



**Region Hannover**

**G|PI**

Gesellschaft für Projektentwicklung  
und Innovation mbH

*Dr. Günter Gebauer*

## **Kurz- und mittelfristige Handlungsperspektiven zur Bewältigung des demografischen Wandels im Unternehmen**

*Wir befinden uns mitten im demografischen Wandel; ob es den Betrieben bewusst ist oder nicht, auch deren Belegschaften sind dabei. Je schneller diese Tatsache zur Kenntnis genommen wird, desto besser wird die Anpassung an die neue Herausforderung gelingen.*

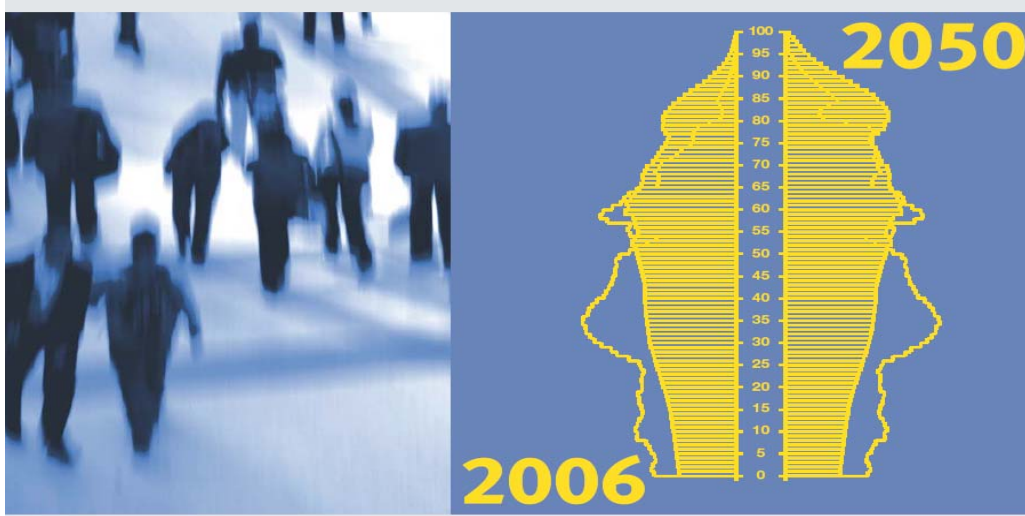


Abb. 1: Vom Bevölkerungsbaum zur sog. „Urne“ (Quelle, Stat. Bundesamt 2006)

## **Inhalt**

### **Einleitung**

#### **1. Der demografische Wandel in der Region Hannover und in den Unternehmen**

#### **2. „Der Chef muss überzeugen – nicht das Gehalt“: Motivieren, Unternehmens- und Führungskultur ausbauen**

#### **3. Handlungslinien zur Bewältigung des demografischen Wandels: Mitarbeitergespräch, Wettbewerb um die Guten, Qualifizierung**

##### **a) Mitarbeitergespräch und Perspektiv Workshop**

- Einführung des orientierenden Mitarbeitergesprächs (vom Wert der Berufsjahre)
- Orientierungsgespräche 50+: Start in eine demografisch aufgeklärte Personalpolitik
- Anerkennender Erfahrungsaustausch (Modell T. Bökenheide)
- Best practice bei der Hamburger Hochbahn AG
- Befragungsbeispiel nach T. Bökenheide
- Das Perspektivgespräch bzw. der Zukunftsworkshop
- Perspektivgespräche für 50+

##### **b) Wettbewerb um die Besten, „war for talents“, die Arbeitgebermarke / employer brand**

- Nachwuchs für Ausbildung
- Mehrfachqualifizierung
- Laufbahngestaltung
- Wissensverlust und –transfer
- Lern-Resignation Älterer

#### **4. Betriebliche Gesundheitsförderung**

- Krankheitsstand in deutschen Unternehmen und wirkliche Befindlichkeit
- Arbeitsbedingter Verschleiß und Krankenkosten
- Genderaspekte der Gesundheitsförderung
- Gesundheitsförderliche Maßnahmen im Unternehmen

#### **5. Die zentralen demografischen Handlungsfelder des Unternehmens**

### Einleitung

Die Mehrzahl der Menschen bei uns weiß inzwischen, dass der geänderte Altersaufbau Konsequenzen für Beschäftigung, Renteneintrittsalter, Wachstum und andere politische Gestaltungsfelder haben wird. Der demografische Wandel wird ständig bis in die Feuilletons der Zeitungen und Fernsehshows hinein thematisiert. Selten konnte sich also eine Nation breiter informiert auf eine historische Umbruchsituation einstellen. Auf der einen Seite wird bereits reformiert: Festlegung eines demografischen Faktors bei der Rente, erschwerter Zugang zur Frührente, längere Lebensarbeitszeiten usw. Aber auf der anderen, der betrieblichen Seite, bleibt das Wissen über den demografischen Wandel meistens noch folgenlos.

In einer Studie von *Comteam* (einem bundesweit agierenden und bekannten Beratungsunternehmen der Wirtschaft), in der 224 Fach- und Führungskräfte befragt wurden, sagte ein Drittel aller Befragten, dass in ihrem Unternehmen bislang gar nichts passiere, um der demografischen Entwicklung zu begegnen (vgl. FAZ, 19.05.2007, Beruf und Chance). Unternehmen, die ihre Arbeitsabläufe unter dem Aspekt alternder Belegschaften betrachten, sind bislang in der Minderheit. Stimmen wie die des VDMA-Präsidenten Brucklacher: „Die Unternehmen müssen nachhaltig das Demografieproblem angehen“ (FAZ, 29.06.2007), sind eher die Ausnahme.

Bereits im Jahre 2010 wird sich die Zahl der Schulabgänger, die für das duale Ausbildungssystem zur Verfügung stehen, im Durchschnitt um bis zu 14 Prozent reduzieren. (Vgl. FAZ, 29.06.2007)

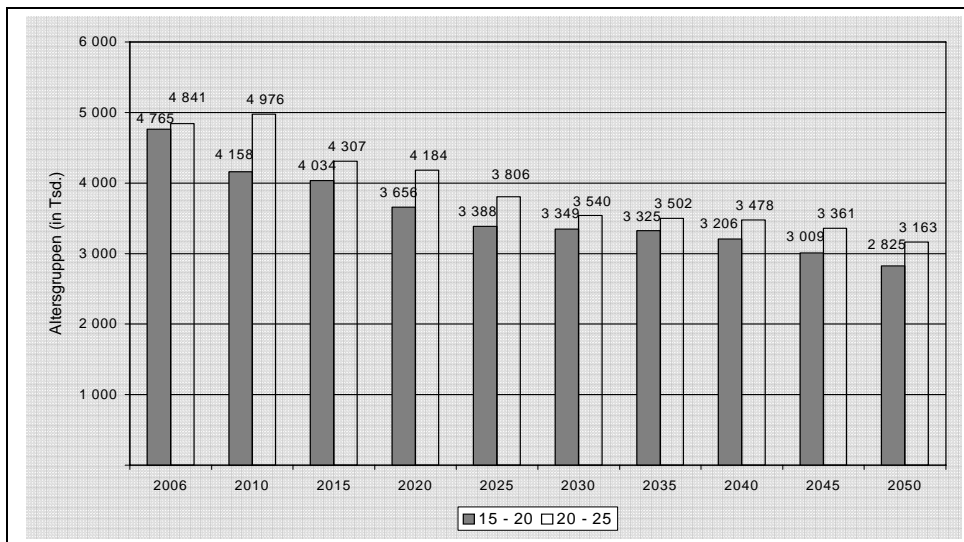


Abb. 2 : Rückgang des Nachwuchses (15-20 J./20-25 J.) bis 2050  
Quelle: Universität Oldenburg, Interner Antragsentwurf, 2006

Heute gibt es fast 9,1 Millionen Menschen, die zwischen 15 und 25 Jahre alt sind, 2015 werden es nur noch ca. 8,3 Millionen sein. Der Wandel ist angesichts dieser Daten kein Zukunftsfenster: für ausbildende Unternehmen steht er vor der Tür. Besorgniserregend ist diese Entwicklung deswegen, „weil jede heute nicht gut ausgebildete Fachkraft schon morgen fehlt und damit zur echten Wachstumsbremse für die Firmen der Region werden kann“ (Agentur für Arbeit Bremen). Dieses Phäno-

## Entwicklungsperspektiven im demografischen Wandel

men gibt ebenso zu denken wie die weiterhin mangelnde Bereitschaft, über 40 Jahre alte Personen einzustellen. Das gilt besonders auch im Arbeitsmarktbereich der Ingenieure. Immer mehr Unternehmen klagen darüber, nicht genügend Ingenieure zu finden, „*doch viele Personalchefs stürzen sich nur auf junge Hochschulabgänger und machen um Ältere noch einen Bogen*“. (FAZ, 14.04.2007).

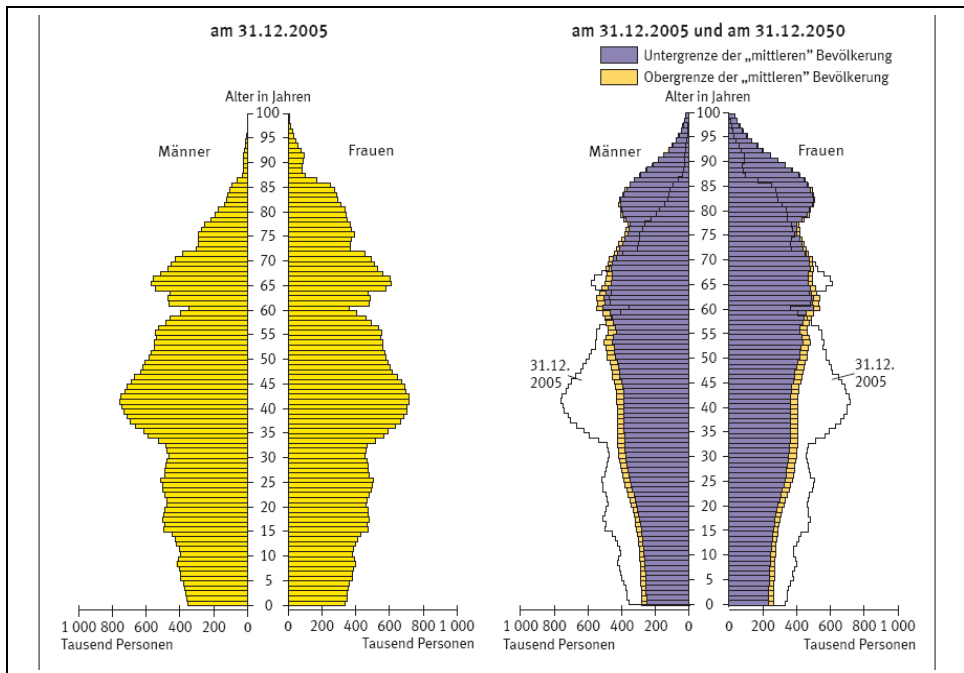


Abb. 3: Bevölkerung 2005 und 2050;

Quelle: Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 2006

Es ist also höchste Zeit, den Herausforderungen des demografischen Wandels zu begegnen. Dazu gehört erstens eine *Altersbestandsaufnahme* der Mitarbeiter/-innen (Altersstruktur) und die einfache Altersprognose für die nächste Dekade, zweitens eine Bilanz des sog. *Arbeitsfähigkeitsprofils des Unternehmens*, in der festgehalten wird, wie das Qualifikationsprofil, die Gesundheit und die Motivation der Mitarbeiter heute einzuschätzen sind <sup>1</sup>.

Unternehmen, die den demografischen Wandel vorausschauend gestalten wollen, betreten kein Neuland mehr, es gibt längst gute Erfahrungen mit personalpolitischen Maßnahmen in einer Reihe von Projekten, aus denen man Lernen kann. (vgl. vor allem [www.demotrans.de](http://www.demotrans.de) und [www.inqa.de](http://www.inqa.de) )

<sup>1</sup> Zum methodischen Verfahren kann Material bei der Wirtschaftsförderung Region Hannover oder der GPI GmbH angefordert werden.

### 1. Der demografische Wandel in der Region Hannover und in den Unternehmen

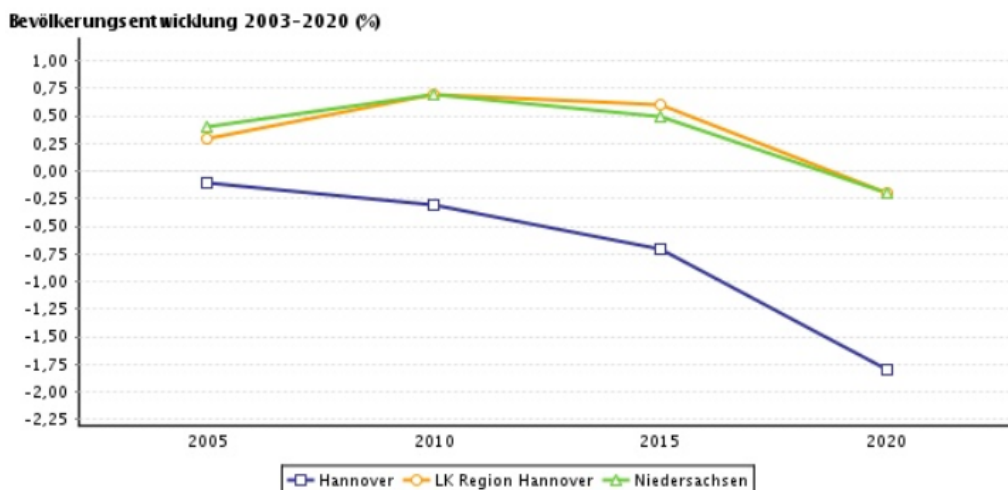
Die Bevölkerung wird in Hannover und Region bis 2020 von 516T. / 1.129T. auf 511T./ 1.121T. zurückgehen. Sicherlich kann hier nicht von einem dramatischen Bevölkerungsrückgang gesprochen werden. Allerdings ist in Rechnung zu stellen, dass die Zahl der Jüngeren überproportional abnehmen wird. Der Rückgang der Bevölkerungszahlen ist nicht nur auf die Region beschränkt, sondern betrifft auch die umliegenden Städte und Landkreise (vgl. Daten des Statistischen Landesamts Niedersachsen).

„Hannover will Metropole im Norden sein...im Vergleich zu dem Rhein-Main-, dem Rhein-Neckar- oder dem Münchener Raum handelt es sich in Niedersachsen jedoch eher um einen Zusammenschluss von Problemregionen: Zwischen Göttingen und Hannover liegt die Schwundzone um Northeim und Osterode...Bevölkerungsgewinne konnte der Großraum in den vergangenen Jahren nicht verzeichnen. Städte wie Braunschweig oder Salzgitter schrumpfen sogar.“  
(Die demografische Lage der Nation, Berlin-Institut, S.64)

Außerdem ist noch zu beachten, dass die Metropolregion Hamburg ein wichtiger Konkurrent und Magnet für (mobile) qualifizierte Arbeitskräfte aus der Region sein wird. Die Prognosen für Hamburg lauten ökonomisch und bevölkerungspolitisch eindeutig auf Wachstum.

#### Entwicklungstrends für Hannover

Welcher Trend lässt sich für die Entwicklung der Bevölkerungszahl bis 2020 beschreiben?



Quelle: Institut für Entwicklungsplanung und Strukturforchung GmbH (ies), eigene Berechnungen.

Die Zahlen der schulpflichtigen Jugendlichen gehen zurück und werden in Zukunft für weniger Nachwuchs in den Betrieben sorgen. (vgl. Demografiebericht der Bertelsmann-Stiftung, Übersicht Region Hannover). Das von vielen Ökonomen postulierte Allheilmittel Zuwanderung gegen das sinkende Bevölkerungswachstum, ist nur sehr begrenzt tauglich.

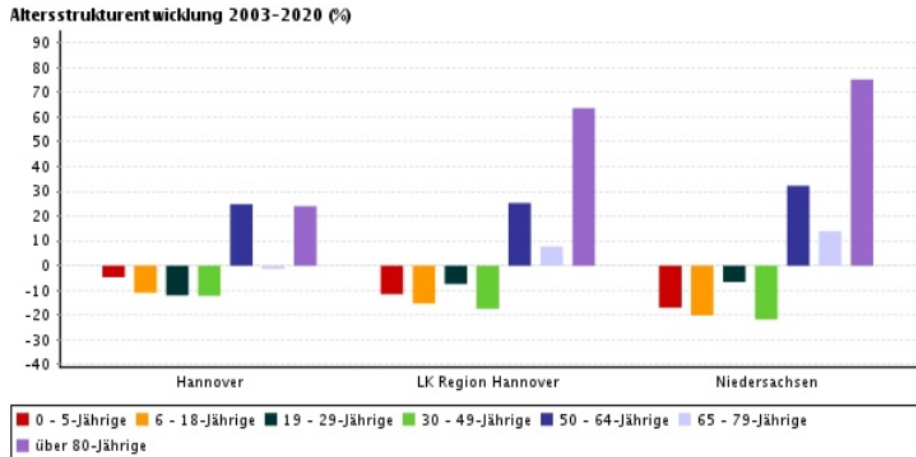
„Die OECD weist in ihrem jüngsten Migrationsbericht indes darauf hin, dass schon viel gewonnen wäre, wenn die Industrieländer die schon anwesenden Ausländer besser in den Arbeitsmarkt integrieren würden. Das gelte besonders für hoch quali-

## Entwicklungsperspektiven im demografischen Wandel

fizierte Zuwanderer...Deutschland ist da ein besonders krasser Fall“ FAZ, 26.06.2007

Immer mehr geraten deshalb die alternden Belegschaften als sog. Problem und zugleich als der *Schlüssel* zu diesem „Problem“ in den Fokus.

Wie sieht die Entwicklung in den einzelnen Altersgruppen über den Prognosezeitraum hinweg aus?



## Altersaufbau der Mitarbeiter in den Unternehmen: altershomogen und alterszentriert

### Ausgewogene Altersstrukturen und betriebliche Schief lagen

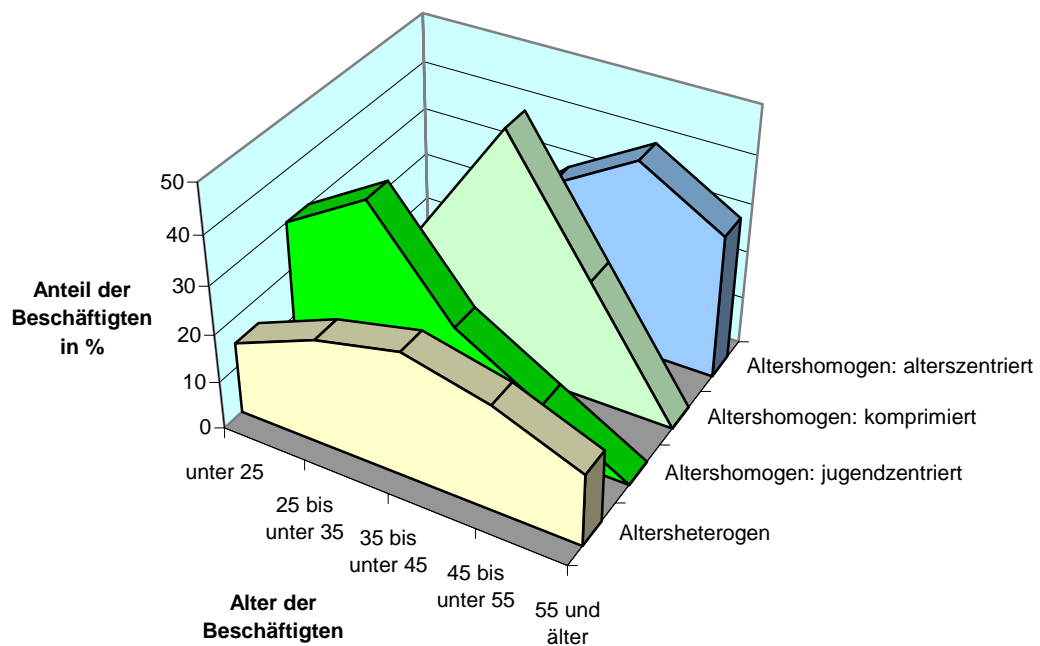


Abb.4: Altersaufbau, Quelle demotrans

In der Mehrzahl der Unternehmen tendiert die Altersstruktur – fast idealtypisch wie im Schaubild hinten – zu einem hohen „Altersberg“. Der Begriff dafür ist: *altersheterogen und alterszentriert*. Das hat Konsequenzen, die sich in einigen Punkten vorab bestimmen lassen. Es müssen *besondere* Maßnahmen der Motivation, Qualifikation und des Gesundheitsmanagements ergriffen werden, um die hohe Anzahl älterer MA bis zur Verrentung arbeitsfähig zu halten. Denn es ist davon auszugehen, dass die Rekrutierung jüngerer MA (wg. Einstellungsstopps, Verknappung jüngerer Fachkräfte, Wegzug von Arbeitskräften in attraktivere Regionen usw.) schwieriger wird, andererseits sind aber auch kaum größere Entlassungswellen zu erwarten. Wenn dann allerdings „Wellen“ von Altersabgängen anstehen, muss schlagartig sehr viel Wissen und Routine ersetzt werden. Der kommende sog. Altersberg der Baby Boomer bedarf also vorausschauender Planung, damit das Unternehmen keine unangenehme Überraschung erlebt.

### **Idealtyp altersheterogene Altersstruktur** (vgl. die erste Kurve im Schaubild)

Eine altersheterogene Altersstruktur zu haben ist ideal für viele Betriebe, weil sich darin die Kompetenzen aller Altersgruppen ergänzen und addieren. Diese erlaubt eine *kontinuierliche PE mit einem effektiven Aufwand-Ertragsverhältnis*. Es macht einen erheblichen Unterschied im Unternehmen, ob man pro Jahr 3 % Altersabgänge und Zugänge hat, oder pro Jahr das Doppelte und mehr verkräften muss. Damit ist die *altersheterogene* Altersstruktur in ihrer Ausgewogenheit der Idealfall. Aber erstens ist in keinem Unternehmen bewusst auf diese Struktur hingearbeitet worden und zweitens wird es aufgrund des demografischen Wandels diese MA-Struktur bald sowieso nur als Ideal geben. Deshalb wäre es verkehrt, dem „Idealbild“ hinterherzulaufen. Man wird zusehen müssen, wie sich die Personalentwicklung auf die heutige Ausgangslage einstellt und damit gute Resultate erzielt.

### **Die sich abzeichnende Herausforderung**

In vielen großen deutschen Betrieben ähnelt sich der Altersaufbau zum Teil frappierend. Offenbar sind entweder in den 80er Jahren sehr viele MA zeitgleich eingestellt worden oder durch Entlassungswellen (soziale Kriterien) ist vor allem die Gruppe der Baby Boomer als „Mittelalterbauch“ des Betriebes übrig geblieben. Fast in allen Betrieben mit mehr als 500 MA wird in zehn Jahren mehr als die Hälfte der MA das Alter von 45 Jahren überschritten haben. D.h. dort, wo es vor allem auf körperliche Leistung ankommt und/oder wo Nachtschichten erheblich zu Buche schlagen, wird ein Leistungszenit überschritten sein. Dort ist mit vielen Leistungsgewandelten zu rechnen, wenn nicht bereits jetzt gegengesteuert wird. Alle Unternehmen, die aufgrund kontinuierlicher Produktionsprozesse auch die Wochenenden durcharbeiten lassen, werden vom Wandel besonders nachhaltig erfasst werden.

### 2. „Der Chef muss überzeugen – nicht das Gehalt“ Motivieren, Unternehmens- und Führungskultur ausbauen

Wenn Geschäftsführung und Personalabteilung sich die Frage stellen,

- was die Mitarbeitenden in ihrem Unternehmen motiviert?
- warum sie die Arbeit hier derjenigen woanders vorziehen?
- ob sie sich mit der Firma verbunden fühlen und
- wie sie das Unternehmen sehen?

dann finden sich wesentliche Fragen in der ausgesprochen informativen Untersuchung „Was ist gute Arbeit? Anforderungen an gute Arbeit aus der Sicht von Arbeitnehmer/innen“ beantwortet (Tatjana Fuchs, INIFES, Berlin, Dortmund, Dresden 2006, Initiative Neue Qualität der Arbeit /INQA).

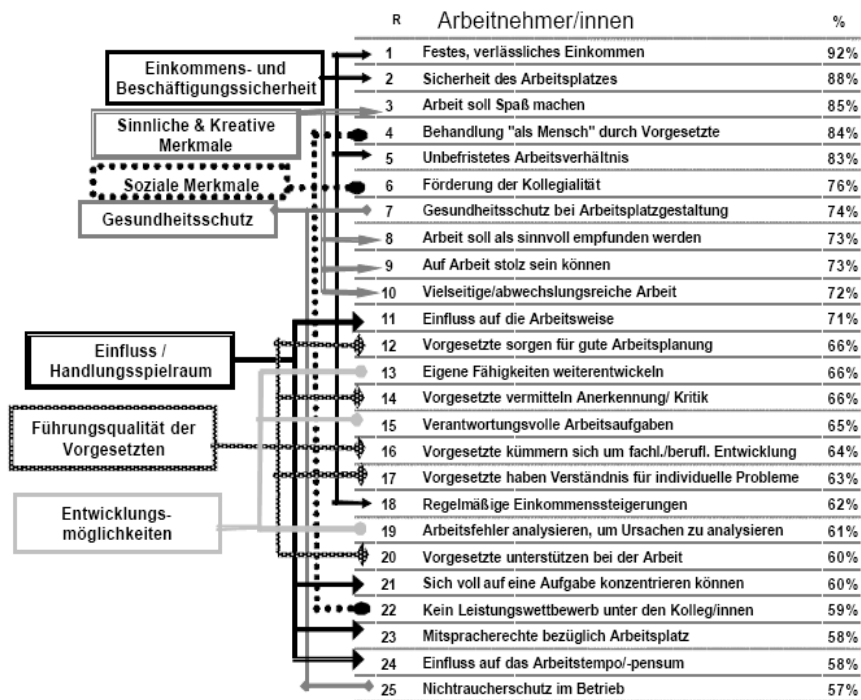


Abb. 5: Anforderungen an gute Arbeit aus der Sicht von Arbeitnehmenden  
Quelle: Tatjana Fuchs, INIFES,

Gute Arbeit aus der Sicht der Beschäftigten bedeutet zu allererst,

- ein festes, verlässliches Einkommen zu erhalten und unbefristet beschäftigt zu sein,
- kreative Fähigkeiten in die Arbeit einbringen und entwickeln zu können,
- Sinn in der Arbeit zu erkennen und Anerkennung zu erhalten,
- soziale Beziehungen zu entwickeln und
- die Achtung bzw. der Schutz der Gesundheit.



## Entwicklungsperspektiven im demografischen Wandel

In vielen Unternehmen glaubt man, dass vor allem die Höhe des Einkommens wichtig sei, dabei spielen ganz andere Motivatoren die entscheidende Rolle. Denn wohl alle Untersuchungen und Befragungen der letzten Jahrzehnte zeigen: „dass der Chef überzeugen muss – nicht das Gehalt.“

„Für die Bindung und Motivation von Mitarbeitern spielt die individuelle Vergütung nicht die Rolle, die ihr viele Personalmanager zuschreiben. ...Für Deutschlands Arbeitnehmer dagegen ist die Höhe der Vergütung gar nicht so entscheidend: den stärksten Einfluss auf ihre Bindung ans Unternehmen hat...die ausreichende Entscheidungsfreiheit im Beruf, gefolgt von Vorgesetzten, die für die Arbeit begeistern können.“ (FAZ, 19.06.2004)

Das folgende Schaubild zeigt die Wirkungen „guter“ und „belastender, ressourcenarmer“ Arbeit auf die Haltung der Beschäftigten.

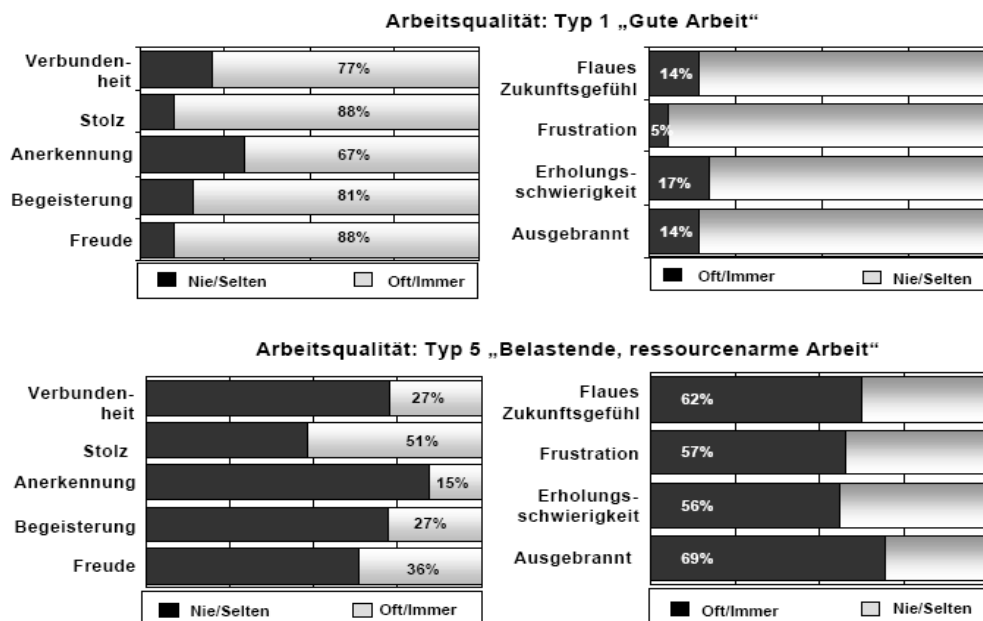


Abb. 6: Positive und negative Arbeitsemotionen unter Berücksichtigung der Arbeitsqualität  
Quelle: Tatjana Fuchs, INIFES

Die Auswirkungen sind erheblich: um so „besser“ die Arbeitsqualität ist, desto geringer ist der psychisch-physische Verschleiß und desto höher sind Arbeitslust und Betriebsverbundenheit. Deshalb sollte man die Möglichkeiten der Eigenverantwortlichkeit, der Gestaltungsspielräume in der Arbeit, der Teamarbeit und weiterer motivierender Aspekte am Arbeitsplatz verstärkt ausbauen.

Einer der wichtigsten Faktoren für die Motivierung der Beschäftigten ist der Aufbau einer Betriebs- und Führungskultur. Aus langfristigen Untersuchungen (über 10 Jahre) der finnischen Arbeitsmedizin (Prof. Dr. J. Ilmarinen u. a.) wurde bewiesen, dass Führung für die Verbleibsdauer Älterer in Arbeit und für den Erhalt ihrer Arbeitsfähigkeit eine mindestens so signifikante Rolle wie der Gestaltungsspielraum spielt:

**Führung entscheidet über Wohlbefinden in Arbeit,  
Krankheitshäufigkeit und Krankheitsdauer**

### 3. Handlungslinien zur Bewältigung des demografischen Wandels: Mitarbeitergespräch, Wettbewerb um die Guten, Qualifizierung

#### a.) Mitarbeitergespräch und Perspektivworkshop

Mit dem demografischen Wandel stehen einige der bisherigen Maßnahmen der Personalentwicklung auf dem Prüfstand. Sie sind daraufhin zu befragen, ob sie weiterhin angesichts der Verknappung des Nachwuchses den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit des Faktors Arbeit leisten. Einige wichtige Handlungsfelder und Schwerpunkte zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens werden hier kurz angesprochen. Aber bei allen einführenden und auch systematischen Schritten, die Personalentwicklung mit dem demografischen Wandel (kurz-, mittel- und langfristig) in Einklang zu bringen, gibt es einige, die heute zu gehen wären, weil sie keinen Aufschub mehr dulden.

Das Auslaufen der *Altersteilzeit-Regelung* (2009) rückt definitiv näher und damit auch die Gewissheit/Notwendigkeit über eine längere Verbleibsdauer von älteren Beschäftigten in Arbeit. Das betrifft viele Mitarbeitende, die ihre Hoffnungen auf einen baldigen Übergang in die Rente gesetzt haben. Wer nur noch in der Erwartung lebt, die Arbeit bald gegen Rente einzutauschen, ist ein „betrieblicher Leistungsträger auf Abruf“. Also muss die Personalabteilung das Gespräch mit den älteren Mitarbeitenden suchen, ihnen Orientierung und Perspektiven bieten. So sieht das auch die Bahn, bei der derzeit ein Drittel der rund 240 T. Mitarbeitenden älter als 50 Jahre sind; 2015 werden es voraussichtlich 60 Prozent sein.

*„Vielfach müssen sich Mitarbeiter heute erst damit abfinden, dass sie nicht mehr – wie früher üblich – mit 55 oder 57 Jahren in Ruhestand gehen könnten. Hauptaufgabe der Personalabteilung sei es daher, die Älteren zu motivieren und ihr Selbstwertgefühl zu stärken.“* (FAZ, 18.04.2007)

Zu diesen Schritten gehört zu allererst das Mitarbeiter-/innengespräch. Es hat seinen Grund nicht in der demografischen Entwicklung, aber diese Entwicklung macht seinen Nutzen augenfällig. Dialog ist das A und O eines erneuerten Umgangs (Wertschätzung) mit den (älteren) Beschäftigten, aber dieser Dialog sollte nicht unter der Drohung: „Wir müssen uns mal unterhalten!“, daherkommen.

#### **Einführung des orientierenden Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnengesprächs (Vom Wert der Berufsjahre)**

In vielen Unternehmen sind folgende Gesprächsformen verbreitet:

- Zielvereinbarungsgespräch
- Beurteilungsgespräch
- Feed-back-Gespräch
- Kritikgespräch (z. B. Rückkehrgespräche)

Für diese Gespräche gibt es gute und plausible Gründe. Wenig verbreitet ist das **Personalentwicklungsgespräch**, das die Entwicklungspotenziale und Interessen der Mitarbeitenden mit den betrieblichen Möglichkeiten und Notwendigkeiten vergleicht. Setzt man dieses im Unternehmen für ältere Mitarbeitende ein, ist davon auszugehen, dass unter diesen die Befürchtung aufkommt, dass es letztlich um ein Ausgliederungsgespräch gehen soll. Also gilt hier besondere Vorsicht bei der Einführung.

## **Entwicklungsperspektiven im demografischen Wandel**

---

Vor dem Gespräch ist verantwortlich zu klären, was bezüglich der **Arbeitsplätze und der Laufbahnen** prinzipiell gehen könnte. Das Unternehmen sollte relativ offen, aber gut vorbereitet (mit Optionen) in das Gespräch gehen. Es muss ein Ergebnis erzielt werden, das für beide Seiten Vorteile bringt, wo sich einige Veränderungen schnell positiv für die Mitarbeitenden geltend machen.

Der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin muss seine/ihre

- Situation im Betrieb und am Arbeitsplatz beschreiben und
- seine/ihre persönlichen Erwartungen und Vorstellungen artikulieren.

Das Unternehmen muss klären:

- Wo liegen die Stärken der Person?
- Wo ist sie einsetzbar?
- Wie kann man sie unterstützen (qualifizieren usw.)?

In der Firma **GEWES**<sup>2</sup> z. B. ist man wie folgt verfahren:

- Gehen die Mitarbeitenden davon aus, die jetzige Tätigkeit problemlos bis zur Rente ausüben zu können?
- Was muss sich für sie ändern, damit sie gegebenenfalls bis zur Rente arbeiten können?
- Wollen sie in ihrer Tätigkeit bleiben oder sehen sie Alternativen dazu?

Weitere Optionen sind z. B. Workshops zur **beruflichen Standortbestimmung** wie „Kompass“, diese werden z.B. bei Lufthansa, Deutsche Bank, Siemens usw. durchgeführt.<sup>3</sup> In diesen Gesprächen ziehen die älteren Mitarbeitenden eine Bilanz hinsichtlich ihrer bisherigen Karriere und weiterer Entwicklungsmöglichkeiten bis zur Rente. Dabei werden sie von ihrem Arbeitgeber unterstützt. Wichtig ist, dass das Unternehmensinteresse und das des Mitarbeitenden hinsichtlich seiner Entwicklung in den kommenden zehn Jahren bis zur Rente miteinander abgestimmt werden.

### **Orientierungsgespräche 50+: Start in eine demografisch aufgeklärte Personalpolitik**

*(Mögliche Titel: Vom Wert der Erfahrung - Mit 50 mitten im Arbeitsleben - Was können wir gemeinsam tun, damit sie gesund bleiben und ihre Arbeit bis zur Rente ausführen können?)*

Damit der Einstieg in das Thema Personalentwicklung für Ältere sowie der Aufbau neuer Perspektiven im Unternehmen gelingt, bedarf es folgender Voraussetzungen:

- Die Geschäftsführung steht überzeugt hinter dem Konzept
- Die Betriebsräte sind überzeugt und beteiligt
- Demografische Entwicklung wird zum elementaren Teil des Personalentwicklungs-Konzepts im Unternehmen
- Die Führungsebenen werden für die Mitarbeitergespräche geschult
- Das Thema wird allen auf Betriebs- bzw. Abteilungsversammlungen vorgestellt; Betriebszeitungen u. ä. werden für umfassende Mitteilungen genutzt
- Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gelten als Experten in eigener Sache

---

<sup>2</sup> Vgl. Martina Morschhäuser u. a., Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern, Gütersloh 2003, S. 76 ff.

<sup>3</sup> Vgl. a. a. O., Der Kompass-Prozess, Siemens AG, S. 80 ff.

## **Entwicklungsperspektiven im demografischen Wandel**

---

- Befragungen werden als hilfreich für den Betriebsnutzen erkannt.
- Es wird kein „Strohfeuer für Ältere“ gezündet
- Von anderen Unternehmen lernen (es gibt inzwischen ein Reihe an guten Beispielen); möglichst mit anderen zum Thema kooperieren.

### **„Anerkennender Erfahrungsaustausch“ (Modell T. Bökenheide)**

Zentrales Anliegen dieses Modells ist es, die Wünsche und Belange der älteren Mitarbeitenden mit langjähriger Betriebszugehörigkeit mit den betrieblichen Belangen und Erfordernissen abzugleichen. Dabei wird der Fokus erst einmal auf die älteren Mitarbeitenden und deren Befinden gelegt, um über diesen Pilotbereich in weiteren Schritten die Mehrzahl der Belegschaft in einen *kontinuierlichen Verbesserungsprozess* durch das Mitarbeitergespräch einzubeziehen.

Erfahrungen zeigen, dass sich individuelle Wünsche für gesundheitspräventive Maßnahmen am Arbeitsplatz sowie Veränderungen in der Arbeitszeitgestaltung als realisierbar und kostengünstig herausgestellt haben. Diese Maßnahmen sind als Wertschätzung aufgefasst worden, sie hatten motivierende Wirkung und haben den Krankenstand im Unternehmen deutlich gesenkt.

### **Best Practice bei der Hamburger Hochbahn AG**

Die älteren *Bus- und Hochbahnfahrer/innen* hatten einen vergleichsweise hohen Krankenstand. Unter einem neuen Blickwinkel ist der Hochbahn AG dabei aufgefallen, dass Kranke dem Personalchef namentlich bekannt sind, die Gesunden aber nicht. In den Fehlzeiten oder Rückkehrgesprächen wurden erkrankte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erreicht. Für Langzeiterkrankte machten diese Gespräche aber keinen Sinn, denn sie benötigten „*Arbeitsbewältigungsgespräche*“.

Und gesunde Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen? Was ist mit ihnen, was brauchen sie? Benötigen Belegschaftsmitglieder, die „eigentlich immer da sind“, keine Gespräche? Reichen bei ihnen die Beurteilungs- und Jahresgespräche aus?

Wieso lernt man von diesen wichtigen betrieblichen Leistungsträgern nichts über die guten Seiten des Unternehmens? Über die Art und Weise, *dass* und *wie* diese „normalen“ Leistungsträger jeden Tag zur Arbeit gehen? Hier wird durch Unterlassung ein wesentliches, produktives Potenzial des Unternehmens verschenkt.

Um den Krankenstand zu senken hat das Unternehmen ein Programm 55+ aufgelegt:

- Mit 47 älteren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen wurden Arbeitsbewältigungsgespräche in Gruppen zu sechs bis acht Personen geführt.
- Die Frage war immer: „Was brauchen Sie, um bis zur (regulären) Rente arbeitsfähig zu bleiben?“ – Die Antworten wurden live dokumentiert (*Notebook und Beamer*).
- Geschäftsleitung, Betriebsrat und Dienstenteiler waren beim Gespräch dabei.
- Es gab vorab eine verbindliche Zusage, dass mindestens ein Wunsch praktisch erfüllt werden wird.
- Es wurde eine breite und sehr unterschiedliche, aber nur sinnvolle Palette an Wünschen genannt (Reaktionen der Befragten: „Ihr wollt ja nur Fehlzeiten senken...“ bis „...endlich wird mal was für uns Ältere getan“).
- Anschließend wurde ein sog. psychologischer Arbeitsvertrag verhandelt, in dem beide Seiten ein Plus für sich verbuchen konnten.

*Erfolge zeigen sich darin, dass die Älteren weniger krank sind, von sich aus früher aus der Krankheit zurückkommen, gesehen und anerkannt werden. Insgesamt hat das positive Auswirkungen. Die Kosten waren gering. Der Krankenstand der Älteren liegt heute unter 4%.*

### Befragungsbeispiel nach Torsten Bökenheide/Personalberater Hamburg

Die Fragen an die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen lauteten:

- „Was stört Sie - *am meisten* – bei der Arbeit?“ (Das Wort „*meisten*“ ist wichtig, um die Themen einzugrenzen, sich also möglichst auf wenige Aussagen zu beschränken)
- Was stört und belastet Sie – *am meisten*?
- Wenn Sie in meiner Position wären, was würden Sie als erstes weiter verbessern?
- Was leistet Ihrer Meinung nach das Unternehmen für die Gesundheit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen?
- Was ist gut im Unternehmen?
- Angenommen, Ihr bester Freund/Ihre beste Freundin ist Mitarbeiter/in bei uns, würde er/sie unter den bestehenden Arbeitsbedingungen bis 65 arbeiten wollen?
- Wenn nein, was müsste sich genau ändern, damit er/sie bleibt?

### Das Perspektivgespräch bzw. der Zukunftsworkshop

Ältere Mitarbeitende sind aktuell verunsichert<sup>4</sup>:

- Gilt für sie noch die Altersteilzeit (ATZ)?
- Was haben sie an Rente zu erwarten?
- Was hat das Unternehmen mit ihnen vor?
- Was können sie sich noch zutrauen?

Die Unsicherheit ihrer Lage belastet sie. Es ist deshalb eine wichtige motivationale Aufgabe des Unternehmens, sich dieser Unsicherheit anzunehmen:

### Perspektivgespräche für 50+

(Einzel- und / oder Gruppengespräche)

Analog zu den vorherigen Mustern ließe sich das Thema der Vorbereitung Älterer auf längere Lebensarbeitszeiten in einem *Zukunftsworkshop* angehen:

#### „Wie stellen Sie sich Ihre Zukunft im Betrieb in den nächsten 5- 10 Jahren vor?“

- Vor dem Hintergrund: Wie sehen die Angebote der gesetzlichen Rentenversicherung aus? Wie die der betrieblichen Zusatzrente usw.? Stand in Deutschland und ein mögliches Zukunftsszenario für die nächsten zehn Jahre.  
(**Rahmenbedingungen**)
- Was können wir tun? - Was können Sie tun - damit die Arbeit mit Ihnen und für Sie weitergehen kann?  
(**Laufbahnreflexion**)
- Was muss sich für Sie ganz *genau* ändern (Arbeit, Arbeitsorganisation, Arbeitszeit usw.), damit Ihre Interessen wieder bzw. besser mit den betrieblichen Interessen zusammen passen?  
(**Arbeitsbedingungen**)
- Was können wir tun, was können Sie tun, damit dieses Ziel kurz- und mittelfristig erreicht werden kann? (**praktische Veränderungsperspektiven**)

---

<sup>4</sup> Die bislang unter Personalverantwortlichen verbreitete Vorstellung, ältere Beschäftigte seien zu keinen Veränderungen oder Weiterbildungen mehr bereit, ist durch neuere Umfragen unter Mitarbeitenden widerlegt. An der „Basis“ ist nach den politischen Entschlüssen der letzten Jahre Realismus über die eigene Zukunft eingekehrt.

### 3. b) Wettbewerb um die Besten/ „war for talents“ / Arbeitgebermarke „employer brand“

Bis zum Jahre 2015 wird die Zahl der Arbeitnehmenden im Alter zwischen 30-45 um ca. 25% sinken und in weniger als 3 Jahren werden 60% aller Beschäftigten älter als 40 sein. Was liegt da also näher, als die guten Mitarbeitenden zu binden? Der Wettbewerb um die besten Nachwuchskräfte hat sich längst verschärft und viele Unternehmen bekommen nicht den Nachwuchs, den sie gerne hätten.

*„ZVEI-Präsident Friedhelm Loh...ruft die Firmen daher dringend dazu auf, mehr Geld in die Ausbildung junger Menschen...zu investieren. Der Kampf um Jüngere werde angesichts der kommenden geburtenschwachen Jahrgänge noch an Schärfe zu nehmen.“ (FAZ, 10.04.07)*

Deshalb ist es wichtig, die eigenen Mitarbeitenden erstens zu binden und zweitens als „Botschafter“ für die Reputation der Firma und die kommenden Rekrutierungsrunden zu verstehen, also auch alles für die Verbesserung des Betriebsklimas im weiteren Sinne zu tun. Die Mitarbeitenden spielen eine Doppelrolle bei der Reputationsbildung oder beim „employer branding“:

*„Zum einen werden sie in ihren Einstellungen und ihrem Verhalten vom Ruf ihres Unternehmens geprägt...Zum anderen trügen die Mitarbeiter selbst aktiv zur Entstehung der Reputation bei. Neben ihren Kunden beeinflussen sie durch ihre Worte und Taten auch die Meinungen... ihrer Freunde und Familien.“ (FAZ, 19.08.2006)*

### Nachwuchs für Ausbildung

Der Rückgang der Zahlen der Auszubildenden wird derzeit noch überdeckt von den aktuell hohen Schulabgangszahlen, zu denen die älteren Schulabgänge hinzukommen, die sich ebenfalls noch auf Ausbildungsplatzsuche befinden. Allerdings:

*„Die Zahl der Schulabgänger steigt nicht mehr; 2007 wird es sogar mit 937 000 Absolventen einen kleinen Rückgang gegenüber 2006 geben. Dafür sorgen vor allem die neuen Bundesländer, während im Westen die Zahl der Jungen erst 2012 deutlich schrumpft.“ (FAZ, 8.08.2007)*

Grafik 4.1 Schülerinnen und Schüler 1991 bis 2020, Schulen insgesamt

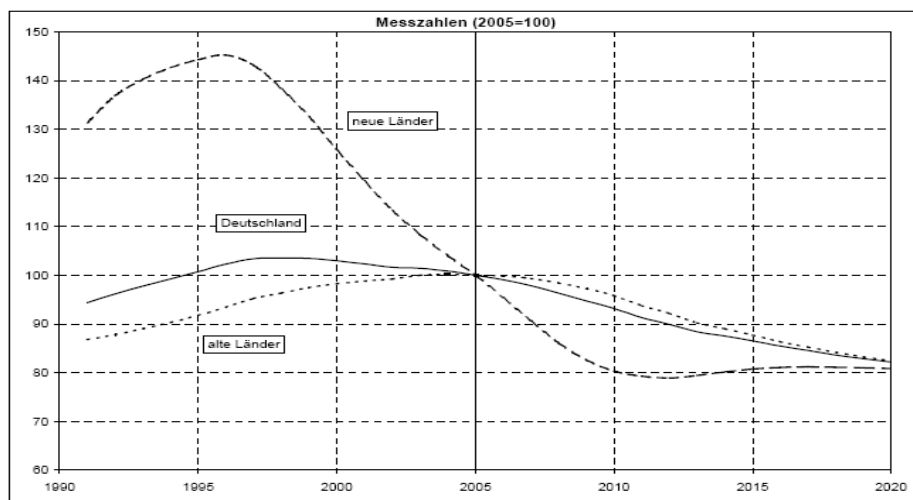


Abb. 7: Zahl der Schüler und Schülerinnen  
Quelle: Stat. Veröffentlichung der Kultusministerkonferenz

Die Überhänge von Schulabgängern, die es bisher den Unternehmen leicht gemacht haben, Nachwuchs zu rekrutieren, schwinden in den kommenden Jahren. Die Maßstäbe, die bisher an die Auszubildenden von vielen Unternehmen angelegt wurden, nämlich mindestens Schulabgänger/-innen mit qualifiziertem Realschulabschluss oder Abitur, werden sich dann notwendigerweise relativieren müssen, weil es immer schwieriger werden wird, überhaupt Nachwuchs für die Ausbildung zu finden, wenn das Unternehmen nicht einen guten (über-) regionalen Ruf hat. Damit müssen *neue Strategien der frühzeitigen Ansprache von Jugendlichen* schon in der Schule oder über die Familien usw. konzipiert werden, damit eine Firma an Jugendliche herankommt.<sup>5</sup>

Eine wichtige Variante, Auszubildende zu gewinnen, kann darin bestehen, Mädchen für Berufe in den bisherigen Männerdomänen zu gewinnen. Dass sich die meisten jungen Frauen von den 350 Ausbildungsberufen immer nur zehn aussuchen, verweist auf ein bisher vernachlässigtes Potenzial. Erste Schritte dazu, dieses Potenzial zu gewinnen, gibt es seit einiger Zeit z.B. mit dem „girls day“, an dem Unternehmen, unterstützt von Kammern, Verbänden und Schulen, Mädchen zur Begehung von sog. Männerberufen einladen.

### **Mehrfachqualifizierung**

Die Anforderungen an die Qualifikation der Beschäftigten steigen mit der zunehmenden Innovationsdynamik bei der Entwicklung von Technologie und Dienstleistungen ebenso wie durch die sich immer schneller verändernden Arbeitssysteme und -organisationen. Weiterbildung ist damit nicht nur wie früher Voraussetzung für einen Aufstieg im Unternehmen, sondern für den *Erhalt der Erwerbsfähigkeit*. Es gibt deshalb für Unternehmen gute Gründe, Mitarbeitende nicht nur für einen Arbeitsplatz und die Beherrschung der dort fälligen Aufgaben fit zu machen, vielmehr für mehrere Arbeitsplätze. Dasselbe gilt für die Mitarbeitenden.

Wenn sie dabei noch in ihren Aufgaben rotieren, also für einen systematischen Arbeitsplatzwechsel im Unternehmen gesorgt wird, dann ist auch zugleich dafür gesorgt, dass die Fähigkeiten der Beschäftigten nicht an einem Arbeitsplatz verkümmern, sondern durch ihre erweiterte Nutzung in einem breiteren Spektrum erhalten werden können. Dies ist auch der beste *Impuls für Lernen*: aktives Weiterlernen sorgt dafür, dass die Lernbereitschaft über das gesamte Arbeitsleben erhalten werden kann. Mehrfachqualifizierung ist deshalb für das Unternehmen wie auch die Mitarbeitenden eine Versicherungspolice für den Vollzug kontinuierlicher Anpassungsprozesse an die technische Entwicklung<sup>6</sup> und hält sie geistig fit.

### **Laufbahngestaltung**

Unter Laufbahngestaltung hat man sich traditionell Aufstiegslaufbahnen im Unternehmen gedacht, darauf waren Führung und Leitung und auch die Mitarbeiter fixiert.

---

<sup>5</sup> vgl. VDMA-Nachrichten, Im Blickpunkt, 08/06, T. Koch, „Nachwuchsressource Hauptschüler“, S.25. Hier wird beschrieben, wie eine Firma neue Wege der Kooperation mit der Hauptschule zur Rekrutierung von Nachwuchs einschlägt. Im Land Bremen gibt es Unterstützung durch die Handwerkskammer mit dem Ausbildungsbüro (ExAM) und durch das BWU mit dem „jobstarter“.

<sup>6</sup> vgl. dazu die Darstellung: Älter werden im Berufsleben, Eine Toolbox des EQUAL-Netzwerks „Ältere 45+“, 2. aktualisierte Ausgabe, BMAS, CD 2006, (GENERA )

Ab einem bestimmten Alter haben sich viele alle Hoffnungen auf einen Aufstieg „abgeschminkt“ und sich auf einen Dienst nach Vorschrift eingestellt. Herausforderungen gehörten damit der Vergangenheit an. Mit der inzwischen allgemein akzeptierten Botschaft, dass lebenslanges Lernen als Alltagshandeln gefragt ist und die Weiterbildung im Unternehmen nicht aufhört, wird es zusehends wichtiger, jenseits der Aufstiegsfortbildungen auch „Karrierewege“ für Entwicklungen in horizontaler Laufbahn zu anzubieten.

Die Qualifizierung von Mitarbeitenden für die Aufgabenabwicklung an mehreren verwandten und unterschiedlichen Arbeitsplätzen ist die Urform einer sinnvollen *horizontalen Laufbahngestaltung*. Sie fixiert die Personen nicht auf die immer gleichen Tätigkeiten, sondern bietet ihnen eine Entwicklungsperspektive. Lernen und Arbeiten, Lernen beim Arbeiten, werden so als wichtige Elemente (wenn auch in bescheidenen Schritten) der Arbeitstätigkeit institutionalisiert. Die Planung dieser Entwicklungsschritte einmal nach der Seite der horizontalen Ausgestaltung von Laufbahnen im Unternehmen, aber zum anderen auch mit Schnittstellen zur *vertikalen Laufbahn*, wird aber bisher in Unternehmen nur wenig genutzt. Sie ist funktionell Drehscheibe für die Entlastung von einseitigen Tätigkeiten, ein systematisches Instrument für Belastungsabbau und lässt sich mit unterschiedlichen Lernanreizen gezielt verbinden.

### **Wissensverlust und -transfer**

In vielen Unternehmen setzt sich der „Altersmittelbauch“ aus den sog. „Baby-Boommern“ zusammen, bei denen sich abzeichnet, dass sie nach 2015 geschlossen als Jahrgänge in Rente gehen werden. Hier ist mit einem (kollektiven) Wissens- und Erfahrungsverlust in den Unternehmen zu rechnen. Deshalb sollte dem Wissenstransfer zwischen Jungen und Alten und dem rechtzeitigen Nachrücken Jüngerer in qualifizierte Positionen besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden. Kumulierte, gleichzeitige Beschäftigtenabgänge sollten entzerrt und versetzt gesteuert werden, um so das Wissen länger und systematisch verzahnt im Unternehmen zu halten.

Der Wissenstransfer liegt in vielen Unternehmen im Argen. Die personelle Nachfolgeregelung in der qualifizierten Facharbeit oder die Stabsübergabe bzw. Wissensstafette verläuft meistens nach der Beistellmethode. Außerdem laufen viele Transferschritte im Unternehmen schief:

- zwischen der Einstellung eines neuen Mitarbeitenden und dem Abgang in Rente des früheren Stelleinhabers klappt oft eine Lücke
- vielfach ist nicht bekannt, was genau übertragen werden soll
- bei einer Stafettenübergabe außerhalb von Rentenabgängen usw. wird beim Wissenstransfer häufig die Unternehmenskultur (das Weiß - Warum) vernachlässigt und der Transfer als „technische“ Lösung begriffen
- die Frage, wer moderiert diesen Prozess, wird meistens nicht gestellt usw.

Was soll übertragen werden, *wer* muss dafür welche Aufgaben übernehmen, *wie* soll das durchgeführt werden und mit *welchen* Ressourcen? – sind die systematisch zu stellenden Fragen.

### **Lern-Resignation Älterer**

In der betrieblichen Weiterbildung wurde beim Angebot an Ältere oftmals betriebswirtschaftlich „falsch“ kalkuliert. Eine Investition wurde auf längere Laufzeiten (10 Jahre und mehr) berechnet, was ältere Mitarbeitende wegen kürzerer Laufzeit schon einmal generell ausschloss. Dabei wurde aber selten berücksichtigt, dass das



## Entwicklungsperspektiven im demografischen Wandel

neue Wissen bereits nach 3-4 Jahren (Halbwertszeit) überholt war und ein jüngerer Mitarbeiter oder eine jüngere Mitarbeiterin schon nach ein bis zwei Jahren das Unternehmen wieder verlässt usw. Das verlorene, oft an die Person gebundene Know-how, ist so schnell nicht wieder zu ersetzen. Eine Neueinstellung ist meistens teurer als die Nutzung des bereits vorhandenen Know-hows.

Über ältere Arbeitskräfte wurde in der Vergangenheit meist das Urteil gefällt, dass sie nicht mehr *lernfähig* seien. Wie immer die älteren Mitarbeitenden selbst dazu gestanden haben mögen, irgendwann haben sie folgendes verinnerlicht: „Wir können und müssen nicht mehr lernen.“ Wissensverlust und Demotivation von älteren Personen im Unternehmen waren dabei sicherlich ein unbeabsichtigtes Ergebnis und eine versteckte Kostenquelle (Stichwort: Dienst nach Vorschrift). Wieweit bei den 55-60 Jährigen diese Haltung praktisch noch überwindbar ist, hat etwas mit der Wiederherstellung ihres Vertrauens und des *Sich-Etwas-Zutrauens* zu tun. Jedenfalls ist es sinnvoll, die Mitarbeitenden aus der Ecke der *Lernunfähigen* herauszuholen. Wird dies unterlassen, wächst der Anteil derer im Unternehmen, die nur noch auf ihre Rente warten.

Ein gravierendes Manko zeigen Statistiken über die Fortbildung älterer Mitarbeitender. Viele Personalmanager finden, „dass in ihrem Unternehmen nur die Hälfte der Mitarbeiter systematisch weitergebildet werden. Von den Personen, die älter als fünfzig Jahre sind, nehmen sogar nur 39 Prozent an entsprechenden Maßnahmen teil.“ (FAZ,24.10.2006)

Im internationalen Vergleich über Fortbildungsangebote befinden sich die deutschen Unternehmen eher in einem mittelmäßigen Feld. In einem Land, das Rekordhalter in der globalen Ausfuhrstatistik ist und das seinen „Rohstoff“ im Geist seiner Mitarbeitenden hat, sollte der Befund nachdenklich stimmen.

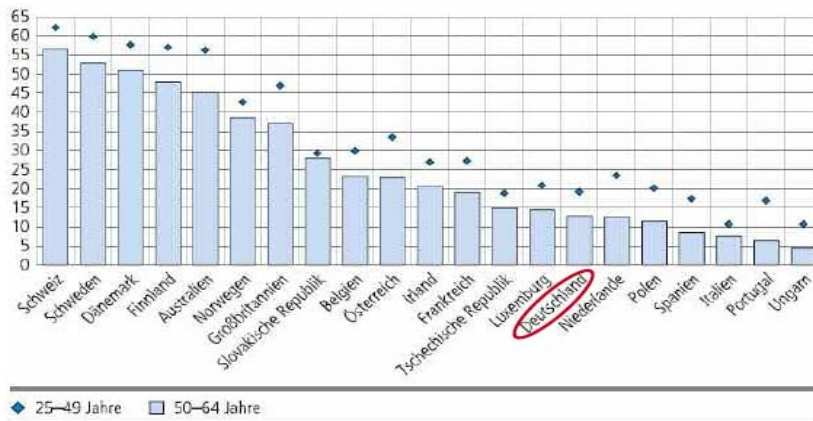


Abb. 8: Weiterbildungsbeteiligung: Defizite in Deutschland  
Quelle: EU-Studie zur Erwerbsbevölkerung (2003)

### 4. Betriebliche Gesundheitsförderung

„Gesundheit steht für ein positives Konzept, das in gleicher Weise die Bedeutung sozialer und individueller Ressourcen für die Gesundheit betont wie die körperlichen Fähigkeiten...Die Art und Weise, wie eine Gesellschaft die Arbeit, die Arbeitsbedingungen und die Freizeit organisiert, sollte eine Quelle der Gesundheit und nicht der Krankheit sein. Gesundheitsförderung schafft sichere, anregende, befriedigende und angenehme Arbeits- und Lebensbedingungen.“

Ottawa-Charta der Weltgesundheitsorganisation, 1986

### Krankheitsstand in deutschen Unternehmen und „wirkliche“ Befindlichkeit der Beschäftigten

Der Krankenstand ist in den letzten Jahrzehnten kontinuierlich gesunken und liegt inzwischen bei 3,3%. Rechnet man das auf alle Beschäftigten um, fehlten diese im Schnitt nur an 3,6 Arbeitstagen im Jahr. Das ist der geringste Kranken- bzw. Arbeitsunfähigkeitsstand seit 30 Jahren. Die Kassen gehen davon aus, dass dieser historische Tiefstand wohl nicht mehr zu unterbieten sein wird und die aktuellen Daten zeigen nach oben.

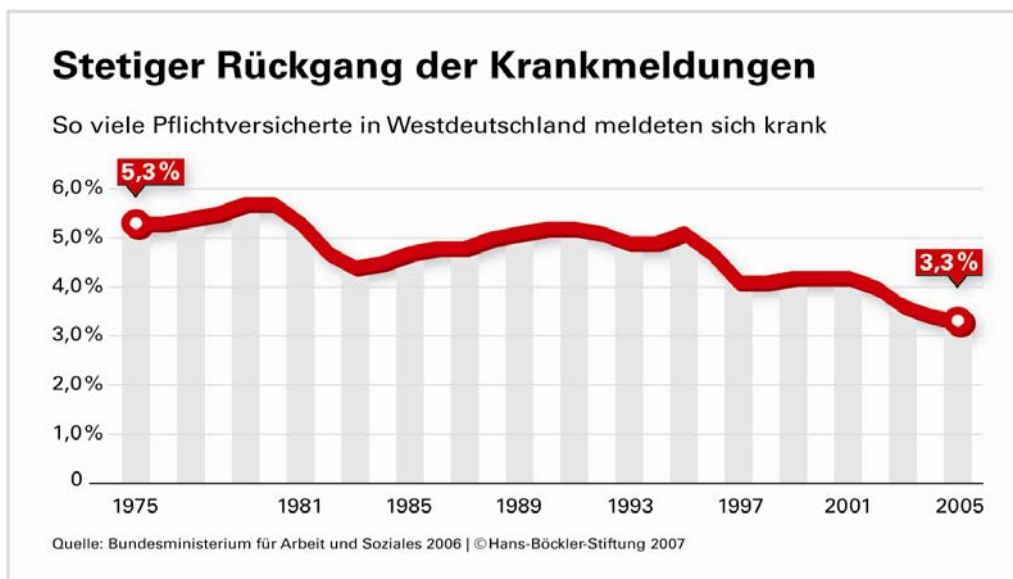


Abb. 9: Rückgang der Krankmeldungen  
Quelle: BMAS/Hans-Böckler-Stiftung 2007

Aber bedeutet Rückgang der Krankenzahlen = Rückgang der Krankheiten? Nein, subjektive und objektive Gesundheitsbefunde sagen etwas anderes. Inzwischen „schleppen“ sich Kranke aus Angst vor Arbeitsplatzverlust in großer Anzahl zur Arbeit (vgl. FAZ, 26.05.2007, „Krank zur Arbeit“). Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes ist die in den Unternehmen am weitesten verbreitete Sorge unter den Beschäftigten. In Befragungen schätzen 20% der Deutschen ihre Gesundheit als sehr schlecht bzw. als schlecht ein.

Es liegt also eine erhebliche Diskrepanz gegenüber den Daten zum Rückgang des Krankenstandes vor. Diese Diskrepanz gibt deshalb zu denken, weil aus langzeitigen arbeitsmedizinischen Untersuchungen in Finnland der Befund als gesichert gilt,

## Entwicklungsperspektiven im demografischen Wandel

dass, wenn Leute ihre Gesundheit als schlecht einschätzen, diese das auch sehr bald ist (Untersuchungen zum Arbeitsbewältigungsindex/ABI).

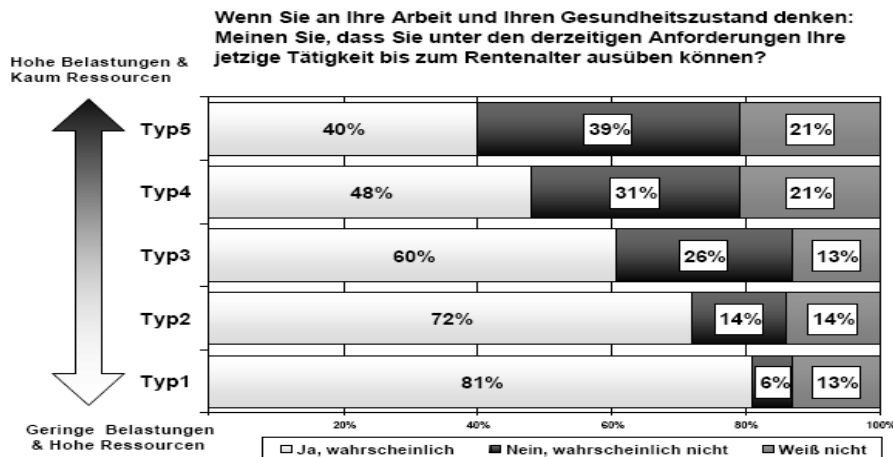


Abb. 10: Selbsteinschätzung der Arbeitsfähigkeit nach Schweregrad und Arbeitstypen Quelle: Tatjana Fuchs, INIFES

Mit der kontinuierlichen Zunahme Älterer unter den Erwerbstätigen wird Gesundheitsförderung auch im Unternehmen Pflicht. Nicht mehr „Blaumacher“ sind das betriebliche Thema, sondern die arbeitswilligen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Langzeiterkrankte, darunter sind häufig Ältere zu finden, machen zwar nur 4 Prozent aller Krankheitsfälle aus, verursachen aber 40 Prozent der Krankentage.

Lange Zeit hat im gewerblichen Bereich der Wirtschaft für viele Mitarbeitende das Modell gegolten, mit 30 Jahren „schnell ans große Geld“, mit 45 Jahren „die Sache langsamer angehen“ und mit 55 Jahren in den Vorruhestand. Dabei sind in der Produktion Leistungen erbracht worden, die man sich und seiner Gesundheit auf Dauer besser nicht zugemutet hätte. Muskelverschleiß und Skeletterkrankungen sind mit fortschreitendem Alter die Folge. Der Wunsch vieler Unternehmen (80-90er Jahre), sich Olympiamannschaften zusammen zu stellen und das Interesse der „jungen“ Belegschaft, schnell Geld zu verdienen, fanden in diesem Modell zusammen.

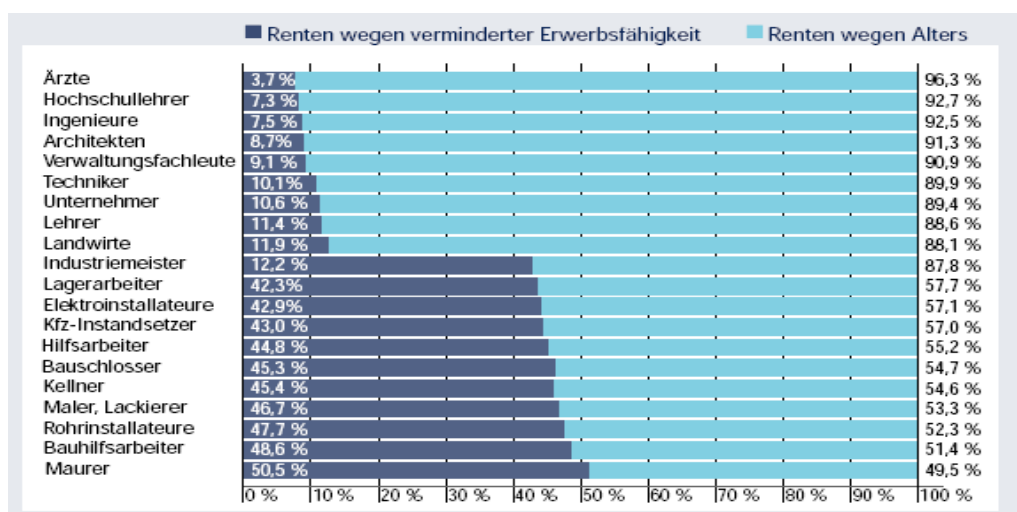


Abb. 11: Rentenzugänge nach ausgewählten Berufen / Quelle: Morschhäuser, nach VDR-Daten, 2002

## Entwicklungsperspektiven im demografischen Wandel

Der Zusammenhang zwischen dem Typus der Arbeit, der körperlichen Belastung und der Gesundheit dürfte in der obigen Grafik signifikant sein.

### Arbeitsbedingter Verschleiß und Krankheitskosten

Eine der wichtigsten Ursachen für frühzeitige Berufsaustritte ist der häufig arbeitsbedingte Gesundheitsverschleiß. Der Anteil der Mitarbeitenden, die nur noch eingeschränkt für betriebliche Aufgaben einsetzbar sind (Leistungsgewandelte), steigt in den Unternehmen mit zunehmendem Alter deutlich an. Natürlich ist die Gleichung „alt = krank“ verkehrt und statistisch unhaltbar: ältere Mitarbeitende sind nicht häufiger krank als jüngere. Aber wenn sie erkranken, steigt die Dauer ihrer Arbeitsunfähigkeit gegenüber jüngeren Mitarbeitenden ganz erheblich an.

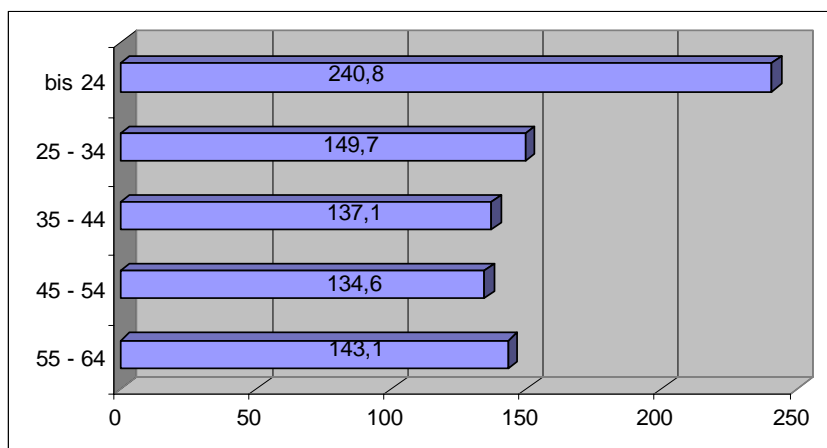


Abb. 12: Arbeitsunfähigkeitsfälle nach Altersgruppen,  
Quelle: Wiss. Institut der AOK, 2000

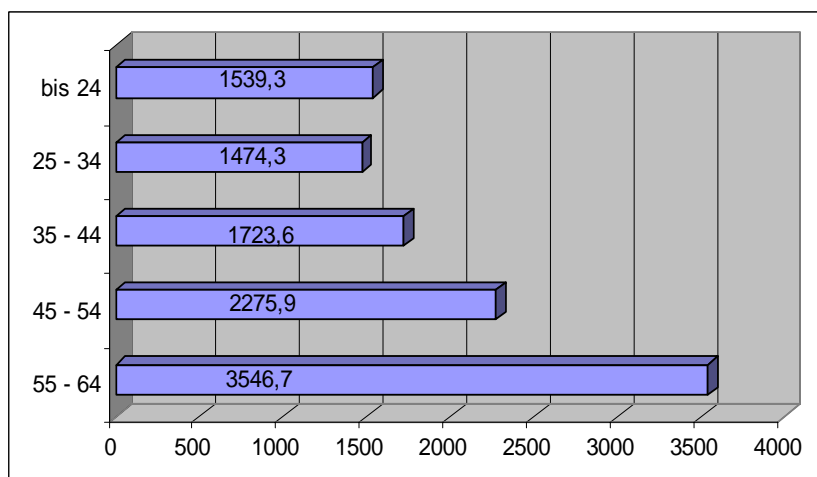


Abb. 13: Arbeitsunfähigkeitstage nach Altersgruppen  
Quelle: Wiss. Institut der AOK, 2000

Die Zahl der Krankentage der unter 25 Jährigen liegt um ca. 70 % höher als die der Personen über 55 Jahre, aber die Krankheitsdauer der Älteren übertrifft die der Jüngeren kostenintensiv um 130 %.

Auch wenn eine genaue Trennung von arbeits- und freizeitbedingten Erkrankungen kaum möglich ist, so viel ist klar: arbeitsbedingte Erkrankungen sind teuer. In Deutschland wurden die Kosten der arbeitsbedingten Erkrankungen kürzlich auf 28,4 Mrd. Euro - aus körperlichen Arbeitsbelastungen - und 24,5 Mrd. Euro resultierend aus psychischen Arbeitsbelastungen geschätzt.

Als wichtigste krank machende Faktoren werden von den Betroffenen *Arbeitsschwere, geringer Handlungsspielraum und geringe psychische Anforderungen* genannt.

### **Genderaspekte<sup>7</sup> der Gesundheitsförderung**

Frauen sind von den Problemen des Alterns in der Arbeit z.T. anders und stärker betroffen als Männer:

- Bei rund 75% der 30 – 59 jährigen Frauen in Deutschland werden die Einkommen im Alter nicht ausreichen, um den Lebensbedarf zu decken. Geringe Rentenansprüche aufgrund der häufig niedrigeren Erwerbseinkommen und kürzeren Versicherungszeiten (durch Babypausen und Familienzeiten in Verbindung mit Halbtagsarbeit, Mini- oder Midijobs) sind dafür der Grund. Ältere Arbeitnehmerinnen sind also in ganz besonderer Weise darauf angewiesen, ihren Arbeitsplatz erhalten zu können.
- Der Frauengesundheitsbericht der Bundesregierung zeigt, dass Frauen einen überproportionalen Anteil an den Frühverrentungen stellen. Bei den zugrunde liegenden Krankheitsarten gibt es deutliche geschlechtsspezifische Unterschiede: Bei den Männern stehen Rückenleiden, bei den Frauen psychische Erkrankungen an vorderster Stelle.
- Gleichzeitig zeigt eine Studie am Beispiel von 325 Betrieben in Baden-Württemberg, dass nur 2,8% der in die Studie einbezogenen Unternehmen eine geschlechterspezifische Gesundheitsförderung praktizieren. 30% der Unternehmen haben z.B. überhaupt keine Gefährdungsbeurteilungen und in nur rund 40% wird beim Personaleinsatz Rücksicht auf ältere Beschäftigte genommen.
- Ältere Arbeitnehmerinnen übernehmen sehr viel häufiger als Männer Familien- und Pflegearbeiten zugunsten alter Familienmitglieder, sind also in neuer Weise doppelt belastet und haben dadurch kürzere Erholungszeiten.

Angesichts des eingeschliffenen Gesundheitsverhaltens von Frauen und Männern, mit seinen gravierenden Folgen für das Altern in Arbeit, ist festzuhalten, dass Männer und Frauen ein deutlich geschlechtsspezifisch geprägtes Verhalten zeigen und unterschiedliche Gesundheitsverhältnisse aufweisen. Frauen kümmern sich in der Regel stärker als Männer um Gesundheitsvorsorge, leben gesundheitsbewusster und ernähren sich besser. Männer sind in der Regel risikobereiter, beachten Körpersignale weniger und reagieren später, lassen sich seltener von Kollegen helfen und „klagen“ nicht über körperliche und psychische Belastungen. Sie tragen schon deswegen ein höheres Unfall- und Gesundheitsrisiko. Hier liegt für betriebliche Per-

---

<sup>7</sup> Hinweise und Ergebnisse aus genderorientierten Studien finden sich u.a.: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA) (das Frauengesundheitsportal, Abschnitt: „Lebensmitte/gesund älter werden“), Bundesregierung (Frauen-Gesundheitsbericht der Bundesregierung, Kapitel 7: Arbeit + Gesundheit), Hans Böckler Stiftung (Leitfaden: „Arbeitsschutz für Frauen“ und Ergebnisse des Projektes „Gesundheitsforschung und Gesundheitsförderung: Ist betriebliche Gesundheitsförderung männlich?“).

sonalentwicklungsansätze ein hohes Lernpotential für alle Altersgruppen einer Belegschaft.

Hinsichtlich der Gesundheitsverhältnisse, in denen Frauen leben und arbeiten, gilt, dass sie – stark geschlechtsspezifisch geprägt – unterschiedlichen Gefährdungspotentialen ausgesetzt sind. Dies ist für eine Reihe von Berufen inzwischen erforscht und berücksichtigt. Weitestgehend nicht berücksichtigt ist aber, dass Frauen und Männer auch *gleiche* Arbeiten in unterschiedlichen Körperhaltungen und Bewegungsmustern mit unterschiedlichen Belastungsfolgen verrichten. Fast alle Belastungs- und Beanspruchungskonzepte, Schutzausrüstungen, ergonomischen Hilfsmittel u.a. orientieren sich an der *Leistungsfähigkeit des männlichen Durchschnittsarbeiters*. Deshalb verweist auch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) inzwischen mit einer Reihe von Untersuchungsergebnissen darauf, dass viele Regelungen des Arbeitsschutzes nur scheinbar geschlechtsneutral sind, faktisch jedoch sehr unterschiedliche Auswirkungen auf weibliche und männliche Beschäftigte mit ihrer unterschiedlichen körperlichen und psychischen Konstitution und Disposition, hinsichtlich Skelett- und Knochenbau, Fett- und Muskelmasse, Gewebeaufbau, Stoffwechsel, Hormonhaushalt, Leberfunktion, u. a. m. haben.

Der *geschlechtsneutrale Ansatz* bei Risikoanalysen, Prävention und Arbeitsschutz führt für 42% der Beschäftigten zu fehlerhaften Maßnahmen.

### **Gesundheitsförderliche Maßnahmen im Unternehmen**

Damit Beschäftigte in Zukunft länger arbeiten können, bedarf es einer *gesundheitsorientierten, altersngerechten Arbeits- und Personalpolitik*. Dazu gehören der Abbau von Arbeitsbelastungen, eine Begrenzung der Verweildauer in gesundheitskritischen Tätigkeitsfeldern sowie die Stärkung von Gesundheitsressourcen. Dabei stehen nicht nur Maßnahmen für Ältere auf der Tagesordnung, sondern auch und gerade Maßnahmen für die „Nachrücker“, die geburtenstarken Jahrgänge mittleren Alters. Wenn sich inzwischen immer mehr herausstellt, dass die Politik der Frühverrentung ökonomisch nicht mehr aufrecht zu erhalten ist, muss Arbeit wieder so organisiert werden, dass sie ein ganzes Erwerbsalter (vom 18. bis zum 65. Lebensjahr) ohne gesundheitliche Schäden ausgeübt werden kann. Mit dieser Perspektive rückt ein betriebliches Gesundheitsmanagement in den Fokus des Handelns

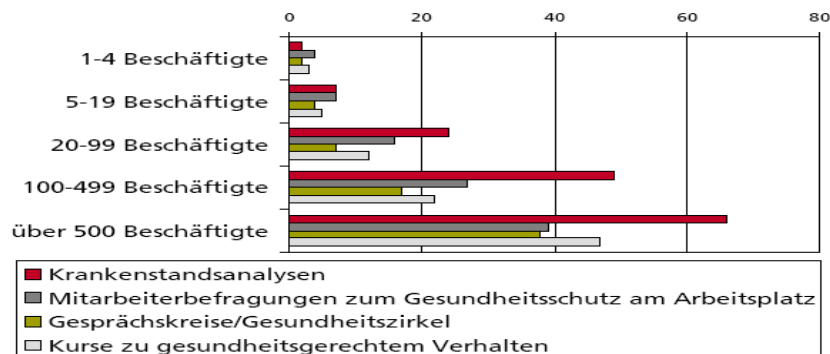
#### **Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)**

Seit Mai 2004 ist im Sozialgesetzbuch IX (SGB), § 84, Absatz 2, geregelt, dass sich Arbeitgeber um die Wiederherstellung der Gesundheit ihrer Mitarbeitenden bemühen sollten.

*„Sind Beschäftigte innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig, klärt der Arbeitgeber mit der zuständigen Interessenvertretung... und Beteiligung der betroffenen Person die Möglichkeiten, wie die Arbeitsunfähigkeit möglichst überwunden werden und mit welchen Leistungen oder Hilfen erneuter Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt und der Arbeitsplatz erhalten werden kann (betriebliches Eingliederungsmanagement).“*

Wie die Grafik unten zeigt, investieren nur wenige kleine Unternehmen in Gesundheitsmaßnahmen.

### Betriebliche Gesundheitspolitik in KMU



Quelle: IAB-Betriebspanel 2002 (N = 10.105 Betriebe)

Abb. 14: Betriebliche Gesundheitspolitik in KMU, Quelle: IAB-Betriebspanel, 2002

In den meisten Unternehmen wird Gesundheitsförderung vor allem unter dem Gesichtspunkt eines gesundheitsbewussten *Verhaltens* von Mitarbeitenden gesehen. Verhaltensorientierte Maßnahmen umfassen in der Regel Informationen für die Mitarbeitenden, Motivationsseminare und ein praktisches Training. Sie zielen damit auf ein generell gesundheitsförderliches Verhalten ab und sind meistens kurzfristig angelegt. Durchschlagender Erfolg bleibt ihnen verwehrt, sie sind eben nur eine Seite der Medaille. Gesundheitsförderung braucht einen langen Atem.

Angesichts des gesetzlichen Beschlusses, das Renteneintrittsalter sukzessive auf 67 Jahre anzuheben, reicht diese Sichtweise nicht mehr aus. Unternehmen werden in Zukunft nicht nur ihre Mitarbeitenden für deren Gesundheit haftbar machen können, sondern Mit-Verantwortung übernehmen und dementsprechend gesundheitsförderliche Maßnahmen im Betrieb ergreifen müssen. Die anzustrebenden verhältnisorientierten oder präventiven Gesundheitsmaßnahmen beinhalten eine gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeit und der Arbeitsbedingungen. Das schließt Inhalte, Organisation, Kommunikation, Umgebung und Technik mit ein. Die Maßnahmen haben den Anspruch auf Nachhaltigkeit und lassen sich als Gesundheitsmanagement charakterisieren, für das die Geschäftsführung die Verantwortung trägt. Damit sind sie Bestandteil der Unternehmensziele und werden nicht nur gelegentlich „immer mal wieder“ aufgelegt.

Nur so lassen sich zukünftig Gesundheit der Mitarbeitenden und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen erhalten. Das macht die *Eigeninitiative* der Mitarbeitenden überhaupt nicht hinfällig, ergänzt sie aber um einen notwendigen betrieblichen Anteil. Der wird einerseits zusätzliche Kosten verursachen, andererseits aber nach einiger Zeit auch Kosten senken, denn durch diese Maßnahmen werden die Arbeitsausfalltage durch Krankheit im Unternehmen sinken.

### 5. Die zentralen demografischen Handlungsfelder des Unternehmens

Für die Sicherung künftiger Marktanteile und zur Bewältigung des demografischen Wandels ist die Qualifizierung der Mitarbeitenden ein wichtiger Hebel. Aber dasselbe gilt auch für Gesundheit und für Maßnahmen zur Stärkung ihrer Motivation. Da das Führungsverhalten mitentscheidend ist für Motivation und Fortbildungswillen der Mitarbeiter/-innen, sowie auch für deren Befindlichkeit (Vorgesetzte nehmen bei einem internen Wechsel den Krankenstand ihrer alten Abteilung mit!), liegt hier eine übergreifende Aufgabe vor.

Qualifizierung	Gesundheit	Motivation
- Augenmerk auf Auswahl nach Altersgruppen	- Verhaltensorientierte Maßnahmen im Unternehmen systematisieren und anbieten	- Einstellungswandel gegenüber dem Alter
- Altersbegrenzung für betriebliche FuW- Bildung aufheben	<b>Bemerkung:</b> <i>erwarten sie nicht gleich eine hohe Beteiligung, denken sie an den psychologischen Effekt: „Unser Betrieb tut was für uns...“</i>	- Gleitende Übergänge in Rente schaffen
- Berücksichtigung von Lernerfahrungen	- Verhältnisorientierte Maßnahmen in kleinen Schritten mit/aus Gesundheitszirkel starten bzw. erweitern	- Mitarbeiter als Experten in eigener Sache begreifen
- „Sanfte“ Verpflichtung aller zum Lernen	<b>Bemerkung:</b> <i>Kostenersparnis zeigt sich erst nach 1-3 Jahren</i>	- Schranken von Fehlzeiten- / Beurteilungsgesprächen verstehen
- Lernen mit Laufbahngestaltung verbinden	- KVP mit ergonomisch-gesundheitlichen Maßnahmen koppeln	- Mitarbeitergespräche ausbauen – Anerkennung der großen Mehrheit
- Lernen als ständige Notwendigkeit im betrieblichen Ablauf verankern (Betriebskultur)	- Abteilungsdenken zwischen Personalern/Arbeitssicherheit überwinden	- Neue horizontale Laufbahnen im Unternehmen planen
- Systematisch altersgemischte Gruppen bilden (Lerntandems / Partnerschaft alt/jung)	- Befragungen 50+ in kleinen Schritten als Erfolg für MA realisieren	- Wertigkeit von Stellen neben „Bezahlung“ schaffen
- Wissenstransfer an Schnitt- und Kernpunkten angehen	- Kooperation mit Krankenkassen und Berufsgenossenschaften	- Gratifikationen für verdiente MA schaffen/ beibehalten (Betriebs-treue)
- Moderationsfähigkeit unter Mitarbeitern für Weiterbildung, KVP usw. entwickeln	- Betriebliche Arbeitsplätze nach Schwere- und Lerngrad („Landkarte“ AP) beurteilen, Qualifizierung / Rotation ableiten	- Gute MA finden und binden
- Rekrutierungsstrategie und Adressatenzuschnitt verändern	- Gesunde ältere MA befragen: Was hält sie gesund bzw. hat sie gesund gehalten?	- Vertikale Laufbahnen durchdenken / neu auslegen
- Schulen, Messen usw. aufsuchen	- Schlussfolgerungen für betriebliche Praxis	- Flexibilität / Planungsräume in Arbeit erhöhen
- Alternsgerechte Qualifizierung einführen	- Aufbau eines betrieblichen <b>Gesundheitsmanagements</b>	- Arbeitsorganisation verbessern, Pausen neu durchdenken
		- Arbeitszeit neu durchdenken, work-life-balance
		- Maßnahmen altersspezifisch und -unabhängig ergreifen
<b>Führung(sverhalten)</b>	<b>Führung(sverhalten)</b>	<b>Führung(sverhalten)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereitschaft zur Kooperation</li> <li>• Fähigkeit zur indiv. Arbeitsplanung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was ist gute Führung?</li> <li>• Gesundheit als Führungsaufgabe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikationsfähigkeit</li> <li>• Einstellung gegenüber Älteren</li> </ul>



Die Perspektiven sind entwickelt worden im Rahmen eines Projekts

**MO\_DEM**

**im Arbeitskreis**

**„Wettbewerbsfähig im demografischen Wandel“**

mit der Region Hannover, Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung,  
Haus der Wirtschaftsförderung.

**Bremen/Hannover 12/2007**

***Ansprechpartner:***

Reinhard Biederbeck  
Haus der Wirtschaftsförderung  
Prinzenstr. 12  
30159 Hannover  
Tel. 0511 61623434  
[reinhard.biederbeck@region-hannover.de](mailto:reinhard.biederbeck@region-hannover.de)  
[www.unternehmerbuero-hannover.de](http://www.unternehmerbuero-hannover.de)

Peter Hans Koch  
Gesellschaft für Projektentwicklung und Innovation (GPI) mbH  
Georg-Gröning-Str. 121  
D- 28209 Bremen  
Tel. 0421 3469144  
[koch.gpi@arcor.de](mailto:koch.gpi@arcor.de)  
[www.gpi-bremen.de](http://www.gpi-bremen.de)