

Ein Leitbild für altersgemäßes Arbeiten

Wie Junge und Ältere gemeinsam erfolgreich arbeiten



VORWORT



Liebe Leserinnen und Leser,

im Jahr 2008 schlossen der Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC) und die Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) den Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie“. Er ist eine Antwort der Chemie-Sozialpartner auf den sich abzeichnenden demografischen Wandel in Deutschland. Dieser Tarifvertrag gibt den Praktikerinnen und Praktikern in den Unternehmen eine Reihe von Instrumenten an die Hand, um den demografischen Wandel in den Unternehmen zu bewältigen. Dazu gehören Elemente wie die „Etablierung einer alters- und gesundheitsgerechten Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation“, Schritte zur „Qualifizierung während des gesamten Arbeitslebens“ sowie „die Sicherung des Erfahrungs- und Wissenstransfers“.

Im August 2010 gaben der BAVC und die IG BCE der Chemie-Stiftung Sozialpartner-Akademie (CSSA) den Auftrag, ein Leitbild für altersgemäßes Arbeiten zu entwickeln. Es sollte Hinweise auf Handlungsmöglichkeiten für die betrieblichen Sozialpartner bieten. Daraufhin richtete die CSSA eine Konzeptgruppe ein, die die Grundlagen für ein modernes Leitbild altersgemäßer Arbeit diskutieren und zusammenfassen sollte. Zur Konzeptgruppe gehörten Dr. Hans-Peter Klös (Institut der deutschen Wirtschaft Köln), Professor Christian Stamo-Roßnagel (Jacobs Centre on Lifelong Learning, Bremen), Birgit Imelli (Hessen Agentur, Wiesbaden), Dr. Ute Schlegel (Qualifizierungsförderwerk Chemie, Hannover) und nicht zuletzt Oliver Christopher Will (Die Strategiemanufaktur, Karlsruhe), der die Beiträge zusammenfasste und einen ersten Textentwurf vorlegte. Ich bedanke mich bei allen herzlich für ihre Mitarbeit.

In das Leitbild flossen auch die vielfältigen Erfahrungen von Unternehmen der chemischen Industrie mit dem demografischen Wandel ein. Seit dem Jahr 2011 hat die CSSA bundesweit in mehr als 20 Chemie-Unternehmen Weiterbildungsprojekte vor dem Hintergrund des demografischen Wandels unterstützt. Aus den Gesprächen mit den betrieblichen Sozialpartnern, allesamt engagierte Menschen aus dem HR-Management und den Betriebsräten, gewann sie eine Vielzahl wertvoller Einsichten. Dafür gilt ihnen mein Dank.

Wir hoffen, dass das vorliegende Leitbild die Aufgeschlossenheit gegenüber einem Wandel fördert, der unsere Welt und unser Leben nachhaltig verändert. Wir würden uns freuen, wenn das Leitbild jenen Frauen und Männern Anregungen gibt, die dem demografischen Wandel in den Unternehmen Gestalt geben.

Klaus-W. West
Geschäftsführer CSSA

1. Wir brauchen genügend Arbeitsplätze, an denen ältere Beschäftigte arbeiten können. Doch auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen einen Beitrag für ihre Beschäftigungsfähigkeit leisten.

Aber: Das ist leicht gesagt. Es bedarf einer großen gemeinsamen Anstrengung, dies im betrieblichen Alltag umzusetzen.

Ein Fall von Hunderttausenden: Der Werksbusfahrer ist für seine gute, verlässliche Arbeit bereits mehrfach ausgezeichnet worden. Er ist seit mehr als 20 Jahren im Dienst und gehört zur Gruppe der 50+. Seine Tätigkeit hat Spuren hinterlassen. Die Bandscheiben seiner Lendenwirbelsäule sind in einem Zustand, der eine Operation unaufschiebbar macht. Der Eingriff ist schwerwiegend; er muss danach drei Monate in die Rehabilitation. Anschließend stufen ihn die Ärzte ein: „mäßig“ arbeitsfähig. Doch in seinem Unternehmen ist

Am ersten Arbeitstag fasst sich der Busfahrer ein Herz. Er schildert seinem Vorgesetzten offen seine Nöte. Kurz entschlossen geht der Vorgesetzte mit ihm zum Werksarzt. Die drei vereinbaren: Wir gehen offen und aktiv mit dem Problem um. Der Werksarzt ordnet eine neurologische Ausschlussuntersuchung an und schreibt den Busfahrer befristet fahrtauglich. Der Vorgesetzte entwickelt einen Dienstplan, der den Gesundheitszustand des Busfahrers berücksichtigt; da geht es um Pausen, um Stoßzeiten, um Entlastung. Sobald die Untersuchungsergebnisse vorliegen und es erste Erfahrungen mit dem neuen Dienstplan gibt, soll ein Arbeitskonzept entwickelt werden, das es dem Busfahrer ermöglicht, auf Dauer und möglichst uneingeschränkt zu arbeiten.

Mit viel Verständnis, Energie, gutem Willen und ein bisschen Kreativität wird in diesem Fall eine gute Lösung gefunden. Ist das Alltag? Oder (noch) Ausnahme?

Diese Lösung könnte ein Vorbild sein, denn alle verhalten sich wie im Lehrbuch: Der Busfahrer ist offen und hartnäckig, das zahlt sich aus. Er, sein Arbeitgeber, sein Vorgesetzter und der Werksarzt finden gemeinsam einen Weg aus der Krise. Und: Alle verantwortlich Beteiligten machen auf diese Weise neue, wichtige Erfahrungen im Umgang mit älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern.

die Arbeit so organisiert, dass er fürchtet: Wenn ich so wie bisher weiterarbeiten muss, dann bin ich bald fahrdienstuntauglich. Er liebt seinen Beruf, doch ergreift ihn Angst vor der Zukunft: Schon bald nach seiner Rückkehr werde er versetzt oder gar frühverrentet. Was tun?



2. Der demografische Wandel ist nicht abstrakt.

Er verändert die Welt in jedem einzelnen Unternehmen.
Die Skandinavier haben das viel früher verstanden.

Deutschland und viele andere Länder der Welt befinden sich seit Jahren in einem raschen demografischen Wandel. Der Standort Deutschland steht mit an der Spitze dieser Veränderung. In jedem Unternehmen ist er zu spüren (siehe Abbildung 1). Die Belegschaften werden älter und die Beschäftigten gehen später in Rente. Damit lautet die Herausforderung: Wie kann die deutsche Volkswirtschaft mit älteren Belegschaften ihre Wettbewerbsfähigkeit aufrechterhalten?

Falsche Frage: Warum ist altersgemäße Arbeit ein wichtiges Thema?

Richtige Frage: Warum ist altersgemäße Arbeit ein sehr wichtiges Thema?

Neuere Studien belegen:

Bald mangelt es an qualifizierten Fachkräften, den Unternehmen fehlen qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Diese Zahlen und Einschätzungen sind seit Langem bekannt. Viele reden darüber, doch noch nicht alle stellen sich tatkräftig darauf ein.

BAVC und IG BCE, die Tarifpartner in der Chemiebranche, sind hier Vorreiter: Bereits im Jahr 2008 vereinbarten sie den Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie“ für „eine nachhaltige und vorausschauende Personalpolitik in den Unternehmen der chemischen Industrie“. Viele Unternehmen entwickeln bereits eigene passende Antworten. Bei Michelin in Bad Kreuznach wird altersgemäße Arbeit gefördert, bei B. Braun in Melsungen wird an der ergonomischen Optimierung von Arbeitsplätzen gearbeitet, die BASF hat die Initiative Generations@Work gestartet.

Ihnen allen geht es um ein neues Miteinander der Generationen in den Unternehmen, um eine umfassende Kooperation zwischen Jungen und Alten. Und um ein neues Denken: um eine „kleine Kulturrevolution“ in den Köpfen. Denn die Bilder, die wir häufig von den Jungen und den Älteren haben, stimmen längst nicht mehr mit der Wirklichkeit in den

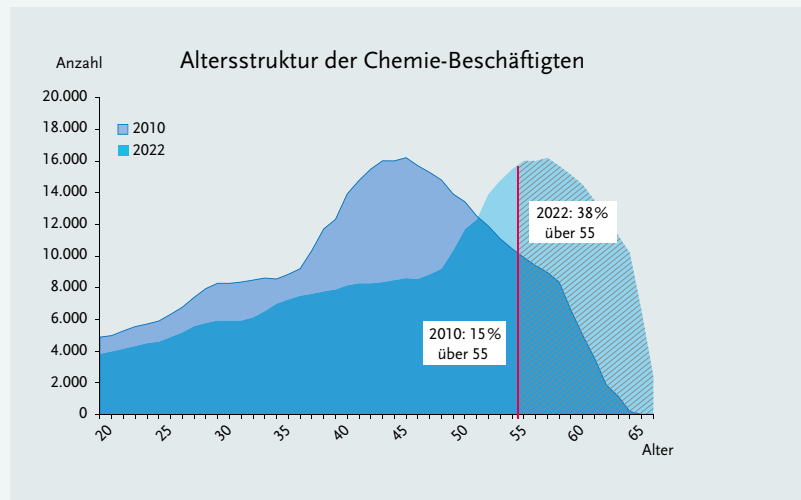


Abbildung 1: Die Belegschaften werden älter. Altersentwicklung der Beschäftigten in der chemischen Industrie. Quelle: Ursprungsdaten Bundesagentur für Arbeit; 2022: Prognose BAVC

Unternehmen überein. Auch deshalb haben wir oft nicht die richtigen Antworten auf die anstehenden Fragen: Wie soll der bevorstehende Mangel an Fachkräften behoben werden? Wie können Unternehmen das große Erfahrungswissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten, die in absehbarer Zeit ausscheiden?

Die chemische Industrie hat das Problem erkannt. Angesichts eines absehbaren quantitativen Rückgangs von qualifizierten Arbeitskräften denken immer mehr Unternehmen darüber nach, wie sie ältere Beschäftigte länger binden können. 92,5 Prozent der Unternehmen der chemischen Industrie haben im Jahr 2010 ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weitergebildet.

Damit liegen sie weit über dem Durchschnitt. Die aktuellen Daten belegen: Auch unter den älteren Beschäftigten haben

das Interesse an Weiterbildung und der Lerneifer in den vergangenen Jahren stark zugenommen. Der europäische Vergleich zeigt, dass in Deutschland der demografischen Herausforderung mehr Aufmerksamkeit geschenkt wird. Immerhin: Deutschland liegt im europäischen Mittelfeld (siehe Abbildung 2).

Doch die Skandinavier, allen voran Schweden, tun weitaus mehr als wir. Das sagt viel. Denn: Nur wer älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine kontinuierliche Weiterbildung ermöglicht, setzt auf sie und den Erhalt ihrer Arbeitsfähigkeit – und bestärkt sie in ihrer Eigeninitiative und Motivation.

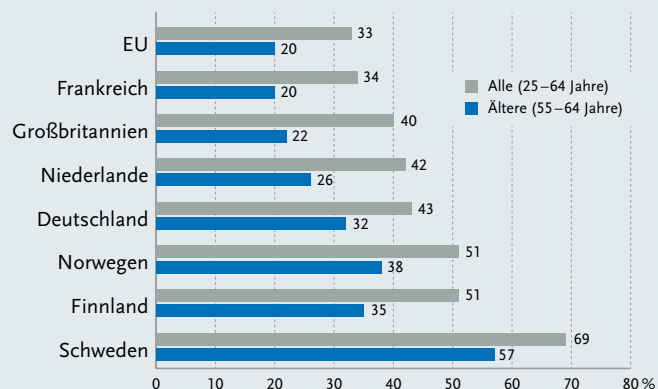


Abbildung 2: Weiterbildungsbeteiligung Älterer im europäischen Vergleich. Deutschland belegt einen Mittelplatz. Quelle: Bilger, Frauke; von Rosenblatt, Bernhard (Hrsg.): Weiterbildungsbeteiligung 2010

3. Wir denken oft noch in überholten Bildern von **den** Jungen und **den** Älteren.

Nur mit neuen Leitbildern, die das aktuelle Wissen über Alter und Altern berücksichtigen, treffen wir richtige Entscheidungen.

| | 2008 | |
|---|---------------|----------------|
| | Bevölkerung % | Journalisten % |
| Jemand ist alt, wenn ein bestimmtes Alter erreicht ist, und zwar ab | 31 | 21 |
| unter 50 Jahren | – | – |
| 50–59 Jahren | 1 | – |
| 60–69 Jahren | 11 | 9 |
| 70–79 Jahren | 11 | 6 |
| 80 Jahre und älter | 5 | 3 |
| Unmöglich zu sagen | 3 | 3 |
| Wenn Beeinträchtigungen auftreten | 66 | 68 |
| Andere Angaben | 1 | 15 |
| Unentschieden, keine Angabe | 6 | 1 |
| | 104 | 105 |
| Im Durchschnitt mit ... | 68,4 Jahren | 68,1 Jahren |

Abbildung 3: Journalisten verbinden noch seltener als die Bevölkerung Altsein mit einem bestimmten Lebensalter, wenn doch, dann ab etwa 68 Jahren. Quelle: Robert-Bosch-Stiftung, Altersbilder von Journalisten, Studie in der Reihe Alter und Demografie, 2009

Der demografische Wandel ist fundamental. Er verlangt von uns, die bisherigen Vor-Urteile gegenüber älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern und ihrer Rolle in den Unternehmen zu überprüfen. Die vielfach noch aus dem 19. Jahrhundert stammenden Altersbilder und Lebenszyklus-Modelle sind irreführend. Sie entsprechen nicht den Tatsachen der modernen Arbeits- und Lebenswelt des 21. Jahrhunderts.

Welche Bilder über das Alter stecken in unseren Köpfen?

Was können die Jungen, was die Älteren? Was jede Generation kann, will und nicht kann, darüber haben wir feste Meinungen und Ansichten (siehe Abbildung 3). Manchmal stimmen sie mit der Wirklichkeit überein, oft genug nicht. Diese Überzeugungen und Bilder, ob sie richtig sind oder nicht, leiten unser Handeln. Sie prägen auch das Verhalten von Führungskräften, ihre Entscheidungen. Sie haben

maßgeblichen Einfluss auf unser Selbstbild und Vertrauen in uns selbst. Beispiel: Wenn ich älter werde, dann traue ich mir bestimmte Fertigkeiten nicht mehr zu, weil es gemeinhin heißt, wer über 50 Jahre alt ist, der kann dieses oder jenes nicht mehr so gut wie ein 40-Jähriger.

Solche Bilder verengen oft den Blick auf eine vielfältige und vieldeutige Wirklichkeit. Es gibt Junge, die sehr erfolgreich sind. Es gibt aber auch sehr erfolgreiche Ältere und Alte. So wie der Buchdrucker, der als Rentner Japanisch lernt und an der Volkshochschule mit so großem Erfolg Buchdruckkurse gibt, dass er deshalb sogar nach Japan eingeladen wird. Der einstige Bundeskanzler Konrad Adenauer zählte dazu und der jetzige Bundespräsident Joachim Gauck ebenso. Es ist erstaunlich, wie hoch wir ihre Erfahrungen bewerten.

Was sind die Stärken und Schwächen älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer?

Es ist bekannt, dass die Lebenserwartung ständig steigt. So fühlten sich früher die meisten mit 60 Jahren alt, heute dagegen erst mit 70 oder noch später. Umfragen belegen, dass die allgemeine

Leistungsfähigkeit in der Bevölkerung steigt. Und bei EU-weiten Umfragen sagen vier Fünftel der Befragten, sie haben trotz steigenden Lebensalters keine gesundheitlichen Probleme. Zugleich zweifeln viele an der Arbeitsfähigkeit von älteren Beschäftigten und sagen: „Die können vieles nicht mehr.“ Das unterstreicht, wie bestimmte Haltungen zur Wirklichkeit des Alters und der „Alten“ uns in Sackgassen manövrieren.

Tatsächlich geht nur die physische Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter zurück. Abbildung 4 macht das deutlich. Doch die physische Leistungsfähigkeit ist außer der mentalen und sozialen nur eine von drei Dimensionen der funktionalen Leistungsfähigkeit eines Beschäftigten. Aber auch die physische Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter kann, wie die Praxis zeigt, mit vergleichsweise einfachen Mitteln erhalten oder Einbußen zumindest gemildert werden.

Doch es gibt noch andere Möglichkeiten: Es werden die Stärken der älteren Beschäftigten, beispielsweise Erfahrung und Verantwortungsbewusstsein, besser genutzt und gezielter als zuvor eingesetzt.

| eher zunehmend | eher gleichbleibend | eher abnehmend |
|--|---|--|
| Erfahrungswissen | Allgemeinwissen | Muskelkraft |
| Urteilsvermögen, Sorgfalt, Genauigkeit | Fähigkeit zur Informationsaufnahme und -verarbeitung | Beweglichkeit, Schnelligkeit |
| sprachliche Gewandtheit, Ausdrucksvermögen | Aufmerksamkeit und Anpassungsfähigkeit | klimatische Anpassungsfähigkeit |
| dispositives Denken | Intelligenz, Konzentrationsfähigkeit | Hör- und Sehvermögen, Tastsinn |
| Selbstständigkeit | Lernfähigkeit | geistige Umstellungsfähigkeit |
| soziale Kompetenz | Kreativität | Geschwindigkeit der Informationsaufnahme und -verarbeitung |
| Verantwortungsbewusstsein | Merkfähigkeit im Langzeitgedächtnis | Abstraktionsvermögen |
| Sicherheitsbewusstsein, Zuverlässigkeit | Ausdauer: Widerstandsfähigkeit bei normaler Belastung | Kurzzeitgedächtnis |
| Ausgeglichenheit und Beständigkeit | | |
| menschliche Reife | | |
| betriebsspezifisches Wissen, Betriebstreue, Motivation | | |

Abbildung 4: Der Wandel des Leistungsspektrums im Alterungsprozess. Quelle: Wolff, Heimfrid; Spieß, Katharina; Mohr, Henrike (2001): Arbeit – Altern – Innovation. Basel 2001

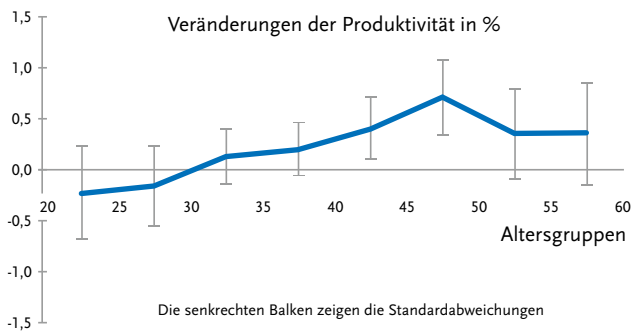


Abbildung 5: Wirkungen eines höheren Anteils von Beschäftigten nach Altersklassen auf die Produktivität. Quelle: Göbel, Christian; Zwick, Thomas (2010): Which Personnel Measures are Effective in Increasing Productivity of Old Workers? ZEW Discussion Paper No. 10069, München 2010

Wo stecken noch Kapazitätsreserven?

Wenn eine Belegschaft aus Beschäftigten mehrerer Generationen besteht, dann lässt sich dies unterschiedlich bewerten. Man kann sagen, dass sie „vergleichsweise alt“ ist und dass die Älteren nicht mehr so viel können. Man kann aber auch sagen: Das ist ein Zeichen von Vielfalt und Lebendigkeit – und eine große Chance: So lassen sich die Stärken der jeweiligen Altersgruppen in alters-

gemischten Teams gezielt und konstruktiv kombinieren. Junge lernen von Alten, Alte von Jungen.

Das ist eine Herausforderung für die Unternehmen. Eine Belegschaft aus verschiedenen Altersgruppen kann große Vorteile haben. Erstens: Sie erhält die Leistungsfähigkeit der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Zweitens: Eine solche Belegschaft ist insgesamt produktiver als andere. Das zeigen neuere Untersuchungen. So erhöht sich nachweislich die Produktivität um 0,5 Prozent, wenn der Anteil der Altersgruppe der 45- bis 49-Jährigen um 1 Prozent zunimmt; und auch bei den über 50-Jährigen wird die Produktivität nicht geringer (siehe Abbildung 5). Diese Durchschnittszahlen gelten für alle Branchen. Die größere Erfahrung, Sorgfalt und das Verantwortungsbewusstsein Älterer erhöhen aus dem folgenden Grund die Produktivität: Sie verringern Ausschuss- und Fehlerquoten. Die Produktivität nimmt sogar um bis zu 2 Prozent zu, wenn Unternehmen in ihre älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer investieren: höhere Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen, gezielt zusammengesetzte altersgemischte Teams, altersgerechte Umgestaltung und Ausstattung von Arbeitsplätzen.

Bei den älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern sinkt doch die Produktivität! Stimmt? Stimmt nicht!

4. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können in jedem Alter leistungsfähig sein. Was kann man dafür tun?

Beschäftigungsfähigkeit stärken, Arbeitsplätze und Produktionsprozesse passend gestalten.

Eine Herausforderung für die Personalpolitik – der demografische Wandel.

Mit dem demografischen Wandel rückt die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Belegschaften stärker denn je in den Blick.

Denn sie gehören zu den Garantien für die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit in einem Unternehmen der Zukunft.

Kern der Herausforderung ist es, die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten bis zur Rente zu erhalten und entsprechend zu fördern. Deshalb ist es so wichtig, dass Unternehmen ein gutes und in der Praxis funktionierendes Gesundheitsmanagement haben. Ebenso wichtig ist es, mit einer effizienten Weiterbildung die Lernfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten. Hierzu tragen die seit Langem bekannten und erprobten Instrumente wie Job-Rotation, Job-Enlargement oder Job-Enrichment bei. So werden neue Fähig- und Fertigkeiten während der Arbeit vermittelt.

Eine angemessene Betrachtung der jeweiligen konkreten Lage muss künftig ganzheitlich sein. Also: Es geht nicht

nur um die Interessen und Ziele des Unternehmens oder der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Dieses weitverbreitete „oder“ führt schnell in die Irre. Es geht um beides: um die Interessen der Beschäftigten und um die Arbeitsanforderungen der

Unternehmen. Auf beiden Seiten gibt es Stellschrauben, an denen gedreht werden kann – wie das Beispiel des Busfahrers überzeugend zeigt.

Die Mischung ist entscheidend – wenn Junge und Alte zusammenarbeiten, dann steigt sogar die Produktivität.

Alter und Älterwerden sind keine Defizite, sondern Ausdruck eines umfassenden Qualifikationsspektrums, das sich im Wandel der Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeigt. So sind die Jüngeren in der Regel physisch leistungsfähiger, reaktionsschneller, risikobereiter und belastbarer. Die Älteren verfügen hingegen über mehr Erfahrung, ein hohes Arbeitsethos und Verantwortungsbewusstsein.

Die ganzheitliche Betrachtung löst auch die „Defizitbetrachtung“ ab. Lange Zeit konzentrierte sich die Forschung darauf, allein die physische und kognitive Leistungsfähigkeit des individuellen Menschen zu messen. Dass Menschen in der Regel kooperieren und in Gemeinschaft mit anderen arbeiten, wurde nicht berücksichtigt. Daher rührte die Defizitthese des Alterns. Tatsächlich kommt die Arbeitsproduktivität einer Einzelperson eher im Zusammenwirken mit Arbeitskollegen zum Tragen.

Ein Beispiel für eine gute Kooperationsökonomie sind altersgemischte Teams. Sie erlauben, dass unterschiedliche Eigenschaften und Fähigkeiten von Älteren und Jüngeren so kombiniert und genutzt werden, dass die Arbeitsproduktivität von Unternehmen erhalten, wenn nicht sogar gesteigert werden kann. Dafür gibt es aber eine wichtige Voraussetzung: Jüngere und ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer müssen sich mit gegenseitigem Respekt und ohne Besserwisserei begegnen.

5. Wir stellen uns vor: Die Fähigkeit eines Menschen, gute Arbeit zu leisten, gleicht einem Haus. Um dieses Haus zu errichten, brauchen wir die Bausteine Gesundheit, Qualifikation und Werte sowie eine gute Führung.

Dazu gehört auch die Umwelt aus Familie, Freunden und einer guten öffentlichen Infrastruktur.

Wann und wie lange ist eine Beschäftigte oder ein Beschäftigter arbeitsfähig? Eine spannende Frage. Die Antwort: Solange sich seine Leistungsfähigkeit und die Erwartungen des Unternehmens an seine Leistung im Gleichgewicht befinden. Da sich auf beiden Seiten immer wieder etwas ändert, muss dieses Gleichgewicht zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern ständig neu austariert werden.

Viele Faktoren beeinflussen die Arbeitsfähigkeit eines Mitarbeiters. Ihr komplexes Zusammenwirken beschreiben wir mit dem Bild des *Hauses der Arbeitsfähigkeit*.

Zweifellos ist das Dach, das die Arbeitsfähigkeit repräsentiert, wichtig. Doch hinge es förmlich in der Luft, gäbe es nicht das Erdgeschoss (Faktor Gesundheit), den ersten Stock (Kompetenzen, Fachwissen), den zweiten (Werte, Motivationen) und das oberste Stockwerk (Organisations- und Führungskultur).

Was fehlt, ist die öffentliche und gesellschaftliche Infrastruktur, an die unser *Haus der Arbeitsfähigkeit* angeschlossen sein muss, damit es stabil, anregend und wohnlich ist: die Nachbarschaft aus Familie und Freunden, Freizeit und Hobbys (Work-Life-Balance), die Garantie altersgemäßer und lebensphasengerechter Arbeitszeiten und -bedingungen, Kinderbetreuung, Angebote des Zusammenlebens verschiedener Generationen. Es müssen also viele Kräfte zusammenwirken.

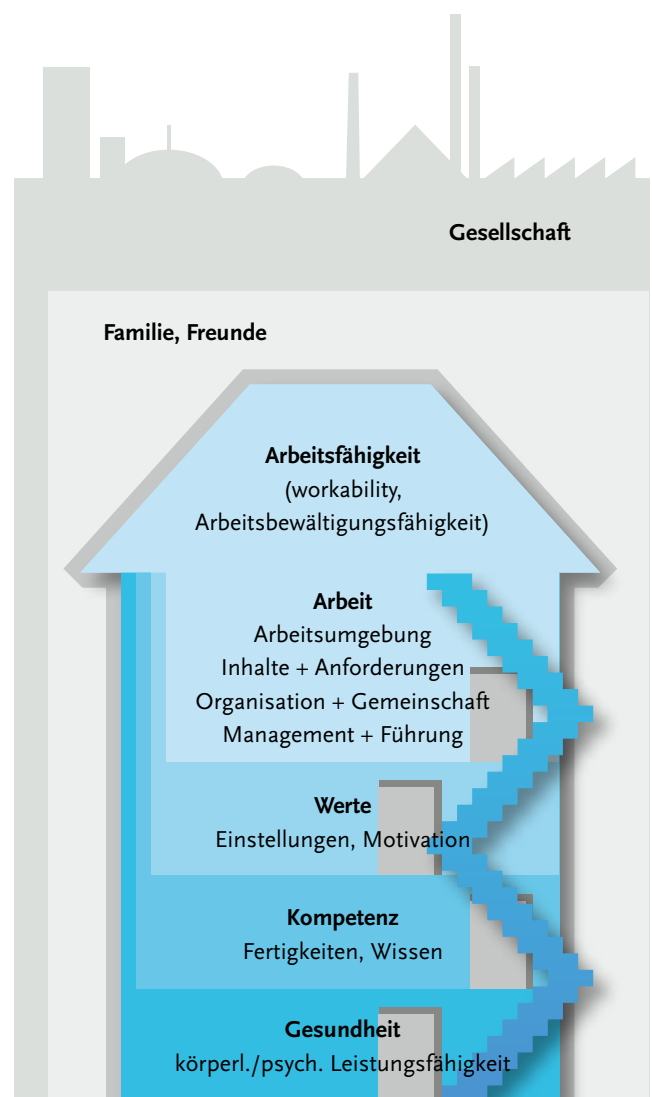


Abbildung 6: Das Haus der Arbeitsfähigkeit nach Professor Juhani Ilmarinen

6. Nur mit einer altersgemäßen Führung wird es das geben, wovon wir hier reden.

Welchen Einfluss hat Führung auf die Arbeitsfähigkeit Älterer?

Das ist neu: Auf der mittleren Führungsebene stehen heute oft jüngere Führungskräfte älteren Beschäftigten gegenüber. Das war früher nur selten der Fall, in der Regel waren die Älteren die Vorgesetzten. Für beide Seiten bedeutet das: Sie brauchen viel Fingerspitzengefühl im Umgang miteinander. Aber schon immer galt: Die Führungskräfte eines Unternehmens prägen durch ihr Verhalten gegenüber älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in entscheidender Weise das Arbeitsklima. Schätzen sie ihre Arbeit und Anstrengungen, dann fühlen sich diese wohler und sind oft gesünder. Das

belegen umfassende Studien bei Automobil-Konzernen. Sie zeigen aber auch das Gegenteil: Die Krankenstände „wandern“ mit bestimmten Führungskräften von Abteilung zu Abteilung.

Eine Einstellung, die den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern etwas zutraut, nützt nicht nur ihrer Gesundheit (und ihrem Wissen), sondern dem gesamten Unternehmen. Eröffnen die Vorgesetzten Älteren beispielsweise Lern- und Weiterbildungsmöglichkeiten? Heute wird dafür noch viel zu wenig getan: Ob ältere Arbeitnehmerinnen oder Mitarbeiter oberhalb des 50. Lebensjahrs in Sachen Weiterbildung unterstützt werden oder nicht, ist oft dem Zufall überlassen und zu selten Ergebnis einer Strategie. Werden die älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darin geschult, ihr Wissen an die jüngeren Kollegen weiterzugeben? Oder Fertigkeiten Jüngerer, die mit den Neuen Medien aufgewachsen, also „digital natives“ sind, genutzt, um Ältere weiterzubilden?

Manche Unternehmen machen das konsequent. Dabei profitieren alle Beteiligten von einem gut organisierten Wissenstransfer. Die Älteren lernen eine neue Aufgabe, nämlich in verständlicher und geeigneter Form Wissen zu vermitteln. Die Jüngeren lernen praktisches Wissen, was ihnen bisher nicht vertraut ist. Ältere profitieren von der Begeisterung und Schnelligkeit, mit der sich Jüngere neue Techniken aneignen. Das Unternehmen selbst erprobt neue Formen des Wissensmanagements und bewahrt wertvolles Wissen mit dem Transfer von einer Generation zur nächsten.

Welche Werte haben Einfluss auf die Zusammenarbeit?

| | |
|--|--|
| Leistungswerte <ul style="list-style-type: none"> • Nutzen • Kompetenz • Leistungsbereitschaft • Flexibilität • Kreativität • Innovationsorientierung • Qualität | Kommunikationswerte <ul style="list-style-type: none"> • Achtung • Zugehörigkeit • Offenheit • Transparenz • Verständigung • Risikobereitschaft |
| Kooperationswerte <ul style="list-style-type: none"> • Loyalität • Teamgeist • Konfliktfähigkeit • Offenheit • Kommunikationsorientierung | Moralische Werte <ul style="list-style-type: none"> • Integrität • Fairness • Ehrlichkeit • Vertragstreue • Verantwortung |

Abbildung 7: Werteviereck der Organisation/des Unternehmens. Quelle: Wieland, Josef: Konstanz Institut für Wertemanagement KieM

Die Grundlage dafür ist koordiniertes Vorgehen, Geduld und Ausdauer. Die chemische Industrie hat hier einen großen Vorteil: Sie kann auf langjährige gute Erfahrungen mit

der betrieblichen Sozialpartnerschaft zurückgreifen und auf eine krisenerprobte Vertrauenskultur bauen. Wenn Managerinnen und Manager, Personalleiterinnen und Personalleiter sowie Betriebsräte im Geiste des Miteinanders intensiv kooperieren, können sie gemeinsam Akzente für eine demografiegemäße Personalpolitik setzen.

Das Werteviereck (siehe Abbildung 7), das der Wissenschaftler Professor Josef Wieland aus der Praxis und im Rahmen des Wittenberg-Prozesses der Chemie-Sozialpartner entwickelt hat, zeigt, welche Werte für den Erfolg einer Organi-

sation/eines Unternehmens ausschlaggebend sind. Es gibt Werte, die eher älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern entsprechen, zu anderen Werten können jüngere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer etwas beitragen.

Doch eins wird klar: Alle Altersgruppen müssen sich beteiligen, um den Werten gerecht zu werden, die am Ende die Grundlage eines jeden Unternehmenserfolgs sind.

Welchen Einfluss haben Führungskräfte auf eine Kultur des „Lifelong Learnings“?

7. Ob jemand Neues lernen kann oder nicht, ist vor allem eine Frage der Übung – nicht des Alters.

So mancher Ältere hat Teile seiner Lernfähigkeit eingebüßt. Die Fachleute sprechen in diesem Fall von „Lernentwöhnung“ und dafür gibt es mehrere Ursachen: Etwa, dass Weiterbildungsmöglichkeiten und -angebote für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in einem Unternehmen fehlen oder nicht nachgefragt werden. Auch trauen sich Ältere das Lernen nicht mehr zu.

Dabei ist erwiesen: Die Lernfähigkeit hängt vor allem von regelmäßigem Training ab. Getreu dem Motto: Wer nicht rastet, rostet auch nicht. Grundsätzlich bleiben berufliche Kompetenzen, Erfahrungswissen, Reflexivität etc. – in einem Wort: die „kristalline Intelligenz“ – stabil, selbst bis zu einem Alter von 70 oder mehr Jahren. Während sich die Leistungsfähigkeit, Leistungsmotivation und die Lernbereitschaft älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oft nicht verringert, ändern sich im Unternehmen jedoch Arbeitsstil und Arbeitstempo. Ihre noch „schlummernden“ Fähigkeiten können mit gezieltem Training „geweckt“ und das Vertrauen in ihr Lernvermögen gestärkt werden.

Ist das mehr als nur Theorie? Ja. Alles beginnt mit dem Selbstvertrauen. Während eines Lernprojekts bei den Michelin Reifenwerken in Bad Kreuznach hat eine Gruppe

von Arbeiterinnen und Arbeitern aus der Produktion eine ermutigende Erfahrung gemacht. Anhand einfacher praktischer Übungen lernten sie, wieder zu lernen. So gewannen sie wieder Vertrauen in ihre „Lernkompetenz“. Das Ergebnis: Selbst Monate nach dem Ende des Projekts zeigte sich, dass sie ein größeres Zutrauen zum Lernen und eine höhere Sicherheit beim Lernen als andere Beschäftigte hatten. Die Konsequenz: Es lässt sich viel erreichen, wenn Kompetenzen nicht nur erworben, sondern die Trainingsgewinne auch langfristig gesichert werden.

Das ist möglich, wenn ein Unternehmen ein günstiges Lernklima schafft. Dazu ist es hilfreich, in Führungskräfte-schulungen das Wissen über Lernpotenziale und -bedürfnisse der Älteren zu vermitteln. Hilfreich wäre es, auch die Arbeit so zu gestalten, dass sie Lernen fördert.

Für die Beschäftigten in der Produktion kann das bedeuten: Sie wechseln regelmäßig Funktionen und Aufgaben am Arbeitsplatz, es gibt einen Erfahrungsaustausch mit Kollegen und Vorgesetzten und sie beteiligen sich an Projektgruppen, die für den eigenen Arbeitsbereich Verbesserungsmöglichkeiten erarbeiten, etwa im Hinblick auf Lernförderlichkeit der Arbeit.



8. Gesundheitsmanagement ist eine Daueraufgabe und kein kurzzeitiges Projekt. Nur so lässt sich die körperliche und intellektuelle Leistungsfähigkeit der Beschäftigten erhalten.

Altersgemäßes Arbeiten und die physische und emotionale Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gehören untrennbar zusammen. Nur wer in seiner Gesundheit

nicht maßgeblich beeinträchtigt ist, kann seine Stärken „ausspielen“: Erfahrung, Urteilsvermögen und Verantwortungsbewusstsein.

Gesundheit ist aber nicht einfach „gegeben“, sondern bedarf gezielter Anstrengungen eines aktiven betrieblichen Gesundheitsmanagements. Nur wer an die Ursachen der Erkrankungen geht und frühzeitig vorbeugende Maßnahmen (Prävention) einleitet, kann nachhaltig etwas für die Gesundheit tun. Sinnvolle Einzelmaßnahmen wie eine Rückenschule oder die Einrichtung einer Salatbar werden dem allein nicht gerecht.

Vielen Unternehmen ist bewusst, dass ein gutes betriebliches Gesundheitsmanagement großen Einfluss auf die dauerhafte Leistungsfähigkeit von Belegschaften hat. So man-

ches hat bereits ein Gesundheitsmanagement etabliert oder wirksame Schritte zur Gesundheitsförderung unternommen. Heute kommt es darauf an, die schon vorhandenen Instrumente besser zu nutzen und wirkungsvoll zu verbinden.

So wäre es eine verdienstvolle Aufgabe für Personalерinnen, Personalер und Betriebsräte, dafür zu sorgen, dass die angebotenen Maßnahmen den Gesundheitsinteressen der Beschäftigten und ihrem Selbstbild entsprechen. Wenn beispielsweise Schichtarbeiter ein Bewegungstraining als „Hampelei“ wahrnehmen, muss man sich über eine geringe Beteiligung nicht wundern. Männer und Frauen haben unterschiedliche Einstellungen zu Gesundheit und Bewegung. Außerdem können sogenannte „Verhaltensstupser“ („Nudges“) motivieren. Schon kleine Veränderungen schaffen Anreize, zum Beispiel die Bereitstellung von Fahrrädern für längere Fahrstrecken auf dem Betriebsgelände.

Was kann
Ältere motivieren?



9. Optimiert wird altersgemäße Führung, wenn die Personalverantwortlichen und Beschäftigten als Experten in eigener Sache gemeinsam die Arbeitsplätze gestalten. Von diesem intelligenten Passungsmanagement profitieren beide Seiten.

Welchen Beitrag kann ein „Passungsmanagement“ leisten?

Das Passungsmanagement bringt unterschiedliche Interessen in Einklang: die Fähigkeiten und Wünsche der Beschäftigten, und damit die Perspektive ihrer Berufsbiografie, sowie die Erfordernisse des Unternehmens.

Drei Voraussetzungen sind hilfreich für die Einführung eines solchen Ansatzes:

1) Bestandsaufnahme: Welche Maßnahmen haben die Führungskräfte schon ergriffen, um altersgerechtes Arbeiten im Unternehmen zu fördern (z. B. Zusammensetzung der Belegschaft, Kenntnisse der Kompetenzen der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter, Einstellungen der Führungskräfte)?

2) Arbeitsprozesse: Wie sind die Arbeitsprozesse organisiert? Gibt es regelmäßige Wechsel der Arbeitsplätze, ein Qualitätsmanagement oder einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess?

3) Kompetenzmanagement und Matching: Werden die Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Anforderungen der Stellenprofile über einen längeren Zeitraum entwickelt, sodass sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiterqualifizieren und fit halten können und davon beide Seiten profitieren – Unternehmen und Beschäftigte?

Woher beschaffen wir uns das Wissen, das wir brauchen?

10. Der demografische Wandel erfordert differenzierte Antworten – einige haben wir hier gegeben.

Wenn Staat, Gesellschaft, Unternehmen und Tarifparteien in fairer Partnerschaft kooperieren, werden wir den Wandel meistern.

Der demografische Wandel ist nicht nur ein Thema für die Älteren. Auch die jungen Beschäftigten haben legitime Interessen, die noch nicht oder nur in Teilen erfüllt sind. Beispielsweise flexible Arbeitszeiten, um in einer verdichteten Lebensphase die Berufstätigkeit und die Gründung einer Familie in Einklang zu bringen und sich ausreichend um sie kümmern zu können. Etwa wenn jemand erkrankt ist oder die Kinder noch klein sind. Ein oder zwei Jahrzehnte später drängt sich anderes in den Vordergrund: Die Kinder sind aus dem Haus, man hätte Zeit. Andere möchten sich mehr um ihre pflegebedürftigen Eltern kümmern.



▲ Rund um die Uhr: In der Kindertagesstätte Schnatterenten in Schwedt (Brandenburg) richtet sich die Betreuung nach den Arbeitszeiten der Eltern und nicht umgekehrt.

Auf diese Fragen haben der BAVC und die IG BCE im Jahr 2012 mit der Fortentwicklung des Demografie-Tarifvertrags eine weitere Antwort gegeben. Er ermöglicht den Beschäftigten der chemischen Industrie, ihre Arbeitszeit je nach Lebensphase zu gestalten. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer können künftig Beruf und Familie besser vereinbaren. Das ist eine konkrete Antwort auf eine konkrete Herausforderung, die zugleich einen allgemeinen Charakter hat. Mehr denn je ist es heute notwendig, sowohl aus Sicht der Unternehmen als auch der Beschäftigten, die Arbeit und

Arbeitszeiten flexibler zu gestalten. Dazu gehört auch, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von den Unternehmen erwarten, dass sie respektvoll und konstruktiv mit berechtigten Unterschieden umgehen. Dass sie die Interessen eines Vaters oder einer Mutter ebenso wichtig nehmen wie diejenigen junger, alleinstehender Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die Karriere machen wollen, und diejenigen der Älteren.

So gesehen ist das Management altersgemäßer Arbeit auch ein Einstieg in ein übergreifendes Diversity-Management. Frauen und Männer, Deutsche und Ausländer, Eltern und Alleinlebende, Junge und Ältere, Gesunde und gesundheitlich Leistungsfähige sowie weniger Leistungsfähige: Sie alle haben gemeinsame, aber auch unterschiedliche Interessen und Wünsche bezüglich ihrer Arbeit und ihrer Arbeitszeiten. Unternehmen, die diese Vielfalt annehmen und konstruktiv nutzen, tun nicht nur für ihre Beschäftigten das Beste: Sie steigern auch ihre Attraktivität als Arbeitgeber.

Vieles bei der Begleitung des demografischen Wandels hängt davon ab, was Arbeitgeber und Betriebsräte in den Unternehmen vereinbaren. Hier sind viele gute kleine Schritte erforderlich. Auf Dauer reicht das jedoch nicht. Im achten Familienbericht fordert die Bundesregierung deshalb eine neue Zeitpolitik und präzisiert sie zugleich: Arbeitszeiten, Familien- und Freizeiten und die Zeiten, zu denen öffentliche Einrichtungen ihre Dienste anbieten, müssen intensiver als bisher aufeinander abgestimmt werden. Denn die bisherigen Erfahrungen zeigen deutlich: Gute, dauerhafte Lösungen gibt es nur, wenn in den Regionen alle verantwortlichen Akteure vernetzt und kooperativ zusammenwirken – Unternehmen, Kommunen, Verbände, staatliche Einrichtungen sowie Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Das Beispiel „Lokale Bündnisse für Familie“ zeigt, wie es gut gehen kann.



INFORMATIONSQUELLEN

- Sechster Bericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland, 2010 (hrsg. vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend)
- Erster Fortschrittsreport „Altersgerechte Arbeitswelt“, 2012 (hrsg. vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales)
- Bericht „Länger arbeiten in gesunden Organisationen“ (www.inqa.de)

LINKS ZUM THEMA

- Chemie-Stiftung Sozialpartner-Akademie – CSSA (www.cssa-wiesbaden.de/demografischer-wandel.html)
- Bundesarbeitgeberverband Chemie (www.bavc.de)
- Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (www.igbce.de)
- www.chemie-sozialpartner.de
- Der Demograf (www.der-demograf.de)
- Initiative Neue Qualität der Arbeit (www.inqa.de)
- Das Demographie Netzwerk (www.demographie-netzwerk.de)
- ELMA – Erhaltung der beruflichen Leistungsfähigkeit und Motivation älterer Arbeitnehmer – Projekt der Robert Bosch Stiftung (www.bosch-stiftung.de/content/language1/html/28792.asp)
- Jacobs Center on Lifelong Learning (www.jacobs-university.de/jacobscenter/about)
- Institut der deutschen Wirtschaft Köln (www.iwkoeln.de/Themen/Gesellschaft/Demografie.aspx)
- Munich Center for the Economics of Aging (www.mea.mpsoc.mpg.de)

Chemie-Stiftung Sozialpartner-Akademie

CSSA

Kreuzberger Ring 70, 65205 Wiesbaden

Tel.: 0611-970098-0, Fax: 0611-970098-16

service@cssa-wiesbaden.de | www.cssa-wiesbaden.de

Redaktion: Dirk Dietz, textmanufaktur

Gestaltung: www.grafikbuero.com

Fotografie: autofocus67 © Fotolia (S. 3),

Dennis Straßmeier (S. 14), Steffen Höft

Wiesbaden, August 2013

Eine Initiative der
Chemie-Sozialpartner

 **BAVC**
Die ChemieArbeitgeber

Industriegewerkschaft
Bergbau, Chemie, Energie

