



**BERTELSMANN**  
media worldwide



**Bertelsmann Stiftung**  
Carl-Bertelsmann-Str. 256  
D-33311 Gütersloh  
**Detlef Hollmann**  
☎ +49 (0) 52 41 81-815 20  
✉ detlef.hollmann@bertelsmann.de  
www.bertelsmann-stiftung.de

**BKK Bundesverband**  
Kronprinzenstr. 6  
D-45128 Essen

**Dr. Gregor Breucker**  
☎ +49 (0) 2 01 1 79-12 09  
✉ BreuckerG@bkk-bv.de

**EFH-Präsidentin**

**Prof. Dr. Dr. hc Rita Süßmuth**  
Platz der Republik  
D-11011 Berlin  
☎ +49 (0) 30 22 77 79 98  
✉ rita.suessmuth@bundestag.de

**Wissenschaftlicher Leiter des Netzwerkes**

**Prof. Dr. Dr. hc Eberhard Ulich**  
Obere Zäune 14  
CH-8001 Zürich  
☎ +41 1 254 30 65  
✉ ulich@iafob.ch

**Wissenschaftlicher EFH-Berater**

**Prof. Dr. Jean-Francois Caillard**  
Ehemaliger Präsident des »International Committee for Occupational Health (ICOH)«  
☎ +33 1 42 34 81 90  
✉ jean-francois.caillard@chu-rouen.fr

**Wissenschaftlicher EFH-Berater**

**Prof. Juhani Ilmarinen**  
FIOH, Fysiologian osasto  
Osaston Toimisto  
Hartmaninkatu 1  
FIN-00290 Helsinki  
☎ +35 89 5747 2766  
✉ juhani.ilmarinen@ttl.fi

**Alcoa-Köfém Kft., Ungarn**  
Versegi 1-15 Pf. 102  
H-8002 Szekesfehervar  
**Dr. Istvan Miniska MD.**  
Occupational Health Manager  
☎ +36 30 95 63 56 70  
✉ istvan.miniska@alcoa.com

**Bertelsmann AG, Deutschland**  
Carl-Bertelsmann-Str. 270  
D-33311 Gütersloh

**Dr. Franz Netta**  
Head of Central Services  
Human Resources / Principles of Social Policy  
☎ +49 (0) 52 41 80 16 20  
✉ Franz.Netta@Bertelsmann.de

**Caixa Geral de Depósitos, Portugal**  
Av. João XXI, 63  
P-1017 Lisboa Codex

**Dr. Manuela Neto**  
Company Doctor  
Caixa Geral de Depósitos  
DPE Medicina do Trabalho  
☎ +351 21 790 55 52  
✉ elsa.baltazar@cgd.pt

**GlaxoSmithKline, UK**  
980 Great West Road  
Brentford, Middlesex  
TW8 9GS, UK

**Susan Cruse**  
Manager, Employee Health Support UK  
☎ +44 20 80 47 53 54  
✉ susan.m.cruse@gsk.com

**HÅG a.s.a., Norwegen**  
PB 5055  
N-0301 Oslo

**Kirsti Vandraas**  
Project Director R&D / Ergonomics  
☎ +47 22 59 59 13  
✉ kfv@hag.no

**HILTI AG**  
Werkstrasse 13  
A-6712 Thüringen

**Dipl.-Ing. Hartwig Eugster**  
Head of Corporate Human Resources  
☎ +43 5550 2451 3213  
✉ EugHart@Hilti.com

**Grupo Maier**  
Pol. Ind. Arabieta - Apdo. 103  
E-48320 Ajangiz - Biskaia  
**Antxon Mendizabal Iturri**  
Director of Human Resources  
☎ +34 9 46 25 92 85  
☎ +34 9 46 25 92 19  
✉ antmen@grupo.maier.es

**REWE Zentral AG, Deutschland**  
Domstr. 20  
D-50668 Köln

**Dieter Steinborn**  
Head of Social Services  
☎ +49 (0) 221 149-19 20  
✉ Karin.Maurer@REWE.de

**Ruhrgas AG, Deutschland**  
Huttropstraße 60  
D-45138 Essen

**Carl-Sylvius von Falkenhausen**  
Head of Human Resources Concepts & Management Department  
☎ +49 (0) 2 01 84 42 15  
✉ Carl.von.Falkenhausen@ruhrgas.com

**Stora Enso, Finnland**  
Stora Enso Oyj  
FIN-55800 Imatra

**Dr. Paavo Jäppinen**  
Vice President Employee Well-Being and Occupational Health & Safety  
☎ +358 204 62 43 31  
✉ paavo.jappinen@storaenso.com

**Volkswagen AG, Deutschland**  
Brieffach 1599  
38436 Wolfsburg

**Dr. Uwe Brandenburg**  
Zentrales Gesundheitswesen  
☎ +49 (0) 53 61 92 74 87  
✉ uwe.oppermann-brandenburg@volkswagen.de

**Zakład Energetyczny Toruń S.A., Polen**  
ul. Generala Bema 128  
PL-87-100 Toruń

**Wiesław Szurmiej**  
Head of Human Resources Department  
Zakład Energetyczny  
☎ +48 566 59 51 00  
✉ w.szurmiej@zetsa.torun.pl



# Partnerschaftliche Unternehmenskultur und betriebliche Gesundheitspolitik

## Den Bedürfnissen einer alternden Belegschaft Rechnung tragen



Enterprise for Health 5 | 2003



www.enterprise-for-health.org

# Die Rolle einer alternden Belegschaft für Unternehmenskultur und -gesundheit

Die erwerbstätige Bevölkerung vieler europäischer Staaten wird zunehmend älter. Um den Herausforderungen eines sich wandelnden Arbeitsmarktes gerecht werden zu können, ist in den nächsten 20 Jahren eher von einer Steigerung als von einer Absenkung des Rentenalters auszugehen.

Deshalb sollte es Ziel jedes vorausschauend handelnden Unternehmens werden, seine Mitarbeiter in der Lebensphase zwischen 20 und 40 Jahren gesund zu erhalten, damit diese auch über 60 Lebensjahre hinaus arbeitsfähig bleiben können. Infolge von krankheitsbedingter Frühverrentung oder – was gravierender ist – durch den vorzeitigen Tod eines Beschäftigten, verlieren Unternehmen gerade die Mitarbeiter, die sich auf dem höchsten Stand ihrer Erfahrungen und Leistungsfähigkeit befinden. Häufig ist es schwierig, schnell einen Ersatz für deren Know-how und Fähigkeiten zu finden, was als sehr kostenintensiver Verlust zu Buche schlagen kann.

Der zunehmende Druck auf den Arbeitsmarkt, der durch älter werdende Belegschaften hervorgerufen wird, sollte Unternehmen darin bestärken, gerade zur Reduzierung gesundheitsbedingter Frühverrentungen die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter zu fördern. Hierfür eignen sich insbesondere Maßnahmen zur Verbesserung des Arbeitsumfeldes und der Unternehmenskultur. Arbeitnehmern sollte darüber hinaus darin unterstützt werden, eigenverantwortlich mit ihrer Gesundheit und ihrem Lebensstil umgehen zu können.

Wie ernst ist das Problem einer alternden Belegschaft, und was können Unternehmen tun, um den damit zusammenhängenden Herausforderungen zu begegnen? Diese und weitere Fragen diskutierte das Europäische Netzwerk »Enterprise for Health« im Rahmen seines Treffens im September 2002 in Aix-en-Provence. Das Netzwerk »Enterprise for Health« (EfH) ist ein internationaler Unternehmenskreis, der sich in Deutschland initiiert von der Bertelsmann Stiftung und dem Bundesverband der Betriebskrankenkassen (BKK) unter Vorsitz der *EfH-Präsidentin Rita Süßmuth*, mit der Entwicklung einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur und moderner betrieblicher Gesundheitspolitik beschäftigt.

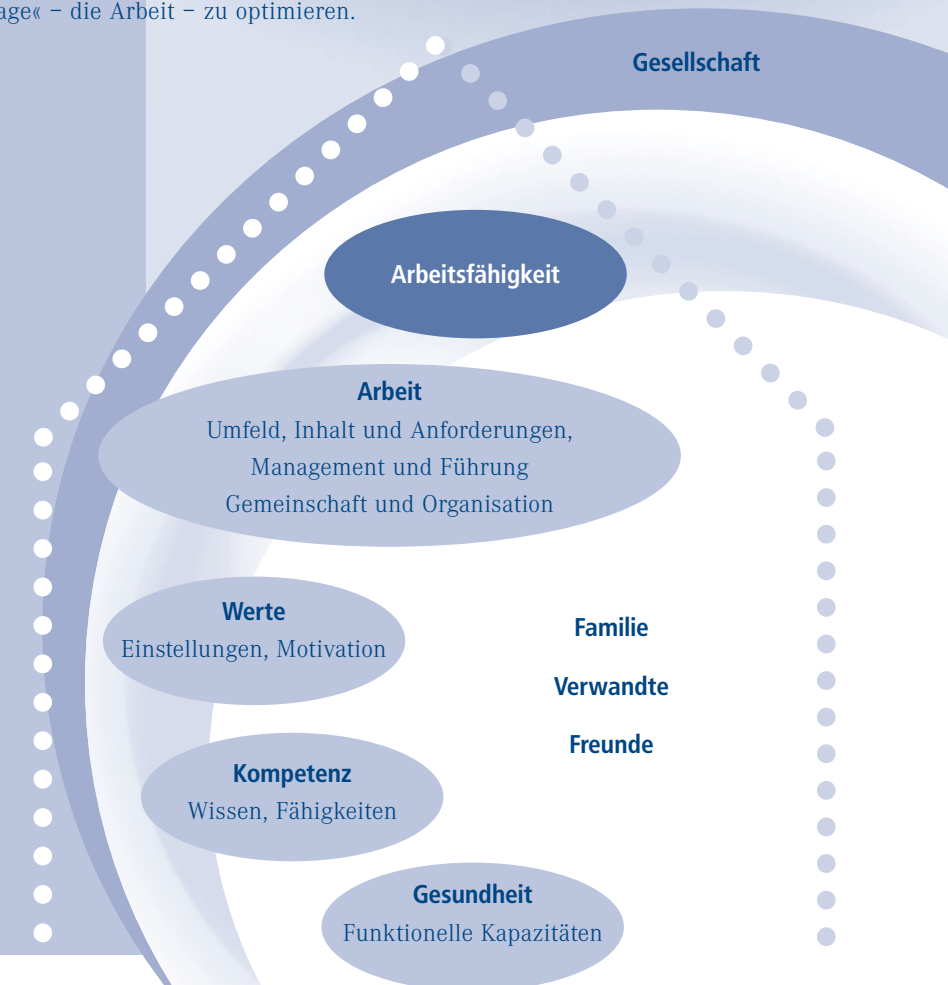
*Juhani Ilmarinen* (Finnisches Institut für Arbeits- und Gesundheitsschutz, Helsinki/Finnland) beschrieb die dramatischen Veränderungen der nächsten fünfzehn Jahre bezogen auf die erwerbstätige Bevölkerung in Europa. Ältere Beschäftigte werden zunehmend als eines der Kernelemente des zukünftigen Arbeitskräfteangebots und als entscheidender Faktor für die zukunftsfähige Entwicklung eines alternden Europas anerkannt. Nach *Juhani Ilmarinen* müssen sich Firmen diesen Veränderungen anpassen und dabei alle Interessengruppen mit einbeziehen.

Obwohl es notwendig ist zu einer einheitlichen Definition des Begriffs »ältere Mitarbeiter« zu kommen, gibt es bisher länderspezifische Unterschiede die altersbezogen zwischen 50 Jahre, 55 Jahre und über 60 Jahre variieren. Zweifellos muss schon heute mit präventiven Maßnahmen begonnen werden.

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 finnische »Work Ability«-Ansatz (Arbeitsfähigkeit) vermittelt hierzu wichtige Anregungen. Die nachstehende Darstellung zeigt den Ansatz in Form eines »Work Ability«-Hauses mit mehreren Etagen. Die Arbeitsfähigkeit und die Arbeit eines Menschen sind abhängig von seiner Gesundheit, seinen Kompetenzen und seinen Werten. Alle Dimensionen des Arbeitslebens sind in diesem Konzept der Arbeit enthalten, wobei das Management die Aufgabe hat, die »Vierte Etage« – die Arbeit – 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?



# Tägliche Erfahrungen in der Unternehmenspraxis

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; beispielsweise beziehen sich ältere Mitarbeiter häufig auf Belange der Arbeitswelt, während bei ihren jüngeren Kollegen auch das Umfeld sehr wichtig ist. Um das »Haus« in einem guten baulichen Zustand zu erhalten, müssen Arbeitnehmer und Arbeitgeber partnerschaftlich zusammenarbeiten.

Die individuelle Arbeitsfähigkeit (Work Ability) wird durch den Arbeitsfähigkeitsindex (Work Ability Index) gemessen. *Juhani Ilmarinen* riet dazu, die Arbeitsfähigkeit in der Altersgruppe ab 45 Jahren zu fördern, wobei die Maßnahmen in Hinblick auf Kompetenz, Gesundheit und Ergonomie in das betriebliche Leben integriert werden müssten. Zum Schutz für spätere Phasen im Arbeitsleben sei es besser, die Arbeitsfähigkeit jüngerer Beschäftigter gezielt zu unterstützen. Nur die proaktive und sensible Handhabung von alterbedingten 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. Im Hinblick auf eine Leistungssteigerung sollten folgende Bereiche berücksichtigt werden: Häufigkeit und Dauer von Pausen und Gestaltung von Arbeitsaufgaben und Arbeitsgeschwindigkeit. Ältere Mitarbeiter benötigen z.B. zur Erholung mehr (kurze) Pausen; die ersten zwei Pausenminuten gelten unter Erholungsgesichtspunkten als die wichtigsten.

*Juhani Ilmarinen* hob die Möglichkeiten zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit für ältere Beschäftigte hervor, die auch Leistungsfähigkeit und Produktivität positiv beeinflussen. Folgende Maßnahmen können diesbezüglich beispielhaft genannt werden:

- Die Förderung von Bewegung für alle Altersgruppen führt zu gesünderen und aktiveren älteren Arbeitskräften, die ggf. 20 zusätzliche Erwerbsjahre ermöglicht.
- Die Erkenntnis, dass ältere Beschäftigte, die langsamer arbeiten, dies durch ihre größeren Arbeitserfahrungen wettmachen, und insgesamt ihre Leistungen sicherlich so gut wie die jüngerer Beschäftigter sein können.

- Der Einsatz älterer Mitarbeiter als Mentoren bedeutet, dass sie ihre enormen Erfahrungen mit jüngeren Beschäftigten teilen können. Der Transfer von Organisations-»Know-how« in dieser Weise ist wichtig, um die Nachhaltigkeit der Organisation zu gewährleisten.
- Die Erkenntnis, dass geistiges Wachstum und Lernen lebenslang andauert, sollte Anreiz sein, altersadäquate Lösungen für ältere Beschäftigte zu schaffen.
- Schulungsmaßnahmen sind wichtig, um ältere Mitarbeiter für neue Arbeitsaufgaben zu qualifizieren. Entgegen der verbreiteten Ansicht werden ältere Beschäftigte beim Erlernen neuer Fähigkeiten durch ihr Alter nicht benachteiligt.
- Führungskräfte sollten bestärkt werden, eine kooperative Kultur zu schaffen, in welcher ältere und jüngere Beschäftigte Aufgaben kombinieren können. Dadurch können ältere Beschäftigte Erfahrungen mit den Jüngeren teilen.

*Daniel Atlan (Arcelor/Frankreich)* beschrieb in seinem Erfahrungsbericht unter dem Titel »Eine kurze Geschichte der Zeit«, wie sich die Haltung von Organisationen gegenüber älteren Arbeitskräften in den letzten zwanzig Jahren verändert hat. Nach einer weltweiten Rezession in der Stahlindustrie wurden Arbeitnehmer in den 80er Jahren des vergangenen Jahrhunderts dazu ermutigt, im Alter von fünfzig Jahren in den Ruhestand zu gehen. Die Lösung für kurzfristige Probleme erwies sich jedoch bald als sehr teuer und als dauerhaft nicht tragbar. So wurden ab 1988 in Frankreich Maßnahmen eingeführt, um diese Praxis wieder zu beenden.

Die Beschäftigten allerdings waren mit den Frühverrentungsregelungen sehr zufrieden. Änderungen des System, dessen war sich das Unternehmen bewußt, erforderten daher ein hohes Maß an Sorgfalt und Einfühlungsvermögen. Folglich wurden Schritte unternommen, um bereits bestehende Ideen und Praktiken zu identifizieren, auf denen sich aufbauen ließ. Das Tempo der Veränderung wurde dabei bewußt begrenzt. Große Sorgfalt wurde darauf verwendet, die wichtigsten Interessengruppen für die Absicht zu gewinnen, dem »Ruhestand ab 50« ein Ende zu setzen. Führungskräfte wurden durch ein System von »Clubs«

informiert, und Gewerkschaftsvertreter wurden zu Unternehmensbesuchen bei British Steel und Fiat eingeladen. Bei diesen Firmen, die sich in einer ähnlichen Situation befanden, konnten so die eingeführten Prozesse aus erster Hand überprüft werden.

Ein wesentliches Problem bestand in den Auswirkungen, die ein Ende des Vorruhestands mit 50 auf die Karriereaussichten jüngerer Beschäftigter und deren Motivation haben würde. Zur Lösung dieses Problems wurde entschieden, die Lohn- und Gehaltssätze auf der Grundlage von Qualifikationsniveau und Kundenzufriedenheit zu bestimmen. Dies motivierte die Beschäftigten dazu, ihre Qualifikationen weiter zu entwickeln.

Eine zweite große Veränderung stellte die Einführung der »gelenkten Beschäftigung« dar. Unter diesem System sollte kein Beschäftigter nach Erreichung des 50. Lebensjahres entlassen werden, der nicht anderweitig beschäftigt werden konnte. Und in Bereichen, in denen Personalabbau im größeren Stil stattfand oder Betriebe schlossen, wollte das Unternehmen Arbeitsbeschaffungsprogramme einführen.

Die Firma setzte ein umfassendes Konzept zum Personalwesen (bekannt als Total HRM) ein. Dies bedeutete, dass die folgenden Personalprozesse eingeführt wurden:

- Hochanspruchsvolle Auswahl- und Einstellungsverfahren
- Mehrfach-Qualifizierung, ausgerichtet auf ständige Leistungsverbesserungen
- Umfangreiche Schulungen in mehreren Fertigungsverfahren
- Flexibilität bei der Aufgabenverteilung
- Teamwork auf allen Ebenen
- Ein sich aus mehreren Kriterien zusammensetzendes Bonussystem
- Regelmäßige und detaillierte Unterrichtung des gesamten Personals über die Firmenpolitik sowie über die betriebswirtschaftliche Leistung und die Produktionsentwicklung des Unternehmens
- Regelmäßige Treffen zwischen Vertretern des Managements und der Beschäftigten
- Ein glaubwürdiges Bekenntnis zur Beschäftigungssicherung

Dieses Vorgehen hat sich als leistungssteigernd erwiesen sowie als hilfreich für die Erhöhung des Ruhestandsalters. Grund dafür war, dass die Beschäftigten sich besser fühlten und motivierter waren. Ein weiterer Vorteil bestand in der Steigerung der Produktivität ohne die Einstellung neuer Mitarbeiter.

# Tägliche Erfahrungen in der Unternehmenspraxis

Das Konzept wurde kontinuierlich überprüft. In den frühen neunziger Jahren zeigte sich dann, dass es immer schwierig werden würde, das Bekenntnis zur Beschäftigungssicherung aufrecht zu erhalten. Deshalb wurde 1994 beschlossen, die Praxis der Teilzeitarbeit weiter zu entwickeln. In den folgenden vier Jahren stieg die Anzahl der teilzeitbeschäftigten Arbeitnehmer von ungefähr 200 auf knapp unter 3 000. Die Teilzeitbeschäftigten profitierten von dieser Veränderung durch einen geringeren Krankenstand, geringere Belastung durch Schichtarbeit und einen reduzierten Medikamentenkonsum in der Behandlung von Bluthochdruck und Schlafstörungen.

Arcelor führt Mitarbeiterbefragungen durch, um Arbeitseinstellungen zu beobachten und seine Maßnahmen zu evaluieren. Diese Studien haben gezeigt, dass unter den Beschäftigten die Arbeitnehmer in der Altersgruppe von 25 – 34 Jahren eine Schlüsselgruppe bilden. Um ihr Engagement für das Unternehmen aufrechtzuerhalten, mussten neue Herausforderungen gefunden werden. Eine dieser Herausforderungen bestand darin, Beschäftigte dieser Gruppe als Mentoren für jüngere Kollegen einzusetzen.

Eine Untersuchung zu den Zusammenhängen zwischen Fähigkeiten und Alter zeigte, dass Beschäftigte zwischen 40 und 50 Jahren über ein hohes Kompetenzniveau verfügen und gut geeignet sind, jüngere Mitarbeiter zu schulen.

Uwe Brandenburg (Volkswagen/Deutschland) stellte die Erfahrungen des Industriekonzerns Volkswagen (VW) vor, der allein am Werkstandort Wolfsburg rund 50 000 Mitarbeiter beschäftigt. Das Durchschnittsalter der VW-Mitarbeiter liegt bei 40 Jahren.

Zur Frage nach einem allgemeinen Verständnis von »älteren Arbeitnehmern« führte Uwe Brandenburg drei mögliche Altersunterscheidungen an: Beschäftigte ab 45 Jahre, über 50 Jahre und über 55 Jahre. In Deutschland sei das letztere Verständnis sehr verbreitet. Anschließend stellte er einige psycho-physische Veränderungen im Leistungsvermögen älterer Beschäftigter vor und zeigte, wie sich deren Arbeitsverhalten entsprechend verändert. Hierbei sei bemerkenswert, dass sich der allgemeine Gesundheitszustand der Beschäftigten über 55 Jahre generell positiv darstellt.

Uwe Brandenburg stellte die altersunabhängigen Maßnahmen bei VW vor. Zu diesen gehören u. a.:

- Stellen(um)besetzungen unter Berücksichtigung gegebener Leistungspotenziale (gesundheits- und fähigkeitsadäquater und zugleich wertschöpfender Mitarbeiterinsatz)
- Gesundheitsgerechte Gestaltung der Arbeitswelt (ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitszeit, Arbeitsinhalt, Arbeitsorganisation)
- Tarifvertragliche Regelung zur sozialen Sicherung bei technischen und arbeitsorganisatorischen Änderungen
- Tarifvertragliche Regelung zur Versetzungsmöglichkeit von Mitarbeitern ab einem bestimmten Alter und ausreichenden Dienstjahren, wenn diese die Anforderungen am alten Arbeitsplatz gesundheitsbedingt nicht mehr bewältigen können
- Angebot von Altersteilzeit, Zeitwertpapier

Uwe Brandenburg unterstrich abschließend die Bedeutung älterer MitarbeiterInnen für ein Unternehmen wie VW. VW ist sich der damit verbundenen Herausforderungen bewusst und führt gegenwärtig eine Bedarfsanalyse bezüglich zukünftiger Maßnahmen durch.

Hartwig Eugster und Peter Hauenstein (Hilti AG/Liechtenstein) berichteten, dass der Stellenwert des Themas »älterer Arbeitnehmer« noch nicht stark im Bewußtsein der betrieblichen Entscheidungsträger verankert sei. Dies hänge damit zusammen, dass die betriebliche Realität gegenwärtig noch von einer Zunahme jüngerer Beschäftigter gekennzeichnet sei. So seien auch im Unternehmen Hilti Beschäftigte im Raum Liechtenstein im Durchschnitt nicht älter als 41 Jahre. Auf der anderen Seite zeigten Umfragen unter Personalleitern eindeutig, dass den demographischen Auswirkungen für die Belegschaften schon in der nahen Zukunft ein sehr großer Stellenwert beigemessen werde. Hilti setze bei seinen Anstrengungen zur Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit auf die eigenen Unternehmenswerte. Dazu gehören die Offenheit zur Veränderung, die Anerkennung der Notwendigkeit eines lebenslangen Lernens, Toleranz und Vertrauen, Nachhaltigkeit und langfristiges Denken sowie unternehmerische Haltungen.

Auch das Unternehmen Ruhrgas (Deutschland) sieht sich, so Carl-Sylvius v. Falkenhäusen, mit einer älter werdenden Belegschaft konfrontiert. Der größte Teil der Beschäftigten befindet sich heute in der

Altersgruppe zwischen 41 und 55 Jahren. Weitere wichtige Merkmale sind eine relativ lange Betriebszugehörigkeit, eine geringe Fluktuation und ein relativ hohes Durchschnittsalter im Bereich des Managements. Ruhrgas hat wie viele andere Unternehmen durch Frühverrentungsmaßnahmen und Altersteilzeit das Durchschnittsalter schrittweise gesenkt. Die Veränderungen in der Gaswirtschaft allgemein erforderten eine weitere Verjüngung der Belegschaft, gezielte Nachwuchsförderprogramme und insgesamt entsprechend den sich verändernden Anforderungen kontinuierliche Anstrengungen im Bereich der Qualifizierung.

Antxon Mendizabal und Joseba Erauskin berichteten über die Erfahrungen des Unternehmens MAIER (Spanien), einer Kooperative der Mondragon-Gruppe. Die derzeitige Belegschaft ist ausgesprochen jung, so dass das Thema »älterer Belegschaften« noch keine wichtige Rolle spiele.

Bei der Bertelsmann AG (Deutschland) werden, so Franz Netta, seit vielen Jahren mögliche Probleme älterer Mitarbeiter in der Mitarbeiterbefragung erfaßt, wobei sich aber keine altersspezifischen Fragestellungen ergeben hätten. Auf der Grundlage einer materiell gut ausgestatteten

Konzernbetriebsvereinbarung sind Beschäftigte ab 50 bzw. 55 Jahren bei entsprechender Dauer der Betriebszugehörigkeit, gut abgesichert. Der generationsübergreifende Transfer von Mitarbeiter-»Know-how« (von Älteren zu Jüngeren), so Franz Netta, wird durch entsprechende Vereinbarungen insbesondere bei Führungskräften (möglichst frühzeitiger Aufbau von Nachwuchsführungskräften, Mentorensystem und Beratungsverträge mit ausscheidenden Führungskräften) unterstützt.

Alein schon aus Wettbewerbsgründen, so Sue Cruse und Ian Wright ist GlaxoSmithKline (Großbritannien) von der Notwendigkeit überzeugt, ältere Arbeitnehmer an das Unternehmen zu binden. Die Überalterung der Bevölkerung – und damit auch der Belegschaft von GSK – stellt gänzlich neue Herausforderungen an die Auswahl und Bindung qualifizierter Mitarbeiter. Zu den wohl wichtigsten Aufgaben gehört es deshalb, ältere Arbeitnehmer, die finanziell abgesichert sind und auf Wunsch vorzeitig in den Ruhestand gehen können, zu motivieren und dem Unternehmen zu erhalten. Das Thema »älternde Belegschaften« bzw. »ältere Arbeitnehmer« ist bei GSK integraler Bestandteil der Unternehmenspolitik, zugeordnet dem Bereich »Diversity« (Vielfalt).

# Konsequenzen für die Praxis

GlaxoSmithKline ist Mitglied des »Employers' Forum on Age«, eines nationalen Unternehmensforums, das sich mit betrieblichen Maßnahmen zur Vermeidung von Altersdiskriminierung beschäftigt. Dieses Forum hat eine Instrumentensammlung zur Unterstützung der Unternehmenspolitik erarbeitet. Für GSK stellt diese Toolbox ein wertvolles Hilfsmittel dar, weil sie gerade jene Unternehmenspolitik und -praktiken in den Vordergrund rückt, denen Klischee-behaftete Annahmen von Mitarbeiterbedürfnissen in den unterschiedlichen Altersgruppen zugrunde liegen. Der Leitfaden hilft GSK sicher zu stellen, dass das Unternehmen seine Mitarbeiter individuell behandelt. Latente Diskrepanzen, die ggf. bereits zu einem Teil der Unternehmenskultur geworden sind, können mit diesem Instrument aufgedeckt werden. »Wir müssen besser werden, unsere älteren Mitarbeiter im Unternehmen zu halten oder wir werden Gefahr laufen, Schlüssel-Talente und einen reichen Erfahrungsschatz frühzeitig zu verlieren. Mit einer altersneutralen Unternehmenspolitik werden wir bestens positioniert sein, in einem Wettbewerbsmarkt gute Leute nicht nur zu binden, sondern auch anzuziehen !«.



Auch Alcoa-Köfém (Ungarn) stellt eine kontinuierliche Alterung seiner Belegschaft fest. István Miniska wies darauf hin, dass die heute noch existierenden restriktiven Regelungen für ältere Arbeitnehmer aus Gesundheitsschutzgründen eingeführt worden sind. Das Ziel des Unternehmens sei es, die Arbeitskapazität älterer Arbeitnehmer möglichst lange zu erhalten. Zu den wichtigsten Maßnahmen rechnet István Miniska den Bereich der Ergonomie und Anpassung der technischen Rahmenbedingungen an das Leistungsvermögen älterer Beschäftigter.

Das griechische Unternehmen Titan verfolgt eine Politik der langfristigen Arbeitsplatzsicherung. Seine personal- und gesundheitspolitischen Strategien richten sich auf alle Beschäftigten, so E. Zaharias. Obwohl sich die demographischen Veränderungen in Griechenland deutlich bemerkbar machen, sei das Unternehmen aufgrund der hohen Attraktivität seiner spezialisierten Arbeitsplätze davon noch nicht negativ betroffen. Ein besonderer Schwerpunkt der betrieblichen Gesundheitspolitik liegt bei Rehabilitationsmaßnahmen.

Das Unternehmen Kostal (Tschechien) berichtete von erfolgreichen Erfahrungen mit der Anpassung des Produktionsprozesses an die individuellen Voraussetzungen seiner Beschäftigten. Dieser Ansatz, so Jan Dressler, ist Bestandteil des Qualitätssicherungssystems und schließt ebenfalls gesundheitsbezogene Maßnahmen, z.B. in der Rehabilitation, mit ein.

# 1

**Bei allen betrieblichen wie überbetrieblichen Akteuren ein Bewußtsein für die Notwendigkeit schaffen, sich mit den Auswirkungen der demographischen Veränderungen in der Arbeitswelt auseinanderzusetzen**

**Die Mitglieder des Netzwerkes »Enterprise for Health« betrachten es als höchst bedeutsam, die Auswirkungen des Alterns in den Belegschaften anzuerkennen. Mehrere Vertreter großer Firmen haben Kernpunkte aufgezeigt, wie sich durch proaktiven Umgang mit der Altersentwicklung Wettbewerbsvorteile auf ihren jeweiligen Märkten sichern lassen. Der Erfahrungsaustausch im EfH-Netzwerk regte die folgenden Konsequenzen für zukünftige Aktivitäten an:**

Grundlage für einen Bewußtseinswandel, der älteren Arbeitnehmern einen höheren Stellenwert verschafft, sind Werte und Grundsätze sowohl in Unternehmen als auch in der Gesellschaft, die die Altersunterschiedlichkeit im Zusammenleben und -arbeiten positiv herausstellen. Nur so können Führungskräfte wie Beschäftigte dafür gewonnen werden, sich nicht länger von negativen altersbezogenen Vorurteilen leiten zu lassen, sondern stattdessen den Nutzen von mehr Altersunterschiedlichkeit zu suchen. 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. Zudem sollte beachtet werden, dass Altersunterschiedlichkeit nur ganzheitlich erreicht werden kann, indem nicht

nur die älteren Beschäftigten isoliert betrachtet, sondern die gesamte Belegschaft berücksichtigt wird.

Um möglicher Altersdiskriminierung vorzubeugen, sollten Fragen der Altersunterschiedlichkeit in die Aus- und Fortbildung speziell von Führungskräften integriert werden. Förderlich wirken sich auch Bemühungen aus, wenn in der Zusammensetzung betrieblicher Gremien möglichst alle Altersklassen vertreten sind.

Schließlich ist die Verbreitung vorbildlicher Praxis und positiver Erfahrungen mit Altersunterschiedlichkeit im Unternehmen und darüber hinaus sehr nützlich.

# Konsequenzen für die Praxis

## 2

### Die Arbeitsfähigkeit systematisch erhalten und verbessern durch alters- und altersgerechte Arbeitsgestaltung und betriebliche Gesundheitspolitik

Auf lange Sicht sollte die Arbeitskapazität älterer Menschen erweitert werden. Dies verlangt aber, bereits heute Maßnahmen zu ergreifen, welche die Gesundheit und das Wohlbefinden von jüngeren Beschäftigten schützen und fördern. Des Weiteren ist es wichtig anzuerkennen, dass ältere Beschäftigte zusätzliche Gesundheitsdienstleistungen unterschiedlicher Art benötigen.

Erfahrungen aus der Praxis der EfH-Unternehmen und vieler anderer 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 älterer

Beschäftigter konzentrieren, sondern sie müssen bereits frühzeitig und präventiv alle Altersgruppen berücksichtigen. Insbesondere die Arbeitsgestaltung kann durch verschiedenste Maßnahmen der Arbeitszeit- sowie der Aufgabengestaltung erheblich dazu beitragen, dass Arbeitsbedingungen die Leistungsfähigkeit im Verlauf einer Arbeitskarriere insgesamt möglichst lange erhalten. Gleichzeitig kann mit ihnen auf mögliche Leistungseinbußen im Alter so flexibel reagiert werden, dass Beschäftigte weiterhin produktiv und unter für sie zufriedenstellenden Bedingungen arbeiten können.

Vor allem sollte den lebensphasenspezifischen Bedürfnissen von Beschäftigten durch entsprechende Flexibilisierungen entsprochen werden, um auf private Anforderungen durch Familie, Pflegenotwendigkeiten und ähnliches einzugehen.

Für die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit ist die Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz von großer Bedeutung. Vor allem Maßnahmen zur Bewegungsförderung sind unerlässlich, um dem Rückgang der körperlichen Leistungsfähigkeit entgegenzuwirken und gesundheitliche Beschwerden – insbesondere Muskel-Skelett-Beschwerden – zu vermeiden bzw. zu begrenzen. Eine Reihe von wichtigen chronischen Volkskrankheiten könnte durch vermehrte präventive Anstrengungen in der Arbeitswelt in ihren negativen gesundheitlichen, betriebs- und volkswirtschaftlichen Auswirkungen begrenzt werden.

In der betrieblichen Praxis setzt dies die Durchführung von regelmäßigen Analysen der gesundheitlichen Belastungen und Beschwerden sowie des Bedarfes der Beschäftigten in Bezug auf unterstützende Maßnahmen voraus.

## 3

### Flexible und sinnvolle Übergänge in den Ruhestand fördern

Es sollte stärker anerkannt werden, dass die Ruhestandspolitik ein effektives Werkzeug für den Umgang mit einer alternden Belegschaft darstellt. 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.

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 (retirement practices) sind Möglichkeiten für Beschäftigte, auch nach Erreichen der Altersgrenze mit dem Unternehmen in Verbindung zu bleiben – was bislang meistens auf die Gruppe der Führungskräfte begrenzt bleibt.

Damit der Übergang in den Ruhestand als »sinnvoll« erlebt werden kann, sollte sich der Stellenwert von nichterwerbsbezogenen Tätigkeiten – wie etwa von Tätigkeiten in der Gemeinde – im gesellschaftlichen Bewußtsein ändern. Unternehmen können diesen Bewußtseinswandel unabhängig von Alters- und Ruhestandsfragen bspw. durch Freistellungsregelungen von Mitarbeitern für die Wahrnehmung von ehrenamtlichen Tätigkeiten unterstützen.