichkeit, ihren Paten um Rat zu fragen.
- Einführung flexiblerer Dienstpläne und Arbeitszeitarrangements
- Verbesserung im Bereich Kommunikation
- Aufklärung über Belastungen des Fahrens
- Sicherheitsschulungen zur Unterstützung der Arbeitsfähigkeit und dem Vermeiden von Unfällen

Es hat sich im Laufe der Zeit gezeigt, dass die wirkungsvollsten und erfolgreichsten Maßnahmen das Patenmodell und die Einführung der flexiblen Dienstpläne waren. Beide Initiativen tragen dazu bei, die individuelle Arbeitsfähigkeit sowohl der älteren als auch der jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten und auszubauen. Das Patenmodell hilft, das erfahrungsgesättigte Wissen der älteren Busfahrerinnen und -fahrer im Prozess der Arbeit, also praxisorientiert, zu vermitteln und für die jüngeren nutzbar zu machen. Die Flexibilität der Dienstpläne wiederum eröffnet den Beschäftigten die Möglichkeit, eine Verbesserung der Work-Life-Balance herzustellen.

Allerdings hätte das Projekt nach Auffassung des Unternehmens noch bessere Resultate zeitigen können. Kritisch wird insbesondere gesehen, dass es nicht geschafft wurde, das Interesse und Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu wecken, sich in die Veränderungsprozesse verstärkt einzubringen. Ein Grund hierfür wird in der räumlichen Fraktionierung der Busfahrerinnen und -fahrer gesehen, die sich auf insgesamt 15 Busbahnhöfe verteilen. Dies erschwert den Austausch und die Kooperation zwischen den Beschäftigten erheblich. Nur an wenigen Standorten bildeten sich kleine Fahrergruppen, die arbeitsbezogene Themen in regelmäßigen Treffen aufgreifen.

In 2002 wurde eine Folgebefragung mit dem Instrument WAI durchgeführt, die ergab, dass die Arbeitsfähigkeit im Vergleich zum Zeitpunkt vor den Maßnahmen im Schnitt

leicht gesunken ist. Allerdings hat nur etwa die Hälfte der Beschäftigten an beiden Befragungen teilgenommen.

Die Arbeitszufriedenheit hingegen blieb auf dem gleichen Niveau wie vor den Maßnahmen. Insbesondere die Möglichkeit, den Dienstplan in Abstimmung mit den Kollegen und Kolleginnen selbst gestalten zu können, wurde von den Beschäftigten positiv angenommen. Auch das Patenmodell wurde durchweg positiv bewertet. Sowohl bei den älteren Busfahrern, die für das Patenmodell geschult wurden, als auch bei den jüngeren konnten berufliche Kompetenzen weiterentwickelt werden. Insgesamt konnte festgestellt werden, dass sich der Umgang mit arbeitsbezogenen Problemen, also die Problemlösungskompetenz, verbessert hat.

Mit Bezug auf die älteren Beschäftigten ist das wohl wichtigste Ergebnis eine erhöhte Motivation zur Weiterarbeit bis zur gesetzlichen Altersgrenze. Der Wunsch nach einem vorzeitigen Ausstieg aus dem Berufsleben nahm laut der Mitarbeiterbefragung stark ab.

Zukünftig möchte das Unternehmen seine Aktivitäten im Bereich der Beschäftigungsförderung nicht nur der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiterentwickeln. Insbesondere werden hier Maßnahmen aus dem Bereich der Gesundheitsförderung in den Blick genommen. Darüber hinaus wird das Unternehmen sich an der Initiative „Familie und Arbeit“ beteiligen. Im Unternehmen wird diese Beteiligung als Fortführung der flexiblen Dienstplangestaltung verstanden.

Resümee

Das **Patenmodell** ist ein simples, jedoch effektives Instrument, das Wissen der älteren Busfahrerinnen und Busfahrer nutzbar zu machen und dadurch nicht nur die Wissensbasis der Jüngeren zu erweitern, sondern gleichermaßen die **Motivation** der Älteren zu erhöhen und ihre Position im Unternehmen zu stärken.

Sowohl aus motivationalen Gründen als auch aus Gründen der verbesserten Vereinbarung von Arbeiten und Leben stellt die **Berücksichtigung der Wünsche und Bedarfe der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Dienstplangestaltung** ein wichtiges personalpolitisches Instrument dar. Das Vertrauen auf das Prinzip der **Selbstorganisation der Fahrerinnen- und Fahrergruppen** bei der Arbeitszeitgestaltung bietet dabei Vorteile sowohl für das Unternehmen (**verminderter Planungsaufwand**) als auch für die Beschäftigten (**bedarfsoorientierte Arbeitszeitflexibilisierung**).

Beteiligungsorientierte Förderung der Arbeitsfähigkeit – Der Cateringservice der Stadt Espoo³⁵

Das Food Service Centre (FSC)³⁶ liegt in Espoo (etwa 200.000 Einwohner), der zweitgrößten Stadt Finnlands nach Helsinki, und ist ein noch recht junges Unternehmen der Stadt – am 1. Januar 2004 wurde es gegründet. Das FSC beliefert Bildungs-, soziale und Gesundheitseinrichtungen sowie die zentrale Verwaltung der Stadt. Vor der Gründung des FSC war das Food Service Centre der finnischen Trainingscentre (FSCFT), gegründet 1968, für die Belieferung der Bildungsinstitutionen der Stadt verantwortlich.

Das FSCFT beschäftigte ursprünglich rund 230 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wohingegen heutzutage im FSC 534 Menschen arbeiten, 25 im Management und der Rest im Bereich Catering. Mit 23 Mitarbeitern ist der Anteil der männlichen Beschäftigten an der Belegschaft gering. Der Altersdurchschnitt der Beschäftigten im Catering-Bereich liegt bei 43 Jahren, wobei der Anteil der über 44-jährigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei etwa 50 Prozent liegt.

Das FSC ist sich der Altersstruktur seiner Belegschaft und des zunehmenden Alterns seiner Beschäftigten durchaus bewusst und hat aus diesem Grunde Projekte und Wiedereingliederungskurse (rehabilitation courses) zu Förderung der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten angeschoben. Ältere Beschäftigte haben die Möglichkeit, eine Teilrente zu beziehen und damit ihre tägliche Arbeitszeit zu reduzieren, sofern sie nicht mehr über ihre volle Leistungsfähigkeit verfügen. Darüber hinaus besteht die Option, die Leistungsansprüche an diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter seitens des Unternehmens abzusenken, z.B. durch die Reduktion der zuzubereitenden Essen.

Von 1997 bis zum Jahr 2000 wurde unter Berücksichtigung des hohen Anteils älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der damaligen FSCFT ein Projekt zur Kompetenz- und Gesundheitsförderung durchgeführt, dass in erster Linie die Gesundheit und die Arbeitsfähigkeit des Küchenpersonals sowie die Produktivität des Unternehmens in den Blick nahm. Das Ziel des Projekts war es, die Gesundheit, das Wohlbefinden und die Arbeitsfähigkeit der alternden Beschäftigten zu unterstützen. Im Unternehmen wurden die folgenden Maßnahmen umgesetzt:

Kompetenzentwicklung und Arbeitsorganisation:

- Entwicklung der Küchenarbeit: Auf der Grundlage einer Qualifizierungsbedarfsanalyse, die einen recht großen Entwicklungsbedarf bei den Beschäftigten aufdeckte, wurden im Rahmen von Schulungen und durch arbeitbezogene Lernprozesse die Kompetenzen der Mitarbeiter entwickelt (Erwerb von Lizzenzen für die Bedienung bestimmter Maschinen, Ernährungsberatungskurse, Know-how-Entwicklung im Bereich Hygiene).

³⁵ www.arbeitundalter.at/be/be2.php?id=15; www.eurofound.eu.int/areas/populationandsociety/cases/fi004.htm

³⁶ www.espoofi/

- Entwicklung der Bezirksteams: Die Bezirksteams (jedes Team war zuständig für die Versorgung von acht Schulen) analysierten zunächst die Arbeitsprozesse im Team (Arbeitsaufgaben, Arbeitsteilung, Kooperation im Arbeitsprozess) und entwickelten im Anschluss daran Änderungs- und Verbesserungsvorschläge. Wichtig hierbei war, dass das implizite Wissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter expliziert und dadurch allen Teammitgliedern zugänglich gemacht wurde.
- Kommunikation und Austausch der Ideen und Ergebnisse der unterschiedlichen Teams.

Gesundheit und Leistungsfähigkeit:

- Gesundheitsübungen in der Gruppe wurden eingeführt (ein mal wöchentlich eine Stunde)
- Insgesamt fünf ganztägige Seminare zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit
- Aufbau einer Weight Watchers Gruppe für übergewichtige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Aufbau der so genannten Senioritagruppe, in der frauenspezifische Fragen der Gesundheit diskutiert wurden.

Der Lernerfolge der Beschäftigten wurden mit dem Instrument „Konzeptionelle Arbeitsbewältigung“ gemessen, ein Instrument, das das arbeitsprozessbezogene Wissen misst. Darüber hinaus kamen ein Fragebogen zur Messung der beruflichen Belastung (Occupational Stress Questionnaire, OSQ) und der Work Ability Index (WAI), ein Instrument zur Messung der Arbeitsfähigkeit, zum Einsatz. Gemessen wurde jeweils vor und nach Umsetzung der eben genannten Maßnahmen. Unterstützt und beraten wurde die Stadt Espoo in diesem Projekt durch das Finnische Institut für berufliche Gesundheit (FIOH).³⁷

In die Konzeption und die Umsetzung der Maßnahme waren das Amt für Küchendienst, Vertreter des Küchenpersonals, der betriebliche Arbeitsschutz und der betriebliche Gesundheitsdienst sowie das FIOH einbezogen. Der größte Teil wurde von der Stadt selbst finanziert, lediglich für die grundlegenden Analysen wurde ein Zuschuss vom finnischen Arbeitsministerium gezahlt.

Nach Beendigung der Projektphase im Jahr 2000 wurde die Entwicklungsarbeit von der Stadt Espoo, unter Beibehaltung der im Projekt eingesetzten und entwickelten Methoden und Instrumente, in Eigenregie weiter fortgeführt.

Der größte Erfolg des Projektes wurde darin gesehen, dass das Gruppenlernen verstetigt werden konnte und dass ein Bewusstsein für die Wichtigkeit geschaffen wurde, die Arbeit selbst sowie die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten stetig fortzuentwickeln. Darüber hinaus stellte sich die Einführung der Senioritagruppe als äußerst erfolgreich dar.

³⁷ Finish Institute of Occupational Health, <http://www.ttl.fi>

Hier weitere konkrete Ergebnisse der Evaluation:

- Die durchschnittliche konzeptionelle Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten hat sich merklich verbessert.
- In der Folgemessung konnte festgestellt werden, dass jene Aspekte, die bedeutend sind für Gesundheit und Wohlbefinden, deutlich positiver bewertet wurden als zuvor.
- Die individuelle Kontrolle über den Arbeitsprozess konnte gestärkt und das individuelle arbeitsbezogene Rollenverständnis geklärt werden.
- Sowohl die qualitative als auch die quantitative Arbeitsbelastung ist gesunken und die Bewertung der Führungsarbeit wie der Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen hat sich verbessert.
- Die Arbeitszufriedenheit hat sich erhöht, die mentalen Ressourcen konnten gestärkt werden, und psychisch bedingte Krankheiten haben abgenommen.
- Der durchschnittliche WAI nahm um einen Punkt zu. Dies ist ein gutes Ergebnis, da der WAI für gewöhnlich pro Jahr um 0,7 bis 1,0 abnimmt.
- Insbesondere die Mitglieder der Senioritagruppe zeigten sich zufrieden mit der Maßnahme. Nach Aussage der Beschäftigten war es ein wichtiger Aspekt der Gruppengespräche, Informationen über das physische und psychische Altern von Frauen zu bekommen. Darüber hinaus war es für die Frauen wichtig, sich in einer homogenen Gruppe austauschen zu können.

Resümee

Wie bei nahezu allen Projekten und Maßnahmen, die mit externer Unterstützung im Rahmen des finnischen Nationalprogramms für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer durchgeführt wurden, stand auch bei der Stadt Espoo der **Beteiligungsaspekt** im Zentrum. Das Wissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird gezielt genutzt, um **individuelle und organisationale Lernprozesse** miteinander zu verknüpfen und voranzutreiben und damit die Arbeitsbedingungen insgesamt zu verbessern. Dabei steht das **lösungsorientierte Vorgehen in Gruppen** im Vordergrund, in denen alltägliche Aspekte der Arbeit diskutiert werden. Darüber hinaus haben sich für das Beispiel der Stadt Espoo insbesondere die folgenden Aspekte als wichtig erwiesen:

- Berücksichtigung der spezifischen Bedarfe von Frauen in der **Senioritagruppe**
- **Externe Beratung** und Unterstützung
- **Sensibilisierung der Beschäftigten** für das eigene Altern und den Aspekt der Arbeitsfähigkeit
- **Evaluation** der Maßnahmen

Beteiligungsorientierte Kompetenz- und Organisationsentwicklung – das Beispiel des finnischen Backwarenherstellers Vaasan & Vaasan³⁸

Der finnische Backwarenhersteller Vaasan & Vaasan³⁹ ist Marktführer in der baltischen Region und kann auf eine lange Geschichte zurückblicken. Bereits vor 150 Jahren wurde das Unternehmen gegründet. Seit 50 Jahren exportiert das Unternehmen sein Knäckebrot (Finn Crisp) in die ganze Welt und hat 2006 einen Umsatz von 322 Mio. Euro erzielt. In Finnland unterhält das Unternehmen insgesamt 14 Bäckereibetriebe, wovon zwei für die Herstellung so genannter Bake-Off Produkte (Aufbackware) zuständig sind. Weitere Bäckereien finden sich in Estland (AS Leibur), Lettland (AS Hanzas Maiznicas), Litauen (UAB Vilniaus Duona) und in Schweden (Nordic Bake-Off AB).

Insgesamt beschäftigt das Unternehmen in diesen Betrieben etwa 3.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wobei 43 Prozent der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (etwa 1.500) in Finnland beschäftigt sind, 100 in Schweden und etwa 1.900 in den baltischen Ländern. Interessant ist, dass das Unternehmen in Finnland mit 43 Prozent der Beschäftigten etwa 70 Prozent des Umsatzes erwirtschaftet. Dies insbesondere deshalb, weil der Personaleinsatz aufgrund einer weniger technologieorientierten Produktion in den baltischen Staaten ungleich höher ist.

Die Situation allerdings, dass ein Großteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Ausland beschäftigt ist, bedeutet für Vaasan & Vaasan in der Personalpolitik eine große Herausforderung. Die im weiteren Verlauf beschriebenen Maßnahmen und alle weiteren personalpolitischen Konzepte beziehen sich vorrangig auf Finnland. Die Personalpolitik der baltischen Betriebe ist noch nicht der finnischen angepasst, da hier die Ausgangsbedingungen völlig andere sind. Die meisten der hier angestellten Personalmanager sind Juristen, da es eine Reihe bürokratischer Hürden bei Personaleinstellungen gibt. Dies fällt umso mehr ins Gewicht, als dass die Personalfliktuation in den baltischen Ländern (insbesondere aufgrund von Abwanderungsbewegungen) vergleichbar hoch ist. Diese Situation macht eine Synchronisation mit der finnischen Personalpolitik äußerst schwierig. Allerdings ist eine Anpassung mittelfristig geplant, denn auch die Personalmanager vor Ort wünschen sich eine verstärkte Unterstützung in personalstrategischen Fragestellungen.

Die Personalpolitik für die finnischen Betriebe ist vereinheitlicht und wird von der Zentrale in Espoo vorgegeben. Gleichzeitig ist zu bemerken, dass im Personalmanagement des Unternehmens lediglich drei Mitarbeiterinnen beschäftigt sind. Bei der Umsetzung der personalpolitischen Vorgaben wird das Personalmanagement deshalb von den Betriebsleitern vor Ort unterstützt.

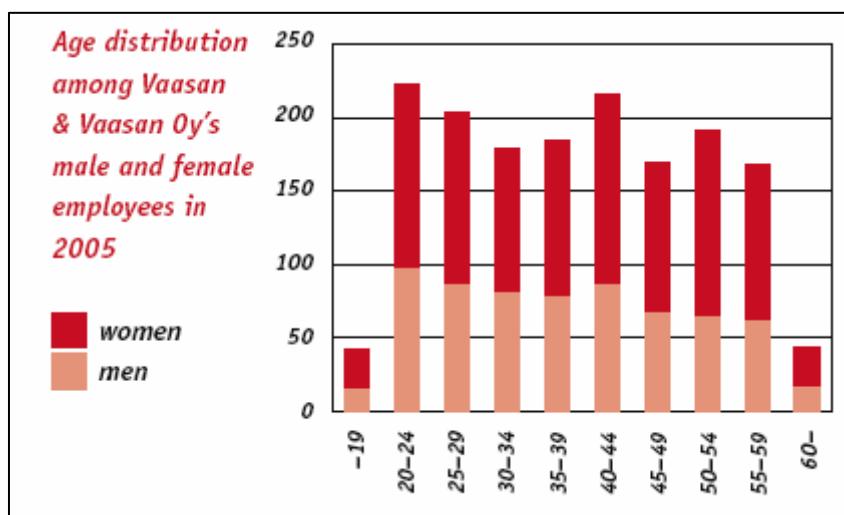
In den finnischen Betrieben sind mehr Frauen (etwa 900) als Männer beschäftigt (etwa 600). Die Alterstruktur der Beschäftigten ist relativ ausgeglichen. Auch in den höheren

³⁸ Gespräch mit Sirpa Laakso, der Direktorin der Personalabteilung.

³⁹ www.vaasan.com

Altersgruppen (50 bis 59 Jahre) sind anteilig etwa gleich viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt wie in den jüngeren. Erst in der höchsten Altersgruppe ab 60 Jahre ist eine, dann allerdings recht deutliche, Abnahme zu erkennen (vgl. Abb. 3).

Abbildung 3: Altersstruktur bei Vaasan & Vaasan 2005



Quelle: Vaasan & Vaasan 2005

Bei Vaasan und Vaasan wurden in den letzten Jahren drei Maßnahmen eingeführt und umgesetzt, die in enger Verbindung zur Frage der Alterung der Belegschaften und der demographisch bedingten Abnahme des Arbeitskräfteangebots zu sehen sind. In erster Linie ist es dabei das Ziel des Unternehmens, die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten und das erfahrungsbasierte Wissen der älteren Beschäftigten stärker für das Unternehmen nutzbar zu machen.

Dabei handelt es sich um die folgenden drei Maßnahmen bzw. Programme:

- Kleingruppenmodell (Small team model)
- „Frühwarnsystem“ (Early intervention model)
- Patenmodell (Mentoring programme)

Kleingruppenmodell (Small team model)

Das Kleingruppenmodell wird als Teil des Wissensmanagements des Unternehmens betrachtet. Hierbei geht es darum, das Erfahrungswissen insbesondere der älteren Beschäftigten in konkret-arbeitsbezogene Problemlösungsprozesse einzubringen. Damit ist das Kleingruppenmodell gleichzeitig ein Instrument zur Organisationsentwicklung und zum dialogorientierten Wissenstransfer zwischen den Beschäftigten.

Die Kleingruppenmodelle sind mittlerweile in allen finnischen Betrieben umgesetzt. Beschäftigtengruppen von etwa fünf bis acht Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern treffen

sich alle zwei Wochen und diskutieren dort arbeitsbezogene Fragestellungen. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter ist dazu aufgefordert, an mindestens drei Treffen im Jahr teilzunehmen. Die jeweiligen Gruppen werden in Abhängigkeit der Schichtpläne von den Betriebsleitern vor Ort zusammengestellt, so dass die Produktion während der Sitzungen möglichst weiterlaufen kann. Wenn es notwendig ist, wird jedoch die Produktion für die Zeit des Treffens eingestellt. Dies zeigt bereits, dass das Kleingruppenmodell im Rahmen der Personalpolitik einen recht hohen Stellenwert hat.

Für die Treffen gibt es nur wenige thematische Vorgaben. Die zu besprechenden Themen und Probleme können von den Beschäftigten selbst im Vorfeld des Treffens vorgeschlagen werden. So werden z.B. in den Kleingruppen insbesondere arbeitsbezogene Probleme wie Arbeitstechniken, Arbeitszufriedenheit, Arbeitsgestaltung, Arbeitsunfälle, Betriebsklima oder Weiterbildungsmöglichkeiten diskutiert. Doch es bleibt nicht allein bei der Diskussion. Das Kleingruppenmodell hat – trotz seiner thematischen Offenheit – eine recht rigide Struktur, die die Nachhaltigkeit der Maßnahme sicherstellen soll. Es wird stark lösungsorientiert vorgegangen: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diskutieren ein Problem, entwickeln gemeinsam eine Lösung, die von allen getragen wird, und einigen sich auf Aufgaben, Zuständigkeiten und feste Termine zur Erfüllung der Aufgaben. Schließlich wird im Betrieb veröffentlicht, welche Aufgaben angegangen bzw. welche Probleme gelöst wurden. Dies trägt nach Aussage der Personalmanagerin enorm zur Veränderungsmotivation der Beschäftigten bei. So wurden in einem Betrieb in Lappland in zwei Jahren insgesamt 208 unterschiedliche Probleme in den Kleingruppen behandelt, wovon 202 gelöst werden konnten.

Über die eben genannten arbeitsbezogenen Fragestellungen hinaus werden auf Anregung des Personalmanagements von den Beschäftigten auch unternehmensstrategische Fragestellungen diskutiert. Dadurch soll zum einen das Wissen der Beschäftigten stärker als bisher bei strategischen Entscheidungen berücksichtigt werden und zum anderen zielt diese Beteiligungsorientierung auf die Verbesserung der Kommunikation zwischen den Beschäftigten und dem Management. Ebenso ist es für die Kleingruppen obligatorisch, die Ergebnisse der Arbeitszufriedenheitsbefragung zu diskutieren.

An der Konzeptionisierung und Umsetzung des Kleingruppenmodells war neben dem Management und der Arbeitnehmervertretung auch das Finnische Institut für berufliche Gesundheit (FIOH)⁴⁰ beteiligt. Das FIOH war vor allem mit den für die Umsetzung des Kleingruppenmodells erforderlichen Qualifizierungen von Führungskräften und Beschäftigten betraut.

Um dem Kleingruppenmodell auch und gerade für die Führungskräfte eine hohe Priorität zu verschaffen, wurde das Modell in das Managementsystem integriert und wirkt sich auf die Prämienzahlung aus. Ein Teil der Prämien für die Führungskräfte wird nur dann ausgezahlt, wenn die Kleingruppen im Betrieb realisiert wurden. Der Erfolg wird

⁴⁰ Finish Institute of Occupational Health, <http://www.ttl.fi>

daran bemessen, ob und wie oft die Kleingruppen zusammenkamen und wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter daran beteiligt waren.

Das Kleingruppenmodell wird vom Management, von der Arbeitnehmervertretung als auch von den Beschäftigten selbst positiv bewertet. Vasaan & Vaasan wurde im Jahr 2005 zum besten Zulieferer für den Einzelhandel gewählt. Die Arbeitnehmervertretung ist der Auffassung, dass dieser Umstand nicht zuletzt dem Kleingruppenmodell geschuldet ist, da Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit miteinander korrelieren würden. Beide Werte sind nach Einführung des Kleingruppenmodells im Vergleich zu 2004 enorm gestiegen, wie die Mitarbeiter- und Kundenbefragung gezeigt haben. Die verbesserte Qualität der Arbeit zeigt sich auch in der Ausschussquote, die von elf auf vier Prozent gesunken ist. Des Weiteren sind ebenfalls der Krankenstand als auch die Reklamationen gesunken.

Frühwarnsystem (Early intervention model, EIM)

Neben weiteren Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung und zur Arbeitssicherheit wurde bei Vaasan & Vaasan ein System zur frühzeitigen Intervention bei möglicherweise anstehender Minderung der Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten entwickelt. Das EIM war im Unternehmen zunächst umstritten. So hat eine Gruppe, bestehend aus Arbeitnehmervertretern, Führungskräften, Personalmanagement und betriebsärztlichem Dienst, das Modell etwa ein Jahr lang diskutiert, bevor es zur Umsetzung gelangte. Das Modell betrifft einen äußerst sensiblen Bereich, nämlich die Gesundheit der Beschäftigten. Hier gab es ernsthafte Bedenken, die sich insbesondere auf den Umgang mit den persönlichen Daten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bezogen. Die Gruppe hat sich jedoch in langen Diskussionen geeinigt und gemeinsam ein Modell erstellt, das greift, sobald eine der folgenden Bedingungen erfüllt ist:

- Vier kurze Arbeitsunfähigkeiten innerhalb von vier Monaten
- Zwölf Arbeitsunfähigkeitstage hintereinander
- 30 Arbeitsunfähigkeitstage in einem Jahr

Liegt ein solcher Fall vor, so läuft, initiiert durch die jeweilige Führungskraft, das EIM an. Hierbei wird zunächst ein Gespräch zwischen der Führungskraft und dem entsprechenden Mitarbeiter anberaumt, indem es um die persönliche Einschätzung der Arbeitsfähigkeit des Mitarbeiters, seine Perspektiven und mögliche Aktivitäten zur Förderung der Gesundheit geht, wobei die Führungskraft über den Grund für die Abwesenheit nicht informiert ist. Ziel ist es, den Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin bei der Förderung der Arbeits- und Gesundheitsförderung gezielt zu unterstützen. Für dieses Gespräch wird ein Leitfaden verwendet, der von dem zuständigen Rentenversicherungs träger Varma⁴¹ entwickelt und bereitgestellt wurde.

Nach dem Gespräch wird zwischen Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter und Führungskraft eine Vereinbarung über weitere Aktivitäten getroffen. Oftmals wird mit den Beschäftig-

⁴¹ www.varma.fi

ten ein weiteres Gespräch mit dem betriebsärztlichen Dienst vereinbart. Hier wird dann das weitere Vorgehen besprochen. Das kann z.B. auch bedeuten, dass – bei eingeschränkter Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin – der Rentenversicherer hinzugezogen wird, um die Möglichkeiten einer Teilrente auszuloten.

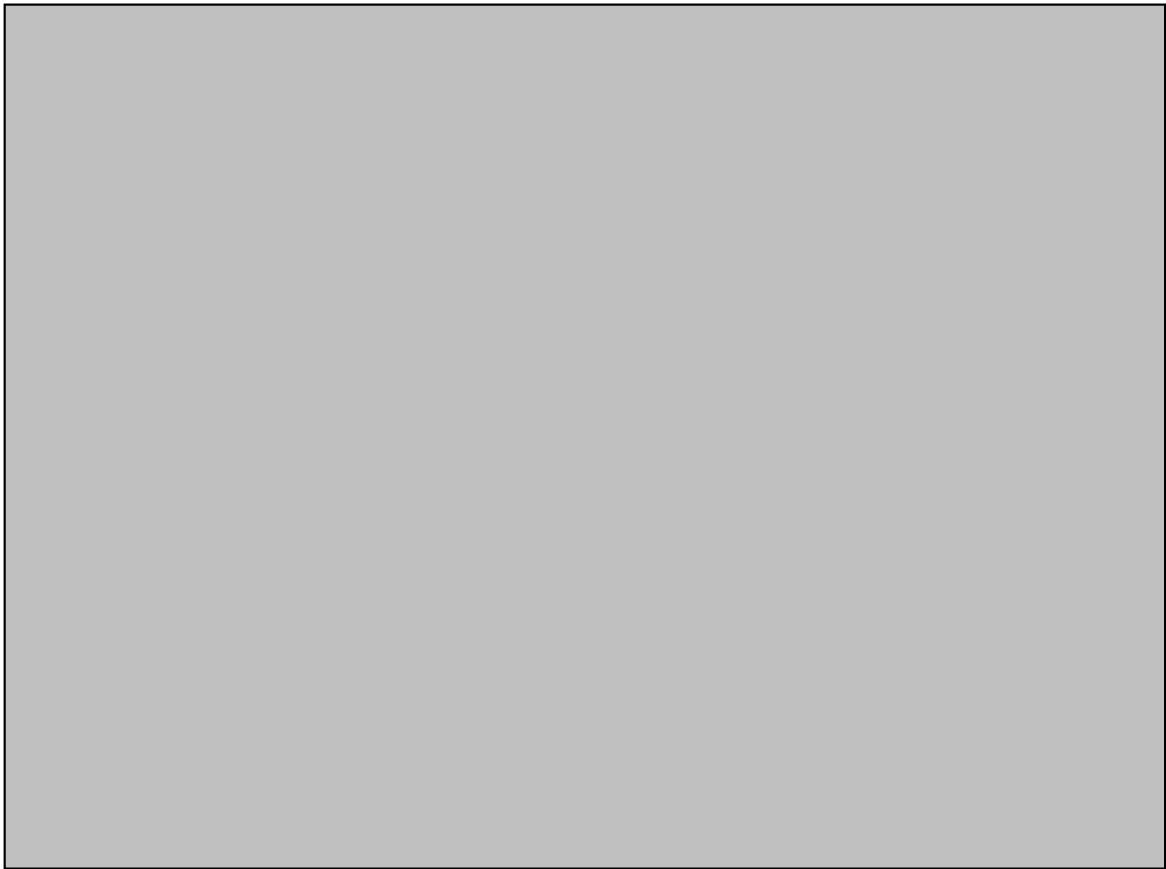
Um zu vermeiden, dass das Modell als Kontrollinstrument eingesetzt oder von den Beschäftigten wahrgenommen wird, füllen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach dem Gespräch einen Feedbackbogen aus, den sie – anonymisiert – an das zentrale Personalmanagement senden. Hier wird in erster Linie abgefragt, ob das Gespräch in Bezug auf ihre derzeitige Situation etwas genutzt habe und ob der oder die Vorgesetzte fair mit ihnen umgegangen sei.

Bisher, so die Personalmanagerin, seien alle erhaltenen Feedbacks zu 100 Prozent positiv gewesen, was sie selbst überrascht habe. Im Vorfeld der Einführung des EIM sind alle Führungskräfte mit Unterstützung des Rentenversicherungsträgers Varma hinsichtlich der Gespräche geschult worden. Auch hier wurde ihnen vermittelt, dass das EIM kein Kontrollinstrument sei, sondern eine Hilfe und Unterstützung für Beschäftigte darstellen solle, die sich möglicherweise in einer schwierigen Situation befinden. In erster Linie geht es darum, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ernst zu nehmen, ihnen zuzuhören und ein Feedback zu geben.

Patenmodell (Mentoring programme)

Ähnlich wie das Kleingruppenmodell ist auch das Mentorenmodell darauf ausgerichtet, das Erfahrungswissen insbesondere der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Rahmen eines dialogorientierten Wissentransfers stärker für andere, jüngere Beschäftigte und das Unternehmen nutzbar zu machen. Bei der Einführung des Mentorenmodells wurde Vaasan & Vaasan, wie auch schon beim EIM, von dem Rentenversicherungsträger Varma unterstützt.

Das Mentorenmodell sieht vor, dass Paare von jüngeren und älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gebildet werden. Diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter treffen sich über ein Jahr jeden Monat, um relevantes Wissen auszutauschen, wobei der Schwerpunkt darauf liegt, dass ältere Beschäftigte, die das Unternehmen in absehbarer Zeit verlassen, ihr Wissen an die jüngeren Beschäftigten weitergeben. Mittlerweile gibt es im Unternehmen insgesamt 30 Paare, die über die einzelnen Betriebe verteilt sind.



5. Schlussfolgerungen

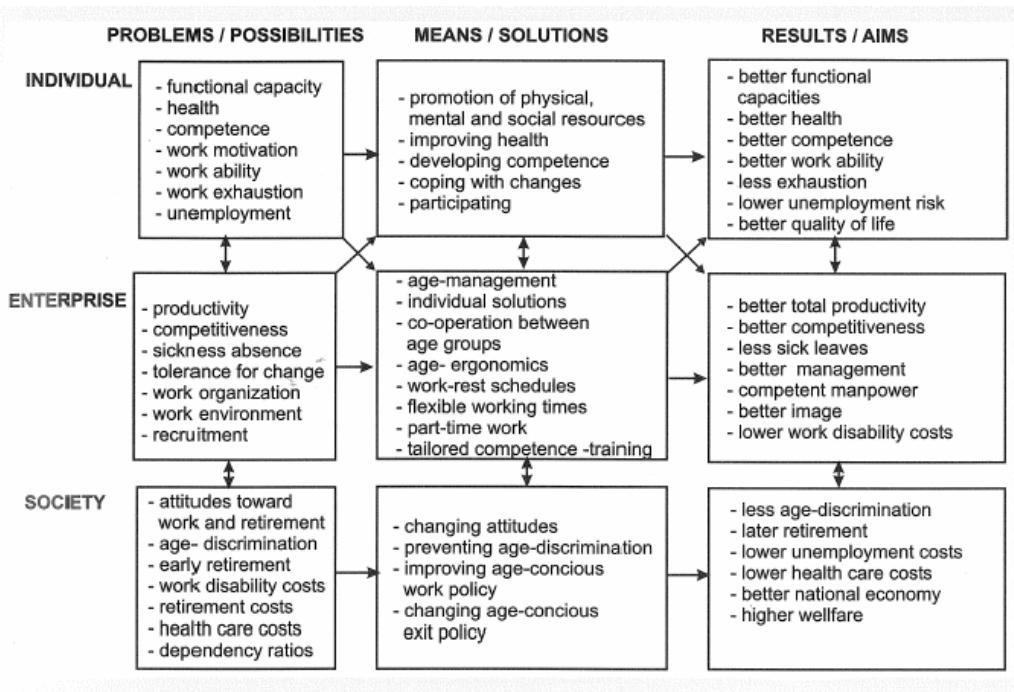
Die obigen Ausführungen geben erste Hinweise darauf, wie Unternehmen in anderen europäischen Ländern sich der Thematik des demographischen Wandels und der damit zusammenhängenden Alterung ihrer Belegschaften nähern und welche Lösungsstrategien dort entwickelt werden. Schaut man sich die Gründe an, weshalb Unternehmen überhaupt auf diesem personalpolitischen Handlungsfeld tätig werden, so ergibt sich für die hier angeführten Betriebe ein recht ähnliches Bild. Zumeist werden die Folgen der demographischen Entwicklung für das Unternehmen unter Kostengesichtspunkten verhandelt. Es stellt sich für die Unternehmen also die Frage, wie unter den Bedingungen demographischer Veränderungsprozesse die Beschäftigungsfähigkeit einer alternden Belegschaft und damit auch die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens erhalten oder gar ausgebaut werden kann. Dies wird in den hier aufgeführten Beispielen zumeist über – zum Teil innovative – Maßnahmen in den Bereichen Gesundheitsförderung, Personal- und Laufbahnentwicklung, Arbeitszeitgestaltung oder Veränderungen in der Form der Arbeitsorganisation zu erreichen versucht.

Auf der Grundlage der hier dokumentierten Fallbeispiele ist es nur schwer möglich abzuschätzen, inwiefern die politischen bzw. institutionellen Rahmenbedingungen das organisationale Handeln beeinflussen. Gleichwohl zeigen sich auch darauf erste Hinweise. So scheint z.B. die Gleichbehandlungspolitik, die im Zentrum der Personalpolitik von St. Helens steht, einen recht großen Einfluss auf die Rekrutierungspraxis der Stadtverwaltung zu haben. Um den gesetzlichen Rahmenbedingungen in Großbritannien, die eine Ungleichbehandlung in Beschäftigung und Beruf aufgrund des Alters verbieten, zu entsprechen, wurde ein internes Monitoring eingeführt, dass die Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben beobachtet.

In fast allen Fallbeispielen werden neben den betriebswirtschaftlichen Gründen auch die Veränderungen der politischen Rahmenbedingungen als Gründe für die Einführung von Maßnahmen zur Beschäftigungsförderung der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter genannt. Dies betrifft insbesondere den in allen Ländern zu beobachtenden – mehr oder minder einschneidenden – Abbau von Frühverrentungsoptionen. Die demographisch bedingte Alterung der Belegschaften wird gleichsam durch die anvisierte Verlängerung der Lebensarbeitszeit verstärkt.

Gleichwohl wird durch die eher restriktiven Rahmenbedingungen kein positiver Anreiz zur Beschäftigungsförderung Älterer gesetzt, sondern eher die Notwendigkeit dazu geschaffen. Es wird also lediglich an den Stellschrauben der institutionellen Rahmenbedingungen gedreht, ohne die Betriebe bei der Anpassung ihrer Personalpolitik an die veränderten Herausforderungen zu unterstützen. Anders in Finnland. Hier wurde versucht, ein gleichsam umfassendes Konzept zur Bewältigung des demographischen Wandels umzusetzen. Dabei wurden sowohl die institutionellen/gesellschaftlichen Rahmenbedingungen als auch die organisationale und individuelle Ebene in den Blick genommen, wie die folgende Abbildung verdeutlicht:

Abbildung 4: Matrix zum Alternsmanagement



Quelle: Ilmarinen 1999

Das finnische Nationalprogramm für ältere Arbeitnehmer hatte auch Auswirkungen auf die hier dokumentierten finnischen Beispiele, wobei mit Blick auf die betriebliche Ebene insbesondere die Rolle des Finnischen Institutes für berufliche Gesundheit zu betonen ist. Das Institut war insbesondere an der betrieblichen Umsetzung des finnischen Nationalprogramms beteiligt und hat, auf der Grundlage entsprechender Analysen, eine Reihe von betrieblichen Maßnahmen wissenschaftlich begleitet und durch Qualifizierungsleistungen unterstützt (INQA 2005).

Auch wenn also zum Zusammenhang von institutionellen Rahmenbedingungen und betrieblicher Personalpolitik die vorliegende Studie keine oder nur sehr begrenzte Aussagen machen kann, so können doch mit Bezug zur betrieblichen Ebene Schlüsse gezogen werden, die über den einzelnen Betrieb bzw. die einzelne Organisation hinausweisen und anderen Betrieben Orientierung im Umgang mit alternden Belegschaften geben können.

Situationsanalyse

Ausgangspunkt für eine Reihe der hier beschriebenen Fallbeispiele war die Analyse der eigenen Situation der Organisation, wobei der Altersstrukturanalyse eine besondere Bedeutung zukommt. Eine solche Alterstrukturanalyse erlaubt es, ausgehend vom derzeitigen Status quo und unter Berücksichtigung weiterer Parameter, zukünftige Entwicklungen abschätzen zu können. Hieran wiederum lassen sich Fragen anschließen, die sich insbesondere auf das erwartete Austrittsgeschehen (möglicherweise rapider und umfangreicher Wissens- und Erfahrungsverlust) sowie den weiteren Bedarf an Arbeitskräften (Sind am regionalen Arbeitsmarkt genügend Arbeits- bzw. Fachkräfte verfügbar?) beziehen. Für die Organisation werden durch eine solche Analyse gleich-

sam die Auswirkungen demographischer Entwicklungsprozesse auf der betrieblichen Ebene deutlich gemacht. Darüber hinaus kann eine Altersstrukturanalyse, vor allem wenn sie bis auf die Bereichsebene herunter gebrochen wird, wichtige Hinweise auf den Bedarf an erforderlichen Qualifizierungsmaßnahmen und weiteren Handlungsstrategien (z.B. im Bereich der Gesundheitsförderung und Rekrutierung) geben. Neben diesen für die betriebliche Planung wichtigen Aspekten dient die Altersstrukturanalyse gleichzeitig auch der Sensibilisierung der Führungskräfte und Vorgesetzten für die Thematik alternder Belegschaften, da sie anschaulich vorführt, wie sich die Belegschaftsstruktur in den kommenden Jahren verändern wird. Sollte das Unternehmen bzw. die Organisation nicht bereits über die Stammdaten der Beschäftigten in der Lage sein, in wenigen Schritten eine Altersstrukturanalyse durchzuführen, so stehen mittlerweile eine Reihe von rechnergestützten Instrumenten zur Verfügung, die eine leichte Erfassung und Projektion der organisationalen Altersstruktur erlauben.

Sensibilisierung der Akteure für Fragen des demographischen Wandels

Ohne die Sensibilisierung der Vorgesetzten, der Führungskräfte, der Betriebsräte und auch und gerade der Beschäftigten selbst werden Maßnahmen, die sich mit der Alterung der Belegschaft auseinandersetzen, nicht umzusetzen sein bzw. ins Leere laufen. Oftmals muss im Betrieb ein entsprechendes Problembewusstsein erst geschaffen werden, da Fragen der organisationsdemographischen Entwicklung nicht auf der Tagesordnung der betrieblichen Personalpolitik stehen. Auch die Beschäftigten selbst müssen darauf vorbereitet werden, dass zukünftig ein früherer Ausstieg aus dem Unternehmen, zumindest zu den bisher üblichen Konditionen, aufgrund der veränderten institutionellen Rahmenbedingungen nicht mehr möglich sein wird. Die Schaffung von Bewusstsein kann dabei ganz unterschiedlich erreicht werden und vielgestaltige Elemente umfassen. So wurde z.B. in der Stadt St. Helens eine Gleichbehandlungspolitik entwickelt und kommuniziert, die mittlerweile sowohl nach innen (in Bezug auf die Beschäftigten) als auch nach außen (in der Kunden- bzw. Bürgerbeziehung) Leitbildcharakter besitzt und im Selbstverständnis der Verwaltung verankert ist. Im Beispiel des österreichischen Stahlunternehmens Voestalpine wurden vor allem die Führungskräfte und Vorgesetzten durch Qualifizierungsmaßnahmen und Informationsveranstaltungen zum Thema „Alter“ sensibilisiert und auf die Folgen demographischer Entwicklungsprozesse hingewiesen. Aber auch die oben bereits erwähnte Altersstrukturanalyse hat einen sensibilisierenden Charakter, da sie die organisationsdemographischen Entwicklungen anschaulich darstellt und die je spezifische Situation des Unternehmens reflektiert.

Einbindung der Beschäftigten

Jede Initiative und Maßnahme im Unternehmen bedeutet Veränderung und kann nur realisiert werden, wenn in der Belegschaft ein gewisses Maß an Veränderungsbereitschaft vorhanden ist oder hergestellt wird. Die hier vorgestellten Beispiele haben gezeigt, dass es vielfältige Möglichkeiten gibt, die Arbeitnehmervertretungen aber insbesondere auch die Beschäftigten selbst aktiv in Veränderungsprozesse einzubinden.

Dabei hat sich gezeigt, dass eine aktive Einbindung keineswegs zu Reibungsverlusten führt, sondern im Gegenteil sowohl für das Unternehmen als auch für die Beschäftigten zum Vorteil geraten. Hier ist insbesondere auf das Beispiel des finnischen Backwarenherstellers Vaasan & Vaasan zu verweisen. Im so genannten Kleingruppenmodell werden durch arbeitsbezogene und lösungsorientierte Diskussionen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Kompetenz- und Organisationsentwicklungsprozesse angestoßen, die sowohl die Produktivität des Unternehmens als auch die Arbeitszufriedenheit und Motivation der Beschäftigten erhöhen. Auch die Fachhochschule Windesheim setzte in ihrem Projekt auf die aktive Einbindung der Lehrerinnen und Lehrer. Als Expertinnen und Experten für die eigene Arbeit waren sie dazu aufgefordert, mit Unterstützung individuelle Pläne zur Gestaltung und Anpassung der eigenen Arbeitsbedingungen zu entwickeln. Im finnischen Busunternehmen Länsilinjat Oy wiederum haben die Fahreinnen und Fahrer die Möglichkeit, ihre Dienstpläne selbst zu bestimmen, und haben so einen direkten Einfluss auf die Gestaltung der Arbeitsbedingungen.

Anpassung herkömmlicher und Entwicklung von neuen Instrumenten

Welche Instrumente im Rahmen der Umsetzung von Maßnahmen zur Beschäftigungsförderung alternder Belegschaften eingesetzt werden, hängt natürlich von dem Ziel ab, das damit erreicht werden soll. Die hier vorgestellten Fallstudien haben gezeigt, dass nicht zwingend neue Instrumente entwickelt werden müssen, um die Arbeit alters- und alternsgerecht zu gestalten. Vielmehr geht es darum, bekannte Instrumente überhaupt einzusetzen und gegebenenfalls den jeweiligen betrieblichen Bedingungen anzupassen. So findet sich in den beschriebenen Fallbeispielen eine Reihe von personalpolitischen Instrumenten, die nicht unbedingt im Zusammenhang mit der Frage der Beschäftigungsförderung alternder Belegschaften entwickelt wurden. Sowohl die MAN Steyr als auch die Denso Manufacturing Midlands Ltd. haben das – ursprünglich ja als arbeitsmarktpolitische Maßnahme entwickelte – Instrument der Job Rotation eingesetzt, um die Arbeit lern- und gesundheitsförderlich zu gestalten. Durch die Qualifizierung für unterschiedliche Tätigkeiten und den Belastungswechsel durch die Rotation über unterschiedliche Arbeitsplätze soll hier die Beschäftigungsfähigkeit gefördert werden. Darüber hinaus kam bei der MAN in diesem Zusammenhang noch das Instrument der Arbeitsplatzbewertung zum Einsatz. Nach dem Schulnotensystem wurden die Arbeitsplätze hinsichtlich ihrer Belastungen bewertet, um entsprechende Rotationspläne zu entwickeln. Ein weiteres bereits bekanntes Instrument aus der Personalentwicklung kommt bei dem niederländischen Unternehmen DSM zum Einsatz. Das Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch wird hier gezielt zur Umsetzung einer erwerbsbiographisch orientierten Personalpolitik genutzt. Das Besondere und Innovative bei der Nutzung dieses Instruments durch die DSM liegt darin begründet, dass nicht nur die Vorgesetzten, sondern auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für das Gespräch geschult werden. Weitere Beispiele für den Rückgriff auf bestehende Instrumente finden sich unter anderem in der flexiblen Dienstplangestaltung des finnischen Busunternehmens Länsilinjat Oy und dem Kleingruppenmodell (besser bekannt als Organisationsentwicklungszyklus) des finnischen Backwarenherstellers Vaasan & Vaasan.

Allerdings, um mit den neuen Herausforderungen des demographischen Wandels auf der betrieblichen Ebene umgehen zu können, müssen Organisationen oftmals auch neue und zum Teil ungewöhnliche Lösungen entwickeln, da herkömmliche und eingefahrene personapolitische Strategien an ihre Grenzen stoßen. Dies trifft insbesondere auf solche Arbeits- und Tätigkeitsbereiche zu, in denen ein Arbeiten bis ins höhere Erwerbsalter in vielen Fällen aufgrund der hohen Belastungsstruktur nicht möglich ist. Dabei geraten vor allem Fragen der altersgerechten Arbeits- und Laufplangestaltung in den Blick. Kreativität und Phantasie ist gefragt, wenn es darum geht, Erwerbsbiographien neu zu konzipieren und die erfahrungsbasierte Kompetenz der älteren Beschäftigten gezielt und einem möglichen Leistungswandel entsprechend einzusetzen. Ein gutes Beispiel hierfür ist der Wiener Krankenanstaltenverbund, der in der Laufbahnentwicklung von Pflegekräften neue Wege beschritten hat. Im Rahmen von Entwicklungsstufen kommen die erfahrungsbasierten Fähigkeiten der Pflegekräfte gezielt zum Einsatz. Ein weiterer kreativer Lösungsprozess wurde in der Fachhochschule Windesheim in den Niederlanden umgesetzt. Hier war insbesondere die Gestaltungskraft und Phantasie der älteren Lehrerinnen und Lehrer selbst gefragt, denn sie waren dazu aufgefordert, individuelle Vorschläge zur Veränderung und Anpassung der eigenen Arbeitsbedingungen zu machen.

Verfestigung von Prozessen

Arbeitsprozesse altersgerecht zu gestalten, das haben die Fallbeispiele gezeigt, ist nicht im Rahmen eines zeitlich begrenzten Projektes oder einer einzelnen Maßnahme zu leisten. Vielmehr muss es darum gehen, Prozesse im Betrieb zu verstetigen. Die Fallbeispiele haben verdeutlicht, dass es auch hierfür keinen Königsweg gibt, sondern verschiedene Lösungen denkbar sind. Bei dem Unternehmen Voestalpin zum Beispiel sind eine Reihe der umgesetzten Maßnahmen, insbesondere solche zur Qualifizierung und zur Arbeitszeitgestaltung, in Betriebsvereinbarungen festgehalten und somit betrieblich institutionalisiert worden. Aber auch andere Wege wurden von den Unternehmen beschritten. So sind bei der DSM im Rahmen des Management Systems (Integral Performance Management) alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mindestens einmal jährlich dazu aufgefordert, ihre weitere Laufbahnentwicklung im Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch zu reflektieren und gegebenenfalls die notwendigen Qualifizierungsmaßnahmen mit den Vorgesetzten abzustimmen. Diese Regelung ist für alle Beschäftigten obligatorisch, also auch für die älteren, die in vielen anderen Unternehmen von Entwicklungsmaßnahmen ausgeschlossen sind. Bei der Firma Vaasan & Vaasan wurde das beteiligungsorientierte Kleingruppenmodell insofern institutionalisiert, als das es Gegenstand der Zielvereinbarungen mit den Führungskräften ist. Die Umsetzung des Kleingruppenmodells wird als Ziel formuliert und ist somit auch Kriterium der an der Zielerreichung orientierten Bezahlung der Führungskräfte.

Wiederum mit Blick auf die Fallbeispiele liegt eine weitere Möglichkeit, Maßnahmen im Unternehmen voranzubringen und zu verstetigen, darin, dass Maßnahmen, auch zum Beispiel im Rahmen von Pilotprojekten oder -bereichen, hinsichtlich ihrer Wirksamkeit

überprüft, also evaluiert werden. Dies kann durch Externe im Rahmen einer wissenschaftlichen Evaluation geschehen (Voestalpine, Stadt Espoo, Wiener Krankenanstaltenverbund) oder aber durch dass Unternehmen selbst bewerkstelligt werden. So unterzieht die britische Stadt St. Helens ihre auf Gleichbehandlung basierende Rekrutierungspolitik einem internen Monitoring, dessen Ergebnisse einmal jährlich in einem Bericht veröffentlicht werden. Auch die Unternehmen DSM (Niederlande) und Vaasan & Vaasan haben die Evaluation ihrer Maßnahmen im Rahmen von Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbefragungen selbst durchgeführt.

Die hiermit schlaglichtartig zusammengefassten Ergebnisse der Analyse der dokumentierten Fallbeispiele haben gezeigt, dass Unternehmen und Verwaltungen das Rad nicht zwingend neu erfinden müssen, sondern oftmals ein problembezogener Rückgriff auf bereits bekannte und etablierte Elemente, Instrumente und Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung sinnvoll ist, um den Herausforderungen des demographischen Wandels bzw. alternder Belegschaften zu begegnen. Der wichtigste Faktor im Rahmen der Umsetzungsprozesse scheint dabei die Frage der Beteiligung und aktive Einbindung der Belegschaften zu sein, denn nur so kann ein vom Betrieb unterstützter und geförderter eigenverantwortlicher Umgang der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihren eigenen Ressourcen realisiert werden.

Nützliche Internetseiten

Großbritannien

- <http://www.agepositive.gov.uk> Internetportal der Kampagne „Age Positive“, die für die Thematik alternder Belegschaften sensibilisiert und Informationen zur Verfügung stellt.
- <http://www.direct.gov.uk> Internetportal der Regierung mit einer Rubrik „Over 50s“. Hier werden Informationen zu den Themen Arbeit, Lernen, Rente Gesundheit u.a. bereitgestellt.
- <http://www.dwp.gov.uk> Britisches Ministerium für Arbeit und Renten (Department for Work and Pensions). Hier werden Informationen zu der Arbeitsmarktinitiative „New Deal 50 plus“ und zum Gleichbehandlungsgesetz bereitgestellt.
- <http://www.efa.org.uk> Netzwerk von Arbeitgebern („Employers Forum on Age“) das sich mit dem Thema „Ältere Beschäftigte“ vor dem Hintergrund des Gleichbehandlungsgesetzes auseinandersetzt.
- <http://www.caade.net> Internetseite der „Kampagne gegen Altersdiskriminierung in der Arbeitswelt“(CAAD, Campaign Against Age Discrimination in Employment)

Niederlande

- <http://www.ouderenenarbeid.nl> Internetseite der Taskforce „Ältere und Arbeit“ (Ouderen an Arbeid). Hier werden Berichte der Kommission sowie Handlungsempfehlungen zum Umgang mit alternden Belegschaften zur Verfügung gestellt.
- <http://www.pensioenkijker.nl> Gemeinsame Initiative der Regierung, der Wirtschaft, der Gewerkschaften, der Rentenversicherungsträger und Seniorenorganisationen.
- <http://www.senior-power.nl> Informationskampagne zum Thema „Ältere Beschäftigte“

Österreich

<http://www.arbeitundalter.at>

Gemeinsame Wissens-Datenbank der Industriellenvereinigung, der Arbeiterkammer Wien, des Österreichischen Gewerkschaftsbundes und der Wirtschaftskammer Österreichs zum Thema Arbeit und alter.

www.wage.at

Internetseite des Projektes „WAGE – Winning Age Getting Future“, dass von den Sozialpartnern und dem Land Oberösterreich unterstützt wird.

<http://www.reifepruefung.at>

Unternehmenspreis für Unternehmen, die spezielle Maßnahmen für ältere beschäftigte umsetzen .

<http://www.arbeiterkammer.at>

Internetseite der Arbeiterkammer Österreich u.a. mit Informationen und Stellungnahmen zum Thema ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer

<http://www.worklab.at>

Forschung und Beratung zum altersgerechten Arbeiten

Finnland

<http://www.stm.fi>

Ministerium für Soziale Angelegenheiten und Gesundheit mit Informationen zum Nationalprogramm für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer

<http://www.ttl.fi>

Internetseiten des Finnischen Instituts für berufliche Gesundheit, das das Nationalprogramm für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer begleitet hat.

Literatur

- Acas (2006): Age and the workplace. Putting the Employment Equality (Age) Regulations into practice. London.
- Arnkil, R.; Hietikko, M.; Mattila, K.; Nieminen, J.; Rissanen, P. & Spangar, T. (2002): The National Programme on Ageing Workerrs. Evaluation. Reports of the Ministry of Social Affairs and Health 2002:5. Helsinki.
- Barth, H.J., Heimer, A. & Pfeiffer, I. (2006): Learning by example – Best practice strategies and initiatives from 10 countries. In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Active ageing in economy and society. Gütersloh, S. 38-114.
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2006): Active ageing in economy and society. Gütersloh.
- Biffl, G. (2004): Aktuelle Maßnahmen zur Beschäftigung älterer ArbeitnehmerInnen in Österreich. In: Industriellenvereinigung, Bundesarbeitskammer, Wirtschaftskammer Österreich und Österreichischer Gewerkschaftsbund (Hrsg.) (2004): Alternsgerechte Arbeitswelt. Referate und Diskussionsbeiträge des Expertenhearings der Sozialpartner am 28. und 29. Mai in Wien, S. 25-31.
- Brussig, M. & Knuth, M. (2006): Altersgrenzenpolitik und Arbeitsmarkt – Zur Heraufsetzung des gesetzlichen Rentenalters. In: WSI-Mitteilungen 6/2006, S. 307-313.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2006): Informationen zur Anpassung der Regelaltersgrenze an die demografische Entwicklung und zur Stärkung der Finanzierungsgrundlage der gesetzlichen Rentenversicherung (RV-Altersgrenzenanpassungsgesetz). Berlin.
- Bundesregierung Österreich (2003): Nationaler Aktionsplan für Beschäftigung 2003. Wien.
- Cranach, M.v. (2004): Die Beschäftigung älterer Menschen im Unternehmen. Die Verantwortung der Unternehmen im Kontext gesellschaftlicher Zusammenhänge. In: Cranach, M.v.; Schneider, H.-D.; Ulich, E. & Winkler, R. (Hrsg.): Ältere Menschen im Unternehmen. Chancen, Risiken, Modelle. Bern, S. 13-28.
- Danzinger, A. (2004): Meisterhafte Pflegekunst. Bericht über das Pilotprojekt. Präsentation im Rahmen der Veranstaltung „Pflegekompetenz durch PflegeexpertInnen“ am 02. Dezember 2004 in Wien. <http://www.oegkv.at/index.php?id=161>
- Danzinger, A. (2000): Meisterhafte Pflegekunst – altersgerechte Karrierewege in der Pflege. In: Kozon, V. & Fortner, N. (Hrsg.) (2000): Gegenwart und Perspektiven der Pflege. Wien, S. 33-40.
- Department of work and Pensions (2006): Age diversity at work. A practical guide for business. Sheffield.
- Ebert, A.; Fuchs, T.; Kistler, E. (2006): Arbeiten bis 65 oder gar bis 67? – Die Voraussetzungen fehlen, in: WSI-Mitteilungen 59 (2006) 9, S. 492-498.

- Eichhorst, W. & Sproß, C. (2005): Arbeitsmarktpolitik für Ältere. Die Weichen führen noch nicht in die gewünschte Richtung. IAB-Kurzbericht Nr. 16/2005.
- Europäische Kommission (2006): Gleichbehandlung und Antidiskriminierung. Jahresbericht 2006. Luxemburg.
- Europäische Kommission (2005): Green Paper „Confronting demographic change: a new solidarity between generations“. Brüssel.
- Europäische Kommission (2003c): Beschluss des Rates vom 22. Juli 2003 über die Leitlinien für beschäftigungspolitische Maßnahmen in den Mitgliedstaaten. Amtsblatt der Europäischen Union. Brüssel.
- Europäische Kommission (2002): Erhöhung der Erwerbsbeteiligung und Förderung des aktiven Alterns. KOM (2002) endgültig. Brüssel.
- Europäisches Beschäftigungsobservatorium (2003): Bericht vom Frühjahr 2003. Luxemburg.
- European Foundation (2004): Managing the challenge of an ageing workforce. Case Example Voestalpine AG. Dublin.
- Frerichs, F. & Taylor, P. (2005): The greying of the labour market: What can Britain and Germany learn from each other? Anglo-German Foundation for the Study of Industrial Society, London.
- Jepsen, M; Foden, D. & Hutsebaut, M. (Hrsg.) (2002): Active strategies for older workers in the European Union. Brüssel.
- Ilmarinen, J (2005): Towards a longer worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union. Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki.
- Ilmarinen, J. & Tempel, J. (2002): Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? Hamburg.
- Ilmarinen, J. (1999): Ageing workers in the European Union – Status and promotion of work ability, employability and employment. Helsinki.
- Industriellenvereinigung, Bundesarbeitskammer, Wirtschaftskammer Österreich und Österreichischer Gewerkschaftsbund (Hrsg.) (2006): Arbeit – Alter – Bildung am Arbeitsmarkt. Dokumentation einer gemeinsamen Enquete der Sozialpartner am 6. April 2006 in Wien.
- Industriellenvereinigung, Bundesarbeitskammer, Wirtschaftskammer Österreich und Österreichischer Gewerkschaftsbund (Hrsg.) (2004): Alternsgerechte Arbeitswelt. Referate und Diskussionsbeiträge des Expertenhearings der Sozialpartner am 28. und 29. Mai in Wien.
- Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.) (2005): Mehr Ältere in Beschäftigung. Wie Finnland auf den demographischen Wandel reagiert. Aus dem Abschlußbericht

- des Finnischen Nationalprogramms „Älter werdende Arbeitnehmer“. Berlin/Dresden.
- Kistler, E. (2007): Der Mytthos vom demographisch bedingten Arbeitskräftemangel. Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit ist in vielen Branchen nicht gegeben. In: Soziale Sicherheit 1/2007, S. 15-21.
- Knell, M.; Köhler-Töglhofer, W. & Prammer, D. (2006): Jüngste Pensionsreformen in Österreich und ihre Auswirkungen auf fiskalischen Nachhaltigkeit und Pensionsleistung. In: Geldpolitik und Wirtschaft 02/2006, S. 72-100.
- Koller, B.; Gruber, H. (2001): Ältere Arbeitnehmer im Betrieb und als Stellenbewerber aus der Sicht der Personalverantwortlichen. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Jg. 34, H. 4, S. 479-505.
- Kraatz, S.; Rhein, T. & Sproß, C. (2006): Bei der Beschäftigung Älterer liegen andere Länder vorn. IAB-Kurzbericht, Ausgabe 5, 3.4.2006.
- Mandl, I.; Dorr, A. & Oberholzner, T. (2006): Age and employment in the New Member States. Luxembourg.
- Naegele, G. & Walker, A. (2006): A guide to good practice in age management. Luxembourg.
- Naegele, G. (2005a): Nachhaltige Arbeits- und Erwerbsfähigkeit für ältere Arbeitnehmer. In: WSI-Mitteilungen 4/2005, S. 214-219.
- Naegele, G. (2005b): Für eine „demografiesensible“ Beschäftigungs-, Altersgrenzen- und Lebenslaufpolitik. In: Theorie und Praxis der sozialen Arbeit, Nr. 4, S. 14-21.
- Naegele, G. (2004): Verrentungspolitik und Herausforderungen des demographischen Wandels in der Arbeitswelt. In: Cranach, M.v.; Schneider, H.-D.; Ulich, E. & Winkler, R. (Hrsg.): Ältere Menschen im Unternehmen. Chancen, Risiken, Modelle. Bern, S. 189-219.
- OECD (2006): Live longer, work longer. Ageing and employment policies. Paris.
- OECD (2004): Ageing and employment policies. Finland. Paris.
- Österreichischer Gewerkschaftsbund (2004): Das verborgene Gold im Unternehmen. Wien.
- Raatz, S; Rhein, T. & Sproß, C. (2006): Internationaler Vergleich. Bei der Beschäftigung Älterer liegen andere Länder vorn. IAB-Kurzbericht Nr. 5/2006.
- Schmähil, W. (2006): Die neue deutsche Alterssicherungspolitik und die Gefahr steigender Altersarmut. In: Soziale Sicherheit 12/206, S. 397-402.
- Sproß, C. & Eichhorst, W. (2005): Beschäftigung Älterer: Bislang noch kein Paradigmenwechsel. In: Bundesarbeitsblatt 11/2005, S. 4-12.

- St. Helens Council (Hrsg.) (2005): Comprehensive equality policy. St. Helens.
- Taskforce „Ältere und Arbeit“ (Hrsg.) (2003): Froh zu sein. Zwischenbericht 2. Den Haag.
- Taskforce Beschäftigung (2003): Jobs, Jobs, Jobs. Mehr Beschäftigung in Europa schaffen. Bericht der Taskforce Beschäftigung. Unter Vorsitz von Wim Kok.
http://ec.europa.eu/employment_social/employment_strategy/pdf/etf_de.pdf.
- Taskforce Older People and Employment (Hrsg.) (2003): ... and they all worked happily ever after. recommendations and instruments. Final report,
www.ouderenearbeid.nl
- Taylor, P. (2006): Employment initiatives for an ageing workforce in the EU-15. Luxembourg.
- Vaasan & Vaasan (2005): Responsibility from the bakery to the customer. Corporate social responsibility report 2005. Espoo.
- Vroom, B. de (2001): The shift from early to late exit. Conference paper. Aalborg.
- Walker, A. (2002): Active strategies for older workers in the UK. In: Foden D. & Jepson M. (Hrsg.): Active strategies for older workers. ETUI, Brussels, S. 403-435.
- Wotschack, P. (i.E.): Lebenslaufpolitik in den Niederlanden. Gesetzliche Optionen zum Ansparen längerer Freistellungen: „verlofspaarregeling“ und „levensloopregeling“. In: Hildebrandt, E. (Hrsg.): Lebensarbeitszeit. Berlin.