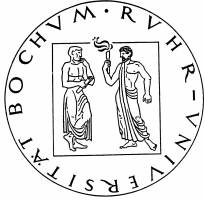


1. Betriebliche Gesundheitsförderung

Gesundheit stellt eine der Grundbedingungen produktiver Arbeit dar. Sie bildet das Fundament für weitere tragende Komponenten des beruflichen Leistungsvermögens, wie Qualifikation und Motivation.ⁱ Deshalb lohnt es sich für Unternehmen, in die Gesundheit ihrer Mitarbeiter zu investieren. Gesundheit ist nach heutigem Verständnis mehr als nur die Abwesenheit von Krankheit. Im Sinne der Weltgesundheitsorganisation (WHO 1946ⁱⁱ) ist *„Gesundheit ein Zustand vollkommenen körperlichen, psychischen und sozialen Wohlbefindens und nicht allein das Fehlen von Gebrechen.“* Gesundheit umfasst neben körperlichen Funktionen also auch psychische und soziale Aspekte: Auch die Verfügbarkeit von nicht-körperlichen Ressourcen beeinflusst das Wohlbefinden erheblich.

Ein umfassendes Gesundheitskonzept bietet auch für das betriebliche Gesundheitsmanagement eine sinnvolle Grundlage, da neben der körperlichen Unversehrtheit nachweislich gerade das **psychische und soziale Wohlbefinden** der Mitarbeiter die Leistungsfähigkeit und -motivation am Arbeitsplatz bestimmen.ⁱⁱⁱ Verschiedene Argumente machen Unternehmen zu unverzichtbaren Akteuren im Gesundheitsschutz:^{iv}

- Nur in Betrieben können sich die Maßnahmen auf Problemursachen richten, die in der **Arbeitssituation** lokalisiert sind. In Betrieben können sich „Kulturen“ herausbilden, die gesundheitsförderliches Verhalten begünstigen oder verhindern können.
- In Betrieben können viele Menschen auch für jene Bereiche erreicht werden, die über die Arbeitssituation hinaus gehen (wie Ernährung, Bewegung oder Stressbewältigung). Das trifft besonders auf Personen zu, die sonst eher nicht von präventiven Maßnahmen profitieren würden.
- Das Unternehmen profitiert von erfolgreichen Programmen, weil sich aus der verbesserten Gesundheit der Mitarbeiter positive Effekte für die Anwesenheit,



das Betriebsklima und die Produktivität ergeben. Im Idealfall bleiben Ihre Mitarbeiter – über die gesamte Lebensspanne betrachtet – länger arbeitsfähig und motiviert. Das macht betriebliche Gesundheitsförderung zu einer Schlüsselstrategie vor dem Hintergrund des demografischen Wandels.

Kombinieren Sie die Stärkung der Gesundheitskompetenzen Ihrer Mitarbeiter mit einer Optimierung der Arbeitsbedingungen!

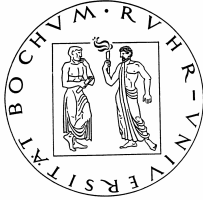
Dazu ein Beispiel aus der Stressprävention: **Personenbezogene Maßnahmen** (z.B. ein Stressimmunisierungstraining) sollten von **bedingungsbezogenen**

Maßnahmen (z.B. einer verbesserten Arbeitsorganisation) begleitet werden.^v

Bisherige Aktivitäten des betrieblichen Gesundheitsmanagements konzentrieren sich häufig auf verhaltensorientierte Maßnahmen und lassen die Arbeitsbedingungen außer Acht. Der bessere Weg ist jedoch die Kombination beider Ansätze. Durch gezielte Veränderung von Arbeitsbedingungen kann die Entstehung von Stress und anderen Risikofaktoren für die Leistungsfähigkeit von vornherein verhindert oder auf ein handhabbares Maß reduziert werden. Damit entfällt eine wesentliche Ursache für die Entstehung von **chronischem Stress**, welcher Gesundheit und Leistungsfähigkeit stark einschränken kann. Umgekehrt sind viele Stressfaktoren nicht vollständig vermeidbar. Unvorhergesehene Ereignisse geschehen immer wieder, wie die Maschine, die im falschen Augenblick den Dienst versagt, oder die plötzliche Erkrankung eines schwer ersetzbaren Kollegen. Daher sind selbst bei optimaler Arbeitsgestaltung persönliche Kompetenzen zum Umgang mit Stresssituationen weiterhin erforderlich, um

- die negative Wirkung von Stressoren abzufedern und
- kritische Situationen erfolgreich zu bewältigen, ohne langfristig gesundheitlichen Schaden zu nehmen.

Aus diesen Gründen sollte ein effektives Gesundheitsmanagement bedingungs- und personenbezogene Maßnahmen kombinieren.



Empirische Ergebnisse zu Arbeitsbedingungen

Arbeitsbedingungen üben einen entscheidenden Einfluss auf die lebenslange Erhaltung von Gesundheit und Arbeitsfähigkeit aus. Der folgende Ausschnitt aus der Forschung zu Arbeitsanforderungen und Stress soll das verdeutlichen.

Auswirkung von Anforderungen in der Arbeit

Im Hinblick auf die **geistige Leistungsfähigkeit** konnten zahlreiche Untersuchungen zeigen, dass Defizite entstehen, wenn kognitive Funktionen durch die Arbeitsaufgabe nicht beansprucht und gefördert werden.^{vi} Dazu gehören

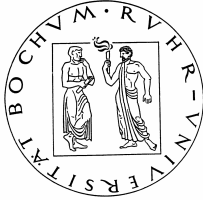
Tätigkeiten mit dominierenden manuellen und geringen intellektuellen Anforderungen und monotone Tätigkeiten mit hohen Routineanteilen.

Geistig fordernde Arbeit schützt dagegen vor kognitiver Beeinträchtigung.

Es konnte nämlich gezeigt werden, dass

- Tätigkeiten mit vielfältigen geistigen Anforderungen, Übungsoptionen sowie der Möglichkeit, neue Dinge zu erlernen und die Arbeitskompetenzen langfristig zu entwickeln, die kognitiven Funktionen verbessern und möglicherweise den altersbedingten Abbau solcher Funktionen vermindern.^{vii}
- die geistigen Funktionen von Menschen, die in ihrer Freizeit oder Arbeit geistig beanspruchenden Aktivitäten nachgehen, besser aufrechterhalten werden oder sich gar ausbauen, als bei Personen, die einer weniger komplexen Umgebung mit minimaler kognitiver Nutzung ausgesetzt sind.^{viii}
- der positive Einfluss anspruchsvoller Tätigkeiten auf die geistige Leistungsfähigkeit mit steigendem Alter sogar zunimmt.^{ix}

Arbeitsanforderungen sind also eine hoch wirksame Stellgröße dafür, dass Erwerbstätige geistig leistungsfähig sind und es auch bleiben. Lernförderliche Arbeitsplätze (beurteilt mit dem Lernförderlichkeitsinventar) gehen außerdem



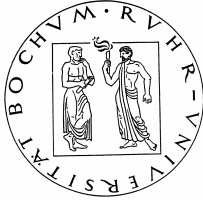
unabhängig von der Hierarchieebene mit beruflicher Handlungskompetenz und hoher Arbeitszufriedenheit einher.^x

Folgen von Arbeitsstress

Arbeitsbedingter Stress führt langfristig zu ernsthaften gesundheitlichen Auswirkungen. Diese betreffen sowohl den psychischen als auch den körperlichen Bereich und können sich unter anderem in Depressionen, muskuloskelettalen Erkrankungen, psychosomatischen Beschwerden bis hin zu Herz-Kreislauf-Erkrankungen äußern.^{xi}

Die Wirksamkeit von Stressreduktionsmaßnahmen konnte z.B. in einer Studie von Theorell und Kollegen^{xii} nachgewiesen werden. Eine Kombination aus Seminaren zu Führungsverhalten und sozialem Kompetenztraining für Manager bewirkte eine deutliche Stressreduktion – sowohl bei den Managern, als auch bei ihren Mitarbeitern. Eine signifikante Senkung des Cortisolspiegels bei den Führungskräften und ihren Mitarbeitern konnte gemessen werden (Cortisol gilt als einer der Hauptvermittler der gesundheitsschädlichen Auswirkungen von chronischem Stress auf zahlreiche Stoffwechselfunktionen).

Es ist daher nicht verwunderlich, dass die durch psychische Arbeitsbelastungen entstehenden Krankheitskosten mittlerweile ähnlich hoch geschätzt werden wie jene für physische Arbeitsbelastungen.^{xiii} Aufgrund der Entwicklungen in der Arbeitswelt, die durch Internationalisierung, steigenden Wettbewerbsdruck und sinkende Vorhersagbarkeit für den Einzelnen geprägt sind, ist eine **Zunahme psychischer Belastungen** am Arbeitsplatz zu verzeichnen.^{xiv} Mit der Zunahme psychischer Belastungen in der Arbeitswelt verschiebt sich auch das Ursachenspektrum arbeitsbedingter Gesundheitsprobleme von physischen zu psychomentalen Belastungen als Auslöser und Verstärker von Krankheitsprozessen.^{xv} Damit erweitert sich das Spektrum arbeitsbedingter Erkrankungen weit über das enge Gebiet von Berufskrankheiten und Arbeitsunfällen hinaus.



Arbeitsbezogene Faktoren können also als Stressoren wirken, und da wissenschaftliche Untersuchungen den negativen Einfluss von Stress auf die geistige Leistungsfähigkeit belegen^{xvi}, ist eine Überprüfung von **Arbeitsplatzmerkmalen und -bedingungen** sowie das Ergreifen entsprechender Maßnahmen im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements doppelt sinnvoll. Zum einen, um

- den **direkten** negativen Effekt geringer Anforderungen auf die geistige Leistungsfähigkeit zu vermindern und zum anderen, um
- den **indirekten** Effekt von Arbeitsbedingungen in der Wirkungskette „Arbeitsbedingungen – Stress – Beeinträchtigung der geistigen Leistungsfähigkeit“ zu bekämpfen (vgl. Abb.1).

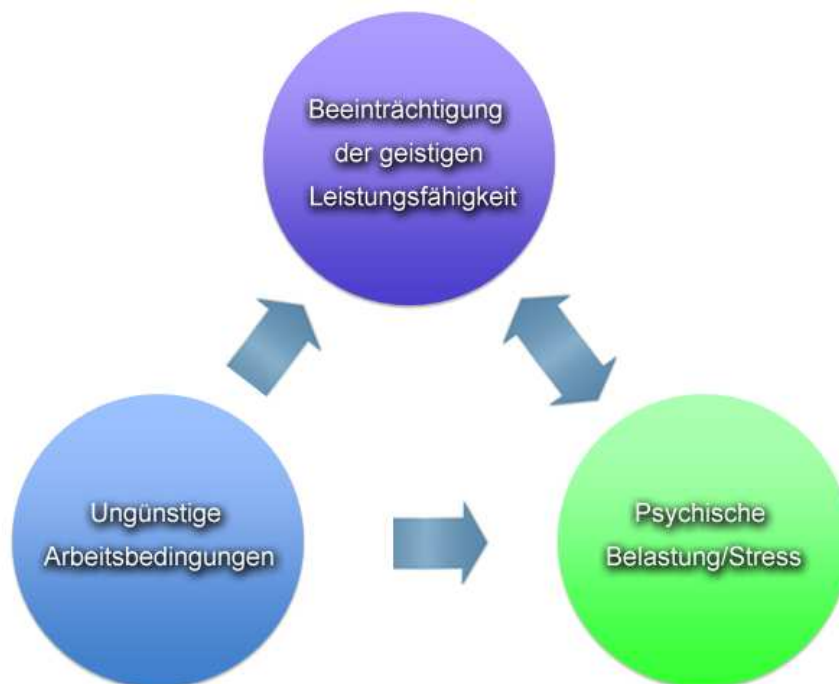
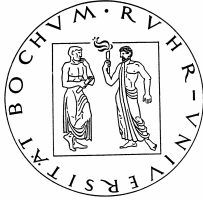


Abbildung 1: Wirkungskette zwischen Arbeitsbedingungen, Stress und geistiger Leistungsfähigkeit



Belastungen reduzieren & Ressourcen stärken

Arbeit übt also einen großen Einfluss auf Leistungsfähigkeit und Gesundheit aus. Sie sollte dementsprechend gezielt gestaltet werden, um die drei Dimensionen der Arbeitsfähigkeit^{xvii} – **Gesundheit, Qualifikation und Motivation** – ein Leben lang bestmöglich zu erhalten und zu fördern. Ein effektives betriebliches Gesundheitsmanagement

1. eliminiert, vermindert oder verändert gezielt **Stressoren** und
2. fördert den Erhalt und Ausbau von **Ressourcen**.

Unter **Stressoren** werden im Folgenden solche Arbeitsbedingungen verstanden, die von durchschnittlich ausgebildeten Arbeitenden als Belastung wahrgenommen werden, wie z. B. großer Zeitdruck oder häufige Arbeitsunterbrechungen. Stressoren in der Arbeit erhöhen die Wahrscheinlichkeit gesundheitlicher Beschwerden.

Ressourcen sind dagegen „Mittel, die eingesetzt werden können, um das Auftreten von Stressoren zu vermeiden, ihre Ausprägung zu mildern oder ihre Wirkung zu verringern.“^{xviii} Sie wirken sich positiv auf die Gesundheit aus.

Diese Doppelstrategie des Gesundheitsmanagements stimmt gut mit dem subjektiven Blickwinkel der Erwerbstätigen überein, der in einer repräsentativen Befragung der Initiative Neue Qualität der Arbeit ermittelt wurde. Die Teilnehmer bewerteten die Arbeitsqualität umso höher, desto weniger Fehlbeanspruchungen auftraten und umso mehr Ressourcen der arbeitenden Person zur Verfügung standen.^{xix} In diesem Abschnitt geht es darum, welche Stressoren und Ressourcen **das organisationale Umfeld** den Erwerbstätigen bieten kann. Dazu zunächst ein Überblick:

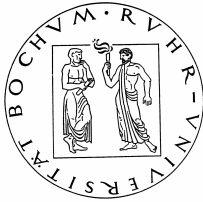
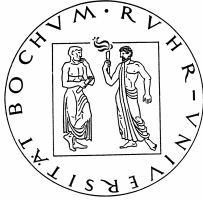


Tabelle 1: Organisationale Stressoren und Ressourcen

Organisationale Stressoren	Organisationale Ressourcen
<p>Arbeitsinhalt</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kaum Lernimpulse durch die Arbeit • Über-/Unterforderung • Einseitige Anforderungen • Repetitive Tätigkeit • Starke Arbeitsteilung • Geringe Interaktionsmöglichkeiten • Geringer Einfluss auf die Art der Durchführung der Arbeitsaufgabe • Vorgabezeiten ohne Zeitpuffer 	<p>Arbeitsinhalt</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fachliche und soziale Lernanreize bieten • Passung von Anforderungen und Fähigkeiten • Vielfältige Anforderungen • Möglichkeit zur Abwechslung • Vollständige Aufgaben • Gelegenheiten zu sozialem Kontakt • Autonome Entscheidungen bezüglich Vorgehensweise möglich • Zeitelastizität und stressfreie Regulierbarkeit
<p>Rahmenbedingungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geringer Einfluss auf die Rahmenbedingungen • Mangelnde Unterstützung durch Vorgesetzte • Mangelnde Unterstützung durch Kollegen • Unvorhersehbare Arbeitszeitregelungen • Gesundheitsschädliche Arbeitsumgebung 	<p>Rahmenbedingungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beteiligung an Optimierung der Arbeitsabläufe • Soziale Beziehungen zu Vorgesetzten • Soziale Beziehungen zu Kollegen • Flexible Arbeitszeitregelungen • Ergonomische Arbeitsumgebung



a. Bedingungsbezogene Prävention und Intervention

1) Bieten Sie Ihren Mitarbeitern möglichst viele fachliche, soziale und berufsübergreifende Lernanreize!

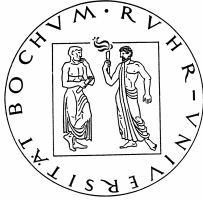
Sowohl für Unternehmen als auch für ihre Mitarbeiter zahlt es sich aus, Lernpotenziale in der Arbeitstätigkeit zu nutzen. Die Kompetenz zur Selbstqualifizierung sowie die Fähigkeit, laufend aktuelles Wissen zu erwerben, anzuwenden und weiterzugeben, können **nur in der Praxis** eingeübt und nur unzureichend durch standardisierte, externe Weiterbildung vermittelt werden. Im Gegensatz zu Kursen und Seminaren entfällt für Lernungewohnte beim Lernen am Arbeitsplatz die psychologische Schwelle, überhaupt erst wieder mit dem Lernen zu beginnen. Im Abschnitt „Personalentwicklung“ können Sie mehr zu diesem Thema lesen.

2) Schaffen Sie vielfältige Anforderungen und vermeiden Sie allzu einseitige Beanspruchung Ihrer Beschäftigten!

Sehr einseitige Anforderungen an die körperlichen oder geistigen Fähigkeiten wirken sich nachteilig auf die Leistungsfähigkeit aus.

- Ermüdungseffekte, Erholungsprozesse und Verschleißerscheinungen folgen bei einseitiger Beanspruchung einem erheblich ungünstigeren Verlauf.
- Durch einseitige Inhalte werden andere Leistungsdomänen unzureichend gefordert.

Ideal ist der Einsatz hinreichend **verschiedener Fähigkeiten** in der Arbeitstätigkeit durch Aufgaben mit unterschiedlichen Anforderungen an körperliche und geistige Funktionen. Die Arbeitsanforderungen sollten natürlich den Fähigkeiten des Beschäftigten entsprechen, also weder über- noch unterfordern. Verschiedenartige Anforderungen sollten **Belastungswechsel** ermöglichen, die ein physiologisch



effektiveres Arbeiten gewährleisten. Idealerweise ist der Zeitpunkt für einen Belastungswechsel frei wählbar, d.h. die Beschäftigten können im Rahmen der Möglichkeiten selbst entscheiden, wann sie welche ihrer Aufgaben erledigen. Ein Beispiel ist die Erledigung von Routineaufgaben oder Botengängen, wenn die Konzentration bei anspruchsvolleren Tätigkeiten nachlässt. Je höher die Wahlfreiheit in Bezug auf den Zeitpunkt des Wechsels, desto höher die entlastende Wirkung.

Ein Weg, um Monotonie und Unterforderung zu vermindern, besteht in der Erweiterung von Aufgaben im Hinblick auf ihre **Vollständigkeit**. Vollständige Aufgaben enthalten laut Hacker und Richter^{xx}:

- Eine eigene Handlungsvorbereitung,
- eine selbstständige Planung der Abfolge und Realisierung,
- Organisatorisch bedingte Kooperationsanforderungen und
- Möglichkeiten zur Selbstkontrolle der Arbeitsergebnisse.

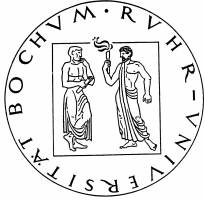
Vorteile: Der Mensch ist in einem ausreichenden Teil der Arbeitszeit auch intellektuell **aktiv gefordert** und handelt **autonom**, im Gegensatz zu Tätigkeiten, die von anderen vorbereitet, organisiert und kontrolliert werden. Das wirkt motivationssteigernd, leistungsförderlich und kann einseitige Beanspruchung vermindern.

Erweitern Sie bei einseitigen Arbeitsinhalten das Aufgabenfeld!

Dazu gibt es drei Instrumente mit unterschiedlicher Wirkung:

- Arbeitserweiterung (job-enlargement),
- Arbeitsplatzwechsel (job-rotation),
- Arbeitsanreicherung (job-enrichment).

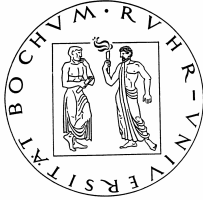
Bei der **Arbeitserweiterung** (job-enlargement) wird die Arbeitsaufgabe durch zusätzliche, **qualitativ gleichwertige** Tätigkeiten „horizontal“ erweitert. Der



Gewinn für die Leistungsfähigkeit entsteht dabei eher indirekt durch die Reduktion von Monotonie als durch die Förderung von Kompetenzen. Trotzdem sollte nicht unterschätzt werden, wie entlastend und motivationssteigernd eine Arbeitserweiterung wirken kann. Die Verminderung von physischen Fehlbeanspruchungen und psychischen Übersättigungseffekten kann das Stresserleben deutlich senken.

Beim **Arbeitsplatzwechsel** (job-rotation) wechseln mehrere Beschäftigte zwischen Arbeitsplätzen mit unterschiedlichen Aufgaben, die hinsichtlich der erforderlichen Basisqualifikation vergleichbar sind. Diese Methode kann auch für die Vermittlung zusätzlicher Kompetenzen genutzt werden, erfordert dann jedoch den entsprechenden Aufwand in der Realisierung, z. B. die Zeit zur Einweisung in den neuen Bereich. In der Anlernphase für die neue Tätigkeit bietet sich eine gute Gelegenheit zum Ausbau sozialer und didaktischer Kompetenzen, besonders wenn die Mitarbeiter sich in Begleitung eines Coachs gegenseitig qualifizieren lernen.^{xxi} Vorteile liegen darin, dass die Mitarbeiter Erfahrungen in verschiedenartigen Stellen sammeln, das Unternehmen besser kennenlernen und vielfältiger einsetzbar sind. Außerdem kann bei einer gelungenen Umsetzung das Zutrauen neuer Herausforderungen begünstigt und einer Lernentwöhnung vorgebeugt werden.

Am entwicklungsförderlichsten ist die **Arbeitsanreicherung** (job-enrichment) durch **höherwertige** Aufgaben, indem verstärkt planende, entscheidende und kontrollierende Tätigkeiten übernommen werden. Falls erforderlich, können Sie eine ergänzende Qualifizierung anbieten. Griffin, Patterson und West^{xxii} konnten in einer Studie mit 48 Unternehmen zeigen, dass durch vollständigere Aufgaben größere Handlungsspielräume in der Arbeit wahrgenommen werden und dadurch die Arbeitszufriedenheit steigt. **Beispiel**^{xxiii}: In der Abteilung für Zahlungsverkehr eines Bankunternehmens herrschte eine hochgradige Arbeitsteilung. Es gab Angestellte, die nur Belege erfassten, nur Arbeitsvorbereitung machten oder nur kontrollierten – jeweils ausschließlich für die Teilaufgaben Einmalzahlungen, Daueraufträge oder Standardaufträge. Die starke Partialisierung verursachte

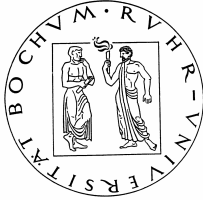


Befindensbeeinträchtigungen und eine hohe Personalfuktuation. Als der Zahlungsverkehr stark zunahm, stieg auch noch die Fehlerquote auf ein untolerierbares Maß. Als korrektive Maßnahme wurde neben einer Verbesserung der Räumlichkeiten eine **teilautonome Arbeitsgruppe** eingerichtet, in der alle Gruppenmitglieder die Teilaufgaben geschäftsstellenorientiert bearbeiten. Die vorherige Arbeitsteilung wurde aufgegeben, dafür beherrschen die meisten Mitarbeiter nun verschiedene Teilaufgaben und bilden sich gegenseitig weiter aus. Neben der termingerechten Bearbeitung der Aufträge kümmert sich die Gruppe in regelmäßigen Gruppensitzungen eigenverantwortlich um Arbeitszeit- und Urlaubsregelungen. Zusätzlich zur Steigerung von Zufriedenheit, Motivation und Wohlbefinden der Angestellten erreichte die Arbeitsqualität nach der Reorganisation ein überdurchschnittliches Niveau. Die Geschäftsleitung nahm die positiven Effekte zum Anlass, das Organisationsprinzip der Teamarbeit weiter auszudehnen.

3) Geben Sie Teamarbeit den Vorrang vor Einzelarbeitsformen!

Das Arbeiten in Gruppen kann im Vergleich zu reinen Einzelarbeitsplätzen sehr positive Effekte auf die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft ausüben. Je nach unternehmensspezifischen Arbeitsanforderungen können günstige oder ungünstige Rahmenbedingungen für Gruppenarbeitsstrukturen vorliegen. Antoni und Bungard^{xxiv} empfehlen daher, auf die Übernahme von Patentlösungen zu verzichten und stattdessen ein betriebsspezifisches Konzept unter Beteiligung aller betroffenen Mitarbeiter zu erarbeiten. Ist eine kontinuierliche Arbeit in Gruppen nicht möglich, können temporäre Projektgruppen mit speziellen Zielen, wie z.B. Qualitäts- oder Gesundheitszirkel, eine Alternative bieten.

Der förderliche Charakter von Gruppenarbeit hängt von Faktoren wie den **Inhalten** der gemeinsamen Aufgaben und ihrer **Aufteilung** unter den Gruppenmitgliedern ab. Arbeitsgruppen definieren sich vor allem durch eine gemeinsame Aufgabe. Aus dieser sollten sich durch die Art der Arbeitsteilung viele **Kooperationsmöglichkeiten**



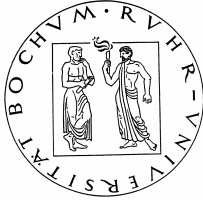
ergeben. Das kann durch die Übertragung **vollständiger Aufgaben** erreicht werden. Die **parallele** Bearbeitung eines gemeinsamen Arbeitsgegenstands ist deswegen förderlicher als die Durchführung aufeinanderfolgender Teilschritte. Ist eine serielle Arbeitsteilung nicht vermeidbar, können Sie die Autonomie von Gruppen durch eine eigenverantwortlichere Arbeitsorganisation erhöhen. Dazu zählen

- eine selbstständige Arbeitseinteilung bzw. Planung des Arbeitswechsels,
- eine eigenständige Urlaubs- und Freischichtplanung,
- Problembearbeitungen im Rahmen von Gruppengesprächen und
- die Wahl des Gruppensprechers. Um eine flache Hierarchie zu erreichen, kann der Gruppensprecher in regelmäßigen Abständen wechseln.

Um die Kooperationserfordernisse innerhalb einer Gruppe zu erhöhen, können der Gruppe neben der Gestaltung der Primäraufgabe auch sekundäre Tätigkeiten (wie Erhaltung, Steuerung oder Verbesserung) übertragen werden. Wie auch bei anderen Maßnahmen der Arbeitsgestaltung ist es allerdings wichtig, neben positiven Effekten auch die mögliche stressverursachende Wirkung von Zusatzaufgaben und anderen Veränderungen im Auge zu behalten.

Vorteile von Gruppenarbeit

Gruppenarbeit kann soziale Kompetenzen erweitern, durch fachlichen Austausch Unterschiede in der Leistungsstärke ausgleichen und an selbstständige Lern- und Arbeitsformen heranzuführen. Die Zusammenarbeit mit Kollegen eröffnet Gelegenheiten, Beziehungen zu knüpfen und soziale Unterstützung zu erfahren. Das ist für die Gesundheit hoch relevant, denn intakte soziale Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten haben sich als wesentliche Ressourcen erwiesen, die Stressfolgen sowohl direkt als auch indirekt abfedern können. Gruppen können zum Teil auch komplexere, vielfältigere und vollständigere Aufgaben bewältigen, als es mittels Einzelarbeit möglich wäre. Dies kann sich positiv auf die geistige Leistungsfähigkeit



auswirken und die Arbeitsmotivation im Vergleich zu weniger anspruchsvollen Aufgaben erhöhen. Laut Hackman^{xxv} verlangt eine nachhaltig erfolgreiche Teamarbeit einen kontinuierlichen Entwicklungsprozess von Mitarbeitern und Führungskräften. Nutzen Sie diese Lernmöglichkeiten, die sich aus Gruppenarbeit für Ihre Mitarbeiter ergeben.

Beispiel für positive Auswirkungen von Gruppenarbeit

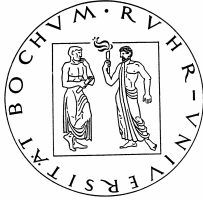
In einer Studie von Lundberg und Kollegen (1996)^{xxvi} wurden klassische arbeitsteilige Strukturen mit teilautonomen Arbeitsgruppen (TAG) verglichen, in denen die gleichen Produkte bzw. Dienstleistungen zu erstellen waren. Es zeigte sich, dass

- **Muskel- und Skeletterkrankungen** in TAG weniger häufig auftraten als in Gruppen mit klassischer Arbeitsteilung.
- die **physiologischen Belastungsreaktionen** und selbst eingeschätzte **Erschöpfung** in der flexiblen Gruppenarbeitsstruktur auf einem niedrigeren Niveau blieben und weniger stark schwankten als in der anderen Organisationsform. In den Gruppen mit klassischer Arbeitsteilung nahmen die Belastungsreaktionen während des Schichtverlaufes zu und erreichten ihren Gipfel am Ende der Schicht. Die erlebte Ermüdung war ebenfalls größer als in der teilautonomen Gruppe.

4) Gewährleisten Sie eine stressfreie Regulierbarkeit der Arbeitsaufgabe!

Die Bekämpfung von Stressoren wie

- Unterbrechungen,
- Zeitdruck,
- unklaren Aufgabenstellungen oder
- Zusatzaufwand durch Hindernisse

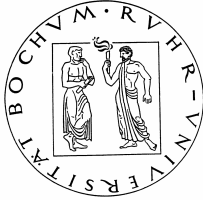


ist ein wichtiger Ansatz zur Erhaltung der Gesundheit. Bei der Festlegung von Vorgabezeiten ist daher das Schaffen von **Zeitpuffern** sinnvoll. Auch Erweiterung des individuellen **Handlungsspielraumes** kann sich förderlich auswirken. Sonntag und Stegmaier^{xxvii} berichten von einer Studie^{xxviii}, in der die stressreduzierende Wirkung von **Job-Enrichment** bei Bedienern computergesteuerter Montageanlagen untersucht wurde. Bei der Arbeit an Maschinen mit hoher Störanfälligkeit konnten durch eine Erhöhung der Unabhängigkeit des Maschinenbedieners beim Beheben der Störungen Leistung und Zufriedenheit deutlich gesteigert werden, während das Stresserleben abnahm.

Bei Veränderungen von Arbeitsaufgaben zur Stressreduktion muss allerdings auch auf eventuell leistungshinderliche „**Trade-Off Effekte**“ geachtet werden, also die ungewollte Reduktion von Ressourcen in der Arbeitstätigkeit, die mit der Beseitigung von Stressoren einhergehen kann.

Ein klassisches Beispiel hierfür ist die Einführung zentraler Schreibbüros. Sekretärinnen beklagen sich häufig über störende äußere Einflüsse wie z.B. Unterbrechungen des Arbeitsablaufs durch Telefonanrufe oder unerwartete Zusatzaufgaben. Diese konnten durch die Schaffung zentraler Schreibbüros tatsächlich reduziert werden, und als Folge der Entlastung erhöhte sich die Anschlagzahl pro Arbeitskraft und Arbeitstag. Gleichzeitig wurden aber Ressourcen reduziert wie

- die **Aufgabenvielfalt**,
- die **Aufgabenkomplexität**,
- die **Entscheidungsfreiheit**, wie und wann eine Tätigkeit ausgeführt wird, sowie
- die Verlässlichkeit und Klarheit der **Arbeitsbeziehung** zwischen der Sekretärin und ihrem Chef.

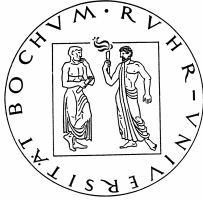


Schreibkräfte, die in mehr als 70% ihrer Arbeitszeit ausschließlich mit Schreiben befasst waren, gaben deutlich häufiger **Erkrankungen** in den letzten zwei Jahren an als Schreibkräfte mit einem Anteil unter 40% reiner Schreiarbeit. Mohr und Udris^{xxix} folgern daraus, dass „**die Stressorenreduktion unter Berücksichtigung des Zusammenwirkens von Stressoren, Anforderungen und Ressourcen**“ erfolgen sollte.

Finden Sie in Gesundheitszirkeln heraus, wo Veränderungsbedarf besteht!

Die Einrichtung von **Gesundheitszirkeln** ist ein guter Weg, um auf Unternehmensebene Stressorenreduktion mit Ressourcenförderung zu verbinden. Gesundheitszirkel treffen sich regelmäßig auf freiwilliger Grundlage, um selbst gewählte gesundheitsbezogene Fragestellungen aus ihrem Arbeitsbereich zu bearbeiten. Sie eröffnen die Möglichkeit

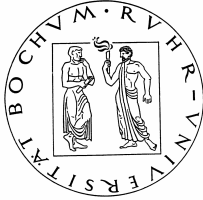
- **Bereiche mit Veränderungsbedarf zu identifizieren.** Probleme, die alle Mitarbeiter in gleicher Weise betreffen (wie z.B. ergonomische Fragestellungen), können gut in solchen Zirkeln besprochen werden. Ulich und Wülser^{xxx} weisen allerdings darauf hin, dass für die Bearbeitung von psychosozialen Belastungen, wie sie in Dienstleistungsberufen verstärkt vorliegen, eine unmittelbare Beteiligung aller direkt Betroffenen geeigneter zu sein scheint, als die Stellvertretung in Gesundheitszirkeln.
- **die Mitarbeiter an der Planung und Implementierung von Optimierungsmaßnahmen zu beteiligen.** Dies hat sich als entscheidender Erfolgsfaktor für das Gesundheitsmanagement herausgestellt. Es ist nämlich wichtig, dass Reorganisationsprojekte von allen direkt Betroffenen mitgetragen werden! Ein ernstgemeintes Angebot an die Beschäftigten, Verbesserungsvorschläge einzubringen, erhöht die subjektiven Einflussmöglichkeiten und wirkt daher stressreduzierend.



Gesundheitszirkel eignen sich gut für die interne Diagnose und Kommunikation, sie sollten aber in eine gesundheitsbezogene unternehmerische Gesamtstrategie eingebettet werden. Gesundheitsschutz erfordert gleichermaßen die Initiative des Einzelnen sowie das Engagement von Unternehmen, da beide Parteien auf Bereiche Zugriff haben, die sich der Einflussnahme des anderen entziehen. Durch die Übernahme von Verantwortung für die Gesundheit Ihrer Beschäftigten und die Einleitung entsprechender Maßnahmen stärken Sie auf indirektem Wege auch die Motivation der Mitarbeiter zur eigenverantwortlichen Gesundheitsvorsorge. Signalisieren Sie daher deutlich, dass Ihnen die Gesundheit Ihrer Mitarbeiter wichtig ist!

5) Ermöglichen Sie erholungswirksame, über den Arbeitstag verteilte Pausen!

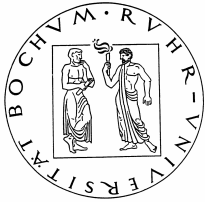
Grundsätzlich sollten **Lage, Dauer und Häufigkeit von Pausen** im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten ausdrücklich frei wählbar sein. Es ist allerdings wichtig zu beachten, dass die **stressreduzierende Wirkung** bei ein oder zwei stark gebündelten Pausen an einem Arbeitstag nicht voll zum Tragen kommt. Regelmäßige, über den Arbeitstag verteilte Arbeitspausen wirken sich positiv auf die Leistung aus. Deshalb führen Pausen – trotz der Reduktion der Arbeitszeit, die durch sie entsteht – gewöhnlich nicht zu einer verminderten Gesamtleistung. Erholung tritt am schnellsten **nach kurzen Arbeitsperioden ein**, und die **ersten Minuten** einer Pause sind die wirkungsvollsten. Stressauswirkungen sind außerdem geringer, wenn Pausen über die Arbeitszeit **verteilt** werden. Ein Pausenanteil von fünf Prozent der Arbeitszeit gilt als optimal. Besonders nach körperlicher Anstrengung sollten unbedingt angemessene Erholungspausen ermöglicht werden. Aber auch bei weniger körperlich belastenden Tätigkeiten, wie z.B. im Büro, spielen Pausen eine Rolle für die Konzentration.



Die **Arbeitsumgebung** ist ebenfalls wichtig für den Erholungswert von Arbeitsunterbrechungen. Einladende Pausenräume, Bewegungsmöglichkeiten und Gelegenheiten zum Austausch mit Kollegen können dazu beitragen, eine Balance zwischen Ent- und Anspannung zu finden, mental abzuschalten und durch körperliche Bewegung den Kreislauf sowie den Stoffwechsel anzuregen.^{xxxii} Ästhetisch ansprechende Treppenhäuser können ebenfalls entscheidend beeinflussen, wie gesund Ihre Beschäftigten sind. Tägliche leichte sportliche Aktivitäten – wie z.B. Treppensteigen, kleine Strecken zu Fuß zu erledigen oder den Weg zur Arbeit mit dem Fahrrad zurückzulegen – haben einen erstaunlich positiven Einfluss auf die Gesundheit.^{xxxii}

6) Bieten Sie Ihren Beschäftigten bei Bedarf Unterstützung sowie Veränderungen der Arbeitsaufgabe oder der Arbeitsumgebung an!

Da das individuelle Leistungsvermögen sich im Laufe eines Lebens wandeln kann, sollten Sie die **Passung zwischen Person und Arbeitsplatz kontinuierlich überprüfen**, um qualitative oder quantitative Über- oder Unterforderung – und damit Stress – zu vermeiden. Ziel ist eine hohe Übereinstimmung zwischen beruflichen Anforderungen und Fähigkeiten des Mitarbeiters. Inwieweit eine Anpassung erforderlich wird, hängt auch von der Art der Aufgabe ab. Bei belastungsintensiven Tätigkeiten, in denen ein hohes Tempo, hohe körperliche Anforderungen oder andere alterskritische Leistungen ein besonderes Gewicht haben, ist die Entwicklung einer Diskrepanz zwischen Anforderungen und Fähigkeiten wahrscheinlicher. Die mangelnde Anpassung an solche Diskrepanzen wird als ein bedeutender Faktor für die Entstehung chronischer Krankheiten und gesundheitsbedingter Frühberentung gesehen. Arbeitsplätze, die für jüngere eingerichtet wurden, sind oft nicht optimal für eine alternde Belegschaft. **Beispiel:** In dem DFG-Projekt „Altersdifferenzierte Arbeitssystemgestaltung in der Automobilindustrie“^{xxxiii} stellte sich bei der Analyse von Montagearbeitsplätzen



heraus, dass knapp 40% der Körperhaltungen zukünftige Schwierigkeiten bei der Einsetzbarkeit älterer Mitarbeiter bedingen könnten. Zur Lösung wurde neben ergonomischen Verbesserungen ein systematischer Arbeitsplatzwechsel (job-rotation) eingeführt, mit den Zielen:

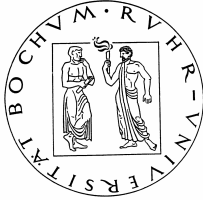
- Die Belastung auf alle Mitarbeiter zu verteilen.
- Die Beanspruchung jedes Mitarbeiters zu minimieren.

Zusätzliche Effekte bestanden in der Reduktion von Monotonie, da durch die Rotation die permanente Taktbindung entfiel, und in der verbesserten Einsetzbarkeit leistungsgewandelter Mitarbeiter, da diese an für sie gesundheitlich kritischen Arbeitsplätzen nur noch begrenzt eingesetzt wurden. Solche präventiven Maßnahmen können Beschäftigten sämtlicher Altersgruppen zu Gute kommen. Sie sind besonders kosteneffizient, wenn sie umgesetzt werden, **bevor** gesundheitliche Probleme entstehen.

Gestalten Sie die Arbeitszeit möglichst mitarbeiterorientiert!

Die Gesundheitsförderlichkeit von Arbeit ergibt sich nicht nur aus der Tätigkeit selbst, sondern ist immer auch Ergebnis des **Verhältnisses von Erwerbsleben und außerberuflichen Aktivitäten**. Dieser Sachverhalt findet unter dem Stichwort der „Work-Life-Balance“ vielfach Erwähnung. **Vorteile:** Die Bedeutsamkeit einer flexiblen, an den Mitarbeitern orientierten Arbeitszeitregelung für die Stressprävention kann kaum überbetont werden. Work-Life-Balance Maßnahmen erhöhen außerdem die Mitarbeiterbindung und die Familienfreundlichkeit eines Unternehmens.

Generelle Empfehlungen für die Arbeitszeitgestaltung älterer Mitarbeiter sind eher schwierig, da sich das individuelle Leistungsvermögen und auch die Leistungsbereitschaft unterscheiden. Die Erfordernis einer Anpassung der Arbeitszeitregelung hängt auch stark vom **Tätigkeitsfeld** ab. Sie sollten daher im

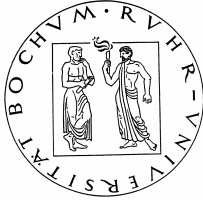


Einzelgespräch klären, ob Veränderungswünsche bezüglich der Lage oder Länge der Arbeitszeit bestehen und wie die Arbeitszeit dementsprechend gestaltet werden könnte. **Flexible Anfangs- und Endzeiten** können z.B. den Handlungsspielraum der Beschäftigten erhöhen.

In **Schichtarbeitsbetrieben** ist eine innovative Arbeitszeitgestaltung für die Reduzierung von Belastungen von besonderer Bedeutung. Aus der Forschung ist bekannt, dass nur ein geringer Teil der Beschäftigten mit sehr robuster Konstitution nahezu ohne gesundheitliche Einschränkungen über lange Jahre **Nacht- und Schichtarbeit** leisten kann. Auch wurden negative Auswirkungen von Nacht- und Schichtarbeit auf die **geistige Leistungsfähigkeit** gefunden.^{xxxiv} Wenn dies gewünscht ist, sollte früher oder später der Ausstieg aus der Nachtschicht ermöglicht werden. Auf diese Art und Weise wird z.B. in Amerika die dauerhafte Beschäftigung älterer Mitarbeiter in Schichtbetrieben gewährleistet. Ältere leisten dort in vielen Betrieben weniger oder gar keine Nachtschichten.^{xxxv} Weitere Lösungsansätze speziell für Schichtarbeiter sind:

- Wahlweise Blockung von freien Tagen, um längere Freizeitblöcke und damit Erholungszeiten zu organisieren,
- Verbuchung von Zuschlägen für Nacht-, Wochenend- und Mehrarbeit auf Arbeitszeitkonten mit anschließender Umwandlung in freie Tage,
- Neuverteilung von Pausenzeiten, um durch häufige Kurzpausen den Erholungseffekt zu maximieren (der Wirkungsgrad von Pausen ist zu Beginn am größten) sowie
- Verlängerung der Pausenzeiten in Abhängigkeit von der Schichtlänge.

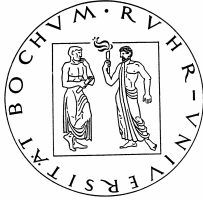
Im folgenden Abschnitt finden Sie Informationen über personenbezogene Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung.



b. Personenbezogene Prävention und Intervention

Neben den wichtigen Maßnahmen des verhältnisorientierten Gesundheitsmanagements ist es ebenso unerlässlich, Maßnahmen zur Verhaltensänderung, also personenbezogene Maßnahmen, auszuarbeiten bzw. weiterzuentwickeln. Folgende Erkenntnisse verdeutlichen die Notwendigkeit solcher Interventionen:

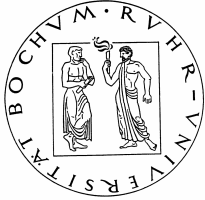
1. Knoll, Scholz und Rieckmann stellen heraus, dass die Menschen aus unserem Umfeld – ihre Gewohnheiten, Ziele und deren Engagement in sozialen Beziehungen – einen Einfluss auf unser eigenes Verhalten haben können. Das bedeutet also: **Auch unser Gesundheitsverhalten unterliegt zu einem bedeutenden Teil sozialer Regulation.**^{xxxvi} Schaffen Sie deshalb Qualifizierungsmaßnahmen, die sowohl für die Änderung des Verhaltens der Mitarbeiter, als auch für das der Vorgesetzten geeignet sind.^{xxxvii} Zeigen Sie dadurch, dass Ihr Unternehmen ein Gesundheitsmanagement einführen will, das für alle Hierarchieebenen Gültigkeit besitzt.
2. **Der Umgang mit der eigenen Gesundheit stellt eine Art Gewohnheit dar und ist deshalb schwer zu verändern.** Schließlich garantieren Gewohnheiten immer vermeintliche Vertrautheit und Routine. Neue Gewohnheiten können sich erst dann etablieren, wenn deren regelmäßige Ausführung positiv von außen bestärkt wird.^{xxxviii} Bestimmte innerbetriebliche Angebote und Programme können vor allem Ihrer älteren Belegschaft helfen, neue Möglichkeiten im Bereich Gesundheitswesen und -verhalten aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten und nicht mehr zeitgemäße – und möglicherweise ungünstige – Angewohnheiten zu durchbrechen.



Aufgrund des demografischen Wandels werden Prävention und Intervention im Unternehmen immer wichtiger. Die innerbetriebliche Gesundheitsförderung muss aber stets auf Eigeninitiative und Eigenverantwortung plädieren. Besonders hervorzuheben ist aus diesem Grund **Ihre Pflicht als Unternehmensführung, einen kompetenten und selbstständigen Umgang Ihrer Mitarbeiter mit der eigenen Gesundheit zu fördern aber auch zu fordern.**^{xxxix}

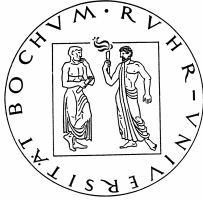
Am Anfang steht die Motivation

Eine Arbeits- und Lebensweise, die die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit fördert, stellt immer noch bei vielen Menschen keine Selbstverständlichkeit dar. Sie kann jedoch erlernt werden, bedarf dabei aber einer ständigen Anpassung an neue Gegebenheiten und einer kontinuierlichen Korrektur.^{xi} Knoll, Scholz & Rieckmann betonen in diesem Zusammenhang, dass für jede Verhaltensänderung eine grundsätzliche Motivation auf Seiten der Zielperson unerlässlich ist.^{xii} Andere Forschungsergebnisse benennen **Motivation sogar als die grundlegende Voraussetzung einer kognitiven Leistung**, vor allem im voranschreitenden Alter.^{xiii} Halten Sie sich an dieser Stelle vor Augen, dass Sie durch gezielte Motivation aller Angestellten mittel- bis langfristig zu einer gesundheitsbewussten Lebensführung über den Arbeitsalltag hinaus beitragen können. Außerdem bewirken Sie dadurch sogar eine Steigerung der kognitiven Leistungsfähigkeit der älteren Erwerbsfähigen in Ihrem Unternehmen. **Durchbrechen Sie also die Vorstellungen über das Defizitmodell und sichern Sie sich durch wirksame Maßnahmen und Angebote einen wesentlichen Wettbewerbsvorsprung.** Im Abschnitt „Personalentwicklung“ finden Sie weitere Anregungen zur Motivationssteigerung.



Allgemein lassen sich grundsätzliche Prinzipien^{xliii} für die Planung der personenbezogenen Prävention und Intervention im Gesundheitsmanagement formulieren:

- Gewährleisten Sie einen **rechtzeitigen Informationsfluss** über Maßnahmenangebote und Termine.
- Legen Sie bereits zu Beginn der Veranstaltungen fest, inwieweit diese als Arbeitszeit angerechnet werden. Erfahrungsgemäß werden besonders attraktive Angebote von Mitarbeitern auch dann wahrgenommen und genutzt, wenn sie entweder nicht in die Arbeitszeit fallen, oder als solche gerechnet werden.
- Nutzen Sie **verschiedene Kanäle** für die Vorstellung neuer Angebote. Hierzu bieten sich Betriebsversammlungen, das „schwarze Brett“, Plakate, Flyer und die Betriebszeitung an. Überlegen Sie auch, ob es sich anbietet, einen betriebsinternen Gesundheitstag einzuführen. Dort könnten fachspezifische Vorträge über einen gesunden Lebensstil gehalten und medizinische Hintergrundinformationen über gesunde Ernährung, Sport, Risikofaktoren wie Rauchen und Übergewicht sowie über die Krebsvorsorge in einem entsprechenden Kontext vorgestellt werden. Bauen Sie außerdem ein durch das Intranet Ihres Unternehmens erreichbares betriebsärztliches Portal auf.
- Studien belegen, dass **Maßnahmen erfolgreicher sind, wenn sie individuell betreut werden**. Optimal wäre es daher, denjenigen Mitarbeitern mit einem hohen Gesundheitsrisiko individuelle (betriebs-) medizinische Betreuung im Rahmen eines speziellen Gesundheitsförderungstrainings anzubieten. Insgesamt lässt sich feststellen, dass die Teilnahme an Maßnahmen konsequenter erfolgt, wenn es direktes Feedback über die richtige Umsetzung oder den bereits eingesetzten Erfolg gibt.



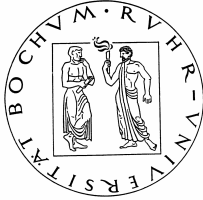
- **Viele Krankenkassen geben einen finanziellen Bonus für Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung.** Außerdem bieten sie umfangreiche Programme und aktive Unterstützung bei der Konzipierung eines Gesundheitsmanagements (z.B. Prozessberatung und Moderation von Gesundheitszirkeln). Weisen Sie Ihre Belegschaft auch darauf hin, dass Maßnahmen zur Prävention von chronischen Erkrankungen auch eigenständig ergriffen werden können. Hierzu werden von verschiedenen Krankenkassen Früherkennungsprogramme mit vollständiger Kostenübernahme angeboten.^{xliv}

Wie ein weitläufiges Gesundheitsmanagement umgesetzt werden kann, zeigt ein Beispiel aus der Unternehmenspraxis der Audi AG: Hier werden regelmäßige Check-ups vorgenommen, um den Gesundheitszustand der gesamten Mitarbeiter zu beurteilen. Sowohl körperliche Faktoren, als auch das Wohlbefinden und die psychische Gesundheit werden untersucht und durch eine persönliche Besprechung mit dem Betriebsarzt abgeklärt. So erfolgt auch eine indirekte Bedarfsanalyse, die eine gezieltere Auswahl und Ausarbeitung an Angeboten ermöglicht.^{xlv}

Die verhaltensorientierte Gesundheitsförderung lässt sich nach Wolff, Spieß & Mohr in einzelne Schwerpunkte gliedern, die im Folgenden noch weiter erläutert werden:

- Qualifizierung für Stressbewältigung,
- regelmäßige Überprüfung der Arbeitsstrukturen,
- Qualifizierung für Bewegungsabläufe,
- Angebote für Ausgleichssport und Freizeitgestaltung,
- Qualifizierung der Vorgesetzten zur Förderung von Kommunikation und Früherkennung.^{xlvi}

Nutzen Sie deshalb als Unternehmensführung das vorhandene Wissen über Gesundheit und stärken Sie anhaltend die Qualifizierung Ihrer Führungskräfte und Gesundheitsexperten. **Nehmen Sie Ihre Pflicht wahr, sich auf neue Problemstellungen wie Mobbing, Burn-Out, psychische Störungen,**



Suchtprobleme und Rehabilitation einzustellen. Befähigen Sie sich zur Entwicklung von Routinen und adäquaten Anwendungen neuer Verfahren, Methoden und Instrumente.^{xlvii}

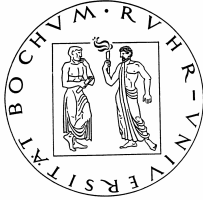
Stressreduktion

Stress gehört mittlerweile zu den am häufigsten genannten arbeitsbedingten Gesundheitsproblemen. Stress durch zu enge Zeitfenster, eine knappe Terminplanung oder das Gefühl der Über- oder Unterforderung werden von den Mitarbeitern unterschiedlich wahrgenommen und nach außen kommuniziert. Durch kurzfristige Kompensation und Verdrängung stellen sich nicht unbedingt sofort Leistungsdefizite ein. Mittel- bis langfristig jedoch bedeutet das gehäufte Erleben von Stresssituationen für die unmittelbar Betroffenen

- einen Verlust an Wohlbefinden und Lebensqualität,
- eine nachlassende Motivation sowie
- eine sinkende Wertschätzung für das Unternehmen und die eigene Position.

Studien haben nachgewiesen, dass Bluthochdruck und akuter Stress zwar kurzfristig Glücksgefühle vermitteln können, und die steigende Arbeitsbelastung das Gefühl der vermeintlichen Unentbehrlichkeit fördert. Die Dauerwirkungen eines solchen Zustandes sind und bleiben dennoch lebensgefährlich.^{xlviii} Mögliche Stressfolgen wie Nervosität, Angstzustände, Einschlafschwierigkeiten, kritisches Gesundheitsverhalten, Muskelverspannungen, bis hin zu Organschädigungen – die im schlimmsten Fall zu einem Herzinfarkt oder einem Schlaganfall führen können – mindern nachhaltig die Leistungsfähigkeit.^{xlix}

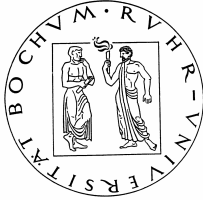
Aktuelle Untersuchungen zeigen auf, dass Stress nicht nur erhebliche negative Auswirkungen auf unsere körperliche und psychische Gesundheit, sondern auch auf unsere **geistige Fitness** haben kann^l. Dabei wirken sowohl chronischer^{li} als auch



akuter Stress^{lii} ungünstig auf die kognitive Leistung. Da die Leistungsfähigkeit eine wichtige Voraussetzung für die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit (englisch: Employability) darstellt, liegen genau hier der Ansatzpunkt und die Notwendigkeit für Interventionen.

Die Unternehmensführung hat vielseitige Möglichkeiten zur Prävention von und Intervention bei Stresserleben. Grundvoraussetzung für alle Anti-Stress-Strategien stellt die intensive Auseinandersetzung der Vorgesetzten mit dem eigenen Führungsverhalten dar: „**Stressfrei Führen**“ ist hier das Stichwort:

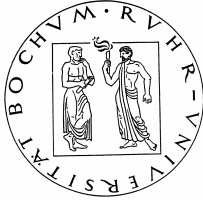
- Streben Sie ein Gleichgewicht zwischen der beruflichen Verausgabung Ihrer Mitarbeiter und der als Gegenwert erhaltenen „Belohnung“ an. Als Belohnung wird nicht nur Geld, sondern in besonderem Maße auch **Wertschätzung und Faktoren wie Aufstiegschancen und Arbeitsplatzsicherung** wahrgenommen^{liii}. In der Gruppe der älteren Arbeitnehmer spielt in diesem Zusammenhang beispielsweise ein erweiterter Kündigungsschutz bei langjähriger Beschäftigungsdauer eine wesentliche Rolle. Des Weiteren reduziert die Aussicht auf eine Alterssicherung, z.B. durch Betriebsrenten, das Aufkommen von Stresserleben^{liv}.
- Schaffen Sie eine zwischenmenschliche Basis, auf der **gegenseitiger Respekt und Achtung** Vorrang haben und beziehen Sie Ihre Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse ein. Halten Sie sich dabei immer wieder vor Augen, dass Mitarbeitern ein gutes Verhältnis zu ihrem Vorgesetzten sehr wichtig ist: Zeigen Sie **Interesse an Ihren Mitarbeitern** durch entsprechendes Engagement und Verantwortungsbewusstsein^{lv}.
- Trauen Sie vor allem Ihrer älteren Belegschaft **anspruchsvollere Arbeitstätigkeiten und Autonomie** zu. Studien belegen, dass der daraus resultierende positive Einfluss auf die geistige Leistungsfähigkeit mit dem Alter sogar noch zunimmt^{lvi}.



- Ermitteln Sie außerdem durch gezielte **Bedarfsanalysen**^{lvii}, welche Stressfaktoren Ihre Mitarbeiter konkret wahrnehmen und welcher Handlungsspielraum sich dadurch für das Angebot von Maßnahmen ergibt. Lassen Sie eine **Evaluierung Ihres Führungsstils durch die Mitarbeiter** zu. So erhalten Sie konkrete Rückmeldungen zu Ihrem Verhalten und der Wahrnehmung Ihres Auftretens durch Dritte.
- Nehmen Sie selbst an **regelmäßigen persönlichen Coachings für Führungskräfte** teil, mit dem Ziel, Ihren Mitarbeitern beim Stressabbau helfen zu können und somit die Arbeits- und Leistungsfähigkeit zu erhalten bzw. zu verbessern.^{lviii}

Bei der weiteren Planung ist zunächst die **Wichtigkeit von internen Maßnahmen** anzuführen. Diese bieten Ihnen die Möglichkeit, einen großen Anteil an Stresspotenzial zu beheben, bevor sich dieser bei Ihren Mitarbeitern aufstaut und sich durch die erwähnten Folgen äußert. An dieser Stelle erfolgt ein unmittelbares Zusammenwirken von verhaltens- und verhältnisbezogenem Gesundheitsmanagement.

- Stellen Sie sicher, dass ein kontinuierliches Angebot für Mitarbeitergespräche zur Verfügung steht. Schließlich verursacht nicht die Häufigkeit der Konflikte mit Vorgesetzten Angst und Stress, sondern ein mangelhafter Umgang mit und eine schlechte Regelung von diesen Meinungsverschiedenheiten^{lix}.
- Richten Sie eine neutrale Anlaufstelle zur Betreuung von Mitarbeitern ein.
- Geben Sie diskrete Hinweise auf Selbsthilfegruppen.
- Gewährleisten Sie Angebote für Ausgleichssport und Freizeitgestaltung.
- Achten Sie auf eine ausreichende Personalbemessung^{lx}.
- Schaffen Sie die Möglichkeit für das Angebot von sog. Sabbaticals. Damit ist ein spezielles Arbeitszeitmodell gemeint, welches entweder ein Jahr der



Teilzeitarbeit oder der Auszeit beschreibt. Dieses kann der sukzessiven Dequalifizierung oder einem Burn-Out von Mitarbeitern vorbeugen^{lxi}.

Außerdem können Sie **speziell angepasste und in die Arbeitsabläufe integrierte Seminare zur Bewältigung von Stress** im internen oder externen Umfeld des Unternehmens in das Schulungs- und Förderungsangebot aufnehmen und von geschultem Personal durchführen lassen. Dieses Angebot kann sowohl

- Seminare zum Zeitmanagement,
- Seminare zur Gesprächsführung und
- Seminare zum Thema „Umgang mit Konflikten“^{lxii},
- allgemeine Stressreduktionsseminare und
- Entspannungsübungen (progressive Muskelentspannung und Meditation)^{lxiii}

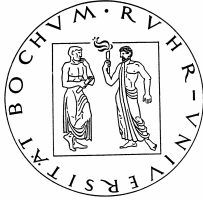
umfassen.

Vitalität durch Aktivität

Dass sportliche Betätigung einen wesentlichen Beitrag zur Gesundheitsförderung leistet, ist wohl für die meisten Menschen keine Neuigkeit. Dennoch geht die Bereitschaft dazu oftmals mit voranschreitendem Alter zurück, sei es durch den Mangel an Motivation oder durch ein ungünstiges Zeitmanagement. Dabei wirkt sich körperliche Aktivität positiv auf die Stimmung und den erlebten Stress aus.^{lxiv}

Zahlreiche Studien machen immer wieder deutlich, wie stark ein sportliches Engagement das Einsetzen altersbedingter Schwächen verzögern oder gänzlich reduzieren kann. Gerade bei verschiedenen Reaktionstests zeigten sportlich aktive Probanden verbesserte Ergebnisse. Gleichzeitig wurde festgestellt, dass es keiner Ausübung einer Leistungssportart bedarf, um sich körperlich und geistig fit zu halten.

Schon eine geringe Bewegungsaktivität in Freizeit und Arbeit reicht



vollkommen aus, um verschiedene Rückbildungsprozesse zu verzögern.

Diese Rückbildungsprozesse können in den Bereichen

- Ausdauer,
- Kraft,
- Schnelligkeit,
- Gelenkigkeit,
- Gleichgewicht und
- Koordination

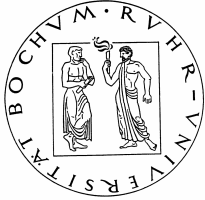
auftreten und setzen bereits am Ende des 2., spätestens aber im 3. Lebensjahrzehnt ein, wenn gänzlich auf ein Training verzichtet wird.^{lxv}

In Bezug auf die **geistige Leistungsfähigkeit** belegen viele Studien, dass durch ein aerobes Fitnessstraining (ca. 60-85 % der maximalen Ausdauerleistungsfähigkeit) substanzielle Verbesserungen erreicht werden können. In diesem Zusammenhang ergab die SIMA-Studie, dass sich **die Kombination von körperlichem Training und Gedächtnistraining besonders effektiv auf den Erhalt und die Weiterentwicklung unserer geistigen Fitness auswirkt.**^{lxvi}

Aber gerade beim Thema Sport ist die Eigeninitiative ein erheblicher Faktor, was eine finnische Studie beweist: Die Leistungsfähigkeit im Alter kann sogar noch ansteigen, wenn die Bereitschaft des einzelnen Mitarbeiters besteht, sich durch körperliche Betätigung außerhalb der Arbeitszeit leistungsfähig zu halten.^{lxvii}

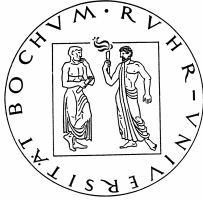
Sie als Unternehmensführung können des Weiteren die folgenden Maßnahmen ergreifen und fördern, um Ihre Belegschaft für eine aktive Lebensweise zu begeistern:^{lxviii}

- In Sachen sportlicher Aktivität gibt es keine Patentlösungen. Abwechslungsreiche körperliche Aktivitäten und deren Wirkung sind individuell



abhängig und müssen an die sich ändernden Umstände im Alter angepasst werden. Im Klartext heißt das: Identisches Training hat für unterschiedliche Personen und Altersgruppen nicht dieselbe Wirkung.^{lxix} **Machen Sie durch entsprechende Aushänge darauf aufmerksam, dass der Betriebsarzt oder andere Gesundheitsbeauftragte für unterschiedliche Zielgruppen individuelle Beratungsgespräche anbieten.** So sorgen Sie dafür, dass die Anonymität gewahrt wird und Mitarbeiter mit einem Risikoprofil die Möglichkeit erhalten, sich Empfehlungen zu medizinisch unterstützten Trainingskonzepten einzuholen.

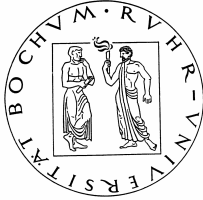
- Trainingsgruppen sollten allen Mitarbeitern offen stehen, dazu bieten sich gemeinsame Trainingseinheiten nach der Arbeit an. **Richten Sie zu diesem Zweck feste Trainingszeiten ein und stellen Sie bei Bedarf die notwendigen Räumlichkeiten zur Verfügung.** Informieren Sie Ihre Angestellten auch über Angebote der umliegenden Fitness-Studios. Viele dieser Einrichtungen sind sogar bereit, Kooperationen mit Unternehmen einzugehen und entsprechende Vergünstigungen für die Mitarbeiter des Unternehmens anzubieten.
- **Gründen Sie eigene Sportgruppen bis hin zu Betriebssportvereinen.** Ein wachsender Teamgeist und die gemeinsame Teilnahme an Wettbewerben fördern nachhaltig die Motivation Ihrer Belegschaft und gewährleisten eine dauerhafte Teilnahme an solchen Maßnahmen.
- **Auch die Mittagspause bietet sich für sportliche Aktivitäten an.** Erfahrungen aus der Praxis großer Unternehmen haben gezeigt, dass diese Angebote genutzt werden, wenn genügend Zeit einkalkuliert und ein anschließendes Duschen ermöglicht werden. So wurden auch angeleitete, durch die Unternehmensführung initiierte, Gruppentrainings mit Kardiogeräten (Laufband, Fahrradtrainer) in die Mittagspausen integriert.



„Rundum sorglos“ mit gezielten Impulsen zur Verhaltensänderungen

Gesundheit ist weitaus mehr als eine adäquate Stressbewältigung oder ausreichende sportliche Betätigung. Ein personenbezogenes innerbetriebliches Gesundheitsmanagement zielt auf alle Lebensbereiche ab und fördert eine bewusste Auseinandersetzung jedes einzelnen Angestellten mit seinem bisherigen Verhalten. An dieser Stelle folgen abschließend noch weitere Empfehlungen, die es Ihren Mitarbeitern ermöglichen, ihre Gewohnheiten zu überdenken und gesundheitsförderliche Verhaltensweisen zu übernehmen:

- Innerbetriebliche Maßnahmen für eine bewusstere Ernährung sind sehr einfach in das Alltagsleben zu integrieren. **Optimieren Sie die Kantinenverpflegung Ihres Unternehmens.** Schon die Verwendung hochwertiger Öle und Fette und ein erweitertes Angebot an Gemüse und Salaten wirken sich positiv auf das Essverhalten Ihrer Mitarbeiter aus. **Stellen Sie kostenlose Getränke zur Verfügung** und garantieren Sie eine leichte Erreichbarkeit durch Wasserspender oder entsprechende Automaten. So wirken Sie dem Flüssigkeitsmangel entgegen, der durch einen erhöhten Kaffeekonsum entsteht (Kaffee entzieht dem Körper Wasser).^{lxx}
- **Starten Sie eine groß angelegte Diät-Aktion.** Eine Ernährungsberatung mit Diätplan und regelmäßigen Gewichtskontrollen durch den Betriebsarzt kann mittel- bis langfristig dafür sorgen, dass einige Mitarbeiter aktiv gegen ihr Übergewicht angehen. Wollen Sie eine rege Beteiligung an solchen Aktionen erreichen, so schaffen sie zusätzlich Motivation durch Belohnungen wie zusätzliche Urlaubstage oder andere Prämien. Grundsätzlich ist jedoch ein aktives Herantreten und Einbeziehen aller Beschäftigten – also auch der normalgewichtigen Mitarbeiter und solchen mit gesundem Essverhalten – notwendig. Andernfalls besteht das Risiko von Selektionseffekten.^{lxxi}
- **Sensibilisieren Sie Ihre Mitarbeiter für das Thema Alkoholkonsum und Suchtbewältigung.** Vermeiden Sie hierbei Etikettierungen und binden



Sie diese Themen in andere Interventionsbereiche ein. Hier besteht die Möglichkeit der sogenannten Multikomponenten-Programme, die beispielsweise das Thema Stress im Zusammenhang mit unterschiedlichsten Faktoren aufgreifen.^{lxxii}

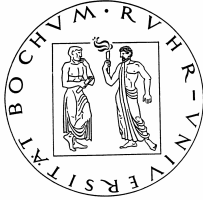
Unterstützen Sie aktiv die verhaltensbezogenen Maßnahmen in Ihrem Unternehmen. Es lohnt sich in jedem Fall für alle Beteiligten: Denn durch die Steigerung von Leistungsfähigkeit und Wohlbefinden kann nicht nur Ihr Unternehmen, sondern auch die Belegschaft selbst – über den Bereich der Arbeit hinaus – profitieren.

Die möglichen Maßnahmen und Instrumente, die wir Ihnen vorgestellt haben, lassen sich anhand folgender Erfolgsfaktoren für ein effektives Gesundheitsmanagement zusammenfassen^{lxxiii}:

- Ursachenorientierter Ansatz an Person und Arbeitsbedingungen,
- Kombination korrektiver und präventiver Maßnahmen,
- Partizipation (Mitbestimmung der Arbeitnehmer),
- Integration – Berücksichtigung von Gesundheitsfragen bei allen wichtigen Entscheidungen und in allen Unternehmensbereichen,
- Zielgruppe: alle Altersgruppen und alle Tätigkeitsbereiche,
- kontinuierliche Weiterführung und Erfolgskontrolle.

Unternehmensgröße und Umsetzung von Maßnahmen

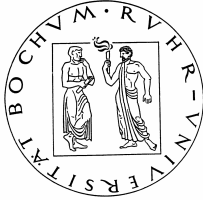
Für die Realisierung von Maßnahmen spielt auch die Unternehmensgröße eine Rolle. Es gibt zahlreiche Wege zur Förderung der Mitarbeitergesundheit, die es je nach Ausgangssituation, Möglichkeiten und Zielsetzung eines Unternehmens passgenau auszuwählen gilt. Good Practice Datenbanken bieten Ihnen eine gute Recherchemöglichkeit, um einen Eindruck zu gewinnen, wie altersgerechte



Arbeitsgestaltung in der Realität umgesetzt wird. Auf der Homepage der Gemeinschaftsinitiative Gesünder Arbeiten e.V. (www.good-practice.org) finden Sie nach Themen geordnete Beispiele aus der betrieblichen Praxis und können für Sie relevante Projekte nach Branche, Betriebsgröße oder einem bestimmten Gestaltungsbereich auswählen. In der Datenbank der Initiative Neue Qualität der Arbeit (www.inqa.de) werden zu jedem Beispiel auch Ansprechpartner des Unternehmens genannt, die weitergehende Auskünfte erteilen können.

Während sich in Großunternehmen zunehmend häufiger umfassende Gesundheitsprogramme und Beauftragung interner oder externer Experten finden, ergibt sich für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) häufig die Problematik der begrenzten zeitlichen, personellen und finanziellen Ressourcen. Gerade wegen dieser begrenzten Ressourcen können KMU aber auch sehr von gesundheitsförderlichen Maßnahmen profitieren. Ein interessantes Beispiel, in dem eine Kombination von Arbeitsgestaltung und Training in einem Kleinstunternehmen den Krankenstand der beiden darauffolgenden Jahre auf Null senken konnte, finden Sie auf der Seite der Initiative Neue Qualität der Arbeit (www.inqa.de). Zur möglichst effizienten Lösungsfindung empfehlen sich für KMU der Erfahrungsaustausch in Netzwerken und die Kooperation mit anderen KMU. Eine Übersicht über solche Netzwerke, zum Teil für bestimmte Branchen oder Regionen, ist dort ebenfalls zu finden.

Im folgenden Abschnitt stellen wir Ihnen Möglichkeiten vor, wie Sie im Rahmen der Personalentwicklung zum Erhalt und zur Förderung der Leistungsfähigkeit Ihrer Belegschaft beitragen können.

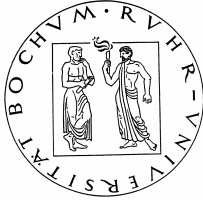


2. Personalentwicklung

Der Erwerb und die Vermittlung beruflichen Wissens konzentrieren sich schon lange nicht mehr nur auf die Phase vor dem Berufseintritt und auf die Förderung junger Mitarbeiter, sondern beinhalten zudem regelmäßige Schulungs- und Förderungsangebote für alle Altersgruppen. Studien aus dem Jahre 2000 belegen jedoch, dass in der Altersklasse der 50-64-jährigen lediglich 18 % an beruflichen Förderungsmaßnahmen teilgenommen haben, von den 19-34-jährigen aber bereits 31 %. Dabei sind die älteren Mitarbeiter bei weitem keine Minderheit in Bezug auf die Gesamtzahl der Erwerbsfähigen; schon heute machen die Gruppe der 45 bis 54-jährigen einen Anteil von 18% und die der 55 bis 64-jährigen einen von 19 % aus. Langzeitstudien prognostizieren auf Grund des demografischen Umbruchs sogar ein starkes Wachstum des Anteils der über 50-Jährigen Erwerbstätigen bis zum Jahre 2020.^{lxxiv}

Außerdem besteht kein linearer Zusammenhang zwischen voranschreitendem Alter und einer Minderung der Erwerbsfähigkeit, denn *„statistisch gesehen treten gravierende gesundheitsbedingte Altersprobleme erst jenseits des 80. Lebensjahres auf“*^{lxxv}. Bestehende Vorurteile gegenüber der älter werdenden Belegschaft verlieren demnach an Relevanz. Sehen Sie es also als Ihre Verpflichtung als Unternehmensführung an, den Fokus in den nächsten Jahren und Jahrzehnten verstärkt auch auf die Gruppe der älteren Arbeitnehmer zu legen. Für die Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens ist es angesichts der demografischen Entwicklungen unerlässlich, dass besonders die älteren Mitarbeiter fort- und weitergebildet werden, da diese in den kommenden Jahren immer stärker vertreten sein werden.

Die im Folgenden angeführten Maßnahmen für die Weiterbildung älterer Arbeitnehmer können problemlos auch bei der Trainingsgestaltung aller Altersschichten eingebunden werden, um ein kontinuierliches Motivationsangebot zu schaffen. Konzentrieren Sie sich vor allem darauf, dass die Inhalte über reine

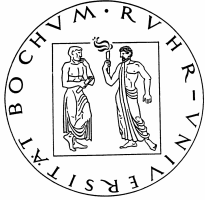


Anpassungsfortbildungen hinausgehen und Ihre Mitarbeiter nicht nur auf beruflicher Ebene weitergebildet werden, sondern darüber hinaus neue Handlungsperspektiven für die Meisterung alltäglicher Situationen an die Hand bekommen.

Wenn Sie Trainingsmaßnahmen für Mitarbeiter mit langjähriger Berufserfahrung konzipieren, sollten Sie darauf achten, dass hierbei eine besondere Herangehensweise gefragt ist, um die Begeisterung für den Erwerb bspw. neuer Technologien oder Organisationsstrukturen zu wecken. Denn nur so können Sie bewirken, dass Ihre Mitarbeiter die bestehenden Angebote von Weiterbildungsmöglichkeiten in Anspruch nehmen. Da das Lernen im vorangeschrittenen Erwachsenenalter mit anderen Ängsten und Herausforderungen verknüpft ist als bei jüngeren Mitarbeitern oder Berufseinsteigern, haben K. Sonntag und R. Stegmaier **spezielle Prinzipien der Trainingsgestaltung für ältere Arbeitnehmer** herausgearbeitet^{lxxxvi}:

- Ermöglichen Sie Übungen und frühe Erfolge, um die Unsicherheit vor zu hohen Lernanforderungen zu reduzieren.
- Stellen Sie Vertrautheit her, indem Sie neuen Stoff mit Bekanntem verbinden und an vorhandenes Wissen anknüpfen.
- Strukturieren und sequenzieren Sie die Lerninhalte klar, d.h. schließen Sie Themengebiete erst ab, bevor etwas Neues behandelt wird. So überfordern Sie die Teilnehmer nicht durch eine unnötige Informationsflut.
- Fördern Sie die Organisation des Lernens, d.h. vermitteln Sie nebenbei Lernstrategien, wie man neues Wissen selbst organisieren kann.
- Planen Sie ausreichend Lernzeit ein, um Zeitdruck zu verhindern.

Halten Sie sich stets vor Augen, dass **fehlende Weiterbildungsmöglichkeiten und anforderungsarme Tätigkeiten** die Arbeitsfähigkeit Ihrer älteren Belegschaft gefährden. Auch eine mangelnde Anregung aus der Umwelt sorgt für eine



geminderte Geschwindigkeit in der Informationsaufnahme. Greifen Sie diesen Risiken vor und verstehen Sie **lebenslanges Lernen als generationsübergreifende Aufgabe**. Durch die Motivation zu kontinuierlichem Training können Sie zur Stärkung der kognitiven Qualifikationen und Fertigkeiten Ihrer Mitarbeiter beitragen.^{lxxvii}

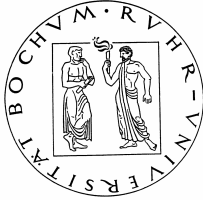
Ein vielfältiges und vielschichtiges Angebot an Weiterbildungsmaßnahmen kann auf mehrere Aspekte der Personalentwicklung abzielen und sowohl

- psychosoziale Komponenten als auch
- den individuellen beruflichen Fortschritt sowie
- die Verbesserung des Gesundheitsverhaltens der Arbeitnehmer unterstützen.

An dieser Stelle besteht auch ein Zusammenwirken zwischen Personalentwicklung und dem Gesundheitsmanagement, denn vor allem die Bewältigung von Stress spielt eine wesentliche Rolle bei der Beteiligung Ihrer Mitarbeiter an Fort- und Weiterbildungsseminaren sowie dem resultierenden Erfolg (vgl. Abschnitt 1b).

Kompetenzerweiterung

Ältere Arbeitnehmer haben seltener Zugang zu arbeitsbezogenen Schulungen und erhalten auch weniger Gelegenheiten, neue Fähigkeiten für ihren Beruf zu erlernen.^{lxxviii} Kurzum: In vielen Unternehmen fehlt nach wie vor ein lernfreundliches Klima, in dem die Notwendigkeit fortlaufender Qualifizierung für alle Beschäftigten unumstritten ist. In der Folge können diese Mitarbeiter in ihren kognitiven Fähigkeiten stagnieren und die Methoden des „richtigen Lernens“ verlernen. Dabei wird Lebenslanges Lernen immer erforderlicher, vor allem in Branchen mit hohem Innovations- und Entwicklungspotenzial. Wählen Sie deshalb eine spezielle Herangehensweise, die **„lernentwöhnten“ Mitarbeitern den Wiedereinstieg ins Lernen erleichtern** kann. Fördern Sie die Lernbereitschaft, indem Sie die Notwendigkeit einer fortlaufenden Qualifikation herausstellen. Machen Sie vor allem der älteren Belegschaft durch unternehmensspezifische Fakten deutlich, dass eine



ausgeprägte Bereitschaft und Fähigkeit zur fachlichen Umorientierung und zum Aufgabenwechsel eine erhöhte betriebliche Flexibilität beim Personaleinsatz bedeutet^{lxxix}.

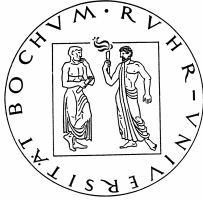
Im Hinblick auf den Erhalt der geistigen Leistungsfähigkeit und die Erleichterung des Lernens neuer Sachverhalte stellen eine gute berufliche Grundausbildung sowie sich daran anschließende, regelmäßige Fort- und Weiterbildung viel versprechende Schritte dar. Semmer und Richter verweisen auf Hinweise aus der Forschung, die den positiven Einfluss geistiger Aktivität auf die grauen Zellen belegen. Die Förderung einseitiger Spezialisierungen birgt eine große Gefahr, wenn die Spezialkenntnisse z.B. aufgrund technischer Entwicklungen veralten. **Abwechslungsreiche Tätigkeiten** zur Forderung und Förderung breiter Qualifikationen bieten sowohl für die aktuelle Qualität der Arbeit als auch für die Erhaltung und Weiterentwicklung von Qualifikationen eine wichtige Grundlage.^{lxxx}

Schon bei Hänschen beginnen, nicht erst bei Hans!

Nach Semmer und Richter stellen Erwerb, Gebrauch und Entwicklung von Kompetenzen in jüngeren Jahren die beste Basis für eine gute Leistung im Alter dar. Maßnahmen zugunsten Älterer bringen den größten Nutzen, wenn sie sich eben nicht nur auf Ältere beziehen, sondern darüber hinaus in jungen Jahren zur Schaffung von Grundlagen beitragen, welche die Leistungsfähigkeit und Gesundheit der Menschen im höheren Alter erhalten und fördern.^{lxxxii}

Neben dem frühzeitigen „Lehren des Lernens“ im Sinne zielgerichteter Lernarbeit muss „arbeitsinduziertes Vor-Altern durch gesundheitsbeeinträchtigende Arbeitsbedingungen“ vermieden werden, da u.a. das Vor-Altern die Qualifikationsmöglichkeiten im Alterungsprozess zusätzlich erschweren kann.^{lxxxii}

Die Qualifikation insbesondere Älterer sollte systematischer als Lernen „**on the job**“ und „**by doing**“ in den Arbeitsalltag integriert werden, um kostspielige



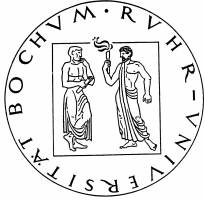
Freistellungen und Weiterbildungslehrgänge zu verringern und die Lernmöglichkeiten Älterer leichter nutzbar als im Unterricht zu machen.

Lernen leicht(er) gemacht!

Sorgen Sie zur Unterstützung des Lernens dafür, dass

- das Lerntempo selbst bestimmt werden kann.
- Wettbewerbssituationen vermieden werden: Wer lernentwöhnt ist, hat eventuell Lern- und Versagensangst.
- die Lerninhalte zweckbestimmt, anwendungsbezogen und möglichst direkt nutzbar sind.
- informelles Lernen vorgezogen wird. Beobachten und Ausprobieren ist besser als Unterweisung.
- aktive Lernmethoden gewählt werden (Diskussion, Rollenspiel, Fallmethode, Planspiel): Frontalunterricht sollte umgangen werden.
- die Informationsvermittlung sowohl auditiv als auch visuell erfolgt, um die Informationsaufnahme und das Behalten zu erleichtern.
- Schulungsräume zugunsten der Vermittlung „vor Ort“ vermieden werden; vor allem, wenn es um arbeitsspezifische Inhalte geht.
- qualifiziertes Lehrpersonal eingesetzt wird.^{lxxxiii}

In Zeiten rascher Veränderungen in der (Arbeits-)Welt reicht es nicht mehr, sich auf dem einmal Gelernten „auszuruhen“. Wissen hat sich zu einem Wettbewerbsvorteil etabliert, der nur durch ständige „Auffrischung“ erhalten werden kann. Lebenslanges Lernen ist hierfür unerlässlich, um auch zukünftig den Anforderungen der Arbeitswelt gerecht werden zu können. Die Möglichkeiten, die wir durch lebenslanges Lernen erhalten, sind aber nicht auf den Bereich des Arbeitslebens beschränkt; so können wir z.B. aktiv zur Erweiterung des eigenen Horizonts, zur Sicherstellung der sozialen

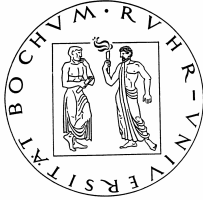


Integration und zum Erhalt der geistigen Fitness beitragen, wenn wir bereit sind, Neues zu lernen, zu üben und das Interesse an unserer Umwelt zu behalten.

Es ist vor allem eine Anforderung an die Unternehmenskultur, das Lernen als generationsübergreifende Aufgabe nach außen zu kommunizieren.

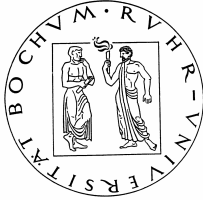
Auf Grund dessen sollten Sie das Alter Ihrer Mitarbeiter nicht als Auswahlkriterium für eine Teilnahmemöglichkeit an einer Maßnahme ansehen. Schließlich besagt die sog. „Disuse-Hypothese“, dass nicht genutzte Fähigkeiten und Fertigkeiten mit der Zeit verkümmern^{lxxxiv}. Daher müssen die kognitiven Fähigkeiten älterer Mitarbeiter eingesetzt und gefordert werden, damit sie erhalten bleiben oder sich sogar weiterentwickeln. Nutzen Sie auch das Instrument der regelmäßigen **Durchführung von Potenzial- und Bedarfsanalysen**, um einen Überblick über den Zusammenhang zwischen Leistungsanforderungen und der Notwendigkeit des Angebots an Schulungen in Ihrem Unternehmen zu behalten. Letztendlich sollten folgende Prinzipien zur Maßnahmengestaltung ein selbstverständlicher Bestandteil einer kontinuierlichen Personalentwicklung sein:

- Machen Sie im Zusammenhang mit der Laufbahnentwicklung und Karriereplanung sog. **Zielvereinbarungsgespräche** zum selbstverständlichen Bestandteil Ihrer Agenda. Setzen Sie sich mit Ihren Mitarbeitern zusammen und stimmen Sie die Vorstellungen und Zukunftsvisionen beider Seiten aufeinander ab.
- Beachten Sie, dass sich Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen nicht nur auf bestimmte Aufgaben und Arbeitsplätze beziehen, sondern **flexible und individuelle Rahmenbedingungen schaffen**, in denen vor allem Mitarbeiter mit langjähriger Berufserfahrung weitere **Perspektiven zur beruflichen, persönlichen und interessensspezifischen Weiterentwicklung** sehen^{lxxxv}. Die Teilnahme an speziellen Seminaren und Kursen sollte keinerlei Nachteile für die Mitarbeiter Ihres Unternehmens



bringen, vor allem nicht in Hinblick auf Arbeitszeitgestaltung und Aufgabenverteilung.

- Schaffen Sie ein vielseitiges **permanentes Angebot an Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen**. Vermeiden Sie deshalb kurzfristige Qualifizierungsmaßnahmen, die nur im Zusammenhang mit Rationalisierungsmaßnahmen und der Einführung neuer Techniken stehen^{lxxxvi}. Machen Sie vor allem die älteren Mitarbeiter über längere Lernphasen mit neuen Einsatzgebieten der Technik vertraut und bestärken Sie sie darin, sich auf Innovationen einzulassen. Investieren Sie in die die ältere Generation Ihrer Belegschaft und verhindern Sie dadurch, dass wertvolles Potenzial verschenkt wird.
- **Umgehen Sie sog. Einseitigkeits- und Spezialisierungsfallen**, die eng mit einem Qualifikationsverlust verknüpft sind, indem Sie vor allem solche Mitarbeiter mit langjährig gleichbleibendem Tätigkeitsfeld motivieren, eine **kontinuierliche Weiterentwicklung des eigenen Qualifikationsspektrums** vorzunehmen.^{lxxxvii} So können Ihre Mitarbeiter Kenntnisse und Fähigkeiten erlernen, die sie bisher kaum bis gar nicht zur Verrichtung der Arbeit benötigt haben, wie z.B. eine ausgeweitete Sprachkompetenz oder andere sog. „soft-skills“. Dadurch eröffnen sich den Mitarbeitern weitere Chancen zur Neu- bzw. Umqualifizierung.
- Bei den meisten Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen besteht die **Möglichkeit des Angebots von entweder Gruppentrainings oder individuellem Coaching**. Die Auswahl einer geeigneten Methode muss auf die jeweilige Situation angepasst werden und Überlegungen zu bestimmten Faktoren einbeziehen. Dies bedeutet explizit, ob die durchgeführte Maßnahme besser in individueller Betreuung geschehen soll oder ob gerade die Gruppendynamik den Erfolg des Seminars ausmacht. Auch bedarf es der Entscheidung, ob **altersübergreifende oder altersspezifische**



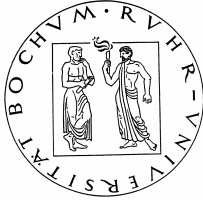
Weiterbildungsmaßnahmen angeboten werden, wobei die Folgen einer gegebenenfalls einhergehenden Altersdiskriminierung oder einem zu heterogenen Leistungsspiegel zu berücksichtigen sind.

Selbstwirksamkeit

Die bisher beschriebenen Maßnahmen und Prinzipien sollten neben dem Ziel der Kompetenzerweiterung auch die Förderung der Selbstwirksamkeit Ihrer Angestellten im Blick haben. Eine hohe Ausprägung dieser Eigenschaft hängt nämlich unmittelbar mit einem **positiven Selbsterleben und einer allgemeinen Zufriedenheit** zusammen. Studien belegen sogar, dass ein hoher Grad an Selbstwirksamkeit Einfluss auf viele andere Faktoren hat, die auch im Berufsalltag genutzt werden können. Dazu zählen:

- Die Aufrechterhaltung bzw. Verbesserung kognitiver Funktionen im Alter^{lxxxviii},
- ein positiver Umgang mit Stress,
- eine Steigerung der Lebensqualität,
- mehr Selbstvertrauen und Selbstständigkeit,
- erhöhter Optimismus und der Glaube daran, selbst mit schwierigen und ungewohnten Herausforderungen umgehen zu können und
- allgemeine Arbeitszufriedenheit.^{lxxxix}

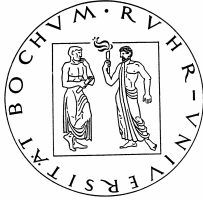
Außerdem wurde festgestellt, dass Menschen mit einem hohen Selbstwirksamkeitsgrad mehr Zeit und Anstrengung bei komplexen Aufgaben investieren und ebenso bereit sind, schneller und effektiver zu arbeiten^{xc}. Solche Angestellte zeichnen sich durch eine kreative und anspruchsvolle Bearbeitung selbst neuer Sachverhalte aus und sind unersetzlich für ein florierendes Unternehmen.



Dieser Aspekt der Personalentwicklung ergibt sich vor allem aus dem alltäglichen Umgang der Vorgesetzten mit den Mitarbeitern, aus der Bewältigung von Aufgaben sowie als „Nebeneffekt“ der Teilnahme an Fort- und Weiterbildungsangeboten.

Wiederum hängt es von Ihnen als Unternehmensführung ab, ob und inwiefern sich Selbstwirksamkeit bei Ihren Mitarbeitern ausprägen kann. Stellen Sie deshalb fest, ob sich diese Eigenschaft vor allem bei Ihrer älteren Belegschaft zeigt und setzen Sie sich kritisch mit Ihrem eigenen **Führungsstil** auseinander. Schließlich hat gerade ein gutes Führungsverhalten und eine gute Arbeit von Vorgesetzten einen erheblichen Einfluss auf den Erhalt und die Verbesserung der Arbeitsfähigkeit in der Gruppe der 51 bis 62-jährigen. Es ergeben sich folgende **vier Bereiche von Führungsqualitäten**^{xci}, die aus Sicht der älteren Generation Zufriedenheit und letztendlich Selbstwirksamkeit positiv beeinflussen:

- Arbeiten Sie stets an Ihrer **Einstellung gegenüber dem Alter**. Nehmen Sie an sog. „**age-awareness-workshops**“ teil, um sich besser in die Ängste und Bedürfnisse Ihrer älteren Mitarbeiter hineinversetzen zu können. Außerdem können Sie in solchen Seminaren lernen, wie die Fähigkeiten der langjährigen Angestellten einzusetzen sind.
- Zeigen Sie **Bereitschaft zur Kooperation**. Lassen Sie solche Mitarbeiter mit langjähriger beruflicher Erfahrung an Entscheidungen über die Arbeitsorganisation teilhaben und akzeptieren Sie darüber hinaus auch eigenständige, auf Erfahrung beruhende Lösungsansätze. Integrieren Sie sich in laufende Teamarbeiten: So zeigen Sie Präsenz und Interesse und können die Potenziale besser beurteilen, fordern und fördern.
- Vermitteln Sie offen und unmissverständlich Ihre **Kommunikationsbereitschaft und -fähigkeit**, indem Sie eine möglicherweise zu große Distanz zwischen Mitarbeitern und Führungsebene mindern, Transparenz vermitteln und Beteiligungsoptionen bei Veränderungen und Umgestaltungen ermöglichen.

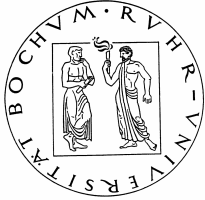


- Binden Sie Ihre **Fähigkeit zur individuellen Arbeitsplanung** in den Berufsalltag ein, beachten Sie bei der Aufgabenverteilung auch die jeweiligen Laufbahnen der Mitarbeiter. Reden Sie mit jedem Einzelnen klar über Stärken und Schwächen und finden Sie personenbezogene Lösungen. Nur so können ausgeprägte Kompetenzen älterer Mitarbeiter weiterhin gewinnbringend in das Unternehmen eingebunden werden.

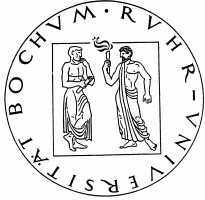
Ein weiteres wichtiges Instrument für die Unternehmensführung stellt die Förderung der sog. **intrinsischen Motivation** dar. Dies ist der Antrieb für Handlungen, der vom Inneren einer Person ausgeht und nicht von außerhalb, wie bei der extrinsischen Motivation. Schaffen Sie dazu eine beständige Herausforderung für die Mitarbeiter und distanzieren Sie sich von den klassischen absehbaren und planbaren Karrierepfaden^{xcii}. **Das Alter sollte kein Kriterium für innerbetriebliche Beförderungen oder Arbeitsplatzwechsel sein**, sondern lediglich sach- und tätigkeitsbezogene Potenziale der Angestellten^{xciii}. So bieten Sie jedem Einzelnen Ihrer Belegschaft gleichwertige Chancen und stärken die Selbstwirksamkeit.

Nutzen Sie außerdem das Erfahrungswissen Ihrer ältesten Mitarbeiter und richten Sie zusätzlich Instanzen zur Schulung der Jüngeren durch sog. „**Senior-Trainer**“^{xciv} ein. Daraus ergeben sich ganz neue Perspektiven für das gesamte Unternehmen und die einzelnen Angestellten:

- Ältere übernehmen **Verantwortung in ganz neuen Tätigkeitsbereichen** und erhalten die Chance, überholte Altersbilder zu korrigieren und ihre Rolle in der Gesellschaft neu zu bestimmen.
- Es entsteht ein **Generationenaustausch**, der die Möglichkeit bietet, die Hürde zwischen Jung und Alt zu überwinden.
- Durch die Aufgabe des Senior-Trainers wird das eigene Selbstwertgefühl gesteigert und Lebenssinn und -freude aufrechterhalten. Senior-Trainer gelangen durch die **soziale Einbindung** und die Vermittlung wichtiger Kompetenzen zu neu erlebter Selbstbestimmung und -wirksamkeit.



Halten Sie sich stets vor Augen, dass die Zufriedenheit der älteren Mitarbeiter im Hinblick auf Unternehmensführung und Arbeitsplatzsituation zu einer positiven Einstellung gegenüber dem Unternehmen und der eigenen Position führt. Letztendlich ist nämlich gerade das erfahrungsgeprägte Potenzial eben dieser Angestellten ein essenzieller Baustein für den Fortbestand und die Weiterentwicklung eines Unternehmens.



3. Unternehmenskultur

Um die oben angeführten Aspekte und Maßnahmen zur Gesundheitsförderung, Arbeitsgestaltung und Personalentwicklung erfolgversprechend einsetzen zu können, müssen sie fest in die **Organisationskultur Ihres Unternehmens** eingebettet sein und als ein selbstverständlicher Bestandteil des Alltagsgeschehens betrachtet werden.

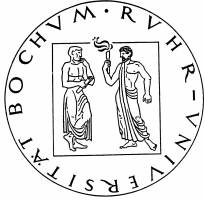
Eine Unternehmenskultur kann weder erlernt noch erzwungen werden; sie wird erst im täglichen Erleben und durch aufmerksames Beobachten

greifbar:^{xcv} Schließlich beinhaltet sie alle Maßnahmen, die das Mit- und Nebeneinander der Belegschaft und der Vorgesetzten im Betrieb beeinflussen und gestalten. Dabei wird die Unternehmenskultur durch

- die Geschichte des Unternehmens,
- die Unternehmensethik,
- vorgelebte Normen und Denkhaltungen,
- individuelle Interessen,
- bisherige Erfahrungen der Arbeitnehmer und
- allgemeine Wertevorstellungen

geprägt.

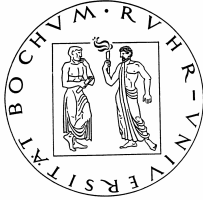
Diese – für jedes Unternehmen spezifische – Mischung kann jedoch nur als gute Unternehmenskultur bezeichnet werden, wenn sie auf der einen Seite einem stetigen Wandel und der Revision von Vorurteilen unterliegt und sich auf der anderen Seite auf die aktuellsten technischen, wirtschaftlichen und politischen Gegebenheiten einstellt.^{xcvi}



Grundsätzlich ist es die **Pflicht eines Unternehmens, Rahmenbedingungen und Instrumente bereitzustellen**, um eine Kultur zu etablieren, die sämtliche Mitarbeiter auf allen Hierarchieebenen verbindet und die durch ihre Traditionen auf die Förderung jedes einzelnen Angestellten abzielt. Als Folge resultieren dann Kernkompetenzen, wie

- Einsatzbereitschaft,
- Loyalität,
- Innovation und
- Motivation.^{xcvii}

Im Bereich der Anpassung einer Unternehmenskultur spielt der Aspekt des bevorstehenden Demografiewandels eine tragende Rolle. Eine im Unternehmen gelebte **Jugendkultur widerspricht im Wesentlichen der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Realität**. Unternehmenskulturen, die nur jüngeren Menschen eine optimale Leistungsfähigkeit zutrauen, tragen in keinerlei Weise zur Förderung und Forderung der älteren Belegschaft bei: Beschäftigte in der zweiten Berufshälfte sind nicht zwangsläufig unproduktiv, unmotiviert und unflexibel. Das unschätzbare Expertenwissen, die große Beständigkeit und die hohe Loyalität gegenüber dem eigenen Unternehmen sind nur einige Vorteile, die das Altern mit sich bringt. Eine einseitige, verlustorientierte Sichtweise wird dem komplexen Prozess des Alterns in keiner Weise gerecht. Viele der Fähigkeiten, die durch den Alterungsprozess nachlassen können, sind durch entsprechendes Training und arbeitsorganisatorische Maßnahmen wett zu machen. **Das Lebensalter ist also kein ausschlaggebendes Kriterium für die Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter!**



Es besteht im Gegenteil sogar die Gefahr einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung in dem Sinne, dass sich diese Mitarbeiter dem entgegengebrachten und unzutreffenden Fremdbild nach und nach anpassen.^{xcviii}

Eine die älteren Mitarbeiter wertschätzende Unternehmenskultur sowie ein demografiesensibles Führungsverhalten scheinen somit als „Grundbausteine eines Demographiekonzeptes“.^{xcix}

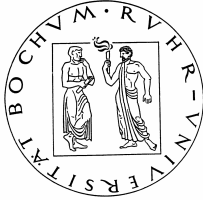
Daher stellt die Ausbildung von Führungskräften ein wichtiges Element dar. Sie sollte sowohl

- das menschengerechte – und dadurch lernförderliche – Gestalten von Arbeitsprozessen als auch
- die qualifikatorische Aufgabe des Vorgesetzten, die Mitarbeiter weiterzubilden,

thematisieren.^c

An dieser Stelle muss es also heißen: **Weg vom Defizitmodell, hin zu einem Alterns-Management**, das von der Führung ins Unternehmen getragen, kommuniziert und gelebt wird.^{ci} Studien belegen, dass eine lebenslaufbezogene Förderung der Beschäftigungsfähigkeit das Potenzial hat, eine Wende in der bisherigen Frühverrentungspraxis herbeizuführen und sogar mit „Win-Win-Situationen“ für alle Beteiligten verbunden ist.^{cii} Oberste Priorität sollte hierbei sein, auch die letzten Erwerbsjahre als attraktiven und sinnerfüllenden Karriereabschnitt zu gestalten. Die folgenden Maßnahmen dienen dabei als Hilfestellung zur Umsetzung dieser Forderung:

- Binden Sie das **Beschäftigungsfähigkeits-Management (engl. Employability Management)** fest in Ihre Unternehmenskultur ein. Eine am Lebenslauf ausgerichtete Förderung und nachhaltige Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit Ihrer Belegschaft bedeutet aber nicht nur, eine Fülle an Personalentwicklungs- und Fortbildungsmaßnahmen anzubieten. Schaffen Sie vielmehr ein Umfeld, in dem Ihre Angestellten ihre Kompetenzen entfalten

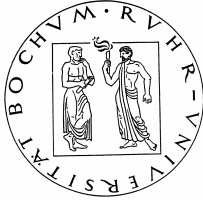


und weiterentwickeln können. Schließlich sind Ihre Mitarbeiter ein entscheidender Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens und eine starke Bindung an das Unternehmen dient dem beiderseitigen Wohl.^{ciii}

Konzentrieren Sie sich bei der Umsetzung einer demografiesensiblen Arbeits- und Personalpolitik auf eine altersübergreifende Strategie. **Beginnen Sie damit, die Zusammenarbeit zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern zu unterstützen.** Finden, fördern und begleiten Sie neue Formen des intergenerationalen Austausches. Schaffen Sie die Grundlagen für eine Begegnung zwischen jüngeren und älteren Beschäftigten, so dass die Generationen sich nicht als Konkurrenz, sondern als ergänzende Teile einer gemeinsamen Sache erleben. Nur so reduzieren und vermeiden Sie nachhaltig Altersdiskriminierung in Ihrem Unternehmen. Eine offene, tolerante, motivierende und wertschätzende Arbeitsatmosphäre ist Basis für ein gutes Miteinander von Jung und Alt. In einer solchen Atmosphäre werden die möglichen Unterschiede zwischen Jung und Alt nicht ignoriert und bewertet, sondern bewusst für eine gleichwertige Zusammenarbeit genutzt.

Außerdem erhalten und sichern Sie zusätzlich das Wissen und die Erfahrung der Älteren für das Unternehmen und die Nachfolger. Als Folge dieser indirekt realisierten alterssensiblen Kultur können sie mit einem hohen Motivationsgrad (nicht nur) der älteren Belegschaft rechnen.^{civ}

- Ein ebenso wichtiger Bestandteil Ihrer Unternehmenskultur sollte das **Diversity Management** darstellen. Dieses aus dem angelsächsischen Raum stammende Konzept umfasst alle Bemühungen, um die Vielfalt und Heterogenität der Arbeitnehmer – z.B. im Hinblick auf das Alter – gewinnbringend zu nutzen. Formulieren Sie dazu geeignete personalpolitische Leitlinien und setzen Sie diese aktiv in das Unternehmenshandeln um. **Damit schaffen Sie Chancengleichheit und Wertschätzung für die älteren Arbeitnehmer.** Binden Sie vor allem ältere Mitarbeiter mit unterschiedlichen



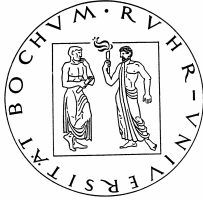
Berufs- und Lebenserfahrungen, Sichtweisen und Werten an Ihr Unternehmen. Das Diversity Management kann einen Wettbewerbsvorteil schaffen, wenn Sie die Kompetenzen Ihrer Mitarbeiter, z.B. im Hinblick auf den Umgang mit unterschiedlichen Kundengruppen, nutzen.^{cv}

- **Beachten Sie, dass der demografische Wandel nicht nur die Alterung der Mitarbeiter, sondern ebenso die Alterung der Kunden nach sich zieht.** Lassen Sie deshalb ältere Kunden von Mitarbeitern eines ähnlichen Alters betreuen, beraten und Produkte für sie entwickeln. Sie fördern somit die Akzeptanz, Kundennähe und das Verständnis für den Kunden. Daraus resultiert, dass Ihr Unternehmen nach außen hin viel glaubwürdiger erscheint und Sie sich nachhaltig einen Vorteil in Ihren Kundenbeziehungen verschaffen.^{cvi}

Eine Voraussetzung für eine funktionierende Arbeitskultur ist eine gute Gesprächskultur. Hierbei konzentriert sich die Wichtigkeit der Kommunikation sowohl auf persönliche Gespräche untereinander als auch auf die Vermittlung unternehmensübergreifender Informationen aus der oberen Führungsebene. Es ist notwendig, dass Probleme, Lob und konstruktive Kritik ausgetauscht werden können, und dass bevorstehende Veränderungen im Betrieb offen und transparent kommuniziert werden. Nur so können Sie Ihren Mitarbeitern glaubhaft vermitteln, dass ihre Arbeit von Belang ist und die Bereitschaft fördern, Neuerungen im Unternehmen mitzutragen.^{cvi}

Eine Unternehmenskultur, die das Employability Management und das Diversity Management fest verankert hat und an offene und dialogorientierte Umgangsweisen anknüpft, wird langfristig gesehen durch die folgenden Merkmale geprägt sein:

- Kollegiale und unterstützende Haltung unter den Beschäftigten,
- offene An- und Aussprache unterschiedlicher Interessen und Unstimmigkeiten,

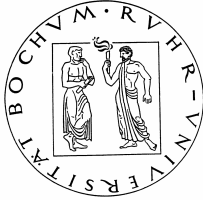


- eine grundsätzliche Offenheit von Personalverantwortlichen gegenüber Veränderungsvorschlägen der Mitarbeiter,
- glaubwürdiges und partizipativ ausgerichtetes Führungsverhalten,
- Wertschätzung der Mitarbeiter und ihrer Beiträge,
- Bereitschaft zu und Suche nach flexiblen und individuellen Lösungsmöglichkeiten,
- Unterstützung von reflexivem Handeln und
- eine positive Haltung zum Lernen.^{cviii}

Die Unternehmenskultur kann also auch durch die zwischenmenschlichen Interaktionen wahrgenommen werden. In diesem Zusammenhang kommt es im beruflichen Alltag zu einer stetigen Auseinandersetzung mit den Mitarbeitern und Vorgesetzten. **Gerade für die ältere Belegschaft bedeutet ein Arbeiten in einer alterssensiblen Unternehmenskultur das Erleben von sozialer Unterstützung.** Damit sind externe Unterstützungsleistungen gemeint, die zur Bewältigung kritischer Situationen herangezogen werden. Hierunter zählen

- aktive Hilfeleistungen,
- emotionale Unterstützung,
- das Bestätigen der Richtigkeit von Aussagen und Handlungen sowie das Aussprechen von Anerkennungen.^{cix}

Studien belegen, dass das Erleben von sozialer Unterstützung im Arbeitskontext entscheidend für das Aufrechterhalten der Selbstsicherheit ist und positive Auswirkung auf den Umgang mit Stresssituationen hat. Sozial unterstützende Verhaltensweisen durch Kollegen und Vorgesetzte scheinen eine wichtige Ressource im betrieblichen Zusammenhang zu sein, da sie sowohl die Wirkung objektiver Stressoren als auch die Wahrnehmung von Stressoren verringern kann.^{cx} Menschen, die soziale Unterstützung erhalten, fühlen sich körperlich und psychisch wohler und



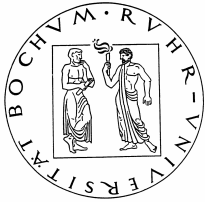
sind somit leistungsfähiger. Im Zusammenhang mit der **geistigen Leistungsfähigkeit** spielt Stress eine wichtige Rolle^{cxii}, so dass Sie durch die Unterstützung Ihrer Mitarbeiter indirekt zum Erhalt ihrer grauen Zellen beitragen können.

Als besonders wichtiger und äußerst förderlicher Faktor im Arbeitsleben ist im Zusammenhang mit sozialer Unterstützung das Führungsverhalten in einem Unternehmen zu nennen: **Schließlich sind Führungskräfte die Schnittstellen zu den Mitarbeitern und werden als erste Ansprechpartner angesehen.**^{cxii}

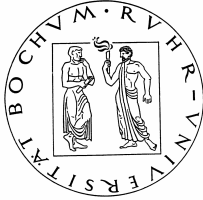
Untersuchungen konnten belegen, dass verbessertes und insbesondere altersgerechtes Führungsverhalten die Arbeitsfähigkeit von älteren Mitarbeitern deutlich positiv beeinflusst und den wichtigsten Faktor für die Entwicklung der Arbeitsfähigkeit darstellt. Aus diesem Grund besteht auch an dieser Stelle die **Forderung nach einem demografiebewussten Führungsstil.**

- **Sensibilisieren Sie die Führungskräfte aller Ebenen für die Herausforderungen des demografischen Wandels.** Schärfen Sie hierbei das Bewusstsein Ihrer Mitarbeiter über das tatsächliche Leistungsvermögen älterer Mitarbeiter. Sorgen Sie dafür, dass Ihr Unternehmen nicht nur mit den einzelnen Handlungsfeldern zur Bewältigung vertraut wird, sondern diese auch verinnerlicht. Eine Integration in das Tagesgeschäft ist somit das primäre Ziel.
- **Motivieren Sie Ihre Belegschaft zu Eigen- und Mitverantwortung.** Machen Sie den Mitarbeitern jedes Alters deutlich, dass sie sich selbstständig für den Erhalt der eigenen Gesundheit und Leistungsfähigkeit sowie für die kontinuierliche Erweiterung ihrer Qualifikationen und Kompetenzen einsetzen. Sehen Sie sich jedoch in der Pflicht, die passenden Rahmenbedingungen für die Umsetzung zu schaffen.^{cxiii}

Eine generationsübergreifende Zusammenarbeit, die vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklungen für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit unabdingbar ist, kann nur funktionieren, wenn die Sensibilisierung für diese Thematik und die

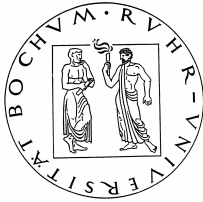


Vermittlung von entsprechenden Werten und Einstellungen im Sinne eines „top-down-Prozesses“ von der obersten Führungsebene in alle Bereiche des Unternehmens getragen wird. Die Schaffung einer demografiebewussten Unternehmenskultur ist ein weit reichender und komplexer Prozess, in dem es die verschiedenen Maßnahmen im Unternehmen zu verankern gilt.^{cxiv} Dies kann allerdings nicht von heute auf morgen passieren, sondern benötigt viel Arbeit, Transparenz und Sensibilität. Gelingt es Ihnen aber, eine demografiebewusste Unternehmenskultur zu etablieren, verfügt Ihr Unternehmen über die besten Voraussetzungen für Wettbewerbsfähigkeit, zufriedene Mitarbeiter und Innovationskraft.

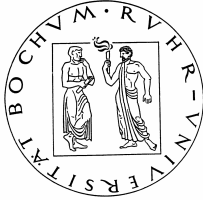


Literatur:

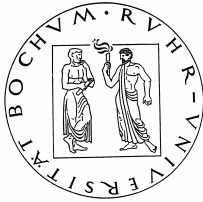
- ⁱ Ilmarinen, J. & Tempel, J. (2000). Präventive Arbeitsgestaltung für ältere Arbeitnehmer. In U. Teske & B. Witte (Hrsg.). *Prävention arbeitsbedingter Erkrankungen. Band 3: Menschengerechte Arbeitsgestaltung – Bedingungen und Chancen.* (S. 99-139). Hamburg: VSA-Verlag.
- ⁱⁱ Ulich, E. & Wülser, M. (2005). *Gesundheitsmanagement im Unternehmen. Arbeitspsychologische Perspektiven.* Wiesbaden: Gabler.
- ⁱⁱⁱ Siegrist, J. (2005). Stress am Arbeitsplatz. In R. Schwarzer (Hrsg.). *Enzyklopädie der Psychologie. Themenbereich C Theorie und Forschung, Serie X Gesundheitspsychologie, Band 1 Gesundheitspsychologie.* S. 303-318. Göttingen: Hogrefe.
- ^{iv} Semmer, N.K. & Zapf, D. (2004). Gesundheitsbezogene Interventionen in Organisationen. In H. Schuler (Hrsg.). *Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich D Praxisgebiete, Serie III Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie, Band 4 Organisationspsychologie* (S.773-843). Göttingen: Hogrefe.
- ^v Bamberg, E., Ducki, A. & Metz, A.M. (Hrsg.). (1998). *Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung.* Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.
- ^{vi} Rowe, J.W. & Kahn, R.L. (1998). *Successful aging.* New York: Pantheon Books.
- Jorm, A.F., Mackinnon, A., Christensen, H., Henderson, S., Scott, R. & Korten, A. (1993). Cognitive functioning and neuroticism in an elderly community sample. *Personality and Individual Differences, 15,* 721-723.
- Schmand, B., Smit, H., Geerlings, M.I. & Lindeboom, J. (1997). The effects of intelligence and education on the development of dementia. A test of the brain reserve hypothesis. *Psychological Medicine, 27,* 1337-1344.
- ^{vii} Marquié, J.C., Soubelet, A., Rico Duarte, L., Bessières, P., Dalm, C. & Ansiau, D. (2007). Greater mental stimulation at work positively affects cognitive functioning and rate of cognitive change in younger and older workers. *Ergonomics* (submitted).
- Dartigues, J.F., Gagnon, M., Letenneur, L., Barberger-Gateau, P., Commenges, D. & Evaldre, M. (1992). Principal lifetime occupation and cognitive impairment in a French elderly cohort (Paquid). *American Journal of Epidemiology, 135,* 981-988.
- Imaizumi, Y. (1993). Mortality rate of Alzheimer's disease in Japan: Secular trends, marital status, and geographical variations. *Acta Neurologica Scandinavia, 86,* 501-505.
- Magnione, C.M., Seddon, J.M., Cook, E.F., J.H., Sahagian, C.R., Champion, E.W. & Glynn, R.J. (1993). Correlates of cognitive function scores in elderly outpatients. *Journal of the American Geriatric Society, 41,* 491-497.
- Stern, Y., Gurland, B., Tatechimi, T.K., Tang, M.X., Wilder, D. & Mayeux, R. (1994). Influence of education and occupation on the incidence of Alzheimer's disease. *Journal of the American Medical Association, 276,* 1004-1010.
- ^{viii} Marquié, J.C., Soubelet, A., Rico Duarte, L., Bessières, P., Dalm, C. & Ansiau, D. (2007). Greater mental stimulation at work positively affects cognitive functioning and rate of cognitive change in younger and older workers. *Ergonomics* (submitted).



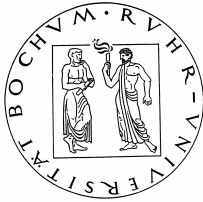
- ^{ix} Schooler, C., Mulatu, M.S. & Oates, G. (1999). The continuing effects of substantively complex work on the intellectual functioning of older workers. *Psychology and Aging, 14*, 483-506.
- Warr, P. (1995). In what circumstances does job performance vary with age? In J.M. Peiro, F. Prieto, J.L. Melia & O. Luque (Eds.). *Work and organizations psychology: Contribution of the nineties* (pp. 1-13). London: Taylor & Francis.
- Schleicher R. (1973). Die Intelligenzleistung Erwachsener in Abhängigkeit vom Niveau der Tätigkeit. *Probleme und Ergebnisse der Psychologie, 44*, 25-55.
- ^x Frieling E., Bernard H., Schäfer E. & Fölsch T. (2005). Lebensbegleitendes Lernen im Unternehmen. *Personalführung, 1*, 38-46.
- ^{xi} Siegrist, J. (2005). Stress am Arbeitsplatz. In R. Schwarzer (Hrsg.). *Enzyklopädie der Psychologie. Themenbereich C Theorie und Forschung, Serie X Gesundheitspsychologie, Band 1 Gesundheitspsychologie*. S. 303-318. Göttingen: Hogrefe.
- Leitner, K. (1999). Kriterien und Befunde zu gesundheitsgerechter Arbeit – Was schädigt, was fördert die Gesundheit? In R. Oesterreich & W. Volpert (Hrsg.). *Psychologie gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen. Konzepte, Ergebnisse und Werkzeuge zur Arbeitsgestaltung* (S.63-139). Bern: Huber.
- ^{xii} Theorell, T., Emdad, R., Arnetz, B. & Weingarten, A.M. (2001). Employee effects of an educational program for managers at an insurance company. *Psychosomatic Medicine, 63*, 724-733.
- ^{xiii} Ulich, E. & Wülser, M. (2005). *Gesundheitsmanagement im Unternehmen. Arbeitspsychologische Perspektiven*. Wiesbaden: Gabler.
- ^{xiv} Flake, C. (2001). Psychische Belastungen in der Arbeitswelt erkennen und bewerten. In C. Flake, I. Freigang-Bauer, F. Gröben & K.-T. Wenchel (Hrsg.). *Psychischer Stress in der Arbeitswelt. Erkennen - mindern - bewältigen*. (S. 15-28). Eschborn: RKW-Verlag.
- Lenhardt, U. (2005). Gesundheitsförderung. Rahmenbedingungen und Entwicklungsstand. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis 28 (1)*, 5-17.
- ^{xv} Siegrist, J. (2005). Stress am Arbeitsplatz. In R. Schwarzer (Hrsg.). *Enzyklopädie der Psychologie. Themenbereich C Theorie und Forschung, Serie X Gesundheitspsychologie, Band 1 Gesundheitspsychologie*. S. 303-318. Göttingen: Hogrefe.
- ^{xvi} Alexander, J.K., Hillier, A., Smith, R.M., Tivarus, M.E. & Beversdorf, D.Q. (2007). Beta-adrenergic Modulation of Cognitive Flexibility during Stress. *Journal of Cognitive Neuroscience, 19 (3)*, 468-478.
- Caswell, L.W., Vitiliano, P.P., Croyle, K.L., Scanlan, J.M., Zhang, J. & Daruwala, A. (2003). Negative associations of chronic stress and cognitive performance in older adults spouse caregivers. *Experimental Aging Research, 29*, 303-318.
- Jelicic, M., Geraerts, E., Merckelbach, H. & Guerrieri, R. (2004). Acute stress enhances memory for emotional words, but impairs memory for neutral words. *International Journal of Neuroscience, 114*, 1343-1351.
- Klein, K. & Boals, A. (2001a). Expressive writing can increase working memory capacity. *Journal of Experimental Psychology: General, 130*, 520-533.
- Klein, K. & Boals, A. (2001b). The relationship of life events stress and working memory capacity. *Applied Cognitive Psychology, 15*, 565-579.



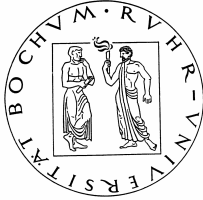
- Lee, S., Kawachi, I. & Grodstein, F. (2004). Does caregiving stress affect cognitive function in older women? *Journal of Nervous and Mental Diseases*, 192, 51-57.
- Lupien, S.J., Gaudreau, S., Tchiteya, B.M., Maheu, F., Sharma, S. & Nair, N.P.V. (1997). Stress-induced declarative memory impairment in healthy elderly subjects: relationship to cortisol reactivity. *Journal of Clinical Endocrinology and Metabolism*, 82, 2070-2075.
- Sliwinski, M.J., Smyth, J.M., Hofer, S.C. & Stawski, R.S. (2006). Intraindividual Coupling of Daily Stress and Cognition. *Psychology and Aging*, 21 (3), 545-557.
- Wolf, O.T., Kudielka, B.M., Hellhammer, D.H., Hellhammer, J. & Kirschbaum, C. (1998). Opposing effects of DHEA replacement in elderly subjects on declarative memory and attention after exposure to a laboratory stressor. *Psychoneuroendocrinology*, 23, 617-629.
- ^{xvii} Ilmarinen, J. & Tempel, J. (2000). Präventive Arbeitsgestaltung für ältere Arbeitnehmer. In U. Teske, & B. Witte (Hrsg.). *Prävention arbeitsbedingter Erkrankungen. Band 3: Menschengerechte Arbeitsgestaltung – Bedingungen und Chancen.* (S. 99-139). Hamburg: VSA-Verlag.
- ^{xviii} Zapf D. & Semmer N.K. (2004). Stress und Gesundheit in Organisationen. In H. Schuler (Hrsg.). *Enzyklopädie der Psychologie. Themenbereich D, Serie III Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie, Band 3 Organisationspsychologie – Grundlagen und Personalpsychologie*, 1007-1112.
- ^{xix} Fuchs, T. (2006). *Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus der Sicht von Erwerbstätigen. Konzeption und Auswertung einer repräsentativen Untersuchung. INQA Bericht Nr. 19.* Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW. Internet: <http://www.inqa.de/Inqa/Navigation/Service/suche,did=62188.html>, Zugriff: 15.09.2008.
- ^{xx} Hacker, W. & Richter, P. (2006). Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten. In B. Zimolong & U. Konradt (Hrsg.). *Enzyklopädie der Psychologie. Themenbereich D, Serie III Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie, Band 2 Ingenieurpsychologie* (S. 105-140). Göttingen: Hogrefe.
- ^{xxi} Stegmaier, R. (2007). Kompetenzentwicklung in der Arbeit. In H. Schuler & K. Sonntag (Hrsg.). *Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 126-133.) Göttingen: Hogrefe.
- ^{xxii} Griffin, M.A., Patterson, M.G. & West, M.A. (2001). Job satisfaction and teamwork: The role of supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 537-550.
- ^{xxiii} Udris, I. (1993). Gesundheitsförderung durch Entwicklung und Verbesserung von Organisationsstrukturen. *Sozial- und Präventivmedizin, Supplement 2*, 100-103.
- ^{xxiv} Antoni, C.H. & Bungard, W. (2004). Arbeitsgruppen. In H. Schuler (Hrsg.). *Enzyklopädie der Psychologie. Themenbereich D, Serie III Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie, Band 4 Organisationspsychologie – Gruppe und Organisation* (S 129-191). Göttingen: Hogrefe.
- ^{xxv} Hackman, J.R. (1998). Why teams don't work. In R.S. Tinsdale, L. Heath, J. Edwards, E.J. Posavac, F.B. Bryant, Y. Suarez-Balcazar, E. Henderson-King & J. Myers (Eds.). *Theory and research on small groups.* (pp. 245-267). New York, NY: Plenum Press.
- ^{xxvi} Lundberg, U. (1996) Work, stress and musculoskeletal disorders. In P. Ullsperger, M. Ertel & G. Freude (Eds.). *Occupational Health and Safety Aspects of Stress at Modern Workplaces* (S.66-78). *Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsmedizin, Tagungsbericht 11.* Bremerhaven: Wirtschaftsverlag.



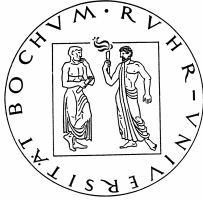
- xxvii Sonntag, K.H. & Stegmaier, R. (2007). *Arbeitsorientiertes Lernen. Zur Psychologie der Integration von Lernen und Arbeit*. Stuttgart: Kohlhammer.
- xxviii Wall, T.D., Corbett, J.M., Martin, R., Clegg, C.W. & Jackson, P.R. (1990). Advanced manufacturing technology, work design, and performance: A change study. *Journal of Applied Psychology* 75(6), 691-697.
- xxix Mohr, G. & Udris, I. (1997) Gesundheit und Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt. In R. Schwarzer (Hrsg.). *Gesundheitspsychologie. Ein Lehrbuch* (S. 553-573). Göttingen: Hogrefe.
- xxx Ulich, E. & Wülser, M. (2005). *Gesundheitsmanagement im Unternehmen. Arbeitspsychologische Perspektiven*. Wiesbaden: Gabler.
- xxxi Heiland, A. (2008). *Bewertung der Arbeits- und Leistungsfähigkeit technischer Vertriebsingenieure vor dem Hintergrund des demografischen Wandels – Ableitung von Handlungsempfehlungen für den Erhalt der Leistungsfähigkeit technischer Vertriebsingenieure*. Unveröffentlichte Arbeit zur Erlangung des Grades Master of Science, Ruhr-Universität Bochum.
- xxxii Sonnentag, S., Frese, M. & Coch, J. (2005). Stress am Arbeitsplatz. In R. Schwarzer (Hrsg.). *Enzyklopädie der Psychologie. Themenbereich C Theorie und Forschung, Serie X Gesundheitspsychologie, Bd.1: Gesundheitspsychologie* (S. 319-332). Göttingen: Hogrefe.
- xxxiii Frieling, E. (o.J.). *Altersdifferenzierte Arbeitssystemgestaltung in der Automobilindustrie*. Internet: http://www.altersdifferenzierte-arbeitssysteme.de/downloads/Projekt_Frieling_Buch.pdf, Zugriff: 13.09.2008.
- xxxiv Folkard, S. (1996). Effects on performance efficiency. In W.P. Colquhoun, G. Costa, S. Folkard. & P. Knauth (Eds.). *Shiftwork: Problems and Solutions* (pp. 65-87). Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Folkard, S. & Akerstedt, T. (2004). Trends in the risk of accidents and injuries and their implications for models of fatigue and performance. *Aviation, Space & Environmental Medicine*, 75 (3), 161-167.
- Folkard, S. & Tucker, P. (2003). Shift work, safety, and productivity. *Occupational Medicine*, 53 (2), 95-101.
- Rouch, I., Wild, P., Ansiau, D. & Marquié, J.C. (2005). Shiftwork experience, age and cognitive performance. *Ergonomics*, 48 (10), 1282-1293.
- xxxv *Altersgerechte Arbeitszeitgestaltung. Maßnahmen, Erfahrungen und Handlungserfordernisse zur Bewältigung des demografischen Wandels*. Internet: www.soziale-innovation.de, Zugriff: 07.08.2007.
- xxxvi Knoll, N., Scholz, U. & Rieckmann, N. (2005). *Einführung in die Gesundheitspsychologie* (S.166/167). München: Ernst Reinhardt Verlag.
- xxxvii Wolff, H., Spieß, K. & Mohr, H. (2001). *Arbeit – Altern – Innovation* (S.166). Berlin: p.altmann-druck GmbH.
- xxxviii Zimolong, B., Elke, G. & Bierhoff H.-W. (2008). *Den Rücken stärken* (S.122/123). Göttingen: Hogrefe.
- xxxix Widuckel, W. (2006). Gestaltung des demographischen Wandels als unternehmerische Aufgabe . In J.U. Prager, A. Schleiter (Hrsg.). *Länger leben, arbeiten und sich engagieren. Chancen werteschaaffender Beschäftigung bis ins Alter* (S. 122). Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.



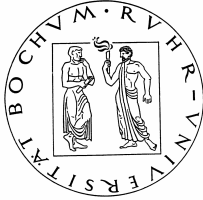
- ^{xi} Wolff, H., Spieß, K. & Mohr, H. (2001). *Arbeit – Altern – Innovation* (S.157). Berlin: p.altmann-druck GmbH.
- ^{xii} Knoll, N., Scholz, U. & Rieckmann, N. (2005). *Einführung in die Gesundheitspsychologie* (S.237). München: Ernst Reinhardt Verlag.
- ^{xiii} Lehr, U. (2007). *Psychologie des Alterns* (S.92). Wiebelsheim: Quelle & Meyer.
- ^{xiii} Mollenkopf, Claus (2003). *Ganzheitliches Betriebliches Gesundheitsmanagement System* (S.23). Internet: http://www.mentalhealthpromotion.net/resources/gabegs_handlungsleitfaden.pdf, Zugriff: 02.11.08.
- ^{xliv} Widuckel, W. (2006). Gestaltung des demographischen Wandels als unternehmerische Aufgabe . In J.U. Prager, A. Schleiter (Hrsg.). *Länger leben, arbeiten und sich engagieren. Chancen wertschaffender Beschäftigung bis ins Alter* (S. 123). Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- ^{xlv} Widuckel, W. (2006). Gestaltung des demographischen Wandels als unternehmerische Aufgabe . In J.U. Prager, A. Schleiter (Hrsg.). *Länger leben, arbeiten und sich engagieren. Chancen wertschaffender Beschäftigung bis ins Alter* (S. 124). Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- ^{xlvi} Wolff, H., Spieß, K. & Mohr, H. (2001). *Arbeit – Altern – Innovation* (S.168). Berlin: p.altmann-druck GmbH.
- ^{xlvii} Bertelsmann Stiftung, Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.). (2004). *Zukunftsfähige betriebliche Gesundheitspolitik* (S.81). Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- ^{xlviii} Wolff, H., Spieß, K. & Mohr, H. (2001). *Arbeit – Altern – Innovation* (S.159). Berlin: p.altmann-druck GmbH.
- ^{xlix} Stadler, P. & Strobel, G. (2006). *Der Einfluss von Führungsverhalten auf die psychologische Belastungssituation von Mitarbeitern*. Internet: <http://www.lgl.bayern.de/arbeitschutz/arbeitspsychologie/doc/fuehrung.pdf>, Zugriff: 15.10.08.
- ^l Sliwinski, M.J., Smyth, J.M., Hofer, S.C., Stawski, R.S. (2006). Intraindividual Coupling of Daily Stress and Cognition. *Psychology and Aging, 21 (3)*, 545-557.
- Alexander, J.W., Hilier, A., Smith, R.M., Tivarus, M.E. & Beversdorf, D.Q. (2007). Betaadrenergic Modulation of Cognitive Flexibility during Stress. *Journal of Cognitive Neuroscience, 19 (3)*, 468-478.
- ⁱⁱ Caswell, L.W., Vitiliano, P.P., Croyle, K.L., Scanlan, J.M., Zhang, J. & Daruwala, A. (2003). Negative associations of chronic stress and cognitive performance in older adults spouse caregivers. *Experimental Aging Research, 29*, 303-318.
- Öhman, L., Nordin, S., Bergdahl, J., Birgander, L.S. & Stigsdotter Neely, A. (2007). Cognitive function in outpatients with perceived chronic stress. *Scand J Work Environ Health, 33 (3)*, 223-232.
- ⁱⁱⁱ Lupien, S.J., Gaudreau, S., Tchiteya, B.M., Maheu, F., Sharma, S., Nair, N.P.V. et al. (1997). Stress-induced declarative memory impairment in healthy elderly subjects: relationship to cortisol reactivity. *Journal of Clinical Endocrinology and Metabolism, 82*, 2070-2075.
- Jelicic, M., Geraerts, E., Merckelbach, H. & Guerrieri, R. (2004). Acute stress enhances memory for emotional words, but impairs memory for neutral words. *International Journal of Neuroscience, 114*, 1343-1351.



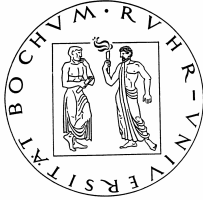
- Fuchs, E. & Flügge, G. (2001). Psychosoziale Belastung hinterlässt Spuren im Gehirn (Tupaia). *Zeitschrift für medizinische Psychologie*, 10, 99-105.
- liii Ulich, E. (2005). Betriebliche Gesundheitsförderung – arbeitspsychologische Perspektiven. *Managed Care 4*, Internet: <http://www.fmc.ch/archiv/2005/4/07-betriebliche%20Gesund37D23.pdf>, Zugriff: 20.10.08.
- liv Wolff, H., Spieß, K. & Mohr, H. (2001). *Arbeit – Altern – Innovation* (S.121). Berlin: p.altmann-druck GmbH.
- lv Wolff, H., Spieß, K. & Mohr, H. (2001). *Arbeit – Altern – Innovation* (S.117). Berlin: p.altmann-druck GmbH.
- lvi Ulich, E. (2005). Betriebliche Gesundheitsförderung – arbeitspsychologische Perspektiven. *Managed Care 4*, Internet: <http://www.fmc.ch/archiv/2005/4/07-betriebliche%20Gesund37D23.pdf>, Zugriff: 20.10.08.
- lvii Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.). (2001). *Stress im Betrieb? Handlungshilfen für die Praxis*. Dortmund.
- lviii Wolff, H., Spieß, K. & Mohr, H. (2001). *Arbeit – Altern – Innovation* (S.169). Berlin: p.altmann-druck GmbH.
- lix Wolff, H., Spieß, K. & Mohr, H. (2001). *Arbeit – Altern – Innovation* (S.117). Berlin: p.altmann-druck GmbH.
- lx Wolff, H., Spieß, K. & Mohr, H. (2001). *Arbeit – Altern – Innovation* (S.168). Berlin: p.altmann-druck GmbH.
- lxi Buck, H. & Weidenhöfer, J. (2006). Betriebliche Personalpolitik – Demographische Herausforderungen bewerten und annehmen. In J. Prager & A. Schleiter (Hrsg.). *Länger leben, arbeiten und sich engagieren* (S.112). Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- lxii Stadler, P. & Strobel, G. (2006). *Der Einfluss von Führungsverhalten auf die psychologische Belastungssituation von Mitarbeitern*. Internet: <http://www.lgl.bayern.de/arbeitsschutz/arbeitspsychologie/doc/fuehrung.pdf>, Zugriff: 15.10.08.
- lxiii Schwarzer, R. (2004). *Psychologie des Gesundheitsverhaltens – Einführung in die Gesundheitspsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- lxiv Knoll, N., Scholz, U. & Rieckmann, N. (2005). *Einführung in die Gesundheitspsychologie* (S.80). München: Ernst Reinhardt Verlag.
- lxv Lehr, U. (2007). *Psychologie des Alterns* (S.116 ff). Wiebelsheim: Quelle & Meyer.
- lxvi Lehr, U. (2007). *Psychologie des Alterns* (S.93). Wiebelsheim: Quelle & Meyer.
- lxvii Wolff, H., Spieß, K. & Mohr, H. (2001). *Arbeit – Altern – Innovation* (S.169). Berlin: p.altmann-druck GmbH.
- lxviii Mollenkopf, C. (2003). *Ganzheitliches Betriebliches Gesundheitsmanagement System* (S.23). Internet: http://www.mentalhealthpromotion.net/resources/gabegs_handlungsleitfaden.pdf, Zugriff: 02.11.08.



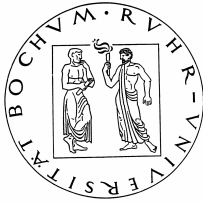
- lxi^x Wolff, H., Spieß, K. & Mohr, H. (2001). *Arbeit – Altern – Innovation* (S.157). Berlin: p.altmann-druck GmbH.
- lxx^x Mollenkopf, C. (2003). *Ganzheitliches Betriebliches Gesundheitsmanagement System* (S.23). Internet: http://www.mentalhealthpromotion.net/resources/gabegs_handlungsleitfaden.pdf, Zugriff: 02.11.08.
- lxxiⁱ Schwarzer, R. (2004). *Psychologie des Gesundheitsverhaltens – Einführung in die Gesundheitspsychologie* (S.355). Göttingen: Hogrefe.
- lxxiiⁱⁱ Schwarzer, R. (2004). *Psychologie des Gesundheitsverhaltens – Einführung in die Gesundheitspsychologie* (S.358). Göttingen: Hogrefe.
- lxxiiiⁱⁱⁱ Eigene Darstellung, in Anlehnung an die Luxemburger Deklaration des Europäischen Netzwerks für Betriebliche Gesundheitsförderung (ENWHP). Internet: <http://www.netzwerk-unternehmen-fuer-gesundheit.de/index.php?id=64>, Zugriff: 10.06.2008.
- lxxiv^{iv} Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.). (2004). *Mit Erfahrung die Zukunft meistern! Altern und Ältere in der Arbeitswelt* (S.7). Dortmund.
- lxxv^v Görlich, Y. (2007). Alter und berufliche Leistung. In H. Schuler (Hrsg.). *Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie* (S.577). Göttingen: Hogrefe.
- lxxvi^{vi} Sonntag, K. & Stegmaier, R. (2007). Personale Förderung älterer Arbeitnehmer. In H. Schuler (Hrsg.). *Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie* (S.662-667). Göttingen: Hogrefe.
- lxxvii^{vii} Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.). (2004). *Mit Erfahrung die Zukunft meistern! Altern und Ältere in der Arbeitswelt*. Dortmund.
- lxxviii^{viii} Molinié, A.F. (2003). *Age et conditions de travail dans l'Union Européenne* [Age and working conditions in the European Union] (Dublin: European Foundation for the Improvement of working and Living Conditions).
- lxxix^{ix} Buck, H. & Weidenhöfer, J. (2006). Betriebliche Personalpolitik – Demographische Herausforderungen bewerten und annehmen. In J. Prager & A. Schleiter (Hrsg.). *Länger leben, arbeiten und sich engagieren* (S.112). Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- lxxx^x Semmer, N. & Richter, P. (2004). Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und Belastbarkeit älterer Menschen. Befunde und Konsequenzen. In M. von Cranach, H.-D. Schneider, E. Ulich und R. Winkler (Hrsg.). *Ältere Menschen im Unternehmen. Chancen, Risiken, Modelle* (S. 95-116). Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- lxxxⁱ Semmer, N. & Richter, P. (2004). Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und Belastbarkeit älterer Menschen. Befunde und Konsequenzen. In M. von Cranach, H.-D. Schneider, E. Ulich und R. Winkler (Hrsg.). *Ältere Menschen im Unternehmen. Chancen, Risiken, Modelle* (S. 95-116). Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- lxxxiiⁱⁱ Hacker, W. (2004). Leistungs- und Lernfähigkeit älterer Menschen. In M. von Cranach, H.-D. Schneider, E. Ulich und R. Winkler (Hrsg.). *Ältere Menschen im Unternehmen. Chancen, Risiken, Modelle* (S. 163-172). Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- lxxxiiiⁱⁱⁱ Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.). (2004). *Mit Erfahrung die Zukunft meistern! Altern und Ältere in der Arbeitswelt*. Dortmund.



- lxxxiv Ulich, E. (2005). Betriebliche Gesundheitsförderung – arbeitspsychologische Perspektiven. *Managed Care 4*, Internet: <http://www.fmc.ch/archiv/2005/4/07-betriebliche%20Gesund37D23.pdf>, Zugriff: 20.10.08.
- lxxxv Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.). (2004). *Mit Erfahrung die Zukunft meistern! Altern und Ältere in der Arbeitswelt* (S.60). Dortmund.
- lxxxvi Eichert, C. & Hasiewicz, C. (2006). Lernen für ein langes Leben – Bildungspotenziale einer alternden Gesellschaft. In Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). *Älter werden – aktiv bleiben* (S.53). Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- lxxxvii Wolff, H., Spieß, K. & Mohr, H. (2001). *Arbeit – Altern – Innovation* (S.219/220). Berlin: p.altmann-druck GmbH.
- lxxxviii Schaie, K.W. & Willis, S.L. (1986). Can adult intellectual decline be reversed? *Developmental Psychology*, 22, 223-232.
- Rowe, J.W. & Kahn, R.L. (1997). Successful aging. *The gerontologist*, 37 (4), 433-440.
- lxxxix Luszczynska, A., Gutierrez-Dona, B. & Schwarzer, R. (2005). General self-efficacy in various domains of human functioning: evidence from five countries. *International Journal of Psychology*, 40 (2), 80-89.
- xc Luszczynska, A., Gutierrez-Dona, B. & Schwarzer, R. (2005). General self-efficacy in various domains of human functioning: evidence from five countries. *International Journal of Psychology*, 40 (2), 80-89.
- xcI Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.). (2004). *Mit Erfahrung die Zukunft meistern! Altern und Ältere in der Arbeitswelt*. Dortmund.
- xcii Buck, H. & Weidenhöfer, J. (2006). Betriebliche Personalpolitik – Demographische Herausforderungen bewerten und annehmen. In J. Prager & A. Schleiter (Hrsg.). *Länger leben, arbeiten und sich engagieren* (S.111). Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- xciii Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.). (2004). *Mit Erfahrung die Zukunft meistern! Altern und Ältere in der Arbeitswelt* (S.62). Dortmund.
- xciv Bischoff, S. & Brauers, S. (2006). SeniorTrainer – Das Erfahrungswissen älterer Menschen nutzen. In J. Prager & A. Schleiter (Hrsg.). *Länger leben, arbeiten und sich engagieren* (S.154/155). Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- xcv Internet: http://www.arbeitsratgeber.com/unternehmenskultur_0198.html, Zugriff: 18.11.2008, 11:30 Uhr.
- xcvi Wolff, H., Spieß, K. & Mohr, H. (2001). *Arbeit – Altern – Innovation* (S.120-122/166). Berlin: p.altmann-druck GmbH.
- xcvii Wolff, H., Spieß, K. & Mohr, H. (2001). *Arbeit – Altern – Innovation* (S.120). Berlin: p.altmann-druck GmbH.
- Bertelsmann Stiftung, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.). (2008). *Demographiebewusstes Personalmanagement, Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis* (S.136). Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.



- ^{xcviii} Rump, J. (2008) Der Einfluss der demografischen Entwicklung auf die Personalpolitik. In B. Klauk (Hrsg.). *Alternde Belegschaften – der demografische Wandel als Herausforderung für Unternehmen* (S.40/41). Lengerich: Pabst Science Publishers.
- ^{xcix} Widuckel, W. (2006). Gestaltung des demographischen Wandels als unternehmerische Aufgabe. In J.U. Prager, A. Schleiter (Hrsg.). *Länger leben, arbeiten und sich engagieren. Chancen wertschaffender Beschäftigung bis ins Alter* (S. 117-132). Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- ^c Hacker, W. (2004). Leistungs- und Lernfähigkeit älterer Menschen. In M. von Cranach, H.-D. Schneider, E. Ulich und R. Winkler (Hrsg.). *Ältere Menschen im Unternehmen. Chancen, Risiken, Modelle* (S. 163-172). Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- ^{ci} Berkowski, N. & Dievernich, F. E. P. (2008). Alternde Belegschaften als zentrale Herausforderung für Unternehmen im Demografischen Wandel. In B. Klauk (Hrsg.). *Alternde Belegschaften – der demografische Wandel als Herausforderung für Unternehmen* (S.60/61). Lengerich: Pabst Science Publishers.
- ^{cii} Heinze, R. G. & Naegele, G. (2008). Ältere Arbeitnehmer zwischen neuem Paradigma und traditionellen betrieblichen Personalpolitiken. In B. Klauk (Hrsg.). *Alternde Belegschaften – der demografische Wandel als Herausforderung für Unternehmen* (S.28). Lengerich: Pabst Science Publishers.
- ^{ciii} Rump, J. (2008) Der Einfluss der demografischen Entwicklung auf die Personalpolitik. In B. Klauk (Hrsg.). *Alternde Belegschaften – der demografische Wandel als Herausforderung für Unternehmen* (S.40). Lengerich: Pabst Science Publishers.
- ^{civ} Bertelsmann Stiftung, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.). (2008). *Demographiebewusstes Personalmanagement, Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis* (S.134/135). Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Berkowski, N. & Dievernich, F. E. P. (2008). Alternde Belegschaften als zentrale Herausforderung für Unternehmen im Demografischen Wandel. In B. Klauk (Hrsg.). *Alternde Belegschaften – der demografische Wandel als Herausforderung für Unternehmen* (S.62). Lengerich: Pabst Science Publishers.
- ^{cv} Bertelsmann Stiftung, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.). (2008). *Demographiebewusstes Personalmanagement, Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis* (S.149). Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- ^{cvi} Berkowski, N. & Dievernich, F. E. P. (2008). Alternde Belegschaften als zentrale Herausforderung für Unternehmen im Demografischen Wandel. In B. Klauk (Hrsg.). *Alternde Belegschaften – der demografische Wandel als Herausforderung für Unternehmen* (S.60/61). Lengerich: Pabst Science Publishers.
- ^{cvi} Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.). (2004) *Mit Erfahrung die Zukunft meistern! Altern und Ältere in der Arbeitswelt* (S.44). Dortmund.
- ^{cviii} Bertelsmann Stiftung, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.). (2008). *Demographiebewusstes Personalmanagement, Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis* (S.150). Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.



- Rump, J. (2008). Der Einfluss der demografischen Entwicklung auf die Personalpolitik. In B. Klauk (Hrsg.). *Alternde Belegschaften – der demografische Wandel als Herausforderung für Unternehmen* (S.41). Lengerich: Pabst Science Publishers.
- ^{cix} Sonnentag, S. & Spies, C. (1997). Psychopathologie der Arbeit. In: H. Luczak & W. Volpert (Hrsg.). *Handbuch Arbeitswissenschaft* (S.280-284). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Zapf, D. & Frese, M. (1991). Soziale Stressoren am Arbeitsplatz. In: S. Greif, E. Bamberg & N. Semmer (Hrsg.). *Psychischer Streß am Arbeitsplatz* (S.168-184). Göttingen: Hogrefe.
- ^{cx} Frese, M. & Semmer, N. (1991). Streßfolgen in Abhängigkeit von Moderatorvariablen: Der Einfluß von Kontrolle und sozialer Unterstützung. In: S. Greif, E. Bamberg & N. Semmer (Hrsg.). *Psychischer Streß am Arbeitsplatz* (S. 135-153). Göttingen: Hogrefe.
- ^{cxii} Alexander, J.W., Hilier, A., Smith, R.M., Tivarus, M.E. & Beversdorf, D.Q. (2007). Betaadrenergic Modulation of Cognitive Flexibility during Stress. *Journal of Cognitive Neuroscience*, 19 (3), 468-478.
- Caswell, L.W., Vitiliano, P.P., Croyle, K.L., Scanlan, J.M., Zhang, J. & Daruwala, A. (2003). Negative associations of chronic stress and cognitive performance in older adults spouse caregivers. *Experimental Aging Research*, 29, 303-318.
- Fuchs, E. & Flügge, G. (2001). Psychosoziale Belastung hinterläßt Spuren im Gehirn (Tupaia). *Zeitschrift für medizinische Psychologie*, 10, 99-105.
- Jelicic, M., Geraerts, E., Merckelbach, H. & Guerrieri, R. (2004). Acute stress enhances memory for emotional words, but impairs memory for neutral words. *International Journal of Neuroscience*, 114, 1343-1351.
- Lupien, S.J., Gaudreau, S., Tchiteya, B.M., Maheu, F., Sharma, S., Nair, N.P.V. et al. (1997). Stress-induced declarative memory impairment in healthy elderly subjects: relationship to cortisol reactivity. *Journal of Clinical Endocrinology and Metabolism*, 82, 2070-2075.
- Öhman, L., Nordin, S., Bergdahl, J., Birgander, L.S. & Stigsdotter Neely, A. (2007). Cognitive function in outpatients with perceived chronic stress. *Scand J Work Environ Health*, 33 (3), 223-232.
- Sliwinski, M.J., Smyth, J.M., Hofer, S.C., Stawski, R.S. (2006). Intraindividual Coupling of Daily Stress and Cognition. *Psychology and Aging*, 21 (3), 545-557.
- ^{cxii} Rump, J. (2008) Der Einfluss der demografischen Entwicklung auf die Personalpolitik. In B. Klauk (Hrsg.). *Alternde Belegschaften – der demografische Wandel als Herausforderung für Unternehmen* (S.41). Lengerich: Pabst Science Publishers.
- ^{cxiii} Widuckel, W. (2006). Gestaltung des demographischen Wandels als unternehmerische Aufgabe . In J.U. Prager, A. Schleiter (Hrsg.). *Länger leben, arbeiten und sich engagieren. Chancen werteschaaffender Beschäftigung bis ins Alter* (S. 129). Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.). (2004). *Mit Erfahrung die Zukunft meistern! Altern und Ältere in der Arbeitswelt* (S.63). Dortmund.
- ^{cxiv} Berkowski, N. & Dievernich, F. E. P. (2008). Alternde Belegschaften als zentrale Herausforderung für Unternehmen im demografischen Wandel. In B. Klauk (Hrsg.). *Alternde Belegschaften – der demografische Wandel als Herausforderung für Unternehmen* (S.61). Lengerich: Pabst Science Publishers.