

### Editorial

Niemand kommt auf die Idee, fähige und erfahrene Politiker, Spitzenbeamte, Manager oder Wissenschaftler über 45 ohne Not aufs Altenteil zu schieben: Ihr Wissen und ihre Erfahrungen werden gebraucht, ihre Belastungsfähigkeit wird nicht in Frage gestellt. Genau das geschieht seit Jahren mit ungezählten „normalen“ Arbeitnehmern – mit der Folge, dass sehr viel Know-how und soziale Kompetenz in den Betrieben regelrecht weggebrochen ist und die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer sich fast schon zur Ausnahme entwickelt hat.

Doch längst ist offensichtlich: Unternehmen können sich einen solchen Kompetenzverlust nicht mehr leisten, und die demografische Entwicklung macht die Beschäftigung bis zum Rentenalter regelrecht zur Pflicht, weil es schlicht an Nachwuchs fehlt. Wenn nun eine Heraufsetzung des Rentenalters diskutiert wird, ist das nicht mehr als ein allgemeines Ziel, denn die Vorgabe „länger arbeiten bis zur Rente“ kann nur erfüllt werden, wenn die Arbeitnehmer auch gesund und arbeitsfähig das 65. Lebensjahr erreichen. Das geht aber nur, wenn Arbeit gesundheitsorientiert organisiert wird und Mitarbeiter so eingesetzt werden, wie es ihrer altersgemäßen Belastbarkeit und ihren Befähigungen entspricht. Bislang ist die Gestaltung der Arbeitswelt zu sehr an den Jüngeren orientiert. Ältere sind dabei nicht generell weniger, nur anders belastbar; was ihre Fähigkeit und Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung angeht, sogar weitgehend unterfordert. Die Beiträge in dieser Ausgabe machen deutlich, warum das Problem jetzt aufgegriffen werden muss und dass und wie Unternehmen mit dieser Herausforderung umgehen können.

Ihr Redaktionsteam

## Arbeitsfähigkeit bis zur Rente ist Ziel von Wirtschaft und Gesellschaft

### Betriebe müssen sich auf demographische Veränderungen einstellen

Ältere Arbeitnehmer werden in Zukunft mehr gebraucht denn je zuvor. Arbeitsmarkt- und Wirtschaftsexperten sind sich mit der Politik einig: Nur durch eine Erhöhung der Erwerbsquote älterer Menschen kann den absehbaren Herausforderungen für die Volkswirtschaft durch die demographische Entwicklung begegnet werden. Doch selbst ohne diese Entwicklung bedeutet der immer noch erkennbare Trend zu Frühverrentung oder Vorruhestand einen volks- wie betriebswirtschaftlich problematischen Verlust an Know-how und Erfahrung. Der eher wachsende Bedarf an besonders qualifizierten Arbeitskräften zwingt die Wirtschaft deshalb zu einem grundlegenden Sinneswandel. Zudem ist der Trend, ältere Arbeitnehmer deutlich vor Erreichen des Rentenalters aus dem Erwerbsleben auszugliedern, für unsere Sozialversicherungssysteme finanziell nicht mehr tragbar.

Die Bevölkerungsprognosen für die nächsten Jahrzehnte illustrieren deutlich, wie tief greifend der demographische Wandel sein wird: Die Geburtenziffern liegen seit langem weit unterhalb der Werte, bei denen die Bevölkerungszahl konstant bliebe und sie sinken weiter; zugleich steigt die Lebenserwartung stetig an. Die Bundesanstalt für Arbeit

rechnet damit, dass im Jahr 2040 die über 60-Jährigen 40 Prozent der Bevölkerung ausmachen werden. Vor dem Hintergrund dieser seit längerem bekannten Entwicklung erscheint der bisherige Umgang mit älteren Arbeitnehmern als regelrecht riskant, denn: Immer weniger jüngere Menschen kommen auf den Arbeitsmarkt; zugleich werden ältere Arbeitnehmer mit Fachwissen und Erfahrung vorzeitig ausgegliedert – es droht ein Mangel an qualifizierten Arbeitskräften mit drastischen Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit. In einigen Branchen besteht heute schon ein deutlicher Mangel an Nachwuchskräften.

Allerdings kann die Lösung nicht darin liegen, die Arbeitnehmer bei unveränderten Tätigkeits- und Organisationsstrukturen einfach länger im Betrieb zu halten. Vielmehr müssen zunächst die Voraussetzungen dafür geschaffen werden, dass Motivation, Gesundheitszustand und nicht zuletzt Qualifikation jedes einzelnen Arbeitnehmers auf dem individuell besten Niveau gehalten bzw. gebracht werden.

Es liegt zum Beispiel auf der Hand, dass sich die konkreten Aufgaben innerhalb eines Unternehmens in den 40 oder mehr Jahren eines Berufslebens teilweise oder auch grundsätzlich ändern; genauso wie

*Fortsetzung auf Seite 3*

# ■ NRW Wirtschafts- und Arbeitsminister Harald Schartau im Gespräch Einbindung Älterer ist Voraussetzung für Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit

Nordrhein-Westfalens Wirtschafts- und Arbeitsminister Harald Schartau sieht in der dauerhaften Integration älterer Arbeitnehmer eine zentrale Aufgabe der nächsten Jahre. Im Gespräch mit der „News“ äußert er sich zu Motiven, Möglichkeiten und Zielen aus Sicht der Politik.



Harald Schartau

nur ein Problem der sozialen Sicherungssysteme sieht. Die Tatsache, dass immer mehr Menschen immer älter werden, stellt die Arbeitswelt und die Realität in den Betrieben vor völlig neue Herausforderungen. Wenn die Unternehmen nicht erkennen, dass in Zukunft die Mehrzahl der Fachkräfte Ältere sein werden, setzen sie ihre Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit aufs Spiel.

## Welchen konkreten Nutzen haben Unternehmen, wenn sie ihre Personalpolitik auf Ältere ausrichten und gar in deren Fort- und Weiterbildung investieren?

Unternehmen, die sich schon heute auf das zukünftig verringerte Angebot an jüngeren Arbeitskräften einstellen und eine vorausschauende Personalpolitik betreiben, haben strategische Vorteile. Sie erhalten und sichern ihre Innovationsfähigkeit und bleiben so wettbewerbsfähig.

## Haben Unternehmen bzw. Beschäftigte Sinn und Notwendigkeit einer verbesserten Einbindung der Älteren schon erkannt?

In der Breite noch nicht, aber es gibt schon einige Unternehmen, die Vorreiter sind. Daher gehen wir das Thema jetzt gemeinsam mit den Sozialpartnern an. Ziel ist, die Betriebe für das Thema zu sensibilisieren und ihnen gezielte Beratung anzubieten. Hierzu haben wir gemeinsam mit den Sozialpartnern eine Initiative gestartet, bei der in zunächst acht Betrieben unterschiedlicher Branchen und Größen Lösungen erarbeitet werden. Wir fördern z. B. ein Projekt, in dem konkret erprobt wird, wie sich die Arbeitsfähigkeit alternder Belegschaften erhalten und verbessern lässt.

## Können ältere Arbeitnehmer grundsätzlich bis zur Rente arbeiten oder muss man hier auf die Belastungen der verschiedenen Berufe achten?

### Quick-Check

Dieser Check zur zukunftsorientierten Personalpolitik hilft Ihnen, die Zukunftsfähigkeit der Personalpolitik in Ihrem Unternehmen einzuschätzen.

Quick-Check zur zukunftsorientierten Personalpolitik	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu
Die Zusammensetzung der Altersgruppen im Unternehmen ist bekannt und fließt in personalpolitische Entscheidungen ein		
Ihre Altersstruktur besteht zu gleichen Teilen aus jungen, mittelalten und älteren Mitarbeitern		
Die Arbeitstätigkeiten sind so gestaltet, dass Mitarbeiter diese bis zum 65. Lebensjahr ausführen können		
Die Mitarbeiter werden aktiv bei der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen beteiligt		
Es gelingt dem Unternehmen problemlos, den Bedarf an jungen Facharbeitern auszubilden oder zu rekrutieren		
Alle Mitarbeiter – auch ältere – erhalten die Chance, sich zu qualifizieren und ihre Kompetenzen zu erweitern		
Der Wissensaustausch zwischen älteren, erfahrenen Mitarbeitern und dem Nachwuchs wird gezielt gefördert		
Allen Mitarbeitern wird im Unternehmen eine berufliche Entwicklungsperspektive geboten		

Wenn Sie einige Male mit „trifft eher nicht zu“ geantwortet haben, lohnt es sich, die Personalpolitik zukunftsorientiert auf das Ziel „Länger Gesünder Arbeiten“ auszurichten.

Es gibt Belastungen (z. B. Schichtarbeit), unter denen man häufig nicht bis zum Erreichen des regulären Rentenalters arbeiten kann. In vielen Fällen ist es erforderlich, Arbeitsgestaltung, Arbeitszeit, soziale Beziehungen, Gesundheit und Qualifizierung so aufeinander abzustimmen, dass die Integration älterer Beschäftigter in den Betrieb erreicht wird. Dabei wollen wir den Unternehmen helfen.

### Inhalt

Interview mit NRW Wirtschafts- und Arbeitsminister Harald Schartau .....2

Praxisbeispiel I: Diversity bei Bürkert .....4

Praxisbeispiel II: „Arbeitsfähigkeit 2010“ bei Scherpel .....5

Arbeitsunfähigkeitstatistiken belegen besondere Belastbarkeit Älterer.....6

Alter(n)sgerecht Laufbahnplanung .....7

Tipps und Termine .....8

### **Ist gesundheitsverträgliches Arbeiten bis zum Rentenalter angesichts der Effizienzansprüche von Unternehmen überhaupt möglich?**

Eindeutig ja: Auch unter hohen Effizienzansprüchen und den daraus resultierenden Belastungssituationen ist eine altersgerechte Gestaltung der Arbeit nicht nur möglich, sondern auch nötig, damit die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zukünftig nicht gefährdet wird.

Wenn es aber gelingt, Ältere entsprechend ihrer Fähigkeiten in den Betrieben zu halten, dann ist es sinnvoll, statt über ein schematisches Renteneintrittsalter über einen flexibel zu gestaltenden Zeitkorridor zu sprechen, innerhalb dessen flexible Übergänge zwischen Arbeit und Rente möglich sind.

### **Was können Unternehmen und Beschäftigte schon heute und ohne großen Aufwand tun?**

Zukunftsorientierte Personalpolitik und altersgerechte Gestaltung der Arbeit sind langfristig zu verfolgende Aufgaben. Aber auch ein langer Weg beginnt mit dem ersten Schritt: Deshalb hat die von mir initiierte Gemeinschaftsinitiative „Gesünder arbeiten“ ein Faltblatt mit einem Quick-Check zum Thema entwickelt, der den Unternehmen hilft, einen Anfang zu finden (vgl. Kasten).

#### **Weitere Informationen:**

[www.masqt.nrw.de](http://www.masqt.nrw.de)

[www.gesuender-arbeiten.de](http://www.gesuender-arbeiten.de),  
Unterpunkt Archiv, Broschüren, Broschüre  
„Länger gesünder arbeiten“.

## **Arbeitsfähigkeit bis zur Rente...**

die Erkenntnis, dass es Individuen weder befriedigt noch motiviert, über einen solchen Zeitraum ausschließlich für eine mehr oder weniger unveränderte Tätigkeit verantwortlich zu sein. Gerade ältere Arbeitnehmer brauchen für Engagement und Freude an der Arbeit öfter neue und andere Aufgaben. Sie sollten, anders als heute, verstärkt in Qualifizierungsmaßnahmen einbezogen werden und die Gelegenheit bekommen, durch Anreicherung ihrer Arbeit in Form neuer Aufgaben und einen Zuwachs an Verantwortung ihre Erfahrungen und Fähigkeiten einzubringen.

Dabei ist es wichtig, dass die neuen und anderen Aufgaben auf die veränderte Belastbarkeit im Alter Rücksicht nehmen. Körperliche Fähigkeiten nehmen schon ab dem 35. Lebensjahr zwangsläufig ab; schwere und besonders einseitige körperliche Belastungen kann niemand ohne - oft irreparable - körperliche Schäden ertragen. Dagegen wächst in der Regel das Verantwortungs- und Qualitätsbewusstsein, die Fähigkeit, in mittel- und langfristigen Zeiträumen zu denken und nicht zuletzt die Loyalität zum Unternehmen. Vorausschauende Betriebe antizipieren solche Entwicklungen und schaffen die Voraussetzungen, innerbetriebliche Karrieren darauf auszurichten.

Nicht zuletzt spielen emotionale Aspekte für die Arbeitsfähigkeit von Älteren eine Rolle: Dazu gehört, dass sie Wertschätzung und – nicht unbedingt materielle – Anerkennung von Vorgesetzten und Kollegen erhalten. Ein einfacher Weg dahin

sind altersgemischte Teams, in denen die Erfahrenen den Nachwuchs an bestimmte Aufgaben heranzuführen. Zu den emotionalen Aspekten gehört es aber auch, dass Ältere Familie und Freizeit einen anderen und oft höheren Stellenwert zumessen. Durch flexible Arbeitszeitmodelle kann hier auch auf individuelle Bedürfnisse und Notwendigkeiten Rücksicht genommen werden, was die Bindung zum Unternehmen und die Motivation für die tägliche Arbeit steigert.

Dass ein solches Vorgehen auf fruchtbaren Boden stoßen würde, belegen die Erkenntnisse einer gemeinsamen Studie des BKK Landesverbandes Hessen und des BKK Team Gesundheit, die auf einer Befragung bei insgesamt 1710 Versicherten beruht. So ergab die Auswertung der Befragung ein Selbstbild der Älteren, das sich mit den Annahmen der Berufsforscher deckt: Ältere sind oft zuverlässiger, arbeiten mit einer höheren Genauigkeit, verfügen über einen unbezahlbaren Erfahrungsschatz und haben eine größere Verbundenheit zum Unternehmen. Sie sind offen für neue Herausforderungen, Technologien und Prozesse – und wünschen altersgerechte Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung, die die Grundlagen für eine längere Arbeitsfähigkeit bilden können. Als Verbesserungsvorschläge nannten sie gesundheitsbegleitende Maßnahmen wie ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, weniger körperlich anstrengende Tätigkeiten sowie Angebote zur Erholung und zum Stressabbau.

■ 20 Prozent der Mitarbeiter sind über 50 Jahre:

## „Handeln statt reden“ – Diversity gehört bei Bürkert längst zur Unternehmenspraxis

**Auf die meisten Unternehmen müssen solche Zahlen regelrecht exotisch wirken: 20 Prozent der rund 1650 Mitarbeiter sind über 50 Jahre alt, 40 Prozent der Fach- und Führungskräfte nutzen flexible Arbeitszeiten, 40 verschiedene Arbeitszeitmodelle stehen zur Auswahl, Arbeitsgruppen und Projektteams werden schon seit Jahren konsequent generationsübergreifend besetzt. Während Ministerien, Forschungsinstitute und Verbände Unternehmen motivieren möchten, sich angesichts des demographischen Wandels um Lösungen zu Einbindung und altersgerechtem Einsatz älterer Arbeitnehmer zu kümmern, gehört dies bei den auf Steuer- und Regeltechnik spezialisierten Bürkert Werken längst zum Alltag.**

„Wir brauchen den Elan, die Innovationskraft und die Ideen von Nachwuchskräften, aber es stand für uns nie in Frage, dass wir die Produkt- und Materialkenntnis, die Erfahrung, das Denken in längeren Zeitebenen und die Gelassenheit älterer Mitarbeiter genauso benötigen“, beschreibt Geschäftsführer Gerhard Hettinger die Philosophie des international erfolgreichen Mittelständlers.

Der immer häufiger beklagte Mangel an Fachkräften und Ingenieuren ist aufgrund der vorbildlichen Personalpolitik bei dem süddeutschen Unternehmen kein Thema. Denn es gibt bei Bürkert keine typische und festgelegte Laufbahn. Manche Mitarbeiter bleiben in ihrem Fachbereich, andere entwickeln sich über die Betreuung unterschiedlicher Projekte weiter, wieder andere folgen der klassischen Linienlaufbahn.

Aber: „Die Mitarbeiter haben die Möglichkeit, flexibel zwischen diesen Laufbahntypen zu wechseln“, erläutert Klaus Frink, unter anderem für Ausbildung zuständiges Mitglied der Geschäftsleitung. Die typische Bürkert-Karriere gibt es nicht, es geht Firmenleitung wie Betriebsrat darum, den jeweils richtigen Mitarbeiter an der richtigen Stelle einzusetzen – und dass jeder Mitarbeiter so arbeitet, wie es seinen oder ihren Neigungen, Fähigkeiten und der Belastbarkeit entspricht. Bei Bürkert ist es daher kein Einzelfall, wenn Mitarbeiter das gesetzliche Rentenalter erreichen. Dazu gehört einerseits

der – natürlich durch Fortbildung gestützte – Wechsel in neue Aufgabenbereiche, den der heute 62 Jahre alte Heinz Uhl schon mehrfach mitgemacht hat. Er arbeitete als Werkzeugmacher, Gruppen- und Abteilungsleiter, verbesserte Logistikketten, leitete SAP-Schulungen und ist heute als Coach für die Forschungs- und Entwicklungsabteilung tätig.

Genauso wichtig ist es daneben, dass alle Arbeitsfelder laufend unter dem Gesichtspunkt der Gesundheitsverträglichkeit optimiert werden: „Umfangreiche Maßnahmen zur Arbeitssicherheit und zur Ergonomie der Arbeitsplätze gehören bei uns genauso zum Pflichtprogramm, wie der konsequente Einsatz interdisziplinärer und altersdifferenzierter Arbeitsgruppen“, sagt der Betriebsratsvorsitzende Josef Irsigler. Und: Für die Einhaltung hoher Standards sind Betriebsrat, Unternehmensleitung und Experten, wie z. B. der Betriebsmediziner, immer gemeinsam zuständig. Voraussetzung für den ganzheitlichen Absatz bei Bürkert ist die enge, vertrauensvolle Zusammenarbeit bei der Zieldefinition und bei der Umsetzung in den betrieblichen Alltag.

Weil diese ganzheitliche Personalpolitik schon seit der Unternehmensgründung 1946 verfolgt wird, besteht in Ingelfingen und den anderen Standorten kein Bedarf an externer Beratung oder an Einzelmaßnahmen für bestimmte Mitarbeitergruppen. Aus Engagement und als Referenzunternehmen beteiligt sich Bür-

kert an verschiedenen deutschlandweiten Initiativen, so z. B. am geplanten Projekt „Diversity als Innovationskultur“ des BMBF. Doch auf die Frage, was und wie andere Unternehmen von Bürkert lernen können, antwortet Gerhard Hettinger trocken: „Handeln statt reden! Wer Diversity wirklich will und in den Alltag integriert, benötigt keine besonderen Programme und Projekte.“

### Weitere Informationen:

[www.buerkert.de/vertrieb/de/aktuell/index.htm](http://www.buerkert.de/vertrieb/de/aktuell/index.htm)

Ein ca. zwölfminütiger Film auf CD „Bunte Belegschaft - wie stellt sich Bürkert dem demographischen Wandel?“ kann zum Preis von 2 Euro zzgl. MwSt., Porto und Verpackung bezogen werden über: Gesellschaft für Arbeitsschutz und Humanisierungsforschung mbH, z.H. Petra Riedel, Friedensplatz 6, 44135 Dortmund.

## Glossar

Diversity bedeutet Vielfalt/ Verschiedenartigkeit und schließt alle Unterschiede ein, die Individuen in das Arbeitsleben einbringen, z. B. kulturelle, nationale und ethnische Unterschiede, Unterschiede in Geschlecht, Alter, Leistungsfähigkeit, Religion, Ausbildung, Erfahrungen, sexueller Orientierung. Unternehmenskulturen, in denen der Verschiedenartigkeit der Mitarbeiter mit Verständnis, Respekt und Achtung begegnet wird, gelten als förderlich für Gesundheit und Unternehmenserfolg.

■ Projekt der Bäckerei Scherpel Brot:

## Arbeitsfähigkeit 2010: Gesundheitsförderung und altersgerechter Einsatz von Mitarbeitern

**Die Arbeit im Bäckerhandwerk gehört trotz Maschineneinsatz zu den Tätigkeiten mit besonderen Belastungen durch schwere körperliche Arbeit und ungewöhnliche Arbeitszeiten. In Unternehmen mit zahlreichen Filialen kommen Belastungen durch Koordinationsaufgaben oder Zeitdruck hinzu. Weil für die Arbeit in Bäckereien qualifizierte und erfahrene Kräfte gebraucht werden und weil es mit dem Nachwuchs des Bäckerhandwerks seit Jahren schlecht bestellt ist, startet beim nordrhein-westfälischen Bäcker Scherpel Brot im April 2003 das Projekt: „Arbeitsfähigkeit 2010“. Ziel ist es, die Arbeitsfähigkeit aller Mitarbeiter durch gezielte Gesundheitsförderungsmaßnahmen zu erhalten und besonders ältere Arbeitnehmer leistungs-, neigungs- und belastungsrecht einzusetzen.**

„Ende letzten Jahres“, berichtet die Scherpel + Malzer Betriebsratsvorsitzende Ruth Heimann, „haben wir beschlossen, gezielt etwas für Gesundheit und Leistungsfähigkeit unserer Mitarbeiter zu tun.“ Gründe hierfür waren einerseits der hohe Krankenstand, andererseits die Tatsache, dass die durchschnittliche Dauer der Betriebszugehörigkeit deutlich angewachsen ist. Angesichts von Belastungen wie langes Stehen, Heben, Ziehen, Stapeln, Schieben und Drehen schwerer Gegenstände ist es nicht überraschend, dass – nicht nur ältere – Mitarbeiter besonders unter Erkrankungen des Muskel- und Skelettsapparats leiden.

Die Konsequenz daraus: Durch „Arbeitsfähigkeit 2010“ sollen diese Belastungssituationen verringert und untersucht werden, wie ältere Mitarbeiter ihre besonderen Fähigkeiten einbringen können, ohne solchen Belastungen ausgesetzt zu sein.

Diese Fähigkeiten liegen für Ruth Heimann auf der Hand; vor allem zeichnen sich die älteren Kolleginnen und Kollegen durch fachliche Erfahrung, soziale Kompetenz und durch besondere Zuverlässigkeit aus. Weil sie diese Fähigkeiten vorleben, setzt man bei Scherpel schon heute auf altersgemischte Teams. „Jung und Alt respektieren einander bei der Arbeit; dadurch entsteht eine Atmosphäre, bei der sich die Ideen der Jungen mit dem Erfahrungsschatz der Älteren hervorragend ergänzen. Dass die Jüngeren den Älteren die „leichteren“ Aufgaben neiden, befürchtet Heimann nicht: „Wenn jeder nach seinen Fähigkeiten eingesetzt und das auch begründet wird, kommt eine Diskussion über vermeintliche Privilegien gar nicht auf.“

Im Rahmen des auf 18 Monate angelegten Projekts stehen zunächst Arbeitsplatzbegehungen und Befragungen der Mitarbeiter auf dem Plan. Die Betriebsrätin geht davon aus, dass sich 80 Prozent der Mitarbeiter aktiv an dem Projekt beteiligen. Dafür Sorge die treibende Rolle des Betriebsrats; zudem wird durch die Einbindung der Abteilungsleiter, der Arbeitssicherheitsfachkraft und die Beauftragung externer Berater – Arbeitsmediziner, ein Soziologe und eine Beratungsagentur – dokumentiert, dass die Unternehmensleitung hinter dem Projekt steht.

Schon heute ermöglicht das Weiterbildungsangebot den Mitarbeitern, sich für andere und zusätzliche Aufgaben zu qualifizieren. Dieses Angebot wird im Rahmen des Projekts bedarfsgerecht ergänzt: „Der auf Fragen einer alter(n)sgerechten Arbeitswelt spezialisierte Arbeitsmediziner Dr. Tempel führt die Ergebnisse zusammen, auf deren Grundlage alle Beteiligten diskutieren und nach Lösungen suchen.“

Dabei könnten durchaus Aufgaben definiert werden, die über die Projektlaufzeit hinausgehen. „Unser Ziel heißt schließlich Arbeitsfähigkeit 2010, deshalb bleibt es eine ständige Aufgabe, Mitarbeiter entsprechend ihres Alters und ihrer Befähigungen im Betrieb zu halten. Nur so kann das Unternehmen ihre Potenziale nutzen und sicherstellen, dass Arbeitszufriedenheit und Motivation so hoch sind, dass unsere Mitarbeiter bis zum Rentenalter mit Freude und erfolgreich arbeiten.“

### Lesetipps

Informationen zum Thema „Gesundheit im Bäckerhandwerk“: Fb 884: Gesunde Betriebe und gesunde Mitarbeiter im Bäckerhandwerk, Dortmund 2000; Fb 899: Betriebliche Gesundheitsförderung im Bäckerhandwerk in der Region, Dortmund 2000

Zu beziehen über NW Verlag, Postfach 101110, 27511 Bremerhaven

Die Sonderschrift „Arbeitsbuch für Betriebsinhaber des Bäckerhandwerks“ ist kostenlos über die BAuA zu beziehen ([www.baua.de](http://www.baua.de))

Zum Weiterlesen: Juhani Ilmarinen, Jürgen Tempel: Arbeitsfähigkeit 2010, hrsg. von Marianne Giesert für das DGB-Bildungswerk, VSA Verlag, Hamburg 2002, Preis: 20,40 Euro

Ausgabe 02/ 2003 der Zeitschrift „Die BKK“ mit Beiträgen zum Thema „Ältere Arbeitnehmer“ (ab Mitte Mai auch auf unserer Homepage [www.bkk.de/gesundheitsfoerderung/medien/](http://www.bkk.de/gesundheitsfoerderung/medien/)), Einzelheft zum Preis von 5 Euro kann bestellt werden bei Tel. 0201/179-1141  
Beratung zum Thema alter(n)sgerechte Arbeitsbedingungen (kostenpflichtig):  
[juergen.tempel@t-online.de](mailto:juergen.tempel@t-online.de)  
[arbeitsleben@aol.com](mailto:arbeitsleben@aol.com)

## ■ Statistiken liefern differenziertes Bild zur Arbeitsfähigkeit älterer Arbeitnehmer

# Die Knochen werden müde – aber Erfahrung und Umsicht schützen vor Verletzungen

**Vorurteile gegenüber älteren Arbeitnehmern sind weit verbreitet: Sie seien häufig krank, wenig belastbar, überfordert mit neuen Techniken und Aufgaben und hätten den Blick nur noch auf den Ruhestand gerichtet. Doch diesen Vorurteilen widersprechen nicht nur Unternehmer und Betriebsräte aus Betrieben mit altersgemischten Belegschaften, auch die Auswertung von Krankenkassendaten und Umfragen zeigen ein anderes Bild. Sie bestätigen die Meinung vieler Personalverantwortlicher, von Politikern und Gesundheitsförderern, dass die Älteren besondere, für die Unternehmen unverzichtbare Kompetenzen haben und dass eventuelle Leistungseinbußen durch Prävention und ergonomische Maßnahmen kompensiert werden können.**

Auch die Ergebnisse einer Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung widerlegen die oben erwähnten Vorurteile: Negativ wird die Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter vor allem in solchen Betrieben beurteilt, in denen die über 50-Jährigen die Ausnahme sind. Firmen, in denen ältere und jüngere Arbeitnehmer zusammen arbeiten, berichten dagegen von positiven Erfahrungen mit der Leistungsfähigkeit der Älteren – Einschränkungen gibt es danach vor allem durch gesundheitliche Belastungen, die häufig durch die Arbeitsbedingungen selbst verursacht werden.

Darauf deutet auch die Tatsache hin, dass der altersbedingte Unterschied bei den AU-Tagen in den Branchen am höchsten ist, in denen auch die Arbeitsunfähigkeit – und damit offensichtlich die Belastungen – insgesamt am höchsten sind. Tatsache ist jedenfalls, dass die Zahl der durch Arbeitsunfähigkeit verlorenen Arbeitstage mit dem Alter branchenabhängig mehr oder minder stark zunimmt. Betrachtet man die AU-Daten jedoch differenziert, relativiert sich auch dieses Bild.

### ■ Arbeitsunfähigkeit: Höchste Zahlen bei jungen Mitarbeitern

So wird deutlich, dass die Fallzahlen für AU-Meldungen nicht bei den über 50-Jährigen, sondern bei den bis zu 24 Jahre alten Mitarbeitern die höchsten Werte aufweisen: Auf 100 unter 20-Jährige BKK-Mitglieder kommen pro Jahr über 140 AU-Fälle; bei den 20- bis 24-Jährigen sind es nur wenig unter 140. Bei den 50- bis 59-Jährigen liegt diese Zahl bei ca. 120.

Die höhere Zahl an AU-Tagen erklärt sich aus der Tatsache, dass die Therapiedauer – und damit die Zahl der Krankheitstage pro AU-Meldung – mit dem Alter deutlich steigt: Die unter 20-Jährigen kehren nach durchschnittlich fünf Tagen an den Arbeitsplatz zurück; die 55- bis 59-Jährigen erst nach 25 Tagen.

Ein Blick auf die Krankheitsartenstatistik des BKK Bundesverbandes legt die Begründung nahe: Mit dem Alter steigt

vor allem die Zahl schwerwiegender Erkrankungen (Bandscheibenvorfälle, Herzinfarkte, Krebserkrankungen etc.) und solcher mit chronischem Verlauf, deren Behandlung bis zur Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit in der Regel viel Zeit erfordert.

### ■ Gelassenheit der Älteren

Zugleich kann man der Statistik einen Hinweis auf die mit Alter und Berufserfahrung verbundenen Vorteile entnehmen: So nimmt die Zahl von Verletzungen und Vergiftungen mit zunehmendem Alter konstant und deutlich ab – Alter und Erfahrung gehen also einher mit mehr Umsicht und sorgfältigerem Umgang mit gefährlichen Stoffen und Arbeitsgeräten.

Auch die von Unternehmen mit altersgemischten Belegschaften immer wieder genannte Gelassenheit spiegelt sich in der Statistik wieder: Während die psychischen Erkrankungen bei 30- bis 50-Jährigen die höchsten Zahlen aufweisen, sinkt ihre Häufigkeit bei den über 50-Jährigen und noch mehr bei den über 55-Jährigen.

Fragt man die Betroffenen selbst, löst sich auch das Vorurteil in Luft auf, dass die Älteren weder Lust noch die Fähigkeit hätten, sich neues Wissen oder neue Techniken anzueignen, wie eine Umfrage von BKK Landesverband Hessen und dem BKK Team Gesundheit bei

## Impressum

**Herausgeber:**  
Bundesverband der  
Betriebskrankenkassen

Kronprinzenstraße 6  
D-45128 Essen

### Verantwortliche Redakteure:

Barbara Orfeld,  
Michael Bellwinkel,  
Dr. Alfons Schröer,  
Gruppe M GmbH, Düsseldorf

Tel.: 0201/179-1207  
Fax: 0201/179-1014  
e-Mail: orfelddb@bkk-bv.de

### Layout/Grafik:

Gruppe M GmbH,  
Düsseldorf

### Druck:

OKS Druck, Düsseldorf

### Aufnahme in den Verteiler:

News im e-Mail-Abo: Bestellung bei:  
news@bkk-bv.de, mit Angabe von Namen,  
Funktion und Anschrift.



## Alter(n)sgerechte Laufbahnplanung durch das Berufsverlaufs-Modell

über 50-Jährigen Arbeitnehmern nachweist: 92,6 Prozent der vom BKK LV Hessen und dem BKK Team Gesundheit befragten BKK-Mitglieder in Nordhessen lassen sich danach nie, selten oder nur manchmal von neuen Arbeitsmethoden abschrecken, 81,4 Prozent sagen das Gleiche zu neuen Technologien, wie Arbeit mit dem Computer oder Internet. Und man darf getrost davon ausgehen, dass viele mit „manchmal“ antworteten, weil Schulungs- und Fortbildungsmaßnahmen nur selten für diese Altersgruppe angeboten werden.

Dass das Qualifikationsniveau grundsätzlich ein Kriterium für die Arbeitsfähigkeit ist, belegt die Krankheitsartenstatistik ebenfalls: Der Unterschied bei den AU-Tagen von Alt und Jung wird mit höherer Qualifikation immer geringer – einerseits, weil in den entsprechenden Berufen körperliche Belastungen seltener sind, andererseits, weil besser qualifizierte Personen mehr Gestaltungsraum bei der Arbeit haben, für ihre Arbeit mehr Anerkennung erhalten etc. Das zeigt, dass vor allem beeinflussbare Faktoren (z. B. fehlender Handlungs- und Entscheidungsspielraum) für eine sinkende Arbeitsfähigkeit bei den Älteren verantwortlich sind.

*Die Studie von BKK LV Hessen und BKK Team Gesundheit finden Sie im Internet unter [www.bkk.de/gesundheitsfoerderung/medien](http://www.bkk.de/gesundheitsfoerderung/medien), Stichwort „News“.*

**Durch ein betriebsspezifisches Berufsverlaufs-Modell lässt sich beurteilen, welche Arbeitsplätze für welche Phasen der beruflichen Laufbahn - vom Einstieg über den Umstieg bis zum Verbleib - geeignet sind. Das Modell wird mit den Arbeitern und Führungskräften des Betriebes in einem beteiligungsorientierten Prozess entwickelt und möglichst jährlich aktualisiert. Im ersten Schritt werden die Arbeitsplätze nach folgenden Kriterien bewertet:**

- für den jeweiligen Arbeitsplatz erforderliche Qualifikation;
- nötige Anlernzeit für den jeweiligen Arbeitsplatz;
- Eignung der am jeweiligen Arbeitsplatz erworbenen Kenntnisse und Erfahrungen für die Anwendung an anderen Arbeitsplätzen;
- Belastungen am jeweiligen Arbeitsplatz (Lärm, Staub, Licht, schwere körperliche Arbeit usw.);
- Einschätzung der Altersobergrenze, bis zu der längstens am jeweiligen Arbeitsplatz gearbeitet werden sollte;
- Tauglichkeit des jeweiligen Arbeitsplatzes für Schwerbehinderte;
- prinzipielle Gestaltbarkeit des Arbeitsplatzes als Schwerbehindertenarbeitsplatz;
- Eignung des jeweiligen Arbeitsplatzes für Männer und Frauen.
- das Verweilen (alter(n)sgerecht, Tätigkeit auf unbeschränkte Zeit möglich),
- den Ausstieg (höherqualifiziert, alter(n)sgerecht).

Die Zuordnung der vorhandenen Arbeitsplätze zu diesen Arbeitsplatztypen ermöglicht es, idealtypische Berufsverläufe und Karrieremuster für die Mitarbeiter zu definieren und Arbeitsplätze entsprechend dem Bedarf neu zu organisieren. Darüber hinaus sensibilisiert der Bewertungsprozess die Mitarbeiter für eine entsprechende „Laufbahnplanung“ und die Verantwortlichen im Betrieb für die alter(n)sgerechte Gestaltung der Arbeitsplätze.

*Zusammengestellt nach: Geißler, H. Alter(n)sgerechte Arbeitskarrieren im Betrieb: Das Projekt Muldenstein, in: Arbeit und Ökologie Briefe 08/02, S. 30 f.*

Als Ergebnis dieser Arbeitsplatz-Einschätzungen können fünf Kategorien von Arbeitsplatz-Typen gebildet werden: Arbeitsplätze, die geeignet sind für

- den Einstieg (aufgrund geringer Dauer der Einarbeitung),
- den Umstieg (bei gewünschtem Belastungswechsel und/oder Weiterentwicklung),
- den Aufstieg (berufliche Weiterentwicklung),

## Vorankündigung: 10. BKK Fachtagung zum Wettbewerbsvorteil Gesundheit

Die BKK-Fachtagung zur betrieblichen Gesundheitsförderung „Wettbewerbsvorteil Gesundheit“ zum Thema: „Gesundheitsmanagement in Veränderungsprozessen“ findet am 26. und 27. November 2003 im Hotel Crowne Plaza, Köln, statt. Auf dem Programm stehen wieder verschiedene Plenumsvorträge, Foren und Workshops (unter anderem zum Thema „Ältere Arbeitnehmer“).

Als Mitwirkende haben bereits zugesagt: Prof. Dr. Dr. Michael Kastner, Prof. Dr. Rolf Rosenbrock, Prof. Dr. Karl Kuhn.

### Information und Anmeldung:

BKK Team Gesundheit  
Rellinghauser Str. 93  
45128 Essen  
Tel.: 0201/179-1477  
Fax: 0201/179-1030  
waschke@bkk-team-gesundheit.de

Kosten (ohne Unterkunft/Frühstück):  
360 Euro für Frühbucher (bis 31.8.)  
danach 485 Euro  
Mehr zum Programm in der nächsten Ausgabe der News.

## Dokumentation: Primärprävention und betriebliche Gesundheitsförderung

Die Spitzenverbände der gesetzlichen Krankenkassen haben Mitte März einen Bericht zur Dokumentation ihrer Leistungen zur Primärprävention und betrieblichen Gesundheitsförderung gem. § 20 SGB V fertig gestellt.

Wir haben die Dokumentation und den dazugehörigen Tabellenband auf unserer Homepage zum Download eingestellt. Sie finden die beiden pdf-Dateien im Internet unter der Adresse [www.bkk.de/gesundheitsfoerderung/rechtsgrundlagen](http://www.bkk.de/gesundheitsfoerderung/rechtsgrundlagen), direkt unter der Überschrift „Diskussion § 20“.

## Internet zum Thema „Ältere Arbeitnehmer“

**Auf der Homepage des Verbundprojekts „Demotrans“ (Öffentlichkeits- und Marketingstrategie „Demographischer Wandel, [www.demotrans.de](http://www.demotrans.de)) finden sich zahlreiche Broschüren zum Download, die meisten können auch kostenlos bestellt werden. Hier einige Beispiele:**

- Zukunft der Arbeit in einer alternden Gesellschaft
- Handlungsanleitungen für eine altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik
- Gesund bis zur Rente
- Alterns- und altersgerechte Erwerbsarbeit - Leitfaden für überbetriebliche Akteure
- Lebensarbeitszeitgestaltung in der Altenpflege - Handlungsleitfaden für eine altersgerechte Personalentwicklung
- Zukunftsfähige Konzepte für das Handwerk zur Bewältigung des demographischen Wandels
- Beteiligungsorientiertes Gesundheitsmanagement angesichts alternder Belegschaften
- Strategien zur altersgerechten Gestaltung von Gruppenarbeit - Gesundheitsförderung und Qualifizierung

### [www.bundestag.de/gremien/demo/index.html](http://www.bundestag.de/gremien/demo/index.html)

Der Deutsche Bundestag hat im Jahr 1999 die Neuaufgabe einer Enquete-Kommission zum demographischen Wandel unter dem Titel: Demographischer Wandel - Herausforderungen unserer älter werdenden Gesellschaft an den Einzelnen und die Politik eingesetzt.

### [www.arbeitundalter.at](http://www.arbeitundalter.at)

Gemeinsames Webportal von österreichischer Industriellenvereinigung und Arbeiterkammer zur virtuellen Beratung für Betriebsrätinnen, Betriebsräte und Unternehmen. Ziel: Sicherung der Beschäftigung älter werdender Arbeitnehmer

### [www.iaw.uni-bremen.de/equib/](http://www.iaw.uni-bremen.de/equib/)

EQUIB - Entwicklungsplanung Qualifizierung im Land Bremen  
Regionales Projekt zur Qualifikationsfrüherkennung, das seit 1990 vom IAW der Universität Bremen bearbeitet wird. Ein wichtiges Ergebnis dieses vom Bremer Senator für Arbeit, Frauen, Gesundheit, Jugend und Soziales initiierten Projektes ist ein Monitoring-System für den „Standortfaktor Bildung“; u.a. liegen aktuelle Ergebnisse aus ca. 100 Unternehmen zur Beschäftigung und Qualifizierung älterer Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen vor.

### [www.bwhw.de/altersheterogenitaet.htm](http://www.bwhw.de/altersheterogenitaet.htm)

Das Projekt „Der Prozess des Älterwerdens - Die Gestaltung altersheterogener Lern- und Arbeitsstrukturen“ der Forschungsstelle des Bildungswerks der Hessischen Wirtschaft e. V. hat das Ziel, den wechselseitigen Erfahrungsaustausch zwischen Jung und Alt in Unternehmen zu fördern.

### [www-iip.wiwi.uni-karlsruhe.de/~iipaw/fp/fp\\_respect.htm](http://www-iip.wiwi.uni-karlsruhe.de/~iipaw/fp/fp_respect.htm)

Hauptziel des europäischen Forschungsprojekts „Respect“ ist die Verbesserung der Gesundheit, der Beschäftigungsfähigkeit und des Wohlbefindens älterer Mitarbeiter durch kostengerechte Gestaltungsansätze.  
Projektleitung: Prof. Dr.-Ing. P. Knauth, Universität Karlsruhe

### [www.diversityandbusiness.com/workage.htm](http://www.diversityandbusiness.com/workage.htm)

Das Projekt „WorkAge“ des IAW an der RWTH Aachen mit europäischen Partnern zur Personalentwicklung älterer Mitarbeiter

### [www.sociologie.uni-halle.de/zsh/de/genius.htm](http://www.sociologie.uni-halle.de/zsh/de/genius.htm)

Das vom BMBF geförderte Forschungs- und Entwicklungsprojekt „Generationenaustausch in industriellen Unternehmensstrukturen GENIUS“ verfolgt die Konzeption und Erprobung konkreter Maßnahmen, die es den Unternehmen ermöglichen, zu einem deutlich früheren Zeitpunkt Nachwuchskräfte nicht nur auszubilden, sondern auch längerfristig an sich zu binden.