

Demographischer Wandel Potenziale und Handlungsfelder

Die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Deutschland werden immer älter. Die beruflichen Anforderungen dagegen steigen und müssen von immer weniger Erwerbstätigen bewältigt werden. Darum ist es wichtig, dass Unternehmen die Ressourcen ihrer Beschäftigten nachhaltig fördern und sich verstärkt für deren Gesundheit und den Erhalt ihrer Arbeitsfähigkeit engagieren.

Demographische Herausforderungen

- Kaum eine Entwicklung wird Deutschland in den kommenden Jahren so prägen wie der demographische Wandel
- Das Erwerbspersonenpotenzial (EPP) wird bis zum Jahr 2025 um rund 6,5 Millionen Personen sinken, sofern keine geeigneten Maßnahmen erfolgen
- Es gibt jedoch viele Möglichkeiten, auch in Zukunft ein ausreichendes Fachkräftpotezial sicherzustellen. Zur Erhöhung des EPP gibt es verschiedene Ansätze, unter anderem die Zuwanderung von qualifizierten Fachkräften
- Daneben gibt es zur besseren Ausschöpfung des vorhandenen EPP verschiedene Handlungsfelder wie die Erhöhung der Erwerbspartizipation und der Lebensarbeitszeit
- Der Rückgang der Geburtenrate und die steigende Lebenserwartung führen zu einem kontinuierlichen Anstieg des Durchschnittsalters von Beschäftigten



Die Unternehmen sollten deshalb die nötigen Voraussetzungen schaffen, um die Potenziale der älteren Beschäftigten besser nutzen zu können. Präventive Maßnahmen zur Förderung und zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit sollten Bestandteil des gesamten Erwerbslebens sein, und nicht erst im Alter ansetzen.

Leistungsfähigkeit im Alter

Die **Sichtweise der Forschung** auf das Altern hat sich in den letzten zwanzig Jahren geändert:

- Lange Zeit herrschte eine einseitige Betrachtungsweise des Alterns, die hauptsächlich durch biologische Abbauprozesse gekennzeichnet war
- Seit den neunziger Jahren zeigen jedoch Studien, dass die Leistungsfähigkeit mit zunehmendem Alter nicht einem Niedergang, sondern schlicht einem Wandel unterliegt
- Menschen entwickeln sich im Laufe ihres Lebens in verschiedenen Bereichen in unterschiedliche Richtungen
- Die Erkenntnis, dass mit dem Älterwerden ein Wandel von Fähigkeiten einhergeht, macht es möglich, Potenziale zu erkennen, die im Betrieb gebraucht werden und genutzt werden können

Fähigkeiten und Leistungen, die in der heutigen Arbeitswelt wichtig sind und sich mit zunehmendem Alter in der Regel verbessern, sind:

- Betriebsspezifisches Wissen
- Lebens- und Berufserfahrung
- Urteilsfähigkeit
- Zuverlässigkeit
- Besonnenheit und Qualitätsbewusstsein
- Pflicht- und Verantwortungsbewusstsein



Foto: wavebreakmedia-shutterstock

Andere Qualifikationsbestandteile wie Kreativität, Entscheidungs- und Kommunikationsfähigkeit sowie Durchhaltevermögen oder Konzentrationsfähigkeit nehmen über die Altersspanne weder zu noch ab.

Fähigkeiten, die – je nach persönlicher Veranlagung – mit dem Alter abnehmen, können vielfach ausgeglichen werden. Beispielsweise in der Produktion durch Training (Kraftausdauer, Koordination), Einsatz von Hebe- und Tragehilfen, Mitläuferbänder oder die Wahl einer größeren Schrift auf Bildschirmen.

Arbeitsplätze altersgerecht gestalten

Um die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten zu erhalten und nachhaltig zu fördern, gilt es, im Betrieb die Themen »Sicherheit« und »Gesundheit« in alle Arbeitsprozesse systematisch zu integrieren.

Vier Handlungsfelder

In einem wissenschaftlichen Modell (»Haus der Arbeitsfähigkeit«) wurden vier Handlungsfelder definiert, die bei der betrieblichen Umsetzung von Maßnahmen zur Förderung und zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit beachtet werden sollten. Nach Analysen zur Ist-Situation und mit der Unterstützung verschiedener betrieblicher Akteure werden Maßnahmen ergriffen, um den Herausforderungen des demographischen Wandels zu begegnen.

Arbeitsplatzgestaltung: Handlungsfelder und Maßnahmen

Handlungsfeld	Mögliche Maßnahmen
Gesundheit und Leistungsfähigkeit	• Physische und mentale Fitnessprogramme für alle Altersgruppen. Beispiel: Stressprävention oder arbeitsplatzspezifische Rückenschulen • Aufklärung zu Alterungsprozessen und möglichen präventiven Aktivitäten. Beispiel: Aktive Pause • Aktivitäten der Betrieblichen Gesundheitsförderung, angesetzt am individuellen Verhalten (Verhaltensprävention)
Kompetenz, Erfahrungen, Lernen	• Altersgerechte Weiterbildungskurse. Beispiel: Berücksichtigung generationsspezifischer Unterschiede der Vorbildung von Beschäftigten bei der Festlegung von Weiterbildungsmaßnahmen • Jobrotation. Beispiel: Rotationssysteme in Fertigung und Montage generieren „Allround-Talente“ und reduzieren den gesundheitlichen Verschleiß durch einseitige Tätigkeiten
Werte, Einstellungen, Motivation	• Schaffung einer »demographiefreundlichen« Unternehmenskultur, zum Beispiel: Sensibilisierung der Führungskräfte für die Bedeutung des Themas Arbeitsfähigkeit • Systeme der Wissensweitergabe, zum Beispiel: unternehmensinternes »Wiki«
Arbeit, Arbeitsorganisation und -bedingungen, Führung	• Individuelle Anpassung von Arbeitsmitteln, Nutzung technischer Hilfsmittel (Beispiele: Sehvermögen – Displaygestaltung; Hörvermögen – Hintergrundlärm reduzieren; Muskelkraft – dynamischer Arbeitsablauf, extreme Bewegungen reduzieren) • Alternsgerechte Schichtmodelle, zum Beispiel: Planung von Schichtfolgen hinsichtlich Lage, Dauer und Verteilung mit Beteiligung der Beschäftigten

Angebote der BGHW

Die BGHW unterstützt ihre Mitgliedsunternehmen auf ihrem Weg zu einem demographiesten Betrieb. Sie stellt Informationsmaterial zur Verfügung und unterstützt Aktivitäten durch kompetente Beratung – telefonisch oder persönlich vor Ort. Experten vermitteln nötiges Know-how in verschiedenen Seminaren für unterschiedliche Zielgruppen und Ausrichtungen. Die aus der Beratung bekannten Aufsichtspersonen, die Präventionsberaterinnen und -berater sowie die Gesundheitsschutzexpertinnen und -experten stehen den Mitgliedsunternehmen gerne zur Verfügung.



In der Demographieforschung unterscheidet man zwischen den Begriffen „altersgerecht“ und „alternsgerecht“.

Eine *altersgerechte* Arbeit umfasst alle Maßnahmen zur Anpassung der Arbeitsanforderungen an das Leistungsvermögen der Beschäftigten innerhalb jeder Altersgruppe.

Alternsgerecht ist eine Arbeitsorganisation, der ein umfassendes, auf den gesamten Alterungsprozess und über den gesamten Erwerbsverlauf aller Beschäftigten bezogenes Konzept zugrunde liegt. Dies berücksichtigt beispielsweise Weiterbildungsbedürfnisse und -notwendigkeiten, alter(n)sgerechte Laufbahngestaltung, Gesundheitsschutz, Verhältnisprävention und gesundheitsgerechte Verhaltensweisen.



Weitere Informationen

- BGHW-Wissen W 28-2: Demographischer Wandel: Haus der Arbeitsfähigkeit
- BGHW-Wissen W 21-1: Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM), Grundlagen
- BGHW-Broschüre B 103: Gesunde Mitarbeiter – gesundes Unternehmen
- DGUV-Information 206-004: Die Mischung macht's – Jung und Alt gemeinsam bei der Arbeit
- Website www.inqa.de: Initiative Neue Qualität der Arbeit, initiiert vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales
- Website www.arbeitsfaehigkeit.net, WAI-Netzwerk Deutschland (im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit)
- Website www.lago-projekt.de, Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft (iso): Projekt LagO (Länger arbeiten in gesunden Organisationen)