

Anforderungen des demografischen Wandels meistern

Silberne Belegschaft



Der demografische Wandel ist überall, auch und gerade in der Arbeitswelt. Die Unternehmen stehen vor der Herausforderung, mit älteren Beschäftigten innovativ zu bleiben. Was ist eine alters- und altersgerechte Personalpolitik? Entscheidend ist die Gestaltung der Arbeitsabläufe, damit Ältere sich wohlfühlen und ihre Leistungsfähigkeit behalten.

Will man der neuesten Studie des Kieler Instituts für Gesundheits-System-Forschung zur „Gesundheitsversorgung 2050“ Glauben schenken, stehen düstere Zeiten bevor. „Kein System der sozialen Sicherung wird finanzieren können, was auf uns zukommt“, warnt Institutsgründer Fritz Beske. Dabei stützt sich der Gesundheitsforscher auf die Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamtes. Die etwa 82 Millionen Menschen, die derzeit in Deutschland leben, werden bis zum Jahr 2050 auf 69 Millionen geschrumpft sein – optimistischere Voraussagen gehen von etwa 74 Millionen aus. Nur noch 10,4 Millionen werden jünger als 20 Jahre sein. Fast genauso viele Deutsche, nämlich zehn Millionen, sind dann 80 Jahre und älter, 23 Millionen haben ihr 65. Jahr überschritten. Die Zahl der 60-Jährigen wird mit gut einer Million doppelt so hoch sein wie die Zahl der Neugeborenen. „Selbst wenn die Zahl der Kinder pro Frau im gebärfähigen Alter von derzeit 1,3 auf 2,1 ansteigen würde, wird sich diese Entwicklung nicht mehr aufhalten lassen“, prophezeit der Experte.

In zehn bis fünfzehn Jahren sind die meisten deutschen Arbeitnehmer zwischen 55 und 59 Jahren alt.
Foto: fotolia

Ob die Deutschen nun aussterben oder nicht – ihr Lieblings-Boulevardblatt gibt ihnen noch bis zum Jahr 2300, dann sind sie auf drei Millionen geschrumpft: Die deutschen Unternehmen müssen sich überlegen, wie sie angesichts der sinkenden Geburtenrate und dem Mangel an nachkommenden Fachkräften überleben, sprich ihre Wettbewerbsfähigkeit aufrechterhalten können. Sicher nicht, indem ältere Beschäftigte weiterhin als „altes Eisen“ abgestempelt werden, das es schnellstmöglich aus dem betrieblichen Alltag auszusondern gilt. Die meisten der deutschen Arbeitnehmer sind Baby-Boomer der Jahrgänge 1963 bis 1967. In zehn bis 15 Jahren sind sie zwischen 55 und 59 Jahren alt und werden die größte Gruppe unter den Erwerbstätigen stellen. Der Gesundheitsreport 2006 der Techniker Krankenkasse zeigt, dass mit dem demografischen Wandel ein Anstieg der Fehlzeiten und der Arzneimittelverordnungen einhergeht. Die „Silbergeneration“ wird zwar nicht häufiger krank als junge Menschen, aber ihre Erkrankungen sind schwerwiegender. Nach TK-Prognosen werden Deutschlands Beschäftigte im Jahr 2016 etwa 12 Tage krankgeschrieben sein – 2006 waren es 10,5 Tage – und Medikamente für 205 Tage im Jahr bekommen – gegenüber 155 Behandlungstagen im Vorjahr.

Arbeitsplatz Büro

Diese Entwicklung betrifft insbesondere auch den Arbeitsplatz Schreibtisch. Im Büro arbeiten nach Angaben des Initiativkreises inqa buero – Neue Qualität der

Büroarbeit schätzungsweise 17 der insgesamt 39 Millionen deutschen Erwerbstätigen. Unternehmen sind deshalb gut beraten, wenn sie sich bereits heute um die Gesundheit und Arbeitskraft ihrer älter werdenden Beschäftigten kümmern. Mit einer stärkeren Brille und mehr Licht am Arbeitsplatz ist es dabei nicht getan. Stattdessen braucht es ein ganzheitliches Age-Management. Wie das funktionieren kann, vermitteln so genannte Demografie-Berater, die von Inqa, der Initiative Neue Qualität der Arbeit, ausgebildet und zertifiziert werden. Das Konzept der betrieblichen Demografie-Beratung geht auf das rebequa-Programm (Regionalisierung – Beratung – Qualifizierung für eine demografiefeste Personalpolitik) zurück, ein Modellprojekt, das im Jahr 2006 in Nordrhein-Westfalen erfolgreich umgesetzt wurde.

Überblick verschaffen

„Das erste Aha-Erlebnis haben viele Unternehmer bereits bei einer Altersstrukturanalyse ihres Betriebes“, erläutert rebequa-Initiator Carsten Baye. Dabei werden Alter, Geschlecht und Qualifikationen der Mitarbeiter unter die Lupe genommen. So kann es durchaus vorkommen, dass in einer Abteilung nur Menschen gleichen Alters beschäftigt sind, dort also nur eine Generation von Wissen vorhanden ist, die dann zum gleichen Zeitpunkt und auf einen Schlag aus dem Unternehmen ausscheidet. Eine solche Erkenntnis sollte bei der Personalrekrutierung oder bei innerbetrieblichen Stellenumbesetzungen berücksichtigt werden und letzt-

ALTERNSGERECHTER BÜRO-ARBEITSPLATZ

Ab dem 40. Lebensjahr lässt die Fähigkeit des Auges nach, sich auf unterschiedliche Entfernungen einzustellen. Aus diesem Grund empfiehlt die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, dass gerade in Büros mit älteren Beschäftigten günstige Beleuchtungsverhältnisse herrschen sollten. Bildschirme sollten grundsätzlich auf die höchste Auflösung eingestellt sein, die Anzeigeleuchtdichte sollte 100/cd/Quadratmeter und der Kontrast zwischen Zeichen und Untergrund mindes-

tens 4:1 betragen. Flimmern ist ein absolutes Tabu, und die Großbuchstaben sollten nicht kleiner als 3,2 Millimeter sein. Für normale Büroarbeit ist ein 17-Zoll-Bildschirm angemessen, ein LCD-Bildschirm darf (aus Kostengründen) zwei Zoll kleiner sein. Da ältere Menschen etwas empfindlicher auf das Raumklima reagieren, sollte die Raumtemperatur eher bei 24 als bei 20 Grad liegen, die relative Luftfeuchte eher bei 70 als bei 30 Prozent. Grünpflanzen wirken harmonisierend.

www.leuwico.com



Mehr Lebensqualität im Büro:
DIE NEUE LUST AN MEHR BEWEGUNG



Mit unseren Arbeitsplätzen bleibt ein aktiver und bewusster Lebensstil nicht mehr auf die Zeit nach Büroschluss begrenzt.

- regelmäßige Haltungswechsel
- vom Sitzen bis zum Stehen
- nach Lust und Laune
- mit einem Handgriff

Mehr Bewegung – für Ihre Gesundheit! Fordern Sie gleich jetzt Ihr InfoPaket an!

leuwico
DER ERGONOMIE-PROVIDER

FreePhone: 0800 76 30 040 • Email: info@leuwico.com • Fax: 09566 88 270

System: GO²move

lich zu einem guten Altersmix der Angestellten führen. In den Köpfen vieler Personalverantwortlicher steckt noch immer das so genannte Defizitmodell, das davon ausgeht, dass ein höheres Lebensalter automatisch zu einer Einbuße der Leistungsfähigkeit führt.

Umdenken notwendig

Entscheidender als das biologische Alter ist jedoch, wie es hinter den grauen Schläfen aussieht. Die Dortmunder Neuropsychologen Michael Falkenstein und Sascha Sommer berichteten im vergan-

unstrittig, dass Menschen älter werden – aber neben Lebensstil und Veranlagung können negative, arbeitsbedingte Einflüsse jemanden lang vor der Zeit alt aussehen lassen. Gedächtnis, Kreativität, Neugier, Lernfähigkeit oder Problemlösungskompetenz hängen in hohem Maße davon ab, welchen Reizen der Mensch im Laufe seines Berufslebens ausgesetzt ist. Nichts führt so unausweichlich zu Demotivierung und körperlichem oder psychischem Verschleiß wie eine dauerhaft monotone und von Routine geprägte Arbeit. Acht Stunden hintereinander Serienbriefe ausdrucken und

Arbeit entsprechend organisiert sein: wechselnde Anforderungen und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten bis hin zur Rente gehören ebenso dazu wie flexible Arbeitszeitregelungen, ergonomische Arbeitsplätze und betriebliche Gesundheitsförderung.

Zielgruppenorientiert fördern

Auch Büroarbeit kann krank machen: Dauersitzungen vor dem Computer verursachen Beschwerden im Schulter-Nacken-Bereich und Erkrankungen des Muskel- und Skelettsystems. Lediglich ein Drittel der Schreibtischtäter in der öffentlichen Verwaltung bezeichnet sich der BAUA zufolge als beschwerdefrei – unabhängig vom Alter. Nur 12 Prozent der Gesundheitsförderungsangebote im Rahmen der gesetzlichen Krankenversicherung richteten sich 2003 an die reiferen Jahrgänge. „Einen übergewichtigen Mittfünfziger zu einem Kurs zu verdonnern, an dem auch seine 20 Jahre jüngeren Kollegen teilnehmen, macht wenig Sinn“, weiß Carsten Baye. Die Programme müssen zielgruppenspezifisch beworben werden. Bei der Weiterbildung sieht es nicht besser aus: „Hier weist Deutschland ein gravierendes Defizit auf, Konzepte für lebenslanges Lernen sind wenig verbreitet“, berichtet Lioba Trabert, Referentin für sozial- und beschäftigungspolitische Fragestellungen bei der Hessen Agentur. „Während in Schweden rund 30 Prozent der 55- bis 64-Jährigen an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen, sind es hierzulande lediglich rund drei Prozent. In Finnland wurden bereits Bildungskonzepte auf breiter Basis entwickelt, die speziell auf die Lernfähigkeit und Lernbedürfnisse Älterer abgestimmt sind.“

Sind deutsche Unternehmer dafür zu geizig, weil sie den Ausstieg älterer Mitarbeiter bereits einplanen? Dann hätten sie den wirtschaftlichen Aufschwung verschlafen. Die These vom Generationenaustausch ist nicht mehr haltbar, und nicht nur, weil junge Fachkräfte künftig Mangelware sein werden: Die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Altersteilzeit ist rund dreimal so hoch wie die Zahl der Fälle, in denen ein jüngerer Arbeitnehmer eine aus den Töpfen des Teilzeitgesetzes geförderte Stelle übernahm.

Jana Ehrhardt



Ältere Beschäftigte sind nicht häufiger, aber länger krank. Die Fehlzeiten werden von 10,5 Tagen im Jahr 2006 auf 12 Tage im Jahr 2031 ansteigen.
Quelle: Techniker Krankenkasse

genen Jahr in der Zeitschrift „Gehirn&Geist“, dass bei älteren Menschen bestimmte Hirnprozesse gestärkt und dadurch andere Defizite kompensiert werden. So fanden die Forscher heraus, dass ältere Menschen weniger Fehler als jüngere machen, wenn sie abgelenkt werden. Es sieht ganz danach aus, als würden ältere Gehirne nach dem Prinzip ‚Lieber etwas langsamer, aber dafür richtig‘ funktionieren. Darüber hinaus bleibt das faktische oder prozedurale Wissen, etwa die verbalen Fähigkeiten, bis ins hohe Alter unverändert und nimmt sogar immer weiter zu, heißt es in der Broschüre „Alles grau in grau?“ der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAUA).

Es ist an der Zeit, dass das Defizitmodell vom Kompetenzmodell auch in der Praxis abgelöst wird, findet Baye. Das Kompetenzmodell begreift das Alter ganz individuell und eher als Wandel denn Verlust der Leistungsfähigkeit. Zwar ist es

eintüten ist nun einmal sterbenslangweilig. Untersuchungen haben gezeigt, dass ältere Beschäftigte, die geistig unterfordert werden, ein höheres Risiko haben, an Herz oder Psyche zu erkranken, als diejenigen, die ein breites, kreatives Aufgabenspektrum zu erledigen haben. Dahingehende Überlegungen kommen langsam, aber sicher im Arbeitsalltag vor allem großer Unternehmen an. „Wir müssen das Verhältnis von Arbeitsintensität und Arbeitszeit überdenken“, sagt Werner Widuckel, Personalvorstand in der Audi AG. „Eine entdichtete Arbeit in 38 Stunden ist vielleicht zumutbarer als eine voll ausgetaktete Arbeit in 35 Stunden.“ Etwa jeder dritte Audi-Arbeiter, rechnet Widuckel vor, wird in fünf Jahren älter als 50 sein. „Darauf müssen wir heute reagieren, sonst gefährden wir die Beschäftigungsfähigkeit unserer Mitarbeiter und damit unsere Wettbewerbsfähigkeit.“ Damit die Beschäftigten ihre Leistungsfähigkeit behalten, muss die

Mensch & Büro-Kommentar

Betagtere Mitarbeiter sind wieder gefragt

Wertvolles altes Eisen

Die Konjunktur brummt und der Arbeitsmarkt ist leer gefegt. Fachkräfte sind kaum zu bekommen. Das fängt schon beim Facharbeiter an. Darüber hinaus hat man vergessen, Nachwuchs auszubilden. Und ein großer Teil der über 50-Jährigen denkt heute mehr an Rente als an Arbeit, wenn er überhaupt noch in Arbeit ist. Dazu kommt, dass die Motivation von Mitarbeitern durch die geringe Wertschätzung auf Seiten ihrer Vorgesetzten in Deutschland täglich neue Tiefpunkte erreicht.

Null-Bock-Mentalität

Spätestens mit 50 fängt der Normalbürger an, sich auf seine Rente mit 67 vorzubereiten, seinen Lebensabend zu planen und das ungeliebte Dasein der Arbeit hinter sich zu lassen. Wenn er nicht sogar vorgezogen mit 50, 55 oder spätestens mit 60 Jahren in Rente geht. Doch wie wichtig Menschen über 50 für die arbeitende Gesellschaft sind, zeigt eine Umfrage aus dem Jahr 2006 der Stadt Frankfurt, bei der man Mitbürger ab 50 Jahren zu altgerechtem Wohnen und Leben befragt hat. Da ist das Senioreneinstiegsalter schon festgelegt. Und jetzt sollen diese Menschen sich noch zwei Jahre länger bis zur Rente quälen?

Aufbau West

Wir hatten mal eine Zeit, da war das anders. Das waren die Aufbaujahre bis in die 70er Jahre hinein, wo Menschen sich



Helmut König hofft auf Konzepte zur Einbindung älterer Mitarbeiter. Foto: privat

für ihren Betrieb eingesetzt haben, wo Motivation zur Arbeit da war und Führungskräfte und Mitarbeiter zusammen an einem Strick gezogen haben. Da hat niemand mit 50 über seine Rente nachgedacht. Und da wurde ausgebildet auf Teufel komm raus. Und es ging allen gut, was nicht nur finanziell zu sehen ist. Ob man es glauben will oder nicht: Bei der Veränderung der letzten Jahrzehnte haben, wenn auch aus unterschiedlichen Motiven, Gewerkschaft und Unternehmen an einem Strang gezogen. Die Arbeitnehmervertreter durch kürzere Arbeitszeiten und durch Vereinbarungen zur Altersteilzeit und die Unternehmen mit Frühverrentung oder Kündigung der scheinbar teuren älteren Arbeitskräfte. Beide Schüsse sind allerdings nach hinten losgegangen: Die Arbeitszeitverkürzungen sind zur Frühverrentung mutiert

und die Frühverrentung hat zu einem großen Verlust an Wissen und Erfahrung in Unternehmen geführt.

Appelle können es nicht sein

Mit Appellen und leeren Wordhülsen erreicht man hier nichts. Menschen müssen wieder Vertrauen in die eigene Arbeitsleistung, Spaß an der Arbeit und neue Motivation bekommen. Dass da weder Hopfen noch Malz verloren sind, zeigen Ansätze wie bei BMW in Leipzig, die spezielle Konzepte entwickelt haben, um der demografischen Entwicklung entgegen zu wirken. Diese Ansätze sind aber leider im Ausland viel weiter entwickelt als in Deutschland.

Daran werden deutsche Unternehmen, wenn sie sich nicht schnell ändern, noch erheblich zu beißen haben. Es ist nämlich heute in der Arbeitswelt wie im Schrotthandel: Altes Eisen, was man jahrelang auf den Müll geworfen hat, ist auf einmal wieder eine ganze Menge wert. Und viele Unternehmen könnten viel mehr Geld verdienen, wenn sie nur das, was sie vor Jahren leichtfertig weggegeben haben, jetzt noch hätten. Aber wie sagt man doch und das passt gerade hier: „Jeder ist seines Glückes Schmied.“ Schauen wir mal, ob Unternehmen und Gewerkschaften die Kurve noch kriegen.

Helmut König

Der Autor ist Inhaber des Münzenberger Beratungsunternehmens Königskonzept mit den Schwerpunkten Vertrieb und Organisation.