

Sonderausgabe der DRV

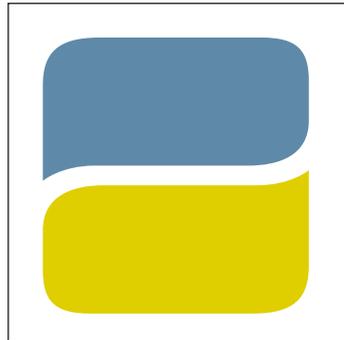
DRV-Schriften Band 70

Smart Region

Projektergebnisse und Analysen zum alternsgerechten Arbeiten in innovativen Regionen

Februar 2007

DRV-Schriften Band 70 · Smart Region – Projektergebnisse und Analysen



Deutsche
Rentenversicherung
Bund

smart)region(



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds
Innovative Maßnahmen nach Artikel 6

Deutsche Rentenversicherung

Herausgeber:
Deutsche
Rentenversicherung
Bund

Europas Belegschaften altern – ein Veränderungsprozess, der Unternehmen, den Arbeitsmarkt und die Politik vor neue Herausforderungen stellt. Im Projekt Smart Region wurden innovative Maßnahmen zum erfolgreichen Umgang mit den künftigen Anforderungen entwickelt.

Das Projekt Smart Region wurde im Rahmen des Europäischen Sozialfonds ESF (Art. 6, Innovative Maßnahmen) im Programmplanungszeitraum 2004-2006 gefördert. Unter dem Titel „Innovative Ansätze zur Bewältigung des Wandels“ beschäftigten sich dabei europaweit eine Reihe von Projekten mit Fragen des demografischen Wandels und des Management of Change. Koordiniert von der Deutschen Rentenversicherung Bund waren an der Projektumsetzung ForscherInnen und BeraterInnen der Institute INIFES (Augsburg), SÖSTRA (Berlin), der ÖSB Consulting GmbH (Wien) und des CEDEP der Autonomen Universität Lissabon (UAL) beteiligt.

Verantwortlich für diese Ausgabe:

Dr. Christina Stecker (030) 865 89536

Redaktionsteam:

Dr. Christina Stecker
(Deutsche Rentenversicherung Bund)

Dr. Monika Putzing (SÖSTRA)

Petra Hinz
(Deutsche Rentenversicherung Bund)

Ina Kauffmann
(Deutsche Rentenversicherung Bund)

Aktuelle Informationen zum Projekt Smart Region im Internet:

www.smartregion.net

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek:

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Smart Region – Projektergebnisse und Analysen zum altersgerechten Arbeiten in innovativen Regionen

Herausgeber: Deutsche Rentenversicherung Bund

DRV-Schriften: Bd. 70, Sonderausgabe der DRV

ISBN 978-3-938790-11-3

Herausgeber: Deutsche Rentenversicherung Bund, Berlin

Verantwortlich für den Gesamteinhalt: Hauptschriftleiter Prof. Dr. Franz Ruland, Stellvertreter Dr. Axel Reimann, Schriftleiter Dr. Dirk von der Heide, Deutsche Rentenversicherung Bund, Hallesche Straße 1, 10963 Berlin, Fernruf: 030 865 - 891 74 und -891 78, Telefax: 030 865 - 894 25.

Verlag und Anzeigenverwaltung: wdv Gesellschaft für Medien & Kommunikation mbH & Co. OHG, Postfach 25 51, 61295 Bad Homburg, Fernruf: 06172 670-0, Verlagsort Bad Homburg.

Gesamtherstellung: Central-Druck Trost GmbH & Co KG, Industriestraße 2, 63131 Heusenstamm, Fernruf: 06104 606-0.

Verantwortlich für den Anzeigenteil: wdv, Walter Piezonka, für Marketing und Vertrieb: Bernd Kremer.

Die Zeitschrift DEUTSCHE RENTENVERSICHERUNG mit den Fachmitteilungen der Deutschen Rentenversicherung erscheint 12mal jährlich. Preis der Einzelfolge 8,20 Euro inkl. MwSt. Bestellungen nehmen entgegen: der Verlag und der Buchhandel. Abbestellungen nur mit halbjähriger Frist zum 30.06 und 31.12. jeden Jahres. Zahlung jeweils jährlich im Voraus an: wdv, Postbank Frankfurt am Main, Konto-Nr. 77 308 603, BLZ 500 100 60, Bankkonten: Deutsche Bank AG, Hanau, Konto-Nr. 040 96 49 00, BLZ: 506 700 09, Frankfurter Sparkasse, Konto-Nr. 705 665, BLZ 500 502 01.

Die mit Namen gekennzeichneten Beiträge geben die Auffassung der Verfasser, aber nicht des Herausgebers wieder. Die Zeitschrift nimmt nur Originalbeiträge an. Der Nachdruck von Beiträgen ist nur mit Einwilligung der Schriftleitung unter Quellenangaben gestattet. Beiträge sind an die Deutsche Rentenversicherung Bund, DRV-Schriftleitung, Hallesche Straße 1, 10963 Berlin, zu richten. Für unverlangt eingesandte Manuskripte und Besprechungsexemplare übernimmt die Schriftleitung keine Gewähr.

Verlag: wdv Gesellschaft für Medien und Kommunikation mbH & Co. OHG, Siemensstraße 6, 61352 Bad Homburg v.d.H. HRA 3087, Bad Homburg v.d.H., Pers.haft. Gesellschafter: Zeitschriften VVG Verlags- und Verwaltungs-Gesellschaft mbH & Co. KG, HRA 3096, Bad Homburg v.d.H., sowie VVG Gesellschaft zur Verlagsbeteiligung und Verwaltung mbH, HRB 5544, vertreten durch die Geschäftsführer Thomas Kuhn, Klaus Tonello, jeweils Siemensstraße 6, 61352 Bad Homburg v.d.H.

Inhaltsverzeichnis

Einführung

Christina Stecker, Uwe G. Rehfeld, Alexander Kühl, Ralph Conrads

Die Erfolgsfaktoren des transnationalen EU-Projekts Smart Region
im Überblick

5

TEIL I

Systemische und demografische Wandlungsphänomene

1. *Eduardo de Sousa Ferreira*

Galileo and Faustus in One: Transition of Systems

19

2. *Christina Stecker, Ernst Kistler*

Erkenntnisgewinne aus internationalen Vergleichen
von Frühverrentungspolitiken

27

3. *Peter Guggemos, Andreas Huber, Ernst Kistler*

Wohin am Arbeitsmarkt mit der künftig viel größeren Zahl älterer
Erwerbspersonen?

45

4. *Ernst Kistler, Jürgen Wahse*

Das betriebliche Rekrutierungsverhalten als strategischer Faktor

65

5. *Alexander Kühl*

Regionen lösen sich aus der demografischen Umklammerung!
Grundstrukturen möglicher Lösungswege

77

TEIL II

Regionale Demografie ohne Mystifizierung

6. *Andreas Ebert; Hilmar Hoffmann, Birgit Steppich*
Regionales Frühverrentungsgeschehen und Altersübergänge 88
7. *Thomas Staudinger, Bernhard Kräusslich*
Reintegration Älterer – ein (fast) aussichtsloses Unterfangen 103
8. *Andreas Ebert, Daniel Werner*
Arbeitsmarktsituation und Arbeitslosigkeit Älterer
in den Regionen Bayerns 115
9. *Hilke Berkels*
Gemeinsam handeln – Jeder in seiner Verantwortung 129
10. *Monika Putzing*
Grundkonturen einer regionalen Unterstützungsstruktur für die Umsetzung
alters- und alternsgerechten Arbeitens – die „Regionale Werkzeugkiste“ 135

TEIL III

Übertragbarkeit und Schlussfolgerungen aus Smart Region

11. *Ralph Conrads, Jochen Kundinger, Thomas Staudinger*
Lernen von Regionen – Evaluation bundesdeutscher Beschäftigungspakte
und der Smart Regions (ESF-Art.-6) 148
12. *Andreas Ebert, Jochen Kundinger*
Alternsgerechtes Arbeiten in bayerischen Betrieben –
Die Sicht der Belegschaften 161
13. *Andrea Peter, Ralph Conrads*
Die vergessene Zukunft –
Ideen und Maßnahmen zum Alternsgerechten Arbeiten 172
14. *Monika Putzing*
Alters- und alternsgerechtes Arbeiten – Thema und Aktionsfeld für
Klein- und Kleinstbetriebe? 187

- Verzeichnis der Autorinnen und Autoren** 199

TEIL III

Übertragbarkeit und Schlussfolgerungen aus Smart Region

Inhalt: Seite 147 – 204

11. Lernen von Regionen – Evaluation der bundesdeutschen Beschäftigungspakte und der Smart Regions (ESF-Art.-6)

Ralph Conrads, Jochen Kundinger, Thomas Staudinger, INIFES

1. Der regionale Zugang macht komplexe Arbeitsmarktsysteme erfassbar und steuerbar

In der Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik werden Forderungen nach Reformen und einem begleitenden Veränderungsmanagement im Sinne eines **Management of Change**¹ immer deutlicher. Es besteht ein Missverhältnis zwischen Theorie und Praxis, zwischen empfundenem Änderungsbedarf in der Politik und den zu realisierenden Reformen. Dies beruht nicht zuletzt auf der Tatsache, dass viele beschäftigungspolitische Initiativen und Programme in der Umsetzung nicht die erhofften Ergebnisse zeigen oder gar unerwünschte Wirkungen offenbaren, wie es beispielsweise die Erfahrungen in Deutschland mit den so genannten Hartz-Reformen oder dem „Bündnis für Arbeit“ zeigten und immer noch zeigen (vgl. Huber/Conrads 2005: 30ff.). In der Öffentlichkeit herrscht somit allgemein die Wahrnehmung vor, dass ein Reformstau vor allem am Arbeitsmarkt besteht. Es stellt sich die einfache Frage, warum sich die Umsetzungslücke durch die Politik nicht schließen lässt (vgl. Färber 2003). In der Analyse politikwissenschaftlicher Befunde zum Management of Change ist festzustellen, dass beispielsweise der Entscheidungsprozess bei Arbeitsmarktreformen in der Bundesrepublik Deutschland durch eine international vergleichsweise beträchtliche Zahl von „**Vetospielern**“ einen extrem hohen Konsensbedarf voraussetzt (vgl. Schmidt 2000). Beim Umgang mit dieser offensichtlichen Diskrepanz spielt die wissenschaftliche Beratung und Begleitung eine besondere Rolle (vgl. Ramge/Schmid 2003). Es ist **Aufgabe von Evaluationen** und wissenschaftlicher Begleitforschung, diese Lücken in der Umsetzung zu erfassen und zu beschreiben, aber auch die Ursachen hierfür, wie beispielsweise die genannten „Vetospieler“, deutlich herauszustellen.

Dabei ist unbedingt zu bedenken, dass politische Entscheidungsprozesse hochkomplex und daher meist auch vielschichtiger als Entscheidungsverfahren in Unterneh-

¹ Das Management of Change ist ein aus der Betriebswirtschaft entliehener Begriff und findet momentan seine praktische Anwendung vor allem in großen Unternehmen. Ein solches Management of Change hat die politischen Entscheidungsprozesse und die Wirkungszusammenhänge bei politischen Umsetzungsvorhaben optimal zu koordinieren.

men sind. Die Beziehung zwischen Entscheidungsfindung und Ergebnis bleibt in der Politik meist diffus und undurchschaubar (vgl. Pierson 2000). Gerade politische Systeme, die auf konsensdemokratische Elemente aufbauen und somit einem gewissen Verhandlungszwang unterliegen, durchlaufen intransparente Entscheidungsprozesse. „Die Logik des politischen Prozesses bringt die Politik dazu, Komplexität zu reduzieren, einzelne Elemente aus kohärenten Maßnahmenbündeln herauszulösen, Interdependenzen zu vernachlässigen, Vorschläge umzuformen und zu verwässern oder gar sachlich falsch aufzunehmen“ (Rabe 2003: S: 114).

Dies trifft auch auf die Beziehungen im Feld der Arbeitsmarktpolitik zu, denn hier ist die Zahl der „Vetospiele“ immens hoch. Dies ist gerade dann der Fall, wenn sich beispielsweise in einer Person Politiker und Unternehmer kumulieren: Interessenvermischungen sind in einer solchen Konstellation vorprogrammiert. Hierin ist auch eine Ursache zu sehen, warum Beschäftigungspolitik in den letzten Jahren dahin tendiert, sich dezentraler zu organisieren, d. h. warum die Richtung auf eine stärker lokale und regionale Arbeitsmarktpolitik hinweist (ein aktuelles Beispiel sind die in diesem Artikel beschriebenen „Beschäftigungspakte“ des Bundesprogramms „Perspektive 50plus“ für ältere Arbeitssuchende). Dadurch werden bzw. scheinen diese Vermischungssituationen über- und durchschaubarer. In der zunehmenden Fokussierung auf die Region als Handlungsfeld der Beschäftigungspolitik in den letzten Jahren kann eine Gegenbewegung zur undurchsichtigen und fernen Globalisierung gesehen werden (vgl. Hilpert/Kistler 2003: 56). Dieser Fokus-Wechsel hat verschiedene Ursachen. Insbesondere der starke Bedeutungsverlust des Nationalstaates durch weltweite Handelsbeziehungen und das Entstehen internationaler Konzerne sowie die Flexibilisierung der Produktion, die je nach Ausrichtung, Lage und Verflechtungsgrad spezifische Rahmenbedingungen benötigt, führt sowohl zu einer Internationalisierung der Wirtschaftspolitik als auch zu einer Verschiebung politischer Zuständigkeiten nach unten: Zu einer **„Regionalisierung der Regionalpolitik“** (Huebner 1996). Demgemäß richtet sich die Perspektive von Beschäftigungspolitik nicht auf lediglich exogen bestimmte wirtschaftliche Aktivitäten, sondern genauso auf die innere Struktur einer Region (Häußermann/Siebel 1995: 218).

In zahlreichen Forschungsfeldern zu Arbeitsmarkt und Beschäftigung zeigt sich ein völlig **heterogener und widersprüchlicher Forschungsstand**, wie häufig in wirtschafts- oder sozialwissenschaftlichen Disziplinen, was nicht zuletzt auch am Forschungsobjekt, dem Menschen, selbst liegt, was die Sammlung von objektiven Daten

wie z. B. in der Physik erschwert. Doch ein wesentlicher Nutzen gerade in der Betrachtung der widersprüchlichen empirischen Erkenntnisse liegt in der lokalen oder regionalen Dimension. Die Komplexität moderner Arbeitsmarktphänomene erfordert einen Gestaltungsprozess auch auf räumlich überschaubarer Ebene (Hild 1997: 13). Durch die **Problemnähe einer lokalen oder regionalen Beschäftigungspolitik** lassen sich Konzeptumsetzungen durch ein Maß an Betroffenheit und Problemnähe leichter gestalten. Dies führte in den letzten 10 bis 15 Jahren zu zahlreichen arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen, die auf die regionale und lokale Ebene zugeschnitten sind. Als wesentliche Vorteile der regionalen Dimension für die Beschäftigungspolitik lassen sich wie folgt zusammenfassen (vgl. Huber/Conrads 2005: 24ff.):

- Die Nähe zum Arbeitsmarktgeschehen ermöglicht schnellen und effektiven Mitteleinsatz und eine gute Übersicht über Zusammenhänge und Entwicklungen.
- Eine höhere Anpassungsfähigkeit an regionale Problemvielfalt gewährleistet regional ‚sensible‘ Beschäftigungspolitik.
- Das „Abholen vor Ort“: Die Beseitigung von Diskriminierungen am Arbeitsmarkt ist auf der lokalen Ebene besonders wirksam. Benachteiligte Gruppen brauchen Brücken in Beruf und Arbeit, die am besten von auf ihre konkreten Bedürfnisse abgestimmten lokalen Angeboten geschaffen werden können.
- Die Initiierung regionaler Lernprozesse ermöglicht die Ausschöpfung der regionalen Eigenkräfte, die vielfach ihrer eigenen lokalen Logik folgen und nur unter Kenntnis der regionalen Lebenswelten (Mentalitäten, Vorerfahrungen, Akteurskonstellationen etc.) verständlich sind.
- Social mobilization (soziale Mobilisierung) ermöglicht breite Bündnisse, um das „soziale Kapital“ in der Region zu erhalten und zu vergrößern.
- Kontrolle und Evaluierung sowie ‚therapeutische Steuerung‘ sind in der regionalen Dimension besser und effektiver durchführbar.

Seit dem „Amsterdamer Vertrag“ (1997) fördert die europäische Beschäftigungsstrategie die Entwicklung einer territorialen Dimension der Beschäftigungspolitik – eine Entwicklung, die in den letzten Jahren durch die Ausarbeitung regionaler und lokaler Aktionspläne oder territorialer Beschäftigungspakte in ganz Europa untermauert wurde. Daher werden lokale und regionale Verwaltungen, Gebietskörperschaften und andere lokale Akteure zu bedeutenden Partnern in der Förderung der wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung in ganz Europa. In der Dezentralisierung wird ein möglicher Weg gesehen, um die Qualität des Dienstleistungsangebots zu verbessern und besser auf die Nachfrageseite anzupassen. Ebenso ist den Bedürfnissen und Möglichkeiten der örtlichen Wirtschaft auf diese Weise leichter Rechnung zu tragen. Ziel ist es, die Arbeitsmarkteffekte der strukturpolitischen Interventionen zu forcieren, wobei die Zuschnitte der Partnerschaften regionsspezifisch unterschiedlich gestaltet werden (vgl. Besse/Guth 2000: 53ff.).

2. Die Suche nach Erfolgspfaden und -elementen bei regionalen Beschäftigungsprojekten

Die Ermittlung von Kriterien für erfolgreiche Umsetzungskonzepte in der Arbeitsmarktpolitik ist ungleich schwierig. Zumeist erfolgen Bewertungen regionaler Beschäftigungs- und Bildungsprojekte entweder aus der Perspektive politischer Zielsetzungen (wie z. B. im Rahmen der Umsetzung der europäischen Beschäftigungsstrategie) oder mittels mikroökonomischer Evaluationsberechnungen. Der Nachteil beider Verfahren besteht darin, dass zumeist eine ex ante-Perspektive gewählt wird, die lediglich eine Beurteilung der quantitativen Entwicklung bzw. der Erreichung arbeitsmarktpolitischer Ziele ermöglicht. Die Art und Weise des Zustandekommens von Erfolgen ist so schwer zu klären, da meist bedeutende Faktoren des Veränderungsprozesses überhaupt nicht erfasst werden können. Aspekte der Kommunikation, der Gruppendynamischen Prozesse in den Entwicklungspartnerschaften oder der strategischen Flexibilität, werden beispielsweise im Vergleich zu Aspekten des Finanzmanagements deutlich geringer oder gar nicht berücksichtigt.

In den nachstehenden Seiten werden Faktoren von Umsetzungsprozessen in zwei großen Umsetzungsprojekten – Smart Region und der Beschäftigungsinitiative Augsburg für Ältere (im Folgenden: BIA50plus) – auf lokaler bzw. regionaler Ebene beschrieben, die als (Miss-)Erfolgsindikatoren für die Umsetzung regionaler Arbeitsmarktpolitik verwendbar sind. Die grundlegenden Erkenntnisse beziehen sich auf Befunde verschiedener wissenschaftlicher Disziplinen (Conrads 2005). Weitere aussagekräftige Anhaltspunkte liefern neben vor allem entscheidungs- und systemtheoretischen Forschungsbefunden, auch Resultate verschiedenster Implementations- und Evaluationsstudien sowie eigene Forschungsvorhaben von INIFES im Zuge der Durchführung von regionalen Beschäftigungsprojekten (Huber/Conrads 2004). Es werden nachfolgend im gegebenen Rahmen lediglich Auszüge aus den vorgestellten Projekten geliefert, weshalb vor allem auf zentrale Faktoren und Determinanten eingegangen wird, um die Fülle an Einflussfaktoren in ihrer Beschreibung an dieser Stelle nicht ausufern zu lassen.

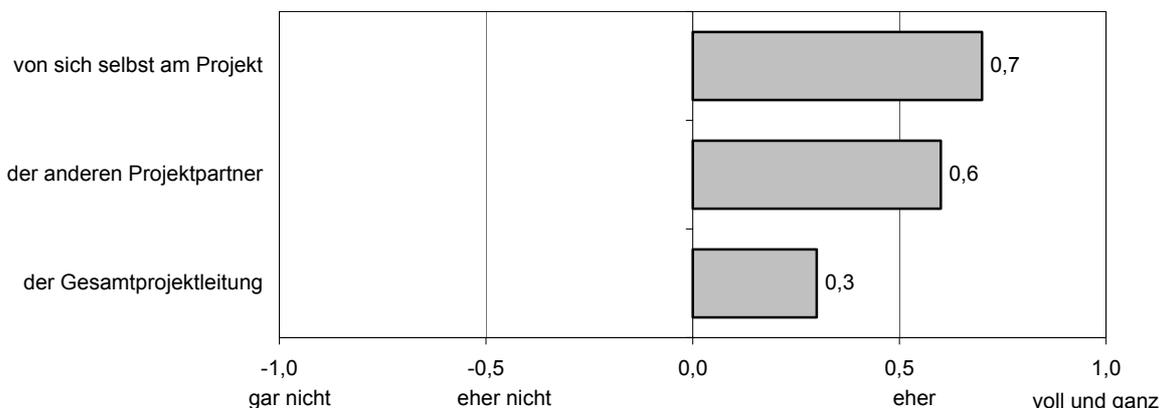
3. Erfolgspfade in der „Beschäftigungsinitiative Augsburg für Ältere“

Die wissenschaftliche Evaluation von BIA50plus untersucht im Sinne eines prozessbegleitenden Controllings die verschiedenen Netzwerkaktivitäten sowie die Meinung der externen Projektbeteiligten zum Projekt (Kunden, Unternehmen usw.). Die bei-

den Evaluationsstränge dienen integriert zur Bewertung der lokalen Gesamtstrategie.²

BIA50plus gehört zum 2005 initiierten Bundesprogramm „Perspektive 50plus“, welches sich mit der Integration älterer Langzeitarbeitsloser (Personen im Alter von 50 Jahren und älter, die im Rechtskreis SGB II gemeldet sind) in den Arbeitsmarkt beschäftigt. Hauptziel von BIA50plus ist dementsprechend die Vermittlung von älteren Langzeitarbeitslosen in den ersten Arbeitsmarkt. Unterziele sind die Steigerung bzw. der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit in den Betrieben der Region, gepaart mit der Sensibilisierung für diese Thematik. Im Netzwerkverbund des Projektes der Stadt Augsburg sind die ARGE Augsburg-Stadt, als Projektleiter, drei Vermittlungs- und Weiterbildungsträger, sowie zwei Institutionen, die mit der (wissenschaftlichen) Projektbegleitung und dem Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit und Sensibilisierung beauftragt sind, beteiligt. Die Zahl der Projektmitarbeiter ist dabei zwischen den einzelnen Partnern sehr divergierend (zwischen zwei bis zehn Ansprechpartner).

Abbildung 1: Wie zufrieden sind Sie mit der Arbeit...



Quelle: INIFES, eigene Darstellung.

Die klare regionale Ausrichtung des Projektes stellt – wie oben bereits angesprochen – einen deutlichen Vorteil für die Projektstruktur sowie die externen Akteure von Arbeitsmarktprojekten dar. In BIA50plus wird dieser Vorteil allerdings teilweise durch die Vielzahl der Partner sowie deren unterschiedliche Mitarbeiterzahlen erschwert. Abstimmungsarbeit wird fast ausschließlich in Netzwerktreffen zwischen den Projektleitern geleistet, wobei die dort getroffenen Entscheidungen, wie sich im Laufe des

² Die hier vorgestellten Ergebnisse basieren fast ausschließlich auf der Evaluation der Netzwerkaktivitäten durch die beteiligten Partner.

Projektes zeigte, nur gefiltert an die Mitarbeiter weitergegeben wurden. Daran setzt auch eine Forderung der Projektmitarbeiter an, den Informationsfluss zwischen Leitungs- und Arbeitsebene zu verbessern (vgl. **Abbildung 1**).

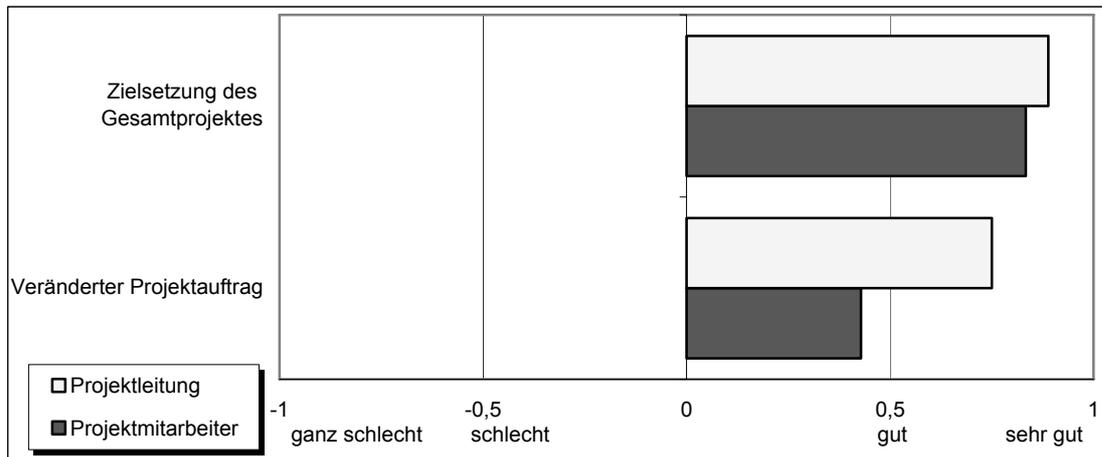
Die Effektivität der ca. zwei- bis dreimonatig stattfindenden Netzwerktreffen wird dabei, unabhängig von der Problematik der Informationsweitergabe, sehr unterschiedlich wahrgenommen. Neben dem Zeitmanagement bestehen Differenzen bei der Bedeutung der zu diskutierenden Themen - ob Finanzfragen, Organisatorisches oder inhaltliche Auseinandersetzungen. Werden diese Problemfelder nicht direkt angesprochen, tritt im Laufe eines Projektes eine gewisse Stagnation ein, in der kaum Weiterentwicklungen zu identifizieren sind.

Kommunikation kommt deshalb in einem Netzwerk und gerade in einem großen Netzwerkverbund, wie dies in BIA50plus der Fall ist, eine enorme Bedeutung zu. Dies wird nochmals gesteigert, wenn ein bindendes Glied zur Schaffung eines professionalisierten Informationsflusses fehlt. Neben diesem Aspekt der Arbeitskommunikation ist allerdings auch der einfache Austausch zwischen den Partnern, und dies besonders auf der Arbeitsebene, für die gesamte Projektentwicklung von Bedeutung. In BIA50plus zeigt sich, dass der fehlerhafte Informationsfluss zwischen der Projektleitung und den Mitarbeitern, durch den Austausch auf der Arbeitsebene ausgeglichen werden kann.

Der Zusammenhalt und das Funktionieren eines Netzwerks können neben der Beurteilung des Projektes durch die Netzwerkpartner auch über deren persönliche Eigenbeurteilung bewertet werden. Kaum verwunderlich scheint dabei, dass die eigene Arbeit häufig besser eingeschätzt wird, als die Arbeit anderer (vgl. **Abbildung 1**). Schwieriger ist dahingegen festzustellen, dass die eigene Arbeit als besonders gut in Richtung der Hauptzielsetzung des Projektes, also der Vermittlung, beurteilt wird. Die hohe Zielorientiertheit zeigte sich lediglich unabhängig von der Zielsetzung von BIA50plus, nachdem im Laufe des Projektes die Zielvorgaben verändert wurden. So war eine veränderte Zielsetzung (z. B. Vermittlung als oberste Prämisse) nicht allen Projektbeteiligten bekannt. **Abbildung 2** zeigt die Diskrepanz in der eigenen Beurteilung ihres Wissens über die Zielsetzung von BIA50plus und den veränderten Projektauftrag durch die Projektpartner. Dabei wird wieder der angesprochene stockende Informationsfluss zwischen Leitung und Mitarbeitern deutlich. Offensichtlich werden positive Entwicklungen der Netzwerkarbeit auf der Arbeitsebene deshalb bereits

als Projekterfolge gewertet, unabhängig von den konkreten Zielvorgaben. Die Kenntnis der Zielvorgaben ist zur Gewährleistung der richtigen Herangehens- und Arbeitsweise sowie zum Erhalt eines wahren Projekterfolgs jedoch vonnöten.

Abbildung 2: Im Folgenden sind einige Inhalte des BIA-Projektes genannt. Wie würden Sie Ihr Wissen über das BIA-Netzwerk beurteilen?



Quelle: INIFES, eigene Darstellung.

Letztendlich zeigt sich, dass die Projektbeteiligten die Arbeit des Netzwerks sowie ihre eigene Arbeit durchaus nicht nur gut beurteilen. Für eine objektiv arbeitende Evaluation offenbaren sich in bestimmten Aussagen und Befragungsergebnissen bestehende Projektängel. Diese setzen im vorliegenden Fall im Bereich der Kommunikation zwischen Projektleitung und Projektmitarbeitern an, was sich wiederum auf die Arbeitsweise der Beteiligten auswirkt.

Problematisch ist dann festzustellen, dass Evaluationsergebnisse nicht immer nachhaltig berücksichtigt werden. Das Durchsetzen der eigenen Arbeit gegenüber dem Projekt „Vetospieler“, trotz nicht zielorientierter Arbeitsweise, läuft besonders einer an Zielsetzungen ausgerichteten Evaluation zuwider. Die **fehlende Bereitschaft zur Veränderung** kann die Zusammenarbeit und Entwicklungsfähigkeit eines Projektes zerstören. Hierin liegt ein entscheidender Vorteil der regionalen Projektarbeit, da die Konstellationen zwischen den Projektbeteiligten vor Ort meist gut bekannt sind und ein „Vetospieler“ leicht – oftmals schon bei Projektbeginn – identifiziert werden kann. Der gezielte Einsatz von Evaluationsergebnissen kann dann zur Erreichung von evolutionären Stufen der Weiterentwicklung gegen einen „Vetospieler“ eingesetzt werden.

4. Erfolgspfade in Smart Region

Smart Region ist ein ESF-Art.-6 gefördertes Projekt, das sich im Kontext des demografischen Wandels europaweit mit dem Erhalt und der Förderung der Beschäftigungsfähigkeit alternder Belegschaften in Unternehmen befasst. Der Kenntnis ungleichzeitiger und verschiedenartiger regionaler Ausprägungen dieser bevorstehenden Entwicklungen gewahr, erarbeitet aus Forschungsinstitutionen und Beratungsunternehmen der bestehende **Smart Region-Kooperationsverbund**, bestehend für ausgewählte Regionen und Unternehmen eine gleichermaßen wissenschaftlich fundierte wie auch praktisch umsetzbare Beratung und Handlungsanleitung als Rüstzeug für die Zukunft. Infolge seiner transnationalen Organisation mit ausführenden Netzwerkpartnern in Deutschland, Portugal und Österreich wurde mit dem Projekt zum einen eine inhaltliche Fokussierung auf regionale Besonderheiten, als auch ein regionsübergreifender Transfer von Erfahrungen und bereits bewährten Konzepten ermöglicht.

Die im Projekt Smart Region betriebene wissenschaftliche Begleitforschung verfolgt einen ähnlichen Ansatz wie BIA50plus. Sie dient – wie grundsätzlich bei Evaluationen üblich – einer Überprüfung und Bewertung der mit dem Projekt verfolgten Ziele. Darüber hinaus ist die wissenschaftliche Begleitung des Projekts so angelegt, dass sie den Projektbeteiligten eine kontinuierliche Reflexion der eigenen Arbeit und der Fortschritte im Projekt, mit dem Ziel einer permanenten Optimierung der eigenen Arbeit, liefert. Diese Betrachtung schließt insbesondere auch die erfolgten Entwicklungen bezüglich Kooperation und Zusammenarbeit der Partner aus Wissenschaft und Praxis mit ein. Gerade dem Bereich Netzwerkarbeit wird innerhalb des Projekts aufgrund der heterogenen Konstellation der Smart Region-Partner neben der Bewältigung administrativer Aufgaben ein hoher Mehrwert bezüglich des inhaltlichen Wissenstransfers und damit eines gegenseitigen Lernprozesses beigemessen. Die Evaluation geschieht sowohl durch Bewertungen externer Projektbeteiligter (Unternehmer, regionale Experten usw.) als auch durch eine permanente Bewertung der Zusammenarbeit und Kooperation im Smart Region-Netzwerk.³ Die durch die Evaluation erfassten Problemlagen wurden an das Netzwerk rückgekoppelt und im gegenseitigen Einvernehmen durch Kompromissbildung gelöst. Es bedurfte dabei in

³ Um die Vergleichbarkeit der beiden vorgestellten Projekte BIA50plus und Smart Region zu ermöglichen werden im Rahmen dieses Beitrags vor allem die Ergebnisse der Smart Region-Netzwerk-Evaluation vorgestellt.

tigen Einvernehmen durch Kompromissbildung gelöst. Es bedurfte dabei in diesem Zusammenhang allerdings, um den im Beitrag eingeführten Begriff des „Vetospielers“ aufzugreifen, eines erheblichen Zeitaufwands für eine Konsensannäherung.

Es kann festgehalten werden, dass sich der Anteil von „Skeptikern“ pro beteiligter Institution auf Einzelfälle reduzieren lässt und entspricht damit dem entsprechenden Anteil, der sich in anderen bereits elaborierten Projekten zum Thema „Wandel“ beobachten lässt (vgl. Doppler 2000). Die Anliegen der Skeptiker wurden nicht ignoriert, sondern vielmehr gesammelt und bilateral sowie institutionenintern diskutiert. Somit konnten Einwände hinsichtlich ihrer Eignung als eine fruchtbare Erweiterung der Projektziele überprüft werden und die „Skeptiker“ überzeugt werden. Es zeigte sich aber auch, dass das Vorhandensein von Skeptikern für das Gesamtvorhaben fruchtbar ist, da Projektziele hinsichtlich ihrer Realisierbarkeit überprüft, permanent diskutiert und bei Bedarf Alternativen identifiziert werden.

Infolge des transnationalen Projektaufbaus, welcher in strukturell unterschiedlichen Regionen stattfindet und entsprechend individuelle Herangehensweisen erfordert, bedarf es grundsätzlich einer vertieften Interaktion und eines unvoreingenommenen Wissensaustauschs unter den einzelnen Projektpartnern. Es zeigte sich – dies belegen auch die frühen Evaluationsbefunde – allerdings, dass sich gerade aufgrund der gewollten Heterogenität der Partnerschaft die Netzwerkarbeit schwierig gestaltete. So bereitete die internationale Konstellation der Partnerschaft anfänglich größere Schwierigkeiten als in vergleichbaren nationalen Projekten. Insbesondere behinderten und verzögerten Verständigungsprobleme (Sprachbarrieren – Übersetzungszwang) wie auch die auf ein Minimum beschränkten face-to-face-Kontakte bei Lenkungsausschuss- und Arbeitstreffen zum Teil den Erfahrungsaustausch.

Als eine immense Stärke des Smart Region-Netzwerkes erweist sich nun die bewusst gewählte Kooperation von Wissenschaft und Praxis, welche als äußerst fruchtbar für beide Seiten und das Gesamtprojekt eingestuft werden kann. Allerdings ist dabei auch deutlich geworden, dass an manchen Stellen Verständnisprobleme („unterschiedliche Sprache“), Vorurteile, unterschiedliche Interessenslagen hinsichtlich der „Tiefe“ des Durchdringungsgrades der jeweiligen Instrumentarien, unterschiedliche Prioritätensetzungen und Arbeitsweisen zu Tage treten können. Diese „Reibungen“ wurden durch die Evaluationsmaßnahmen identifiziert, an das Netzwerk rückgekoppelt und dort konsensual gelöst. Die unterschiedlichen Interessen bei der

Umsetzung der Projektziele konnten angeglichen werden. Forschungs- und Beratungsinteressen konnten sich in Smart Region annähern und gegenseitig voneinander profitieren. Im Rahmen einer „Entwicklerwerkstatt“, in der gezielt Forschungsfragen und Beratungsinstrumente auch mit externen Experten diskutiert wurden, konnte dieser Dialog gefestigt und systematisiert werden und schließlich in eine zielführende Instrumenten- und Methodenentwicklung münden. Auf diesem Weg konnte eine optimale Abstimmung von Befragungsinstrumenten, Datenrecherchen, Altersstrukturfortschreibungen und Coachings oder Schulungen erzielt werden. Zudem wurde eine stärkere Verknüpfung von arbeitswissenschaftlichen, physiologischen sowie arbeitsmarkt- und bevölkerungswissenschaftlichen Forschungserkenntnissen erzielt.⁴

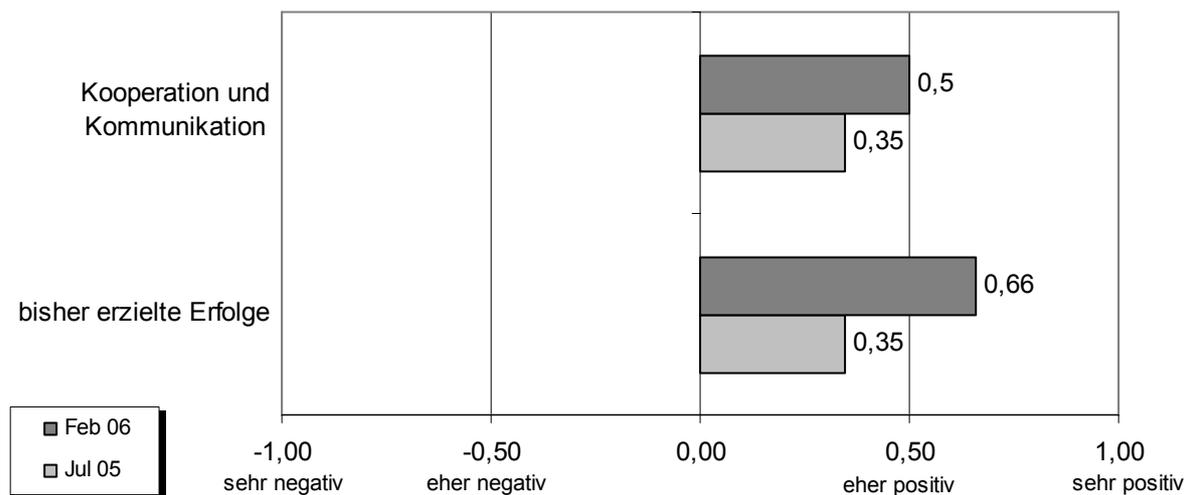
Zum Beispiel sind für ein kleines bis mittleres steierisches Unternehmen die regionale Bevölkerungsentwicklung und deren Folgen für die Arbeitsmarktlage für die Rekrutierungsabsichten natürlich bedeutend. Ebenso trifft das für ein Krankenhaus in Bayerisch-Schwaben zu; um zu erfahren, wie sich die Altersstruktur der Patientinnen und Patienten und somit auch der Pflegebedarf verändern. Doch dies ist auch mit den belegschaftsinternen Altersprozessen abzugleichen, um auf bereits auftretende Problembereiche z. B. bei der Nacharbeit vorsorgend reagieren zu können. Hierfür ist wiederum notwendig, arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse für eine altersgerechte Arbeitszeitgestaltung anzuwenden. Erst die transdisziplinäre Ausrichtung und der Einklang von Forschung und Beratung ermöglichen ganzheitliche und nachhaltige Lösungen. Die zentrale Idee und der Mehrwert sind also nicht in neuen Instrumenten per se zu sehen, sondern in ihrer Art der Anwendung und Adaption an die bestehenden Anforderungen.

Dabei stößt das hierfür notwendige Eingehen von Kompromissen verständlicherweise nicht immer auf die Gegenliebe aller beteiligten Personen. Zudem musste man sich in der Zusammenarbeit erst auf die administrativen und institutionellen Strukturen und internen Bearbeitungsabläufe der einzelnen Partner einstellen: So herrschen bei einem Teil der Projektpartner, aufgrund ihrer personellen Größe, statische Verwaltungs- und Bearbeitungsstrukturen vor. Andere sind hingegen vergleichsweise überschaubar und flexibel aufgebaut. Dies führte zu unterschiedlichen Prioritätensetzungen, Bewertungsmaßstäben, Ablaufgeschwindigkeiten und Selbstverständnissen

⁴ Dies spiegelt sich auch in der von Smart Region entwickelten Leitfaden-CD-ROM zum altersgerechten Arbeiten für Unternehmen „Die Vergessene Zukunft“ wider.

im Netzwerk, die im Laufe der Projektarbeit angeglichen werden mussten. **Abbildung 3** verdeutlicht beispielhaft anhand einer sich im Projektverlauf verbessernden Kommunikation und Kooperation sowie einer fortschreitenden Zielerreichung die Entwicklungsfortschritte des Netzwerks.

Abbildung 3: Beurteilung der bisherigen Kooperation und Kommunikation im Netzwerk sowie der bisher erreichten Ziele



Quelle: INIFES, eigene Befragung.

Deutlich lassen sich diese Vorgänge nach anfänglichen Problemen im Netzwerk an der Effektivität der Netzwerktreffen ablesen. So bestand zu Beginn der Smart Region-Laufzeit bei den Tagungen des Lenkungsausschusses und der Arbeitstreffen noch eine hohe Diskrepanz zwischen betriebenem Aufwand und dem daraus resultierenden Nutzen. Beispielsweise konnten verschiedene Tagesordnungspunkte aus Zeitgründen nicht erschöpfend behandelt werden, oder aber administrative Regelungen wurden in der Diskussion zulasten einer inhaltlichen Auseinandersetzung mit der Smart Region-Thematik in den Vordergrund gestellt.

Als Schlüssel zur Beseitigung dieser Anfangsschwierigkeiten stellte sich eine intensive und aktive Kommunikation zwischen den Partnern heraus. So wurde die Kommunikation auf bilateraler Ebene angeregt, die zu einem besseren „Kennen lernen“ und gegenseitigem Verständnis, aber auch zu einem stetigeren und kontinuierlicheren Informationsfluss unter den Partnereinrichtungen führte. Umgesetzt wurde dies durch regelmäßige, in kurzen zeitlichen Abständen vereinbarte Telefongespräche. Dies führt natürlich nur zum Ziel und guten Wirkungsgraden, wenn alle Partner die Bereitschaft zeigen, Veränderungen und Umsteuerungen als Folge der Evaluationsbefun-

den sowie der Kommunikationsprozesse zu tragen. Dass dies in Smart Region in jedem Fall gesichert werden konnte, zeigt auch die eingehende Analyse der Protokolle der Arbeitstreffen und Lenkungsausschüsse. Das Netzwerk konnte auf diese Weise aus einer anfänglich schwierigen Struktur (Forschung, Beratung, Transdisziplinarität, Transnationalität) echte Stärken entwickeln, deren Grundlage die von Anfang an gepflegte konstruktive und sehr partnerschaftliche Form des Austausches und Dialogs war.

5. Fazit und Empfehlungen

Die geschilderten Beispiele zeigen deutlich, dass sich in vielen Bereichen von Projektarbeit Lücken in der Umsetzung ergeben. Ursächlich ist gerade das immer wieder neue Zusammenfinden von unterschiedlichen Partnern in Räumlichkeit, Organisationsstruktur und Arbeitsweise eine erste Hürde für eine erfolgreiche Zielerreichung. Die Möglichkeit zur Überwindung solcher Probleme schafft letztendlich nur eine klare Problemansprache und eine weiterhin genaue und effektive Kommunikation unter den Projektbeteiligten.

Ansonsten führen Unstimmigkeiten nicht nur innerhalb eines Projektverbundes zu Konflikten, sondern es werden diese Probleme auch nach außen getragen und gefährden damit den Erfolg der gesamten Arbeit. Deshalb ist es dringend erforderlich, dass Entwicklungen innerhalb von Projekten evaluativ begleitet, sowie die dabei identifizierten Probleme kommuniziert und adäquate Gegenmaßnahmen ergriffen werden. Ansonsten treten Stagnationsphasen ein, in denen sich Projekte nicht weiterentwickeln und die Zielerreichung gefährdet wird.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Projekte BIA50plus und Smart Region ihre Zielerreichung und Erfolge im Wesentlichen folgenden Punkten zu verdanken haben:

- Problemnähe der Analyse und Forschungsaktivitäten (regionale Projektgestaltung, kleinräumige Demografie, Befragungen mit Interventionscharakter etc.)
- Konstruktiv-professionelle Kommunikation
- Veränderungsbereitschaft der Akteure
- Entwicklung von kombinierten Methoden mit aktivierenden, analytischen und intervenierendem Charakter (wie z. B. das Arbeitsbewältigungs-Coaching oder aktivierende Unternehmer-Befragungen).

Dieser Beitrag verdeutlicht die Wichtig- und Notwendigkeit einer kontinuierlichen wissenschaftlichen Begleitforschung als integrierter Bestandteil von Projekten, denn sie

trägt maßgeblich zur Reflexion, Steuerung und Intervention einzelner Projektschritte und damit zum Erreichen der Aufgabenstellung bei.

Literaturverzeichnis

- Besse, S./Guth, M.: Europäische territoriale Beschäftigungspakte – Darstellung, Beispiele und erste Ergebnisse. In: *Europäisch denken – vor Ort handeln: Perspektiven lokaler Beschäftigungspolitik /* Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung, Abt. Arbeit und Sozialpolitik, Bonn 2000: S. 53-64.
- Conrads, R /Ebert, A/Huber, A.: Regionale Arbeitsmarktungleichgewichte am Beispiel des Agenturbezirks Augsburg. Bestandsaufnahme der Beschäftigungssituation und Handlungsfelder für ein lokales Arbeitsmarktmanagement, Augsburg 2004.
- Conrads, R.: Regionales Arbeitsmarktmanagement: Umsetzung, Erfolge und Regelmäßigkeiten, Augsburg 2005.
- Färber, G.: *Management of Change: Das Problem.* In: Schmidt, G./Ramge, S. (Hrsg.): *Management of Change in der Politik. Reformstrategien am Beispiel der Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik,* Münster 2003: S. 10-11.
- Häußermann, H./Siebel, W.: Die Kulturalisierung der Regionalpolitik. In: *Geographische Rundschau* Heft 4/1995: S. 218-223.
- Hild, P.: Netzwerke der lokalen Arbeitsmarktpolitik. Steuerungsprobleme in theoretischer und empirischer Sicht, Berlin 1997.
- Hilpert, M./Kistler, E.: Zur Bedeutung der Region für die Beschäftigungsentwicklung. In: Hoß, D./Schrick, G. (Hrsg.): *Die Region. Experimentierfeld gesellschaftlicher Innovation,* Dortmund 2003: S. 56-62.
- Huber, A.: *Management of Change als Steuerung sozialräumlicher Gestaltungsprozesse. Ein Beitrag zur angewandten sozialgeographischen Implementationsforschung.* Terra Facta Nr. 3, Augsburg 2004.
- Huber, A./Conrads, R.: Wandlungsphänomene in Europa, regionale Arbeitsmarktpolitik und Management am Arbeitsmarkt. In: *Verband Deutscher Rentenversicherungsträger (Hrsg.): Smart Region. Eine innovative Maßnahme zur Bewältigung des demografischen Wandels in europäischen Regionen, DRV-Schriften Bd. 62,* Berlin 2005: S. 17-40.
- Huebner, M.: *Regionalisierung und kommunale Zusammenarbeit. Dezentrale Kooperation aus systemtheoretischer Sicht,* Oldenburg 1996.
- Jachtenfuchs, M./Kohler-Koch, B.: *Regieren im dynamischen Mehrebenensystem.* In: Jachtenfuchs, M./Kohler-Koch, B. (Hrsg.): *Europäische Integration,* Opladen 1996: S. 15-44.
- Pierson, P.: *The Limits of Design: Explaining Institutional Origins and Change.* In: *Governance,* No. 13 / 2000: S. 15-39.
- Rabe, B.: *Chancen und Grenzen wissenschaftlicher Beratung in der Arbeitsmarkt- und Rentenpolitik,* Münster 2003.
- Ramge, S./Schmid, G. (Hrsg.): *Management of Change in der Politik? Reformstrategien am Beispiel der Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik. Gesellschaft für Programmforschung in der öffentlichen Verwaltung e. V., Werkstattbericht 5,* Münster 2003.
- Schmid, G.: *Gestaltung des Wandels durch die wissenschaftliche Beratung. Das Bündnis für Arbeit und die Hartz-Kommission.* In: Ramge, S./Schmid, G. (Hrsg.): *Management of Change in der Politik? Reformstrategien am Beispiel der Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik. Gesellschaft für Programmforschung in der öffentlichen Verwaltung e. V., Werkstattbericht 5,* Münster 2003: S. 68-94.
- Schmidt, M.G.: *Policy-Analyse.* In: Mohr, A. (Hrsg.): *Grundzüge der Politikwissenschaft,* München 2000: S. 567-604.

12. Alternsgerechtes Arbeiten in bayerischen Betrieben – Die Sicht der Belegschaften

Andreas Ebert, Jochen Kundinger, INIFES

1. Vorbemerkung

Die demografische Entwicklung wird die regionalen Arbeitsmärkte Europas künftig vor erhebliche Herausforderungen stellen. Angesichts dieser bevorstehenden Umbrüche ist das **Lissabon-Ziel** der Europäischen Kommission als doppelte Herausforderung zu sehen: Es sollen erstens mehr Personen zweitens länger arbeiten. Diese Zielsetzung muss vor dem Hintergrund alternder Belegschaften betrachtet werden: Die heute zahlenmäßig starke Altersgruppe der zwischen 30 und 45-Jährigen wird ab 2010 in das Alter zwischen 55 und 65 Jahren vorrücken. Dementsprechend ist es notwendig, Voraussetzungen zu schaffen, um das **Ziel einer längeren Integration ins Erwerbsleben** zu erreichen. Es müssen zum einen entsprechende Arbeitsplätze vorhanden sein, zum anderen sind die Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass den Belegschaften die **Ausübung der Tätigkeit bis in das höhere Alter** ermöglicht wird. Letzteres – die Analyse der Arbeitsbedingungen – ist Gegenstand des vorliegenden Aufsatzes.

2. Hintergrund der Befragung

In den beiden bayerischen *Smart Regions* wurden insgesamt sechs Betriebe bzw. Einrichtungen¹ zur **Umsetzung von Maßnahmen alternsgerechten Arbeitens** ausgewählt. Im Zuge der Arbeit mit den Betrieben wurden schriftliche Befragungen der Mitarbeiter zu ihren Arbeitsbedingungen durchgeführt. Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragungen der teilnehmenden Betriebe und Einrichtungen können in ihrer Gesamtheit natürlich keinen Anspruch auf Repräsentativität erheben² – weder in Bezug auf die untersuchten Regionen noch auf den Wirtschaftszweig bzw. die Berufsgruppen. Hauptziel der Befragung war vielmehr, in den einzelnen Betrieben Stärken und Schwächen hinsichtlich alternsgerechter Arbeitsbedingungen zu identifizieren und auf Grundlage der Ergebnisse gemeinsam mit den Personalverantwortlichen ge-

1 Dies sind jeweils zwei Krankenhäuser, Landratsämter und Produktionsbetriebe.

2 Auf der Ebene der einzelnen Betriebe ist dies durchaus der Fall. Mit Rücklaufquoten von zwischen 32 und 68 Prozent, sowie Alters- und Geschlechterverteilungen, die der tatsächlichen Belegschaftsstruktur recht nahe kommen, kann für die Betriebe und Einrichtungen von repräsentativen Ergebnissen gesprochen werden.

eignete passgenaue Maßnahmen zu entwickeln. Die einzelnen Betriebsergebnisse wurden aufbereitet, in kleinem Kreis mit Entscheidungsträgern des jeweiligen Betriebes diskutiert und als internes Arbeitspapier zur Verfügung gestellt. Mit den in diesem Beitrag vorgestellten Ergebnissen wird allerdings – auch aus Gründen der zugesicherten vertraulichen Behandlung der erhobenen Daten – auf die Abbildung betriebsspezifischer Ergebnisse verzichtet. Stattdessen werden einzelne Befunde aus der Gesamtheit der befragten Mitarbeiter vorgestellt und soweit von Interesse, nach Beschäftigtengruppen (z. B. Altersgruppen, Tätigkeiten usw.) aufgeschlüsselt.

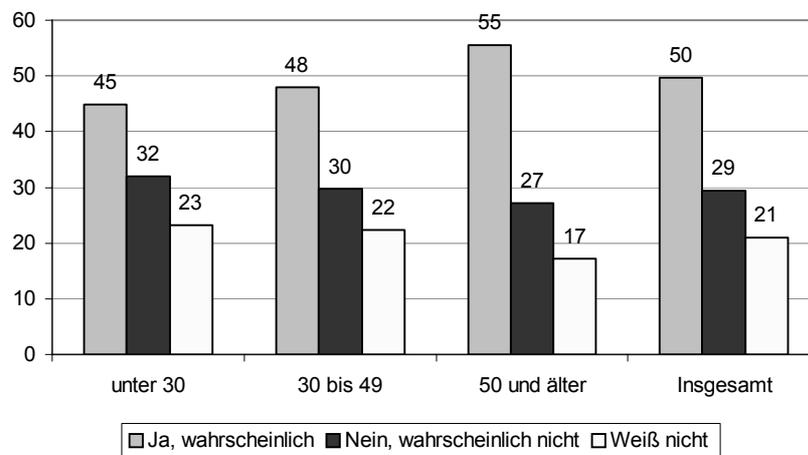
3. Arbeiten bis zur Rente?

Als eine zentrale Frage wurden die Mitarbeiter gebeten, eine **Einschätzung ihrer Beschäftigungsfähigkeit unter derzeitigen Bedingungen bis ins Rentenalter** zu geben. Von den Befragten antwortete knapp die Hälfte (49 Prozent), dass sie ihre Tätigkeit bis zur Rente ausführen können, 29 Prozent glauben dies nicht, und ein Fünftel ist sich bei dieser Frage noch unsicher. Im Vergleich zu bundesweiten Ergebnissen sind es in den befragten Betrieben erheblich weniger Personen, die eine Ausübung der Tätigkeit bis ins Rentenalter für wahrscheinlich halten: In einer deutschlandweiten, repräsentativen Erhebung von INIFES/Infratest/FIA von rund 5.500 Erwerbstätigen bejahten 59 Prozent diese Frage (vgl. Fuchs 2006).

Ebenso wie im Bundesdurchschnitt zeigt sich auch bei der Befragung in den sechs Betrieben, dass der Anteil derjenigen, die glauben bis zum Rentenalter durchzuhalten, bei der jungen Altersgruppe am niedrigsten ist und mit dem Alter zunimmt. Diese altersdifferenzierten Ergebnisse überraschen wenig: Sie sind im wesentlichen die Folge des **Selektionseffektes** in der zugrundeliegenden Befragung ältere Personen, die (aus Gesundheitsgründen) bereits aus dem Erwerbsleben ausgeschieden sind, wurden gar nicht mehr befragt. Alarmierend ist allerdings der Befund, dass unter den Jüngeren etwa jeder Dritte angibt, dass er nicht glaubt, die Tätigkeit bis zur Rente ausüben zu können. Interessant ist hier zudem das Ergebnis, dass wiederum im Vergleich zur oben genannten bundesweiten Befragung in allen Altersgruppen weniger Personen erwarten, ihre derzeitige Tätigkeit bis ins Rentenalter ausüben zu können (vgl. **Abbildung 1**).³

3 So sehr dieses Ergebnis die Notwendigkeit von Maßnahmen altersgerechten Arbeitens verdeutlicht, so ist dies auch ein klarer Hinweis darauf, dass die Fallbetriebe – abseits „ausgetretener Pfade“ der betrieblichen Demografieforschung – anhand problemorientierter Kriterien systematisch und sinnvoll ausgewählt wurden.

Abbildung 1: „Wenn Sie an Ihre Arbeit und ihren Gesundheitszustand denken: Meinen Sie, Ihre heutige Tätigkeit unter den derzeitigen Umständen bis zum Rentenalter ausführen zu können?“ (Angaben in Prozent)



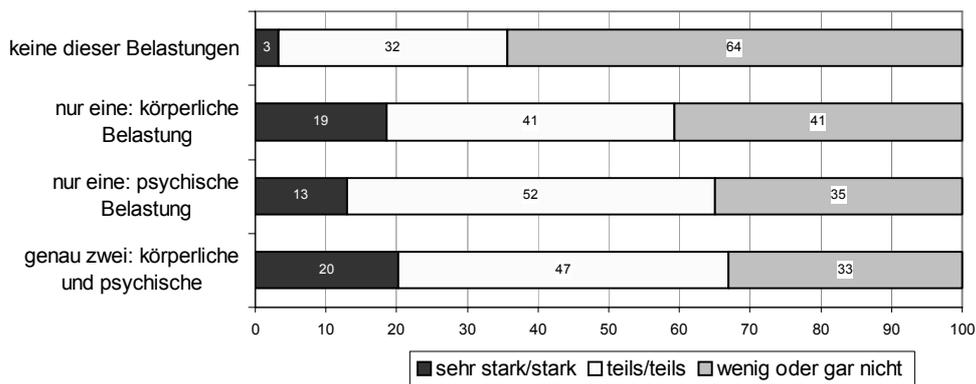
Quelle: INIFES, Mitarbeiterbefragung 2006 im Projekt Smart Region (n=1.074 in sechs Betrieben).

4. Belastungen im Erwerbsleben

Gesundheitliche Beeinträchtigungen durch die Arbeit entstehen in besonderem Maße durch dauerhafte Belastungen im Verlaufe des Erwerbslebens. Insgesamt gaben elf Prozent der befragten Mitarbeiter an, dass ihre Tätigkeit ihren Gesundheitszustand stark bzw. sehr stark negativ beeinflusst, weitere 44 Prozent antworteten, dass dies teilweise der Fall ist. Der wünschenswerte Zustand, dass die individuelle Gesundheit nicht (13 Prozent) – oder zumindest nur wenig (32 Prozent) – unter der Arbeit leidet, trifft dagegen auf weniger als die Hälfte der Beschäftigten zu.

Am besten stellt sich erwartungsgemäß die Situation jener Beschäftigten dar, die während ihres Erwerbslebens weder unter körperlichen noch psychischen Belastungen arbeiteten. Mit drei Prozent sieht sich nur ein geringer Anteil dieser Gruppe einer (sehr) starken negativen Gesundheitsbeeinflussung infolge der ausgeübten beruflichen Tätigkeit ausgesetzt. Etwa zwei Drittel nimmt dagegen nur einen geringen oder gar keinen Einfluss der Arbeit auf die Gesundheit wahr. Bei Mitarbeitern, die angaben, während des Erwerbslebens meist unter körperlichen oder psychischen Belastungen gearbeitet zu haben, ist dieser Anteil deutlich niedriger. Die Kombination beider Belastungen hat zur Folge, dass nur ein Drittel einen geringen bzw. keinen negativen Einfluss der Arbeit auf ihre Gesundheit wahrnehmen, auf der anderen Seite aber 20 Prozent die gesundheitlichen Folgen der ausgeübten Tätigkeit stark oder sehr stark spüren (vgl. **Abbildung 2**).

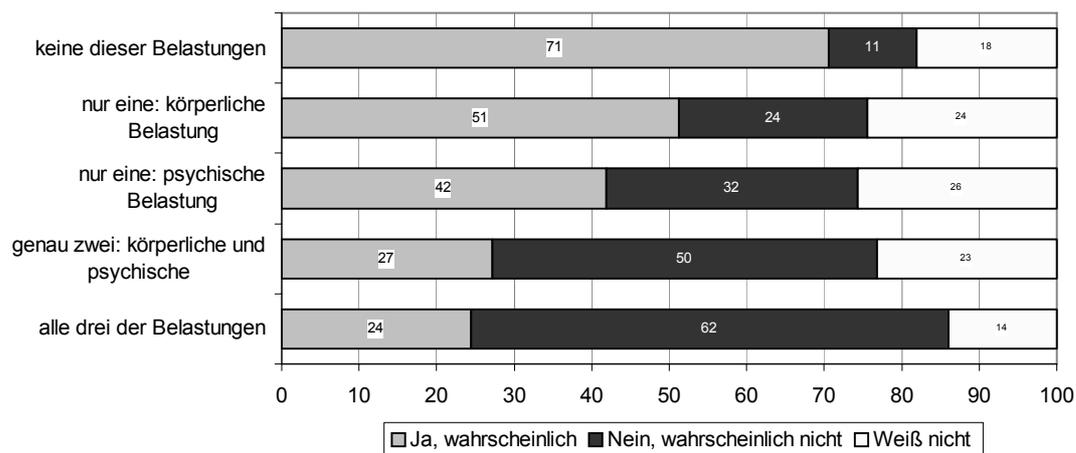
Abbildung 2: Kombinationen von Belastungen und negativer Einfluss der Tätigkeit auf den Gesundheitszustand (in Prozent)



Quelle: INIFES, Mitarbeiterbefragung 2006 im Projekt Smart Region (n=1.074 in sechs Betrieben).

Angesichts der starken gesundheitlichen Auswirkungen überrascht es kaum, dass es vor allem jene Mitarbeiter ohne angeführte Arbeitsbelastungen sind, die angeben, bis zur Rente in ihrer Tätigkeit durchzuhalten: Nur 11 Prozent aus dieser Gruppe glauben dies nicht. Allerdings steigert schon das Auftreten nur einer Belastung diesen Anteil erheblich: Bei Beschäftigten ausschließlich mit körperlichen Belastungen betrifft dies ein Viertel. Treten psychische Belastungen auf, schätzt bereits ein Drittel der Befragten, nicht die Regelrente zu erreichen. Wenn schließlich beide Belastungen zusammentreffen, gibt sogar die Hälfte an, nicht bis zur Rente arbeiten zu können (siehe **Abbildung 3**).

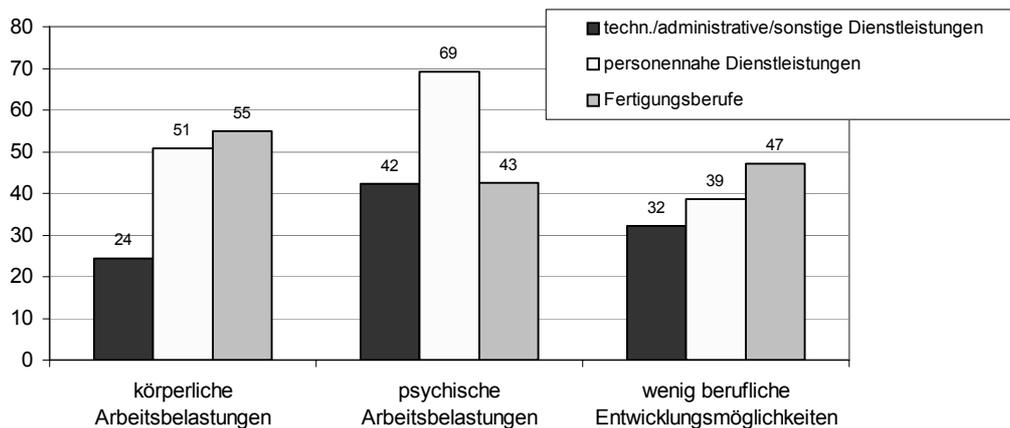
Abbildung 3: Kombinationen von Belastungen und Einschätzung, bis zur Rente arbeiten zu können (in Prozent)



Quelle: INIFES, Mitarbeiterbefragung 2006 im Projekt Smart Region (n=1.074 in sechs Betrieben).

Die Belastungen, die im Erwerbsleben auftreten, sind dabei natürlich stark tätigkeitsbezogen (vgl. **Abbildung 4**). Anhand der folgenden Abbildung wird deutlich, dass **Arbeitbelastungen nach den Berufszweigen** stark unterschiedlich ausgeprägt sind und unterschiedliche Problemschwerpunkte aufweisen.

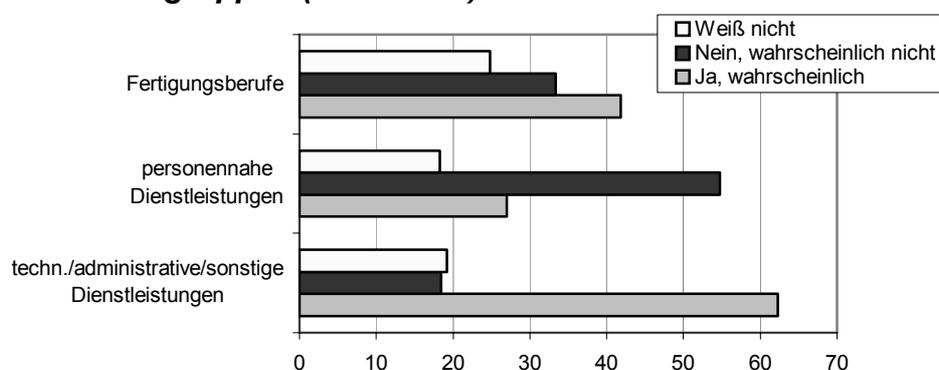
Abbildung 4: Belastungen im Erwerbsleben nach Tätigkeitsgruppen (Angaben in Prozent)



Quelle: INIFES, Mitarbeiterbefragung 2006 im Projekt Smart Region (n=1.074 in sechs Betrieben).

Als Folge der Belastungen, der die Mitarbeiter in ihren Tätigkeiten bzw. im Erwerbsleben ausgesetzt waren bzw. sind, fällt auch die Einschätzung bis zur Rente zu arbeiten in den Tätigkeitsgruppen unterschiedlich aus. Bei den **personennahen Dienstleistungen** schlägt sich die Belastungskumulation mehrerer psychischer Belastungen und häufig zusätzlicher körperlicher Belastungen darin nieder, dass über die Hälfte dieser Berufsgruppe nicht denkt, in der Tätigkeit bis zum regulären Rentenalter durchzuhalten (vgl. **Abbildung 5**).

Abbildung 5: Einschätzung, bis zur Rente arbeiten zu können nach Tätigkeitsgruppen (in Prozent)



Quelle: INIFES, Mitarbeiterbefragung 2006 im Projekt Smart Region (n=1.074 in sechs Betrieben).

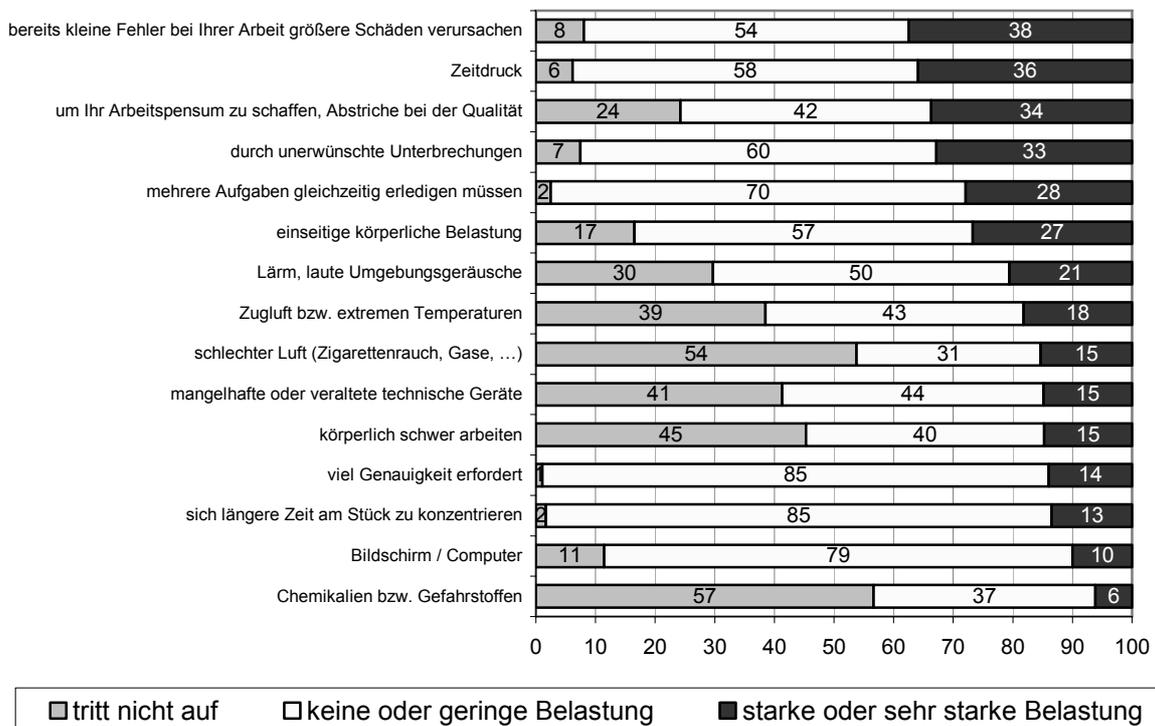
5. Tätigkeitsspezifische Fehlbeanspruchungen und Belastungen im Arbeitsprozess

Um mit geeigneten Maßnahmen alternsgerechte Arbeitsbedingungen zu schaffen bzw. zu verbessern, ist es notwendig, die Arbeitsbelastungen differenzierter zu erfassen (siehe hierzu **Abbildung 6**). Gemessen am Anteil der Mitarbeiter, die mit stark oder sehr stark antworteten, sind die stärksten Belastungen

- dass kleine Fehler bei der Arbeit größere Schäden verursachen (38 Prozent)
- Zeitdruck (36 Prozent)
- notwendige Abstriche bei der Qualität der Arbeit, um das Arbeitspensum der Arbeit zu schaffen (34 Prozent)
- unerwünschte Unterbrechungen (33 Prozent)
- mehrere Aufgaben gleichzeitig erledigen zu müssen (28 Prozent).

Über alle Berufsgruppen hinweg betrachtet sind es also **vor allem psychische Anforderungen**, die von einem großen Anteil der Beschäftigten als starke Belastung empfunden werden. Auf der anderen Seite sind aber auch einseitige körperliche Belastungen weit verbreitet (27 Prozent).

Abbildung 6: Verbreitung einzelner Belastungen (Angaben in Prozent)



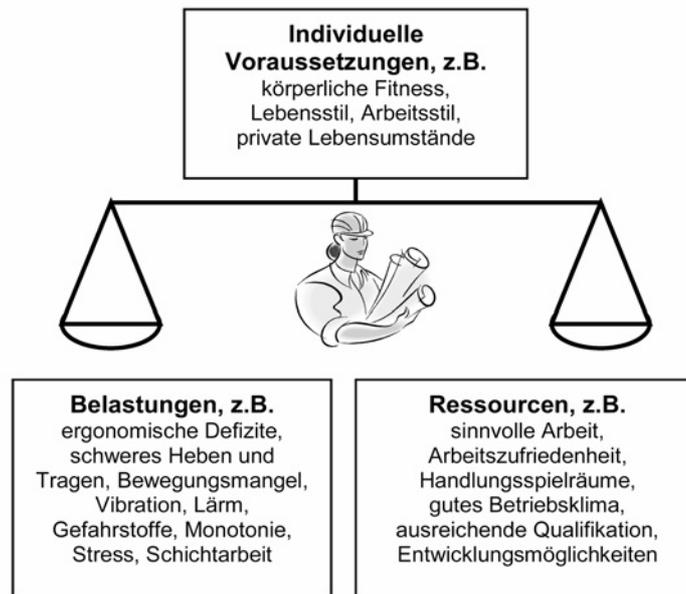
Quelle: INIFES, Mitarbeiterbefragung 2006 im Projekt Smart Region (n=1.074 in sechs Betrieben).

Eine getrennte Betrachtung dieser Belastungen nach Berufsgruppen macht deutlich, dass die Belastungskonstellationen je nach ausgeübter Tätigkeit sehr unterschiedlich verbreitet sind (vgl. dazu auch Kistler/Ebert/Guggemos et al. 2006; Frieling/Gösel 2003):

- Die klassischen Belastungen Lärm, körperliche schwere Arbeit, Umgang mit Chemikalien und Gefahrstoffen sowie die Arbeit mit mangelhaften technischen Geräten sind erwartungsgemäß unter den Produktionstätigkeiten stark verbreitet.
- Zeitdruck wird dagegen in allen Tätigkeitsgruppen von einem hohen Anteil der Belegschaft als starke Belastung wahrgenommen. Ebenso werden einseitige körperliche Belastungen – auch wenn sich diese je nach Tätigkeit wohl unterschiedlich darstellt – in allen Berufsgruppen häufig genannt.
- Auffällig und problematisch ist die Häufung von psychischen Belastungen bei den personennahen Dienstleistungen (das sind hier vor allem Gesundheitsberufe). Jeweils etwa die Hälfte dieser Tätigkeitsgruppe empfindet eine starke oder sehr starke Belastung in den ersten vier oben aufgeführten Aspekten, die darüber hinaus häufig kumuliert auftreten. Unter den Mitarbeitern in personennahen Dienstleistungen finden sich 37 Prozent, die mindestens drei dieser psychischen Belastungen aufweisen (bei den Fertigungsberufen sind dies nur 16 Prozent, bei den technischen-administrativen Dienstleistungstätigkeiten 15 Prozent). Hinzu kommt bei den personennahen Dienstleistungstätigkeiten noch ein großer Anteil an Beschäftigten, die in hohem Maß von körperlich schwerer Arbeit belastet sind: 15 Prozent dieser Berufsgruppe fühlen sich zusätzlich zu mindestens drei psychischen Belastungen noch stark durch körperlich schwere Arbeit belastet (im Vergleich zu nur einem Prozent bei technisch-administrativen Dienstleistungsberufen, sieben Prozent bei Fertigungsberufen).

Neben Fehlbeanspruchungen bzw. Belastungen, die durch die berufliche Tätigkeit entstehen, spielen für die individuelle „Arbeitsfähigkeit“ auch **unterstützende Faktoren** – so genannte Ressourcen (siehe **Abbildung 7**) – eine wichtige Rolle (vgl. Ilmarinen/Tempel 2002). Dazu zählen vielfältige Aspekte wie Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, aber auch kreative (eigene Fähigkeiten in die Arbeit einbringen und entwickeln zu können; Sinn in der Arbeit erkennen) und soziale Aspekte der Arbeit (Anerkennung erfahren; gute Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten) (vgl. Ebert/Fuchs/Kistler 2006).

Abbildung 7: Determinanten der Gesundheit in der Arbeitswelt

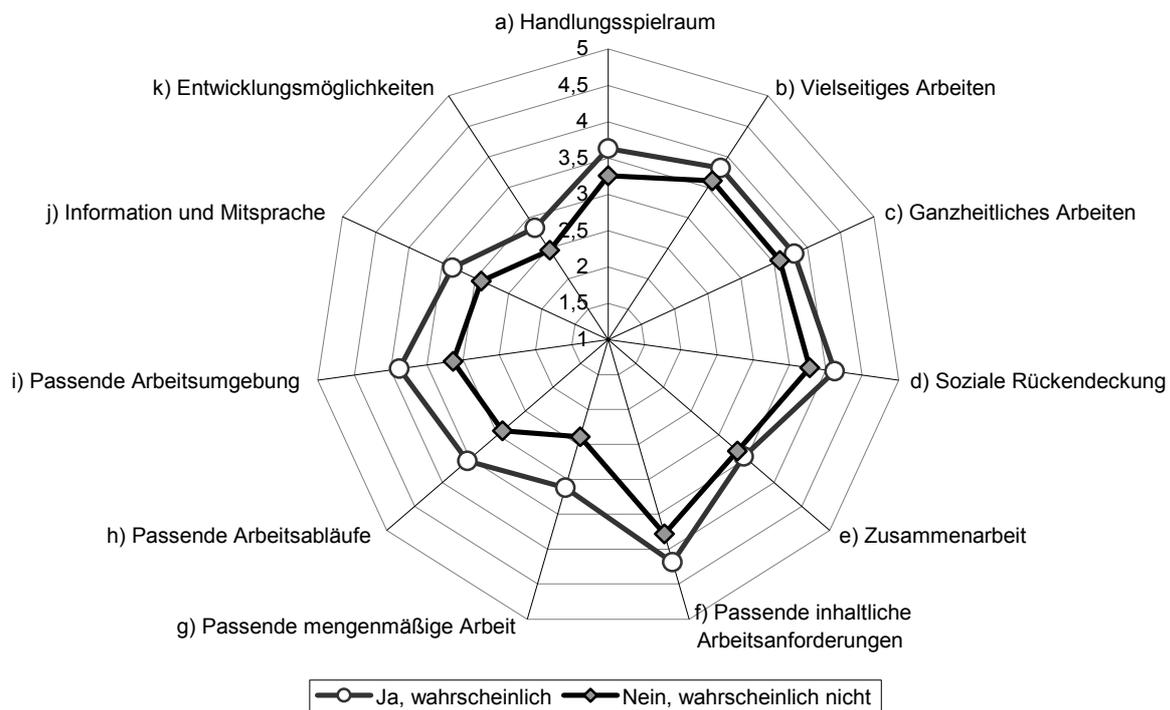


Quelle: Bayerisches Landesamt für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit 2005.

Die Bedeutung der Ressourcen zeigt sich recht deutlich, wenn man nochmals die Frage „Durchhalten bis zur Rente?“ bezogen auf verschiedene potenzielle Belastungen und Ressourcen betrachtet. Die folgende **Abbildung 8** zeigt die jeweiligen Durchschnitte aus dem Impuls-Test, dem eine Skala von eins bis fünf zugrunde liegt. Je weiter die Kurve nach außen verschoben ist, desto besser wird der Aspekt von den Mitarbeitern bewertet, je mehr sie am Mittelpunkt der Grafik liegt, desto schlechter ist die Einschätzung (für Einzelheiten zum Impuls-Konzept vgl. Wirtschaftskammer Österreich/Bundesarbeitskammer/Österreichischer Gewerkschaftsbund 2002).

Diejenigen, die glauben, ihre derzeitige Tätigkeit wahrscheinlich nicht bis zum Rentenalter ausführen zu können, weisen dabei in sämtlichen Punkten schlechtere Werte auf als die Gruppe, die diese Frage mit „ja, wahrscheinlich“ beantwortete. Besonders starke Unterschiede ergeben sich in den Aspekten, die die oben angeführten psychischen wie physischen Fehlbeanspruchungen einschließen: Die **Arbeitsumgebung** (ungünstige Bedingungen wie Lärm, Klima, Staub sowie Räume und Raumausstattung), die **Arbeitsmenge** bzw. Zeitdruck sowie die **Arbeitsabläufe** (Ausstattung mit Arbeitsmaterialien, häufige Unterbrechungen). Darüber hinaus unterscheiden sich die beiden Gruppen aber auch recht deutlich in den Bereichen **Information und Mitsprache**, **Entwicklungsmöglichkeiten** und **Handlungsspielraum**.

Abbildung 8: Wodurch unterscheiden sich Personen, die glauben, bis zur Rente arbeiten zu können, von denen, die dies nicht glauben?



Quelle: INIFES, Mitarbeiterbefragung 2006 im Projekt Smart Region (n=1.074 in sechs Betrieben).

Auch wenn Abbildung 8 keine Aussagen darüber zulässt, welche Faktoren denn im Einzelnen für einen vorzeitiges Ende des Erwerbslebens ursächlich sind, so wird doch plausibel, was aus anderen praktischen wie theoretischen (vgl. etwa Fuchs 2006) Untersuchungen bekannt ist: Wenig altersgerechte Arbeitsbedingungen sind in der Regel eine Folge von Mängeln in mehreren oben genannten Aspekten, die oftmals kumuliert auftreten und sich gegenseitig verstärken.

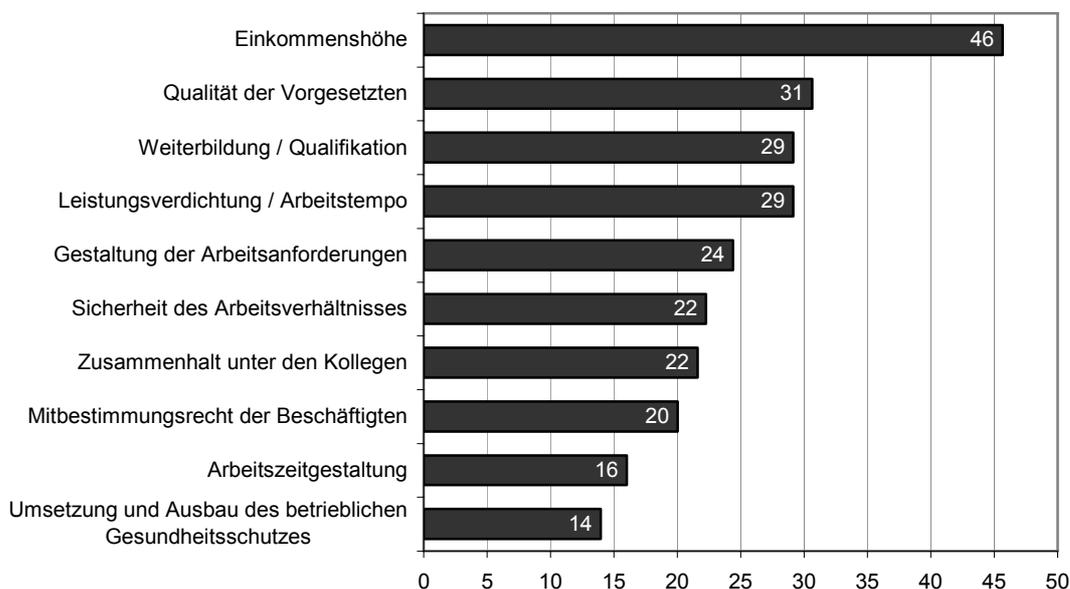
6. Ausblick: Konsequenzen für die Praxis

In diesem Sinne muss die Schaffung altersgerechter Arbeitsbedingungen nach unserem Verständnis an mehreren Aspekten ansetzen. Eine **ganzheitlich Perspektive** erfordert generell ein Maßnahmenbündel, eine Fokussierung etwa ausschließlich auf betriebliche Gesundheitsförderung ohne komplementäre Ansätze in anderen Bereichen ist hingegen zu wenig. Allerdings, dies muss gesagt werden, auch wenn hier nur Gesamtergebnisse der Befragung vorgestellt werden: Prinzipiell gibt es ein enormes Spektrum an betrieblichen Maßnahmen, aber **keine Patentrezepte**. Zudem geht die Umsetzung altersgerechten Arbeitens nicht „von heute auf morgen“. Daher ergab sich in den bayerischen Fallbetrieben eine Vorgehensweise, die sich neben

der Sensibilisierung und Verbreitung – auch aus zeitlichen Gründen – in der Projektlaufzeit auf einen bzw. wenige Schwerpunkte begrenzt (nach dem Motto: lieber ein Feld richtig als mehrere halbherzig). Eine solche Herangehensweise wird auch von den Betrieben aufgrund finanziell und zeitlich begrenzter Ressourcen zur Umsetzung als sinnvoll erachtet.⁴

Um solche **Schwerpunkte** für die einzelnen Betriebe und Einrichtungen abzustecken, wurden die Ergebnisse der Befragung herangezogen und – wie in der Vorbemerkung beschrieben – in einem iterativen Diskussionsprozess mit betrieblichen Akteuren und Personalverantwortlichen herausgearbeitet. Neben den dargestellten Schwächen und Stärken bezüglich Fehlbeanspruchungen bzw. Belastungen und Ressourcen, die sich aus Sicht der Mitarbeiter zeigten, war auch die Frage an die Belegschaften richtungsweisend, in welchem Bereich im Betrieb der größte Handlungsbedarf besteht.

Abbildung 9: „In welchem Bereich besteht aus Ihrer Sicht in Ihrem Betrieb der größte Handlungsbedarf?“ (Angaben in Prozent aller Mitarbeiter, Mehrfachnennungen möglich)



Quelle: INIFES, Mitarbeiterbefragung 2006 im Projekt Smart Region (n=1.074 in sechs Betrieben).

Abbildung 9 zeigt die Bereiche, in denen alle Befragten den größten Handlungsbedarf sehen. Die größte Zahl der Nennungen entfiel auf die Antwort Einkommenshöhe. Darauf soll hier nicht näher eingegangen werden, dieses Handlungsfeld ist in ers-

⁴ Als Erfolg kann darüber hinaus gesehen werden, dass in mehreren unserer Betriebe bzw. Einrichtungen über die Umsetzung von Maßnahmen auch nach Ende der Projektlaufzeit ernsthaft nachgedacht wird.

ter Linie Gegenstand der Tarifpolitik bzw. betriebsinterner Vereinbarungen und ist im Kontext alternsgerechter Arbeitsbedingungen zwar nicht unwichtig⁵, aber doch von nachrangigem Interesse. Die nächsthäufigst genannten Nennungen entfallen auf die Themen „Qualität der Vorgesetzten“ (31 Prozent), „Weiterbildung/Qualifikation“ (29 Prozent) sowie „Leistungsverdichtung/Arbeitstempo“ (29 Prozent). In den einzelnen Betrieben und Einrichtungen ergaben sich ebenso wie nach Tätigkeiten differenziert erhebliche Unterschiede in den Antworten. Dies verdeutlicht nochmals die **Notwendigkeit einer individuellen Herangehensweise**, die die betriebs- und tätigkeitsspezifischen Unterschiede berücksichtigt.

Literaturverzeichnis

- Bayerisches Landesamt für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit*: Die Gesundheit der Beschäftigten in Bayern. Gesundheitsmonitor Bayern Nr. 3. München 2005.
- Ebert, A./Fuchs, T./Kistler, E.*: Arbeiten bis 65 oder gar bis 67? – Die Voraussetzungen fehlen. In: WSI-Mitteilungen, Jg. 59, H. 9 (2006): S. 492-499.
- Frieling, E./Gösel, C.*: Betriebliche Gesundheitspolitik – Wo besteht in der deutschen Wirtschaft besonderer Handlungsbedarf? Expertise für die Expertenkommission „Betriebliche Gesundheitspolitik“ der Bertelsmann Stiftung und der Hans Böckler Stiftung, Kassel 2003.
- Fuchs, T.*: Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus der Sicht von Erwerbstätigen. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund/Berlin 2006.
- Ilmarinen, J./Tempel, J.*: Erhaltung, Förderung und Entwicklung der Arbeitsfähigkeit - Konzepte und Forschungsergebnisse aus Finnland. In: Badura, B./Schellschmidt, H./Vetter, Ch. (Hrsg.): Fehlzeitenreport 2002: Demographischer Wandel: Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik. Berlin Heidelberg 2002: S. 85 - 99.
- Kistler, E./Ebert, A./Guggemos, P./Lehner, M./Buck, H./Schletz, A.*: Alter(n)s-gerechte Arbeitsbedingungen. Machbarkeitsstudie (Sachverständigengutachten) für die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Dortmund Berlin Dresden 2006.
- Wirtschaftskammer Österreich/Bundesarbeitskammer/Österreichischer Gewerkschaftsbund* (Hrsg.): IMPULS - Betriebliche Analyse der Arbeitsbedingungen, Wien 2002.

⁵ Bei der Einschätzung der subjektiven Wichtigkeit durch die Beschäftigten liegen Einkommens- und Arbeitsplatzsicherheit an erster Stelle; vgl. Fuchs 2006.

13. Die vergessene Zukunft – Ideen und Maßnahmen zum altersgerechten Arbeiten

Andrea Peter, ÖSB, Ralph Conrads, INIFES

1. Vergessen wir unsere Zukunft?

Es steht außer Frage, dass die Bevölkerung in Europa und somit die Belegschaften unserer europäischen Unternehmen stark altern. Bei diesem Prozess geht in vielen Unternehmen bei der immer noch weit verbreiteten Vorruhestandspraxis viel wertvolles Erfahrungswissen verloren. Es führt kein Weg daran vorbei: Europäische Unternehmen werden mit Blick auf die Zukunftsaussichten und bei der Wettbewerbsfähigkeit sowie der Innovationskraft auf die Älteren setzen müssen! Gleichzeitig zeigen die Fakten, die während der Smart Region Laufzeit eruiert worden sind, deutlich, dass Ältere am Arbeitsmarkt benachteiligt sind. Die **Beschäftigungsquote Älterer**, also der Anteil der Beschäftigten an allen Personen der Altersgruppe, ist in fast allen EU-Staaten niedriger als bei allen Beschäftigten zwischen 15 und 64 Jahren (die einzige Ausnahme bleibt Schweden, siehe hierzu auch den Beitrag von Stecker/Kistler in diesem Band). Wenn Ältere ihre Arbeit verlieren, dann sind sie vor allem in Deutschland häufiger langzeitarbeitslos als andere Altersgruppen. Oft erscheint die Frühverrentung die einzige Alternative hierzu (Externalisierungspraxis). Dabei geht den Betrieben **wertvolles Erfahrungswissen** ersatzlos verloren. Bei sinkender Zahl junger Nachwuchskräfte ist dies eine gefährliche Rekrutierungsstrategie. Vergessen wir in Europa unsere Zukunft?

Um hier gegenzusteuern und die Herausforderung durch die Alterungsprozesse als Chance anzunehmen, wurden im Rahmen von Smart Region innovative Maßnahmen für Unternehmen zusammengestellt. In Form einer interaktiven **CD-ROM „Die vergessene Zukunft“** – deren Leitfaden-Inhalte hier vorgestellt werden sollen, erhalten die Unternehmen einen Überblick über Untersuchungsmethoden und -instrumente, sie erhalten Möglichkeiten zum Eigencheck, sie bekommen Forschungsergebnisse präsentiert und Zugang zu Schulungsmöglichkeiten. Den Unternehmen wird gezeigt wie der demografische Wandel als Chance begriffen werden kann.

2. Ein gemeinsam zu errichtendes Haus: Die Arbeitsfähigkeit

Ein wesentlicher Ansatzpunkt für das Smart Region-Team ist der Versuch, Ältere und

Alternde so lange wie möglich arbeitsfähig zu halten, um den heutigen Anforderungen an ein langes Arbeitsleben **auch unter präventiven Gesichtspunkten** gerecht zu werden. Was wird nun darunter verstanden?

„Die Arbeitsbewältigungsfähigkeit eines Menschen (einer Frau oder eines Mannes) - vereinfacht auch die „Arbeitsfähigkeit“ genannt - beschreibt deren Potenzial, eine bestimmte Aufgabe im Arbeitsleben zu einem gegebenen Zeitpunkt zu bewältigen.“ (Ilmarinen/Tempel 2002)¹.

Vereinfacht gesprochen, wie hoch ist die Fähigkeit beispielsweise eines Lageristen mit 30 Jahren den Tätigkeitsaufgaben wie Heben und Tragen von schweren Lasten nachzukommen? Und wie sehr ist diese dann eingeschränkt, wenn er 50 Jahre alt ist und unter Rückenschmerzen leidet und die Muskelkraft nachlässt? Hier fließen aber nicht nur körperliche Merkmale ein, sondern auch geistige sowie die Motivation oder die Gestaltung des Arbeitsplatzes. Das Finnish Institute of Occupational Health (FIOH) hat mit dem **Fördermodell der Arbeitsbewältigungsfähigkeit** – kurz dem „Haus der Arbeitsfähigkeit“ – die arbeitswissenschaftliche Grundlage für diese Zusammenhänge zwischen Arbeitsanforderungen und die Fähigkeit, diese zu bewältigen, geliefert. Das Haus der Arbeitsfähigkeit verfügt über vier Stockwerke, die alle zur Verbesserung bzw. Verminderung der Arbeitsfähigkeit beitragen können (vgl. **Abbildung 1**).

Abbildung 1: Das Haus der Arbeitsbewältigungsfähigkeit



Quelle: nach Ilmarinen/Tempel 2002.

Um das „Haus der Arbeitsfähigkeit“ errichten zu können, ist eine Fundamentlegung notwendig, auf der alles aufgerichtet werden kann: Die physische, psychische und

1 Natürlich brauchen wir zur Erlangung besserer Beschäftigungsquoten für Ältere in Europa auch eine verbesserte Beschäftigungsfähigkeit, was auf die Aufnahmefähigkeit des Arbeitsmarktes für ältere Arbeitssuchende abzielt. Was hilft eine gute Arbeitsfähigkeit, wenn der Ältere kaum eine Jobchance hat (vgl. den Beitrag von Guggemos/Huber/Kistler in diesem Band)?

soziale **Gesundheit**. Beispielsweise wird ein Busfahrer mit ernstem Rückenleiden Probleme haben, seinen Tätigkeitsanforderungen immer in vollem Umfang gerecht zu werden. Nur mit behandelnden Maßnahmen (z. B. Rückenübungen in Fahrpausen) und Verminderung der Arbeitsanforderungen (z. B. kürzere Fahrschichten) wird in einem solchen Fall eine zu befürchtende Berufsunfähigkeit zu vermeiden sein. Gleichzeitig wird ein SAP-Programmierer mit amputiertem Bein trotz der massiven körperlichen Behinderung seine Arbeitsanforderungen in der Regel gut bewältigen können. Ein Augenleiden würde in diesem Fall die Arbeitsbewältigungsfähigkeit viel deutlicher mindern. Ein betriebliches Maßnahmenfeld in diesem Stockwerk Gesundheit könnte u. a. in der Gesundheitsvorsorge (z. B. Impfungen, Sehtests oder vorbeugende Beratungen), in Gesundheitsangeboten (gesundes Kantinenessen, Betriebssport usw.) oder in Arbeitsbewältigungs-Coachings (individuelle arbeitspsychologische Beratung) liegen.

Selbstverständlich ist es für die Bewältigung der Arbeitsanforderungen erlässlich, dass der Beschäftigte über entsprechende **Kenntnisse**, Geschicklichkeiten sowie fachliche und soziale **Kompetenzen** verfügt. Ohne entsprechende fachliche Berufsausbildung oder fachliche Qualifizierung wäre beispielsweise ein Elektriker nicht in der Lage, den Tätigkeitsanforderungen (z. B. Elektroinstallationen in Fabrikgebäuden) gerecht zu werden. Zudem erlangen gerade Handwerker oder Facharbeiter in kleinen oder mittelgroßen Unternehmen durch ihre berufliche Tätigkeit einen reichen Schatz an Erfahrungswissen, der nicht – wie in manchen Großbetrieben – über Mentorensysteme oder andere Wege systematisch erfasst und weitergegeben wird. Das betriebliche Maßnahmenfeld in diesem Stockwerk Kompetenz beinhaltet die systematische Weiterbildung (ohne Beschränkungen nach Tätigkeitsbild oder Alter), Schaffung von Lernanreizen (z. B. Tätigkeitswechsel) oder Einrichtung von altersgemischten Teams (Tandem-Modell mit Erfahrungstransfer). Oftmals kann gerade in Bereichen der Informationstechnologie und EDV mit dem Einsatz einer altersgerechten Didaktik der Lernerfolg deutlich verbessert werden.

Die Einstellungen und moralischen **Wertvorstellungen** der Mitarbeiter im Einklang (oder Missklang) mit der betrieblichen **Arbeitskultur** (Anerkennung, unterstützende Personalführung, Umgang mit Älteren etc.) haben großen Einfluss auf deren Würde, Verausgabungsbereitschaft, Motivation oder Selbstwertgefühl. Arbeitswissenschaftliche Langzeit-Studien belegen, dass der gezielte Einsatz von erhöhter Anerkennung (nicht das erfolgsabhängige Loben, sondern das generelle Wertschätzen des tagtäglich

lichen zuverlässigen Arbeitens ohne Ausfall) zu einer 3,6-fachen Verbesserung der Arbeitsfähigkeit führt. Umgekehrt sind Beschäftigte, welche große Verausgabungsbereitschaft zeigen, bei fehlender Anerkennung anfällig für psychische Beschwerden, Verdauungskrankheiten oder gar Herzerkrankungen. Im Stockwerk Führungs- und Unternehmenskultur können gezielt Instrumente der Personalführung eingesetzt werden, wie Anerkennungsgespräche, die Bereitschaft zu gemeinsamen Problemlösungen auf Augenhöhe mit dem Beschäftigten (z. B. bei Wiedereingliederungsmaßnahmen) oder ein gezieltes Informationsmanagement, das die Belegschaft z. B. in Vorhaben der Zukunft, Aufträge oder Umstrukturierungen einweihet oder gar aktiv einbindet.

Selbstverständlich haben die Gestaltung der Arbeit und die vorliegenden **Bedingungen** einen großen Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit. Unzureichende Beleuchtung, Lärm oder lange Schichtdienste können beispielsweise die Arbeitsfähigkeit stark vermindern. Dies hängt zudem auch stark vom Alter der Beschäftigten ab (z. B. mit dem Altern geringere Seh- und Hörkraft oder geringere Fähigkeit, Nachtdienste „wegzustecken“). Untersuchungen über mögliche Ursachen für die Verminderung von Arbeitsfähigkeit zeigen, dass das Stockwerk Arbeitsbedingungen zu 60 Prozent der Fälle ausschlaggebend dafür war. Anders herum gesprochen, besteht hierin ein enormes positives Gestaltungspotenzial, die Arbeitsbewältigungsfähigkeit der alternenden Belegschaften zu verbessern. Je nach Tätigkeitsart sind im Stockwerk Arbeitsbedingungen die möglichen betrieblichen Handlungsfelder vielfältig. Neben dem klassischen Arbeitsschutz (Lärmschutz, Ergonomie etc.) sind hier aber oftmals Maßnahmen, die psychische Belastungen abfedern, sehr wirksam. So können Kurzpausen, Arbeitsumverteilungen, um Verdichtungen auszugleichen, oder mehr Wahlangebote (selbstbestimmter Dienstplan) große Verbesserungen gerade auch bei älteren Belegschaften erzielen.

3. Prinzipien zum alternsgerechten Arbeiten

Alternsgerechtigkeit bedeutet Vorbeugen:

Grundsätzlich gilt für Smart Region der Grundsatz: Vorsorge ist besser als Nachsorge. Denn im Vordergrund steht der Prozess: **Das Altern und nicht das Altsein**. Beispielsweise erfahren viele Jugendliche in Portugal mit schlecht verwertbarer Berufsausbildung und hoher Arbeitslosigkeit einen denkbar ungünstigen Start der Arbeitskarriere. Nachweislich werden unter solchen Voraussetzungen schneller Defizite in der Arbeitsfähigkeit auftreten (mangelnde Kompetenzen, mehr psychische Belastungen etc.). Die Aussicht, bis 65 oder gar 67 Jahre gesund und motiviert arbeiten zu

können, ist so bereits im jungen Alter stark eingeschränkt.

Ein besonderes Augenmerk gilt aber auch der Begleitung der Generation der heute 35-45-Jährigen, die einen Großteil gegenwärtiger Belegschaften ausmachen. Deren aktive Pflege und gesundes Altern im Betrieb ist eine maßgebliche Voraussetzung dafür, dass Unternehmen schlagkräftig, wettbewerbsfähig und innovativ bleiben. Zum Beispiel sind hier rechtzeitig begleitende Maßnahmen notwendig, wenn diese Altersgruppe in Krankenhäusern die Hauptlast der problematischen Schichtdienste trägt. Hier sind vorbeugende Aktivitäten (alternsgerechte Schichtpläne, Gestaltungsfreiräume etc.) unbedingt einzuführen, um die Arbeitsfähigkeit nicht vorzeitig stark einzuschränken.

Eine permanente Aufgabe:

Gemäß des prozesshaften Charakters des Alterns, der eine immerwährende Auseinandersetzung mit alternsgerechtem Arbeiten erfordert, ist auch der Beratungsvorgang als **wiederholbare Daueraufgabe** angelegt. Um nachhaltige Wirkungen zu sichern, darf man alternsgerechtes Arbeiten nicht als statisch-punktueller Aufgabe verstehen. Beispiel: Wenn ein Metall-Arbeiter bei einem Arbeitsbewältigungs-Coaching eine hervorragende Arbeitsfähigkeit bewiesen hat, kann er jedoch ein halbes Jahr später ein viel schlechteres Ergebnis haben (Unfallverletzung, privater Stress wie Todesfälle usw.). Daher durchläuft die Beratung einen Kreislauf: Analyse (Befragung, Begehung etc.), Auswertung und Diskussion (Workshop, Maßnahmenfestsetzung), Maßnahmenumsetzung (Verbesserung der Arbeitsbedingungen, Schulungen etc.) und Evaluation (Kontrolle der Wirksamkeit und Effizienz). Die Evaluation gibt Anhaltspunkte über die Wirksamkeit der Maßnahme, aber auch darüber, wo sie zu verbessern ist oder ob Aktivitäten noch fehlen. Dies gibt die Möglichkeit, umzusteuern und die Maßnahme zu verbessern. Dieser Kreislauf kann beliebig oft wiederholt werden. In vielen Fällen werden betriebseigene Kräfte in den Instrumenten wie das Arbeitsbewältigungs-Coaching geschult, damit die Maßnahmen dauerhaft ohne externe Hilfe eingesetzt werden können.

Die beste Beratung erhält man von Belegschaften:

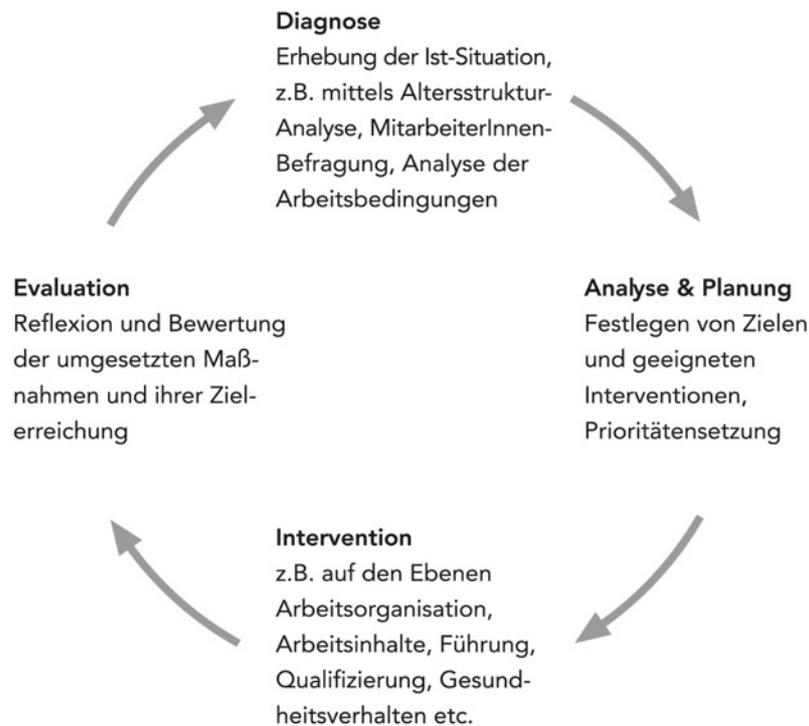
Niemand ist näher dran an der Problemsituation als der Beschäftigte selbst. Er versteht oftmals am besten und genauesten, welche Ursachen hinter Problemen stecken. Ebenso ist aber auch niemand außer dem Beschäftigten selbst näher dran an möglichen Problemlösungen! Wie schafft es der oder die gesunde und unauffällige Mitarbeiterin tagtäglich gesund, motiviert und arbeitsfähig zu bleiben? Was macht es ihr oder ihm leichter? Was erschwert das? Was kann die Kollegin A oder der Kollege B von ihr oder ihm lernen? Daher fokussieren fast alle der nachfolgend genannten Umsetzungsinstrumente die Kommunikation mit dem einzelnen Mitarbeiter. Sie beinhalten meist die Anwendung von Gesprächsformen mit den Beschäftigten.

4. Was kann ein Unternehmen tun?

Die Auseinandersetzung mit dem eigenen Älterwerden, der Gesundheit und damit, inwieweit beides mit Arbeit, Arbeitsbedingungen und Leistungsfähigkeit zusammenhängt, ist eine wesentliche Voraussetzung, die Arbeitsfähigkeit langfristig aufrecht zu erhalten. Diese Auseinandersetzung muss häufig von außen angeregt werden und ist selbst ein Prozess, der die Entwicklung entsprechender Veränderungen im Unter-

nehmen begleitet. Eine Beratung zu diesen Veränderungen ist daher ebenfalls prozesshaft angelegt und gewährleistet so eine laufende Anpassung und Abstimmung der Umsetzungsschritte und Ergebnisse.

Abbildung 2: Beratungszyklus



Quelle: Eigene Darstellung ÖSB.

Die **erste Analysephase** besteht aus der Altersstrukturanalyse zur aktuellen und zukünftigen Alterszusammensetzung der Belegschaft und einer Analyse der Ausgangssituation im Unternehmen. Dazu gehört auch eine Beschreibung der Rahmenbedingungen und bereits bestehender gesundheitsfördernder Strukturen und Aktivitäten. Zusätzlich rücken Haltungen, Bilder und Meinungen, das Verständnis von Alter – Arbeit – Gesundheit sowohl der Unternehmensleitung als auch der Beschäftigten in den Mittelpunkt.

Hier werden erste Prioritäten festgelegt und die zum Einsatz kommenden (Beratungs-)Instrumente besprochen und ausgewählt. Die Instrumente richten sich deutlich nach den betrieblichen Möglichkeiten, im Vordergrund steht vor allem in kleineren Unternehmen die Notwendigkeit, in einem möglichst geringen Ausmaß in den Unternehmensalltag einzugreifen. Anwendung und Einsatz der Beratungsinstrumente sind bereits erste Interventionen in Richtung einer gezielten Auseinandersetzung mit Gesundheit und Arbeitsfähigkeit im Arbeitsalltag. Sie sind aber gleichzeitig auch Instrumente der Erhebung und Beschreibung der Ausgangslage im Betrieb. Prioritä-

tensetzung und Arbeit an Zielen und Lösungsvorschlägen bilden jeweils den Abschluss der Arbeit mit den Beschäftigten. Kriterien der Evaluation, der Zielerreichung können in manchen Fällen bereits mit den Beschäftigten festgelegt werden. Hier fehlen aber häufig die Entscheidungskompetenzen, im Falle einer Nichterreichung aktiv zu werden.

Die Präsentation der Ergebnisse und der abgeleiteten Maßnahmenvorschläge an die Unternehmensleitung kann als Ende der zweiten Diagnosephase gesehen werden, die anschließende gemeinsame Prioritätensetzung bezüglich der umsetzbaren Maßnahmenvorschläge ist wiederum Teil der **zweiten Analyse- und Planungsphase**. Die präsentierten Maßnahmen und die entsprechenden Umsetzungsschritte stellen erneut Interventionen dar, die Evaluationskriterien werden gemeinsam festgelegt.

4.1 In den Smart Regions bewährte Beratungsinstrumente

Die nachfolgend näher beschriebenen Instrumente exakt einer Phase zuzuordnen, ist also schwer möglich. Jede von außen angeregte Auseinandersetzung, ob im Rahmen einer Befragung, einer Tätigkeitsbeschreibung oder eines Workshops, ist bereits Intervention. Die Ergebnisse daraus sind wiederum Ausgangspunkt für Planung und weitere Interventionen zur Umsetzung einzelner Maßnahmen.

In der Regel kommt daher ein **Methodenmix** zur Anwendung, der sich in erster Linie an den betrieblichen Möglichkeiten und der zeitlichen Verfügbarkeit der Beschäftigten orientieren muss. Gerade für kleinere Unternehmen ist diese Flexibilität in den Methoden sehr wichtig und macht oftmals eine Beratung erst möglich. Ein kleines Unternehmen mit zehn Mitarbeitern würde beispielsweise durch eine Gruppenarbeit innerhalb der Betriebszeiten vollständig lahm gelegt. Hier können Gesundheitsworkshops nur außerhalb der Öffnungszeiten stattfinden. Ob diese Möglichkeit wahrgenommen werden kann, hängt nicht zuletzt auch von der Branche ab. In einem Gastronomiebetrieb beispielsweise ist das schwieriger als etwa in einem Handwerksunternehmen, das am Wochenende geschlossen hat.

Über Arbeitsbewältigungs-Coachings, den IMPULS-Test, Gesundheitsworkshops oder Tätigkeits- und Arbeitsplatzanalysen hinaus werden im nächsten Schritt Arbeitsbedingungen, Belastungssituationen, gesundheitsfördernde Faktoren und Ressourcen sowie entsprechende Ansatzpunkte zur Förderung der Arbeitsfähigkeit beschrieben (siehe **Tabelle 1**).

Tabelle 1: Übersicht über mögliche Instrumente

Altersstrukturanalyse		
Ziel/Nutzen	Ablauf	Aufwand
Darstellung aktueller und zukünftiger Altersstruktur; zeigt Handlungsbedarfe	Dateneingabe der Geburtsjahrgänge	gering
IMPULS-Test		
Ziel/Nutzen	Ablauf	Aufwand
Zeigt vorhandene Stressfaktoren und Bewältigungsressourcen;	Beschaffung der Fragebögen; Information an Beschäftigte	mittel
Liefert noch keine Lösungsvorschläge	Durchführung individuell; Auswertung relativ einfach	
Arbeitsbewältigungsindex (ABI), Arbeitsbewältigungs-Coaching		
Ziel/Nutzen	Ablauf	Aufwand
individuelle Auseinandersetzung mit Gesundheit und Arbeitsfähigkeit	Befragung ABI mit angeschlossenen Coachinggespräch einzeln	Zeitlich: ca. eine Stunde pro Gespräch
Abbild der aktuellen Arbeitsfähigkeit im Betrieb	Durchzuführen von geschulten internen Vertrauenspersonen oder externen BeraterInnen	Aufwand für Individuelle Auswertung gering; Gesamtauswertung extern
Vorschläge der Beschäftigten		
Gesundheitsworkshops		
Ziel/Nutzen	Ablauf	Aufwand
Intensive Auseinandersetzung mit Belastungen und Ressourcen; möglichen Ursachen, Verantwortlichkeiten, Veränderungsvorschläge inkl. möglicher Umsetzungshindernisse	Mehrere moderierte Arbeitskreise mit VertreterInnen der Belegschaft	Zeitlich/organisatorisch aufwändiger (gleichzeitig sechs bis acht Beschäftigte erforderlich)

Quelle: Eigene Darstellung ÖSB.

Die Beschäftigten sind dabei das wichtigste Instrument der Beratung, sie kennen ihre Situation am besten, haben Vorstellungen zu deren Ursachen und Auswirkungen, können Belastungs- und Förderungsfaktoren nennen und haben einen guten Blick dafür, was in ihrem Betrieb realisiert werden könnte.

Es ist in jedem Fall sinnvoll, in **Arbeitskreisen** gemeinsam Lösungsvorschläge zu bearbeiten und abzustimmen. Dabei können mögliche Hindernisse in der Umsetzung identifiziert und wenn möglich ausgeräumt oder Strategien im Umgang damit erarbeitet werden. Zudem wird über diese gemeinsame Arbeit zur Festlegung der Ziele die betriebsinterne Kommunikation gefördert, die Veränderungsmaßnahmen werden

verankert und die Verantwortlichkeit für deren Umsetzung kann auch von den Beschäftigten mit übernommen werden.

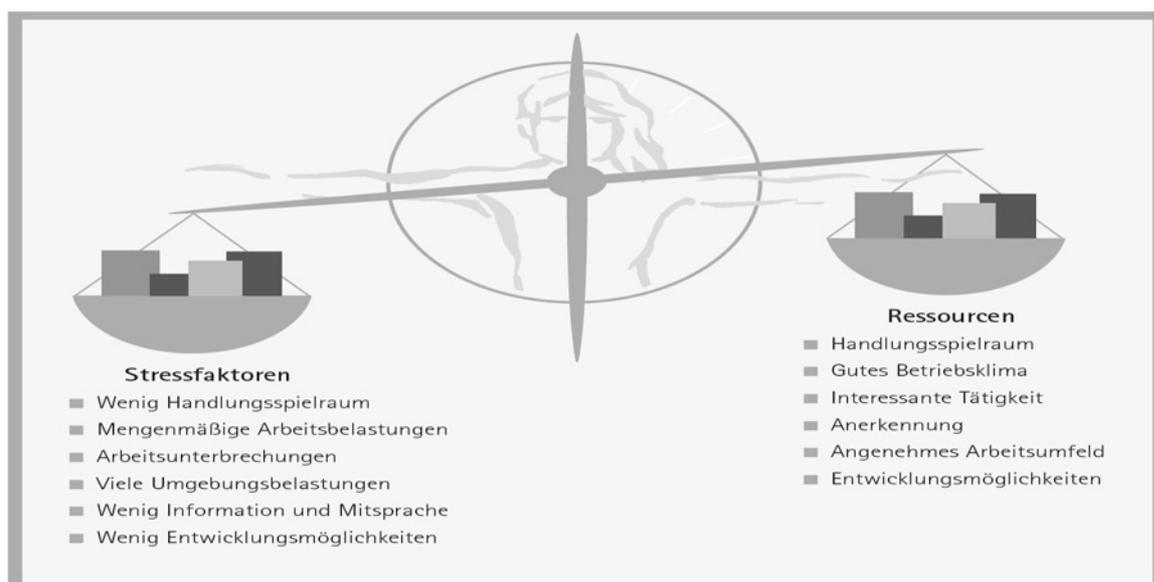
4.1.1 Altersstrukturanalyse – Wie sieht die Altersverteilung im Unternehmen in zehn Jahren aus?

Je nach Größe und Struktur des Unternehmens stehen beispielsweise im Internet unterschiedliche Tools zur Darstellung der **betrieblichen Altersstruktur** zur Verfügung oder werden im Rahmen der Beratungen durchgeführt. Im Rahmen von Smart Region wurde in kleinen Unternehmen die aktuelle Alterszusammensetzung der Belegschaft mit jener in 10 Jahren verglichen sowie eine Fortschreibung in 5-Jahresschritten erstellt. Sie wurde mit den regionalen Demografie-Prognosen in Beziehung gesetzt und diente so zur Illustration möglicher Auswirkungen des demografischen Wandels auf das konkrete Unternehmen.

4.1.2 IMPULS-Test – Stress sichtbar machen!

Stress ist eine individuell empfundene **Überforderung oder Fehlbeanspruchung** (siehe **Abbildung 3**). Das bedeutet, dass die gleiche Arbeitsanforderung von der einen Person als unproblematisch angesehen wird, von der anderen hingegen als belastend. Sobald aber eine Anforderung, ob Aufgabe oder Situation, längerfristig eine Überforderung darstellt, können Leistungsfähigkeit und Gesundheit stark eingeschränkt werden (z. B. Gedächtnisprobleme, Herz-Kreislauf-Erkrankungen oder Störung der Verdauungsorgane).

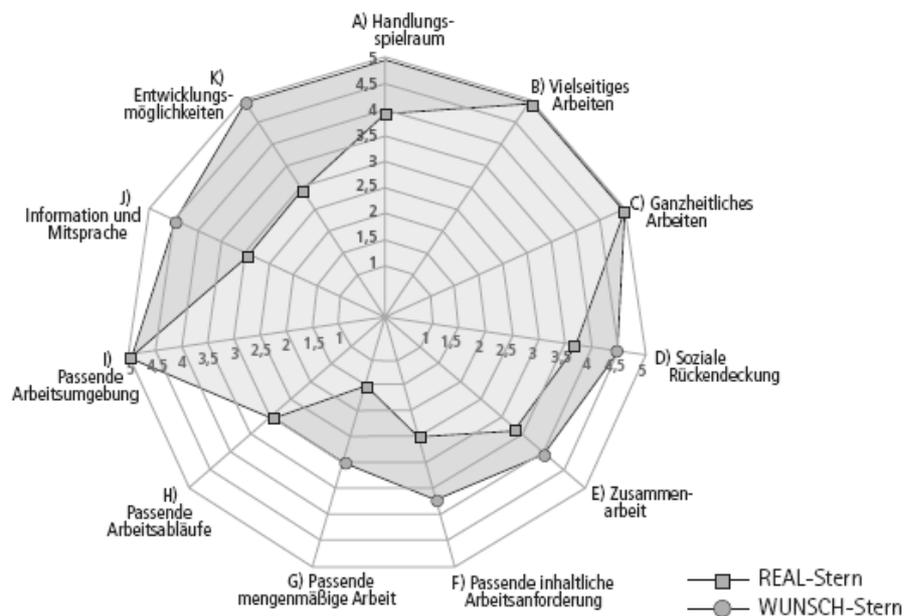
Abbildung 3: „Stress-Balance“



Quelle: Molnar M./Haiden C./Geißler-Gruber B., 2002.

Der IMPULS-Test ist eine Möglichkeit, relativ einfach wichtige Stressfaktoren oder Ressourcen (Schutzfaktoren) zu erfassen und darzustellen (vgl. **Abbildung 4**). Aufbauend auf den Ergebnissen können dann entsprechende Schritte in Richtung einer Verringerung der Stressbelastung erarbeitet und umgesetzt werden, die sowohl auf betrieblicher als auch auf der Ebene des Einzelnen angesetzt sein können. Die Test-Ergebnisse werden im IMPULS-Stern dargestellt. So wird auf einen Blick sichtbar, in welchen Handlungsfeldern ein Ungleichgewicht zwischen Real- und Wunschwert gegeben ist.

Abbildung 4: IMPULS-Stern



Quelle: Molnar M./Haiden C./Geißler-Gruber B., 2002.

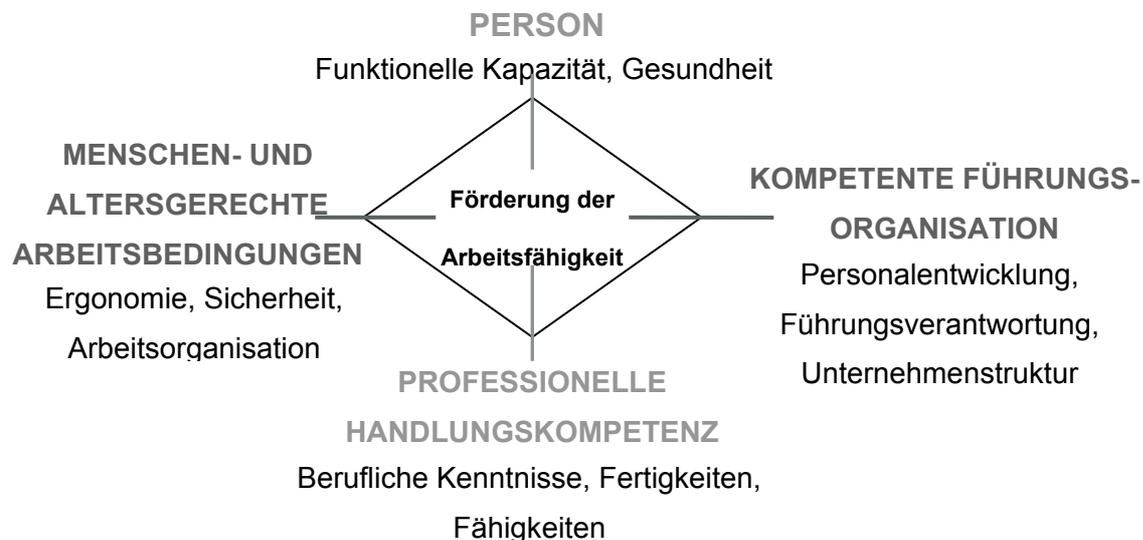
- Je größer der REAL-Stern über die Werte 3,5 hinaus ausfällt, desto befriedigendere Arbeitsbedingungen liegen vor (Ressourcen).
- Je kleiner der REAL-Stern ausfällt, desto stärker ist der auftretende Stresslevel ausgeprägt (Stressfaktoren).
- Je größer die Abweichungen zwischen REAL- und WUNSCH-Stern sind, desto mehr Stressausprägungen sind vorhanden.

Der IMPULS-Test ist erst der Beginn, er ist eine wichtige Grundlage zur weiterführenden Auseinandersetzung mit den Stressfaktoren. Diese können im Rahmen von Arbeitsgruppen, Gesundheitszirkeln oder Gesundheitsworkshops eingehend bearbeitet werden. Erst hier werden Lösungs- und Änderungsvorschläge gesucht, die dann in weiterer Folge als gesundheitsfördernde Maßnahmen umgesetzt werden.

4.1.3 Arbeitsbewältigungscoaching²

Arbeitsbewältigungsfähigkeit setzt sich im wesentlichen aus zwei Komponenten zusammen: **Betriebliche Gegebenheiten**, etwa Arbeitsbedingungen, Arbeitsorganisation oder Fragen der MitarbeiterInnenführung und **persönliche Voraussetzungen** wie körperliche und geistige Faktoren oder berufliche Fähigkeiten und Kenntnisse. Diesem Modell folgend beschäftigen sich MitarbeiterInnen im Rahmen eines Einzelgesprächs, dem Arbeitsbewältigungs-Coaching, mit den einzelnen Dimensionen.

Abbildung 5: Fördermodell der Arbeitsfähigkeit (ABB GEÄNDERT!)



Quelle: Darstellung modifiziert nach Ilmarinen/Tempel 2002.

Den ersten Teil des **Coaching-Gesprächs** bildet der Arbeitsbewältigungsindex. Dieser standardisierte Gesprächsfragebogen ermittelt die körperlichen und mentalen Faktoren der Arbeitsfähigkeit: Anforderungen der Arbeit, persönliche Ressourcen, Gesundheitszustand, und ganz wesentlich ist auch die subjektive Einschätzung der eigenen Arbeitsbewältigungsfähigkeit.

Im zweiten Teil werden **Handlungsvorschläge** für jede Dimension der Arbeitsfähigkeit erbeten: Was kann der Mitarbeiter, die Mitarbeiterin einerseits selbst dazu beitragen, um die Arbeitsfähigkeit zu erhalten, zu verbessern oder wieder herzustellen? Und was kann andererseits auf betrieblicher Ebene dazu beigetragen werden?

² Die Entwicklung und Erprobung der Kombination des Arbeitsbewältigungs-Index mit dem Coaching-Baustein als vertrauliches Arbeitsbewältigungs-Coaching („AB-C“) erfolgte im Rahmen des Projekts „Partizipation und interaktive Interdisziplinarität für eine zukunftsfähige Arbeitsforschung – PIZA“, gefördert vom BMBF (2002 – 2005), Projektträger: Arbeit und Zukunft e. V., Hamburg; vgl. Arbeit und Zukunft e.V. 2006.

Die Ergebnisse werden anonymisiert sowohl den Unternehmerinnen als auch den Interviewpartnerinnen rückgemeldet. Idealerweise schließt sich ein Mitarbeiterinnen-Workshop an, in dem gemeinsam konkrete Lösungsvorschläge erarbeitet werden. Damit kann eine höhere Chance auf Realisierung herbeigeführt werden, und die Maßnahmvorschläge sind besser abgesichert, weil auch Schnittstellen, Auswirkungen auf andere Bereiche etc. einfließen können.

Wichtiger Bestandteil in der Anwendung dieses Instrumentes ist die **Rückkoppelung der Ergebnisse** an die Gesprächspartnerinnen. Wenn betrieblich irgendwie möglich, sollte diese im Rahmen eines, wenn auch kurzen, Workshops stattfinden, indem die Beschäftigten die Gelegenheit erhalten, ihre eigenen Anregungen mit denen der Kolleginnen zu vergleichen und vor allem die daraus abgeleiteten Maßnahmvorschläge noch einmal zu besprechen. Hier können Prioritäten aus Sicht der Belegschaft gesetzt werden, die dann in weiterer Folge mit jenen der Unternehmensleitung angeglichen werden können. Die einzelnen Vorschläge aus den Einzelgesprächen werden aufeinander abgestimmt, noch einmal verfeinert oder angepasst.

Sollte ein solcher Abschlussworkshop nicht möglich sein, wird zumindest eine Gesamtdarstellung der Ergebnisse zum Aushang an die Belegschaft geschickt oder besser noch persönlich übergeben, um sicher zu stellen, dass die Gesprächspartnerinnen darüber informiert sind, was aus ihren Ergebnissen geworden ist.

4.1.4 Gesundheitsworkshops

Gesund sein bedeutet, mit Gesundheitsrisiken gut zurecht zu kommen. Das kann dadurch erreicht werden, Risikofaktoren gering zu halten oder Bewältigungsstrategien zu stärken. Wie in der Stress-Theorie kann man von einem Gleichgewicht zwischen Belastungsfaktoren und Schutz- oder gesundheitsfördernden Faktoren sprechen.

Gesundheitsworkshops sind **Erhebungsinstrument und Teil der Umsetzung** zugleich, sie sind ein Mittel der Beteiligung und damit Ausdruck der Wertschätzung der Unternehmensleitung gegenüber dem Wissen und Engagement Ihrer Mitarbeiterinnen.

Abbildung 5: Ergebnisse aus Gesundheitsworkshops (Gastronomie)



Quelle: Eigene Darstellung ÖSB.

In zwei oder drei aufeinander folgenden **moderierten Arbeitsgruppen**, den Gesundheitsworkshops, erarbeiten sechs bis acht Mitarbeiterinnen aktuelle Gesundheitsbelastungen und Bewältigungsressourcen (siehe hierzu **Abbildung 5**). Sie beachten dabei mögliche Ursachen der aktuellen Gegebenheiten und berücksichtigen diese in ihren Veränderungsvorschlägen. Wurde beispielsweise der IMPULS-Test vorab durchgeführt, so geht die Arbeit im Gesundheitsworkshop von diesen Ergebnissen aus.

Die Ergebnisse werden abschließend der Unternehmensleitung präsentiert, sodass diese dazu Stellung nehmen kann: Was könnte umgesetzt werden, welche Voraussetzungen aus Sicht der Unternehmensleitung sind dazu nötig, und wie könnten sie geschaffen werden? Was ist nicht umsetzbar und aus welchem Grund? Diese Rückmeldung durch Entscheidungsträger kann auch zu einem späteren Zeitpunkt stattfinden. In diesem Fall ist die Vereinbarung eines entsprechenden Termins nötig sowie, wenn möglich, die Nennung eines Mitarbeiters, der auf die Einhaltung des Termins achtet.

4.2 Ergebnispräsentation, Planung der Umsetzung

Je nach bereits bestehendem **Grad der Mitsprache der Beschäftigten** können erste Ergebnisse bereits nach relativ kurzer Zeit entstehen. Oft bedarf es aber einer gewissen Gewöhnung an die Möglichkeit der Einflussnahme und Veränderbarkeit betrieblicher Gegebenheiten durch die Beschäftigten.

Dabei ist die Rolle der Entscheidungsträgerinnen bzw. der Unternehmensleitung wichtig: Wie wertschätzend ist der Umgang mit Anregungen aus der Belegschaft? Je konstruktiver und ernsthafter die Auseinandersetzung mit Ergebnissen stattfindet, umso eher fühlen sich die Beschäftigten dazu aufgerufen, diese Verantwortung für Gesundheit und Arbeitsfähigkeit im Betrieb (wieder) zu übernehmen. Nur dann kann der Prozess hin zu einem altersgerechten und gesundheitsfördernden Unternehmen erfolgreich aufrechterhalten werden.

5. Fazit

Für einen Einstieg ins Thema Alternsmanagement ist eine externe Begleitung sinnvoll, die über Informationen zum regionalen Unterstützungsangebot, z. B. von Institutionen der Gesundheitsversorgung, Sozialversicherungsträgern oder ähnlichen Einrichtungen verfügt und diese im Unternehmen vorstellen und als Informationsdrehscheibe fungieren kann.

Die Anwendung der angeführten Beratungsinstrumente erfordert sehr gut qualifizierte Beraterinnen oder entsprechend ausgebildete Vertrauenspersonen im Betrieb. Auch der vertrauliche Umgang mit den Ergebnissen legt eine externe Begleitung nahe.

Neben den Beratungsinstrumenten selbst ist besonders eine laufende, strukturierte Dokumentation und Rückkoppelung der einzelnen Schritte und Ergebnisse an die beteiligten Akteurinnen für den Beratungsprozess und dessen Fortschritt wichtig. Das betrifft zum Beispiel Startworkshops oder zumindest Informationsblätter für die Beschäftigten, ebenso Protokolle, Auswertungen und einen gut strukturierten Maßnahmenplan. Je nach vorhandener Kommunikations- und Informationskultur im Unternehmen können bestehende Strukturen ausreichen oder müssen weitere Informationskanäle etabliert werden.

Deutlich wird: Altersmanagement ist **keine statisch-punktuelle Aufgabe**, es ist ein Kreislauf der Information, Analyse und Diskussion, gezielter Veränderung und Bewertung.

Wenn die **Veränderungsvorschläge der MitarbeiterInnen zumindest Beachtung bei der Unternehmensleitung** finden und dazu Stellung genommen wird, ist ein wesentlicher Schritt in Richtung Veränderungsmöglichkeit sowie altersgerechter Strukturen getan. Dann nämlich ist zum einen das Interesse der Beteiligten an Gesundheit, Arbeitsfähigkeit und betrieblichen Einflussmöglichkeiten geweckt, und zum anderen gibt es eine Erfahrung im Management in Bezug auf Veränderungen sowie einen ersten Ansatz zu partizipativen Strukturen im Unternehmen.

Literaturverzeichnis

- Arbeit und Zukunft e. V.*: Dialoge verändern, Köln 2006.
- Badura, B./Hehlmann T.*: Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation, Berlin 2003
- Buck, H./Dworschak, B.*: Ageing and work in Europe, Bonn 2003
- Geißler-Gruber, B./Geißler, H./Frevel, A.*: Altersgerechte Arbeitskarrieren, Hamburg 2005
- Ilmarinen, J./Tempel, J.*: Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?. Herausgegeben von Giesert, M. im Auftrag des DGB-Bildungswerk e. V., Hamburg 2002
- Ilmarinen, J./Tempel, J.*: Erhaltung, Förderung und Entwicklung der Arbeitsfähigkeit – Konzepte und Forschungsergebnisse aus Finnland. In: Badura, B./Vetter, C./Schnellschmidt, H., Fehlzeiten-Report 2002, Berlin 2002: 85-99
- Karazman, R./Geißler, H./Kloimüller, I./Winker, N.*: Betriebliche Gesundheitsförderung für älter werdende Arbeitnehmer, Berlin 2002
- Molnar M./Haiden C./Geißler-Gruber B.*: IMPULS-Broschüre und IMPULS-Test. Betriebliche Analyse der Arbeitsbedingungen. WKÖ, AK, ÖGB, AUVA (Hrsg.), gefördert von der Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, Wien 2002.
- Statistisches Bundesamt Deutschland*: Statistische Jahrbücher, Wiesbaden 2003-2005
- Tuomi, K./Ilmarinen, J./Jahkola, A./Katajarinne, L. & Tulkki, A.*: Arbeitsbewältigungsindex. Work Ability Index. (=Schriftreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Übersetzung Ü14), Dortmund/Berlin 2001.
- United Nations Population Division*: World Population Prospects: The 2004 Revision Population Database, New York 2004
- Weinreich I./Weigl C.*: Gesundheitsmanagement erfolgreich umsetzen. Ein Leitfaden für Unternehmen und Trainer, Luchterhand Neuwied 2002

14. Alters- und altersngerechtes Arbeiten – Thema und Aktionsfeld für Klein- und Kleinstbetriebe?

Monika Putzing, SÖSTRA Berlin

1. Erfordernisse, Klein- und Kleinstbetriebe in die Gestaltung des demografischen Wandels einzubeziehen

Als Zielgruppe des EU-Modellprojektes „*Smart Region*“ zur Umsetzung alters- und altersngerechter Formen des Arbeitens waren kleine und mittelständische Betriebe definiert. In der *Smart Region Ostbrandenburg* erfolgte in der Projektarbeit eine eindeutige Schwerpunktsetzung auf einen spezifischen Typus von Unternehmen – nämlich auf die Klein- und Kleinstbetriebe.

Diese Fokussierung ergab sich vor folgendem Hintergrund:

Erstens: Die Verortung des EU-Modellprojekts in Ostbrandenburg – identisch mit dem IHK-Kammerbezirk Frankfurt (Oder) – erfolgte in einer Region, die vor allem durch Klein- und Kleinstbetriebe geprägt ist. Daher setzte sich das Modell das Ziel, Projektaktivitäten vor allem auf diese regionale Firmenstruktur abzustellen.

Zweitens war dieser Ansatz wichtig, um bestehende Forschungslücken zu schließen: Untersuchungs- bzw. Forschungsbefunde zu Fragen des alters- und altersngerechten Arbeitens sowie zum Einstellungsverhalten der Firmen beziehen sich weitgehend auf mittelständische Betriebe, darunter größere Mittelständler, vor allem aber auf Großunternehmen. Dazu liegen zum Teil ausführliche Rechercheergebnisse, Leitfäden und Handbücher vor. Im Vergleich dazu sind Klein- und Kleinstbetriebe nach wie vor eher eine *Blackbox*. Das hat verschiedene Gründe:

1. Unternehmenszugänge in Klein- und Kleinstbetriebe gestalten sich für Untersuchungen wesentlich schwieriger. Das dürfte sich in erster Linie aus den geringen Personalkapazitäten erklären: Hier gibt es zumeist keine Personalabteilung, sondern Personalfragen werden durch die/den ohnehin mit den Tagesaufgaben überlasteten InhaberInnen/GeschäftsführerInnen *mit* erledigt.
2. Auch das Interesse dieser Betriebe, beforscht zu werden, erweist sich als gering. Sicherlich spielt auch hier die geringe Personaldecke eine Rolle. Ebenfalls ausschlaggebend dafür dürfte die volle Konzentration auf die Tagesaufgaben sein. Im Mittelpunkt des Interesses steht, Aufträge zu akquirieren und diese zur Zufriedenheit der Kundschaft abzuarbeiten. Alles, was nicht direkt damit im Zusammenhang steht, findet wenig Beachtung. Mitunter ist auch eine Denkweise vorzufinden, die nicht als besonders wichtig empfundene Aufgaben sogar als für das Tagesgeschäft hinderlich oder gar schädlich betrachtet.

3. Der tägliche Überlebenskampf vieler Klein- und Kleinstbetriebe ruft zum Teil auch Misstrauen hervor. Daher scheuen sich viele – vor allem dann, wenn dieser Aufgabe keine Priorität eingeräumt wird – *Fremde* in das Unternehmen hinein blicken zu lassen. Man möchte sich eben nicht in die *Karten schauen* lassen.

Die im Vergleich zu den KMU und zu den Großkonzernen noch wenig erforschten Klein- und Kleinstbetriebe rufen aber auch in Wissenschaftskreisen mitunter Vorbehalte bzw. Vorurteile hervor: Nicht selten ist hier die Einschätzung zu hören: Für Klein- und Kleinstbetriebe sei alters- und alternsgerechtes Arbeiten *kein Thema*, da sie dafür kein Interesse und keine Kapazitäten hätten. Mit anderen Worten: Es sei insbesondere dieser Unternehmenstyp, der dies nicht wolle und auch gar nicht könne.

Im nachstehenden Beitrag wird daher der Frage nachgegangen, welche Maßnahmen zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit, zum alters- und alternsgerechten Arbeiten vor allem in Klein- und Kleinstbetrieben praktiziert werden. Gemeint waren dabei vor allem jene, die sich „spontan“ ergaben, die entweder aus einem speziellen Bewusstsein der Unternehmerin/des Unternehmers resultierten oder die der betrieblichen Rationalität geschuldet waren. Die Erkenntnisse beruhen auf einer schriftlichen Erhebung unter ca. 120 Betrieben und zugleich auf persönlichen Recherchen in 26 Betrieben der Region Ostbrandenburg.

2. Ansätze alters- und alternsgerechten Arbeitens in Klein- und Kleinstbetrieben: Es tut sich mehr als zu vermuten war!

Um es an dieser Stelle bereits vorweg zu nehmen: Es war überraschend, dass sich in puncto alters- und alternsgerechten Arbeitens in Klein- und Kleinstbetrieben überhaupt Einiges tat und erst Recht, in welcher Vielfalt diesbezügliche Initiativen vorgefunden wurden. Nachfolgend werden einige Beispiele aus der betrieblichen Praxis, nach bestimmten Interventionsbereichen gegliedert, vorgestellt:

Betriebliche Weiterbildung

Berufliche Weiterbildung spielt in allen Firmen eine große Rolle. Dabei wird keine altersbedingte Selektion der Teilnehmenden vorgenommen, vielfach richtet sie sich an die gesamte Belegschaft. Folgende Formen der betrieblich-beruflichen Qualifizierung wurden angetroffen:

- Inhouse-Qualifizierungsmaßnahmen werden in der Regel für alle MitarbeiterInnen angeboten. Das betrifft Schulungen zu neuen Produkten und Verfahren, aber auch zu gesetzlichen Grundlagen (z.B. Arbeits- und Brandschutz). Die konkreten

Umsetzungsformen gestalten sich vielfältig. Mitunter führen externe WeiterbildnerInnen diese Qualifizierungen durch (z.B. Produktschulungen durch den Hersteller, Gesundheitsmaßnahmen durch VertreterInnen der Krankenkasse oder der Berufsgenossenschaft). Teilweise wird Fachliteratur durch die Geschäftsführung durchgesehen, und anschließend werden die wichtigsten Erkenntnisse systematisch an die MitarbeiterInnen weiter gegeben. Oder die Geschäftsführung nimmt an externen Kursen teil und vermittelt das dort erworbene Wissen anschließend an die Belegschaft.

Gerade Letzteres kennzeichnet ein wesentliches Grundprinzip von Qualifizierungsmaßnahmen in Klein- und Kleinstbetrieben. Zudem scheint hier das Learning-by-Doing-Prinzip im Mittelpunkt zu stehen. So berichtete beispielsweise ein Meisterbetrieb des Elektrohandwerks davon, Schulungen vor Ort an bestimmten Baustellen durchzuführen oder in der eigenen betriebseigenen Werkstatt Muster-schaltungen mit dem gesamten Team aufzubauen und auszuprobieren. Leider sei dabei nicht immer die erforderliche Kontinuität gewährleistet. Wenn es die Auf-tragslage erforderlich mache, könnten einige Elektriker nicht teilnehmen und müssten das Verpasste dann später vermittelt bekommen. Auf ein ähnliches Problem machte ein Frisörbetrieb aufmerksam: Neue Frisuren, die auf Fachmessen vorgestellt werden, werden an alle Angestellten im Rahmen von Mitarbeiter-versammlungen weiter gereicht. Auch hierbei spiele die praktische Erprobung eine große Rolle. Entweder werden neue Frisuren unter den Belegschaftsmitgliedern oder an speziellen Modellen erprobt. Derartige Aktivitäten nach *Feierabend* stießen nicht immer auf Interesse, daher würden dafür auch die regulären Öffnungszeiten des Geschäftes genutzt. In beiden Fällen wurde deutlich, dass ein erheblicher Koordinierungsaufwand zu leisten ist, um alle Belegschaftsmitglieder auf den gleichen aktuellen Wissensstand zu bringen.

- Bei kostenpflichtigen externen Weiterbildungsangeboten wird oftmals eine Auswahl vorgenommen. Als Selektionskriterium gilt: Welche/r MitarbeiterIn bringt den größten Nutzen, weil sie/er das Erlernte am besten umzusetzen versteht. Dabei wurde in den Gesprächen eine häufig widerspruchsvolle Situation aufgezeigt: Einerseits beobachten die Firmen, dass Ältere häufig weniger als Jüngere motiviert (fehlende Lust, Bequemlichkeit etc.) seien, an Lehrgängen teilzunehmen. Andererseits wurde betont, dass es eben wegen der Fachkompetenz und des Erfahrungswissens der Älteren vielfach im betrieblichen Interesse liegen würde, diese Personen zu qualifizieren. Sie wüssten und könnten bereits mehr als Jüngere, und gerade deshalb seien sie prädestiniert, sich weiteres Know-how anzueignen. Auf dieser Grundlage falle es ihnen leichter, dazu zu lernen, das Neue mit dem bereits Bekannten zu kombinieren, es sozusagen kreativ zu verarbeiten. Zudem könnten sie es selbst gut anwenden und auch an die anderen Mitarbeiter/-innen weiter geben.

In keinem Gespräch mit Klein- und Kleinstbetrieben wurden darauf hingewiesen, dass Ältere als bevorzugte Gruppe von Qualifizierungen betrachten werden. Eher wurde der Zusammenhang darin gesehen, dass die Teilnahme der Älteren an betrieblich-beruflicher Weiterbildung eine hohe Effizienz gestatte.

Als ein wichtiges Thema der betrieblichen Weiterbildung wurden neben der fachlichen Qualifizierung Fragen des Betriebsklimas, der Teambildung sowie der Pro-

blem- und Stressbewältigung benannt. Dies dürfte sich vor allem aus den spezifischen Arbeitsbedingungen in Klein- und Kleinstbetrieben erklären. Aufgrund der geringen Personalkapazitäten ist es hier besonders wichtig, dass die MitarbeiterInnen gut miteinander auskommen, Spannungen nicht die Atmosphäre beeinträchtigen und evtl. das Leistungsvermögen bzw. die Leistungsbereitschaft negativ beeinflussen. Für die Wettbewerbsfähigkeit dieser Betriebe ist es sehr wichtig, die Beschäftigungsfähigkeit der wenigen MitarbeiterInnen nicht unnötig zu beeinträchtigen, zumal die Arbeitsbelastung hier für alle ohnehin hoch ist. Daher spielten auch Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes häufig eine Rolle. Einige Unternehmen legten bei ihren Qualifizierungen auch großen Wert auf die Verbesserung der Arbeit mit KundenInnen. Hierbei war nicht nur ein höflicher und zuvorkommender Umgang mit den KundenInnen wichtig. Unternehmen, deren geschäftliche Aktivitäten stark im Bereich der personenbezogenen Dienstleistungen liegen, sind bestrebt, dass das gute Betriebsklima ebenso positiv von der Kundschaft aufgenommen und von dieser als eine Wohlfühl-Atmosphäre wahrgenommen wird. Darauf machte zum Beispiel ein kleines Hotel aufmerksam. Der Charme eines Familienbetriebes sollte als imagebildender Faktor positiv auf die Gäste ausstrahlen. Interessanter Weise waren auch Kombinationen von berufsfachlicher Weiterbildung und teambildenden Maßnahmen zu finden. Der bereits angeführte Hotelbetrieb unternahm unter anderem Ausflüge in Konkurrenzenrichtungen, um der Belegschaft zu zeigen, wie andere Restaurants/Hotels arbeiten und was von ihnen gelernt werden kann. In der Auswertung derartiger Aktivitäten hätten sich – nach Selbsteinschätzung der Betriebsinhaberin – viele kleine Verbesserungsvorschläge für die eigene Arbeit ergeben.

Arbeitsorganisation

In Bezug auf die Bewältigung der Arbeitsaufgaben setzen die befragten Betriebe in hohem Maße auf eine gute Altersdurchmischung ihrer Belegschaft bzw. einzelner Teams. Dies erfolgt mit der Zielstellung, einen optimalen Know-how- und Erfahrungstransfer zwischen Alt und Jung zu erreichen. Immer wieder wurde in den Gesprächen aber auch darauf hingewiesen, dass dies zugleich ein unverzichtbarer Ansatz sei, um die Herausforderungen und Belastungen des Arbeitsalltages bewältigen zu können. Altersgemischte Teams gestatten eine Arbeitsteilung, die ein termingerechtes, qualitativ hochwertiges und effizientes Arbeiten ermöglicht.

Dazu einige Beispiele:

- Zwei interviewte Reinigungsfirmen sichern durch ihre Team-Zusammensetzung, dass das Hantieren mit schweren Reinigungsmaschinen und deren Transport über verschiedene Stockwerke kein Problem für Ältere darstellt. Oder es wird darauf geachtet, dass ältere MitarbeiterInnen vorrangig in Gebäuden eingesetzt werden, in denen für den Transport ein Aufzug genutzt werden kann. Im Gegenzug werden Ältere wegen ihres Verantwortungsbewusstseins und ihrer hohen Arbeitsdisziplin vor allem in sicherheitsrelevanten Objekten eingesetzt.
- In einer Elektrofirma werden die Teams ebenfalls altersmäßig so zusammengestellt, dass körperlich schwere Arbeiten – wie Schachten oder Stemmen – nicht zu Verzögerungen oder einer Überbeanspruchung der Kollegen führen.
- In einem Restaurant wird die über 50jährige Köchin bei körperlich schweren Arbeiten (z.B. Heben/Tragen großer Töpfe) durch Jüngere unterstützt. In diesem Unternehmen werden sehr viele Lehrlinge ausgebildet, die unter anderem auch derart entlastende Aufgaben übernehmen. Dabei ist eine gute Kombination in der Ausbildung der jungen Leute gelungen: In diesem Kleinbetrieb werden sie in alle Tätigkeiten einbezogen, wodurch sie das gesamte Tätigkeitsspektrum ihres späteren Berufes kennen lernen – eben auch die körperlich anstrengenden Arbeiten. Die Entlastung von bestimmten Aufgaben ermöglicht es der Köchin, in deutlich stärkerem Maße Anleitungs-, Demonstrations- und Kontrollfunktionen für ihre Azubis zu übernehmen. Dies gestattet auch eine gute Abstimmung zwischen theoretischer und praktischer Ausbildung. Und die erzielten Ausbildungsergebnisse bestätigen dieses Herangehen: Fast alle ehemaligen Lehrlinge haben im In- und Ausland einen Arbeitsplatz gefunden – zum Teil in hochkarätigen Restaurants oder Hotels.

Diese Beispiele stehen für eine gute Kombination der generationenspezifischen Stärken. Damit können zugleich bestimmte Problemlagen minimiert bzw. zusätzliche Belastungen vermieden werden.

- Der Zimmerservice im Hotel stellt ebenfalls eine körperlich sehr schwere Arbeit dar. Auch müssen die Kräfte des Personals gut eingeteilt werden, wenn kein frühzeitiger Verschleiß eintreten soll. So werden beispielsweise Arbeitsberatungen genutzt, um den Beschäftigten zu vermitteln, wie bestimmte Tätigkeiten möglichst belastungsarm ausgeführt werden können – z.B. rückschonendes Anheben und Tragen schwerer Koffer.
- Im gleichen Hotel achtet die Geschäftsführung darauf, dass die MitarbeiterInnen ihre Pausen auch wirklich einhalten und diese zur Erholung nutzen. Hier wird zudem auf einen belastungsarmen Schichtrhythmus geachtet. So wird ein schneller Wechsel der verschiedenen Schichten vermieden, oder es kommt nur im Notfall vor, dass auf eine Spätschicht eine Frühschicht folgt. Überstunden sollen nach Möglichkeit vermieden werden.

Die beiden letzten Beispiele sind eine gute Kombination von alters- und altersgerechtem Arbeiten. In den Gesprächen wurde darauf aufmerksam gemacht, dass eine bessere Verteilung der Belastungen auf die verschiedenen Teammitglieder bei vielen ein Umdenken bedingt. So wurde von einer 45Jährigen aus dem

Zimmerservice-Bereich berichtet, der es immer schwerer fiel, ein Zimmer innerhalb der 20-Minuten-Norm zu reinigen. Nur schwerlich konnte sie sich damit anfreunden, einige Reinigungsaufgaben an andere Mitarbeiterinnen zu delegieren und selbst in zunehmendem Maße Anleitungs- und Kontrollfunktionen zu übernehmen. Dies wiederum bedingte, diese Aufgaben von der Geschäftsführung an die betreffende Mitarbeiterin abzugeben. Alle Beteiligten – so wurde berichtet – hätten sich anfänglich mit dieser neuen Aufgabenverteilung schwer getan. Diese Beispiele zeigen anschaulich, dass alters- und altersgerechtes Arbeiten selbst in Unternehmen mit einem geringen Personalbestand umsetzbar sind – vorausgesetzt, Geschäftsführung und Belegschaft sind gemeinsam bereit, über neue Wege und Formen des Arbeitens nachzudenken und diese Möglichkeiten im Alltag zu erproben.

Um vor allem zu vermeiden, dass sich im Arbeitsalltag nicht zu stark Routine einschleift und die befürchtete *Betriebsblindheit* einstellt, achten viele Firmen darauf, die Teams in regelmäßigen Abständen neu zusammenzusetzen. Dies hilft zugleich, dauerhaft einseitige Belastungen zu vermeiden und den Arbeitsalltag abwechslungsreicher zu gestalten.

Arbeitsbereiche mit einer sehr hohen körperlichen Beanspruchung stehen in vielen Firmen im Zentrum der Aufmerksamkeit. So berichtete eine Reinigungsfirma davon, dass die MitarbeiterInnen nur eine bestimmte Anzahl an Stunden am Tage Fenster putzen dürfen – eben, um einem vorzeitigen Verschleiß Einhalt zu bieten. Mit Bezug auf ältere Beschäftigte wird die tägliche Anzahl der Arbeitsstunden in der Regel reduziert. Sofern es arbeitsorganisatorisch möglich ist, werden Ältere mit körperlich leichteren Arbeiten betraut bzw. in solchen Bereichen eingesetzt, wo die Arbeitsbedingungen für sie nicht zu Überbelastungen führen. Beispielsweise werden Ältere bevorzugt in größeren Objekten mit verschiedenen Tätigkeiten eingesetzt. Damit wird ein häufiger Objektwechsel für sie vermieden, und es werden Arbeiten mit unterschiedlichen Belastungsniveaus verrichtet.

In der Bilanz lässt sich festhalten: Viele der Klein- und Kleinstbetriebe versuchen, die Belastungen auf die einzelnen Beschäftigten gut zu verteilen, um so einseitige Dauerbeanspruchungen bzw. Überbeanspruchungen zu vermeiden bzw. zu reduzieren. Dies wird von den Betrieben nicht als gesonderte Aktivität sondern als Bestandteil des *Tagesgeschäftes* betrachtet. Ältere werden in den untersuchten Firmen nicht einfach zum *alten Eisen* gezählt, sondern man stellt sich vielfach ganz

bewusst darauf ein, die Arbeit zwischen Alt und Jung so zu verteilen, das alle in der Lage sind, den Anforderungen gerecht zu werden. Insoweit entsprechen alters- und alternsgerechtes Arbeiten durchaus den betriebswirtschaftlichen Interessen der Unternehmen.

Gesundheit und Prävention

Die Gespräche vermittelten den Eindruck, dass sich auch Klein- und Kleinstbetriebe an die gesetzlichen Auflagen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz halten und die erforderlichen Unterweisungen, Belehrungen, Qualifizierungen etc. vornehmen. Die entsprechenden Aktivitäten werden entweder durch die InhaberInnen/GeschäftsführerInnen oder VertreterInnen der Berufsgenossenschaft/Krankenkassen durchgeführt. Zumeist werden die gesetzlichen Vorgaben als ausreichend erachtet. In vielen Fällen haben die Interviewten auch auf die private Verantwortung der MitarbeiterInnen verwiesen.

In einigen Firmen wurden im Interesse der Gesunderhaltung der Belegschaft aber auch zusätzliche Maßnahmen durchgeführt – wie folgende Beispiele zeigen:

- In einem Kosmetikstudio unterweist die Inhaberin ihre Mitarbeiterinnen regelmäßig über den richtigen Umgang mit chemischen Substanzen, das sorgfältige Sterilisieren und Desinfizieren sowie das Vermeiden von Strahlenbelastungen im Solarium-Bereich. Das macht sie vor allem vor dem Hintergrund, das Belastungsniveau für ihre Mitarbeiterinnen zu reduzieren und so Arbeitsausfällen vorzubeugen. Sie kommentierte dieses Herangehen mit folgenden Worten: „Ich kann es mir in solch einem kleinen Unternehmen einfach nicht leisten, dass durch unsachgemäßes Arbeiten Personal ausfällt.“
- Eine Projektgesellschaft hat sich zum rauchfreien Betrieb erklärt. Betriebsfeiern laufen rauch- und alkoholfrei ab. Gemeinsame Aktivitäten im Freizeitbereich sind sportlich geprägt (z.B. Fahrradtour). Die Geschäftsführung sorgt für einen regelmäßigen Check aller MitarbeiterInnen durch die Betriebsärztin. Zudem werden die Arbeitsplätze in regelmäßigen Abständen durch diese begutachtet. Ärztliche Empfehlungen werden kurzfristig umgesetzt – etwa die Einhaltung ergonomischer Auflagen. Unter der Belegschaft gibt es zwei ausgebildete und regelmäßig geschulte NotfallhelferInnen. Für alle MitarbeiterInnen wird eine Rückenschule im Betrieb angeboten.
- Ein High-tech-Betrieb führt eine Arbeitsplatzanalyse durch. Der Inhaber erwartet aber auch von der Belegschaft, dass ihrerseits Anforderungen an ein alters- und alternsgerechtes Arbeiten formuliert werden bzw. entsprechende Vorschläge zur Umsetzung unterbreitet werden. Neben einem gemeinsamen Segelturn wurde auch ein gemeinsames Fahrsicherheitstraining absolviert.
- Weitere Betriebe berichteten davon, dass es kein Problem sei, kleinere technische Hilfsmittel wie eine Fußbank zur Verbesserung der Sitzposition, Kabelroller zur Entlastung des Rückens oder auch flimmerfreie Bildschirme anzuschaffen.

Diese Beispiele sollen andeuten, **dass Klein- und Kleinstbetriebe durchaus bereit und in der Lage sind, Maßnahmen zum alters- und altersgerechten Arbeiten zu praktizieren.** Vom Grundsatz dürfte damit das pauschale Urteil widerlegt sein, dass dieser Unternehmenstyp dies nicht will und nicht kann. Die gewählten Beispiele sprechen dafür, dass solche Handlungsansätze nicht immer mit Kosten verbunden sind bzw. viele Initiativen nur einen geringen Mitteleinsatz erfordern, der auch von kleinen Betrieben finanzierbar ist.

Viele Aktivitäten sind zugleich Ausdruck eines rationalen betrieblichen Verhaltens. Sie erfolgen vor dem Hintergrund, dass der langfristige Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit der MitarbeiterInnen, ein sorgfältiger Umgang mit den Humanressourcen sehr wohl im Interesse des Betriebes liegt. Alters- und altersgerechtes Arbeiten stellt damit keineswegs einen Gegensatz zu den Verwertungsinteressen dar. Diesen Zusammenhang haben die befragten Betriebe in den Gesprächen deutlich gemacht.

Betriebsklima und Führungsstil

Vor allem in den Klein- und Kleinstbetrieben fiel auf, welcher großer Wert hier auf ein gutes Betriebsklima gelegt wird. Dies manifestierte sich nicht nur darin, dass dies fester Bestandteil der MitarbeiterInnengespräche ist. Dies zeigt sich auch im Arbeitsalltag. So ist in einem Hotel beispielsweise ein sehr teamorientierter Führungsstil anzutreffen, der es den MitarbeiterInnen selbst erlaubt, die Schichtpläne zusammen zu stellen. Inhaberin wie MitarbeiterInnen bewerteten dies sehr positiv. Die Belegschaft hatte so die Möglichkeit einer guten Vereinbarkeit von Beruflichem und Privatem. Aus unternehmerischer Sicht erweist sich dies als eine vertrauensbildende Maßnahme gegenüber der Belegschaft und wird von dieser mit hoher Motivation, Arbeitsdisziplin, Qualität und Loyalität gegenüber der Firma **honoriert**. Solche Initiativen verursachen keine Kosten, bringen nach Selbstdarstellung der betreffenden Unternehmerin aber einen hohen Nutzen mit sich.

Eine kleine High-tech-Firma hatte es sich bei Neueinstellungen beispielsweise zum obersten Prinzip gemacht, die gesamte Belegschaft an diesem Entscheidungsprozess teilhaben zu lassen. Nach Ablauf der Probezeit gilt das Votum der Belegschaft und nicht die Meinung des Inhabers. Auf diese Weise werden Konflikte im Team vermieden. Das Mitbestimmungsmodell wirkt sich auch hier sehr positiv auf die Leistungen der Gesamtbelegschaft aus.

Da die Initiativen der Klein- und Kleinstbetriebe im Rahmen der Recherchen mit denen in größeren Unternehmen gespiegelt werden konnten, war es möglich, auch gewisse Unterschiede zu erkennen. Klein- und Kleinstbetriebe

- entwickeln zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit ihrer MitarbeiterInnen keine gesonderten Programme (z.B. ein betriebliches Gesundheitsmanagement).
- nutzen nicht/kaum die verfügbaren (Förder)Angebote – beispielsweise der Krankenkassen oder die Altersteilzeitregelung.
- besitzen einen finanziell eingeschränkten Handlungsspielraum.
- sind auch in ihren Gestaltungsmöglichkeiten infolge der geringen Personalkapazitäten in vielerlei Hinsicht eingeengt (z.B. hinsichtlich der Bereitstellung von Schonarbeitsplätzen, der Einräumung von Boni für Ältere in Form einer kürzeren Arbeitszeit oder zusätzlicher Urlaubstage).
- nutzen für die Umsetzung alters- und alternsgerechter Formen kaum gesonderte Instrumente wie dies vor allem größere Firmen tun: Sie setzen weniger auf bestimmte Analyseverfahren (z.B. Altersstrukturanalyse, Arbeitsbewältigungsindex, Impuls-Test etc.), dafür in hohem Maße auf die Schaffung von Vertrauensbeziehungen, persönliche MitarbeiterInnen-Gespräche/Teamberatungen und einen eher partizipativen Führungsstil, der vor allem ein gutes, motivierendes und leistungsstimulierendes Betriebsklima zum Ziel hat und der Belegschaft Verantwortung überträgt und Mitgestaltungsmöglichkeiten bietet.
- gelten als ein gutes Beispiel dafür, dass alters- und alternsgerechtes Arbeiten nicht primär unter Kostengesichtspunkten sondern unter dem Bewusstseinsaspekt zu betrachten sind.

Da die Betriebe bei alters- und alternsgerechtem Arbeiten weniger das konkrete Alter der MitarbeiterInnen im Blick haben, sondern vielmehr in Betracht ziehen, wie diese mit den Leistungsanforderungen zurecht kommen (von daher ist das Alter eher zweitrangig) gibt es hier keine formale Trennung zwischen alters- und alternsgerechtem Arbeiten, hier sind die Übergänge eher fließend.

3. Alters- und alternsgerechtes Arbeiten in Klein- und Kleinstbetrieben in der Bilanz

Auch wenn es erfreulicher Weise in den untersuchten Klein- und Kleinstbetrieben vielfältige Ansätze für alters- und alternsgerechtes Arbeiten gibt, ist dennoch eine kritische Sicht notwendig.

1. Nur die wenigsten Unternehmen waren sich dessen bewusst, dass sie Ansätze eines alters- und alternsgerechten Arbeitens praktizieren. Ein direkter Zusammenhang zu den generellen demografischen Entwicklungsprozessen in der Region wurde nicht gesehen.

2. Viele Initiativen ergeben sich im „Selbstlauf“, zumeist aus einer konkret aufgetretenen Problemlage heraus. Daher ist für kleine Firmen oft ein sporadisches, ad-hoc-Handeln kennzeichnend.
3. Alters- und altersgerechtes Arbeiten erfolgen in der Regel nur partiell. Es werden nur punktuelle Ansätze entwickelt. Ein diesbezüglich umfassendes, komplexes Herangehen ist nicht gegeben.
4. Altersgerechtes Arbeiten bedeutet in vielen Betrieben eine Entlastung der Älteren mit körperlich schweren Arbeiten zu Ungunsten der Jüngeren.
5. Zufälligkeit spielt eine große Rolle. Aktivitäten sind zum einen davon abhängig, welches Verständnis bzw. welchen Zugang die Geschäftsführung zur Thematik hat und ob bzw. inwieweit Handlungsbedarf erkannt wird. Zum anderen betrifft das aber auch die Kenntnis von Gegenstrategien: So wurde die Rückenschule in einer Firma nur deshalb praktiziert, weil der Inhaber einen Bandscheibenvorfall erlitten und in der Therapiephase die Rückenschule kennen gelernt hatte und sich auch deren prophylaktischer Wirkung bewusst war.
6. Das Vorgehen ist durch Defizite im systematischen Herangehen charakterisiert. In keinem Unternehmen lag den Handlungsansätzen eine Konzeption zu Grunde. Zum Teil werden auch mehrere Einzelinitiativen durchgeführt, aber deren Zusammenhang wird kaum wahr genommen.
7. Im Mittelpunkt steht Reaktives, Präventives ist weniger im Blick.
8. Die Handlungsansätze bewegen sich auf einem vergleichsweise niedrigen Niveau. Diese „Politik der kleinen Schritte“ erweist sich zwar oft auch als wirkungsvoll, aber sie ist immer *hausgemacht*. Es sind Entscheidungen *aus dem Bauch heraus*, auf der Grundlage des *normalen Menschenverstandes*.
9. Es ist kein Bemühen erkennbar, sich externe Anregungen zu holen. Jede Firma versucht, das *Fahrrad auf's Neue zu erfinden*. Jede/r macht, was sie/er für richtig hält und zu leisten in der Lage ist. Es sind auch keine Initiativen erkennbar, dieses Thema nach außen zu tragen, z.B. in Gremienarbeit zu integrieren oder unternehmerische InteressenvertreterInnen anzuregen, sich dieser Thematik stärker anzunehmen.
10. Auch wenn es Handlungsansätze für ein alters- und altersgerechtes Arbeiten in Klein- und Kleinstbetrieben gibt – es hat in der Tätigkeit der Geschäftsführung

zumeist keinen eigenständigen Stellenwert, sondern *läuft nebenher immer so mit* und wird bei Bedarf auf die Tagesordnung gesetzt.

11. In keinem Betrieb wurde auf zum alters- und altersgerechten Arbeiten verfügbare und erprobte Instrumentarien zurück gegriffen. Diese sind hier auch gar nicht bekannt. Teilweise sind sie für diesen Unternehmenstyp auch nicht erforderlich bzw. praktikabel (da diese oft auf die Erfordernisse und Bedingungen der KMU und der Großunternehmen zugeschnitten sind).
12. Die Handlungsansätze zum alters- und altersgerechten Arbeiten sind mitunter instabil. Sie geraten bei hoher Arbeitsbelastung wieder aus dem Blick – eigentlich dann, wenn sie besonders notwendig sind. Dann werden sie dem Tagesgeschäft *geopfert*.
13. Die InhaberInnen/GeschäftsführerInnen meinen, im Wesentlichen das Nötigste zu tun und sehen daher zumeist keinen weiteren Handlungsbedarf.
14. Es gibt bei den VertreterInnen der Betriebe kaum Vorstellungen darüber, was sie über das Bisherige hinaus noch tun könnten, und sie vertreten die Ansicht, diesbezüglich auch keinen Beratungs- bzw. Unterstützungsbedarf usw. zu haben. Sie wissen eigentlich nicht, welche Hilfestellungen ihnen nutzen könnten.

4. Zusammenfassung

Für die kontaktierten Klein- und Kleinstbetriebe lässt sich Folgendes konstatieren:

1. Den meisten dieser Firmen war der Begriff des *demografischen Wandels* nicht geläufig. Zudem wurde zunächst kein direkter Zusammenhang zum eigenen unternehmerischen Handeln gesehen. Dennoch erwies es sich überraschender Weise weniger problematisch als gedacht, Gesprächstermine zu vereinbaren. Sicherlich wurde dies dadurch erleichtert, dass die Termine teilweise über Personen vermittelt wurden, die den Betrieben bekannt waren oder dass auf die Beteiligung an der schriftlichen Erhebung verwiesen werden konnte. Eine Rolle dürfte aber auch gespielt haben, das Anliegen mit einfachen Worten, ohne Verwendung gängiger Fachbegriffe (z.B. demografischer Wandel) transportiert zu haben. Damit wurde den Betrieben nicht das Gefühl vermittelt, sich zu einem Thema positionieren zu müssen, zu dem sie sich als unwissend outen und das sie nicht betrifft. Der Kontakt zu den Firmen wurde zudem auf einer Basis gestaltet, der ihnen von vornherein die Gewissheit vermittelte, hierzu aus dem eigenen

Firmenalltag etwas Wichtiges beisteuern zu können, das evtl. auch für Andere von Interesse sein könnte.

2. Nicht nur das Wie des Zugangs sondern auch die persönliche Ansprache der Betriebe hat sich als sehr wichtig erwiesen. Das Demografiethema erklärt sich für viele Betriebe heute noch nicht von selbst. Mit dem persönlichen Kontakt kann Sensibilisierung und Aufklärung erreicht werden. Mehrere Befragte gaben an, dass dazu noch nie jemand etwas von ihnen wissen wollte. Andere meinten: „Darüber haben wir bisher noch gar nicht nachgedacht.“
3. Jedes Gespräch diene der Sensibilisierung und Aufklärung. Diese waren zugleich mit gewissen Lerneffekten verbunden: Zum einen trug das Gespräch dazu bei, den Blick nach innen, ins eigene Unternehmen, zu richten. Dabei gab es für die Befragten vielfach Aha-Effekte, denn sie kommentierten im Gesprächsverlauf selbst recht erstaunt: „Ach, das machen wir ja schon!“ „Wir waren uns bis jetzt gar nicht im Klaren darüber, was alters- und alternsgerechtes Arbeiten ist. Um so erstaunter sind wir, wenn Sie uns jetzt sagen, dass wir hier schon etwas tun.“ Zum anderen wurden während der Gespräche Handlungsansätze und Erfahrungen anderer Betriebe vermittelt. Die Befragten erhielten damit Gelegenheit, von anderen Firmen etwas lernen zu können.
4. Schließlich war es für die Betriebe eine ganz neue Erfahrung, für Aktivitäten alters- und alternsgerechten Arbeitens nicht nur Akzeptanz sondern Anerkennung zu finden. Es tat den Interviewten sichtlich gut, von einer „neutralen“ Person gesagt zu bekommen, dass sie etwas Richtiges und Gutes tun. Dieses Lob hat sie ermutigt, diesen Weg nicht nur weiter zu gehen, sondern es hat sie auch angeregt, diese Ansätze in den Betrieben zu verstetigen und auszubauen.

Literaturverzeichnis

Putzing, Monika: „Alters- und alternsgerechtes Arbeiten - Thema und Aktionsfeld für Klein- und Kleinstbetriebe? Erfahrungen aus der Region Ostbrandenburg / IHK-Kammerbezirk Frankfurt (Oder) mit den Landkreisen Uckermark, Barnim, Märkisch-Oderland, Oder-Spree und der kreisfreien Stadt Frankfurt (Oder)“, Berlin: November 2006 (SÖSTRA GmbH).

Verzeichnis der Autorinnen und Autoren

Berkels, Hilke, Diplompsychologin, Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie, Jg. 1974; seit 2002 wissenschaftliche Mitarbeiterin bei der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Fachbereich 3 „Betrieblicher Arbeitsschutz, Gesamtkoordinierung INQA“. Seit 2004 im Netzwerkmanagement des Thematischen Initiativkreises „30, 40, 50plus - Älterwerden in Beschäftigung“ im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA). Zuvor wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Gruppe „Soziale und wirtschaftliche Rahmenbedingungen, Arbeitsschutzberichterstattung“ (2002-2004), Themenschwerpunkt psychische Gesundheit. Bis 2002 freie Mitarbeiterin für die Direktsuche von Fach- und Führungskräften bei einer führenden deutschen Personalberatung. *Kontakt: berkels.hilke@buaa.bund.de*

Conrads, Ralph, Dr. rer. nat., Dipl.-Geograph, Jg. 1972; seit 2000 wissenschaftlicher Mitarbeiter beim Internationalen Institut für Empirische Sozialökonomie (INIFES); Forschungserfahrungen in den Bereichen der empirischen Arbeitsmarkt-, Innovations- und Regionalforschung. Studium der Diplom-Geographie an der Universität Augsburg mit Schwerpunkt Sozial- und Wirtschaftsgeographie (1993-2000). *Kontakt: conrads@inifes.de*

Ebert, Andreas, Jg. 1980; seit 2005 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Internationalen Institut für Empirische Sozialökonomie (INIFES), Stadtbergen, zuvor wissenschaftliche Hilfskraft (seit 2001). Forschungsschwerpunkte Bevölkerungs- und Sozialstruktur, Methoden der empirischen Sozialforschung, Sozialpolitik und Arbeitsmarktforschung. Studium der Soziologie, Volkswirtschaftslehre und Politikwissenschaft an der Universität Augsburg (1999-2005). *Kontakt: ebert@inifes.de*

Ferreira, Eduardo de Sousa, Dr. rer. pol. und Diplom-Volkswirt an der Universität Heidelberg, Deutschland, Jg. 1936; Professor (Ordinarius) am ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão die Wirtschaftsfakultät der Technischen Universität Lissabon, Lehrstühle Internationale Wirtschaft, Europäische Integration, Sondergebiet Arbeitsmobilität, Migrationen. Leiter des CEDEP, Forschungszentrum für Internationale Wirtschaft an der Autonomen Universität Lissabon. *Kontakt: esf@universidade-autonoma.pt*

Guggemos, Peter, Apl. Prof. Dr., Soziologe und Politikwissenschaftler, Jg. 1960; seit 2005 Ausbilder von DemografieberaterInnen und seit 2003 Geschäftsführer der städtischen Beteiligungsgesellschaft Augsburg Integration Plus GmbH, zuvor hauptamtlicher und seither ehrenamtlicher Politikdozent an der Universität Augsburg (1987 bis 2003). Publikationen zu Parteien, kommunalpolitischen, beschäftigungspolitischen und demografischen bzw. altenpolitischen Fragen. *Kontakt: guggemos.peter@aip-augsburg.de*

Hoffmann, Hilmar, Dipl. Volkswirt, Jg. 1976; seit November 2004 Referent im Referat Statistische Analysen und Methoden im Geschäftsbereich Forschung, Entwicklung, Statistik der Deutschen Rentenversicherung Bund, Berlin, vormals Verband Deutscher Rentenversicherungsträger (VDR). Zuvor u.a. wissenschaftlicher Mitarbeiter (Tutor) an der Fachhochschule Heidelberg. Arbeitsschwerpunkte: Analysen und Modellrechnungen zu sozialpolitischen Entwicklungen und Fragestellungen im Bereich der Alterssicherung, Verteilungswirkungen von sozialpolitischen Reformmaßnahmen, Erhebung, Aufbereitung und Interpretation der Daten der Rentenversicherung mit Schwerpunkt Rentenstatistiken. Studium der Volkswirtschaft an der Universität Heidelberg mit den Schwerpunkten Makroökonomie, Internationale Wirtschaftspolitik und Statistik. *Kontakt: hilmar.hoffmann@drv-bund.de*

Huber, Andreas W., Dr. rer. nat., Dipl.-Geograph, Jg. 1971; seit 2000 wissenschaftlicher Mitarbeiter beim Internationalen Institut für Empirische Sozialökonomie (INIFES); Forschungserfahrungen in den Bereichen Wissens- und Technologietransfer, Change Management, Innovationsforschung, Arbeitsmarktforschung, regionales Arbeitsmarktmanagement, Stadt- und Regionalentwicklung, Regional- und Citymanagement, Angewandte Sozial- und Wirtschaftsgeographie, Empirie und Indikatorik. Studium der Wirtschaftsgeographie, der Raumordnung, Landes- und Regionalplanung und des Öffentlichen Rechts an der Universität Augsburg sowie Zusatzstudiengang Regionalmanagement (1994-2000). *Kontakt: huber@inifes.de*

Kistler, Ernst, Prof. Dr. rer. pol., Diplom-Ökonom, Jg. 1952; wissenschaftlicher Direktor am Internationalen Institut für Empirische Sozialökonomie (INIFES) in Stadtbergen. Zuvor u.a. wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Volkswirtschaftslehre II an der Universität Augsburg, Akademischer Rat an der Universität Augsburg, Referent in der Politischen Erwachsenenbildung. Seit 2001 Honorarprofessor (Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst des Landes Baden-Württemberg). Forschungsschwerpunkte Empirische Sozialforschung, Sozialberichterstattung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik, Demographie, jährliche Arbeitsmarktberichte auf Basis des IAB-Betriebspanels (StaMAS Bayern). *Kontakt: info@inifes.de*

Bernhard Kräußlich, Dipl.-Geograph, Jg. 1975, seit 2003 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Internationalen Institut für Empirische Sozialökonomie (INIFES) Stadtbergen sowie Doktorand am Lehrstuhl für Humangeographie und Geoinformatik der Universität Augsburg. Forschungsschwerpunkte: Demographie, Arbeitsmarkt, Wirtschaftsförderung, Freizeitgeographie. Studium der Sozial- und Wirtschaftsgeographie, Raumordnung und Landesplanung und des Öffentlichen Rechts an der Universität Augsburg (1997-2003). *Kontakt: kraeuslich@inifes.de*

Kühl, Alexander, Mag., Jg. 1969; seit 2000 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Sozialökonomische Strukturanalysen (SÖSTRA) Berlin. Arbeitsschwerpunkte Fragen des Demografischen Wandels, Evaluation von arbeitsmarktpolitischen Programmen und wissenschaftlichen Begleitung von Modellprojekten; neben theoretischen Ansätzen zur Kompetenzentwicklung Älterer derzeit methodische Umsetzung altersgerechter Weiterbildung und Transfer dieser Methoden. Studium der Geschichte, Politischen Wissenschaft und Soziologie. *Kontakt: kuehl@soestra.de*

Kundinger, Jochen, Dipl.-Geograph, Jg. 1979; seit 2006 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Internationalen Institut für empirische Sozialökonomie (INIFES). Forschungsschwerpunkte Arbeitsmarktforschung, Demographischer Wandel, Regionalentwicklung, Wirtschaftsförderung. Studium der Geographie (Schwerpunkt: Sozial- und Wirtschaftsgeographie), des Öffentlichen Rechts, des Regionalmanagements, der Raumordnung und Landesplanung sowie des Zusatzstudiengangs Regionalmanagement an der Universität Augsburg (2000-2005). *Kontakt: kundinger@inifes.de*

Peter, Andrea, Mag., Jg. 1965, seit 2001 ÖSB Consulting GmbH Graz/Wien in den Feldern Beratung, Projektleitung, Konzeptentwicklung zu arbeitsmarktpolitischen Themen in Kleinunternehmen. Zuvor langjährige Tätigkeit als Beraterin, Moderatorin, Trainerin im arbeitsmarktpolitischen Bereich in nationalen und internationalen NGOs; Konzeptentwicklung Telelernen in der beruflichen Weiterbildung; Durchführung von Firmenschulungen zur Anwendung spezifischer Software. Zusatzausbildungen in Supervision, Coaching, Wirtschaftsgrundlagen, UnternehmerInnenprüfung. Studium der Erziehungswissenschaften, Psychologie, Soziologie in Salzburg. *Kontakt: andrea.peter@oesb.at*

Putzing, Monika, Dr. oec., Dipl.-Wirtschaftswissenschaftlerin, Jg. 1958, seit 1991 wissenschaftliche Mitarbeiterin bei SÖSTRA, Berlin, u.a. Beteiligung oder Projektleitung zahlreicher wissenschaftlicher Untersuchungen, insbesondere wissenschaftlicher Begleitforschung und Evaluation. Arbeitsschwerpunkte: Gestaltung des ostdeutschen Transformationsprozesses unter besonderer Berücksichtigung der innovativen Entwicklung von Unternehmen, Arbeitsmarktforschung auf den Gebieten Evaluation von Arbeitsmarktinstrumenten und -förderprogrammen, Analyse von Chancen und Benachteiligungen ausgewählter Zielgruppen des Arbeitsmarktes: insbesondere Frauen, Jugendliche und Ältere; berufliche Weiterbildung (insbes. Älterer); Umgestaltung ländlicher Räume zugunsten neuer Arbeitsmarktperspektiven für Frauen und Jugendliche. Studium der Wirtschaftswissenschaften in Berlin (1977 – 1982). *Kontakt: putzing@soestra.de*

Rehfeld, Uwe G., Dipl.-Volkswirt, Jg. 1945, Leiter des Geschäftsbereiches Forschung, Entwicklung und Statistik bei der Deutschen Rentenversicherung Bund, vormals Verband Deutscher Rentenversicherungsträger (VDR). Zentrale Arbeitsgebiete der Abteilung: Volkswirtschaftliche Grundsatzfragen der Sozialen Sicherung und Empirie zur Renten- und Sozialpolitik, Statistisches Berichtswesen, Forschungsnetzwerk Alterssicherung (FNA), Forschungsdatenzentrum der Rentenversicherung (FDZ-RV), Zusatzerhebungen zur Alterssicherung, Koordination und Forschung im EU-Projekt-Smart Region, Förderung der Forschung zur Alterssicherung. Studium der Volkswirtschaft an der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt/Main mit den Schwerpunkten Finanzwissenschaft, Soziale Sicherung und Statistik. *Kontakt: uwe.rehfeld@drv-bund.de*

Staudinger, Thomas, Dipl.-Geograph, Jg. 1979; seit 2005 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Internationalen Institut für empirische Sozialökonomie (INIFES). Forschungsschwerpunkte Arbeitsmarktforschung, Demographischer Wandel, Geographie der Ressourcenströme, Politische Geographie. Studium der Geographie (Schwerpunkt: Sozial- und Wirtschaftsgeographie) sowie der Geoinformatik, der Raumordnung und Landesplanung und des Ressourcenmanagements an der Universität Augsburg. *Kontakt: staudinger@inifes.de*

Stecker, Christina, Dr. rer. pol., Dipl.-Volkswirtin und Politologin (M.A.), Jg. 1965, Leiterin des Bereichs Drittmittelprojekte und Gesamtprojektleiterin des ESF-Art.-6-Projektes Smart Region, zugleich Referentin im Forschungsnetzwerk Alterssicherung (FNA) der Deutschen Rentenversicherung Bund, Berlin, vormals Verband Deutscher Rentenversicherungsträger (VDR). Zuvor u.a. wissenschaftliche Mitarbeiterin und Projektmanagerin des Forschungsschwerpunktes „Dritter Sektor und europäische Zivilgesellschaft“ am Institut für Politikwissenschaft der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster (2001-2003) und wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Wirtschaftswissenschaftlichen Abteilung des Zentrums für Sozialpolitik, Universität Bremen (1996-2001). Forschungsschwerpunkte: Vergleichende Wohlfahrtsstaatsforschung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik. Studium der Wirtschaftswissenschaften (Schwerpunkt Finanzwissenschaft), der Politologie, Soziologie und Philosophie in Gießen und Marburg (1988-1996). *Kontakt: dr.christina.stecker@drv-bund.de*

Steppich, Birgit, Dipl.-Geogr., Jg. 1977; von Januar 2005 bis 2007 Referentin im Projekt Smart Region der Deutschen Rentenversicherung Bund, Berlin. Zuvor Tutor am Internationalen Institut für empirische Sozialökonomie (INIFES) in Augsburg (1999-2004). Studium der Sozial- und Wirtschaftsgeographie, Raumordnung, Landes- und Regionalplanung, des Öffentlichen Rechts und der Soziologie sowie im Zusatzstudien-gang Regionalmanagement an der Universität Augsburg (1999-2004). *Kontakt: birgit.steppich@drv-bund.de*

Wahse, Jürgen, Prof. Dr., Dipl.-Wirtschaftswissenschaftler, Jg. 1940; Leiter des Instituts für Sozialökonomische Strukturanalysen (SÖSTRA) Berlin. U.a. Forschungstätigkeit auf dem Gebiet der Bildungsökonomie; ausgewiesen auf dem Gebiet der Arbeitsmarktforschung (insbesondere ökonomische Interpretation und Bewertung der Ergebnisse makroökonomischer repräsentativer Betriebsbefragungen wie IAB-Betriebspanel, Befragung privatisierter Treuhandunternehmen); Analysen zum Zusammenhang zwischen dem Alterungsprozess der Bevölkerung und möglichen Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt. *Kontakt: wahse@soestra.de*

Werner, Daniel, Dipl.-Volkswirt, Jg. 1977; seit Januar 2005 wissenschaftlicher Mitarbeiter im IAB Bayern, zuvor Mitarbeiter im IAB (seit Oktober 2004). Forschungsschwerpunkte: Arbeitsmarktforschung, Evaluierung aktiver Arbeitsmarktpolitik und Regionalforschung. Studium der Volkswirtschaftslehre an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg (1999-2004), Ausbildung zum Bankkaufmann (1997-1999). *Kontakt: Daniel.Werner2@iab.de*

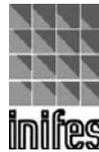
smart)region(

Projektpartner



Deutsche
Rentenversicherung

Bund



smart)region(

Fördergeber



EUROPÄISCHE UNION

Europäischer Sozialfonds
Innovative Maßnahmen nach Artikel 6

