

Leistungsfähige und gesunde Mitarbeiter bis zur Rente - Gemeinsame Aufgabe für Unternehmen und Gesellschaft -

Die Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen steht und fällt in Zukunft mit einer leistungsfähigen älteren Belegschaft. Das wird nur gelingen, wenn die Firmen die Gesundheit ihrer Mitarbeiter erhalten können. Auch die Politik hat das Thema entdeckt: Die Deutschen sollen länger arbeiten, um die Sozialsysteme zu sichern. Nur gemeinsam können Wirtschaft und die gesellschaftlichen Akteure die Herausforderungen durch immer ältere Arbeitnehmer meistern. Vor allem kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) müssen mit Know-how und Beratung unterstützt werden.

Durch den demographischen Wandel wird der Anteil der älteren Arbeitnehmer in den Unternehmen stark zunehmen. Im Jahr 2020 werden nach einer Prognose des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) 13,2 Millionen über 50-Jährige 7,6 Millionen unter 30-jährigen Arbeitnehmern gegenüber stehen. Dann wird jede dritte Arbeitskraft 50 Jahre und älter sein. Dieser Trend wird sich durch Änderungen in den politischen Rahmenbedingungen noch verstärken. So wird das Renteneintrittsalter stufenweise auf 67 Jahre angehoben; die Altersteilzeitregelung wird voraussichtlich ab 2009 auslaufen.

Dass ältere Arbeitnehmer künftig länger arbeiten werden ist bereits in vielen Köpfen angekommen. In der Öffentlichkeit werden bislang jedoch vor allem beschäftigungspolitische Maßnahmen diskutiert, die die Rahmenbedingungen für Unternehmen verbessern, ältere Arbeitnehmer einzustellen oder im Betrieb zu halten. Dafür seien beispielsweise die Reform des Senioritätsprinzips oder die Einführung von Kombilöhnen im Rahmen der Initiative 50 plus genannt. Eine andere, für die betriebliche Sicht auf ältere Arbeitnehmer genauso entscheidende, Perspektive wird bislang in der Diskussion oft noch außer Acht gelassen: Für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen ist es bei alternden Belegschaften existenziell, dass die Mitarbeiter auch in älteren Jahren noch innovativ, motiviert und leistungsfähig sind. Grundlegende Voraussetzung dafür ist es, deren Gesundheit zu erhalten.

Gesundheit als Teil der Unternehmensstrategie

Eine den Mitarbeiter respektierende, partnerschaftliche Unternehmenskultur ist die Grundlage für eine langfristige Gesundheit der Beschäftigten. Wichtig ist, im Rahmen der Unternehmensstrategie den Stellenwert von Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter für den Geschäftserfolg zu definieren und zu integrieren. Dabei geht es nicht darum, eine komplett neue Baustelle in einem Unternehmen zu eröffnen, sondern das Thema Gesundheit in die bereits

bestehenden Arbeits- und Planungsprozesse aufzunehmen. Wichtige Handlungsfelder sind die Arbeitsorganisation, die Personalpolitik und die Führungskultur.

Belastungen im Arbeitsprozess findet man besonders effizient heraus, in dem man die Mitarbeiter systematisch befragt und in die Gestaltung von Arbeitsprozessen einbezieht. Oft lassen sich Arbeitsabläufe unter Einbeziehung der Mitarbeiter zugleich effizienter und gesundheitsförderlicher gestalten. Demotivierendes Führungsverhalten lässt sich durch systematische Führungskräfteentwicklung reduzieren, denn häufig lassen sich körperliche Beschwerden auf psychische Belastungen und Stress im Betrieb zurückführen. Zudem ist es wichtig, den Mitarbeitern Ressourcen bereitzustellen, die ihnen helfen, nicht vermeidbare Belastungen besser zu bewältigen. Eine kontinuierliche Weiterbildung stellt sicher, dass Mitarbeiter sich mit ändernden Arbeitsanforderungen nicht überfordert fühlen. Die Möglichkeit, die Arbeitsaufgabe in einem ganzheitlichen Zusammenhang auszuführen, gibt Mitarbeitern die Freiheit, auftretende Belastungen eigenständig zu vermindern.

Rahmenbedingungen für kleine und mittelständische Unternehmen verbessern

Einige Großunternehmen können auf mehrjährige Erfahrungen mit einer systematischen und in die Unternehmensstrategie integrierten betrieblichen Gesundheitspolitik verweisen. Doch es reicht nicht aus, nur einige erfolgreiche Beispiele vorzeigen zu können. Der Masse der Arbeitnehmer muss ermöglicht werden, bis ins Alter produktiv zu arbeiten. Fast zwei Drittel der abhängig beschäftigten Arbeitnehmer in Deutschland arbeiten in Betrieben mit weniger als 200 Mitarbeitern. Diese rund 400.000 kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) müssen ins Boot geholt werden.

Unternehmen integrieren neue Konzepte, wenn sie davon überzeugt sind, dass sie für den Geschäftserfolg wichtig sind und ein positives Kosten-Nutzen-Verhältnis aufweisen. Deshalb müssen Politik und Gesellschaft Rahmenbedingungen schaffen, die eine systematische betriebliche Gesundheitspolitik gerade auch für kleinere Unternehmen attraktiver macht. Eine Möglichkeit ist es, externe finanzielle Anreizmodelle zu schaffen, die Aktivitäten der Unternehmen für das gesunde Altern der Mitarbeiter honorieren. Einige Sozialversicherungsträger haben solche Modelle bereits erprobt, ohne dass diese bislang jedoch zu einer flächendeckenden Verbreitung geführt hätten.

Eine andere, nachhaltigere Möglichkeit ist es, die Kosten und den Aufwand für die Unternehmen zu reduzieren. Da es oft keine Fachabteilungen in kleineren Unternehmen gibt, ist es wichtig, Unterstützung anzubieten, die den Zugang zu Fachwissen und ressourceneffizienten Maßnahmen vereinfachen. Einen Beitrag dazu können regionale Kompetenzzentren für den demogra-

phischen Wandel leisten, die als zentrale Anlaufstelle für KMU mit kurzen Anfahrts- und Kommunikationswegen dienen.

Regionale Kompetenzzentren für den demographischen Wandel

In jeder Region gibt es Anbieter zum Thema Gesundheit wie Krankenkassen, Berufsgenossenschaften, staatliche Stellen, private arbeitsmedizinische Zentren, Sozialpartner, Kammern und Innungen. Für Unternehmen ist es jedoch schwierig, sich einen Überblick zu verschaffen, welche Lösungen es für spezifische Probleme bereits gibt und an wen sie sich wenden können. Als einheitlicher erster Ansprechpartner übernimmt ein regionales Kompetenzzentrum eine Lotsenfunktion.

Es koordiniert die Anbieter, um den Unternehmen ein abgestimmtes Angebot unterbreiten zu können. Idealerweise entsteht aus den Teildienstleistungen der einzelnen Institutionen ein komplettes Angebot für die Unternehmen einer Region. Ziel ist es, ein Anbieternetzwerk zu entwickeln, das die Einzelinteressen der verschiedenen Institutionen zusammenfasst. Das Kompetenzzentrum schult Multiplikatoren in Unternehmen und Institutionen und schafft überbetriebliche Netzwerke zum Erfahrungsaustausch untereinander. Die in KMU nur begrenzt vorhandenen Ressourcen können in Kooperation eingesetzt werden, beispielsweise zur gemeinsamen Organisation und Finanzierung von Workshops. Wichtig ist es, Rahmenbedingungen zu schaffen, die die Einrichtung von regionalen Kompetenzzentren für den demographischen Wandel in den Regionen ermöglichen und die Motivation zur Kooperation der Anbieter erhöhen. Als potenzielle Träger kommen insbesondere Kammern, Sozialpartner, Sozialversicherungsträger, Arbeitschutzbehörden und kommunale Wirtschaftsförderungsstellen in Frage.

Gesundes Altern der Belegschaften: Aufgabe für Unternehmen und Gesellschaft

Der Anteil älterer Arbeitnehmer wird in den nächsten Jahren deutlich zunehmen und damit wird auch ihre Bedeutung als Produktivkräfte für die Unternehmen steigen. Das Erfahrungswissen, das erworbene Know-how, soziale Reife und eine hohe Zuverlässigkeit machen ältere Arbeitnehmer zu einer wichtigen Ressource: So lange die Gesundheit es erlaubt. Diese Gesundheit zu erhalten müssen Unternehmen und Gesellschaft in Zukunft als gemeinsame Aufgabe verstehen.

Andreas Heyer ist Projektmanager der Bertelsmann Stiftung

E-Mail: andreas.heyer@bertelsmann.de