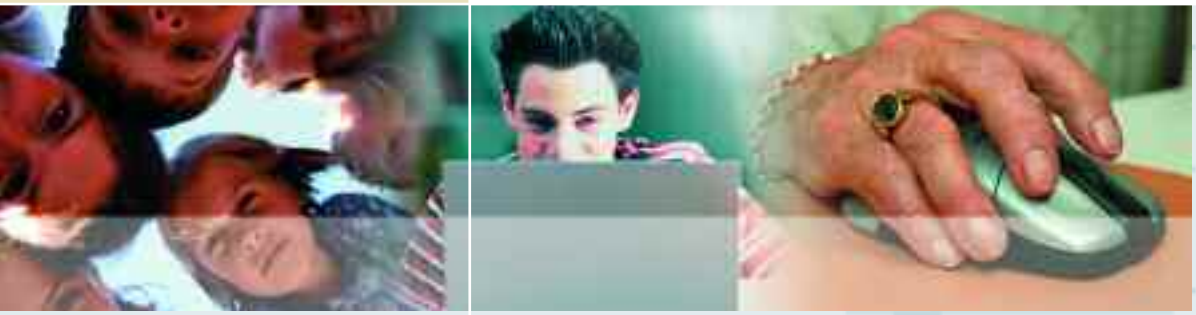
Initiative Neue Qualität der Arbeit
inqa.de

Demographischer Wandel und Beschäftigung

Plädoyer für neue Unternehmensstrategien – Memorandum –



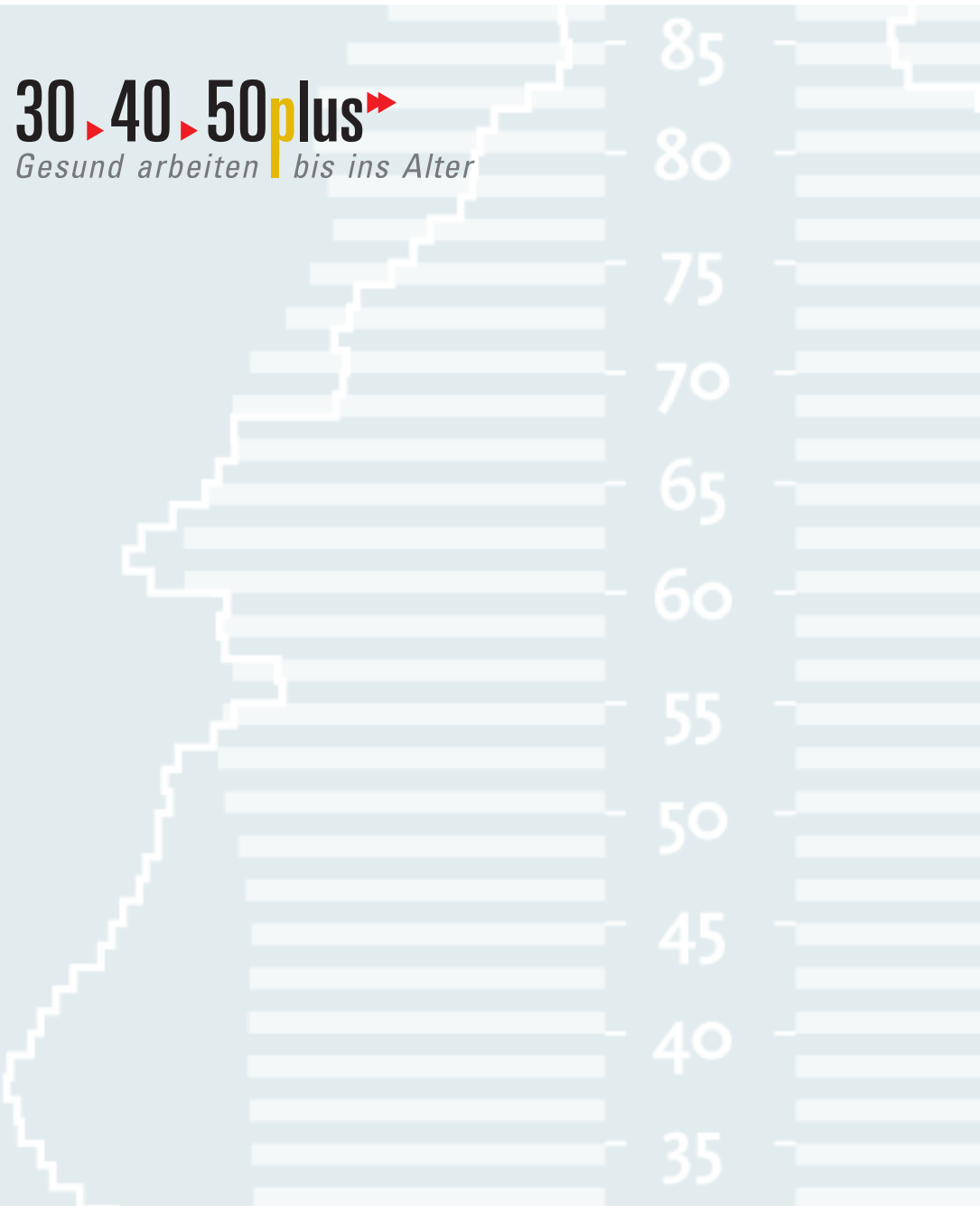
30 40 50plus
Gesund arbeiten bis ins Alter

Initiative Neue Qualität der Arbeit
inqa.de

Demographischer Wandel und Beschäftigung

Plädoyer für neue Unternehmensstrategien
– Memorandum –

30 40 50plus
Gesund arbeiten bis ins Alter



AOK Die Gesundheitskasse.

Basi

BDI Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.

Bertelsmann Stiftung

BKK

baua: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Bundesministerium für Bildung und Forschung

Bundesministerium für Gesundheit und Soziale Sicherung

Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit

BDA Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände

DGB

Freie und Hansestadt Hamburg Behörde für Arbeit, Gesundheit und Soziales

Gesetzliche Unfallversicherung

Hans Böckler Stiftung

HVBG Hauptverband der gewerblichen Berufsgenossenschaften

IG Metall

Landwirtschaftliche Berufsgenossenschaft

LASI

ver.di

ZDH Zentralverband des Deutschen Handwerks

Arbeit und Demographie: die Chancen nutzen

Die Botschaft ist angekommen: Unsere Gesellschaft wird älter. Die Zahl der jungen Menschen nimmt immer mehr ab, die Zahl der Älteren nimmt zu, und das bei insgesamt sinkenden Bevölkerungszahlen. Auch die Gründe haben sich herumgesprochen: sinkende Geburtenraten auf der einen Seite bei gleichzeitig steigender Lebenserwartung des Einzelnen auf der anderen. Die Zukunft Deutschlands wird demnach von einer im Durchschnitt älteren Bevölkerung gestaltet werden.

In der Arbeitswelt ist dieser demographische Wandel bereits Gegenwart. Zwar schätzt man, dass erst in zehn bis zwanzig Jahren dem Arbeitsmarkt nicht mehr genügend qualifizierte Fachkräfte zur Verfügung stehen könnten. Doch das Phänomen der alternden Belegschaften ist schon jetzt sichtbar, und der Alterungsprozess wird sich beschleunigen. Die Unternehmen und Betriebe müssen also schnell lernen, mit einer im Durchschnitt älteren Belegschaft zu arbeiten und innovativ zu bleiben. Überdies müssen sie Wege finden, zusätzliche Arbeitskraftpotenziale zu aktivieren, um auch in Zukunft im internationalen Wettbewerb bestehen zu können.

Anders als in wichtigen anderen Industrienationen haben in Deutschland Politik, Wirtschaft und Sozialpartner jahrelang eine systematische Verjüngung der Betriebe unterstützt. Jetzt ist es hohe Zeit zum Umsteuern. Eine ganze Reihe von Unternehmen hat schon die Zeichen der Zeit erkannt und bemerkenswerte Ansätze für eine demographiegerechte Arbeits- und Personalpolitik entwickelt. Die *Initiative Neue Qualität der Arbeit* (INQA) will diese Ansätze bündeln, verstärken und zu ihrer raschen Verbreitung in Wirtschaft und Gesellschaft beitragen. INQA ist eine gemeinsame Initiative von Bund, Ländern, Sozialpartnern, Sozialversicherungspartnern, Bertelsmann Stiftung, Hans Böckler Stiftung und Unternehmen. Damit ist die Initiative Bündnis und Netzwerk zugleich. In dieser Konstellation, davon sind wir überzeugt, liegt die große Chance, verlorenen Boden schnell wieder gut zu machen und – mehr noch – sich an die Spitze einer Entwicklung zu setzen, die eine neue Qualität der Arbeit zu einem erstrangigen Wettbewerbsfaktor in der Weltwirtschaft macht.

Mit diesem Memorandum und der Kampagne ›30, 40, 50plus – Gesund arbeiten bis ins Alter‹ will INQA deshalb dazu beitragen,

- dass Wirtschaft und Gesellschaft ein konstruktiveres, realistisches Bild von den Fähigkeiten und Kompetenzen Älterer entwickeln,
- dass sie diese Fähigkeiten und Kompetenzen besser einsetzen und nutzen,
- dass die betriebliche Gesundheitspolitik Kurs darauf nimmt, die Beschäftigungsfähigkeit der heute noch jungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter langfristig zu sichern
- und dass das produktive Miteinander von Jüngeren und Älteren sich zu einem Erfolgsfaktor der Unternehmen entwickelt.

Wir sind fest davon überzeugt, dass INQA das ideale Instrument darstellt, um den notwendigen Wandel zu ›demographiefesten‹ Unternehmen zu beschleunigen. INQA unterbreitet den Unternehmen Angebote, wie sie Probleme erkennen und lösen und somit die Herausforderungen des demographischen Wandels für die Arbeitswelt konstruktiv annehmen können. Wir laden Führungskräfte und Belegschaftsvertreterinnen und -vertreter gleichermaßen dazu ein, das auf dieser Plattform versammelte Know-how und Gestaltungswissen für ihr Unternehmen zu nutzen und gleichzeitig durch die eigenen Erfahrungen zu stärken und weiter zu entwickeln.

Inhalt

5 Zusammenfassung: Wie Unternehmen sich dem demographischen Wandel stellen können
7 1. Ein Wendepunkt: die neue Sicht auf das Alter
13 2. Die gesellschaftliche Realität: demographischer Wandel und Arbeitswelt
17 3. Die Praxis: Konsequenzen des demographischen Wandels für Unternehmen und Arbeitswelt
25 4. Die Partnerunternehmen der Kampagne
30 Literatur

Zusammenfassung

Wie Unternehmen sich dem demographischen Wandel stellen können

Das vorliegende Memorandum ist Teil der neuen INQA-Kampagne ›Arbeit und Demographie‹. Diese stellt sich den Fragen, wie der demographische Wandel die Arbeitswelt verändert, was die Unternehmen tun können, um mit einer künftig älteren Belegschaft wettbewerbsfähig zu bleiben, und wie sich Arbeits- und Gesundheitsschutz auf der einen und betriebliche Belange auf der anderen Seite erfolgreich miteinander verbinden lassen. Ihre Antworten darauf bündelt die Kampagne unter dem Motto: ›30, 40, 50plus – Gesund arbeiten bis ins Alter‹.

Das hier vorgelegte Memorandum will in der Debatte über die Zukunft der Arbeit in einer älter werdenden Gesellschaft Akzente setzen. Und die Schrift stellt die Partnerunternehmen der Kampagne vor: Unternehmen, die als Pioniere vorangehen. Wie deren Beispiel zeigt, kommt es dabei zunächst nicht so sehr auf praktisches Know-how, ausgeklügelte Checklisten oder ausgefeilte Arbeitsplatzmodifikationen an. Wichtig ist vielmehr ein grundlegendes Umdenken. Gemeint ist der Wechsel vom sogenannten Defizit- zum Kompetenzmodell. Unter Experten schon seit langem unstrittig, findet diese ›Revolution in den Köpfen‹ nun auch zunehmend Eingang in unternehmerisches Denken. Sie besagt, dass ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nicht nur – und nicht in erster Linie – Defizite gegenüber Jüngeren haben, sondern dass sie über eine Vielzahl von Fähigkeiten verfügen, die in der heutigen Wirtschaftswelt von zentraler Bedeutung sind: Problemlösungskompetenz aufgrund von Erfahrungswissen, größere Toleranz gegenüber abweichenden Meinungen, hohe zeitliche Flexibilität, Zuverlässigkeit, realistisches Einschätzungsvermögen usw. (Kapitel 1, S. 7 bis 11)

Wie wichtig dieser Paradigmenwechsel ist, zeigt ein Blick auf die Dynamik der demographischen Entwicklung (Kapitel 2, S. 13 bis 16). Im Vergleich zum Status quo beschleunigt sich die Alterung der Belegschaft in den nächsten vier Jahrzehnten um das Dreifache. Dieser Prozess wird sich hauptsächlich auf die Jahre bis 2020 konzentrieren. Bis 2010, so die Experten, wird der Anteil der Erwerbspersonen über 40 Jahre zunehmen – und ab 2010 steigt dann der Anteil der über 50-Jährigen stark. Die Folge: Im Jahr 2020 wird mehr als jeder dritte Erwerbstätige älter als 50 sein. Erstmals wird es dann in den Betrieben mehr 50-Jährige als 30-Jährige geben.

Zu einem Problem kann künftig auch die komprimierte Altersstruktur vieler Betriebe werden: Weil ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer vom Personalabbau der vergangenen Jahre besonders betroffen waren – und weil nur wenige jüngere Arbeitskräfte aufgrund der wirtschaftlich schwierigen Lage neueingestellt wurden –, sind heute die mittleren Altersgruppen (die Generation der ›Baby-Boomer‹) in vielen Unternehmen besonders stark vertreten und machen bis zur Hälfte der Gesamtbelegschaft aus. Wenn diese Jahrgänge in den nächsten 10 bis 15 Jahren geschlossen in Rente gehen werden, droht den Unternehmen ein dramatischer und schlagartiger Verlust an Erfahrungswissen, der rechtzeitig kompensiert werden muss.

Die Schaffung altersgemischter Teams, die einen systematischen Transfer vorhandener Kenntnisse und Kompetenzen an Jüngere ermöglichen, wird damit zu einem zentralen Bestandteil künftiger Personalpolitik. Und: Die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit der heute 35–45-jährigen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer über die nächsten 15–25 Jahre erhält unter diesem Aspekt einen ganz neuen betrieblichen Stellenwert. Darüber hinaus müssen die Unternehmen sich darauf einstellen, zusätzliches Erwerbspotenzial zu rekrutieren (Ältere, Frauen, gesteuerte Zuwanderung), und nicht zuletzt sind unerwünschte Kündigungen aufgrund von hoher Fluktuation zu vermeiden (Kapitel 3, S. 17 bis 24).

In der Praxis gilt es zunächst zu klären, ob und inwieweit ein Unternehmen überhaupt einen demographiebedingten Handlungsbedarf hat. Ein zentrales Mittel dazu ist die **Altersstrukturanalyse**. Von Kleinstunternehmen abgesehen ist es dabei immer sinnvoll, nicht nur den Betrieb als Ganzes einer Analyse zu unterziehen, sondern jede einzelne Abteilung, da die Alterszusammensetzung – und damit ein etwaiger Handlungsbedarf – von Forschung und Entwicklung bis zur Produktion stark differieren kann. Ungleichgewichte, die durch die Altersstrukturanalyse festgestellt wurden, sollten möglichst frühzeitig korrigiert werden.

Die zweite Aufgabe, der sich die Unternehmen im Rahmen des demographischen Wandels zu stellen haben, betrifft die betriebliche **Gesundheitsförderung**. Dazu gehören:

- Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung und klassische Arbeitsschutzmaßnahmen
- Förderung von Gesundheit und Fitness der Mitarbeiter
- Optimierte Arbeitsabläufe (Reduzierung von Routine, reduzierter Zeittakt)
- Individuelle Gestaltung der Erwerbsbiographie (bei Jobs mit begrenzter Tätigkeitsdauer vorausschauende Planung eines Wechsels in andere Jobs)
- Aufbau eines systematischen betrieblichen Gesundheitsmanagements

Neben unmittelbar gesundheitsfördernden Elementen sollen auch **Arbeitsorganisation** und **Arbeitsgestaltung** den besonderen Bedürfnissen wie den besonderen Kompetenzen älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Rechnung tragen. Dazu gehören etwa flexible Arbeitszeitregelungen, aber ebenso eine Laufbahngestaltung, die ein rechtzeitiges Verlassen physisch und psychisch belastender Tätigkeitsfelder und die Übernahme neuer Aufgaben ermöglicht.

Des Weiteren gilt es, gezielte **Weiterbildungsmöglichkeiten** für alle Altersgruppen zu erschließen, beispielsweise durch:

- Tätigkeiten, die per se Lernanreiz schaffen (Lernfördernde Arbeitsgestaltung)
- Intergeneratives Lernen in altersgemischten Teams (Tandems, Patenschaften)
- Betriebliche Qualifizierungspläne für alle Altersgruppen
- Weiterbildung speziell für Ältere (zum Beispiel zu neuen Technologien)

- Betriebsinterne Weiterbildungsberatung (Weiterbildungscoaching)

Eine entscheidende Rolle bei der Bewältigung des demographischen Wandels spielen zudem die **Unternehmenskultur** und das Verhalten der **Führungskräfte**. Unternehmen, die den demographischen Wandel bewältigen wollen, werden künftig eine ›Renaissance des Stellenwertes des Menschen im Unternehmen‹ anstreben müssen: Es gilt ein positives Betriebsklima zu pflegen, das von der Wertschätzung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Förderung des Potenzials des Einzelnen geprägt ist. Vorurteile gegenüber Älteren im Betrieb – und ebenso im übrigen von Älteren gegenüber Jüngeren – müssen thematisiert und gegenseitig ausgeräumt werden. Das muss und kann nicht nur verbal, sondern ganz praktisch und erfahrbar geschehen, zum Beispiel in Form von moderierten, altersgemischten Arbeitsgruppen, in denen Jüngere wie Ältere gemeinsam voneinander lernen und praktisch profitieren können.

Gutes Führungsverhalten und gute Arbeit von Vorgesetzten sind ein hochsignifikanter Faktor für eine Verbesserung der Arbeitsfähigkeit älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Dazu gehören:

- Realistische Einschätzung des Leistungsvermögens Älterer
- Förderung des intergenerativen Dialogs zwischen Älteren und Jüngeren
- Kooperativer Führungsstil
- Rücksicht auf die individuelle Arbeitsplanung Älterer
- Anerkennung der Leistung Älterer, aber auch Thematisierung von Leistungsdefiziten und die gemeinsame Suche nach Lösungswegen.

Und schließlich ist eine von der Unternehmensleitung geförderte, ›demographiegerechte‹ **Personalpolitik** neuen Zuschnitts notwendig. Denn die Veränderungen, welche der demographische Wandel evoziert, bedürfen professioneller Instrumente in Form einer neudefinierten Personalarbeit. Zu ihren Aufgaben gehören: Betriebsbindung bei den Jüngeren erzeugen, die Arbeitsfähigkeit Älterer bis zur Rente erhalten und rechtzeitig neue Arbeitskraftpotenziale in die Rekrutierungsstrategien einbeziehen. Oder mit anderen Worten: Ungleichgewichten in der betrieblichen Altersstruktur muss frühzeitig und gezielt entgegengewirkt werden.

Thematisch gesehen deckt unser Memorandum ein ähnliches Feld ab wie die ebenfalls von INQA herausgegebene Broschüre ›Mit Erfahrung die Zukunft meistern‹. Beide werden in der INQA-Kampagne ›Arbeit und Demographie‹ eingesetzt. Während sich die eher populär gefasste Broschüre jedoch vor allem an die Betriebe wendet, gedacht zur Information von Führungskräften und interessierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, und eine Fülle von konkreten Tipps und Handlungsanweisungen enthält, versteht sich das Memorandum als die fachliche Plattform der Demographiekampagne. Die systematische und fundierte Darstellung des Themas referiert nicht nur die unterschiedlichen Aspekte des demographischen Wandels, sondern erlaubt den Leserinnen und Lesern durch die Quellen- und Literaturhinweise eine eigenständige Bearbeitung des Themas. Damit schließt das Memorandum eine Lücke zwischen der tagesaktuellen Berichterstattung der Medien einerseits und der kaum noch überschaubaren sozialwissenschaftlichen Fachliteratur andererseits. Die Schrift wendet sich denn auch vorzugsweise an Multiplikatoren in Medien, Politik und Verbänden, aber auch an ›Demographie-Beauftragte‹ in Unternehmen und Institutionen sowie an alle Leserinnen und Leser, für die eine umfassende Erarbeitung des Themas wichtig und interessant ist.

1. Ein Wendepunkt: die neue Sicht auf das Alter

Vom Defizit- zum Kompetenzmodell

In den sechziger Jahren des letzten Jahrhunderts war Älterwerden als ein Prozess des Verlusts, der Abnahme, des Weniger-Werdens beschrieben worden – von Kraft, Gesundheit, von körperlicher Attraktivität, und eben auch von Fähigkeiten, die man im Erwerbsleben braucht. Älteren Menschen und insbesondere älteren Beschäftigten wurden überwiegend Defizite zugeschrieben – gemessen am Ideal der Jugend und deren Eigenschaften und Qualitäten.

Eine solche Sichtweise war möglich in einer Gesellschaft, die die Jugend und Jugendlichkeit zum Kult erhoben hatte, in der es genügend junge Menschen gab (›Baby-Boomer‹) und in der man zudem offenbar glaubte, aufgrund der vielen, nicht zuletzt technologischen Neuerungen die Innovationskraft der Jungen durch nichts ersetzen zu können.

Dass auch eine andere Sicht auf das Alter möglich ist, wusste schon der Römer Marcus Tullius Cicero im 1. Jahrhundert vor unserer Zeitrechnung:

> »Nichtssagend sind also die Reden derer, die dem Greisenalter ein tätiges Leben absprechen wollen, und es ist ungefähr so, wie wenn man behaupten wollte, der Steuermann tue bei der Schifffahrt nichts. Freilich tut er nicht das, was die jungen Leute tun, dafür ungleich Wichtigeres und Besseres. Nicht durch Kraft oder körperliche Behändigkeit und Schnelligkeit werden große Leistungen vollbracht, sondern durch besonnenen Rat, das Gewicht der Persönlichkeit, gereiftes Urteil: Eigenschaften, die im Alter nicht verlorenzugehen, sondern sogar noch zuzuwachsen pflegen.«
>
> Marcus Tullius Cicero (106 AC – 43 AC): Cato der Ältere über das Greisenalter. Stuttgart 1995

Auch bei uns setzt sich allmählich wieder die Erkenntnis durch, dass Ältere nicht nur – und nicht in erster Linie – Defizite gegenüber den Jüngeren haben, sondern dass sie auch über spezifische Kompetenzen verfügen, die für Gesellschaft und Wirtschaft unverzichtbar sind. Das Defizitmodell, das bevorzugt auf die im Alter nachlassenden Funktionen und Fähigkeiten schaut, ist von wissenschaftlicher Seite schwer erschüttert. In der gesellschaftlichen und betrieblichen Praxis ist es allerdings häufig noch präsent.

Die Kompetenzen und Fähigkeiten älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer

Zahlreiche Studien haben sich aus arbeitsorganisatorischer, arbeitsmedizinischer sowie aus psychologischer Sicht mit den Fähigkeiten älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bzw. mit den Unterschieden zwischen Älteren und Jüngeren befasst.

Ihr erstes wichtiges Resümee: Alter lässt sich nicht länger als statischer Zustand mit bestimmten, vorwiegend negativen Begleiterscheinungen betrachten. Vielmehr kann man Älterwerden als einen dynamischen, differenziert verlaufenden Wandlungsprozess begreifen, in welchem im Laufe des Lebens Funktionen abnehmen, während sich andere Fähigkeiten erst entwickeln. Dieser Prozess läuft bei jedem Menschen unterschiedlich ab. Fachleute sprechen vom ›differentiellen Altern‹ und von einer ›interindividuellen Streuung‹ (Maintz 2003 a+b) der mit dem Alter sich wandelnden oder gar erst entwickelnden Fähigkeiten und Eigenschaften. Damit meinen sie, dass die verschiedenen Leistungs- und Persönlichkeitsbereiche jedes Menschen sich im Prozess des Älterwerdens unterschiedlich stark, in verschiedene Richtungen und in verschiedenen Zeithorizonten entwickeln können. Eine große Rolle bei der jeweiligen Ausprägung dieser Eigenschaften spielen, neben anlagebedingten Faktoren und dem persönlichen Lebensstil, arbeitsbedingte

> »Heute wird von der Hypothese eines differentiellen Alterns ausgegangen, die besagt, dass sich während des Älterwerdens unterschiedliche Leistungs- und Persönlichkeitsbereiche unterschiedlich stark und in verschiedene Richtungen verändern können.«
>
> Gunda Maintz 2003 b

Einflüsse während des bisherigen Berufslebens.

Demnach verbieten sich pauschalisierende Aussagen über ›die Älteren‹ resp. ›die Jungen‹. Dennoch gibt es ein Muster von Eigenschaften und Fähigkeiten, die auf die verschiedenen Altersgruppen unterschiedlich verteilt sind bzw. die sich im Laufe eines (Arbeits-)Lebens verändern.

- Eine Reihe von – vor allem körperlichen und sinnlichen – Fähigkeiten unterliegen dem, was die Fachleute den ›natürlichen Altersgang‹ nennen. Das heißt, sie nehmen ab – wenn auch häufig nicht in dem Maß, wie früher oft angenommen wurde.
- Am wichtigsten – weil sowohl für körperliche als auch für geistige Prozesse zutreffend – ist das Nachlassen der Geschwindigkeit von körperlichen und geistigen Prozessen mit dem Alter. Zu den abnehmenden Fähigkeiten gehören weiterhin Sinnesfunktionen wie die Hör- und die Sehfähigkeit.
- Die Hörfähigkeit etwa erfährt bereits im Alter zwischen 20 und 40 Jahren erste Einbußen und geht danach weiter zurück. Ähnliches gilt für das Sehen: Sehkraft und Sehschärfe verschlechtern sich mit den Jahren allmählich. Die genannten Einbußen sind allerdings nicht immer nur durch das Älterwerden bedingt. Ein Beispiel sind Hörverluste, die sich schon im frühen Erwachsenenalter durch Lärmbelastung sowohl in der Freizeit als auch im Beruf einstellen.
- Die körperlichen Kräfte und damit bis zu

Historische Vorbilder: Alter in früheren Gesellschaften

In früheren Gesellschaften waren ältere und alte Menschen besser integriert, ihre Erfahrungen wurden geschätzt, ihre Weisheit geachtet. Die Jugend begegnete ihnen mit Respekt. Waren sie dann wirklich alt, so konnten sie im Schoß der Großfamilie friedlich und umsorgt ihr Leben beschließen.

Aussagen dieser Art hört und liest man immer wieder, wenn es um Veränderungen der Stellung und des Bildes der Generationen geht. Diese Aussagen enthalten zweifellos einen wahren Kern. Sie sind aber nicht frei von Ideologie – »früher war alles besser«; »früher ging es doch auch ohne teure Sozialsysteme, da haben sich die Familien um die Alten gekümmert« – ; und sie müssen hinsichtlich ihres Wahrheitsgehaltes differenziert betrachtet werden.

Die erste Frage lautet: Wie alt waren die alten Menschen, die uns als Vorbilder im Kopf sind, wirklich?

Als ältester, zumindest im westlichen Kulturkreis bekannter, Mensch wird immer wieder Methusalem genannt. »Methusalem, ein Nachfahre des Seth, Sohn des Hanok, Vater des Lamech und Großvater des Noah, wurde 969 Jahre alt.« (1. Mose 5, 21.25–27) Auch wenn diese Altersangabe auf einer anderen Zählweise und Zeitrechnung beruht – Methusalem also nicht wirklich 969 Jahre alt wurde –, gilt er bis heute als Inbegriff eines sehr alten Menschen (vgl. zum Beispiel Schirrmacher 2004: Das Methusalem-Komplott). Die heute noch gebräuchliche, respektvolle Bezeichnung ›ein biblisches Alter‹ bezieht sich allerdings nicht auf Methusalem, sondern ursprünglich auf die achtzig Jahre, die im 90. Psalm als die maximale Lebenszeit eines Menschen genannt werden – und die jetzt sogar die durchschnittliche Lebenserwartung sind (siehe dazu Kap. 2).

Ein beachtliches Alter erreichten auch manche Philosophen im klassischen Griechenland. So wurden Demokrit 90, Plato 80, Sokrates 70 (der noch älter geworden wäre, wenn er nicht als ›Aufrührer der Jugend‹ den Schierlingsbecher hätte trinken müssen) und Aristoteles immerhin 62 Jahre alt. Die Philosophen, die alle dem griechischen Adel angehörten, wurden allgemein geachtet. Von allen ist überliefert, dass sie stets jüngere Schüler um sich hatten, die sie unterrichteten und mit denen gemeinsam sie ihre Gedankengebäude weiterentwickelten.

Besonderer Respekt wurde – und wird bis heute – alten Menschen in Gesellschaften entgegengebracht, die noch keine Schrift und damit keine schriftliche Überlieferung kannten. Hier begründeten ihre Erfahrungen das Wissen und die Tradition der Gesellschaft.

Alter in vorindustriellen Gesellschaften

Auch in den agrarischen Gesellschaften späterer Jahrhunderte genossen die Alten Ansehen und Respekt. Das Spektrum der in solchen Gesellschaften zu verrichtenden Arbeiten war breit genug, so dass auch Ältere weiterhin wertvolle und produktive Gesellschaftsmitglieder sein und darüber hinaus Aufgaben in der Familie übernehmen konnten.

Forscher sprechen allerdings vom ›Mythos der vorindustriellen Großfamilie‹ (Mitterauer / Sieder 1977) und warnen davor, die Familienverhältnisse der alten Menschen in vorindustrieller Zeit pauschal zu idealisieren. Die große, mehrere Generationen umfassende Familie war schon aus demographischen Gründen nicht sehr weit verbreitet: Die relativ geringe Lebenserwartung der Älteren, späte Heirat und Familiengründung bei den Jüngeren verkürzten die Zeit, in der tatsächlich drei (oder mehr) Generationen zusammenleben konnten. Zudem gab es regionale Unterschiede. Und schließlich war auch das Zusammenleben in der Großfamilie – zumal in ärmeren ländlichen Gegenden – nicht frei von Konflikten und materiellen Einschränkungen (vgl. auch Ehmer / Gutschner 2000).

Dennoch bleibt festzuhalten, dass sich die Strukturen der Familie ebenso wie der Status der Älteren erst mit dem Übergang von der vorindustriellen zur industriellen Gesellschaft grundlegend verändert haben. Die räumliche Trennung von Lebens- und Arbeitsstätte, Mobilität, veränderte Lebensformen der jungen Generation und sinkende Geburtenraten haben dazu geführt, dass ein Zusammenleben mehrerer Generationen heute – zumindest in den Städten – kaum noch möglich ist. Und obwohl Alter in manchen Bereichen noch immer als Vorteil gilt (zum Beispiel in der Politik), werden ältere Beschäftigte zunehmend vorzeitig aus dem Arbeitsleben gedrängt, auch wenn sie durchaus noch produktiv sein könnten.

einem gewissen Grad die körperliche Ausdauer und Belastbarkeit der Beschäftigten nehmen ebenfalls schon im dritten, besonders stark dann im fünften Lebensjahrzehnt ab.

- An vielen der heutigen Arbeitsplätze ist die Körperkraft jedoch nicht entscheidend oder kann durch entsprechende Arbeitsgestaltung kompensiert werden. Ebenso lassen sich nachlassende Hör- und Sehfähigkeit korrigieren.
- Dem gegenüber stehen Fähigkeiten, die mit dem Alter zunehmen bzw. sich überhaupt erst entwickeln. Häufig sind das Fähigkeiten und Kompetenzen, die mit Erfahrungen zu tun haben – Erfahrungen, die die Beschäftigten in ihrem beruflichen wie in ihrem privaten / persönlichen Leben gemacht haben. Dazu gehören etwa Fähigkeiten wie komplexe Aufgaben zu lösen, offen für alternative Lösungen zu sein oder auch größere Toleranz sowohl gegenüber abweichenden Meinungen als auch gegenüber anderen Menschen zu zeigen. Ältere sind oft zeitlich flexibler (wenn die Kinder erwachsen sind), sie können betriebsspezifische Erfahrungen einbringen, dadurch Arbeitsabläufe und Entscheidungsprozesse optimieren helfen und auch die eigenen Möglichkeiten und Grenzen (und die ihres Teams) besser einschätzen. Außerdem verfügen Ältere häufig – zumindest in Bezug auf ihren Arbeitsbereich – über gute Ausdrucksfähigkeiten und damit kommunikative Kompetenzen.
- Schließlich gibt es auch eine ganze Reihe von Arbeitsfähigkeiten, die über die Jahre konstant bleiben – sofern keine extreme Überforderung und damit vorzeitige Abnutzung vorliegt. Dazu zählen im Wesentlichen alle Fähigkeiten, die man braucht, um sich normalen physischen und psychischen Anforderungen anzupassen und die während eines Arbeitstages erforderten Leistungen zu erbringen (Konzentrationsfähigkeit, Anwendung von erworbenem Wissen, verbale Fähigkeiten; siehe Abb. 1)

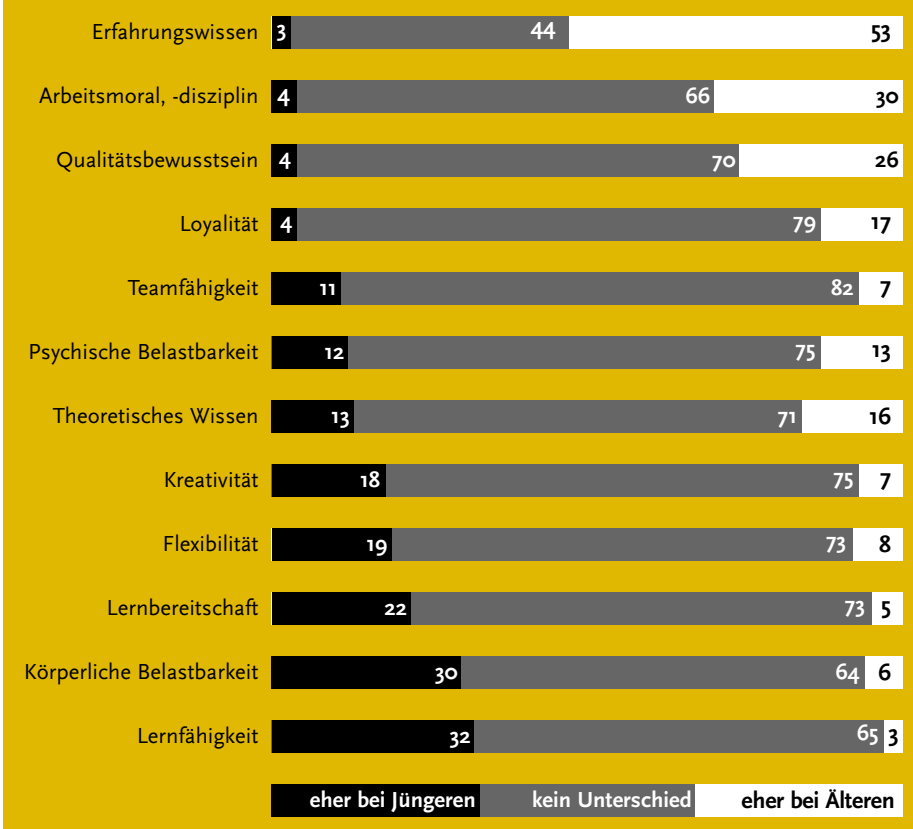
Abbildung 1

Ältere sind oft besser in der Lage,

- **komplexe Aufgaben zu lösen**
- **offen für alternative Lösungen zu sein (weniger Eigenbetroffenheit, stärkere Toleranz)**
- **zeitlich flexibler zu sein (kinderfrei)**
- **Entscheidungsprozesse und Handlungen zu optimieren**
- **eigene Möglichkeiten und Grenzen zu erkennen**
- **betriebsspezifische Erfahrungen einzubringen**
- **die subjektiven Faktoren realistischer zu beurteilen**

Ältere Ebert 0304
maintz.gunda@baua.bund.de

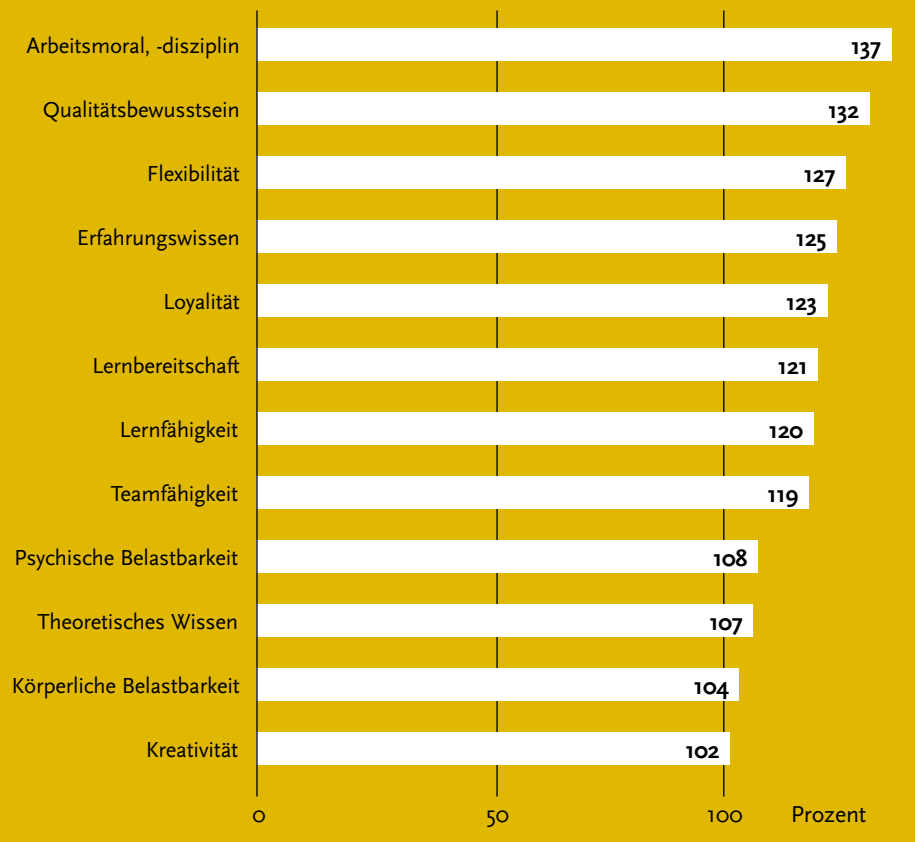
Abbildung 2 **Vergleich der Eigenschaften/Leistungsparameter von Jüngeren versus Älteren 2002**



Quelle: IAB-Betriebspanel 2002

Abbildung 3

Wichtigkeit einzelner Eigenschaften/Leistungsparameter für die Arbeitsplätze in Betrieben 2002



sehr wichtig = 150 Prozent, wichtig = 100 Prozent, weniger wichtig = 50 Prozent
Das bedeutet: Je höher der Durchschnittswert, desto wichtiger die Eigenschaft (Leistungsparameter).

Quelle: IAB-Betriebspanel 2002

Mit den genannten Befunden korrespondieren Ergebnisse von Befragungen in den Betrieben selbst. So hat das *Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* Interviews mit Arbeitgebervertretern und Personalverantwortlichen in 16.000 Betrieben durchgeführt und dabei gefragt, welche Kompetenzen eher älteren oder eher jüngeren Beschäftigten zugesprochen werden (IAB-Betriebspanel 2002).

Die Ergebnisse der Befragung bestätigen teilweise das Erwartete (Jüngere besser hinsichtlich körperlicher Belastbarkeit, Lernfähigkeit usw.). Teilweise sind sie aber auch überraschend:

- Überraschend ist zum einen, dass die Jüngeren aus Sicht der Betriebe bei Eigenschaften wie Teamfähigkeit so gut wie keinen, bei Kreativität und Flexibilität gegenüber den Älteren keinen sehr großen Vorsprung zu haben scheinen. Hinsichtlich der ›psychischen Belastbarkeit‹ wurden die älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenüber den jüngeren sogar etwas positiver eingeschätzt (siehe Abb. 2).
- Besonders auffällig aber ist, dass gerade jene Eigenschaften, die von den Arbeitgeberseite eher den älteren Beschäftigten zugesprochen wurden, an anderer Stelle als besonders wichtig erachtet wurden: Gefragt danach, welche Qualitäten sie grundsätzlich als sehr wichtig für den Betrieb einschätzen, nannten die Arbeitgebervertreterinnen und -vertreter mehrheitlich eher klassische Arbeitstugenden wie Arbeitsmoral und -disziplin (Rang 1), Qualitätsbewusstsein (Rang 2) sowie Erfahrungswissen (Rang 4). Damit schätzten sie Eigenschaften, die eher den Älteren zugeschrieben werden, vor den ›modernen‹ Tugenden wie Flexibilität (Rang 3), Teamfähigkeit (Rang 8) und Kreativität (Rang 12) (siehe Abb. 3).

Letzteres deckt sich wiederum mit Ergebnissen anderer Studien zum Kompetenzmodell, die ebenfalls gezeigt haben, »dass in der modernen Arbeitswelt gerade solche Faktoren gefragt sind, die bei Älteren besser ausgeprägt sind« (Maintz 2004 b). Hoch im Kurs stehen kommunikative Fähigkeiten, Lebens- und Arbeitserfahrung oder die Fähigkeit, komplexe Sachverhalte zu überblicken und entsprechende Aufgaben einer Lösung zuzuführen.

Man spricht den älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern mehr Gelassenheit, Zuverlässigkeit, realistisches Einschätzungsvermögen, Krisenbeständigkeit etc. zu. Mit zunehmendem Alter verschieben sich die Kompetenzen also tendenziell von der dynamischen zur eher beständigen Seite. Dem stehen die Fähigkeiten der Jüngeren wie Flexibilität, Aufgeschlossenheit, Dynamik und Zukunftsorientiertheit gegenüber. Als gesichert kann gelten, dass die Betriebe mit den dynamischen Eigenschaften der Jungen alleine nicht bestehen können, sondern dass sie dazu gerade auch die Qualitäten und Kompetenzen erfahrener, älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter brauchen.

Doch trotz der überwiegend positiven Einschätzung der Kompetenzen älterer Beschäftigter und deren Wertschätzung sieht die Praxis in den Betrieben leider häufig (noch) anders aus. Hier herrschen oft noch überkommene Ansichten über die mangelnde Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer vor – oder sie werden dazu benutzt, um keine Älteren einzustellen oder die Belegschaften aus ›Rationalisierungsgründen‹ zu verjüngen. Erst vergleichsweise wenige Betriebe mit einem Anspruch an eine nachhaltige Personalpolitik setzen auf den gezielten Mix aus älteren und jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die mit

ihrem umfassenden Kompetenzbündel im Team besonders erfolgreich arbeiten können.

Woher kommt die neue Sichtweise?

Der beschriebene Paradigmenwechsel mit der neuen Sicht auf das Alter entwickelt sich natürlich nicht losgelöst von gesellschaftlichen Prozessen. Hintergrund ist der tief greifende demographische Wandel in unserer Gesellschaft, mit seinen – prognostizierten bzw. teilweise schon sichtbaren – Folgen für Wirtschaft, Kultur, die Sozialsysteme und eben den Arbeitsmarkt und die Betriebe. Angesichts einer älter werdenden Gesellschaft und damit eines älter werdenden Erwerbspersonenpotenzials werden wir es uns in Zukunft nicht mehr leisten können, in den Betrieben allein auf die Dynamik und Tatkraft junger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu setzen und gleichzeitig auf die Kompetenzen und Erfahrungen der Älteren zu verzichten. Und außerdem werden unsere Sozial- und Rentensysteme die wachsende Anzahl älterer Menschen auf Dauer nur verkraften können, wenn diese länger als bisher ›in Lohn und Brot‹, das heißt in Beschäftigung bleiben können.

Zu den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Fakten, die hinter der Diskussion um den demographischen Wandel stehen, erfahren Sie mehr im folgenden Kapitel 2. An dieser Stelle soll nur noch einmal darauf hingewiesen werden, dass wir auch selbst – als Gesellschaft und als Individuen – unser Bild vom Alter werden überprüfen und korrigieren müssen, wenn wir in der veränderten, älteren Gesellschaft zurecht kommen wollen. Oder, um mit dem Publizisten Frank Schirrmacher (2004) zu sprechen, »wir müssen ... eine spektakuläre Kulturwende einleiten« und den immer noch dominierenden »negativen Altersvorstellungen« mit aller Entschiedenheit und im eigenen Interesse entgegentreten.

Forever young

Die zeitgenössische Sicht auf Jugend und Alter

Trau keinem über 30«. Dieser Satz war ursprünglich ein kulturkritischer Ausspruch der Studentenbewegung gegen das sogenannte Establishment. Er richtete sich gegen die als zu satt und angepasst empfundene Elterngeneration und gegen autoritäre Strukturen. Die 68er-Generation, die dieses Motto prägte, ist inzwischen auch älter geworden; viele ihrer Protagonisten sitzen in Amt und Würden und sind selbst etabliert.

Die 68er-Studentenbewegung war Teil der Generation der ›Baby-Boomer‹, der geburtenstarken Jahrgänge, die in den ersten beiden Jahrzehnten nach dem Zweiten Weltkrieg auf die Welt kamen. Nicht alle ihre Angehörigen waren Teil der kritischen Jugend- und Studentenbewegungen, aber sie haben – ausgehend von den USA – Kultur und Lebensstil in vielen westlichen Ländern nachhaltig verändert. Dazu gehören etwa: Musik (Pop & Rock), Mode, aber auch veränderte Lebensformen und Beziehungsmuster bis hin zur ›sexuellen Revolution‹.

Neben diesen innovativen, teilweise kritischen Momenten lösten die ›Baby Boomer‹ aber auch handfeste materielle Impulse aus. »Ihre Masse«, so der Publizist Frank Schirrmacher (2004), »schuf eine Kaufkraft, wie sie noch niemals zuvor in den Händen einer Jugend lag«. Allein ihre Masse, und die Masse des Geldes, über das sie verfügten, machte sie zur wichtigsten Zielguppe der Wirtschaft / der ›Konsumgesellschaft‹. Das, was heute gelegentlich als ›Jugendwahn‹ beschrieben wird, wäre demnach auch ein ›Kaufkraftphänomen‹ (Schirrmacher).

Alter als Tabu

Aber schon die Tatsache, dass sich dieser ›Wahn‹, das alles dominierende Ideal der Jugendlichkeit so hartnäckig hält – auch wenn die ›Baby Boomer‹ inzwischen älter geworden sind – lässt vermuten, dass noch andere Motive dahinter stehen: Altern war und ist in unserer Gesellschaft fast schon ein Tabu. Dahinter steht die Angst vor dem Verlust der eigenen Attraktivität und Fitness, der daran gekoppelten gesellschaftlichen Anerkennung, die Angst vor dem eigenen Verfall und letztlich vor dem Tod. »Kein Mensch wird gerne alt.« (Schirrmacher 2004)

Indes: Angesichts der nicht mehr übersehbaren demographischen Veränderungen lässt sich auch die Werbung langsam auf Ältere als neue, kaufkraftstarke Zielgruppe ein. Dabei fällt auf: Werbung / Marketing, die gezielt Ältere, die ›jungen Alten‹ (50plus) ansprechen, betonen häufig deren Jugendlichkeit (›gut gehalten‹), verkaufen Fitnessgeräte und Anti-Aging-Produkte. Das heißt, sie brechen das Tabu des Alters nicht wirklich, sie schieben das Alter nur hinaus.

Der Traum von der Unsterblichkeit

Darüber hinaus nähren die Medien gelegentlich neue Träume von Unsterblichkeit: Mit Hilfe der Gentechnik und der modernen Medizin sollen die Menschen immer älter werden (und dabei gesund bleiben); bald soll es möglich sein, die ›biologische Uhr‹ anzuhalten.

Und wie sähen unsere Gesellschaft und ihre Mitglieder dann aus: ›Alt wie Methusalem‹ oder doch ›forever young‹?

2. Die gesellschaftliche Realität: demographischer Wandel und Arbeitswelt

Demographischer Wandel: Was ist das?

Für den Namen Demographie standen die alten Griechen Pate: ›Demos‹ heißt im Altgriechischen Volk und ›graphein‹ steht für schreiben. Demographie ist also ›Volksschreibung‹ – oder mit den Worten der Wissenschaft ausgedrückt: statistisch fundierte Bevölkerungslehre.

Im weiteren Sinne versteht man darunter eine Teildisziplin der Sozialwissenschaft, deren Erkenntnisobjekt das Werden, Leben und Vergehen menschlicher Bevölkerung ist – allerdings nicht aus philosophischer, sondern aus statistischer Perspektive. Kurzum: Die Demographie interessiert an der Bevölkerung alles, was sich in Zahlen erfassen und messen lässt. Zu wichtigen demographischen Faktoren gehören die Geburtenrate, die Sterberate und das Migrationsverhalten der Bevölkerung.

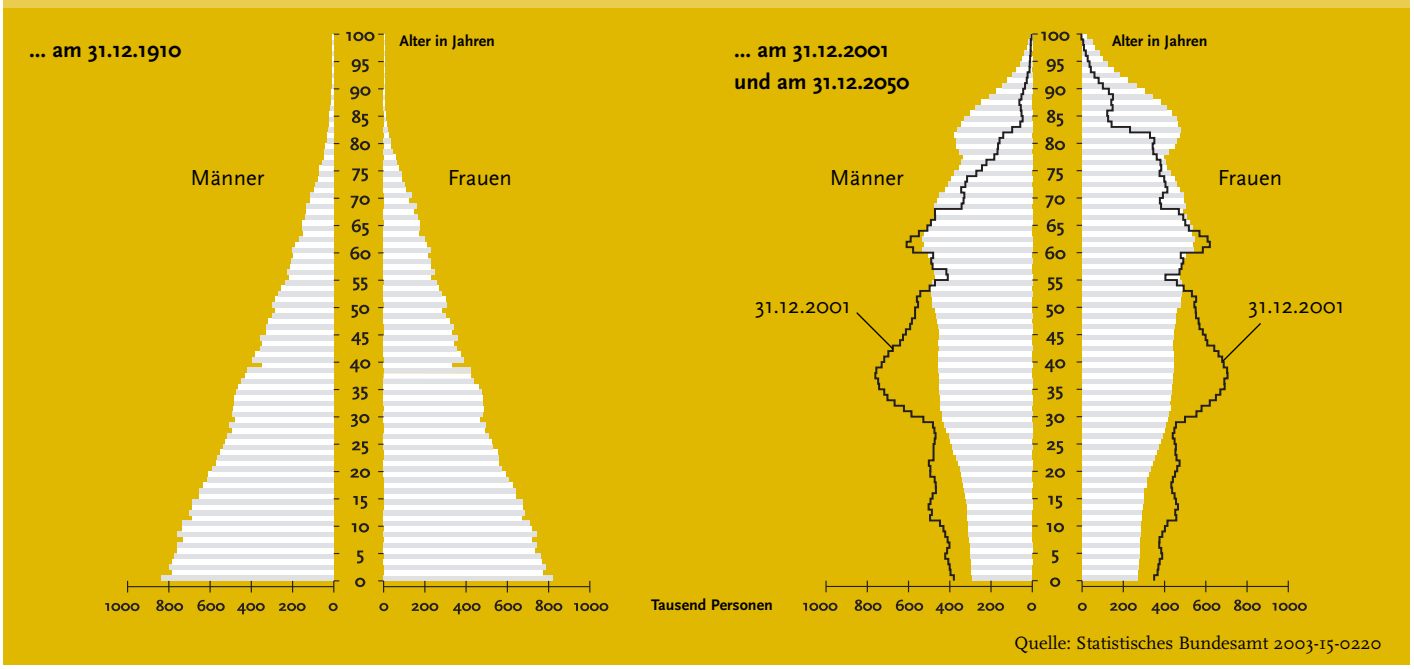
Die demographischen Daten, die hierzulande das Statistische Bundesamt regelmäßig ermittelt und veröffentlicht, wurden in Deutschland erstmals 1871 erfasst. So gab es zu Kaisers Zeiten also auch schon Demographie; von demographischem Wandel konnte damals allerdings keine Rede sein. Im Gegenteil: Die demographische Struktur der Bevölkerung war zumindest in einem wichtigen Punkt durchweg konstant: Stets übertraf die Zahl der Geburten die der Todesfälle, und sehr alte Menschen gab es nur wenige. Optisch betrachtet ähnelte der Altersaufbau der Gesellschaft daher in etwa einer Pyramide. Die hohe Zahl der Kinder und Jugendlichen bildete den breiten Sockel, die wenigen ›Methusaleme‹ die dünne Spitze der Pyramide, und dazwischen lagen die mittleren Jahrgänge.

Diese demographische Struktur, die als ›Alterspyramide‹ in den allgemeinen Sprachgebrauch einging, erwies sich als ungeheuer beständig: Sie überdauerte nicht nur Monarchie, Weimarer Republik und die Nazidiktatur, sondern reichte auch noch bis weit in die Bonner Demokratie.

Erst Anfang der 1970er Jahre begann dann das, was man heute demographischen Wandel nennt: Die Pyramide verlor ihre klassische Form und geriet ins Ungleichgewicht – und das gleich mehrfach. Besonders gravierend waren die Veränderung am Fundament der Pyramide: Es schmolz geradezu dahin. Der Grund: Die Zahl der Geburten sank rapide. Während etwa im ›Baby-Boom‹ der 1960er Jahre die durchschnittliche Geburtenrate je Frau einen Höchststand von 2,5 Kindern erreichte, sank sie bereits im folgenden Jahrzehnt deutlich ab und hat sich inzwischen bei 1,4 Kindern eingependelt. Umgekehrt wurde die Spitze der Pyramide immer üppiger – eine Entwicklung, die sich freilich schon länger abzeichnete. Der Grund ist die steigende Lebenserwartung des Einzelnen: Infolge der Fortschritte in Gesundheitswesen, Hygiene, Ernährung sowie des allgemein gestiegenen Wohlstands und der Verbesserung der Lebensbedingungen nahm die Lebenserwartung in den letzten hundert Jahren kontinuierlich zu.

Auch heute bröckelt die Pyramide weiter und entwickelt sich optisch immer mehr in Richtung ›Pilz‹. Anders gesagt: Die Bevölkerung schrumpft zahlenmäßig – und der Anteil

Abbildung 4 **Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland ...**



Quelle: Statistisches Bundesamt 2003-15-0220

jüngerer Menschen an der Gesellschaft wird immer geringer, während die Zahl der alten und immer älteren Menschen stets zunimmt. Dieses Phänomen meint, wer heute vom demographischen Wandel spricht (siehe Abb. 4).

Der demographische Wandel in der Forschung

Zum Thema des sich abzeichnenden demographischen Wandels und seiner Folgen für Unternehmen und Wirtschaft liegen bereits seit 15 Jahren Forschungsergebnisse vor. 1989 hatte das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) den Arbeitsschwerpunkt ›Demographischer Wandel‹ eingerichtet. Über das Rahmenkonzept ›Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit‹ wurden in den letzten fünf Jahren die Weichen zu einer deutlichen Lösungsorientierung gestellt. Mit dem Transferverbund ›Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel‹ wurden betriebliche und überbetriebliche Ansätze zur Bewältigung des demographischen Wandels bis hin zu Handlungshilfen entwickelt (www.demotrans.de; Buck/Schletz 2002).

Zahlen & Fakten zum demographischen Wandel

Die neuesten Zahlen zum demographischen Wandel stammen aus dem Jahr 2003, aus der ›10. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung› des Statistischen Bundesamtes. Sie prognostiziert die Bevölkerungsentwicklung bis zum Jahr 2005 und bestätigt die oben bereits angeführte Tendenz: Die Bevölkerung in unserer Gesellschaft wird weniger und älter.

Was die Einwohnerzahl Deutschlands betrifft, kommen die Statistiker zu folgenden Prognosen: Von aktuell 82,5 Millionen Einwohnern wird die Bevölkerungszahl nach einem geringen Anstieg auf 83 Millionen ab dem Jahr 2013 zurückgehen, zehn Jahre später (2023) wieder annähernd auf dem heutigen Stand sein, 2035 erstmals knapp unter 80 Millionen liegen und dann bis zum Jahr 2050 auf gut 75 Millionen Einwohner sinken.[1]

Wie schon seit 30 Jahren, so werden auch in den nächsten Jahrzehnten in der deutschen Bevölkerung jährlich mehr Menschen sterben als zur Welt kommen. Die heutige jährliche Geburtenzahl von ca. 730.000 Babys wird auf etwa 560.000 im Jahr 2050 sinken und dann nur noch halb so hoch sein wie die Zahl der jährlich Gestorbenen. Bis 1997 konnte dieses ›Geburtendefizit‹ rein zahlenmäßig durch Zuwanderung ausgeglichen werden. Seither sinkt die Bevölkerungs-Gesamtzahl in Deutschland ab und wird sich – wie gezeigt – nach allen Prognosen auch weiterhin rückläufig entwickeln.

Das niedrige Geburtenniveau auf der einen und die gestiegene Lebenserwartung auf der anderen Seite haben nun erhebliche Auswirkungen auf die Altersstruktur der Bevölkerung: Die jüngeren Altersjahrgänge (bis etwa zum 50. Lebensjahr) werden generell schwächer besetzt sein als die älteren. Der Anteil der unter 20-Jährigen wird von heute 20 Prozent der Bevölkerung auf 16 Prozent im Jahr 2050 zurückgehen. Der Anteil der mindestens 60-Jährigen wird dann mit 37 Prozent mehr als doppelt so groß sein. Und ganze 12 Prozent der Bevölkerung werden im Jahr 2050 80 Jahre oder älter sein (gegenüber knapp 4 Prozent im Jahr 2001).

Die zu erwartenden Verschiebungen im Altersaufbau zeigen sich besonders stark beim sogenannten Altersquotienten, der beschreibt, wie viele Menschen im Rentenalter (60 und älter) auf 100 Erwerbspersonen (Alter von 20 bis 59 Jahren) kommen. Lag dieser Quotient im Jahr 2001 noch bei 44, so wird er – sofern man weiterhin das heutige durchschnittliche Rentenzugangsalter von 60 Jahren zugrunde legt – bis 2030 auf 71 und bis zum Jahr 2050 sukzessive auf 78 ansteigen.

Arbeitswelt und Altersstruktur

Wie wirkt sich diese Entwicklung nun auf Arbeitswelt und Arbeitsmarkt aus? Was das Erwerbspersonenpotenzial betrifft, so gehen die Prognosen des Statistischen Bundesamtes davon aus, dass dieses kaum vor dem Jahr 2015, sondern eher erst ab 2020 unter das derzeitige Niveau von rund 40 Millionen sinken wird. In diesem Zeitraum wird es also noch nicht zu einem Rückgang des Arbeitskräfteangebots auf breiter Front kommen. – Allerdings sind die Auswirkungen des demographischen Wandels auch branchenabhängig, da einzelne Branchen sowohl unterschiedliche Altersstrukturen mit teilweise sehr ausgeprägten Kohorten aufweisen und sich außerdem hinsichtlich der Belastung der Arbeitsfähigkeit des Einzelnen und damit dem Alter des Arbeitsausscheidens erheblich unterscheiden (Beispiel: Fluglotsen, Dachdecker).

Ab 2020 wird es jedoch zu einem Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials kommen – der auch durch Zuwanderung nur begrenzt abgemildert wird: Selbst wenn man weiterhin von einer jährlichen Zuwanderung von 200.000 Personen (mit günstiger Erwerbsbiographie und guten Qualifikationen) ausgeht, wird das Arbeitskräftepotenzial bis 2050 nach den Prognosen der Statistiker auf 30 Millionen Personen sinken (ohne Zuwanderung allerdings auf 24 Millionen).

Erheblich früher wird sich eine andere Entwicklung auswirken. Die Rede ist von der Alterung der erwerbstätigen Bevölkerung und damit der Betriebsbelegschaften. Dieser Prozess ist bereits in vollem Gange. Er wird sich in Zukunft beschleunigt fortsetzen und sich hauptsächlich auf die Jahre bis 2020 konzentrieren. Bis 2010, so die Experten, wird der Anteil der Erwerbspersonen über 40 Jahre zunehmen – und danach steigt dann der Anteil der über 50-Jährigen stark an. Im Jahr

1 Diese Zahlen beziehen sich auf die ›mittlere‹ von insgesamt drei Varianten, welche die Statistiker kalkuliert haben. Dieser Prognose liegen folgende Annahmen zugrunde: Konstante Geburtenhäufigkeit von durchschnittlich 1,4 Kindern pro Frau; Erhöhung der Lebenserwartung (bei Geburt bis zum Jahr 2050) für Jungen auf 81,1 Jahre und für Mädchen auf 86,6 Jahre und ein jährlicher positiver Wanderungssaldo von rund 200.000 Personen (Quelle: Statistisches Bundesamt 2003)

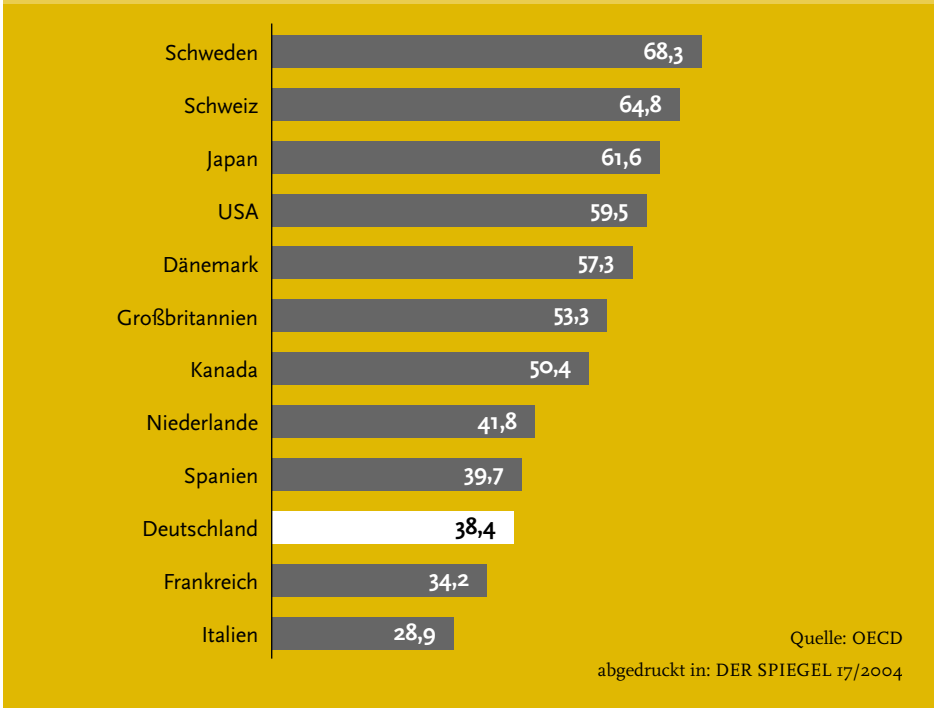
2020 wird mehr als jeder dritte Erwerbstätige älter als 50 sein. Erstmals wird es dann in den Betrieben mehr 50-Jährige als 30-Jährige geben.

Der Alterungsprozess, um den es hier geht, lässt sich gut mit dem Bild der ›wandernden Kohorten‹ beschreiben: Die ursprünglich größte mittlere Altersgruppe der 35- bis 49-Jährigen, die heute mit fast 20 Millionen Menschen knapp 40 Prozent der Bevölkerung im Erwerbsalter stellt, wird bereits in den nächsten Jahren deutlich abnehmen. Ab 2010 steigt dann der Anteil der über 50-Jährigen stark an.

Der Grund für diese Entwicklung liegt darin, dass die geburtenstarken Jahrgänge, die so genannten Baby-Boomer, älter werden. Diese Kohorten der heute ca. 35- bis 49-Jährigen werden in den nächsten beiden Jahrzehnten zwangsläufig in die Gruppe der ›Älteren‹ hineinaltern. Auch deshalb tun die Unternehmen gut daran, den demographischen Wandel möglichst umgehend in ihrer Personalstrategie zu berücksichtigen.

Abbildung 5

Anteil der Erwerbstätigen unter den 55- bis 64-Jährigen im internationalen Vergleich



Status quo: Erwerbsquote und Arbeitslosigkeit Älterer

Die Tatsache, dass das Durchschnittalter der Erwerbstätigen bereits seit Jahren steigt, bedeutet jedoch nun keineswegs, dass alle potenziellen älteren Erwerbstätigen auch tatsächlich beschäftigt sind. Eher das Gegenteil ist der Fall: Nach den Zahlen des Mikrozensus von 2001 (der letzte, für den eine nach Alter differenzierte Auswertung vorliegt) war nur ein gutes Drittel der 55- bis 64-Jährigen hierzulande noch erwerbstätig (Koller u.a. 2003). Besonders wenige Erwerbstätige gab es in der Gruppe der über 60-Jährigen, von denen viele – vor allem Frauen – bereits regulär verrentet sind bzw. über Vorruhestandsregelungen oder auch über Arbeitslosigkeit aus dem Erwerbsleben ausgeschieden sind. Dagegen waren unter den 55- bis 60-jährigen Männern 68,5 (alte Bundesländer) bzw. 59,7 Prozent (neue Bundesländer und Ost-Berlin) erwerbstätig, bei den Frauen waren es 48,5 resp. 48,6 Prozent. Die Erwerbslosenquote Älterer ist durchgängig höher als im Bevölkerungsdurchschnitt.

Erinnern wir uns an die Prognosen, wonach die Zahl der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter ab etwa 2020 zurückgehen wird: Wirtschaft und Unternehmen werden gut daran tun, das vorhandene Erwerbspersonenpotenzial der Älteren – wie im übrigen auch das der Frauen, deren Erwerbsbeteiligung in Deutschland immer noch unter dem Durchschnitt anderer westlicher Länder liegt – besser auszuschöpfen.

Deutschland im internationalen Vergleich

Wie ein Vergleich mit anderen Ländern zeigt, ist die geringe Erwerbsquote und die hohe Arbeitslosigkeit Älterer keineswegs durchgängig ein internationales Phänomen. Während der Anteil der Erwerbstätigen unter den 55- bis 64-Jährigen in Deutschland im Jahr 2003 bei 38,4 Prozent liegt, beschäftigen Schweden (68,3 Prozent), die Schweiz (64,8 Prozent), Japan (61,6) und die USA (59,5) einen erheblich größeren Teil älterer Menschen. Ähnlich wie Deutschland schneiden Frankreich (34,2 Prozent) und Italien (28,9 Prozent) ab. Im Schnitt liegen die anderen Industrieländer rund zehn Prozent über den deutschen Werten. Unser Land belegt damit einen unteren Mittelplatz in der Statistik (Quelle: OECD 2003; siehe Abb. 5).

Einer der hauptsächlichen Gründe für das ungünstige Abschneiden Deutschlands ist politischer Natur. Während man sich in anderen Nationen sehr früh Gedanken machte, wie man die Arbeitsfähigkeit Älterer erhalten und durch gezielte Maßnahmen für deren Verbleib im Betrieb sorgen konnte, betrieb man hierzulande gleich mehrfach eine Politik der frühen ›Externalisierung‹, d.h. vor allem der frühen Verrentung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.

Inzwischen ist diese deutsche Praxis an ihre Grenzen gestoßen. Die Weichen für Veränderungen sind gestellt. Ein frühes Entlassen der Beschäftigten in die Rente ist immer weniger finanzierbar. Außerdem hat man erkannt, dass der Volkswirtschaft durch diese Praxis enorme finanzielle Schäden entstehen: zum einen durch den Ausfall von Steuern und

Beiträgen zur Sozialversicherung und zum anderen durch die Verschwendung von Humankapital: Wenn ein Teil des vorhandenen Produktionsfaktors Arbeit nicht genutzt wird, bedeutet dies aus volkswirtschaftlicher Sicht Verluste an Wertschöpfung in Milliardenhöhe.

Erwerbsbiographie: »Ranklotzen bis 55 und dann tschüss«

Die deutsche Praxis der Frühverrentung – gesellschaftlich lange Zeit nicht nur toleriert, sondern durchaus positiv besetzt – hatte in vielen Betrieben problematische Folgen. Die Notwendigkeit, Arbeitsplätze und betriebliche Karrieren so zu gestalten, dass sie bis zum Erreichen der Altersgrenze reichten, schien ebenso zu entfallen wie die Weiterbildung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Und obwohl durchaus nicht sicher ist, dass ältere Beschäftigte immer freiwillig aus dem Betrieb ausscheiden, scheint sich bis heute in vielen Köpfen Älterer als Ziel ihrer Erwerbsbiographie die Maxime festgesetzt zu haben: »Ranklotzen bis 55 und dann tschüss« (vgl. Behrens u.a. 2002). Dadurch entwickelten sich stabile soziale Erwartungsmuster in Bezug auf ein frühes Ausscheiden aus dem Arbeitsleben, die auch heute – wo die Nichtfortsetzbarkeit der Praxis der Frühverrentung offensichtlich ist – weiterwirken. Steigende Arbeitsbelastung und nicht alternsgerechte Arbeitsbedingungen werden im Hinblick auf ein baldiges Ausscheiden von Älteren in den Betrieben weiterhin stillschweigend toleriert.

So wurden in Deutschland durch die politische Strategie der Frühpensionierung, verbunden mit der Philosophie der ›Defizithypothese‹, nicht nur bis heute weiter wirkende negative Verhaltens- und Handlungsmuster geschaffen, sondern auch viele Chancen verschenkt. Angesichts der geschilderten demographischen Entwicklung ist es höchste Zeit, diese Chancen erneut aufzugreifen und im Interesse von Arbeitgebern wie Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zu nutzen. Hier ist nicht zuletzt ein Mentalitätswechsel nötig, der eine bewusste Gestaltung von neuen, verlängerten Erwerbsbiographien ermöglicht (siehe Kapitel 3).

Die Auswirkungen auf die Unternehmen

Weil ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer vom Personalabbau der vergangenen Jahre besonders betroffen waren – und weil nur wenige Jüngere aufgrund der wirtschaftlich schwierigen Lage neu eingestellt wurden –, sind heute die mittleren Altersgruppen (Baby-Boomer) in den Unternehmen besonders stark vertreten und machen bis zur Hälfte der Gesamtbelegschaft aus. Betriebe mit einer solchen ›komprimierten Altersstruktur‹ (Buck u.a. 2002: 51) sind in vielen Branchen anzutreffen. Das Problem für die Unternehmen besteht nun darin, dass diese Jahrgänge gemeinsam, sozusagen ›en bloc‹, altern und in den nächsten 10 bis 15 Jahren nahezu geschlossen in Rente gehen werden. Konkret bedeutet das: Es droht ein dramatischer und schlagartiger Verlust an Erfahrungswissen, der kaum noch zu kompensieren ist, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erst in Rente gegangen sind.

Die Schaffung altersgemischter Teams, die einen systematischen Transfer vorhandener Kenntnisse und Kompetenzen an Jüngere ermöglichen, wird damit zu einem zentralen Bestandteil künftiger Personalpolitik. Auch die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit der heute 35–45-jährigen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer über die nächsten 15–25 Jahre erhält unter diesem Aspekt einen ganz neuen betrieblichen Stellenwert. Und es muss sichergestellt werden, dass sowohl jüngere als auch ältere Beschäftigte kontinuierlich an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen, um ihre Kompetenzen nicht nur zu erhalten, sondern ständig zu erweitern und auf den neuesten Stand zu bringen. Das Schlagwort vom ›lebenslangen Lernen‹ erhält in einer älter werdenden Arbeitswelt eine neue Bedeutung: Es muss – zumindest mit Bezug auf ein Arbeitsleben – wörtlich genommen werden.

Bedürfnisse einer älter werdenden Gesellschaft

Schließlich spricht noch ein weiterer Aspekt für die Beschäftigung Älterer: Nicht nur die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, sondern auch die Konsumentinnen und Konsumenten werden älter. Damit verändern sich deren Anforderungen an Produkte wie an Dienstleistungen und Beratung. Produkte müssen diversifiziert und auf die Bedürfnisse älterer Menschen abgestimmt werden. Und: Ältere möchten gerne von Älteren bedient und beraten werden: »Es klappt nicht, wenn eine 21-Jährige im Stilbereich Gelsenkirchener Barock beraten und verkaufen soll.« (Reinhold Gütebier, Vertriebsleiter des bayerischen Möbelhauses Segmüller, in: Frankfurter Rundschau vom 11.05.2004).

Es geht also um nichts weniger als um den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und der Qualität ihrer Produkte – aber ebenso um den Erhalt der Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und die Beteiligung älterer und älter werdender Menschen in Arbeitswelt und Gesellschaft.

3. Die Praxis: Konsequenzen des demographischen Wandels für Unternehmen und Arbeitswelt

Cornelia Seitz von der Forschungsstelle des Bildungswerkes der Hessischen Wirtschaft e.V. bringt es auf den Punkt: »Trotz der Kassandra-Rufe seitens der Forschung und von Arbeitsmarktpolitikern sehen Unternehmen nur bedingt die Notwendigkeit, von der Jugendzentriertheit ihrer Personalpolitik abzurücken. Optimierung und Personalabbau prägen den betrieblichen Alltag. Für die Alten ist da kaum noch Platz.« (Seitz 2003)

In der Tat glauben offensichtlich noch zu viele Unternehmen, dass die demographischen Veränderungen derzeit (noch) keine Relevanz für sie haben. Dass dies eine folgenschwere Fehleinschätzung sein kann, sollte im letzten Kapitel deutlich geworden sein: Um zukunfts- und wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen sich die Unternehmen »jetzt und ab sofort den Herausforderungen des demographischen Wandels stellen« (Richenhagen 2004 a) – zumal Veränderungen der betrieblichen Rekrutierungs- und Personalpolitik und eine alternsgerechte Arbeitsgestaltung nicht ›ad hoc‹, sondern nur schrittweise zu realisieren sind.

Die Analyse des Status Quo

Doch wie können die Unternehmen der Herausforderung des demographischen Wandels begegnen? Was konkret gilt es zu tun, und worauf kommt es an? Dazu wollen wir in diesem Kapitel sowohl Lösungsmöglichkeiten als auch Beispiele guter Praxis vorstellen.

›Quick-Check‹ als erster Schritt

Als erstes gilt es zu klären, ob und inwieweit ein Unternehmen überhaupt einen demographiebedingten Handlungsbedarf hat. Die Beantwortung nachstehender Fragen kann dabei erste Anhaltspunkte liefern:

- Ist die Zusammensetzung der Altersgruppen im Unternehmen bekannt – und fließen diese Kenntnisse in die Personalpolitik ein?
- Besteht die Belegschaft zu gleichen Teilen aus jungen, mittelalten und älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?
- Sind die Tätigkeitsbereiche im Unternehmen so gestaltet, dass die Beschäftigten diese bis zum 65. Lebensjahr tatsächlich ausführen können?
- Werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv bei der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen beteiligt?
- Gelingt es problemlos, den Bedarf an jungen Fachkräften auszubilden oder zu rekrutieren?
- Erhalten alle, auch ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Chance, sich zu qualifizieren und ihre Kompetenzen zu erweitern?
- Gibt es eine gezielte Förderung des Wissenstransfers zwischen Älteren und Nachwuchskräften?
- Wird allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Unternehmen eine berufliche Entwicklungsperspektive geboten?

Dieser ›Quick-Check‹ wurde entwickelt von der ›Gemeinschaftsinitiative Gesünder arbeiten e.V.‹ (GIGA) aus Nordrhein-Westfalen. Die Auswertung ist denkbar einfach: Je höher die Zahl der Nein-Antworten, desto größer der demographisch bedingte Handlungsbedarf im Unternehmen.

Das Instrument der Altersstrukturanalyse

Der nächste Schritt sollte dann in einer detaillierten Altersstrukturanalyse der Belegschaft bestehen. Von Kleinstunternehmen abgesehen, ist es dabei immer sinnvoll, nicht nur den Betrieb als Ganzes einer Analyse zu unterziehen, sondern jede einzelne Abteilung, da die Alterszusammensetzung – und damit ein etwaiger Handlungsbedarf – von Forschung und Entwicklung bis zur Produktion stark differieren kann.

In kleinen Betrieben kann man einen Überblick über altersstrukturelle Probleme anhand der Geburtsdaten der Beschäftigten leicht in Eigenregie erstellen. Größere Unternehmen sollten sich jedoch, wie das Beispiel APR zeigt, nicht allein auf die subjektive

2 Ausführliche Projektbeschreibung unter: www.zvei.org/demographie/ergebpapiere/abbdoku.pdf

Oftmals täuscht der äußere Anschein, wie das Beispiel von APR in Minden zeigt. Die ABB Automation Products GmbH (APR) Minden gehört zu einem weltweiten Konzern mit Sitz in Zürich. Als einziges industrielles Großunternehmen in der Region Ostwestfalen-Lippe hat die APR keine gravierenden Rekrutierungsprobleme. Das Unternehmen gilt sogar bis nach Hannover und Bielefeld hin als attraktiver Arbeitgeber, die Erstausbildungsquote beträgt fünf Prozent, die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit ist mit mehr als 16 Jahren sehr hoch und die Fluktuationsrate liegt unter einem Prozent. Der Generationenaustausch erfolgt seit mehreren Jahren über eine Altersteilzeitregelung; Rentenverluste werden durch entsprechende Altersvorsorgemodelle ausgeglichen. Ende 2001 wies APR Minden eine auf die mittleren Jahrgänge zentrierte Altersstruktur auf.

Auf den ersten Blick würde wohl kaum jemand bei diesem Unternehmen demographiebedingte Probleme vermuten. Und doch ergab eine umfassende Altersstrukturanalyse, dass die bisher übliche Personalstrategie (Fünf-Jahresplanung mit ein- bis zweijährigen operativen Planungen) nicht ausreichte. Eine auf dieser Analyse aufbauende Zehn-Jahresplanung zeigte, dass das Unternehmen in absehbarer Zukunft in Turbulenzen zu geraten drohte: Die Zahl der aus dem Betrieb ausscheidenden Personen würde zum Zeitpunkt X extrem hoch, die personellen Lücken nur schwer zu füllen sein – hinzu kämen gleichzeitig hohe Personalkosten im Rahmen der Altersteilzeitregelung. Das Unternehmen beschloss daher noch im Frühjahr 2002, künftige Altersteilzeitregelungen davon abhängig zu machen, dass ausscheidende Beschäftigte auch durch geeignete Nachfolger ersetzt werden konnten. Man begann mit einer systematischen Nachfolgeplanung, organisierte den Wissenstransfer von Älteren zu Jüngeren und entwickelte Langfristkonzepte zur Gesunderhaltung der Beschäftigten.[2]

Einschätzung der eigenen ›Demographie-Tauglichkeit‹ verlassen, sondern anhand der mittlerweile zahlreich vorhandenen Checklisten und Leitfäden eine detaillierte Betriebsanalyse durchführen.

Hilfreich ist dabei der ›Leitfaden zur Selbstanalyse alterstruktureller Probleme in Unternehmen‹ (Köchling 2003). Er wurde – aufbauend auf der Altersstrukturanalyse – von der Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH (GfAH) im Rahmen des vom BMBF geförderten demotrans-Vorhabens entwickelt. Der Leitfaden bietet eine übersichtliche Darstellung des prinzipiellen Vorgehens bei der Alterstrukturanalyse, thematisiert die wichtigsten personalpolitischen Handlungsfelder (jeweils versehen mit einem Katalog von optionalen Maßnahmen) und gibt eine Fülle von Infos zu Literatur und Web sowie Hinweise auf Berater zu Spezialthemen.

Dieser Leitfaden basiert auf langjährigen Erfahrungen aus Forschung und Umsetzung mit etwa 90 Unternehmen unterschiedlicher Produktsparten, Größenklassen und Altersstrukturen. Eine erste breitenwirksame Anwendung erfuhr der Leitfaden durch 30 Unternehmen der Elektrotechnik- und Elektronikindustrie in der vom BMBF geförderten Demografie-Initiative des ZVEI (ZVEI 2002, 2003).

Der von der GfAH (Köchling 2000) vorab ebenfalls im demotrans-Projekt entwickelte ›Leitfaden zur Früherkennung altersstruktureller Probleme im Betrieb‹ ist als Foliensatz kostenlos über das Web erhältlich.[3] Seine Essenz sind fünf Kernfragen plus ausführlichen Erläuterungen, mit deren Hilfe Personalverantwortliche einen ersten Einstieg in etwaige altersstrukturelle Probleme in ihrem Betrieb finden können:

1. Besteht die Gefahr des ›personellen Ausblutens‹?
   Können Personalabgänge durch Verrentung (Ältere) und Fluktuation (Jüngere) zukünftig nicht mehr durch Personalzugänge ersetzt werden?
2. Ist die Arbeitsfähigkeit für alle Altersgruppen bis zur Rente gewährleistet?
   Arbeitsfähigkeit = Einheit aus gesundheitlicher, qualifikatorischer und emotionaler Leistungsfähigkeit sowie Innovationsfähigkeit.
3. Findet eine kontinuierliche Erneuerung der betrieblich relevanten Wissensbestände statt?
   Wird in Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter investiert? Ist der betriebsinterne Wissenstransfer organisiert? Ist der Betrieb Mitglied eines externen Wissensnetzwerkes?
4. Ist die Unternehmenskultur an einem Miteinander der Generationen orientiert?
   Gleichviel Attraktivität für Jüngere und Ältere? Soziale Geborgenheit? Förderung der Potenziale?
5. Befasst sich die Personalarbeit mit der altersstrukturellen Problematik?
   Gilt Berufsplanung nur für die Jüngeren? Können Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aller Altersgruppen über ihren Erwerbsverlauf mitbestimmen?

Zwischen den acht Kriterien des Quick-Checks von GIGA und den fünf Kernfragen aus dem Leitfaden zur Früherkennung sind deutliche Überschneidungen erkennbar, wie man leicht sieht – und wie auch nicht anders zu erwarten. Sie verweisen zugleich auf die wichtigsten Aufgabenbereiche einer ›demographie-tauglichen‹ Personalarbeit. Wir haben sie zu fünf Handlungsfeldern zusammengefasst:

1. Gesundheit
2. Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung
3. Qualifikation, Weiterbildung und lebensbegleitendes Lernen
4. Führung
5. Demographiegerechte Personal- und Rekrutierungspolitik

Handlungsfeld 1: Gesundheit

Arbeitsfähigkeit für alle Altersgruppen bis zur Rente gewährleisten

Mittlerweile ist auf Grund umfangreicher epidemiologischer und empirischer Forschung sowie auch der Alltagsbeobachtung unumstritten, dass Leistungsprobleme Älterer im Hinblick auf berufliche Anforderungen nicht allein biologischen Ursachen geschuldet sind. Wesentliche Modifikationen erfährt die ›biologische Uhr‹ durch ungünstige Einflüsse aus Lebensstil, Arbeitswelt und sozialem Umfeld (siehe Kapitel 1). Oder wie die IG Metall es formuliert: »Der vorzeitige Verschleiß der Arbeitsfähigkeit ist das Problem. Nicht das Altern oder das Alter.« (IGM: Gesünder @rbeiten 2004) In der Tat ist bei einem Teil der älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer eine Vielzahl von Funktionsverschlechterungen festzustellen. Diese sind oftmals auch ein Ergebnis lang andauernder, einseitiger Arbeitsbelastung. Wer jahrelang stets schwer heben oder tragen musste (zum Beispiel Stahlindustrie, Gießerei), häufigen Ortswechseln und wechselnder Witterung ausgesetzt war (Montage, Bau) oder durch Nachtarbeit, Schicht, Zeitdruck etc. belastet wurde, ist oft mit 55 oder früher reif für die Rente. Ähnliches gilt auch für Fehlbelastungen psychischer Art, etwa bei Managern mit Burn-Out-Syndrom und hoher Frühinvalidität. Die Zahlen sprechen eine deutliche Sprache: Allein 1999 gab es nach Statistiken des Verbandes Deutscher Rentenversicherungsträger in Deutschland 218.187 neue Rentenzugänge wegen verminderter Erwerbsfähigkeit. Diese hatten damit einen Anteil von 20 Prozent an allen Rentenzugängen. Ebenfalls signifikant: Die statistischen Daten des Wissenschaftlichen Instituts der AOK zur Arbeitsunfähigkeit, die belegen, dass vor allem Muskel- und Skeletterkrankungen sowie Herz-/Kreislauferkrankungen altersbezogen steil ansteigen – was übrigens schon im Alter von 35 Jahren seinen Anfang nimmt. Diese

3 http://www.demographie-transfer.iao.fhg.de/teilprojekte/gfah/info_LFAP.html

Leiden haben einen chronischen Verlauf, das heißt sie tauchen nicht von heute auf morgen auf, sondern entwickeln sich über Jahre hinweg und können irgendwann zu Erwerbsunfähigkeit und Frühverrentung führen.

Diese Entwicklung ist freilich nicht zwangsläufig, sondern resultiert aus der Tatsache, dass es eine Reihe von Arbeitsplätzen gibt, die hauptsächlich aus gesundheitlichen Gründen von der Mehrzahl der Beschäftigten nicht bis zur gesetzlichen Rente bewältigt werden können, sondern lediglich eine begrenzte Tätigkeitsdauer erlauben. Je mehr jedoch die Betriebe auf die Potenziale und Kompetenzen der Älteren nicht mehr verzichten können, treten nun die Faktoren ›Arbeitsgestaltung und Gesundheitsförderung‹ sowie ›Laufbahngestaltung und Gestaltung der Erwerbsbiographie‹ verstärkt auf die Agenda der Unternehmen. Gleichzeitig ist die Sicherheit bei der Arbeit unter Berücksichtigung einer möglicherweise verminderten Wahrnehmung von Gefährdungen und anderer altersbedingter Einschränkungen durch entsprechende Schutzmaßnahmen zu gewährleisten. Erfreulicherweise hat sich hier in der Praxis bereits einiges getan.

Beispiel **Opel**. Betriebsrat Udo Löwenbrück: »Wer gesehen hat, wie die Kollegen zuvor am Armaturenbrett montiert haben – halb knieend, halb liegend – wusste: Hier kann man nicht gesund alt werden. Solche Arbeiten gibt es nicht mehr. Wir haben Mitfahrbänder, kaum mehr Überkopfarbeit, höhenverstellbare Arbeitsplätze, und die Taktzeiten sind so ausgerichtet, dass ein junger Kollege unterdurchschnittlich belastet ist, damit der 50-jährige mithalten kann.« [4]

Beispiel **Continental** Hannover. Werksarzt Christoph Sommer:
»Um Arbeitsplätze auf Alterstauglichkeit zu untersuchen, setzen wir neben der Gefährdungsbeurteilung mit Schwerpunkt Sicherheit und Ergonomie/Arbeitsgestaltung ein Arbeitsplatzkataster ein. Dabei wird jeder Arbeitsplatz in drei Kategorien eingestuft: Altersgerecht heißt: Hier kann man bei Gesundheit bis zum 65. Lebensjahr arbeiten. Bedingt altersgerecht: Hier müssen konkrete Veränderungen am Arbeitsplatz oder bei den Arbeitsbedingungen (zum Beispiel Schichtsystem) vorgenommen werden. Nicht altersgerecht bedeutet: Wer hier arbeitet, wird auf Dauer gesundheitlich überbeansprucht und muss den Arbeitsplatz vor dem Rentenalter wechseln. Eine berufliche Laufbahnplanung und gezielte Weiterbildung sind dringend angesagt.« [5]

Gesundheitsförderung umfasst also eine Fülle diverser, im Einzelfall von Betrieb zu Betrieb unterschiedlicher Maßnahmen. Zu nennen sind:

- Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung und klassische Arbeitsschutzmaßnahmen
- Förderung von Gesundheit und Fitness der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (zum Beispiel arbeitsplatzbezogene Rückenschule oder Kurse zur Stressbewältigung)
- Optimierte Arbeitsabläufe (Reduzierung von Routine, reduzierter Zeittakt)
- Individuelle Gestaltung der Erwerbsbiographie (bei Jobs mit begrenzter Tätigkeitsdauer vorausschauende Planung eines Wechsels in andere Jobs)
- Aufbau eines systematischen betrieblichen Gesundheitsmanagements

Die betriebliche Gesundheitsförderung schließt auch Maßnahmen für behinderte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein. Dafür sind gute Rehabilitation und Betreuung auf betrieblicher Ebene wichtig.

4 Quelle: IGM, Gesünder @rbeiten. Nr. 22, März 2004
5 Quelle: ebenda

Handlungsfeld 2: Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung

Nicht nur die Arbeitsplätze, sondern auch die Arbeit selbst alternsgerecht gestalten

Neben den oben genannten gesundheitsfördernden Elementen besteht zum Beispiel die Möglichkeit einer entsprechenden Arbeitszeitgestaltung, um den Bedürfnissen älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entgegen zu kommen. Des weiteren können ältere Beschäftigte – dem Kompetenzmodell entsprechend – mit solchen Aufgaben betraut werden, die sie tendenziell besser erledigen können als Jüngere. Das sind Aufgaben, die vertraut und trainiert sind, die ein weitgehend autonomes Arbeiten erlauben (Arbeitspensum, -rhythmus und -ablauf), oder besondere Erfahrung sowie soziale Kompetenz voraussetzen.

Zur Arbeitsgestaltung gehört auch eine Laufbahngestaltung, die davon ausgeht, dass die Beschäftigten länger im Beruf und ›gesund bis zur Rente‹ bleiben sollen, und die eine bewusste, alternsgerechte Gestaltung der Erwerbsbiographie ermöglicht. Während

Behrens u.a. (2002) formulieren ironisch – in Anlehnung an Paul Watzlawicks Anleitung zum Unglücklichsein – fünf todsichere Tipps, »Wie Sie Ihre Leute vor der Zeit viel zu alt aussehen lassen können«:

- Tipp Nr. 1: Vermeide die rechtzeitige Mischung von Tätigkeiten
- Tipp Nr. 2: Fördere virtuose Spezialisierungen in veralternde Wissensbestände
- Tipp Nr. 3: Vermeide die ›Absehbarkeit‹ horizontaler Laufbahnen
- Tipp Nr. 4: Vermeide die Neueinstellungen Älterer (unausgewogene betriebliche Altersstrukturen)
- Tipp Nr. 5: Passe nie das Angebot des Betriebes an die spezifischen Fähigkeiten der Beschäftigten an.

die Beschäftigten früher im Laufe des Arbeitslebens oftmals eingespielte vertikale Karriere- und Versetzungswege (Beförderung vom Montageband zur Qualitätskontrolle) vorfanden, sind diese Wege heute aufgrund flacher Hierarchien und fehlender Planstellen häufig versperrt. Hier gilt es, innerbetrieblich neue Pfade auch horizontaler Karrieren gezielt zu planen und umzusetzen, um einem absehbaren Verschleiß an Qualifikation, Gesundheit und Motivation frühzeitig entgegenwirken zu können. »Nicht mehr die Stelle bzw. die Stellenbeschreibung oder der Beruf bzw. die Tätigkeit sind als Orientierungspunkte zu betrachten, sondern Tätigkeitsfelder mit fachlichen und persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten.« (Buck u.a. 2002: 78)

Der WAI-Index

Ziel der Arbeitsorganisation und -gestaltung muss also sein, die Arbeitsfähigkeit jedes Arbeitnehmers und jeder Arbeitnehmerin möglichst lange und möglichst gut zu erhalten. ›Arbeitsfähigkeit‹ haben finnische Wissenschaftler definiert als die »Summe von Faktoren, die eine Person in einer bestimmten Situation in die Lage versetzen, eine gestellte Aufgabe erfolgreich zu bewältigen« (Ilmarinen / Tempel 2002).

Wie aber misst man die Arbeitsfähigkeit eines Beschäftigten? Diese Frage stellten sich die finnischen Wissenschaftler bereits in den 80er Jahren. Ihre Antwort: Der Work-Ability-Index (WAI), ein Instrument, das im Verlauf von nunmehr 20 Jahren arbeitswissenschaftlicher Forschung ständig weiterentwickelt wurde. Das Ergebnis: Ein Fragebogen zur individuellen Arbeitsfähigkeit, der entweder von den Befragten selbst oder von Dritten, zum Beispiel Betriebsärzten oder -ärztinnen ausgefüllt werden kann. Der Fragebogen gibt nicht nur aktuelle Auskünfte über das Potenzial des einzelnen Mitarbeiters / der Mitarbeiterin, sondern erlaubt auch gezielte Prognosen. So zeigten finnische Längsschnittuntersuchungen, dass von den 45–47-jährigen Erwerbstätigen, die einen schlechten WAI aufwiesen, 60 Prozent in den folgenden 11 Jahren berufs- oder erwerbsunfähig wurden.

Mit dem WAI lassen sich jedoch nicht nur die Risiken eines vorzeitigen Ausscheidens aus dem Berufsleben erkennen. Der Index eignet sich auch dazu, Ressourcen zu erkennen, welche die Arbeitsfähigkeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verbessern und somit einen Beitrag zur Optimierung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit eines Unternehmens darstellen. Er basiert auf vier Säulen der Arbeitsfähigkeit:

- Gesundheit
- Ausbildung und Kompetenz (einschl. spezifische Fähigkeiten und berufliches Erfahrungswissen)
- Werten und Einstellungen (einschl. Motivation, Arbeitszufriedenheit)
- Arbeit(sanforderungen)

Eine autorisierte Übersetzung des WAI ins Deutsche liegt als Veröffentlichung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) vor.[6] Ende 2003 wurde im Auftrag der BAuA – in Zusammenarbeit mit INQA und der Bergischen Universität Wuppertal – mit der Bildung eines WAI-Netzwerks in Deutschland begonnen. In diesem Netzwerk sollen sich alle aktiven und potenziellen Anwender des WAI zusammenfinden und austauschen können. (Nähere Informationen zum WAI-Netzwerk finden Sie im Anschluss an dieses Kapitel auf S. 24).

6 Tuomi, K. / Ilmarinen, J. / Jahkola, A. / Katajarinne, L. / Tulkki, A. (2001): Arbeitsbewältigungsindex – Work Ability Index. Schriftenreihe der BAuA, Bd. Ü 14, Dortmund

Handlungsfeld 3: Qualifikation, Weiterbildung und lebensbegleitendes Lernen

Betrieblich relevante Wissensbestände kontinuierlich erneuern

Wissen – als die ureigene Domäne des Homo Sapiens – erhält in der Informationsgesellschaft zunehmend eine ganz neue Wertigkeit. So ist denn die Formel vom ›lebenslangen Lernen‹ mittlerweile zum Allgemeingut geworden. Für Ältere allerdings scheint sie nicht richtig zu gelten. Sie partizipieren kaum an den Weiterbildungsaktivitäten der Betriebe. Ergebnisse einer Erhebung des französischen ISMEA-Instituts zur Alterung der arbeitenden Bevölkerung in Europa und zu deren Beteiligung an betrieblicher Weiterbildung (Coomanns 2001: 60) zeigen einen signifikanten Rückgang schon bei den 40–49-Jährigen und nochmals verstärkt in der Gruppe der 50–59-Jährigen. Und in Deutschland nahmen nach Zahlen des ›Berichtssystems Weiterbildung‹ im Jahr 2000 lediglich 18 Prozent der 50–64-Jährigen an beruflicher Weiterbildung teil, bei den 19–34-Jährigen waren es 31 und bei den 35–49-Jährigen 36 Prozent (BMBF 2003).

Die Gründe liegen zum einen in den bekannten Vorurteilen (»Ältere sind nicht mehr lernfähig« – siehe ›Defizithypothese‹ in Kapitel 1), zum anderen darin, dass Ältere oftmals in der Tat kein Interesse an Weiterbildung haben: Demotiviert, lernentwöhnt – und selbst Opfer der Defizithypothese – glauben sie nicht an ihre Lernfähigkeit und fürchten zu versagen. Nicht zuletzt hemmte auch die Praxis der Frühverrentung die innerbetriebliche Weiterbildung von Älteren. Motto: Wer ohnehin bald geht, braucht auch nicht mehr geschult zu werden.

Forscher haben eine enge Korrelation zwischen gesundheitlich belastenden Arbeitsplätzen und einer mangelnden Qualifikation festgestellt. Johann Behrens spricht von einem Teufelskreis: »Gesundheitlich belastende Arbeitsplätze qualifizieren häufig nicht; und die mangelnde formale Qualifikation begrenzt

In dem europäischen Projekt RESPECT werden Modelle und Maßnahmen entwickelt, um die Arbeitsfähigkeit Älterer in verschiedenen Feldern zu verbessern. RESPECT steht für ›**R**esearch action for improving **e**lderly workers **s**afety, **p**roductivity, **e**fficiency and **c**ompetence **t**owards the new working environment‹. So erforscht Daimler Chrysler im Rahmen von RESPECT unter anderem, wie Arbeitszeit und Arbeitsplatzgestaltung besser an die Bedürfnisse älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angepasst werden können. Bei der Deutschen Bank dagegen werden unter dem Dach von RESPECT neue Lern- und Weiterbildungsformen erprobt: Ältere und jüngere Beschäftigte arbeiten in Tandemteams zusammen. Beide Seiten sollen von den unterschiedlichen altersspezifischen Stärken profitieren.[7]

die Chance zum Tätigkeitswechsel bei gesundheitlichen Problemen.«(Behrens 2001)

Um den Teufelskreis zu durchbrechen und auch unter den Bedingungen des demographischen Wandels die Innovationsfähigkeit der Betriebe in der Wissensgesellschaft sicherzustellen, gilt es, Weiterbildungsmöglichkeiten für alle Altersgruppen im Betrieb zu erschließen. Beispiele für Maßnahmen aus dem Bereich der Weiterbildung sind:

- Tätigkeiten, die per se Lernanreiz schaffen (Lernfördernde Arbeitsgestaltung)
- Intergeneratives Lernen in altersgemischten Teams (Tandems, Patenschaften)
- Betriebliche Qualifizierungspläne für alle Altersgruppen
- Betriebsinterne Weiterbildungsberatung (Weiterbildungscoaching)
- Weiterbildung speziell für Ältere (zum Beispiel zu neuen Technologien)

Weiterbildung speziell für Ältere – dieses Thema wird unter Fachleuten allerdings durchaus kontrovers diskutiert, da diese Qualifizierungsmaßnahmen unter Umständen den Vorurteilen gegenüber Älteren im Betrieb Vorschub leisten. Andererseits können Ältere in altershomogenen Gruppen unbefangener agieren. Da viele Ältere zudem lernentwöhnt sind und keine Übung mehr im Lernen haben, muss dieses erst wieder aktiviert werden, was entsprechende didaktische Vorkehrungen bedingt.

Handlungsfeld 4: Führung

Unternehmenskultur an einem Miteinander der Generationen orientieren

Die Frage nach dem Miteinander der Generationen im Rahmen der Unternehmenskultur impliziert zwangsläufig die Frage nach der Unternehmenskultur per se – sozusagen als Nährboden, auf dem ein Miteinander von Jung und Alt gedeihen kann. Dazu müssen die Organisations- und Führungsstrukturen, die in vielen Unternehmen noch auf den starren Strukturen der Industrialisierung basieren, flexibilisiert werden. Im Zeitalter von Globalisierung und kurzen Innovationszyklen müssen sowohl Unternehmen als auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter flexibel sein, um in Zukunft bestehen zu können. So lautet das Credo von Professor Bullinger, dem früheren Chef der Fraunhofer-Gesellschaft für Arbeitsorganisation: »Heute, in einer dienstleistungs- und wissensorientierten Wirtschaft, gibt es fast so etwas wie eine Renaissance des Stellenwertes des Menschen im Unternehmen.« (Bullinger u.a. 2003: 99)

Soweit die Theorie. In der Praxis scheint, wie man weiß, derzeit eher das Gegenteil der Fall. Angesichts der hohen Arbeitslosigkeit und der schwierigen gesamtwirtschaftlichen Lage droht der Stellenwert des Einzelnen eher geringer als größer zu werden. Dass es sich dabei nicht nur um eine subjektive Einschätzung Einzelner handelt, sondern womöglich um einen allgemeinen Trend, belegen diverse Untersuchungen und Studien. So waren bei einer Umfrage der Internet-Jobbörse Stepstone.de vom 5. Mai 2003 70 Prozent der Befragten der Meinung, dass sich das Betriebsklima aufgrund der desolaten Wirtschaftslage spürbar verschlechtert hat. Auch die Mitarbeitermotivation ist – laut der neuesten Gallup-Umfrage von 2003 – auf einen neuen Tiefstand gesunken:[8] Danach hatten 2003 lediglich zwölf Prozent aller Beschäftigten in Deutschland eine hohe emotionale Bindung an ihre Arbeit und ihr Unternehmen. (Zum Vergleich: In den USA liegt dieser Wert bei 30 Prozent.)

Ohne diese Aussagen bewerten zu wollen, lässt sich an dieser Stelle festhalten, dass Unternehmen, die den demographischen Wandel bewältigen wollen, künftig eine ›Renaissance des Stellenwertes des Menschen im Unternehmen‹ (Bullinger) anstreben müssen. Wer im Rahmen des demographischen Wandels einen gesunden Altersmix, Job-Fitness und Kompetenz seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie erfolgreiche Personalrekrutierung und geringe Arbeitnehmer-Fluktuation anstrebt, der muss nach Meinung von Wissenschaftlern nicht nur für gesunde und leistungsfördernde Arbeitsbedingungen für alle Altersgruppen sorgen, sondern auch ein positives Betriebsklima pflegen, das von der Wertschätzung aller, auch der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Förderung des Potenzials jedes Einzelnen geprägt ist.

Nur auf der Basis eines so verstandenen und praktizierten – oder doch zumindest angestrebten – Betriebsklimas macht die Rede von der Orientierung der Unternehmenskultur an einem ›Miteinander von Jung und Alt‹ überhaupt Sinn. Dass es sich dabei um eine nicht geringe Herausforderung handelt, die nicht von heute auf morgen gelingen kann, liegt auf der Hand – geht es doch um einen Mentalitätswechsel in einer immer noch überwiegend vom ›Jugendwahn‹ geprägten (Betriebs-)Kultur.

Wer freilich das Miteinander von Jung und Alt im Rahmen der Unternehmenskultur ernst nimmt, wird nicht umhin kommen, Vor-

7 Quelle: http://www.jobpilot.de/content/journal/weiterbildung/aelter30-02.html

8 Quelle: http://www.gallup.de ; http://www.presseportal.de/story.htx?nr=494849&search=gallup

urteile gegenüber Älteren im Betrieb – und ebenso im übrigen von Älteren gegenüber Jüngeren – zu thematisieren und auszuräumen: nicht nur verbal, sondern ganz praktisch und erfahrbar in Form von moderierten, altersgemischten Arbeitsgruppen, in denen Jüngere wie Ältere gemeinsam voneinander lernen und praktisch profitieren können.

Ganz wesentlich ist dabei das Verhalten der Führungskräfte. Gutes Führungsverhalten und gute Arbeit von Vorgesetzten sind ein hochsignifikanter Faktor für eine Verbesserung der Arbeitsfähigkeit älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, wie die Forscher Juheni Ilmarinen und Jürgen Tempel festgestellt haben (Ilmarinen / Tempel 2002). Danach umfasst alternsgerechte Führung als wichtiger Bestandteil der Unternehmenskultur unter anderem:

- die realistische und vorurteilsfreie Einschätzung des Leistungsvermögens Älterer
- die Förderung des intergenerativen Dialogs und Erfahrungsaustauschs zwischen Älteren und Jüngeren
- einen kooperativen Führungsstil
- Rücksicht auf die individuelle Arbeitsplanung Älterer
- Anerkennung der Leistung Älterer, aber auch Thematisierung von Leistungsdefiziten

Im Rahmen des europäischen Projekts RESPECT, das bereits vorgestellt wurde, wurden auch Maßnahmen entwickelt, um Vorgesetzte besser auf die Führung ihrer älter werdenden Belegschaften vorzubereiten. Die Führungskräfte sollen lernen, die Fähigkeiten ihrer älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besser einzuschätzen und optimal zu nutzen. Als eine Maßnahme wurden so genannte ›age awareness‹-Workshops für Manager und Meister entwickelt und erprobt. Die Workshops beginnen mit einer Reflexion über den eigenen Alterungsprozess und – daran anschließend – über Einstellungen zu älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern.[9]

Handlungsfeld 5: Demographiegerechte Personal- und Rekrutierungspolitik

Personalarbeit muss sich rechtzeitig der altersstrukturellen Herausforderung stellen

Das Wissen um die Erfordernisse einer modernen Personal- und Arbeitspolitik allein reicht nicht aus. Vielmehr braucht es dazu Unternehmer und Manager, die bereits heute die Weichen für demographiegerechte Strategien stellen und sich durch frühzeitiges Agieren Wettbewerbsvorteile sichern. Das Instrument für diesen Paradigmenwechsel: eine von der Unternehmensleitung geförderte Personalpolitik neuen Zuschnitts. Denn die Veränderungen, welche der demographische Wandel evoziert, bedürfen professioneller Instrumente

Wie erfolgreich sich die Rekrutierung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betreiben lässt, um Ungleichgewichte in der Altersstruktur zu korrigieren, zeigt das Beispiel des Automobilzulieferers **Brose**. Das Unternehmen aus dem fränkischen Coburg suchte via Zeitungsinseraten neue Mitarbeiter in der Altersgruppe 50+. Der Hintergrund: Das Durchschnittsalter der auf rund 7500 Beschäftigte schnell gewachsenen Brose-Belegschaft war im Zuge dieses Wachstums über die Jahre immer weiter gesunken. Schließlich gab es immer weniger Ältere, die ihr Wissen an Jüngere weitergeben konnten. Die Folge: Altbewährte Arbeitsmethoden wurden vernachlässigt, Fehler häuften sich, die Effizienz sank. Irgendwann entschied die Unternehmensleitung, mit dem Jugendwahn Schluss zu machen. Die Stellenanzeigen der Coburger führten nicht nur zu der Rekrutierung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der gewünschten Altersgruppe, sondern sorgten bundesweit für Aufsehen und eine – wenn auch unbeabsichtigte – kostenlose PR- und Image-Kampagne.[10]

Auch die **Lufthansa-Technik**, mit 6.000 Beschäftigten der zweitgrößte industrielle Arbeitgeber in Hamburg, setzt heute auf ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Einerseits macht es der hohe Aufwand für die Aus- und Weiterbildung sinnvoll, ältere Menschen im Betrieb zu halten: Für manche Arbeiten am Flugzeug sind Mechaniker und Prüfer nämlich erst nach acht Jahren Schulung und Praxis zugelassen. Andererseits leidet die Air-Werft wie viele Technik-Unternehmen unter einem massiven Mangel an Fachkräften.

Die Rekrutierung von Fachkräften war auch für die Firma **Fahrion Engineering** der Grund für die gezielte Rekrutierung Älterer. Während des New-Economy-Booms wurden IT-Spezialisten und Ingenieuren bekanntlich rote Teppiche ausgerollt und enorme Gehälter geboten. Fahrion warb man damals gleich sechs Ingenieure ab, sodass das Unternehmen gezwungen war, neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu suchen. Auf die Anzeige der Firma aus Kornwestheim meldeten sich jedoch gerade mal 17 Bewerber, die überdies nicht dem gesuchten Profil entsprachen. Darauf inserierte Otmar Fahrion noch einmal, doch anders. Auf seine Anzeige: »Mit 45 zu alt – mit 55 überflüssig?« erhielt er innerhalb von sechs Wochen 522 Stellengesuche, darunter 180 ›sehr gut passende‹ und 100 ›gut passende‹ Bewerber. Aufgrund der großen Resonanz stellte Fahrion statt der geplanten vier gleich zwölf neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein. Und bereut hat der Firmenchef das bis heute nicht. Fahrion: »Ältere Ingenieure sind wie Edelsteine« (Süddeutsche Zeitung vom 29.02.03).

9 Nähere Informationen unter: http://www.ias-stiftung.de/forschung/respect.pdf

10 Zum Beispiel Brose, das bundesweit für Aufsehen sorgte, siehe z.B. AUTO BILD vom 10. Oktober 2003 und zuletzt DER SPIEGEL 17 / 2004

in Form einer neudefinierten Personalarbeit: Aus dem Personalchef alter Prägung wird der Change-Agent (Buck 2001), zu dessen vordringlichsten Aufgabe das Age Management gehört – und das heißt vereinfacht gesagt: Betriebsbindung bei den Jüngeren erzeugen und die Arbeitsfähigkeit Älterer bis zur Rente erhalten.

Zuallererst aber heißt es, einem drohenden ›personellen Ausbluten‹ der Betriebe rechtzeitig entgegenzutreten:

Wenn ein ausgewogener Altersmix (in etwa gleiche Teile jüngerer, mittelalter und älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer) fehlt, dann besteht mittel- oder langfristig die Gefahr, dass mit der Pensionierung oder Frühverrentung sowohl die Arbeitskraft als auch das Erfahrungswissen älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf einen Schlag verloren geht. Mit der Pensionierungswelle korrespondiert dann spätestens zu diesem Zeitpunkt notwendigerweise eine Rekrutierungswelle – beides mit einer erheblichen organisatorischen und finanziellen Belastung für die Betriebe. Aus diesem Grund kommt es darauf an, Ungleichgewichte, die durch die Altersstrukturanalyse festgestellt wurden, möglichst frühzeitig zu korrigieren.

Das Beispiel aus Kornwestheim zeigt, was auch für viele andere Unternehmen ein Lösungsweg sein könnte, wenn Personalengpässe anstehen: Die Rede ist von der Ausweitung des Rekrutierungsspektrums. Viele Betriebe erschweren sich ihre Rekrutierung in unnötiger Weise, weil sie ausschließlich jüngere männliche Fachkräfte einstellen wollen. In Zukunft wird es also verstärkt darauf ankommen, im Rahmen der Rekrutierung auch andere Zielgruppen ins Auge zu fassen. Damit sind nicht nur Ältere gemeint, sondern ebenso Frauen und Ausländerinnen und Ausländer (im Rahmen einer gesteuerten Zuwanderung), aber auch angelernte Arbeitskräfte, Behinderte, Berufsrückkehrer/innen und (Langzeit)-Arbeitslose (Köchling 2001).

Den Wandel gestalten

Der demographische Wandel, der in diesem und den letzten beiden Kapiteln beschrieben worden ist, ist nicht nur eine Herausforderung, er ist auch eine große Chance. Denn mit den kommenden Veränderungen entsteht eine win-win-Situation, wie es sie bislang noch nicht gegeben hat: Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz, eine an den Bedürfnissen der Menschen orientierte Arbeitsorganisation und Unternehmenskultur und die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen müssen künftig keine Gegensätze mehr sein, sondern Bausteine einer neuen, postindustriellen Arbeitswelt.

Um die anstehenden Aufgaben zu bewältigen, können und sollen die Unternehmen die Ressourcen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mobilisieren. Die Ergebnisse, welche die Altersstrukturanalyse zu Tage gefördert hat, können zum Gegenstand von Beratungen mit Betriebsrat und Personalabteilung gemacht werden. Anschließend werden die Ergebnisse dieser Beratungen in einem konkreten Zukunftsprogramm zusammengetragen, das sich an den oben aufgeführten Handlungsfeldern orientiert und das dann wiederum zum Gegenstand unternehmensöffentlicher Beratungen wird. In diesen Beratungen lassen sich Meilensteine für die Umsetzung der als notwendig erkannten Veränderungen festlegen.

Die Unternehmen können sich in der *Initiative Neue Qualität der Arbeit* zusammenschließen, um die Arbeitswelt von morgen gemeinsam zu gestalten und sich zugleich als INQA-Pionierunternehmen in Sachen demographischer Wandel zu positionieren. Als INQA-Unternehmen profitieren sie von den Erfahrungen anderer Unternehmen im Netzwerk und können eigene Erkenntnisse, Innovationen und Beispiele guter Praxis anderen zur Verfügung stellen. Darüber hinaus können sie die Ressourcen von Expertinnen und Experten zum demographischen Wandel nutzen, die das INQA-Netzwerk bereit stellt.

Angebote an die Unternehmen

Die Initiative INQA bietet Unternehmen und allen anderen Interessierten verschiedene Möglichkeiten an, die Erfahrungen und Kompetenzen ihres Netzwerks zu nutzen oder selbst Partner dieses Netzwerks zu werden. Zum Thema ›Demographischer Wandel und Beschäftigung‹ gibt es dazu aktuell folgende Möglichkeiten:

Thematischer Initiativkreis (TIK) ›30, 40, 50plus – Älterwerden in Beschäftigung‹

Der TIK ›30, 40, 50plus – Älterwerden in Beschäftigung‹ hat sich 2003 innerhalb von INQA gegründet. Er versteht sich als Netzwerk von Fachleuten, die an der Verbreitung ihrer Erkenntnisse, Erfahrungen und Aktivitäten zur Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer interessiert sind und eigene Beiträge hierzu leisten wollen. Im Rahmen der Kampagne 2005 und 2006 wird sich der TIK zum **›Consultance Netzwerk‹** 30,40, 50 plus entwickeln.

Im TIK ›Älterwerden in Beschäftigung‹ haben sich zahlreiche Institutionen mit Projekten und Aktivitäten zum Thema Demographischer Wandel zusammengeschlossen:

- Bund: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), Bundesministerium für Gesundheit und Soziale Sicherung (BMGS), Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA), Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)
- Länder: Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes NRW, zusammen mit Arbeitgeberverbänden und DGB: Gemeinschaftsinitiative Gesünder Arbeiten e.V.
- Sozialpartner: IG Metall, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA)
- Sozialversicherungspartner: BKK Bundesverband, LVA Schleswig-Holstein und Hamburg
- Stiftungen: Bertelsmann Stiftung, Hans Böckler Stiftung

- Berufsgenossenschaften: Hauptverband der gewerblichen Berufsgenossenschaften (HVBG), Bau-BG Hamburg
- Verbände: Verband Deutscher Maschinen und Anlagenbau (VDMA), Zentralverband Elektrotechnik und Elektroindustrie (ZVEI)
- Unternehmen: Deutsche Bank, Daimler Chrysler
- Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW): Bundesgeschäftsstelle
- Universitäten und Forschungsinstitute: IAS, Universität Karlsruhe, SFS Dortmund, IAP-Institut Frankfurt am Main, Forschungsgesellschaft für Gerontologie e.V. Dortmund, Bergische Universität Wuppertal

Eine genauere Beschreibung des TIK – mit Ansprechpartnern und Terminkalender – sowie alle Aktivitäten von INQA zum Thema Demographischer Wandel finden Sie auf der Webseite unter:
http://www.inqa-demographie.de

Nationales WAI-Netzwerk mit internationaler Beteiligung

Im Auftrag der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BauA) – in Zusammenarbeit mit INQA und der Bergischen Universität Wuppertal – wurde Ende 2003 mit der Bildung eines WAI Netzwerkes in Deutschland begonnen. In diesem Netzwerk sollen sich alle aktiven und potenziellen Anwender des Work-Ability-Index (WAI) zusammenfinden und ihre Erfahrungen untereinander austauschen können. Weitere Ziele sind der Aufbau einer nationalen WAI-Datenbank und die Bereitstellung eines WAI-Anwenderprogrammes zum Download.

Weitere Informationen und Ansprechpartner finden Sie unter:
http://www.arbeitsfaehigkeit.net

Ihre Ansprechpartner bei INQA

Wenn Unternehmen eine nachhaltige, alternsgerechte Personalpolitik etablieren wollen, helfen wir ihnen bei allen Fragen zur konkreten Umsetzung von Maßnahmen – zum Beispiel zur Altersstrukturanalyse, zur betrieblichen Gesundheitsförderung, zur Arbeitsorganisation, zum Lebenslangen Lernen etc.

Als Ansprechpartner stehen die Leiter des Thematischen Initiativkreises bereit: Dr. Edith Perlebach, Abteilungsleiterin der Abteilung Arbeitsmedizin und Forschungsförderung beim Hauptverband der gewerblichen Berufsgenossenschaften (HVBG), und Dr. Karl Kuhn, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Sie erreichen sie unter:
30-40-50plus@inqa.de

Hotline

Die Hotline zur Kampagne ›30, 40, 50plus‹ hat die Nummer: 01 80 - 30 40 50 9.

4. Die Partnerunternehmen der Kampagne

Die INQA-Partnerunternehmen: Pioniere auf wichtigem Terrain

Bereits im Vorfeld der INQA-Kampagne haben sich die folgenden fünf Unternehmen bereit erklärt, als Pioniere in Sachen Demographie tätig zu werden und materiell wie ideell eine ›Anschubfinanzierung‹ zu leisten. Das Engagement von ASSTEL, Deutsche Telekom, ING-DiBa, Lilly und Opel zeigt die Bedeutung, die das Thema Demographie für die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft hat – und es mag andere Unternehmen anregen, sich ebenfalls als INQA-Partnerunternehmen an der Kampagne zu beteiligen.

Auf den folgenden Seiten stellen sich unsere Partnerunternehmen kurz selbst vor.

ASSTEL Versicherungsgruppe: »Wir glauben an den Standort Deutschland«

Die ASSTEL Versicherungsgruppe ist ein eigenständiges Mitglied im Gothaer-Konzern, der mit 3,5 Mrd. Euro Beitragseinnahmen im Jahr zu den Top 10 im deutschen Versicherungsmarkt gehört. Als Spezialist für Belegschaften bietet die ASSTEL Versicherungsgruppe alle Möglichkeiten der betrieblichen Altersvorsorge sowie Versicherungen für den privaten Bedarf der Mitarbeiter – und zwar mittels zielgruppengerechtem Direktmarketing. Bestnoten erhält die ASSTEL durchweg nicht nur für ihre Produkte, sondern auch für den besten Kundenservice im Versicherungsvergleich (Capital 2/2004).

Warum fördert die ASSTEL die Initiative ›30, 40, 50plus‹? Nun: Wir glauben an den Standort Deutschland und wir zeigen durch unser Beispiel, dass sich mit innovativen Ideen und Personalkonzepten auch in dem eher konservativ geprägten Bereich Versicherungswirtschaft dauerhaftes Wachstum – und damit sichere Arbeitsplätze für jedes Alter realisieren lassen. Dabei vertrauen wir auf unsere innovativen Konzepte und auf kompetente und leistungsorientierte Mitarbeiter. Besonders wichtig sind für uns:

1. Unsere Unternehmenskultur mit den drei Säulen Fortschrittlichkeit, Gradlinigkeit und Solidität. Darunter verstehen wir zum Beispiel Flexibilität, Offenheit/Ehrlichkeit, Kompetenz und Vertrauen. Schon bei der Bewerbung vermitteln wir den künftigen Mitarbeitern diese Grundwerte, an denen wir unser Handeln und auch das Ergebnis unseres Tuns immer wieder messen. So werden die Grundwerte bei jedem Mitarbeiter fest verankert. Auf diese Weise prägen wir eine Kultur, die den Anforderungen von morgen gerecht werden kann.

2. Unsere Gesundheitsförderung mit einem fest implementierten Gesundheitsmanagementsystem, zu dem ergonomische Büroausstattung (störungsfreie Headsets, individuell höhenverstellbare Tische) ebenso gehören wie aktive Gesundheitsaktionen (›Treppensteigen statt Fahrstuhl‹ oder das ASSTEL-Familien-Sommerfest mit Body Balance oder Spinning).

3. Unsere mitarbeiterorientierten Rahmenbedingungen, zum Beispiel flexible Arbeitszeiten, gekoppelt mit einem Jahresarbeitszeitkonto. So finden bei dienstleistungsorientierten Arbeitszeiten (acht bis 21 Uhr) auch die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter ausreichend Berücksichtigung. Hinzu kommt ein leistungsorientiertes Vergütungssystem, das unternehmerische Ziele mit individueller Leistungsfähigkeit verbindet. Daraus ergeben sich klare, realistische Vorgaben, die den individuellen Leistungsstandard berücksichtigen und als Basis für eine individuelle Erwerbsbiographie dienen. Last not least fördern wir im Rahmen der ›Teamziele‹ die Zusammenarbeit zwischen allen Beteiligten – Jung und Alt.

4. Unsere Mitarbeiterqualifikation, sprich: die Investition in die persönliche und fachliche Weiterbildung unserer Mitarbeiter. So findet einmal im Jahr das ›Entwicklungsorientierte Mitarbeitergespräch‹ (EMG) statt. Ziel ist es, bedarfsorientiert zu fördern, zu fordern und zu entwickeln. Die Maßnahmen sind entsprechend individuell unterschiedlich. Das reicht vom persönlichen Coaching im Rahmen kundenorientierter Gesprächsführung über die Weiterbildung zum Versicherungsbetriebswirt bis bin zu Fachseminaren. Ergänzt wird dies durch die Möglichkeit eines spartenübergreifenden ›job enrichment‹. Die besonderen Stärken eines Mitarbeiters finden dabei durch den skillorientierten Arbeitsansatz die entsprechende Berücksichtigung.

5. Unser Führungsverständnis, welches davon ausgeht, dass unsere Mitarbeiter die Säulen unseres Erfolges sind. Entsprechend gehen wir miteinander um: offen und direkt in der Kommunikation, mit einer flachen Hierarchie und kurzen Entscheidungswegen. Was die ›Qualität der Mitarbeiterführung‹ betrifft, so liefert uns eine regelmäßige Befragung der Belegschaft ein objektives Feedback und Anregungen für etwaige Änderungen. Diese

verstehen wir auf als Auftrag und gehen sie umgehend an.

6. Unsere Personalpolitik, die dem Motto folgt: Offenheit schafft Vertrauen. Wir sagen den Mitarbeitern von Anfang an, was wir von ihnen erwarten und wie die zu bewältigenden Aufgaben aussehen. So weiß jeder, was auf ihn zukommen wird. Das schafft Bindung zum und an den Mitarbeiter. Unsere Anforderungen sind übrigens altersunspezifisch. Ob mit 30, 40, 50 oder älter: Wer dem Job gewachsen zu sein scheint, der hat bei uns eine realistische Chance. Als wachstumsorientiertes Unternehmen sind wir natürlich auch an der Erschließung neuer Arbeitskraftpotentiale interessiert. Da wir die Altersstruktur unseres Unternehmens insgesamt wie auch die Altersstruktur einzelner Abteilungen genau kennen, können wir bei Bedarf rechtzeitig handeln.

Wir finden: Die ASSTEL Versicherungsgruppe hat mit all diesen Maßnahmen einen erfolgreichen, zukunftsorientierten Weg beschritten. Kurzum: Wir stellen uns den Herausforderungen der Zukunft – heute und rechtzeitig.

Deutsche Telekom – Unternehmensklima fördert Vielfalt, Innovation und Spaß an Leistung

Weltweit arbeiten rund 248 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Deutsche Telekom. Ihre Motivation, Qualifizierung und Leistungsbereitschaft sind ein wesentlicher Erfolgsgarant, denn sie machen das Unternehmen zukunftsfähig. Wissen, Erfahrung und Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind ein wertvoller Schatz, den es im Rahmen unseres Diversity-Managements systematisch zu fördern und für die Unternehmensziele zu nutzen gilt. Deshalb folgt die nachhaltig orientierte Personalstrategie dem Grundsatz: Die Deutsche Telekom gestaltet die Arbeit so, dass Unternehmen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Kundinnen und Kunden gleichermaßen profitieren.

Basierend auf dem Konzernleitbild ›T-Spirit‹ schafft die Deutsche Telekom ein Unternehmensklima, das Vielfalt, Innovation und Spaß an der eigenen Leistung fördert und honoriert – unabhängig von Faktoren wie Alter, Geschlecht, Religion, ethnischer Herkunft, Behinderung oder sexueller Orientierung.

Selbstverständlich leben zukunftsorientierte Unternehmen wie die Deutsche Telekom, die in innovativen Branchen unterwegs sind, von neuen Ideen und Flexibilität. Die Halbwertzeit des Wissens sinkt beständig. Aber dennoch funktioniert in einem Unternehmen nichts ohne die Erfahrung und die Ausgeglichenheit, die ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die schon lange im Unternehmen tätig sind, mitbringen. Deshalb bedeutet Vielfalt bei der Deutschen Telekom auch ein Miteinander der Generationen. Das Unternehmen verfolgt eine intergenerative Personalpolitik, die sich im Alltag zum Beispiel in der Arbeit in altersgemischten Teams zeigt. Diese Art von Wissenstransfer zwischen den Generationen hat sich bewährt. Die Deutsche Telekom fördert aus diesem Grund in verschiedenen Programmen die Idee der Tandems zwischen Erfahrungsträgern und Berufsanfängern, sei es als Coaching, Patenschaft oder Mentorship. Auch die Erwerbsquote von Frauen will die Deutsche Telekom nachhaltig ausbauen. Dabei widmet sich das Unternehmen insbesondere der Frage der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Neben flexibleren Arbeitszeiten bietet die Deutsche Telekom verschiedene Programme zur Förderung weiblicher Führungskräfte an.

Aufgrund ihrer historischen Entwicklung von einer Behörde zu einem international aufgestellten Anbieter hat die Deutsche Telekom besondere Herausforderungen in der Personalstruktur zu bewältigen: Die wirtschaftliche Situation des Unternehmens bedingt aktuell einen allgemeinen Einstellungsstopp. Nur für spezielle Funktionen und über ein Trainee-Programm ist ein Einstieg derzeit möglich. Darüber hinaus hat der Umbau zu einem Unternehmen in den vergangenen zehn Jahren hohe Personalbewegungen erforderlich gemacht, die dazu geführt haben, dass die Altersstruktur sehr heterogen ist. Die Personalpolitik deutlich abbaugetrieben. Dementsprechend klein ist die Altersgruppe 55+, denn ein Großteil der älteren Arbeitnehmer hat das Unternehmen über die sozialverträglichen Abbauinstrumente wie Vorruhestand, Altersteilzeit und Überbrückungsgeld verlassen. Das Durchschnittsalter der Belegschaft steigt kontinuierlich, die Betriebszugehörigkeiten sind ungewöhnlich lang. Die heute 35- bis 45-Jährigen sind die bei weitem personenstärkste Gruppe bei der Deutschen Telekom – ein Bild, das beispielhaft für die bundesdeutsche Erwerbsbevölkerung steht.

Aber auch wenn das Unternehmen aktuell das Thema ›Demographischer Wandel‹ noch nicht selbst zu spüren bekommt, will es für die Zukunft gewappnet sein und muss eine präventive Personalpolitik mit gesundheitsförderlichen Arbeits- und Organisationsbedingungen für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gestalten. Die Deutsche Telekom investiert in präventive Gesundheitsarbeit und bietet beispielsweise kostenlose Gesundheits-Checks, Programme zur Rückenschulung oder zum Stressabbau an. Die Arbeitsplätze

werden ergonomisch gestaltet und die Arbeitsbedingungen jährlich überprüft. Die Deutsche Telekom ist überzeugt: Je gesundheitsförderlicher Strukturen und Prozesse sind, je angemessener und wirksamer das Gesundheitsmanagement, desto gesünder und leistungsfähiger sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, auch die Älteren unter ihnen.

Mit rund 11 500 Auszubildenden zählt die Deutsche Telekom zu einem der größten Ausbildungsbetriebe der Bundesrepublik. Die Suche nach qualifiziertem Nachwuchs ist deshalb aktuell kein Problem. Dennoch arbeitet die Deutsche Telekom im Hinblick auf die künftige Entwicklung konsequent daran, ihr positives Arbeitgeberimage weiter auf- und auszubauen, um auch in Zukunft die ›Besten‹ vom Arbeitsmarkt für sich gewinnen zu können.

ING-DiBa: Erfolg ist keine Frage des Alters

Einfach, schnell, günstig – so lautet das Motto, das die ING-DiBa bekannt und erfolgreich gemacht hat. Nach innen erfährt der Slogan eine wichtige Abwandlung: Fair, offen und tolerant – das sind die Eigenschaften, die die Unternehmenskultur verkörpern und den Umgang der Mitarbeiter prägen. Bei der ING-DiBa zählen in erster Linie der Mensch, seine Persönlichkeit, sein Können und seine Leistung. Das Alter spielt keine Rolle. Ausbildung, Weiterbildung und Beförderung sind nicht an Altersgrenzen gebunden.

Dies bestätigen auch die Ergebnisse der diesjährigen Umfrage zu ›Deutschlands Beste Arbeitgeber‹, an der sich die ING-DiBa in diesem Jahr erstmals beteiligt. Danach liegen die besonderen Stärken der DiBa im Bereich des fairen und diskriminierungsfreien Umgangs. Die große Mehrzahl der Mitarbeiter attestiert dem Unternehmen eine faire Behandlung unabhängig von Alter, Nationalität, Geschlecht und Behinderung. Bestnoten gibt es darüber hinaus für die Ausstattung des Arbeitsplatzes, die freundliche Arbeitsatmosphäre und die Gewährleistung der körperlichen Sicherheit.

Wir haben festgestellt: Was die jüngeren Mitarbeiter ihren älteren Kollegen vielleicht an größerer Schnelligkeit voraushaben, ersetzen die älteren durch ihre Erfahrung. Eine Konsequenz aus dieser Überlegung: Bei Stellenausschreibungen gibt es keine Altersbeschränkungen mehr. Und konsequent weitergedacht: Die neue Ausbildungsoffensive berücksichtigt auch Azubis, die das Schulabschlussalter schon lange hinter sich gelassen haben. Gerade die queren Lebensläufe verleihen der ING-DiBa ihr unverwechselbares Profil.

So wenig das Alter auch eine Rolle spielt, die Vorbereitung darauf nimmt das Unternehmen sehr ernst. Dazu gehören sowohl die Förderung von Gesundheit und Fitness der Mitarbeiter als auch ein wachsendes Angebot an flexiblen Arbeitszeitmodellen. Gute Licht- und Luftverhältnisse, ergonomische Stühle, optimal positionierte Flatscreens und – bei Bedarf – eine Bildschirmarbeitsplatzbrille sorgen für einen ›Arbeitsplatz zum Wohlfühlen‹. Zur Gesundheitsvorsorge gehören neben der obligaten Einstellungsuntersuchung bezahlte regelmäßige Check-ups, ab dem 50. Lebensjahr alle zwei Jahre. Für die Erhöhung der körperlichen Fitness gibt es betriebliche Ball- und Laufsportangebote für Anfänger und Fortgeschrittene. Individuelle Anforderungen und Lebensplanungen der Mitarbeiter finden ihre Berücksichtigung in immer flexibleren Arbeitszeitregelungen. So bietet das kürzlich in einzelnen Ressorts eingeführte Jahresarbeitszeitmodell JAZ große Freiheiten: Die persönliche Jahresarbeitszeit wird ausgewählt, ein Zeitkonto erlaubt individuelle Schwankungen nach unten und oben während des Jahres ebenso wie das Ansparen von Zeit-Guthaben für ein längeres Sabbatical.

Noch liegt der Anteil der Mitarbeiter bei der ING-DiBa über 50 bei ca. 15 Prozent. Aber das Unternehmen will gewappnet sein und die Weichen rechtzeitig stellen, um die anstehenden Veränderungen zu bewältigen und zu seinem Vorteil zu gestalten. Die Beteiligung an der Kampagne ›30, 40, 50plus – Gesund arbeiten bis ins Alter‹ ist ein wichtiger Schritt in diese Richtung.

Die zum niederländischen Finanzkonzern gehörende ING-DiBa ist mit 3,7 Millionen Kunden und einem Betriebsergebnis von 36,6 Millionen Euro in 2003 europäischer Marktführer im Direktbankengeschäft. Über 1.800 Mitarbeiter aus 36 Nationen beschäftigt die ING-DiBa in den drei Standorten Frankfurt, Nürnberg und Hannover.

Lilly: Wettbewerbsvorteil durch demographischen Wandel

Die Bevölkerung in Deutschland wird immer älter, das ist eine hinlänglich bekannte Tendenz. Wie sich dieser demographische Wandel auf die Beschäftigtenstruktur in deutschen Unternehmen auswirken wird und welche Vorteile sich daraus für die Unternehmen ziehen lassen, die diese Chance erkennen und nutzen, ist eine wichtige Fragestellung, die bereits heute Handlungsbedarf schafft.

Als weltweit tätiges Pharmaunternehmen hat sich Lilly zum Ziel gesetzt, Antworten auf dringliche Fragen der Medizin zu geben – in Form von innovativen Arzneimitteln, Aufklärung und Information –, nach dem Motto »Wie gesund kann ich alt werden?«. Lilly sieht sich jedoch nicht nur in der Verantwortung für Patienten und die Gesellschaft, sondern besitzt auch eine Fürsorgepflicht für seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Daher möchte sich Lilly dem demographischen Wandel stellen und beteiligt sich als eines der Pionierunternehmen an der INQA-Kampagne ›30, 40, 50plus – Gesund arbeiten bis ins Alter‹.

Dabei ist es von essentieller Bedeutung, dass die Pionierunternehmen der Kampagne mit gutem Beispiel voran gehen und voneinander lernen, wie innovative Personalkonzepte für eine älter werdende Belegschaft erfolgreich in die Praxis umgesetzt werden können. Aufgrund der Unternehmenskultur und der gelebten Personalpolitik im Unternehmen kann Lilly hier wichtige Beiträge zum gemeinsamen Erfahrungsaustausch leisten. Im ›Lilly Red Book‹ verpflichtet sich das Unternehmen unter anderem, alle Mitarbeiter respektvoll zu behandeln und am Arbeitsplatz Vielfalt, Gleichberechtigung und Schutz vor unschicklichem Verhalten und Diskriminierung zu gewährleisten. Auch die Schaffung und Bewahrung von sicheren und gesundheitserhaltenden Arbeitsbedingungen sind ausdrücklicher Bestandteil des Firmenversprechens.

Dass diese Unternehmenskultur bei Lilly gelebt wird, zeigt sich besonders deutlich an den Ergebnissen der Umfrage ›Deutschlands Beste Arbeitgeber‹, die im letzten Jahr von dem Forschungsinstitut Psychonomics in Zusammenarbeit mit dem Medienpartner Capital durchgeführt wurde und an der sich Lilly beteiligte. Dabei erhielt Lilly von seinen Mitarbeitern Spitzennoten in den Bereichen Fairness, Respekt und Teamorientierung und wurde als einer der besten deutschen Arbeitgeber ausgezeichnet. Darüber hinaus erhielt Lilly den Sonderpreis für Chancengleichheit. Insgesamt 87 % der Mitarbeiter und sogar 91 % der älteren Arbeitnehmer (55 Jahre und älter) bescheinigten Lilly, ein sehr guter Arbeitgeber zu sein. Zudem gaben bei den über 54-jährigen Mitarbeitern 100 % an, dass die körperliche Sicherheit am Arbeitsplatz gewährleistet ist, dass sie stolz auf ihre Arbeit sind und dass diese nicht einfach nur ein ›Job‹ für sie ist. Auch das ist ein Zeichen dafür, dass ältere Mitarbeiter ein exzellentes Bild von Lilly haben.

Die hervorragenden Ergebnisse der Umfrage zu ›Deutschlands Beste Arbeitgeber‹ stellen für Lilly eine zusätzliche Motivation dar, die Unternehmenspolitik konsequent weiter zu führen und innovative Personalkonzepte zum Erfolg des Unternehmens und zum Wohl der Mitarbeiter zu implementieren. Hierbei spielt die aktive Teilnahme an der Kampagne ›30, 40, 50plus – Gesund arbeiten bis ins Alter‹ eine zentrale Rolle. Lilly möchte diese einmalige Chance nutzen, um als Pionierunternehmen gemeinsam mit INQA und den beteiligten Partnerunternehmen zu einem grundlegenden Umdenken in Deutschland beizutragen.

Eli Lilly and Company ist eines der weltweit führenden pharmazeutischen Unternehmen mit Hauptsitz in Indianapolis, USA. In Deutschland ist Lilly unter anderem an den Standorten Hamburg, Bad Homburg und Gießen vertreten und beschäftigt insgesamt über 1.400 Mitarbeiter. Weltweit erzielte Eli Lilly and Company im vergangenen Jahr 12,6 Mrd. US-Dollar, in Deutschland wurde ein Umsatz von 440,4 Mio. Euro erreicht.

Opel: Verantwortung für Sicherheit und Gesundheit

Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz haben bei Opel traditionell eine hohe Priorität – aus Verantwortung für die Mitarbeiter und für die Gesellschaft. Deshalb legt das Unternehmen nicht nur großen Wert auf die ergonomisch optimierte Gestaltung der Arbeitsplätze in der Automobilproduktion selbst: Auch die Fahrzeuge von Opel sind immer konsequent an den neuesten Standards von Sicherheit, Ergonomie und Komfort orientiert. Denn für viele Menschen ist das Auto selbst ein wichtiger Teil ihres Arbeitsumfelds, in dem sie viele Stunden ihrer Zeit verbringen.

Als Teil von General Motors, dem größten Automobilhersteller der Welt, ist Opel den hohen, konzernweiten Standards der Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz verpflichtet. Ein herausragendes Beispiel für die ergonomische Optimierung von Arbeitsplätzen ist das neue Werk in Rüsselsheim, für das Opel 750 Millionen Euro investierte und das im Jahr 2002 eröffnet wurde. Es gilt als modernste Automobil-Produktionsstätte der Welt.

Optimale Ergonomie im modernsten Automobilwerk der Welt

Das gesamte Werk entstand zunächst in virtueller Realität am Computer – von der Gebäudekonstruktion über den Fertigungs- und Logistikfluss bis hin zur ergonomischen Optimierung der Arbeitsabläufe. Die Ingenieure und Entwickler nutzten dabei dreidimensional animierte Werks- und Konstruktionspläne sowie innovative Simulationswerkzeuge. So bauten schließlich virtuelle Mitarbeiter an virtuellen Arbeitsplätzen Autos noch ehe der Grundstein des Werks gelegt war. Deshalb ist heute beispielsweise die Fertig- und Endmontage in punkto Ergonomie zukunftsweisend. Fördereinrichtungen transportieren die Karosserien und stellen automatisch die für den jeweiligen Montageschritt optimale Arbeitshöhe her. Die Überkopfmontage von Tank, Kraftstoff- und Bremsleitungen gehört in Rüssels-

heim der Vergangenheit an. Denn diese Teile werden über eine mobile Montageplattform an den Unterboden gefahren und verschraubt. Mitfahrbänder sorgen dafür, dass niemand mehr neben dem Auto herlaufen muss. Für alle Teile mit mehr als zehn Kilogramm Gewicht stehen Handhabungshilfen zur Verfügung, die die Mitarbeiter zusätzlich entlasten.

Komfort und Sicherheit im Fahrzeug

Mit gleicher Sorgfalt kümmern sich bei Opel die Entwickler und Ingenieure auch um die sichere und komfortable Gestaltung der Fahrzeuge. Dabei kommt dem richtigen, körpergerechten Sitzen im Auto große Bedeutung zu. Denn aufgrund steigender Verkehrsdichte und Laufleistungen verbringen nicht nur Berufskraftfahrer immer mehr Zeit hinter dem Lenkrad. Opel arbeitet deshalb mit viel Aufwand und Engagement an der kontinuierlichen Optimierung der Sitz-Ergonomie in allen Fahrzeugklassen.

Bei der Konstruktion rückengerechter Sitze orientieren sich die Ingenieure des Internationalen Technischen Entwicklungszentrums (ITEZ) von Opel eng an einem von der ›Arbeitsgemeinschaft gesunder Rücken‹ e.V. (AGR) formulierten Anforderungskatalog. Die Seriensitze der Opel-Modelle verfügen deshalb über eine vorbildliche Ergonomie. Noch einen Schritt weiter ging das Unternehmen bei der Entwicklung des orthopädisch optimierten MultiContour-Fahrersitzes, der optional in Vectra und Signum erhältlich ist. Dieser Sitz wurde erstmals mit dem bislang nur selten verliehenen AGR-Prüfsiegel ausgezeichnet. Der MultiContour-Fahrersitz verfügt über eine auch in der Höhe einstellbare Beckenkammabstützung (Lordosenstütze) sowie eine Sitzfläche mit einstellbarer Verlängerung. Eine aktive Sitzklimatisierung trägt zusätzlich zum Wohlbefinden des Fahrers bei. Mit dem MultiContour-Fahrersitz leistet Opel einen aktiven Beitrag zur Vermeidung von Rückenproblemen – der Volkskrankheit Nummer Eins. Gleichzeitig fördert die individuelle Passform das ermüdungsfreie und konzentrierte Auto fahren, was sich zugleich positiv auf die Verkehrssicherheit auswirkt.

Innovative Scheinwerfer-Technologie

Ein deutliches Plus an aktiver Sicherheit und Komfort bietet Opel auch mit der innovativen Scheinwerfer-Technologie Adaptive Forward Lighting (AFL). Es kombiniert erstmals mitlenkendes Kurvenlicht mit einem Abbiegelicht für Kreuzungen und enge Biegungen. Highlight von Adaptive Forward Lighting ist ein schwenkbares Xenon-Scheinwerfermodul, das für eine verbesserte Ausleuchtung von Kurven sorgt. Die Ausleuchtung der Straße erhöht sich somit um bis zu 90 Prozent gegenüber starren Scheinwerfern. Die zweite Funktion der neuen AFL-Bi-Xenon-Scheinwerfer ist das sogenannte ›Abbiegelicht‹, das vor allem im Stadtverkehr eine wertvolle Hilfe darstellt. Ein zusätzlicher feststehender Reflektor erleuchtet den Bereich bis zu 90 Grad links oder rechts des Fahrzeugs circa 30 Meter weit. Damit leuchten die Scheinwerfer nicht nur die Straße vor dem Fahrzeug aus, sondern ermöglichen vor Kreuzungen und engen Kurven den vorausschauenden Blick in die Richtung, in die der Fahrer abbiegen möchte. Potenzielle Hindernisse können auf diese Weise frühzeitig erkannt und Unfälle vermieden werden.

Schnelle Hilfe im Notfall

Auch in Notfällen bietet Opel mit seinem Mobilitätsdienst OnStar einen Service an, der Autofahrern mehr Sicherheit gibt: Den OnStar SOS Service Call, der rund um die Uhr persönliche Notfallhilfe ermöglicht. Je nach Unfallart werden Crashsensoren im Fahrzeug aktiviert, die Airbags oder die Gurtschlossstraffer auslösen. Das System ermittelt zeitgleich die genaue Position des Fahrzeugs über das satellitengestützte Global Positioning System (GPS) und sendet diese mit den Fahrzeugdaten via SMS über ein Radio-integriertes Mobiltelefon an das OnStar SOS Service Center. Parallel hierzu wird eine Sprechverbindung zu einem OnStar SOS Berater aufgebaut, der die erforderliche Hilfe koordiniert und den Kontakt mit den Insassen hält, bis Hilfe vor Ort ist. In einem akuten Krankheitsfall oder wenn die Insassen des Fahrzeugs Zeugen eines Unfalls werden, können sie mit Hilfe einer SOS-Taste auch jederzeit manuell einen Notruf absetzen. Sollte nach Aktivierung des automatischen oder manuellen Notrufes ein OnStar SOS Berater mit niemandem aus dem Unfallwagen in Kontakt treten können, wird automatisch ein Rettungsteam zum Standort des Fahrzeugs dirigiert.

Literatur

Behrens, Johann (2001): Was uns vorzeitig alt aussehen lässt. Arbeits- und Laufbahngestaltung – Voraussetzung für eine länger andauernde Erwerbstätigkeit. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, B3–4/21

Behrens, Johann / Horbach, Annegret / Solbrig, Brigitte (2002): Wie Sie Ihre Leute vor der Zeit viel zu alt aussehen lassen können. In: Morschhäuser, Martina (Hrsg.): Gesund bis zur Rente. Konzepte gesundheits- und alternsgerechter Arbeits- und Personalpolitik. Stuttgart (IAO-Selbstverlag)*

Belmann, Lutz / Kistler, Ernst / Wahse, Jürgen (2003): Betriebliche Sicht- und Verhaltensweisen gegenüber älteren Arbeitnehmern. In: Aus Politik und Zeitgeschichte – Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament v. 12.05.2003

Berlin-Institut für Weltbevölkerung und globale Entwicklung (2004): Deutschland 2020 – die demografische Zukunft der Nation. Berlin

Birg, Herwig (2002): Die demographische Zeitenwende. Der Bevölkerungsrückgang in Deutschland und Europa. München

Birg, Herwig (2004): Alternde Welt im Verteilungsstreß. In: FAZ v. 2. April 2004

Buck, Hartmut (2001): Konsequenzen des altersstrukturellen Wandels für die Betriebe – Strategische Handlungsfelder.
www.demotrans.de/documents/Pers01_BUC.pdf

Buck, Hartmut / Schletz, Alexander (2002): Sensibilisierungs- und Beratungskonzepte für eine alternsgerechte Arbeits- und Personalpolitik. In: Projektverbund Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel (Hrsg.): Handlungsanleitungen für eine alternsgerechte Arbeits- und Personalpolitik – Ergebnisse aus dem Transferprojekt. Stuttgart (IAO-Selbstverlag)

Buck, Hartmut / Kistler, Ernst / Medius, Hans Gerhard (2002): Demografischer Wandel in der Arbeitswelt. Stuttgart (IAO-Selbstverlag)

Bullinger, Hans-Jörg / Buck, Hartmut / Schmidt, Susanne Liane (2003): Die Arbeitswelt von morgen – alternde Belegschaften und Wissensintensivierung. In: Zeitschrift für Praxisorganisation, Betriebswirtschaft und elektronische Datenverarbeitung. München

Bundesagentur für Arbeit (2004): Der Arbeitsmarkt in Deutschland, Monatsbericht März 2004. Nürnberg

Bundesministerium für Bildung und Forschung (2003): Berichtssystem Weiterbildung VIII. Bonn

Clemens, Wolfgang (2003) : Modelle und Maßnahmen betrieblicher Anpassung älterer Arbeitnehmer. In: Herfurth, Matthias / Kohli, Martin / Zimmermann, Klaus F. (Hrsg.): Arbeit in einer alternden Gesellschaft – Problembereiche und Entwicklungstendenzen der Erwerbsbeteiligung Älterer. Leverkusen
www.bonn.iz-soz.de/themen/arbeit/Zusfas.kap5.htm

Coomans, G. (2001): Die Alterung der arbeitenden Bevölkerung in Europa – Fragen und Prioritäten. In: Bullinger, Hans-Jörg (Hrsg.): Zukunft der Arbeit in einer alternden Gesellschaft. Stuttgart (IAO-Selbstverlag)

Ehmer, Josef / Gutschner, Peter (Hrsg.) (2000): Das Alter im Spiel der Generationen. Wien

Enquête-Kommission ›Demographischer Wandel‹ des Deutschen Bundestages (Hrsg.) (1999): Herausforderungen unserer älter werdenden Gesellschaft an den Einzelnen und die Politik. Heidelberg

Freude, Gabriele (2003): Ein Instrument zur Bewertung und Förderung der Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten – Der Work Ability Index. In: Amtliche Mitteilungen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2/03: 8–9

Funk, Lothar / Klös, Hans-Peter / Seyda, Susanne / Birk, Rolf / Waas, Bernd (2003): Beschäftigungschancen für ältere Arbeitnehmer – Internationaler Vergleich und Handlungsempfehlungen. Gütersloh (Hrsg. v. Bertelsmann Stiftung / Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände)

Gemeinschaftsinitiative Gesünder Arbeiten e.V. (GIGA) (o.D.): Länger Gesünder Arbeiten, Düsseldorf (Flyer)

Gemeinschaftsinitiative Gesünder Arbeiten e.V. (GIGA) (2003): Best practice NRW, Düsseldorf Oktober 2003,
http://www.gesuenderarbeiten.de/archiv/broschueren/Folder_Best-Practice-Okt03.pdf

Huber, Andreas / Kistler, Ernst / Papies, Udo (Hrsg.) (2001): Arbeitslosigkeit Älterer und Arbeitsmarktpolitik im Angesicht des demographischen Wandels. Stuttgart (IAO-Selbstverlag)

IG Metall (2004): Gesünder @rbeiten, Tipps für den Arbeitsplatz. Nr. 22, März 2004

Ilmarinen, Juhani / Tempel, Jürgen (2002): Arbeitsfähigkeit 2010 – Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? Hamburg

Köchling, Annegret (2000): ›Leitfaden zur Früherkennung altersstruktureller Probleme im Betrieb‹. Dortmund (Foliensatz)
www.demotrans.de/documents/PR508.pdf

Köchling, Annegret (2001): Alt und Jung im Betrieb. Intergenerative Personalpolitik als Wettbewerbsfaktor. In: Buck, Hartmut/Schletz, Alexander (Hrsg.): Wege aus dem demographischen Dilemma durch Sensibilisierung, Beratung und Gestaltung. Stuttgart (IAO-Selbstverlag)

Köchling, Annegret (2003): Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen. Dortmund (GfAH-Selbstverlag)
www.intergenative-personalpolitik.de

Koller, Barbara / Bach, Hans-Uwe / Brixy, Udo (2003): Ältere ab 55 Jahren – Erwerbstätigkeit, Arbeitslosigkeit und Leistungen der Bundesanstalt für Arbeit. IAB-Werkstattbericht Nr. 05/2003, Nürnberg

Leber, Ute (2001): Ältere – ein Schatz muss gehoben werden. In: IAB-Materialien Nr. 2/2001: 6–7

Maintz, Gunda (2003a): Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer – Abschied vom Defizitmodell. In: Badura, B. / Schellschmidt, H. / Vetter, C. (Hrsg.): Fehlzeitenreport 2002. Berlin / Heidelberg: 43–55

Maintz, Gunda (2003b): Arbeit bis 67? Abschied vom Defizitmodell – Überlegungen aus arbeitsmedizinischer Sicht. In: Amtliche Mitteilungen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2/2003: 6–7

Maintz, Gunda (2004): »Heute ausgemustert mit 50 – morgen arbeiten bis 67?« Thesen zur 10. Arbeitsschutzkonferenz des DGB in Bremen am 03.02.04

Mitterauer, Michael / Sieder, Reinhard (1977): Vom Patriarchat zur Partnerschaft. Zum Strukturwandel der Familie. München

Morschhäuser, Martina / Huber, Achim / Ochs, Peter (2003): Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis. Gütersloh

Reindl, Josef/Feller, Carola/Morschhäuser, Martina/Huber, Achim (2004): Für immer jung? Wie Unternehmen des Maschinenbaus dem demografischen Wandel begegnen. Frankfurt am Main (VDMA-Selbstverlag)
www.vdma.org

Richenhagen, Gottfried (2004a): Gesünder arbeiten bis ins Alter. In Personalführung 2/2004

Richenhagen, Gottfried (2004b): Gesünder arbeiten bis zur Rente – Beispiele guter Praxis aus NRW. In: Personal – Zeitschrift für Human Ressource Management (im Erscheinen)

Rössel, Gottfried / Schäfer, Reinhard / Wahse, Jürgen (1999): Zum Wandel der Alterspyramide der Erwerbstätigen in Deutschland. Frankfurt

Rürup, Bert (2003): Nachhaltige Familienpolitik im Interesse einer aktiven Bevölkerungspolitik. Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (zusammen mit Sandra Gruescu). Berlin

Schirrmacher, Frank (2004): Das Methusalem-Komplott. München

Schütt, Peter (2002): Bedeutung und Strukturen von Wissensmanagement in Unternehmen. http://s2.teamlearn.de/public/dv-presse.nsf/0/383a299e3ae36f12c1256b620066da59/$FILE/Vortrag_IBM_KM%20Strukturen%20in%20Unternehmen_060202_Dr._6419m6q41ehq0_.pdf

Seitz, Claudia (2003): Jung und alt in Unternehmen. Ergebnisse des Modellversuches ›Die Gestaltung altersheterogener Lern- und Arbeitsstrukturen‹. www.sozialnetz-hessen.de/ca/wn/srh

Statistisches Bundesamt (2003): Bevölkerung in Deutschland bis 2050 – Ergebnisse der 10. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung. Wiesbaden http://www.destatis.de/presse/deutsch/pk/2003/Bevoelkerung_2050.pdf

Tuomi, K. / Ilmarinen, J. / Jahkola, A. / Katajarinne, L. / Tulkki, A. (2001): Arbeitsbewältigungsindex – Work Ability Index. Schriftenreihe der BAuA, Bd. Ü 14, Dortmund

Verband Deutscher Rentenversicherungsträger: Statistik. www.vdr.de/statistik

Wachtler, Günther (2000): Arbeitsgestaltung – ein Mittel zur Erhaltung der Erwerbsfähigkeit. In: Rothkirch, Christoph von (Hrsg.): Altern und Arbeit – Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft. Berlin

Wissenschaftliches Institut der AOK (2000). In: ISO-Institut: Altersgerechtes Personalmanagement. Stuttgart (Foliensatz) http://www.demographie-transfer.iao.fhg.de/teilprojekte/iso/Foliensatz_ISO.pdf

Zahn-Elliot, Ursula (2001): Demographischer Wandel und Erwerbsarbeit. In: Bullinger, Hans-Jörg (Hrsg.): Zukunft der Arbeit in einer alternden Gesellschaft. Stuttgart (IAO-Selbstverlag)

Zentralverband Sanitär Heizung Klima (Hrsg.) (2003): Demographie-Initiative – Betriebliche Strategien einer alternsgerechten Arbeits- und Personalpolitik. Schwerpunkte. Lösungsansätze. Ergebnisse. Stuttgart (IAO-Selbstverlag)

ZVEI e.V. (Hrsg.) (2002): Demografie-Initiative mit Unternehmen der Elektrotechnik- und Elektronikindustrie. ›Die Ursachen sind kaum beeinflussbar. Man muss mit den Folgen leben!‹ Frankfurt am Main (ZVEI-Selbstverlag) www.zvei.org/demografie

ZVEI e.V. (Hrsg.) (2003): Herausforderung Soziodemografischer Wandel. Good Practice in der Elektrotechnik- und Elektronikindustrie. Frankfurt am Main (ZVEI-Selbstverlag) www.zvei.org/demografie

Impressum

Herausgeber:
Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)

Verantwortlich:
Dr. Christa Sedlatschek, Dr. Rainer Thiehoff

Fachlicher Beirat:
Ulrich Becker, BMWA
Dr. Gudrun Eberle, BV-AOK
Dr. Walter Eichendorf, HVBG
Eugen Müller, BDA
Dr. Gottfried Richenhagen, MWA-NRW
Bert Römer, IG Metall

Text und Redaktion:
TOPCOM Communication GmbH, Frankfurt
HG Hinz, Dr. Bettina Schmitt, Karl-Heinz Schulz

Gestaltung:
GUD – Helmut Schmidt, Braunschweig

Herstellung und Druck:
Lausitzer Druck- und Verlagshaus, Bautzen

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit vorheriger Zustimmung der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)

2. aktualisierte Auflage

Dortmund 2005

ISBN 3-88261-500-1

Initiative Neue Qualität der Arbeit
inqa.de

Geschäftsstelle
der Initiative Neue Qualität der Arbeit
c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
Friedrich-Henkel-Weg 1–25
44149 Dortmund

Telefon +49.231.9071-2250
Fax +49.231.9071-2363
E-Mail inqa@baua.bund.de
Internet www.inqa.de

ISBN 3-88261-500-1