

# Mit Prävention die Zukunft gewinnen

Strategien für eine  
demographiefeste Arbeitswelt

Zweites Memorandum





# Mit Prävention die Zukunft gewinnen

Strategien für eine  
demographiefeste Arbeitswelt

Zweites Memorandum



## **Inhalt**

- 5 Standortbestimmung
- 7 Perspektive Arbeit 2020
- 13 Prävention als Schlüssel für die Zukunft
- 25 Agenda 2020
- 29 Handlungsempfehlungen
- 30 Ausblick
- 31 Literatur & Links



# Standortbestimmung

Der demographische Wandel ist nicht länger fernes Zukunftsszenario, er bestimmt bereits die Gegenwart. Wirtschaft, Staat und Gesellschaft beginnen, sich den Herausforderungen der alternden Gesellschaft zu stellen. Dabei zeigt sich, dass viele dieser Aufgaben und Probleme zu bewältigen sind, wenn alle Beteiligten das wirklich wollen. Vor allem die noch zu Beginn des Jahrtausends besorgt gestellte Frage, ob mit älteren Beschäftigten die Konkurrenzfähigkeit deutscher Unternehmen im globalen Wettbewerb zu gewährleisten ist, kann positiv beantwortet werden. Die deutsche Wirtschaft hat die Finanz- und Wirtschaftskrise gut überstanden, steht im Hinblick auf Wachstum und Beschäftigung besser da als viele Mitgliedstaaten der EU und exportiert ihre Produkte weltweit – und das auch durch die engagierte Beteiligung durchschnittlich älterer Belegschaften.

Dass die Unternehmen nach der Krise die Produktion so schnell und erfolgreich wieder hochfahren konnten, ist auch einem Paradigmenwechsel in Wirtschaft und Politik zu verdanken. Noch vor ein paar Jahren wäre es wahrscheinlich gewesen, dass viele Unternehmen die Krise zur Freisetzung der älteren Beschäftigten genutzt hätten – Stichwort Frühverrentung. Jetzt hingegen wurde versucht, die Belegschaften mittels Kurzarbeit durch die Krise zu bringen und so die Erfahrung in den Unternehmen zu halten. Dahinter steht eine Anerkennung und Wertschätzung der Kompetenzen älterer Beschäftigter, die neu ist, die weiter wachsen wird – und die sich auch statistisch niederschlägt. Noch nie zuvor waren in Deutschland so viele Ältere in Beschäftigung wie aktuell: Die Beschäftigtenquote der 55- bis 64-Jährigen lag 2009 bei 56,2 % und damit mehr als 10 % über dem europäischen Durch-

schnitt. Zum Vergleich: Im Jahr 2000 waren gerade 37,6 % der Älteren in Deutschland erwerbstätig.

INQA, die Initiative Neue Qualität der Arbeit, hat zu dieser ebenso erfreulichen wie notwendigen Entwicklung beigetragen. Bereits 2004 hat INQA im Memorandum ›Demographischer Wandel und Beschäftigung‹ betont, dass am Beginn der Auseinandersetzung mit dem demographischen Wandel ein Umdenken stattfinden muss – weg vom Defizitmodell hin zum Kompetenzmodell. Letzteres besagt, dass Altern eben keineswegs nur mit dem Verlust von Fähigkeiten einhergeht, sondern auch mit einem Zuwachs an solchen Kompetenzen verbunden sein kann, die gerade in der modernen Arbeitswelt stark nachgefragt sind: Problemlösungskompetenzen aufgrund von Erfahrungswissen, Kommunikationsfähigkeit, soziale Kompetenz, Qualitätsbewusstsein und Loyalität. Das Kompetenzmodell war damals keineswegs ein neuer Ansatz, sondern in der Fachwelt bekannt und unstrittig – aber es war in vielen Unternehmen und Personalabteilungen unbekannt. INQA hat sich seinerzeit die Aufgabe gestellt, das zu ändern. Heute hat die Initiative schon viel erreicht, zahlreiche Unternehmen sind engagiert und profitieren von den vielfältigen INQA-Aktivitäten. Dieser in Zukunft weiter auszubauende Erfolg ist auch der besonderen Struktur und der Arbeitsweise von INQA zu verdanken.

Gemeinsam von Bund, Ländern, Sozialpartnern, Sozialversicherungen und Stiftungen im Jahr 2002 gegründet, ist INQA heute ein aktivierendes und sehr aktives Netzwerk, das alle gesellschaftlichen Kräfte bündelt. Hier finden Unternehmer und Personalverantwortliche, Arbeitnehmervertreter, Gesundheitsexper-

ten, Wissenschaftler und Akteure der Kranken- und Unfallversicherungsträger Lösungen für eine sichere, gesunde und wettbewerbsfähige Arbeitswelt. INQA ist dabei Plattform für Entwicklung, Austausch und Transfer von Handlungswissen. Die Initiative zeigt Wege zu einer Arbeitsgestaltung, die ökonomisch nachhaltig ist und von Beschäftigten aller Altersgruppen positiv erlebt wird. INQA fördert dazu auf unterschiedlichen Handlungsfeldern unternehmensbezogene Projekte, transferiert das Wissen in die Betriebe und unterstützt die Umsetzung in die Praxis. So bietet INQA ein solides Wissensreservoir und ist gleichzeitig Multiplikator für das Know-how, das Unternehmen und Organisationen für aktuelle und künftige Veränderungsprozesse brauchen.

In diesem Kontext bildet das Thema Demographie bei INQA einen inhaltlichen Schwerpunkt, der von einem Thematischen Initiativkreis (TIK) bearbeitet und betreut wird. Der 2004 gegründete TIK ›30-40-50plus – Älterwerden in Beschäftigung‹ zeichnet sich heute als Experten Netzwerk aus, das neben der Wissensgenerierung den institutionsübergreifenden Dialog im Bereich ›Demographischer Wandel‹ initiiert und organisiert. Dank dieses frühen Engagements aller Initiatoren, Partner und Akteure verfügt INQA aktuell über eine Vielzahl von Instrumenten, welche die Unternehmen bei ihrem betrieblichen Generationen-Management unterstützen. So stehen Tools zum Wissenstransfer im Unternehmen ebenso zur Verfügung wie Trainingsprogramme für die geistige Fitness älterer Mitarbeiter oder flächendeckende Angebote zur Demographieberatung.

Auch ›Das Demographie Netzwerk‹ (ddn) gründete sich 2006 auf Initiative und mit

Unterstützung von INQA. Heute hat sich das Netzwerk von Unternehmen für Unternehmen erfolgreich platziert und viele Unternehmen, Institutionen und Privatpersonen als Mitglieder und Multiplikatoren gewinnen können. INQA unterstützt ddn mit Experten-Input und organisiert gemeinsam mit dem Netzwerk den seit 2006 jährlich stattfindenden Know-how-Kongress, der sich als bundesweites Demographieforum für Fachleute und Unternehmen etabliert hat.

Der kurze und lückenhafte Überblick zeigt: Es ist in den vergangenen Jahren gelungen, was im ersten INQA-Demographie-Memorandum noch als Hoffnung formuliert war – verlorenen Boden gut zu machen. Zahlreiche Unternehmen haben bereits wichtige Fortschritte in Sachen Demographiefestigkeit gemacht – wenngleich immer noch zu viele zu wenig in ihre Zukunftsfähigkeit investieren. Das zu ändern und noch mehr Unternehmen und Organisationen für das Thema zu gewinnen und zum konkreten Handeln zu motivieren, ist das Ziel von INQA für die nächsten Jahre.

Den Auftakt für diese zweite Runde macht das vorliegende Memorandum. Es nimmt die Fäden des ersten Memorandums auf und spinnt sie ein Stück weiter. So werden die alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung, die betriebliche Gesundheitsförderung und das lebenslange Lernen weiterhin Kernpunkte der INQA-Aktivitäten in Sachen Demographie bleiben. Aber sie sollen künftig noch stärker als bisher verzahnt werden im Sinne eines erweiterten Präventionsverständnisses. Dieses verfolgt eine langfristige Perspektive und betrachtet die gesamte Erwerbsbiographie eines Menschen unter dem Aspekt Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit. Als Ergebnis muss eine individuelle Erwerbsbiographie verwirklicht werden, die Anforderungen, Anreize und Belastungen so ›ordnet‹, dass die Beschäftigten das gesetzliche Rentenalter gesund erreichen. Damit wird auch ein gesundes Leben im Alter möglich. Für dieses Modell zu werben, praxisgerechte Lösungen zu entwickeln und diese dann auf betrieblicher Ebene umzusetzen, ist zweifellos ein ehrgeiziges Ziel. Aber mit Blick auf die erfolgreiche Arbeit der vergangenen Jahre ein erreichbares.

# 1. Perspektive Arbeit 2020

Das von der Fachwelt prognostizierte Ergebnis des demographischen Wandels lässt sich kurz zusammenfassen: Die Zahl der jungen Menschen wird in Zukunft weiter abnehmen, während die Zahl der Älteren weiter zunehmen wird. Eine Konsequenz dieser Entwicklung ist, dass die Bevölkerung im Durchschnitt älter als gegenwärtig sein wird. Verantwortlich für diese Entwicklung sind nach Expertenmeinung die folgenden Faktoren:

- ▶ die u. a. durch den medizinischen Fortschritt steigende Lebenserwartung
- ▶ die deutliche Zunahme der Altersgruppe der über 65-Jährigen bis zum Jahr 2030, wenn die stark besetzten Jahrgänge der ›Baby-Boom-Generation‹ das Rentenalter erreichen
- ▶ die seit Jahrzehnten auf niedrigem Niveau stagnierende Geburtenrate
- ▶ die geringe Zuwanderung und die hohe Auswanderungsquote

Diese Trends sind regional unterschiedlich stark ausgeprägt. Sie werden in den neuen Bundesländern durch ein negatives Binnenwanderungssaldo noch deutlich verstärkt.

Mit der beschriebenen demographischen Situation sind große Herausforderungen für die Sozialpolitik verbunden, wie z. B.:

- ▶ die wachsenden Ansprüche an die Einrichtungen der gesetzlichen Alterssicherung,
- ▶ die verstärkte Nachfrage nach Gesundheitsdienstleistungen,
- ▶ die Verschiebung des Altersquotienten und – damit eng verbunden – die materielle Sicherung der Sozialsysteme generell.

Die mit Blick auf die künftige Finanzierbarkeit der sozialen Sicherungssysteme getroffene Entscheidung der Politik, das Renteneintrittsalter ab dem Jahr 2012 stufenweise bis 2029 auf 67 Jahre anzuhähen, hat eine neue Dynamik in die Diskussion um die Chancen und Risiken des demographischen Wandels gebracht. Politik und Wirtschaft stehen vor der Aufgabe, solche Strategien zu entwickeln und auf gesellschaftlicher sowie betrieblicher Ebene umzusetzen, die den Erhalt und die Förderung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Menschen bis zum Erreichen des gesetzlichen Renteneintrittsalters sicherstellen. Als solides Fundament für die Weiterentwicklung der Arbeitswelt ist ein umfassender Präventionsbegriff unverzichtbar.

Dieses umfassende Präventionsverständnis integriert die fünf Handlungsfelder des Memorandums ›Demographischer Wandel und Beschäftigung‹ aus dem Jahr 2004 und komprimiert sie auf die Kernfelder Gesundheit, Arbeitsgestaltung und Qualifizierung. Durch die Verdichtung soll das Umsetzungsdefizit auf der betrieblichen Ebene überwunden werden. Die Konzentration auf die drei Kernfelder trägt der Beobachtung Rechnung, dass eine Sensibilität der Verantwortlichen für Fragen des demographischen Wandels mittlerweile zwar in den Personalbereichen vieler (Groß)unternehmen vorhanden ist, aber bei Personalverantwortlichen im operativen Geschäft und in kleineren Unternehmen noch weitgehend fehlt. Herausforderung und Ertrag erweiterter Prävention werden deshalb mit Blick auf diese Zielgruppe nun deutlicher konturiert. Mit dem vorliegenden Memorandum möchte der der TIK ›30, 40, 50plus – Älter werden in Beschäftigung‹ die Eckpunkte einer präventionsbezogenen Unterneh-

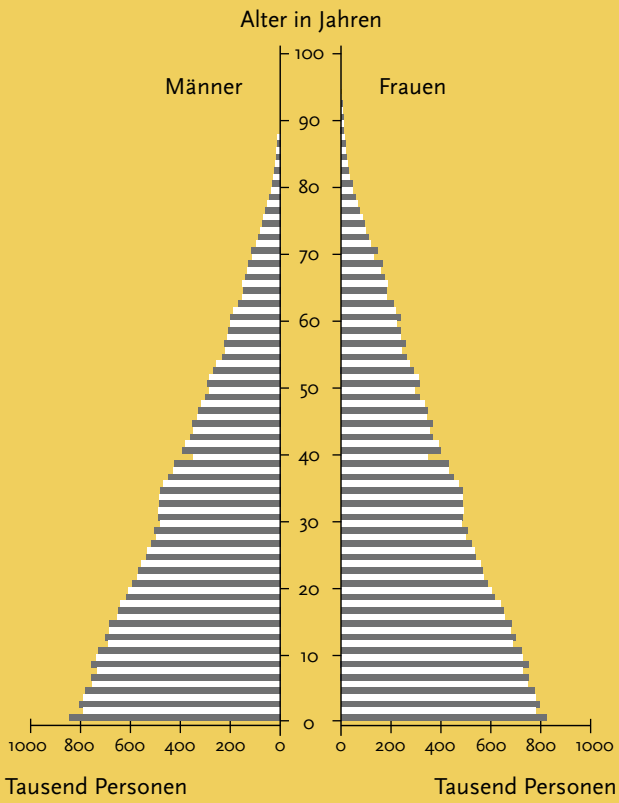
menskultur skizzieren. Unternehmensinhaber, Vorgesetzte, Betriebs- und Marktleiter, Abteilungs- und Teamleiter, Personal- und Betriebsräte gewinnen damit die Orientierung, betriebsindividuell Maßnahmen zu entwickeln und zu einer passenden Strategie auszubauen.

Eckpunkte dieser Strategie sind:

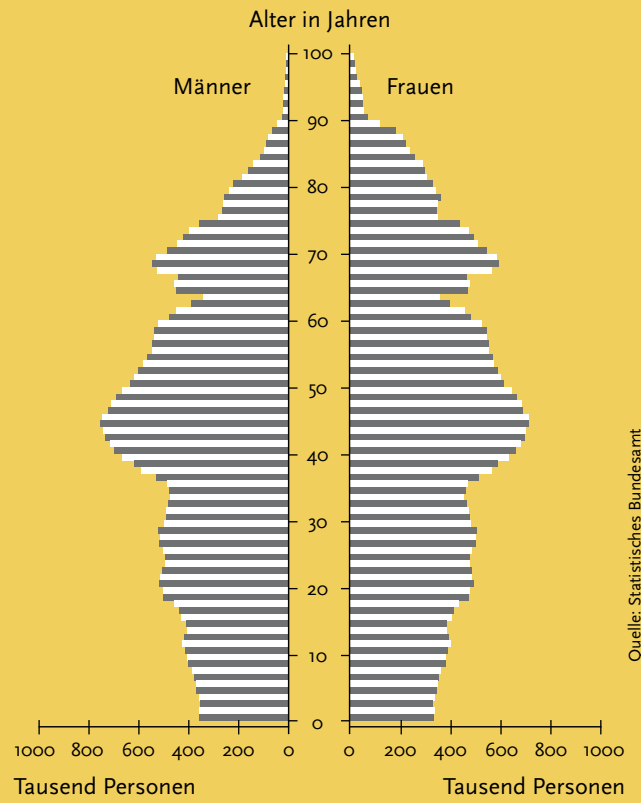
- ▶ Die flächendeckende Umsetzung einer gesundheitsgerechten und -förderlichen Gestaltung der Arbeit und der betrieblichen Arbeitsorganisation
- ▶ Der Erhalt und die Förderung der Gesundheit der Beschäftigten als wichtiges Unternehmensziel
- ▶ Die positive Beeinflussung der Beschäftigungsfähigkeit durch einen gesundheitsförderlichen Lebensstil
- ▶ Lebenslanges Lernen als notwendige Voraussetzung für eine über das gesamte Erwerbsleben andauernde Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit als Selbstverständlichkeit für Arbeitnehmer und Betriebe
- ▶ Die Förderung von Tätigkeits- und damit Belastungswechseln in der Berufsbiografie zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit.

### Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland

am 31.12.1910



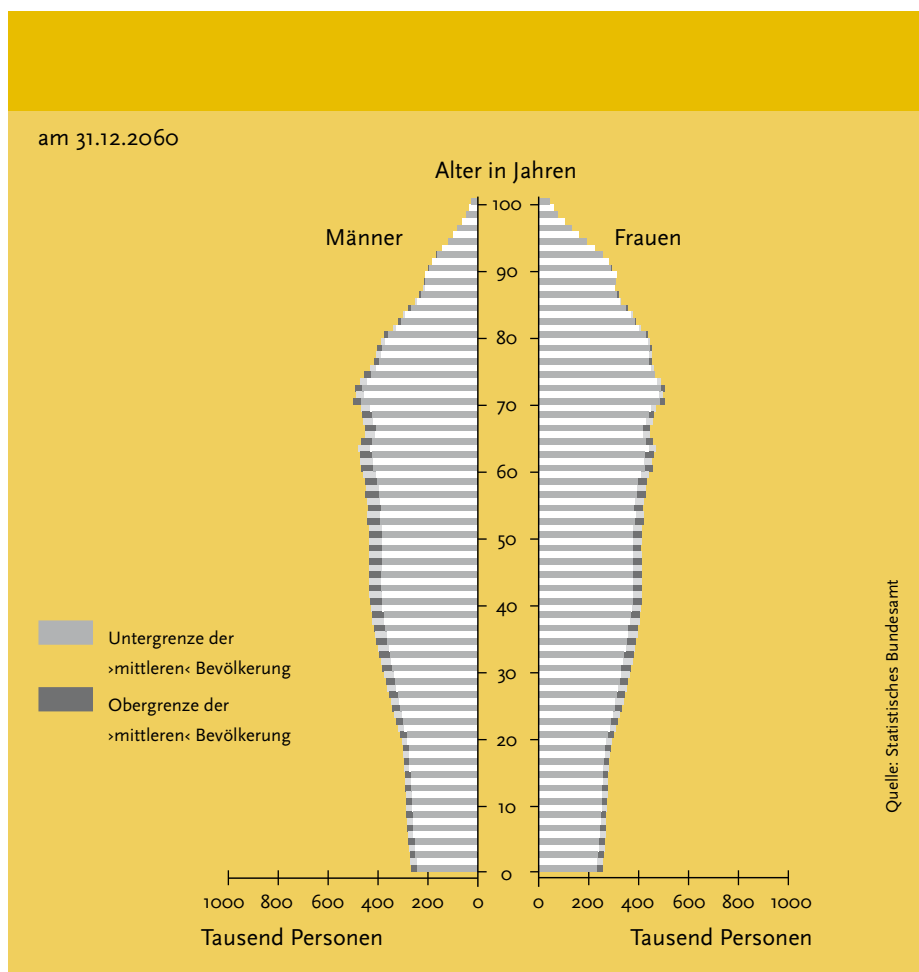
am 31.12.2008

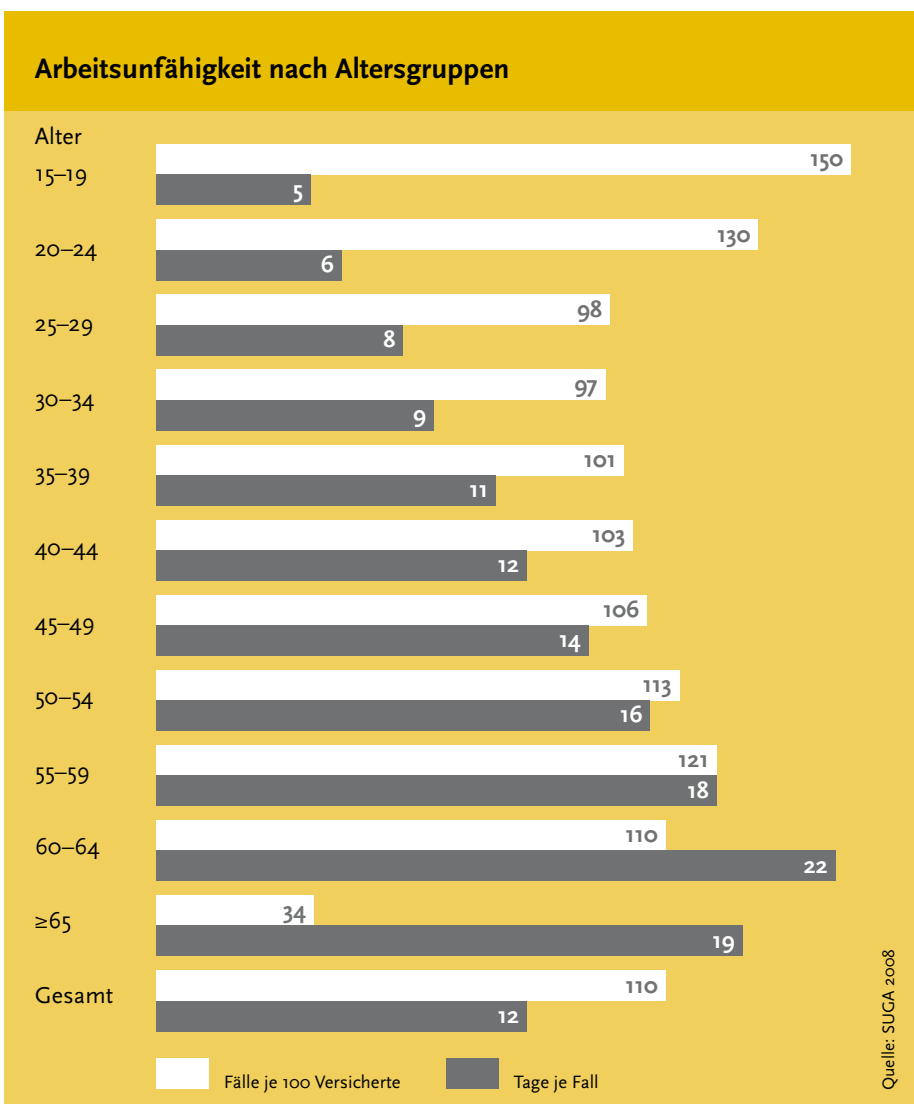


Quelle: Statistisches Bundesamt

Allerdings wird es auch in Zukunft Berufe und Tätigkeiten geben, bei denen selbst die altern(s)gerechte Gestaltung an Grenzen stoßen wird. In solchen Bereichen wird es unwahrscheinlich bleiben, dass die Menschen bis zum Renteneintrittsalter arbeiten. Auch vor diesem Hintergrund ist die Gestaltung von Berufsverläufen nicht nur in Unternehmen, sondern auch unternehmens- und branchenübergreifend eine Aufgabe, der sich die Sozialpartner stellen müssen. Gesellschaft und Politik sind dabei aufgefordert, die dafür notwendigen Rahmenbedingungen – insbesondere im Bildungswesen – zu schaffen. Die Europäische Kommission hat in ihrer Mitteilung ›Europa 2020. Eine Strategie für intelligentes, nachhaltiges und integratives Wachstum‹ eine Erwerbsbeteiligung der 20- bis 64-Jährigen von 75 Prozent zum Hauptziel erklärt. Voraussetzung für eine derartig hohe Erwerbsbeteiligung aller Altersgruppen ist die Etablierung einer Präventionskultur in Gesellschaft und Unternehmen, die dazu beiträgt, dass Arbeit nicht nur vorrangig Einkommensquelle bleibt wie bisher, sondern künftig zur Quelle von Gesundheit, Wohlbefinden und Zufriedenheit wird.

Die Arbeitswelt steht mit Blick auf die demographische Entwicklung gleich in mehrfacher Hinsicht vor großen Herausforderungen. So stellen das steigende Durchschnittsalter der Belegschaften und der höhere Anteil von Beschäftigten der Altersgruppe 50plus höhere Anforderungen an Arbeitsgestaltung und -organisation, an betriebliche Gesundheitsförderung und Prävention. Von der Entwicklung ebenfalls berührt werden die Rekrutierungs- und Personalpolitik der Unternehmen sowie die Strategien zur Weiterbildung ihrer Mitarbeiter.





Die gute Botschaft ist: So groß die genannten Herausforderungen auch sein mögen, sie sind zu bewältigen. Denn grundsätzlich, das zeigt die Forschung, geht mit der biologischen Alterung keine zwangsläufige Minderung der beruflichen Leistungsfähigkeit einher. Zwar zeigen die Statistiken der Krankenkassen einen Zusammenhang zwischen Alter und Krankheit, aber ältere Arbeitnehmer sind nicht öfter krank als jüngere. Im Krankheitsfalle ist die Dauer

der Erkrankungen allerdings länger als bei jüngeren. Die durchschnittlich längeren Ausfallzeiten der Älteren sind dabei weder schicksalhaft noch ausschließlich dem Alter geschuldet, sie resultieren vielmehr oft aus zahlreichen negativen Einflussfaktoren der Arbeitswelt, die im Lauf eines langen Erwerbslebens eingewirkt haben. Neben dieser Kumulation von Belastungen spielen auch anlage- und lebensstilbedingte Einflussgrößen eine Rolle dabei, in welcher

körperlichen und psychischen Verfasstheit ein Mensch das fortgeschrittene Alter erreicht.

Das erklärt, warum vor allem solche Beschäftigtengruppen von hohen Krankenständen betroffen sind, die Tätigkeiten von geringer Qualifikation mit hohen Anteilen an schwerer körperlicher Arbeit sowie geringen individuellen Handlungsspielräumen ausüben. Vielfach mündet das arbeitsplatzbedingt höhere Krankheitsrisiko dieser Beschäftigtengruppe sogar in die vorzeitige Minderung oder den vollständigen Verlust der Erwerbsfähigkeit.

Im Unterschied dazu spielen in Branchen und Berufen, die mit hoher Qualifikation und großen Gestaltungsspielräumen verbunden sind, Verrentungen wegen vorzeitiger Erwerbsminderung kaum eine Rolle. 2004 erreichten etwa 97 Prozent der Ärzteschaft, 92 Prozent des Hochschullehrpersonals, 93 Prozent der Rechtsberater und -beraterinnen und 91 Prozent der Ingenieurinnen und Ingenieure das gesetzliche Rentenalter im Beruf. Dagegen gingen 86 Prozent der Bergleute, 37 Prozent der Maurer, 32 Prozent der Schweißer und 36 Prozent der Rohrinstallateure gesundheitsbedingt vorzeitig in Rente. Beruf und ausgeübte Tätigkeit sind damit die bestimmenden Größen für die Chance, das Renteneintrittsalter gesund und leistungsfähig zu erreichen.

## Verbreitung Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)

Im IGA-Report 20 ›Motive und Hemmnisse für Betriebliches Gesundheitsmanagement‹ wurden 500 Betriebe unterschiedlicher Größenklassen dazu befragt, ob sie Betriebliches Gesundheitsmanagement gegenwärtig durchführen, als Projekt abgeschlossen haben oder planen, in den nächsten zwölf Monaten einzuführen. Auf diese Frage gibt insgesamt mehr als jeder dritte Betrieb an, gegenwärtig Betriebliches Gesundheitsmanagement durchzuführen (36 %).

	50–99 Mitarbeiter	100–199 Mitarbeiter	200–400 Mitarbeiter	Alle Betriebe
BGM wird durchgeführt	35 %	30 %	47 %	36 %
BGM wird nicht durchgeführt	64 %	69 %	49 %	63 %
Projekt bereits abgeschlossen	0 %	1 %	3 %	1 %

Alle Studien zeigen darüber hinaus, dass eine gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeitswelt sowie gesundheitsbezogene Veränderungen im persönlichen Lebensstil Gesundheit und Arbeitsfähigkeit positiv beeinflussen. Aus aktuellen Studien ist bekannt, dass 36 Prozent der mittelgroßen Unternehmen über ein betriebliches Gesundheitsmanagement verfügen, bei Großunternehmen dürfte der Anteil bei etwa 50 Prozent liegen.

Aus- und Weiterbildung sind weitere wichtige Schlüssel für die nachhaltige Beschäftigung von Arbeitnehmern bis zum gesetzlichen Rentenalter. Mehr als 60 % der hochqualifizierten Beschäftigten zwischen 55 und 64 stehen noch im Berufsleben, bei den geringer qualifizierten Beschäftigten liegt die Quote dagegen bei unter 38 % (IAQ 2010). Zudem sind ältere und geringer qualifizierte Erwerbstätige wesentlich seltener an Weiterbildungen beteiligt als andere Beschäftigtengruppen. Insbesondere mit Blick auf den sich abzeichnenden Fachkräftemangel sollten Unternehmen und Beschäftigte der

beruflichen Weiterbildung größere Bedeutung beimessen.

Ob das Ziel ›Älter werden in Beschäftigung‹ in Zukunft erreicht werden kann, hängt darüber hinaus auch von gesellschaftlichen Trends, Werten und soziokulturellen Haltungen ab. Noch immer ist in vielen Betrieben offene oder verdeckte Altersdiskriminierung gelebte Alltagspraxis, nach wie vor stoßen Ältere an sichtbare und unsichtbare Altersgrenzen bei der Einstellung, Weiterbildung und Beförderung, die oft auf Vorurteilen sowie einer systematischen Unterschätzung des Erfahrungswissens Älterer beruhen. Hier gilt es, die Erkenntnisse der Altersforschung bekannt zu machen und für sie zu werben, damit Wirtschaft und Gesellschaft vorhandene Vorurteile durch wissenschaftliche Fakten ersetzt.

Schon diese wenigen Aspekte zeigen: Die Arbeitswelt steht im Kontext des demographischen Wandels vor Herausforderungen, die komplex, generationenübergreifend und regional unterschiedlich ausgeprägt

sind. Erforderlich ist darum eine konzentrierte Aktion auf allen Ebenen. So müssen die Unternehmen über ihre betriebliche Neuausrichtung unter Nutzung der bereits zahlreich vorhandenen Instrumente und Methoden ebenso nachdenken, wie die Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik aufgefordert ist, für eine neue demographiesensible Arbeitskultur Lösungen zu entwickeln und dauerhaft in der betrieblichen Praxis zu verankern.



## 2. Prävention als Schlüssel für die Zukunft

### Zunahme interindividueller Leistungsunterschiede mit steigendem Alter



Die elementare Voraussetzung, um den demographischen Wandel auf betrieblicher Ebene als Chance nutzen und gestalten zu können, ist ein erweitertes Präventionsverständnis. Es lässt sich insbesondere durch zwei Aspekte charakterisieren: Seine Ausrichtung ist langfristig und es umfasst Maßnahmen in den Handlungsfeldern Arbeitsgestaltung, Gesundheit und Qualifizierung. Dieser Ansatz geht über die betriebliche Gesundheitsförderung hinaus, indem z. B. Maßnahmen des lebensbegleitenden Lernens mit dem Ziel integriert werden, die Beschäftigungsfähigkeit ein Erwerbsleben lang zu sichern. Nur wenn es gelingt, die geistige Flexibilität der Beschäftigten durch lebenslanges Lernen dauerhaft zu erhalten, bleiben Tätigkeitswechsel im Lebensverlauf möglich, womit der Wechsel von Belastungen einhergeht.

Insofern eröffnet lebenslanges Lernen den Betrieben die Chance auf flexibel einsetzbares Personal, während den Beschäftigten einseitige und damit wenig gesundheitsförderliche Belastungen erspart bleiben.

Die betrieblichen Demographieprojekte der vergangenen Jahre haben aber auch gezeigt, dass es die einzig richtige Lösung im Umgang mit dem demographischen Wandel auf betrieblicher Ebene nicht gibt. Jedes Unternehmen muss seinen eigenen Weg der Anpassung an das sich verändernde Erwerbspersonenpotenzial finden. Dabei können Beispiele guter Praxis als Anregung und Orientierung dienen. Grundsätzlich – das zeichnet sich bereits heute ab – verlangen die demographiebedingten personalpolitischen Entwicklungen mehr Flexibilität von Arbeitgebern

und Arbeitnehmern. Auch die Sozialversicherungsträger, Sozialpartner und die Politik sind hier gefordert, Rahmenbedingungen zu schaffen, die ein solches Präventionsverständnis und die dazu nötige Flexibilität unterstützen und absichern.

### Arbeitsgestaltung

Grundsätzlich unterscheidet sich die Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer nicht von der ihrer jüngeren Kollegen. Zwar nimmt sie in einzelnen Leistungsbereichen – wie körperliche Ausdauer und Beweglichkeit – ab, im Gegenzug sind z. B. Erfahrungswissen oder Verantwortungsbewusstsein im Alter stärker ausgeprägt. Arbeitswissenschaftliche Untersuchungen zeigen darüber hinaus, dass interindividuelle Leistungsunterschiede mit zunehmendem Lebensalter größer werden. Das bedeutet, dass das Alter allein zunächst wenig über das Leistungsvermögen eines Menschen aussagt – es gibt Ältere, die Jüngeren psychisch wie physisch überlegen sind, wie es auch solche gibt, die körperlich und geistig – z. B. aufgrund von negativen Arbeitseinflüssen – stärker abgebaut haben.

Einig ist sich die Arbeitswissenschaft darin, dass extreme Umgebungseinflüsse wie Hitze, Kälte oder hohe Luftfeuchtigkeit, schwere körperliche Tätigkeiten und Zwangshaltungen, Aufgaben, die ein differenziertes Seh- und Hörvermögen beinhalten, hoher Zeit- und Leistungsdruck oder fremdbestimmtes Arbeitstempo sowie Arbeiten, die eine ausreichende Erholung nicht zulassen, Jüngere und Ältere beanspruchen, Ältere aber stärker. Allerdings lassen sich viele dieser Belastungen durch einfache ergonomische Maßnahmen (wie z. B. Tragehilfen, Klimaoptimierung) reduzieren. Solche Maßnahmen wirken positiv auf Jung und Alt – einziger Unterschied: Während sie den Jüngeren die Arbeit erleichtern, machen sie die Arbeit für die Älteren oft erst bzw. wieder möglich.

### Handlungsempfehlungen zur Nacht- und Schichtarbeit

1. Die Anzahl der aufeinander folgenden Nachtschichten sollte möglichst gering sein.
2. Nach einer Nachtschichtphase sollte eine möglichst lange Ruhephase folgen. Sie sollte auf keinen Fall weniger als 24 Stunden betragen.
3. Geblockte Wochenendfreizeiten sind besser als einzelne freie Tage am Wochenende.
4. Schichtarbeiter sollten möglichst mehr freie Tage im Jahr haben als Tagarbeiter.
5. Ungünstige Schichtfolgen sollten vermieden werden, d. h. immer vorwärts rotieren.
6. Die Frühschicht sollte nicht zu früh beginnen.
7. Die Nachtschicht sollte möglichst früh enden.
8. Zugunsten individueller Vorlieben sollte auf starre Anfangszeiten verzichtet werden.
9. Die Massierung von Arbeitstagen oder Arbeitszeiten auf einen Tag sollte begrenzt werden.
10. Schichtpläne sollen vorhersagbar und überschaubar sein.

**Eine gleichzeitige Erfüllung aller Empfehlungen ist nicht immer möglich. Wichtig ist, die Massierung von Arbeitsbelastungen durch Arbeitszeit ebenso wie zu viele Nachtschichten in Folge zu vermeiden und ausreichend lange Ruhezeiten für eine effektive Erholung zwischen den Schichten einzurichten.**

Quelle: BAuA

Mit Blick auf den Erhalt und die Förderung der Arbeitsfähigkeit aller Beschäftigten jeden Alters stehen deshalb Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation im Fokus betrieblicher Maßnahmen. Systematische Belastungswechsel und Lernanreize bei der Arbeit sind Schlüsselfaktoren, um die physische und psychische Leistungsfähigkeit der Beschäftigten lebenslang zu fördern. Möglich wird das durch die Umsetzung des Prinzips der differentiellen Arbeitsgestaltung (Ulich, 1978, 2001). Die Arbeitswissenschaft versteht darunter das gleichzeitige Angebot alternativer Arbeitsstrukturen, zwischen denen die Beschäftigten wählen können. Dieses Prinzip gewährleistet die optimale Entwicklung der Persönlichkeit in der Auseinandersetzung mit der Arbeitstätigkeit vor dem Hintergrund individueller Besonderheiten. So arbeitet der eine vielleicht bevorzugt in teilautonomen Arbeitsgruppen, um ein Produkt oder Werkstück gemeinsam mit anderen herzustellen, während der andere dem Einzelarbeitsplatz den Vorzug gibt, an dem er die komplette Montage allein durchführt. Die angebotenen Arbeitsweisen unterscheiden sich in der Komplexität der Anforderungen und der Zyklusdauer, was den Beschäftigten die Möglichkeit gibt, ihr Leistungsvermögen mit der jeweiligen Leistungsanforderung individuell zu synchronisieren. Wichtig ist dabei, dass die Beschäftigten jederzeit die Möglichkeit haben, ihre Wahl im Falle der Über- oder Unterforderung zu korrigieren.

Die Umsetzung dieses Prinzips bedeutet die Abkehr von der Suche nach dem ›einen richtigen Weg‹ der Ausführung von Arbeitstätigkeiten und Arbeitsabläufen. Für die Arbeitnehmer bringt sie einen erheblichen Zuwachs an Autonomie und Kontrolle über die eigenen Arbeitsbedingungen. Besonders deshalb ist dieser Ansatz ein

bedeutsamer Beitrag für eine alter(n)s-gerechte Arbeitswelt.

Die Arbeitszeit ist ein weiterer wichtiger Baustein für alter(n)s-gerechte Arbeitsbedingungen. Schicht- und Nachtarbeit sowie hochflexible nachfrageorientierte Arbeitszeitmuster sind Formen der Arbeitszeitgestaltung, die dauerhaft zu erheblichen Belastungen führen. Hier können alternsgerechte Arbeitszeitregelungen physische und psychosoziale Belastungen bis zu einem gewissen Grad reduzieren, wobei vor allem Lage und Verteilung der Arbeitszeit eine wichtige Rolle spielen. Die

Arbeitswissenschaft hat konkrete Hinweise für die Praxis entwickelt, die eine gute und altersensible Ausgestaltung von Arbeitszeitmodellen ermöglichen, wie z. B. die Beachtung der Erkenntnisse zur ergonomischen Organisation von Nacht- und Schichtarbeit, die Verkürzung der Arbeitsschichten oder auch die Einführung von Kurzpausen u. ä.

### Handlungsfelder alternsgerechter Arbeitsgestaltung

Werden Tätigkeiten mit solchen Anforderungen auf Dauer ausgeübt, ist es schwer, mit dem Älterwerden gesund und leistungsfähig zu bleiben.



- 3 Gleichförmige Arbeitsabläufe
- 3 Daueraufmerksamkeit
- 3 Zwangshaltungen
- 3 Nachtschichten
- 3 Körperlich anstrengende Arbeiten
- 3 Taktgebundene Arbeit
- 3 Hitze, Lärm, Stäube
- 3 Hoher Zeitdruck

Handlungsfelder



- 3 Ergonomische Gestaltung von Arbeitsplätzen
- 3 Förderung gesundheitsschonender Arbeitsausführung
- 3 Arbeitsanreicherung durch Veränderung des Zuschnitts von Arbeitstätigkeiten oder Mischarbeit
- 3 Verringerung von Zeitdruck
- 3 Begrenzung der Verweildauer

#### Ziel:

Erhalt und Förderung von Gesundheit, Motivation und Qualifikation im Erwerbsverlauf

Quelle: Fraunhofer-Institut für Arbeitswissenschaft und Organisation (IAO), nach Foliensatz von www.demotrans.de

Mit Blick auf das schrumpfende Erwerbspersonenpotenzial wird es zudem zunehmend wichtiger, die Beschäftigtenquote bislang noch unzureichend berücksichtigter Personengruppen zu erhöhen, wie z. B. die der Frauen. Erreicht werden kann dieses Ziel nur, wenn die Unternehmen flexible Arbeitszeitmodelle anbieten, welche die Bedürfnisse und Lebenslagen der Beschäftigten ausreichend berücksichtigen. Einige Unternehmen haben bereits gezeigt, dass es möglich ist, Arbeitszeitregelungen im Sinne der Beschäftigten zu flexibilisieren, um eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu ermöglichen.

Grundsätzlich gilt für alle Maßnahmen im Bereich Arbeitsgestaltung: Da jeder Betrieb seine eigenen Ausgangsbedingungen hat, müssen Gestaltungsmaßnahmen den praktischen Erfordernissen der Betriebe und der Beschäftigten standhalten. Konkrete Umsetzungen sind eng mit Sensibilisierungs- und Beratungsaktivitäten verbunden. Voraussetzung für den Erfolg von Gestaltungsmaßnahmen ist die sorgfältige Analyse der Situation mittels einer ganzheitlichen und demographiesensiblen Gefährdungsbeurteilung, die arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse auch bei geplanten Arbeitsplätzen und Produktionsanlagen frühzeitig berücksichtigt. Sie verhindert vorzeitigen Verschleiß bei Beschäftigten jeden Alters und leistet so einen wichtigen Beitrag zum Erhalt und zur Förderung der Arbeitsfähigkeit. Um zusätzlich gleiche Chancen auf Beschäftigungsfähigkeit für Frauen wie Männer zu ermöglichen, ist es auch erforderlich, die jeweils spezifischen Lebenslagen und Arbeitssituationen zu erkennen, um sie in der Arbeitsgestaltung adäquat, d. h. lebensphasenbezogen (z. B. hinsichtlich Zeitbedarfe) berücksichtigen zu können.

### Altersensible Gefährdungsbeurteilung

Die INQA-Broschüre ›Aller guten Dinge sind drei – Altersstrukturanalyse, Qualifikationsbedarfsanalyse, alter(n)s-gerechte Gefährdungsbeurteilung – drei Werkzeuge für ein demographiefestes Unternehmen‹ beschreibt, wie eine alter(n)s-gerechte Arbeit aussehen sollte und welche Werkzeuge für eine demographiefeste Personalpolitik bereits zur Verfügung stehen. Sie richtet sich an Arbeitgeber ebenso wie an Personal- und Technikverantwortliche sowie an Betriebs- und Personalräte und hilft dabei, Schwachpunkte in den Bereichen Qualifizierung, Arbeitsgestaltung oder Nachfolgeplanung aufzuspüren und abzustellen.

### Arbeitszeitgestaltung bei der tedrive Steering GmbH

Gute Auftragslage, neue Aufträge, schwankendes Auftragsvolumen, Kostendruck und eine Belegschaft, deren Durchschnittsalter demographiebedingt weiter ansteigt: Das war die Ausgangssituation für den Automobilzulieferer tedrive Steering, als man 2005 daran ging, die Zukunft des Unternehmens aktiv zu planen. Ziel war es, die Arbeitszeiten nach neuesten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen so zu gestalten, dass die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens auch unter den Vorzeichen des demographischen Wandels erhalten bleibt. Gleichzeitig sollte die neue

Schichtplangestaltung bei Bedarf längere Maschinenlaufzeiten ermöglichen, Überstunden vermeiden helfen und insgesamt die gesundheitlichen und sozialen Belange der Beschäftigten stärker berücksichtigen.

Gemeinsam mit den Mitarbeitern haben die Geschäftsführung, der Betriebsrat und ein beratendes Institut das Modell für einen neuen ergonomischen Schichtplan entwickelt, mit dem diese Ziele erreicht werden konnten. Kurze Schichten von maximal drei Tagen, Freizeitblöcke auch während der Woche und möglichst viele freie Sonntage kommen den Beschäftigten entgegen, während z. B. mittels sogenannter Einbringschichten und aktiver Schichtübergabe die Interessen des Unternehmens an Produktivitätsverbesserungen gewahrt bleiben.

Die Zwischenbilanz des neuen Arbeitszeitmodells fällt durchweg positiv aus. Die Akzeptanz bei allen Beteiligten ist gut, eine flexible Anpassung an Produktionsschwankungen ist möglich, die Zeit für Qualifizierung wird intensiv genutzt. Darüber hinaus haben sich die Produktivität und damit auch die Kostenstruktur des Werks verbessert. Auf der anderen Seite konnte das Verhältnis ›Beschäftigte – Familie‹ positiv beeinflusst wie auch die gesundheitlichen Belastungen reduziert werden, die mit Schichtarbeit verbunden sind.

## Qualifikation

Eine Gesellschaft mit abnehmender und älter werdender Erwerbsbevölkerung steht vor der dringlichen Aufgabe, die vorhandenen Humanressourcen auf allen Ebenen des Bildungs- und Beschäftigungssystems so nachhaltig wie möglich zu entwickeln. Bildung und insbesondere lebenslanges Lernen spielen in diesem Kontext die zentrale Rolle. Diese Aufgabe stellt sich für alle Alters- und Qualifikationsgruppen.

Dabei umfasst die Verwirklichung des ›Lernens im Lebenslauf‹ alle Bildungsbe-  
reiche. Auf allen Stufen des Bildungssys-

tems müssen Bedingungen geschaffen werden, um die vorhandenen Talente der Menschen unabhängig von sozialer Herkunft, Einkommen, Alter, ethnischer Zugehörigkeit und Geschlecht so optimal wie möglich zu entwickeln. Das ist angesichts schrumpfender Jahrgänge von Schulabgängern und wachsenden Verrentungszahlen sowohl eine soziale als auch eine wirtschaftspolitische Notwendigkeit.

### Sinkende Absolventenzahlen

	2009	Übergangsquote	2020	Veränderung in %
Absolventen allgemein bildender Schulen	902.560		780.750	-13,50 %
Darunter:	199.200		160.600	-19,40 %
mit Hauptschulabschluss				
mit Hochschulreife	267.500		251.980	-5,80 %
Absolventen beruflicher Schulen	1.140.350		948.570	-16,80 %
Hochschulabsolventen (inklusive Fachhochschulen und Berufsakademien)	306.131	bei 75% igem Übergang	277.300	-9,40 %
		bei 85% igem Übergang	307.500	0,40 %

Quelle: Kultusministerkonferenz, Wissenschaftsrat

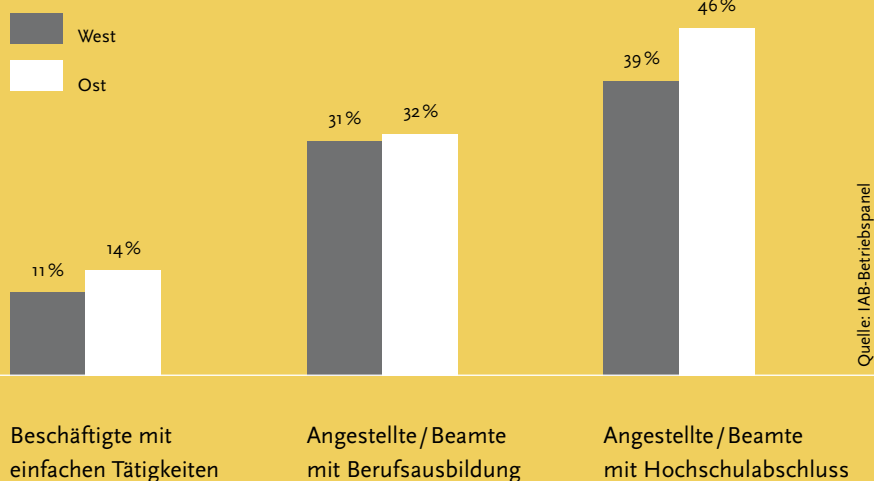
Die Voraussetzungen für die Bewältigung der Anforderungen im Arbeitsleben werden ab der frühkindlichen Bildung und mit den Bildungs- und Ausbildungsinhalten in der Schule, in der Berufsausbildung und an der Hochschule geschaffen. Hier entsteht das Fundament an Wissen, Können und Verhaltensnormen. Vor allem wachsen in dieser Zeit auch die Motivation und die Befähigung zum selbständigen Lernen, welche Motor und Treibstoff für das Weiterlernen in späteren Lebensphasen sind. Daher ist und bleibt der Schulabschluss die Grundlage für jede Bildungsbiographie. Er muss für jeden Menschen in möglichst hoher Qualität erreichbar sein. Die Schulbildung und die fundierte Erstausbildung sind die beste Grundlage für das Weiterlernen. Die Bedeutung des frühkindlichen und schulischen Lernens ist kaum zu überschätzen und erfordert eine kontinuierliche Verbesserung der Rahmenbedingungen. Das gilt für alle Kinder und Jugendlichen, wobei die Förderung von besonders Begabten wie die Unterstützung benachteiligter Gruppen wie Kinder mit Migrationshintergrund oder solche aus sozial schwachen Familien ausdrücklich eingeschlossen ist. Auch hier gilt es den sozialpolitischen mit dem arbeitsmarktpolitischen Aspekt zu verknüpfen. Wer heute keine ausreichende Qualifikation erreicht, verliert nicht nur dramatisch an Zukunftschancen. Er wird auch übermorgen am Arbeitsmarkt fehlen. In der Wissensgesellschaft endet das Lernen aber nicht mit dem Abschluss von Schule, Berufsausbildung oder Studium. Kontinuierliches Weiterlernen ist Grundvoraussetzung, um den sich schnell wandelnden Anforderungen des Arbeitslebens gerecht werden zu können. Das Lernen im gesamten Lebenslauf gehört zu den großen politischen und gesellschaftlichen Herausforderungen in Deutschland.

Die Verwirklichung des Lernens im Lebenslauf ist entscheidend für die Perspektive des Einzelnen, den Erfolg der Wirtschaft und die Zukunft der Gesellschaft. Dieser Herausforderung erfolgreich zu begegnen, gehört zu den vorrangigen bildungspolitischen Aufgaben.

Aus dem Berufsbildungsbericht 2009 geht hervor, dass im Jahr 2007 gut 22 Prozent der Beschäftigten in Weiterbildungsmaßnahmen einbezogen waren. Die Unterscheidung zwischen qualifizierten Beschäftigten und Beschäftigten in einfachen Tätigkeiten bestätigt ein auch in anderen Zusammenhängen immer wiederkehrendes Muster, wonach bereits Begünstigte weiter begünstigt werden. So verdeutlichen die Daten des IAB-Betriebspanels, dass es vor allem die qualifizierten Beschäftigten sind, die von den betrieblichen Bildungsbemühungen

profitieren. Außerdem nimmt die Weiterbildungsbeteiligung in vielen Berufsfeldern mit dem Alter ab. Das ist unter den Bedingungen des demographischen Wandels ebenso problematisch wie das Verlassen der Schule ohne Abschluss. Es gilt daher die Weiterbildungsbeteiligung aller Berufs- und Altersgruppen schrittweise zu erhöhen, um auf diese Weise zu erreichen, dass der demographiebedingt zurückgehende Zustrom junger gut ausgebildeter Menschen auf den Arbeitsmarkt durch die vorhandenen Erwerbspersonen ausgeglichen und möglichst überkompensiert wird.

### Weiterbildungsquoten in Ost- und Westdeutschland nach Tätigkeitsgruppen (1. Halbjahr 2009)



Um die Weiterbildungsbeteiligung zu erhöhen, müssen die Möglichkeiten für das Lernen im gesamten Lebenslauf verbessert und attraktiver gestaltet werden, indem neue Anreize geschaffen und bestehende Hindernisse beseitigt werden:

- ▶ Jede Person muss ermutigt werden, das Lernen als bleibende Herausforderung und als Chance für die persönliche Lebensgestaltung anzunehmen.
  - ▶ Kein Abschluss soll ohne die Möglichkeit eines Anschlusses zu einer weiteren Qualifizierung bleiben.
  - ▶ Unternehmen und Verwaltungen müssen ihre Personalentwicklung noch stärker als bisher am ›Lernen im Lebenslauf‹ und damit auf die bedarfsorientierte, fortlaufende Qualifizierung während der gesamten Lebensarbeitszeit ausrichten.
  - ▶ Dies bedeutet ebenso, dass neben einer Angebots- auch eine verstärkte Nachfrageorientierung erforderlich ist.
  - ▶ Dabei sind – insbesondere im Rahmen der öffentlich verantworteten Weiterbildung – bezahlbare und zielgruppenspezifische Angebote zu schaffen, die auch bildungsferneren Schichten einen einfachen Zugang zu Weiterbildung bieten.
  - ▶ Wichtig sind vor allem eine an der Berufs- und Arbeitsbiographie und der Lebens- und Lernsituation der Menschen orientierte Bildungsberatung und entsprechende Lernangebote. Das schließt eine konsequente Einbeziehung der vielfältigen informellen Lernprozesse außerhalb von Bildungsinstitutionen ein. Arbeitsprozesse müssen lernintensiver gestaltet werden, um die Chancen des Lernens am Arbeitsplatz besser zu nutzen.
- ▶ In dem Maße, wie erwachsenengerechte Formen des selbstgesteuerten Lernens Anwendung finden, muss auch die Anerkennung, Zertifizierung und Qualitätssicherung der Lernprozesse ein neues Niveau erreichen. Das ist nicht nur eine Aufgabe für Bildungseinrichtungen und Unternehmen, sondern für alle (staatlichen) Stellen, die an der Planung und Finanzierung der Weiterbildung beteiligt sind.
  - ▶ Das ›Lernen im Lebenslauf‹ für und mit Unternehmen muss ausgebaut werden. Ein besonderes Augenmerk gilt dabei den kleinen und mittleren Unternehmen.
  - ▶ Neben betriebsspezifischen Ansätzen zur Förderung der Weiterbildung gewinnen regionale Ansätze wie sie in den ›Lernenden Regionen‹ (Programm des BMBF) verwirklicht wurden, zunehmende Priorität. Im weltweiten Wettbewerb der Regionen entwickelt sich die Verfügbarkeit von Humanressourcen immer mehr zum entscheidenden Standortfaktor. Auch deshalb sind die regionalen Akteure zunehmend aufgefordert, ihre Aktivitäten miteinander zu vernetzen und zielgerichtet weiterzuentwickeln.

Die Förderung von Lernen und Qualifizierungsprozessen nimmt im erweiterten Präventionsverständnis für Betrieb und Beschäftigte eine Schlüsselrolle ein.

### Lebenslanges Lernen bei der SMA Solar Technology AG

Das im Bereich regenerativer Energietechniken tätige Unternehmen wurde bereits mehrfach für sein bundesweit einzigartiges Fortbildungsprogramm ausgezeichnet. Ein umfassendes Angebot aus Seminaren und Weiterbildungsmöglichkeiten, Erhebungen zum Qualifizierungsbedarf sowie einer Kultur des konstruktiven Umgangs mit Fehlern sorgen für ein hohes Innovationspotenzial und kreative Beschäftigte. Dabei gehört es zur gelebten Unternehmensphilosophie, das Wissen der Mitarbeiter als wichtiges Betriebskapital zu sehen. Für Fortbildungen können die Beschäftigten an fünf bezahlten Arbeitstagen aus über 60 internen Schulungen und mehr als 40 externen Veranstaltungen auswählen. Darüber hinaus werden individuelle Maßnahmen für alle Mitarbeiter und finanzielle Förderung für Weiterbildungsmaßnahmen bis hin zum Studium angeboten. Die Basis dafür bildet die Qualifikationsbedarfsanalyse, die zwei Mal jährlich durchgeführt wird.

Im Bereich Mitarbeiterentwicklung gibt es drei Schwerpunkte: Für ungelernete Kräfte werden zusätzliche Qualifizierungsmaßnahmen angeboten, für Auszubildende gibt es einen systematischen Einarbeitungsplan. Und Ingenieure können nach einem Orientierungsseminar ihre persönliche Entwicklungsrichtung bestimmen: Personalverantwortung, Projektleitung oder Fachexperte. Eine weitere Besonderheit der SMA Solar Technology AG ist der offene Umgang mit

Fehlern: Fehler dürfen gemacht werden – sie werden analysiert, aber nicht bestraft, sondern als Notwendigkeit im Lernprozess betrachtet. Außerdem gilt der Leitsatz ›Vernunft statt Macht‹. Durchsetzen soll sich das bessere Argument, nicht das des ›Mächtigsten‹. Dafür wurde eine konstruktive und offene Diskussionshaltung über alle Hierarchieebenen hinweg geschaffen. Die Ergebnisse motivieren zum Nachmachen: Die Mitarbeiter sind hoch motiviert, über 90 % aller Führungspositionen können intern besetzt werden. Zudem hat das Unternehmen eine hohe Wachstumsdynamik bei einer extrem niedrigen Fluktuationsrate (unter 0,5 %).

### **Wissenstransfer bei der Entertainment Distribution Company GmbH**

Im Umgang mit Computern ist die junge Generation meist bestens informiert. Diese Tatsache hat die Entertainment Distributions Company GmbH (EDC), ein Unternehmen mit 950 Mitarbeitern, zum Anlass genommen, um die Möglichkeiten der Wissensvermittlung von ›Jung‹ zu ›Alt‹ im Rahmen eines Projekts zu untersuchen. Dabei ging es um die Zusammenarbeit und Wissensvermittlung im Kontext des demographischen Wandels. Ausgangsfrage war: Wie kann ein Betrieb eine gute Kommunikation zwischen Älteren und Jüngeren gezielt fördern, um das Unternehmen in Sachen Wissenstransfer demographiefest zu machen?

Im Rahmen der IT-Qualifizierung standen praxisnahe PC-Anwendungen auf der Agenda. Die Beschäftigten im Personalwesen sollten in das Schreiben von Serienbriefen, das Erstellen von Formularen sowie einige grundlegende Funktionen einer Tabellenkalkulation eingewiesen werden. Andere Mitarbeiter erhielten PC-Basiseinführungen. Für die Auszubildenden lag die Herausforderung in der systematischen Vorbereitung des Stoffes und in der didaktisch sinnvollen Aufbereitung. In der Durchführung galt es, die Rolle des Lernenden gegen die des Lehrenden zu tauschen.

Am Ende stand die Erkenntnis, dass beide Seiten enorm profitiert haben. Die älteren Teilnehmer haben u. a. erfahren, dass sie auch mit geringen Voraussetzungen und trotz ihres Alters positive Lernerfahrungen machen können, dass Wissensvermittlung durch Jüngere motivieren kann, dass sie sich durch handlungsorientierte Aufgaben die Lösungen selbst erarbeiten konnten. Die Jüngeren haben durch den Rollenwechsel eine neue Perspektive auf das Lernen gewonnen, Methoden kennengelernt, die den Teilnehmern das eigenständige Lernen ermöglichen, und festgestellt, dass dann gut gelernt wird, wenn die Vermittlung von Inhalten mit (positiven) Empfindungen für die Lernenden verbunden ist.

## **Gesundheit**

Der Paradigmenwechsel von der Politik der Frühverrentung zur Politik der Erhöhung des Renteneintrittsalters erfordert komplementär einen Paradigmenwechsel von einer nach- zu einer vorsorgenden Gesundheitskultur. Damit Beschäftigte in Erwerbstätigkeit gesund altern können, ist eine systematische und qualitätsgesicherte Prävention auf betrieblicher Ebene notwendig. Auch im eigenen Interesse sind Unternehmen deshalb gefordert, ein effizientes betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) aufzubauen und nachhaltig zu etablieren. Diese Aufgabe müssen die Unternehmen nicht alleine lösen – Unterstützung finden sie sowohl bei den Trägern der Sozialversicherung als auch auf einem zunehmend größer werdenden Markt privater Anbieter.

Maßnahmen müssen frühzeitig ansetzen, um nachhaltig erfolgreich zu sein. Ein präventives Gesundheitsmanagement konzentriert sich deshalb nicht allein auf die älteren Beschäftigten und deren Arbeitsbedingungen, sondern hat die gesamte Belegschaft im Blick. Betriebliche Gesundheitsförderung im Zeitalter des demographischen Wandels ist eine Gesundheitsförderung für alle. Zumal in vielen Fällen erst durch die Neugestaltung von Arbeitsplätzen solche Arbeitsbedingungen geschaffen werden, die das gesunde Erreichen des angehobenen Renteneintrittsalters für viele Beschäftigte – vor allem für solche auf hoch exponierten Arbeitsplätzen – realistisch machen.

Das betriebliche Gesundheitsmanagement integriert den Arbeits- und Gesundheitsschutz, die betriebliche Gesundheitsförderung sowie das Altersmanagement. Darüber hinaus zielt es auf die Führung,

die Unternehmenskultur und das Betriebsklima. Es gilt als ein sehr gut geeignetes Instrument, um Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit ein Erwerbsleben lang zu erhalten und zu fördern. Im betrieblichen Gesundheitsmanagement wird die Gesundheit der Beschäftigten als strategischer Faktor in das Leitbild und in die Kultur sowie in die Strukturen und Prozesse der Organisation integriert. BGM ist folglich eine Managementaufgabe.

Ein weiteres Feld des betrieblichen Gesundheitsmanagements ist neben der Gesundheitsförderung und Prävention das betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM). Basierend auf § 84 Abs. 2 SGB IX sind alle Arbeitgeber zum Eingliederungsmanagement verpflichtet, sobald ein Arbeitnehmer innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig ist. Ziele dieser Regelung sind, die krankheitsbedingte Gefährdung des Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisses zu beseitigen oder zu mindern, die Arbeitsunfähigkeit möglichst zu überwinden und ihrem erneuten Auftreten vorzubeugen. Mit einem erfolgreichen betrieblichen Eingliederungsmanagement kann sich nach Überzeugung des DGB die geschätzte Zahl von 500 000 krankheitsbedingten Kündigungen pro Jahr deutlich reduzieren.

### Betriebliche Gesundheitsförderung bei der InfraLeuna GmbH

Der Wunsch nach Senkung des Krankenstandes war bei der InfraLeuna GmbH nur einer von mehreren Gründen, sich intensiver mit dem Thema Gesundheit auseinanderzusetzen. Für Unternehmensleitung und Betriebsrat ging es auch darum, die Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens insgesamt zu steigern. In Leuna ist man überzeugt, dass sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärker für ihr Unternehmen engagieren, wenn sie spüren, dass sich das Unternehmen auch für ihre ganz persönlichen Belange einsetzt.

Deshalb haben Unternehmensleitung und Betriebsrat in einer Betriebsvereinbarung den Rahmen für das Gesundheitsvorsorgeprogramm abgesteckt, wobei der Begriff ›Vorsorge‹ in Leuna sehr weit gefasst wurde. Er steht sowohl für eine bessere ergonomische Arbeitsplatzgestaltung als auch für betriebliche Gesundheitsförderung, medizinische Vorsorgeuntersuchungen und Prävention wie z. B. Wirbelsäulengymnastik sowie Betriebssport wie Fußball, Volleyball und Schwimmen. Die Ergebnisse des Programms sprechen für sich. So konnte der Krankenstand von 5,7 % im Jahre 2002 auf 3,5 % im Jahre 2007 gesenkt werden. Es besteht eine hohe Identifikation der Beschäftigten mit dem Programm, bereits 10 % der Mitarbeiter treiben Betriebssport, die Teilnehmerzahlen an sportlichen Aktivitäten und gesundheitsprophylaktischen Maßnahmen steigen stetig.

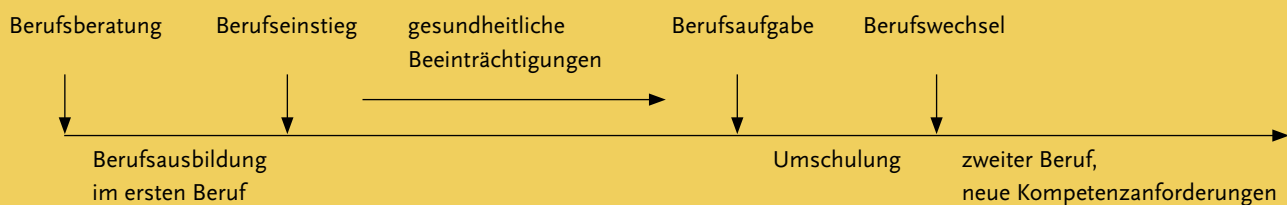
### Arbeitsgestaltung, Qualifikation und Gesundheit: Bausteine einer gelingenden Erwerbsbiographie

Trotz der zahlreichen bestehenden Ansätze und Möglichkeiten werden sich auch in Zukunft nicht alle Arbeitsplätze alter(n)s-gerecht und gesundheitsförderlich umgestalten lassen. Insofern wird es auch morgen Arbeitsplätze geben, die aufgrund ihrer Belastungsstruktur – wenn überhaupt – nur für eine begrenzte Tätigkeitsdauer geeignet sind. Gesund alt werden kann man auf ihnen nicht.

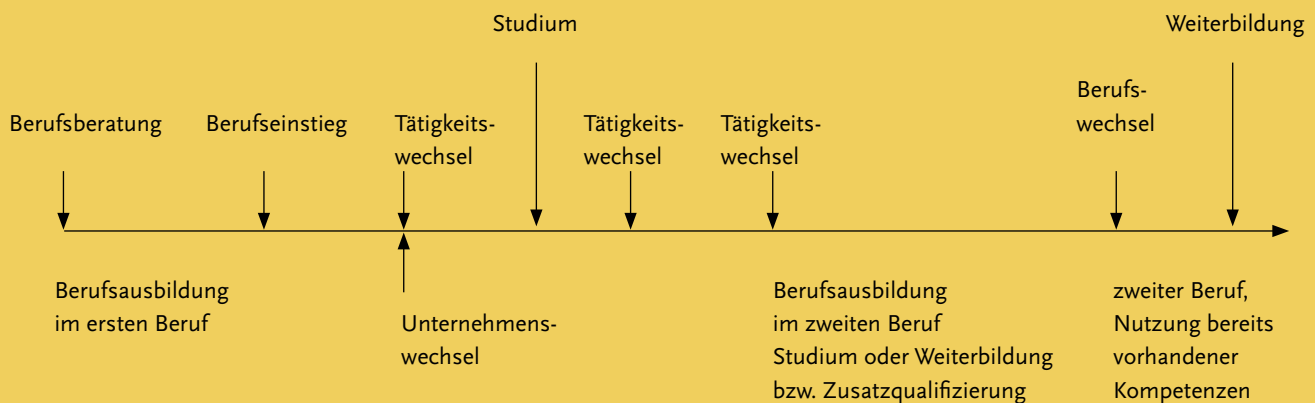
Insbesondere für diese Berufsgruppen und Tätigkeiten muss die Laufbahn- oder Karriereplanung und -gestaltung stärker als bisher in den Fokus rücken. Dafür bedarf es allerdings zunächst eines Einstellungswandels aller Beteiligten. Derzeit erschwert die ausgeprägte Beruflichkeit in Deutschland den Wechsel in der Laufbahn. Mitten im Erwerbsleben eine neue Ausbildung zu beginnen, ist finanziell oft problematisch und bisher eher ungewöhnlich. Ebenso wird der Wechsel aus einer Tätigkeit in einen gänzlich anderen Bereich heute noch eher als Bruch in der Erwerbsbiographie angesehen denn als Weiterentwicklung gewertet. Hier ist ein neues Verständnis von Laufbahngestaltung gefordert, womit eine umfassende, auf die gesamte Erwerbsbiographie bezogene Organisation von Erwerbsarbeit gemeint ist. Solche Laufbahnen ›ordnen‹ Anforderungen, Anreize und Belastungen im Berufsverlauf so, dass die Arbeit bis ins gesetzliche Rentenalter hinein möglich ist – und zwar auch dann, wenn die einzelne Tätigkeit nur befristet ausgeübt werden kann. Ziel ist die möglichst lange ›produktive Beschäftigung‹, was im Idealfall über die gleichzeitige Verknüpfung von Belastungsabbau, Weiterqualifizierung, Neuerwerb von

## Typischer Verlauf einer Laufbahn

... nach einem Berufswechsel aus gesundheitlichen Gründen



... bei einem Wechsel aus Eigeninitiative



Qualifikationen und Kompetenzen sowie dem Erleben einer positiven beruflichen Veränderung erreicht werden könnte. Betriebliche Laufbahngestaltung ist somit eine Personalentwicklungsaufgabe, bei der es im Kern um einen die gesamte berufliche Karriere umfassenden, »passgenauen« Abgleich alterstypischer Veränderungen im Leistungsvermögen mit spezifischen Arbeitsanforderungsprofilen geht. Anders ausgedrückt: In Zukunft müssen sowohl innerbetriebliche als auch berufliche Karrieren entlang des altersspezifischen

Leistungswandels organisiert werden. Im letzten Abschnitt des Erwerbslebens sollten dann solche Tätigkeiten stehen, die von älteren Beschäftigten besonders qualifiziert ausgefüllt werden können bzw. die mit dem spezifischen Erfahrungspotenzial Älterer besonders gut harmonieren.

Die Verwirklichung dieser erwerbsbiographischen Verlaufsgestaltung setzt freilich die Existenz einer betrieblichen Personalplanung in längerfristiger Perspektive voraus, was für die Bundesrepublik eher untypisch ist. Insofern gilt es, die Betriebe dafür wieder mehr zu sensibilisieren und zu motivieren. Angesprochen und gefordert sind hierbei neben den Personalverantwortlichen auch die Betriebs- und Personalräte. Bisher gibt es wenige entsprechende Modellvorhaben, welche die Gestaltung von Berufsverläufen einbeziehen.

Über die Gestaltung von Laufbahnen in Unternehmen hinaus müssen zudem Strukturen geschaffen werden, die einen Wechsel auch branchen- und berufsübergreifend erleichtern. Möglich würde das z. B. durch entsprechende Weiterbildungs- und Finanzierungsangebote.

### **Laufbahngestaltung bei der Karl-Heinz Efkemann Sanitär- und Heizungsbau GmbH**

Seit 1926 besteht die Firma Karl-Heinz Efkemann Sanitär- und Heizungsbau GmbH, die ihren Sitz in Duisburg hat und etwa 30 Mitarbeiter beschäftigt. Aber so alteingesessen das Unternehmen auch ist, altmodisch ist es deshalb nicht. Vielmehr hat sich hier ein modernes Laufbahnmodell herausgebildet, das die jeweiligen Kompetenzen und Erfahrungen der Mitarbeiter berücksichtigt – und damit wegweisend auch für andere Handwerksbetriebe sein kann. So werden jüngere Mitarbeiter (Auszubildende und Junggesellen) vor allem bei der Montage im Neubau

eingesetzt, welche relativ wenig Berufserfahrung erfordert. Die nächste Stufe bildet dann die Montage im Gebäudebestand (z. B. Umbau oder Neuinstallation von Anlagen). Hier werden Gesellen mit Berufserfahrung eingesetzt, da die Vorgaben für die Montage weit weniger eindeutig sind als bei Neubauten – und damit komplizierter. Die dritte Stufe des Laufbahnmodells bildet schließlich der Kundendienst. Hier arbeiten nur ältere Mitarbeiter mit viel Berufserfahrung, da die Anforderungen an die Kompetenzen hoch, die körperlichen Belastungen jedoch vergleichsweise gering sind. Darüber hinaus benötigt ein Servicemitarbeiter aufgrund des intensiven Kundenkontakts ein hohes Maß an sozialer Kompetenz. Anders als ältere Beschäftigte sind jüngere mit diesen hohen Anforderungen oftmals überfordert. Insofern findet sich hier eine für den Unternehmenserfolg unverzichtbare Tätigkeit für ältere Beschäftigte mit Erfahrung, was den Verbleib im Unternehmen bis zum Rentenalter möglich macht. Damit sich die Außendienstler aber nicht nur auf ihre Erfahrung stützen müssen, werden sie bedarfsbezogen durch interne Workshops und Schulungen auf den Stand der Technik gebracht. Die Schulungen erhöhen insgesamt die Handlungsflexibilität und -sicherheit der Mitarbeiter bei den Kunden vor Ort.

### **Betriebliches Gesundheitsmanagement bei der A. Frauenrath Bauunternehmen GmbH**

Die höheren Anforderungen und die Wettbewerbssituation in der Bauwirtschaft führten auch beim mittelständischen Bauunternehmen Frauenrath am Niederrhein zu einer hohen Belastung und verstärkter Fluktuation der Mitarbeiter. Vor dem Hintergrund des drohenden Polier- und Facharbeitermangel wurde deshalb der Plan gefasst, den wichtigsten Erfolgsfaktor des Unternehmens – den Mitarbeiter – durch Qualifikation, Leistungsfähigkeit und Motivation langfristig zu sichern. Frauenrath macht seinen Mitarbeitern verschiedene professionelle Hilfsangebote unter Einbeziehung von Externen im Rahmen des betrieblichen Gesundheits- und Arbeitsschutzes.

Der Auswahl der Maßnahmenmodule ging eine Analyse der Arbeitsorganisation und -bedingungen voraus. Dafür fanden systematisch aufeinander aufbauende Methoden und Verfahren Anwendung. Unter anderem wurden Mitarbeiterbefragungen und Gefährdungsbeurteilungen durchgeführt, Ergonomiegutachten erstellt, Sicherheitskurzgespräche und Wochengespräche auf der Baustelle zum Thema Sicherheit eingeführt. Es gab sowohl Analyse-Workshops als auch Angebote zur Moderatorenausbildung oder Hilfsangebote bei Nervosität, Schlafstörungen, Stress, depressiven Verstimmungen, psychosomatischen Beschwerden, Partner- und Familienproblemen, Alkohol-, Medikamenten- und Essproblemen. Alles zusammen – so

das Ziel – sollte in die Organisation eines kontinuierlichen Prozesses der Verbesserung und Optimierung aller Rahmenbedingungen münden.

Die Initiative hat sich für alle Beteiligten gelohnt: Individuelle Defizite konnten ausgeglichen werden, die Beschäftigten sind »auf dem Stand der Technik«. Zudem ist die Belegschaft motivierter und dem Unternehmen stärker verbunden als früher. Das strahlt auch nach außen: Frauenrath hat an positivem Image bei seiner Kundschaft gewonnen, was auch ökonomisch vorteilhaft ist.

### **Laufbahngestaltung beim Wiener Krankenanstaltenverbund**

Eine interne Analyse des Wiener Krankenanstaltenverbunds (KAV) hatte Alarmierendes zutage gefördert: Der weiter steigende Bedarf an Pflegefachkräften würde nicht ausschließlich über den externen Arbeitsmarkt befriedigt werden können, sondern müsse auch über einen längeren Verbleib der Pflegekräfte im Beruf realisiert werden. Das Problem: Vor allem aufgrund gesundheitlicher Probleme und mangelnder Perspektive in der Pflege steigen die Pflegekräfte oftmals frühzeitig komplett aus dem Beruf aus oder wechseln in andere Bereiche und Branchen. Um das in Zukunft zu verhindern und um den Pflegekräften eine Perspektive im Pflegeberuf bieten zu können, wurden beim KAV altersgerechte Karrierewege geschaffen,

welche die jeweiligen Kompetenzen und Erfahrungen der Pflegekräfte berücksichtigen.

Gemeinsam mit den Beschäftigten sowie im Rahmen von Expertenworkshops wurde deshalb ein Laufbahnkonzept für die Pflegekräfte entwickelt, das unterschiedliche Kompetenzstufen von der Anfängerin bis zur Pflegeexpertin umfasst. Die höchste Stufe der Pflegeexpertin zeichnet sich dabei u. a. durch mehrjährige Berufserfahrung, praktisches Know-how und soziale Kompetenz aus. Im Pflgeteam übernimmt sie vor allem die Verantwortung in Fragen der Fort- und Weiterbildung und pflegefachlichen Fragen.

Das neue Laufbahnkonzept hat durch eine verbesserte Perspektive im Pflegeberuf zu einer erhöhten Motivation der Pflegekräfte geführt. Vor allem die Pflegeexpertinnen erfahren durch ihren Status eine stärkere Anerkennung und Wertschätzung ihrer Fähigkeiten und Kompetenzen, was einen längeren Verbleib im Beruf wahrscheinlich macht.

### **Generationen-Management bei der SICK AG**

Die Alterstrukturanalyse zeigt bei vielen Unternehmen ähnliche Ergebnisse: Die meisten Mitarbeiter gehören der mittleren Altersgruppe der 36- bis 50-Jährigen an. Deutlich dahinter liegen die Jungen, während die über

50-jährigen Frauen und Männer die kleinste Gruppe im Unternehmen bilden. Daraus ergibt sich, dass in wenigen Jahren die Altersgruppe 50plus überwiegen wird.

Der südbadische Sensortechnologie-Hersteller SICK AG hat bereits vor einigen Jahren damit begonnen, sich auf die künftige Situation vorzubereiten. Kern ist dabei eine Unternehmenskultur, die den vorurteilsfreien Umgang der Generationen untereinander unterstützt und durch betriebliche Maßnahmen flankiert. Dazu gehören ein Alters- und altersgerechtes betriebliches Gesundheitsmanagement ebenso wie Arbeitszeitmodelle, die sich an den Lebensphasen orientieren oder auch Weiterbildungsangebote an alle Generationen im Unternehmen. Eine besondere Bedeutung hat darüber hinaus das Generationenmanagement bei Sick. Das Unternehmen versucht, unterschiedliche Talente und Fähigkeiten der Generationen in altersgemischten Teams zusammenzubringen. Auf diese Weise finden die Innovationskraft und das neue Wissen der jungen Mitarbeiter, das Expertenwissen der mittleren Generation und das betriebliche Erfahrungswissen der Generation 50plus zueinander. Im Ergebnis erleben die Mitarbeiter in altersgemischten Teams eine Horizonterweiterung und eine Bereicherung ihrer Perspektiven. Und dem Unternehmen entsteht durch die Kombination von Innovationswissen, Fach- und Steuerungswissen und betriebsspezifischem Wissen ein enormer Mehrwert.

# 3. Agenda 2020

Um die mit der demographischen Entwicklung verbundenen Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen, sind die relevanten Akteure in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft ebenso gefordert wie jedes einzelne Unternehmen und jede(r) Erwerbstätige. Notwendig ist eine integrierte Demographie-Strategie, die langfristig orientiert ist, deren Eckpunkte integrativer Bestandteil aller relevanten Entscheidungen von Politik, Wirtschaft und Unternehmen sind und die alle ein Ziel verfolgen: den Erhalt, die Sicherung und den Ausbau der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit möglichst vieler Menschen im erwerbsfähigen Alter für einen möglichst langen Zeitraum – möglichst bis zum gesetzlichen Renteneintrittsalter. Damit verbunden sind vielfältige Aufgaben für Unternehmen und Beschäftigte, aber auch für die Tarifpartner und die Sozialversicherungen.

## Unternehmen müssen etwas unternehmen...

Die Unternehmen werden sich den wirtschaftlichen Herausforderungen auf globalisierten Märkten künftig mit älteren Belegschaften stellen müssen. Wollen sie diese erfolgreich bewältigen, müssen sie die Zukunftsaufgabe lösen, ihre Produktivität, Qualität und ihr Innovationstempo synchron mit dem Erhalt der physischen und psychischen Arbeitsfähigkeit der Belegschaft zu sichern und auch zu steigern. Die körperliche und seelische Gesundheit der Beschäftigten bildet neben der Qualifikation die wichtigste Ressource für jedes Unternehmen, die es konsequent zu erhalten und auszubauen gilt. Nur so kann es gelingen, dass Beschäftigte den Unternehmen langfristig gesund und leistungsfähig erhalten bleiben. Um dieses Ziel zu erreichen, hat sich die Beachtung

der folgenden Grundsätze als hilfreich erwiesen:

- ▶ Der Schwerpunkt der betrieblichen Maßnahmen liegt auf der Prävention und nicht auf kurativen Maßnahmen.
- ▶ Im Zentrum aller Maßnahmen stehen die gesamte Belegschaft und das gesamte Arbeitsleben – und nicht nur die älteren Arbeitnehmer.
- ▶ Kurzfristig sind Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen für solche älteren Arbeitnehmer zu organisieren, die keine Fachausbildung absolvieren konnten oder bei denen aufgrund der Berufstätigkeit gesundheitliche Probleme aufgetreten sind.

Selbstverständlich sind regelmäßige Evaluierungen von Altersmanagement-Strategien und -Initiativen zur Bewertung ihrer Wirksamkeit notwendig, die dabei helfen, Investitionen in die Humanressourcen zielgerichtet zu steuern sowie die entsprechenden Stellschrauben gegebenenfalls nachjustieren zu können.

Darüber hinaus sollten viele Unternehmen nicht nur über ihr betriebliches Generationenmanagement nachdenken, sondern auch über ihre strategische Herangehensweise an ebensolche möglichen Problemfelder. Nach wie vor ist die Abneigung gegenüber dem überbetrieblichen Erfahrungsaustausch groß – oder er wird aus Unkenntnis gar nicht erst in Erwägung gezogen. Beides führt gerade bei komplexen Sachverhalten wie dem Umgang mit dem demographischen Wandel oft zu suboptimalen Ergebnissen mit allen Nachteilen für das Unternehmen und seine Beschäftigten – aber eben auch für die Volkswirtschaft als Ganzes. Deshalb sind Unternehmen im eigenen und übergeordneten Interesse aufgefordert, bestehende

Unternehmensnetzwerke – aber auch andere wie z. B. INQA – für sich zu nutzen. Hilfreich zur Seite stehen können z. B. die thematischen Netzwerke, die sich mittlerweile als fachspezifische Plattformen etabliert haben. Im Demographie Netzwerk e.V. (ddn), im Deutschen Netzwerk zur Betrieblichen Gesundheitsförderung (DNBGF) und auch im Unternehmensnetzwerk ›Unternehmen für Gesundheit e.V.‹ haben sich zahlreiche Unternehmen versammelt, die sich der demographischen Herausforderung gemeinsam stellen wollen. Die Vorteile der Netzwerkarbeit liegen auf der Hand, zu nennen sind z. B. der gegenseitige Informations- und Wissensaustausch, die Bündelung personeller und finanzieller Ressourcen oder auch die hierarchiefreie Zusammenarbeit größerer und kleinerer Unternehmen. Welche Netzwerkform geeignet ist, muss jedes Unternehmen für sich selbst entscheiden. Sicher ist: Ob mit verschiedenen Akteuren in einer Region, in einem überregionalen Unternehmensnetzwerk oder einem Experten-Netzwerk – in der Zusammenarbeit lassen sich viele Probleme schneller lösen.

### Das Unternehmensnetzwerk ddn

Das Demographie Netzwerk ddn hilft Unternehmen bei der Bewältigung des demographischen Wandels auf betrieblicher Ebene. Es wurde auf Initiative von INQA im Jahr 2006 gegründet und wird von rund 200 Mitgliedsunternehmen getragen. Als gemeinnütziger Verein von Unternehmen für Unternehmen sind hier Betriebe aller Größen und Branchen organisiert, die sich untereinander mit Vertretern aus Wissenschaft, Politik und gesellschaftlichen Gruppen austauschen. ddn veranstaltet gemeinsam mit INQA jährliche Know-how-Kongresse, bietet eine informative Website sowie ein Intranet, das den Mitgliedern als Wissensportal dient.

Auch außerhalb von Netzwerken existiert in Deutschland ein umfangreiches Angebot an qualifizierten Dienstleistungen zur Bewältigung des demographischen Wandels. Krankenversicherungen und Berufsgenossenschaften, aber auch private Dienstleister halten eine Vielzahl an Leistungen vor, auf die Unternehmen zurückgreifen können. Wie weit ein Unternehmen sich auf diese externe Unterstützung einlässt, entscheidet es selbst, manchmal reicht bereits ein kleiner Anstoß oder die Unterstützung in der Analyse- und Planungsphase.

### Die zehn goldenen Regeln des ddn

- 1) Wir betrachten die Unternehmenskultur als Chefsache und ermöglichen durch eine wertschätzende Führung, dass unterschiedliche Mitarbeitergruppen und Generationen produktiv und respektvoll zusammenarbeiten.
- 2) Wir treten für eine nicht diskriminierende, alters-, geschlechts- und herkunftsneutrale Personalauswahl, Personalgewinnung und Personalentwicklung ein.
- 3) Wir betreiben eine vorausschauende, demographiegerechte Personalplanung und bemühen uns um eine vielfältige, ausgewogene Altersstruktur in unserer Belegschaft.
- 4) Wir streben in unseren Unternehmen eine angemessene Repräsentanz auch der Generation 50plus an.
- 5) Wir sorgen durch die Gestaltung der Arbeitsbedingungen dafür, dass alle Mitarbeiter im Unternehmen gesund altern und ihre Beschäftigungsfähigkeit nachhaltig, mindestens bis zum Erreichen der gesetzlichen Altersgrenze erhalten können.
- 6) Wir unterstützen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch ein konsequentes betriebliches Gesundheitsmanagement bei Aufbau und Pflege persönlicher Ressourcen und fördern die Selbstverantwortung des Einzelnen, gesund zu leben und zu arbeiten.
- 7) Wir entwickeln Arbeitszeit- und Vergütungsmodelle, die geeignet sind, die Beschäftigung unterschiedlicher Generationen und Mitarbeitergruppen zu fördern.
- 8) Wir richten altersgemischte Teams ein, um den Wissenstransfer zwischen den Generationen zu fördern. Wir wollen in unseren Unternehmen sowohl das Erfahrungswissen als auch das aktuelle Fachwissen, innovative Ideen und soziale Kompetenzen in vollem Umfang nutzen.
- 9) Wir sind überzeugt, dass ein arbeitsbegleitendes, lebenslanges Lernen wesentlich zum Erhalt der Beschäftigungs- und Leistungsfähigkeit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beiträgt. Deshalb bieten wir Lern- und Weiterbildungsmöglichkeiten in unseren Unternehmen für alle Mitarbeiter an. Wir setzen auf die Selbstverantwortung des Einzelnen, Lernmöglichkeiten wahrzunehmen und sich beruflich weiterzuentwickeln, und entwickeln miteinander die dafür nötige Methodenkompetenz.
- 10) Wir zeigen Wege auf, wie eine berufliche Karriere altersgerecht über viele Jahre hinweg verlaufen kann. Dadurch wollen wir auch älteren Mitarbeitern neue berufliche Perspektiven eröffnen. Wir streben in unseren Unternehmen flexible Übergänge zwischen Arbeit und Ruhestand an und entwickeln tragfähige Alternativen zu Frühverrentung und Vorruhestand.

### ... Arbeitnehmer aber auch!

Arbeitnehmer sind gefordert, selbstverantwortlich, frühzeitig, konsequent und reflektiert individuelle Gesundheits- und Qualifizierungsstrategien zu verfolgen. Ziel dieser Bestrebungen sollte sein, die eigene Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten bzw. ggf. noch zu verbessern – und das bis zum gesetzlichen Renteneintrittsalter. Möglich wird das, indem z. B. die Verantwortung für die eigene Gesundheit ernst genommen wird – Stichworte hier sind Ernährung, Bewegung, der Umgang mit Stress und Belastungen.

Allerdings gilt auch, dass die Beschäftigungsfähigkeit jedes Einzelnen wesentlich durch die Komponenten Gesundheit, Qualifikation, Motivation, Arbeitsumgebung und privates Umfeld sowie durch darauf gerichtete förderliche betriebliche, tarifvertragliche und staatliche Rahmenbedingungen bestimmt ist. Insofern kann der Einzelne dann effektiv eigenverantwortlich handeln, wenn das die ihn umgebenden Strukturen – also auch am Arbeitsplatz – erlauben. Der Aufbau ermöglichender Strukturen für erweiterte Prävention ist eine originäre Aufgabe der staatlichen Sozial- und Sozialversicherungspolitik im demographischen Wandel, die parallel zur Verlängerung der Lebensarbeitszeit zu erfolgen hat.

Dabei kommt dem Betriebsrat eine unterstützende Rolle zu: In vielen Unternehmen sind Betriebsräte schon heute Initiatoren und Treiber der Aktivitäten und gestalten gemeinsam mit dem Unternehmen die Bedingungen für gesunde Arbeit.

### Tarifpartner sind gefordert!

Die Tarifpolitik kann Unternehmen und Arbeitnehmer entscheidend bei der Bewältigung des demographischen Wandels unterstützen. Ihr obliegt die Aufgabe, Betriebe und Arbeitnehmer mit entsprechenden Vereinbarungen auf die gesetzlichen Rahmenbedingungen vorzubereiten, die Weichen für branchenspezifische Regelungen zu stellen und dabei die Balance zwischen internationaler Wettbewerbsfähigkeit und der Herstellung vergleichbarer Wettbewerbsbedingungen im Inland zu wahren.

In jüngster Vergangenheit sind in dieser Hinsicht bereits positive Schritte erfolgt. Zu nennen sind insbesondere der bereits 2001 verhandelte ›Qualifizierungstarifvertrag für die Metall- und Elektroindustrie in Baden-Württemberg‹, der ›Tarifvertrag zur Qualifizierung‹ in der Chemieindustrie, der Tarifvertrag ›Lebensarbeitszeit und Demographie‹ (2008) sowie der ›Tarifvertrag zur Gestaltung des demographischen Wandels‹ für die Stahlindustrie in NRW (2008). Diese Tarifverträge unterscheiden sich grundsätzlich von den üblichen Vereinbarungen, weil sie auf umfassende Regulierungen verzichten und stattdessen den betrieblichen Akteuren einen Handlungsrahmen zur Verfügung stellen, innerhalb derer die Interessen der Arbeitnehmer und der Unternehmen umgesetzt werden sollen. Darüber hinaus können von den Tarifparteien überbetriebliche Strukturen geschaffen werden, die den Betrieben bei der Umsetzung tariflicher Inhalte unterstützend zur Seite stehen. Es ist zu wünschen, dass noch mehr Branchen die Möglichkeiten der Tarifpolitik zur Bewältigung des demographischen Wandels auf betrieblicher Ebene erkennen und nutzen.

### Tarifvertrag ›Lebensarbeitszeit und Demographie‹

Mit dem bisher einzigartigen Tarifvertrag ›Lebensarbeitszeit und Demographie‹ hat sich eine ganze Branche aufgemacht, dem demographischen Wandel in der Chemischen Industrie aktiv zu begegnen. Bestandteil der Vereinbarung sind u. a. Demographie-Analyse, alterns- und gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung und lebenslanges Lernen. Das Problem: Nicht wenige Betriebe der klein- und mittelständisch geprägten chemischen Industrie sind damit überfordert, sie stehen drohenden Qualifizierungsdefiziten oder dem notwendigen Wissenstransfer oft ratlos gegenüber. Hier setzte das INQA-Projekt ›Demographiefeste Personalpolitik in der chemischen Industrie‹ – kurz: deci – an. Gemeinsam mit betrieblichen Akteuren wurden Lösungen für die demographiefeste Gestaltung der Personalarbeit entwickelt und umgesetzt. [www.deci-net.de](http://www.deci-net.de)

### Auch gefordert: die Sozialversicherung

Die Sozialversicherungen als beitragsfinanzierte Institutionen stehen vor der Aufgabe, den Paradigmenwechsel von einer Politik der Frühverrentung zu einer der Verlängerung des Erwerbslebens zu unterstützen, um ihre wirtschaftliche Handlungsfähigkeit zu sichern. Die betriebliche Gesundheitsförderung durch die Krankenkassen ist durch angepasste und miteinander verzahnte Angebote der Unfall-, Renten- und Arbeitslosenversicherung zu ergänzen. Grundsätzlich sind die Sozialversiche-

Träger vor die Aufgabe gestellt, die Betriebe bei der Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu unterstützen.

Die einzelnen Zweige der Sozialversicherung haben in der Vergangenheit dazu ihre Schwerpunkte gesetzt. So hat sich die Krankenversicherung vor allem in der betrieblichen Gesundheitsförderung engagiert. Die Unfallversicherung schließt mit ihren Unterstützungsleistungen in der Verhütung arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren daran an. Der Schwerpunkt der Rentenversicherung liegt in der Rehabilitation und neuerdings auch in Angeboten einer ›präventiven Rehabilitation‹, die das Ziel verfolgt, vorhandene Leistungsfähigkeiten und soziale Bezüge bis ins hohe Alter zu erhalten. Auf institutioneller Ebene besteht mit der Initiative Gesunde Arbeit (IGA) ein erfolgreicher Kooperationsansatz zwischen den Verbänden der gesetzlichen Unfall- und Krankenversicherung. Allerdings empfiehlt es sich hier, die Aktivitäten von Arbeitslosen-, Renten-, Kranken- und Unfallversicherung noch stärker aufeinander abzustimmen. Konkret zeigen Beratungsprojekte wie GeniAL oder die Demographie-Lotsen, dass Angebote von Sozialversicherungen oder Initiativen wie INQA Maßnahmen ermöglichen, die ohne fachliche Unterstützung von außen besonders in KMU nicht verwirklicht werden können.

### GeniAL

Der Ansatz des INQA-Projekts GeniAL ist so einfach wie genial. Am Anfang des 2006 gestarteten Projekts der Deutschen Rentenversicherung (DRV) stand die Frage: Warum sollen die bundesweit vorhandenen Beratungskapazitäten der DRV eigentlich nicht thematisch auf die Bewältigung des demographischen Wandels in den Unternehmen ausgerichtet werden? Schließlich sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohnehin in Sachen Renten- und Reha-Beratung in den Betrieben unterwegs, warum dann die bestehenden Betriebskontakte nicht zielgerichtet nutzen, um für das Thema Demographie zu sensibilisieren? Die Auswirkungen der regionalen Bevölkerungsentwicklung auf Unternehmen sind dabei genauso Thema wie die Information über betriebliche Handlungsansätze. Die Beraterinnen und Berater verstehen sich außerdem als Wegweiser und Netzwerkknoten in den Regionen und können über Fördermöglichkeiten und Anlaufstellen informieren. [www.genial-drv.de](http://www.genial-drv.de)

### Demographie-Lotsen

Fehlendes Demographiewissen kann schon bald für viele Unternehmen zum echten Problem werden. Die Belegschaft altert, der Nachwuchs ist knapp, der Wissenstransfer von Alt nach Jung ist nicht organisiert – eigentlich muss jetzt etwas geschehen. Abhilfe schaffen kann hier das von INQA initiierte Projekt ›Demographie-Wissen kompakt: Qualifizierung zum Demographie-Lotsen‹. Dabei ist der Name Programm: In kompakten und praxisorientierten Seminaren werden Beraterinnen und Berater qualifiziert, die in den Betrieben die Unternehmensleitungen und Betriebsräte für das Thema sensibilisieren und Gestaltungslösungen anstoßen. Als Lotsen in der unübersichtlichen Vielfalt von Konzepten weisen sie den Unternehmen den Weg zu maßgeschneiderten Lösungen. Nach Ende des Projekts wird die Ausbildung vom Demografie-Experten e.V. weitergeführt. [www.demografie-experten.de](http://www.demografie-experten.de)

# Handlungsempfehlungen

Die bisher formulierten Erkenntnisse, Erfahrungen, Positionen und Ansätze führen zu folgenden Handlungsempfehlungen:

1. Ein umfassendes Präventionsverständnis integriert Arbeitsgestaltung, betriebliches Gesundheitsmanagement und lebenslanges Lernen. Unternehmen und Beschäftigte profitieren davon, die Verwirklichung gehört heute auf die Tagesordnung.
2. Eine gesundheitsförderliche ergonomische Arbeitsgestaltung und -organisation setzt auf die Kompetenz der Beschäftigten und eröffnet Handlungsspielräume. Motivierende und gesunde Arbeitsbedingungen zu schaffen ermöglicht Arbeiten bis zum gesetzlichen Renteneintrittsalter.
3. Investitionen in Gesundheit und Qualifikation sind Investitionen in die Zukunft, sowohl Beschäftigte als auch Betriebe sind gefordert, sich um diese Ressourcen zu kümmern.
4. Betriebe, Beschäftigte, Sozialpartner und Sozialversicherungsträger tragen gemeinsam Verantwortung dafür, Lösungen für Beschäftigte auf belastungsintensiven Arbeitsplätzen zu entwickeln, auf denen eine Arbeit bis zur Rente bisher ausgeschlossen ist. Für diese Beschäftigten müssen Arbeitsbiographien möglich werden, die ein ganzes Erwerbsleben tragen.
5. Die Arbeitswelt der Zukunft wird durch höhere Anteile älterer Beschäftigter und Frauen sowie durch eine steigende Beschäftigung von Menschen mit Migrationshintergrund vielfältiger und bunter sein als die der Gegenwart. Eine moderne und zukunftsfähige Arbeitswelt trägt dieser Vielfalt Rechnung, indem sie die Belange aller Beschäftigten berücksichtigt.
6. Lebenserwartung und Gesundheitszustand hängen eng mit den sozialen und wirtschaftlichen Lebensumständen zusammen. Ein Schlüssel zur Verbesserung der persönlichen Chancen liegt in der Bildung. ›Qualifikation und Ausbildung schaffen Gesundheit‹ – unter diesem Motto gilt es, bereits früh in Bildung zu investieren, um Menschen langfristige ›gesunde‹ Perspektiven aufzuzeigen.
7. Dem Mangel an Fachkräften muss durch lebenslanges Lernen begegnet werden. Mit einer verbesserten beruflichen Weiterbildung, Reintegration Arbeitsloser und der Anerkennung von im Ausland erworbenen Qualifikationen können wichtige Schritte gegen diesen Mangel eingeleitet werden.
8. Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit können langfristig nur erhalten und gefördert werden, wenn neben dem lebenslangen Lernen auch eine lebenslange Gesundheitsförderung Wirklichkeit wird.
9. Zur Sicherung des Wirtschaftsstandorts Deutschland und der Wohlfahrt aller Bürgerinnen und Bürger sind Wirtschaft, Staat und Gesellschaft aufgefordert, im Sinne einer konzertierten Aktion die Arbeitswelt demographiefest zu gestalten.

# Ausblick

Dass es ohne die Älteren in Zukunft nicht geht, ist angesichts der demographischen Entwicklung unbestreitbar. Damit es mit den Älteren in die Zukunft geht, müssen allerdings einige Voraussetzungen erfüllt sein. Unverzichtbar dafür ist ein erweitertes Präventionsverständnis mit seinen Kernbereichen Arbeitsgestaltung, Gesundheitsförderung und Qualifizierung, für das dieses Memorandum wirbt. Es möchte Unternehmen dazu motivieren, rechtzeitig – also jetzt – die angebotenen Arbeitsplätze alters- und alternsgerecht zu gestalten, für die Entwicklung und Qualifizierung ihrer Beschäftigten Sorge zu tragen, Erwerbsbiographien gemeinsam mit den Beschäftigten so zu gestalten, dass das gesetzliche Rentenalter gesund, motiviert und produktiv erreicht werden kann. Zugleich sind Staat, Sozialpartner, Sozialversicherung und nicht zuletzt die Beschäftigten selbst angesprochen, jeweils in ihren Möglichkeiten und Aufgabenbereichen zum Gelingen der im Memorandum formulierten Agenda 2020 beizutragen.

Die Erfahrungen der letzten Jahre haben gezeigt: Der demographische Wandel bietet neben allen Risiken auch große Chancen auf eine moderne und innovative Arbeitswelt, die den Menschen angemessen fordert und fördert – das ganze Leben lang.

Dass diese Chancen genutzt werden, ist nicht so unwahrscheinlich, wie es vielen angesichts noch bestehender Defizite erscheint. Denn anders als in der Vergangenheit ist die Forderung nach einer gesünderen Arbeitswelt und einem achtsameren Umgang mit der Ressource Mensch heute weniger sozial als ökonomisch begründet. Unternehmen, die sich der Einsicht verweigern, dass alter(n)s-gerechte Arbeitsbedingungen unverzichtbar für die Wettbewerbsfähigkeit und damit für den wirtschaftlichen Erfolg sind, werden über kurz oder lang nicht mehr am Marktgeschehen teilnehmen können – ihnen werden schlichtweg die Arbeitskräfte fehlen. Damit es möglichst nicht so weit kommt, wird INQA weiter für eine moderne, demographiefeste und damit konkurrenzfähige Arbeitswelt werben.

# Literatur & Links

Badura, Ritter, Scherf: Betriebliches Gesundheitsmanagement – ein Leitfaden für die Praxis, Berlin 1999

Bechmann, Jäckle, Lück, Herdegen: Motive und Hemmnisse für Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM), IGA-Report 20, 2010

Beermann, Beate: Leitfaden zur Einführung und Gestaltung von Nacht- und Schichtarbeit, Bremerhaven, 2004

BMBF: Berufsbildungsbericht 2010, Bonn/Berlin 2010

Brussig, Martin: Erwerbstätigkeit im Alter hängt vom Beruf ab. Düsseldorf und Duisburg, Altersübergangs-Report, Nr. 2010-05

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2008 – Unfallverhütungsbericht Arbeit, Dortmund 2010.

Europäische Kommission: EUROPA 2020. Eine Strategie für intelligentes, nachhaltiges und integratives Wachstum, Mitteilung der Kommission, Brüssel 2010

► Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.): Demographischer Wandel und Beschäftigung. Plädoyer für neue Unternehmensstrategien – Memorandum, Dortmund 2004

► Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.): Aller guten Dinge sind drei! Altersstrukturanalyse, Qualifikationsbedarfsanalyse, alter(n)s-gerechte Gefährdungsbeurteilung – drei Werkzeuge für ein demographiefestes Unternehmen, Berlin 2010

► Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.): Demografit mit INQA. Angebote für Unternehmen im demographischen Wandel, Berlin 2009

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung: IAB-Betriebspanel, [betriebspanel.iab.de](http://betriebspanel.iab.de)

► Institut für gesundheitliche Prävention (IFGP): Führen im demografischen Wandel, Online-Training im Rahmen des dreijährigen Modellprojektes ›Menschen in altersgerechter Arbeitskultur – arbeiten dürfen, können und wollen‹ (MiaA). [www.miaa.de](http://www.miaa.de)

Jahn, Ulbricht: ›Mein nächster Beruf‹ – Personalentwicklung für Berufe mit begrenzter Tätigkeitsdauer. Teil 1: Modellprojekt in der stationären Krankenpflege, IGA Report 17, 2008

Kistler, Ebert, Guggemos, Lehner, Buck, Schletz: Altersgerechte Arbeitsbedingungen. Machbarkeitsstudie (Sachverständigen-gutachten), 1. Auflage, Dortmund 2006

Kultusministerkonferenz: Prognose der Studienanfänger, Studierenden und Hochschulabsolventen bis 2020, Statistische Veröffentlichungen der KMK, Dokumentation 176/2005

Kultusministerkonferenz: Vorausberechnung der Schüler- und Absolventenzahlen 2005 bis 2020, Statistische Veröffentlichungen der KMK, Dokumentation 182/2007

► Lenze, Opitz, Riechel, Institut für gesundheitliche Prävention (IFGP): Handlungsleitfaden ›Menschen in altersgerechter Arbeitskultur – Menschen in altersgerechter Arbeitskultur Arbeiten dürfen können und wollen! Unternehmen und Führungskräfte für die Gestaltung des demografischen Wandels motivieren. Münster 2009

► Matthäi, Morschhäuser: Handlungsleitfaden ›Länger arbeiten in gesunden Organisationen‹ – Praxishilfe zur altersgerechten Arbeitsgestaltung in Industrie, Handel und Öffentlichem Dienst, Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V. 2009

Statistisches Bundesamt: Bevölkerung Deutschlands bis 2060. 12. koordinierte Bevölkerungsvorausbe-rechnung, Wiesbaden 2009

Ulich, Eberhard: Arbeitspsychologie, Stuttgart 2001

Wissenschaftsrat: Basisdaten Hochschulen/ Forschungseinrichtungen in Deutschland, [www.wissenschaftsrat.de](http://www.wissenschaftsrat.de), Stand: 14.10.2010

Alle Praxisbeispiele stammen aus der inqa-Datenbank Gute Praxis: <http://gutepraxis.inqa.de>

► Weiterführende Literatur

## Impressum

Mit Prävention die Zukunft gewinnen  
Strategien für eine demographiefeste Arbeitswelt  
– Zweites Memorandum –

Herausgeber  
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und  
Arbeitsmedizin  
Friedrich-Henkel-Weg 1-25  
44149 Dortmund

INQA-Geschäftsstelle  
c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und  
Arbeitsmedizin  
Nöldnerstraße 40-42  
10317 Berlin  
Telefon 030 51548-4000

Fachliche Beratung:  
TIK ›30-40-50plus – Älterwerden in Beschäftigung

Text: Silke Bode (BAuA/INQA), Prof. Dr. Karl Kuhn  
(BAuA/INQA), Dr. Götz Richter (BAuA/INQA),  
Dr. Alfons Schröer (BKK Bundesverband)

Redaktionelle Bearbeitung: KONTEXT  
Oster & Fiedler, Hattingen

Redaktion: Ute Gräske

Grafik: eckedesign, Berlin

Foto: Fotoagentur FOX, Lindlar/Köln

Herstellung: Lausitzer Druck- und  
Verlagshaus GmbH



Geschäftsstelle  
der Initiative Neue Qualität der Arbeit  
c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin  
Nöldnerstraße 40-42  
10317 Berlin

Telefon +49 (0)30 51548-4000  
Fax +49 (0)30 51548-4743  
E-Mail [inqa@buaa.bund.de](mailto:inqa@buaa.bund.de)  
Internet [www.inqa.de](http://www.inqa.de)

