

Alternsgerecht durchs Arbeitsleben

Konzeption einer Handlungshilfe

für das

Ministerium für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Demografie

des Landes Rheinland-Pfalz

Altersgerecht durchs Arbeitsleben

Konzeption einer Handlungshilfe für das

Ministerium für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Demografie des Landes Rheinland-Pfalz
(MSAGD)

Projektgruppe „Altersgerecht durchs Arbeitsleben“

Die hier vorgelegte **Langfassung** des Konzepts „Altersgerecht durchs Arbeitsleben“ erläutert Hintergründe, liefert vertiefende Analysen und Daten und beschreibt ausführlich die möglichen und von der Projektgruppe empfohlenen Aufgabenstellungen bei der Gestaltung förderlicher Bedingungen für eine altersgerechte Arbeit im MSAGD.

Die **Handlungsempfehlung** ist eine Kurzfassung der identifizierten Verbesserungsmöglichkeiten. Sie fokussiert auf die wesentlichen Aufgabenstellungen und bietet handlungsinstruktive Hinweise zur weiteren Bearbeitung im MSAGD.

Mainz, Juni 2014

Projektgruppe

Dr. Elisabeth Arnold (externe Betriebsärztin)

Doris Bartelmes (Leiterin der Abteilung Arbeit)

Felicitas Bartsch (Personalrat)

Dr. Kay Bourcarde (Abteilung Arbeit)

Alexander Frevel (externer Berater)

Julia Kolb (Abteilung Gesundheit)

Dr. Christiane Liesenfeld (Abteilung Soziales und Demografie)

Erhard Maier (Stellvertretende Projektleitung, Abteilung Zentrale Aufgaben)

Harald Müller (Personalrat)

Mario Müller (Vertrauensperson der schwerbehinderten Kolleginnen und Kollegen)

Nadine Pepe (Projektleiterin, Abteilung Zentrale Aufgaben)

Nicole Secker (Gleichstellungsbeauftragte)

Hannelore Simon (Vertrauensperson der schwerbehinderten Kolleginnen und Kollegen)

Wenke Simon (Unfallkasse RLP)

Dr. Christoph Smieszkol (Abteilung Arbeit)

Sylvia Weber (externe Fachkraft für Arbeitssicherheit)

Redaktion

Nadine Pepe und Erhard Maier (MSAGD, Abteilung Zentrale Aufgaben)

Alexander Frevel, Beratung zur Arbeitsfähigkeit im demografischen Wandel, Hamburg

Gliederung

	Seite
Auftrag des Projekts	6
Zusammenfassung	8
1 Warum braucht man ein Konzept „Altersgerecht durchs Arbeitsleben“?	11
1.1 Auswirkungen des demografischen Wandels	11
1.2 Welche Bedeutung hat altersgerechtes Arbeiten im öffentlichen Dienst?	14
1.2.1 Arbeitsanforderungen im öffentlichen Dienst	14
1.2.2 Altersgerechtes Arbeiten – eine Lösung für Renten-/Pensionspläne	16
1.2.3 Arbeitsanforderungen im MSAGD	17
2 Was bedeutet altersgerechte Arbeit?	18
2.1 Alter und Altern	18
2.2 Altern und individuelle Lebenssituation	19
2.3 Altern und Gesundheit	20
2.4 Altern und Veränderungen in den Fähigkeiten	20
2.5 Altern und Arbeit	24
3 Wie kann Arbeit gut bewältigt werden?	26
3.1 Konzept der Arbeitsbewältigungsfähigkeit. Das „Haus der Arbeitsfähigkeit“	26
3.2 Aufgabe von Organisation und Person: die Arbeitsfähigkeit in einer stabilen Balance halten	28
3.3 Handlungsfelder altersgerechter und lebensphasenorientierter Arbeit	28
4 Was kann getan werden, um eine altersgerechte Arbeit sicherzustellen?	30
Welche Analysen sind notwendig?	
4.1 Strukturanalyse nach Alter, Geschlecht, Qualifikation, Besoldungsgruppen etc.	30
4.2 Identifikation von qualifikatorischen Besonderheiten	33
4.3 Alters- und geschlechtersensible Personalpolitik (Checkliste)	34
4.4 Vollständige alters- und geschlechtersensible Gefährdungsbeurteilung	35
4.5 Die psychische Belastung bei der Arbeit – Erfassung und Bewertung	36
4.6 Personal- und Organisationsentwicklung	38
4.7 Vorhandene Regelungen (z. B. Dienstvereinbarungen)	41
4.8 „Landkarte“ guter Praxisbeispiele	41
5 Welche Interventionsbereiche/-möglichkeiten gibt es?	43
5.1 Gesundheit und Leistungsfähigkeit	43
5.1.1 Gestaltung der Arbeitsumgebung und des Arbeits- und Gesundheitsschutzes	43
5.1.2 Betriebliches Gesundheitsmanagement und Betriebliches Eingliederungsmanagement	45
5.2 Kompetenz und berufliche Entwicklungsperspektiven	46
5.2.1 Qualifizierung (Fort- und Weiterbildung) / Lebenslanges Lernen	47
5.2.2 Wissensmanagement	48
5.2.3 Berufliche Entwicklungsperspektiven	50
5.3 Werte, Einstellung, Motivation und Führung	50
5.4 Arbeit, Arbeitsorganisation	52
5.4.1 Gestaltung der Arbeitsinhalte, Arbeitsmenge und Arbeitszeit	52
5.4.2 Gestaltung der Arbeitsorganisation	53
5.4.3 Vereinbarkeit von Beruf und Privatem	53

5.4.4	Gestaltung der Berufsverläufe	54
6	Welche besondere Bedeutung hat die Personalführung?	55
6.1	Führung als „Co-Produzentin“ von Gesundheit	55
6.2	Gestaltung des „psychologischen Arbeitsvertrages“ – Wertschätzende Führungsgespräche	57
6.3	Führungskräfteschulung	59
7	Welche Rahmenbedingungen müssen gegeben sein, um altersgerechte Arbeit gestalten zu können?	61
7.1	Wie wird altersgerechtes Arbeiten systematisch umgesetzt?	61
7.2	Proaktive Personalpolitik	62
7.3	Beachtung der Rahmenbedingungen – Arbeitsfähigkeit im Lebensverlauf	63
7.4	Haltung und Verhalten	63
8.	Welche Maßnahmen zur Implementierung sind erforderlich? – Das Umsetzungskonzept	65
8.1	Systematische Förderung der Arbeitsfähigkeit	65
8.2	Wer ist für die Umsetzung zuständig? Wer ist Treiber? Wer macht das Monitoring? Wer kontrolliert?	65
8.3	Kommunikationskonzept für die interne und externe Öffentlichkeitsarbeit	66
8.4	Umsetzungskonzept für das MSAGD	67
	Literaturverzeichnis	68

Anhang: **Kurzcheck zur alters- und geschlechtersensiblen Beurteilung der Personalpolitik**

Auftrag des Projekts

Angesichts der prognostizierten Veränderungen in Umfang und Struktur der Bevölkerung (demografischer Wandel) werden in Unternehmen, Organisationen und Verwaltungen erhebliche personalpolitische Folgen erwartet.

Aufgaben einer modernen Personalverwaltung und Personalentwicklung sind es unter anderem, qualifiziertes Personal zu finden und zu halten und – als ein Aspekt davon – eine Antwort darauf zu haben, wie die Gesundheit und Motivation der vorhandenen Beschäftigten¹ langfristig erhalten werden können. Gerade zu letzterem Punkt möchte das vorliegende Konzept beitragen und aufzeigen, wie wichtig die Investition in die **Beschäftigungs- und Arbeitsfähigkeit**² der Beschäftigten ist. Denn in einer sich schnell wandelnden Arbeitswelt muss gute und gesunde Arbeit über die Zeitspanne eines gesamten Arbeitslebens möglich sein. Arbeitsplätze und Arbeitsanforderungen müssen daher – ggf. besser als bisher – auf die Möglichkeiten und Bedürfnisse aller Altersgruppen und Geschlechter zugeschnitten werden.

Das Ministerium für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Demografie (MSAGD) hat in diesem Bewusstsein Ende 2012 das Projekt „Altersgerecht durchs Arbeitsleben“ ins Leben gerufen mit der Zielsetzung, ein Konzept zur Sicherung und Förderung der Arbeitsfähigkeit mit Handlungsvorschlägen zu erarbeiten. Aufgabe war es, Antworten darauf zu finden, wie die Arbeits- und Rahmenbedingungen so gestaltet werden können, dass sie es den Beschäftigten ermöglichen und sie dabei unterstützen, bis zum gesetzlich geregelten Renten-/Pensionseintrittsalter gesund und gerne zu arbeiten.

Zu einer demografiefesten Verwaltung gehören auch zielführende Personalgewinnungs- und Personalmarketingkonzepte. Diesen Themen widmet sich die interministerielle Arbeitsgruppe Personalentwicklung (IMA-PE) unter Federführung des Ministeriums des Innern, für Sport und Infrastruktur. Sie sollen daher nicht vom Auftrag zur Erstellung eines Konzeptes zum altersgerechten Arbeiten umfasst werden.

Mit dem vorliegenden Konzept werden zwei Absichten verfolgt:

- Zum einen stellt es an sich den Anspruch eines ganzheitlichen Herangehens entlang aller demografie-relevanten Gestaltungsbereiche wie Arbeitsorganisation, Gesundheitsförderung, Personalentwicklung, Führung, Organisationskultur und Personalmanagement. Damit wird deutlich, dass altersgerechtes Arbeiten ein Querschnittsthema ist, das nicht parallel, sondern mit dem bestehenden hausinternen Personalentwicklungskonzept sowie dem Rahmenkonzept „Personalentwicklung der Landes Rheinland-Pfalz“ vernetzt werden muss.

¹ Unter dem Begriff „Beschäftigte“ werden alle Beamtinnen und Beamten sowie alle Tarifbeschäftigten verstanden.

² Als Voraussetzung für die Erfüllung von Arbeitsaufgaben (s. detaillierter Kap. 3.1) gilt die physische, mentale und psychische **Leistungsfähigkeit** einer Person. Die funktionalen Kapazitäten beschreiben personenbezogene Eigenschaften (wie z. B. Geschlecht, Konstitution/Fitness, Gesundheit und Alter) sowie erworbenes Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten.

Arbeitsfähigkeit (work ability, manchmal auch synonym ‚Arbeitsbewältigungsfähigkeit‘ genannt) bezeichnet zusammengefasst die Summe der Faktoren, die einen Menschen in einer bestimmten Arbeitssituation in die Lage versetzen, die ihm gestellten Arbeitsaufgaben erfolgreich zu bewältigen.

Beschäftigungsfähigkeit (employability) ist breiter gefasst und orientiert auf die grundsätzliche Möglichkeit einer Beschäftigung. Im Begriff der Beschäftigungsfähigkeit werden die Eigenschaften einer Person im Hinblick auf die Anforderungen und Möglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt betrachtet.

- Altersgerechtes Arbeiten fängt nicht erst bei Älteren an, sondern beginnt bereits bei den Jüngeren, um langfristig wirken zu können. Jedes Alter und jede Lebensphase wird damit in den Blick genommen.

Grundlage für das Projekt ist das „Rahmenkonzept Gesundheitsmanagement in der Landesverwaltung“ (MASFG 2006). Dort findet sich im Handlungsfeld 6 die Empfehlung, die Arbeitsorganisation altersgerecht zu gestalten; ergänzend werden als relevante Handlungsfelder u. a. Arbeitsorganisation, -umfeld und -gestaltung, Gesundheitsförderung, Führungsverantwortung, Haltung und Werte genannt. Es ist Teil des Rahmenkonzepts zur Personalentwicklung des Landes Rheinland-Pfalz.

Das vorliegende Konzept greift diese Aspekte auf und konkretisiert sie. Es setzt sich mit dem Begriff „Alter“ auseinander, klärt über Altersstereotype auf und fordert eine positive Bewertung des Alters ein. Auf die besonderen Anforderungen an die Beschäftigten in Ministerien wird eingegangen und es werden beispielhaft Lösungen aufgezeigt, wie die relevanten Handlungsfelder bedarfsgerecht ermittelt werden können.

Die vorhandenen Bedingungen und Regelungen im MSAGD sind eine gute Ausgangslage, um mit einer proaktiven Strategie weitergehende förderliche Strukturen zu schaffen und zielführende Maßnahmen zu realisieren.

Gleichzeitig stellt die Konzeption an sich den Anspruch, nicht nur als Handlungsanleitung für den eigenen Geschäftsbereich zu dienen, sondern auch für andere Verwaltungen instruktiv zu sein, um altersgerechtes Arbeiten in die Praxis umsetzen zu können. Damit leistet es auch einen Beitrag zu Überlegungen, die Attraktivität des öffentlichen Dienstes als Arbeitgeber zu steigern.

Zusammenfassung

Auftrag

Erstellen eines Konzeptes „Altersgerecht durchs Arbeitsleben“ gemäß des Rahmenkonzepts „Gesundheitsmanagement in der Landesverwaltung“, insbesondere zum Handlungsfeld „Altersgerechte Arbeitsorganisation“.

Projektauftrag

- Festlegung der relevanten Handlungsfelder „Altersgerechten Arbeitens“ (Basis-Modell: „Haus der Arbeitsfähigkeit“)
- Erarbeitung von Vorschlägen für die Umsetzung
- Festlegung eines Umsetzungskonzeptes

Zielsetzung des Projekts

- Das MSAGD will als Arbeitgeber allen Beschäftigten die Möglichkeit bieten, möglichst gesund und motiviert bis zum Renten-/Pensionseintritt arbeiten zu können. Der Grundsatz lautet: Arbeit muss dem Prozess des Alterns entsprechend gestaltet sein!
- Förderung der Arbeitsfähigkeit (work ability) und der Beschäftigungsfähigkeit (employability).
- Bereitstellung attraktiver Arbeitsbedingungen für Jüngere (Nachwuchskräfte) und Ältere.

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels ist zu prüfen,

- welche strukturellen Bedingungen im Ministerium gegeben und welche Entwicklungen zu erwarten sind,
- wie die Arbeitsanforderungen ausgestaltet sind und von den Beschäftigten bewältigt werden können,
- wie die Motivation, das Engagement und die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten bei zunehmender Verdichtung der Anforderungen gesichert werden können,
- wie die Aufgaben einer leistungsfähigen Verwaltung angesichts der verfügbaren Haushaltsmittel gewährleistet werden können,
- ob die Rekrutierung von Beschäftigten für den öffentlichen Dienst davon betroffen sein wird,
- ob die Tätigkeiten so gestaltet sind, dass sie über das 65. Lebensjahr hinaus ausgeübt werden können.

Altersgerechte Arbeit

- Als „Altern“ wird der individuelle Veränderungsprozess über die Lebensspanne bezeichnet. Es gibt deutliche Unterschiede zwischen den Menschen im biologischen, psychischen und sozialen Prozess des Älterwerdens.
- Der Lebenslauf ist von Schwankungen (Hochs und Tiefs) geprägt.
- Mit dem Alter ist das Phänomen der Multimorbidität verbunden, d. h. das gleichzeitige Auftreten mehrerer Krankheiten. In höheren Altersgruppen werden Ältere nicht öfter, aber länger krank, d. h. die Krankheitsdauer (Tage je Fall) steigt, da etliche Krankheiten chronisch werden können.
- Die Leistungspotenziale Älterer sind gegenüber Jüngeren nicht „schlechter“, sie haben sich stattdessen gewandelt. Zwar lassen körperliche Funktionalitäten nach, dafür wachsen Erfahrung, soziale Kompetenzen, Kommunikationsfähigkeiten etc.
- Die wachsende Unterschiedlichkeit sollte in der Arbeit berücksichtigt werden, indem die Arbeitsanforderungen besser an den Kapazitäten der Personen ausgerichtet werden.
- Das Konzept der Arbeitsbewältigungsfähigkeit ist Leitbild für die altersgerechte Gestaltung von Arbeit.

- Die wichtigsten Handlungsfelder für altersgerechte Arbeit liegen in den Gestaltungsbereichen Gesundheit, Kompetenz, Werte (Organisationskultur, Motivation, Führung) und Arbeit (Arbeitsbedingungen im engeren Sinne wie Arbeitszeit, Arbeitsumgebung, Arbeitsorganisation usw.) sowie in einer ausgewogenen Balance zwischen Arbeit und privatem Bereich.

Erforderliche Analysen

Grundlage eines proaktiven Konzepts „Altersgerecht durchs Arbeitsleben“ ist eine umfassende Analyse des Ist-Standes.

- Dazu gehört die Analyse der aktuellen Alters- und Qualifikationsstruktur und deren Fortschreibung für die nächsten (fünf bis zehn) Jahre, um die quantitativen und qualitativen Entwicklungen abschätzen zu können.
- Insbesondere Tätigkeiten mit besonders hohen Anforderungen an Spezialwissen, langjähriger Erfahrung und guten Netzwerken können eine frühzeitige Wiederbesetzungsplanung erforderlich machen, ggf. sogar eine zeitliche Überlappung zur Einarbeitung. Das Wissensmanagement ist darauf auszurichten.
- Die gesetzlich erforderliche Beurteilung physischer und psychischer Gefährdungen sollte unter Gesichtspunkten der Bewältigungsmöglichkeiten ergänzt werden um alters- und geschlechtersensible Analysen der Beanspruchungen sowie der individuellen und organisatorischen Ressourcen.
- Zu prüfen ist, ob die Personalpolitik (Personalgewinnung, -einsatz; Vertretungsregelungen; rechtzeitige Qualifizierung etc.) die relevanten Aspekte von Altern und Vielfalt (Diversity³) ausreichend berücksichtigt. Dabei ist auch das Angebot an spezifischen Qualifizierungen zu den Themenbereichen alters- und geschlechtergerechter sowie gesunder Führung zu prüfen.
- Die in den Dienststellen vorhandenen Lösungsansätze (gute Praxis in einzelnen Bereichen und/oder Themen; vorhandene Regelungen/Vereinbarungen) können in einer „Landkarte guter Praxis“ beschrieben werden. Im Abgleich mit den Handlungsfeldern und Zielen kann so leichter identifiziert werden, wo noch Entwicklungsbedarf besteht.

Mögliche Interventionen

Die wesentlichen Bereiche zur Gestaltung altersgerechten Arbeitslebens sind in folgenden Handlungsfeldern beschrieben:

- Gestaltung der Arbeitsumgebung,
- Gestaltung der Arbeitsinhalte und Arbeitsmenge,
- Gestaltung der Arbeitszeit,
- Gestaltung der Arbeitsorganisation,
- Vereinbarkeit von Beruf und Privatem,
- Gesundheitsmanagement und Gesundheitsförderung,
- Betriebliches Eingliederungsmanagement,
- Gestaltung der Berufsverläufe,
- Kompetenzentwicklung.
- Der Personalführung kommt besondere Bedeutung zu, da sie durch die Gestaltung der Arbeitsbedingungen und Arbeitsanforderungen „Co-Produzentin“ von Gesundheit ist. Wertschätzende und achtsame Führung hat den größten Einfluss auf die Arbeitsbewältigung. Aufgabe von Person und Organisation bzw. Führung ist es, den „psychologischen Arbeitsvertrag“ zu schließen.

³ Zum Konzept der Beachtung von Gemeinsamkeiten und Unterschieden in der Vielfalt von Menschen einer Organisation siehe die Charta der Vielfalt unter <http://www.charta-der-vielfalt.de/diversity/diversitydimensionen.html>

Altersgerecht durchs Arbeitsleben

Die Ziele und gemeinsamen Aufgaben bei der Ausgestaltung eines alters- und geschlechtergerechten Berufsverlaufs sollten im Leitbild der Organisation und in den Führungsgrundsätzen verankert sein. Zu beschreiben ist, welche Rahmenbedingungen förderlich sind und welche Pflichten und Aufgaben alle Beteiligten haben.

1 Warum braucht man ein Konzept „Altersgerecht durchs Arbeitsleben“?

1.1 Auswirkungen des demografischen Wandels

Der demografische Wandel verändert den Altersaufbau der Bevölkerung und damit einhergehend auch die Zahl und die Altersstruktur der Menschen im erwerbsfähigen Alter in Deutschland. Er wird – jeweils mit spezifischen Ausprägungen – alle Unternehmen und Organisationen in Deutschland betreffen. Der demografische Wandel wird anhand des folgenden Schaubildes deutlich ersichtlich.

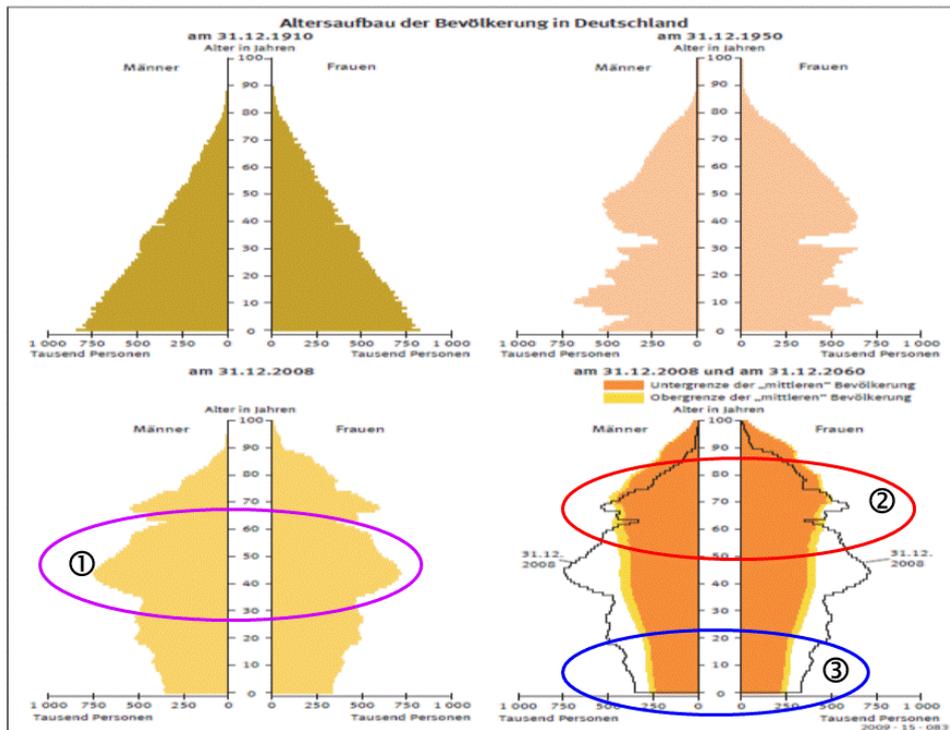


Schaubild 1: Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland (hier vor allem in den Jahren 2008 und 2060)

Die herausgehobenen Bereiche beschreiben die wesentlichen Trends.

1. Eine große Gruppe geburtenstarker Jahrgänge „wandert“ kollektiv durchs Erwerbsleben, d. h. bis etwa 2030 gibt es viele Erwerbspersonen in den Geburtenjahrgängen 1950 bis 1965; danach sind diese Jahrgänge überwiegend in der Nacherwerbsphase.
Damit wird ersichtlich, dass es für die in den nächsten Jahren steigende Zahl der über 50-Jährigen vordringlich erforderlich ist, dass die Arbeit alters- und altersgerecht gestaltet ist.
2. Das kollektive Altern der geburtenstarken Jahrgänge und die deutlich geringere Anzahl von Erwerbspersonen in den nachfolgenden Generationen führen zu einer Verschiebung in der Relation von Erwerbstätigen zu Nicht-Erwerbspersonen.
Prognostiziert wird, dass sich das Verhältnis von 4:1 auf 2:1 verändert (d. h. nur noch zwei statt wie aktuell vier Erwerbspersonen müssen die Mittel für Transferleistungen an Nicht-Erwerbspersonen erwirtschaften).
Als wesentliche Maßnahmen gelten:
 - Steigerung der Beschäftigungsquote, insbesondere von Frauen und Älteren,
 - längerer Verbleib im Erwerbsleben,
 - Integration von Menschen mit Migrationshintergrund.

Um dies zu erreichen, ist die Beschäftigungsfähigkeit zu verbessern und ist eine gute Passung zwischen den Kapazitäten der Personen und den Arbeitsanforderungen erforderlich. Die Förderung der Arbeitsfähigkeit steht auf der Agenda von Personen und Organisationen.

3. Die seit den 1970er Jahren („Pillenknicke“) zu verzeichnenden drastisch reduzierten Geburtenzahlen (zurzeit weniger als 1,4 Kinder/Frau) führen tendenziell zu einer „Entjüngung“ der Gesellschaft. Die volks- und betriebswirtschaftlichen Auswirkungen werden schon mittelfristig spürbar:

- Bis 2030 wird es etwa 5 Mio. weniger Erwerbspersonen geben.
- In vielen Branchen werden Probleme bei der Gewinnung von Fachkräften erwartet.
- Die Arbeitgeber sehen einem höheren Wettbewerb um Nachwuchskräfte entgegen.

Unter den wichtigen Argumenten bei der Auswahl eines Berufes und eines Arbeitgebers wird die Möglichkeit, gesund in der Organisation alt werden zu können, an Bedeutung gewinnen.

Erforderlich ist die Ausgestaltung von Arbeit, die für Jung und Alt attraktiv ist und genügend Flexibilität für eine gute Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben bereitstellt.

Diese allgemeine demografische Entwicklung ist auch in Rheinland-Pfalz (RLP) festzustellen. Denn auch hier steigt in den nächsten Jahren die Zahl der über 50-jährigen Erwerbspersonen, bevor sie dann rapide zurückgeht. Für die Gesamtbevölkerung RLP wird in der mittleren Prognosevariante eine Verringerung bis 2030 um –6 % und bis 2050 um –15 % erwartet (Berres 2013). Die Prognosen zeigen deutlich die starke Verringerung der Altersgruppen unter 50 Jahren.

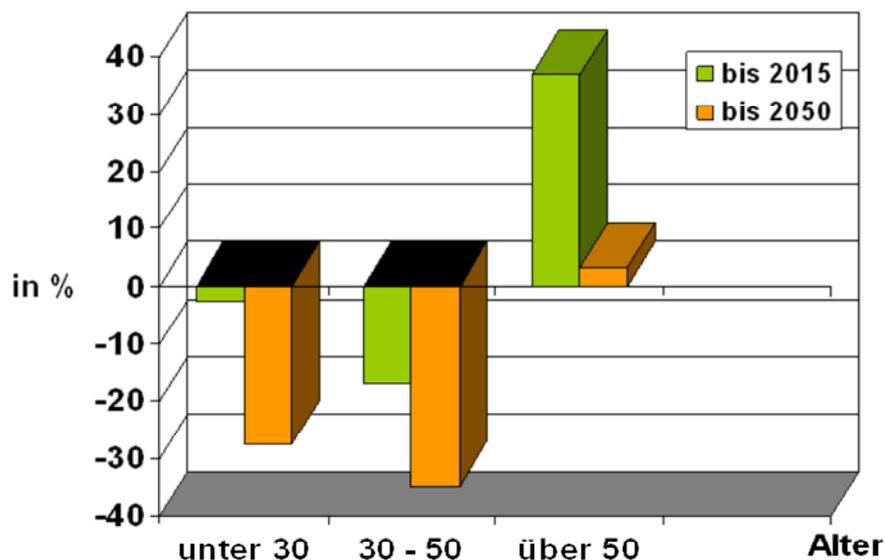


Schaubild 2: Auswirkungen des demografischen Wandels auf das Erwerbspersonenpotenzial in Rheinland-Pfalz (Datenquelle: Statistisches Landesamt RLP)

Die demografischen Veränderungen werden auch im öffentlichen Dienst spürbar sein. Daten zur aktuellen Altersstruktur im MSAGD finden sich in Kapitel 4.1.

Viele Unternehmen und Organisationen bereiten sich auf zwei wesentliche Herausforderungen vor:

- Es gilt, Lösungen für den steigenden Anteil älterer Beschäftigter zu finden und
- gleichzeitig attraktiv für Nachwuchskräfte zu sein.

Für eine Erwerbsarbeit, die bis zum (steigenden) Renten-/Pensionseintrittsalter ausgeübt werden soll, besteht die Anforderung, die Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass möglichst viele Menschen in gutem Wohlbefinden, gesund, gerne und produktiv bis zur Altersgrenze arbeiten dürfen, wollen und können.

Eine alters- und altersgerechte Arbeit sollte die persönlichen Kapazitäten und individuellen Bedürfnisse genauso wie Veränderungen in den Arbeitsanforderungen berücksichtigen. Diese Faktoren verändern sich im Verlauf des Berufslebens (siehe Kapitel 2). Aufgabe von Organisationen und Beschäftigten ist es deshalb, die Bedingungen rechtzeitig bedarfsgerecht anzupassen, damit die Arbeitsfähigkeit erhalten bleibt und die Produktivität gesichert ist.

Es gilt also, die Möglichkeiten zur Bewältigung des demografischen Wandels ins Blickfeld zu rücken. Hier gelten folgende grundlegenden Ziele:

- **Gewährleistung einer demografiefesten Entwicklung**
Organisationen wie Unternehmen, Betriebe und Öffentlicher Dienst müssen die Fähigkeit haben, für die und mit den Belegschaften ihre und deren Zukunft aktiv und zielgerichtet gestalten zu können. Voraussetzung dafür sind insbesondere
 - eine achtsame und wertschätzende Personalpolitik,
 - alters- und altersgerechte, an Lebensphasen orientierte Berufsverläufe und
 - gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen.
- **Förderung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit**
Die Arbeit muss bewältigt werden können; sie sollte im Regelfall ohne gesundheitliche Beeinträchtigungen bis zum Erreichen des Renten-/Pensionsalters ausführbar sein. Die Arbeitsanforderungen und die individuellen Fähigkeiten müssen dafür möglichst weitgehend übereinstimmen.

Vor diesem Hintergrund ist zu prüfen,

- welche strukturellen Bedingungen in den jeweiligen Dienststellen (und dort differenziert nach Abteilungen, Referaten, Aufgabengebieten o. ä.) aktuell gegeben und welche Entwicklungen zu erwarten sind,
- ob der prognostizierte Fach- und Nachwuchskrätemangel Auswirkungen auf die Rekrutierung von Beschäftigten für den öffentlichen Dienst haben könnte,
- ob angesichts des gesetzlich erhöhten Renten-/Pensionseintrittsalters die Tätigkeiten so gestaltet sind, dass sie über das 65. Lebensjahr hinaus ausgeübt werden können,
- wie die Arbeitsanforderungen im Einzelnen ausgestaltet sind und von den Beschäftigten bewältigt werden können,
- wie die Motivation, das Engagement und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei nicht selten zunehmender Verdichtung der Anforderungen gesichert werden können und
- wie die Aufgaben einer leistungsfähigen Verwaltung angesichts der verfügbaren Haushaltsmittel gewährleistet werden können.

1.2 Welche Bedeutung hat altersgerechtes Arbeiten im öffentlichen Dienst?

1.2.1 Arbeitsanforderungen im öffentlichen Dienst

Die öffentliche Verwaltung ist vom demografischen Wandel in besonderer Weise betroffen. Sie unterliegt nicht nur den allgemeinen Entwicklungen einer alternden Gesellschaft, sondern als Folge kontinuierlicher Einsparverpflichtungen einer deutlich schneller alternden Belegschaft als Unternehmen anderer Branchen (MIS 2011). Hinzu kommt, dass sich die öffentliche Verwaltung seit mehreren Jahren in einem Umbruch und unter Modernisierungsdruck befindet. Konkret bedeutet dies, dass sich das Anforderungsprofil als „Dienstleister für die Bürgerinnen und Bürger“ ständig verändert (DNBGF 2009). Mit den Verwaltungsmodernisierungs- und Umstrukturierungsprozessen sind immer neue qualitative und quantitative Anforderungen an die Beschäftigten verbunden. Diese Herausforderungen erfordern Anpassungsflexibilität, Übernahme von mehr Verantwortung und die Bereitschaft zum ständigen Lernen aufgrund veränderter Arbeitsbedingungen. Einerseits hat der Einsatz neuer Technologien in der Vergangenheit in vielen Arbeitsfeldern zu einer Reduzierung körperlicher Belastungen geführt. Andererseits haben neue Formen der Arbeitsorganisation dazu beigetragen, dass die Arbeit interessanter und abwechslungsreicher wurde. Dem stehen allerdings Rationalisierungsprozesse gegenüber, die mit dem Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien auch Ausprägungen von Arbeitsverdichtung und erhöhten Zeitdruck nach sich ziehen. Dies führt gegebenenfalls zu erhöhten psychischen Beanspruchungen mit entsprechenden gesundheitlichen Risiken bei den Beschäftigten. Formen der inhaltlichen Überforderung und der mengenmäßigen Überlastung lassen sich häufiger feststellen; die Doppelbelastung durch Beruf und Privatleben trifft insbesondere (alleinerziehende) Mütter und Väter.

Dies wird von dem Ergebnis der BIBB/BAuA-Erwerbstätigkeitsbefragung 2005/2006 bestätigt, wonach die Anforderungen im öffentlichen Dienst im Hinblick auf die psychischen Arbeitsbedingungen zum Teil erheblich größer sind als in anderen Bereichen (BAuA 2012 d). Das gilt insbesondere für Anforderungen in Bezug auf neue Aufgaben, das Verbessern von Verfahren, gleichzeitiges im Auge halten verschiedener Vorgänge sowie häufige Störungen im Arbeitsprozess.

Schon die 2004 durchgeführte bundesweite Sonderbefragung von Personalräten im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung (Ahlers 2005) ergab, dass solche Arbeitsbelastungen als zunehmend bedeutsam eingeschätzt wurden. Angegeben wurde, dass Stress, Arbeitsverdichtung und Zeitnot vermehrt auch im öffentlichen Dienst auftreten, wobei psychische Arbeitsbelastungen wie Zeithetze, Arbeitsintensität und Verantwortungsdruck zugenommen hätten. Als die fünf höchsten Arbeitsbelastungen werden nach Einschätzung der Personalräte der Termin- und Zeitdruck, mangelndes Führungsverhalten, geringe Planbarkeit der Arbeitszeit sowie Defizite im Informationsfluss durch den Arbeitgeber und in den Aufstiegsmöglichkeiten genannt.

Hier ist jedoch anzumerken, dass die Belastungssituationen in der öffentlichen Verwaltung nicht überall gleich sind. Das Deutsche Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung beschreibt die Rahmenbedingungen in öffentlichen Verwaltungen sehr zutreffend in der Publikation „Leuchttürme der Betrieblichen Gesundheitsförderung. Beispiele guter Praxis im öffentlichen Dienst“ (DNBGF 2008). Der öffentliche Dienst zeichnet sich demnach nicht nur durch eine große Heterogenität der Arbeitsfelder und -plätze in den Behörden und Betrieben aus, sondern auch durch unterschiedliche Strukturen, Größen, Hierarchien und Ressourcen der einzelnen Dienststellen. Damit wird deutlich, dass jede Dienststelle für sich die Belastungssituationen analysieren muss.

Folgende Erkenntnisse sollten in diesem Zusammenhang berücksichtigt werden: In Deutschland gingen in den vergangenen Jahren viele Gesundheitsprobleme deutlich zurück. Insbesondere die Arbeitsunfähigkeits-Tage (AU-Tage) durch die Muskel-, Skelett- und Rückenerkrankungen nahmen ab (s. BKK Report 2013). Allerdings steigt seit Jahren die Zahl der Arbeitsunfähigkeitstage durch psychische Störungen stetig an⁴.

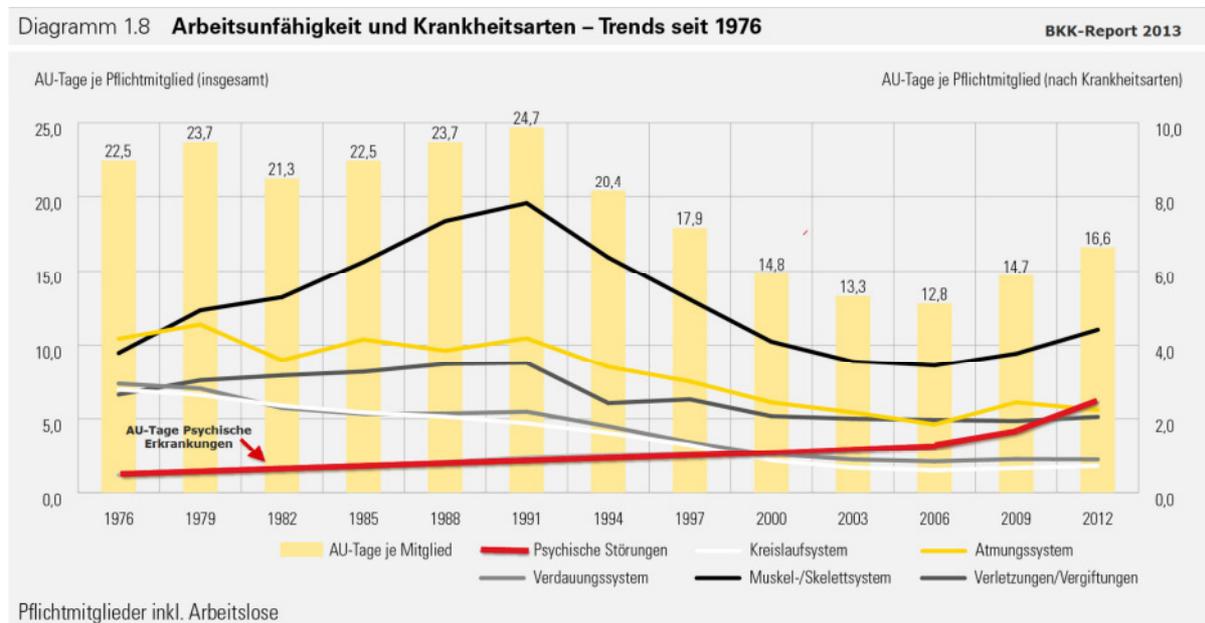


Schaubild 3: Entwicklung der Arbeitsunfähigkeit von 1976 – 2012 nach häufigen Diagnosen (BKK 2013: 20)

Der aktuelle Stressreport der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA 2012a) bestätigt diese Befunde. Im Jahr 2011 wurden 59,2 Mio. Arbeitsunfähigkeitstage (AU-Tage) aufgrund psychischer Störungen in Deutschland verzeichnet. Das entspricht 12 % des AU-Geschehens. Seit 1997 ist eine Zunahme um mehr als 80 % gegeben; im Vergleich zum Vorjahr gibt es eine Zunahme um 10 %. Inzwischen machen die psychischen Erkrankungen 5,5 % aller AU-Fälle aus und stehen damit an siebter Stelle aller Erkrankungsfälle. Insgesamt 73.273 Fälle und damit 41 % der zuerkannten Berentungen wegen Erwerbsminderung gingen 2011 auf psychische Störungen (ohne Sucht und Psychosen) zurück. Das Durchschnittsalter bei Berentung auf Grund psychischer Störungen beträgt 48 Jahre. Die Kosten für Produktionsausfälle betragen ca. 6 Milliarden Euro, die Behandlungskosten psychischer Erkrankungen werden auf knapp 27 Milliarden Euro jährlich geschätzt. (Michel 2013)

⁴ Ob hier ein eindeutig anhaltender Trend des Anstiegs psychischer Störungen tatsächlich vorliegt, ist nicht zweifelsfrei erwiesen. So hat das Institut für angewandte Arbeitswissenschaft in einer Auswertung von mehr als 40 Studien eine tatsächliche Zunahme nicht nachgewiesen. Vielmehr würden psychische Erkrankungen heute häufiger diagnostiziert, die früher z. B. als nervöse Erschöpfung, Rückenschmerzen o. ä. eingestuft wurden. Der DAK-Report 2013 kommt zu dem Schluss, dass die Entstehungsbedingungen von psychischen Erkrankungen komplex sind und nur zu einem Teil in der Arbeitswelt begründet liegen. Neben der individuellen Biographie und den sozialen und persönlichen Grundlagen beeinflussen Belastungen im privaten Umfeld die Entwicklung psychischer und psychosomatischer Probleme. Die Sinn stiftende und protektive (schützende) Bedeutung von Arbeit zeigt sich auch daran, dass Menschen in Langzeitarbeitslosigkeit häufiger unter psychischen Erkrankungen leiden (RKI 2013). Allerdings ist unbestritten, dass ungünstige Konstellationen am Arbeitsplatz die Entwicklung und den Verlauf psychischer Störungen entscheidend beeinflussen (BAuA 2012a: Stressreport). Arbeitgeber haben einen erheblichen Einfluss auf die psychische Belastung und deren Reduzierung.

1.2.2 Altersgerechtes Arbeiten – eine Lösung für Renten-/Pensionspläne

Belastungsintensives Arbeiten und ein vorzeitiger Eintritt in die Rentenphase werden eher mit der Privatwirtschaft als mit dem öffentlichen Dienst in Verbindung gebracht. Die Daten zeigen allerdings, dass in Rheinland-Pfalz auch im öffentlichen Dienst ein höheres Maß an vorzeitigem Renten- bzw. Pensionseintritt zu verzeichnen ist. Deshalb muss die Frage gestellt werden, was getan werden kann, um die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten bis zum Renten- oder Pensionseintritt zu erhalten. Dies betrifft auch den Kreis der Beamtinnen und Beamten vor dem Hintergrund von aktuellen Planungen, die Regelaltersgrenze auch für sie auf 67 Jahre zu erhöhen. Der Bericht über die Beamtenversorgung im Jahr 2013 zeigt einen durchschnittlichen Pensionseintritt von 63 Jahren; auffällig ist das mit 61 Jahren und 11 Monaten niedrigere Durchschnittsalter bei Ruhestandeintritt bei Laufbahnen der Einstiegsebenen 1 und 2 in der Verwaltung ohne Schulen, Hochschulen und Polizei-/Justizvollzug (Ministerium der Finanzen RLP 2014: 13).

Auch bei einer Erhöhung der gesetzlichen Altersgrenze ist nicht mit einer plötzlichen Gesundung der Beschäftigten und mit einem gravierenden Anstieg des tatsächlichen Renten- oder Pensionseintrittsalters zu rechnen. Es zeigt sich, dass Handlungsbedarf gleichermaßen für Beamtinnen, Beamte und tariflich Beschäftigte im öffentlichen Dienst besteht. Notwendig sind damit flankierende Maßnahmen, die sich positiv auf die Arbeitsfähigkeit auswirken.

1.2.3 Arbeitsanforderungen im MSAGD

Aufschluss über die im MSAGD typischen Tätigkeiten geben die im Rahmen des Personalentwicklungskonzepts „MitPepAktiv“ erarbeiteten Stellenbündel. Dabei ist in erster Linie – mit Ausnahme der Arbeit bei den zentralen Diensten wie z. B. im Post- und Botendienst – von sitzenden Tätigkeiten auszugehen. Je nach Bearbeitungsebene erstrecken sich diese beispielsweise von der Erstellung von Vermerken und (fristgebundenen) Stellungnahmen, der Organisation, der Vor- und Nachbereitung von Sitzungen und Besprechungen sowie dem Terminmanagement bis hin zu der Beantwortung von Anfragen und Petitionen, der Projektarbeit, dem Erstellen von Vorschriften, der Koordination von Angelegenheiten mit anderen Institutionen im Land, der Bearbeitung von Anträgen z. B. aus dem Bundesrat und – als wichtiges Kriterium – dem Führen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Ergonomie ist sicherlich in Bezug auf die sitzende Tätigkeit ein wichtiges Element hinsichtlich alterskritischer Faktoren im MSAGD. Berichtet wird hier beispielsweise von Beschwerden aufgrund von Bewegungsmangel und Verspannungen. Aus Sicht der Projektgruppe können die Belastungen je nach Abteilung oder Referat sehr unterschiedlich ausfallen und daher hier nur beispielhaft genannt werden. So gibt es Referate mit tagespolitischen Themen, die häufiger als andere kurzfristige Anfragen zu bewältigen haben und daher dem Faktor Zeitdruck mehr ausgeliefert sind. Termingebundene Aufgaben können sich aufgrund von tagespolitischen Ereignissen unvorhergesehen zeitlich verdichten; zum Teil kann auch die verzögerte Weitergabe von Aufträgen ursächlich sein. Auch kurzfristige Stellungnahmen zu Ministerratsvorlagen lassen Zeitdruck als Stressor entstehen. Gute Qualität von Arbeitsergebnissen zu liefern fällt dann schwer, wenn die Situation von den Empfängern verkannt und die Arbeitsergebnisse nicht entsprechend wertgeschätzt werden, was sich zusätzlich auf die Betroffenen belastend auswirken kann.

Berichtet wird zum Teil auch von Stress durch häufige Reisetätigkeit, die dazu führt, dass zu erledigende Aufgaben am Schreibtisch liegen bleiben, sowie im Allgemeinen Zeitnot durch Themen- und

Aufgabenfülle. Weisungen von verschiedenen Vorgesetzten, die mit gleicher Priorität zu erledigen sind, führten ebenso zu Stressmomenten, denen sich die Betroffenen ausgeliefert fühlen.

Neben Zeitdruck und mangelnder Planbarkeit des Tagesablaufes wurde als weiterer Faktor auch das ständige und damit belastende „Kämpfen“ um Anerkennung und Positionserhaltung z. B. aufgrund der Abhängigkeit von Wahlperioden genannt. Ein Wechsel an der Hausspitze oder veränderte Aufgabenzuschnitte sind oft mit einer anderen thematischen Schwerpunktsetzung verbunden, die z. B. alte Projekte beendet und neue Projekte entstehen lässt, so dass der zuvor erarbeitete Status bzw. die Reputation, subjektiv empfunden, verloren geht. Dies kann auf Dauer als ermüdend und belastend empfunden werden.

Berichtet wurde auch von Belastungssituationen aufgrund der räumlichen Situation des MSAGD. Die Aufteilung des MSAGD auf mehrere Standorte führt zu organisatorischem Mehraufwand in vielerlei Aspekten.

Als positiver Gegenpool, also Faktoren, die ein altersgerechtes Arbeiten begünstigen, wurde die Vielfältigkeit der Aufgaben genannt, die Monotonie verhindert und damit die „Lust“ am Arbeiten erhält. Nicht in jedem Referat sei der äußere Bestimmungsgrad der Aufgabenerledigung gleich hoch, zum Teil sei auch eigene Prioritätensetzung mit eigener Zeitplanung und -einteilung möglich. Die Möglichkeit, eigenständig und selbstständig Aufgaben zu bearbeiten, wurde ebenso als positiv empfunden, wie die hierbei erforderliche Möglichkeit zur Selbstorganisation, die – je nach Persönlichkeit – allerdings auch als belastend wahrgenommen werden kann.

Insgesamt zeigt sich, dass die Situation im MSAGD von der allgemein beschriebenen Situation im öffentlichen Dienst nicht gravierend abweicht. Zeitdruck, Aufgabenkumulierung und Zeitverdichtung und damit das Problem „Stress“ müssen auch im MSAGD ernst genommen werden. Untermuert wird dies von der Fehlzeitenstatistik des MSAGD. Hier betragen die durchschnittlichen krankheitsbedingten Ausfallzeiten im Jahr 2012 überdurchschnittlich hohe 15,07 % (die Diagnosen sind aus Datenschutzgründen unbekannt).

Damit ist insgesamt festzustellen, dass Handlungsbedarf im MSAGD besteht. Zur Erfassung der Belastungssituation einschließlich alterskritischer Tätigkeitselemente, insbesondere im Bereich der psychischen und sozialen Belastungen, ist eine umfassende Gefährdungsbeurteilung erforderlich.

2 Was bedeutet altersgerechte Arbeit?

2.1 Alter und Altern

Der Begriff „Alter“ bezeichnet einen bestimmten Zeitpunkt im Lebenslauf. Umgangssprachlich wird „Alter“ häufig im Zusammenhang mit älteren Menschen benutzt, obwohl es allgemein gilt. Häufig wird das kalendarische Alter benannt (ich bin x Jahre alt). In verschiedenen Wissenschaften werden zusätzliche Unterscheidungen getroffen. Differenziert wird das biologische Alter (körperliche Fitness, Leistungsvermögen u. ä.), das psychische Alter (wie alt fühlt sich der Mensch), das mentale Alter (geistige Kapazitäten, Erfahrung) und das soziale Alter (Lebensphase, soziale Kontakte, Selbstbild und Fremdbild).

Es gibt keine einheitliche Bestimmung von „alt“, da sich Alter in einzelnen Fähigkeitskategorien unterschiedlich stark bemerkbar macht und zusätzlich erhebliche Streuungen zwischen einzelnen Personen vorliegen (siehe Schaubild 4). Menschen werden mit zunehmendem Alter zunehmend unterschiedlicher.

Als „Altern“ wird der individuelle Veränderungsprozess über die Lebensspanne bezeichnet. Auch hier gibt es Unterschiede im biologischen, psychischen, mentalen und sozialen Prozess des Älterwerdens.

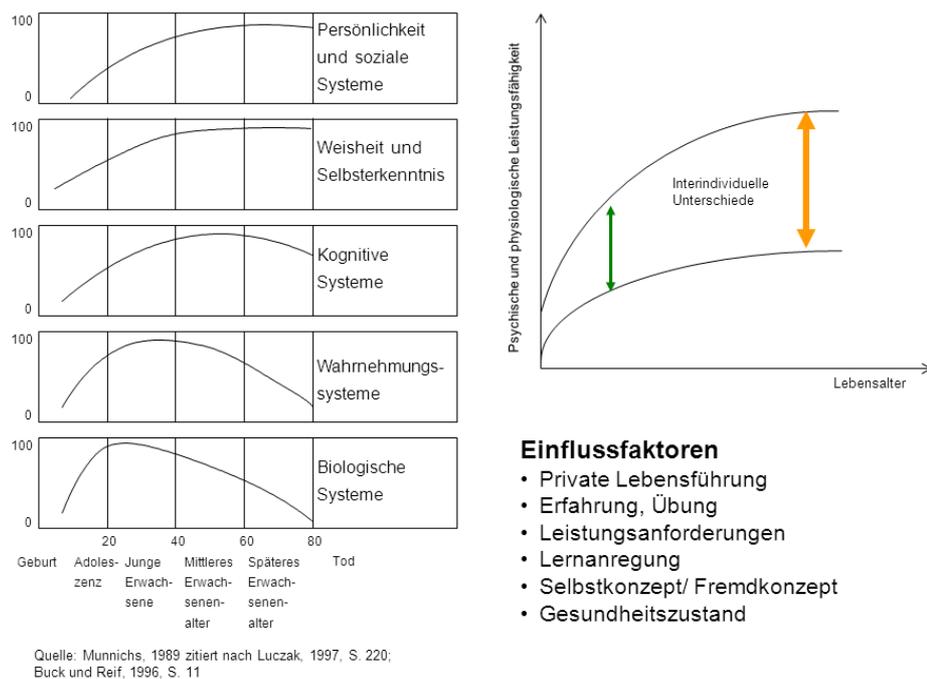


Schaubild 4: Individuen altern unterschiedlich (Zusammenstellung: Frevel)

Ein eindeutiges „Älterwerden“ lässt sich zum Beispiel bei einer Reihe von Körperfunktionen feststellen. Die physischen und physiologischen Kapazitäten nehmen in der Kindheit und Jugend rasch zu, halten ihr Niveau über einen gewissen Zeitrahmen und fallen nach Erreichen eines Maximums mehr oder weniger steil über die folgenden Lebensjahre ab. Ein deutlicher Altersgang zeigt sich bei den Wahrnehmungssystemen (Sehen, Hören usw.) sowie bei biologischen Funktionen (Lungenvolumen, Elastizität von Sehnen, Bindegewebe etc.) mit Folgen für die körperliche Leistungsfähigkeit wie Kraft, Schnelligkeit und Beweglichkeit.

Hervorzuheben ist, dass Fähigkeiten wie Weisheit (Erfahrungswissen) und Selbsterkenntnis sowie Kompetenzen im Bereich der Persönlichkeit (soziale Beziehungen, Netzwerke) tendenziell mit den Lebensjahren zunehmen und über eine lange Zeit auf einem hohen Niveau bleiben können (siehe u. a. BMAS 2013 a, BAuA 2012 b und Falkenstein/Gajewski 2014).

Die Art der Ausprägung des Alterungsprozesses ergibt sich aus interindividuellen und intraindividuellen Unterschieden (private Lebensführung, Ausbildung, Gesundheitszustand, Erfahrung, Sozialisation etc.).

Eine Leistungseinschätzung, die sich nur am kalendarischen Alter orientiert, ist nicht möglich und sollte allenfalls als (sehr) grobe Orientierung dienen.

2.2 Altern und individuelle Lebenssituation

Das Leben und die Entwicklung der verschiedenen Dimensionen verlaufen beileibe nicht so kontinuierlich, wie es im unteren Teil der folgenden Abbildung gezeigt ist. Vielmehr ist die Entwicklung häufig von Schwankungen geprägt, die sich in Auf-und-ab-Bewegungen ausprägen. Diese können positiv (z. B. Familie und Kinder, Karriereschritte), durch Übergänge geprägt (Schule – Beruf) oder durch Krisen bedingt (Krankheit, pflegebedürftige Angehörige, Trennung) sein.

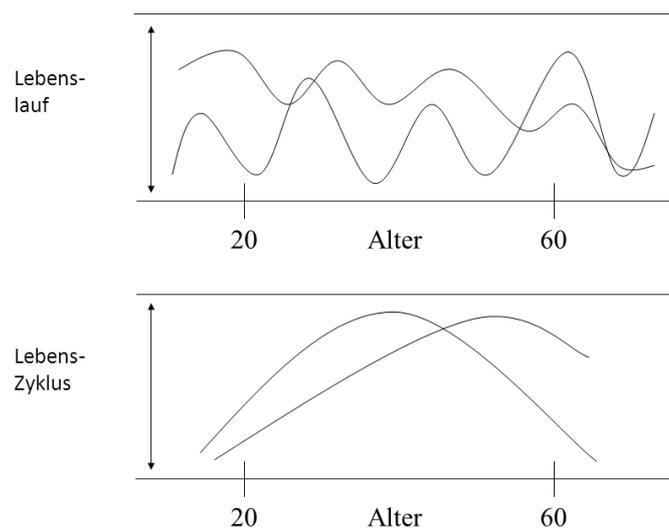


Schaubild 5: Diskontinuierlicher Lebensverlauf (Ilmarinen)

Insofern ist es für die Gestaltung von Arbeitsanforderungen wichtig zu beachten, dass eine Orientierung am kalendarischen Alter (z. B. Maßnahmen für Personen 55+) nur ein grober Anhaltspunkt sein kann. Die Beachtung der körperlichen und psychischen Situation ist eine notwendige Bedingung, aber erst durch Berücksichtigung der jeweiligen Lebensphase kann eine hinreichende individuelle Orientierung erreicht werden (siehe dazu u. a. Rump/Eilers 2013).

2.3 Altern und Gesundheit

Mit dem Alter nimmt die Zahl an Krankheiten zu. Dies ist ein völlig normaler Vorgang, der biologisch gut erklärt werden kann. Krankheit ist eben auch ein Bestandteil von Lebendigkeit.

Mit steigendem Alter kann die Zahl der Krankheitsfälle wie auch die Vielfalt der Erkrankungen (Multimorbidität) zunehmen; aber bei etlichen Diagnosen sind es vor allem die jüngeren Altersgruppen, die häufig krank sind.

In höheren Altersgruppen steigt allerdings häufig die Krankheitsdauer (Tage je Fall), da viele Erkrankungen chronisch werden können und aufgrund nachlassender Regenerationsfähigkeit Heilungsverläufe oft auch länger dauern.

Eine Übersicht zu diesen Ausprägungen (siehe auch Badura et al. 2012) gibt das folgende Schaubild.

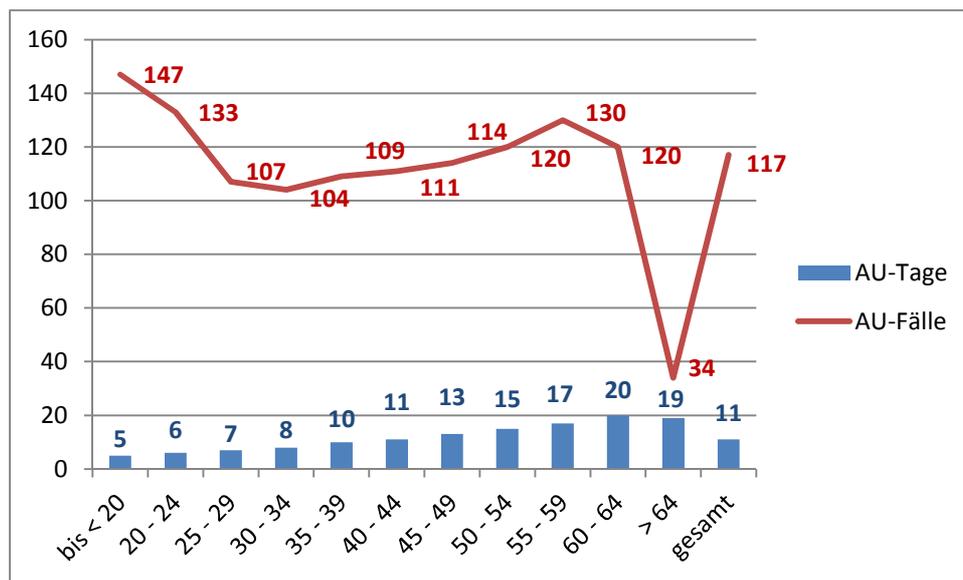


Schaubild 6: Arbeitsunfähigkeit nach Altersgruppen⁵ 2011 (Mitglieder in der Gesetzlichen Krankenversicherung) (eigene Darstellung nach BAuA 2013: 50)

Die Unterschiede nach Geschlecht sind bei weitem nicht so stark ausgeprägt wie die nach Alter und nach Branche/Beruf. Frauen sind etwas häufiger erkrankt, allerdings sind die AU-Tage im Schnitt niedriger als bei den Männern. (BAuA 2013: 52 f.)

2.4 Altern und Veränderungen in den Fähigkeiten

Altersbedingte Veränderungen sind bei den einzelnen Menschen höchst unterschiedlich ausgeprägt. Das chronologische Alter eines Menschen kann vom biologischen Alter um ca. +/- 10 % abweichen. Zunehmendes kalendarische Altern ist nicht der allein entscheidende Faktor für eine Bestimmung der Leistungs- oder gar der Arbeitsfähigkeit. Viele Faktoren beeinflussen die individuellen Unterschiede, wie u. a. genetische Veranlagung, Lebensführung, Ernährung, Fitness, Bildungsniveau, aber auch die Arbeitstätigkeit (Anforderungen) und Umgebungseinflüsse.

Wichtig ist es deshalb, bereits in jungen Jahren die Leistungsfähigkeit zu erhalten bzw. aktiv zu fördern. Gesunde Lebensführung und regelmäßige Bewegung sind die wichtigsten Faktoren.

⁵ Der deutliche Abschwung bei den über 64-Jährigen ist statistisch erklärbar durch die Tatsache, dass nur Erwerbstätige erfasst werden und nicht die vorzeitig verrenteten Personen (sog. „Healthy Worker Effekt“).

Viele Arbeitgeber sorgen sich, dass altersbedingte Beeinträchtigungen einer älter werdenden Belegschaft automatisch zu einer geringeren Produktivität, schlechteren Leistung und Qualität führen könnten. Tatsächlich gibt es jedoch keine stichhaltigen Beweise, dass ältere Beschäftigte generell weniger produktiv sind als jüngere. Vielmehr gibt es immer mehr Belege dafür, dass die Berufserfahrung ein zuverlässigerer Faktor für hohe Produktivität ist als das Lebensalter. Zunehmend zeigen neuere Untersuchungen, dass ältere Beschäftigte ein weniger stark schwankendes Leistungsniveau haben als jüngere. Ältere machen weniger Fehler.

Betriebe, Organisationen etc. und deren Führungskräfte erkennen vor dem Hintergrund einer alternenden Gesellschaft zunehmend die Bedeutung der Gesundheit ihrer älteren Beschäftigten für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Für die Umsetzung von Gesundheitsförderungsmaßnahmen im Setting Betrieb gibt es etliche Positivbeispiele⁶.

Als Voraussetzung für die Erfüllung von Arbeitsaufgaben gilt die physische, psychische und mentale **Leistungsfähigkeit** (capacity) einer Person. Die funktionalen Kapazitäten beschreiben personenbezogene Eigenschaften, wie Geschlecht, Konstitution, Fitness, Gesundheit und Alter, sowie erworbenes Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten.

Arbeitsfähigkeit (work ability) bezeichnet zusammengefasst die Summe der Faktoren, die einen Menschen in einer bestimmten Arbeitssituation in die Lage versetzen, die ihr bzw. ihm gestellten Arbeitsaufgaben erfolgreich zu bewältigen.

Beschäftigungsfähigkeit (employability) ist breiter gefasst und orientiert auf die grundsätzliche Möglichkeit einer Beschäftigung. Im Begriff der Beschäftigungsfähigkeit werden die Eigenschaften einer Person im Hinblick auf die Anforderungen und Möglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt betrachtet.

Die Zusammenhänge veranschaulicht das nachfolgende Schaubild.

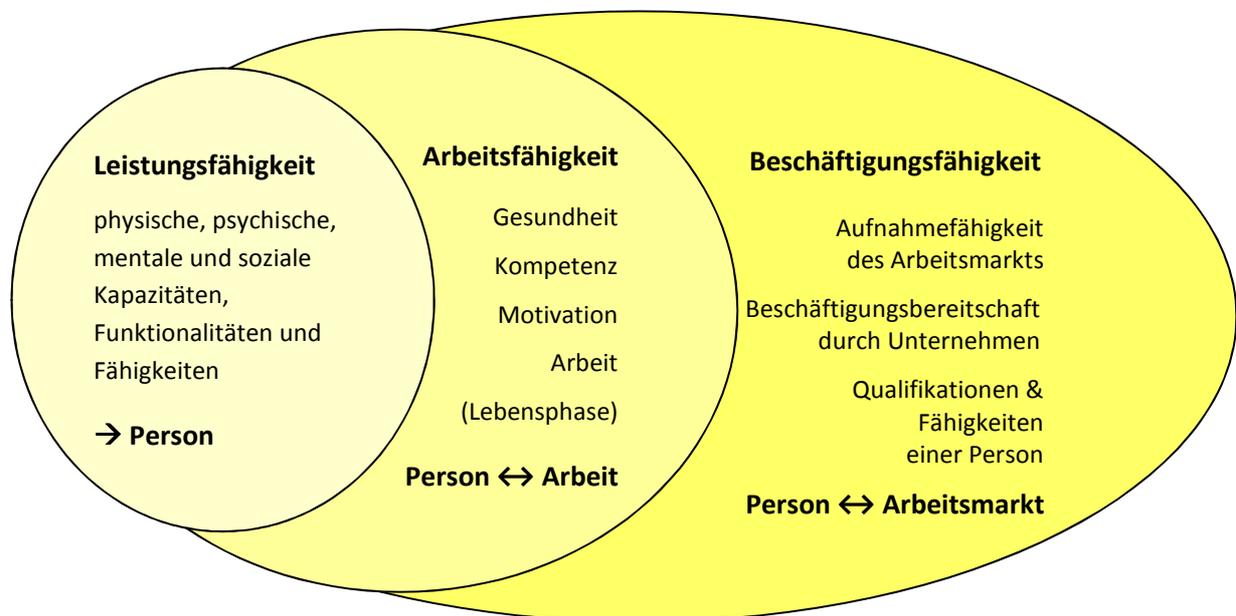


Schaubild 7: Unterschiede zwischen Leistungsfähigkeit, Arbeitsfähigkeit und Beschäftigungsfähigkeit (nach Richenhagen 2009)

⁶ Siehe u. a. IGA 2008 zu Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention sowie Hinweise auf weiterführende Literatur und betriebliche Praxisbeispiele bei der Initiative Neue Qualität der Arbeit (www.inqa.de).

Zwar ist die individuelle Leistungsfähigkeit eine grundsätzliche Voraussetzung, um (Arbeits-) Aufgaben ausführen zu können. Allerdings hängt die Arbeitsfähigkeit davon ab, welche Tätigkeiten unter welchen Bedingungen zu verrichten sind. Eine Person kann trotz gesundheitlicher Einschränkungen und geringen Qualifikationen eine stabile Arbeitsfähigkeit haben, wenn die Arbeitsanforderungen den Kapazitäten entsprechen.

Die Beschäftigungsfähigkeit hingegen stellt eine ganz andere Dimension dar, insofern sie die Anwendbarkeit der vorhandenen Qualifikationen und Fähigkeiten auf dem Arbeitsmarkt betrachtet. Die Kompetenzen einer Person sind individualisiert; die betrieblichen Verhältnisse, eine Arbeit ausführen zu können, bleiben dabei weitgehend unbeachtet.

Nach wie vor beherrschen Stereotype (verfestigte Vorurteile) die Wahrnehmung älterer Menschen. In der noch häufig vorherrschenden defizitorientierten Betrachtungsweise wird vor allem eine abnehmende geistige Leistungsfähigkeit im Alter problematisiert. Obwohl diese These umfassend widerlegt ist, hält sie sich in etlichen Wirklichkeiten beharrlich.

Nachgewiesen ist, dass zwar die körperlichen Funktionalitäten ab etwa dem vierten Lebensjahrzehnt nachlassen. Zugleich wachsen Erfahrung, soziale Kompetenzen, Übersicht, grundsätzliche Lernfähigkeit, Kommunikationsfähigkeiten, soziale Netzwerke etc. über lange Zeit und bleiben bis ins höhere Alter auf einem hohen Niveau. Ältere Arbeitnehmer haben Stärken in sozialen und wissensbasierten Kompetenzen, aber mitunter Schwächen in fluiden oder Kontrollfunktionen. Diese können im Arbeitsalltag gegebenenfalls kompensiert werden.

Den unterschiedlichen Verlauf verschiedener Funktionalitäten veranschaulicht das folgende Schaubild.

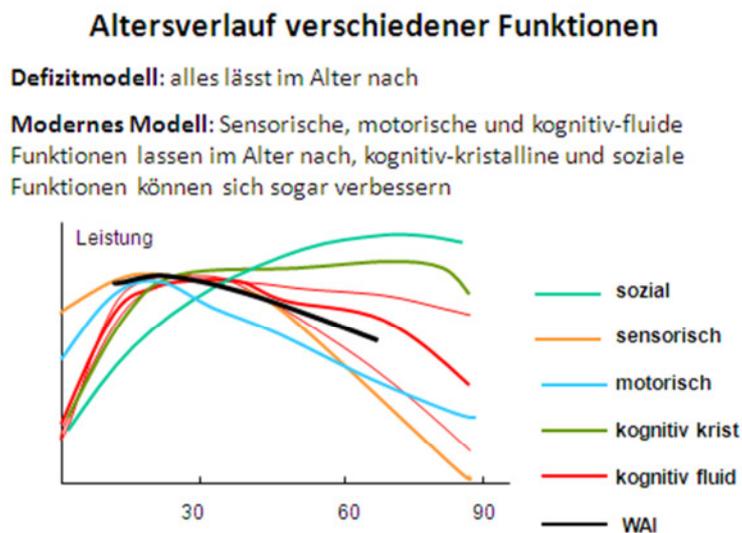


Schaubild 8: Schematische Verläufe verschiedener Grundkompetenzen über die Lebensspanne (Falkenstein/Gajewski 2014: 26)^{7,8}

⁷ Kristalline kognitive Funktionen korrelieren mit den Fähigkeiten, die von Wissen und Erfahrung abhängen, wie Strukturwissen, generelle Informationen und Analogien. Dieser Faktor ändert sich im Alter kaum, stellt oft sogar eine Stärke dar.

⁸ Fluide (flüssige) kognitive Funktionen umfassen Fähigkeiten wie Problemlösung, Lernen und Mustererkennung. In höherem Alter kann ein Nachlassen der fluiden Intelligenz beobachtet werden, welches im Beruf und im Privatleben aber durch Training sehr gut kompensiert werden kann.

Neben den im Schnitt mit dem Altern wachsenden Stärken und Potenzialen gibt es eine Reihe weiterer Fähigkeiten, die kompensierbar (z. B. Brille bei nachlassender Sehkraft) oder trainierbar sind. In etlichen Bereichen gibt es keine Kompetenzunterschiede zwischen älteren und jüngeren Personen.

Stärken und Potenziale älterer Beschäftigter	Trainierbare und kompensierbare Fähigkeiten älterer Beschäftigter	Keine Kompetenzunterschiede zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Soziale Kompetenzen und Kommunikationsfähigkeit ▪ Kooperationsfähigkeit ▪ Toleranz und Geduld ▪ Menschenkenntnis und Einfühlungsvermögen ▪ Erfahrungswissen (kristalline Intelligenz) ▪ Eigenverantwortung ▪ Selbstständigkeit ▪ Urteilsvermögen/Übersicht /Wahrnehmung kritischer Situationen ▪ Verantwortungsbewusstsein /Arbeitsmoral, -disziplin/ Zuverlässigkeit/Loyalität ▪ Automatisierung von Handlungsprozessen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sensorische Fähigkeiten (z. B. Sehen, Hören) ▪ Körperliche Belastbarkeit, Muskelkraft, Beweglichkeit ▪ Wahrnehmungs- und Reaktionsgeschwindigkeit, Schnelligkeit der Informationsverarbeitung (fluide Intelligenz) ▪ Daueraufmerksamkeit ▪ Flexibilität ▪ Beruflicher Ehrgeiz 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Allgemeine Leistungsfähigkeit /Produktivität ▪ Lernfähigkeit ▪ Psychische Belastbarkeit ▪ Kreativität (Einfallsreichtum) ▪ Innovationskraft (z. B. Umgang mit Neuem)

Tabelle 1: Stärken und Potenziale älterer Beschäftigter (VDBW: 9)

Der Grad kognitiver Qualitäten hängt von individuellen und arbeitsbedingten Faktoren ab. Durch Veränderungen in den Arbeitsanforderungen (z. B. Aufgabenwechsel) und durch individuelle Trainingsmaßnahmen kann die kognitive Kompetenz älterer Beschäftigter erhalten und erhöht werden (BAuA 2012 b). Auch gesundheitsfördernde Maßnahmen zum Erhalt und zur Steigerung der körperlichen Leistungsfähigkeit sind in der Lage, altersbedingte Veränderungen zu kompensieren.

Den Wandel des Leistungsspektrums im Alternsprozess beschreibt die nachfolgende Tabelle im Überblick.

Eher zunehmend	Eher gleichbleibend	Eher abnehmend
Erfahrungswissen	Allgemeinwissen	Muskelkraft
Urteilsvermögen, Sorgfalt, Genauigkeit	Fähigkeit zur Informationsaufnahme und -verarbeitung	Beweglichkeit, Schnelligkeit
Sprachliche Gewandtheit, Ausdrucksvermögen	Aufmerksamkeit und Anpassungsfähigkeit	Klimatische Anpassungsfähigkeit (Hitze-/Kälteunverträglichkeit)
Dispositives Denken	Intelligenz, Konzentrationsfähigkeit	Hör- und Sehvermögen, Tastsinn
Selbstständigkeit	Lernfähigkeit	Geschwindigkeit der Informationsaufnahme und -verarbeitung
Soziale Kompetenz	Kreativität	Geistige Umstellungsfähigkeit
Verantwortungsbewusstsein	Merkfähigkeit im Langzeitgedächtnis	Kurzzeitgedächtnis
Sicherheitsbewusstsein, Zuverlässigkeit	Ausdauer, Widerstandsfähigkeit bei normaler Belastung	Widerstandsfähigkeit bei hohen Dauerbelastungen

Ausgeglichenheit und Beständigkeit		
Menschliche Reife		
Betriebspezifisches Wissen, Betriebstreue, Motivation		

Tabelle 2: Wandel des Leistungsspektrums im Alternsprozess (nach: Wolff et al. 2001)

2.5 Altern und Arbeit⁹

Im Laufe eines (Erwerbsarbeits-)Lebens verändern sich Erwartungen, Bedürfnisse, Einstellungen, Verhaltensweisen usw. Aus Studien zu Erwerbsbiografien ist bekannt, dass sich auch die Erwartungen bezogen auf die Arbeit verändern. Über alle Altersgruppen hinweg ist der Wunsch nach einer interessanten Tätigkeit sogar wichtiger als gute Bezahlung.

Unterschiede in den Generationen gibt es vor allem bezüglich des Interesses, Neues zu lernen, viel Abwechslung und gutes Betriebsklima; diese Aspekte sind eher in den jüngeren Altersgruppen ausgeprägt. Ältere Beschäftigte legen deutlich mehr Wert auf einen sicheren Arbeitsplatz und größere Handlungsautonomie.

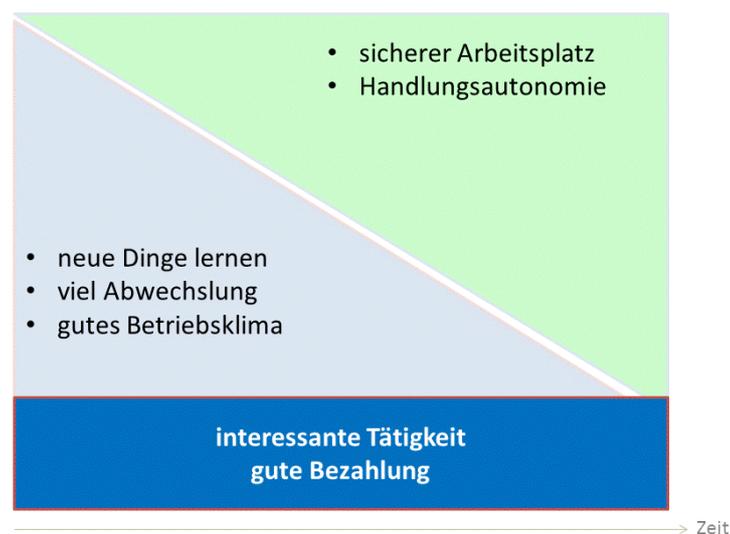


Schaubild 9: Veränderungen in den Erwartungshaltungen an gute Arbeit über die Zeit

Wenn die Menschen so unterschiedlich sind und sich sehr individuell entwickeln sowie verschiedene Kompetenzen und Ressourcen haben, dann müsste dies – eigentlich – notwendig zur Folge haben, dass in der Arbeit diese Unterschiedlichkeit berücksichtigt wird. Mit anderen Worten: Die Arbeitsanforderungen sollten besser an den Kapazitäten der Personen ausgerichtet sein, um allen eine möglichst gute Unterstützung zur Bewältigung bieten zu können.

⁹ Siehe zum schnellen Überblick zum Beispiel Falkenstein/Gajewski 2014

Wenn die Menschen so unterschiedlich sind, sich sehr individuell entwickeln und verschiedene Kompetenzen und Ressourcen haben, dann müsste dies – eigentlich – notwendig zur Folge haben, dass in der Arbeit diese Unterschiedlichkeit berücksichtigt wird. Die Arbeitsanforderungen sollten besser an den Kapazitäten der Personen ausgerichtet sein, um allen eine möglichst gute Möglichkeit zur Bewältigung bieten zu können.

Insofern ist es für die Gestaltung von altersgerechten Arbeitsanforderungen wichtig zu beachten, dass

- ➔ eine Orientierung am kalendarischen Alter nur ein grober Anhaltspunkt sein kann.
- ➔ die Beachtung der physischen und psychischen Situation eine notwendige Bedingung ist.
- ➔ erst durch Berücksichtigung der jeweiligen Lebensphase eine hinreichende individuelle Orientierung erreicht werden kann.¹⁰

¹⁰ Siehe dazu u.a. auch Rump/Eilers2013

3 Wie kann Arbeit gut bewältigt werden?

3.1 Konzept der Arbeitsbewältigungsfähigkeit. Das „Haus der Arbeitsfähigkeit“¹¹

Der Begriff „Arbeitsfähigkeit“ wird oft relativ eng und statisch verstanden: Entweder man schafft die Arbeit (noch) – oder eben nicht (mehr). Entweder bringt die Person die richtige Einstellung und die entsprechenden Kapazitäten mit oder sie ist fehl am Platz. Die gestellte Arbeitsanforderung wird dabei nicht immer in Frage gestellt.

Demgegenüber legen internationale Forschungsergebnisse nahe, die Arbeitsbewältigungsfähigkeit (Work Ability, synonym auch ‚Arbeitsfähigkeit‘ genannt) als veränderliche und gestaltbare Größe zu verstehen. Arbeitsfähigkeit wird demnach definiert als **das Potenzial eines Menschen, eine gegebene Aufgabe zu einem gegebenen Zeitpunkt zu bewältigen. Dabei stehen die individuellen Voraussetzungen in Wechselwirkung mit den Arbeitsanforderungen** (Tempel/Ilmarinen 2013: 15).

Beide Größen können sich verändern.

- Die persönlichen Kapazitäten wandeln sich, z. B. in Form der Zunahme beruflicher Routine und Zuverlässigkeit, und die körperliche Leistungsfähigkeit verringert sich mit zunehmendem Alter. Die individuellen Bedürfnisse sind abhängig von der individuellen Lebenssituation, z. B. bei Erziehungs- und Pflegeaufgaben, Hobbies, Ehrenamt.
- Die Arbeitsanforderungen verändern sich, z. B. bei beruflichen Entwicklungen, neuen Arbeitsaufgaben, beim Einsatz neuer Techniken, bei neuen Organisationsformen, durch andere Vorgesetzte etc.

Folglich müssen beide Elemente beachtet und gegebenenfalls angepasst werden.

Das Konzept der Arbeitsfähigkeit stellt den Wandel der Arbeitsanforderungen und der individuellen Kapazitäten im Lebensverlauf in den Mittelpunkt. Sinngemäß lässt sich Arbeitsfähigkeit als Waage darstellen (Schaubild 10): Befinden sich Arbeit und Person in einem in einem stabilen Passungsverhältnis, so liegt eine hohe Arbeitsbewältigungsfähigkeit vor. Geraten Arbeit und Person aufgrund von Veränderungen einer oder beider Größe(n) in ein Ungleichgewicht, entsteht eine kritischere Arbeitsfähigkeit mit einem erhöhten Risiko von Erwerbsunfähigkeit. Veränderungen ohne Justierung des Ensembles sind ein Risiko für die Funktionstüchtigkeit.

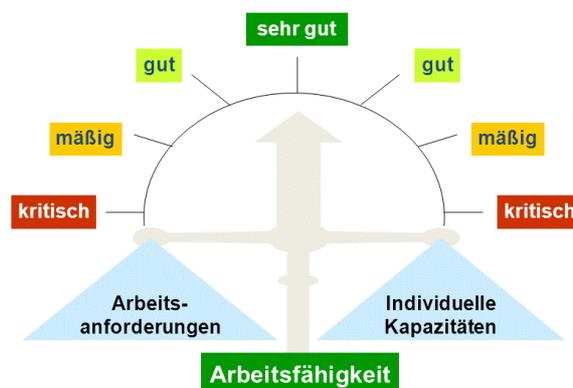


Schaubild 10: Arbeitsanforderungen und Kapazitäten der Person sollten in einem stabilen Gleichgewicht sein

¹¹ Siehe dazu vor allem: Ilmarinen 2005, Nygård et al. 2011 sowie Tempel/Ilmarinen 2013.

Das „Haus der Arbeitsfähigkeit“ (s. Schaubild 10) veranschaulicht die wechselseitigen Beziehungen individueller, betrieblicher und gesellschaftlicher Aspekte. Es ist dann solide, wenn sich die verschiedenen Etagen sowie die Umfeldbedingungen zueinander in stabiler Ausgewogenheit befinden.

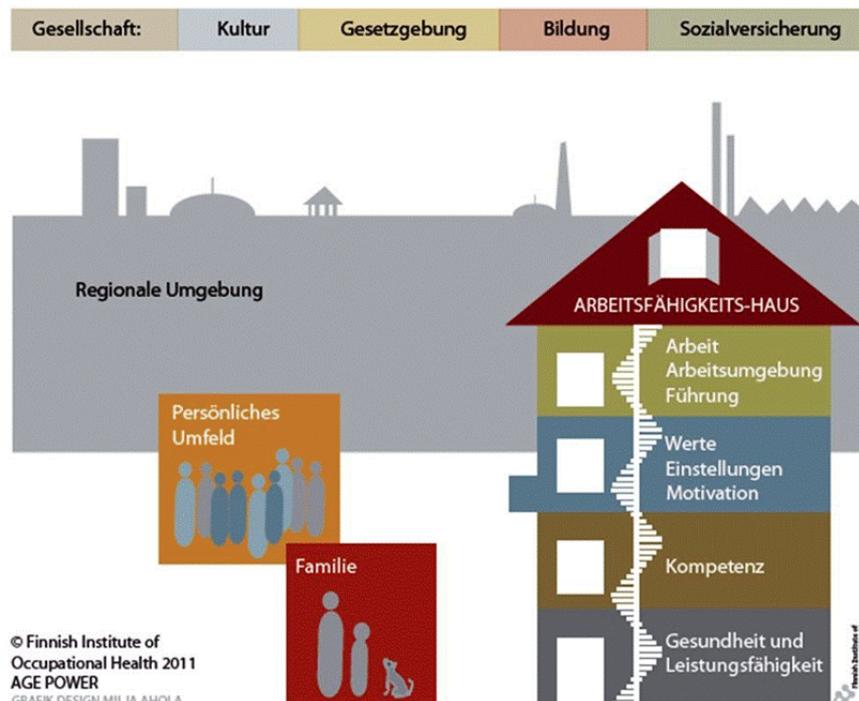


Schaubild 11: Das „Haus der Arbeitsfähigkeit“ (Tempel/Ilmarinen 2013)

Die drei unteren Etagen des Hauses beschreiben die individuellen Ressourcen:

- (1) Gesundheit und funktionale (physische, psychische, mentale und soziale) Kapazitäten,
- (2) Kompetenz und berufliche Entwicklung,
- (3) Werte, Einstellungen (Haltung) und Motivation

Die vierte Etage stellt die betrieblichen Bedingungen dar:

- (4) Arbeit in engerem Sinne (Arbeitsbedingungen wie Organisation, Arbeitszeit, Umgebung etc. und Führung).

Das Treppenhaus zeigt, dass alle Etagen des Hauses in Wechselbeziehung miteinander stehen.

Neben der Arbeit beeinflussen natürlich die Familie und die engeren Freunde, Freizeitaktivitäten etc. die Balance zwischen Arbeit und Person.

Die Bedingungen im regionalen Umfeld sowie gesellschaftliche Strukturen und Regeln, z. B. Bildungssystem, Familienförderung, Sozialversicherung, haben einen mittelbaren Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit.

Da sich beides, die Arbeitsanforderungen (aufgrund von Technik, Organisation, Arbeitszeit usw.) und die Person (Alter, Gesundheit, Kompetenz), über die Zeit verändern können, ist es notwendig, die Stabilität der Arbeitsfähigkeit für die Dauer des Arbeitslebens zu erhalten. Das kann allerdings niemand alleine – Person und „Arbeit“ müssen zusammenwirken, damit das Haus der Arbeitsfähigkeit in einem guten Zustand bleibt. Das erfordert die Mitwirkung der Person (Gesundheit, Kompetenz, Einstellung) und es erfordert eine angemessene Gestaltung der Arbeit (Arbeitsbedingungen, Arbeitsanforderungen, Arbeitszeit etc.).

3.2 Aufgabe von Organisation und Person: die Arbeitsfähigkeit in einer stabilen Balance halten

In einem gemeinsamen Entwicklungsprozess zur Förderung der Arbeitsbewältigung kann das Haus der Arbeitsfähigkeit unmittelbar handlungsleitend sein, wenn in jedem Stockwerk die aktuelle Situation systematisch beobachtet/analysiert und in Beziehung zu gewünschten/erforderlichen Bedingungen gesetzt wird, um koordinierte (aufeinander abgestimmte) Maßnahmen zur Förderung der Arbeitsfähigkeit umzusetzen. Das gemeinsame Bauen und Erhalten des Hauses der Arbeitsfähigkeit sollte notwendigerweise in partizipativen Prozessen auf der Ebene der Beschäftigten geschehen, in Arbeitsgruppen (z. B. Gesundheitszirkeln), in gemeinsamen Aktionen von Führungskräften, in Abstimmung mit dem Betriebs-/Personalrat und mit Experten/Expertinnen für Personalentwicklung, Arbeitsgestaltung, Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung.

Die Arbeitsfähigkeit (Work Ability) kann gemessen werden. Der Work Ability Index (WAI; Tuomi et al. 1998; Hasselhorn/Freude 2007) ist ein international eingesetztes Erhebungsinstrument zur Erfassung der aktuellen Balance (Stabilität der Passung) zwischen den Arbeitsanforderungen und den persönlichen Kapazitäten einer Person. Er ist ein Instrument zur subjektiven Beanspruchungsanalyse.

Der WAI ist ein einfaches Verfahren, das in der Regel als von der Person selbst auszufüllender Erhebungsbogen in einem institutionellen Verfahren angewandt wird. Im Rahmen einer Gefährdungsbeurteilung erfordert der WAI notwendig eine Ergänzung um eine bedingungsbezogene Arbeitsanalyse (Belastungen und organisatorische Ressourcen). In partizipativen Organisations- und Personalentwicklungsprozessen wie dem Arbeitsbewältigungs-Coaching® (BAuA 2012 c und BAuA 2013 b) wird der WAI in den Entwicklungsprozess eingebunden.

3.3 Handlungsfelder altersgerechter und lebensphasenorientierter Arbeit

Als Handlungsfelder für alters- und altersgerechtes Arbeiten sind alle betrieblichen und persönlichen Bereiche zur Gestaltung förderlicher Arbeits- und Lebensbedingungen zu nennen: Gesundheit, Qualifikation/Kompetenz, Unternehmenskultur, Führung und Motivation, die Arbeitsbedingungen im engeren Sinne, also Arbeitszeit, Arbeitsumgebung, Arbeitsorganisation, Ergonomie usw. sowie eine ausgewogene Balance zwischen Arbeit und privatem Bereich.

Diese große Bandbreite an Handlungsfeldern schreckt viele Akteure ab. Häufig versuchen Betriebe, sich mit Einzelthemen zu beschäftigen in der Hoffnung, dass es schon irgendwie funktionieren könnte. So wird zum Beispiel die Ergonomie verbessert, um Belastungen zu verringern, es werden verhaltensorientierte Gesundheitstrainings für die Beschäftigten angeboten oder es werden Werbeaktionen für Auszubildende gestartet. Das sind gute und notwendige Maßnahmen – aber in aller Regel reichen sie nicht aus, um eine vorausschauende aktive Strategie zu entwickeln. Dafür braucht es tatsächlich einen umfassenderen Ansatz, der nicht nur die einzelnen Aspekte berücksichtigt, sondern auch die Schnittmengen zwischen den betrieblichen Gestaltungsbereichen betrachtet. Eine proaktive Strategie, die eine Vision zur Erhaltung/Förderung der Arbeitsfähigkeit beschreibt und den gesamten beruflichen Lebensverlauf (life-course) beachtet, ist aufwändig, aber sicherlich zielführender als nicht aufeinander abgestimmte einzelne Maßnahmen.

Ein solcher Ansatz berücksichtigt alle Möglichkeiten zur Einflussnahme auf gute (ausführbare, motivierende, gesund erhaltende, Persönlichkeit fördernde ...) Arbeit über den gesamten Erwerbslebensverlauf, also vom Einstieg in die Tätigkeit bis zum Übergang in die Rente.

Beispiel:

Unsere Beschäftigten sind die wichtigste Ressource im Unternehmen. Deren Fähigkeiten und Potenziale wollen wir erhalten und ausbauen, indem wir alle Beschäftigten in ihrer Arbeitsfähigkeit unterstützen und fördern. Dafür muss die Arbeit an den Menschen angepasst werden.

Wir wollen die Bedingungen so gestalten, dass die jüngeren Beschäftigten sich gut in die Tätigkeit und das Unternehmen einfinden, wir allen Beschäftigten gute Entwicklungschancen bieten und auch die älteren Beschäftigten die Arbeit gesund, motiviert und produktiv ausüben können. Der Übergang in die Zeit nach der Erwerbsphase wird rechtzeitig vorbereitet.

Eine gute Arbeitsfähigkeit erfordert die aktive Mitwirkung aller Beschäftigten, die sich körperlich und geistig fit halten.

Die wesentlichen Handlungsfelder sind im folgenden Schaubild zusammengefasst.



Schaubild12: Handlungsfelder zur Förderung der Arbeitsfähigkeit im demografischen Wandel (Frevel)

4 Was kann getan werden, um eine altersgerechte Arbeit sicherzustellen? Welche Analysen sind notwendig?

Oft ist den Verantwortlichen bewusst, dass auch in ihrer Behörde Maßnahmen unternommen werden müssen, um altersgerechtes Arbeiten zu ermöglichen. Wie aber geht man an dieses Thema heran? Wie analysiert man die Situation innerhalb der eigenen Organisation? Wie kann man die Handlungsfelder identifizieren, in denen die Verantwortlichen intervenieren müssen?

Voraussetzung ist zunächst, einen Überblick über die Ist-Situation zu gewinnen, um darauf aufbauend bedarfsorientiert Ziele formulieren und Maßnahmen entwickeln zu können. Hierfür findet sich in der Literatur und in diversen Handlungsempfehlungen eine Bandbreite von Analyseinstrumenten bzw. „Werkzeugen“, die Organisationen wie Behörden bei einer altersgerechten Gestaltung der Arbeitsbedingung aktiv unterstützen können. Sie sollen Anreize und Hilfestellungen für einen Transfer in die eigene Organisation auf breiter Basis liefern.

Die Projektgruppe hat sich bei ihrer Arbeit für folgende Vorgehensweise entschieden, die an der bestehenden Personal- und Organisationsentwicklung des MSAGD anknüpft:

- Strukturanalyse nach Alter, Geschlecht, Qualifikation, Besoldungsgruppen etc.
- Identifikation von qualifikatorischen Besonderheiten
- Alters- und geschlechtersensible Personalpolitik (Checkliste)
- Alters- und geschlechtersensible Beurteilung der Belastungen, Beanspruchungen und Ressourcen (Gefährdungsbeurteilung)
- Aspekte der Personal- und Organisationsentwicklung
- „Landkarte“ guter Praxisbeispiele.

4.1 Strukturanalyse nach Alter, Geschlecht, Qualifikation, Besoldungsgruppen etc.

Als Grundlage für ein zielgerichtetes Handeln schlägt die Projektgruppe vor, zunächst systematisch mittels einer Altersstrukturanalyse vorzugehen. Mit Hilfe dieses Verfahrens ist erkennbar, ob und wenn ja welche Probleme aufgrund der bestehenden behördlichen Altersstruktur entstehen können, in welchen Bereichen sich Personallücken zeigen und wo Probleme mit der Arbeitsfähigkeit auftreten könnten. Bei der Erstellung einer Altersstrukturanalyse wird empfohlen, die Daten zur behördlichen Altersstruktur mit Daten zur Berufs- oder Qualifikationsstruktur zu verknüpfen und ein Szenario in Fünf- bzw. Zehn-Jahres-Schritten zu entwickeln. So wird ein aussagekräftiges Bild über die Zusammensetzung des Personals nach Alter, Qualifikation, Geschlecht und Beschäftigungsstatus gezeichnet.

Erkennbar wird so z. B., ob die Altersstruktur ausgeglichen ist, ob auf die Behörde eine „Pensionierungs- bzw. Renteneintrittswelle“ zukommen wird oder ob insgesamt oder in einzelnen Bereichen ein hoher Anteil mit Älteren oder Jüngeren besteht. Dadurch erschließen sich weitergehende Fragen: Welche Maßnahmen sind z. B. bei einer älter werdenden Belegschaft notwendig, welche bei einer jugendzentrierten? Steht kontinuierlich Erfahrungswissen zur Verfügung oder wird eine Wissenslücke entstehen, wenn einzelne Wissensträgerinnen oder Wissensträger – ggf. vorzeitig/ungeplant – ausscheiden? Wird eine angemessene Nachfolgeplanung durchgeführt und darüber hinaus dafür Sorge getragen, dass es einen Wissenstransfer gibt? Reicht die bisherige Einstellungspolitik bzw. das Personalmarketing aus, zukünftig in Bereichen, die einer speziellen Qualifikation/Kompetenz bedürfen, geeignetes Personal akquirieren und auch halten zu können?

Notwendige Maßnahmen in Bezug auf die Gestaltung von Arbeitsbedingungen, Personalplanung, Personalentwicklung und Gesundheitsmanagement können damit in einen Zeithorizont eingeordnet und sinnvoll miteinander verknüpft werden. Gleichzeitig können mit einer fundierten Datenlage die Verantwortlichen hinreichend sensibilisiert werden.

Die Projektgruppe hat die Altersstrukturanalyse mittels des Analysewerkzeugs „DemografieKompass“ (TBS 2009) durchgeführt. Dabei wurden die Daten zur Altersstruktur mit Daten zum zweiten, dritten und vierten Einstiegsamt und mit beruflichen Qualifikationen verknüpft. Mit dem Instrument besteht die Möglichkeit, auch abteilungsweise eine Auswertung zu erlangen.

Dabei konnte für das MSAGD folgender Stand und prognostizierter Trend (in 5 Jahren) festgestellt werden:

- Am Stichtag zum 01.01.2014 waren 201 Personen im Ministerium tätig. Der Altersdurchschnitt betrug 46,8 Jahre. Der Anteil der über 50-Jährigen lag bei 46,8 %.

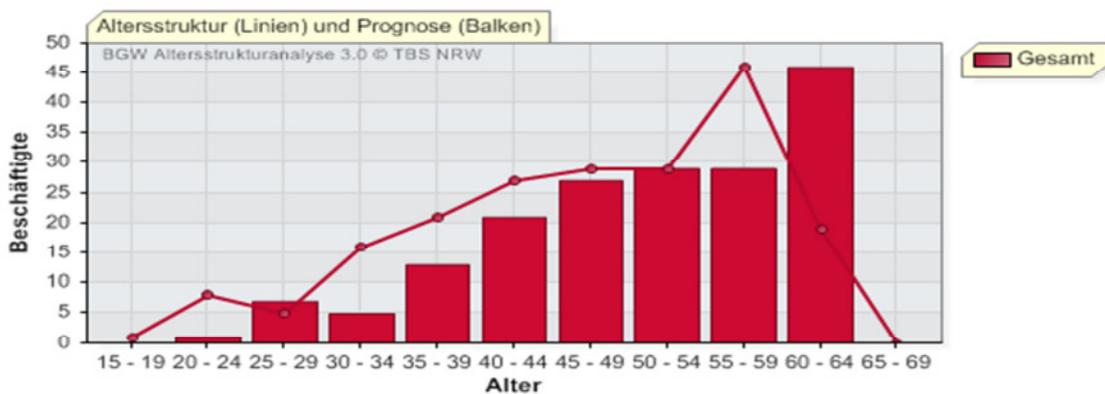


Schaubild 13: Altersstruktur im MSAGD aktuell und in fünf Jahren (Stand: 1. Januar 2014)

- Abteilung 63 (Gesundheit) wies mit 50,4 Jahren das höchste Durchschnittsalter auf; bei dem hohen Anteil über 55-Jähriger (50 %) wird dort in den nächsten zehn Jahren die Hälfte der aktuell 34 Beschäftigten in den Ruhestand treten.
- Abteilung 62 (Arbeit) weist die höchste Homogenität in der Altersstruktur auf. Hier liegt der Anteil der Beschäftigten in den Fünfjahreszeiträumen zwischen 30 und 65 Jahren zwischen 11,1 % und 14,8 %. Die anderen Abteilungen sind bei etwas höherem Durchschnittsalter und Spitzen in einzelnen Fünfjahreszeiträumen weitgehend ausgewogen.

Aktuelle Altersverteilung

Kategorie	15 - 19	20 - 24	25 - 29	30 - 34	35 - 39	40 - 44	45 - 49	50 - 54	55 - 59	60 - 64	65 - 69	MA	Ø-Alter
Gesamt	1,0	8,0	5,0	16,0	21,0	27,0	29,0	29,0	46,0	19,0	0,0	201,0	46,8
---	0,0	0,0	0,0	1,0	3,0	0,0	0,0	2,0	0,0	3,0	0,0	9,0	48,0
61	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	47,0
62	1,0	5,0	2,0	2,0	4,0	3,0	6,0	10,0	9,0	4,0	0,0	46,0	45,3
63	0,0	0,0	1,0	4,0	4,0	3,0	4,0	4,0	4,0	3,0	0,0	27,0	45,9
64	0,0	1,0	0,0	0,0	2,0	7,0	3,0	4,0	16,0	1,0	0,0	34,0	50,4
65	0,0	1,0	0,0	3,0	4,0	8,0	10,0	5,0	9,0	3,0	0,0	43,0	47,0
66	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	4,0	3,0	1,0	2,0	2,0	0,0	13,0	49,0
LB	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0	0,0	1,0	0,0	3,0	53,3
Leitungsstab	0,0	1,0	2,0	6,0	2,0	1,0	1,0	2,0	6,0	2,0	0,0	23,0	42,9
Min	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	40,0
Sts	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	38,0

Tabelle 3: Verteilung der Beschäftigten im MSAGD nach Altersgruppen und Abteilungen (Stand 01.01.2014)

- Bei einem Zukunftsszenario von fünf Jahren wird der Altersdurchschnitt (ohne Berücksichtigung von Neueinstellungen) bei 50,6 Jahren liegen; in zehn Jahren sind die Beschäftigten des MSAGD aufgrund altersbedingter Abgänge im Schnitt 50,1 Jahre alt.

Altersverteilung in 5 Jahren

Kategorie	15 - 19	20 - 24	25 - 29	30 - 34	35 - 39	40 - 44	45 - 49	50 - 54	55 - 59	60 - 64	65 - 69	MA	Ø-Alter
Gesamt	0,0	1,0	7,0	5,0	13,0	21,0	27,0	29,0	29,0	46,0	0,0	178,0	50,6

Tabelle 4: Verteilung der Beschäftigten im MSAGD nach Altersgruppen (Stand 01.01.2019)

- Dabei werden in den nächsten fünf Jahren 23 Beschäftigte in den Ruhestand gehen; in zehn Jahren beträgt die Zahl 69 Personen.

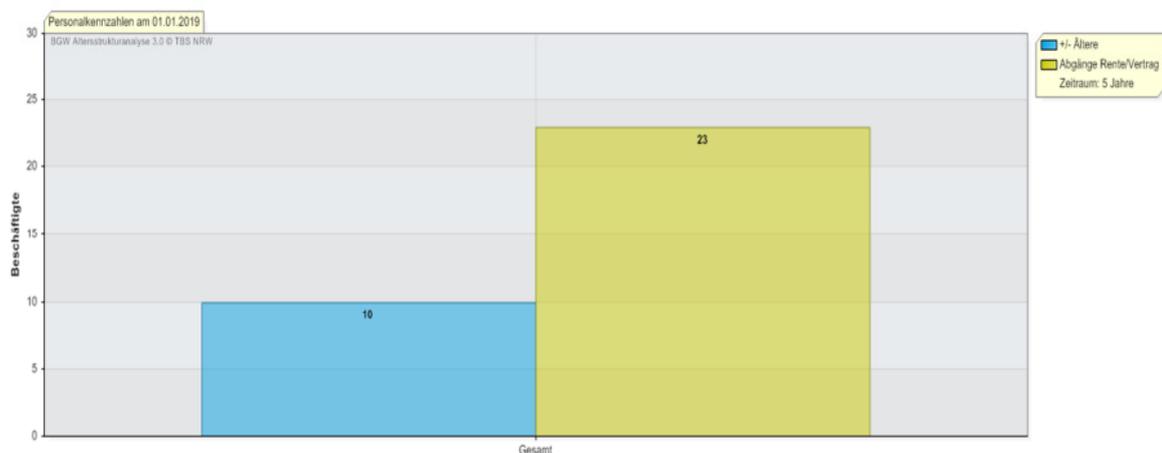


Schaubild 14: Zugang zur Altersgruppe der über 55-Jährigen und voraussichtliche Altersabgänge im MSAGD in den nächsten fünf Jahren (Stand 01.01.2019)

- Nach Funktionsebenen ausgewertet hat die gehobene Funktionsebene (früherer gehobener Dienst) den höchsten Altersdurchschnitt mit 50,2 Jahren, gefolgt von der höheren Funktionsebene mit 48,5 Jahren.

Bei einer angenommenen Erwerbsdauer von 45 Jahren wäre bei einer Gleichverteilung aller Beschäftigten nach Altersgruppen in einem Zehnjahreszeitraum mit einem Altersabgang von 22,2 % zu rechnen; bei einer Erwerbsdauer von 40 Jahren würden 25 % einer Belegschaft in einer Dekade in den Ruhestand eintreten.

Gemessen daran liegt lediglich die gehobene Funktionsebene in diesem Korridor; die anderen Funktionsebenen haben einen fast doppelt so hohen Abgang zu erwarten:

- In den nächsten zehn Jahren werden 4 Beschäftigte (44,4 %) der einfachen Funktionsebene, 17 Beschäftigte (23,3 %) der gehobenen Funktionsebene und je 24 Beschäftigte (42,1 % bzw. 40 %) der mittleren und höheren Funktionsebene wegen Erreichens der Altersgrenze ausscheiden.

Die vorstehenden Prognosen berücksichtigen noch nicht die beabsichtigte Anhebung der Regelaltersgrenze für die Beamtinnen und Beamten des Landes auf 67 Jahre.

Schlussfolgerung:

- In den nächsten fünf Jahren werden über 11 % und in den nächsten zehn Jahren sogar mehr als ein Drittel der Beschäftigten in Rente oder Pension gehen. Das sind überproportional viele Abgänge aus Altersgründen.
- Erfahrungswissen wird ohne gegensteuernde Maßnahmen zwangsläufig verloren gehen. Es müssen Strukturen geschaffen werden, die Erfahrungswissen sichern. Durch die Einführung eines systematischen Wissensmanagements muss der Wissenstransfer sichergestellt werden.
- Das Einarbeitungskonzept sollte so optimiert werden, dass ein optimaler Wissenstransfer sichergestellt wird.
- Bei der wachsenden Zahl älterer Beschäftigter muss verstärkt auf altersgerechte Arbeitsaufgaben geachtet werden.
- Die bestehende Personalentwicklung einschließlich des Gesundheitsmanagements muss auf die jetzige und zukünftige Altersstruktur angepasst werden.
- Die Personalgewinnung sollte tendenziell so ausgerichtet werden, dass in den Abteilungen und Funktionsebenen eine ausgewogene Altersstruktur besteht. Dazu muss die Altersstrukturanalyse regelmäßig aktualisiert und genutzt werden.
- Gerade in Bereichen, in denen in den nächsten Jahren überproportional viele ältere, erfahrene Beschäftigte ausscheiden, sollten rechtzeitig jüngere Personen, gegebenenfalls mit überschneidenden Zeiträumen, eingestellt werden. Dies gilt besonders für die höhere Funktionsebene aus der etwa 40 % ihrer Beschäftigten in den nächsten 10 Jahren ausscheiden werden. In der mittleren (42,1 %) und einfachen (44,4 %) Funktionsebenen werden zwar ebenfalls überproportional viele Beschäftigten ausscheiden, dort kann jedoch von einer kürzeren Einarbeitungszeit ausgegangen werden.
- Da unterschiedliche Altersstrukturen in den Abteilungen vorhanden sind, sollen die Daten der jeweiligen Abteilungsleitung bekannt sein. Personalplanungsgespräche zur längerfristigen Personalplanung werden für unverzichtbar gehalten.

4.2 Identifikation von qualifikatorischen Besonderheiten

Jedes Unternehmen braucht qualifizierte Beschäftigte, um wettbewerbsfähig und innovativ zu bleiben. Die Frage der Wettbewerbsfähigkeit im öffentlichen Dienst orientiert sich dabei nicht am Vergleich mit Wettbewerbern, sondern an der Fähigkeit, die erforderlichen Leistungen sach- und zeitgerecht bei gegebenem Budget optimal zu erfüllen. Auch eine zukunfts- und leistungsfähige Verwaltung hängt von ihrer wichtigsten „Ressource“ ab, nämlich qualifiziertem Personal.

In vielen Dienststellen gibt es Tätigkeiten, die besondere Qualifikationen und Kompetenzen, häufig auch langjährige Erfahrung und gute Netzwerke erfordern. Über solche Arbeitsplätze mit sogenannten Engpassqualifikationen verfügen in einer Behörde vielleicht nur wenige Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter, deren Tätigkeit aber unverzichtbar für das Ganze ist (BAuA/INQA 2011: 35). Das können z. B. Personen mit speziellem Fachwissen oder mit langjährigen Erfahrungen zu speziellen Verfahrensabläufen sein, die über das „Know-how“ hinsichtlich der Prozesse und Ressourcen verfügen. Wichtig ist, sich bewusst zu werden, dass mit dem Ausscheiden solcher Personen ein hoher Wissens- und Erfahrungsverlust einhergeht, den es aufzufangen gilt. Die Personalabteilung hat hier besondere Verantwortung im vorsorgenden Wissensmanagement.

Aus diesem Grund empfiehlt die Projektgruppe, zusätzlich zur Altersstrukturanalyse solche Engpassqualifikationen zu identifizieren. Häufig wissen die Beteiligten (Abteilungsleitung, Personalabteilung, Personalrat) genau, welche Tätigkeiten/Personen das sein können. Zu prüfen ist, wie und durch wen frühzeitig eine geeignete Möglichkeit zum zeitgerechten Mitlernen realisiert werden kann. Arbeitsplätze mit Engpassqualifikationen können nicht kurzfristig ersetzt werden. Häufig wird eine längere Übergangszeit mit einer Doppelbesetzung notwendig sein, um ausreichende Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit zu gewährleisten. Für die Mehrheit der frei werdenden Stellen wird eine solche Lösung in finanzieller Hinsicht und angesichts enger Stellenpläne nicht möglich sein, sodass die Weitergabe von Wissen auf andere Weise gewährleistet werden muss und zwar in Form eines systematischen Wissensmanagements, d. h. eines geordneten und festgeschriebenen und nicht dem Zufall überlassenen Wissenstransfers.

Auch das MSAGD wird, angesichts der ermittelten Altersstruktur, in den nächsten Jahren mit einem hohen Personalabgang und, bei gleichbleibenden finanziellen Ressourcen, mit entsprechenden Neuzugängen konfrontiert werden. Bisher besteht im MSAGD neben dem landeseinheitlichen Aktenplan, der digitalen Bibliothek, dem Inter- und Intranet kein festgeschriebenes System des Wissensmanagements, sodass sich hier Handlungsbedarf offenbart.

4.3 Alterns- und geschlechtersensible Personalpolitik (Checkliste)

Um weitere Fragestellungen und Problemkonstellationen zu erkunden und einen umfassenderen Überblick zur Ist-Situation zu erhalten, hat sich die Projektgruppe entschieden, eine Checkliste zur alterns- und geschlechtersensiblen Personalpolitik einzusetzen. Diese liefert Hinweise auf etwaige Auswirkungen in den einzelnen Handlungsfeldern und zeigt auf einen Blick, wo Stärken und ausreichend bearbeitete Handlungsfelder gegeben sind und wo Defizite und Schwachstellen vorliegen. Sie eignet sich hervorragend zum Einstieg in die Thematik und sorgt für eine hinreichende Sensibilisierung derjenigen, die für die Planung und Umsetzung einer altersngerechten Arbeitswelt verantwortlich sind.

Die Checkliste lehnt sich an den „Kurzcheck zum demografischen Wandel im Betrieb“ an, der im Projekt „Kompetenz für den demografischen Wandel“ (DemoKomp 2007) mit Förderung der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) entwickelt wurde. Sie wurde um einige Aspekte erweitert und ist für die behördliche Verwendung tauglich.

Für Behörden, die sich systematisch mit einer Bestandsaufnahme beschäftigen wollen, ist die Checkliste eine geeignete Möglichkeit, in einen Entwicklungsprozess einzusteigen.

Im Folgenden ein Auszug aus der Checkliste, die vollständig im → Anhang beigefügt ist.

1. Personalrekrutierung und -entwicklung	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu
Wir kennen die Strukturdaten der Beschäftigten unseres Unternehmens nach Alter, Geschlecht und Qualifikation.		
Wir berücksichtigen die Alters- und Geschlechterzusammensetzung bei unseren personalpolitischen Entscheidungen.		
Wir beachten die besonderen Stärken der verschiedenen Geschlechter und Altersgruppen in unserer Einstellungs- und Personalentwicklungspolitik.		
Wir fördern die Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben und haben Konzepte zur Beachtung besonderer Bedarfe in verschiedenen Lebensphasen .		
Wir versuchen (durch entsprechende Anreize) Fach- und Führungskräfte an unser Unternehmen zu binden.		
Wir beachten die Veränderungen von körperlichen, geistigen und sozialen Kompetenzen bei älter werdenden Beschäftigten und haben eine Konzeption für altersgerechte Tätigkeiten und Berufsverläufe .		
Wir haben keine Probleme, Nachwachskräfte zur Ausbildung sowie erfahrene Fachkräfte für unser Unternehmen zu gewinnen.		

Tabelle 5: Auszug aus der Checkliste zur alters- und geschlechtersensiblen Beurteilung der Personalpolitik

4.4 Vollständige alters- und geschlechtersensible Gefährdungsbeurteilung

Eine Gefährdungsbeurteilung gemäß Arbeitsschutzgesetz¹² ist die Grundlage für ein systematisches und erfolgreiches Arbeitsschutz- und Gesundheitsmanagement. In einer Gefährdungsanalyse werden die Eigenschaften des Arbeitsplatzes erfasst und der mögliche Einfluss auf die Arbeitsbedingungen beurteilt. Beispiele: Lärm am Arbeitsplatz, Gefahrstoffe, Ergonomie und Umgebungsbedingungen, aber auch Einflüsse, die eine Wirkung auf die Psyche haben wie Handlungsspielräume, Terminvorgaben, Zeitdruck, Weiterbildungsmöglichkeiten oder soziale Kontakte.

¹² Grundlage für die Gefährdungsanalyse stellt § 5 Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) dar. Dort ist die Pflicht des Arbeitgebers zur Ermittlung und Beurteilung von Gefährdungen geregelt und es werden mögliche Gefährdungsursachen und Gegenstände der Gefährdungsbeurteilung konkretisiert. Mit der Novellierung des Arbeitsschutzgesetzes von 2013 wird der Arbeitgeber zur umfassenden Beurteilung der physischen und psychischen Belastungen verpflichtet.

Die im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung gewonnenen Daten geben Hinweise auf vorhandene Belastungen¹³, aber – quasi zwangsläufig – auch zahlreiche Anhaltspunkte, welche Faktoren als organisatorische Ressourcen und förderliche Bedingungen vorhanden sind und welche sich negativ auf die Arbeitsfähigkeit der einzelnen Mitarbeiterin bzw. des einzelnen Mitarbeiters auswirken können. Individuelle Unterstützung kann im Rahmen der arbeitsmedizinischen Vorsorge geleistet werden.¹⁴ Eine Gefährdungsbeurteilung, kombiniert mit alterns- und geschlechtersensiblen Aspekten und der Frage nach den Beanspruchungen bei den Beschäftigten stellt daher eines der wichtigsten Analyseinstrumente im Rahmen des altersgerechten Arbeitens dar.

Beispiel: Ein neuer Vorgesetzter (= **Belastung, Einfluss**) kann bei einigen Beschäftigten Erleichterung, erhöhte Arbeitszufriedenheit und verbesserte Arbeitsergebnisse auslösen, während andere sich nur schwer auf die Veränderung einstellen können, sich in ihren Handlungsspielräumen eingeengt fühlen und Arbeitsdruck verspüren (= **Beanspruchung**).

4.5 Die psychische Belastung bei der Arbeit – Erfassung und Bewertung

Im MSAGD wurde 2012 eine Gefährdungsbeurteilung begonnen, die sich allerdings ausschließlich auf die Analyse physischer Belastungen und Gefährdungen konzentrierte. Die Untersuchungen wurden mit Beginn des Projekts „Altersgerecht durchs Arbeitsleben“ ausgesetzt, weil schnell deutlich wurde, dass eine notwendige Ausweitung auf die psychischen Belastungen zu erfolgen hat. Dafür ist das Konzept der Gefährdungsbeurteilung anzupassen und es muss in Abstimmung mit der betriebsärztlichen und sicherheitstechnischen Betreuung die Auswahl entsprechender Instrumente erfolgen.

Der Gesetzgeber verlangt lediglich die Beurteilung der psychischen Belastung, nicht der Beanspruchung. Die Fachgruppe „Psychische Belastungen, Betriebliches Gesundheitsmanagement“ bei der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin schlägt vor: „Für den Einstieg in die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen wird ein Einsatz niedrigschwelliger Analyse-Instrumente empfohlen. Dies soll eine orientierende Ermittlung und Beurteilung auch ohne Hinzuziehung externer Fachexpertisen ermöglichen“.

Dies kann z. B. in Form einer Checkliste oder mit Hilfe einer Sammlung von Fragen und Überlegungen von der Fachkraft für Arbeitssicherheit (FASi) und/oder von der betriebsärztlichen Betreuungsperson bearbeitet werden. Aus Gründen der Validität und Reliabilität (Gültigkeit und Wiederholbarkeit von

¹³ „Belastung“ beschreibt wertneutral die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und (physisch, psychisch, mental) auf ihn einwirken.

Eine „Beanspruchung“ ist die unmittelbare (nicht langfristige) Auswirkung der Belastung im Individuum in Abhängigkeit von seinen jeweiligen überdauernden und augenblicklichen Voraussetzungen, einschließlich der individuellen Bewältigungsstrategien. (DIN EN ISO 110075-1).

Diese individuellen Bewältigungsstrategien sind die so genannten persönlichen Ressourcen, also Gesundheit erhaltende und Gesundheit herstellende Verhaltensweisen und Überzeugungen der Person.

Äußere (organisationale und soziale) Ressourcen sind Bedingungen in der Arbeit mit schützendem oder förderlichem Charakter wie Tätigkeitsanforderungen, Hilfsmittel bei der Arbeit oder soziale Beziehungen, die die Bewältigung von Anforderungen unterstützen.

¹⁴ Die Arbeitsmedizinische Vorsorgeverordnung (ArbMedVV) wendet sich an den Arbeitgeber, der auf der Grundlage der Gefährdungsbeurteilung für eine angemessene arbeitsmedizinische Vorsorge zu sorgen hat. Ziele dieser Verordnung sind der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit, das Erkennen und Verhüten von arbeitsbedingten Erkrankungen und die Fortentwicklung des betrieblichen Gesundheitsschutzes. Die ArbMedVV leitet sich aus der Gefährdungsbeurteilung ab, ist individualisierte Prävention für den einzelnen Mitarbeiter/die Mitarbeiterin und soll technische und organisatorische Maßnahmen im Unternehmen ergänzen.

Analysen) sollte darauf geachtet werden, dass anerkannte Instrumente eingesetzt werden. Eine Übersicht liefert die „Toolbox: Instrumente zur Erfassung psychischer Belastungen“ der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Typische Fragen nach einer psychischen Belastung sind:

Gibt es bei der Arbeit/am Arbeitsplatz z. B.:

- Termindruck, Multitasking,
- Publikumsverkehr, Einzelarbeit, Lärm,
- Außendienst, Dienstreisen
- mehrere Vorgesetzte,
- unregelmäßige Arbeitszeit,
- neue Technologien,
- Arbeitsunterbrechungen?

In einer solchen Beurteilung wird nicht nach der Reaktion des Einzelnen, also der psychischen Beanspruchung, gefragt. Das heißt, Fragen wie „Leiden Sie unter der Einzelarbeit?“ oder „Wie sehr ist der Termindruck für Sie ein Problem?“ werden in diesem Rahmen nicht gestellt.

Die Gefährdungsbeurteilung gemäß Arbeitsschutzgesetz kann (aus Sicht der Projektgruppe: sollte) zusätzlich die Unterschiedlichkeit der Wirkungen von Belastungen auf die jeweilige Person erfassen. Das gilt insbesondere für Aspekte des Geschlechts, des Alters und der Lebenslage, um zu erfassen, welche (psychische) Beanspruchung vorliegt und wie der Stand der individuellen und organisatorischen Bewältigungsmöglichkeiten ist. Dabei werden sowohl die individuelle Reaktion, die Leistungsfähigkeit, die Arbeitsbewältigungsfähigkeit, die psycho-physische Verfassung der Personen (persönliche Ressourcen) als auch die betrieblichen Rahmenbedingungen (organisatorische Ressourcen) mit in die Überlegungen einbezogen.

Zusammen mit dem Ergebnis aus der Erhebung der psychischen Belastung kann die Erhebung der psychischen Beanspruchung und der Ressourcen dazu beitragen, geeignete Maßnahmen zum Erhalt der individuellen und kollektiven Arbeitsbewältigungsfähigkeit abzuleiten.

Es sollte nicht vergessen werden, dass die Erhebung der psychischen Belastung und noch stärker die Ermittlung der psychischen Beanspruchung bereits eine Intervention darstellt. Dadurch, dass sie zum Nachdenken anregt und die Erwartungen beeinflusst, verändert sich oftmals schon früh die Sichtweise der Beteiligten.

Entscheidend für den Erfolg einer solchen Erhebung ist die frühzeitige und transparente Einbeziehung der Beschäftigten, die Sicherstellung von Datenschutz und Anonymität sowie die zeitnahe Kommunikation der Ergebnisse und der daraus abzuleitenden Maßnahmen. Insbesondere die Beurteilung der psychischen Beanspruchung sollte zwingend mit dem Personalrat abgestimmt werden. Langfristig gesehen können die aus einer Erhebung abgeleiteten Maßnahmen helfen, den Gesundheitszustand und die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter zu fördern, nachhaltig zu verbessern oder ggf. wieder herzustellen und bis in den Ruhestand hinein zu erhalten.

Um alle Beschäftigten möglichst lange (bis zur Rente/Pension), gesund, motiviert und leistungsfähig beschäftigen zu können, bedarf es einer ganzheitlichen Strategie: „Altersgerecht durchs Arbeitsleben“. Diese muss notwendig auf einer umfassenden Analyse förderlicher respektive hinderlicher Bedingungen und deren Auswirkungen basieren. Da die Menschen mit zunehmendem Alter immer unterschiedlicher werden und die individuellen Ressourcen wichtige Parameter zur Bewältigung der Anforderungen sind, ist aus Sicht der Projektgruppe eine umfassende alters- und geschlechter-sen-

sible Gefährdungsbeurteilung erforderlich. Daher empfiehlt die Projektgruppe die Durchführung einer ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilung.

4.6 Personal- und Organisationsentwicklung

Im MSAGD ist die Personal- und Organisationsentwicklung ein wichtiges Thema, das bereits im Jahr 2004/2005 zu einem ersten Konzept zusammengefasst und 2008 in Projektarbeit mit phasenweiser externer Unterstützung weiterentwickelt wurde. Es hat bis heute in Form des Konzeptes „Mit PEP Aktiv“ Gültigkeit.

Es war daher für die Projektgruppe selbstverständlich, an die bestehende Personalentwicklung anzuknüpfen und sie in der Konzeption zum altersgerechten Arbeiten aufzugreifen. Erforderlich war gleichwohl, auch hier die Ist-Situation zu analysieren, um einen umfassenden Überblick zu erhalten.

Personalentwicklung hat in erster Linie die Aufgabe, Beschäftigte hinsichtlich ihrer Fähigkeiten und Kompetenzen in die Lage zu versetzen, aktuellen und zukünftigen Anforderungen in ihrem Arbeitsgebiet gerecht zu werden. Damit wird zwangsläufig auch der Aspekt umfasst, wie Beschäftigte möglichst lange gesund und motiviert in ihrem Beruf arbeiten können. Altersgerechtes Arbeiten ist damit ein wichtiger Bestandteil von Personal- und Organisationsentwicklung bzw. – je nach Betrachtungsweise – ist umgekehrt die Personal- und Organisationsentwicklung ein wichtiger Bestandteil von altersgerechtem Arbeiten. Ein großes Handlungsfeld hierfür bietet – auf das Haus der Arbeitsfähigkeit bezogen – der Interventionsbereich „Kompetenzen und berufliche Entwicklungsperspektiven“ (siehe Kapitel 5.2.) und der Bereich der Personalführung (siehe Kapitel 6).

Die Personalentwicklung im MSAGD wurde unter folgenden Aspekten betrachtet: Welche Personalentwicklungsinstrumente, die ein altersgerechtes Arbeiten unterstützen

- sind bereits vorhanden?
- Welche müssten ggf. optimiert werden?
- Welche Personalentwicklungsinstrumente fehlen?

Wichtig war bei diesen Fragestellungen, dass die Personalentwicklungsinstrumente im Zusammenhang mit dem altersgerechten Arbeiten auf die nachhaltige Sicherung der Arbeitsfähigkeit ausgerichtet sein sollten, in der nicht nur Ältere oder nur Jüngere, sondern alle Beschäftigten in den Fokus genommen werden. Sie sollten alle Lebensphasen, Qualifikationen, Stärken, Interessen, Lebensverläufe, Aufgabenbereiche und Arbeitsinhalte der Beschäftigten individuell stärker berücksichtigen. Nicht einbezogen wurden, wie bereits dargestellt, Analysen zu Rekrutierung von Personal und zum Ausbau einer Arbeitgebermarke, also des Personalmarketings.

Die Projektmitglieder kamen bei der Analyse der Personalentwicklung im MSAGD zu folgender Bestandsaufnahme:

Im MSAGD bestehen Tätigkeits- und Anforderungsprofile in Form von sogenannten Stellenbündeln, mit denen Kompetenzen dokumentiert und damit Transparenz über vorhandene und ggf. fehlende Kompetenzen geschaffen werden. Die Beschäftigten können so entsprechend ihrer Kompetenzen und Fähigkeiten eingesetzt werden und die vorhandenen Fähigkeiten können mit den Anforderungen des Arbeitsplatzes abgeglichen werden. Festzustellen war aber im Rahmen einer Evaluation der Jährlichen Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche (JMAG) im Jahr 2011/2012, dass Unsicherheiten im Umgang mit den Stellenbündeln bestehen.

Das JMAG ist das zentrale Förder- und Führungsinstrument im MSAGD. Grundlage für das JMAG sind die Stellenbündel. Mit dem JMAG ist eine wichtige Grundlage verfügbar, die es ermöglicht, systematisch die vorhandenen Kompetenzen und Bildungsbedarfe als planerische Grundlage zu ermitteln und damit bei der Gestaltung der Verwirklichung von individuellen Berufsverlaufsbiografien mitzuwirken und lebenslanges Lernen zu fördern. Im Rahmen der o.g. Evaluation wurde festgestellt, dass sich das JMAG auch tatsächlich bei der Mehrheit etabliert hat. Festgestellt wurde aber auch, dass Optimierungsbedarf bei verschiedenen Punkten besteht, die sich auch auf das altersgerechte Arbeiten auswirken können, wie z. B. eine fehlende Auseinandersetzung mit der beruflichen Entwicklung (Pepe 2012).

Im Handlungsleitfaden des JMAG ist das Thema „altersgerechtes Arbeiten“ nicht ausdrücklich benannt, wird aber durch den dort aufgenommenen Fragenkatalog widerspiegelt. Hier wäre zu prüfen, ob die Thematik ausdrücklich erwähnt bzw. ob der Fragenkatalog bei der anstehenden Überarbeitung ergänzt werden sollte, z. B. mit Fragen, mit denen hinreichend auf die individuelle Situation (Lebens- und Berufsphase) der einzelnen Beschäftigten eingegangen wird oder mit Fragen zu altersbedingten Veränderungen, z. B. von Lernmustern und Kompetenzfeldern.

Zum Thema „Qualifizierung/Lebenslanges Lernen“ besteht ein Fort- und Weiterbildungssystem. Die Themen werden entweder im Rahmen des JMAG oder durch die zweijährliche hausinterne Bedarfsabfrage erfasst, so dass eine Grundlage für eine bedarfsgerechte Qualifizierung jedes Einzelnen vorhanden ist (soweit die Anwendung der Stellenbündel gegeben ist; s.o.). Nicht vorhanden ist jedoch ein Bildungscontrolling, d. h. es bestehen keine Erkenntnisse, ob das erworbene Wissen auch tatsächlich im Arbeitsalltag umsetzbar ist und der oder dem Einzelnen bei der Bewältigung der Aufgaben weiterhilft.

Bisher haben im MSAGD immer zahlreiche Beschäftigte an In-house-Schulungen zu allgemeinen Themen wie z. B. Gedächtnistraining oder Selbstmanagement teilgenommen; eine höhere Teilnahmequote ist an fachlichen Fortbildungen zu verzeichnen. Von dem Vorhandensein einer „Lernkultur“ im MSAGD ist daher auszugehen. Erhebungen, ob es sich bei den Teilnehmenden eher um jüngere Beschäftigte handelt oder ob die Angebote auch Ältere ansprechen, liegen nicht vor und auch keine Erkenntnisse, ob die individuelle Lernbereitschaft und Lernpräferenz stärker als bisher berücksichtigt werden müssen. Geht man jedoch davon aus, dass ältere Beschäftigte grundsätzlich nicht weniger lernbereit und lernfähig als Jüngere sind, aber andere Anforderungen an Fort- und Weiterbildungsangebote stellen, insbesondere bezüglich der Methodenwahl und altersgerechter Didaktik, sollten zukünftige Fortbildungsangebote vor dem Hintergrund, dass im MSAGD zur Zeit eine alterszentrierte Altersstruktur vorhanden ist, auch unter diesem Aspekt ausgestaltet werden. Dies schließt auch Fragen nach altershomogener Zusammensetzung der Lerngruppen je nach Thematik, aber auch nach der entsprechenden Unterstützung und Würdigung durch Vorgesetzte ein.

Ob von Seiten der Beschäftigten mehr Beratungsleistung bei Fort- und Weiterbildung durch die Dienststelle gewünscht ist, konnte von Seiten der Projektgruppe nicht abschließend eruiert werden. Allerdings wurde festgestellt, dass Beschäftigte vorhanden sind, die – ohne die Dienststelle vorab zu kontaktieren – ein Studium („Master“) absolviert haben und nun, nach Abschluss des Studiums, nach weiteren beruflichen (vertikalen) Entwicklungsmöglichkeiten fragen bzw. diese einfordern. Hier scheint es eine Divergenz zwischen dem Wunsch des Einzelnen nach beruflicher Weiterentwicklung und den tatsächlich vorhandenen Möglichkeiten im Gefüge des Beamten- und Tarifrechts zu geben, bei der es zu prüfen gilt, ob dieses Problem durch verstärkte Beratungsangebote im Vorfeld, also vor Aufnahme eines Studiums, vermieden werden kann.

Im Hinblick auf berufliche Entwicklungsperspektiven ist – jenseits von vertikalen Aufstiegsmöglichkeiten im Rahmen der beamtenrechtlichen Laufbahnen und tarifvertraglicher Regelungen – im Personalentwicklungskonzept des MSAGD die Möglichkeit der horizontalen beruflichen Entwicklung, z. B. durch Job-Rotation, vorgesehen. Dabei wird auf Wunsch der Beschäftigten geprüft, ob ein Arbeitsplatzwechsel möglich ist. Von dieser Möglichkeit wurde bisher vereinzelt Gebrauch gemacht; die meisten Wünsche wurden umgesetzt. Eine systematische und regelmäßige Job-Rotation wurde bisher weder vonseiten des Arbeitgebers noch von den Beschäftigten eingefordert; ein Bedarf hierfür scheint hier nicht zu bestehen.

Jedoch taucht im MSAGD, nicht in der breiten Masse, aber doch zahlreicher seit der Einführung des Masters in vielen Studiengängen, der Wunsch von Beschäftigten nach vertikalen Aufstiegsmöglichkeiten im MSAGD auf. Angesichts der begrenzten Aufstiegsmöglichkeiten im Tarif- und Beamtenrecht sollten die Bemühungen auf Ausbau einer horizontalen beruflichen Entwicklung bzw. einer individuellen beruflichen Perspektive im MSAGD verstärkt werden, um „innere“ Kündigungen zu vermeiden und gleichzeitig Motivation und „Spaß an der Arbeit“ zu erhalten. Dies gilt vor allen Dingen für diejenigen, die an die Grenzen der vertikalen beruflichen Entwicklung gelangt sind und für die sonst keine weiteren beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten bestehen. Hier wäre zu überlegen, welche Möglichkeiten im MSAGD neben den bestehenden Instrumenten wie der Job-Rotation noch entwickelt werden können.

Nicht ins Personalentwicklungskonzept aufgenommen ist die Frage, ob Möglichkeiten für einen Arbeitsplatzwechsel aufgrund gesundheitlicher Bedingungen gegeben sind, wie sie z. B. im Bereich von körperlich anstrengenden Berufen in Form von sogenannten Einstiegs-, Umstiegs-, Verweil- und Entlastungsarbeitsplätzen diskutiert werden (Frevel/Geißler 2013). Im Gegensatz zu anderen öffentlichen Bereichen wie z. B. Polizei, Feuerwehr oder Entsorgungsbetriebe sind die Arbeitsplätze im MSAGD grundsätzlich so gestaltet, dass sie sich nicht verschleißend auf die körperliche Gesundheit auswirken. Ausnahmen, die eventuell z. B. im Bereich der Boten, Fahrer oder Registratoren auftauchen könnten, sind sicherlich individuell lösbar; ein Bedarf zur Einführung solcher neuer Arbeitsplätze im Allgemeinen ist aber im MSAGD zu verneinen.

Die berufliche Entwicklung von Führungskräften ist im MSAGD ein wichtiges Thema. Für Führungskräfte ist die (verpflichtende) Teilnahme an einem ressortübergreifenden Basistraining vorgesehen, zentral organisiert durch das Ministerium des Innern, für Sport und Infrastruktur (ISIM) verteilt auf vier Module im Jahr. Es beinhaltet die systematische Vorbereitung auf Führungsaufgaben sowie die Festigung und Vertiefung der Führungsfähigkeiten. Als weitere Qualifizierung wird ein Vertiefungstraining für Führungskräfte angeboten, ebenfalls in vier Modulen und ressortübergreifend organisiert. Alternsgerechtes Arbeiten ist bisher nicht ins Programm des ISIM aufgenommen worden.

Führungskräfte können – nach Absolvierung der vorgenannten Qualifizierungsprogramme – ferner das Instrument „Kollegiale Beratung“ nutzen, von dem im MSAGD jedoch nur wenig Gebrauch gemacht wird. Darüber hinaus steht allen Führungskräften offen, sich über das Fortbildungsreferat zu Fortbildungsveranstaltungen, die Themen der Führung betreffen, anzumelden. Auch dies wird nur vereinzelt genutzt. Hier besteht sicherlich Optimierungsbedarf.

In der Vergangenheit wurden In-house-Vorträge zu Führungsthemen wie z. B. „Führen und Gesundheit“ angeboten; hier war ebenfalls eine geringe Teilnahmeintensität zu verzeichnen, woraus man schließen kann, dass diese Form der Wissensweitergabe nicht ansprechend genug war. Abteilungsleitungen wird die Möglichkeit zur Wahrnehmung individueller „Coachings“ gegeben, was auch rege in

Anspruch genommen wird, sowie die Teilnahme an ressortübergreifenden „Themennachmittagen“, organisiert durch das Ministerium des Innern und für Sport.

Im Ergebnis lässt sich feststellen, dass bereits zahlreiche Personalentwicklungsinstrumente vorhanden sind, die eine Grundlage für altersgerechtes Arbeiten bilden können, dass aber auch Lücken bestehen. Konkrete Vorschläge zur Lösung der Problematik werden im Kapitel 5 und 6 vorgestellt.

4.7 Vorhandene Regelungen (z. B. Dienstvereinbarungen)

Dienstvereinbarungen enthalten viele Bestimmungen, die auf altersgerechtes Arbeiten Einfluss haben. Es wird daher an dieser Stelle empfohlen, die vorhandenen Dienstvereinbarungen daraufhin zu analysieren, um Aufschluss über die Ist-Situation zu erhalten bzw. den Rahmen dessen, in dem sich eine Konzeption zum altersgerechtes Arbeiten bewegen kann, zu erfassen.

Im MSAGD sind unter anderem folgende Dienstvereinbarungen vorhanden, die sich auf Arbeitszeit, Arbeitsort, Work-Life-Balance und somit positiv auf die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit auswirken.

- Dienstvereinbarung zur Arbeitszeit
- Dienstvereinbarung Alternierende Telearbeit
- Dienstvereinbarung zum betrieblichen Eingliederungsmanagement
- Dienstvereinbarung für partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz
- Dienstvereinbarung zur Förderung der personellen Vielfalt und zum Schutz vor Diskriminierung
- Dienstvereinbarung gegen den Suchtmittelmissbrauch
- Zielvereinbarung zur Integration schwerbehinderter Menschen (Integrationsvereinbarung)

Die vorgenannten Dienstvereinbarungen wirken sich positiv auf eine Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort aus und setzen gute Bedingungen für eine ausgewogene Work-Life-Balance und Unterstützung im beruflichen Alltag. Beispiel: Die Möglichkeit zur alternierenden Telearbeit ist im MSAGD nicht an bestimmte Voraussetzungen geknüpft und steht damit allen Beschäftigten aller Altersgruppen zur Verfügung.

Insgesamt betrachtet herrschen im MSAGD bereits gute Rahmenbedingungen, die sich positiv auf die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit auswirken und altersgerechtes Arbeiten ermöglichen können.

4.8 „Landkarte“ guter Praxisbeispiele

Anliegen der Projektgruppe war es, eine Möglichkeit zu entwickeln, wie man eine Bestandsaufnahme auch visuell und im Überblick darstellen kann. Sie hat hierfür für sich die beigefügte Matrix entwickelt, die auf die bestehende Personalentwicklung (einschließlich des Gesundheitsmanagements) und die bestehenden Dienstvereinbarungen eingeht. Gleichzeitig enthält sie eine erste Sammlung von Ideen, was optimiert werden kann.

Eine solche Übersicht zu entwickeln, systematisch zu vervollständigen und damit gute Lösungen sowie „weiße Flecken“ zu identifizieren, ist eine geeignete Möglichkeit für einen Einstieg in verschiedene Themenfelder, z. B im Rahmen eines Projekt-Workshops.

Handlungsfeld	Gute Praxis	Regelungen	Entwicklungsbedarf	Sonst. Ideen / Maßnahmen
Allgemein	<ul style="list-style-type: none"> Altersstruktur-analyse 	<ul style="list-style-type: none"> DV Förderung der personellen Vielfalt und Schutz vor Diskriminierung 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ regelmäßig aktualisieren 	<ul style="list-style-type: none"> Wissensmanagement/-transfer
Vereinbarkeit Beruf-Privat	<ul style="list-style-type: none"> Audit Beruf und Familie ➔ Zielvereinbarung 	<ul style="list-style-type: none"> DV Alternierende Telearbeit 	<ul style="list-style-type: none"> wird im Rahmen der Umsetzung der „Selbstverpflichtung“ festgestellt und Maßnahmen entwickelt 	
Arbeitsbedingungen, Arbeitsorganisation (Arbeitsumgebung, Arbeitsmittel, Arbeitszeit, Arbeitsinhalte)	<ul style="list-style-type: none"> Jährliches Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch (JMAG) 	<ul style="list-style-type: none"> ZV Integration Schwerbehinderte DV Arbeitszeit 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Im JMAG sollte sich der Aspekt „altersgerechtes Arbeiten“ wiederfinden 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Alters-/Altersgerechte resp. alterskritische Tätigkeitselemente integrieren
Werte; Führung, Arbeitsorganisation	<ul style="list-style-type: none"> Leitbild und Führungsgrundsätze 	<ul style="list-style-type: none"> DV Partnerschaftliches Verhalten 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Aktualisierung und Anpassung von Leitbild und Führungsleitlinien 	
Kompetenz und Berufliche Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> fachliche Weiterbildung Sozialkompetenzen, z. B.: Konfliktmanagement, Teamfähigkeit, Wertschätzung Methodenkompetenzen, z. B.: Projektmanagement, Präsentationstechniken 			<ul style="list-style-type: none"> ➔ Berufliche Weiterbildungsmöglichkeiten wie Projektkarrieren, Job Enlargement etc. schaffen Altersgerechte Didaktik
Gesundheit	<ul style="list-style-type: none"> Rahmenkonzept Gesundheitsmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> DV BEM DV Suchtmittelmissbrauch 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Vollständige Gefährdungsbeurteilung (inkl. Psychischer Belastungen, Beanspruchungen, Ressourcen) 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluation BEM

Tabelle 6: „Landkarte“ guter Praxisbeispiele im MSAGD

5 Welche Interventionsbereiche/-möglichkeiten gibt es?

Die Ergebnisse aus den Analysen und Instrumenten bilden die Basis für die Arbeit am Thema. Handlungsfelder bzw. Interventionsbereiche können identifiziert und daraus Ziele formuliert und Maßnahmen ergriffen werden. Dabei sollte beachtet werden, dass Ziele und Maßnahmen eventuell im Zusammenhang mit anderen Maßnahmenplänen in der Organisation stehen und miteinander verknüpft bzw. aufeinander abgestimmt werden müssen. Beispielhaft sei hier die von der Landesregierung beschlossene Selbstverpflichtung zum Erhalt und zur Weiterentwicklung einer familienfreundlichen Personalpolitik genannt.

Vorgestellt werden in diesem Kapitel die aus dem „Haus der Arbeitsfähigkeit“ entwickelten Handlungsfelder. Die Gliederung orientiert sich dabei an den vier Stockwerken des Hauses. Aufgrund der besonderen Bedeutung von Führung als „Co-Produzent von Gesundheit“ wird dieser Teil in einem eigenen Kapitel (6) behandelt.

Für das MSAGD werden Möglichkeiten aufgeführt, mit denen ein altersgerechtes Arbeiten erreicht werden kann. Die Zusammenstellung ist keine abgeschlossene Liste, sondern bedarf der konkreten Ergänzung auf der Basis der Gefährdungsbeurteilung sowie einer ständigen Weiterentwicklung.

5.1 Gesundheit und Leistungsfähigkeit

Physische, psychische und soziale Gesundheit bilden die Grundvoraussetzungen für ein Arbeiten bis zum Renten- bzw. Pensionseintrittsalter; sie sind die universelle Grundlage für Leistungsfähigkeit im Berufsalltag (vgl. Ilmarinen/Tempel 2010). Der Erhalt der Gesundheit kann nicht allein Privatsache der Beschäftigten sein. Der öffentliche Dienst als Arbeitgeber fordert und benötigt Leistungsfähigkeit, Engagement und gute Arbeit hinsichtlich der Qualität und Quantität. Er steht daher in der Pflicht, seine Beschäftigten zu unterstützen, ihre Gesundheit zu erhalten, und zwar während der gesamten Erwerbsphase. Neben präventiven Maßnahmen der Gesundheitsförderung im Rahmen eines umfassenden Gesundheitsmanagements (BGM) mit Aspekten der Verhaltensprävention zählen dazu auch Aspekte der kurativen und rehabilitativen Krankheitsbehandlung, hier insbesondere das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM). Ebenso ist die Verhältnisprävention durch Ausgestaltung förderlicher Bedingungen zu beachten, die von der ergonomischen Arbeitsgestaltung über Aspekte der Organisation von Arbeitsmenge und Arbeitszeit bis zur wertschätzenden Führungskultur reicht (Prognos 2012: 13). Die Stärkung der individuellen Gesundheitskompetenz und die Förderung einer Gesundheitskultur in der Organisation beschreibt die Notwendigkeit, dass die einzelnen Beschäftigten und die Gesamtorganisation in den Blick genommen werden müssen.

5.1.1 Gestaltung der Arbeitsumgebung und des Arbeits- und Gesundheitsschutzes

Arbeitsbedingungen, Arbeitsabläufe, Arbeitsgeräte/Arbeitsmittel und deren Anordnung sollen räumlich und zeitlich optimiert sein, um ein gutes Arbeitsergebnis zu erzielen, ohne die arbeitenden Menschen übermäßig zu belasten oder gar zu schädigen, auch wenn sie diese Arbeit über Jahre hinweg ausüben. Hierbei sind die physischen Faktoren wie langes Sitzen, psychische Faktoren wie Stress oder Monotonie, aber auch individuelle Faktoren wie Alter, Geschlecht oder aktueller Gesundheitszustand, zu berücksichtigen.

Im MSAGD besteht ein wesentlicher Teil der Aufgaben aus Arbeit am Bildschirm. Neben dem Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit (Arbeitsschutzgesetz – ArbSchG) bestehen dafür spezifische Gestaltungsanforderungen. § 3 der ehemaligen Bildschirmarbeitsverordnung (BildscharbV)¹⁵ verlangt vom Arbeitgeber, "die Sicherheits- und Gesundheitsbedingungen insbesondere hinsichtlich einer möglichen Gefährdung des Sehvermögens sowie körperlicher Probleme und psychische Belastungen zu ermitteln und zu beurteilen".

Nach § 6 des ArbSchG muss der Arbeitgeber über eine Dokumentation verfügen, aus der das "Ergebnis der Gefährdungsbeurteilung, die von ihm festgelegten Maßnahmen des Arbeitsschutzes und das Ergebnis ihrer Überprüfung ersichtlich sind. Bei gleichartiger Gefährdungssituation ist es ausreichend, wenn die Unterlagen zusammengefasste Angaben enthalten."

Es bestehen verschiedene Möglichkeiten, eine Gefährdungsbeurteilung durchzuführen. Sie reichen von einer Begehung aller Arbeitsplätze durch die Sicherheitsbeauftragte oder den Sicherheitsbeauftragten, die Fachkraft für Arbeitssicherheit sowie die Betriebsärztin oder den Betriebsarzt. Die Methoden schließen Checklisten, Erhebungs- und Fragebögen und ggf. vertiefende Erhebungen durch Arbeitsplatzanalysen ein. Aus der Gefährdungsbeurteilung kann z. B. der Bedarf für neue Büroausstattung, die räumliche Umstellung mancher Arbeitsmittel oder die Beschaffung von Arbeits- oder Lesehilfen abgeleitet werden. Ebenso sind Erkenntnisse über mögliche psychische Belastungen der Beschäftigten möglich.

Im MSAGD wurden verschiedene Möglichkeiten zur Durchführung der um Aspekte psychischer Belastungen und Beanspruchungen erweiterten Gefährdungsbeurteilung einschließlich der Frage nach der Herangehensweise und Dokumentation besprochen. Der mögliche Ablauf einer Gefährdungsbeurteilung zur Erhebung psychischer Belastungen ist einschließlich Leitfragen und Hinweisen auf mögliche kritische Ausprägungen und Beurteilungskriterien in der „Leitlinie Beratung und Überwachung bei psychischer Belastung am Arbeitsplatz“ sowie in der „Leitlinie Arbeitsschutzorganisation“ ausgeführt, die von der Nationalen Arbeitsschutzkonferenz veröffentlicht wurden (NAK 2011; NAK 2012).

Es wird vorgeschlagen, den sich aus der Beurteilung ergebenden Handlungsbedarf von Seiten der zuständigen Zentralabteilung intern entsprechend zu priorisieren und an die zuständigen Stellen zur weiteren Veranlassung weiterzuleiten. Nur wenn die Ergebnisse systematisch aufgegriffen und in einen Handlungsplan eingebunden werden, hat die Gefährdungsbeurteilung Erfolg.

Vorschlag:

- Für die Gefährdungsbeurteilung empfiehlt die Projektgruppe eine Ergänzung um alters- und geschlechtersensible Analysen der individuellen Beanspruchung sowie der individuellen und der organisatorischen Ressourcen.

¹⁵ Die ehemalige Bildschirmarbeitsverordnung (BildscharbV) ist seit 2013 in die Arbeitsstättenverordnung integriert.

5.1.2 Betriebliches Gesundheitsmanagement und Betriebliches Eingliederungsmanagement

Ein zweiter wichtiger Aufgabenbereich im Stockwerk „Gesundheit“ besteht aus dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) und dem Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM gem. § 84 SGB IX). In vielen Behörden existiert bereits ein umfassendes BGM, so dass das „Rad nicht neu erfunden“ werden muss, ebenso wie ein BEM. Wie bei jedem Prozess sollte aber auch hier Möglichkeiten für Optimierungen in Betracht gezogen werden.

Im MSAGD werden seit vielen Jahren Maßnahmen des BGM durchgeführt. Seit Januar 2006 geschieht dies auf der Basis des Rahmenkonzepts „Gesundheitsmanagement in der Landesverwaltung“, das von einer ressortübergreifenden Arbeitsgruppe unter Federführung des damaligen Ministeriums für Arbeit, Soziales, Familie und Gesundheit und mit Beteiligung der Unfallkasse Rheinland-Pfalz, der Arbeitsgemeinschaft der Schwerbehindertenvertretungen der obersten Landesbehörden in Rheinland-Pfalz und der Arbeitsgemeinschaft der Personalräte der Ministerien und der Staatskanzlei erarbeitet wurde.

Das Rahmenkonzept ist in acht Handlungsfelder gegliedert, die wiederum, soweit es sich nicht um rechtlich vorgeschriebene Maßnahmen handelt, in Mindeststandards und Empfehlungen untergliedert sind. Im Handlungsfeld 6 ist die Bedeutung der altersgerechten Arbeitsorganisation herausgestellt.

Im Rahmen einer Projektarbeit wurden für das MSAGD (resp. MASGFF) Lösungsvorschläge zur Umsetzung der im Rahmenkonzept vorgegebenen Handlungsfelder erarbeiten. Im Abschlussbericht der Projektgruppe ist verdeutlicht, dass die Handlungsfelder ineinandergreifen und besonders der Führungsverantwortung eine herausragende Bedeutung zukommt. Viele Vorschläge der Projektgruppe wurden bereits umgesetzt, beispielsweise Schulungen für Vorgesetzte und Führungskräfte, Überarbeitung des Leitfadens zum Mitarbeitergespräch oder die Verbesserungen im respektvollen Umgang mit Älteren. Andere befinden sich in der Umsetzung, beispielsweise die Aktualisierung des Einarbeitungskonzepts oder die Integration des Gesundheitsmanagements in das Leitbild. Gesteuert wird der Umsetzungsprozess von dem internen „Arbeitskreis Gesundheit“ u. a. unter Beteiligung des Personalrats, Unfallkasse und der Betriebsärztin.

Da die vorgesehene Evaluation noch nicht durchgeführt wurde, liegen keine Erkenntnisse vor, inwieweit das hauseigene Gesundheitsmanagement seine Ziele erreicht. Es wird daher vorgeschlagen, die Anfrage zur Wirkungsbeurteilung an den „Arbeitskreis Gesundheit“ heranzutragen. Zurzeit wird auch das Rahmenkonzept Gesundheitsmanagement in der Landesverwaltung überarbeitet. Im Rahmen einer Evaluation sollte daher auch geprüft werden, ob das hauseigene Gesundheitsmanagement insgesamt überarbeitet und angepasst werden muss; der Aspekt des altersgerechten Arbeitens sollte dabei stärker als zuvor bei den Angeboten berücksichtigt werden. Ein weiterer wichtiger Vorschlag der damaligen Projektgruppe ist die Optimierung des BEM, der von der Projektgruppe „Altersgerecht durchs Arbeitsleben“ aufgegriffen wird. Sie sieht besonders im BEM eine herausragende Bedeutung für die Wiedereingliederung sowie die Wiederherstellung und den Erhalt der Arbeitsfähigkeit. Es ist somit ein wichtiger Baustein der altersgerechten Arbeitsorganisation und sollte weiter ausgebaut werden.

Seit 11.12.2009 ist die Dienstvereinbarung zum betrieblichen Eingliederungsmanagement¹⁶ im Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Familie und Frauen in Kraft. Nach einer kurzen Einge-

¹⁶ Die gesetzliche Präventionsvorschrift des § 84 Abs. 2 Neuntes Buch Sozialgesetzbuch (SGB IX) vom 01.05.2004 verpflichtet alle Arbeitgeber, zum Schutz der Gesundheit der Belegschaft ein

wöhnungsphase wurde sie zunächst gut angenommen, hat aber in letzter Zeit an Akzeptanz verloren bzw. wird trotz Angebots weniger in Anspruch genommen. Hier gilt es besonders, den Beschäftigten transparent zu machen, dass das BEM ihre Gesundheit in den Vordergrund stellt, und durch entsprechende Aufklärung die Akzeptanz bei den Beschäftigten zu erhöhen und eventuell vorhandenes Misstrauen abzubauen. Die genauen Ursachen, weshalb das BEM nicht, wie erhofft, angenommen wird, sollte ebenfalls im Rahmen einer Evaluation untersucht und im Rahmen einer Optimierung des BEM berücksichtigt werden.

Ergänzend sollten weitere Möglichkeiten gesucht werden, gesundheitsrelevante Daten, die eine wichtige Grundlage für den Aufbau einer altersgerechten Arbeitsorganisation bilden können, zu erhalten. Für gesetzlich versicherte Beschäftigte wäre ein Rückgriff auf Erhebungen und Gesundheitsberichte der Krankenkassen denkbar. Für die Beamtinnen und Beamten könnte überlegt werden, solche Daten über die Beihilfestelle der Oberfinanzdirektion zu erheben. Dort liegen, soweit bekannt, alle Krankheitsdaten der Beamtinnen und Beamten in digitaler Form vor. Nach Entwicklung einer geeigneten Software, die es eventuell sogar bereits gibt, müsste eine anonymisierte Abfrage dienststellenbezogen problemlos möglich sein.

Vorschläge:

- Evaluation des Gesundheitsmanagements.
- Evaluation und Optimierung des BEM.
- Aufgreifen des Themas im Rahmen eines Gesundheitstages.
- Prüfung der Möglichkeit einer anonymisierten Erhebung von dienststellenbezogenen Gesundheitsdaten über die Beihilfestelle der OFD.

5.2 Kompetenz und berufliche Entwicklungsperspektiven

Für die öffentliche Verwaltung ist die Kompetenz ihrer Beschäftigten ein zentraler Faktor für die Zukunftsfähigkeit, die es passgenau einzusetzen, bedarfsgerecht zu fördern und über das gesamte Erwerbsleben zu entwickeln gilt. Ziel ist es, die Arbeitsfähigkeit und die Arbeitsmotivation zu erhalten und zu fördern, indem die Anforderungen des Arbeitsplatzes mit den individuellen Kompetenzen abgeglichen werden und auf eine breite Übereinstimmung hingewirkt wird (Prognos 2012: 19). Nur so kann auf veränderte Arbeitsanforderungen reagiert werden, können Unter- oder Überforderungen vermieden und die Beschäftigten langfristig in der Verwaltung gehalten werden. Maßnahmen

Eingliederungsmanagement (BEM) zu installieren. Dabei ist jeder/m Beschäftigten die/der innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig ist, ein Gespräch zur Situation und möglicher Veränderungsbedarfe anzubieten. Sinn und Zweck dieser Regelung ist, umgehend zu klären, wie die Arbeitsunfähigkeit überwunden werden kann und damit Fehlzeiten verringert werden können, mit welchen Hilfen und Leistungen einer erneuten Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt werden kann und wie der Arbeitsplatz erhalten, die Fähigkeiten des Arbeitnehmers weiter genutzt und eine erhöhte Einsatzfähigkeit und Produktivität sichergestellt werden können.

Die Wiedereingliederung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nach längerer Krankheit oder Behinderung gehört zu den anspruchsvollsten Aufgaben der betrieblichen Personalarbeit. Im Hinblick auf zunehmende Anteile älterer Beschäftigter gewinnt die umfassende und nachhaltige Wiedereingliederung aufgrund der enormen wirtschaftlichen Bedeutung zunehmend an Interesse.

der Kompetenzentwicklung umfassen Aspekte des altersgerechten und lebenslangen Lernens, der (Weiter-)Qualifizierung sowie auch der Fachkräftesicherung und der Sicherung von Wissen (ebenda).

5.2.1 Qualifizierung (Fort- und Weiterbildung) / Lebenslanges Lernen

Angesichts von Verwaltungen, die zukünftig komplexer werdende Aufgaben bewältigen müssen, stellt der Bereich der Fort- und Weiterbildung einen wesentlichen Baustein im Hinblick auf den Erhalt und die Weiterentwicklung fachlicher und sozialer Kompetenzen dar. Im Sinne des lebenslangen Lernens sollen alle Beschäftigten dahingehend gefördert werden, dass sie langfristig eine Flexibilität im Einsatz behalten, um auf zukünftige Veränderungen reagieren zu können (Prognos 2012: 85). Berücksichtigt werden sollten dabei altersbedingte Veränderungen der Lernmuster und Kompetenzfelder¹⁷. Anhaltspunkte hierfür bieten die Leitlinien altersgerechter Weiterbildung (IGM 2006: 54). Hierzu gehört, die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in die Kurs- und Materialgestaltung einzubeziehen, aktivierende Methoden des Lernens und Lehrens zu realisieren, Lernstrategien für Lernungewohnte zu vermitteln, das Vorwissen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu beachten, Zusammenhänge zu erläutern, Lehrstoffe zu strukturieren, den Schwierigkeitsgrad zu vereinfachen und Lernaufgaben mit hoher Realitätsnähe zu verwenden.

Wie bereits in Kapitel 4.6. dargestellt, besteht im MSAGD ein systematisches Fortbildungssystem, das zum großen Teil auf der Bedarfsermittlung im Rahmen des JMAG beruht. Grundlage für die Bildungsbedarfsanalyse sind dabei die Stellenbündel, also die Anforderungsprofile. Die identifizierten Unsicherheiten in der Anwendung können zur Folge haben, dass die Bildungsbedarfsanalyse ungenau ist und Kompetenzen nicht richtig erfasst werden. Um das Fortbildungssystem noch weiter zu professionalisieren, bietet es sich daher zunächst an, die Führungskräfte in der Anwendung der Stellenbündel zu schulen und deren Wichtigkeit im Zusammenhang mit der Bildungsbedarfsanalyse und dem JMAG zu verdeutlichen.

Zudem sollte zur Perfektionierung des Fort- und Weiterbildungssystems auch ein Bildungscontrolling-System eingeführt werden.

Der Bedarf nach altersgerechter Methodenwahl und altersgerechter Didaktik ist, wie ausgeführt, noch nicht abschließend ermittelt. Ein Weg, hierüber Auskunft zu erhalten, ist, Fragen hierzu in den Fortbildungsrückmeldebogen oder in das JMAG einzubauen. Bei letzterer Möglichkeit muss aber dann gewährleistet sein, dass diese Information auch an das für die Fortbildung zuständige Referat „Personal- und Organisationentwicklung“ weitergeleitet wird. Soweit ein Bedarf besteht, sollten neben den bisherigen Fortbildungen auch Fortbildungen unter Berücksichtigung der oben ausgeführten Leitlinien angeboten werden.

Zu klären wäre ferner, ob die Dienststelle nochmals über die Aufstiegsmöglichkeiten im Rahmen des Beamten- und Tarifrechts informieren soll. Zwar wurde bei Einführung des neuen Beamtenrechts über das System der Fortbildungsqualifizierung informiert, Unwissenheit scheint, wie bereits ausgeführt, aber über den Sinn und Nutzen eines eigenhändig ergriffenen Masterstudiengangs für das berufliche Fortkommen in der Dienststelle zu bestehen.

¹⁷ Siehe die Elemente der rheinland-pfälzischen „Strategie für die Zukunft, Lebensphasenorientierte Personalpolitik“ (MWKEL 2011).

Mit diesen Vorschlägen wird deutlich, dass das MSAGD bei dem Thema „Fort- und Weiterbildung insgesamt sehr „weit“ ist, aber durchaus noch Maßnahmen im Qualitätsbereich ergriffen werden könnten.

Vorschläge:

- Schulung zur Anwendung der Stellenbündel z.B. im Rahmen einer Schulung zum JMAG, um die vorhandenen oder zukünftig erforderlichen Kompetenzen besser zu managen.
- Verbesserung des Fort- und Weiterbildungsprogramms durch Entwicklung eines Fortbildungscontrollings.
- Ermittlung des Bedarfs an altersgerechter Didaktik und Methodik, z. B. durch Ergänzung des Fortbildungsrückmeldebogens oder durch Aufnahme spezifischer Fragestellungen im Rahmen des JMAG.
- Prüfung, ob die Beschäftigten erneut über die Möglichkeiten des Aufstiegs im Rahmen des Beamten- und Tarifrechts informiert werden sollen.

5.2.2 Wissensmanagement

Vor dem Hintergrund normaler Personalfluktuations, altersbedingten, aber ungeplanten Personalabgängen und verstärkten Abwerbens von Beschäftigten durch Unternehmen oder andere Behörden gewinnt die Frage, wie das vorhandene Wissen von Angestellten und Beamten langfristig gesichert werden kann, zunehmende Bedeutung. Wer ein altersgerechtes Arbeitsumfeld schaffen will, muss sich daher auch um das Thema „Wissensmanagement“ kümmern, um einer Erosion von Kompetenz, Wissen und Kommunikation und letztendlich der Arbeitskultur und der Arbeitsmotivation entgegenzuwirken¹⁸.

Auch das MSAGD wird in den nächsten Jahren mehr als bisher mit einem höheren Personalabgang und, bei gleichbleibenden finanziellen Ressourcen, mit entsprechenden Neuzugängen konfrontiert werden. Demzufolge wird die bisherige Wissensweitergabe nicht reichen und es stellt sich die Frage nach einem systematischen Wissensmanagement für jeden Bereich im MSAGD. Voraussichtlich ist dafür kein komplett neues System einzuführen, sondern die bisherigen bestehenden Instrumente aus den Bereichen Personal(-entwicklung), Technik und Organisation sind aktiv zu nutzen und systematisch weiterzuentwickeln. Bisher ist im MSAGD als festgeschriebenes Instrument ein „Einführungsprogramm für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ kombiniert mit einem Patensystem etabliert, in dem neue Beschäftigte bzw. Beschäftigte, die nach längerer Pause, z. B. nach einer Familienphase, zurückkehren oder denen ein neuer Aufgabenbereich übertragen wird, über Arbeitsplatz, Arbeitsabläufe, Besonderheiten des Hauses etc. informiert werden. Darüber hinaus besteht ein Zugriff auf diverse Wissensquellen, unter anderem in Form einer digitalen Bibliothek oder dem Inter- und Intranet. Ein explizit festgeschriebenes System des Wissensmanagements, das insbesondere auch die Frage umfasst, wie mit dem Wissen von ausscheidenden Beschäftigten umzugehen ist, gibt es im MSAGD aber bislang nicht.

Vorgeschlagen wird daher, ein systematisches Wissensmanagement einzuführen. Dies könnte z. B. durch die Einrichtung einer entsprechenden Projektgruppe unter Leitung des Referates „Personal“ oder des Referats „Organisation“ geschehen, die einerseits prüft, wie das bestehende Einführungs-

¹⁸ Vgl. zur Frage, wie sich ein fehlendes Wissensmanagement auswirken kann, den Beitrag von Huber 2012.

programm besser für ein Wissensmanagement genutzt werden kann und andererseits auch neue praktikable Lösungen erarbeitet.¹⁹

Nach einer kursorischen Identifikation von sogenannten Engpassqualifikationen bzw. Schlüsselpositionen ist zum einen festzustellen, dass es Beschäftigte gibt, die über ein so spezielles Fachwissen und so unerlässliche Berufserfahrungen verfügen, die über eine allgemeine Ausbildung bzw. über das Hochschulstudium als solches nicht abgedeckt werden können (Beispiel: Justiziar). In solchen Fällen gestaltet sich ein Wissensmanagement äußerst schwierig und eine genaue Nachfolgeplanung ist daher unerlässlich. Es bietet sich an, die neuen Beschäftigten möglichst durch die Vorgängerinnen oder Vorgänger vor dem Ausscheiden aus dem Dienst oder bei Stellenwechseln einzuarbeiten. Sollte das im Einzelfall nicht realisierbar sein, könnte auch versucht werden, den Wissenstransfer über Beraterverträge mit den bisherigen Stelleninhabern als Auskunftspersonen nach ihrem Ausscheiden sicherzustellen. Positiver Nebeneffekt ist dabei die Zunahme an Wertschätzung zwischen Erfahrungsträgerinnen und -trägern und jüngeren Nachfolgerinnen – mit positiver Auswirkung auf das soziale Klima in der Behörde (siehe z. B. BMBF 2010: 63 f.). Voraussetzung hierfür ist natürlich ein proaktives Personalmanagement, das für die entsprechenden finanziellen Ressourcen Sorge trägt.

Es gibt zum anderen aber auch Positionen, in denen keine Engpassqualifikationen identifiziert wurden. Dort sollten andere Lösungen als die oben geschilderte gefunden werden – auch im Hinblick darauf, dass sich zeitlich überlappende Stellenbesetzungen aus finanziellen Gründen nicht uneingeschränkt realisieren lassen. Anbieten könnten sich z. B. die Erstellung eines verbindlichen Leitfadens bei Funktionswechsel, Mut zur Rotation z. B. innerhalb eines Referats, verstärkter Aufbau von gegenseitiger Vertretung, die über eine reine Abwesenheitsvertretung hinausgeht, oder die Zusammenfassung des Wissens mit Hilfe geeigneter Kreativtechniken.

Die Bildung von altersngemischten Teams als Maßnahme von Weitergabe von Wissen erscheint auf den ersten Blick aufgrund der Struktur der einzelnen Abteilungen bzw. den Referaten problematisch, da die Aufgaben in der Regel durch Einzelpersonen und nicht im Team erledigt werden. Es bietet sich hier aber eine „analoge“ Anwendung auf die Referate an, auf eine altersgemischte Besetzung in den Referaten verstärkt zu achten – selbstverständlich unter dem Gesichtspunkt der Möglichkeit der Realisierung bei Einstellungsverfahren vor dem Hintergrund des gesetzlich vorgeschriebenen Gebots der „Bestenauslese“ und des AGG.

Vorschlag:

- Erstellen eines systematischen Wissensmanagements z. B. im Rahmen eines Projektes unter Leitung des Personal- und Organisationsreferats.

¹⁹ Siehe z. B. bei den Stadtentwässerungsbetrieben Köln AöR, die mit dem Projekt „Nova PE“ ein systematisches Wissensmanagement eingeführt haben.

5.2.3 Berufliche Entwicklungsperspektiven

Um Motivation langfristig zu erhalten und damit die Arbeitsfähigkeit bis ins hohe Alter zu sichern, ist es erforderlich, den Beschäftigten in jeder Arbeitsphase, also vom Einstieg bis zum Ausstieg, eine berufliche Entwicklungsperspektive zu bieten. Dabei schließt sich auch der Kreis zur Fort- und Weiterbildung, denn oft werden durch berufliche Weiterentwicklungsmöglichkeiten auch Anreize zum lebenslangen Lernen gesetzt.

Im MSAGD bestehen berufliche Entwicklungsmöglichkeiten im Rahmen des Beamten- und Tarifrechts. Aufstiegsmöglichkeiten für Beamte sind in Form der Fortbildungsqualifizierung gegeben, die jedoch nicht allen Beschäftigten zur Verfügung stehen. Um allen aber eine berufliche Weiterentwicklung zu ermöglichen, sollten Angebote entwickelt werden, wie Motivation auch durch horizontale Entwicklungen gesteigert werden kann. Neben der bereits vorhandenen Möglichkeit der Job-Rotation ist zu prüfen, inwiefern hierarchieübergreifende Projektkarrieren im MSAGD etabliert werden können, z. B. durch Übertragung einer Projektleitung an Sachbearbeiterinnen oder Sachbearbeiter. Auch die Möglichkeit für Ältere, sich als berufserfahrene Mentorin bzw. Mentor in fachlichen Themen auszuweisen, sollte genutzt werden. Ggf. könnten über eine Mitarbeiterbefragung weitere Anregungen und Vorschläge gefunden werden.

Vorschläge:

- Installation von horizontalen Entwicklungsmöglichkeiten wie die hierarchieübergreifende Projektarbeit auf Sachbearbeitungsebene und Aufnahme in das Konzept „MitPepAktiv“.
- Etablierung eines Mentoring-Systems in fachlicher Hinsicht.
- Abfragen von Vorstellungen und Sammlung von Ideen im Rahmen einer Beschäftigtenbefragung.

5.3 Werte, Einstellung, Motivation und Führung

Im dritten Stockwerk des „Hauses der Arbeitsfähigkeit“ werden Aspekte wie das Gleichgewicht von Arbeit und individuellen Ressourcen, Arbeitsmotivation sowie die Beziehung von Arbeit und Privatleben bzw. Freizeit reflektiert (s. Ilmarinen 2005: 112 f.). Ein wichtiges Element ist hierbei die Wertschätzung gegenüber den Beschäftigten und die damit verbundene Organisationskultur. Dabei wird deutlich, dass gerade die Hausspitze und die Führungskräfte als sogenannte „Kulturträger“ wesentlich zu einem förderlichen Wohlbefinden durch Anerkennung beitragen (siehe ausführlicher in Kapitel 6.1).

Durch eine Anerkennungskultur, die sich durch gegenseitige Wertschätzung ausdrückt und alle Hierarchieebenen und Altersgruppen einschließt, werden Grundlagen geschaffen, wie Motivation erhalten, Unzufriedenheit vermieden und Zufriedenheit gesteigert werden können. Die Verständigung auf gemeinsame Werte sowie Partizipationsmöglichkeiten beugen „innerer Kündigung“ vor und stärken die Arbeitsfähigkeit. Der Maßnahmenkatalog ist vielfältig; er reicht von delegativer Führung und Feed-Back-Gesprächen über ein akzeptiertes Beurteilungswesen, der Einführung eines Verbesserungsvorschlagswesens, individuellen Laufbahngestaltungen, Förderung der Gleichberechtigung und Gleichstellung der Geschlechter und Generationen bis hin zur Entwicklung von Leitbildern und Zielvereinbarungen (siehe hierzu ausführlicher Prognos 2012: 108/Tabelle 8).

Mit dem 1996 mit allen Beschäftigten aller Hierarchieebenen gemeinsam erarbeiteten Leitbild hat das MSAGD eine Wertebasis formuliert, in der die Aspekte Offenheit, Transparenz, Kooperation, Teamarbeit und Respekt eine wesentliche Rolle spielen. Die Basis für altersgerechtes Arbeiten und einen wertschätzenden Umgang miteinander ist vorhanden. Diese wertschätzende Anerkennungskultur gilt es weiterzuentwickeln.

Die Projektgruppe sieht allerdings noch Raum für Ergänzungen, die die interne Zusammenarbeit betreffen, wie z. B. die Beteiligung an Entscheidungen oder Prozessen und die Umgangsweise mit Jüngeren und Älteren bzw. im allgemeinen die Aufnahme des Diversity-Gedankens, damit sich darin eine „altersgerechte Kultur“ widerspiegeln kann.

Auf der Basis des Leitbildes wurden Führungsgrundsätze der Hausspitze erarbeitet, die im Rahmen des Projektes „IdaF“²⁰ etabliert wurden und noch heute Gültigkeit haben. Feststellbar ist, dass die Grundsätze Maßnahmen enthalten, die der altersgerechten und geschlechterspezifischen Differenzierung zugutekommen können. Es bietet sich allerdings an, hier klarere Formulierungen zu wählen. Soweit sich aus der Überarbeitung des Leitbildes und aus der zurzeit bestehenden interministeriellen Arbeitsgruppe „Führen und Leiten“²¹ weitere Punkte ergeben, die sich auf die Führungsgrundsätze auswirken können, wird empfohlen, nicht nur die Maßnahmen, sondern auch die Führungsgrundsätze insgesamt zu überarbeiten.

Führungsgrundsätze müssen nicht nur geschrieben, sondern vor allen Dingen (vor)gelebt werden. Hier ist zu beobachten, dass nicht alle verabredeten Maßnahmen umgesetzt wurden. Um eine Weiterentwicklung zu forcieren sollte daher weiter an der Umsetzung der (überarbeiteten) Führungsgrundsätze gearbeitet werden. Nur so kann verhindert werden, dass Führungsgrundsätze nur „zum Stück Papier“ werden, die im Glaskasten hängen. Empfohlen wird ebenfalls, die Ergebnisse aus der Arbeitsgruppe „Führen und Leiten“ zu beachten und zu prüfen, wie diese im MSAGD umgesetzt werden können.

Grundsätzlich ist klar, dass Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und Führungskräfte eine offene, empathische und wertschätzende Grundhaltung haben müssen, um eine wertschätzende und anerkennende Wertekultur zu etablieren bzw. weiterzuentwickeln. Leitsätze und Führungsgrundsätze können darauf nur bedingt Einfluss nehmen. Sie sind Ausdruck einer gelebten Kultur. Wichtig ist daher, dass entsprechende Impulse von der oberen Führungsebene gegeben werden, jede Führungskraft ihre Haltung reflektiert und Personalführung ein aktives Aufgabenelement von Führungskräften ist, das überprüft und eingefordert wird.

Vorschläge:

- Überarbeitung des Leitbildes.
- Überarbeitung der Führungsgrundsätze und Fortführung des Maßnahmenplans unter Beachtung der Ergebnisse der Arbeitsgruppe „Führen und Leiten“.

²⁰ „IdaF“ ist eine 2006 gegründete Arbeitsgruppe, die Vorschläge und Maßnahmen erarbeitete, wie diese Führungsgrundsätze im praktischen Arbeitsalltag gelebt werden können. „Ida F“ steht für Implementierung der acht Führungsgrundsätze.

²¹ Die Arbeitsgruppe, mit Ministerratsbeschluss vom 03.12.2013 eingesetzt, hat Standards zur Führung erarbeitet, wie (gute) Führung gelebt werden soll. Die Kabinettsmitglieder haben sich selbst Führungsgrundsätze gegeben. Diese sollen als Empfehlungen für das Führungsverhalten aller Führungskräfte in den Ministerien dienen und dazu beitragen, eine gute Führungskultur zu etablieren.

5.4 Arbeit, Arbeitsorganisation

Das vierte Stockwerk umfasst alle Aspekte, die Einfluss auf den Arbeitsplatz des Einzelnen haben. Dazu zählen sowohl die Arbeitsorganisation, die Arbeitsumgebung, Arbeitsinhalte als auch die Führung im Unternehmen. Das vierte Stockwerk des Hauses ist das damit das größte und einflussreichste. Alles, was hier passiert, hat deutliche Auswirkungen auf alle vorher genannten Gestaltungs- und Handlungsbereiche.

Eine große Verantwortung tragen die Vorgesetzten. Sie sind in erster Linie für eine gute Arbeitsgestaltung verantwortlich und haben in ihrer Position auch die Möglichkeit, diese durchzusetzen. Weitere Ausführungen sind in Kapitel 6 zu finden.

Gleichzeitig kann eine gute Arbeitsfähigkeit nur dann entstehen, wenn Vorgesetzte und Mitarbeitende konstruktiv zusammenarbeiten. Keiner von ihnen kann allein eine gute Arbeitsfähigkeit bewirken. Erst wenn beide Seiten ihren Anteil dazu leisten, wird eine stabile Passung möglich. Neben den Vorgesetzten wirken auch Kolleginnen und Kollegen auf die eigene Arbeitsfähigkeit – im besten Falle unterstützend und fördernd.

5.4.1 Gestaltung der Arbeitsinhalte, Arbeitsmenge und Arbeitszeit

Sowohl bei physisch oder psychisch anstrengender Arbeit als auch bei Routinearbeit in großem Umfang entstehen Arbeitsbelastungen, die neben der ergonomischen Optimierung (siehe 5.1.1) auch Anpassungen der Arbeitsorganisation (z. B. Arbeitsinhalte, Arbeitsmenge, Arbeitszeit) umfassen. Im Zentrum stehen die Fragen „Wann“, „Wo“ und „Wie“ gearbeitet wird. Um sowohl den steigenden Anforderungen an die Beschäftigten als auch deren individueller Lebenssituation gerecht zu werden, ist eine Organisation notwendig, die von Offenheit und Flexibilität geprägt ist. Eine flexible Organisation und damit verbunden eine flexible Arbeitsplatzgestaltung spielen eine wichtige Rolle bei der Umsetzung von alternsgerechtem Arbeiten, da sie die individuelle Situation des Einzelnen berücksichtigen und damit den Erhalt der Arbeitsfähigkeit unterstützen kann. Notwendige Voraussetzung dafür ist die Flexibilisierung von Zeit und Ort der Arbeit. Dabei sollten aber auch die Hinweise der Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz beachtet werden: zu den identifizierten Hauptrisikofaktoren für Frauen am Arbeitsplatz gehören unter anderem immer vielfältigere Arbeitszeitmodelle, die teilweise in Überforderungssituationen in Familie und Arbeitsstelle enden.

Im MSAGD gibt es bereits zahlreiche Maßnahmen, die durch entsprechende Dienstvereinbarungen flankiert sind und flexibles Arbeiten ermöglichen. Hier seien nur beispielhaft die Möglichkeiten von Telearbeit, Inanspruchnahme des Gleitzeitrahmens und der sog. Funktionszeiten in den Schulferien genannt.

Die Gestaltung der Arbeitsmenge und Arbeitsinhalte muss in diesem Zusammenhang ständig von den Führungskräften im Auge behalten werden. Zu einer gesunden und somit auch alternsgerechten Führung gehört es, die Arbeitsbelastung so zu steuern, dass Über- und Unterforderungen vermieden werden und negativer Arbeitsstress auf das unumgängliche Mindestmaß reduziert wird. Geeignete Maßnahmen dafür sind beispielsweise: klare Aufgabenzuweisungen, gegebenenfalls mit eindeutigen Zielvorgaben und Handlungsempfehlungen, die Festlegung von Zuständigkeiten, die Festlegung von Prioritäten in der Bearbeitung oder auch die Bereitschaft zur Rückkopplung mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und deren Unterstützung bei Bedarf.

5.4.2 Gestaltung der Arbeitsorganisation

Arbeitsorganisation umfasst alle Maßnahmen, den Umfang und die Bedingungen der Arbeit. Dazu gehören die Gestaltung der Arbeitsaufgaben, die Aufgabenteilung zwischen den Beschäftigten, die Zuständigkeiten und die erforderlichen finanziellen und personellen Ressourcen, die Zusammenarbeit zwischen den Beschäftigten innerhalb der Hierarchieebenen wie auch hierarchieübergreifend, die Arbeitsformen und die Arbeitszeit. Also alle die Maßnahmen, die den Gestaltungsrahmen von Führungskräften ausmachen und die so zu gestalten sind, dass gesundheitliche Risiken möglichst gering gehalten werden.

Im engeren Sinn können darunter konkrete organisatorische Maßnahmen und Regelungen zusammengefasst werden, die ein altersgerechtes Arbeiten ermöglichen. Beispielhaft und ohne Anspruch auf Vollständigkeit werden nachfolgend verschiedene Gestaltungsmöglichkeiten aufgezeigt.

- Die **Arbeitsplätze** sollten nach den neuesten Erkenntnissen des Arbeitsschutzes ausgestattet und **ergonomisch** auf die individuellen Besonderheiten der Beschäftigten anpassbar gestaltet sein. Dazu gehören unter anderem: höhenverstellbare Büromöbel, der Größe und dem Gewicht der Beschäftigten anzupassende Bürostühle, technisch einwandfreie Bildschirme etc.
- Mit zunehmendem Alter lässt die körperliche Leistungsfähigkeit im Allgemeinen nach. Die Bildung von **altersgemischten Teams** kann dies abfedern. Indem man ältere erfahrene und jüngere weniger erfahrene Beschäftigte zu einem Team zusammensetzt, kann eine Win-Win-Situation entstehen; der ältere profitiert von der körperlichen Leistungsfähigkeit des jüngeren und umgekehrt profitiert der jüngere von dem Fachwissen und der Erfahrung des älteren. Damit einher geht ein deutlich erleichterter und verbesserter Wissenstransfer.
- Regelmäßige, in fest geregelten zeitlichen Abständen stattfindende „**Teamsitzungen**“ innerhalb der Organisationseinheiten (Referate, Sachgebiete) dienen nicht nur dem Informationsaustausch. Sie bieten eine gute Gelegenheit, Arbeitsbelastungen und Arbeitsabläufe zu hinterfragen und gemeinsam Lösungen für eventuelle Probleme zu finden und Absprachen zu treffen. Sie können so den Zusammenhalt und das Betriebsklima stärken.
- Ein Wissenstransfer im Rahmen eines strukturierten Einarbeitungskonzeptes für neu eingestellte Beschäftigte ist einerseits Teil einer vorbildlichen Willkommenskultur und bietet gleichzeitig älteren und erfahrenen Beschäftigten die Gelegenheit, ihr Wissen weiterzugeben, abweichend vom Berufsalltag eine andere Aufgabe zu übernehmen und zusätzlich Wertschätzung zu erfahren. Dies kann sowohl im Rahmen eines Patensystems als auch über Fachvorträge geschehen.

5.4.3 Vereinbarkeit von Beruf und Privatem

Eine ausgeglichene Work-Life Balance ist ein wesentlicher Faktor hinsichtlich der Arbeitsfähigkeit. Die Gestaltung der Rahmenbedingungen ist dabei nicht nur Privatsache, sondern auch der Arbeitgeber sollte hierauf Einfluss nehmen.

Die Landesregierung hat im Dezember 2012 eine Selbstverpflichtung beschlossen, mit der die Ziele, Maßnahmen und Standards zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie langfristig gesichert, an aktuelle Bedürfnisse angepasst und weiterentwickelt werden sollen.

Die Selbstverpflichtung der Landesregierung beinhaltet drei zentrale Elemente:

- Formulierung einheitlicher Basisstandards, um dem Anspruch eines in allen Bereichen durchgängig familienfreundlichen Arbeitgebers gerecht zu werden. Hierzu werden die bestehenden Angebote auf einen gemeinsamen Nenner gebracht.
- Festlegung gemeinsamer Ziele in den einzelnen Handlungsfeldern, die unter Berücksichtigung dienstlicher Belange eine sukzessive Weiterentwicklung der Basisstandards beabsichtigen und somit den Prozess einer kontinuierlichen Verbesserung der Arbeitssituation anstoßen.
- Festlegung eines transparenten und partizipativen Verfahrens, das den Rahmen zur Umsetzung und das Beachten der zukünftigen Entwicklung nachhaltiger familienfreundlicher Maßnahmen beschreibt und das vorgibt, wie die angestrebten Ziele erreicht werden können.

Auf dieser Grundlage hat das MSAGD seine Zielvereinbarung zur Sicherung und Weiterentwicklung einer familienfreundlichen Personalpolitik erarbeitet.

Diese Zielvereinbarung greift alle für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wichtigen Handlungsfelder wie Arbeitszeit, Arbeitsort und Arbeitsorganisation wie auch die Themen Führungskompetenz, Informations- und Kommunikationsangebote und Serviceleistungen für Familien auf. Durch den Abschluss der Zielvereinbarung will das MSAGD die Vereinbarkeit von Beruf und Familie im eigenen Haus weiter verbessern und als Arbeitgeber einen Beitrag zu einer familienfreundlichen Arbeitswelt leisten.

5.4.4 Gestaltung der Berufsverläufe

Im Rahmen der gesetzlichen und tarifrechtlichen Regelungen bietet das MSAGD verschiedene Möglichkeiten der individuellen Gestaltung von Berufsverläufen. Neben den oben bereits genannten Gestaltungsmöglichkeiten (s. Kapitel 5.4.1 – 5.4.3) sind folgende Angebote etabliert:

- Inhouse-Schulungen zu fachlichen und fachübergreifenden Themen, insbesondere auch zur Erleichterung der täglichen Arbeit. Beispielhaft genannt seien Zeit- und Selbstmanagement, rationelle Lesetechniken, E-Mail-Flut beherrschen.
- Flexible Handhabung von Freistellungsmöglichkeiten (Teilzeit, Sabbatical u. a.) für Familie, Betreuung und Pflege, Weiterbildung etc.
- Horizontale Mobilität durch Rotation und Arbeitsplatzwechsel innerhalb des Hauses und dienststellenübergreifend.
- Telearbeit wird auf Antrag gewährt und kann auch zur Verminderung der täglichen Fahrzeit zum Dienst Anspruch genommen werden, was besonders für ältere Beschäftigte eine deutliche Erleichterung und Steigerung der Lebensqualität darstellen kann.

6 Welche besondere Bedeutung hat die Personalführung

Führung ist, wie bereits erwähnt, ein zentraler Faktor für die Ermöglichung von altersgerechtem Arbeiten. In Längsschnittanalysen wurden die wichtigsten Faktoren auf die Arbeitsfähigkeit untersucht (Ilmarinen /Tempel 2002: 249 f.). Unter gut 150 verschiedenen Einflussgrößen war die Chance, die Arbeitsfähigkeit zu verbessern

- 1,8-mal höher, wenn vermehrt sportliche Aktivitäten stattfanden,
- 2,1-mal höher, wenn größere Handlungs- und Entscheidungsspielräume (verringerte Monotonie) gegeben waren,
- **3,6-mal höher (und damit der einflussreichste Aspekt), wenn angemessene Formen von Anerkennung durch die Führung vorherrschten.**

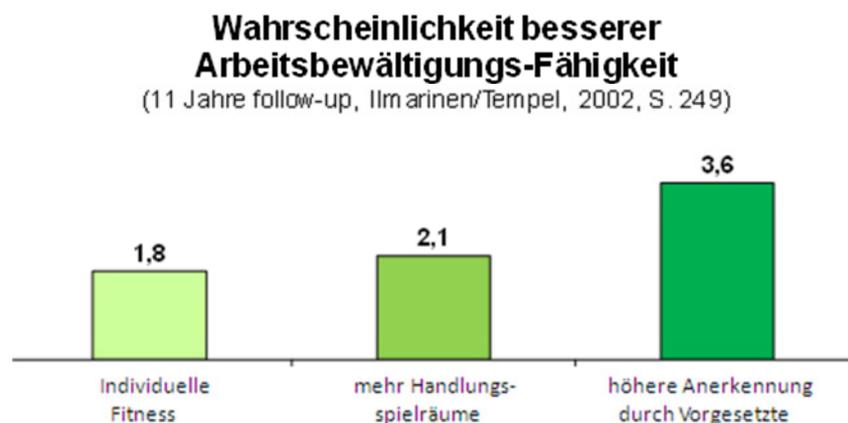


Schaubild 15: Größte Einflussfaktoren auf eine verbesserte Arbeitsfähigkeit

Auch im negativen Fall einer Verringerung der Arbeitsfähigkeit tauchen diese Faktoren wieder auf. Das Risiko einer verschlechterten Arbeitsfähigkeit ist

- 1,6-mal höher, wenn die Ergonomie nicht passend ist,
- 1,8-mal höher, wenn weniger Sport getrieben wird,
- 2,4-mal höher, wenn Anerkennung durch Vorgesetzte fehlt.

Fazit: Wertschätzende und anerkennende Führung beeinflusst massiv die Arbeitsfähigkeit und ist damit eine zentrale Bedingung für deren Erhalt und für die Realisierung eines Konzeptes altersgerechter Arbeit.

6.1 Führung als „Co-Produzentin“ von Gesundheit

Führung ist für die Ausgestaltung der von der Organisation gesetzten Rahmenbedingungen hauptverantwortlich, wozu es einer gewissen inneren Haltung und insgesamt einer Kultur der „Achtsamkeit“ bedarf. Dazu gehört z. B. die Klärung und Festlegung von Prioritäten – generell wie auch einzelfallbezogen –, das Erkennen von Arbeitsspitzen, Belastungen sowie Über- und Unterforderungen etc. Nur so kann rechtzeitig eingreifend gesteuert, können Belastungsspitzen abgedeckt oder Über- und Unterforderungen vermieden werden.

Führungskräfte sind im doppelten Sinne Schlüsselpersonen des Arbeitsschutzes und der betrieblichen Gesundheitsförderung. Eine zentrale Bedeutung im salutogenetischen Belastungs-Ressourcen-Modell von Udris (1992; Frankenhaeuser 1991) haben „Gesundheitsressourcen“. Es handelt sich dabei um Faktoren in der Person und in der (Arbeits-) Umwelt, auf die das Individuum zurückgreifen kann, um die Gesundheit zu erhalten oder, bei einer Störung, wiederherzustellen. Es werden personale (innere) und organisationale (äußere) Ressourcen unterschieden. Besonders hervorgehoben als organisationale Ressourcen werden Tätigkeitsspielraum, soziale Unterstützung und Anerkennung. Personale Ressourcen sind habitualisierte, aber zugleich flexible Handlungsmuster sowie kognitive Überzeugungssysteme der Person wie Selbstvertrauen oder Kohärenzgefühl (Antonovsky 1979). Dabei handelt es sich nicht um stabile Persönlichkeitskonstrukte, vielmehr stehen organisationale und personale Ressourcen in einem komplexen Wechselspiel: in der handelnden und interaktiven Auseinandersetzung des Individuums mit den Arbeits- und Organisationsbedingungen werden individuelle Fähigkeiten und Einstellungen entwickelt und verändert.

Auf der einen Seite lässt erst die Führungsentscheidung gesundheitsförderliche Betriebsangebote, Arbeitsgestaltung und Unternehmenskultur zu. Auf der anderen Seite bestimmt Führung (vom unmittelbaren Vorgesetzten bis zur obersten Leitung) die betriebliche Beziehungs- und Interaktionskultur. Hier manifestiert sich Anerkennung versus (ungewollte) Erniedrigung/ Entwürdigung genauso wie Rücksichtnahme versus Unachtsamkeit.

Ohne den Führungskräften zusätzliche Machtpotenziale und Verantwortungen aufzuerlegen, muss man die Bedeutung der Leitungspersonen in der Mitarbeiterführung aufzeigen und auch würdigen. Führungskräfte sind die „signifikanten Anderen“ (Mead 1934) in der erwachsen(d)en Persönlichkeitsentwicklung von abhängig Beschäftigten.²²

Die arbeitsbezogenen „signifikanten Anderen“, kurz: die Führungskräfte, sind somit nicht nur Auslöser von organisationalen Ressourcen, sondern Kraft ihrer Interaktionsrolle selbst eine (vorhandene oder fehlende) organisationale soziale Ressource, ohne die Wohlbefinden und Gesundheit nicht hergestellt bzw. erhalten werden kann. (Udris, 1992, 13)

So hat die Redewendung „Menschen sind Medizin für Menschen“ einen theoretischen Hintergrund. Betriebliche Gesundheitsförderung kann nur dann erfolgreich gelingen, wenn Führungskräfte in der Lage sind, sowohl Entscheidungen für gesundheitsgerechte Bedingungen zu treffen als auch selbst ihre Rolle als Co-Produzenten von Wohlbefinden wahrzunehmen.

²² Nach der Definition von Mead sind emotionale Besetzung, permanente Interaktion und ein Machtgefälle als Merkmale „signifikanter Anderer“ von Bedeutung. Beispiele dafür sind Eltern und Lehrerinnen/Lehrer – und in diesem Sinne ergänzend: Führungskräfte, Vorgesetzte, Arbeitgebervertretung. Die Überlegungen von Mead konzentrieren sich darauf, dass sich Selbstbewusstsein, Identität, Selbstwert sowie die Fähigkeit zum Denken und Handeln erst innerhalb und mit Hilfe sozialer Beziehungen entwickeln. Kommunikation mittels Symbolen, die in der eigenen Identität das gleiche auslösen wie bei den Anderen, ist der Entwicklungsfaktor des Menschen als soziales Wesen. Diese Bedeutungen entstehen in sozialen Interaktionen. Darüber hinaus ist das wechselseitige Aufeinander wirken der Person mit sich selbst verwoben und beeinflusst durch die soziale Interaktion mit (bedeutsamen) Anderen. Die Voraussetzungen und das Ergebnis dieser Wirkprozesse sind Fähigkeiten, eine Fremdperspektive einzunehmen und sich selbst auch aus der Fremdperspektive zu betrachten.

6.2 Gestaltung des „psychologischen Arbeitsvertrages“ – Wertschätzende Führungsgespräche

Das zentrale Mittel der Mitarbeiterführung ist die Kommunikation. Mitarbeitergespräche im Sinne von wertschätzenden Dialogen zu Wohlbefinden, Gesundheit und Arbeitsbewältigung (Geißler et al. 2007) sind eine seit 2001 in etlichen Unternehmen, Organisationen und Dienststellen professionell eingeführte Führungspraxis. Im MSAGD wurde als einem der ersten rheinland-pfälzischen Ministerien das Mitarbeitergespräch bereits 1999 eingeführt und im Jahr 2004/ 2005 überarbeitet und weiterentwickelt. Es ist heute im MSAGD als institutionalisierten Kommunikations- und Führungsinstrument in Form des Jährlichen Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräches anerkannt. Die Themen „Gesundheit“, „Lebens- und Berufsverlauf“ und „Alternsgerechte Arbeit“ sind bisher nicht Schwerpunkt der Mitarbeitergespräche. Es stellt sich daher die Frage, ob sie zusätzlich neben den anderen im Rahmen des Jährlichen Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergesprächen vorgesehenen Themen dort aufgenommen werden oder einen eigenständigen Stellenwert erhalten sollen.

Vorgestellt werden soll daher ein neues Führungsinstrument, die „Wertschätzenden Dialoge“, als weiterer Baustein und wichtiges Signal in der Weiterentwicklung einer „guten“ Führungskultur. Es versteht sich nach den bisherigen Ausführungen dabei von selbst, dass sich das Angebot für solche Gespräche vom unmittelbaren (disziplinarischen) Vorgesetzten an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter richtet. Dieses Thema betrifft auffällig Arbeitsfähige wie auch auffällig gesundheitlich Gefährdete. Beide Dialoge – der „Anerkennende Erfahrungsaustausch“ und das „Achtsame Arbeitsbewältigungs-Gespräch“ verfolgen die Ziele:

- systematische Personalpflege und Pflege/Vermehrung des Beziehungsvermögens im Betrieb;
- Vermittlung von glaubwürdiger, wechselseitiger Achtsamkeit und An-Erkennung als Wohlbefindens-Ressource im Betrieb;
- systematische Auswertung der Hinweise aus diesen Dialogen für gesundheitsfördernde, kollektive Maßnahmen im Betrieb.

Bei den wertschätzenden Dialogen handelt es sich um Gespräche, in denen die Führungskraft nach dem Motto „Wer fragt, der führt“ zu Beschreibung und Einschätzung der Wohlbefindens-Ressourcen anregt und (potenzielle) Belastungsfaktoren samt Lösungs- oder Verbesserungsvorschlägen für die Wiedererlangung von Arbeitsbewältigungsfähigkeit erkundet. Die Herausforderung an die Führungskraft liegt darin, im Dialog durch Fragen zu aktivieren und durch aktives Zuhören mehr Verstehen des Gegenübers zu erlangen.

Die hier vorgestellten Möglichkeiten des „Anerkennenden Erfahrungsaustausches“ und der „Achtsamen Arbeitsbewältigungsgespräche“ sind mögliche Lösungen. Zu prüfen ist, ob sie anschlussfähig an das Führungskonzept des MSAGD –unter Einbeziehung der Ergebnisse der ressortübergreifenden Arbeitsgruppe „Führen und Leiten“ sind.

Der folgende Überblick skizziert die Dialoge in ihren Kernelementen:

	Anerkennender Erfahrungsaustausch (AE)	Achtsames Arbeitsbewältigungsgespräch (ABW)
Förder-/Schutzabsicht	Interesse bekunden und gemeinsam Möglichkeiten schaffen, dass die Voraussetzungen für die offensichtlich hohe Arbeitsbewältigung erhalten und für die Zukunft unterstützt werden	Angebot ausrichten, um Arbeitsbewältigung wieder zu ermöglichen.
Haltung und Botschaft an die Beschäftigten im Gespräch	„Von Ihnen lernen und Ressourcen für die Zukunft bewahren/ausbauen“	„Sie in Arbeit halten und dafür gemeinsam Initiativen der Verbesserung und Wiederherstellung starten und ermöglichen“
Dialogwerkzeug	6 Leitfragen zur Ermittlung von Ressourcen und Belastungsfaktoren sowie ihrer Lösungsmöglichkeiten	Je 2 Leitfragen in vier Förderfeldern (Gesundheit, Kompetenz, Werte und Organisationskultur, Betriebsklima, Arbeitsbedingungen)
Inhalt	<p><i>Was gefällt bei der Arbeit?</i></p> <p><i>Was stört oder belastet bei der Arbeit?</i></p> <p><i>Was schätzt man an und in der Organisation?</i></p> <p><i>Was würde die/der Beschäftigte an Stelle des Vorgesetzten als erstes verändern?</i></p> <p><i>Was macht die Organisation für Gesundheit, Wohlbefinden und Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten?</i></p>	<p>a) <i>Was werden Sie selber zur Wiedererlangung / Erhaltung der Arbeitsbewältigung tun?</i></p> <p>b) <i>Was brauchen Sie von Seiten des Betriebes?</i></p> <p>Jeweils auf den Förderfeldern:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gesundheit • Kompetenz, berufliche Entwicklung • Werte, Organisationskultur • Arbeitsbedingungen
Ernst-Nehmen der Einschätzungen und Vorschläge	<p>a) Erstellung einer Gesprächsnotiz</p> <p>b) Auswertung der Gesprächshinweise in eine betrieblichen Stärken-/Ressourcenliste und Schwächen-/Belastungsliste</p>	<p>a) Erstellung eines Bedarfsprotokolls</p> <p>b) Prüfung der individuellen Realisierungs- und Unterstützungsmöglichkeiten</p>
Ergebnis und Wirkung	<p>a) Steuerungshinweise zur Erhaltung und Kommunikation von vorhandenen Ressourcen und Veränderung von Belastungen</p> <p>b) Hinwendung und An-Erkennung des Mitarbeiters als „interner Berater“</p>	<p>a) Steuerungshinweise zur Wiederherstellung und Förderung von Arbeitsbewältigung</p> <p>b) Wahrnehmen und Berücksichtigen persönlicher Anliegen und Bedürfnisse</p>
Aufwand	<p>a) 30 - x Minuten pro Person</p> <p>b) Auswertungs- und Schlussfolgerungsrunde der Führungskräfte</p>	<p>a) 30 - x Minuten pro Person</p> <p>b) Clearingsitzung „Arbeitsbewältigungsförderung“ der Führungskräfte</p>

Tabelle 7: Elemente und Leitfragen Wertschätzender Dialoge

Erklärtes Ziel ist, dass die Führungskräfte, die diese Dialoge systematisch führen, die Möglichkeit erhalten, angenehme Gespräche zu führen. Damit soll auch das Wohlbefinden der Führungskräfte selbst positiv beeinflusst werden.

6.3 Führungskräftebildung

Ein „guter Führungsstil“ ist nicht angeboren, sondern kann zum großen Teil erlernt werden. Daher ist es wichtig, zukünftige Führungskräfte durch eine systematische Führungsbildung in die Lage zu versetzen, „gut“ zu führen, aber auch erfahrenen Führungskräften Möglichkeiten zur Weiterentwicklung zu bieten. Essenziell für altersgerechtes Arbeiten ist in diesem Zusammenhang der Erwerb von altersgerechterer Führungskompetenz. Altersgerechte Führung erkennt die Bedeutung von Erfahrungswissen an und gewährt den Beschäftigten Handlungs- und Entscheidungsräume (s. Prognos 2012: 33).

- Wie bereits in der Analyse im Bereich der Personalentwicklung (Kapitel 5.5.3) dargestellt, besteht im MSAGD ein systematisches Führungskräftebildungssystem für neue Führungskräfte. Hier sollte im Einvernehmen mit dem ISIM geprüft werden, ob die Thematik des altersgerechten Arbeitens in die Führungskräftebildung aufgenommen werden kann, z. B. als Baustein im Rahmen eines Kapitels zum Diversity-Management. So könnten die Führungskräfte hinreichend und zugänglich sensibilisiert werden.
- Im Hinblick auf das Thema „Lebenslanges Lernen“ und Führungskräfte in der mittleren Führungsebene mit langjährigen Erfahrungen, die bereits die ressortübergreifenden Führungsqualifizierungsprogramme durchlaufen haben, besteht ebenfalls Optimierungsbedarf. Insgesamt sollte hier verstärkt das Verständnis dafür geweckt werden, dass lebenslanges Lernen nicht nur fachliche Themen sondern auch Führungsthemen betrifft und damit auch für ältere und erfahrene Führungskräfte gilt. In Betracht hierfür käme die stärkere Bewerbung von Qualifizierungsangeboten wie die kollegiale Beratung. Zudem sollte der Versuch unternommen werden, die allgemeine Führungsfortbildung inhaltlich und didaktisch ansprechender zu gestalten, um eine höhere Teilnahmequote zu erzielen. Hier wird vorgeschlagen, die Fortbildungsangebote für ältere Führungskräfte weniger wissenslastig zu gestalten, also nicht in Vortragsform, sondern z. B. als Seminar, in dem zwar auch Wissen vermittelt wird, das aber mehr Praxisreflexion beinhaltet. Insgesamt sollte sich das Personalentwicklungskonzept des MSAGD zur Pflicht der Weiterqualifizierung von Führungskräften deutlich äußern.
- Es sollte von Seiten des Fortbildungsreferats geprüft werden, ob das Thema „Altersgerecht durchs Arbeitsleben“ in einer In-house-Schulung für alle Führungskräfte im MSAGD aufgenommen werden kann. Hierbei sollten z. B. Vorurteile gegenüber der Lern- und Leistungsfähigkeit Älterer abgebaut und die Führungskräfte für das Thema „altersgerechtes Arbeiten“ insgesamt sensibilisiert werden. Hierbei sind sich die Projektmitglieder bewusst, dass es bereits externe Angebote zu dieser Thematik gibt, zu denen sich Führungskräfte anmelden können; bei einer In-house-Schulung besteht aber die Chance, eine größere Beteiligung zu erreichen.

Vorschläge:

- Geprüft werden sollte im Einvernehmen mit dem ISIM, ob das Thema „Altersgerecht durchs Arbeitsleben“ in das Fortbildungsprogramm für alle Führungskräfte des Landes RP aufgenommen werden kann.
- Führungskräfte, die bereits die Führungskräftequalifizierung durchlaufen haben, sollen stärker als bisher in den Focus genommen werden. Hierzu wird vorgeschlagen, die vorhandenen Instrumente wie z.B. kollegiale Beratung stärker zu bewerben sowie Seminare mit Praxisreflexion anzubieten.
- Geprüft werden sollte von Seiten des Fortbildungsreferates, ob das Thema „Altersgerecht durchs Arbeitsleben“ als In-house-Schulung für Führungskräfte angeboten werden kann.

7 Welche Rahmenbedingungen müssen geschaffen werden, um altersgerechte Arbeit gestalten zu können?

Zur Umsetzung dieser Konzeption und Gestaltung einer altersgerechten Arbeit sind entsprechende Rahmenbedingungen erforderlich. Viele in der Konzeption beschriebene Handlungsfelder sind im MSAGD bereits etabliert. Beispielhaft zu nennen sind das Betriebliche Gesundheitsmanagement, das Betriebliche Eingliederungsmanagement, weitreichende Inhouse-Fortbildungsangebote zusätzlich zu den externen Angeboten, großzügige Teilzeitmöglichkeiten, Kinderferienbetreuung etc. pp. Diese können zum Teil ergänzt werden. Andere Rahmenbedingungen müssen noch geschaffen werden, um den Erfolg der Konzeption zu gewährleisten. Dabei ist zu unterscheiden in Rahmenbedingungen, die die handelnden Personen betreffen, sowie in organisatorische und haushalterische Rahmenbedingungen. Diese werden im Einzelnen unter den nachfolgenden Themenfeldern erläutert.

7.1 Wie wird altersgerechtes Arbeiten systematisch umgesetzt?

Altersgerecht durchs Arbeitsleben ist ein komplexes Aufgabenfeld für die Organisation. Zur strategischen Ausrichtung bedarf es der grundlegenden Festlegung der Bedeutung des Themas wie auch der leitenden Orientierung am Konzept der Arbeitsfähigkeit durch die Verankerung im Leitbild und in den Führungsgrundsätzen. Die Umsetzung guter Personalpolitik im Einklang mit einer Organisationsentwicklung, welche die äußeren Anforderungen und die internen Möglichkeiten in Übereinstimmung bringt, benötigt eine klare Strategie mit Zielen, Strukturen, Funktionen und einer förderlichen Haltung.

Eine gute Personalführung erfordert eine wertschätzende Achtsamkeit für die Belange und Möglichkeiten der beteiligten Personen. Diese Aufgabe realisiert sich im alltäglichen respektvollen Umgang miteinander. Sie erfordert, dass die individuellen Leistungsmöglichkeiten und die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden beachtet und berücksichtigt werden.

Eine proaktive strategische Ausrichtung prägt sich in einem gelebten Führungskonzept aus, das den Führenden – neben all den politischen, inhaltlichen, administrativen Aufgaben – ausreichend Zeit und Raum für Personalführung gewährt. Personalführung muss relevanter Bestandteil der Aufgabe sein dürfen und müssen. Das Wissen und die Kompetenz der Führungskräfte sollten auf die Förderung der Arbeitsfähigkeit orientiert sein; erforderliche Weiterbildung ist in gebotenum Umfang durchzuführen.

Eine Ausrichtung am Modell der Arbeitsfähigkeit umfasst alle relevanten Handlungsbereiche zur Ausgestaltung altersgerechter Arbeitsbedingungen. Aufgrund der Vielfältigkeit der Themen und deren wechselwirkenden Ausprägungen ist strukturell eine koordinierende Bündelung der Aktivitäten, Projekte und Aktionen ebenso wie eine regelmäßige Überprüfung der Ziele und Maßnahmen geboten.

Das bedeutet funktional, dass ein Kreis von Personen unter verantwortlicher Leitung das Management der kontinuierlichen Entwicklungsprozesse ausüben sollte. Die Ergebnisse des regelmäßig tagenden Arbeitskreises (Vorschlag: mindestens halbjährlich) werden direkt mit der Hausleitung abgestimmt.

Eine unmittelbare Beteiligung aller Beschäftigten ist unabdingbar. Sie als die wichtigsten betrieblichen Expertinnen und Experten für gute Arbeit sind aktiv in den Entwicklungs- und Gestaltungs-

prozess einzubinden und für kontinuierliche individuelle und kollektive Verbesserungen zu gewinnen. Das kann nicht allein durch einmalige Aktionen und interne Öffentlichkeitsarbeit gelingen, sondern erfordert darüber hinaus alltägliche Überzeugungsarbeit. Beispiele guter Umsetzung, regelmäßige Berichte über erfolgreiche Maßnahmen, gemeinsame Workshops und offene Kommunikation zu Bedingungen altersgerechter und lebensphasenorientierter Arbeit sind dafür förderlich.

7.2 Proaktive Personalpolitik

Für eine proaktive, also vorausschauende und auf zukünftige Herausforderungen ausgerichtete, planende und handelnde Personalpolitik müssen, gerade mit Blick auf das Ziel einer altersgerechten Arbeitsgestaltung, besondere Grundvoraussetzungen erfüllt sein.

A Persönliche Voraussetzungen

- **Die Konzeption „Altersgerecht durchs Arbeitsleben“** und ihre **Handlungsfelder** müssen den handelnden Personen bekannt und in ihrer Bedeutung für die Zusammenarbeit und die Arbeitsleistung in Allgemeinen sowie die altersgerechte Arbeitsgestaltung im Besonderen bewusst sein.
- Die Führungskräfte sollen die **Führungsinstrumente und ihre Einsatzmöglichkeiten** bzw. ihre Anwendung für unterschiedliche Lebensphasen beherrschen.
- Die **Altersstruktur und die Prognose** müssen den Handelnden, dem Referat „Personal“ für das Haus und den Abteilungsleitungen für ihre jeweilige Abteilung, bekannt sein. Eine regelmäßige Aktualisierung – nach Möglichkeit jährlich – wird als sinnvoll erachtet.
- Die **Bereitschaft zur Mitwirkung** und zur Umsetzung der Konzeption muss, soweit noch nicht vorhanden, durch Information, Transparenz und konkrete Ansprache geweckt bzw. verstärkt werden. Die Vorbildfunktion der Führungskräfte ist auch dabei von besonderer Bedeutung.

B Organisatorische Voraussetzungen

- **Regelmäßige Durchführung von Altersstrukturanalysen**, vorzugsweise jährlich, und Weitergabe der Abteilungsauswertungen an die jeweiligen Abteilungsleitungen für ihren Zuständigkeitsbereich.
- **Durchführung und Auswertung der Gefährdungsbeurteilung** in enger Zusammenarbeit mit der Betriebsärztin und der Fachkraft für Arbeitssicherheit, wobei selbstverständlich die datenschutzrechtlichen Bestimmungen besonders im Hinblick auf die medizinischen Daten und die ärztliche Schweigepflicht einzuhalten sind.
- **Auswertung von anonymisierten dienststellenbezogenen Daten über die Art und Häufigkeit von in der Dienststelle auftretenden Erkrankungen.**
- **Angebote von speziellen Fortbildungen**, Seminaren und Workshops zur theoretischen und praktischen Qualifizierung von Führungskräften und Beschäftigten in den Themenfeldern „Arbeit, Altern und Gesundheit“ und „Konzept und Realisierung guter Arbeitsfähigkeit“.
- **Bereitstellung von geeigneten Büroräumen zur Doppelbelegung** bei Teambildung oder „überlappenden“ Einarbeitung.
- Schaffung der **technischen Voraussetzungen für Teambildungen.**
- Entwicklung und Zulassung **besonderer Teilzeitmodelle**, durch die Erfahrungswissen länger genutzt und der Wissenstransfer erleichtert werden kann, z. B. „FALTER-Modell“.

C Haushalterische Voraussetzungen

- Schaffung von Planstellen bzw. Stellen zur „**überlappenden**“ **Einarbeitung**.
- Bereitstellung von **finanziellen Mittel** zur Durchführung von gezielten Maßnahmen zur Sicherstellung der Ziele der altersgerechten Arbeit, beispielsweise zur Vorübergehenden Doppelbesetzung zwecks Einarbeitung und Wissenstransfer.

7.3 Beachtung der Rahmenbedingungen – Arbeitsfähigkeit im Lebensverlauf

Das Haus der Arbeitsfähigkeit steht nicht allein – auch die Umgebung des Hauses beeinflusst die Arbeitsfähigkeit. Arbeitsschutz und Betriebsärztlicher Dienst wirken hierbei als gesetzlich verankerte Schutzfaktoren und Beratung für eine Präventionsstrategie. Da Arbeit und Leben keine Gegensätze sind, wirkt auch der Teil des Lebens, der außerhalb der Arbeit stattfindet, auf die eigene Arbeitsfähigkeit. Familie, Freunde und Bekannte spielen eine wichtige Rolle im eigenen Kräftehaushalt.

Arbeitsfähigkeit entsteht vor allem durch eine möglichst gute Passung zwischen den Anforderungen der Arbeit und den Ressourcen der Menschen. Die Suche nach einem möglichst guten Gleichgewicht zwischen Anforderungen und Ressourcen zieht sich durch das gesamte Menschenleben und wird in den verschiedenen Lebensphasen unterschiedlich beantwortet. Dabei verändern sich sowohl die Ressourcen der Menschen als auch die Anforderungen der Arbeit. Das Streben nach einer guten Arbeitsfähigkeit dauert also im Idealfall ein Leben lang an und passt es sich den wandelnden Gegebenheiten immer wieder neu an.

Es kann nicht oft genug betont werden, dass die Anpassungen hin zu einer höheren Arbeitsfähigkeit ganz entscheidend davon abhängen, dass die innerbetriebliche Führungsebene bereit ist, Strukturen des Arbeitsprozesses zu verändern. Wer die Bringschuld in erster Linie bei der Belegschaft vermutet, wird scheitern: nicht die Menschen müssen sich der Arbeit anpassen, sondern die Arbeit muss den Menschen angepasst werden. Gesundheitsförderung und Prävention, ergonomische Verbesserungen am Arbeitsplatz sowie ein auf den Erhalt der Arbeitsfähigkeit ausgerichtetes Führungsverhalten sind die entscheidenden Faktoren hierfür.

7.4 Haltung und Verhalten

Die Konzeption „Alternsgerecht durch Arbeitsleben“ steht und fällt mit der Haltung bzw. Einstellung aller Beschäftigten und der Bereitschaft, die Konzeption umzusetzen. Wie bei den meisten Handlungsfeldern der Personalentwicklung haben die Führungskräfte auch bei dem Aufbau und der Erhaltung eines altersgerechten Arbeitsumfeldes eine Vorbildfunktion. Ihre Aufgabe ist dabei, die Ziele der Konzeption zu unterstützen und die Ideen und Handlungsempfehlung vorzuleben. Ihre positive Einstellung zur Konzeption muss in ihrem Verhalten erkennbar sein. Nur dann werden ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von der Konzeption zu überzeugen sein und aktiv an der Umsetzung mitwirken.

Andererseits müssen auch die Beschäftigten unterhalb der Führungsebene für die Umsetzung der Konzeption gewonnen werden. Transparenz und rechtzeitige Information über die geplante Maßnahmen sowie die Beteiligung im Vorfeld sind vertrauensbildende Maßnahmen und erhöhen die Akzeptanz. Das gilt besonders auch für positive Entwicklungen und Erfolge, die durch die Umsetzung der Konzeption eintreten. Diese sollten den Beschäftigten als Anerkennung und Motivation, weiter am Erreichen der Ziele der Konzeption zu arbeiten, zeitnah aufgezeigt werden.

Grundsätzlich ist die Umsetzung und Weiterentwicklung der Konzeption eine Daueraufgabe, die im MSAGD schon begonnen wurde und in Ausrichtung an einer proaktiven Strategie nach dem Prinzip der kleinen aber erfolgreichen Schritte fortgesetzt werden soll. Regelmäßige Informationen auch über „kleine“ Erfolge fördern die Motivation aller Beschäftigten, weiterhin aktiv mitzuwirken.

8. Welche Maßnahmen zur Implementierung sind erforderlich? – Das Umsetzungskonzept

8.1 Systematische Förderung der Arbeitsfähigkeit

„Altersgerecht durchs Arbeitsleben“ bedeutet, dass alle Beteiligten aktiv in die Förderung der Arbeitsfähigkeit eingebunden sind. Gute Arbeitsfähigkeit kann nur durch die Zusammenarbeit von Dienststelle und Personal realisiert werden.

Dafür ist eine solide Datenbasis erforderlich, aus der entsprechende unterstützende Maßnahmen abgeleitet werden können. Diese Grundlagen werden einerseits geschaffen durch eine vollständige Gefährdungsbeurteilung, die sowohl die physischen, psychischen, mentalen und sozialen Bedingungen als auch die organisatorischen Ressourcen sowie die individuellen Beanspruchungen untersucht.

Die Projektgruppe befürwortet den Einsatz des Work Ability Index, der für alle Beschäftigten angeboten wird. Vorgesehen ist eine anonyme Auswertung unter vollständiger Gewährleistung von Vertraulichkeit und Datenschutz. Auf Wunsch gibt es eine individuelle Rückmeldung des Ergebnisses und Einzelgespräche mit externer Beratung (z. B. durch die Betriebsärztin) zur Unterstützung bei gewünschten oder erforderlichen Veränderungen in der Arbeit (präventives Entlastungs-Management). Zu prüfen ist der Einsatz des Instruments „Arbeitsbewältigungs-Coaching“.

Denkbar ist eine Ergänzung des Jährlichen Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergesprächs um Fragestellungen zu Veränderungsbedarfen bezüglich des altersgerechten Arbeitens.

Pflicht-Schulungen der Führungskräfte bis zur Ebene Referatsleitung bezüglich wertschätzender Dialoge sind angezeigt. Eine Kontrolle der organisationsbezogenen Schlussfolgerungen und Maßnahmenplanungen durch die nächsthöhere Führungsebene und/oder die Personalabteilung sollte ebenfalls integriert werden.

Die konsequente Umsetzung der Konzeption und des Maßnahmenplanes soll zu einer Verbesserung der Arbeitsleistung und -qualität bei gleichzeitig Steigerung der Arbeitszufriedenheit führen. Durch die geplanten Maßnahmen werden alle Beschäftigten zusätzlich qualifiziert und können so ihre Aufgaben besser und leichter erledigen. Das gilt für alle Ebenen. Die Projektgruppe geht davon aus, dass unter anderem durch verbessertes Führungsverhalten, verbesserten Wissenstransfer, Teambildung und überlappende Einarbeitung mehr Wissen weitergegeben werden kann und die Aufgaben dauerhaft auf gleich hohem Niveau erledigt werden können. Das ist ein Gewinn für das Ministerium und die verantwortlichen Führungskräfte.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch die Führungskräfte selbst, profitieren ebenfalls von den genannten Maßnahmen. Ein Mehr an Qualifikation und Erfahrungswissen erleichtert die Arbeit und erhöht dadurch die Zufriedenheit. Das wird zusätzlich durch das betriebliche Gesundheitsmanagement sowie flexible Arbeitszeitmodelle, Telearbeit etc. verstärkt. Die Projektgruppe erwartet von daher eine klassische Win-Win-Situation.

8.2 Wer ist für die Umsetzung zuständig? Wer ist Treiber? Wer macht das Monitoring? Wer kontrolliert?

Im MSAGD sind verschiedenen Organisationseinheiten und Gremien vorhanden, die in die Umsetzung bereits eingebunden sind oder noch eingebunden werden können.

Da die Konzeption in erster Linie der Personalentwicklung zuzurechnen ist, liegt die Federführung für die Umsetzung bei der Abteilung „Zentrale Dienste“ und hier im Referat „Personal“. Das Personalreferat steuert und koordiniert die einzelnen Maßnahmen. Soweit andere Organisationseinheiten betroffen sind oder zur Bearbeitung benötigt werden, werden sie vom Personalreferat eingebunden. Das Personalreferat erstellt die Altersstrukturanalyse und gibt die Daten der einzelnen Abteilungen an die Abteilungsleitungen weiter.

Die Betriebsärztin und die Fachkraft für Arbeitssicherheit haben eine zentrale Rolle bei der Umsetzung der Konzeption. Sie führen die Gefährdungsbeurteilung durch und geben die anonymisierte Auswertung an das Personalreferat, das darauf basierend konkrete Maßnahmen in Absprache mit dem Arbeitsschutzausschuss, dem Arbeitskreis Gesundheit und dem Personalrat festlegt.

Die Abteilungsleitungen sind für die Umsetzung der Konzeption in ihren Abteilungen verantwortlich.

Der Arbeitsschutzausschuss und der Arbeitskreis Gesundheit unterstützen bei Bedarf das Personalreferat. Sie kontrollieren außerdem die Umsetzung der Konzeption und können Anregungen zur Weiterentwicklung bzw. Ausgestaltung des Entwicklungsprozesses jederzeit vortragen.

Das Gleiche gilt für die Personal- und die Schwerbehindertenvertretung. Auch sie wirken aktiv an der Umsetzung und Weiterentwicklung mit, achten auf die Einhaltung und Umsetzung der Handlungsempfehlungen der Konzeption und sind zudem Ansprechpartnerinnen und -partner für die Beschäftigten des MSAGD.

8.3 Kommunikationskonzept für die interne und externe Öffentlichkeitsarbeit

Das Konzept soll alle Beschäftigten –insbesondere die Führungskräfte im MSAGD – für das Thema „Altersgerecht durchs Arbeitsleben“ sensibilisieren. Zur breiten Beteiligung bei der Umsetzung ist vor dem offiziellen „Roll-out“ eine Vorstellung und Erläuterung zum Stand und zur geplanten Entwicklung für alle Beschäftigten sinnvoll (z. B. auf der Mitarbeiter-/Personalversammlung). Erforderlich dafür ist die Zustimmung der Leitung.

Für die Verbreitung ist die Veröffentlichung eines umfangreicheren Artikels im Intranet (Auftrag und Ziele, Mitglieder Projektgruppe, Konzeption, vorgeschlagene und geplante Maßnahmen, Werben um aktive Beteiligung) zu planen.

Projekt- und umsetzungsbegleitend sollten regelmäßig Informationen zu umgesetzten Maßnahmen, weiteren Planungen, Ergebnissen etc. im Intranet bereitgestellt werden.

Das Thema „Altersgerecht durchs Arbeitsleben“ sollte im Rahmen eines Gesundheitstages prominent aufgegriffen werden. Förderlich wäre es, wenn die Spitze des Hauses (Minister, Staatssekretär) das Thema aktiv vertreten.

Die Information der anderen Ministerien sowie der nachgeordneter Behörden und des Öffentlichen Dienstes in RLP erfolgt bei Interesse mündlich, z. B. über den Austausch der Zentralabteilungsleitungen oder schriftlich.

Die externe Öffentlichkeitsarbeit geschieht durch einen Link auf der offiziellen Internet-Seite des MSAGD, in dem die Informationen für alle Bürgerinnen und Bürger abrufbar sind, z. B. einzelne Artikel zum Projekt. Ggf. Berichte in der Tagespresse, um andere Unternehmen und Organisationen zu motivieren, sich ebenfalls mehr um das Thema „Altersgerechtes Arbeiten“ zu kümmern bzw. vergleichbare Projekte umzusetzen.

Bei offiziellen Veranstaltungen, die sich mit Fragen des demografischen Wandels beschäftigen, können Info-Stand, Broschüren/Flyer o.ä. eingesetzt werden.

8.4 Umsetzungskonzept für das MSAGD

Die Projektgruppe hat die inhaltlichen und strategischen Schnittmengen zu weiteren Handlungsfeldern im Themenbereich wie „Gesundheitsgerechte Führung“, „Demografiestabile Personalentwicklung“ und „Nachwuchssicherung“ berücksichtigt. Sie schlägt vor, eine gemeinsame Abstimmung zwischen den jeweiligen Projektleitungen durchzuführen, um Übereinstimmungen und Überschneidungen zu prüfen, aber auch, um ggf. widersprüchliche Ansätze zu identifizieren und sich auf eine gemeinsame Zielsetzung zu verständigen. Damit können sicherlich auch Synergien in der Umsetzung gewonnen werden. Die Themen zur Abstimmung sind:

- Abschluss der Gefährdungsbeurteilung
 - + Physische und psychische Gefährdungen unter Beachtung alters- und geschlechterrelevanter Aspekte.
 - + Analyse der organisatorischen Ressourcen sowie der individuellen Beanspruchungen und Ressourcen.
- Integration von Gesichtspunkten altersgerechter Arbeit in alle relevanten Dienstvereinbarungen.
- Integration von Gesichtspunkten altersgerechter Arbeit in die Führungsleitlinien.
- (Nach-)Qualifizierung aller Personen mit Führungsaufgaben bzgl. der Aspekte gesundes Älterwerden, Altern und Gesundheit, Psychologischer Arbeitsvertrag und wertschätzende Gespräche mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.
- Erweiterung des Gesundheitsmanagements um Aspekte altersgerechter Arbeit.
- Frühzeitiger Einsatz von „Achtsamen Arbeitsbewältigungs-Gesprächen“ (bei höheren AU-Zeiten; bei Interesse von Einzelnen) zur Vermeidung von BEM-Prozessen.

Literaturverzeichnis

- Ahlers 2005** – Elke Ahlers: Arbeitsbelastung im öffentlichen Dienst – Prävention (noch) kein Thema?, WSI Mitteilung 6/2005, Seite 346 ff.
- Badura et al. 2012** – Bernhard Badura, Antje Ducki, Helmut Schröder und Joachim Klose (Hrsg.) in Zusammenarbeit mit dem Wissenschaftlichen Institut der AOK: Fehlzeiten-Report 2012: Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen - Risiken minimieren. Berlin/Heidelberg
- BAuA 2011** – Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin / Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.): Aller guten Dinge sind drei! Altersstrukturanalyse, Qualifikationsbedarfsanalyse, alter(n)sgerechte Gefährdungsbeurteilung – drei Werkzeuge für ein demographiefestes Unternehmen. Dortmund/Berlin
- BAuA 2012 a** – Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) / Andrea Lohmann-Haislah: Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Wohlbefinden. Dortmund/Berlin/Dresden
- BAuA 2012 b** – Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) / Gabriele Freude, Michael Falkenstein et al.: Länger geistig fit im Beruf! Abschlussbericht PFIFF – Programm zur Förderung und zum Erhalt intellektueller Fähigkeiten für ältere Arbeitnehmer. Dortmund/Berlin
- BAuA 2012 c** – Bundesanstalt für Arbeitsschutz- und Arbeitsmedizin / Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.) / Text von Brigitta Gruber und Alexander Frevel: Arbeitsbewältigungs-Coaching®. Der Leitfaden zur Anwendung im Betrieb. Bericht Nr. 38, 2. überarbeitete Auflage, Dortmund/Berlin
- BAuA 2012 d** – Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.): Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2010. Unfallverhütungsbericht Arbeit. Dortmund
- BAuA 2013 a** – Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.): Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2011 (2013). Unfallverhütungsbericht Arbeit. Dortmund/Berlin/Dresden
- BAuA 2013 b** – Bundesanstalt für Arbeitsschutz- und Arbeitsmedizin / Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.) / Wissenschaftliche Ausarbeitung: Brigitta Gruber und Alexander Frevel: Das Individuum stärken, die betriebliche Zukunft sichern. Arbeitsbewältigungs-Coaching® als Antwort auf neue Herausforderungen. 2. aktualisierte Auflage, Dortmund/Berlin
- Berres 2013** – Jörg Berres (Präsident des Statistischen Landesamtes): Der demografische Wandel in Rheinland-Pfalz. Vortrag in Alzey am 31. Mai 2013; online
- BMAS 2013** – Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) / Ausschuss für Arbeitsmedizin (Joachim Bischof, Brigitte Hoffmann, Petra Müller-Knöß, Beate Nölle, Annegret Schöller, Ralf Stegmann, Joachim Stork, Andreas Tautz, Stefanie Wagner): Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit. Arbeitsmedizinische Empfehlung. Bonn
- BMBF 2010** – Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) / Annegret Köchling, Ulrike Weber, Josef Reindl, Birgit Weber, Lutz Packebusch, Alexander Schletz: Demografischer Wandel – (k)ein Problem! Werkzeuge für Praktiker – von Betrieben für Betriebe. Bonn/Berlin
- BPtK 2012** – BundesPsychotherapeutenKammer (Hrsg.): Studie zur Arbeitsunfähigkeit Psychische Erkrankungen und Burnout. Berlin
- DemoKomp 2007** – Kompetenz für den demographischen Wandel ... mit dem „Unternehmens-Check zur demographischen Standortbestimmung“. <http://www.inqa-demographie-check.de/index.htm>
- DNBGF 2008** – Deutsches Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung (Hrsg.): Leuchttürme der Betrieblichen Gesundheitsförderung. Beispiele guter Praxis im öffentlichen Dienst. Essen
- DNBGF 2009** – Deutsches Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung (Hrsg.): Positionspapier Forum öffentlicher Dienst, Stand 02.04.2009
- Falkenstein/Gajewski 2014** – Michael Falkenstein & Patrick Gajewski: Förderung mentaler Gesundheit bei älteren Arbeitnehmern. In: ddn – Das Demographie Netzwerk (Hrsg.) / Michael Drupp, Swen Grauer, Stefanie Seele et al.: Gesundheits- und Demographiemanagement. Den demographischen Wandel im Betrieb gesund gestalten. Bremen
- Frankenhaeuser 1991** – Marianne Frankenhaeuser: The Psychophysiology of Sex Differences as Related to Occupational Status. In: Frankenhaeuser, Lundberg, Chesney (ed.): Women, Work and Health. Stress and Opportunities. New York: 282-289

- Frevel/Geißler 2013** – Alexander Frevel & Heinrich Geißler: Mitalternde Arbeit – „Altersgerechte Berufsverläufe“ als Instrument der Personalentwicklung. In: praeview – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention, Nr. 2/2013, S. 8 f.
- Hasselhorn/Freude 2007** – Hans Martin Hasselhorn & Gabriele Freude: Der Work Ability Index – ein Leitfaden. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Sonderschrift S 87, Dortmund / Berlin / Dresden
- Heckel 2013** – Margaret Heckel: Aus Erfahrung gut. Wie die Älteren die Arbeitswelt erneuern. Hamburg
- Huber 2012** – Ulrich Huber: Wissensmanagement wird in den Köpfen entschieden! – Voraussetzungen für ein erfolgreiches Informations- und Wissensmanagement und für die Kommunikation. In: Verwaltungsmanagement, Zeitschrift des REFA-Bundesverband, H. 1/2012: 19 ff.
- iga-2008** – Initiative Gesundheit und Arbeit / Ina Sockoll, Ina Kramer, Wolfgang Bödeker: Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention. Zusammenstellung der wissenschaftlichen Evidenz 2000 bis 2006. Berlin
- IGM 2006** – Industriegewerkschaft Metall – Vorstand (Hrsg.): Demografie-Check Betriebliche Altersstruktur – eine Arbeitshilfe des Projekts „Gute Arbeit“. Frankfurt/M.
- Ilmarinen 2005** – Juhani Ilmarinen: Towards a Longer Worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union, Finnish Institute of Occupational Health / Ministry of Social Affairs and Health, Helsinki
- Ilmarinen /Tempel 2002** – Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? Hamburg
- Ilmarinen /Tempel 2010** – Erhaltung Förderung und Entwicklung der Arbeitsfähigkeit – Konzepte und Forschungsergebnisse aus Finnland. In: Bernhard Badura / Uta Walter & Thomas Hehlman (Hrsg.): Betriebliche Gesundheitspolitik: Der Weg zur gesunden Organisation, Berlin
- ISO 2009** – Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V. (Hrsg.) / Ingrid Matthäi, Martina Morschhäuser unter Mitarbeit von Achim Huber: Länger arbeiten in gesunden Organisationen. Praxishilfe zur altersgerechten Arbeitsgestaltung in Industrie, Handel und Öffentlichem Dienst. Modellprogramm zur Bekämpfung arbeitsbedingter Erkrankungen, Förderschwerpunkt „Altersgerechte Arbeitsbedingungen“. Saarbrücken
- MASFG 2006** – Ministerium für Arbeit, Soziales, Familie und Gesundheit Rheinland-Pfalz, Referat Personal und Organisation (Hrsg.): Rahmenkonzept Gesundheitsmanagement in der Landesverwaltung, Mainz, 01.01.2006
- Mead 1934** – George Herbert Mead: Mind, Self and Society. Chicago (deutsch: Geist, Identität und Gesellschaft, Frankfurt 1978)
- Michel 2013** – Jörg Michel: Stressreport und demografische Herausforderungen. Beitrag auf der Abschlussveranstaltung des INQA-Projekts ReDeKoo „Demografiefeste Personalarbeit kompetent gestalten“, ffw, Nürnberg, 24.10.2013 (pdf online)
- Ministerium der Finanzen RLP 2014** – Bericht über die Beamtenversorgung im Jahr 2013 vom 16.06.2014
- MIS 2011** – Niedersächsisches Ministerium für Inneres und Sport (Hrsg.): Projektleitfaden Gesundheitsmanagement in niedersächsischen Dienststellen. Eine praktische Hilfe für die Dienststellen bei der Einführung und Umsetzung von Gesundheitsmanagement in Form eines Projekts. Hannover
- NAK 2011** – Nationale Arbeitsschutzkonferenz (Hrsg.): Leitlinie Arbeitsschutzorganisation. Berlin
- NAK 2012** – Nationale Arbeitsschutzkonferenz (Hrsg.): Leitlinie Beratung und Überwachung bei psychischer Belastung am Arbeitsplatz. Berlin
- Nygård et al. 2011** – Clas-Håkan Nygård / Minna Savinainen / Kirsi Tapio & Kirsi Lumme-Sandt (eds.): Age Management during the Life Course. Proceedings of the 4th Symposium on Work Ability, Tampere
- MWKEL 2011** – Ministerium für Wirtschaft, Klimaschutz, Energie und Landesplanung (Hrsg.) / Jutta Rump, Silke Eilers, Gaby Wilms: Lebensphasenorientierte Personalpolitik 2.0 – Strategie für die Zukunft. Ein Leitfaden für Unternehmen zur Bindung und Gewinnung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- Pepe 2012** – Nadine Pepe: Evaluation der JMAG. Unveröffentlichtes Manuskript
- Prognos 2012** – Prognos AG (Hrsg.): Instrumentenkasten für eine altersgerechte Arbeitswelt in KMU. Analyse der Herausforderungen des demografischen Wandels und Systematisierung von Handlungsoptionen für kleine und mittlere Unternehmen. Im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Berlin

Richenhagen 2009 – Gottfried Richenhagen: Leistungsfähigkeit, Arbeitsfähigkeit, Beschäftigungsfähigkeit und ihre Bedeutung für das Age Management. In: Freude, G., Falkenstein, M., Zülch, J. (Hrsg.): Förderung und Erhalt intellektueller Fähigkeiten älterer Arbeitnehmer. INQA-Bericht 39. Dortmund, pp. 73-86

RKI 2013 – Robert Koch Institut (Hrsg.): GBE Kompakt – Zahlen und Trends aus der Gesundheitsberichterstattung des Bundes. Diagnose Depression. H. 2/2013, Berlin

Rump/Eilers 2013 – Jutta Rump / Silke Eilers: Lebensphasenorientierte Personalpolitik – Eine Strategie für die Zukunft, in: GiP – Gleichstellung in der Praxis, Ausgabe 4/2013: 12 – 16

TBS 2009 – Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e.V. (Hrsg.): DemografieKompass. Die betriebliche Altersstruktur erfassen und Handlungsbedarf benennen. Ergebnis des Projekts „Betriebliche Beschäftigungsfähigkeit im demografischen Wandel (demoBiB)“. Siehe <http://www.demobib.de/bib/index,id,1689.html>

Tempel/Ilmarinen 2013 – Jürgen Tempel & Juhani Ilmarinen: Arbeitsleben 2025. Das Haus der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen bauen. Hamburg

Tuomi et al. 1998 – Kaija Tuomi / Juhani Ilmarinen / Antti Jahkola / Lea Katajarinne & Arto Tulkki: Work Ability Index. Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki

Udris 1992 – Ivar Udris (Hrsg.): Arbeit und Gesundheit. Psychosozial Bd. 52. Weinheim

VDBW – Verband Deutscher Betriebs- und Werksärzte / Berufsverband Deutscher Arbeitsmediziner (Hrsg.): Beschäftigungsfähigkeit im demografischen Wandel. Ein Leitfaden für Betriebsärzte und die Verantwortlichen im Unternehmen. Karlsruhe

Wolff et al. 2001 – Heimfrid Wolff, Katharina Spieß, Henrike Mohr - Arbeit, Altern, Innovation. Wiesbaden