

Demographischer Wandel

Konzepte für ältere Mitarbeiter sind in Betrieben nötig



Dr. Annegret E. Schoeller

Die Zahl der Kinder die hierzulande zur Welt kommen, gehört weltweit zu den niedrigsten. Das bestätigt das Statistische Bundesamt regelmäßig. Gleichzeitig steigt die Lebenserwartung signifikant. Mädchen und Jungen die heute geboren werden, haben eine um etwa 30 Jahre höhere Lebenserwartung als Neugeborene noch vor 100 Jahren. Die Entwicklung wird in der Zukunft die Altersstrukturen in Deutschland spürbar verändern. Während 2001 rd. 44 Menschen über 60 Jahre 100 jüngeren Erwerbstätigen gegenüber standen, werden es 2050 bereits etwa 78 sein, prognostiziert das Bundesministerium für Arbeit und Soziales in einem Informationsblatt zu seiner Initiative 50+.

Alle Generationen wichtig

Dort heißt es auch, der Arbeitsmarkt von morgen alle Generationen braucht. Anders seien die wirtschaftlichen Herausforderungen bei einem sinkenden Angebot an jungen Fachkräften und Bewerbern nicht zu bewältigen. Laut

Angabe der Initiative neue Qualität der Arbeit INQA, in der sich Bund, Länder, Sozialpartner und Unternehmen um bessere Arbeitsbedingungen für ältere Mitarbeiter bemühen, konnte der Beschäftigungsanteil der 55- bis 65-jährigen seit 1998 von 37,2 % auf 52 % gesteigert werden. Damit ist das Ziel der Europäischen Union – das sogenannte „Lissabon-Ziel“ –, die Erwerbstätigenquote der über 55-Jährigen auf 50 % anzuheben, bereits erreicht. Die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) strebt nun jedoch eine Beschäftigungsrate von 55 % und mehr an.

Gelungenes Demographiemanagement

Mittlerweile sind gute Beispiele für gelungenes Demographiemanagement in der Praxis vorhanden, aber es ist noch viel zu tun. Laut einer Studie des Beratungsunternehmens PPICWATERHOUSE Coopers mit dem Titel „Pro 50“ geben zwar rund 96 % der befragten Firmen an, dass sie die Beschäftigung mit den Themen für wichtig halten,

doch lediglich 34 % sind der Meinung, dass ihr Unternehmen gut oder sehr gut vorbereitet ist.

Unternehmenskultur

Bei der Erarbeitung von Strategien muss berücksichtigt werden, dass dem Ansatz, den Alterungsprozess produktiv zu gestalten, die Gefahr inne wohnen kann, dass gesamtwirtschaftliche Interessen Vorrang vor persönlichen Lebenszielen gewinnen. Deswegen dürfen Konzepte nicht allein an ökonomischen Überlegungen geknüpft sein, sondern den Menschen mit seinen Bedürfnissen nach Selbstentwicklung einbeziehen. Es wird insbesondere auf die Entwicklung von Unternehmenskulturen, die eine gegenseitige Wertschätzung von Jung und Alt fördern, Vorurteile reduzieren und dazu beitragen, dass sich die Generationen gegenseitig in Lern- und Arbeitsprozessen unterstützen.

Tandem-Modell

Das sog. Tandem-Modell ist ein sehr erfolgreiches Werkzeug, bei dem ein älterer, erfahrener Mitarbeiter mit einem Jüngeren auf Augenhöhe zusammen arbeitet. Der Ältere teilt dabei seinen Erfahrungsschatz mit den Jüngeren, während dieser sein Wissen über neue Trends und Entwicklungen an den Älteren vermittelt. Davon profitieren beide Seiten, resultiert auch ein Mehrwert für den Betrieb. Neben der Etablierung einer Unternehmenskultur, welche die Stärken älterer und jüngerer Mitarbeiter im Blick hält, sind Gesundheitsmanagement und Demographie sensible Personalentwicklungsaufgaben, die unter dem Schlagwort Demographie-Management zusammengefasst werden.



So hat z. B. die BMW Group angesichts der veränderten Altersstrukturen in der Belegschaft ein Programm zur Förderung und Erhaltung der körperlichen und geistigen Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter entwickelt. Unter dem Stichwort „Heute für morgen“ werden fünf Handlungsfelder bearbeitet. Es werden auf ergonomische Arbeitsplätze sowie ein gutes Gesundheitsmanagement geachtet und generationsübergreifendes Lernen gefördert. Zudem werden bedarfsgerechte Altersaustrittsmodelle angeboten. Die Automobilkonzerne setzen auch auf die Sensibilisierung von Führungskräften und Mitarbeitern für die Thematik. Die Firmen von heute werden ihren Unternehmenserfolg künftig mit einer im Durchschnitt älteren Belegschaft erzielen müssen.

Dass dieser Ansatz realistisch ist, zeigt auch ein Studie BKK mit dem Titel „Ältere Arbeitnehmer – wertvolles Potential für den Betrieb“. Sie belegt, dass die Senioren in vielen Branchen nicht weniger sondern einfach nur anders belastet sind. Dies steht im Einklang mit wissenschaftlichen Erkenntnissen über physiologische Veränderungen, die der Alterungsprozess mit sich bringt. So lassen mit zunehmendem Alter Sehschärfe, Muskelkraft und Gehör nach, Reaktionszeiten werden länger und das Kurzzeitgedächtnis wird schlechter. In anderer Hinsicht kann die geistige Leistungsfähigkeit mit dem Alter jedoch weiter zunehmen. Mit steigendem Alter entwickeln Menschen immer mehr Verknüpfungen zwischen den unterschiedlichen Gehirnbereichen, die bei Arbeits- und Denkprozessen involviert sind. In Kombination mit Erfahrungen und dem im Verlauf vieler Jahre gewachsenen beruflichen Wissen führt das zu hervorragenden Arbeitsleistungen. Auch die Fehlerquote reduziert sich als Resultat der verlangsamten Reaktionszeiten. Es ist nicht zu verleugnen, dass bestimmte Fähigkeiten mit dem Alter abnehmen. Entscheidend ist aber, dass jüngere Führungskräfte die veränderten Fähigkeiten von älteren Mitarbeitern schätzen lernen.



Setzt ein jüngerer Vorgesetzter beispielsweise lediglich auf die Schnelligkeit, wird er die Chancen von langsameren, dafür aber fehlerfreien Entscheidungen übersehen und den älteren Mitarbeiter deswegen falsch einschätzen. Inzwischen werden sich einige Unternehmen der Tatsache bewusst, dass sie mit einem auf neue Erkenntnisse beruhenden Personal- und Gesundheitsmanagement die Potentiale älterer Mitarbeiter effektiv nutzen können.

Beispiel aus der Industrie

Ein weiteres Beispiel aus der Industrie ist ein Gesundheitsmanagement der Firma Audi. An der Produktion des Sportwagens Audi R8 am Standort Neckarsulm seien bewusst vorwiegend ältere Arbeitnehmer beteiligt. Da die Arbeitsschritte für das Fahrzeug kompliziert sind, setzt der Automobilhersteller hier auf erfahrene Mitarbeiter

und eine langsame Taktung der Produktion, die gleichzeitig die körperliche Belastung der Beschäftigten reduziert. Von diesem Vorgehen profitiert der ältere Arbeitnehmer aber auch der Betrieb. Weitere Erkenntnisse und Umsetzungsbeispiele müssen folgen. □

Dr. Annegret Schoeller
FA für Arbeitsmedizin/Umweltmedizin
Bereichsleiterin Arbeitsmedizin
Bundesärztekammer
Berlin

Literatur:

Werkzeuge für eine demographieorientierte

Personalpolitik gibt es auf folgender Homepage:

<http://www.demowerkzeuge.de/>

Informationen zum Thema Demographischer

Wandel und Arbeitswelt liefert die Internetseite:

<http://www.demotrans.de/>

Informativ ist die Website der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) mit samt der Datenbank

Gute Praxis: <http://www.inqa.de/>



Jahrhundertflut in Pakistan

20 Millionen Flutopfer brauchen jetzt Ihre Hilfe

Die Überlebenden brauchen sauberes Trinkwasser, Medikamente und Lebensmittel. Retten Sie Leben. Spenden Sie jetzt.

Konto ADH e.V.
Spendenkonto Nr. 10 20 30
BLZ 370 205 00 (BfS, Köln)
Stichwort: Flut Pakistan
www.malteser-helfen.de

Die Malteser sind Mitglied von:
Aktion Deutschland Hilft
Das Komitee der Hilfsorganisationen

Malteser
... weil Nähe zählt.