

Demografischer Wandel - ein Thema auch für Betriebsärzte

Gottfried Richenhagen und Andreas Meyer-Falcke

Zusammenfassung

Die Alterszusammensetzung der deutschen Bevölkerung wandelt sich: Eine geringe Geburtenrate und die verlängerte Lebenserwartung führen dazu, dass es immer mehr Ältere und demgegenüber weniger Jüngere geben wird. ‚Alternde Gesellschaft‘ und ‚demografischer Wandel‘ sind vor allem aus der Diskussion um die Sicherheit der Altersrente bekannt. Aber auch für Unternehmen bahnen sich große Veränderungen an. Schon in einigen Jahren kann es zu einem Mangel an qualifizierten Arbeitskräften kommen, denn das Angebot insbesondere an jüngeren Arbeitskräften wird sich deutlich verringern.

Für Unternehmen erfordern diese Entwicklungen neue Personalstrategien. Die, die schon heute eine vorausschauende Personalpolitik betreiben, haben strategische Vorteile gegenüber den Unternehmen, die den demografischen Wandel ignorieren. Der Gesundheitszustand der Beschäftigten ist eine der wesentlichen Voraussetzung für die Bewältigung der demografischen Herausforderung. Das gilt sowohl für die Gesundheit der heute noch jungen, als auch die der schon Älteren. Der Beitrag zeigt mögliche Handlungsansätze auf, mit denen sich Betriebsärzte in diesem Kontext aktiv einbringen können.

Schlagwörter

Betriebsarzt - Demografischer Wandel - Gesundheitsförderung - Personalmanagement

1. Einführung

Eine geringe Geburtenrate und die verlängerte Lebenserwartung werden dazu führen, dass es in Zukunft immer mehr Ältere und demgegenüber weniger Jüngere in der Bevölkerung geben wird. Dadurch werden sich auch für Unternehmen große Veränderungen anbahnen.

Unternehmen müssen sich bereits heute darauf einstellen, dass in Zukunft

- qualifizierte Bewerber auf dem Arbeitsmarkt ein knappes Gut werden,
- nur attraktive „Marken-Unternehmen“ geeignete Mitarbeiter rekrutieren können,
- Innovation immer mehr eine Sache der Älteren im Unternehmen sein wird,
- ungesunde Arbeitsplätze von heute morgen teuer bezahlt werden müssen,
- am Ende der Wertschöpfungskette immer öfter ältere Kunden stehen.

Um zukunfts- und wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen sich die Betriebe den Herausforderungen des demografischen Wandels stellen. Dabei sind die Betriebsinhaber nicht selten auf kompetenten inhaltlichen Input angewiesen. Dieser kann z.B. von den sie im Rahmen des § 3 Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG) beratenden Betriebsärzten kommen. Im Mittelpunkt einer solchen inhaltlichen Beratung könnte die Gesundheitsförderung stehen. Einen rechtlichen Anknüpfungspunkt bieten z.B. die §§ 2 und 4 des Arbeitsschutzgesetzes (menschengerechte Gestaltung der Arbeit, besonders schutzbedürftige Personengruppen), der § 3 Arbeitsstättenverordnung (Menschen mit Behinderungen) oder der § 84 Abs. 2 Sozialgesetzbuch IX (betriebliches Eingliederungsmanagement). Keinesfalls zielführend sind arbeitsmedizinische Vorsorgeuntersuchungen („G-Untersuchungen für Ältere“), als deren Ergebnis „dauerhafte gesundheitliche Bedenken“ festgehalten werden.

Im Folgenden sollen den Betriebsärzten das nötige Hintergrundwissen zur Bedeutung des demografischen Wandels für die Unternehmen und mögliche Handlungsansätze vermittelt werden, die sie in ihre betriebliche Arbeit einbeziehen können.

2. Demografischer Wandel:

Auswirkungen auch auf die Unternehmen

Die Anzahl der Kinder pro Frau beträgt in Deutschland zurzeit etwa 1,4 gegenüber ca. 2,5 Mitte der 1960er Jahre. Durch Fortschritte in Gesundheitswesen, Hygiene, Ernährung, Wohnsituation und Arbeitsbedingungen sowie durch gestiegenen materiellen Wohlstand hat das Sterblichkeitsniveau der Menschen in Deutschland parallel dazu stark abgenommen. Erleben heute mindestens 50% der Männer und 70% der Frauen ihr 75. Lebensjahr, so waren es Anfang der 1970er Jahre lediglich ca. 40% aller Männer und 60% aller Frauen (Statistisches Bundesamt, 2003). Diese beiden Entwicklungen führen dazu, dass die Bevölkerungszahl insgesamt schrumpft und sich zudem die Altersstruktur spürbar verändert: Der Anteil junger Menschen unter 20 Jahren nimmt stark ab, während die Anzahl der über 60jährigen stark zunimmt.

Was für die Bevölkerung insgesamt gilt, trifft auch auf die Erwerbsbevölkerung zu. So werden im Jahre 2020 die 50- bis 64jährigen die

„Mittelalten“ (d.h. die 35- bis 49jährigen) als stärkste Gruppe abgelöst haben. Diese als Kohortenwechsel bezeichnete Veränderung findet vermutlich in den Jahren 2013 bis 2015 statt. Von dieser Entwicklung hin zu alternden Unternehmen sind Unternehmen je nach Branche und derzeitigem Altersaufbau unterschiedlich betroffen, aber über alle Erwerbspersonen betrachtet ist sie nicht aufzuhalten.

Wenn Unternehmen altern, führt dies zu Situationen, die ihre Wettbewerbs- und insbesondere ihre Innovationsfähigkeit gefährden können. Die potenzielle Gefährdung entsteht dabei nicht, weil ältere Mitarbeiter generell weniger leistungsfähig wären, sondern dann, wenn bisherige Unternehmensstrategien unter dem Eindruck des demografischen Wandels nicht in Frage gestellt werden:

- So ist es heute z.B. in Betrieben mit hoher Spezialisierung üblich, dass junge Beschäftigte „junge“ Produkte betreuen, die in modernen Arbeitsverfahren erstellt werden, während Ältere vornehmlich mit solchen zu tun haben, die schon lange „auf dem Markt sind“ und traditionell erarbeitet werden (Pack et al., 2000).
- Der jetzt schon in einigen Bereichen festzustellende Mangel an Fachkräften verschärft sich zum einen durch die anhaltenden Frühverrentungsmaßnahmen, zum anderen durch die nicht ausreichenden Ausbildungsanstrengungen.
- Bei vielen Tätigkeiten summieren sich die Belastungsfolgen im Laufe des Berufslebens so gravierend auf, dass ein innovatives und produktives Arbeiten bis ins Rentenalter erschwert oder unmöglich gemacht wird.

3. Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter: Kompetenz statt Defizit

Die Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter wird vielfach noch vor dem Hintergrund eines Defizitmodells betrachtet. Das Altern im Erwerbsleben ist demzufolge dadurch gekennzeichnet, dass bestimmte physische und psychische Fähigkeiten nachlassen. Diesem Ansatz zufolge sind ältere Arbeitnehmer „generell weniger innovativ, leistungsfähig, kreativ und belastbar als jüngere Beschäftigte“ (Pack et al., 2000). Das Defizitmodell gilt aber seit Beginn der 1990er Jahre als empirisch widerlegt (McEvoy und Cascio, 1989; Aviolio et al., 1990). Hinzu kommt, dass Unterschiede zwischen einzel-

Software für alle Sinne Auf Augenhöhe mit den Anforderungen der Zeit

Arbeitsmedizin & Arbeitssicherheit sind ideale Einsatzgebiete für eine moderne, innovative und zukunftssichere Software-Lösung, die die dort implementierten Arbeitsabläufe konstruktiv unterstützt und dadurch vereinfacht. **Stock Informatik** ist der Partner der Arbeitsmedizin und Arbeitssicherheit, der sich seit vielen Jahren diesen Anforderungen erfolgreich stellt. Mit einem kompetenten Kundenservice und zielgruppenspezifischer Software sind wir heute für mehr als 1.000 Anwender in Deutschland und der Schweiz ein verlässlicher Partner. Gemeinsam mit Ihnen stellen wir uns den wandelnden Anforderungen. Das gewonnene Know-How fließt permanent in die Weiterentwicklung unserer Produkte **ISIS** und **ZEUS** ein. Hohe Funktionalität, Kontinuität und Investitionssicherheit über Jahre sind dadurch garantiert.

S T O C K
I N F O R
M A T I K

Ardeyer Strasse 100
58730 Fröndenberg
Tel: 02378 / 8690 11
Fax: 02378 / 8690 10
kontakt@stock-informatik.com
www.stock-informatik.com

TOP Angebot für alle BsAfb Mitglieder:
Fordern Sie unverbindlich Infomaterial
an unter 02378/8690-11 und gewinnen Sie einen 256 MB USB-Memorystick, falls Sie zu den 10 ersten Anrufern gehören!

nen Beschäftigten oftmals viel größer sind als zwischen Älteren und Jüngeren.

Dem Defizitmodell gegenüber steht das Kompetenzmodell, wonach der Mensch in jeder Lebensphase Kompetenzen besitzt, die sich von denen früherer Lebensabschnitte unterscheiden. In diesem Modell wird „eine altersspezifische Beeinträchtigung ... nicht gänzlich bestritten. Es besteht dabei [jedoch] ... so viel Kapazität zur Kompensation, dass nicht von einem durchgängigen altersbedingten Abbau geistiger Funktionen gesprochen werden kann. Ein großer Teil kognitiver Leistungen wird eben nicht durch das Lebensalter bestimmt, sondern beeinflusst durch individuelle und soziale Lebensbedingungen“ (Marquardt, 2003; vgl. auch Adenauer, 2002). An der Gestaltung dieser Lebensbedingungen (der privaten ebenso wie der arbeitsrelevanten) setzen die möglichen Handlungsoptionen an.

Die gegenüber dem Defizitmodell differenziertere Aussage des Kompetenzmodells wird auch durch Befragungen von Betriebspraktikern bestätigt. Tabelle 1 zeigt das Ergebnis einer Befragung von 88 Unternehmen zu Unterschieden zwischen Älteren und Jüngeren im Unternehmen (INIFES und SÖSTRA, 2000).

4. Ermittlung des betrieblichen Handlungsbedarfes

Tabelle 1

Leistungspotenziale	Jüngere	Ältere
Erfahrungswissen	■	■
Theoretisches Wissen	■	■
Kreativität	■	■
Lernbereitschaft	■	■
Lernfähigkeit	■	■
Arbeitsmoral, Arbeitsdisziplin	■	■
Einstellung zur Qualität	■	■
Zuverlässigkeit	■	■
Loyalität	■	■
Teamfähigkeit	■	■
Führungsfähigkeit	■	■
Flexibilität, Reaktionsfähigkeit	■	■
Körperliche Belastbarkeit	■	■
Psychische Belastbarkeit	■	■
Beruflicher Ehrgeiz	■	■

Unterschiede zwischen Jüngeren und Älteren aus der Sicht von n=88 befragten Betrieben (modifiziert nach INIFES und SÖSTRA (2000); Anzahl der markierten Felder = relative Häufigkeit der Nennungen des entsprechenden Leistungspotenzials, ■ = Jüngere bzw. ■ = Ältere)

4.1 „Quick-Check“

Um einschätzen zu können, ob betriebspezifischer Handlungsbedarf besteht, muss die Frage beantwortet werden: „Wie zukunftsfit ist die Arbeits- und Personalpolitik des Unternehmens im Hinblick auf den demografischen Wandel?“. Eine orientierende Einschätzung ermöglicht z.B. der in Tabelle 2 wiedergegebene „Quick-Check“ (GiGA¹, 2005).

4.2 Handlungsplanung

Bei Handlungsbedarf empfiehlt sich eine strukturierte Herangehensweise. Wenn das erforderliche Wissen im Unternehmen vorhanden ist, kann das unten beschriebene Vorgehen „mit Bordmitteln“ praktiziert werden; in der Literatur finden sich entsprechende Hilfen (Köchling, 2003). Anderenfalls stehen dem Unternehmen professionelle Beratungsspezialisten zur Seite (z.B. arbid² oder GfAH³).

Der Ablauf einer solchen Initialberatung ist schematisch in Abbildung 1 dargestellt. Im Vorgespräch werden die Rahmenbedingungen geklärt und der generelle Ablauf besprochen. Am anschließenden Informationsworkshop nehmen die Geschäftsführung, Personalverantwortliche, Betriebsrat und Vertreter des Arbeitsschutzes teil; ihnen werden Hintergründe und Handlungsabsichten erläutert. In der Analysephase werden Daten, die im Betrieb vorhanden sind und die Aussagen zur Alterstruktur der Beschäftigten zulassen, erhoben und

ausgewertet. Auch die im Rahmen der betriebsärztlichen Betreuung der Beschäftigten anfallenden Daten können - natürlich anonymisiert und aggregiert - von Relevanz sein (siehe § 3 Abs. 1 Nr. 2 und Nr. 3 c) ASiG). Die Analyseergebnisse ihrerseits werden im Reflexionsworkshop präsentiert und bewertet und bilden die Grundlage für den Handlungsplan, in dem die konkreten Maßnahmen festgelegt sind.

4.3 Altersstrukturanalyse

Grundlage jedes betrieblichen Handlungsplanes zur Thematik des demografischen Wandel muss eine geeignete Analyse und Fortschreibung der Altersverteilung der Beschäftigten sein. Dabei ist es im Regelfall nicht ausreichend, eine komprimierte Altersverteilung für den gesamten Betrieb zu erarbeiten, da diese z.B. nicht erkennen lässt, ob bei bestimmten Beschäftigtengruppen oder in bestimmten Abteilungen ein besonders großer Handlungsdruck vorliegt.

Aussagekräftiger sind so genannte Altersstrukturanalysen, die die Altersverteilung bezogen auf einzelne Organisationseinheiten, Funktionsgruppen und Qualifikationsniveaus erheben und auf die Zukunft projizieren (GfAH / Prospektiv, 2003). Darüber hinaus ist es mit Hilfe dieses Instrumentariums möglich, durch Eingabe betriebspezifischer Annahmen verschiedene Zukunftsszenarien durchzuspielen und zu diskutieren. Auf Grund einer solchen

Tabelle 2

Quick-Check-Feststellung	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu
Die Zusammensetzung der Altersgruppen im Unternehmen ist bekannt und fließt in personalpolitische Entscheidungen ein.		
Die Altersstruktur besteht zu gleichen Teilen aus jungen, mittelalten und älteren Mitarbeitern.		
Die Arbeitstätigkeiten sind so gestaltet, dass Mitarbeiter diese bis zum 65. Lebensjahr ausführen können.		
Die Mitarbeiter werden aktiv bei der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen beteiligt.		
Es gelingt dem Unternehmen problemlos, den Bedarf an jungen Fachkräften auszubilden oder zu rekrutieren.		
Alle Mitarbeiter – auch ältere – erhalten die Chance, sich zu qualifizieren und ihre Kompetenzen zu erweitern.		
Der Wissensaustausch zwischen älteren, erfahrenen Mitarbeitern und dem Nachwuchs wird gezielt gefördert.		
Allen Mitarbeitern wird im Unternehmen eine berufliche Entwicklungsperspektive geboten.		

„Quick-Check“ zur orientierenden Einschätzung des Handlungsbedarfes eines Unternehmens im Hinblick auf den demografischen Wandel (aus GiGA, 2005)

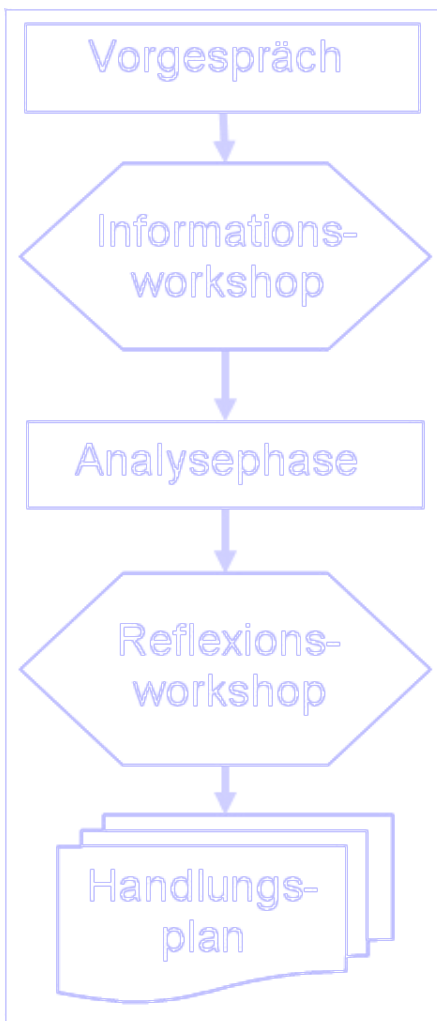


Abbildung 1
Schematische Darstellung des Ablaufes einer Initialberatung zum Thema demografischer Wandel; Erläuterungen siehe Text

Altersstrukturanalyse kann man z.B. leicht erkennen, welchen prozentualen Anteil die über 50jährigen - getrennt nach Funktionsgruppen - heute und in nächsten Jahren ausmachen, wenn das Unternehmen seine bisherigen Personalpolitik beibehält, und was demzufolge geeignete Rekrutierungsstrategien sind.

5. Handlungsfelder

Abbildung 2 zeigt, auf welche Handlungsfelder sich die Maßnahmen zur Bewältigung des demografischen Wandels im Unternehmen erstrecken können. In der betrieblichen Realität erprobte „Beispiele guter Praxis“ aus diesen Handlungsfeldern finden sich u.a. einer Broschüre der BAuA (2004).

Allerdings ist erst eine Kombination aus Maßnahmen verschiedener Handlungsfelder auch mittelfristig noch wirksam, wie eine über 10 Jahre laufende Längsschnittstudie von Tuomi und Ilmarinen (1999) zeigt. Ohne geeignete betriebliche Maßnahmen zum demogra-

fischen Wandel nahm die Arbeitsfähigkeit im untersuchten Kollektiv mit steigendem Alter im Regelfall ab (siehe Abbildung 3 (nächste Seite) schwarze Kurve). Durch Maßnahmen der verhaltensbezogenen Gesundheitsförderung konnte sie immerhin für einige Jahre gesteigert werden, fiel dann aber ab, da die Nachhaltigkeit fehlte (graue Kurve). Erst durch eine Kombination von Fitnessprogrammen, ergonomischen Verbesserungen und angemessenem Führungsverhalten ließ sich die Arbeitsfähigkeit bis weit über das 60. Lebensjahr auf das gleiche Niveau bringen, dass die Beschäftigten im Alter von 45 hatten (weiße Kurve).

5.1 Gesundheit

Gesundheit wird zu einem zentralen Faktor bei alternden Unternehmen. Demzufolge sollte der Betriebsarzt hier der prädestinierte Ansprechpartner sein. Nur Gesundheit ermöglicht es, dauerhaft leistungsfähig und leistungsbereit zu sein. Dies bedeutet vor allem mehr Gesundheitsförderung und zwar einerseits im Hinblick auf typische „Volkskrankheiten“ wie z.B. Herz-/Kreislaufkrankungen oder Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems und andererseits im Hinblick auf arbeitsbedingte Gesundheitsstörungen. Dabei muss die Prävention schon bei den jüngeren Beschäftigten beginnen, denn

nur so wird verhindert, dass sich physische und psychische Belastungen im Laufe des Arbeitslebens zu Beanspruchungen mit Krankheitswert aufsummieren. Eine vorausschauende Unternehmenspolitik hat demzufolge die heute 35- bis 45jährigen im Blick, also die derzeit altersstärkste Gruppe, die als „wandernde Kohorte“ die Älteren von morgen sind.

Beispiele für Maßnahmen aus dem Bereich der Gesundheit sind:

- klassische Maßnahmen des Arbeitsschutzes (z.B. ergonomische Gestaltung von Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung),
- Förderung der Fitness der Beschäftigten,
- gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeitsbedingungen (work life balance),
- gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeitsabläufe (z.B. durch Erweiterung des Handlungs- und Zeitspielraums).

5.2 Führungsverhalten

Das Führungsverhalten ist der einzige Faktor, für den Juhani Ilmarinen und Jürgen Tempel (2002) einen hoch signifikanten Einfluss auf die Verbesserung der Arbeitsfähigkeit in der sechsten Lebensdekade nachweisen konnten. Beispiele für altersgerechte Führung sind danach:

Abbildung 2

Mögliche Handlungsfelder für die betriebliche Intervention in Zusammenhang mit dem demografischen Wandel (entnommen aus: Richenhagen, 2005)



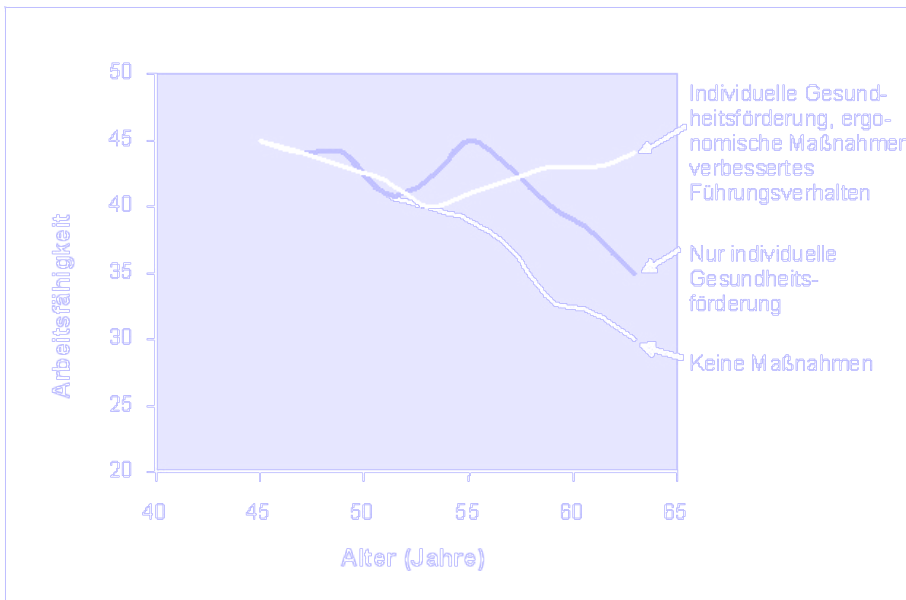


Abbildung 3

Arbeitsfähigkeit in Abhängigkeit vom Alter bei unterschiedlichen betrieblichen Interventionsmaßnahmen (Arbeitsfähigkeit ermittelt durch Interviews; Punkteskala von 7 = schlecht bis 49 = sehr gut); Prinzipdarstellung nach Tuomi und Ilmarinen (1999)

- realistische, vorurteilsfreie Einschätzung des Leistungsvermögens Älterer,
- Anerkennung ihrer Leistungen, aber auch Thematisierung von Leistungseinschränkungen,
- Praktizieren eines kooperativen Führungsstil, der individuelle Arbeitsplanung zulässt,
- Förderung des Dialogs zwischen jüngeren und älteren Beschäftigten,
- Gestaltung altersgerechter Erwerbsverläufe,
- positive Beeinflussung des Weiterbildungsverhaltens älterer Mitarbeiter.

Damit Führungskräfte die Fähigkeiten ihrer älteren Mitarbeiter kennen lernen und sie entsprechend ihrer Leistung einzusetzen vermögen, wurden an der Universität Karlsruhe (IIP, 2003) so genannte age awareness-Workshops für Manager und Meister entwickelt und erprobt, in denen u.a. Inhalte dieses Beitrages vermittelt werden.

5.3 Weiterbildung

Beständige berufliche Weiterbildung ist in der Wissensgesellschaft unabdingbar, zumal der Bedarf an gering qualifizierten Arbeitskräften in Deutschland sinkt. Dabei müssen Weiterbildungsmöglichkeiten für alle Altersgruppen im Betrieb erschlossen und genutzt werden.

Beispiele hierfür sind:

- Erarbeitung von betrieblichen Qualifizierungsplänen,
- Ermöglichen von Lernen am Arbeitsplatz durch Lernzeiten oder eLearning,

- betriebsinterne Weiterbildungsberatung,
- Weiterbildungsmöglichkeiten speziell für ältere Beschäftigte.

Die letztgenannte Maßnahme wird kontrovers diskutiert. Sie könnte im Unternehmen Vorurteilen Vorschub leisten und muss daher in eine altersgerechte Personalpolitik eingebettet sein. Der Vorteil einer altershomogenen Schulungen liegt in der Möglichkeit, eine altersgerechte Didaktik anwenden zu können. So ist es für Ältere wichtig, dass der Lernprozess unmittelbar auf ihre Arbeitserfahrungen ausgerichtet ist.

5.4 Arbeitsgestaltung

Altern im Berufsleben kann zum Problem werden, wenn Beschäftigte auf lange Sicht in beanspruchungsintensiven Tätigkeiten verbleiben und das individuelle Leistungsvermögen die Beanspruchungsfolgen immer weniger abmildern kann. Beispiele hierfür sind andauernde Montagearbeiten über Kopf oder psychische Beanspruchungen, die sich z.B. im Burn-out-Syndrom zeigen. Der Gesundheitszustand der Beschäftigten ist dann hauptsächlich das Ergebnis der Arbeitsbedingungen der Vergangenheit und weniger durch deren kalendrisches Alter bestimmt (Pack et al., 2000).

Zu einer altersgerechten Gestaltung der Arbeit gehören „klassische“ ergonomische Maßnahmen ebenso wie gesundheitsförderliche Elemente. Aber auch die Arbeitszeit kann lebensphasenorientiert angepasst werden, z.B.

durch die Schichtplanverkürzung nahe am Rentenalter. Eine altersgerechte Gestaltung der Arbeitsaufgaben muss ebenso wie eine Arbeitsanreicherung entsprechend dem Kompetenzmodell erfolgen. Ältere Beschäftigte sind danach mit Aufgaben zu betrauen, die sie tendenziell besser erledigen können als Jüngere.

Derartige Arbeitsaufgaben sind zum Beispiel solche, die

- „vertraut und trainiert sind,
- autonom bearbeitet werden können,
- komplexe Arbeitsabläufe beinhalten, für deren Beherrschung Erfahrung eine wichtige Rolle spielt,
- soziale Kompetenzen voraussetzen,
- und deren Erfüllung Kenntnisse über betriebliche Abläufe und informelle Beziehungen voraussetzt“ (Pack et al., 2000).

Darüber hinaus können ältere Führungskräfte als Mentoren von Nachwuchsführungskräften tätig werden. Auch kann es sinnvoll sein, sogenannte Know-how-Tandems aus einem jüngeren und einem erfahrenen Beschäftigten zu bilden (IIP, 2003).

5.5 Unternehmenskultur

In keiner Unternehmenskultur darf der Fokus ausschließlich auf eine Beschäftigtengruppe gelegt werden. Im Kontext einer alternden Belegschaft haben die Jungen und die „Mittelalten“ die gleiche wichtige Bedeutung (Jürgenhake et al., 2003) wie die Älteren. Gleichwohl muss die Unternehmenskultur auch (!) von einer Wertschätzung gegenüber älteren Mitarbeitern getragen werden.

Beispiele für Maßnahmen aus dem Bereich der Unternehmenskultur sind:

- Entwicklung und Umsetzung von Unternehmensgrundsätzen, die auf einen langfristigen Erhalt der Arbeitsfähigkeit setzen,
- Maßnahmen, die Führungskräfte zum Einstellungswandel in Bezug auf die Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter ermuntern,
- Workshops zum Thema ‚Ältere Beschäftigte‘,
- Verankerung einer altersgerechten Arbeits- und Personalpolitik im Unternehmensleitbild.

5.6 Personalmanagement

Die Rekrutierung junger, motivierter und gut ausgebildeter Nachwuchskräfte wird zur großen Herausforderung für die Betriebe. Ein Weg ist, frühzeitig Kooperationen mit Schulen der Region anzubahnen und durch Präsentationen, Praktika, betriebsrelevante Inhalte im Schulunterricht etc. zu pflegen (Wingen, 2003).

Beispiele für personalwirtschaftliche Maßnahmen, die sich an altersstrukturellen Zielsetzungen orientieren (Pack et al., 2000), sind:

- Tätigkeitswechsel auf horizontaler Ebene, um betriebsinterne Laufbahnen zu ermöglichen (z.B. Aufwertung der Fachlaufbahn),
- Berücksichtigung der betrieblichen Altersstruktur bei Personalentscheidungen mit dem Ziel, einen „gesunden Altersmix“ zu erhalten,
- Durchführung von Wiedereingliederungsmaßnahmen für bisher unerschlossenen Personengruppen (z.B. Frauen nach der Familienphase oder ältere Arbeitslose),
- Schaffung eines positiven Betriebsklimas, um unerwünschte Abgänge und innere Kündigungen zu vermeiden.

6. Schlussfolgerung

Insgesamt wird es unter den Rahmenbedingungen des demografischen Wandels immer wichtiger, im Hinblick auf die ‚Ressource Mensch‘ integrativ und strategisch vorzugehen (Langhoff, 2003). Die beschriebenen Handlungsfelder ‚Weiterbildung‘, ‚Führungsverhalten‘ und ‚Personalmanagement‘ sind im Unternehmen meist Aufgabe der Personalabteilungen, während ‚Gesundheit‘ und ‚Arbeitsgestaltung‘ eher mit dem betrieblichen Arbeitsschutz verbunden sind. Alle zusammen sind Bestandteile eines integrierten Humanressourcenmanagement, wie es im Sprachgebrauch der „Personaler“ heißt, oder - in der Diktion der Arbeitswissenschaftler - des BGM, des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (Kentner, 2005). Gerade dem Betriebsarzt, der auf Grund seines Auftrages an der Nahtstelle zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer arbeitet und damit in viele der beschriebenen Handlungsfelder involviert ist, müsste es gelingen, im BGM eine exponierte Rolle einnehmen zu können.

7. Literatur⁴

Adenauer, S. (2002): Die Potenziale älterer Mitarbeiter im Betrieb erkennen und nutzen. *Angewandte Arbeitswissenschaft* 172

Avolio, B. J., Waldman, D. A., McDaniel, M. A. (1990): Age and work performance in nonmanagerial jobs. The effects of experience and occupational types. *Academy of management Journal* 33. 407

BAuA (Hrsg.) (2004): Mit Erfahrung die Zukunft meistern! Altern und Ältere in der Arbeitswelt. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

GfAH / Prospektiv (Hrsg.) (2003): Altersstrukturanalyse aZG© - aus der Zukunft in die Gegenwart. www.intergenerative-personalpolitik.de

GiGA (Hrsg.) (2005): Arbeitsfähigkeit 2010 – Was

können wir tun, damit Sie gesund bleiben? Fakten und Chancen des Alters und Alterns im Arbeitsleben. www.gesuenderarbeiten.de/archiv/broschueren/ABI-Broschuere.pdf

IIP (Institut für Industriebetriebslehre und Industrielle Produktion der Universität Karlsruhe) (Hrsg.) (2003): Ergebnisse des Projektes Respect. www-iip.wiwi.uni-karlsruhe.de/index.htm

Ilmarinen, J. und Tempel, J. (2002): Arbeitsfähigkeit 2010 – Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? Hamburg: VSA-Verlag

Autor

Dr. rer. nat. Gottfried Richenhagen

Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes NRW
Horionplatz 1
40213 Düsseldorf

Tel.: (0211)8618-3419
gottfried.richenhagen@mags.nrw.de

Autor

Priv.-Doz. Dr. med. habil.

Andreas Meyer-Falcke
Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes NRW
Horionplatz 1
40213 Düsseldorf

Tel.: (0211)8618-3142
andreas.meyer-falcke@mgffi.nrw.de

INIFES (Internationales Institut für empirische Sozialökonomie Stadtbergen) und SÖSTRA (Institut für Sozialökonomische Strukturanalysen Berlin) (2000): Unternehmensbefragung, 38. In Buck, H., Kistler, E., Mendius, H. G.: Demografischer Wandel in der Arbeitswelt. www.demotrans.de

Jürgenhake, U., Langhoff, T., Schierholt, U., Schulze-Aden, C., Sczesny, C., Wingen, S. (2003): Die Jungen und die Alten – Belegschaftsintegration als Gestaltungsaufgabe. *WSI-Mitteilungen* 10. 597

Kentner, M. (2005): Zehn Thesen zum demographischen Wandel in Verbindung mit der Arbeitswelt. *Arbeitsmed. Sozialmed. Umweltmed.* 40, 2. 74-77

Köchling, A. (2003): Leitfaden zur Selbstanalyse al-

tersstruktureller Probleme in Unternehmen. Dortmund: Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung

Langhoff, Th. (2003): Betriebliche Gestaltung des demografischen Wandels, 29. In: G.I.B info 3/2003 Arbeitspolitik und Demografischer Wandel. Bottrop: Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung

Marquardt, A. (2003): Gerontologie – die junge Wissenschaft vom Altern. www.aging-alive.de

Mc Evoy, G. M., Cascio, W. F. (1989): Cumulative Evidence of the relationship between employee age and job performance. *Journal of Applied Psychology* 74. 11

Pack, J., Buck, H., Kistler, E., Mendius, H. G., Morschhäuser, M., Wolff, H. (2000): Zukunftsreport demografischer Wandel – Innovationsfähigkeit in einer alternenden Gesellschaft. www.demotrans.de

Richenhagen, G. (2005): Alternde Belegschaften - Handlungsmöglichkeiten für Unternehmen. In: Meyer-Falcke, A. und Leßwing G. (Hrsg.): Arbeitsschutz - Sicherheit und Gesundheit im Betrieb; Fach-Datenbank für Fachkräfte für Arbeitssicherheit und Betriebsärzte. 39. Aktualisierung, Markt Schwaben: UB Media AG

Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2003): Bevölkerung Deutschland bis 2050 – Ergebnisse der 10. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung. Wiesbaden: www.destatis.de

Tuomi, K. und Ilmarinen, J. (1999): Work, Lifestyle, Health and Work Ability among ageing Municipal Workers in 1981-1992, 220-232. In: Ilmarinen, J. and Louhevaara, W. (Eds.): FinnAge – Respect for the aging: Action programme to promote health, work ability and well-being of aging workers in 1990-96. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health

Wingen, S. (2003): Personalbedarf ermitteln und Nachwuchs gewinnen – Vorgehen in der betrieblichen Praxis. *Gießerei* 6. 218

¹ siehe auch: www.gesuenderarbeiten.de

² Arbeit und Innovation im demografischen Wandel: www.arbid.de

³ Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung: www.intergenerative-personalpolitik.de

⁴ Die im Folgenden mehrfach angegebene Internetadresse www.demotrans.de ist Teil des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Transferprojektes ‚Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel‘.