

„Beschäftigung Älterer: Unternehmen übernehmen Verantwortung“ - Gute Beispiele aus Unternehmen

Workshop beim Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA) am 15. Juni 2005 in Berlin

Zusammengefasst von Cornelia Sproß, IAB

Eine zunehmende Eingliederung älterer Arbeitnehmer und die Beschäftigungsförderung dieser Altersgruppe in den Arbeitsmarkt sind angesichts der demografischen Entwicklung und deren Auswirkungen auf das Arbeitsangebot und die Erhaltung des Wohlfahrtsstaates dringend geboten. Ein Umdenken aller am Arbeitsmarkt beteiligten Akteure ist wichtig, um die Wirtschaftlichkeit älterer Arbeitnehmer in einer immer mehr alternden Gesellschaft in den Vordergrund zu rücken. Dabei sind aber nicht nur Änderungen auf sozial- und tarifrechtlicher Ebene notwendig, sondern auch veränderte Bedingungen in Unternehmen und deren Personalpolitiken wichtig, um den frühzeitigen Austritt aus dem Erwerbsleben zu reduzieren.

Gerade auf diese Ebene – die betriebliche Seite – konzentrierte man sich bei dem im Juli 2005 stattgefundenen Workshop *„Beschäftigung Älterer: Unternehmen übernehmen Verantwortung“ – Gute Beispiele aus Unternehmen*. Im Anschluss an die im Dezember 2004 veranstaltete Fachtagung *„Mehr und bessere Arbeitsplätze für ältere Arbeitnehmer“* in Zusammenarbeit des BMWA und IAB sollte mit diesem Workshop die begonnene Diskussion um die Beschäftigungssituation älterer Arbeitnehmer vertieft werden.

Nachdem im Dezember bereits die politische – und damit eher theoretische – Seite betrachtet wurde, tangierte dieser Workshop die betriebliche und damit praktische Ebene. Auch wenn auf dieser Ebene das Bewusstsein gegenüber der Alterung der Bevölkerung noch weniger stark ausgeprägt ist wie auf staatlicher Ebene, haben jedoch bereits einige Unternehmen Konzepte entwickelt, die ältere Arbeitnehmer unterstützen und in Beschäftigung halten sollen. Damit soll die Möglichkeit geboten werden, das Wissen und den Erfahrungsschatz Älterer an die nachrückende Generation weiter zu geben und somit als Kapital in Gesellschaft und Unternehmen zu erhalten.

Einige dieser bereits heute erfolgreichen Unternehmen stellten in diesem Workshop ihre Konzepte vor. Vertreten waren große, mittelständige und kleine Betriebe aus Deutschland, Norwegen und der Schweiz. Gleichzeitig sollte es im Rahmen der Europäischen Beschäftigungsstrategie der Europäischen Kommission auch bei dieser Veranstaltung – wie bereits auf der Konferenz im Dezember – zu einem Austausch guter Praktiken kommen, um einen Beitrag zum „Gegenseitigen Lernen“ leisten.

- **Wie kann man die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer verlängern und welche Erfahrungen liegen im Umgang mit einer alternden Belegschaft vor?**
- **Wie kann man die Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer erhöhen?**

Die Beschäftigungspotentiale älterer Arbeitnehmer nutzen: Erfahrungen aus dem In- und Ausland

Teilzeit und Entwicklungsgespräche

Als eines der ersten norwegischen Unternehmen implementierte *Linjegods AS*, ein Verkehrsbetrieb, ein Projekt zur Beurteilung der Situation älterer Mitarbeiter. Der damit verbundene Grundgedanke ist der Erhalt der Erfahrungen und des Wissens älterer Arbeitnehmer. Das zweijährige Projekt konzentrierte sich dabei v. a. auf die Änderung von Verhaltensweisen und auf vorbeugende und beschäftigungsbezogene Maßnahmen.

- Bewusstseinsändernde Maßnahmen orientierten sich auf die Förderung einer optimalen Mischung in der Zusammenarbeit von Mitarbeitern (Mischung von Kreativität, Erfahrung, Wissen und Produktivität), maßgeblich durch Aufklärung, Informationsveranstaltungen und Qualifizierung.
- Vorbeugenden Maßnahmen richteten sich auf die Sicherstellung und den Erhalt der Arbeitskraft über das gesamte Erwerbsleben. So können ältere Arbeitnehmer ab 62 Jahren nur mit geringen finanziellen Einbußen in Teilzeitbeschäftigung wechseln oder müssen keine Schicht- oder Nachtarbeit mehr absolvieren.
- Beschäftigungsbezogene Maßnahmen beinhalteten Entwicklungsgespräche mit Arbeitnehmern ab 55 Jahren und die Erhöhung des Bewusstseins und Motivation für einen längeren Verbleib im Unternehmen ab 57 Jahren.

Arbeitsbewältigungsindex und Gesundheitsscore

Eine verstärkt gesundheitsorientierte Ausrichtung in der Nutzung der Beschäftigungspotenziale älterer Arbeitnehmer zeigte das Beispiel des Stahlunternehmens *Thyssen/Krupp AG*. Personalverantwortliche wurden sich zunehmend der Herausforderung bewusst, dass die Altersstruktur im Unternehmen in den nächsten Jahren stetig steigen wird.

Um die Beschäftigungspotenziale älterer und alternder Mitarbeiter zu nutzen, konzentrierte man sich im Unternehmen auf gesundheitliche Maßnahmen, wie die:

- Vitalitätsmessung am Arbeitsplatz: Untersucht werden dabei sowohl die physische als auch psychische Leistung sowie soziale Kompetenzen. Die Ergebnisse werden in Form einer Vitalitätsdiagnostik zusammengestellt und bewertet.
- Arbeitsbewältigungsindex: Durch dieses Diagnoseinstrument des betrieblichen Gesundheitsschutzes soll die gesundheitliche Situation gesichert und verbessert werden. Durch gezielte Fragen werden Anforderungen an die Arbeitnehmer als auch deren Leistungs- und Gesundheitszustand ermittelt. Dadurch können bereits frühzeitig Veränderungen in der Arbeitsfähigkeit identifiziert und vorbeugende Maßnahmen eingesetzt werden.
- Gesundheitsscore: Dieses Instrument dient der Bewertung und Förderung des gesundheitlichen Verhaltens und der Verbesserung bzw. Stabilisierung des Gesundheitszustandes einzelner Personen.

Anerkennungs- bzw. Arbeitsbewältigungsgespräche

Bei der *Hamburger Hochbahn AG*, einem Verkehrsbetrieb sind bereits heute 25% der Beschäftigten 50 Jahre oder älter. Mit dem hohen Anteil älterer Mitarbeiter ist aber auch eine Fehlzeitenquote von über 16 Prozent in den 90er Jahren verbunden, die besonders durch Schicht- und Nachtdienst hervorgerufene Belastungen (orthopädisch und psychisch) begründet sind.

Dringender Handlungsbedarf war angesichts dieser Problematik geboten und führte zu einem Umdenken bei den Personalverantwortlichen. Mit dem Ziel der Gesunderhaltung führt das Unternehmen mit allen Fahrern seit Ende der 90er Jahre zielgerichtet Anerkennungs-, Stabilisierungs-, Arbeitsbewältigungs- oder Fehlzeitengespräche. Daraus werden Schondienstpläne für Ältere abgeleitet und erstellt. Besonders belastende Dienste müssen nicht, können aber geleistet werden. Ergänzend bietet das Unternehmen Initiativen wie Massage- und Schwimmgutscheine, oder Betriebssportangebote an, um das Wohlbefinden der Fahrer positiv zu beeinflussen.

Der Erfolg der Maßnahmen zeigt sich in einer Halbierung der Krankenquote, in der Halbierung der Krankengeldbezieher, der Steigerung der Zufriedenheit und in der Verbesserung des Arbeitsklimas.

Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit: Erfahrungen aus dem In- und Ausland

Standortbestimmung und Entwicklungsmaßnahmen: Midlife Power Programm

Die schweizerische Einzelhandelskette *Migros* konzentriert sich im Zuge der demografischen Entwicklung und die damit verbundenen Auswirkungen auf das Arbeitsangebot zunehmend auf die Gruppe der 45 bis 54-jährigen Mitarbeiter. Damit versucht das Unternehmen die Lücke zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern zu schließen und dem Frühverrentungstrend, auch wegen Qualifikationsproblemen, entgegenzuwirken.

Die Beschäftigung dieser Altersgruppe wird durch ein unternehmensinternes Instrument, dem Midlife Power Programm (MPP), gefördert. Durch die Entwicklung neuer Strukturen soll diese Altersgruppe an das Unternehmen gebunden werden, damit ihre Potentiale besser zum Tragen kommen und Erfahrungen genutzt werden. Ziel des Programms ist, die Innovations- und Leistungsbereitschaft der Belegschaft zu fördern. Somit werden dem Mitarbeiter seine eigenen Kernkompetenzen reflektiert, um seine Position im Unternehmen bestimmen und festigen zu können. Damit wird – auch aus Sicht der Organisation – die Wettbewerbsfähigkeit gestärkt und die Mitarbeiter qualifiziert (Life-Work Balance).

Das Programm wurde von den bisher teilnehmenden Mitarbeitenden positiv beurteilt. MMP wird auch weiterhin als Weiterbildung angeboten, um damit nachhaltig einen Beitrag zur Zukunftsfähigkeit der Mitarbeiter und zur Zukunftssicherung des Unternehmens zu leisten.

Differenzierter Ansatz: Arbeitsplatzentwicklung und Teambildung

Das Kleinunternehmen *Grohnert Haustechnik GmbH*, ein technisches und kundenorientiertes Dienstleistungsunternehmen mit handwerklichem Einschlag, war mit dem Problem des Ausstiegs von Mitarbeitern v. a. im mittleren Alter (35-45 Jahre) konfrontiert. Gleichzeitig erkannte man die zunehmende Alterung der Belegschaft in den kommenden Jahren. Um den damit verbundenen Wissensverlust zu kompensieren, setzte die Firma verstärkt auf die Zusammenarbeit von Mitarbeitern unterschiedlichen Alters (Tandembildung), um Erfahrung und Kompetenz mit Leistungsfähigkeit und Dynamik zusammenzuführen. Damit kann ein optimaler Arbeitseinsatz ermöglicht werden und gleichzeitig die unterschiedlichen Bedürfnisse und Probleme sowohl älterer als auch jüngerer Mitarbeiter tangiert werden - mangelnde Organisationsfähigkeit oder fehlende Routine bei jüngeren Mitarbeiter bzw. reduzierte körperliche Leistungsfähigkeit und Belastbarkeit älterer Mitarbeiter. Ebenso wurden die Arbeitsbedingungen für ältere Mitarbeiter im Unternehmen erleichtert, u. a. durch die Anschaffung Arbeitserleichternder Maschinen und Ausrüstung.

Berufsentwicklungsprogramm und Job-Rotation

Der *Bochumer Verein Verkehrstechnik GmbH*, ein größeres Industrieunternehmen, erkannte, dass die Altersstruktur der Belegschaft in den nächsten Jahren stark steigen wird. Indem basiert ein Großteil der Mitarbeiter auf An- und Ungelernten, die aber durch eine langjährige Mitarbeit im Unternehmen ein hohes Maß an Erfahrungen und Qualifikationen erworben haben. Zur Nutzung dieses Erfahrungswissens, auch zur Sicherstellung im Betrieb, soll ein flexibler Einsatz der Mitarbeiter an mehreren Arbeitsplätzen erreicht werden (Job-Rotation), um somit auch das Wissen über Produktionszusammenhänge zu erhöhen. Dabei werden mehrere Mitarbeiter in Teilzeit betriebsintern aus- und weitergebildet. Gleichzeitig übernimmt ein Arbeitsloser die dabei offenen Stellen.

Eine altersgerechte Arbeitsorganisation soll mittels Befragungen und Mitarbeitergesprächen für eine systematische Berufsentwicklung vorangetrieben werden. Damit sollen Erkenntnisse über den aktuellen Qualifikationsstand und notwendige Verbesserungen oder Entwicklungsmöglichkeiten gewonnen werden. Gleichzeitig arbeiten Mitarbeiter unter-

schiedlichen Alters in Pärchen zusammen, um einen arbeitsplatzbezogenen Wissenstransfer zu ermöglichen.

Fazit

Die dargestellten Beispiele beweisen, dass eine altersbewusste Beschäftigungs- und Personalpolitik möglich ist. Jedoch sind die Änderungen in der Personalpolitik der Unternehmen z. T. immer noch auf eher rationale Gründe als auf politische Vorgaben zurückzuführen. Gerade Unternehmen, welche durch diverse Nachteile (Branche oder Betriebsgröße) Rekrutierungsprobleme von Fachkräften haben, wie z. B. der *Bochumer Verein Verkehrstechnik GmbH*, oder durch berufsbedingte Ausfälle hohe Krankheitskosten bei älteren Arbeitnehmern aufweisen, wie z. B. die Verkehrsbetrieb *Hamburger Hochbahn* oder *Linjegods AS*, führten Maßnahmen und Instrumente in diesem Bereich ein. Wesentlich ist dabei, dass die Unternehmen, an ihren spezifischen Problemen ausgerichtet, Maßnahmen entwickelten oder Instrumente ausbauten.

Allgemein konzentrieren sich diese Maßnahmen auf die Verbesserung der Qualifizierung der Mitarbeiter, zielen auf eine angemessene Arbeitsplatzgestaltung ab, fördern die Bildung altersdurchmischter Teams oder Tandems oder ermöglichen eine flexiblere Gestaltung der Arbeitszeit. Damit sollen Ältere im Unternehmen gehalten werden und zugleich auch Einstellungskosten verringert werden.