

# Alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung: Ziele, Orientierungen und Erfolgsfaktoren bei betrieblichen Gestaltungsprojekten

WOLFGANG ANLAUFT

## 1 Einleitung

Seit über 15 Jahren steigt der Anteil älterer Arbeitnehmer an der Erwerbsbevölkerung. Ursachen dafür sind demografische Entwicklungen in der Gesellschaft, die das Erwerbspersonenpotenzial beeinflussen, sowie jüngst Veränderungen in der Rentengesetzgebung (Stichwort „Rente mit 67“). Gleichzeitig zeigen Beschäftigtenbefragungen, dass alter(n)skritische Arbeitsbedingungen bei physikalischen Widrigkeiten (Lärm, Klima, Beleuchtung usw.) sowie bei physiologisch ungünstigen Umständen (Heben und Tragen, Zwangshaltungen usw.) auf hohem Niveau verharren und psychische Belastungen mit negativen Beanspruchungsfolgen (monotone Tätigkeiten, geringe Handlungsspielräume, Termin- und Zeitdruck, Entgrenzung von Arbeit, Schichtarbeit, kontinuierliche Mehrarbeit usw.) deutlich zunehmen.<sup>1</sup> Es verwundert daher nicht, dass mehr als die Hälfte der Beschäftigten angeben, ihre Tätigkeit nicht bis zur gesetzlichen Rente ausüben zu können. Dabei unterscheiden sich die Angaben deutlich zwischen den verschiedenen Tätigkeitsgruppen, nicht zuletzt aufgrund deren unterschiedlicher Expositionen: Besonders kritisch beurteilen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in angelernten Tätigkeiten ihre Arbeitssituation und die gesundheitlichen Folgen.<sup>2</sup>

Begleitet wird das von drei Tendenzen, die sich für die Gesundheit von Beschäftigten ungünstig auswirken: Erstens sehen sich immer mehr Beschäftigte in rentennahen Jahrgängen mit quantitativ und qualitativ verschlechterten Zugängen zu betrieblicher Altersteilzeit konfrontiert. Zweitens führten Reorganisationsprozesse und Outsourcing seit Mitte der 80er Jahre zu einer deutlichen Reduzierung so genannter „leichter“ Arbeitsplätze, die für leistungsgewandelte Arbeitnehmer in Frage kommen. Und

drittens geraten Sonderregelungen für Ältere (z. B. keine Schichtarbeit oder kein Bereitschaftsdienst ab 55 Jahren) mit steigendem Anteil Betroffener vermehrt unter Druck. Regelungen, die früher für eine Minderheit getroffen wurden, stehen vermehrt zur Disposition, wenn der in Frage kommende Anteil der Beschäftigten steigt.

Die skizzierten gesellschaftlichen und betrieblichen Prozesse werfen die Frage auf, wie bei veränderten und sich weiter wandelnden Rahmenbedingungen von Erwerbsarbeit eine der Gesundheit möglichst wenig abträgliche Organisation der Arbeit als altersgerechte Erwerbsarbeit gewährleistet werden kann. Das ist eine zentrale – wenn auch kaum die alleinige – Aufgabe der Betriebe. Dafür zeigt dieser Beitrag Wege auf, die im Zuge von Prozessbegleitungen von alters- und demografiesensiblen Change-Projekten in mehreren Betrieben verdichtet werden konnten. Sie können als gute Praxis verstanden werden, deren betriebspezifische Konkretisierung jeweils zu leisten wäre. Der Beitrag greift zunächst den Aspekt der alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung auf (Abschnitt 2), um dann in drei Schritten den idealtypischen Ablauf einer vorbeugenden und damit nachhaltigen Arbeitsgestaltung, die erfolgskritischen Faktoren und die besondere Rolle der Beschäftigtenpartizipation zu skizzieren (3–5). Ein Ausblick schließt den Beitrag ab.

<sup>1</sup> Vgl. Bundesinstitut für Berufsbildung/Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Erwerbstätigenbefragung 2012, zahlreiche Auswertungen, <https://www.baua.de/DE/Themen/Arbeitswelt-und-Arbeitsschutz-im-Wandel/Arbeitsweltberichterstattung/Arbeitsbedingungen/BIBB-BAuA-2012.html>.

<sup>2</sup> Schmucker, R. (2017): Durchhalten bis zur Rente, in: Gute Arbeit 4/2017, S. 22–35.

## 2 Alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung – Ziele und Widersprüche

Die strategische Orientierung auf alter(n)sgerechte Arbeitsorganisation und -gestaltung bedarf zunächst einer grundlegenden Analyse des Ist-Zustandes. In zahlreichen Betriebsanalysen (als Teil unserer Beratungspraxis) ließ sich nachweisen, dass mit zunehmendem Alter Krankenquoten regelmäßig steigen, wenn eine belastende Tätigkeit über einen langen Zeitraum ausgeübt wird. Bei geringen Fehlbeanspruchungen und hohem Ressourcenpotenzial zeigen sich dagegen kaum veränderte Werte im Erwerbsverlauf. Die Krankenquoten korrelieren offensichtlich mit dem Ausmaß von belastenden Arbeitsbedingungen und der Expositionsdauer, also dem Zeitraum, während dessen unter diesen Bedingungen gearbeitet wird. Das verdeutlicht, dass für die gesundheitliche Leistungsfähigkeit im Erwerbsverlauf nicht das Älterwerden an sich ausschlaggebend ist, sondern entscheidend sind die Bedingungen, unter denen Menschen älter werden.

Ins Zentrum betrieblichen Handelns gerät daher eine Arbeitsgestaltung, die ein gesunderhaltendes und kompetentes Älterwerden in Beschäftigung ermöglicht. Eine so verstandene alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung legt dabei den Fokus auf folgende Elemente:

- Die ergonomische Gestaltung von Arbeitsplätzen und Bedingungen der Arbeitsumgebung dient dem Erhalt der Gesundheit, insbesondere hinsichtlich Schichtplänen und Arbeitszeiten.
- Die lern- und gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeitsaufgaben und der Arbeitsorganisation unterstützt die Kompetenzentwicklung und Selbstwirksamkeit auch im Hinblick auf den Erhalt der eigenen Gesundheit.
- Eine hinreichende Gestaltung sozialer Rahmenbedingungen stärkt gesundheits- und persönlichkeitsförderliche Ressourcen.
- Alter(n)sgerechte Arbeits- und Leistungsbedingungen sichern Beschäftigungsfähigkeit nachhaltig u. a. auch dadurch, dass die Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf gewährleistet wird.
- Unterstützend wirken spezielle Regelungen für Leistungsgewandelte und entlastende Bedingungen für Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen, die langjährig unter stark belastenden Arbeitsbedingungen gearbeitet haben.

Wie sich nachsorgende von vorbeugenden Ansätzen im Hinblick auf alters- bzw. alternsgerechte Arbeitsgestaltung systematisch unterscheiden lassen, ist in *Abbildung 1* dargestellt.

Eine altersgerechte Arbeitsgestaltung richtet den Blick auf das Individuum oder eine bestimmte Altersgruppe. Im

ABBILDUNG 1

### Alters- und alternsgerechte Arbeitsgestaltung

vorbeugend	Interessen und Fähigkeiten in verschiedenen Lebensphasen berücksichtigen <b>Entwicklungswege gestalten</b>	Arbeitsgestaltung dauerhaft gesundheits-, lern- und motivationsförderlich <b>Gute Arbeit</b>
	beanspruchungsarme Tätigkeiten z. B. für Leistungsgeminderte, BEM Fälle <b>Umgang mit Einschränkung</b>	begrenzte Verweildauer unter belastenden Arbeitsbedingungen <b>Verteilung des Mangels</b>
nachsorgend	altersgerecht Blick auf Individuum oder Altersgruppe	alternsgerecht Blick auf Organisation

Quelle: Eigene Darstellung

WSI Mitteilungen

Mittelpunkt stehen dabei Gestaltungsansätze für Beschäftigtengruppen in ihrer jeweiligen Lebensphase. Dabei geht es keineswegs nur um Ältere. Das Jugendarbeitsschutzgesetz z. B. sieht spezifische Schutzregelungen für junge Beschäftigte vor. Regelungen zur besseren Vereinbarkeit von Kindererziehung und Beruf orientieren sich mehr an den mittleren Jahrgängen, während spezifische Regelungen für ältere Arbeitnehmer meist Freistellungsmöglichkeiten von besonders belastenden Arbeitsbedingungen vorsehen.

Alternsgerechte Arbeitsgestaltung dagegen hat das gesamte Unternehmen mit allen Beschäftigtengenerationen im Blick. Beide Ansätze können sowohl präventiv als auch kompensatorisch ausgerichtet sein. Dabei gilt, dass eine nachsorgend gestaltete betriebliche Praxis mit zunehmender Alterung der Belegschaft – bei gleichzeitig hohem Niveau alternskritischer Arbeitsbedingungen – immer mehr unter Druck gerät.

Das hat den Effekt sich selbst verstärkender Folgen: Eine wachsende Anzahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, für die Maßnahmen des Betrieblichen Eingliederungsmanagements zum Zuge kommen („BEM-Fälle“) oder die Einschränkungen hinsichtlich spezifischer Tätigkeiten oder Arbeitszeiten aufweisen, limitieren zugleich die Handlungsmöglichkeiten der Arbeitsgestaltung, z. B. bei der Besetzung von Dauernachtschichten. Jüngere fangen dies ab. Damit erzeugt der Ansatz vorwiegend nachsorgender Arbeitsgestaltung Dilemmata betrieblicher Personalsteuerung: Der Ausfall gesundheitlich verschlissener Beschäftigter führt zu erhöhtem Verschleiß bei den kompensatorisch eingesetzten – vorwiegend jüngeren – Arbeitskräften. Damit werden deren Expositionszeiten verlängert, was Probleme in der Zukunft verstärkt. Der Ausweg kann daher nur in einer vorbeugenden betrieblichen Arbeitsgestaltung im Sinn von Guter Arbeit und

der Gestaltung spezifischer Entwicklungswege für alle Beschäftigten liegen.

In Erweiterung des Ansatzes, der dem „Haus der Arbeitsfähigkeit“<sup>3</sup> zugrunde liegt, haben wir ein Gestaltungsraster für eine alter(n)sgerechte Arbeit entwickelt (vgl. *Abbildung 2*). Die Arbeitsbedingungen sind dabei so zu regeln, dass die Arbeit gesundheits-, lern- und persönlichkeitsförderlich gestaltet ist. Der Begriff Arbeitsbedingung ist dabei sehr weit gefasst und beinhaltet Bedingungen des Arbeitsplatzes und der Arbeitsumgebung, Arbeitsinhalte, -zeit und -organisation sowie soziale Rahmenbedingungen wie Führung und Zusammenarbeit.

Leistungsfähigkeit ist eine Erwartung des Betriebs an die Beschäftigten hinsichtlich der Verausgabung der Arbeitskraft, Beschäftigungsfähigkeit dagegen stellt die Kompetenzen sowie das körperliche, geistige und psychische Potenzial der Beschäftigten im Hinblick auf die anstehenden Aufgaben in den Mittelpunkt.

Eine alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung hat beide Aspekte im Blick. Sie steht auf dem Fundament der oben angesprochenen Belastungsanalysen, die zu konkreten Gestaltungslösungen führen. Die drei Orientierungsfelder umfassen daher Lernschritte, die sowohl unmittelbar auf die aktuelle Arbeitsaufgabe als auch auf notwendige Qualifizierungen und Entwicklungsmöglichkeiten der Beschäftigten bezogen sind. Dem Orientierungsfeld Motivation sind proaktive Maßnahmen zur Steigerung der Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen als bedeutsamer Voraussetzung für erfolgreiches und zufriedenstellendes Arbeiten zugeordnet. Im Orientierungsfeld Gesundheit geht es um den Abbau von körperlichen und psychischen Fehlbeanspruchungen, den Ausbau gesunderhaltender Ressourcen und gesundheitsförderliches Verhalten.

### 3 Alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung – der Prozess

Vorbeugende betriebliche Arbeitsgestaltung sollte idealerweise folgende Schritte umfassen, um eine Verfestigung einzuleitender Maßnahmen als nachhaltiges Ziel zu verankern:

**Schritt 1:** Zunächst sind hinreichende Grundlagen für die Implementation bzw. den Ausbau einer alter(n)sgerichten Arbeitsgestaltung zu schaffen. Dazu bedarf es der Etablierung gemeinsamer Arbeitsstrukturen der betrieblichen Akteure und eines gemeinsam geteilten Arbeits- und Zielverständnisses. Dazu gehört, Personaldaten hinsichtlich der erkennbaren Strukturen (Alter, Qualifikation, Aufgaben etc.) aufzubereiten und sie im Weiteren mit Gesundheitsdaten wie Krankenquote, gesundheitliche Einsatzfähigkeit, Anzahl der BEM-Fälle etc. zu analysieren und für die kommende Dekade fortzuschreiben.

ABBILDUNG 2

#### Ziele und Orientierungen einer alter(n)sgerichten Arbeitsgestaltung



Quelle: Eigene Darstellung

WSI Mitteilungen

**Schritt 2:** Sodann sind die Arbeitsbedingungen zu analysieren, z. B. in Form einer Belastungslandkarte zu physikalischen und physiologischen Faktoren sowie einer Befragung zu psychischen Belastungen und Ressourcen inklusive der Themenfelder Gesundheit und Qualifizierung.

**Schritt 3:** Daraufhin setzt die Maßnahmenentwicklung ein, die mit Workshops zur Interpretation der Ergebnisse und Entwicklung von Gestaltungsideen beginnt und darauf ausgerichtet ist, letztlich Maßnahmen und Entwicklungsschritte zu formulieren und zu priorisieren.

**Schritt 4:** Umsetzung von Maßnahmen und deren Implementierung in den betrieblichen Alltag.

**Schritt 5:** Wirksamkeitsprüfungen der Maßnahmen und ihrer Effekte für Beschäftigte, Arbeitsbereiche und Unternehmen. Das muss notwendigerweise aus zwei Blickwinkeln geschehen: Für die Steuerungsgruppe ist interessant, ob die Entwicklung wie geplant umgesetzt wird, ob Zwischen- und Endziele realistisch sind oder nachjustiert werden müssen und an welcher Stelle gegebenenfalls unterstützende Maßnahmen zu ergreifen sind. Dazu sind geeignete Reports und Monitorings als Regelprozeduren vorzusehen.

Andere Fragen werden die Adressaten der Maßnahmen haben: Die Beschäftigten müssen urteilen können, wie zufrieden sie mit den Maßnahmen im Einzelnen und der Entwicklung insgesamt sind, und sie müssen ihre Einschätzung der Ergebnisse und Wirkungen im Arbeitsall-

3 Ilmarinen, J./Tempel, J. (2002): Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?, Hamburg.

tag widerspiegeln. Dazu bedarf es persönlicher Gespräche mit Führungskräften und Mitarbeitern, Gesamterhebungen und Mitarbeiterunden oder Workshops zur Evaluation. In der Reflexion über Erfahrungen und Ergebnisse, Einschätzungen und Bedenken wird auf ein optimiertes Vorgehen gezielt, das zu einer Versteigerung der alter(n)s-gerechten Arbeitsgestaltung beiträgt.

#### 4 Alter(n)s-gerechte Arbeitsgestaltung – Erfolgsfaktoren

Aus der praktischen Beratungstätigkeit für Management und Betriebsräte in Fragen der alter(n)s-gerechten Arbeitsgestaltung lassen sich einige allgemeine Erfolgsfaktoren herausfiltern, die für das Gelingen eines solchen Change-Prozesses zentral sind:

*Erstens:* Vorhaben zur alter(n)s-gerechten Arbeitsgestaltung sind jeweils als Maßnahme der betrieblichen Organisationsentwicklung anzusehen. Wichtig dabei sind ein gutes Projektmanagement (insbesondere Zieldefinition, Arbeitspläne, Projektcontrolling), die Einbindung der zentralen Akteure (Führungskräfte, Betriebsräte, Gesundheitsakteure, Personalmanagement) in Analyse, Maßnahmenentwicklung und Umsetzung sowie eine Trennung zwischen operativen und steuernden Funktionen.

*Zweitens:* Es ist enorm wichtig, gemeinsam getragene fachliche Orientierungen zwischen den zentralen Akteuren herzustellen. Als Basis eignen sich die Kriterien für eine menschengerechte Gestaltung von Arbeit, wie sie sich in dem Konzept „Gute Arbeit“ oder auch in den Gestaltungsempfehlungen für eine Gefährdungsbeurteilung nach dem Arbeitsschutzgesetz finden.

*Drittens:* Unterschiedliche Interessen müssen ausbalanciert werden. Letztlich geht es in betrieblichen Veränderungsprojekten zur alter(n)s-gerechten Arbeitsgestaltung immer um eine Balance aus betriebswirtschaftlichen Zielen (Kosten, Liefertreue, Produktivität, Innovationskraft usw.) und Interessen der Beschäftigten an einer sicheren, gesunden, lern- und motivationsförderlichen Gestaltung der Arbeit. Die Balance stellt sich nicht von selbst her, sondern ist immer Ausdruck einer innerbetrieblichen Kompromissbildung zwischen verschiedenen Fach- und Machtpromotoren.

*Viertens:* Eine differenzierte Analyse der Arbeitsbedingungen verschafft Klarheit über den Ausgangspunkt und hilft bei der Entwicklung von Zielen und Maßnahmen. Als Instrumente eignen sich:

- Belastungslandkarten zu den physikalischen und physiologischen Bedingungen inklusive Leitmerkmalmethoden zur Lastenmanipulation, Messungen von Licht, Lärm, Temperatur usw.

- Belastungslandkarten zu den psychischen Fehlbeanspruchungen und Ressourcen, z.B. durch standardisierte Beschäftigtenbefragungen<sup>4</sup>
- Personalstrukturanalysen nach Tätigkeiten und Arbeitsbereichen (aktuelle Situation und variantenbasierte Prognose)
- Analyse von Krankendaten wie z.B. Krankenquoten, Art der Erkrankung, Anzahl der BEM-Fälle, Art und Ausmaß gesundheitlicher Einschränkungen beim betrieblichen Einsatz.

#### 5 Alter(n)s-gerechte Arbeitsgestaltung – Beteiligung und Mitbestimmung

Eine Beteiligung der Beschäftigten bei der Analyse von Arbeitsbedingungen und Entwicklung von Gestaltungsmaßnahmen ist eine notwendige Voraussetzung, aber keineswegs hinreichend für einen guten Entwicklungsprozess. Soll sie nicht zu einer Leerformel oder zu einer Instrumentalisierung der Beschäftigten für Ziele des Managements verkommen, muss sie mit der Entwicklung von Gestaltungskompetenzen verbunden werden. Wesentliche Elemente dabei sind ein arbeitswissenschaftlich fundiertes Grundlagenwissen zur alter(n)s-gerechten Arbeitsgestaltung, die Fähigkeit zur Analyse förderlicher und hinderlicher Arbeitsbedingungen inklusive der Folgen für Lernen und Gesundheit sowie die Förderung der Gestaltungskompetenz als Vermögen, neue zweckdienliche Maßnahmen zu entwickeln.

Im gesamten Prozess: Analyse – Konzeptentwicklung – Umsetzung der Maßnahmen – Wirkungskontrollen ist eine enge Verknüpfung zwischen direkter Beteiligung der Beschäftigten als Expertinnen und Experten ihrer Arbeitssituation und den Instrumenten der betrieblichen Mitbestimmung vorzunehmen. Diesbezüglich lassen sich erfahrungsgemäß unterschiedliche Reifegrade der Partizipation in Unternehmen ausmachen:

Die Zielstellung alter(n)s-gerechter Maßnahmen verortet sich in der Regel zwischen wirtschaftlicher Optimierung und der Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Entscheidend ist ein ausbalanciertes Vorgehen. Im Hinblick auf den Prozess lässt sich ein Kontinuum von echtem Wissenszuwachs, bloßer Instrumentalisierung und/oder gegenseitiger Akzeptanz ausmachen. Das liegt nicht zuletzt daran, dass die beteiligten Akteure in weitem Sinne Fach-, Macht- und Interessenpromotoren sind, die in unterschiedlichem Grad beteiligt werden oder sich ein-

4 Zu den verschiedenen Arten von Belastungslandkarten vgl. Klippert, J./Hartwich, H.-D./Anlauff, W. (2016): Demografieorientierte Gestaltung von Job-Rotation, Nürnberg.

bringen. Eine möglichst umfassende Einbeziehung aller relevanten Akteure ist Voraussetzung für gelingende Prozesse. Das wird dann unterstützt, wenn die jeweiligen Einflussmöglichkeiten sich nicht nur eingeschränkt auf mögliche Wege beziehen können, sondern die Freiheit gewährleistet ist, auch auf die Definition von Zielen einzuwirken.

In dieser Machtkonstellation spielt Balance eine wichtige Rolle, die sich entlang der Pole von Mitwirkung und Mitbestimmung als situativ gewährte, kulturell verankerte oder gesetzlich fixierte Form der Einflussnahme ausdrückt. Bedeutsam ist, inwieweit sich Maßnahmen eher auf strategische Erwartungen, auf operative Ziele oder auf die alltägliche Arbeit an sich beziehen – Unterschiede dürften sich insbesondere bei Projektförmigkeit bzw. dauerhaften Maßnahmen zeigen. Ganz ähnlich kommt auch der Aspekt der Beteiligung zum Tragen: Sind nur Einzelne oder kleine Gruppen von Beschäftigten angesprochen oder beziehen die Prozesse zur alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung alle ein? Daran wird sich die Erfolgsträchtigkeit schnell bemessen lassen.

Daran und ebenso an dem Zeitkontingent und dem Kompetenzlevel, mit dem er angegangen wird, entwickeln Beschäftigte ein grundlegendes Gespür für die Ernsthaftigkeit des Change-Prozesses. Eine gute Ressourcenausstattung ist mindestens Hinweis auf die Seriosität des Prozesses.

## 6 Ausblick

Letztlich zeigen sich Prozesse des Etablierens wie des Verstetigens von alter(n)sgerechter Arbeitsgestaltung als voraussetzungsvolles Konglomerat aus Wissensbeständen, arbeitspolitischen Zielen und Vorstellungen der betrieblichen Akteure sowohl hinsichtlich der konkreten Arbeitsorganisation als auch der individuellen wie kollektiven Aneignungsprozesse der Beschäftigten. Die unterschiedlichen Ebenen, Aspekte und Facetten darin zu einem konstruktiven Prozess zu vereinen erfordert neben dem Willen der Beteiligten auch die Expertise in Veränderungsprozessen. Die Alterung von Belegschaften gewinnt an Dynamik und erfordert daher neue Sichtweisen und Handlungsstrategien. Darin die richtigen Pflöcke zu setzen ist nicht leicht und bedarf oft einer externen Begleitung, die durch Ausloten der vorhandenen Möglichkeiten einen strukturierten und konzeptionell hinterlegten Prozess unterstützen kann.

In der Beratungspraxis sehen wir uns immer wieder mit folgenden Herausforderungen konfrontiert:

**Vertrauen:** Unterschiedliche fachliche und machtpolitische Interessen müssen wirksam ausbalanciert werden, da nur dann eine Bündelung von Ressourcen und eine nachhaltig wirksame Implementierung neuer Lösungen stattfinden kann.

**Fachliche Parteilichkeit:** Eine alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung verlangt von Beratern eine inhaltliche Orientierung an den arbeitswissenschaftlichen Kriterien für eine humane Gestaltung der Arbeit. Diese Orientierung kann durchaus in Konflikt mit Maßnahmen treten, die den kurzfristigen wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens erhöhen.

**Ressourcenkonflikte:** Projekte zu einer alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung sind immer auch Entwicklungsprozesse in einem und für ein Unternehmen. Hierzu bedarf es Freiräume für Lernen, Entwickeln und Gestalten. Die dafür erforderlichen Ressourcen sind immer Investitionen für eine zukunftsfähige Gestaltung. Sie fehlen aber auch im Hier und Jetzt. Nicht selten stehen diese Projekte in Ressourcenkonkurrenz mit zahlreichen anderen betrieblichen Vorhaben.

**Empathie und Passgenauigkeit:** Es gibt Standards für eine gute Prozessgestaltung. Diese müssen jedoch den betrieblichen Gegebenheiten angepasst werden. Kurz: Das Vorgehen muss zum Unternehmen passen. Dies verlangt Einfühlungsvermögen in die betrieblichen Gepflogenheiten und Möglichkeiten. ■

### AUTOR

**WOLFGANG ANLAUFT**, seit 1996 Geschäftsführer der ffw GmbH – Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung, Nürnberg. Schwerpunkte der Beratungspraxis: Alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung und strategisches Personalmanagement.



anlauff@ffw-nuernberg.de