

# Demografischer Wandel

## – Den Bedürfnissen alternder Belegschaften gerecht werden

Was Fachleute unter dem Stichwort »Demografischer Wandel« diskutieren, lässt sich auf eine einfache Aussage bringen: Die Zahl der jungen Menschen nimmt immer stärker ab, die Zahl der Älteren zu. Der Grund ist die sinkende Geburtenrate bei gleichzeitig steigender Lebenserwartung des Einzelnen.

### Europa steht vor einer historischen Herausforderung

Für die Arbeitswelt bedeutet das, dass der Anteil der im Erwerbsalter stehenden Menschen in den nächsten Jahrzehnten deutlich zurückgehen wird. Sinkende Geburtenraten und die Steigerung der Lebensdauer führen mittel- bis langfristig zu einer erheblichen Veränderung der Altersstrukturen in Europa und anderen Industrienationen. Es dringt allmählich in das Bewusstsein der Öffentlichkeit, dass die Belegschaften nicht immer jünger werden können, wenn die Gesellschaft immer älter wird. Die Zeiten, in denen man ausscheidende Ältere nahezu mühelos durch qualifizierten Nachwuchs ersetzen konnte, sind bald vorbei. Nach allen Prognosen ist davon auszugehen, dass bereits ab dem Jahr 2007 das Angebot an Auszubildenden und ab 2010 das Angebot an Arbeitskräften sinken wird. Selbst hohe Zuwanderungen werden diesen Trend nicht stoppen können.

Die Mitarbeiter über 45 Jahren werden erstmals die Mehrheit innerhalb der Belegschaften bilden, gleichzeitig nimmt der Anteil jüngerer Arbeitskräfte spürbar ab.

Auf dem Gipfel von Lissabon (»Lissabon-Strategie«) haben sich die Europäer vorgenommen, »Europa zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt zu machen.«

Um dieses Ziel zu erreichen, sind Ideen und Maßnahmen gefragt, wie man Mitarbeiter bereits in der Lebensphase zwischen 20 und 40 Jahren gesund erhält, um sie länger im Arbeitsprozess halten und ihre Potentiale am besten nutzen zu können.

## EfH-Empfehlungen

1

Führungskräfte wie Beschäftigte müssen dafür gewonnen werden, sich nicht länger von negativen altersbezogenen Vorurteilen leiten zu lassen, sondern stattdessen den Nutzen von mehr Altersunterschiedlichkeit zu suchen. Bei betrieblichen wie überbetrieblichen Akteuren muss ein Bewusstsein für die Notwendigkeit geschaffen werden, sich mit den Auswirkungen der demografischen Veränderungen in der Arbeitswelt auseinanderzusetzen. Sämtliche Akteure, insbesondere die Entscheidungsträger und Führungsverantwortlichen in Unternehmen brauchen dazu mehr verlässliche Informationen über die Entwicklung des tatsächlichen Leistungsvermögens älterer Arbeitnehmer einschließlich der Maßnahmen, die in der betrieblichen Praxis und außerhalb der Arbeit die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten fördern und möglichst lange erhalten.

2

Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass Altersunterschiedlichkeit nur dann positiv für Unternehmen und Beschäftigte genutzt werden kann, wenn systematisch die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten gefördert wird. Dies setzt einen ganzheitlichen Ansatz voraus, der einerseits die Bedingungen auf Seiten des Unternehmens (Arbeitsorganisation und Führung) als auch die persönlichen Bedingungen auf Seiten der Beschäftigten (Gesundheit, Leistungsfähigkeit und Kompetenzen) verbessert. Dabei dürfen sich die Maßnahmen nicht nur isoliert auf die Gruppe älteren Beschäftigten konzentrieren, sondern sie müssen bereits frühzeitig und präventiv alle Altersgruppen berücksichtigen. Insbesondere ist arbeitsbedingtes Voraltern zu vermeiden. Ziel muss es sein, durch alters- und altersgerechte Arbeitsgestaltung und betriebliche Gesundheitspolitik die Arbeitsfähigkeit systematisch zu erhalten und zu verbessern.

3

Die meisten Beschäftigten wünschen sich heute keine abrupte Zäsur zwischen Arbeitsleben und Ruhestand, sondern einen individuell gestaltbaren und flexiblen Übergang. Dazu gehören auch betriebliche Angebote für betroffene Beschäftigte, sich auf den bevorstehenden Ruhestand vorzubereiten. Ein zunehmend wichtiger werdendes Element in Ansätzen flexibler Verrentungsregelungen sind Möglichkeiten für Beschäftigte, auch nach Erreichen der Altersgrenze mit dem Unternehmen in Verbindung zu bleiben. Ein flexibler Ansatz, der den Vorruhestand, eine anpassungsfähige und phasenweise Verrentung sowie die Altersteilzeit mit einbezieht, kann im Zusammenspiel mit einer flexiblen Rentenvorsorge die möglichen negativen Auswirkungen einer älteren Belegschaft auf die Firmenpraxis reduzieren. Das heißt, es müssen die Voraussetzungen dafür geschaffen werden, flexible und sinnvolle Übergänge in den Ruhestand zu realisieren.



*»Die Arbeitsfähigkeit sollte über das gesamte Erwerbsleben hinweg gefördert werden, wobei die Maßnahmen im Hinblick auf Kompetenz, Gesundheit und Ergonomie in das betriebliche Leben integriert werden müssen. Nur die proaktive und sensible Handhabung von altersbedingten Problemen kann Beschäftigte in die Lage versetzen, ihr volles Potenzial in ihrem Arbeitsleben auszuschöpfen. Dies bedeutet, die Stärken und Schwächen jüngerer und älterer Beschäftigter gleichermaßen zu verstehen und Arbeitsanforderungen und -aufgaben so zu gestalten, dass sie den unterschiedlichen Bedürfnissen gerecht werden können.«*

Prof. Dr. Juhani Ilmarinen,  
Finnisches Institut für Arbeits- und Gesundheitsschutz, FIOH, Helsinki, Finnland

### **Neue Leitbilder: Präventiv, ganzheitlich und altersneutral**

Die Diskussionen bestätigten als wesentliche Aussage und Ergebnis, dass die bisherige Wahrnehmung und »Handhabung« der Folgen des demografischen Wandels systematisch zu erweitern ist. So wichtig die Frage zunehmender Weiterbildungsoptionen, Qualifizierung und Kompetenzerwerb älterer Erwerbstätiger bzw. die Eingliederung älterer Arbeitsloser ist, die Auseinandersetzung mit dem demografischen Wandel darf sich nicht allein auf die Älteren »von heute« beschränken. Bisherige Leitbilder und einseitige Zentrierung auf »jung« oder »Jugend« sind nicht mehr zeitgemäß.

Es geht um einen Paradigmawechsel von einer reaktiven, d. h. auf die älteren Arbeitnehmer gerichteten (Personal-) Politik hin zu präventivem, altersneutralem auf Lebensverläufe und Erwerbsbiographien gerichtetem Handeln. Notwendig sind eine ganzheitliche Problemsicht und Strategien zum Umgang mit den Folgen des demografischen Wandels.

Wie bei jedem von uns, so ändert sich auch bei jedem Arbeitnehmer mit dem Älterwerden die psychische und physische Leistungsfähigkeit, doch muss dies keineswegs zur Produktivitäts-Reduktion führen. Eine Arbeitsorganisation, die die natürliche Entwicklung älter werdender Mitarbeiter berücksichtigt, ist mit organisatorischen oder personellen Veränderungen in der Lage, die Produktivität des betreffenden Mitarbeiters zu erhalten oder sogar zu steigern.

Firmen müssen sich diesen Veränderungen anpassen und dabei alle Interessengruppen mit einbeziehen.

Angesichts des Fachkräftemangels in speziellen Qualifikationssegmenten und der unausweichlichen Alterung der Belegschaften geht es für die Unternehmen nicht mehr nur darum, qualifizierte und leistungsfähige Mitarbeiter zu rekrutieren und diese zu binden, sondern bei allen Beschäftigten einen Prozess der lebensbegleitenden Kompetenzentwicklung zu fordern und zu fördern.

Darüber hinaus wird eine längerfristige Orientierung des Personalmanagements notwendig, um eine altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik entwickeln und durchführen zu können. Es stellt sich weiterhin die Frage, ob die Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Wirtschaft auch mit einem steigenden Anteil Älterer erhalten und ausgebaut werden kann. Die derzeitige Innovations- und Personalpolitik der Unternehmen ist noch auf Jüngere ausgerichtet und somit auf diese Entwicklung nicht vorbereitet. Dabei bringen gerade langjährig erfahrene Mitarbeiter oft wichtige Kompetenzen in die Arbeits- und Innovationsprozesse ein.

### Der »Work Ability«-Ansatz

Gesellschaftlich gesehen, ergeben sich Schlüsselherausforderungen wie ein Mangel an jungen Menschen, zunehmende Ansprüche an die Rentenversorgung und eine erweiterte Inanspruchnahme von Gesundheitsversorgungsdiensten. Für Arbeitgeber bedeutet dies die Notwendigkeit eines proaktiven Alters-Managements am Arbeitsplatz, die Förderung der Arbeitsfähigkeit und die Anpassung der Arbeitsabläufe und Unternehmenskultur an das steigende Rentenalter.

Der sogenannte »Work Ability«-Ansatz (Arbeitsfähigkeit) vermittelt hierzu wichtige Anregungen.

Der Work Ability Index (WAI) erfasst die individuelle Arbeitsfähigkeit von Erwerbstätigen. Stellt man den »Work Ability«-Ansatz bildlich in Form eines Hauses mit mehreren Etagen dar, also unterteilt die Faktoren (Gesundheit, Kompetenzen und Werte), die die Arbeitsfähigkeit eines Menschen bedingen, in Etagen, und »baut« über dies eine »vierte Etage«, die Arbeit, so kommt dem Management eines Unternehmens die Aufgabe zu, diese »vierte Etage« zu optimieren.

Da die Dimension der Arbeit einem ständigen Wandel unterliegt, lautet die zu beantwortende Schlüsselfrage: Kann eine größere und schwerere »vierte Etage« von den darunterliegenden Etagen getragen werden? Mit anderen Worten: Werden die Arbeitsbelastungen für die Arbeitnehmer allmählich untragbar?

Die Arbeitsgestaltung richtet sich in der Regel an den Möglichkeiten der leistungsfähigsten Altersgruppe aus, d. h. an den 35- bis 49-Jährigen, wobei die Probleme des Arbeitslebens aus Sicht der jüngeren und älteren Mitarbeiter unberücksichtigt bleiben. Das »Alters-Management« muss jedoch die Unterschiede zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten erkennen. Um das Potenzial dieser Gruppen zu maximieren, müssen die Unterschiede sensibel angesprochen werden.

Um das »Haus« in einem guten baulichen Zustand zu erhalten, müssen Arbeitnehmer und Arbeitgeber partnerschaftlich zusammenarbeiten.

*»Ältere Beschäftigte werden zunehmend als eines der Kernelemente des zukünftigen Arbeitskräfteangebots und als entscheidender Faktor für die zukunftsfähige Entwicklung eines alternden Europas anerkannt.«*

Prof. Dr. Juhani Ilmarinen,  
Finnisches Institut für Arbeits- und Gesundheitsschutz, FIOH, Helsinki, Finland



Die EfH-Themenbrochure  
**Partnerschaftliche Unternehmenskultur  
und betriebliche Gesundheitspolitik**  
Den Bedürfnissen einer alternden Belegschaft  
Rechnung tragen

steht unter folgender Adresse  
zum Download bereit

[www.enterprise-for-health.org](http://www.enterprise-for-health.org)