



**FACHKRÄFTESICHERUNG**

**Kurzstudie**

# Demografiefeste Arbeit in Thüringer Optikunternehmen

## Herausforderungen – Ansatzpunkte – Lösungen

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Bildquelle: © only4denn - Fotolia.com

## **„Demografiefeste Arbeit“ in Thüringer Optikunternehmen Herausforderungen – Ansatzpunkte – Lösungen**

### **Gliederung**

- 1. Einleitung: Modernisierung im demografischen Wandel**
- 2. Ergebnisse von Bestandsaufnahmen in Thüringer Optikbetrieben**
- 3. Hochqualifizierte Fachkräfte als Standortstärke**
- 4. Arbeitsanforderungen und -bedingungen in den Optikunternehmen**
  - 4.1 Demografiefeste Arbeit in einer sich verändernden Arbeitswelt
  - 4.2 Leistungsanforderungen und Betriebskulturen in den Optikfirmen
  - 4.3 Sozialer Zusammenhalt als Ressource für die Beschäftigten und die Betriebe
- 5. Umgang mit älteren Beschäftigten**
  - 5.1 Die Leistungsfähigkeit alter und junger Mitarbeiter ist gleichwertig
  - 5.2 Arbeitsgestaltung bei älteren Beschäftigten
- 6. Betriebliches Handlungsrepertoire der Arbeitsgestaltung: Arbeitsschutz, Gesundheitsförderung, Betriebskultur**
- 7. Resümee: gut aufgestellt bei demografiefester Arbeit, aber noch Gestaltungsbedarf bei psychischen Belastungen**

## 1. Einleitung: Modernisierung im demografischen Wandel

Die Industrie in Deutschland steht vor großen Herausforderungen. Der Wettbewerb fordert gerade auch von technologieorientierten kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) beständige Modernisierungen in Organisation und Technik – aktuelle Stichworte sind hierbei Digitalisierung und Industrie 4.0.

Aufgrund des demografischen Wandels müssen die Unternehmen diese Veränderungen künftig mit alternden Belegschaften und knapper werdenden Nachwuchskräften schultern. Auch ist mit „bunter“ werdenden Belegschaften zu rechnen (z.B. Integration von Zuwanderern, mehr Frauen in „klassischen Männerberufen“). Sie sind verstärkt gefordert:

- die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten bis zur Rente zu sichern,
- die Kompetenzen der Mitarbeiter auf den neuesten Stand zu bringen,
- die Beschäftigten mit attraktive Arbeitsbedingungen und beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten an das Unternehmen zu binden
- und last but not least die Arbeitsbedingungen an die unterschiedlichen Leistungs Voraussetzungen ihrer Mitarbeiter anzupassen (z.B. passende Arbeitsplätze für ältere Mitarbeiter).

Die Herausforderungen von Modernisierung im demografischen Wandel stellen sich je nach Branche, Betriebsgröße, Belegschaftsstrukturen etc. sehr unterschiedlich dar. Passgenaue Lösungen „von der Stange“ gibt es nicht. Gleichwohl stecken die genannten Herausforderungen Handlungsfelder ab, auf denen Betriebe passgenaue Lösungen für eine demografie-feste Gestaltung von Arbeit finden müssen.

Die Gespräche zur Bestandsaufnahme demografie-fester Arbeit in Betrieben der Thüringer Optikbranche dienten vor diesem Hintergrund dazu herauszufinden, welche Probleme und welche Lösungsansätze in dieser von hochqualifizierten Fachkräften geprägten ostdeutschen Hightech-Branche vorhanden sind.

Die folgenden Ausführungen dienen zum einen als Feedback für die Unternehmen, deren Manager sich als Interviewpartner für eine Bestandsaufnahme zum Thema „Demografie-feste Arbeit“ bereitgefunden haben. Zum anderen liefern die dargestellten Ergebnisse wertvolle Anregungen und gute Beispiele für den Umgang mit Problemen der Arbeitsorganisation und -gestaltung im demografischen Wandel.

### Was ist demografie-feste Arbeit?

Der Begriff „demografie-feste Arbeit“ wurzelt im Konzept der *„menschengerechten Arbeit“*. Das Konzept beinhaltet physische und psychische Schädigungslosigkeit, Beeinträchtigungsfreiheit, Persönlichkeitsförderlichkeit und Zumutbarkeit (vgl. z.B. Ulich 2001). In groben Zügen beinhaltet dies die Dimensionen Gesundheit, lernhaltige Arbeit und ein gutes Sozialklima als Richtschnur für die Gestaltung der Arbeit und der Arbeitsorganisation.

Über menschengerechte Arbeit hinaus sind in Zusammenhang mit demografie-fester Arbeit zusätzliche Aspekte von Relevanz. Zum einen gilt die Aufmerksamkeit dem *gesamten Erwerbsverlauf*. So geht es darum, frühzeitigem gesundheitlichem Verschleiß entgegenzuwirken und „Lernentwöhnung“ der MA zu vermeiden. Insofern richtet sich der Fokus nicht allein auf die Gruppe der älteren Beschäftigten.

Zum anderen nimmt „Demografiefeste Arbeit“ Bezug auf Belegschaften, die hinsichtlich *Leistungsfähigkeit und Motivationen vielfältiger* werden. Neben kulturellem Hintergrund und Geschlecht gilt dies auch im Hinblick auf Alter. Gerade die Gruppe älterer Beschäftigter weist eine große Spannweite im Hinblick auf die Leistungsfähigkeit auf. Die Arbeitsgestaltung muss darauf Rücksicht nehmen und beispielsweise Hilfsmittel für leistungsgewandelte Mitarbeiter bereitstellen.

## **2. Ergebnisse von Bestandsaufnahmen in Thüringer Optikbetrieben**

Interviewt wurden Geschäftsführer und Personalmanager aus vier Unternehmen der Optikbranche. Die Gespräche dauerten jeweils rund anderthalb Stunden. Die Firmen zeichnen sich durch folgende Merkmale aus:

- mittelständische Strukturen (Größenspektrum von 16 bis rund 200 Beschäftigten),
- eine große Bedeutung von High-Tech und innovativen Erzeugnissen: Präzisionsoptik, Software, optische Systemlösungen<sup>1</sup>
- eine starke Orientierung auf den internationalen Markt
- eine ausgeprägte Fachkräfteorientierung: Ingenieure, Facharbeiter

Die dargestellten Ergebnisse erheben nicht den Anspruch, für die Thüringer Optikbranche als Ganze zu stehen. Auch konnten die einzelnen Facetten demografiefester Arbeit nur überblicksartig beleuchtet werden. Gleichwohl lassen sich anhand der Gespräche Problemseiten des Managements im Hinblick auf Arbeitsanforderungen und Belastungen aufzeigen und vor allem auch Lösungswege zur Bewältigung der Herausforderungen des demografischen Wandels in ihren Grundzügen identifizieren.

### **Aufbau und Themenspektrum**

Die Ausführungen beginnen mit einer kurzen Darstellung der personalwirtschaftlichen Ausgangsbedingungen der untersuchten Optikunternehmen sowie auch der Optikbranche in Thüringen insgesamt. Sie bilden eine wichtige Grundlage für die Bewältigung der Herausforderungen einer demografiefesten Gestaltung von Arbeit.

Die darauf folgenden Hauptteile des Textes nehmen die Arbeit und ihr Umfeld in den befragten Unternehmen in den Blick. Dem Altersgruppen übergreifenden Bezug auf „menschengerechte Arbeit“ entsprechend richtet sich die Aufmerksamkeit auf das Thema Leistungsanforderungen und Arbeitsbelastungen für die verschiedenen Beschäftigtengruppen im Betrieb. Ebenfalls beleuchtet werden das soziale Umfeld der Arbeit und die Unternehmenskultur. Sie bilden für die Beschäftigten wichtige Ressourcen zur Erfüllung der Leistungsanforderungen. Zur Einordnung der Erfahrungen und Eindrücke aus den Optikunternehmen werden jeweils

---

<sup>1</sup> Bei den Unternehmen handelte es sich im Einzelnen um:

- einen Hersteller von mikrooptischen Komponenten und Systemen: 15 Beschäftigte (F1)
- einen Entwickler und Hersteller von Optoelektronik: 100 Beschäftigte (F2)
- einen Hersteller optischer Speichermedien: 200 Beschäftigte (F3)
- einen Hersteller hochpräziser optischer Komponenten und Systeme: 150 Beschäftigte (F4)

arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse und Befunde aus der bundesweiten Erwerbstätigenbefragung von BiBB/BAuA (2012) aufgegriffen.

Im anschließenden Kapitel geht es um den betrieblichen Umgang mit älteren Beschäftigten. Dabei geraten die Erfahrungen mit älteren Mitarbeitern ebenso ins Blickfeld, wie betriebliche Praktiken, um auf Unterschiede im Leistungsvermögen und spezielle Bedarfslagen Leistungsgewandelter einzugehen. Um die Darstellung der Ergebnisse abzurunden, werden die betrieblichen Infrastrukturen auf den Gebieten Personalwirtschaft und Arbeitsschutz beleuchtet. Sie bieten wichtige Ansatzpunkte zur Bewältigung der Herausforderungen demografiefester Arbeit.

### 3. Hochqualifizierte Fachkräfte als Standortstärke

Die breite Fachkräftebasis bildet das Rückgrat der Thüringer Optikbranche. Wie der aktuelle Wachstumsreport Photonik zeigt, dominieren qualifizierte Facharbeiter und Ingenieure die Beschäftigtenstrukturen. Die Altersstruktur in der regionalen Branche stellt sich im Unterschied zu vielen anderen ostdeutschen Branchen als ausgewogen dar. Viele Firmen, die im Zuge des Wirtschaftsaufschwungs in den vergangenen Jahren ihre Beschäftigung erhöhten, konnten junge Beschäftigte für ihr Unternehmen gewinnen und damit der Alterung ihrer Belegschaft entgegenwirken.

#### Altersstruktur in Unternehmen und Forschungseinrichtungen der Optoelektronik Thüringen

	<b>Bis 35 Jahre</b>	<b>36 bis 50 Jahre</b>	<b>Über 50 Jahre</b>
<b>2014</b>	<b>35,5 %</b>	<b>35,0%</b>	<b>29,5%</b>
<b>2012</b>	<b>33,0 %</b>	<b>37,0%</b>	<b>30,%</b>
<b>2001</b>	<b>25,0%</b>	<b>54,0%</b>	<b>19,0%</b>

Quelle: Optonet Wachstumsreport 2015

Die an der Bestandsaufnahme beteiligten Firmen betrachten ihre qualifizierten Facharbeiter und Ingenieure als zentrale Stärke ihres Unternehmens. Das Kompetenzniveau der Facharbeiter und Ingenieure schätzen sie als hoch ein. Von fachlichen Defiziten berichten die Firmen nicht. Qualifizierungsmatrizen als Instrument zum Vergleich des Ist-Standes der Qualifikationen mit dem Soll der Qualifikationsanforderungen finden Anwendung, zum Teil, um bei Audits den Kundenvorgaben Rechnung zu tragen.

Um ihre Belegschaften in der Hightechbranche Optoelektronik auf den neuesten Stand der Technik zu bringen und um die Beschäftigten ans Unternehmen zu binden, hat Weiterbildung einen hohen Stellenwert. Sie umfasst Qualifizierungen bei der Einführung neuer Technologien, externe Qualifizierungen auf Technologiefeldern sowie auch die Unterstützung von Mitarbeitern bei der Realisierung persönlicher beruflicher Entwicklungswünsche (z.B. Meisterausbildung).

Die Unternehmen verfügen zum Teil schon seit längerer Zeit über Altersstrukturanalysen, die bis hinab auf die Ebene der Arbeitsbereiche Informationen und Indikatoren für den zukünftigen Fachkräftebedarf und daraus abzuleitende personalpolitische Maßnahmen liefern. Vor

diesem Hintergrund sehen die befragten Unternehmen auf absehbare Zeit keine Personalengpässe auf sich zukommen.

Insofern stellt sich die Fachkräftesituation für die befragten Firmen auch perspektivisch als recht günstig dar. Gleichwohl sollten für die bereits vorhandenen älteren Mitarbeiter arbeitsgestalterische Lösungen gefunden werden, die ihre Stärken nutzen und Schwächen kompensieren. Vor allem aber ist die Beschäftigung mit der Alterung der Beschäftigten unter Präventionsgesichtspunkten wichtig. Gerade dann, wenn die Betriebe auf eine starke Betriebsbindung ihrer qualifizierten und motivierten Beschäftigten setzen, müssen sie rechtzeitig dafür Sorge tragen, dass ihre Beschäftigten bis zum Rentenalter gesund, leistungsfähig und motiviert bleiben. Gefragt ist daher heute schon eine Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation, die im Hinblick auf sich beständig verändernde Arbeitsanforderungen und alternde Belegschaften up to date ist.

## **4. Arbeitsanforderungen und -bedingungen in den Optikunternehmen**

Bevor auf die Situation in den befragten Unternehmen eingegangen wird, sollen noch einige wissenschaftliche Befunde zu grundlegenden Herausforderungen für die Gestaltung von Arbeit und zu aktuellen Entwicklungen in der deutschen Arbeitswelt kurz dargestellt werden

### **4.1 Demografiefeste Arbeit in einer sich verändernden Arbeitswelt**

Demografiefeste Arbeit beginnt in Bezug auf Altern und Alter bereits im frühen Erwerbsalter. Es gilt einen frühzeitigen gesundheitlichen Verschleiß zu vermeiden und Kompetenzen beständig weiter zu entwickeln. Dies beinhaltet in groben Zügen:

- interessante Arbeitsaufgaben, die der beruflichen Weiterentwicklung dienen,
- ausreichende Handlungsspielräume (im Gegensatz zu detaillierten Vorgaben),
- Arbeitsaufgaben, die weder überfordern noch unterfordern. Häufiger und lang andauernder Stress, definiert „als unangenehmer und als bedrohlich empfundener Zustand“ (BAuA), sollte vermieden werden,
- und ein gutes, die Vorgesetzten einschließendes Sozialklima (Kommunikationsgelegenheiten, Wertschätzung und Feedback).
- Auch die körperliche Gesundheit muss bereits frühzeitig geschützt werden (Körperhaltungen und Bewegungen, Arbeitsumgebung, Arbeitszeitgestaltung).

Je höher die Altersgruppen sind, desto größer ist die Streuung der Leistungsfähigkeit bei den Beschäftigten. Neben der individuellen Lebensführung und der persönlichen Konstitution spielt eine große Rolle, ob die Arbeitsbedingungen in der Erwerbsbiographie gut waren oder nicht. (Ilmarinen, Tempel 2010, Oltmanns u.a. o.J.).

Durch Technisierung und Automation, „straffe“ Organisationsabläufe sowie auch wachsende Kommunikations- und Abstimmungsanforderungen z.B. mit Kunden nehmen psychische im Vergleich zu körperlichen Anforderungen und Belastungen an Bedeutung zu. Mit Blick auf den demografischen Wandel stellt sich die Frage, ob die psychischen Anforderungen so gestaltet werden können, dass sie von den Beschäftigten bis ins hohe Erwerbsalter (bei Rente mit 67) bewältigt werden können.

In Deutschland erreichen – gerade im europäischen Vergleich – solche Belastungen hohe Werte, die Gesundheitsrisiken in sich bergen. So bewegen sich die Werte von Stressfaktoren beständig auf hohem Niveau. Zu nennen sind zuvorderst Multitasking, Termin- und Zeitdruck sowie auch ungeplante Arbeitsunterbrechungen. Ingenieure und Führungskräfte sind besonders davon betroffen. Aber auch in gewerblichen Berufen spielt Zeitdruck eine große Rolle. Darüber hinaus sind in diesen Berufen auch „ständig wiederkehrende Arbeitsgänge“ recht verbreitet.

Gestaltungsspielräume in Form von Möglichkeiten, die eigene Arbeit selbst einzuteilen und zu planen, können Zeit- und Leistungsdruck kompensieren und damit dem Stress entgegenwirken. Solche Spielräume sind bei qualifizierter Facharbeit und vor allem auch Ingenieursarbeit typischerweise recht hoch. Allerdings können fehlende Variationsmöglichkeiten beim Arbeitstempo sowie unübersichtlichen Entscheidungssituationen z.B. aufgrund fehlender Informationen dazu führen, dass solche Handlungsspielräume aufgezehrt werden.

Trotz des Bedeutungszuwachses psychischer Belastungen, gehören körperliche Belastungen nicht der Vergangenheit an: Recht verbreitet sind im verarbeitenden Gewerbe nach wie vor „langes Arbeiten im Stehen“ und „schweres Heben und Tragen“. Schließlich können Büro-tätigkeiten spezifische Gefährdungen wie Muskel- und Skeletterkrankungen sowie Augenbeschwerden mit sich bringen.

*BiBB/BAuA Erwerbstätigenbefragung 2012 (Angabe: häufig)*

<b>Arbeitsbelastungen</b>	<b>Gesamt</b>	<b>Verarbeitendes Gewerbe</b>
Verschiedene Arbeiten gleichzeitig	58	<b>56</b>
Starker Termin- und Leistungsdruck	52	<b>54</b>
Bei der Arbeit gestört und unterbrochen	50	<b>42</b>
Ständig wiederkehrende Arbeitsgänge	44	<b>51</b>
Arbeit selbst einteilen und planen	67	<b>63</b>
Langes Arbeiten im Stehen	54	
schweres Heben und Tragen	22	

*Quelle: Lohmann-Haislah, A: Stressreport Deutschland 2012*

## **4.2 Leistungsanforderungen und Betriebskulturen in den Optikfirmen**

Die Wahrnehmung und Bewertung von Arbeitsbelastungen ist außer von physiologischen und psychologischen Faktoren auch von kulturell und sozial bedingten normativen Standards und Leistungsorientierungen abhängig. Dies gilt etwa für arbeitswissenschaftliche Kriterien wie Zumutbarkeit und Persönlichkeitsförderlichkeit der Arbeit (Luczak1997: 16 ff.). Was als Termin- und Leistungsdruck gilt, wird mithin auch von betrieblichen und Arbeitskulturen bestimmt. Vor diesem Hintergrund ist ein Hinweis auf betriebskulturelle Faktoren im Untersuchungsfeld angebracht.

Die Optikbranche in Thüringen ist geradezu ein Paradebeispiel für „produktive Leistungsgemeinschaften“ in Ostdeutschland, die sich seit den 90er Jahren mit qualitativ hochwertigen und innovativen Erzeugnissen erfolgreich auf internationalen Märkten etablieren konnten. Die personelle Basis hierfür bildeten qualifizierte Facharbeiter und Ingenieure, die mit hoher Leistungsbereitschaft und Betriebsidentifikation die wirtschaftlichen Erfolge ihrer Firmen auf den Weg brachten. Kollegialität, Loyalität sowie hohe Dienstleistungs- und Produktqualität bildeten dabei Wertmaßstäbe, auf die sich Beschäftigte und Führungskräfte gemeinsam beziehen konnten (Behr u.a. 2007: 260 ff.). Die Beschäftigten und Manager, die den Neuaufbau der Firmen seit den frühen neunziger Jahren vorangetrieben haben, bilden nunmehr die ältere Generation der Arbeitskräfte (50 plus). Angesichts der sozialisierenden Wirkung hoher Arbeitsanforderungen und der ausgeprägten Leistungsorientierung ist zu erwarten, dass die Messlatte bei der Bewertung dessen, was als Leistungsdruck und Stress angesehen wird, tendenziell recht hoch liegt.

### **Arbeitsanforderungen, Belastungen und Ressourcen aus Sicht der Manager**

Im Hinblick auf die Darlegungen zu Arbeitsanforderungen und Belastungen ist zu betonen, dass sie auf den Auskünften der befragten Manager über die Arbeitsbedingungen in ihrem Betrieb fußen. Wie die Mitarbeiter selbst ihre Situation einschätzen, muss vor diesem Hintergrund offen bleiben.

In der Quintessenz gingen die Manager von einer eher undramatischen Belastungssituation für die Beschäftigten in ihren jeweiligen Unternehmen aus. Der Grundtenor ihrer Ausführungen lautete: Stress gibt es zwar zeitweilig, aber nicht als Dauerbelastung. Bisweilen machten sie dabei deutlich, dass sie die öffentliche Debatte über Stress und Burnout für überzogen hielten. In den Gesprächen ergaben sich gleichwohl einige Anhaltspunkte zum Auftreten von Arbeits- und Zeitdruck in der alltäglichen Arbeit.

### **Die Facharbeiter: Prozessstandards schützen vor hohem Zeitdruck**

Die gewerblichen Tätigkeiten an den Maschinen und Anlagen sowie die komplexen Montageoperationen (insbesondere bei Mikrobauteilen) erfordern großes Fachwissen und häufig auch handwerkliches Geschick sowie längere Phasen der Konzentration, um die Qualitätsstandards zu erreichen. In diesem Sinne sind die Prozesszeiten mit beträchtlichen kognitiven und feinmotorischen Anforderungen gleichsam ausgefüllt. Da die Tätigkeiten nicht strikt und detailliert normiert werden können, bestehen für die Beschäftigten auch Handlungsspielräume im Hinblick auf Arbeitseinteilung und Arbeitsvorgehen.

Die Interviewpartner schätzten die Belastungssituation vor allem bei den gewerblichen Beschäftigten als moderat ein. Die Eigenschaften der hochgradig qualitätssensiblen technischen Prozesse schirmen die Facharbeiter in hohem Maße von Termin- und Leistungsdruck ab. Der Geschäftsführer eines kleinen Herstellers mikrooptischer Systeme machte deutlich, dass man aufgrund negativer Erfahrungen in Punkto Qualität sehr vorsichtig mit Maßnahmen zur Verkürzung der Fertigungszeiten ist:

*Man sei in der Vergangenheit schon oft damit „auf die Nase gefallen“, dass Fertigungszeiten verkürzt wurden, um dem Kunden einen Gefallen zu tun. Dies hatte dann Ausfälle zur Folge, die der Kunde ja nicht ersetzt. Deswegen sei auch der Produktionsplaner manchmal etwas*

*gutmütig, um auf Nummer sicher zu gehen. Kundenwünsche finden ihre Grenze, wenn sie zulasten der Qualität gehen. „Dann geht eben die Sache mal nicht“ (F1).*

Wenn die Prozessbedingungen eine schnellere Bearbeitung der Aufträge nicht zulassen, wird der Termindruck durch Mehrarbeit bewältigt. Bei einem mittelgroßen Hersteller von optischen Speichermedien etwa schlagen sich Terminzwänge oder das Erfordernis, Ausfallzeiten an Maschinen zu kompensieren, in Überstunden und Samstagsarbeit für die Mitarbeiter nieder (F3).

Überdies werden von einem Gesprächspartner bisweilen auftretende „hausgemachte“ Organisations- und Abstimmungsprobleme als Stressursachen benannt. Sie erfordern Neudispositionen bei der Auftragsbearbeitung.

*„Die schlechte Interaktion zwischen den Abteilungen führt zu unnötigem Stress, weil ständig irgendwelche Sachen dazwischen genommen werden müssen“ (F4).*

### **Führungskräfte und Ingenieure: durch hohe Erwartungen der Kunden stark gefordert**

Auch bei hochqualifizierten Ingenieuren, Naturwissenschaftlern und Führungskräften berichten die Gesprächspartner nicht von eskalierenden Leistungsanforderungen. Gleichwohl kommen Anforderungen zum Vorschein, die zumindest temporär zu Stress führen. Sie sind häufig an Vertriebsfunktionen und Kundenbeziehungen geknüpft.

Die Nachfrage nach den Erzeugnissen unterliegt oft starken Schwankungen auf den Märkten. Die Auftragsbearbeitung muss, um die Kunden zu halten, unter den Bedingungen hoher Qualitätsstandards und strikter Termintreue erfolgen. Zudem üben die Abnehmer Druck auf eine Senkung der Lieferzeiten aus. Zum Teil verlangen sie auch während der Auftragsbearbeitung Zusatzleistungen. Diese Flexibilitätsanforderungen müssen vor dem Hintergrund weitgehend vordefinierter und komplexer technischer Prozesse und Fertigungszeiten von Geschäftsführern, dem Vertriebspersonal sowie auch von Produktionsleitern geschultert werden. Sie sind gefordert, ihren Kunden deutlich zu machen, was technisch machbar ist, und im Rahmen der technischen Möglichkeiten Neudispositionen bei der Produktion und Leistungserstellung vornehmen. Auch muss rechtzeitig mit den Kunden vereinbart werden, dass Änderungswünsche preislich berücksichtigt werden. Vor diesem Hintergrund erklärt der Geschäftsführer des Herstellers mikrooptischer Systeme (F1) auf die Frage nach Arbeitsstress bei den Beschäftigten:

*„Stress ist in den Führungsetagen: Bei uns bleibt das hängen, was nicht nach unten weitergegeben werden kann. Damit muss man umgehen und Lösungen finden. Natürlich erzeugt das Stress, entweder bei der Geschäftsführung oder bei der Produktionsleitung“.*

Die Erwartungen und Standards der Kunden wirken auch auf die Ablauforganisation ein. Die Kunden verlangen von den Firmen Zertifizierungen und Audits, um Transparenz herzustellen und Qualität sicherzustellen. Der Geschäftsführer eines mittelgroßen Herstellers präzisionsoptischer Systeme stellte fest:

*„Es ist schon so, dass die Kunden alles genau wissen wollen, überall mit reinreden wollen, Informationen haben wollen und Druck auf Liefertermine, technische Sachen und Abläufe ausüben. Das hat im Vergleich zu früher schon zugenommen. Die Werker an der Maschine sind von solchen Verhandlungen mit Kunden und Dokumentationspflichten zwar nicht betrof-*

*fen, die Ingenieure aber schon. Das liegt auch an Abnehmerbranchen wie Luft- und Raumfahrt, Medizintechnik und Sicherheitstechnik“ (F4).*

Technisches Knowhow, Innovationsfähigkeit und Teamfähigkeit des Personals sind Tugenden, auf die die Firmen gerade bei ihren technisch-naturwissenschaftlichen Fachkräften bauen können. In den Teams sind eine selbständige Planung und Einteilung der Arbeit sowie kreative Problemlösungen erforderlich, um die fachlich anspruchsvollen und komplexen Aufgaben zu erledigen. Gleichwohl bringen Ablaufstandards, Dokumentationspflichten, strenge Kostenkalkulationen und Zeitvorgaben bei der Auftragsbearbeitung eine hohe Regeldichte für die Ingenieursarbeit mit sich. Der Geschäftsführer eines Herstellers und Entwicklers von Optoelektronik machte dies anhand des folgenden Beispiels deutlich:

*Bei einem größeren Auftrag, z.B. bei der Entwicklung einer Leiterplatte für ein Messgerät, werden die Entwicklungsarbeiten unter Preis- und Zeitgesichtspunkten geplant und in Arbeitspakete aufgeteilt. Für die Softwareentwicklung werden beispielsweise 800 Stunden veranschlagt, die in drei Arbeitspakete unterteilt werden, z.B. Stunden für Schaltungsentwicklung, für Lay-out sowie für Tests und Inbetriebnahme. Die Aufgaben werden in Teams bearbeitet. Bei der Abarbeitung der Aufträge sind die Anforderungen eines umfangreichen Lastenheftes einzuhalten.*

*Zur Steuerung der hochkomplexen Prozesse im Betrieb wird SAP eingesetzt. Auf dieser Basis erfolgt ein wöchentliches Projektcontrolling im Lenkungskreis, in welchem alle Abweichungen besprochen werden. In einem 20-seitigen Projekt-Managementleitfaden sind die Prozesse der Firma niedergeschrieben (Meilensteine: Wer, was, wann). „Lediglich auf Zuruf findet Nichts statt. Alles ist geregelt. Das erwarten die Kunden“. Überforderung und Stress treten, so der Interviewpartner dann auf, wenn „die planmäßige Durchführung der Arbeit gefährdet ist. Das sei allerdings „kein Breitenproblem“ und werde in einem Feedback-Gespräch bearbeitet (F2).*

### **Körperliche Belastungen: Punktuelle Gefährdungen**

Aus Sicht der Gesprächspartner haben körperliche Belastungen und Gefährdungen eine insgesamt betrachtet lediglich punktuelle Bedeutung. Hierbei können sich die Manager auf die Ergebnisse der in ihrem Hause durchgeführten Gefährdungsbeurteilungen körperlicher Belastungen beziehen. Im Hinblick auf eine bereichsbezogene Belastung berichtet der Geschäftsführer des Herstellers mikrooptischer Systeme von einem Belastungsschwerpunkt, bei dem gerade für Ältere kritische physische und psychische Belastungen zusammenwirken:

*In der Fertigung gibt es rein stehende Tätigkeiten, was einem älteren Mitarbeiter auf die Dauer schwerer fällt als einem jüngeren Mitarbeiter. Es gibt stehende und sitzende Tätigkeiten, die lange dauern und Ausdauer und Konzentration erfordern: eine halbe bis eine Stunde an einem Prozess bleiben, manchmal auch in Kombination stehend und sitzend über einen ganzen Tag. Das stecken Jüngere wohl besser weg als Ältere, die möglicherweise ein Problem mit dem Rücken mitbringen (F1).*

Als körperliche Belastungen, die freilich nur selten auftauchen, nennen die Manager überdies schweres Heben (20 Kg) sowie auch Chemikalien.

#### 4.3 Sozialer Zusammenhalt als Ressource für die Beschäftigten und die Betriebe

Gute Sozialbeziehungen im gesamten Betrieb und im Arbeitsumfeld sind eine wichtige Ressource zur Bewältigung von Arbeitsbelastungen. Dabei spielt die Führungskultur eine zentrale Rolle. So hat die Beschäftigtenbefragung von BiBB/BAuA 2012 gezeigt, dass Beschäftigte, die von ihren Vorgesetzten häufig unterstützt werden, erheblich weniger gesundheitliche Beschwerden angeben als diejenigen, die wenig oder gar keine Unterstützung erhalten (BiBB/BAuA-Faktenblatt 09). Soziale Unterstützung durch Vorgesetzte beinhaltet Faktoren wie Wertschätzung, Feedback und Achtsamkeit gegenüber den Belangen der Beschäftigten, die in den Betriebskulturen „produktiver Leistungsgemeinschaften“ einen hohen Stellenwert haben. Der Manager des Optoelektronik-Entwicklers macht anschaulich deutlich, welche hohe Bedeutung der Nähe zu den Mitarbeitern bei der Bewältigung von Stresssituationen zukommt.

*Als Führungskraft ist er regelmäßig und häufig bei den Beschäftigten präsent: Er schildert, dass er stets am Montag von den Projektleitern erfahre, wo „ein Feuer brennt“. Die Projektleiter, so fügt er hinzu „werden am Montag gepflegt“. Die Mitarbeiter sehe er ständig. Man könne am Blick der Mitarbeiter oder wenn sie „grau“ aussehen, erkennen, dass sie Probleme haben. Er frage dann die Projektleiter, wo die Fehler liegen. Dies können Probleme mit Kunden sein. Der, der die Probleme lösen soll, muss pfleglich behandelt werden. Man müsse die Mitarbeiter bei Problemen moralisch entlasten, sie loben und ermutigen, dass sie es schaffen können. Man darf nicht sagen: „Du hast was falsch gemacht“. Das vertiefe nur die Selbstzweifel und motiviere nicht. „Leistung kann man nur mit klarem Kopf erbringen“(F2).*

Das hier geschilderte Beispiel zeigt eine Führungskultur der Aufmerksamkeit und Wertschätzung. Sie gehört, auch wenn es schon mal zu Reibungsverlusten oder Konflikten in den Betrieben kommt, zur normativen Grundausstattung der „produktiven Leistungsgemeinschaften“, die die Manager in den befragten Unternehmen nicht nur anstreben, sondern auch aktiv vorantreiben.

*So bringt der Manager des Präzisionsoptikunternehmens zum Ausdruck, dass man beständig – zum Teil unterstützt durch externe Experten – daran arbeitet, Führungsdefizite etwa auf dem Gebiet der Konfliktbearbeitung zu beheben. „Wenn man das nicht kontinuierlich macht, reißt immer wieder was ein“. In der Bilanz der vergangenen Jahre sieht der Manager trotz der Hindernisse Erfolge auf dem Gebiet der Führungskultur (F4).*

Indizien für eine in den Optikunternehmen intakte Führungskultur liefern die günstigen Werte in Bezug auf Fluktuation und Fehlzeiten bei den Beschäftigten.

Selbst unter den Bedingungen einer inzwischen recht guten Arbeitsmarktlage für Fachkräfte gibt es kaum Abwanderungen der Beschäftigten. Die Betriebsbindung ist ausgesprochen hoch. Die krankheitsbedingten Fehlzeiten in den Betrieben befinden sich bei einer Größenordnung zwischen 3 und 5 Prozent auf einem geringen Niveau: Dies deutet darauf hin, dass die Leistungsanforderungen und speziell auch der Stress zumindest nicht über längere Zeiträume „aus dem Ruder laufen“.

## 5. Umgang mit älteren Beschäftigten

Im Folgenden liegen die Hauptakzente auf dem Thema *altersgerechte Arbeit*. Speziell geht es um die Frage, inwieweit die Betriebe Vorkehrungen und Maßnahmen ergreifen, die auf

die Arbeitssituation und Leistungsvoraussetzungen älterer Beschäftigter Bezug nehmen. Die Berücksichtigung der besonderen Belange älterer Beschäftigter bildet gleichsam den Lackmohlestest dafür, ob die Unternehmen den im demografischen Wandel zunehmenden Unterschieden innerhalb der Belegschaften im Hinblick auf Leistungsvermögen und Motivation Rechnung tragen. Ins Blickfeld geraten dabei sowohl Fragen der Sozialbeziehungen als auch Maßnahmen der Arbeitsgestaltung.

### **5.1 Die Leistungsfähigkeit alter und junger Mitarbeiter ist gleichwertig**

Ein negatives Bild des Alterns, wonach Altern einseitig als biologisch bedingter Abbauprozess der körperlichen und geistigen Leistungsfähigkeit betrachtet wird, ist wissenschaftlich längst überholt. Dennoch besteht in vielen Betrieben noch Skepsis hinsichtlich der Produktivität und Innovationsfähigkeit älterer Beschäftigter. Von grundlegender Bedeutung für einen angemessenen Einsatz älterer Mitarbeiter ist zunächst einmal die Abkehr von einem Defizitbild des Alters und eine differenzierte Betrachtung von Alterungsprozessen in der Arbeitswelt (Freidank u.a. 2011).

Bei den befragten Managern kann ein Defizitbild vom Alter nicht festgestellt werden. In der Gesamtbilanz schätzen die Manager das Leistungsvermögen älterer und jüngerer Kollegen als gleichwertig ein. Ein Gesprächspartner argumentiert dabei mit der Erfahrung, dass es große interindividuelle Differenzen innerhalb der Altersgruppen gibt.

*Letztlich sei das Leistungsvermögen abhängig von der jeweiligen Person. „Der Eine ist mit 50 festgefahren und will nichts neues mehr machen, der andere ist noch sehr agil. Das ist bei Jungen genauso. Der eine ist wissbegierig, der andere ist froh, wenn er den ganzen Tag das Gleiche machen kann“ (F4).*

In den anderen Statements der Manager werden die typischen Stärken der Älteren hervorgehoben, die eine hohe Wertschätzung für diese Beschäftigtengruppe ausdrücken. Dabei geraten Erfahrungswissen, Urteilsfähigkeit und Motivation ins Blickfeld, die Schwächen wie geringeres Arbeitsgedächtnis und langsamere Informationsverarbeitung zumindest ausgleichen.

*Ein Manager hebt hervor, dass Ältere aufgrund ihrer Erfahrung bei der Stressbewältigung gegenüber Jungen im Vorteil seien, da sie die Probleme kennen und damit umgehen könnten (F3). Ein anderer Gesprächspartner betont, dass es aufgrund der Lebenserfahrung Unterschiede in der Einstellung und Motivation gebe. Typischerweise sei die Motivation bei Älteren höher, die das unterstützende Umfeld im Betrieb besser zu schätzen wissen. Punkte wie Einbeziehung der Mitarbeiter, Reaktion auf Missstände und Anregungen, Gestaltung des Arbeitsumfelds, Kommunikation und Zusammenarbeit würden von Älteren realistischer eingeschätzt (F1).*

Last but not least ist ein Statement wiederzugeben, dass den arbeitswissenschaftlichen Befund, wonach die langsamere Informationsverarbeitung Älterer gegenüber Jüngeren durch eine größere Genauigkeitsorientierung kompensiert wird (vgl. Falkenstein 2006) auf den Punkt bringt:

*„Mit Ende 50 ist man nicht so schnell an den Tasten, trifft aber die richtigen Tasten“.*

Die von den Managern geschilderten Erfahrungen mit älteren Beschäftigten decken sich in ihren wesentlichen Zügen mit dem wissenschaftlichen Erkenntnisstand zum altersbedingten Leistungswandel, wonach eine große Streuung des Leistungsvermögens gerade bei älteren Beschäftigten vorhanden ist, „alt“ also nicht gleich „alt“ ist. Des Weiteren verweist der For-

schungsstand darauf, dass Altern in der Arbeitswelt nicht auf einen unaufhaltsamen, biologisch bedingten Verlust der Leistungsfähigkeit hinaus läuft. Eine langsamere Verarbeitung von Informationen kann zum Beispiel durch Erfahrungswissen und Urteilsfähigkeit kompensiert werden. In Bezug auf Kreativität, Problemlöse- und Innovationsfähigkeit lassen sich keine altersbezogenen Differenzen feststellen (Sonntag 2014, siehe auch folgende Übersicht).

*Altersbedingte Kompetenzveränderung.*

<b>zunehmend</b>	<b>gleich bleibend</b>	<b>abnehmend</b>
<b>Lebens- und Berufserfahrung, betriebsspezifisches Wissen</b>	<b>Leistungs- und Zielorientierung</b>	<b>Körperliche Leistungsfähigkeit (Hören, Sehen, Muskelkraft)</b>
<b>Urteilsfähigkeit</b>	<b>Systemdenken</b>	<b>Geistige Beweglichkeit</b>
<b>Zuverlässigkeit</b>	<b>Kreativität</b>	<b>Geschwindigkeit der Informationsaufnahme/-verarbeitung</b>
<b>Qualitätsbewusstsein</b>	<b>Entscheidungsfähigkeit</b>	<b>Kurzzeitgedächtnis</b>
<b>Konfliktfähigkeit</b>		
<b>Pflicht- und Verantwortungsbewusstsein</b>		
<b>Angst vor Veränderungen</b>		

Quelle: Gerlmaier & Latniak 2011

## 5.2 Arbeitsgestaltung bei älteren Beschäftigten

Wenn Alterungsprozesse differenziert verlaufen, bedarf es arbeitsgestalterischer Maßnahmen, die individuell angepasst auf die Leistungsfähigkeit der älteren Beschäftigten Bezug nehmen. Um das Leistungsvermögen der Älteren auszuschöpfen und um sie gesund und leistungsfähig zu halten, gilt es, Schwächen zu kompensieren und Stärken zu nutzen. Beim Arbeitseinsatz sind vor diesem Hintergrund folgende Faktoren zu beachten:

- Abnehmende Körperkräfte und Sinnesleistungen können vielfach mit einfachen Hilfsmitteln kompensiert werden (z.B. Hebehilfen, größere Schrift).
- Aufgrund des Rückgangs bei der Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung sollten Arbeitsanforderungen, bei denen komplexe Informationen unter Zeitdruck verarbeitet werden müssen, nicht gestellt werden.
- Maßnahmen zur Kompensation des Rückgangs beim Kurzzeitgedächtnis sind wichtig (Das Gedächtnis entlastende Informationen und Dokumente, gegebenenfalls auch Trainings).
- Ältere brauchen Autonomiespielräume in besonderem Maße, und zwar, um ihre erprobten eigenen Arbeitsstile und Lösungswege anwenden zu können.

- Ältere benötigen in der Regel längere Erholungszeiten sowohl von körperlichen als auch von psychischen Belastungen.
- Arbeitsanforderungen sollten so gestaltet werden, dass die Beschäftigten ihr in der Berufsbiografie erworbenes Erfahrungswissen und Urteilsvermögen einbringen können (Planungstätigkeiten, Weitergabe von Wissen).
- Soziale Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte sowie ein wertschätzendes Feedback sind für Ältere besonders wichtig, um ihre Leistungsfähigkeit und Motivation zu erhalten.

Von umfassenden Konzepten und breit angelegten Maßnahmen einer altersgerechten Arbeitsgestaltung berichten die Gesprächspartner in den Optikunternehmen nicht. Das Thema, alternde Belegschaften, wird als primär personalpolitisches Thema der Rekrutierung und Mitarbeiterbindung betrachtet. Hier ist insbesondere der Entwickler von Optoelektronik seit über zehn Jahren aktiv. Beispielhaft zu nennen sind die Schaffung von Regelungen zur Heimarbeit und die regelmäßige Durchführung von gemeinschaftlichen Veranstaltungen.

Aufgrund von Erfolgen bei der Gewinnung junger Mitarbeiter in den vergangenen Jahren bildet die Alterung der Belegschaften für die befragten Manager kein allzu dramatisches Problem. Von einem nennenswerten Umfang leistungsgewandelter Mitarbeiter, bei denen sich die Frage eines passenden Personaleinsatzes stellt, berichten sie nicht. Auf die Frage nach dem Anteil leistungsgewandelter Mitarbeiter nennen die Manager allenfalls Einzelfälle, wie zum Beispiel von einem erblindeten Mitarbeiter, für den mit großem Aufwand ein passgenauer Arbeitsplatz eingerichtet wurde. Die gezielte Gestaltung von Arbeitsplätzen für ältere Mitarbeiter steht mithin nicht oben auf der betrieblichen Agenda.

Eine Ausnahme bildet der 16 Personen beschäftigende Hersteller mikrooptischer Systeme: Der Geschäftsführer berichtet von einer systematisch entwickelten Problemlösung auf dem Gebiet einer alterskritischen psychischen Belastung, die an der Kultur der „Achtsamkeit“ anknüpft:

*Im Hinblick auf die kognitive Leistungsfähigkeit berichtet der Geschäftsführer, dass man die Vergesslichkeit bei Älteren schon registriert. Bei der Konzentration merke man, dass sie manche Dinge übersehen und auch den Zusammenhang nicht mehr gleich erkennen. Da habe man im Unternehmen zwei konkrete Beispiele. Daraus erwachsen, so der Manager aber keine Probleme, weil man dafür Hilfsmittel schaffen könne:*

*„Das einfachste Beispiel ist, Übersichten zu generieren oder in der Planung etwas niederzuschreiben, bestimmte Dinge zu vermerken und einen Prozess dafür zu schaffen, wer dann die Zuarbeit macht. Man muss dafür sorgen, dass dies regelmäßig aktuell ist und als Hilfsmittel genutzt werden kann, wenn es kritisch ist.*

*Der Gesprächspartner fügt dem noch hinzu, dass Lösungen geschaffen werden, „statt in großen Strukturen nur darüber zu kommunizieren, wie vergesslich der Alte da ist“. Es handle sich lediglich um ein zusätzliches Planungstool ohne großen Aufwand. „Die Übersicht bringt ein bisschen Sicherheit, dass bestimmte Informationen zu bestimmten Zeiten vorliegen, also man nicht immer nachfragen muss“ (F1).*

Solch dezidierte Aussagen zum Leistungswandel Älterer und damit verbundene Gestaltungsmaßnahmen finden sich in den anderen Unternehmensfällen nicht. Das Thema alters-

kritische Belastungen steht, weil die Manager auf diesem Gebiet keinen Handlungsdruck sehen, nicht im Fokus der Aufmerksamkeit.

Auch auf dem Gebiet der Weiterbildung gibt es trotz des hohen Engagements auf diesem Gebiet keine speziellen Maßnahmen für Ältere, die dezidiert auf verändertes Lernen Älterer Bezug nehmen würden (Oltmanns u.a. o.J.). Es sind unabhängig vom Alter – und daher auch nicht altersdiskriminierend – die technisch organisatorischen Bedarfe des Betriebs sowie auch Mitarbeiterwünsche, die die Weiterbildungspraxis bestimmen.

## **6. Betriebliches Handlungsrepertoire bei der Arbeitsgestaltung: Arbeitsschutz, Gesundheitsförderung, Betriebskultur**

Dieser ausbleibende Zielgruppenbezug auf ältere Beschäftigte bedeutet allerdings nicht, dass die Betriebe über kein Handlungsrepertoire und Instrumentarium zum Umgang mit Anforderungen einer altersgerechten Arbeitsgestaltung verfügen. Sie antworten pragmatisch und konkret bedarfsbezogen auf erkennbare Probleme.

Sie nutzen dabei zum einen die kurzen Wege im Unternehmen und die geringe soziale Distanz zwischen den Akteuren, die Achtsamkeit und flexibles Handeln begünstigen. Und zum anderen greifen sie auf die vorhandene Arbeitsschutzinfrastruktur zurück.

*Zum betrieblichen Umgang mit Mitarbeitern mit Leistungseinschränkungen sagt der Manager des Herstellers von Präzisionsoptik, dass die betreffenden Mitarbeiter bestimmte belastende Tätigkeiten dann eben nicht ausführen und andere sie machen müssen. „Ansonsten muss man sehen, wie man das mit Hilfsmitteln machen kann“. Auf die Frage, ob dafür der Vorgesetzte oder die Personalabteilung zuständig ist, antwortet der Gesprächspartner, dass die betreffenden Mitarbeiter dies an ihren Vorgesetzten kommunizieren müssen. Im Unternehmen gebe es einen Zuständigen für Gesundheits-, Arbeits- und Brandschutz (F4).*

Die Unternehmen, die sich an der Bestandsaufnahme beteiligten, verfügen nicht nur pro Forma über die Institutionen des gesetzlichen Arbeitsschutzes. Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Betriebsärzte sowie Gefährdungsbeurteilungen und die damit verbundenen Regeln geben eine verbindliche Orientierung für die Betriebe, allerdings meist mit Fokus auf die körperlichen Belastungen und Gefährdungen.

*So betont der Geschäftsführer des Elektronikentwicklers: Jedes Jahr gehe ein Arbeitsschutzmann mit „oberster Genauigkeit“ gemeinsam mit den drei Bereichsleitern mit Checkliste durch den Betrieb und moniere z.B., dass „was im Gang steht“. Auf Nachfrage in Bezug auf die Ermittlung psychischer Belastungen räumt er ein, dass sich die Gefährdungsbeurteilung weitgehend auf körperliche Belastungen beschränke. Psychische Gefährdungen werden „weniger“ erhoben (F2).*

Lediglich der Manager des kleinen Mikrooptikunternehmens berichtet davon, dass bei der Gefährdungsbeurteilung in seinem Unternehmen nicht nur die körperlichen, sondern auch die psychischen Belastungen ermittelt werden.

*Der Gesprächspartner stellt zunächst klar: „Die Gefährdungsbeurteilung müssen wir haben. Die Berufsgenossenschaft kontrolliert das“. Man könne dies von einem externen Dienstleister machen lassen oder nach anfänglicher Anleitung auch selbst durchführen. „Wir haben uns am Anfang in Zusammenarbeit mit der Berufsgenossenschaft intensiv selber damit beschäftigt und halten das nun up-to-date. Die Berufsgenossenschaft kontrolliert das auch.*

*Dabei werden sowohl körperliche als auch psychische Faktoren beachtet“. Im Wesentlichen seien dies Stressfaktoren und Faktoren der Zusammenarbeit und Abstimmung.*

*„Man muss schon sagen“, so fügte der Manager hinzu, „dass die Gefährdungsbeurteilung für uns anfänglich sehr aufwändig war. Aber wenn man das erstmal etabliert hat und die Systematik einmal hat und vielleicht auch das Bewusstsein bei dem einen oder anderen Mitarbeiter hat, das zu unterstützen, dann funktioniert das auch mit einem vertretbaren Aufwand. Aber die Erstbeschäftigung und die Erstinstallation, das war schon ein Brocken Arbeit, den man nebenbei mitmachen muss. Das bleibt bei so kleinen Unternehmen wie bei uns am Geschäftsführer hängen und kommt dann zum operativen und strategischen Geschäft noch hinzu. Da muss man sich ein Bisschen zwingen, sich dazu die Zeit zu nehmen (F1).*

In unterschiedlich starkem Umfang gibt es in den Unternehmen auch Aktivitäten auf dem Gebiet der freiwilligen Gesundheitsförderung, die zwar nicht unter dem Label Demografie laufen, gleichwohl im Sinne der Sicherung der Gesundheit der Mitarbeiter demografierelevant sind. Das Spektrum reicht von der Durchführung betrieblicher Gesundheitstage, über Rückenschulen für die Büroarbeit, Sportangeboten bis hin zu Inhouse-Schulungen für die Beschäftigten zur Stressbewältigung.

Nicht durchgängig sind die betrieblichen Angebote bei den Beschäftigten auf eine positive Resonanz gestoßen, so dass die eine oder andere Initiative im Sande verlaufen ist. Gleichwohl zeigt sich, dass Gesundheitsthemen über gesetzliche Verpflichtungen hinaus von den Unternehmen in Angriff genommen werden.

Zur Erweiterung des betrieblichen Handlungsrepertoires bei der Bewältigung der Herausforderungen des demografischen Wandels tragen schließlich auch Kooperationen mit wissenschaftlichen Einrichtungen auf den Gebieten der Arbeitsforschung bei. Sowohl der Entwickler von Optoelektronik als auch der Hersteller präzisionsoptischer Systeme nutzen schon seit mehr als einem Jahrzehnt externen wissenschaftlichen Sachverstand, um Feedback und Anregungen zur betrieblichen Gestaltung der Personalpolitik, betrieblicher Organisation und Sozialbeziehungen zu erhalten. So beteiligt sich das Präzisionsoptikunternehmen an einem Forschungs- und Entwicklungsprojekt zur gesunden Gestaltung von Arbeit, der Elektronikentwickler startet, nachdem das Thema Familienfreundlichkeit des Unternehmens schon lange bearbeitet worden ist, gemeinsam mit einer Fachhochschule ein Projekt zum betrieblichen Gesundheitsmanagement. Auch die erwähnte ertragreiche Kooperation des Herstellers von Mikrooptik mit einer Berufsgenossenschaft bei der Gefährdungsbeurteilung weist auf die Fähigkeit hin, externen Sachverstand auf Handlungsfeldern demografiefester Arbeit offensiv zu nutzen und in der eigenen Praxis anzuwenden.

## **7. Resümee: gut aufgestellt bei demografiefester Arbeit, aber noch Gestaltungsbedarf bei psychischen Belastungen**

Die befragten Unternehmen sind – so der Eindruck auf Basis der Gespräche in den Unternehmen – in Punkto „Demografiefester Arbeit“ bereits recht gut aufgestellt. Dies schließt Verbesserungen und Nachjustierungen nicht aus. Im Gegenteil: Unternehmen, die personal- und arbeitswirtschaftlich auf einem guten Stand bleiben wollen, sind beständig aktiv, um Handlungs- und Gestaltungsbedarf rechtzeitig zu erkennen und Lösungen zu erarbeiten, bevor sich größere Probleme und Engpässe zeigen. In diesem Sinne spielt der Gesichts-

punkt der Prävention eine bedeutende Rolle. Im Einzelnen sollen folgende Ergebnisse festgehalten werden:

**Standortstärke hoch qualifizierte Fachkräfte:** Die Branche ist – auch über die befragten Unternehmen hinaus – durch starke und tragfähige beruflich-fachliche Traditionen geprägt. Die Beschäftigten leisten qualifizierte Arbeit, die ihnen fachliche Gestaltungsspielräume gibt. Angebote zur beruflichen Weiterentwicklung halten die Beschäftigten auf dem neuesten Stand des Wissens und bieten den Beschäftigten darüber hinaus berufliche Entwicklungsmöglichkeiten.

**„Produktive Leistungsgemeinschaften“:** In den Jahren nach der Wende ist in vielen erfolgreichen Unternehmen ein starker Sozialzusammenhalt in den Betrieben gewachsen, der auf einer hohen Leistungsbereitschaft der Beschäftigten auf der einen und Wertschätzung sowie Rücksichtnahme auf die Beschäftigtenbelange auf der anderen Seite fußt. Dies schafft, wie die Betriebsfälle zeigen, organisationale und moralische Ressourcen für die Bewältigung der Herausforderung alternder Belegschaften und kommt zugleich der Produktivität zugute. Kennzeichen sind:

- Ein flexibles Reagieren der betrieblichen Organisation zum Beispiel auf gesundheitliche Belange der Beschäftigten.
- Soziale Unterstützung durch Vorgesetzte insbesondere bei hohen Leistungsanforderungen wirkt gesundheitlichen Gefährdungen entgegen.
- Hohe Leistungsbereitschaft, da Anerkennung und Wertschätzung motivieren und Stress entgegenwirken.

Die hohen Leistungsnormen haben aber möglicherweise eine Kehrseite: Hohe und auf die Dauer die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten *und* Führungskräfte gefährdende Anforderungen und Stressoren im Arbeitsalltag (enge Zeitmargen, schwieriger Umgang mit Kundenanforderungen) werden als selbstverständlich hingenommen. Sie können damit aus dem Blickfeld der Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation geraten:

**Lücke bei der Beurteilung psychischer Belastungen:** Der kleine Mikroskophersteller erfasst bei der Gefährdungsbeurteilung neben den körperlichen auch psychosoziale Belastungen an den Arbeitsplätzen. Die anderen Betriebe beschränken sich demgegenüber weitgehend auf die Beurteilung körperlicher Belastungen und Gefährdungen. Diese Betriebe sollten daher, gemäß der seit Oktober 2013 gültigen Rechtslage, Ihre Gefährdungsbeurteilungen auf psychosoziale Faktoren erweitern. Damit würden sie nicht nur rechtliche Vorgaben erfüllen, sondern auch der wachsenden Bedeutung psychischer Anforderungen bei der Ausführung von Arbeitsaufgaben Rechnung tragen. So ist Stress nicht nur ein Modethema, sondern hat seine Grundlagen in Veränderungen bei Organisation und Technik in Gestalt von straffen Organisationsabläufen, tendenziell steigenden kognitiven Anforderungen und speziell auch Kommunikationsanforderungen (z.B. mit Kunden).

Es gibt Hinweise darauf, dass gerade bei vielen älteren, hochqualifizierten Führungs- und Fachkräften psychische Belastungsgrenzen erreicht sind: Behr und Hänel haben Befragungen von älteren Führungskräften im Raum Jena – darunter viele aus der Optikbranche – ausgewertet. Danach sieht sich eine Mehrheit bei der Arbeit mit zunehmender Hetze und Stress konfrontiert. Auch konstatieren viele, dass ihnen die Arbeit nicht mehr so leicht von der Hand gehe wie in jüngeren Jahren und ein immer höherer Kraftaufwand zur Erbringung der geforderten Leistung nötig sei. Mehrheitlich planen die befragten Angestellten, deutlich vor dem gesetzlichen Rentenalter in Rente zu gehen (Behr /Hänel 2013). Solche Befunde

geben Anlass, die psychische Belastungssituation bei der Zielgruppe der Älteren sowie – aus Präventionsgesichtspunkten – auch bereits bei jüngeren Beschäftigten zu ermitteln und gegebenenfalls gestalterisch zu intervenieren. Die Beurteilung nicht nur der körperlichen sondern auch der psychischen Belastungen bietet dafür einen geeigneten und noch dazu gesetzlichen Ansatzpunkt. Nicht zuletzt kann ein Projekt zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement, wie es beim Elektronikentwickler geplant ist, Informationen und Handlungsanregungen auf diesem Gebiet bringen.

**Gut strukturiert mit gemeinschaftlichen Bindungen:** Insgesamt besteht gleichwohl der Eindruck, dass die Unternehmen über wirksame Ressourcen verfügen, die Herausforderungen des demografischen Wandels und speziell auch alternder Belegschaften zu bewältigen. Ohne dass Demografiefestigkeit notwendig als Label genutzt wird, verfügen die Betriebe über wichtige Ansatzpunkte für eine demografiefeste Gestaltung der Arbeit. Wichtige demografierelevante Daten und Instrumente sind in den Betrieben vorhanden. Sie verweisen auf ein für KMU nicht selbstverständliches Maß an Systematik bei der Gestaltung der Arbeit und ihres Umfelds: Zu nennen sind insbesondere differenzierte Altersstrukturanalysen, Qualifizierungsmatrizen und gesundheitsbezogene Daten, wie Fehlzeiten und zumindest die körperliche Gefährdungsbeurteilung. Sie bilden eine wichtige Grundlage dafür, auf Demografie bezogene Probleme rechtzeitig zu erkennen und zu handeln. Dies schließt einen Anpassungs- und Weiterentwicklungsbedarf auf der Ebene der Instrumente nicht aus. Zielführend ist überdies die Bereitschaft der Firmen, mit externer fachlicher Unterstützung das eigene Handlungsrepertoire auf dem Gebiet „gesunder Arbeit“ zu erweitern. Ihre gut ausgebauten Strukturen der Informationsgewinnung und -nutzung können die Unternehmen mit den typischen Stärken erfolgreicher kleiner und mittlerer Unternehmen verbinden: Auf dem Gebiet der sozialen Beziehungen sind dies gemeinschaftliche Beziehungen, die stark von Wertschätzung und „Achtsamkeit“ geprägt sind. Sie schlagen sich in der Organisation in Form von kurzen Entscheidungswegen, Flexibilität und Bedarfsgerechtigkeit bei der Lösungssuche nieder.

#### **Literatur:**

**Behr, M. /Hänel, A.:** Höher qualifizierte Angestellte als Lebenskraftkalkulierer – Eine Herausforderung für die betriebliche Arbeitspolitik. In WSI-Mitteilungen 2/2013. S. 98-106.

**Behr, M. /Engel, T. /Hinz, A.:** Blockierte Modernisierung ostdeutscher Unternehmen als Standortrisiko. In: Benthien, R. / Brinkmann, U. (Hrsg.) Unternehmenskultur und Mitbestimmung. Betriebliche Integration zwischen Konsens und Konflikt. Frankfurt/ New York 2008, 259-283.

**BiBB/BAuA-Faktenblatt 09:** Unterstützung durch Vorgesetzte - Dreifach wichtig, einfach unterschätzt.

**Falkenstein, M.:** Kognitive Kompetenzen Älterer erkennen, nutzen und fördern. In: Dr. Becker Klinikgesellschaft (Hrsg.): Generation 60 plus – tauglich für die Arbeitswelt 2020?. Köln, 2006, 120

**Freidank, W./ Grabbe, J./ Kädtler, J./ Tullius, K.:** Altersdifferenzierte und altersgerechte Betriebs- und Tarifpolitik. Eine Bestandsaufnahme betriebspolitischer und tarifvertraglicher Maßnahmen zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit. Hrsg. von BAuA, Berlin, November, 2011

**Gerlmaier, A./ Latniak, E.:** Gesund arbeiten in jeder Lebensphase – Ansatzpunkte eines integrativen, altersgerechten Präventionsmanagements. In: Gerlmaier, A./ Latniak, E. (Hrsg.): Burnout in der IT-Branche: Ursachen und betriebliche Prävention: Asanger 2011, 183–223.

**INQA:** Integration der psychischen Belastungen in die Gefährdungsbeurteilung - Handlungshilfe. Berlin, 2012. [http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/integration-pdf.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/integration-pdf.pdf?__blob=publicationFile)

**Ilmarinen, J./ Tempel, J.:** Arbeitsfähigkeit 2010 – Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? Helsinki /Hamburg 2001.

**Latniak, E.:** Bausteine zu einer demografiefesten Personalpolitik – Ansätze – Maßnahmen, Erfahrungen. In: Hentrich, J./Latniak, E. (Hrsg.): Rationalisierungsstrategien im demografischen Wandel. Handlungsfelder, Leitbilder und Lernprozesse. Wiesbaden 2013, S. 155- 179.

**Lohmann-Haislah, A.:** Stressreport Deutschland 2012: Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden (Hrsg. von BAuA). Dortmund/Berlin/Dresden 2012

**Luczak, H:** Kerndefinition und Systematiken der Arbeitswissenschaft In: Luczak,H /Volpert, W.( Hrsg.): Handbuch Arbeitswissenschaft. Stuttgart 1997

**Optonet:** Wachstumsreport 2015.

**Sonntag, K.:** Potenziale Erwerbstätiger bei verlängerter Lebensarbeitszeit. Chancen und Herausforderungen für die Wirtschaft. Expertise im Auftrag von GESAMTMETALL. Köln, 2014.

## Anhang

### Das Grundmodell der menschengerechten Arbeit

Das Grundmodell menschengerechter Arbeit legt **Voraussetzungen für die Arbeitsgestaltung** fest:

**Arbeit soll ausführbar sein und darf nicht schädigen.** Die körperlichen und psychischen Bedingungen, wie Körpergröße oder Wahrnehmungsfähigkeit, müssen beachtet werden, damit keine nichtregenerierbaren Gesundheitsschäden entstehen.

**Arbeit soll erträglich sein und soll nicht beeinträchtigen.** Das gesundheitliche Befinden darf nur in zumutbarem Rahmen negativ verändert sein. Arbeit muss langfristig erträglich bleiben.

**Arbeit soll zumutbar sein.** Gesellschaftliche Normen und Werte von Gruppen müssen beachtet werden. So sind z. B. einfache Bürohilfstätigkeiten auf Dauer für Hochqualifizierte nicht zumutbar und werden zur inneren Kündigung führen. Zumutbarkeiten können sich ändern.

**Arbeit soll persönlichkeitsfördernd sein.** Damit wird Motivation, Qualifikation und Flexibilität gefördert. Das Konzept wurde von handlungstheoretisch ausgerichteten Arbeitspsychologen entwickelt und ist allgemein anerkannt. Dem liegt zugrunde, dass sich Menschen auch in ihrer Arbeitstätigkeit verwirklichen und Arbeit zur Zufriedenheit beiträgt. Somit ist Arbeit ein Mittel zur Entwicklung der Persönlichkeit.

Quelle <http://www.ergo-online.de>

### **Über das RKW Kompetenzzentrum**

Das RKW Kompetenzzentrum unterstützt kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und zu halten. In der Schnittstelle zwischen Wissenschaft, Politik und Wirtschaft werden praxisnahe Empfehlungen und Lösungen zu den Themen Unternehmensentwicklung, Fachkräftesicherung, Gründung und Innovation entwickelt.

Das RKW Kompetenzzentrum ist eine bundesweit aktive, gemeinnützige Forschungs- und Entwicklungseinrichtung des RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrums der Deutschen Wirtschaft e. V.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages