

Demografischer Wandel – Fluch oder Chance?

**Die Potenziale älterer Arbeitnehmer durch
Betriebliches Gesundheitsmanagement nutzen**

Sina Pustal/Daniela Himmelreich
November 2007

Demografie ist Trend!

Aktuell wird dieses Thema vielfach und kontrovers diskutiert. Es gibt Foren und Diskussionsrunden und vor allem in vielen Großunternehmen spielt das Thema Demografie eine bedeutende Rolle, denn während im Jahr 2000 das Durchschnittsalter der Deutschen bei 41,1 Jahren lag, so wird sich dieses bis 2030 auf 46,8 Jahre erhöhen. In diesem Maße verändert sich die Struktur der Erwerbsbevölkerung. Sie altert und nimmt im Gesamten um einige Prozentpunkte ab. Im Jahre 2050 werden nur noch rund 32 Millionen Menschen in Deutschland erwerbstätig sein. In der folgenden Grafik wird verdeutlicht, wie sich mehr und mehr eine so genannte „Alterschere“ entwickelt. Der Scheitelpunkt ist bereits seit dem Jahre 2000 überschritten. Dadurch werden einige Unternehmen „in die demografische Zange“ genommen.

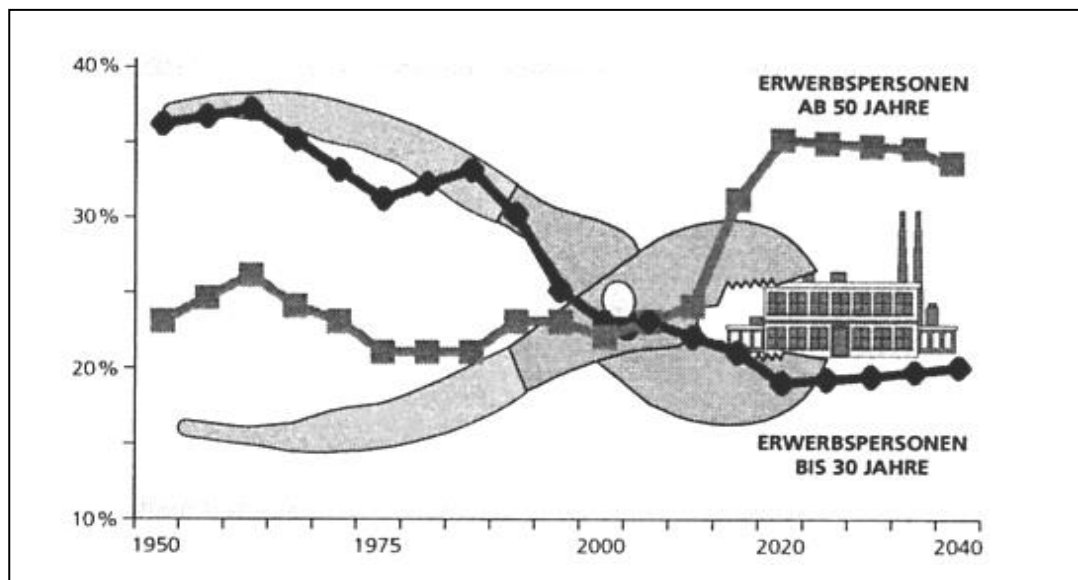


Abbildung 1: Die Unternehmen in der demografische Zange (Projektverbund Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demografischer Wandel 2002)

Dennoch wurde im Jahre 2001 das Altersteilzeitgesetz im Zuge des Inkrafttretens des 3. Gesetzes für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt (Hartz III) ausführlich erneuert. Neben der Förderung von Beschäftigung von Arbeitslosen geht es bei dem Gesetz unter anderem um die Schaffung eines gleitenden Übergangs in die Rente (Schabestiel, Tenbrock 2007).

Verbunden mit der ausgiebigen Nutzung dieser Möglichkeiten durch die Arbeitnehmer und die Förderung der Unternehmer durch Zahlung von umgangssprachlich so genannten „Abfindungen“, wurde und wird der vorzeitige Ruhestand „versüßt“. Wie lange geht das noch gut? Ade Exportweltmeister Deutschland?

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, wer gehört überhaupt zur „Aging Workforce“ und was macht einen älteren Arbeitnehmer aus?

Defizitmodell: Älterer Arbeitnehmer?

„Ein älterer Arbeitnehmer ist jeder, der sich nicht weiterentwickelt, auch wenn er 38 ist“ (Tölken 2007). Dieser Satz hat einen wahren Wert.

Viele Personalverantwortliche hatten lange Zeit (und haben in manchen Unternehmen immer noch) das Defizitmodell „ältere Arbeitnehmer“ im Kopf, verbunden mit erhöhten Fehlzeiten, mangelnder Motivation und abnehmender Leistungsfähigkeit. Diese Meinung ist längst überholt.

kaum jemand hat daran gedacht, dass mit dem Vorruhestand auch wertvolle Kompetenzen und Erfahrungswissen verloren gehen. In bestimmten Berufsfeldern und Branchen zeichnet sich ein Mangel an Fachkräften ab. Maßnahmen des Wissenstransfers fehlen und die Weiterbildungsresistenz steigt mit zunehmendem Alter enorm an, was übrigens nicht an der Unlust an neuem Wissen liegt, sondern vielmehr an der Art der Wissensvermittlung.

Durch die veränderte Lebensarbeitszeit sowie durch die Erhöhung des Rentenalters auf 67 Jahre verändern sich die Bedingungen. Besonders Großunternehmen schieben scheinbar einen großen „Altenberg“ vor sich her und erkennen dabei kaum die Potenziale ihrer älteren Arbeitnehmer. Bei sehr homogenen Altersstrukturen spricht man hier sogar von einer drohenden „Blockalterung“.

Es geht darum, die „Aging Workforce“ optimal einzusetzen und zwar an Stellen, an denen Präzision und Know-how gefragt sind. Denn da sind ältere Erwerbspersonen stark. Auch Mentorenprogramme und Tandems sowie generationsübergreifende Lernstrukturen bieten Möglichkeiten zur Potenzialausschöpfung.

Was macht einen guten Arbeitsplatz aus?

Gut gestaltete Arbeit besteht aus den folgenden Punkten:

- Benutzerorientierung: ein auf seinen Nutzer abgestimmter Arbeitsplatz
- Vielseitigkeit mit abwechslungsreichen Aufgaben
- Ganzheitlichkeit: ein umfassender Blick auf „das Ganze“ durch offene Kommunikation
- Bedeutsamkeit: Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeitsleistung mit ergebnisorientierter Ausrichtung
- Handlungsspielraum für engagierte Mitarbeiter, um Freiräume aktiv gestalten und einen persönlicher Ablaufplan zu erstellen

- Rückmeldung: kurzfristiges, situatives Feedback, und zwar beidseitig
- Entwicklungsmöglichkeiten: Angebot von Weiterbildungen sowie Perspektiven im Unternehmen (BAUA 2006)

Weiterhin geht es um die spezifischen Kompetenzen und Entwicklungswünsche der verschiedenen Gruppen und den sich daraus ergebenden Chancen für die Unternehmen, andererseits darum, wie Unternehmen die Vorteile durch gezielte Aktionen sowie Veränderungen, auch in der Unternehmenskultur für sich nutzen können.

Auch den Frauen im Erwerbsprozess kommt eine wachsende Bedeutung zu. Deshalb sollten sie, neben ältere Arbeitslosen und auch Migranten, vermehrt in die Arbeitsprozesse integriert werden. Dabei sind die diversen Bedürfnisse der jeweiligen Gruppen zu betrachten Außerdem ist es notwendig sich auf die Generation mit Blick auf ihre persönliche „Work-Life-Balance“ einzustellen. Flexible Arbeitsmodelle stellen dabei den geringsten Teil der Voraussetzungen dar.

Genau da gilt es in den Unternehmen anzusetzen, mit Hilfe eines ganzheitlichen, systematischen Gesundheitsmanagements. Und genau auch an dieser Stelle wird es wirklich spannend. Wer macht denn bisher einen Unterschied zwischen Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement?

Gesundheitsmanagement und Führungskompetenz

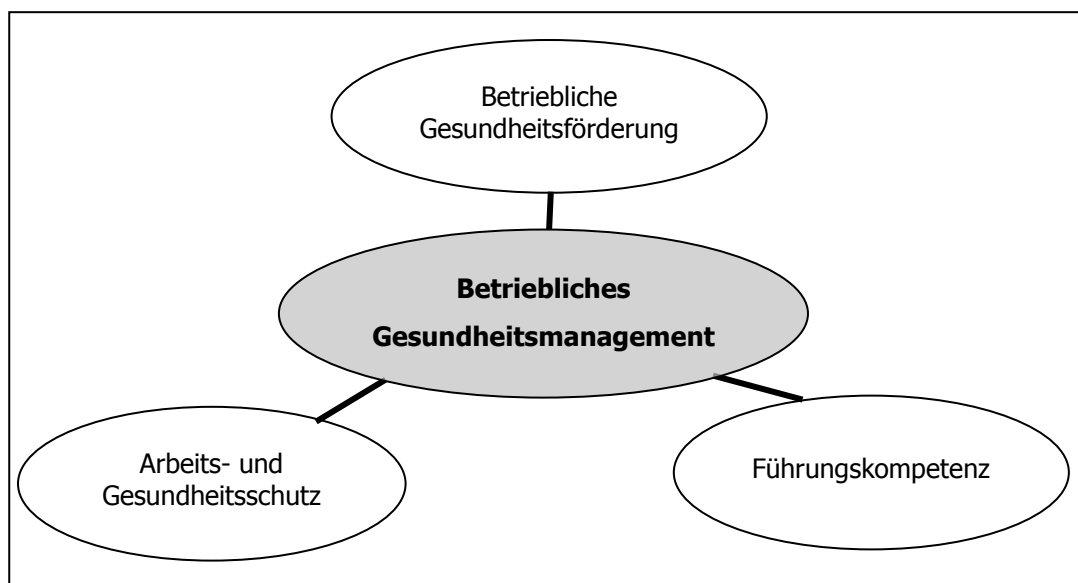


Abbildung 2: Einteilung des systematischen Betrieblichen Gesundheitsmanagements in drei Handlungsfelder (Loquenz Unternehmensberatung GmbH, Darstellung gemäß Pfaff/Slesina 2001)

Das wirkungsvollste Handlungsfeld im Betrieblichen Gesundheitsmanagement ist die Führungskompetenz. Denn motivationsbedingte Fehlzeiten werden immer wieder thematisiert, machen sie doch einen wesentlichen, wenn nicht den größten Anteil an den Fehlzeiten aus. Besonders dramatisch ist an dieser Stelle, dass diese Art von Fehlzeiten in allen anderen Fehlzeitenarten verborgen liegen und sich in und die tatsächliche Ziffer eine Dunkelziffer ist.

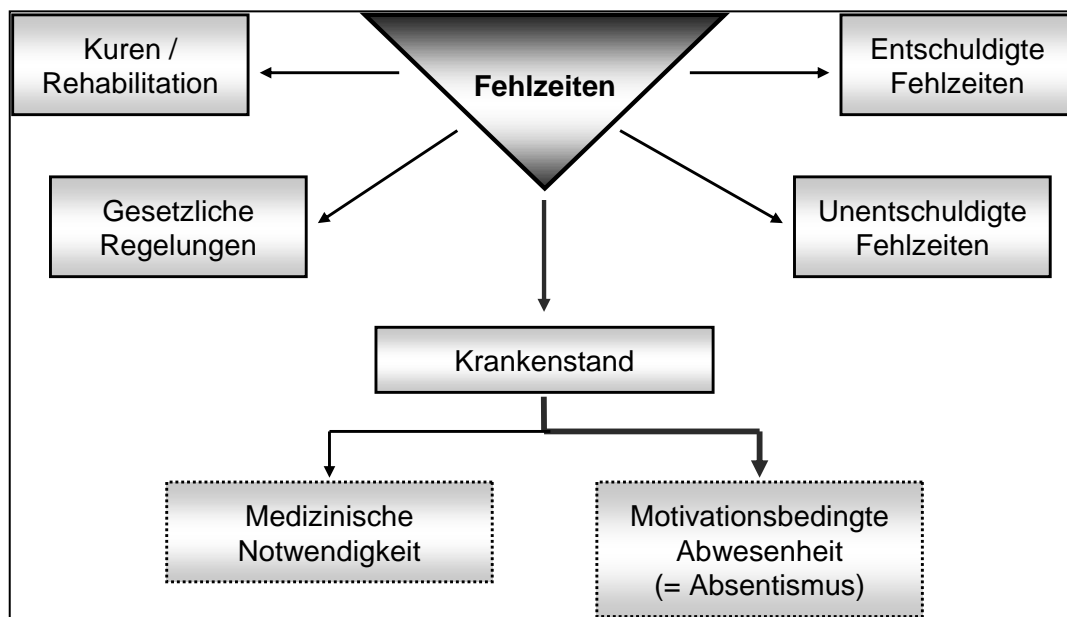


Abbildung 3: Die Zusammensetzung der Fehlzeiten im Überblick

Fehlzeiten durch mangelnde Motivation sind neben intrinsischen Ursachen häufig auch auf Mängel in der Führung zurückzuführen. Das effektivste Mittel im Rahmen eines ganzheitlichen und vor allem nachhaltigen Gesundheitsmanagements ist deshalb der Ansatz an der Unternehmenskommunikation, z. B. durch Führungsintensivschulungen, Team- und Einzelcoachings, Gesunde Gespräche usw.

In diesem Zusammenhang sind die Schlagworte wie Human Resources Management, Soft-Facts, Gesundheitscoaching und Diversity Management zu nennen, denn diese spielen in den Unternehmen der Zukunft eine tragende Rolle.

Am Anfang eines jeden individuellen Age Management steht die Alterstrukturanalyse um den Bedarf der passgenauen Maßnahmen planen zu können. Dann können die Tools eines wirksamen Changes formuliert und umgesetzt werden.

Dabei umfasst ein ganzheitliches „Age Management“ im Unternehmen den Ansatz folgender Handlungsfelder:

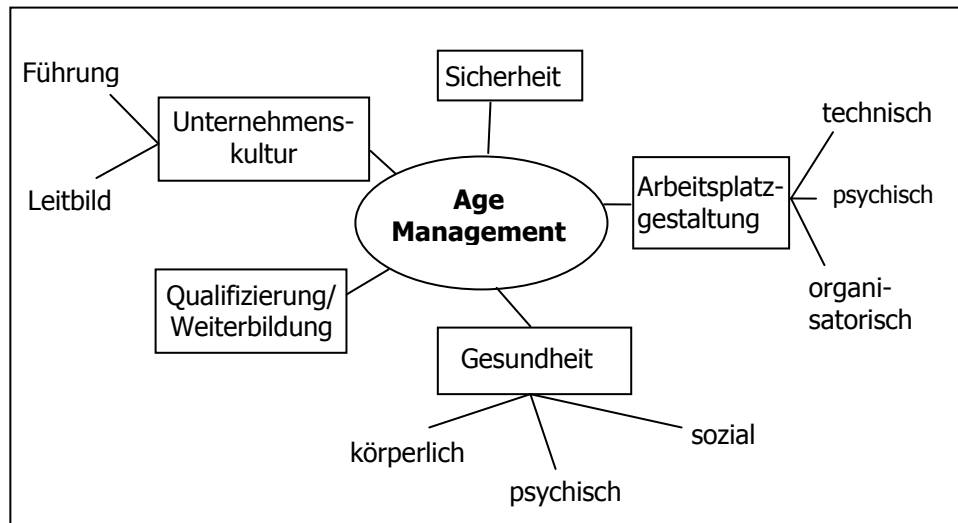


Abbildung 4: Überblick des Age Managements als ganzheitlicher Ansatz (Sina Pustal, in Anlehnung an: BAUA 2006)

Die Herausforderung der erfolgreichen Integration der Generation 50plus ist die Personalentwicklungsaufgabe des nächsten Jahrzehnts. Es gilt, ältere Arbeitnehmer kontinuierlich weiterzubilden und zwar mit Lernmethoden, die der „Aging Workforce“ angemessen sind, neue Motivationsanreize zu schaffen, die nicht unbedingt finanzieller Natur sind und die Arbeitsbereiche altersgerecht anzupassen. Nur so kann die Bevölkerungsentwicklung positiv auf die Unternehmensentwicklung wirken.

Wird dieser Ansatz im Leitbild verankert und gelebt, d. h. von allen Unternehmensangehörigen auch akzeptiert, steht dem Meistern des Wandels, und damit ist nicht nur der demografische gemeint, nichts mehr im Wege.

Denn: Gesunde, leistungsbereite Mitarbeiter stehen für eine gesunde Organisation mit Entwicklungsperspektiven.

Autoren:

Sina Pustal, Diplom-Gesundheitswirtin, ist Junior-Beraterin bei der Loquenz Unternehmensberatung GmbH. Individuelle Konzepte zum Thema Betriebliches Gesundheitsmanagement bilden ihren Arbeitsschwerpunkt. Ihre Diplomarbeit zum Thema „Potenziale älterer Arbeitnehmer“ hat sie im Oktober 2007 erfolgreich verteidigt. Kontakt: sina.pustal@loquenz.de

Daniela Himmelreich, Diplom-Sozialwirtin, ist Beraterin, Trainerin und Coach bei der Loquenz Unternehmensberatung GmbH. Sie verfügt über zehn Jahre branchenübergreifende Projekterfahrung vorwiegend in den Bereichen Führungskräfteentwicklung, Gesundheits- und Fehlzeitenmanagement, Teamentwicklung und Change Management. Kontakt: danie-la.himmelreich@loquenz.de.

Literatur:

- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAUA) (Hrsg.): Alles grau in grau? Ältere Arbeitnehmer und Büroarbeit. Dortmund: Lausitzer Druck- und Verlagshaus (2006)
- Himmelreich, D., Teuber, S.: Fehlzeitenreduzierung ist Einstellungssache. Führungskräfte jenseits purer Pflichterfüllung überzeugen. Fachbeitrag. Leinfelden-Echterdingen: o.V. (2007)
- Pfaff, H., Slesina, W. (Hrsg.): Effektive betriebliche Gesundheitsförderung. Konzepte und methodische Ansätze zur Evaluation und Qualitätssicherung. München: juvena Verlag (2001)
- Schabestiel, P., Tenbrock, K.: Altersteilzeit. (Format: PDF, Zeit: 01.08.07, Adresse: <http://www.aus-innovativ.de/media/Altersteilzeit.pdf>)
- Statistisches Bundesamt: Bevölkerungsentwicklung Deutschlands bis zum Jahr 2050. Ergebnisse der 9. Koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung. Wiesbaden, Bonn, Berlin (2000)
- Tölken, C.: Demografie: Die Unternehmen wetterfest machen. In: Sozialwirtschaft 2/2007 (2007), S. 30-32