



Initiative
Gesundheit &
Arbeit

IGA-Report 9



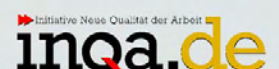
Szenarien zum demographischen Wandel im Betrieb

Wolfgang Gallenberger, Katrin Boege, Jürgen Wolters

Die Initiative Gesundheit und Arbeit ist eine Kooperation des Bundesverbands der Betriebskrankenkassen und des Hauptverbands der gewerblichen Berufsgenossenschaften zur Neu- und Weiterentwicklung gemeinsamer Präventions- und Interventionsansätze. Die Initiative arbeitet projektbezogen und leistet darüber einen Beitrag zur Forschung, Qualifikation und Beratung. Diesen Beitrag leistet sie nicht alleine, die Kooperationspartner suchen das Gespräch mit Wirtschaft, Politik, Sozialversicherung, Sozialpartnern sowie mit zahlreichen weiteren Institutionen.

Die vorliegende Veröffentlichung liefert einen Beitrag zur Entwicklung geeigneter Präventions- und Interventionsansätze.

www.iga-info.de



Szenarien zum demographischen Wandel im Betrieb

Wolfgang Gallenberger, Katrin Boege, Jürgen Wolters

Herausgeber:

BKK Bundesverband

Kronprinzenstr. 6, D-45128 Essen

und

Hauptverband der gewerblichen Berufsgenossenschaften – HVBG

Berufsgenossenschaftliches Institut Arbeit und Gesundheit – BGAG

Königsbrücker Landstr. 2, D-01109 Dresden

Autoren:

Hilke Berkels, Frank Berssem, Katrin Boege, Carsten Gräf, Renate Hanßen-Pannhausen,
Dr. Wolfgang Gallenberger, Prof. Dr. Ernst Kistler, Martina Schwarz-Geschka, Dr. Ina
Ueberschär, Dr. Katalin Velladics, Jürgen Wolters

Redaktionelle Mitarbeit:

Ruth Krauß

Internet: www.iga-info.de

E-Mail: projektteam@iga-info.de

IGA-Report 9

1. Auflage Oktober 2005

ISSN: 1612-1988 (Printausgabe)

ISSN: 1612-1996 (Internetausgabe)

© BKK BV und HVBG

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	9
-------------------------	---

Szenarien zum demographischen Wandel

Martina Schwarz Geschka: So entstanden die betrieblichen Szenarien

1 Die Vorgeschichte.....	15
1.1 Ausgangssituation.....	15
1.2 Die gewählte Methode: Szenariotechnik.....	15
1.3 Planung der Vorgehensweise.....	18
2. Die Vorarbeiten in der Vorbereitungsgruppe.....	18
2.1 Definieren des Themas (Schritt 1 der Szenariotechnik).....	18
2.2 Identifikation der Einflussfaktoren (Schritt 2 der Szenariotechnik).....	18
3 Das Erarbeiten der Szenariostrukturen in den Unternehmen.....	19
3.1 Die Workshoporganisation.....	19
3.2 Definieren des Themas (Schritt 1 der Szenariotechnik).....	20
3.3 Festlegen der Einflussfaktoren, Beschreiben der Ist-Situation und der Projektionen (Schritt 2 und Schritt 3 der Szenariotechnik).....	20
3.4 Konsistenzschatzung und Szenariobündelung (Schritt 4 der Szenariotechnik).....	21
4 Aufbereiten der Szenarien und der Szenariofallstudie.....	22
5. Ausblick: Weiterarbeit mit den Szenarien.....	22

Szenarien für die „Straßenbahn- und Kombifahrer 2020“ der Dresdner Verkehrsbetriebe AG

1 Einführung.....	23
2. Die Dresdner Verkehrsbetriebe AG.....	23
3. Gegenüberstellung der Szenarien „Ökonomische Reaktion (Stagnation)“ und „Nachhaltige Entwicklung (Wachstum)“.....	24
4. Die Situation im Jahr 2004.....	25
5. Szenario „Ökonomische Reaktion (Stagnation)“.....	29
5.1 Das Umfeld im Jahr 2020.....	29
5.2 Die Mitarbeiter im Unternehmensbereich „Straßenbahn- und Kombifahrer“ im Jahr 2020.....	31

5.3 Konsequenzen und erste Maßnahmen aus dem Szenario „Ökonomische Reaktion“.....	32
6. Szenario „Nachhaltige Entwicklung (Wachstum)“.....	34
6.1 Das Umfeld im Jahr 2020.....	34
6.2 Die Mitarbeiter im Unternehmensbereich „Straßenbahn- und Kombifahrer“ im Jahr 2020.....	35
6.3 Konsequenzen und erste Maßnahmen aus dem Szenario „Nachhaltige Entwicklung (Wachstum)“.....	36
Anhang: Erarbeitung der Szenariostrukturen im Unternehmen DVB.....	39
A.1.1 Die Workshoporganisation.....	39
A.1.2 Definieren des Themas und Formulieren der Einflussfaktoren.....	39
A.1.3 Bilden von Szenarien und Szenarioauswahl.....	42
Interview: Ist die Szenariotechnik ein geeignetes Instrument zur betrieblichen Gestaltung des demographischen Wandels?.....	40
Szenariofallstudie „Mitarbeiter 2020“ für die Deutsche Werkstätten Hellerau GmbH	
1. Einführung.....	45
2. Die Deutsche Werkstätten Hellerau GmbH.....	45
3. Gegenüberstellung der Szenarien „Wachstum“ und „Stagnation“.....	46
4. Die Situation im Jahr 2004.....	48
5. Szenario I: Wachstum.....	51
5.1 Das Umfeld im Jahr 2020.....	51
5.2 Die Situation der Mitarbeiter im Jahr 2020.....	52
5.3 Konsequenzen aus dem Szenario „Wachstum“.....	54
6. Szenario II: Stagnation.....	57
6.1 Das Umfeld im Jahr 2020.....	57
6.2 Die Situation der Mitarbeiter im Jahr 2020.....	58
6.3 Konsequenzen aus dem Szenario „Stagnation“.....	59
Anhang: Erarbeitung der Szenariostrukturen im Unternehmen Deutsche Werkstätten Hellerau GmbH.....	63
A.1.1 Die Workshoporganisation.....	63

A.1.2 Definieren des Themas und Formulieren der Einflussfaktoren.....	63
A.1.3 Bilden von Szenarien und Szenarioauswahl.....	64
Katrin Boege, Dr. Wolfgang Gallenberger, Jürgen Wolters:	
Diskussion der Ergebnisse und Schlussfolgerungen.....	67

Demographischer Wandel und Beschäftigung

Prof. Ernst Kistler: Handlungsbedarf angesichts des demographischen Wandels...	73
1. Die demographische Herausforderung.....	73
2. Alterung von Bevölkerung und Erwerbspersonenpotential.....	74
3. Arbeitsmarktentwicklung und –perspektiven.....	80
4. Alternsgerechte Arbeit.....	84
5. Praxis der Betriebe.....	88
6. Zwei Blicke über den Zaun.....	90
Dr. Katalin Velladics: Konsequenzen des demographischen Wandels für den Generationenvertrag am Beispiel Deutschlands und Ungarns.....	99
Ausgangspunkt: Demographische Ansätze.....	99
Auswirkungen der demographischen Alterung auf das Arbeitskräfteangebot Deutschlands und Ungarns.....	101
Projektion der Erwerbsbeteiligung.....	101
Konsequenzen aus der Schrumpfung des Arbeitskräfteangebotes.....	105
Druck auf die Rentensysteme.....	105
Wachsender Bedarf an Altenpflege und Gesundheitsversorgung.....	106
Demographischer Wandel und Wirtschaftswachstum.....	107
Wege zur Reduzierung der Arbeitskräfteabnahme.....	108
Verlängerung der Lebensarbeitszeit.....	108
Verlängerung der Lebensarbeitszeit: Warum?.....	109
Verlängerung der Lebensarbeitszeit: Wie?.....	110
Dr. med. Ina Ueberschär: Warum ältere Arbeitnehmer/-innen noch nicht zum alten Eisen gehören.....	113
Einführung.....	113
Spezielle altersphysiologische und –psychologische Veränderungen im Altersgang.....	114
Ausdauerleistungsfähigkeit.....	114

Krafft�ahigkeit einschließlich Stutz- und Bewegungsapparat.....	115
Sinnesorgane.....	117
Psychomentale Leistungsfähigkeit.....	118
Krankenstand und Unfallgeschehen älterer Arbeitnehmer.....	119
Schlussbemerkungen und Ausblick.....	121

Betriebliche Handlungshilfen

Hilke Berkels: Demographie & Beschäftigung – ein INQA-Schwerpunkt 2005:

“30-40-50plus, Älterwerden in Beschäftigung“ – das Netzwerk für betriebliche

Probleme	123
Die „Initiative neue Qualität der Arbeit“.....	123
Der demographische Wandel.....	124
Deutschland steuert gegen – mit INQA!	125
Mit Erfahrung die Zukunft meistern!.....	125
Der thematische Initiativkreis zum demographischen Wandel.....	127

Renate Hanßen-Pannhausen: Regionale Netzwerke zur branchenbezogenen

Prävention in kleinen und mittleren Unternehmen..... 129

Grundsätzliches Vorgehen

1. Projektgruppe einrichten.....	129
2. Arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren ermitteln.....	130
3. Branchenvertreter einbeziehen.....	131
4. Maßnahmen planen und durchführen.....	131
5. Erfolg bewerten.....	134
Erfahrungen und Empfehlungen aus dem Projekt.....	135

Carsten Gräf: Dienstleistungen der Krankenversicherung zur betrieblichen

Gesundheitsförderung für Unternehmen..... 137

Beratung.....	138
Gesundheitsbericht.....	139
Belastungsermittlungen (IGAcheck).....	139
Mitarbeiterbefragungen.....	139
Gesundheitszirkel.....	139
Arbeitskreis Gesundheit.....	140

Gesundheitszirkel.....	141
Arbeitsplatzprogramme.....	141
Präventionskurse.....	142
Führungskräfteentwicklung.....	142
Evaluation.....	142
Frank Berssem: Sensibilisierung und Qualifizierung von Mitarbeitern und Führungskräften im Rahmen des demographischen Wandels.....	145
Autorenverzeichnis.....	149

Einleitung

Die Planung der Zukunft stellt für Unternehmen und Betriebe eine ernstzunehmende Herausforderung dar. Es geht unter anderem um den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit und um die Entwicklung innovativer Produkte oder Dienstleistungen, um nur einige Herausforderungen nennen. Im Fokus stehen dabei die Mitarbeiterinnen und die Mitarbeiter, insbesondere deren Qualifikationen und deren Gesundheit. In diesem Bereich kann die Planung der Zukunft die prognostizierte demografische Entwicklung nicht unberücksichtigt lassen.

Die zukünftigen Herausforderungen sind für Unternehmen und Betriebe nicht immer leicht zu erkennen. So ist beispielsweise bei der demografischen Entwicklung schwer abzuschätzen, inwieweit die prognostizierte Veränderung der Altersstruktur der Bevölkerung sich auf die Altersstruktur des Unternehmens auswirkt. Der Grund hierfür ist, dass neben der demographischen Entwicklung auch unternehmensspezifische Einflussfaktoren auf die Unternehmen einwirken. In der Praxis gibt es eine Reihe von Verfahren, die angewendet werden, um die zukünftige Entwicklung abzuschätzen. Für die demografische Entwicklung im Hinblick auf gegenwärtige und zukünftige Personalprobleme ist beispielsweise die Altersstrukturanalyse ein solches Instrument. Hierbei werden Daten zur Altersstruktur im Betrieb mit Informationen zur Berufs- oder Qualifikationsstruktur verknüpft und um 10 Jahre fortgeschrieben. Für die wirtschaftliche oder auch technologische Entwicklung stehen entsprechend andere Instrumente zur Verfügung (z.B. Delphi-Methode oder Simulationsmodelle). Wenige Verfahren sind bisher in der Lage, gezielt mehrere Rahmenbedingungen im Unternehmen oder im Betrieb zu erheben und abzubilden. Ein solches Verfahren stellt die Szenariotechnik dar.

Im Rahmen des 4. Kolloquiums „Ältere Arbeitnehmer“ der Initiative Gesundheit und Arbeit (IGA) wurde die Szenariotechnik in Unternehmen eingesetzt. Dabei wurden sowohl die Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Zukunft als auch die betriebspezifischen Rahmenbedingungen, wie die regionale Wirtschaftslage oder ordnungspolitische Auswirkungen, berücksichtigt. Ziel sollte sein, die „Mitarbeiter 2020“ in Szenarien darzustellen. In das Szenarioverfahren gingen bis zu zehn vorab ausgewählte Einflussfaktoren ein, die betriebspezifisch ergänzt oder verändert wurden. Die Vorauswahl wurde im Rahmen der Vorbereitungen durch die IGA-Projektgruppe unter Einbeziehung externer Experten getroffen. Die Einflussfaktoren behandeln wirtschaftliche Größen (z.B. Finanzierung der Verkehrsleistung), Qualifikationsanforderung und Gesundheitszustand sowie Altersstruktur der Mitarbeiter in den Unternehmen. Eine vollständige Auflistung der Einflussfaktoren findet sich in den jeweiligen Unternehmensszenarien.

In eintägigen Workshops mit Unternehmensvertretern wurde die Szenariotechnik angewandt. So entstanden für jedes Unternehmen zwei strukturell möglichst unterschiedliche, aber gleich realistische Zukunftsbeschreibungen. Diese wurden dann auf der Veranstaltung „Szenarien zum demographischen Wandel im Betrieb“ präsentiert. Die Teilnehmer erarbeiten auf der Grundlage der Szenarien Lösungsmöglichkeiten für die Betriebe erarbeitet. Ergänzt wurde die Arbeit mit den Szenarien durch Beiträge zu den Auswirkungen des demografischen Wandels und zu Erkenntnissen und Instrumenten der Gesundheitsförderung, der Prävention und des Arbeitsschutzes. Die vorliegende Projektdokumentation beinhaltet sowohl eine vollständige Ausarbeitung der Szenarien aus zwei Betrieben als auch eine aktuelle Auswahl der für das Thema relevanten Vorträge aus der Veranstaltungsreihe.

Die Szenariotechnik, ihre Vorgehensweise und ihr Unterschied zu anderen Prognoseverfahren wird im Beitrag von Frau Schwarz-Geschka dargestellt. Auf den theoretischen Beitrag zur Szenariotechnik folgt die Beschreibung der beiden Szenarien für die Dresdner Verkehrsbetriebe und die Hellerauer Werkstätten. Darin werden nach einer allgemeinen Beschreibung der Betriebe die einzelnen Einflussgrößen, das Umfeld im Jahr 2004 und zwei unterschiedliche Szenarien für das Jahr 2020 ausgeführt. Für jedes Szenario in den beiden Betrieben werden die Konsequenzen und erste Maßnahmevorschläge beschrieben. Daran schließen sich ein Interview zum betrieblichen Nutzen der gewählten Vorgehensweise und eine Schlussfolgerung der Herausgeber zur Anwendung der Szenariotechnik und zu den erarbeiteten Maßnahmevorschlägen an.

Der zweite Teil des Berichtes beginnt mit einer Einschätzung des Handlungsbedarfes angesichts des demografischen Wandels (Prof. Dr. Kistler). Frau Dr. Velladics erweitert den Blick auf den demografischen Wandel über Deutschland hinaus auf Ungarn und diskutiert für beide Länder die möglichen Konsequenzen für den Generationsvertrag. Der Beitrag von Frau Dr. Ueberschär stellt die Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus arbeits- und sozialmedizinischer Sicht dar. Handlungshilfen im Bereich Gesundheit und Qualifizierung sowie Netzwerkaktivitäten werden in den vier anschließenden Beiträgen von Frau Berkels, Frau Hanßen-Pannhausen, Herrn Gräf und Herrn Berssem gegeben. Diese veranschaulichen die vielfältigen Aktivitäten, die bereits heute als Antwort auf den demografischen Wandel durchgeführt werden.

Mit den Ergebnissen des Projektes gibt die Initiative Gesundheit und Arbeit eine erste Antwort auf die Herausforderungen durch den demographischen Wandel. Neben der Anwen-

derung der Szenariotechnik, mit der zukünftige Entwicklungen abgeschätzt werden können, stehen Betrieben schon heute viele weitere geeignete Verfahren zur Verfügung, mit denen rechtzeitig präventive Maßnahmen im Arbeitsschutz und der Gesundheitsförderung eingeleitet werden können.

Dieser Band versteht sich als Materialsammlung. Namentlich gekennzeichnete Beiträge erscheinen in der Verantwortung der Autorinnen und Autoren. Ihnen gilt unser großer Dank für die schriftliche Ausarbeitung ihrer Redebeiträge. An vielen Stellen wird aus Gründen der sprachlichen Vereinfachung auf die Nennung der männlichen und weiblichen Form verzichtet, gemeint sind natürlich stets beide Geschlechter.

Szenarien zum demographischen Wandel im Betrieb

Martina Schwarz Geschka:

So entstanden die betrieblichen Szenarien

1 Die Vorgeschichte

1.1 Ausgangssituation

Das IGA-Projekt „Szenarien zum demografischen Wandel“ im Betrieb begann in Dresden bereits vor der eigentlichen Veranstaltung. Für ausgewählte Beispielbetriebe wurden Zukunftsszenarien zum Thema „Mitarbeiter 2020“ erstellt.

Ziel war es, je Unternehmen zwei alternative Szenarien zu erstellen. Diese wurden dann auf dem Kolloquium vorgestellt. Dort erarbeiteten die Teilnehmer in Gruppenarbeiten mögliche Konsequenzen und Handlungspläne.

Projektleiter war Herr Dr. Wolfgang Gallenberger, Hauptverband der gewerblichen Berufsgenossenschaften. Frau Martina Schwarz-Geschka von der Geschka & Partner Unternehmensberatung wurde beauftragt, die betrieblichen Szenariofallstudien gemeinsam mit der Vorbereitungsgruppe des Kolloquiums und den Unternehmen zu erstellen.

1.2 Die gewählte Methode: Szenariotechnik

In einer zunehmend komplexeren Welt wird es immer schwieriger, Vorhersagen für zukünftige Entwicklungen zu treffen. Deshalb wurden vielfältige Vorgehensweisen und Methoden entwickelt, Zukunftsbilder zu entwerfen.

Bei der Szenariotechnik werden die Szenarien systematisch aus der Gegenwart heraus entwickelt. Die Methode leitet an, sich strukturiert mit der Zukunft auseinander zu setzen und plausible Zukunftsbilder zu entwerfen. Hierdurch werden Gestaltungsmöglichkeiten für die Zukunft aufgezeigt. Unter einem Szenario versteht man sowohl die Beschreibung einer möglichen zukünftigen Situation als auch des Entwicklungspfades, der zu dieser zukünftigen Situation führt.

Die Gegenwart ist durch bestehende Rahmenbedingungen (z.B. Gesetze, Infrastruktur, Verhaltensmuster) geprägt. Die Entwicklung der nahen Zukunft (zwei bis drei Jahre) ist durch die Strukturen der Gegenwart weitgehend vorgegeben. Versucht man aus dem Heute heraus die ferne Zukunft zu prognostizieren, dann nimmt der Einfluss der Gegenwartsstrukturen ab und das Möglichkeitenspektrum öffnet sich wie ein Trichter. Dieser Trichter weitet sich umso mehr aus, je weiter man in die Zukunft blickt (s. Abb. 1).

Es ist nicht nur ein plausibler Weg in die Zukunft vorstellbar, sondern mehrere Wege sind denkbar und können begründet werden. Somit sind alternative Pfade in die Zukunft und damit auch alternative Zukunftsbilder möglich.

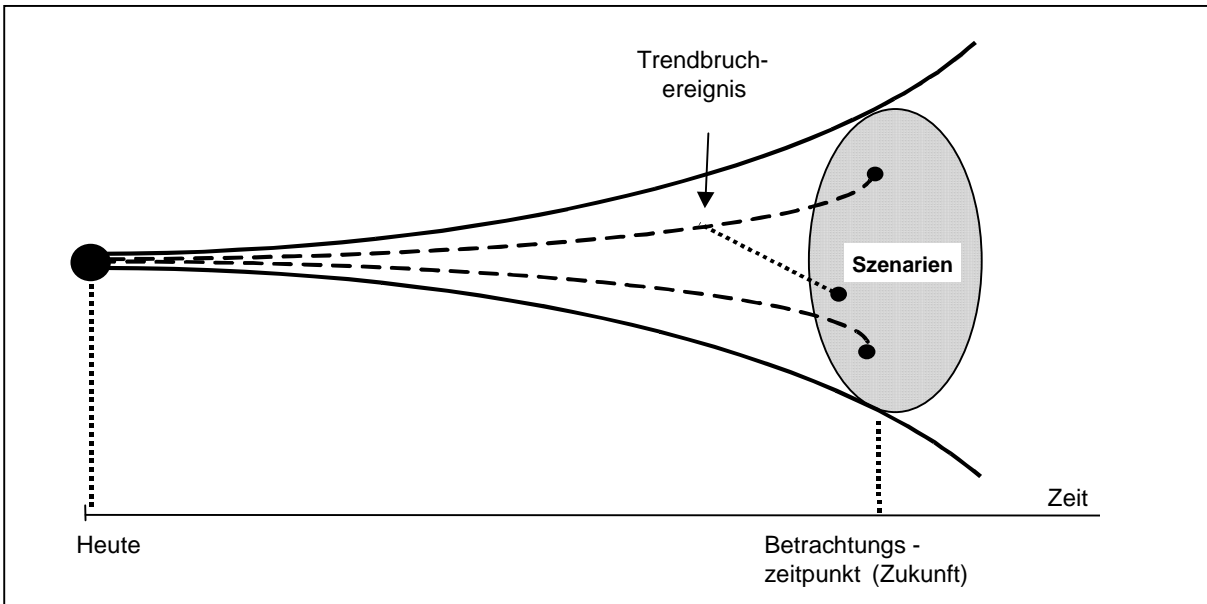


Abb. 1: Denkmodell für Szenarien

Die Szenariotechnik geht grundsätzlich davon aus, dass ein Thema sehr stark durch die Einflüsse von außen geprägt wird. Will man die Zukunftssituation eines Themas erkennen, so muss man zunächst Prognosen der Einflussfaktoren erstellen (vgl. Abb. 2). Für viele Einflussfaktoren werden alternative Annahmen über ihre Entwicklung aufgestellt (vgl. Abb. 3). Ein Zukunftsbild der Einflussfaktoren muss aber in sich stimmig und widerspruchsfrei sein. Somit müssen die alternativen Projektionen zu konsistenten (stimmigen) Sätzen zusammengestellt werden. Daraus werden konsistente Zukunftsbilder entwickelt, aus denen dann die zukünftige Situation des Themenfeldes abgeleitet wird (vgl. Abb. 3).

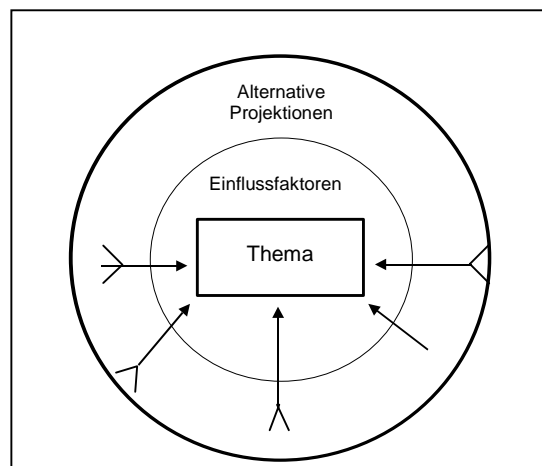
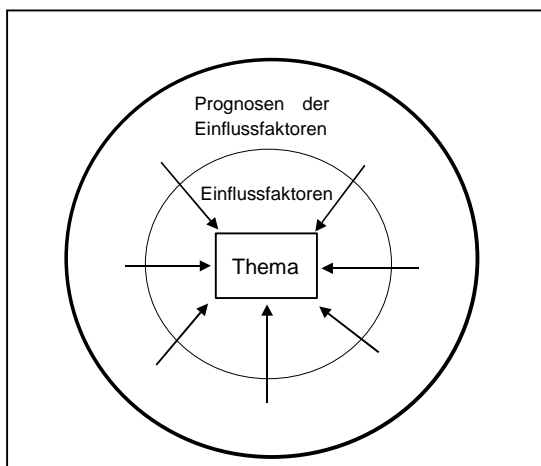


Abb. 2 (links): Die exogenen Einflussfaktoren bestimmen die Entwicklung eines Themenfeldes
 Abb. 3 (rechts): Für viele Einflussfaktoren kommen alternative Entwicklungsverläufe in Frage

Die Szenariotechnik lässt sich durch folgende Charakteristika kennzeichnen:

- Ausgangspunkt ist eine gründliche Analyse der gegenwärtigen Situation, die zu einem Verständnis der Wirkungszusammenhänge führt.
- Für Einflussfaktoren mit unsicherer Zukunftsentwicklung werden begründete alternative Annahmen getroffen.
- Die Einflussfaktoren müssen nicht quantifiziert werden; qualitativ beschreibende Kennzeichnungen reichen aus.
- Als Ergebnis werden mehrere alternative Zukunftsbilder vorgelegt, die in sich konsistent sind.
- Szenarien lassen sich für jedes abgrenzbare Thema erarbeiten.
- Eine direkte Verknüpfung der Szenarioergebnisse mit Strategieentwicklung ist möglich.

Die Szenariofallstudien wurden nach der Szenariotechnik nach Geschka entwickelt, die in acht Schritten vorgeht:



Abb. 4: Die Schritte der Szenariotechnik

1.3 Planung der Vorgehensweise

Folgende Arbeitsschritte waren zur Erstellung der Fallstudien durchzuführen:

- Festlegen des Themas und der Einflussfaktoren,
- Durchführen der Szenarioworkshops in zwei Unternehmen zur Erarbeitung der Szenariostrukturen,
- Aufbereitung der Szenarien.

Um den vorgegebenen Rahmen von einem Workshoptag einzuhalten, wurden im Vorfeld sowohl das Thema festgelegt als auch Einflussfaktoren vorgeschlagen. Diese Ergebnisse gingen als Input in den Workshop und waren Grundlage für die unternehmensspezifische Festlegung des Themas und für die unternehmensspezifische Definition der Einflussfaktoren.

2 Die Vorarbeiten in der Vorbereitungsgruppe

2.1 Definieren des Themas (Schritt 1 der Szenariotechnik)

Als Thema für die Szenariofallstudien wurde festgelegt:



Mit dem Jahr 2020 wurde bewusst ein weit in der Zukunft liegender Zeithorizont gewählt.

2.2 Identifizieren der Einflussfaktoren (Schritt 2 der Szenariotechnik)

In einer Sitzung der Vorbereitungsgruppe, bestehend aus Demographie-Experten von HVBG und BKK-BV, wurden Faktoren, die Einfluss auf das Thema haben, gesammelt, strukturiert und bewertet.

Folgende acht Einflussfaktoren wählte die Projektgruppe für die weitere Arbeit aus:

1. Wirtschaftliche Entwicklungen
2. Technologische Entwicklungen
3. Altersstruktur der Erwerbspersonen
4. Alter der potenziellen Kunden
5. Mobilitätsbereitschaft der Arbeitnehmer
6. Flexibilisierung der Arbeitszeiten- und Arbeitsverhältnisse
7. Qualifikationsanforderungen an die Mitarbeiter
8. Gesundheitszustand der Mitarbeiter

3 Das Erarbeiten der Szenariostrukturen in den Unternehmen

3.1 Die Workshoporganisation

Es fanden jeweils eintägige Workshops mit den beteiligten Unternehmen statt, an denen zwischen fünf und acht Unternehmensvertreter, ein Mitglied der Vorbereitungsgruppe und die Moderatorin teilnahmen.

Im Vorfeld der Workshops wurden allgemeine und projektspezifische Daten erhoben (z.B. Unternehmensbeschreibung, Alterststruktur der Mitarbeiter, Qualifikationsniveau der Mitarbeiter).

Der Workshop selbst diente vor allem der Erarbeitung der Szenariostrukturen und hatte folgenden Ablauf (Beispiel Dresdner Verkehrsbetriebe):

- Begrüßung, kurze Vorstellung der Teilnehmer
- Einführung in den Ablauf des Workshops und in das Thema „Mitarbeiter 2020“
- Einführung in die Szenariotechnik
- Erarbeitung der Szenariostruktur:
 - Überprüfung der Einflussfaktoren
 - Relevanz
 - Formulierung von Deskriptoren
 - Konsistenzeinschätzung
- Abschluss

3.2. Definieren des Themas (Schritt 1 der Szenariotechnik)

Das Thema wurde nochmals erläutert. Es wurden Einschränkungen auf Unternehmensbereiche diskutiert und teilweise vorgenommen und der räumliche Bezug wurde festgelegt.

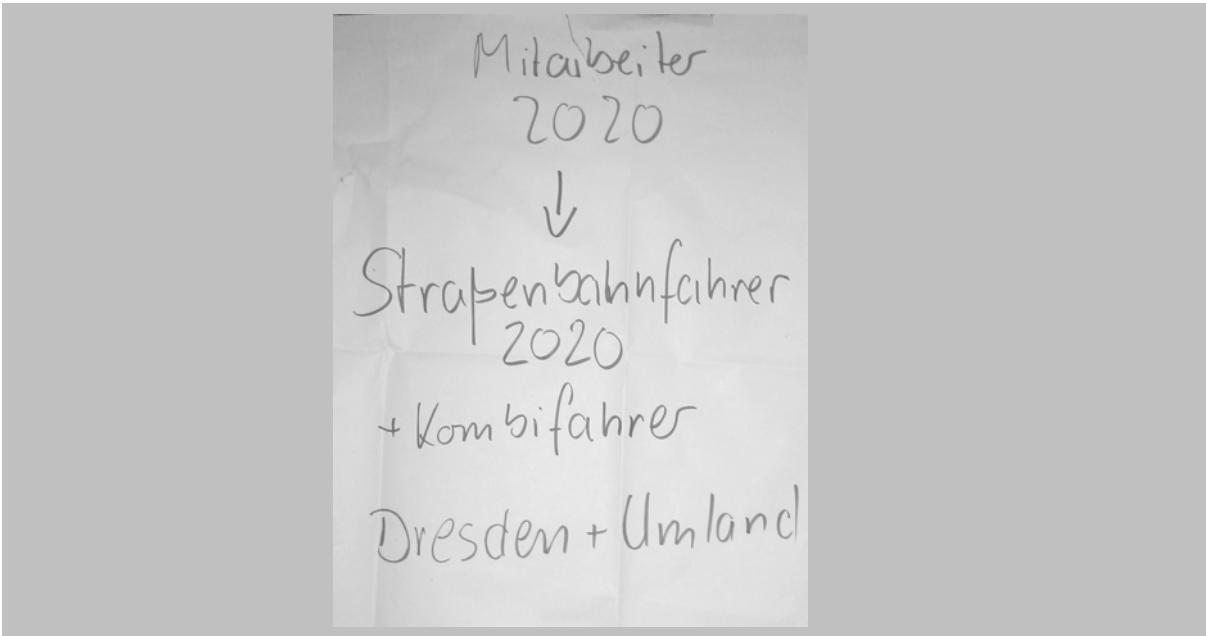


Abb. 5: Themeneingrenzung – Beispiel Dresdner Verkehrsbetriebe

3.3 Festlegen der Einflussfaktoren, Beschreiben der Ist-Situation und der Projektionen (Schritt 2 und 3 der Szenariotechnik)

Die vorgegebenen acht Einflussfaktoren wurden auf Relevanz für das Unternehmen überprüft und im Hinblick auf das Unternehmen spezifiziert. Einige Einflussfaktoren konnten direkt übernommen werden. Bei anderen gab es Spezifikationen; es wurden Einflussfaktoren zurückgestellt, die aus Unternehmenssicht nicht relevant waren und es wurden neue Einflussfaktoren aufgenommen.

Für die Einflussfaktoren wurden jeweils die Ist-Situation, Zukunftsprojektionen für das Jahr 2020 und Begründungen für die Projektionen erarbeitet. Es wurden sowohl Einflussfaktoren mit eindeutiger Entwicklung als auch Einflussfaktoren mit je zwei alternativen Zukunftsprojektionen beschrieben.

Einflussfaktor: Qualifikationsanforderungen

Ist-Situation	Projektion 2020	Begründungen
Anlernberuf, innerbetriebliche Qualifizierung Vorraussetzung: Fahrerlaubnis PKW In der DVB AG noch kein Ausbildungsberuf. In anderen Städten schon Ausbildungsberuf (FiF: Fachkraft im Fahrdienst) (z.B. Bremen, Rostock)	a) Es bleibt so.	<ul style="list-style-type: none"> Anforderungen bleiben gleich Kostenaspekte – wirtschaftliche Erwägungen
	b) Erhöhte Qualifikationsanforderung Ausbildung zum FiF eingeführt	<ul style="list-style-type: none"> Mehr Mischarbeitsplätze

Abb. 6: Tabellen der Einflussfaktoren – Beispiel Dresdner Verkehrsbetriebe

Die Einflussfaktoren wurden von den Workshopteilnehmern hinsichtlich ihrer Einflussstärke auf das Thema bewertet.

Skaleneinteilung:

- 1 geringe Auswirkungen auf das Thema
- 2 mittlere Auswirkungen auf das Thema
- 3 starke Auswirkungen auf das Thema

3.4 Konsistenzschätzung und Szenariobündelung (Schritt 4 der Szenariotechnik)

Die verschiedenen alternativen Projektionen müssen zu in sich stimmigen Szenarien zusammengefügt werden. Dazu wird ein Rechenalgorithmus eingesetzt, der in dem Softwareprogramm INKA 3 hinterlegt ist. Das Softwareprogramm geht von einer Matrix aus, in der die Ausprägungen aller alternativen Einflussfaktoren einander gegenübergestellt werden. Durch die Workshopteilnehmer wird abgeschätzt, welche Ausprägungen sich gegenseitig verstärken, welche neutral und welche widersprüchlich zueinander sind. INKA 3 stellt daraus mehrere konsistente Annahmenbündel (Szenariostrukturen) zusammen. Aus diesen Bündeln werden zwei bis drei Sätze (Szenarien) nach den Kriterien "Hohe Konsistenz" (Annahmekombinationen, die am besten zueinander passen) und "Hohe Strukturunterschiedlichkeit" ausgewählt. Sie bilden das Gerüst für die im nächsten Schritt zu formulierenden Szenarien. Die Beziehungen zwischen den Ausprägungen je zweier Deskriptoren (Konsistenzabschätzungen) werden auf einer Skala von -3 bis +3 mit folgenden Bedeutungen erfasst:

- +3 gehört zwingend zusammen, bedingt sich gegenseitig
- +2 unterstützt sich gegenseitig
- +1 passt ins gleiche fördernde Klima
- 0 kein Zusammenhang (beziehungslos) (Koexistenz möglich)
- 1 passt schlecht zusammen
- 2 widersprüchlich
- 3 schließt sich zwingend gegenseitig aus

4. Aufbereiten der Szenarien und der Szenariofallstudie

Es wurden für jedes Unternehmen zwei alternative Szenarien ausgewählt. Die Entwicklung der Szenarien (Schritt 5 der Szenariotechnik) beschränkt sich auf die Formulierung von Grundaussagen auf Basis der Einflussfaktoren.

Die Arbeitsergebnisse und gesammelten Informationen wurden in einer ca. dreißigseitigen Ausarbeitung je Unternehmen dargestellt.

5. Weiterarbeit mit den Szenarien im Kolloquium

Während der Veranstaltung leiteten die Teilnehmer aus den erarbeiteten Szenariofallstudien in Gruppenarbeiten Konsequenzen, Maßnahmen und Handlungsempfehlungen aus den verschiedenen Szenarien ab (Schritt 7 und 8 der Szenariotechnik).

Hierzu wurden in der ersten Workshoprunde zunächst Gruppen gebildet (je zwei pro Unternehmen). Die Ergebnisse aus dieser Gruppenarbeit wurden in der nächsten Runde in drei Workshops zusammengefasst (Zusammenführen der beiden alternativen Unternehmensszenarien). Abschließend erfolgte eine Präsentation der vorgeschlagenen Maßnahmen und Handlungsempfehlungen im Plenum. Szenarien für die „Straßenbahn- und Kombifahrer 2020“ der Dresdner Verkehrsbetriebe AG.

Szenarien für die „Straßenbahn- und Kombifahrer 2020“ der Dresdner Verkehrsbetriebe AG

1. Einführung

Im Folgenden sind die Ergebnisse für die Dresdner Verkehrsbetriebe AG dargestellt. In Kapitel 2 erfolgt eine kurze Beschreibung des Unternehmens. Die Ergebnisse des unternehmensinternen Workshops sind in Kapitel 3 mit einer Gegenüberstellung der zwei ausgewählten Szenarien zusammengefasst. Danach wird der Leser in das Jahr 2020 versetzt und blickt in Kapitel 4 auf die Situation zurück, in der sich das Unternehmen im Jahr 2004 befand. Daran anschließend sind zwei mögliche Zukunftsbilder beschrieben, die sich aus den Aussagen der betrieblichen Experten und der systematischen Anwendung der Szenariotechnik ergaben (Kapitel 5 und 6). Die Diskussionsergebnisse der Kolloquiumsteilnehmer sind dabei als „Konsequenzen“ beschrieben (Kapitel 5.3 und 6.3). Diese erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit und stellen keine Handlungsempfehlung der Projektträger HVBG und BKK-BV an das Unternehmen dar. Im Anhang befindet sich eine Beschreibung des Vorgehens im Unternehmen.

2. Die Dresdner Verkehrsbetriebe AG

Die Dresdner Verkehrsbetriebe (DVB) AG ist das größte kommunale Verkehrsunternehmen im Verkehrsverbund Oberelbe mit 138 Mio. Fahrgästen jährlich. Täglich nutzen rund 400.000 Dresdner die Straßenbahn und den Bus. Durchschnittlich fährt jeder Einwohner 249 Mal pro Jahr mit öffentlichen Verkehrsmitteln - das ist in Deutschland ein Spitzenwert. Die 1.795 Mitarbeiter haben im Jahr 2003 einen Umsatz von 79,8 Mio. Euro erzielt. Mit vielfältigen Serviceangeboten, die von der intensiven Stammkundenpflege im Abo-Club bis hin zu einem innovativen Car Sharing-Konzept reichen, hat sich die DVB AG zu einem umfassenden Mobilitätsdienstleister entwickelt. Der Kostendeckungsgrad ist von 16,8 Prozent in 1990 auf 65,9 Prozent in 2003 gestiegen. Die DVB AG betreibt derzeit 12 Straßenbahnlinien auf einem Liniennetz von 201,8 Kilometern Länge und 28 Buslinien mit 290,7 Kilometern Linienlänge sowie drei Fährstellen und zwei historisch wertvolle Bergbahnen.

Unternehmensprofil

Für die Szenarien wurde der Unternehmensbereich „Straßenbahn und Kombifahrer“ ausgewählt. Kombifahrer sind Mitarbeiter, die sowohl Straßenbahnen als auch Busse fahren dürfen. Regional werden Dresden und das Umland (Bediengebiet) betrachtet.

3. Gegenüberstellung der Szenarien „Ökonomische Reaktion (Stagnation)“ und „Nachhaltige Entwicklung (Wachstum)“ (erarbeitet im Unternehmen)

Bei der Szenarioerstellung werden zunächst Einflussfaktoren identifiziert und deren zukünftige Entwicklung abgeschätzt; mehrere alternative Zukunftsprojektionen sind denkbar. Daraus werden dann in sich stimmige Zukunftsbilder abgeleitet.¹ Die folgende Übersicht zeigt die Szenarien auf Basis der Einflussfaktoren, die als Ergebnisse des unternehmensinternen Workshops entstanden sind.

<i>Kurz- fassung</i>	Einflussfaktor	Szenario „Ökonomische Reaktion (Stagnation)“	Szenario „Nachhaltige Entwicklung (Wachstum)“
	1. Ordnungspolitische Rahmenbedingungen	Vergabeverfahren: Ausschreibung; dadurch stärkerer Wettbewerb	Vergabeverfahren: Marktorientierte Direktvergabe; dadurch eingeschränkter Wettbewerb
	2. Finanzierung der Verkehrsleistung	Starke Eigenmittelfinanzierung	Eingeschränkte Fortsetzung des bisherigen Finanzierungssystems
	3. Regionale wirtschaftliche Entwicklung	Stagnierend	Verhalten optimistisch
	4. Kundenpotenzial (Einwohner, Touristen, Geschäftsreisende)	Das Kundenpotenzial sinkt.	Das Kundenpotenzial steigt.
	5. Verkehrsentwicklung (Modal Split)	Der Anteil am Modal Split ist leicht rückläufig.	Der Anteil am Modal Split steigt.
	6. Altersstruktur der Erwerbspersonen	Höherer Anteil älterer Erwerbspersonen	Die Altersstruktur kann gehalten werden.
	7. Gesundheitszustand der Mitarbeiter	Zunahme von Einschränkungen bei der Fahrdiensttauglichkeit; krankheitsbedingte Ausfalltage nehmen zu	Der Gesundheitszustand kann auf gutem Niveau gehalten werden.
	8. Flexibilisierung der Arbeitszeit und -verhältnisse	Unternehmensbestimmte Flexibilität der Arbeitszeit und -verhältnisse	Vereinbarte Flexibilität der Arbeitszeit und -verhältnisse
	9. Qualifikationsanforderungen	Es bleibt so. Straßenbahn- und Busfahrer sind Anlernberufe.	Erhöhte Qualifikationsanforderung, die Ausbildung zum FiF ist eingeführt

¹ Zu einer ausführlicheren Methodenbeschreibung s. den Beitrag von Schwarz-Geschka in diesem Band (Seite 17ff).

4. Die Situation im Jahr 2004

(erarbeitet im Unternehmen)

Das Erbringen von Dienstleistungen im öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV) wird auf europäischer Ebene durch eine EU-Verordnung geregelt. Nach einem Urteil des Europäischen Gerichtshofes aus dem Jahr 2003 bestand im Jahr 2004 auch in Deutschland für Verkehrskonzessionen eine Ausschreibungspflicht. De facto fand bisher kein Genehmigungswettbewerb im ÖPNV statt; die DVB AG war alleiniger Inhaber der Verkehrskonzession für den Straßenbahnbetrieb bis 2021. Die Novellierung der EU-Richtlinie, die die Anforderung der EU an die das Erbringen von Dienstleistungen des ÖPNV festlegt, hatte Entwurfscharakter und war umstritten. Zu erwarten war eine weitere Liberalisierung im ÖPNV.

*Ordnungs-
politische
Rahmen-
bedingun-
gen*

Der Fahrbetrieb wurde durch Fahrgelderlöse, Betriebskostenzuschüsse und Ausgleichszahlungen (z.B. für Schülerverkehr) finanziert. Betriebskostenzuschüsse erfolgten durch die Aufgabenträger, d.h. den steuerlichen Querverbund TWD (Technische Werke Dresden) und die Kommunen. Investitionen wurden entweder durch Eigenmittel, Fördergelder oder einen Investitionszuschuss der TWD finanziert.

*Finanzie-
rung der
Verkehrs-
leistung*

Von der Landesregierung in Sachsen wurde eine so genannte „Leuchtturm-politik“ betrieben, die sich in der Förderung von Ballungsräumen niederschlug. So wurde auch in Dresden insbesondere die Ansiedlung von Gewerbe gefördert. Es konnten in den letzten Jahren vor allem qualifizierte Arbeitsstellen, z.B. in Technologieunternehmen wie Infineon oder in Instituten wie dem Max-Planck-Institut, geschaffen werden. Weiterhin bestand der Trend zur Ansiedlung von neuen Gewerbe- und Wohngebieten in Dresdens Peripherie. Dadurch war die Arbeitslosenquote in Dresden und im Umland vergleichsweise gering und lag für Dresden bei 13,9% (2003).²

*Regionale
wirt-
schaftliche
Entwick-
lung*

² Quelle dieser und weiterer Daten: Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen, Stadt Dresden und DVB AG.

**Kunden-
potenzial**

Potenzielle Kunden der DVB AG sind Einwohner der Region, Touristen und Dienstreisende. Im Bediengebiet der DVB AG (Dresden und Umland) gab es im Jahr 2003 rund 552.000 Einwohner; in Dresden selbst betrug die wohnberechtigte Bevölkerungszahl ca. 515.000, die Bevölkerungszahl mit Hauptwohnsitz 483.632 Einwohner (siehe auch Abbildung 1). Die Zahl der Touristen konnte in den Jahren vor 2002 kontinuierlich gesteigert werden. Lediglich im Jahr 2002 kam es durch das Hochwasser zu einem Einbruch der Besucherzahlen. Dresden verzeichnete 2003 rund 7 Mio. Besucher mit 2,3 Mio. Übernachtungen (40% Geschäftsreisende, 60% Privatreisende). Das Jahr 2004 war nach Angaben des Tourismusverbandes das bisher erfolgreichste (genaue Zahlen liegen noch nicht vor).

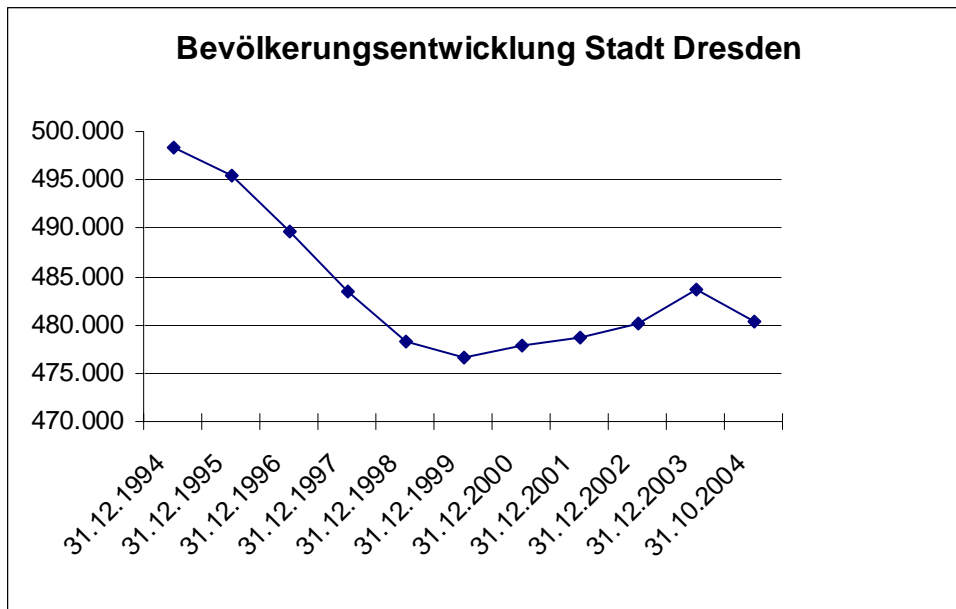
**Altersstruktur
der Bevölkerung
(Erwerbspersonen)**

Abb. 1: Bevölkerungsentwicklung (Bevölkerung mit Hauptwohnsitz) der Stadt Dresden 1994 bis 31.10.2004

Von den 483.632 Einwohnern mit Hauptwohnsitz in Dresden im Jahr 2003 waren 17% unter 20 Jahren, 64% im Alter zwischen 20 bis 64 Jahren und 19% über 64 Jahre (siehe auch Abbildung 2).

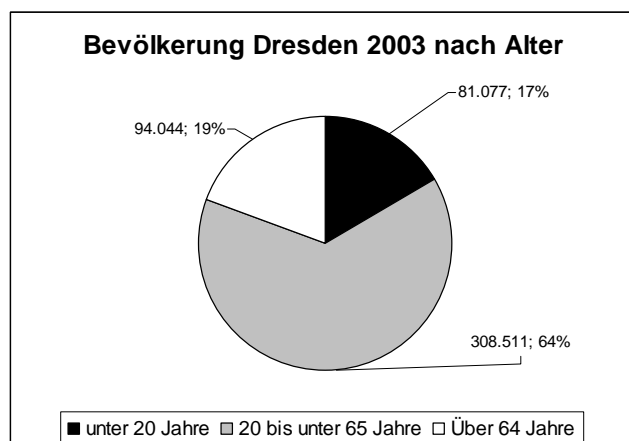


Abb. 2: Altersstruktur Bevölkerung Stadt Dresden 2003

Der Anteil des ÖPNV am Modal Split³ bei den Einwohnern der Region Dresden hatte sich seit 1998 nicht verändert und betrug 20%. Durch eine Ausweitung des Stadtgebietes sank der Anteil gegenüber 1994. Die Fahrgastzahlen stagnierten. Auf der einen Seite konnten zwar die Fahrgastzahlen gesteigert werden, auf der anderen Seite ging die Zahl bei einzelnen Fahrgastgruppen, z.B. Schülern, zurück.

Verkehrsentwicklung (Modal Split)

In der DVB AG bestand bei den Mitarbeitern im Vergleich zu anderen Verkehrsunternehmen eine sehr hohe Gesundheitsquote. Die Geschäftsleitung sah trotzdem als Problem an, dass unter den Straßenbahn- und Kombifahrern im Vergleich zu anderen Berufsgruppen überproportional mehr Mitarbeiter rauchten und die Zahl an übergewichtigen Fahrern hoch war. Zusätzlich nahm für die Fahrer der Stress insbesondere durch die Zunahme des motorisierten Individualverkehrs (MIV) zu.

Gesundheitszustand der Mitarbeiter

Es bestanden überwiegend feste Arbeitsverhältnisse. 50 Arbeitsverhältnisse im Fahrdienst waren Teilzeitbeschäftigungen (24 bis 32 Stunden pro Woche). Der Schichtdienst betrug 40 Wochenstunden (Monatsarbeitszeit). Es gab einen flexiblen Wunschdienstplan, d.h. der Mitarbeiter konnte auf seinen Dienstplan Einfluss nehmen (z.B. bestimmte Zeiten ausschließen). Zusätzlich bestanden Sonderdienste, z.B. „Mutti-Dienstplan“ und geteilte Dienste (vier Stunden am Vormittag; vier Stunden am Abend). Ein Mitarbeiter durfte maximal 10 Stunden am Stück arbeiten.

Arbeitszeiten und -verhältnisse

³ Unter „Modal Split“ versteht man die Aufteilung des Verkehrs auf die verschiedenen Verkehrsträger.

Qualifikationsanforderungen

Straßenbahn- und Busfahrer waren bei der DVB AG Anlernberufe, die Qualifizierung erfolgte innerbetrieblich. Die Voraussetzung für diesen Beruf ist eine Fahrerlaubnis für den Pkw. Der Ausbildungsberuf „Fachkraft im Fahrdienst – FiF“, den es in einzelnen Städten wie Bremen und Rostock schon gab, war bei der DVB AG nicht eingeführt.

Mitarbeiter Bereich „Straßenbahn- und Kombifahrer“

Im Jahr 2004 waren 616 Straßenbahn- und Kombifahrer bei der DVB AG beschäftigt. Das durchschnittliche Eintrittsalter der Mitarbeiter lag bei ca. 20 Jahren, das durchschnittliche Rentenalter bei 55 Jahren. Die Mitarbeiter waren im Mittel 22 Jahre bei der DVB AG beschäftigt. Die Altersstruktur zeigte einen deutlichen „Mittelbauch“ bei den 35- bis 45-Jährigen, also den geburtenstarken Jahrgängen (siehe auch Abbildung 3).

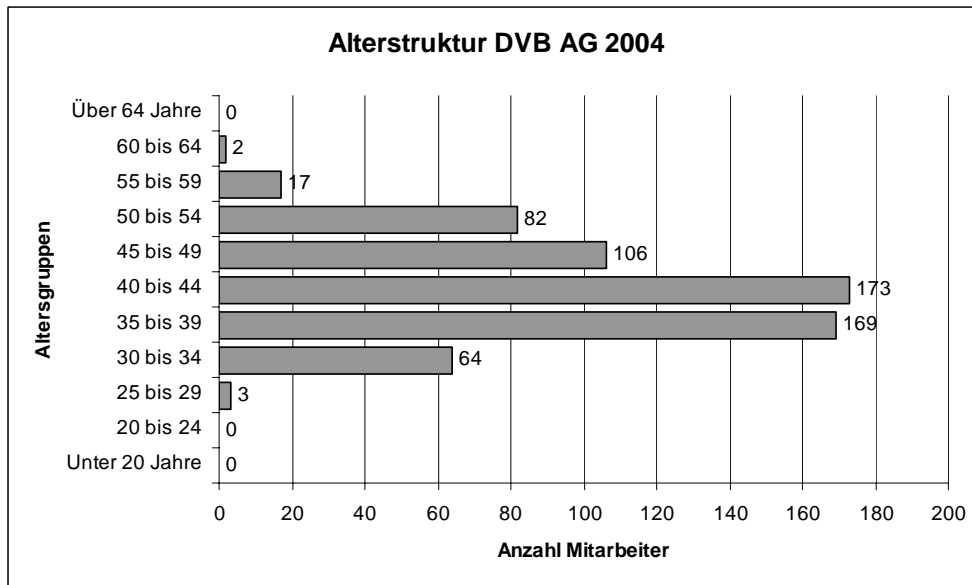


Abb. 3: Altersstruktur Mitarbeiter Bereich Straßenbahn- und Kombifahrer DVB AG 2004

Die Mehrzahl der Beschäftigten (539 Mitarbeiter, 87,5%) hat als Schulabschluss einen Realschulabschluss (siehe auch Abbildung 4).

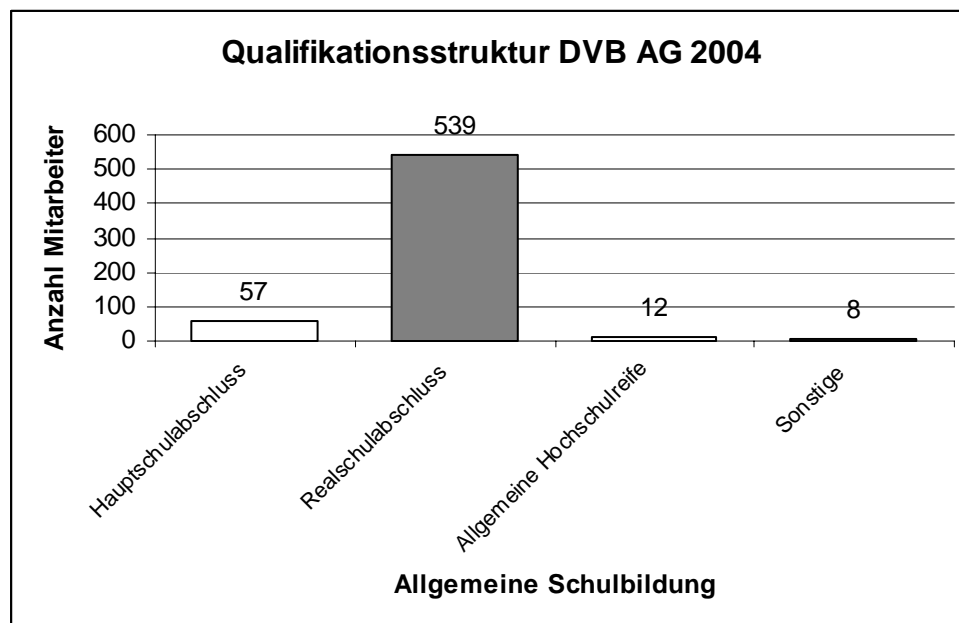


Abb. 4: Schulabschluss Mitarbeiter Bereich Straßenbahn- und Kombifahrer DVB AG 2004

5. Szenario „Ökonomische Reaktion (Stagnation)“

Im Folgenden wird auf das erste Szenario „Ökonomische Reaktion (Stagnation)“ eingegangen. Zuerst wird das Umfeld, in dem sich das Unternehmen im Jahr 2020 befindet, beschrieben, danach folgt das Umfeld für die Mitarbeiter im Jahr 2020 und abschließend werden Konsequenzen und Maßnahmen, die sich aus diesem Szenario ergeben, skizziert.

*Ausschreibungs-
verfahren*

5.1 Das Umfeld im Jahr 2020

(erarbeitet im Unternehmen)

Durch die EU-Regelungen und Finanzierungsdefizite der Kommunen gilt im Jahr 2020 für die Vergabe der Nahverkehrskonzessionen schon seit vielen Jahren das Ausschreibungsverfahren; dies führte zu einem starken Wettbewerb unter den Nahverkehrsanbietern und zu einer Konsolidierung unter den Wettbewerbern.

Die Finanzierung der Verkehrsleistung erfolgt überwiegend durch Eigenmittel. Aufgrund neuer EU-Richtlinien und der wirtschaftlichen Situation der Kommunen sind Betriebskostenzuschüsse, Ausgleichzahlungen und Fördergelder weitgehend gestrichen worden. Öffentliche Zuschüsse werden nur noch für wenige gemeinwirtschaftliche Leistungen (Erhaltung eines Mindestmobilitätsangebots) gezahlt.

*Finanzie-
rung durch
Eigenmittel*

<i>Regionale wirtschaftliche Entwicklung stagnierend</i>	<p>Die regionale wirtschaftliche Entwicklung verläuft bis zum Jahr 2020 stagnierend. Aufgrund der EU-Osterweiterung werden vor allem im gewerblichen Bereich Ersatzinvestitionen in Osteuropa getätigt und es fallen Arbeitsplätze weg. Die Zahl der neu geschaffenen Arbeitsplätze im Hochtechnologiebereich ist aufgrund eines Nachfrageeinbruchs gering und kann den Verlust im gewerblichen Bereich nicht ausgleichen. Zudem fließen Fördergelder der EU verstärkt in die EU-Oststaaten, die immer noch einen Nachholbedarf haben.</p>
<i>Kundenpotenzial gesunken</i>	<p>Durch die negative wirtschaftliche Entwicklung ist die Attraktivität Dresdens und damit das Kundenpotenzial (Einwohner, Touristen, Geschäftsreisende) in den letzten Jahren weiter gesunken. Die fehlenden Arbeitsplätze führen zu Fortzügen insbesondere bei der jüngeren Bevölkerung. Dresden hat für Touristen nicht mehr die Attraktivität wie früher, da die Stadt aufgrund der schlechten wirtschaftlichen Situation nur geringe Investitionen in das Kunst- und Kulturangebot tätigen kann.</p>
<i>Höherer Anteil älterer Erwerbspersonen</i>	<p>Im Vergleich zum Jahr 2004 weist Dresden im Jahr 2020 einen höheren Anteil älterer Erwerbspersonen auf. Durch die demografische Entwicklung ist die Bevölkerung insgesamt gealtert. Der Fortzug in den jüngeren Bevölkerungsgruppen verstärkt diesen Trend. Weiterhin ist durch den Wegfall der wenig attraktiven Vorruhestandsregelung und die Erhöhung des Rentenalters der Anteil der älteren Erwerbspersonen gestiegen.</p>
<i>Anteil am Modal Split rückläufig</i>	<p>Der Anteil des ÖPNV am Modal Split ist leicht rückläufig; er liegt bei weniger als 20%. Hierfür ist zum einen die Stadtentwicklungspolitik verantwortlich, zum anderen geht das Angebot im ÖPNV insbesondere im Umland aufgrund der Notwendigkeit der Eigenwirtschaftlichkeit der DVB AG zurück (Stilllegung wenig nachgefragter Strecken im Umland). Auch die gestiegene Zahl der Rentner mit Führerschein trägt zu einem rückläufigen Anteil am Modal Split bei.</p>
<i>Unternehmensbestimmte Arbeitszeiten und Arbeitsverhältnisse</i>	<p>Die Deregulierungen der Arbeitsverhältnisse und wirtschaftliche Zwänge führen dazu, dass Unternehmen im Jahr 2020 hohe Anforderungen an die Flexibilität der Arbeitnehmer bei Arbeitszeiten und -verhältnissen stellen und durchsetzen.</p>

5.2 Die Mitarbeiter im Unternehmensbereich „Straßenbahn- und Kombifahrer“ im Jahr 2020

(erarbeitet im Unternehmen)

Die DVB AG konnte sich im starken Wettbewerb behaupten. Aufgrund der Wettbewerbssituation, der Eigenwirtschaftlichkeit, der schlechten regionalen wirtschaftlichen Entwicklung, der sinkenden Kundenzahlen und des rückläufigen Anteils am Modal Split ist die Zahl der Mitarbeiter im Kernbereich Straßenbahn- und Kombifahrer jedoch in den letzten Jahren gesunken. Der Druck auf die Beschäftigten ist gestiegen. Dies führt zu Lohnsenkungen und Arbeitszeitverlängerungen.

Die Zahl der Mitarbeiter sinkt

Durch den starken Rückgang der Anzahl an jungen Erwerbspersonen sind diese auf dem Arbeitsmarkt hart umkämpft. Es können daher nur noch vergleichsweise wenige junge Mitarbeiter rekrutiert werden. Weiterhin führen der Wegfall von Vorruhestandsregelungen und die Erhöhung des Rentenalters zu einem insgesamt stark angestiegenen Durchschnittsalter.

Der Altersdurchschnitt steigt stark

Die von der Unternehmensseite geforderte Flexibilität der Arbeitnehmer bei Arbeitszeiten und -verhältnissen hat zu mehr befristeten Arbeitsverhältnissen und zur Vergabe von Aufgaben an Subunternehmen geführt. Geteilte Dienste, die Zahl der Teilzeitbeschäftigten, die Anzahl der Mischarbeitsplätze und die tägliche Arbeitszeit entwickeln sich im Rahmen der Erfordernisse des Unternehmens und weniger orientiert an den Bedürfnissen der Mitarbeiter.

Arbeitszeiten/-verhältnisse werden durch die Unternehmensleitung bestimmt

Durch die starke Konkurrenz unter den ÖPNV-Anbietern nimmt die Arbeitsbelastung zu, die Arbeitsbedingungen verschlechtern sich. Hierzu gehören auch die Kürzung von Pausen, Ruhephasen und Weiterbildungsmaßnahmen. Der Stress der Straßenbahn- und Kombifahrer hat aufgrund des stärkeren motorisierten Individualverkehrs zugenommen. Zusätzlich ist der Altersdurchschnitt der Beschäftigten gestiegen. Dies führt insgesamt zu einer Einschränkung der Fahrdienst-tauglichkeit und zu einer Zunahme der krankheitsbedingten Ausfalltage.

Der Gesundheitszustand verschlechtert sich

Die Qualifikationen im Kernbereich sind auf gleichem Niveau geblieben. Straßenbahn- und Busfahrer sind weiterhin Anlernberufe. Die Konkurrenz

Straßenbahn- und Kombifahrer sind weiterhin Anlernberufe unter den ÖPNV-Anbietern und die Eigenwirtschaftlichkeit der DVB AG führen zu einem nachfrageorientierten Beförderungssystem. Die Serviceorientierung auf den profitablen Strecken steigt. Die Mitarbeiter müssen sich insbesondere auf eine ältere Kundschaft einstellen.

5.3 Konsequenzen und erste Maßnahmen aus dem Szenario „Ökonomische Reaktion (Stagnation)“

(erarbeitet von den Teilnehmern des 4. Kolloquiums Arbeits- und Gesundheitsschutz bei älteren Arbeitnehmern)

Gesundheitsförderung Die Zahl der älteren Mitarbeiter steigt stark. Daher ist der Erhaltung der Fahrdiensttauglichkeit auch über das 50. Lebensjahr hinaus ein hoher Stellenwert beizumessen. Gezielte Maßnahmen zur Gesunderhaltung sollten vom Unternehmen vorgegeben und obligatorisch durchgeführt werden. Dabei geht es sowohl um Verhältnis- als auch Verhaltensprävention. Von den Mitarbeitern wird erwartet, dass sie einen Teil der dafür aufzuwendenden Zeit in ihrer Freizeit bestreiten.

Die Risiken der drohenden Arbeitsüberlastung sind zum einen durch Maßnahmen der Gesundheitsförderung, z.B. Anti-Stress-Programme, zum anderen durch die Gestaltung der Arbeitsverhältnisse zu minimieren. Dabei ist insbesondere an geteilte Dienste und Mischarbeitsplätze zu denken. Hier wird die Wirtschaftlichkeit im Vordergrund stehen, es wird aber ein Stück weit ein Kompromiss zu einer mitarbeiterorientierten Gestaltung zu suchen sein. Anzustreben sind z.B. Teamlösungen für Dienste innerhalb eines linienbezogenen Fahrplans. Dem Team wird vom Unternehmen ein Rahmen vorgegeben, den es selbständig ausfüllt.

Personalentwicklung Um junge Arbeitskräfte gewinnen zu können, muss eine besondere Attraktivität geboten werden. Es können spezielle Anreize, z.B. ein eigenes Präventionsprogramm für junge Mitarbeiter, gesetzt werden. Um Jugendliche direkt nach dem (Real-)Schulabschluss anwerben zu können, könnten spezielle Übergangstätigkeiten bis zur Fahrtätigkeit und Anreize, z.B. Bezahlung des Führerscheins, angeboten werden.

Die Sozialkompetenz und das Sozialmanagement müssen gestärkt werden, um Schwierigkeiten, z.B. aufgrund der schlechteren Arbeitsbedingungen

und der gestiegenen Zahl befristeter Arbeitsverhältnisse, möglichst zu vermeiden. Die Führungskräfte sind zu sensibilisieren, Konfliktmanagement ist zu schulen und zu betreiben, die Selbstorganisation ist zu stärken. Das Angebot von Qualifizierungsmaßnahmen unterscheidet sich für die fest angestellten und befristet beschäftigten Mitarbeiter deutlich.

Auch auf der Kundenseite muss der stark „gealterten“ Kundschaft besonders Rechnung getragen werden. Hierzu gehören sowohl altersgerechte Informations- als auch altersgerechte Beförderungssysteme bis hin zu einem mobilen Service für Schwerbehinderte. Dem erhöhten Sicherheitsbedürfnis älterer Kunden muss durch die Schulung der Mitarbeiter und den Einsatz von Überwachungstechnologien Rechnung getragen werden.

*Kunden-
/Service-
orientie-
rung*

Auf den rentabelsten Strecken wird ein verbesserter Service geboten. Linien, die Touristen besonders stark nutzen, sollten von Mitarbeitern mit grundlegenden Fremdsprachenkenntnissen befahren werden. Daher muss zumindest ein Teil der fest angestellten Mitarbeiter in Serviceorientierung und/oder in Sprachen weiterqualifiziert werden. Auch können Mitarbeiter, die das entsprechende Anforderungsprofil abdecken, gezielt eingestellt werden.

Schließlich wäre die Erschließung von neuen Dienstleistungen oder Märkten außerhalb des Kerngeschäfts „öffentlicher Nahverkehr“ eine Möglichkeit, das Unternehmen im immer härter umkämpften ÖPNV-Markt zu erhalten. Hier könnten auch ältere Mitarbeiter, die für den Fahrdienst teilweise oder ganz untauglich geworden sind, zeitweise oder dauerhaft beschäftigt werden. Die Mitarbeiter benötigen hierzu aber neue Qualifikationen, die über Weiterbildungsmaßnahmen vermittelt werden müssten. Der Umfang hängt davon ab, wie weit sich die neuen Geschäftstätigkeiten vom ehemaligen Kerngeschäft entfernen.

*Neue
Dienstleis-
tungen,
Märkte*

6. Szenario „Nachhaltige Entwicklung (Wachstum)“

In diesem Kapitel wird das zweite Szenario „Nachhaltige Entwicklung (Wachstum)“ näher beschrieben. Auch hier erfolgt zuerst eine Beschreibung des Umfelds des Unternehmens im Jahr 2020, daran anschließend des Umfelds für die Mitarbeiter im Unternehmensbereich „Straßenbahn- und Kombifahrer“ im Jahr 2020 und im nächsten Abschnitt die Darlegung der Konsequenzen und ersten Maßnahmen aus diesem Szenario.

6.1 Das Umfeld im Jahr 2020

(erarbeitet im Unternehmen)

*Marktorien-
tierte Direkt-
vergabe*

Misstrauen gegenüber Marktmechanismen und dementsprechende EU-Regelungen haben dazu geführt, dass für die Vergabe der Nahverkehrskon- zessionen im Jahr 2020 die marktorientierte Direktvergabe gilt. Dies schränkt den Wettbewerb unter den Nahverkehrsanbietern weiterhin ein.

*Einge-
schränkte
Fortsetzung
der Misch-
finanzierung*

Die Finanzierung der Verkehrsleistung erfolgt im Jahr 2020 eingeschränkt nach dem im Jahr 2004 bestehenden System. Die Forderung nach öffentlicher Daseinsvorsorge führt dazu, dass nach wie vor Betriebskostenzuschüsse, Ausgleichzahlungen und Fördergelder gezahlt werden.

*Regionale
wirtschaftliche
Entwicklung
verhalten op-
timistisch*

Die regionale wirtschaftliche Entwicklung verläuft bis zum Jahr 2020 verhalten optimistisch. Die schon im Jahr 2004 betriebene „Leuchtturmpolitik“ wurde ausgebaut. Es gelingt die Ansiedlung zukunftssträchtiger Technologien. Die neu geschaffenen Arbeitsplätze im Hochtechnologiebereich überkompensieren die Arbeitsplatzverluste im gewerblichen Bereich. Dresden ist ein beliebter Kongressstandort und ein beliebtes Touristenziel.

*Kundenpo-
tenzial ge-
stiegen*

Durch diese positive wirtschaftliche Entwicklung ist das Kundenpotenzial (Ein- wohner, Touristen, Geschäftsreisende) gestiegen. Insbesondere die Zahl der Touristen konnte durch attraktive Angebote gesteigert werden. Die wachsende wirtschaftliche Tätigkeit zieht Geschäftsreisende nach sich.

Dresden hat es geschafft! Die Altersstruktur der Erwerbspersonen kann in Dresden und im Umland in etwa bei der Struktur des Jahres 2004 gehalten

werden. Aufgrund des attraktiven Standortes und einer familienfreundlichen Politik siedeln sich viele junge Familien an. Auch ziehen aufgrund der positiven wirtschaftlichen Situation Dresdens weniger junge Leute weg. Die Ansiedlung von Forschungsinstituten fördert den Zuzug jüngerer Einwohner.

Altersstruktur der Bevölkerung kann nahezu gehalten werden

Der Anteil des ÖPNV am Modal Split kann im Vergleich zum Jahr 2004 gesteigert werden. Hierzu trägt die Stadtentwicklungspolitik bei. Es werden Anreize (z.B. Sozialtarife) zur Nutzung des ÖPNV gesetzt. Der motorisierte Individualverkehr (MIV) hat sich so stark verteuert, dass viele Einwohner auf den ÖPNV umsteigen. Stärker gesetzlich oder tariflich regulierte Arbeitszeitoptionen und eine einfachere wirtschaftliche Situation in Deutschland führen dazu, dass Arbeitszeiten und -verhältnisse im Jahr 2020 unter Berücksichtigung von Arbeitnehmer- und Unternehmensinteressen vereinbart werden.

Anteil am Modal Split gestiegen

Mitarbeiterorientierte Arbeitszeiten und Arbeitsverhältnisse

6.2 Die Mitarbeiter im Unternehmensbereich „Straßenbahn- und Kombifahrer“ im Jahr 2020

(erarbeitet im Unternehmen)

Aufgrund der eingeschränkten Wettbewerbssituation, der Finanzierungssituation, der positiven wirtschaftlichen Entwicklung, der steigenden Kundenzahlen und des steigenden Anteils am Modal Split konnte die Zahl der Mitarbeiter im Kernbereich Straßenbahn- und Kombifahrer erhöht werden. Es ist ein leichter Druck auf die Löhne zu verzeichnen.

Die Zahl der Mitarbeiter steigt

Der Arbeitsmarkt für die jüngeren Arbeitskräfte ist zum einen durch die positive wirtschaftliche Entwicklung Dresdens und der Einzugsgebiete und zum anderen durch die nahezu auf dem Niveau des Jahres 2004 gehaltene Altersstruktur in der Bevölkerung entspannt. Das Durchschnittsalter der Belegschaft steigt durch die Einstellung vieler junger Mitarbeiter nicht so stark.

Der Altersdurchschnitt erhöht sich nur geringfügig

Arbeitszeiten und -verhältnisse werden unter Berücksichtigung von Arbeitnehmerinteressen geregelt. Feste Arbeitsverhältnisse sind die Regel. Geteilte

- Mitarbeiter und Unternehmen vereinbarten Flexibilität* Dienste und die tägliche Arbeitszeit werden in Absprache mit dem Mitarbeiter ausgestaltet. Die Arbeitsplatzsicherheit führt zu einer hohen Arbeitszufriedenheit.
- Der Gesundheitszustand konnte gehalten werden* Da durch den eingeschränkten Wettbewerb und die Finanzierungssituation der Druck auf die Kosten geringer ist, sind die Arbeitsbelastungen nicht gestiegen und die Arbeitsbedingungen etwa gleich geblieben. Der Stress der Straßenbahn- und Kombifahrer hat nicht weiter zugenommen und konnte auf dem Niveau des Jahres 2004 gehalten werden. Zusätzlich hat sich der Altersdurchschnitt nur leicht erhöht, so dass die krankheitsbedingten Ausfalltage nicht zugenommen haben. Insgesamt kann die sehr hohe Gesundheitsquote aufgrund der vereinbarten Flexibilität von Arbeitszeitmodellen, der Einführung von Mischarbeitsplätzen und der Aktivitäten der Gesundheitsförderung auf dem sehr hohen Niveau des Jahres 2004 gehalten werden.
- Die Qualifikationsanforderungen steigen* Die Qualifikationsanforderungen im Kernbereich sind gestiegen. Die Ausbildung zur Fachkraft im Fahrdienst (FiF), die im Jahr 2004 nur in einzelnen Städten eingeführt war, ist auch bei der DVB AG Standard. Die qualifiziertere Ausbildung steigert das Selbstwertgefühl der Mitarbeiter. Allerdings führt das Vorhandensein von Mitarbeitern mit zwei unterschiedlichen Qualifizierungswegen zu einem Generationenkonflikt im Unternehmen. Darüber hinaus müssen sich die Mitarbeiter durch die gestiegene Touristenzahl und die gestiegene Zahl der Geschäftsreisenden auf eine vielfältigere Kundschaft einstellen.

6.3 Konsequenzen und erste Maßnahmen aus dem Szenario „Nachhaltige Entwicklung (Wachstum)“

(erarbeitet von den Teilnehmern des 4. Kolloquiums Arbeits- und Gesundheitsschutz bei älteren Arbeitnehmern)

- Gesundheitsförderung* Um den Gesundheitszustand der Mitarbeiter zu erhalten und gegenläufigen Einflüssen entgegenzuwirken, muss die Gesundheitsförderung konsequent weitergeführt werden. Es wird ein Pool an Maßnahmen angeboten, aus dem sich der Mitarbeiter sein „Gesundheitsprogramm“ zusammenstellen kann (z.B. aus den Bereichen Ernährungsberatung, Bewegungsförderung, arbeitspsychologische Begleitung, Betriebssport). Hierbei gibt es einen Mix aus Pflicht-

und Wahlmaßnahmen. Darüber hinaus wird das Problem der hohen Zahl an Rauchern über ein generelles Rauchverbot am Arbeitsplatz und das Angebot von Entwöhnungskursen angegangen. Übergewichtige Mitarbeiter müssen an Maßnahmen zur Gewichtsreduktion teilnehmen. Die Mitarbeiter werden zu einer gesunden Lebensweise angehalten.

Aufgrund der gestiegenen Nachfrage an Beförderungsleistungen und der Zunahme von Teilzeitarbeitsplätzen muss die Zahl der Fahrer erhöht werden. Neueinstellungen werden bei vergleichbarer Qualifikation auf einem niedrigeren Lohnniveau vorgenommen.

*Einstellungs-/
Personalpolitik*

Durch die Ausbildung zum FiF werden höhere Anforderungen an das Bildungsniveau gestellt. Als Berufseinsteiger sind neue Zielgruppen mit einem höheren formalen Bildungsabschluss mit einem darauf ausgerichteten Auftreten auf dem Arbeitsmarkt anzusprechen. Den bisherigen angelernten Mitarbeitern können Weiterbildungsangebote zur berufsbegleitenden Ausbildung zum FiF unterbreitet werden.

Die Arbeitszeitgestaltung ist familienpolitisch attraktiv auszugestalten, um jüngere Mitarbeiter und insbesondere Frauen rekrutieren und im Unternehmen halten zu können. Neben den mitarbeiterbezogenen Dienstplänen sind Lebensarbeitszeitmodelle anzubieten. Stoßzeiten können durch Springer abgefangen werden.

Die Sprachkompetenz der Mitarbeiter und der Umgang mit anderen Kulturen sind zu schulen. Aber auch Weiterbildungsmaßnahmen zur touristischen Kundenberatung können angeboten werden. Die Schulung der Service- und Kundenorientierung kann sowohl Bestandteil der Ausbildung als auch der Weiterbildung sein. Investitionen in die Modernisierung des Fuhrparks erhöhen die Attraktivität für den Kunden. Überwachungssysteme vermitteln den Kunden ein hohes Sicherheitsgefühl.

*Kunden-/
Serviceorientierung*

Der weitere Ausbau der DVB AG zum Mobilitätsdienstleister kann konsequent weitergeführt werden. Es werden neue Dienstleistungen, z.B. Sightseeing, angeboten. So werden Arbeitsplätze insbesondere für ältere Mitarbeiter, die teilweise

*Neue
Dienstleistungen,
Märkte*

oder vollständig fahruntauglich sind, geschaffen. Die Mitarbeiter benötigen hierzu aber andere Qualifikationen. Dieser Aspekt kann bereits bei der Einstellung und der Personalentwicklung berücksichtigt werden bzw. kann über Weiterbildungsmaßnahmen das nötige Wissen vermittelt werden.

Anhang:

Erarbeitung der Szenariostrukturen im Unternehmen DVB

A.1.1 Die Workshoporganisation

Es fand ein eintägiger Workshop statt, an dem fünf Unternehmensvertreter der DVB AG, ein Mitglied der Vorbereitungsgruppe für das Kolloquium und die Moderatorin teilnahmen.

Um den vorgegebenen Rahmen von einem Workshoptag einzuhalten, wurden im Vorfeld sowohl das Thema festgelegt als auch Einflussfaktoren vorgeschlagen. Diese Ergebnisse gingen als Input in den Workshop und waren Grundlage für die unternehmensspezifische Festlegung des Themas und für die unternehmensspezifische Definition der Einflussfaktoren.

Nach einer Vorstellungsrunde und einer kurzen Erläuterung der Szenariotechnik wurden in dem Workshop vor allem die Szenariostrukturen, die in den folgenden Abschnitten beschrieben sind, erarbeitet.

A.1.2 Definieren des Themas und Formulieren der Einflussfaktoren

Definieren des Themas

Das Thema wurde den Workshopteilnehmern erläutert. Es wurden Einschränkungen auf Unternehmensbereiche diskutiert und teilweise vorgenommen sowie der räumliche Bezug festgelegt.

Als Thema für die Szenarien der DVB AG wurde „Straßenbahn- und Kombifahrer 2020“ festgelegt. Regional wurde der Raum Dresden und Umland (Bediengebiet) betrachtet.

Festlegen der Einflussfaktoren, Beschreiben der Ist-Situation und der Projektionen

Für die DVB AG wurden folgende Einflussfaktoren festgelegt:

1. Ordnungspolitische Rahmenbedingungen
2. Finanzierung der Verkehrsleistung
3. Regionale wirtschaftliche Entwicklung
4. Kundenpotenzial (Einwohner, Touristen, Geschäftsreisende)
5. Verkehrsentwicklung (Modal Split)
6. Altersstruktur der Erwerbspersonen
7. Gesundheitszustand der Mitarbeiter
8. Flexibilisierung der Arbeitszeit- und Arbeitsverhältnisse
9. Qualifikationsanforderungen

Für die Einflussfaktoren wurden jeweils die Ist-Situation, je zwei alternative Zukunftsprojektionen für das Jahr 2020 und Begründungen für die Projektionen erarbeitet.

Relevanzeinschätzung der Einflussfaktoren:

Anschließend wurden die Einflussfaktoren von den Workshopteilnehmern hinsichtlich ihrer Einflussstärke auf das Thema „Straßenbahn- und Kombifahrer 2020“ bewertet. In der folgenden Tabelle sind die Einflussfaktoren nach Relevanz für das Thema aufgeführt.

Rang	Einflussfaktor	Einflussstärke
1	1. Ordnungspolitische Rahmenbedingungen	2,8
2	2. Finanzierung der Verkehrsleistung	2,8
3	4. Kundenpotenzial (Einwohner, Touristen, Geschäftsreisende)	2,4
4	3. Regionale wirtschaftliche Entwicklung	2,2
5	7. Gesundheitszustand der Mitarbeiter	2,2
6	5. Verkehrsentwicklung (Modal Split)	2,2
7	8. Flexibilisierung der Arbeitszeit- und Arbeitsverhältnisse	1,6
8	6. Altersstruktur der Erwerbspersonen	1,4
9	9. Qualifikationsanforderungen	1,4

Skaleneinteilung:

- 1 geringe Auswirkungen auf das Thema
- 2 mittlere Auswirkungen auf das Thema
- 3 starke Auswirkungen auf das Thema

A.1.3 Bilden von Szenarien und Szenarioauswahl

Die verschiedenen alternativen Projektionen müssen zu in sich stimmigen Szenarien zusammengefügt werden. Dazu wird ein Rechenalgorithmus eingesetzt. Das Softwareprogramm INKA 3 geht von einer Matrix aus, in der die Ausprägungen aller alternativen Einflussfaktoren einander gegenübergestellt werden. Die Unternehmensexperten mussten hierzu für alle alternativen Einflussfaktoren abschätzen, welche Ausprägungen sich gegenseitig verstärken, welche neutral und welche widersprüchlich zueinander sind. INKA 3 stellt daraus mehrere konsistente Annahmenbündel (Szenariostrukturen) zusammen. Aus diesen Bündeln werden zwei bis drei Sätze (Szenarien) nach den Kriterien "hohe Konsistenz" (Annahme-

kombinationen, die am besten zueinander passen) und "hohe Strukturunterschiedlichkeit" ausgewählt. Sie bilden das Gerüst für die im nächsten Schritt zu formulierenden Szenarien. Die Beziehungen zwischen den Ausprägungen je zweier Deskriptoren (Konsistenzabschätzungen) werden auf einer Skala von -3 bis +3 mit folgenden Bedeutungen erfasst:

- +3 gehört zwingend zusammen, bedingt sich gegenseitig
- +2 unterstützt sich gegenseitig
- +1 passt ins gleiche fördernde Klima
- 0 kein Zusammenhang (beziehungslos) (Koexistenz möglich)
- 1 passt schlecht zusammen
- 2 widersprüchlich
- 3 schließt sich zwingend gegenseitig aus

Alle Einflussfaktoren wurden in ihren Zukunftsprojektionen mit zwei alternativen Entwicklungen gesehen; es gehen damit alle Einflussfaktoren in die Konsistenzmatrixanalyse ein. Die folgende Tabelle gibt die Konsistenzmatrix für das Szenario „Straßenbahn- und Kombifahrer 2020“ wieder.

Konsistenzmatrix	1		2		3		4		5		6		7		8		9		
	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	
1 Ordnungspolitische Rahmenbedingungen	a		0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	b		3	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2 Finanzierung der Verkehrsleistung	a	0	3		-2	2	0	0	-1	1	0	0	0	0	-1	2	2	-2	
	b	1	-1		2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	-1	-1	1	
3 Regionale wirtschaftliche Entwicklung	a	0	0	-2	2		3	-2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	
	b	0	0	2	0		-2	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	
4 Kundenpotenzial	a	0	0	0	0	3	-2		0	0	-1	1	0	0	0	0	0	0	
	b	0	0	0	0	-2	2		0	0	1	-1	0	0	0	0	0	0	
5 Verkehrsentwicklung (Modal Split)	a	0	0	-1	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	b	0	0	1	0	0	0	0		0	0	1	-1	0	0	0	0	0	
6 Altersstruktur der Erwerbspersonen	a	0	0	0	0	0	2	-1	1	0	0		3	-2	0	0	0	0	
	b	0	0	0	0	2	0	1	-1	0	0		0	0	0	0	0	0	
7 Gesundheitszustand der Mitarbeiter	a	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	0		-2	2	0	-1		
	b	0	0	0	0	0	0	0	-1	-2	0		2	-2	0	1			
8 Flexibilisierung der Arbeitszeit- und	a	0	0	-1	2	0	0	0	0	0	0	0	-2	2		0	0		
	b	0	0	2	-1	0	0	0	0	0	0	0	2	-2		0	0		
9 Qualifikationsanforderungen	a	0	0	2	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0		
	b	0	0	-2	1	0	0	0	0	0	0	0	-1	1	0		0		

a,b: alternative Ausprägungen des Einflussfaktors

Die Software INKA 3 hat vier Szenariovorschlage errechnet. Davon wurden das erste und dritte Szenario zur weiteren Betrachtung ausgewählt, da sie die höchste Unterschiedlichkeit

(9 von 9 Einflussfaktoren) aufweisen. Die Arbeitsergebnisse des Workshops und die gesammelten Informationen wurden in einer ca. dreißigseitigen Ausarbeitung dargestellt und gingen als Input in das Kolloquium ein.

Ist die Szenariotechnik ein geeignetes Instrument zur betrieblichen Gestaltung des demographischen Wandels?

Projektinitiator Dr. Wolfgang Gallenberger (BGAG) führte ein Nachgespräch mit Herrn Eckehard Haertel, dem Leiter der Abteilung „Arbeits- und Umweltschutz“ der Dresdner Verkehrsbetriebe AG.

Auf welcher Basis haben Sie sich vor der Teilnahme an dem Projekt mit dem Thema „demographischer Wandel“ in Ihrem Unternehmen beschäftigt?

Früher besaßen wir keine unbedingte Notwendigkeit, uns mit dem demografischen Wandel zu beschäftigen. Aufgrund von Personalabbau hatten wir kaum ältere Mitarbeiter. Dieses wird sich jedoch in Zukunft ändern. Durch die Teilnahme an Ihrem Projekt und die Wirkung der „externen Akteure“ gelangte das Thema „demographischer Wandel“ jetzt verstärkt ins Blickfeld des Unternehmens. Wissenschaftliche Untersuchungen zeigen uns, dass z.B. ältere Busfahrer bei einer entsprechenden Fahrdienstdauer häufiger berufsunfähig werden. Auf unserer letzten Unternehmensklausurtagung beschlossen wir daher, uns verstärkt dem demografischen Wandel in unserem Unternehmen anzunehmen und die bisherigen Maßnahmen weiter auszubauen.

Was hat Sie bewogen, sich an dem Projekt zu beteiligen?

Das Interessante war, dass man aus den unterschiedlichsten Blickwinkeln betrachtet, wie sich das Unternehmen bzw. sein Umfeld in Zukunft ändern könnte. Es ging eben nicht wie sonst nur um den Gesundheits- oder Altersaspekt, sondern ganz bewusst auch um die wirtschaftliche Entwicklung und um die Handlungsspielräume, die sich daraus ergeben.

Was hat sich durch die neue Perspektive verändert?

Wir haben aufgrund der Diskussion der Ergebnisse und der uns im Nachhinein zur Verfügung gestellten Arbeitshilfen heute auf jeden Fall eine höhere Sensibilität für das Thema bei allen Führungskräften der DVB AG.

Interessant war auch, dass die Maßnahmen für beide Szenarien sehr ähnlich waren. Betriebliche Gesundheitsförderung ist in beiden Fällen trotz der unterschiedlichen Bedingungen der richtige Weg. Wir sind auf diesem Feld ja bereits aktiv, werden unsere Aktivitäten aber nun ausweiten bzw. besser aufeinander abstimmen.

Hat das der Einsatz der Szenariotechnik bewirkt?

Die Frage ist, ob die Szenariotechnik wirklich die alleinige Ursache war. Für mich ist die Beantwortung dieser Frage allerdings eher sekundär. Wichtig ist, dass das Thema jetzt stärker ins Bewusstsein gerückt ist. Erfahrungswerte von anderen Betrieben und der BG Bahnen werden nun von meinen Kollegen bereitwilliger aufgenommen. Entsprechende Informationen, die bislang nicht die Berücksichtigung gefunden haben, finden stärker Beachtung.

Dass es auch Anreize für die Beteiligung an BGF-Maßnahmen geben sollte, war für uns ein wichtiger Impuls während des Kolloquiums. Insbesondere die Idee eines Bonusheftes fand ich sehr interessant. Wir prüfen gerade, wie wir so etwas umsetzen könnten.

Kam es schon zu konkreten Maßnahmen?

Viele der vorgeschlagenen Maßnahmen werden in unserem Unternehmen bereits angewendet. So besitzen z.B. unsere Fahrer einen mitarbeiterorientierten Wahldienstplan, in dem sie ihre privaten Terminwünsche mit den beruflichen Anforderungen in Einklang bringen können. Für die Zukunft gilt es, die Maßnahmen noch stärker auf den demografischen Wandel zu fokussieren und insbesondere die Gesundheitskompetenz bzw. die Gesundheitsressourcen der jüngeren Mitarbeiter zu fördern.

Wissen Sie denn heute mehr über die Zukunft als vorher?

Ja, klar! Man kann zwei Szenarien beschreiben und irgendwo in diesem Feld wird sich wahrscheinlich die Zukunft abspielen. Das wird nicht zu hundert Prozent so kommen, aber auf jeden Fall wird ein betriebliches Gesundheitsmanagement vor dem Hintergrund des demografischen Wandels ein wichtiger Bestandteil des Arbeitsalltags werden.

Würden Sie das Instrument weiterempfehlen?

Sicher nicht für Kleinbetriebe, dafür ist das Instrument zu aufwendig. Aber für Mittel- und Großbetriebe ist es auf jeden Fall sinnvoll. Wichtig ist, denke ich, die professionelle Begleitung. Nur wenn der Prozess professionell moderiert wird, lassen sich die Einflussfaktoren gut beschreiben, wodurch dann erst aussagekräftige Szenarien entstehen können.

Wie wichtig ist die Einbindung externer Experten? Das wurde ja von einigen Kolloquiumsteilnehmern angemahnt...

Ich denke Gesundheitsexperten, die Kompetenz der Berufsgenossenschaften und Basisdaten zur regionalen demographischen Entwicklung sind wichtige Erfolgsfaktoren für ein solches Projekt. Viele inhaltliche Impulse und Maßnahmenideen kamen aus dieser Ecke. Andererseits sollte man darauf achten, dass die Mehrzahl der Mitglieder der Projektgruppe aus dem Unternehmen kommt. Das führt nicht nur später zu einer höheren Akzeptanz der Ergebnisse, sondern stellt vor allem sicher, dass ausschließlich Betriebsrelevantes diskutiert wird.

Die Szenariotechnik ist sicher als Hilfsmittel zur Beratung von Unternehmen geeignet. Sie könnte aber auch zum Beispiel hilfreich für die Zieldefinition im Rahmen von Arbeitsschutz-Management-Systemen sein. Die Szenariotechnik bringt qualitativ bessere Ziele als diejenigen, die mit den üblichen Zielfindungsverfahren gefunden werden.

Vielen Dank für das Gespräch, Herr Haertel!

Szenariofallstudie „Mitarbeiter 2020“ für die Deutsche Werkstätten Hellerau GmbH

1. Einführung

Im Folgenden sind die Ergebnisse für die Deutschen Werkstätten Hellerau GmbH dargestellt. In Kapitel 2 erfolgt eine kurze Beschreibung des Unternehmens. Die Ergebnisse des unternehmensinternen Workshops sind in Kapitel 3 mit einer Gegenüberstellung der zwei ausgewählten Szenarien zusammengefasst. Danach wird der Leser in das Jahr 2020 versetzt und blickt in Kapitel 4 auf die Situation zurück, in der sich das Unternehmen im Jahre 2004 befand. Daran anschließend sind zwei mögliche Zukunftsbilder beschrieben, die sich aus den Aussagen der betrieblichen Experten und der systematischen Anwendung der Szenariotechnik ergaben (Kapitel 5 und 6). Die Diskussionsergebnisse der Kolloquiumsteilnehmer sind dabei als „Konsequenzen“ beschrieben (Kapitel 5.3 und 6.3). Diese erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit und stellen keine Handlungsempfehlung der Projektträger HVBG und BKK-BV an das Unternehmen dar. Im Anhang befindet sich eine Beschreibung Vorgehens im Unternehmen.

2. Die Deutsche Werkstätten Hellerau GmbH

Die Deutschen Werkstätten Hellerau (DWH) sind „das“ traditionsreiche deutsche Unternehmen der Möbelfertigung und des hochwertigen Innenausbau mit Sitz in Dresden. 1992 wurden die Deutschen Werkstätten privatisiert. Das Unternehmen ist bekannt für die Umsetzung der Ideen von Architekten und Designern. Kompetenzen auf den Gebieten der Raumästhetik, des Handwerks und der Ingenieurtechnik werden zusammengeführt und in der Fertigung auf höchstem Qualitätsniveau umgesetzt. Im Mittelpunkt der Aktivitäten steht der hochwertige Innenausbau, d.h. die Umsetzung aktueller innenarchitektonischer Entwürfe ebenso wie die detailgetreue Wiederherstellung historischer Innenarchitektur. Traditionelle Handwerkskunst, die höchsten Ansprüchen genügt und moderne Produktionsverfahren bilden die Grundlage für qualitätsvolle Arbeit. Neben dem klassischen Innenausbau realisieren die DWH seit einiger Zeit auch den Innenausbau von Schienenfahrzeugen, Yachten und Flugzeugen. Innenarchitekten der Deutschen Werkstätten Hellerau, unterstützt durch freie Mitarbeiter, erarbeiten im Bereich Objektgestaltung innenarchitektonische Planungen und Konzeptionen von

Unternehmensprofil

Objekteinrichtungen. Dazu gehören beispielsweise Büro- und Konferenzräume, Hotels und Restaurants, Kanzleien, Arztpraxen oder andere öffentliche Räume. Die Partner der Deutschen Werkstätten sind namhafte Hersteller von Systemmöbeln, Beleuchtungssystemen, Wohntextilien und Büroeinrichtungen. Zu den größeren Projekten zählt z.B. die Einrichtung von etwa 1000 Arbeitsplätzen für das neue Halbleiterwerk der Siemens AG in Dresden (Infineon) und die Einrichtung der SPD-Parteizentrale (Willy-Brandt-Haus) in Berlin. Der Umsatz lag 2002 bei 17 Mio. €. Im Jahr 2004 beschäftigt das Unternehmen 97 Mitarbeiter.

Für die Szenarien werden das gesamte Unternehmen und damit alle Mitarbeiter betrachtet. Regional wird keine Einschränkung vorgenommen, da das Unternehmen weltweit tätig ist.

3. Gegenüberstellung der Szenarien „Wachstum“ und „Stagnation“ (erarbeitet im Unternehmen)

Bei der Szenarioerstellung werden zunächst Einflussfaktoren identifiziert und deren zukünftige Entwicklung abgeschätzt; mehrere alternative Zukunftsprojektionen sind denkbar. Daraus werden dann in sich stimmige Zukunftsbilder abgeleitet.⁴ Die folgende Übersicht zeigt die Szenarien auf der Basis der Einflussfaktoren, die als Ergebnisse des unternehmensinternen Workshops entstanden sind.

⁴ Zu einer ausführlichen Methodenbeschreibung s. den Beitrag von Schwarz-Geschka in diesem Band (Seite 17ff).

Einflussfaktor	Szenario „Wachstum“	Szenario „Stagnation“
1. Technologische Entwicklungen mit Auswirkungen auf die Arbeitsprozesse	Neue Technologien werden frühzeitiger erkannt, auf Relevanz geprüft und um-/ eingesetzt.	Neue Technologien werden frühzeitiger erkannt, auf Relevanz geprüft und um-/ eingesetzt.
2. Technologische Entwicklungen mit Auswirkungen auf den Ort/das Produkt	Die Mitarbeiter müssen sich immer wieder auf Neuerungen einstellen.	Die Mitarbeiter müssen sich immer wieder auf Neuerungen einstellen.
3. Qualifikationsniveau in der Gesellschaft	Das Qualifikationsniveau sinkt weiter. Private Aus-/ Weiterbildung erhält punktuell einen höheren Stellenwert; Aus- und Weiterbildung im Unternehmen wird wichtiger.	Das Qualifikationsniveau sinkt weiter. Private Aus-/ Weiterbildung erhält punktuell einen höheren Stellenwert; Aus- und Weiterbildung im Unternehmen wird wichtiger.
4. Einkommensverteilung in den Hochkulturräumen	Der Trend setzt sich verstärkt fort, d.h. die Schere öffnet sich weiter.	Der Trend setzt sich verstärkt fort, d.h. die Schere öffnet sich weiter.
5. Zahl, Altersstruktur der Mitarbeiter	Die Zahl der Mitarbeiter verdoppelt sich, der Altersdurchschnitt bleibt bei 40 Jahren.	Die Zahl der Mitarbeiter bleibt gleich, der Altersdurchschnitt erhöht sich auf 45 Jahre.
6. Qualifikationsanforderungen	Die Qualifikationsanforderungen steigen; die benötigte Qualifikationsbreite steigt.	Die Qualifikationsanforderungen an vorhandene Mitarbeiter steigen.
7. Flexibilisierung der Arbeitszeit- und Arbeitsverhältnisse	Mitarbeiter und Unternehmen handeln Arbeitszeitmodelle aus. Es werden stärker Interessen der Mitarbeiter berücksichtigt.	Unternehmensbestimmte flexible Arbeitszeitregelungen
8. Mobilitätsbereitschaft der Arbeitnehmer – Einsatzorte	Der Anspruch an die Mobilitätsbereitschaft steigt.	Der Anspruch an die Mobilitätsbereitschaft steigt.
9. Gesundheitszustand der Mitarbeiter	Der Krankenstand bleibt gleich.	Der Krankenstand nimmt zu, vor allem bei handwerklich arbeitenden Mitarbeitern.

4. Die Situation im Jahr 2004

(erarbeitet im Unternehmen)

Technologische Entwicklungen mit Auswirkungen auf die Arbeitsprozesse Bei der Nutzung moderner Technologien zur Unterstützung der Arbeitsprozesse bestand Nachholbedarf – seitens der Mitarbeiter gab es noch „Berührungsängste“. Moderne Informationsmedien über Fachwissen waren bekannt, bei konsequenterem Einsatz hätten mehr Informationen gefunden werden können. Neue Technologien für Arbeitsprozesse waren ebenfalls bekannt, aber es wurden eher Durchschnitts- statt Spitzentechnologien eingesetzt. Die Möglichkeiten des globalen Beschaffungsmarktes kannten die Mitarbeiter theoretisch, sie wurden aber nicht ausreichend genutzt.

Technologische Entwicklungen mit Auswirkungen auf den Ort /das Produkt Die Entwicklungen in der Vergangenheit forderten von den Mitarbeitern immer wieder eine Einstellung auf neue Materialien (z.B. Kunststoffe, Glas), auf neue Technologien und auf neues Design und Architektur. Es vollzog sich eine Entwicklung des Unternehmens vom „Schreiner zum Innenausbauer“.

Qualifikationsniveau in der Gesellschaft Das Qualifikationsniveau bzw. der Ausbildungsstand in der Gesellschaft war in den letzten Jahren merklich schlechter geworden. Zwar stieg die Zahl der Studienanfänger, aber im gleichen Maße stieg auch die Zahl der vorzeitigen Abbrüche. Laut der PISA-Studie gab es in Deutschland im Vergleich zu anderen Ländern eher zu wenig Studienanfänger. Handwerkliche Berufe hatten kein gutes Image mehr. Dabei hatten die DWH in den letzten Jahren noch vom ehemaligen DDR-Bildungssystem profitiert, das handwerkliche/ technische Berufe stärker unterstützte und eine Berufsausbildung vor dem Studium zwingend vorsah. Insgesamt wurde das Arbeitskräftepotenzial, zusätzlich unterstützt durch den demografischen Effekt, geringer.

Geschäftsentwicklung, Einkommensverteilung in den Hochkulturräumen Das Hauptgeschäft der DWH lag in Deutschland. Die weltweite Ausweitung der Tätigkeiten in Hochkulturräume mit westlicher Tendenz wurde jedoch angestrebt. Sowohl in Deutschland als auch in anderen Hochkulturräumen war bei der Einkommensverteilung der Trend zur Ungleichverteilung in den Bevölkerungsschichten erkennbar. Die Schere zwischen Arm und Reich öffnete sich.

Im Jahr 2004 waren in den DWH 97 Mitarbeiter beschäftigt, die sich etwa gleich auf akademisch ausgebildete und handwerklich ausgebildete Mitarbeiter verteilen. Die Mitarbeiter waren im Durchschnitt 20 Jahre im Unternehmen beschäftigt. Bei den DWH wurden ältere Arbeitnehmer bisher nicht gezielt entlassen. Das Unternehmen war in seiner Kultur eher handwerklich geprägt und die Erfahrung der Mitarbeiter wurde von der Geschäftsleitung als sehr wichtig gewertet; die Fluktuation im Unternehmen war daher gering. Der Altersdurchschnitt betrug 40 Jahre. Die Altersstruktur der Mitarbeiter (ohne Auszubildende, Mitarbeiter in Altersteilzeit und Geschäftsführung) zeigte einen deutlichen „Mittelbauch“ bei den geburtenstarken Jahrgängen (siehe Abbildung 1).

*Mitarbeiter,
Altersstruktur der Mitarbeiter*

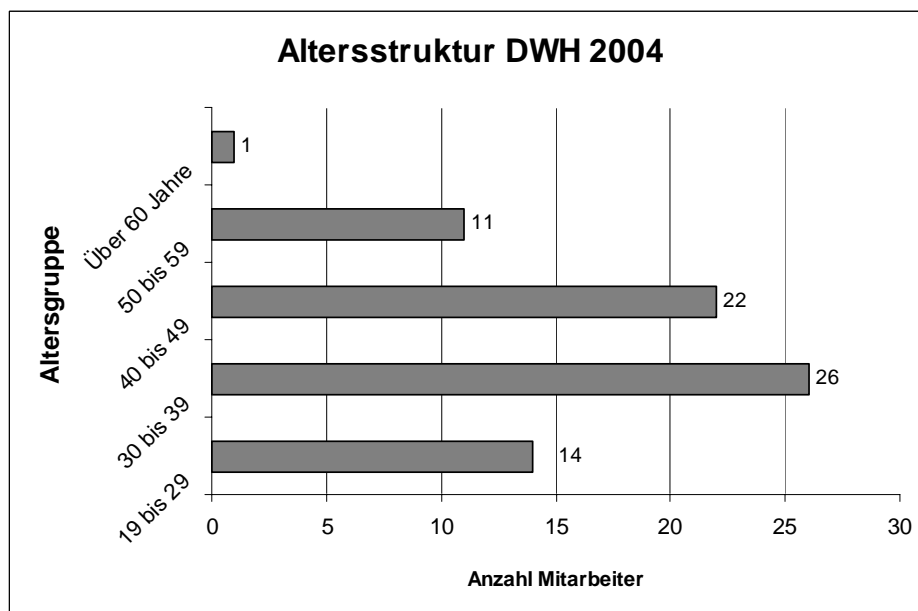


Abb. 1: Altersstruktur der Deutschen Werkstätten Hellerau GmbH im Jahr 2004 (ohne Auszubildende, Mitarbeiter in Altersteilzeit und Geschäftsführung)

In der Fertigung arbeiteten Mitarbeiter mit Facharbeiterabschluss und höherem Abschluss. Um die hohen Anforderungen an die Qualifikation der Mitarbeiter sicherzustellen, fand in der Lehrzeit eine eigene praktische Ausbildung der 14 Lehrlinge statt. Darüber hinaus wurden Qualifikationsmaßnahmen im eigenen Unternehmen und extern durchgeführt. Das Potenzial der Mitarbeiter wurde regelmäßig beobachtet und Vorschläge zu Qualifizierungsmaßnahmen gemacht (z.B. Meister, Studium). Einen Überblick über die Qualifikationsstruktur aller Mitarbeiter zeigt Abbildung 2. Bei den DWH bestand eine tariflich geregelte Arbeits-

Qualifikationsanforderungen

Flexibilisierung der Arbeitszeit und Arbeitsverhältnisse

zeit mit 38 Wochenstunden; zusätzlich waren vier Stunden Mehrarbeit ohne Lohnausgleich vereinbart. Die Mitarbeiter führten ein flexibles Zeitkonto mit der Möglichkeit, maximal +/- 150 Stunden in den nächsten Monat zu übertragen. Die Arbeitszeiten richteten sich nach dem Bedarf, so dass phasenweise auch am Wochenende gearbeitet wurde. Die im „Verwaltungsbereich“ real anfallenden Arbeitszeiten lagen weit über den tariflich geregelten Arbeitszeiten und wurden flexibel gehandhabt. In der Fertigung wurden die tariflichen Arbeitszeiten eingehalten, erfasst und ausgewertet. Bei Bedarf wurde Mehrarbeit geleistet. Es bestanden nur feste Anstellungsverhältnisse. Teilzeitarbeitsverhältnisse oder befristete bzw. geringfügige Beschäftigungen spielten nur eine untergeordnete Rolle.

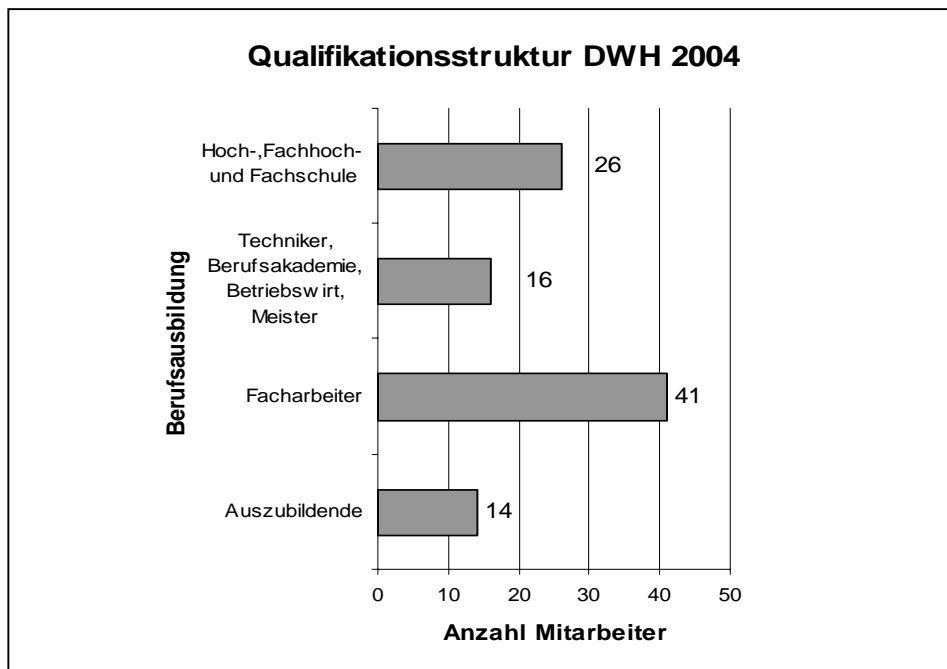


Abb. 2: Qualifikationsstruktur der Deutsche Werkstätten Hellerau GmbH im Jahr 2004

Mobilitätsbereitschaft der Arbeitnehmer

Da der größte Anteil der Geschäftstätigkeit der DWH in Deutschland lag, war hier auch der Schwerpunkt der Reisen und Einsatzorte der Mitarbeiter. Im Ingenieurbereich zeigten die Mitarbeiter eine angemessene Mobilität. Bei den Mitarbeitern im Fertigungsbereich bestand eine geringere Notwendigkeit zur Mobilität, da zwar grundsätzlich in Eigenfertigung gefertigt wurde, aber aus Kostengründen vor Ort überwiegend eine Fremdmontage erfolgte. Die

monitären Anreize für Fertigungsmitarbeiter, in die Montage zu gehen, waren gering.

Der Krankenstand betrug im Durchschnitt unter 3%. Bei den Krankheitsbildern der Mitarbeiter gab es keine Schwerpunkte. Die Zahl der Unfälle mit Krankschreibung war niedrig; bei den leichten Unfällen war die Anzahl verbesserungswürdig. Der Krankenstand wurde durch die Nutzung von Altersteilzeit gesenkt. In den ersten Jahren wurden präventive Maßnahmen, z.B. eine Rückenschule, angeboten. Da die Maßnahmen von den Mitarbeitern später schwer angenommen wurden, wurde das Angebot wieder reduziert.

Gesundheitszustand der Mitarbeiter

5. Szenario I: Wachstum

Im Folgenden wird auf das erste Szenario „Wachstum“ eingegangen. Zuerst wird das Umfeld, in dem sich das Unternehmen im Jahr 2020 befindet, beschrieben, danach folgt das Umfeld für die Mitarbeiter im Jahr 2020 und abschließend werden Konsequenzen und Maßnahmen, die sich aus diesem Szenario ergeben, skizziert.

5.1 Das Umfeld im Jahr 2020

(erarbeitet im Unternehmen)

Um die Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens zu erhalten, werden neue Technologien für Arbeitsprozesse und Informationsmedien frühzeitig recherchiert und bei Eignung um- und eingesetzt. Die notwendigen finanziellen und personellen Kapazitäten sind ausreichend vorhanden. Auch konnte inzwischen eine Firmenkultur geschaffen werden, die die Anforderung, technologisch auf dem neuesten Stand zu sein, unterstützt. Die Mitarbeiter sind offen für neue Technologien und haben ihre „Berührungsgänge“ abgelegt.

Neue technologische Entwicklungen mit Auswirkungen auf die Arbeitsprozesse

Technologische Entwicklungen mit Auswirkungen auf den Ort/das Produkt müssen permanent beobachtet werden. Durch die permanente Weiterentwicklung von Materialien, Technologien, Design und Architektur hat sich nichts an der Tatsache geändert, dass sich die Mitarbeiter immer wieder auf diese Neuerungen einstellen müssen. Da sowohl alle Materialien, die es vor 15 Jahren gab, immer noch verfügbar sind und verwendet werden, als auch neue hinzugekommen sind, hat die Zahl der zu verarbeitenden Materialien insgesamt zugenommen.

Neue technologische Entwicklungen mit Auswirkungen auf den Ort /das Produkt

<i>Mitarbeiterorientierte Arbeitszeiten und Arbeitsverhältnisse</i>	Ein positives wirtschaftliches Umfeld und stärker gesetzlich oder tariflich regulierte Arbeitszeitoptionen führten dazu, dass Arbeitszeiten und -verhältnisse in deutschen Unternehmen im Jahr 2020 unter Berücksichtigung von Arbeitnehmer- und Unternehmensinteressen vereinbart werden.
<i>Qualifikationsniveau in der Gesellschaft gesunken</i>	Der Trend zu einem sinkenden Qualifikationsniveau in der Gesellschaft wurde zwar schon im Jahr 2004 erkannt, aber es dauerte einige Zeit, bis wirksame Gegenmaßnahmen eingeführt wurden. Da diese Gegenmaßnahmen nicht so schnell wie erhofft wirkten, ist das Qualifikationsniveau in der Gesellschaft weiter gesunken. Das Image der Handwerksberufe hat sich nicht verbessert. Punktuell hat die private Aus- und Weiterbildung als Ersatz oder Ergänzung des staatlichen Bildungssystems einen hohen Stellenwert erlangt. Die unternehmensinterne Aus- und Weiterbildung ist noch wichtiger geworden.
<i>Schere zwischen Arm und Reich hat sich geöffnet</i>	Die wirtschaftliche Grundlage für den Mittelbau in der Bevölkerung in westlich geprägten Hochkulturräumen ist nicht mehr gegeben, da die Abwanderung von Produktionsunternehmen und damit Arbeitsplätzen in Billiglohnländer zugenommen hat. Dadurch hat sich weltweit bei der Einkommensverteilung in den Hochkulturräumen der Trend zur Ungleichverteilung verstärkt fortgesetzt. Das bedeutet, dass sich die Schere zwischen Arm und Reich in diesen Räumen weiter geöffnet hat.

5.2 Die Situation der Mitarbeiter im Jahr 2020

(erarbeitet im Unternehmen)

<i>Mitarbeiterzahl verdoppelt, Altersdurchschnitt gehalten</i>	Durch eine starke Ausweitung der Geschäftstätigkeit hat sich die Zahl der Mitarbeiter fast verdoppelt. Insbesondere im produktionsvorbereitenden/-steuernden Bereich gab es viele Neueinstellungen (ca. 75% aller Neueinstellungen). In der Verteilung auf akademisch ausgebildete und handwerklich ausgebildete Mitarbeiter führte dies zu einer Strukturverschiebung von 50%/50% auf 65%/35%. Der Altersdurchschnitt kann wegen der „Verjüngung“ durch die neuen Mitarbeiter in etwa auf dem Niveau des Jahres 2004 von 40 Jahren gehalten werden. Die absolute Anzahl an älteren Mitarbeitern ist aber gestiegen.
--	--

Neue technologische Entwicklungen sowohl für Arbeitsprozesse als auch für Produkte/Orte haben zu erhöhten Qualifikationsanforderungen an die Mitarbeiter geführt. Aber auch die benötigte Qualifikationsbreite steigt mit den neuen technologischen Entwicklungen und der Ausweitung der Geschäftstätigkeit an. Es werden neue Qualifikationen (Fachgebiete), z.B. Bauingenieure, benötigt. Die Globalisierung der Geschäftstätigkeit machten Sprachkenntnisse und Kenntnisse über den Umgang mit anderen Kulturen notwendig.

Qualifikationsanforderungen und Breite der Qualifikationen steigen

Die Zahl der benötigten Arbeitskräfte auf der einen Seite und der Fachkräftemangel auf der anderen Seite führen dazu, dass Arbeitszeiten und Arbeitsverhältnisse stärker auf die Mitarbeiterinteressen zugeschnitten sind. Im Verwaltungs- und Projektierungsbereich werden verstärkt Heimarbeitsplätze genutzt, um insbesondere Frauen die Berufstätigkeit zu erleichtern.

Mitarbeiterorientierte Arbeitszeiten und Arbeitsverhältnisse

Der Wettbewerbsvorteil der DWH liegt in dem hohen Niveau der Projektierung und Fertigung. Daher ist durch die Globalisierung der Geschäftstätigkeit der Anspruch an die Mobilitätsbereitschaft von Managern, Ingenieuren und Montageleitern stark gestiegen. Die Reisen können nicht durch den Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien ersetzt werden. Die Zahl der von Reisetätigkeiten betroffenen Mitarbeiter ist überproportional gestiegen, da 75% der Neueinstellungen im projektierenden/ steuernden Bereich vorgenommen werden. Die Zahl der Reisen pro Mitarbeiter ist gestiegen, die Ziele sind weiter entfernt und die Dauer der Einsätze ist länger geworden. Da die DWH für die Montage vor Ort mit Projektpartnern zusammenarbeiten, hat sich der Anspruch an die Mobilitätsbereitschaft von Mitarbeitern aus der Fertigung nicht wesentlich verändert.

Höhere Anforderungen an die Mobilitätsbereitschaft der Arbeitnehmer

Der Gesundheitszustand der Mitarbeiter kann auf dem Niveau des Jahres 2004 gehalten werden (Krankenstand 3% im Durchschnitt). Dies konnte aufgrund technologischer Entwicklungen und des medizinischen Fortschrittes erreicht werden. Weiterhin trugen der nahezu gleich gebliebene Altersdurchschnitt und eine hohe Arbeitszufriedenheit zu dieser Entwicklung bei. Der Zunahme von Krankheiten durch die verstärkte Reisetätigkeit bei Managern, Projektleitern und Montageleitern konnte durch präventive Gesundheitsmaßnahmen vorgebeugt werden.

Der Gesundheitszustand der Mitarbeiter konnte gehalten werden

5.3 Konsequenzen aus dem Szenario „Wachstum“,

(erarbeitet von den Teilnehmern des 4. Kolloquiums Arbeits- und Gesundheitsschutz bei älteren Arbeitnehmern)

Durch die starke Ausweitung der Geschäftstätigkeit, die hohe Zahl an neuen Mitarbeitern, die in das Unternehmen zu integrieren sind und die gestiegenen technologischen Anforderungen besteht die Notwendigkeit, die Firmenkultur/-leitlinien der DWH neu auszurichten und diese auch in den Betrieb zu transportieren. Die neue Unternehmenskultur muss dazu führen, dass auf der eine Seite neue Mitarbeiter einfach in das Unternehmen integriert werden können, der Umgang mit Spitzentechnologien und die weltweite Tätigkeit zur Selbstverständlichkeit wird, dass aber auf der anderen Seite die Wertschätzung des Erfahrungswissens und der Tradition erhalten bleibt. Dieser Kulturwechsel kann leichter durch die hohe Zahl an neuen Mitarbeitern erreicht werden, da diese so ausgewählt werden können, dass sie in die neue Firmenkultur passen und Kulturänderungen herbeiführen. Die „alten“ Mitarbeiter können die zu bewahrenden Werte aufrechterhalten. Für die Akzeptanz der neuen Unternehmensleitlinien bei den vorhandenen Mitarbeitern ist es ratsam, vor allem die Konkretisierung und das Vorgehen bei der Umsetzung der Unternehmensleitlinien gemeinsam mit den Mitarbeitern zu erarbeiten.

Unternehmenskultur/-Leitlinien

Innovationskraft

Um die Innovationskraft des Unternehmens zu stärken, sollte zum einen im Unternehmen vorhandenes Wissen verfügbar sein. Dies kann über die Einrichtung eines Wissens- und Erfahrungsmanagements erreicht werden. Zum anderen sollten Ideen und die Experimentierfreude, z.B. mit Materialien, bei den Mitarbeitern angeregt werden. Möglichkeiten hierzu sind z.B. ein Vorschlagswesen (für Verbesserungen und Innovationsideen), das Schaffen von Freiräumen und die Möglichkeit, Spitzentechnologien einzusetzen.

Personalbeschaffung

Um die benötigte Zahl Arbeitskräfte auf dem Arbeitsmarkt zu finden, sollte die Personalbeschaffung neue Akzente setzen. Zum einen sollte das Image der DWH gesteigert werden, um sie von dem eher schlechten Image von Handwerksunternehmen bzw. -berufen abzugrenzen. Insbesondere die Rekrutierung von Hochschulabsolventen würde dadurch eventuell vereinfacht. Die Suche nach potenziellen Mitarbeitern sollte überregional ausgeweitet werden. Auch könnten verstärkt Frauen angeworben werden. Die benötigte Quali-

fikationsbreite (Fachbereiche) im Unternehmen kann bei der hohen Zahl an Neueinstellungen über die Anforderungsprofile und Auswahlkriterien für neu einzustellende Mitarbeiter erreicht werden. Auf der anderen Seite sollten bei den Weiterbildungsmaßnahmen für vorhandene Mitarbeiter gezielt Möglichkeiten zur Spezialisierung geschaffen werden, um auch die benötigte Qualifikationstiefe zu erhalten.

Da das benötigte Qualifikationsniveau nicht mehr in ausreichendem Maße auf dem Arbeitsmarkt zu erhalten ist, müssen die DWH bei der hohen Zahl an Neueinstellungen in sehr hohem Umfang in Ausbildung investieren. Hierzu gehört zum einen die komplette Ausbildung eigener Auszubildender. Zum anderen müssen längere Einarbeitungszeiten kalkuliert werden, in denen die neuen Mitarbeiter durch Qualifizierung on the Job und Qualifizierungsmaßnahmen auf den benötigten Qualifikationsstand gebracht werden. Hier können sowohl altersgemischte Teams eingesetzt als auch die Kooperation mit lokalen Bildungsanbietern angestrebt werden.

Qualifikationsbreite

Bei der Personalentwicklung ist auf eine spezielle altersspezifische Weiterbildung zu achten, um sowohl den Qualifikationsbedarf der jüngeren, neuen Mitarbeiter und als auch der älteren, langjährigen Mitarbeiter abzudecken.

Ausbildung, Erstqualifikation

Für den Transfer der Unternehmenskultur, den Austausch verschiedener Fachbereiche oder die Übermittlung von Erfahrungswissen bietet sich das Arbeiten in altersgemischten Teams an. Ältere Mitarbeiter im Fertigungsbereich können sich über altersgemischte Teams stärker von der handwerklichen hin zu einer beratenden Tätigkeit orientieren. Um das Arbeiten in altersgemischten Teams zu unterstützen, ist neben der fachlichen Kompetenz auch die soziale Kompetenz der Mitarbeiter zu fördern.

Personalentwicklung

Mitarbeiter, die in das Ausland reisen, sind durch die Vermittlung von Sprachkenntnissen und Kenntnissen über den Umgang mit anderen Kulturen auf diese Einsätze vorzubereiten. Etablieren sich langfristige Kontakte in ein Land, so kann sich auch die Einstellung eines Mitarbeiters aus diesem Land auszahlen, der sich

sowohl durch spezielles Fachwissen als auch als Mittler zwischen den Kulturen ausgezeichnet.

Arbeitszeiten und Arbeitsverhältnisse Die Gestaltung der Arbeitszeiten und -verhältnisse erfolgt mitarbeiterorientiert. Hier können Anreize zur Rekrutierung neuer und zur Bindung vorhandener Mitarbeiter gesetzt werden. z.B. können Modelle angeboten werden, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie besonders unterstützen. Denkbar sind hier auch individuelle Lebensarbeitszeitkonten oder lebensphasenorientierte gestaltete Arbeitszeiten bzw. -verhältnisse.

Gesundheitsförderung Die große Zahl an jüngeren Mitarbeitern wirkt positiv auf den durchschnittlichen Gesundheitszustand im Unternehmen. Dennoch sollten für die jüngeren Mitarbeiter präventive Maßnahmen zur Gesunderhaltung durchgeführt werden, um diese langfristig gesund zu erhalten. (Unterstellt man eine gleich bleibende niedrige Fluktuation, so steigt die Anzahl der älteren Mitarbeiter in Zukunft rapide an). Für die älteren Mitarbeiter, insbesondere in der Fertigung, müssen Gesundheitsmaßnahmen durchgeführt werden. Es bietet sich an, mit externen Partnern zusammenzuarbeiten (z.B. Kieser, Sedos). Auch sollten weiterhin durch den Einsatz neuer technologischer Entwicklungen und durch die Arbeitsplatzgestaltung Krankheiten vorgebeugt werden.

Der Zunahme von Krankheiten durch die verstärkte Reisetätigkeit bei Managern, Projektleitern und Montageleitern muss weiterhin durch präventive Gesundheitsmaßnahmen vorgebeugt werden.

Die Entwicklung zum „Gesunden Betrieb“ setzt eine regelmäßige Analyse des Gesundheitszustandes der Mitarbeiter und eine Anpassung der gesundheitsfördernden Maßnahmen voraus.

6. Szenario II: Stagnation

In diesem Kapitel wird das zweite Szenario „Stagnation“ näher beschrieben. Auch hier erfolgt zuerst eine Beschreibung des Umfelds des Unternehmens im Jahr 2020, daran anschließend des Umfeldes für die Mitarbeiter im Jahr 2020 und im nächsten Abschnitt die Darlegung der Konsequenzen und ersten Maßnahmen aus diesem Szenario.

6.1 Das Umfeld im Jahr 2020

(erarbeitet im Unternehmen)

Um die Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens zu erhalten, werden neue Technologien für Arbeitsprozesse und Informationsmedien frühzeitig recherchiert und bei Eignung um- und eingesetzt. Die notwendigen finanziellen und personellen Kapazitäten sind ausreichend vorhanden. Auch konnte inzwischen eine Firmenkultur geschaffen werden, die die Anforderung, technologisch auf dem neuesten Stand zu sein, unterstützt. Die Mitarbeiter sind offen für neue Technologien und haben ihre „Berührungängste“ abgelegt.

Neue technologische Entwicklungen mit Auswirkungen auf die Arbeitsprozesse

Technologische Entwicklungen mit Auswirkungen auf den Ort/das Produkt müssen permanent beobachtet werden. Durch die permanente Weiterentwicklung von Materialien, Technologien, Design und Architektur hat sich nichts an der Tatsache geändert, dass sich die Mitarbeiter immer wieder auf diese Neuerungen einstellen müssen. Da sowohl alle Materialien, die es vor 15 Jahren gab, immer noch verfügbar sind und verwendet werden, als auch neue hinzugekommen sind, hat die Zahl der zu verarbeitenden Materialien insgesamt zugenommen.

Neue technologische Entwicklungen mit Auswirkungen auf den Ort/das Produkt

Die Deregulierungen der Arbeitsverhältnisse und wirtschaftliche Zwänge führen dazu, dass Unternehmen in Deutschland im Jahr 2020 hohe Anforderungen an die Flexibilität der Arbeitnehmer bei Arbeitszeiten und -verhältnissen stellen und durchsetzen. Die Lebensarbeitszeit hat sich verlängert.

Unternehmensbestimmte Arbeitszeiten und Arbeitsverhältnisse

Der Trend zu einem sinkenden Qualifikationsniveau in der Gesellschaft wurde zwar schon im Jahr 2004 erkannt, aber es dauerte einige Zeit, bis wirksame Gegenmaßnahmen eingeführt wurden. Da diese Gegenmaßnahmen nicht so schnell wie erhofft wirkten, ist das Qualifikationsniveau in der Gesellschaft

Qualifikationsniveau in der Gesellschaft gesunken

weiter gesunken. Das Image der Handwerksberufe hat sich nicht geändert. Punktuell hat die private Aus- und Weiterbildung als Ersatz oder Ergänzung des staatlichen Bildungssystems einen hohen Stellenwert erlangt. Die unternehmensinterne Aus- und Weiterbildung ist noch wichtiger geworden.

Schere zwischen Arm und Reich hat sich geöffnet

Die wirtschaftliche Grundlage für den Mittelbau in westlich geprägten Hochkulturräumen ist nicht mehr gegeben, da die Abwanderung von Produktionsunternehmen und damit Arbeitsplätzen in Billiglohnländer zugenommen hat. Dadurch hat sich weltweit bei der Einkommensverteilung in den Hochkulturräumen der Trend zur Ungleichverteilung verstärkt fortgesetzt. Das bedeutet, dass sich die Schere zwischen Arm und Reich in diesen Räumen weiter geöffnet hat.

6.2 Die Situation der Mitarbeiter im Jahr 2020

(erarbeitet im Unternehmen)

Mitarbeiterzahl bleibt gleich, Altersdurchschnitt erhöht sich

Die Geschäftstätigkeit wurde etwa auf dem Niveau des Jahres 2004 mit der etwa gleichen Zahl an Mitarbeitern gehalten. Die etwa gleich gebliebene Mitarbeiterzahl, praktisch keine Fluktuation und kein gewolltes „Aussortieren“ von älteren Arbeitnehmern, führte zu einer im Durchschnitt deutlich älteren Belegschaft als im Jahr 2004. Der Altersdurchschnitt liegt bei über 45 Jahren. Die Aufteilung der Mitarbeiter auf akademisch ausgebildete und handwerklich ausgebildete Mitarbeiter liegt auch im Jahr 2002 bei 50%/50%.

Die Qualifikationsanforderungen steigen

Neue technologische Entwicklungen sowohl für Arbeitsprozesse als auch für Produkte/Orte haben zu erhöhten Qualifikationsanforderungen an die vorhandenen Mitarbeiter geführt. Aber auch die benötigte Qualifikationsbreite steigt mit den neuen technologischen Entwicklungen an. Es wird Fachwissen neuer Fachbereiche benötigt. Die Globalisierung der Geschäftstätigkeit machte Sprachkenntnisse und Kenntnisse über den Umgang mit anderen Kulturen notwendig.

Die Unternehmen bestimmen Arbeitszeiten und Arbeitsverhältnisse

Die Wochenarbeitszeit wurde von 38 auf 42 Stunden erhöht. Die Auflockerung des starren Tarifkonzeptes und die Änderungen von Tarifregelungen führten zu flexiblen Arbeitszeitregelungen. Diese werden allerdings nach den Bedürfnissen der DWH ausgestaltet. Da immer noch vorwiegend feste Anstellungs-

verhältnisse vorherrschen, werden insbesondere Auslastungsschwankungen über die Ausgestaltung der Arbeitszeitregelungen abgefangen.

Der Wettbewerbsvorteil der DWH liegt in dem hohen Niveau der Projektierung und Fertigung. Daher ist durch die Globalisierung der Geschäftstätigkeit der Anspruch an die Mobilitätsbereitschaft von Managern, Ingenieuren und Montageleitern stark gestiegen. Die Reisen können nicht durch den Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien ersetzt werden. Die Zahl der von Reisetätigkeiten betroffenen Mitarbeiter ist nur leicht gestiegen. Die Zahl der Reisen pro Mitarbeiter ist gestiegen, die Ziele sind weiter entfernt und die Dauer der Einsätze ist länger geworden. Da die DWH für die Montage vor Ort mit Projektpartnern zusammenarbeiten, hat sich der Anspruch an die Mobilitätsbereitschaft von Mitarbeitern aus der Fertigung nicht wesentlich verändert.

Höhere Anforderungen an die Mobilitätsbereitschaft der Arbeitnehmer

Der Gesundheitszustand der Mitarbeiter kann im Jahr 2020 durch die veränderte Altersstruktur, die verlängerte Lebensarbeitszeit, fehlende Verbesserungen bei der Arbeitsplatzergonomie und eine zunehmende Zahl von Krankheiten (z.B. Allergien) nicht auf dem Niveau des Jahres 2004 gehalten werden. Vor allem bei handwerklich arbeitenden Mitarbeitern hat er sich deutlich verschlechtert.

Der Gesundheitszustand der Mitarbeiter verschlechtert sich

6.3 Konsequenzen und erste Maßnahmen aus dem Szenario „Stagnation“

(erarbeitet von den Teilnehmern des 4. Kolloquiums Arbeits- und Gesundheitsschutz bei älteren Arbeitnehmern)

Durch die weltweit ausgerichtete Geschäftstätigkeit und die gestiegenen technologischen Anforderungen besteht eventuell die Notwendigkeit, die Unternehmenskultur der DWH diesen Gegebenheiten anzupassen. Die Unternehmenskultur sollte so sein, dass der Umgang mit Spitzentechnologien und die weltweite Tätigkeit zur Selbstverständlichkeit wird, dass aber auf der anderen Seite die Wertschätzung des Erfahrungswissens und der Tradition erhalten bleibt. Dieser Kulturwechsel ist vorwiegend mit den vorhandenen Mitarbeitern zu erreichen, da die Zahl der neu eingestellten Mitarbeiter gering ist.

Unternehmenskultur

Qualifikationsbreite

Da durch die geringe Zahl an Neueinstellungen neue notwendige Qualifikationen nicht in so starkem Maße durch neue Mitarbeiter eingebracht werden können, sollten einzelne Mitarbeiter zu „horizontalen Experten“ weitergebildet werden. Diese haben einen guten Überblick über verschiedene Fachbereiche und können so den Transfer zwischen den Fachbereichen leisten. Darüber hinaus sollten Spezialisten im Haus selbst ausgebildet werden. Falls das Mitarbeiterpotenzial ausgeschöpft ist, kann über branchenübergreifende Kooperationen oder über die Zusammenarbeit mit externen Experten Fachwissen in das Unternehmen gebracht werden.

Personalentwicklung

Die permanenten technologischen Neuerungen könnten ein Konzept des lebenslangen Lernens bei den vorhandenen Mitarbeitern erforderlich machen. Dieses Vorgehen setzt zum einen eine genaue Wissens- und daraus abgeleitete Bildungsbedarfsanalyse, zum anderen eine Potenzialanalyse bei den Mitarbeitern voraus. Darauf aufbauend können individualisierte Personalentwicklungsmodelle zum lebenslangen Lernen erarbeitet werden. Bei der Weiterbildung bietet sich eine Zusammenarbeit mit geeigneten Bildungsanbietern, Fachhochschulen und der TU Dresden an.

Die Vermittlung von Wissen zwischen erfahrenen und jungen Mitarbeitern kann über altersgemischte Teams erfolgen. Dieser Prozess ist vom Personalbereich zu begleiten und zu betreuen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass etwa die Hälfte der Mitarbeiter über 45 Jahre alt und die Zahl der jungen Mitarbeiter relativ gering ist. So sollten die Teams nur phasenweise zusammenarbeiten und die jungen Mitarbeiter öfter einem anderen älteren Mitarbeiter zugeordnet werden. Dem Risiko, dass Wissens- und Erfahrungslücken beim Ausscheiden der geburtenstarken Jahrgänge auftreten, sollte vorgebeugt werden.

Mitarbeiter, die in das Ausland reisen, sollten durch die Vermittlung von Fremdsprachenkenntnissen und Kenntnissen über den Umgang mit anderen Kulturen auf diese Einsätze vorbereitet werden.

Bei den Mitarbeitern sollte eine Motivation zur Weiterbildung geschaffen werden, indem individuelle Bedürfnisse berücksichtigt und Anreize geschaffen werden. Eine weitere Möglichkeit ist die Arbeitszeitgestaltung.

Um zusätzlich die „Berührungängste“ der Mitarbeiter mit neuen Technologien zu reduzieren, könnten z.B. firmeninterne Workshops oder Gemeinschaftsaktionen durchgeführt werden.

Das Problem der stark alternden Belegschaft und von Produktionsschwankungen bei überwiegend festen Arbeitsverhältnissen kann durch spezielle Arbeitszeitmodelle für Ältere oder durch die Einführung von Jahres- oder Lebensarbeitszeitkonten abgefangen werden.

Arbeitszeiten und Arbeitsverhältnisse

Der Trend zur Verschlechterung des Gesundheitszustandes der Mitarbeiter ist möglichst gering zu halten. Hierzu ist eine rechtzeitige Risikobeurteilung notwendig. Da in der Vergangenheit Angebote zur Gesundheitsvorsorge nicht angenommen wurden und das Durchschnittsalter der Mitarbeiter steigt, könnte das Unternehmen obligatorisch Gesundheitsmaßnahmen, z.B. körperliches Training, vorgeben. Bei den Maßnahmen sind sowohl physische als auch psychische Aspekte zu berücksichtigen. Der Zunahme von Allergien ist durch Arbeitsschutzmaßnahmen, aber auch durch neue Arbeitsverfahren und die Verwendung alternativer Werkstoffe Rechnung zu tragen. Der Zunahme insbesondere von stressbedingten Krankheiten durch die Reisetätigkeiten ist durch eine gezielte Vorbereitung und eine verstärkte arbeitsmedizinische Betreuung vorzubeugen. Um eine ganzheitliche betriebliche Gesundheitsförderung sicherzustellen, muss darüber hinaus – soweit möglich – die Arbeitsplatzergonomie verbessert werden. Sowohl die Risikobeurteilung als auch die durchzuführenden gesundheitsfördernden Maßnahmen können in Kooperation mit der Krankenkasse durchgeführt werden.

Gesundheitsförderung

Anhang: Erarbeitung der Szenariostrukturen im Unternehmen Deutsche Werkstätten Hellerau GmbH

A.1.1 Die Workshoporganisation

Es fand ein eintägiger Workshop statt, an dem acht Unternehmensvertreter der Deutschen Werkstätten Hellerau GmbH, ein Mitglied der Vorbereitungsgruppe für das Kolloquium und die Moderatorin (des Workshops) teilnahmen.

Um den vorgegebenen Rahmen von einem Workshoptag einzuhalten, wurden im Vorfeld sowohl das Thema festgelegt als auch Einflussfaktoren vorgeschlagen. Diese Ergebnisse gingen als Input in den Workshop und waren Grundlage für die unternehmensspezifische Festlegung des Themas und für die unternehmensspezifische Definition der Einflussfaktoren. Nach einer Vorstellungsrunde und einer kurzen Erläuterung der Szenariotechnik wurden auf dem Workshop vor allem die Szenariostrukturen, die in den folgenden Abschnitten beschrieben sind, erarbeitet.

A.1.2 Definieren des Themas und Formulieren der Einflussfaktoren

Definieren des Themas

Das Thema wurde den Workshopteilnehmern erläutert. Das Thema wurde diskutiert und der räumliche Bezug festgelegt.

Als Thema für die Szenarien der Deutschen Werkstätten Hellerau GmbH wurde „Mitarbeiter 2020“ festgelegt. Es wurden alle Mitarbeiter des Unternehmens betrachtet.

Festlegen der Einflussfaktoren, Beschreiben der Ist-Situation und der Projektionen

Für die Deutsche Werkstätten Hellerau GmbH wurden folgende Einflussfaktoren festgelegt:

1. Technologische Entwicklungen mit Auswirkungen auf die Arbeitsprozesse
2. Technologische Entwicklungen mit Auswirkungen auf den Ort/das Produkt
3. Qualifikationsniveau in der Gesellschaft
4. Einkommensverteilung in den Hochkulturräumen
5. Zahl, Altersstruktur der Mitarbeiter
6. Qualifikationsanforderungen
7. Flexibilisierung der Arbeitszeit- und Arbeitsverhältnisse
8. Mobilitätsbereitschaft der Arbeitnehmer – Einsatzorte
9. Gesundheitszustand der Mitarbeiter

Für die Einflussfaktoren wurden jeweils die Ist-Situation, ein oder zwei alternative Zukunftsprojektionen für das Jahr 2020 und Begründungen für die Projektionen erarbeitet.

Relevanzeinschätzung der Einflussfaktoren:

Anschließend wurden die Einflussfaktoren von den Workshopteilnehmern hinsichtlich ihrer Einflussstärke auf das Thema „Mitarbeiter 2020“ bewertet. In der folgenden Tabelle sind die Einflussfaktoren nach Relevanz für das Thema aufgeführt.

Rang	Einflussfaktor	Einflussstärke
1	6. Qualifikationsanforderungen	3,0
2	1. Technologische Entwicklungen mit Auswirkungen auf die Arbeitsprozesse	3,0
3	7. Flexibilisierung der Arbeitszeit- und Arbeitsverhältnisse	2,7
4	2. Technologische Entwicklungen mit Auswirkungen auf den Ort/das Produkt	2,5
5	8. Mobilitätsbereitschaft der Arbeitnehmer – Einsatzorte	2,5
6	3. Qualifikationsniveau in der Gesellschaft	2,5
7	9. Gesundheitszustand der Mitarbeiter	2,3
8	5. Zahl, Altersstruktur der Mitarbeiter	2,2
9	4. Einkommensverteilung in den Hochkulturräumen	2,0

Skaleneinteilung:

- 1 geringe Auswirkungen auf das Thema
- 2 mittlere Auswirkungen auf das Thema
- 3 starke Auswirkungen auf das Thema

A.1.3 Bilden von Szenarien und Szenarioauswahl

Die verschiedenen alternativen Projektionen müssen zu in sich stimmigen Szenarien zusammengefügt werden. Dazu wird ein Rechenalgorithmus eingesetzt. Das Softwareprogramm INKA 3 geht von einer Matrix aus, in der die Ausprägungen aller alternativen Einflussfaktoren einander gegenübergestellt werden. Die Unternehmensexperten mussten hierzu für alle

alternativen Einflussfaktoren abschätzen, welche Ausprägungen sich gegenseitig verstärken, welche neutral und welche widersprüchlich zueinander sind. INKA 3 stellt daraus mehrere konsistente Annahmenbündel (Szenariostrukturen) zusammen. Aus diesen Bündeln werden zwei bis drei Sätze (Szenarien) nach den Kriterien "Hohe Konsistenz" (Annahmekombinationen, die am besten zueinander passen) und "Hohe Strukturunterschiedlichkeit" ausgewählt. Sie bilden das Gerüst für die im nächsten Schritt zu formulierenden Szenarien.

Die Beziehungen zwischen den Ausprägungen je zweier Deskriptoren (Konsistenzabschätzungen) werden auf einer Skala von -3 bis +3 mit folgenden Bedeutungen erfasst:

- +3 gehört zwingend zusammen, bedingt sich gegenseitig
- +2 unterstützt sich gegenseitig
- +1 passt ins gleiche fördernde Klima
- 0 kein Zusammenhang (beziehungslos) (Koexistenz möglich)
- 1 passt schlecht zusammen
- 2 widersprüchlich
- 3 schließt sich zwingend gegenseitig aus

Folgende Einflussfaktoren wurden in ihrer Zukunftsprojektion mit einer eindeutigen Entwicklung gesehen und gehen damit nicht in die Konsistenzmatrixanalyse ein:

- Einflussfaktor 1: Technologische Entwicklungen mit Auswirkungen auf die Arbeitsprozesse
- Einflussfaktor 2: Technologische Entwicklungen mit Auswirkungen auf den Ort/das Produkt
- Einflussfaktor 4: Einkommensverteilung in den Hochkulturräumen
- Einflussfaktor 8: Mobilitätsbereitschaft der Arbeitnehmer - Einsatzorte
- Einflussfaktor 3: Qualifikationsniveau in der Gesellschaft

Folgende Einflussfaktoren wurden in ihrer Zukunftsprojektion mit je zwei alternativen Entwicklungen gesehen und gehen damit in die Konsistenzmatrixanalyse ein:

- Einflussfaktor 5: Zahl, Altersstruktur der Mitarbeiter
- Einflussfaktor 6: Qualifikationsanforderungen
- Einflussfaktor 7: Flexibilisierung der Arbeitszeit- und Arbeitsverhältnisse
- Einflussfaktor 9: Gesundheitszustand der Mitarbeiter

Die folgende Tabelle gibt die Konsistenzmatrix für das Szenario „Mitarbeiter 2020“ wieder.

Konsistenzmatrix		5		6		7		9	
		a	b	a	b	a	b	a	b
5	Zahl, Altersstruktur der Mitarbeiter	a		0	0	1	-1	2	-2
		b		0	0	-1	1	-2	2
6	Qualifikationsanforderungen	a	0	0		0	0	0	0
		b	0	0		0	0	0	0
7	Flexibilisierung Arbeitszeit/-verhältnisse	a	1	-1	0	0		1	-1
		b	-1	1	0	0		-1	2
9	Gesundheitszustand der Mitarbeiter	a	2	-2	0	0	1	-1	
		b	-2	2	0	0	-1	2	

a, b: alternative Ausprägungen des Einflussfaktors

Die Software INKA 3 hat vier Szenariovorschlage errechnet. Davon wurden das zweite und dritte Szenario zur weiteren Betrachtung ausgewählt, da sie die höchste Unterschiedlichkeit (4 von 4 Einflussfaktoren) aufweisen. Die Arbeitsergebnisse des Workshops und die gesammelten Informationen wurden in einer ca. dreißigseitigen Ausarbeitung dargestellt und gingen als Input in das Kolloquium ein.

Wolfgang Gallenberger, Katrin Boege, Jürgen Wolters

Diskussion der Ergebnisse und Schlussfolgerung

Mit der Anwendung der Szenariotechnik in zwei Unternehmen wurden sowohl die Auswirkungen des demographischen Wandels auf die Mitarbeiter als auch betriebspezifische Rahmenbedingungen hierfür untersucht. Dazu wurden den Unternehmensvertretern bis zu 10 Einflussfaktoren vorgelegt, zu denen die jeweilige Ist-Situation, je zwei alternative Zukunftsszenarien und Begründungen für die Projektionen erarbeitet wurden. Auf dem Kolloquium „Szenarien zum demographischen Wandel im Betrieb“ bearbeiteten die Teilnehmer, Fachleute aus Betrieben und Arbeitsschutz, zwei Szenarien je Unternehmen. Sie diskutierten Konsequenzen und entwickelten Maßnahmenvorschläge. Die meisten entstandenen Vorschläge bezogen sich auf die Einflussfaktoren **Gesundheitszustand, Qualifikationsanforderungen, Arbeitszeit und -verhältnisse**.

Diesen Einflussfaktoren kommt in beiden Szenarien eine hohe Bedeutung zu. Bemerkenswert daran ist, dass sie sich auf den ersten Blick mit gängigen Empfehlungen, die oft berufunspezifisch abgegeben werden, decken. Bei näherer Betrachtung zeigt sich jedoch, dass die Szenariotechnik einen „Mehrwert“ verspricht, da je nach Szenario sehr unterschiedliche Vorschläge z.B. zur betrieblichen Gesundheitsförderung entstehen. Allen Vorschlägen ist jedoch gemein, dass sie zu den „mitprognostizierten“ Rahmenbedingungen des Unternehmens, die sich aus der Entwicklung des Unternehmens ergeben, passen.

Die Ergebnisse der Szenarioausarbeitungen zeigen sehr deutlich, dass dem Faktor Gesundheitszustand der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ein hoher Stellenwert zur Vorbereitung auf die Alterung einer Belegschaft beigemessen wird. Als Einflussfaktor für den Mitarbeiter und die Mitarbeiterin 2020 spielt die Gesundheit in beiden Unternehmen eine Rolle. Der Einflussfaktor „Gesundheitszustand der Mitarbeiter“ wurde bereits im Rahmen des Workshops zur Entwicklung der Umfeldszenarien im Unternehmen mit einer mittleren Relevanz bewertet (Dresdner Verkehrsbetriebe: Mittelwert 2,2; Hellerauer Werkstätten: Mittelwert 2,3; auf einer Skala von 1 bis 3 (s. S. 40, 64)). Ein weiterer bestimmender Faktor für das Bild vom „Mitarbeiter 2020“ war die Frage, welche Qualifikationen benötigt werden und ob deren Erreichung durch mehr Ausbildung oder Weiterbildung realisierbar ist. Bestimmend für die Situation der Mitarbeiter ist ferner die Frage, welche Arbeitszeitmodelle künftig praktiziert werden. Im Folgenden wird auf diese drei Einflussfaktoren eingegangen. Für jede abgeleitete Empfehlung wird herausgearbeitet, welche Maßnahmen vorgeschlagen wurden und welche Konsequenzen gezogen werden können. So wird deutlich, welcher Grad an Differenzierung durch die Szenariotechnik erreicht werden kann.

Betriebliche Gesundheitsförderung

Betrachtet man die in jedem Szenario empfohlene Maßnahme „betriebliche Gesundheitsförderung“, so zeigt sich, dass die vorgeschlagenen Maßnahmen je nach Betrieb und je nach dessen Entwicklung in der Praxis ganz unterschiedlich aussehen müssten. Sie umfassen andere Themen bzw. schließen andere innerbetriebliche Teilzielgruppen ein. So ist es denkbar, dass bei einer Stagnationsphase die Deutschen Werkstätten Hellerau (DHW) obligatorische Gesundheitsförderungsmaßnahmen vorgeben könnten; eine Maßnahme, die auch für das Szenario "Ökonomische Reaktion (Stagnation)" bei den Dresdner Verkehrsbetrieben (DVB) vorgeschlagen wurde. Für das Wachstumsszenario wurden Gesundheitsförderungsmaßnahmen zwar genauso empfohlen, bei den DVB könnte aber auf einen Maßnahmenmix aus freiwilligen und obligatorischen Gesundheitsförderungsaktivitäten gesetzt werden.

Auch die Zielgruppen der betrieblichen Gesundheitsförderung unterscheiden sich in den Szenarien. Bei den DVB werden vor allem im Szenario „Stagnation“ spezielle Maßnahmen für ältere Beschäftigte als Zielgruppe der betrieblichen Gesundheitsförderung empfohlen. Den DWH wurde Gesundheitsförderung insbesondere für ältere Beschäftigte in der Fertigung vorgeschlagen. Die Kolloquiumsteilnehmer entwickelten zudem ein Instrument, mit welchem Unternehmen, die ohnehin bereits im Feld der betrieblichen Gesundheitsförderung aktiv sind, auf die steigende Anzahl älterer Beschäftigter reagieren können: ein Bonusheft für die Teilnahme an unterschiedlichen Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung. Dadurch soll es zu einer umfassenderen und gezielteren Teilnahme der Mitarbeiter an den bislang singular wahrgenommenen Angeboten kommen. (Die Umsetzung dieser Idee wird derzeit von den DVB geprüft).

Nicht alle Maßnahmen wurden von den Teilnehmern der Veranstaltung so weit ausdifferenziert. Zu weiteren Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung für ältere Beschäftigte sind daher detaillierte Überlegungen notwendig.

Ein Beispiel ist die Frage, wie eine gezielte betriebliche Gesundheitsförderung für Ältere im jeweiligen Unternehmen aussehen soll.

Unserer Meinung nach könnte die Entwicklung von spezifischen gesundheitspädagogischen Zugangswegen und Inhalten für ältere Beschäftigte eine sinnvolle Maßnahme sein. Diese setzt auf das Prinzip der setting- und zielgruppenspezifischen Maßnahmen in der Gesundheitsförderung. Dabei ist von besonderem Präventionsbedarf bei älteren Beschäftigten auszugehen. Ältere Beschäftigte reagieren anders auf Belastungen am Arbeitsplatz und weisen andere Krankheitsprofile auf als jüngere Mitarbeiter. Für die Umsetzung einer alters-

sensiblen betrieblichen Gesundheitsförderung müssen diese Kenntnisse zusammengestellt und bei der Entwicklung spezifischer Präventionsmaßnahmen berücksichtigt werden.

Dass solche Ansätze während der Veranstaltung fehlten, zeigt die Grenzen der angewandten Technik auf: Zur Lösung komplexer Probleme muss im Lauf des Prozesses weiteres Fachwissen zu Rate gezogen werden. Die Technik hilft hingegen vor allem die „zukunftsrelevanten“ Probleme zu identifizieren.

Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter

Die Qualifikation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ist für die Deutschen Werkstätten Hellerau ein wichtiger Erfolgsfaktor. So wird in beiden Szenarien die Situation der Mitarbeiter im Jahr 2020 mit gestiegenen Qualifikationsanforderungen bedingt durch neue Produkte, durch technologische Entwicklungen oder durch neue Geschäftsfelder mit Auslandskontakten beschrieben. Dementsprechend häufig wurden auch Maßnahmen zur Erreichung oder zum Erhalt von Qualifikationen vorgeschlagen. Sowohl in einem Wachstums- als auch in einem Stagnationsszenario sollte der Erwerb von Sprachkenntnissen vorangetrieben werden. Der Umgang mit neuen Technologien und Werkstoffen macht eine breite Qualifikation notwendig. Bei einer Stagnation wird diese nicht für alle notwendig sein, dann gibt es einige "horizontale Experten", d.h. Mitarbeiter mit fachbereichsübergreifenden Qualifikationen. Im Szenario "Wachstum" wird empfohlen, die Mitarbeiter in hohem Umfang dazu zu bewegen, kontinuierlich ihre eigene Aus- und Weiterbildung voranzubringen. Die Vermittlung von Qualifikationen in altersgemischten Teams kann dabei besonders von Vorteil sein. Ältere Mitarbeiter können über die Mitarbeit in altersgemischten Teams an neue Aufgaben, z.B. im Planungsbereich, herangeführt werden. Für die jüngeren Mitarbeiter steht der Erfahrungs- und Wissensaustausch im Vordergrund.

Bei den Dresdner Verkehrsbetrieben wird in der Beschreibung der Situation der Straßenbahn- und Kombifahrer im Jahr 2020 von gestiegenen Qualifikationsanforderungen nur im Szenario Wachstum ausgegangen. Das Unternehmen kann diese mit der Einführung der Ausbildung zur Fachkraft im Fahrdienst (FIF) erreichen. Konkrete Maßnahmenempfehlungen der Teilnehmer des Kolloquiums richten sich darauf, Bewerber mit höherem Bildungsabschluss einzustellen und den bisher angelernten, beschäftigten Mitarbeitern Weiterbildungsangebote zu unterbreiten. Im Szenario "Ökonomische Reaktion" sind die Qualifikationen im Kernbereich auf dem Niveau von 2004 geblieben. Durch die insgesamt schlechteren Rahmenbedingungen haben mehr Mitarbeiter befristete Arbeitsverträge. Das führt auch bei den

Maßnahmenvorschlägen dazu, bei den Qualifizierungsangeboten zwischen fest und befristet angestellten Mitarbeitern zu unterscheiden.

Flexibilisierung der Arbeitszeit und Arbeitsverhältnisse

Der Einflussfaktor "Flexibilisierung der Arbeitszeit und Arbeitsverhältnisse" ist das dritte Thema, das von beiden Unternehmen und den Teilnehmern des Kolloquiums besonders angesprochen wurde. In den Szenarien, die von einem Wachstum ausgehen, werden Arbeitszeit und -verhältnisse auf die Mitarbeiter zugeschnitten. Tritt eine Stagnation bei der Unternehmensentwicklung ein, so werden die Maßnahmen im Bereich Arbeitszeit stärker auf die Interessen des Unternehmens ausgerichtet sein. Die Auswirkungen auf die Situation der Mitarbeiter bzw. der Straßenbahn- und Kombifahrer im Jahr 2020 sind stark von den einzelnen Szenarien abhängig. Ein Wachstumsszenario wirkt stärker auf die Einführung und Beibehaltung von mitarbeiter- und unternehmerorientierten Arbeitszeiten und -verhältnissen. Wirtschaftliche Zwänge, die eher bei den Stagnationsszenarien auftreten, führen dazu, dass die Unternehmen hohe Anforderungen an die Flexibilität der Arbeitnehmer bei Arbeitszeiten und -verhältnissen stellen und auch durchsetzen. Bei den Deutschen Werkstätten Hellerau könnte auf diese Entwicklungen nach Einschätzung der Kolloquiumsteilnehmer beispielsweise durch die Einführung von Jahres- oder Lebensarbeitszeitkonten reagiert werden.

Insgesamt liefern die Ergebnisse aus den Szenarien den beteiligten Unternehmen Dresdner Verkehrsbetriebe und Deutsche Werkstätten Hellerau wichtige Hinweise, die für die Bewältigung von Veränderungen, hervorgerufen beispielsweise durch den demografischen Wandel, besonders zu beachten sind. Es zeigte sich auch, dass die Szenariotechnik gut geeignet ist, um betriebsspezifische Rahmenbedingungen abzubilden. Sie hilft den Praktikern, sich strukturiert mit der eigenen Zukunft auseinander zu setzen und vorhandene Ideen szenariospezifisch weiterzuentwickeln. Den „Demographieexperten“ zeigte die Szenarioarbeit, wie sehr die noch nicht vorhersehbaren künftigen Rahmenbedingungen der Unternehmen auch die Ausgestaltung der diskutierten Maßnahmenpläne gegen negative Auswirkungen des demografischen Wandels beeinflussen.

Demographischer Wandel und Beschäftigung

Prof. Ernst Kistler

Handlungsbedarf angesichts des demographischen Wandels

1. Die demographische Herausforderung

„Ohne unverzügliche drastische Maßnahmen, mit denen eine Umkehr der derzeitigen Trends bewirkt wird, besteht keine Aussicht, den europäischen Zielvorgaben für die Steigerung der Beschäftigungsquote der älteren Arbeitskräfte und für die Anhebung des durchschnittlichen Erwerbsaustrittsalters nahe zu kommen, ganz zu schweigen davon, sie zu erfüllen“ (Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2004, S. 37). Mit dieser Feststellung konstatiert die Europäische Kommission in ihrem Entwurf für den gemeinsamen Beschäftigungsbericht 2003/2004 ein erhebliches Zurückbleiben hinter den Ratsbeschlüssen von Stockholm bzw. Lissabon und von Barcelona, die u.a. eine Anhebung der Beschäftigungsquote Älterer (55- bis 64-Jähriger) auf 50% und eine Steigerung des durchschnittlichen Austrittsalters aus dem Arbeitsmarkt um fünf Jahre bis 2010 als Ziel gesetzt haben. Unter der spezifischen Leitlinie „Erhöhung des Arbeitskräfteangebots und Förderung des aktiven Alters“ verweist die Kommission dabei darauf, dass es allmählich zu einer Schrumpfung der Erwerbsbevölkerung in Europa kommen werde, die selbst bei einer Erreichung der Zielmarken von Lissabon (gesamte Beschäftigungsquote: 70% bis 2010) langfristig zu einem Mangel an Arbeitskräften kommen könnte.

Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich, für Deutschland, zunächst mit der Frage der Alterszusammensetzung von Bevölkerung und Erwerbspersonenpotenzial (Kap. 2). Er geht dann auf vorliegende Prognosen zur Arbeitsmarktbilanz für die nächsten Jahrzehnte ein (Kap. 3) und präsentiert kurz einige Ergebnisse zur Entwicklung altersgerechter Arbeit (Kap. 4). Kapitel 5 setzt sich anhand von Ergebnissen einer großen, repräsentativen Unternehmensbefragung mit dem Problem betrieblicher Praxis gegenüber älteren Arbeitnehmern auseinander, bevor in Kapitel 6 zwei kurze Blicke über den Zaun (in internationaler und thematischer Perspektive) geworfen werden.

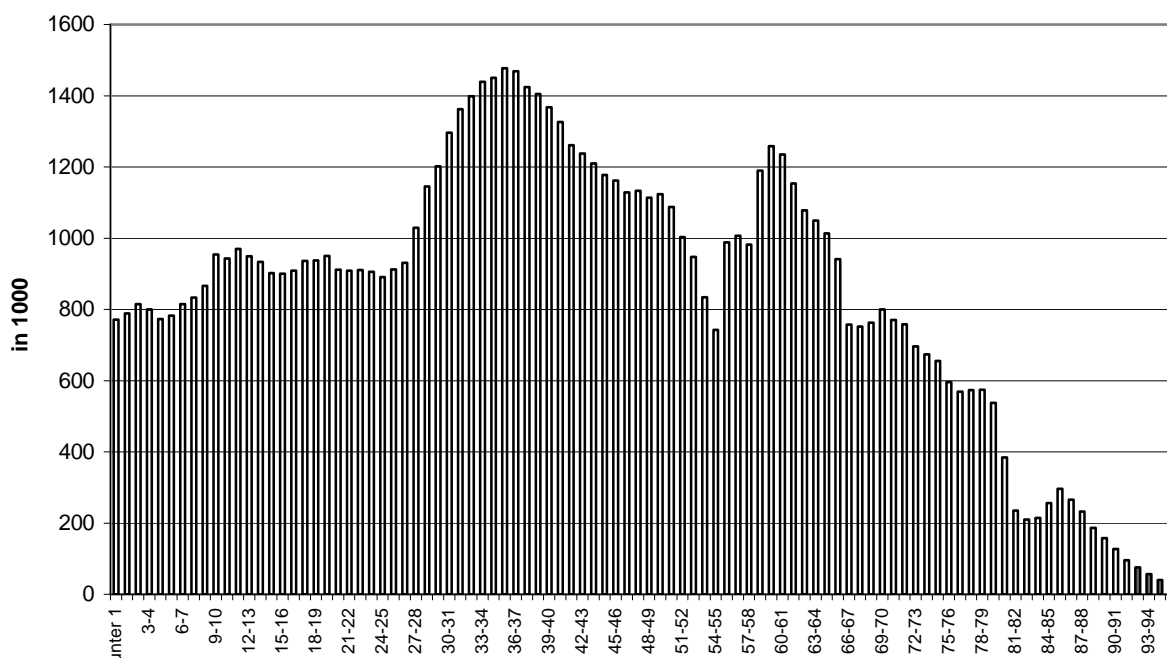
Hinzuweisen ist an dieser Stelle darauf, dass damit ein zwar wichtiger Ausschnitt aus dem Thema „Folgen des demographischen Wandels“ behandelt wird, dass die Herausforderungen des demographischen Wandels aber viel weiter gehen. Zum einen ist unter demographischem Wandel mehr als die Alterung und Entwicklung der Bevölkerungszahl zu subsumieren: Genannt seien nur wichtige Aspekte wie die Veränderungen in der Größe und Zusammensetzung von Haushalten oder Binnen- und Außenwanderung als Stichworte. Das

Spektrum der – bedenkenswerten und noch viel zu wenig erforschten – Folgen ist noch viel breiter, da der demographische Wandel praktisch alle gesellschaftlichen Bereiche berührt. Als Beispiele seien nur die Folgen für die Siedlungsentwicklung, den Wohnungsmarkt oder die Gesundheitswirtschaft genannt oder auch die vielfältigen Folgen für die Systeme der sozialen Sicherung, worauf ansatzweise im Schlusskapitel noch einzugehen sein wird.

Auch wenn die Vorstellung von einem idealen Aufbau der Altersstruktur der Bevölkerung in Form des berühmten Tannenbäumchens oder einer Pyramide reichlich unrealistisch ist, so erschreckt doch die allseits bekannte prognostizierte Form des Altersaufbaus der Bevölkerung (die weniger einer Pyramide oder einem Tannenbäumchen ähnelt als einem Pilz oder einer Urne) Laien wie Politiker gleichermaßen. Wenn aber, wie 2004 nach ihren Asienreisen, Bundeskanzler Schröder über das große Potenzial an jungen Menschen in der Türkei oder der bayerische Ministerpräsident Stoiber über die vielen jungen Inder als Leistungspotenzial im Kontrast zu einer alternden deutschen Gesellschaft reden, so sollten sie eigentlich auch bedenken, dass der Altersaufbau der Bevölkerung in der klassischen Pyramidenform entweder ein mittelfristig exponentielles Bevölkerungswachstum oder eine enorme Säuglings- und Kindersterblichkeit und eine geringere Lebenserwartung implizieren: Demographische Zusammenhänge sind komplexer, als es sich Laien vorstellen.

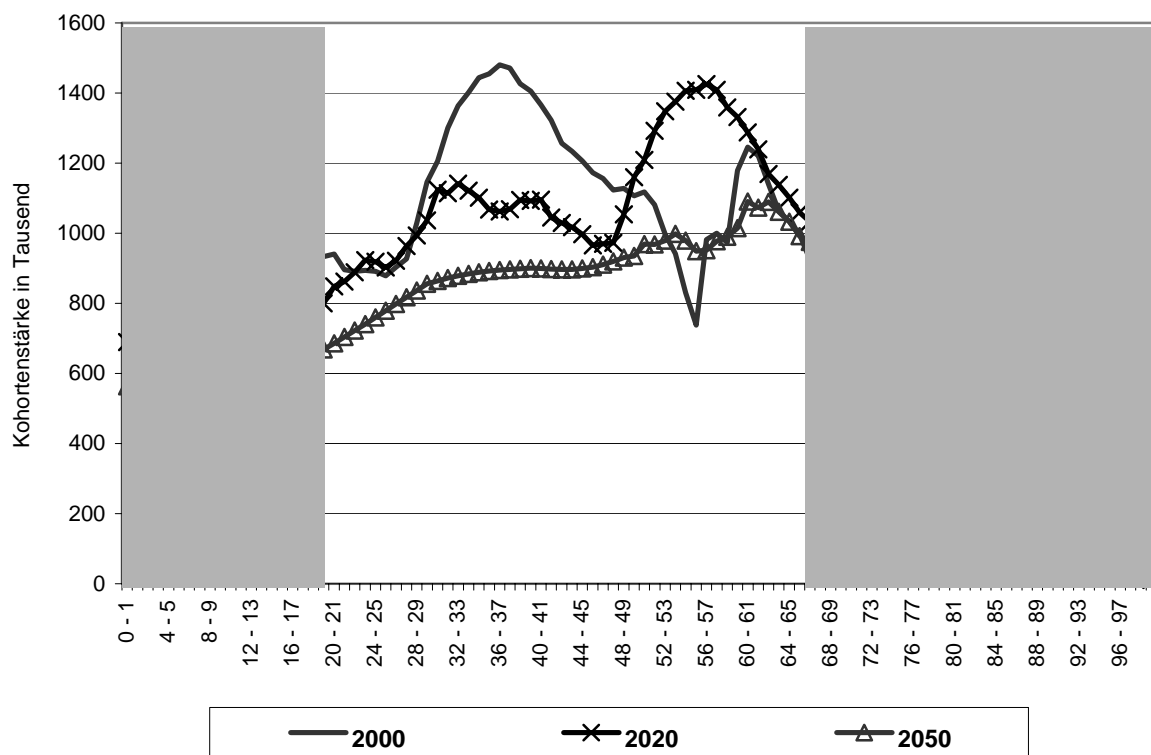
2. Alterung von Bevölkerung und Erwerbspersonenpotenzial

Darstellung 1 zeigt, ohne jegliche Prognose, die Altersstruktur der deutschen Bevölkerung zur Jahrhundertwende. Deutlich wird der durch Kriege, Babyboom und „Pillenknick“ grob charakterisierbare unregelmäßige Aufbau. Dieser unregelmäßige Aufbau bedingt eine, entgegen gängiger Vorstellungen, nichtlineare Entwicklung des Umfangs einzelner Altersgruppen innerhalb der Gesellschaft für die Zukunft.



Darstellung 1: Altersstruktur der Bevölkerung in Deutschland zur Jahrhundertwende (31.12.1999)

Quelle: INIFES, eigene Darstellung nach Statistisches Bundesamt 2001: 60.

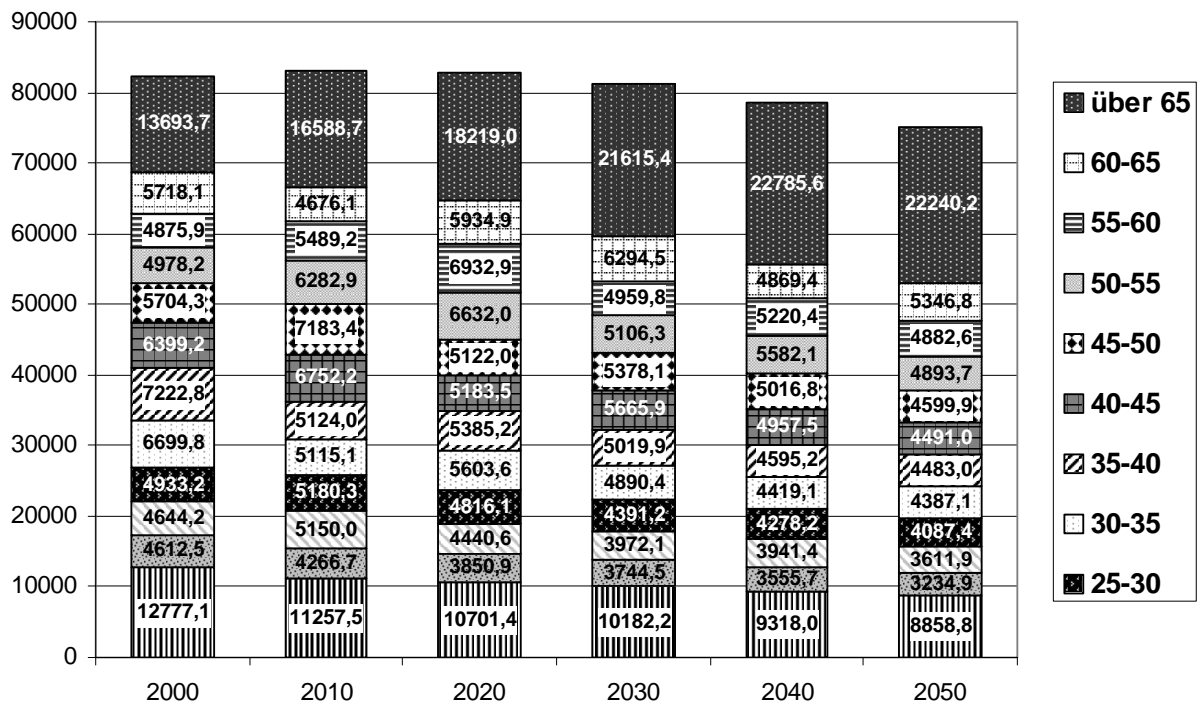


Darstellung 2: Altersstruktur der Bevölkerung Deutschlands 2000, 2020 und 2050

(Mittleres Szenario der 10. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung)

Quelle: INIFES, eigene Darstellung nach Statistisches Bundesamt 2003.

Darstellung 2 enthält hierzu auf der Basis der mittleren Variante der 10. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamtes (2003) den Altersaufbau der Bevölkerung in den Jahren 2000 (wie bereits in Darstellung 1 enthalten), 2020 und 2050. In diesem Beitrag erfolgt sowohl aus Platzgründen als auch aus inhaltlichen Gründen eine Beschränkung auf die fünfte, mittlere Variante dieser Bevölkerungsvorausberechnung (vgl. zur Begründung Huber, Kistler 2004; Kistler 2004). Auf die Grundprobleme solcher langfristigen Prognosen wird hier ebenfalls nicht näher eingegangen (vgl. dazu z.B. Mendius 2002; Bosbach 2004). Deutlich wird, dass die Bevölkerung im Jahr 2050 auf dieser Berechnungsbasis (konstante Geburtenrate, Zuwanderungsüberschuss 200.000, mittlere Erhöhung der Lebenserwartung) erheblich kleiner und vor allem älter sein wird als im Jahr 2000. Dies gilt nicht nur für die Bevölkerung, sondern auch für die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter, die in der Abbildung durch Schattierungen – zugegeben vereinfachend – mit 20 bis 65 Jahren eingegrenzt ist. Vergleicht man aber den Bevölkerungsstand des Jahres 2000 mit dem von 2020 und vor allem auch die der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter, so wird evident, dass die Zahl der 20- bis 65-Jährigen im Jahr 2020 allenfalls äußerst geringfügig kleiner sein wird als es im Jahr 2000 der Fall war. Dies liegt daran, dass nach aller Voraussicht – immer unter Zugrundelegung mittlerer Annahmen – die Bevölkerungszahl auch von heute aus gesehen zunächst noch für einige Jahre zunehmen wird. Erst zu einem Zeitpunkt um 2015 wird bei diesem Szenario die Bevölkerungszahl zurückgehen, und dies zunächst nur sehr allmählich. Damit bestätigt sich das bereits früher (vgl. Rössel, Schäfer, Wahse 1999; Köhler, Kistler, Kopp 1997) entgegen den verbreiteten Vorstellungen von einem unmittelbar bevorstehenden Rückgang im Erwerbspersonenpotenzial (mit der Folge einer sehr schnell umkippenden Arbeitsmarktbilanz) vorgebrachte Argumentationsmuster, das man wie folgt zusammenfassen kann: Auch auf mittlere Frist ist die Schrumpfung der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter bei weitem nicht das eigentliche Problem, als das es insbesondere in den 90er Jahren, als gravierendste Arbeitsmarktkonsequenz des demographischen Wandels, betrachtet wurde (vgl. z.B. Bullinger u.a. 1993) – viel gravierender ist die Alterung des Erwerbspersonenpotenzials!

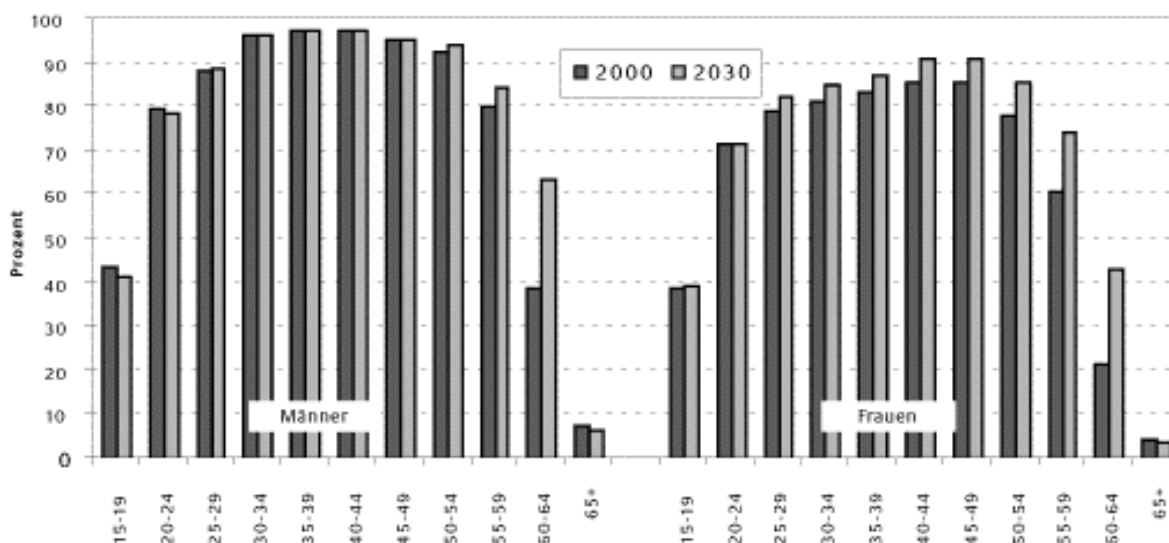


Darstellung 3: Struktur der Bevölkerung nach Alter (von ... bis unter ...Jahren) in Deutschland 2000–2050 (in Tausend); 10. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Variante V
Quelle: INIFES, eigene Darstellung nach Statistisches Bundesamt 2003.

Darstellung 3 zeigt dies noch einmal in sehr komprimierter Form. Wiedergegeben ist durch die Höhe der Säulen die Gesamtzahl der Bevölkerung für die einzelnen genannten Jahre. Die Zahlen in der oberen Zeile geben den Umfang der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter (hier 15 bis 65 Jahre) wieder. Deutlich wird erneut der – erst nach 2012 einsetzende – relativ langsame Rückgang in der Bevölkerungszahl sowie der etwas früher einsetzende, aber ebenfalls bis weit nach 2020 nicht an die gegenwärtige Zahl von Arbeitslosen plus Stille Reserve (von anderen Formen versteckter Arbeitslosigkeit und Unterbeschäftigung abgesehen) heranreichende, Rückgang in der Zahl der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter. Allenfalls ab 2030 könnte – von der Passgenauigkeit des Arbeitsangebots auf die Arbeitsnachfrage einmal abgesehen – von einer Knappheit an Arbeitskräften ausgegangen werden, da die Zuwächse in der Erwerbstätigkeit der letzten Jahre bei sinkendem Arbeitsvolumen und zurückgehender Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten ja in hohem Maße von Beschäftigten mit geringem Stundenumfang getragen werden (vgl. SOFI, IAB, ISF, INIFES 2005; Buck, Kistler, Mendius 2002). Dabei sind aber weitere Rationalisierungswellen etc. noch überhaupt nicht berücksichtigt!

Die Darstellung demonstriert darüber hinaus, dass sich die demographischen Veränderungen auf die Zahl der Personen in bestimmten Altersgruppen nicht linear auswirken. So nimmt etwa die prognostizierte absolute Zahl der 60- bis 65-Jährigen in der laufenden Dekade ab, um in den nächsten Dekaden wieder anzusteigen, danach wieder abzunehmen und zwischen 2040 und 2050 erneut zu steigen. Die Zunahme in der Zahl der 55- bis 64-Jährigen wird dabei in manchen Regionen besonders dramatisch sein. Bis etwa 2025 wird z.B. in bayerischen Landkreisen wie Eichstätt die Zahl der Personen in dieser Altersgruppe um über 60 Prozent höher sein als 2002. In der Stadt München wird sie dagegen 2020 nicht höher sein als 2002 (vgl. Kistler, Ebert 2005). Derartige nichtlineare und regional verschieden starke, auch asynchrone Veränderungen sind im Übrigen nicht nur im Bezug auf die älteren Gruppen, sondern speziell auch bei den Jungen von besonderem Interesse. Verwiesen sei in diesem Kontext nur auf die deutliche Zunahme der 15- bis 25-Jährigen von 2000 auf 2010 in Westdeutschland, die die gängige Begründung von Sparmaßnahmen in verschiedenen (Aus-) Bildungsbereichen, der demographische Wandel führe sehr schnell zu einer Reduzierung der Nachfragerzahlen (man könne das Problem wegen einer weiter bevorstehenden demographischen Schrumpfung also aussitzen), als reichlich verhängnisvoll entlarven. Ob das Ganze mit einer freiwilligen Vereinbarung steuerbar ist, muss sich erst zeigen.

Die Entwicklung der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter ist nun nicht identisch mit derjenigen des Erwerbspersonenpotenzials. Ein nicht unerheblicher Teil der Personen in den entsprechenden Altersjahrgängen kann nicht arbeiten, ein anderer Teil wird durch die gegebenen Rahmenbedingungen von Arbeitsmarkt, Infrastruktur, Bildungs- und Transfersystemen etc. von der Aufnahme einer Erwerbstätigkeit im formellen Sektor abgehalten. So besteht beispielsweise (vgl. Dostal 2004) bei Personen mit höherem Qualifikationsniveau eine erheblich höhere Erwerbsquote (Erwerbstätige plus Arbeitslose!) als bei Personen mit geringem Qualifikationsniveau. Das gilt dann noch verstärkt bei den Älteren. Darüber hinaus ist an dieser Stelle zu betonen, dass mit zunehmendem Alter der Prozentsatz der Personen mit teilweiser oder vollständiger Erwerbsunfähigkeit unbestreitbar zunimmt. Dieser Effekt tritt zwar nicht mehr so stark auf wie in der Vergangenheit, dafür erfolgt das Eintreten der Erwerbsunfähigkeit aber in immer jüngeren Jahren.



Darstellung 4: Erwerbspersonenpotenzial / Bevölkerung 2000 und 2030

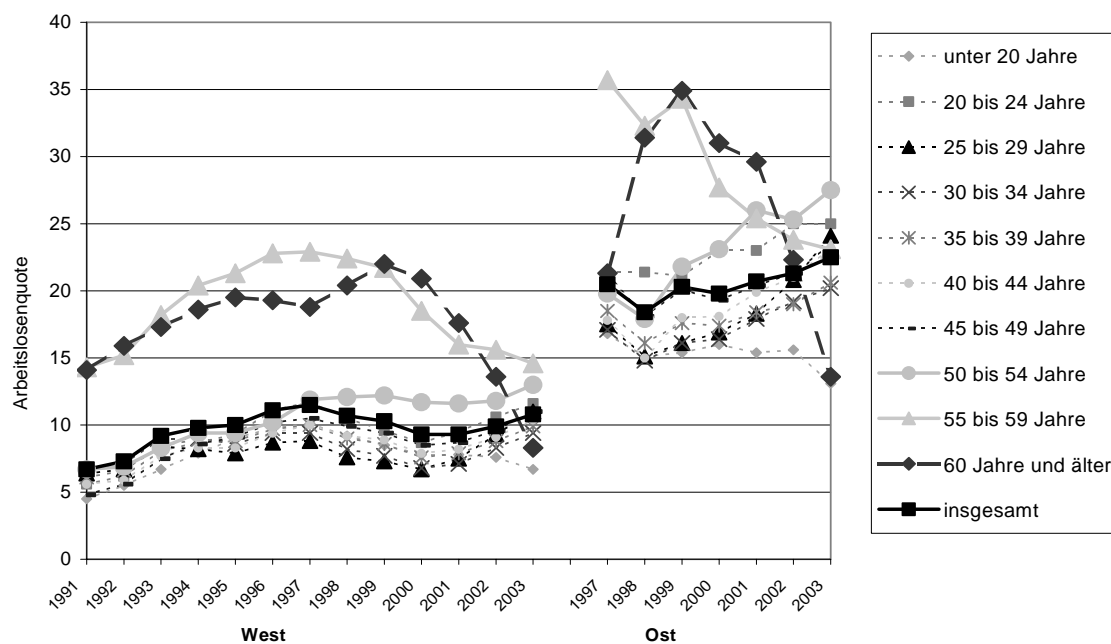
Quelle: Bundesministerium für Gesundheit und Soziale Sicherung 2003, S. 58.

Darstellung 4 enthält auf der Basis der Berechnungen der Rürup-Kommission (vgl. Bundesministerium für Gesundheit und soziale Sicherung 2003, S. 58) die Potenzialerwerbsquoten nach Alter und Geschlecht in Deutschland für die Jahre 2000 und 2030. Auch wenn man – wie der Verfasser – die Interpretationen und vor allem die Maßnahmenempfehlungen der Rürup-Kommission (Stichwort: Rente mit 67) nicht teilt, so erscheinen diese Potenzialerwerbsquoten doch realistischer als die z.B. vom Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung bisher zum Thema vorgelegten Prognosen, die durchgängig auf die lange Frist von einem viel zu frühen und weit überschätzten Umschlagen der Arbeitsmarktbilanz in Richtung eines Arbeitskräftemangels auf breiter Front ausgingen und ausgehen (vgl. Klauer 1994; Fuchs, Thon 2001; zur Kritik Kistler, Huber 2002; Kistler, Ebert 2005). Neben der Grundtendenz zu Unterschätzungen der Entwicklung des Arbeitsangebots durch das IAB (vgl. mit Bezug auf die Erwerbsneigung ostdeutscher Frauen auch Fuchs, Weber 2004) spricht auch ein weiterer Punkt für die Verwendung der Zahlen der Rürup-Kommission zur Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials: Die dortige Schätzung der gesamten Bevölkerungsentwicklung liegt relativ nahe an den Ergebnissen der mittleren Variante der 10. Vorausberechnung. Die Rürup-Kommission unterstellt allerdings andererseits bis 2030 Erwerbsquoten der Älteren, die über die Ratsbeschlüsse von Lissabon (für das Jahr 2010) hinausgehen. „So steigt die Erwerbsquote der 60- bis 64-Jährigen annahmegemäß um über 20 Prozentpunkte auf rund 64% bei Männern bzw. 43% bei Frauen“ (Bundesministerium für Gesundheit und soziale Sicherung 2003, S. 58). Zusammen mit den unterstellten Steigerungen der Erwerbsquoten, vor allem bei Frauen, in der Gruppe der 55- bis 59-Jährigen ergibt das eine Erwerbsquote Älterer, die

andererseits die Frage aufwirft, inwieweit solches unter den gegebenen Rahmenbedingungen für lebenslanges Lernen und den wenig altersgerechten Arbeitsbedingungen (vgl. INIFES 2005) überhaupt realistisch ist. Dies wohl weniger im Hinblick auf die dramatischen Kürzungen im Rentensystem bereits ab 1992, und verstärkt jetzt wieder durch das Wirksamwerden der versicherungsmathematischen Abschläge (das angestrebte wie das tatsächliche Renteneintrittsalter steigen deutlich an; vgl. Kistler 2005), sondern vor allem im Hinblick auf die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten in gesundheitlicher und qualifikatorischer Hinsicht – und auch auf die Bereitschaft der Unternehmen Ältere zu beschäftigen, was ja zur „Beschäftigungsfähigkeit“ untrennbar dazugehört.

3. Arbeitsmarktentwicklung und -perspektiven

Betrachtet man als einen Indikator für die Aufnahmefähigkeit des Arbeitsmarkts auch Ältere die altersgruppenspezifischen Arbeitslosenquoten (vgl. Darstellung 5), so könnte auf den ersten Blick der Eindruck einer wesentlich verbesserten Arbeitsmarktlage für Ältere in den jüngsten Jahren entstehen. Beschränkt man sich auf die westdeutsche Analyse – die ostdeutschen Zahlen in Darstellung 5 entsprechen im Wesentlichen dem gleichen Muster, sind aber durch spezifische Veränderungen in den Altersübergangsregelungen im Kontext der Transformation schwerer zu interpretieren – so fällt auf, dass die Arbeitslosenquoten der über 55- bis 59-Jährigen sowie der 60- bis 64-Jährigen seit 1991, von einem mehr als das Doppelte über dem Durchschnitt liegenden Niveau aus, überproportional angestiegen sind. Seit 1997 bzw. in der Gruppe der über 60-Jährigen seit 1999 gehen sie aber dramatisch zurück und für diese älteste betrachtete Gruppe liegt sie inzwischen sogar deutlich unter dem Durchschnitt. Sind die Alten also wieder besonders gefragt, wie manche Auguren vermuten?



Darstellung 5: Entwicklung der altersspezifischen Arbeitslosenquoten in West- und Ostdeutschland 1991-2003 bzw. 1997-2003

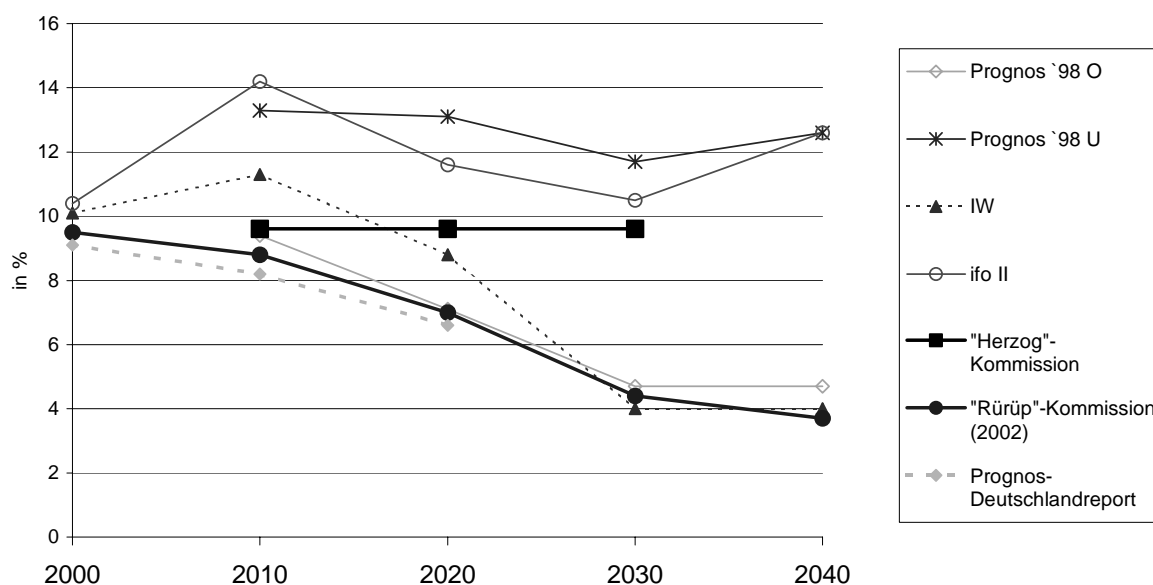
Quelle: INIFES, eigene Darstellung nach Bundesanstalt für Arbeit (Strukturanalyse, versch. Jahre).

Dem stehen einige Argumente entgegen. Einerseits verweisen die bereits eingangs angesprochenen niedrigen Erwerbstätigenquoten Älterer darauf, dass eine solche Interpretation nicht zulässig wäre. Altersgruppenspezifische Arbeitslosenquoten sind an den Grenzen zum Bildungssystem und zur Verrentung als Indikatoren nicht unproblematisch, da die Basis durch bereits erfolgte Übergänge in die Rente oder nur statistische Artefakte wie die stark angestiegene Inanspruchnahme der Regelung von § 428 SGB III bzw. die geblockte Altersteilzeitregelung verzerrt wird (Gleiches gilt im Hinblick auf Warteschleifen im Bildungssystem übrigens für den Ausbildungsstellenmarkt und die Arbeitslosenquote Jüngerer.). Die Frage, ob sich am Arbeitsmarkt für Ältere eine tatsächliche Wende in dieser Abbildung widerspiegelt (vgl. auch Koller 2001; Kistler, Hilpert 2003) ist nur sehr schwer und gerade in Bezug auf die Wirksamkeit von einschlägigen politischen Maßnahmen, deren Wirkung erst verzögert eintritt, auch noch nicht vollständig beantwortbar. Es sei überhaupt nicht bestritten, dass die vielfältigen anderweitigen Maßnahmen etwa zur Sensibilisierung von Arbeitgebern für das Problem der Beschäftigung Älterer, wie sie seitens der Bundesanstalt für Arbeit, der Arbeitgeberverbände usw. in den letzten Jahren getätigt wurden, wirksam waren und dass die wirklich drastischen Einschränkungen bei den Renten Wirksamkeit erst entfalten werden.

Ein Großteil des Rückgangs in den Arbeitslosenquoten Älterer ist aber schlicht und einfach auf einen demographischen Effekt zurückzuführen. Wie Darstellung 1 bereits verdeutlicht hat, ist der Jahrgang 1945 in der deutschen Bevölkerung besonders schwach besetzt und bildet zusammen mit den Kriegs- und unmittelbaren Nachkriegsjahrgängen einen tiefen Einschnitt zwischen der relativ hohen Zahl einiger Jahrgänge unmittelbar vor Kriegsbeginn und dann dem riesigen Berg an Babyboomern aus den 60er und 70er Jahren. Diese schwach besetzten „Kriegsjahrgänge“ sind jetzt um die 60 Jahre alt und weichen angesichts der Arbeitsmarktlage in besonders hohem Maß auf die jetzt noch möglichen Frühverrentungswege aus. Gleichzeitig stehen schlicht und einfach dem Arbeitsmarkt überhaupt relativ wenige Arbeitnehmer aus diesen Altersgruppen zur Verfügung, von denen ein erheblicher Anteil (vor allem höher Qualifizierter) selbst solchen Betrieben, die ansonsten eher nur Jüngere beschäftigen, aufgrund ihres Erfahrungswissens ziemlich unverzichtbar sind. Das Problem der besonderen Betroffenheit Älterer von Arbeitslosigkeit wird dadurch bei dem in Darstellung 5 verwendeten Indikator der altersgruppenspezifischen Arbeitslosenquote unterschätzt! Dafür spricht auch die Entwicklung der Arbeitslosenquote der 50- bis 54-Jährigen, die in den letzten Jahren immer über dem Durchschnitt liegt. Es bedarf keiner weiteren Erläuterung und nur geringer Fantasie vorherzusagen, dass mit dem Hineinwachsen der Babyboomer-Generationen – von den 1945 Geborenen aus betrachtet nimmt die Besetzungszahl jeder einzelnen Jahrganggruppe bis zu den 1964 Geborenen dramatisch zu – über die nächsten Jahre hinweg wieder ein völlig anderes Bild der Arbeitslosigkeit Älterer ergeben wird. Der hier verhandelte demographische Sondereffekt wird bald zu Ende gehen und das Problem der besonderen Betroffenheit Älterer durch Arbeitslosigkeit wird in den nächsten Jahrzehnten noch viel virulenter werden als Anfang der 90er Jahre – wo es uns insgesamt nicht gelungen ist, mit diesem Problem auch nur annähernd fertig zu werden.

Diese düsteren Aussichten werden auch bei einer Betrachtung der vorliegenden Langfristprojektionen der Arbeitsmarktbilanz für Deutschland nicht aufgehellt. Im Wesentlichen weisen diese Projektionen nämlich eine fortbestehende erhebliche Arbeitslosigkeit bis 2040 aus (vgl. Darstellung 6). Natürlich sind derartige Langfristprojektionen der Arbeitsmarktbilanz in hohem Grad annahmeabhängig. Im Wesentlichen lassen sich jedoch zwei Gruppen von Projektionen unterscheiden, die man als optimistische bzw. als pessimistische Varianten bezeichnen kann: Im Fall einer positiven Wirtschaftsentwicklung laufen die Projektionen auf eine Arbeitslosenquote von um die 4 bis 5%, im Fall einer negativen Wirtschaftsentwicklung

auf Arbeitslosenquoten im gegenwärtigen oder sogar noch leicht höheren Niveau hinaus. Von einer demographischen Wende am Arbeitsmarkt kann also in keinem Fall geredet werden. Selbst eine optimistische Projektion mit dem Ergebnis einer Arbeitslosenquote von 4% wäre aber mit dem Ziel des Stabilitäts- und Wachstumsgesetzes von 1967 eines „hohen Beschäftigungsstands“ nicht vereinbar, ebenso wenig mit der Europäischen Beschäftigungsstrategie, die in ihrer neuen Form „Vollbeschäftigung“ als eines ihrer drei übergreifenden Ziele postuliert.



Darstellung 6: Langfristprojektionen der Arbeitslosenquote in verschiedenen Gutachten

Quelle: INIFES, eigene Darstellung nach: Deutscher Bundestag 1998, S. 227 sowie den genannten Gutachten.

Es sind daher Blüenträume, wenn Politiker von einer Halbierung der Arbeitslosenzahl geträumt haben. Gleichermäßen ist es wohl eine bewusste Irreführung der Öffentlichkeit, wenn im Gutachten der Hartz-Kommission von einer baldigen Umkehrung der Arbeitsmarktbilanz und einer Zahl von bis zu 7 Mio. fehlenden Arbeitskräften bis 2015 die Rede ist (vgl. Kommission zum Abbau der Arbeitslosigkeit und zur Umstrukturierung der Bundesanstalt für Arbeit 2002, S. 118): „Bis zum Jahr 2015 fehlen nach Schätzungen im ungünstigsten Fall rund 7 Mio. Erwerbspersonen, wenn man von einem Anstieg des Arbeitskräftebedarfs von knapp 3 Mio. ausgeht“. Angesichts der generellen Entwicklung der Arbeitsmarktbilanz der letzten 30 Jahre und insbesondere unter Berücksichtigung der Tatsache eines deutlich spürbaren Rückgangs des Arbeitsvolumens in diesem Zeitraum stellt sich nämlich nicht nur die Frage, woher diese 3 Mio. zusätzlichen Arbeitsplätze denn kommen sollen, und welche Art von Arbeitsplätzen dies dann wäre (man denke an die anderen übergreifenden Ziele der Euro-

päischen Beschäftigungsstrategie: Steigerung der Arbeitsplatzqualität und Arbeitsproduktivität sowie Stärkung des sozialen Zusammenhalts und der sozialen Eingliederung). Es stellt sich auch die Frage, mit welchem Interesse und welcher Legitimation eine von der Regierung bestellte Kommission eine zwar nicht realistische, aber prinzipielle Verschiebung von der Massenarbeitslosigkeit in Richtung eines Arbeitskräftebedarfs als „ungünstigsten Fall“ bezeichnen kann. Offensichtlich geht es hier ausschließlich um Interessen der Arbeitgeberseite, zu jeder Zeit und an jedem Ort und unter allen Bedingungen immer ein genügend hohes Maß an Arbeitslosen vor der Türe zu haben, um die „Ware“ Arbeitskraft möglichst billig und willig zu halten!

4. Alternsgerechte Arbeit

An dieser Stelle kann nicht auf die vielfältigen Forschungsergebnisse und Praxisempfehlungen eingegangen werden, die sich in der Literatur mit der Frage der Voraussetzungen für eine Erhöhung der Beschäftigungsquote Älterer und einer den demographischen Herausforderungen adäquaten Arbeitspolitik auseinandersetzen (vgl. dazu z.B. Morschhäuser, Ochs, Huber 2003; Buck, Kistler, Mendius 2002). Selbst die Taskforce Beschäftigung, die das hehre Ziel der europäischen Beschäftigungspolitik von „more and better jobs“ recht radikal und geradezu sinnverkehrend auf das Ziel „Jobs, Jobs, Jobs“ reduziert, nennt hierzu (vgl. Taskforce Beschäftigung 2003, S. 42) drei Aktionslinien:

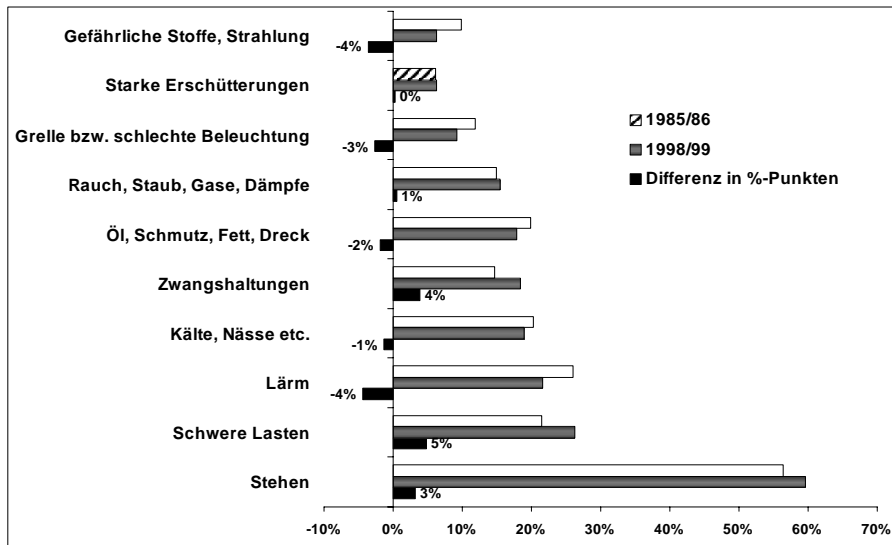
- Anreize für Arbeitnehmer und Arbeitgeber (wobei sich dies konkret auf Zwangsmaßnahmen für Arbeitnehmer, länger berufstätig zu bleiben, und auf Subventionierungen für Arbeitgeber beschränkt; vgl. Kistler 2005a),
- die Entwicklung des lebenslanges Lernens und
- eine Verbesserung der Arbeitsqualität und der Arbeitsbedingungen.

Bereits damit ist ein weites Feld an Maßnahmen angesprochen, man denke nur an die (für Deutschland im europäischen Vergleich nicht gerade respektablen) Erfolge im Hinblick auf die Teilnahme von Älteren und vor allem von geringer Qualifizierten an Weiterbildung (vgl. Kistler, Schönwälder 2001). Ein sicher genauso bedeutendes Handlungsfeld betrifft die Arbeitsqualität und die Arbeitsbelastungen, die eben nicht nur im Hinblick auf Ältere, sondern für alle Altersgruppen im Sinne einer alternsgerechten Arbeit zu sehen sind. Die einleuchtendste Begründung hierfür (vgl. European Commission 2003, 161) besteht darin, dass eine Erhöhung der Beschäftigungsquote Älterer in der mittleren Perspektive eine doppelte Her-

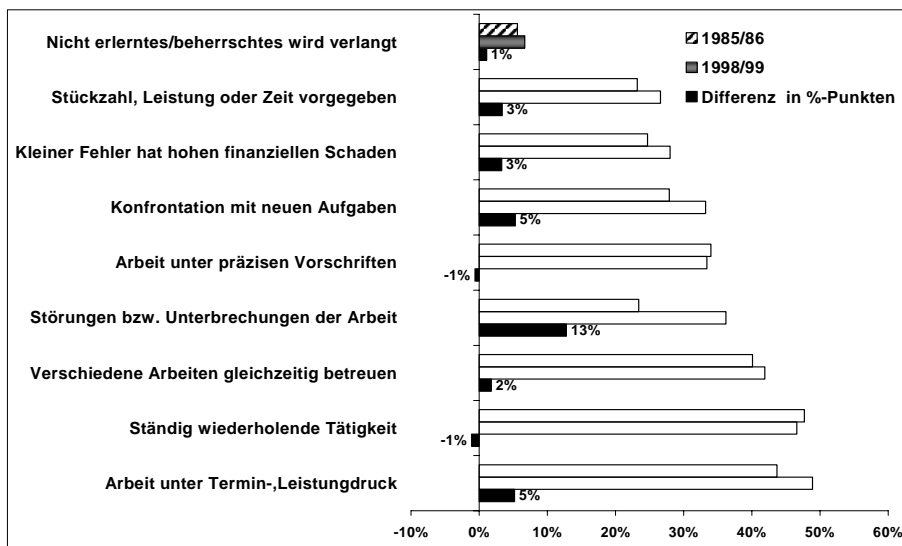
ausforderung beinhaltet. Die Stockholmer Zielsetzung und ebenso das Ziel einer Erhöhung des durchschnittlichen Erwerbsaustrittsalters im Sinne der Barcelona-Beschlüsse (vgl. zur Komplementarität dieser Ziele ebenda S. 166) zu erreichen, wird in einer unmittelbar bevorstehenden Zeit, in der die vielen Babyboomer zu einem guten Teil die „älteren Arbeitnehmer“ ausmachen werden, doppelt schwierig. Dies setzt außerdem voraus, dass die jetzt mittleren Altersgruppen – und im Blick auf eine nachhaltige Entwicklung natürlich auch die Jüngeren – überhaupt in ihrem Arbeitsleben ihre Gesundheit und Leistungsfähigkeit erhalten können.

Zumindest auf der Ebene subjektiver Indikatoren deutet sich an, dass auch hierfür die entsprechenden Voraussetzungen erst geschaffen werden müssen. Die Darstellungen 7 und 8 enthalten einen Vergleich der subjektiv empfundenen Arbeitsbelastungen und -anforderungen aus der BIBB/IAB-Erhebung der Jahre 1985/1986 mit der Befragung 1998/1999. Im Hinblick auf die physischen Arbeits- und Umgebungsbedingungen erweist sich der bereits früher getroffene Befund zu vorherigen Wellen dieser Befragung (vgl. Jaufmann, Kistler 1993), dass sich die physischen Arbeitsbelastungen nur verschoben, nicht aber insgesamt reduziert hätten, als weiterhin gültig. Reduzierungen bei den einen physischen Arbeits- und Umgebungsbedingungen stehen Zuwächse bei anderen gegenüber. Demgegenüber ist im Bereich der psychischen Arbeitsbelastungen und -anforderungen über alle Altersgruppen hinweg aus Darstellung 8 ersichtlich, dass recht durchgängig von einer Zunahme der psychischen Belastungen gesprochen werden kann.

Psychische Arbeits- und Umgebungsbedingungen



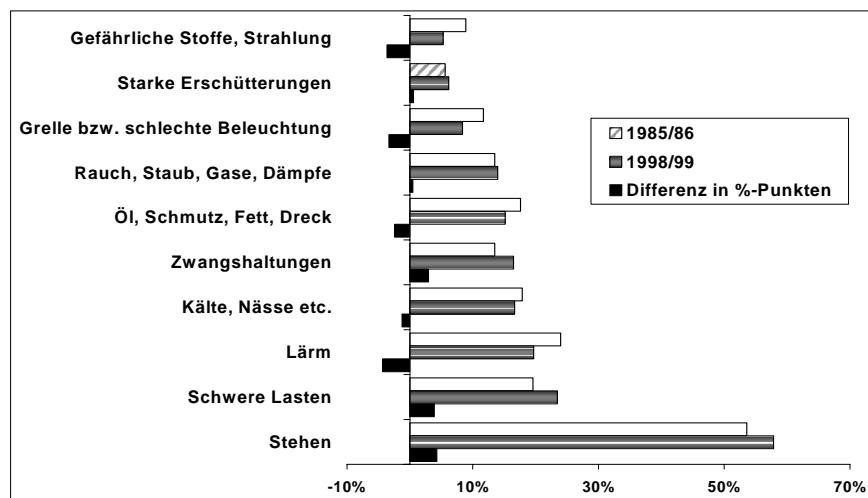
Psychische Arbeitsbelastungen und -anforderungen



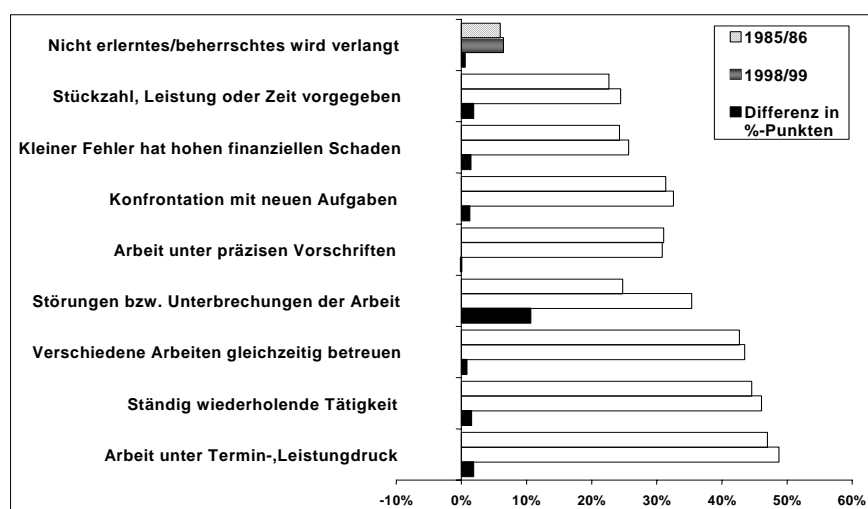
Darstellung 7: ArbeitnehmerInnen die häufig/praktisch immer unter den genannten Arbeitsbelastungen und -anforderungen arbeiten – Westdeutschland 1985/86 und 1998/99 in %

Quelle: BIBB/IAB-Befragungen 1985/86; 1998/99; Berechnungen von INIFES.

Physische Arbeits- und Umgebungsbedingungen



Psychische Arbeitsbelastungen und -anforderungen



Darstellung 8: ArbeitnehmerInnen (45 Jahre und älter), die häufig/praktisch immer unter den genannten Arbeitsbelastungen und -anforderungen arbeiten – Westdeutschland 1985/86 und 1998/99 in %

Quelle: BIBB/IAB-Befragungen 1985/86; 1998/99; Berechnungen von INIFES.

In Übereinstimmung mit entsprechenden europäischen Ergebnissen (vgl. Molinié 2003, S. 11), die feststellen, dass „the demands of work are becoming increasingly cumbersome for workers in the intermediate age range (35-44 years)“ stellen wir im Vergleich der BIBB/IAB-Befragungen 1985/86 und 1998/99 gleiches fest, sowie auch eine bedenkliche Zunahme bei der jüngsten Gruppe (vgl. Fuchs, Conrads 2003 mit differenzierten Ergebnissen auch nach Berufsgruppen und Erwerbsstatus sowie Beschäftigungsformen), während sich für die über 45-Jährigen in der Tendenz die physischen Arbeits- und Umgebungsbedingungen ebenfalls verschieben, die Zunahmen bei den psychischen Arbeitsbelastungen und -anforderungen aber geringer ausfallen als bei den jüngeren Gruppen.

Derartige Befunde werfen eine Vielzahl von Fragestellungen auf (vgl. z.B. zur Forschungsfrage „Was ist gute Arbeit“ INIFES 2003, 2005); vor allem aber das Problem, wie sich in der betrieblichen Praxis der Umgang mit älteren Arbeitnehmern (und natürlich genauso auch mit jüngeren) darstellt. Vereinfacht: Wie reagieren die Betriebe auf die demographische Herausforderung?

5. Praxis der Betriebe

Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2002 (vgl. Bellmann, Kistler, Wahse 2003), einer repräsentativen Befragung von 15.400 Betrieben/Dienststellen mit mindestens einer/m sozialversicherungspflichtig Beschäftigten, zeigen im Hinblick auf die Einschätzung Älterer durch die Personalverantwortlichen (Inhaber oder Personalchefs) zunächst den interessanten Befund, dass in den Betrieben die „traditionellen Arbeitstugenden“ weiterhin hoch bewertet und die eigenen älteren MitarbeiterInnen keineswegs im Vergleich zu Jüngeren als weniger leistungsfähig eingeschätzt werden.

Dieses betriebliche Urteil variiert zwar etwas nach Betriebsgrößenklassen, Branchen und auch Bundesländern, von einer wirklich signifikant geringeren Bewertung der Leistungsfähigkeit Älterer versus Jüngerer kann aber nirgends gesprochen werden.

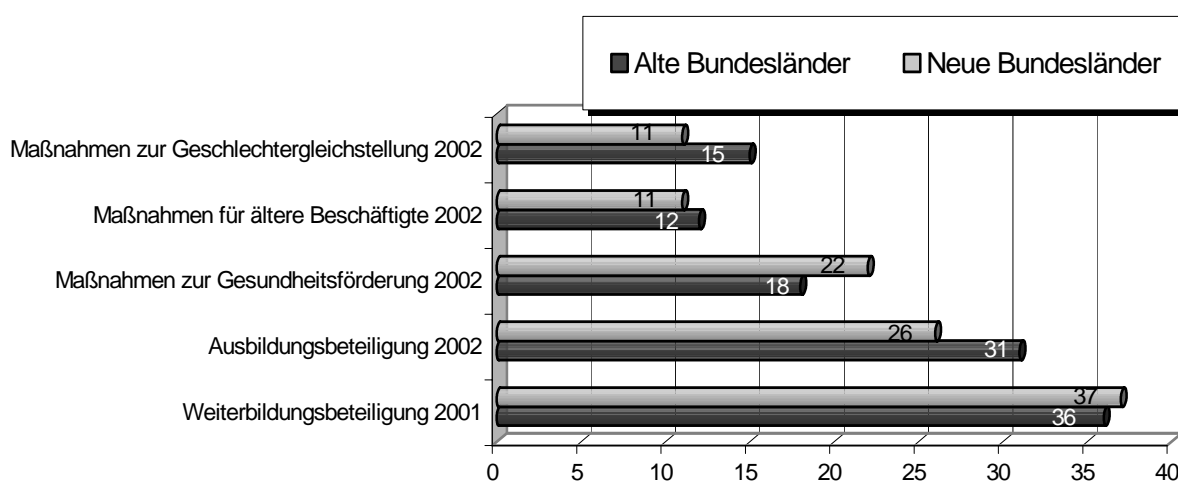
Damit geht aber keine entsprechende Einstellungsbereitschaft gegenüber Älteren vom externen Arbeitsmarkt einher: Rund ein Viertel der befragten Personalverantwortlichen in Ost- wie Westdeutschland bekennt sich sogar offen zu altersdiskriminierendem Einstellungsverhalten. Nur 56 Prozent der west- und 45 Prozent der ostdeutschen Betriebe würden zwar die Einstellung über 50-Jähriger nicht an Bedingungen knüpfen, 20 Prozent der ostdeutschen Betriebe erwarten hierfür unbedingt Lohnkostenzuschüsse.

Das Betriebspanel liefert auch Ergebnisse zur Frage, welche Maßnahmen für Ältere bzw. im weiteren Sinne, mit Blick auf andere Gruppen des Erwerbspersonenpotenzials, in den Betrieben praktiziert werden. Darstellung 9 gibt die entsprechenden Ergebnisse wieder, die auf den ersten Blick durchaus den Eindruck beachtlicher Anstrengungen der Betriebe erwecken könnten. Allerdings zeigt sich bei differenzierter Analyse, bei genauerem Hinsehen, dann durchgehend eher Enttäuschendes:

- Das (aus dem Betriebspanel 2001 stammende) Ergebnis, dass mehr als ein Drittel aller Betriebe die Weiterbildung (wenigstens einiger) ihrer Mitarbeiter durch zumindest partielle Freistellungen oder Kostenübernahme fördert, ist angesichts der hohen Gruppenspezifität

dieser Maßnahmen (Matthäus-Effekt), der mangelnden Einbeziehung Älterer und der nur geringen Verbreitung spezifischer Weiterbildungsmaßnahmen für Ältere deutlich zu relativieren (nur 1 Prozent aller Betriebe nennt solches – obwohl in Fachkreisen Einigkeit herrscht, dass Ältere zumindest in formeller Weiterbildung anderer Anspracheformen und didaktischer Konzepte bedürfen).

- Der Anteil ausbildender Betriebe ist viel zu gering, wie gerade das laufende Ausbildungsjahr wieder zeigt.
- Unter den Maßnahmen zur Gesundheitsförderung dominieren stark die „Krankenstandsanalysen“ und „Mitarbeiterbefragungen zum Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz“ und leider nicht aktive, präventive Maßnahmen, die angesichts der verbreiteten, merklich zunehmenden Arbeitsbelastungen (vgl. oben) nötig wären.
- Bei den Maßnahmen für Ältere dominiert die Altersteilzeit, die in ihrer verbreiteten geblockten Form nichts anderes ist als eine nur scheinbar sozialverträgliche vorzeitige Externalisierung Älterer.
- Bei den Maßnahmen zur Geschlechtergleichstellung – Frauen sind ein immer wichtiger werdendes Arbeitskräftepotenzial – entfällt ein großer Teil der Nennungen auf die Antwortmöglichkeit „Besondere Rücksichtnahme auf die Bedürfnisse von Eltern bei der Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung (z.B. Teilzeit, Gleitzeitmodelle, Telearbeit, Arbeitszeitkonten)“. Teilzeitangebote sind aber noch lange keine Frauenförderung und schon gar keine ausreichende Antwort auf die demographischen Herausforderungen.



Darstellung 9: Verbreitung von Maßnahmen zur Geschlechtergleichstellung für ältere Beschäftigte, zur Gesundheitsförderung und Ausbildungsbeteiligung 2002 sowie Weiterbildungsbeteiligung 2001, jeweils bezogen auf alle Betriebe

Quelle: INIFES/SÖSTRA nach IAB-Betriebspanel.

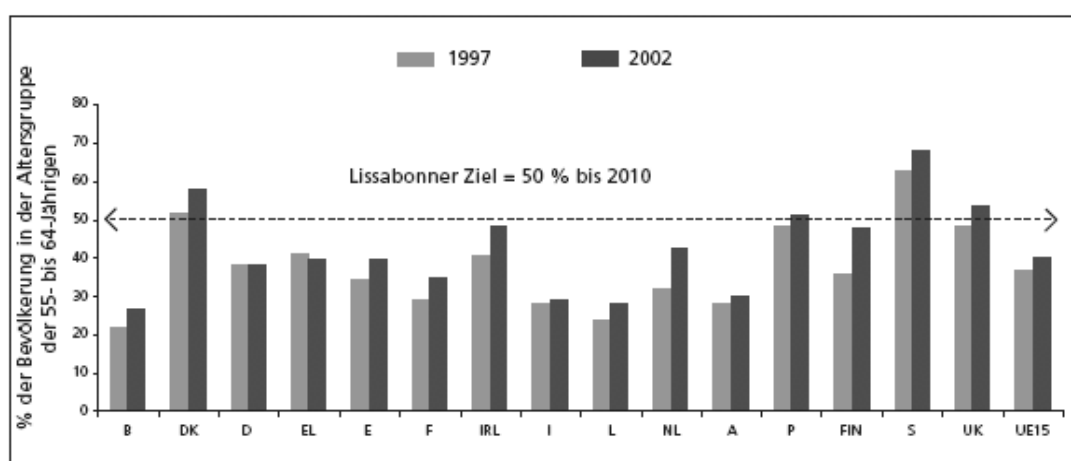
Zusammenfassend kann auf keinen Fall davon gesprochen werden, die Betriebe würden in ausreichendem Maß auf den demographischen Wandel vorbereitet sein – wobei diese Feststellung nicht bedeutet, den Betrieben die Alleinschuld für die Malaise zuzuschreiben.

6. Zwei Blicke über den Zaun

Die bisher vorgestellten Befunde geben in vielfacher Hinsicht Anlass zur Besorgnis. Nicht nur die Unternehmen, sondern unsere gesamte Gesellschaft scheint auf den demographischen Wandel und seine Herausforderungen bisher nicht wirklich vorbereitet zu sein. Zum Abschluss seien hier zwei Blicke „über den Zaun“ geworfen, einerseits ein ganz kurzer, ausschnitthafter Vergleich auf europäischer Ebene, andererseits ein „Blick über den thematischen Zaun“ auf die demographischen Herausforderungen in einem weiteren, über die Arbeitsmarktproblematik hinausgehenden, Sinn. Damit soll keinesfalls der Eindruck erweckt werden, dass die Herausforderungen in Deutschland gering wären oder das Problem des demographischen Wandels gar nicht von so großer Bedeutung wäre. Vielmehr muss auf derartige internationale und intertemporale Betrachtungen ein größerer Wert gelegt werden, weil das Thema Demographie in der politischen Debatte in besonderem Maße instrumentalisiert und missbraucht zu werden droht (vgl. zur Auseinandersetzung mit entsprechenden Debatten Bellmann, Hilpert, Kistler, Wahse 2003; Kistler 2004).

Wirft man einen Blick auf die Beschäftigungsquoten älterer Arbeitnehmer in den Mitgliedstaaten der Europäischen Union (vgl. Darstellung 10), so relativiert sich doch die gängige Vorstellung, in Deutschland wäre die Beschäftigungsquote älterer Arbeitnehmer besonders niedrig. Die Darstellung zeigt, dass die Beschäftigungsquoten ziemlich im europäischen Durchschnitt liegen – was im Übrigen auch für das durchschnittliche Renteneintrittsalter und andere einschlägige relevante Indikatoren gilt. Allerdings fällt auf, dass in Deutschland im Gegensatz zu den meisten anderen Staaten der EU die Beschäftigungsquoten der 55- bis 64-Jährigen in dem betrachteten Zeitraum 1997 bis 2002 in Deutschland fast nicht, allenfalls geringer als im EU-Durchschnitt zugenommen haben. Von einem großen Fortschritt im Hinblick auf die Ziele von Lissabon und Stockholm kann also nicht die Rede sein. Ebenfalls ist der Darstellung zu entnehmen, dass Deutschland mit einer Reihe anderer größerer EU-Länder weiter von den Lissabon/Stockholm-Zielen entfernt ist, als einige kleinere Staaten, die das Ziel von 50% Beschäftigungsquote Älterer bereits jetzt überschritten haben. Interessant ist auch die Beobachtung, dass sich die Vorbildfunktion einiger Länder, wie die Niederlande und Finnland, die in der öffentlichen und politischen Debatte als besonders weit fortgeschritten in dieser Thematik gelten, eher auf die Veränderungen zwischen 1997 und 2002 als – insbe-

sondere im Falle der Niederlande – auf die Zielerreichung beziehen. Schweden dagegen, dessen Beschäftigungsquote Älterer bereits im Jahr 1997 weit über dem 50%-Ziel lag und sich danach noch weiter erhöht hat, spielt auch in Fachdiskussionen eher eine untergeordnete Rolle. Zu fragen wäre beispielsweise, ob dies auch damit zusammenhängt, dass in Schweden eine weniger antietatistische Politik betrieben wird und eine eventuell dahingehend bestehende Erfolgsstory nicht in die neoliberalen europäischen und insbesondere deutschen Diskussionszusammenhänge passen würde (vgl. Kistler 2005a).



Darstellung 10: Beschäftigung älterer Arbeitnehmer (55-64) in den Mitgliedsstaaten der EU 1997 und 2002

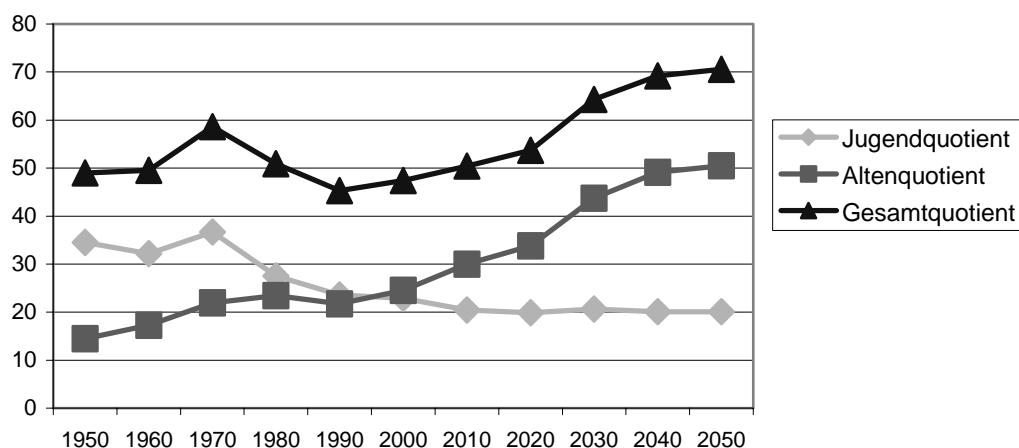
Quelle: Taskforce Beschäftigung 2002.

Ein anderer „Blick über den Zaun“ sei hier zu den gängigen Debatten geliefert, die die demographischen Herausforderungen als Begründung für alle möglichen gesellschaftspolitischen „Reformen“ verwenden und die den demographischen Wandel in einer auch verteilungsrelevant einseitigen Weise missbrauchen. Die Grundargumentation lautet dabei, dass die immer älter werdende Gesellschaft bereits heute die Hauptursache für leere Haushalts- und Sozialkassen bzw. als übergroß bezeichnete Sozialabgaben, Lohnnebenkosten etc. sei. Der wachsende Anteil Älterer in der Bevölkerung – der Ausdruck „Altenlastquotient“ wird aus Gründen der political correctness nicht mehr so oft gebraucht – führe dazu, ja er hätte bereits in der jüngeren Vergangenheit bewirkt, dass die Sozialleistungen, die von der aktiven Bevölkerung zu finanzieren sind, nicht mehr finanzierbar wären. Kurz: Das Verhältnis von inaktiver Bevölkerung zu aktiver Bevölkerung würde untragbar – der demographische Wandel sei die Ursache für die bereits erfolgten und nicht nur für die für die Zukunft programmierten Leistungseinschränkungen. Abgesehen davon, dass die Aussage von einer so arg steigenden Sozial-

leistungsquote (sieht man von der Zeit um 1970 und unmittelbar nach 1990 ab) so nicht stimmt, ja dass der Anteil der Funktion „Alter und Hinterbliebene“ am Sozialbudget sogar gesunken ist (vgl. Hahlen 2003), ist diese Denkweise schlicht falsch: Der demographische Wandel wird so zum Popanz aufgebaut.

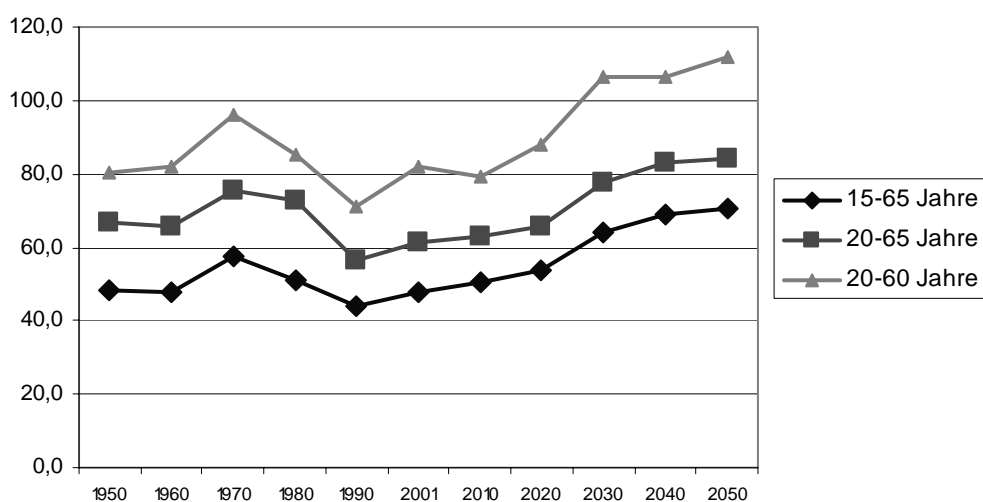
Darstellung 11 zeigt, dass der Altenquotient (hier verstanden als Relation der Zahl der über 65-Jährigen zur Zahl der Personen im erwerbsfähigen Alter 15 bis 65 Jahre) im Betrachtungszeitraum 1950–2050 steigt, mit einer relativen Abschwächung im Vergleich 1980 zu 1990. Gleichzeitig ist aber durch den demographischen Wandel zwischen 1950 und 2010 ein Rückgang im Jugendquotienten zu konstatieren. Die Darstellung zeigt weiter, dass der Jugendquotient (bedingt durch die Babyboomer) 1970 ein relatives Zwischenhoch verzeichnete und ab 2010 recht konstant bleiben wird. Die Jungen und die Alten müssen aber beide aus dem Sozialprodukt, das von den Personen im erwerbsfähigen Alter erarbeitet wird, mit unterhalten werden. Im Prinzip gibt es da keinen Unterschied.

Aus der Addition von Jugend- und Altenquotient ergibt sich dann der in Darstellung 11 gezeigte Gesamtquotient, der eindeutig nachweist, dass wir uns gegenwärtig (zwischen 1980 und 2020) in einer demographisch noch recht angenehmen Situation befinden. Dies kann, ja muss als Beleg dafür gewertet werden, dass nicht demographische Ursachen für die Steigerungen in den Lohnnebenkosten, bei den Sozialausgaben etc. verantwortlich waren, sondern andere Gründe ausschlaggebend sind (Arbeitslosigkeit, Reduzierung des Arbeitsvolumens trotz steigender Beschäftigtenzahlen, Rationalisierungsfortschritte, geringe Lohnzuwächse oder auch eine falsche Finanzierung der Kosten der deutschen Einheit, nämlich in erheblichem Maß aus den Sozialkassen oder der Kosten für ein „geeintes“ Europa; vgl. Lampert 2005; Kistler 2005). Darstellung 12 belegt außerdem, dass diese auf den Gesamtquotienten bezogene Aussage unabhängig von der Wahl der Grenzen des Erwerbsalters ist. Egal ob man die Gesamtquotienten 20/60, 15/65 oder 20/65 betrachtet, in jedem Fall ist für die Zukunft eine nicht unerhebliche Steigerung zu konstatieren (immer die mittlere Prognosevariante der 10. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung unterstellt), für die jüngere Vergangenheit und vor allem die Gegenwart und nähere Zukunft ist dieser Quotient aber relativ moderat. Damit ist die gängige Ursachenzuweisung der Finanzprobleme im Sozialbereich auf die Demographie irreführend.



Darstellung 11: Jugend-, Alten- und Gesamtquotient (15/65) in Deutschland⁵ 1950-2050

Quelle: INIFES.



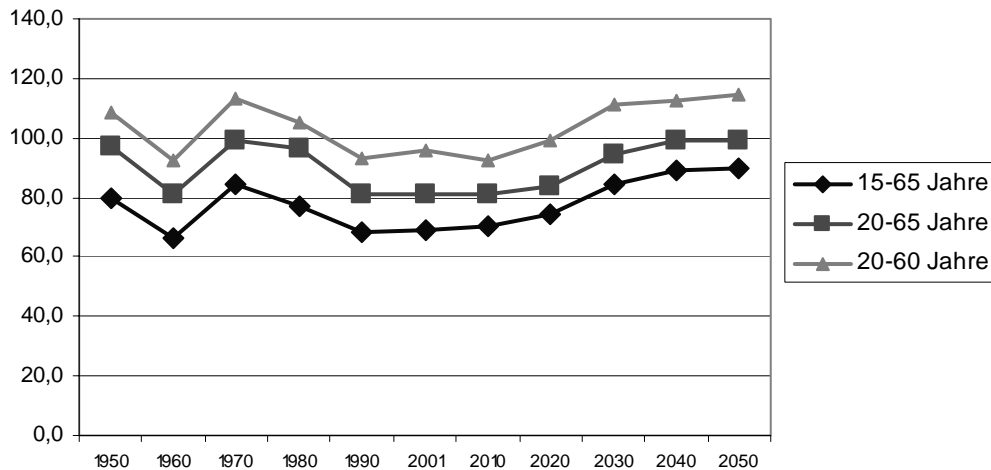
Darstellung 12: Gesamtquotienten bei verschiedenen Abgrenzungen der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter

Quelle: INIFES.

Dies wird auch anhand von Darstellung 13 deutlich, die die Relation von Nichterwerbstätigen zu Erwerbstätigen in verschiedenen Abgrenzungen wiedergibt. Bildet man diese Relation, so wird im Vergleich zu den obigen Darstellungen noch offensichtlicher, dass die mangelnde Fähigkeit unserer Wirtschaft, genügend Arbeitsplätze bereit zu stellen, die eigentliche Ursache für die bisherigen und künftigen Probleme ist. Eine Politik der Sanierung, der sogenannten Reformen der Sozialsysteme, die einseitig zu Lasten der älteren Generationen geht, geht insofern eindeutig an den wirklichen Ursachen vorbei.

⁵ Bis 1990: Westdeutschland; ab 2010 Bevölkerungsstruktur nach Variante 5 der 10. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamtes; Erwerbstätigenzahlen nach Prognos/VDR 2003.

Der viel beschworene latente Verteilungskonflikt zwischen den Generationen trübt den Blick auf den wahren Verteilungskonflikt, der eigentlich hinter diesen Problemen steht. Sicherlich wird die Problemlage nicht dadurch einfacher, dass man (vgl. ver.di 2003) darauf hofft, dass auch eine stark alternde Gesellschaft aus den künftigen Produktivitätszuwächsen wohl finanzierbar wäre – es geht nämlich immer um eine Verteilung zwischen den Ansprüchen der nicht aktiven und der aktiven Teile der Gesellschaft sowie insbesondere um den Konflikt zwischen Arbeit und Kapital.



Darstellung 13: Nicht-/Erwerbstätigenrelation in Deutschland nach verschiedenen Abgrenzungen des Erwerbsalters

Quelle: INIFES.

Literatur:

Bellmann, L.; Hilpert, M.; Kistler, E.; Wahse, J.: Herausforderungen des demographischen Wandels für den Arbeitsmarkt und die Betriebe. In: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* 36 (2003) Nr. 2, S. 133 ff.

Bellmann, L.; Kistler, E.; Wahse, J.: Betriebliche Sicht- und Verhaltensweisen gegenüber älteren Arbeitnehmern. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte* 20 (2003), S. 26 ff.

Bosbach, G.: Die modernen Kaffeesatzleser. 2004 (<http://www.fr-aktuell.de>)

Buck, H.; Kistler, E.; Mendius, H.G.: Demographischer Wandel in der Arbeitswelt. Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung. Stuttgart 2002

Bullinger, H.-J. u.a. (Hrsg.): Alter und Erwerbsarbeit der Zukunft. Arbeit und Technik bei veränderten Alters- und Belegschaftsstrukturen. Springer, Berlin 1993

Bundesministerium für Gesundheit und soziale Sicherung (Hrsg.): Nachhaltigkeit in der Finanzierung der sozialen Sicherungssysteme. Bericht der Kommission. Berlin 2003

Dostal, W.: Qualifikation und Arbeitsmarktdynamik. In: *SOFI; IAB; ISF; INIFES* (Hrsg.): Berichterstattung zur sozio-ökonomischen Entwicklung in Deutschland – Arbeit und Lebensweisen. Bericht an das BMBF, Opladen 2004, Kap. III-10 (i.E.)

European Commission: Employment in Europe 2003. Recent Trends and Prospects. Brüssel 2003

Fuchs, J.; Thon, M.: Fachkräftemangel. Wie viel Potenzial steckt in den heimischen Personalreserven? IAB-Kurzbericht Nr. 15, Nürnberg 2001

Fuchs, J.; Weber, B.: Erwerbsbeteiligung weiterhin hoch – Frauen in Ostdeutschland. IAB-Kurzbericht Nr. 4, Nürnberg 2004

Fuchs, T.; Conrads, R.: Flexible Arbeitsformen. Arbeitsbedingungen, -belastungen und Beschwerden – eine Analyse empirischer Daten. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin Fb 1006, Dortmund 2003

Hahlen, J.: Entwicklungen des deutschen Sozialstaats – Daten der amtlichen Statistik. In: *Wirtschaft und Statistik* 12 (2002), S. 1044 ff.

INIFES: Was ist gute Arbeit aus der Sicht von Erwerbstätigen? Antrag an die BAuA, Stadtbergen 2003 (www.was-ist-gute-arbeit.de)

INIFES: „Was ist gute Arbeit? – Anforderungen aus der Sicht der Erwerbstätigen“. Erste Befragungsergebnisse. Bericht an die INQA, hekt. Ms. Stadtbergen 2005

Jaufmann, D.; Kistler, E.: Arbeitsbelastungen und Technik. Sekundäranalyse repräsentativer Umfragen. In: *IfS; INIFES; ISF; SOFI* (Hrsg.): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung '93. Schwerpunkt: Produktionsarbeit. Berlin 1993, S. 225 ff.

Kistler, E.: Demographischer Wandel und Arbeitsmarkt – Die Debatte muss ehrlicher werden. In: *WSI-Mitteilungen* 57(2004) Nr. 2, S. 71 ff.

Kistler, E.: Demographischer Wandel, Arbeitsmarkt und Arbeitslosenversicherung. In: *Kerschbaumer, J.; Schroeder, W.* (Hrsg.): Auswirkungen des demographischen Wandels auf die sozialen Sicherungssysteme in Deutschland. Wiesbaden (i.E.) 2005

Kistler, E.: Auf beiden Seiten fördern und fordern – Anregungen aus internationalen Vergleichen zur Beschäftigung Älterer. Hekt. Ms. Stadtbergen (erscheint in einem von IAB herausgegebenen Tagungsband) 2005

Kistler, E.; Ebert, A.: Demographischer Wandel und Arbeitsmarkt – Deutschland. In: VDR 2005 (i.E.)

Kistler, E.; Huber, A.: Entlastet die demographische Entwicklung den Arbeitsmarkt nachhaltig? – Kein Licht am Ende des Tunnels. In: *Kistler, E.; Mendius, H.G.* (Hrsg.): Demographischer Strukturbruch und Arbeitsmarktentwicklung. Probleme, Fragen, erste Antworten – SAMF-Jahrestagung 2001, Stuttgart 2002, S. 48 ff.

Kistler, E.; Schönwälder, T.: Die alternde Gesellschaft in Deutschland und in der Europäischen Union erzwingt ein lebenslanges Lernen. In: *Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales und Frauen* (Hrsg.): LebensLangesLernen. Schriftenreihe Bd. 44, Berlin 2001, S. 29 ff.

Klauder, W.: Ausreichend Mitarbeiter für Tätigkeiten von morgen? Europäisches Arbeitskräftepotenzial und demographiebedingte Engpässe des Arbeitsmarktes. In: *Bullinger, H.J. u.a.* (Hrsg.): Alter und Erwerbsarbeit der Zukunft. Arbeit und Technik bei veränderten Alters- und Belegschaftsstrukturen. Berlin 1993, S. 22 ff.

Köhler, D.; Kistler, E.; Kopp, A.: Frauenerwerbsneigung und demographischer Wandel – Empirische Skizzen. In: *INIFES; ISF; SÖSTRA* (Hrsg.): Arbeits- und Innovationspotenziale im Wandel. Stadtbergen 1997, S. 65 ff.

Koller, B.: Ältere Arbeitnehmer. Das Rentenalter wurde angehoben – Zieht der Arbeitsmarkt mit? Eine Analyse zum Übergang in Rente, zu Erwerbsbeteiligung und Arbeitslosigkeit Älterer. IAB-Werkstattbericht Nr. 7, Nürnberg 2001

Kommission der Europäischen Gemeinschaften: Mitteilung der Kommission an den Rat: Entwurf des gemeinsamen Beschäftigungsberichts 2003/2004. KOM(2004)24, Brüssel 2004

Kommission zum Abbau der Arbeitslosigkeit und zur Umgestaltung der Bundesanstalt für Arbeit: Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt. Berlin 2002

Mendius, H.-G.: Demographischer Umbruch. Arbeitswelt und sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung. In: *Kistler, E.; Mendius, H.-G.* (Hrsg.): Demographischer Strukturbruch und Arbeitsmarktentwicklung – Probleme, Fragen, erste Antworten. SAMF-Jahrestagung 2001, Stuttgart 2002, S. 20 ff.

Molinié, A.-F.: Age and working conditions in the European Union (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions), Dublin 2003

SOFI; IAB; ISF; INIFES: Berichterstattung zur sozioökonomischen Entwicklung in Deutschland – Arbeit und Lebensweisen. Bericht an das BMBF, Opladen (i.E.) 2004

Taskforce Beschäftigung: Jobs, Jobs, Jobs. Mehr Beschäftigung in Europa schaffen. Brüssel 2003
ver.di: Mythos Demographie, Berlin 2003

Wanger, S.: Arbeitszeit und Arbeitsvolumen in der Bundesrepublik Deutschland 1970–1990.
BeitrAB 274, Nürnberg 2003

Dr. Katalin Velladics:⁶

Konsequenzen des demographischen Wandels für den Generationenvertrag am Beispiel Deutschlands und Ungarns⁷

Der in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts einsetzende beispiellose demographische Wandel verändert das Zusammenleben grundlegend. Der Rückgang der Fruchtbarkeitsziffern bewirkt bei gleichzeitig steigender Lebenserwartung Verschiebungen in der Struktur der Gesellschaften: Die Zunahme des Anteils älterer Menschen geht Hand in Hand mit einer Abnahme des Anteils der jüngeren. Der demographische Übergang von hohen zu niedrigen Fertilitäts- und Sterblichkeitsraten setzt sich auch im 21. Jahrhundert fort. Der Trend hin zu älter werdenden Bevölkerungen ist unaufhaltsam und unumkehrbar.

Die Steigerung der Lebenserwartung zählt zu den größten Errungenschaften der Menschheit, die mit großen Chancen und gleichzeitig mit erheblichen Herausforderungen verbunden ist. Die allgemein höhere Lebenserwartung kann eine Bereicherung für den Einzelnen bedeuten. Um die gewonnenen Jahre produktiv und menschenwürdig zu gestalten, muss aber das Individuum sowohl seine Lebensplanung als auch seine Altersvorsorge grundsätzlich neu formulieren. Auch auf gesellschaftlicher Ebene müssen die Sozialversicherungssysteme einer tiefgreifenden Reform unterzogen werden, um in einer alternden Welt soziale und wirtschaftliche Nachhaltigkeit gewährleisten zu können.

Ausgangspunkt: Demographische Ansätze

Deutschland mit seinen rund 82 Millionen Einwohnern und Ungarn mit einer Bevölkerungszahl von etwa 10 Millionen haben ähnliche Bevölkerungsstrukturen. In Deutschland sind 15,6% der Bevölkerung jünger als 15 Jahre, 67,7% befinden sich im erwerbsfähigen Alter von 15 bis unter 65 Jahren, und 16,7% der Bevölkerung sind 65 Jahre und älter. In Ungarn sind 16,9% der Bevölkerung jünger als 15 Jahre, im erwerbsfähigen Alter sind 68% und 15,1% sind über 65 Jahre.

Als Ergebnis des langfristigen Rückgangs der Fertilität und der Sterblichkeit nimmt der Anteil der Älteren nicht nur an der deutschen, sondern auch an der ungarischen Bevölkerung stetig zu. Die vom Statistischen Bundesamt im Rahmen der 9. Koordinierten Bevölkerungsvoraus-

⁶ Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Netherlands Interdisciplinary Demographic Institute (NIDI), Adresse: P.O. BOX 11650, 2502 AR The Hague, Tel.: +31 70 356 5201; E-Mail: Katalin.Velladics@gmx.de oder Mühsamstr. 32, 10249 Berlin, Tel.: +49 162 75 233 25, E-Mail: Velladics@web.de

⁷ Dieser Beitrag ist – mit kleinen Ergänzungen – ein Auszug aus meiner Dissertation „*Generationenvertrag und demographischer Wandel: Konsequenzen des aktiven Alterns für den Arbeitsmarkt am Beispiel Deutschlands und Ungarns*“, veröffentlicht beim Deutschen Universitäts-Verlag im November 2004. Auf dieser Dissertation wird im Folgenden mit der Abkürzung *Velladics, K. [2004]* bezogen.

berechnung vorgelegten Modelle lassen erwarten, dass sich bis 2050 der Anteil der 65-Jährigen und Älteren von rund 17% auf 29% erhöhen wird. In der Basisvariante der demographischen Szenarien Ungarns wird damit gerechnet, dass der Anteil der Älteren von rund 15% auf 25% steigen wird.

Wenn diese Vorausberechnungen zutreffen, wird im Jahr 2050 mehr als ein Viertel der deutschen und ungarischen Bevölkerung über 65 Jahre sein. Im Jahr 2000 war dies nur ein Sechstel. Parallel dazu wird sich sowohl der Anteil der Jüngeren als auch der Anteil der Menschen im mittleren Lebensabschnitt in beiden Ländern deutlich verringern.

Die Verschiebung der Relationen zwischen den Bevölkerungsgruppen im Kindes- bzw. Jugendalter, im erwerbsfähigen Alter und im Rentenalter führt zu Änderungen der Quoten zwischen dem Teil der Bevölkerung, der sich am Erwerbsleben beteiligt, und dem, der von den Erwerbstätigen unterhalten werden muss. Der Altenquotient beispielsweise, der das Verhältnis der Personen im Rentenalter (ab 65 Jahren) zu denjenigen im Erwerbsalter (15 bis 65 Jahre) beschreibt, betrug im Jahr 2000 in Deutschland 0,25 und in Ungarn 0,22. In den nächsten Jahrzehnten wird der Altenquotient in beiden Ländern stark ansteigen. So werden im Jahr 2050 in Deutschland 100 Menschen im Erwerbsalter 48 Personen im Rentenalter gegenüberstehen. Für Ungarn ergibt sich zu dieser Zeit ein Altenquotient von 0,42.

Die Bevölkerungsvorausberechnungen geben also eine älter werdende deutsche und ungarische Bevölkerung vor. Die Alterung der Bevölkerung erfolgt aber in den beiden Ländern mit einem unterschiedlichen Tempo. Die Ursachen dafür sind die relativ geringe Zuwanderung und die wesentlich niedrigere Lebenserwartung in Ungarn.

	Deutschland		Ungarn	
	2000	2050	2000	2050
Zahl der Bevölkerung (in Mio.)	82,0	69,9	10,2	8,9
Anteil der 65-Jährigen und Älteren an der Bevölkerung (in %)	16,7	28,7	15,1	25,4
Altenquotient	0,25	0,48	0,22	0,42
Lebenserwartung (in Jahren)	Männer: 74 Frauen: 80	Männer: 78 Frauen: 84	Männer: 67 Frauen: 75	Männer: 75 Frauen: 82

Tabelle 1: Demographische Angaben zur Alterung der deutschen und ungarischen Bevölkerung

Datenquellen: 9. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung Deutschlands, Basisvariante der demographischen Szenarien Ungarns

Auswirkungen der demographischen Alterung auf das Arbeitskräfteangebot Deutschlands und Ungarns

Von der demographischen Entwicklung werden auch die Entwicklungstendenzen des Arbeitskräfteangebotes determiniert. Zahl und Altersstruktur der Erwerbspersonen, d.h. der potentiell verfügbaren Arbeitskräfte, entwickeln sich langfristig parallel zur Bevölkerung. Nach den Ergebnissen der Bevölkerungsvorausberechnungen schrumpft sowohl die deutsche als auch die ungarische Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter: In Deutschland geht die Zahl der 15- bis unter 65-Jährigen im Zeitraum 2000-2050 von rund 55,5 Millionen Personen auf 41,6 Millionen zurück. So verringert sich die Anzahl der 15- bis 65-jährigen Deutschen bis zum Ende des Projektionszeitraums um etwa 25%. In Ungarn nimmt die Zahl der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter bis zum Jahr 2050 von 6,9 Millionen um gut 20% auf 5,4 Millionen Personen ab. Im Gegensatz zur Schrumpfung der Altersgruppen im erwerbsfähigen Alter steigt der Anteil der unter 15- bzw. ab 65-Jährigen an der Gesamtbevölkerung in beiden untersuchten Ländern um fast zehn Prozentpunkte.

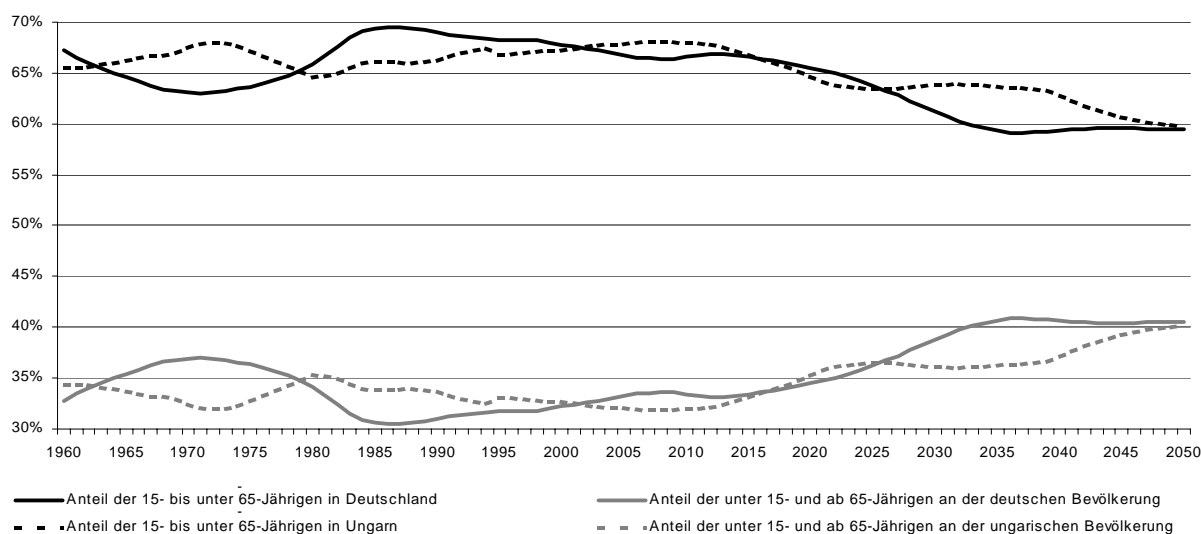


Abbildung 1: Entwicklung der Anteile der Bevölkerung im erwerbsfähigen und nichterwerbsfähigen Alter in Deutschland und Ungarn von 1960 bis 2050

Datenquellen: 9. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung Deutschlands, Basisvariante der demographischen Szenarien Ungarns, Statistische Jahrbücher Deutschlands und Ungarns 1962-2000 (Vgl. Velladics, K. [2004], S. 27.)

Projektion der Erwerbsbeteiligung

Die Größe des Arbeitskräfteangebotes hängt nicht nur von der demographischen Entwicklung ab, sondern auch von der Erwerbsbeteiligung, d.h. dem **Erwerbsverhalten** der Bevölkerung. In meiner Dissertation habe ich drei Szenarien zur Entwicklung des deutschen und

ungarischen Arbeitskräfteangebotes erarbeitet mit unterschiedlichen Annahmen zur Erwerbsbeteiligung.

Im **ersten Szenario** wird unterstellt, dass die Erwerbsquoten der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter, d.h. im Alter von 15 bis unter 65 Jahren, entsprechend dem Basisjahr 2000 in Deutschland bzw. 2001 in Ungarn im Zeitablauf konstant bleiben. Im Basisjahr waren in Deutschland 80% der männlichen und 64% der weiblichen Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter erwerbstätig. In Ungarn begaben sich 66% der Männer und 52% der Frauen im Jahr 2001 auf den Arbeitsmarkt.

Das **zweite Szenario** schreibt die in den 1990-er Jahren beobachtete Entwicklung der Erwerbspersonenquoten fort. Die Zeitreihen der Erwerbsquoten vom Zeitraum 1990 bis 2001 in Deutschland und von 1992 bis 2001 in Ungarn wurden bis zum Jahr 2050 mit Werten für einen exponentiellen Trend extrapoliert. Dabei mussten die vorausberechneten Erwerbsquoten im Intervall $[0,1]$ liegen. Die Gruppe der deutschen Erwerbspersonen setzte sich – wie auch im ersten Szenario – aus den 15- bis unter 65-jährigen Erwerbstätigen und Erwerbslosen zusammen. Die Bestimmung der Subpopulation der Erwerbspersonen Ungarns erfolgte unter Berücksichtigung der – im Vergleich zu Deutschland – niedrigeren gesetzlichen Altersgrenze für den Renteneintritt (vgl. auch Tabelle 2). So beschränkte sich die Gruppe der ungarischen Erwerbspersonen – im Gegensatz zum ersten Modell – auf die 15- bis unter 60-jährigen Erwerbstätigen und Erwerbslosen. Setzt sich in Zukunft die in den 1990-er Jahren verzeichnete Entwicklung der Erwerbsquoten fort, wird die Erwerbsbeteiligung der 25- bis unter 55-Jährigen in Deutschland so massiv steigen, dass die Erwerbsquoten schon im Zeitraum 2010 bis 2015 die maximalen 100% erreichen. Im Unterschied zur deutschen Entwicklung werden in Ungarn die Erwerbsquoten in diesen Haupterwerbsgruppen radikal von 80% auf unter 50% fallen.

Dem **dritten Szenario** liegt das vom IAB erarbeitete Konzept des Erwerbspersonenpotentials zugrunde. Das Konzept schätzt das gesamte, bei Vollbeschäftigungsbedingungen aktive Arbeitskräfteangebot, und stellt damit eine Obergrenze für das Arbeitsangebot dar. Das Erwerbspersonenpotential ist als die Summe aus Erwerbstätigen, Arbeitslosen und Stiller Reserve⁸ definiert, wobei die Arbeitslosigkeit und die Stille Reserve zusammen die Unterbe-

⁸ Zur Stillen Reserve gehören (i) entmutigte Personen, die bei ungünstiger Arbeitsmarktlage die Arbeitssuche entmutigt aufgeben, aber bei guter Arbeitsmarktlage Arbeitsplätze nachfragen, z.B. Frauen, die ihre Familienpause verlängern; (ii) Personen in kurzfristigen „Warteschleifen“ des Bildungs- und Ausbildungssystems oder in Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung; (iii) Personen, die jeweils aus Arbeitsmarktgründen vorzeitig aus dem Erwerbsleben ausgeschieden sind; (iv) Zusatzarbeiter, die nur bei schlechter Konjunkturlage Arbeit suchen, z.B. wegen Arbeitslosigkeit eines Haushaltsangehörigen. Da die Stille Reserve in ihrem vollen Umfang in offiziellen Statistiken nicht erfasst wird, muss sie geschätzt werden, um empirische Werte für das Erwerbspersonenpotenzial zu bekommen. Für Ansätze des regressionsanalytischen Schätzverfahrens siehe Velladics, K. [2004], S. 41-54 und 60-61.

schäftigung ergeben. So ist dieses Konzept umfassender als das der Erwerbspersonen, welches im Szenario 1 und 2 als Maß für das Arbeitsangebot Verwendung findet. Das IAB-Konzept hat auch einen weiteren Vorteil: Da das Erwerbspersonenpotential als das Arbeitskräfteangebot bei Vollbeschäftigungsbedingungen definiert ist, ergibt seine Projektion die zukünftige Entwicklung des Vollbeschäftigungs-Arbeitsangebotes. Damit sind Aussagen über die Angebotsentwicklung der Zukunft möglich ohne gleichzeitig die künftige Nachfrageseite schätzen zu müssen.

Die **Ergebnisse der drei Szenarien** zeigen, dass das künftige Arbeitskräfteangebot sowohl in Deutschland als auch in Ungarn vornehmlich durch die Bevölkerungsentwicklung bestimmt wird. Als Folge der demographischen Tendenzen geht die Anzahl der deutschen Erwerbspersonen unter unveränderten Arbeitsmarktbedingungen von rund 39,9 Mio. im Jahr 2000 auf 29,5 Mio. Personen im Jahr 2050 zurück. Die Simulierung einer Hochkonjunktursituation ergibt ebenfalls ein bis 2050 um etwa 9 Mio. Personen sinkendes Arbeitskräfteangebot. Setzte sich in den nächsten Jahrzehnten die in den 1990-er Jahren beobachtete Entwicklung der Erwerbsbeteiligung fort, stünden dem deutschen Arbeitsmarkt 2050 fast 5 Mio. weniger Erwerbspersonen zur Verfügung als im Basisjahr.

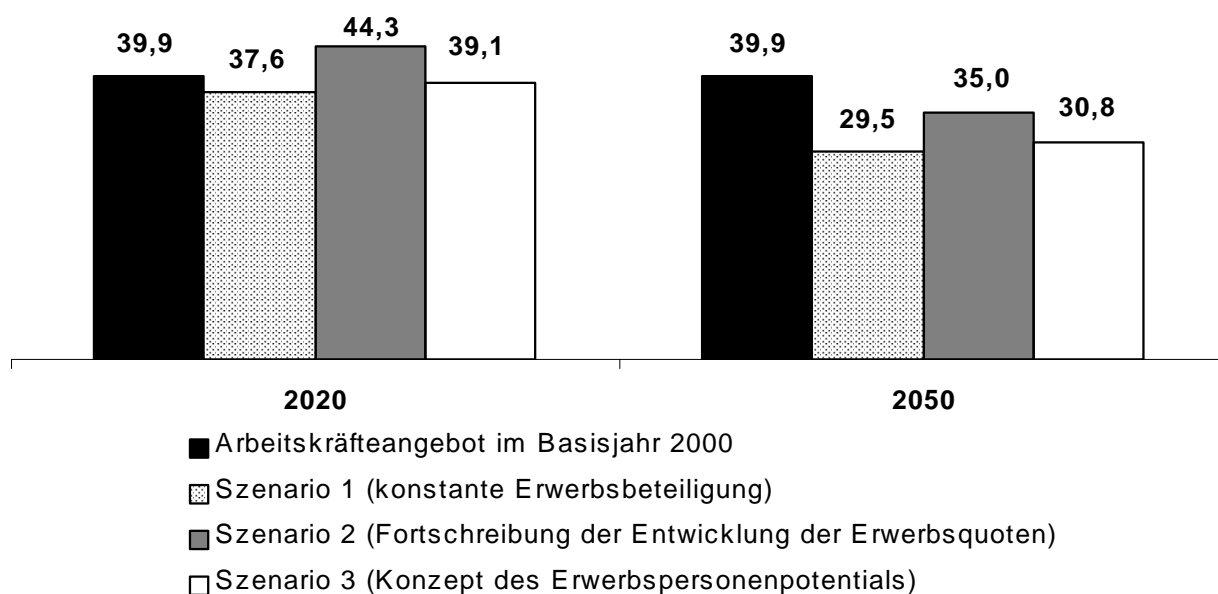


Abbildung 2: Arbeitskräfteangebot in Deutschland in den Jahren 2020 und 2050 im Vergleich zu dem Basisjahr 2000 (in Millionen Personen)

Datenquellen: 9. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung Deutschlands, Mikrozensus 2001 (Vgl. Velladics, K. [2004], S. 61.)

Für Ungarn ergibt sich aus sämtlichen Szenarien ein kontinuierlich schrumpfendes Arbeitskräfteangebot: Blicke die Erwerbsbeteiligung der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter bis

2050 gegenüber dem Jahr 2001 konstant, betrüge die Anzahl der Erwerbspersonen 3,0 Mio. im Jahr 2050. Setzen sich in Zukunft die sich in den letzten Jahren abzeichnenden Tendenzen in der Erwerbsbeteiligung fort, ginge das Erwerbspotential bis 2050 von 4,1 Mio. um 2 Mio. auf 2,1 Mio. Personen zurück. Die Simulation einer Vollbeschäftigungssituation ergibt ein bis 2050 um 0,7 Mio. Personen sinkendes Arbeitskräfteangebot.

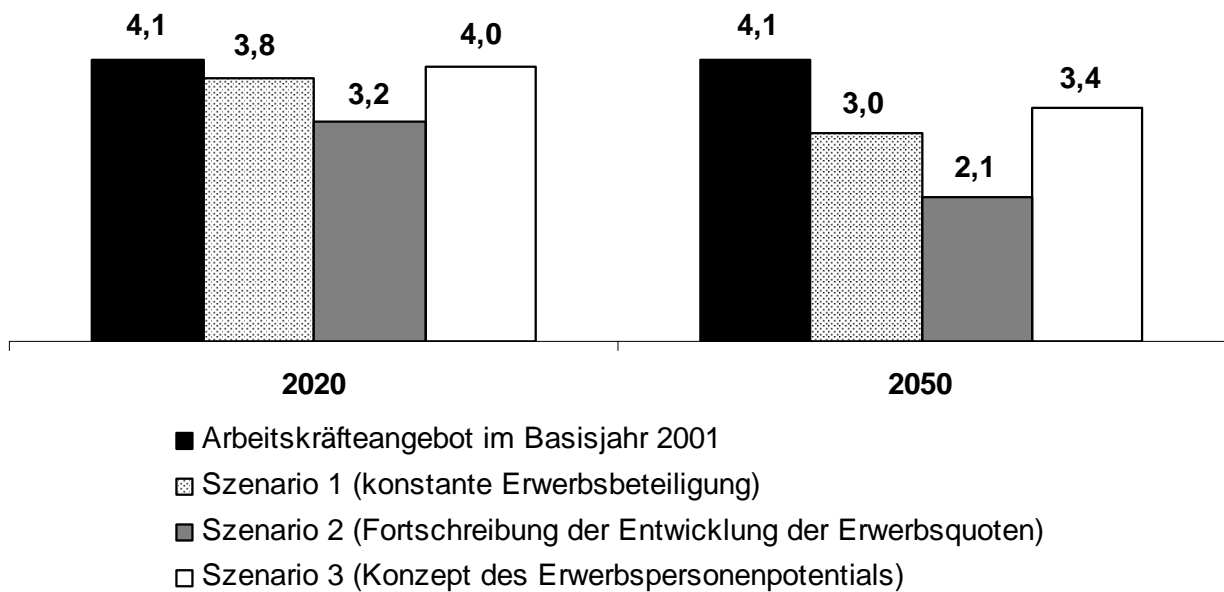


Abbildung 3: Arbeitskräfteangebot in Ungarn in den Jahren 2020 und 2050 im Vergleich zu dem Basisjahr 2001 (in Millionen Personen)

Datenquellen: Basisvariante der demographischen Szenarien Ungarns, Labour Force Survey 2001 (Vgl. Velladics, K. [2004], S. 62.)

Konsequenzen aus der Schrumpfung des Arbeitskräfteangebotes

Die ökonomischen Konsequenzen der Abnahme des Arbeitskräfteangebotes bei gleichzeitiger Bevölkerungsalterung zeigen sich unmittelbar im Bereich der Sicherung des Alterseinkommens unter Wahrung einer Generationengerechtigkeit, hinsichtlich des Gesundheitswesens und der Krankenversicherung bzw. im Bereich der Pflege unter Berücksichtigung sich wandelnder Familien- und Lebensformen. Weniger offensichtlich ist, dass auch die ökonomische Erneuerungsfähigkeit der Gesellschaften, das Kreativitäts- und Innovationspotential und das Wirtschaftswachstum von Verschiebungen der Altersstruktur beeinflusst werden können.

Druck auf die Rentensysteme

Von der Politik wird häufig die Rentenfrage, d.h. die Sicherung des Alterseinkommens bei einem zunehmenden Ungleichgewicht zwischen Beitragszahlern und Rentenbeziehern als das wichtigste Problem bezeichnet, das in Folge des demographischen Wandels gelöst werden muss. In der Tat werden im Zeitraum 2000 bis 2050 die Ausgaben für staatliche Renten sowohl in Deutschland als auch in Ungarn stark wachsen. Die von deutschen und ungarischen Experten, dem IWF und der Europäischen Kommission sowie der OECD durchgeführten Analysen weisen in dieselbe Richtung: Bei unveränderter Politik werden die projizierten Rentenleistungen die vorausgerechneten Rentenversicherungsbeiträge in beiden untersuchten Ländern übersteigen. Dies sei an dem folgenden Beispiel demonstriert: Die ferne Lebenserwartung eines 60-Jährigen beträgt derzeit in Deutschland etwa 18 Jahre. Die Steigerung der Lebenserwartung um die in der 9. Koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung angenommenen 4 Jahre von Generation zu Generation erhöht die Gesamtrentenzahlungen um etwa 22% pro Rentenbezieher. Zum anderen müssen diese gestiegenen Zahlungen von weniger Kindern, d.h. weniger zukünftigen Beitragszahlern, finanziert werden. Bei einer Geburtenrate von 1,35 Kindern pro Frau gibt es in jeder Generation ca. 30% weniger Beitragszahler als in der Vorgängergeneration und der Anteil pro Zahlendem erhöht sich dementsprechend. Dazu kommt das sog. Renten-Paradox, nach dem der Kreis der Rentenempfänger permanent fluktuiert. Die Personen, die das Renteneintrittsalter erreichen, scheiden aus dem Erwerbsleben aus und nehmen ihr Recht auf Rentenzahlung in Anspruch. Gleichzeitig sterben viele frühere Rentenbezieher. Da das Rentenniveau der neuen Rentenbezieher in der Regel über dem der Vorgängergenerationen liegt, steigt die Durchschnittsrente. Die Steigerung des durchschnittlichen Renten-niveaus sowie die Dynamisierung der Renten, d.h. Anpassung der Renten an die wirtschaftliche Gesamtentwicklung, verursachen eine weitere Zunahme der Gesamtsumme dieser Leistungen.

Wachsender Bedarf an Altenpflege und Gesundheitsversorgung

Ergebnisse demographischer Analysen und Vorausberechnungen warnen vor steigenden Kosten und einem größeren Versorgungsbedarf auch im Bereich Gesundheitswesen als Folge der zunehmend alternden Gesellschaft. Unabhängig von der Annahme über die Entwicklung der Lebenserwartung in Gesundheit sind im gesundheitsrelevanten Leistungsbedarf folgende demographisch bedingte Veränderungen zu erwarten:

- Mit zunehmendem Alter steigt die Morbidität und parallel dazu stuft sich die Bewertung des eigenen Gesundheitsstands deutlich ab. Bestimmte Erkrankungen treten im Alter häufiger oder überhaupt erst auf. Als Folge davon steigt die Nachfrage nach Gesundheitsleistungen. Ältere Menschen suchen die Arztpraxis häufiger auf und werden tendenziell häufiger stationär behandelt.
- Die Führung und Aufrechterhaltung eines selbständigen und als zufrieden stellend empfundenen Lebens in der gewohnten Umgebung ist der Wunsch fast aller älteren Menschen. Als Folge der Alterung der Älteren wird auch die Anzahl derjenigen ansteigen, die regelmäßig Pflege benötigen. Der Pflegebedarf kann dann besonders schnell anwachsen, wenn sich neben der Zahl der Pflegebedürftigen auch die Zeitdauer der Pflege erhöht.
- Heute nimmt die familiäre Pflege in beiden untersuchten Ländern noch einen relativ breiten Raum ein. Aufgrund der Veränderungen in Familien- und Lebensformen ist zu erwarten, dass immer weniger Ältere in einem Familiennetz eingebunden sein werden. So werden sich immer mehr ältere Menschen auf institutionelle Pflege verlassen, die teurer und unpersönlicher sein kann als familiäre Pflege.

Ausgehend von der bisherigen Entwicklung der Gesundheitsausgaben wird für die Zukunft eine Steigerung der gesundheitsrelevanten Kosten prognostiziert. In Deutschland beispielsweise erhöhten sich die Gesundheitsausgaben von 1992 bis 1998 um 28,7%. Im selben Zeitraum stieg der Preisindex für die Lebenshaltung der privaten Haushalte um insgesamt 13,9%. Die steigenden Gesundheitsausgaben resultieren aus einer wachsenden Präferenz der Bevölkerung für das Gut Gesundheit, aus den spezifischen Produktivitätsbedingungen dieses Dienstleistungssektors sowie aus den Besonderheiten des medizinischen Fortschritts. Der Alterungsprozess der Bevölkerung lässt die Gesundheitsausgaben zusätzlich ansteigen, während die Entwicklungsdynamik der beitragspflichtigen Einkünfte gebremst wird.

Demographischer Wandel und Wirtschaftswachstum

Die Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Bevölkerungsentwicklung und Wirtschaftswachstum gehört sei Thomas Malthus zu den Standardfragen der Ökonomie. Auf der Basis der neuen Wachstumstheorie wird die Hypothese aufgestellt, dass die Schrumpfung der Bevölkerung in erster Linie die Höhe der gesamtwirtschaftlichen Nachfrage beeinflusst. Gleichzeitig wirkt sich die Bevölkerungsalterung einerseits nachfrageseitig strukturverändernd und andererseits angebotsseitig durch Produktivitätsveränderungen aus.

Auf der **Nachfrageseite** stehen sich zwei Effekte gegenüber: Zum einen wirkt eine sinkende Bevölkerungszahl dämpfend auf den Konsum, und zum anderen wird eine relativ stabile Anzahl der Haushalte die Quantität der Nachfrage stabilisieren. Parallel dazu wird die Verschiebung der Altersstruktur hin zu den älteren Gruppen deren Einfluss auf die Qualität und die Struktur der Nachfrage verstärken.

Auf der **Angebotsseite** ist – wie oben dargestellt – in beiden Ländern mit einer beträchtlichen Abnahme des Erwerbspotentials bis zum Jahr 2050 zu rechnen. Die Frage, ob die Rolle dieser quantitativen Wachstumsdeterminante in den modernen Volkswirtschaften relevant ist, lässt sich schwer beantworten. Solow beispielsweise schätzt den Beitrag des **technischen Fortschritts** zum Wachstum des Bruttosozialproduktes auf bis zu 85%. Ein verstärkter Kapitaleinsatz könnte also die Verknappung von Arbeitskräften zum Teil kompensieren. Eine solche Strategie hat aber nur dann Aussicht auf Erfolg, wenn eine hinreichend starke Produktivität des Kapitaleinsatzes langfristig gesichert werden kann. Der zusätzliche Kapitaleinsatz ist aber annahmegemäß mit immer geringerem Produktivitätsgewinnen verbunden. Dieses Phänomen ist nur durch einen beständigen Strom von Innovationen auszugleichen. Unterstellt man darüber hinaus einen gleich bleibenden Anteil an Hochbegabten innerhalb einer Bevölkerung, dann sinkt mit der Schrumpfung der Population auch die Zahl derjenigen, die fähig sind, innovative Spitzenleistungen zu erbringen. Damit verringert sich auch die Qualität des gesamtwirtschaftlich zur Verfügung stehenden Humankapitals; und wenn der technische Fortschritt im Wesentlichen von diesem abhängt, muss dies eine negative Auswirkung auf die Wachstumsraten haben.

Ausgehend von diesen Überlegungen wird in Deutschland bis 2020 ein jährliches Wirtschaftswachstum von lediglich rund 1,9% erwartet bzw. für Ungarn die Verarmung der alternden Gesellschaft prognostiziert.

Wege zur Reduzierung der Arbeitskräfteabnahme

Zur Kompensierung des quantitativen Rückgangs der Erwerbsbevölkerung in der Zukunft bieten sich mehrere Lösungswege an:

- Gezielte Steuerung der Einwanderung,
- Aktivierung heimischer Personalreserven, d.h.:
 - Eingliederung der Arbeitslosen in den Arbeitsmarkt,
 - Aktivierung Stiller Reserven,
 - Erhöhung der Frauenerwerbsbeteiligung sowie
- Verlängerung der Lebensarbeitszeit.

Die folgende Betrachtung konzentriert sich auf den Lösungsweg „Verlängerung der Lebensarbeitszeit“.

Verlängerung der Lebensarbeitszeit

Gegenwärtige Situation

Die Erwerbsbeteiligung der Älteren ist im internationalen Vergleich sowohl in Deutschland als auch in Ungarn extrem niedrig. Die 60- bis unter 65-jährigen Arbeitskräfte sind überwiegend bereits in Rente oder im Vorruhestand. Obwohl die Arbeitsmarktwirkung des Arbeitsübergangsgeldes in beiden Ländern nach und nach ausläuft und dementsprechend die Erwerbsquoten der Älteren ab 1993 in Deutschland bzw. ab 1998 in Ungarn wieder ansteigen, waren im Basisjahr der Szenarien lediglich 31% der deutschen und 10% der ungarischen Männer im Alter von 60 bis unter 65 Jahren bzw. 13% der deutschen und 4% der ungarischen Frauen in derselben Altersgruppe auf dem Arbeitsmarkt. Sowohl deutsche als auch ungarische Männer scheiden im Schnitt 4 Jahre vor dem Erreichen des gesetzlichen Regelrenteneintrittsalters aus dem Erwerbsleben aus. Frauen gehen in Deutschland 5 Jahre und in Ungarn 3 Jahre früher in Rente als es das gesetzliche Rentenalter vorsieht (siehe Tabelle 2).

	Deutschland		Ungarn	
	Frauen	Männer	Frauen	Männer
Erwerbsbeteiligung der 60-64-Jährigen, im Jahr 2000, in %	13	31	4	10
Gesetzliches Renteneintrittsalter	65	65	58	62
Tatsächliches Renteneintrittsalter	60	61	55	58
Das Alter, mit dem 45-64-Jährige voraussichtlich in Rente gehen	63	64	61	62
Das Alter, mit dem 45-64-Jährige in Rente gehen möchten	59	60	56	58

Tabelle 2: Erwerbsbeteiligung Älterer sowie gesetzliches, tatsächliches und erwünschtes Renteneintrittsalter

Datenquellen: 2. Population Policy Acceptance Survey, Hungarian Social Demographic Panel Survey
"Turning Points of the Life-Course"

Aus Tabelle 2 ist auch zu entnehmen, dass die 45- bis unter 65-Jährigen sowohl in Deutschland als auch in Ungarn einen Anstieg des tatsächlichen Rentenalters erwarten. Sie rechnen damit, erst nach Erreichen des gesetzlichen Rentenalters oder kurz davor in den Ruhestand gehen zu können. Die 45- bis unter 65-Jährigen würden allerdings in beiden Ländern im Schnitt 4 Jahre früher aus dem Arbeitsleben ausscheiden, wenn sie die Wahl hätten.

Verlängerung der Lebensarbeitszeit: Warum?

In der europäischen Beschäftigungsagenda spielen ältere Arbeitskräfte eine wichtige Rolle: Auf den Tagungen des Europäischen Rates in Stockholm und Barcelona wurden die ehrgeizigen Ziele gesetzt, in der EU bis 2010 die Erwerbstätigenquote der 55- bis unter 65-Jährigen auf 50% zu erhöhen sowie das tatsächliche Renteneintrittsalter um 5 Jahre anzuheben. Ältere Erwerbspersonen sollen das Arbeitskräfteangebot erweitern, einen wesentlichen Beitrag zur nachhaltigen Wirtschaftsentwicklung leisten sowie durch einen tragbaren Altersabhängigkeitsquotienten zur finanziellen Tragfähigkeit der sozialen Sicherungssysteme beitragen. Eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit kann auch die gesundheitliche Situation und die Lebensqualität der älteren Bevölkerung positiv beeinflussen.

Der Übergang von der Industriegesellschaft zur Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft bzw. die sich aus dieser Entwicklung ergebende Flexibilisierung der Arbeitswelt bietet günstige Voraussetzungen für die Verlängerung der Lebensarbeitszeit. Durch Anwendung neuer Technologien und Formen der Arbeitsorganisation werden in der modernen Dienstleistungs-

gesellschaft bisherige Festlegungen von Arbeitszeiten und Arbeitsverhältnissen relativiert. Die Durchbrechung traditioneller Erwerbsbiographien ermöglicht, versicherungsrechtlich gesetzte Altersgrenzen zu überwinden und länger am Erwerbsleben teilzunehmen.

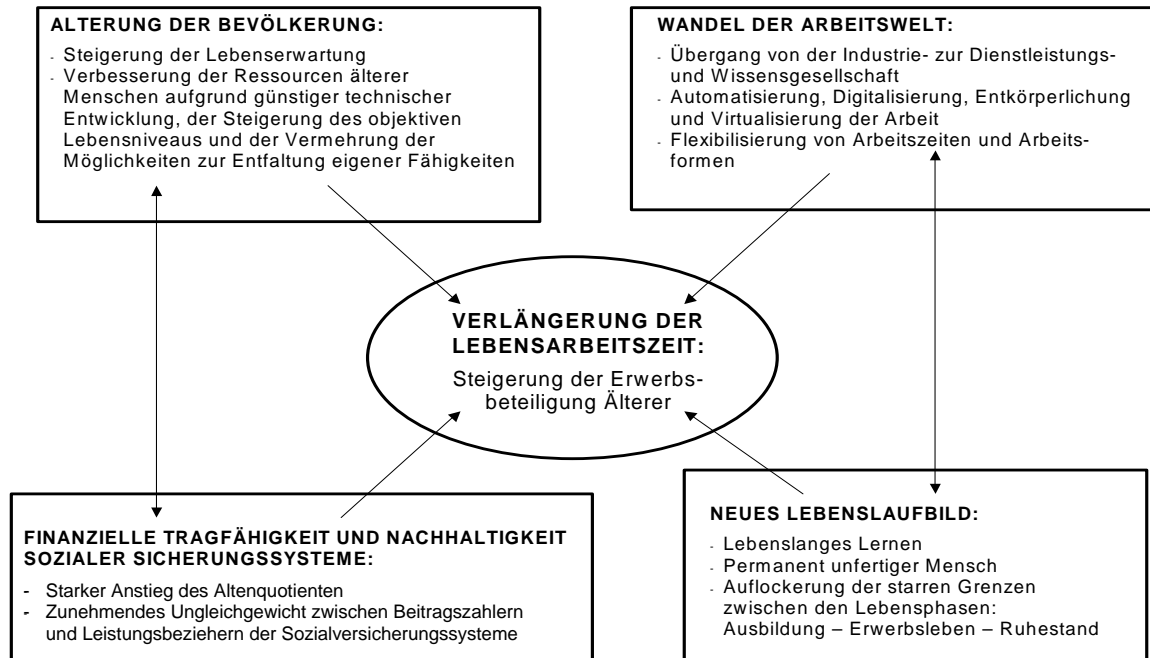


Abbildung 4: Trends zur Verlängerung der Lebensarbeitszeit

Quelle: Velladics, K. [2004], S. 102

Verlängerung der Lebensarbeitszeit: Wie?

Eine Möglichkeit der Verlängerung der Lebensarbeitszeit bietet das sog. Vierte-Säule-Modell. Der Grundgedanke der Vierten Säule ist, dass die Alterungsproblematik allein durch Modifikation der Variablen im Finanzierungsmodell der sozialen Sicherungssysteme keineswegs gelöst werden kann. Eine Senkung des zukünftigen Rentenniveaus und/oder eine Erhöhung der bereits hohen Beiträge der immer kleiner werdenden erwerbstätigen Bevölkerung reichen nicht aus, selbst wenn diese Maßnahmen letztendlich nötig sein sollten. Das demographische Problem ist nur mit Hilfe eines neuen Systems zu lösen, das die sich veränderten Rahmenbedingungen in der Arbeitswelt berücksichtigt. Der Ausdruck „Vierte Säule“ deutet auf eine Erweiterung der in den meisten Industrieländern geltenden Rentensysteme hin, die auf drei Säulen (staatlich obligatorische Sozialversicherung, betriebliche Altersversicherung, private Altersvorsorge) ruhen. Die Vierte Säule besteht finanziell betrachtet aus dem Einkommen aus Erwerbsarbeit. Das Vierte-Säule-Modell bietet den über 60-65-Jährigen die Möglichkeit, in bezahlten Teilzeitstellen ohne obere Altersbegrenzung erwerbstätig zu

bleiben, stufenweise aus dem Berufsleben aus zuschneiden und sich auf neue Tätigkeitsfelder außerhalb der Erwerbsphase vorzubereiten. So kann auch der Schock eines plötzlichen Übergangs in den Ruhestand vermieden werden.

Die erfolgreiche Realisierung der Altersteilzeit z.B. im öffentlichen Dienst Deutschlands kann für die Überlegungen zur Vierten Säule Beispielcharakter haben. Die vorliegenden Beispiele von Seniorengenossenschaften im Bundesland Baden-Württemberg sowie vom Senior Experten Service in Bonn sind ebenfalls ermutigend. Obwohl in Ungarn ähnliche Beispiele zurzeit noch nicht vorhanden sind, könnte das Vierte-Säule-Modell auch dort Aussichten auf Erfolg haben. Nach Ergebnissen des ungarischen demographischen Panelsurveys wären mehr als zwei Drittel der künftigen ungarischen Pensionäre bereit, einer Teilzeitbeschäftigung auf dem Arbeitsmarkt nachzugehen.

Zur Verlängerung der Lebensarbeitszeit, d.h. zur Ausschöpfung des Leistungspotentials älterer Erwerbspersonen, bedarf es rechtzeitig einsetzender betrieblicher Strategien, die insbesondere auf die Qualifikation und die Gesundheitsförderung der Mitarbeiter ausgerichtet sind sowie eines flexiblen Arbeitsmarktes bzw. einer Ausgewogenheit finanzieller Anreize. Die Merkmale des flexiblen Arbeitsmarktes sind flexible Arbeitszeitregelungen, gelockerter Kündigungsschutz bzw. gelockerte Sozialauswahl und niedrige Lohnnebenkosten. Maßnahmen müssen getroffen werden, die Arbeitskräfte länger in der Arbeit halten, die die Qualität der Arbeit und auch die Attraktivität der Arbeit steigern. Die Steigerung der Erwerbsbeteiligung Älterer setzt des Weiteren Veränderungen bei kulturellen und soziopsychologischen Faktoren (Einstellung zu älteren Erwerbspersonen) sowie bei politischen Instrumenten (Investitionen ins Humankapital, Vorruhestandsregelungen) voraus.

Die gegenwärtige Arbeitsmarktsituation älterer Arbeitnehmer ist sowohl in Deutschland als auch in Ungarn ungünstig. Strategien wie Altersteilzeit, eine auf die Bedürfnisse Älterer zugeschnittene Gestaltung der Arbeitsplätze und Arbeitsprozesse sowie Weiterbildung sind derzeit nur noch in wenigen deutschen und ungarischen Unternehmen vorhanden. Nach einer im März 2005 veröffentlichten repräsentativen Studie des Gelsenkirchener Instituts „Arbeit und Technik“ würde ein Drittel der deutschen Unternehmen über 50-Jährige nur dann einstellen, wenn etwa Beihilfen gezahlt würden oder es keine jüngeren Bewerber gäbe (vgl. <http://www.iatge.de>). Zu ähnlichen Ergebnissen führte auch eine ungarische Studie, in deren Rahmen im Januar dieses Jahres etwa 1.700 Geschäftsführer über ihre Einstellung zu älteren Arbeitnehmern gefragt worden waren. Demnach werden in Ungarn über 45-jährige Arbeitnehmer nur dann eingestellt, wenn es keine jüngeren Bewerber gibt. Über 55-Jährige haben auf dem ungarischen Arbeitsmarkt praktisch keine Chance, einen neuen Job zu finden. Die Betriebe zeigen bis jetzt in beiden Ländern eine sehr geringe Bereitschaft, sich

mit der Alterungsproblematik auseinander zu setzen. Die Ursachen dafür sind vielfältig. Betriebe planen oftmals nicht langfristig. Außerdem hatten Unternehmen bislang auch keine Probleme, junge Kräfte anzuwerben. Angesichts der Arbeitslosigkeit mag auch der Eindruck bestehen, dass es genügend Arbeitskräfte auf dem Markt gibt. Die Betriebe werden sich aber in jedem Fall darauf einstellen müssen, mit älteren Beschäftigten zu arbeiten: Zum einen waren qualifizierte Kräfte immer schwer zu finden. Zum anderen wird es de facto zunehmend mehr Erwerbspersonen im kritischen Alter ab 50 geben.

Dr. med. Ina Ueberschär

Warum ältere Arbeitnehmer/-innen noch nicht zum alten Eisen gehören

Einführung

Obwohl sich in der deutschen Wirtschaft infolge des Geburtenrückgangs und der langen Ausbildungszeiten gegenwärtig bereits ein deutlicher Fachkräftemangel abzeichnet, konnte bislang das soziodemografisch bedenkliche Frühverrentungsphänomen nicht im notwendigen Maße gestoppt werden. Fälschlicherweise werden ältere Arbeitnehmer häufig von vornherein in eine Gruppe mit geminderter Leistungsfähigkeit eingeordnet und mit den Vorurteilen konfrontiert, ständig krank zu sein, ihre körperliche und geistige Leistungsfähigkeit einzubüßen, konservativ am Veralteten festzuhalten und gegen Neuerungen eingestellt zu sein. Dieses Defizit-Modell vom älteren Arbeitnehmer ist wissenschaftlich nicht tragfähig. Der ältere Arbeitnehmer ist per se nicht weniger leistungsfähig als ein jüngerer. Es kommt zwar zweifelsfrei zu qualitativen Veränderungen der Leistungsfähigkeit im Altersgang, die aber nicht nur durch ein Nachlassen von Fähigkeiten und Fertigkeiten gekennzeichnet sind. Altersbedingte Einbußen in einigen Bereichen der Leistungsfähigkeit werden durch andere Leistungsfaktoren voll ausgeglichen, wobei es hierbei allerdings große individuelle Unterschiede gibt (s. auch Tab. 1).

abnehmende Fähigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> ■ Körperliche LF ■ Lernfähigkeit (Frage des Trainings) ■ Flexibilität ■ Reaktionsfähigkeit
keine wesentlichen Veränderungen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Intelligenz ■ Zielorientiertes planvolles Handeln ■ Systemdenken ■ Kreativität ■ Kooperationsfähigkeit ■ Kommunikationsfähigkeit
verbesserte Fähigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> ■ Betriebsspezifisches Wissen ■ Besonnenheit ■ Betriebstreue ■ Urteilsfähigkeit ■ Zuverlässigkeit ■ Arbeitsorgfalt ■ Qualitätsbewusstsein

Tab. 1: Veränderungen der Leistungsfähigkeit im Altersgang (modifiziert nach Lehr, U.: Psychologie des Alterns, Quelle und Meyer, Heidelberg, 1996)

Die gegenwärtigen Veränderungen der modernen Arbeitswelt mit einer stetigen Verschiebung der Anteile körperlicher zugunsten geistig-intellektueller Arbeit kommt dem älteren Arbeitnehmer grundsätzlich entgegen. Das heutige „Nervenzeitalter“ in unserer modernen Arbeitswelt stellt im Gegensatz zu dem früheren „Muskelzeitalter“ für einen älteren Arbeitnehmer kein Beanspruchungsproblem dar. Im physiologischen Altersgang kommt es zuerst zum Nachlassen der körperlichen Leistungsfähigkeit, u. a. mit einem Rückgang des kardiopulmonalen Leistungsvermögens sowie einer zunehmenden Minderbelastbarkeit des Stütz- und Bewegungssystems und einer Abnahme der Muskelmasse, aber erst deutlich später, in der Regel erst nach Erreichen des gesetzlichen Renteneintrittsalters, zur Verringerung der intellektuellen Leistungsfähigkeit.

Spezielle altersphysiologische und –psychologische Veränderungen im Altersgang

Ausdauerleistungsfähigkeit

Frühverrentungstendenzen sind weder sozial, noch leistungsphysiologisch, noch volkswirtschaftlich sinnvoll, da Arbeit mehr ist als Geld verdienen, sondern auch ein tägliches körperliches und geistiges Training und ein wichtiges soziales Begegnungs- und Betätigungsfeld darstellt.

Die Ausdauerleistungsfähigkeit, gemessen an der maximalen Sauerstoffaufnahme, nimmt etwa ab dem 40. Lebensjahr allmählich ab, wobei dieser Prozess durch ein regelmäßiges Training lange kompensiert werden kann. Die Ergebnisse der Seniorenweltmeisterschaften zeigen, welche Ausdauerleistungen auch noch ältere Menschen bei entsprechendem Training vollbringen können (s. Tab. 2).

Rank	Name	First Name	Age	Team	Time
1	Lessing	Peter	60	GER	2:46:21 h
2	Haldon	Harold	60	AUS	2:57:15 h
3	Brooks	Barry G	61	AUS	2:57:25 h
4	Barreneche	Heman	61	COL	2:57:29 h
5	Nadbank Kiedesa	Vladimir	62	RUS	3:04:17 h
6	Oliveira	Pedro Gomes	60	BRA	3:12:09 h
7	Mooney	Colman M	61	USA	3:14:10 h
8	Edwards	James M	61	GBR	3:14:38 h
9	O' Connor	Denis G	60	AUS	3:14:53 h
10	Seiler	Peter	61	GER	3:17:07 h
Rank	Name	First Name	Age	Team	Time
1	Miller	Barbara E	61	USA	3:34:41 h
2	Smuth	Willemien J	60	RSA	3:42:56 h
3	Thompson	Carol L	61	NZL	3:53:03 h
4	Osborn	Pamela L	60	RSA	3:56:57 h
5	Inan	Birsen	63	TUR	4:04:10 h
6	Rother	Helga	60	GER	4:07:07 h
7	Mansfield	Ella K	63	GBR	4:08:06 h
8	Knight	Merion	64	USA	4:24:57 h
9	Bortoli	Barabara	61	GER	4:42:03 h
10	Wieland	Ingrid M	63	RSA	4:45:06 h

Tab.2: Auszug aus der Ergebnisliste des **Marathon**wetlaufs (42,195 km) im Rahmen der 14. Senioren-Weltmeisterschaften der Leichtathletik (XIV World Veterans Athletics Championships) in Brisbane/Australien vom 04.07. bis zum 14.07.2001

So stellt auch die körperliche berufliche Arbeit ein regelmäßiges tägliches, durchschnittliches 6- bis 8-stündiges Training dar. Körperliche Arbeit bzw. Erwerbstätigkeit ist somit ein hervorragendes Mittel, alterungsbedingten kardiopulmonalen Rückbildungsprozessen entgegenzuwirken. Besonders problematisch ist in diesem Zusammenhang der Verlust des Arbeitsplatzes bei einem älteren Arbeitnehmer zu sehen. Das tägliche mehrstündige Training fällt abrupt weg, die entsprechenden Adaptationsmechanismen sind rasch rückläufig. „Wer rastet, der rostet“ ist die sprichwörtliche Umschreibung des in der Arbeitswissenschaft und in der Psychologie bekannten Disuse-Effekts: Fähigkeiten und Fertigkeiten, die brach liegen, werden im Laufe der Zeit eingebüßt. Diese Involution ist jedoch nicht altersbedingt, sondern allein auf den schlechten Trainingszustand zurückzuführen.

Krafftähigkeit einschließlich Stütz- und Bewegungsapparat

Die Muskelkraft reduziert sich zwischen dem 30. und 65. Lebensjahr durchschnittlich um etwa 30 Prozent. Auch bei der Kraft gilt, dass sich diese altersbedingten Rückbildungsvorgänge durch ein angemessenes Krafttraining günstig beeinflussen lassen. Der weit größte Teil

der Krafeinbuße im Altersgang ab dem 30. Lebensjahr beruht auf einer Inaktivitätsatrophie der Skelettmuskulatur. Auch im höheren Alter, bis in das 7. Lebensdezennium hinein, ist durch ein gezieltes Training ein Muskelzuwachs und damit ein Kraftgewinn zu erreichen, wenn auch nicht mehr im gleichen Maße wie im 3. Lebensdezennium.

Der Stütz- und Bewegungsapparat weist, wie hinlänglich bekannt, mit steigendem Lebensalter zunehmende degenerative Veränderungen, insbesondere im Bereich der Wirbelsäule und der großen Gelenke auf. Auch ist mit zunehmendem Lebensalter ggf. eine osteoporosebedingte Minderbelastbarkeit des Stütz- und Bewegungssystems zu beachten. Häufig werden diese degenerativen Veränderungen im Sinne einer Arthrose, Spondylarthrose oder in Form eines Bandscheibenschadens als Abnutzungserscheinungen bezeichnet. Der Begriff „Abnutzung“ lässt auf eine stattgehabte permanent zu hohe Belastung der betroffenen Knorpel-Knochenregion schließen. Obwohl unstrittig extreme Belastungen des Stütz- und Bewegungssystems vorzeitige degenerative Gelenk- und Wirbelsäulenveränderungen verursachen können, die unter bestimmten Umständen auch als Berufskrankheit (siehe u. a. Merkblätter zu den Berufskrankheiten Nr. 2103 „Erkrankungen durch Erschütterung bei der Arbeit mit Druckwerkzeugen...“ sowie Nr. 2108 „Bandscheibenbedingte Erkrankungen der Lendenwirbelsäule durch langjähriges Heben und Tragen schwerer Lasten...“ und Nr. 2109 „Bandscheibenbedingte Erkrankungen der Halswirbelsäule durch langjähriges Heben und Tragen schwerer Lasten auf der Schulter...“) anerkannt werden, dürfte statt der chronischen Überlastung ein permanenter Bewegungsmangel viel häufiger die Hauptursache degenerativer Veränderungen im Bereich des SBS sein. Der Knorpel braucht für seine optimale Durchsättigung den Wechsel von Be- und Entlastung. Doch sehr viele Menschen sitzen freiwillig den ganzen Tag: erst im Auto, dann im Büro vor dem PC, später wieder im Auto, am Abend vor dem Fernseher bzw. im Kino oder im Theater. Dennoch sind in etwa 80 Prozent der Fälle die Ursachen der Rückenschmerzen nicht wirbelsäulenbedingt, sondern haben vielmehr psychosoziale Ursachen. Die Probleme, beim älteren Arbeitnehmer z.B. auch die Angst, den Arbeitsplatz zu verlieren oder mit den neuen Anforderungen nicht so gut wie sein jüngerer Kollege klar zu kommen, führen über stressinduzierte hormonelle Regulationen zu Verspannungen der Rücken- und Nackenmuskulatur, die dann die vermeintlichen Wirbelsäulenbeschwerden bedingen. Dies erklärt auch, dass zunehmend jüngere Menschen mit Rückenschmerzen den Arzt aufsuchen. Bei einem optimal ausgeprägten Muskelkorsett ist das Achsenorgan auch bei einem älteren Arbeitnehmer grundsätzlich allen beruflichen Anforderungen gewachsen. Dabei ist auch zu beachten, dass schweres Heben und Tragen von Lasten ohne technische Hilfsmittel ohnehin auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt nur noch sehr selten abverlangt wird.

Sinnesorgane

Sowohl die Seh- als auch die Hörfähigkeit lassen im Altersgang nach. Die Sehfunktion kann bei einem älteren Arbeitnehmer in mehrerer Hinsicht beeinträchtigt sein. Infolge der abnehmenden Linsenelastizität vermindert sich die Akkomodationsfähigkeit, so dass nahe Gegenstände nicht mehr scharf auf der Netzhaut abgebildet werden können. Diese sog. Alterssichtigkeit (lat. Presbyopie) tritt in der Regel im Alter zwischen 40 und 50 Jahren auf. Der Begriff Alterssichtigkeit mag bei seiner Entstehung bei Beachtung der damaligen Lebenserwartung durchaus gerechtfertigt gewesen sein, heute jedoch trifft es Menschen in der Mitte ihres Lebens, so dass der Begriff fälschlicherweise ein Gefühl vermittelt, nun „zum alten Eisen“ zu gehören. Dabei ist die Presbyopie problemlos mit einer Brille auszugleichen. Ggf. ist für den Bildschirmarbeitsplatz eine gesonderte Sehhilfe erforderlich. Neben der Elastizitätseinbuße der Linse kommt es mit zunehmendem Lebensalter nicht selten zusätzlich zu einem Nachlassen deren Transparenz bis hin zu einer Linsentrübung (Katarakt). Durch eine gute Ausleuchtung des Arbeitsplatzes kann diese Beeinträchtigung der Sehfunktion anfänglich meist gut kompensiert werden.

Ähnlich wie bei der Sehfähigkeit kommt es auch beim Hören zu typischen altersabhängigen Veränderungen. Hohe Frequenzen, die ein Kind bzw. junger Mensch noch problemlos hört, können zunehmend nicht mehr wahrgenommen werden. Allerdings weisen mittlerweile nicht selten auch bereits junge Menschen Hörverluste infolge teilweise extremer Schallpegel in Diskotheken und durch transportable Abspielgeräte auf. Da sich diese altersbedingten Hörverluste zunächst nur im Hochtonbereich einstellen, wird der Hörverlust meist von dem Betroffenen nicht wahrgenommen, obwohl das Sprachverständnis schon deutlich beeinträchtigt sein kann. Auch können andere mit zunehmendem Lebensalter häufiger auftretende HNO-Erkrankungen, wie Tinnitus, Hörsturz, Morbus Meniere sowie Lärmschwerhörigkeit, die Hörfähigkeit weiter einschränken. Da aber gerade die Sinnesfunktionen, wie Sehen und Hören, in der Arbeitswelt eine große Bedeutung haben, auch im Hinblick auf die Vermeidung von Unfällen, sollten bei älteren Arbeitnehmern diesbezüglich regelmäßige Kontrollen und ggf. rechtzeitig eine notwendige Korrektur durch geeignete Korrekturgläser bzw. durch ein geeignetes Hörgerät erfolgen. Oft sind allein ein schlechteres Sehen und Hören die Ursache dafür, dass ältere Arbeitnehmer bei der Einführung von Neuerungen im Arbeitsprozess jüngeren Kollegen unterlegen sind, was aber irrtümlicherweise mit einer altersbedingt eingeschränkten mentalen Leistungsfähigkeit erklärt wird.

Psychomentele Leistungsfähigkeit

Im Unterschied zur physischen Leistungsfähigkeit und zu der Seh- und Hörfähigkeit bleibt die psychomentele bzw. intellektuelle Leistungsfähigkeit bis weit über das 50. Lebensjahr hinaus auf einem hohen und stabilen Niveau erhalten. Natürlich bedarf es auch auf dem Gebiet der psychomentalen Leistungsfähigkeit eines täglichen Trainings, einer entsprechenden Reizsetzung. Die Erwerbstätigkeit mit stets neuen Anforderungen und teilweise auch echten Herausforderungen bietet diesbezüglich in der Regel optimale Trainingsbedingungen. Schauspieler können oft noch im hohen Lebensalter umfangreiche Texte problemlos auswendig lernen, Dirigenten große Partituren ohne Vorlage frei dirigieren, da sie ihre Merkfähigkeit und ihr Gedächtnis berufsbedingt ein Leben lang sehr gut trainiert haben.

Wissenschaftliche Untersuchungen konnten eindeutig zeigen, dass auch bei innovativen Arbeitsplätzen ältere Arbeitnehmer gut mithalten können. Entscheidend ist die Motivation des Betroffenen, eine alters- und aufgabenbezogene Qualifizierung, eine altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung und -organisation sowie die Sicherheit für den älteren Arbeitnehmer, noch eine echte Chance im Unternehmen bzw. auf dem Arbeitsmarkt zu haben. Leider werden aber in der Praxis ältere Arbeitnehmer nicht selten von betrieblichen Bildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen ausgeschlossen, da es sich für diese Altersgruppe nicht mehr lohne und sie auch nicht mehr gewohnt seien, die Schulbank zu drücken. Dies ist ein verhängnisvoller Fehler, da so auch die wertvollen Berufserfahrungen einschließlich der in der Regel hohen sozialen Kompetenz älterer Arbeitnehmer ungenutzt bleiben bzw. der Firma und damit der Gesellschaft verloren gehen. So verschenken deutsche Unternehmen durch Frühverrentung nach wie vor wichtige personelle Ressourcen, da mit zunehmendem Lebensalter wachsende Fähigkeiten gerade hinsichtlich der psychomentalen Leistungsfähigkeit wie beispielsweise

- Weisheit,
- Urteilsfähigkeit,
- Fähigkeit zur Beweisführung und Argumentation,
- Verständnis,
- Sprachbeherrschung,
- Lebensführung,
- Arbeitsbewusstsein und -ethik,
- Loyalität,
- größere Arbeitserfahrung,
- höhere Motivation,

nicht genutzt werden.

Die heutige Arbeitswelt verlangt eine hohe Leistungs- und Lernbereitschaft. Zwingende Voraussetzung ist somit auch die Bereitschaft des älteren Arbeitnehmers, sich ständig weiterzubilden. Diese Bereitschaft ist in der Regel gerade bei älteren Arbeitnehmern vorhanden, insbesondere dann, wenn sie anschließend auch eine realistische Chance sehen, das Erlernte im Arbeitsleben anzuwenden. Ältere Arbeitnehmer haben meist auch wegen einer fehlenden bzw. geringeren Doppelbelastung durch Beruf und Familie mehr Zeit und auch den „Kopf freier“ zum berufsbegleitenden Lernen. Die eigenen Kinder sind mittlerweile groß, man kann sich so wieder voll seinem Beruf widmen. Oft lernen gerade auch ältere Menschen sogar über ihr Arbeitsleben hinaus. So erfreuen sich Seniorenkurse an Universitäten, Hochschulen und Volkshochschulen zunehmender Beliebtheit.

Krankenstand und Unfallgeschehen älterer Arbeitnehmer

Häufig wird bei einem älteren Arbeitnehmer automatisch von gehäuften arbeitsbedingten Fehlzeiten ausgegangen. Dies ist pauschal so nicht richtig. Bezüglich der Arbeitsunfähigkeitsfälle liegen die älteren Arbeitnehmer sogar unter denen jüngerer Jahrgänge. Allerdings nehmen die Arbeitsunfähigkeitstage je Krankheitsfall im Altersgang deutlich zu. Diese etwa vier- bis fünfmal längere Arbeitsunfähigkeitsdauer pro Fall bei den Älteren basiert in erster Linie auf Langzeitarbeitsunfähigkeiten infolge schwerer chronischer Erkrankungen, die natürlich mit zunehmendem Lebensalter häufiger vorkommen können. Da aber ab der 7. Woche einer Arbeitsunfähigkeit üblicherweise die zuständige Krankenkasse Krankengeld zahlt, muss nicht der Arbeitgeber eines älteren Arbeitnehmers das alleinige finanzielle Risiko längerer Arbeitsunfähigkeitszeiten tragen.

Hinsichtlich Arbeits- und Wegeunfallgeschehen ist festzustellen, dass ältere Arbeitnehmer keinesfalls häufiger Arbeitsunfälle erleiden als jüngere Arbeitnehmer. Die Unfallhäufigkeit nimmt sogar mit zunehmendem Alter leicht ab. Unterschiede bestehen jedoch bei den Unfallursachen. Während jüngere Mitarbeiter eher aus mangelnder Vorsicht, Unerfahrenheit und größerer Risikofreude Unfälle verursachen, geschehen diese bei älteren Arbeitnehmern häufiger infolge ihres abnehmenden Reaktionsvermögens und ihrer verzögerten Wahrnehmung.

Schlussbemerkungen und Ausblick

Ältere Arbeitnehmer gehören nicht zum alten Eisen! Das Defizit-Modell vom älteren Arbeitnehmer ist wissenschaftlich nicht tragfähig. Aus arbeits- und sozialmedizinischer Sicht ist auch der ältere Arbeitnehmer den heutigen Anforderungen der modernen Arbeitswelt - ohne

Gefahr einer krankmachenden Überforderung - gewachsen. Vielmehr führen die in Deutschland üblichen Frühverrentungsprogramme nicht selten über einen Disuse-Effekt zu einem vorzeitigen Altern des an sich zum Entlassungszeitpunkt noch leistungsfähigen älteren Arbeitnehmers. Außerdem bleiben wertvolle Fähigkeiten und Erfahrungen gerade älterer Arbeitnehmer ungenutzt.

Der Mensch ist ein soziales Wesen, dies gilt auch für den älteren Arbeitnehmer. Es ist hinlänglich bekannt, dass Arbeitslosigkeit per se krank macht. Gerade das bio-psycho-soziale Krankheitsmodell unterstreicht die gesundheitspräventive Bedeutung einer sinnvollen beruflichen Beschäftigung, des Gefühls, von der Gesellschaft gebraucht zu werden. Die Realisierung der adäquaten Teilhabe auch älterer Arbeitnehmer am Arbeitsleben würde eine wichtige und volkswirtschaftlich sinnvolle Prävention darstellen.

Literatur:

Ueberschär, Ina; Heipertz, W.: Zur Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus arbeits- und sozialmedizinischer Sicht. *Arbeitsmedizin, Sozialmedizin Umweltmedizin* 37 (2002) Nr. 10, S. 490-497

Freude, G.; Ullsperger, P.; Dehoff, W.: Zur Einschätzung von Vitalität, Leistungsfähigkeit und Arbeitsbewältigung älterer Arbeitnehmer. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Fb 876, Wirtschaftsverlag NW, Bremerhaven 2000

Kentner, M.: Zehn Thesen zum demographischen Wandel in Verbindung mit der Arbeitswelt. *Arbeitsmedizin, Sozialmedizin Umweltmedizin* 40 (2005) Nr. 2, S. 74-77

Betriebliche Handlungshilfen

Hilke Berkels

Demographie & Beschäftigung - ein INQA-Schwerpunkt 2005:

„30-40-50plus, Älterwerden in Beschäftigung“ - das Netzwerk für betriebliche Probleme

Die „Initiative Neue Qualität der Arbeit“

Unter dem Leitgedanken „Gemeinsam handeln - Jeder in seiner Verantwortung“ haben sich neben Bund und Ländern in der „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ (INQA) auch Sozialpartner, Unfall- und Krankenversicherungen, Stiftungen und Unternehmen als Initiativpartner zusammengefunden, um eine neue Qualität der Arbeit zu fördern. Die Grundidee der Initiative ist es, die sozialen Interessen der Beschäftigten, insbesondere an gesunderhaltenden, gesundheits- und persönlichkeitsfördernden Arbeitsbedingungen, mit den Interessen der Unternehmen an wettbewerbsfähigen Arbeitsplätzen und leistungsfähigen Beschäftigten zu verknüpfen.

INQA betrachtet die Qualität der Arbeit als Schlüssel für eine sichere, gesunde und wettbewerbsfähige Arbeitswelt. Deshalb sind Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz, Qualifikation und Motivation der Beschäftigten, Arbeitsorganisation, Einsatz moderner Technologien sowie wettbewerbsfähige Produkte und Dienstleistungen zentrale Themen der Aktivitäten von INQA.

Um das öffentliche Bewusstsein für Gestaltungswünsche und Gestaltungserfordernisse in der zukünftigen Arbeitswelt zu stärken, initiiert INQA eine breite gesellschaftliche Debatte. Die Initiativpartner möchten durch ihre Aktivitäten die Gesamtgesellschaft, vor allem aber die Wirtschaft sensibilisieren und durch praktische Gestaltungshilfen und Maßnahmen zur Verbesserung der betrieblichen Situation beitragen. Dazu haben sich im Rahmen von INQA Akteursstrukturen entwickelt, die auf Branchen (z.B. Pflege) bzw. übergreifende Themen (z.B. Demographischer Wandel) bezogen agieren.

Diese sogenannten thematischen Initiativkreise vereinen Vertreter aus den Organisationen der einzelnen Initiativpartner, aber auch weitere Akteure aus dem Bereich Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit und verwandten Themenfeldern. Die Initiativkreise stellen die operationale Basis der Initiative dar und werden durch die INQA-Geschäftsstelle in der BAuA, die mit Steuerungs-, Administrations- und Öffentlichkeitsaufgaben betraut ist, betreut.

Der demographische Wandel

Bereits seit einigen Jahren werden die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Herausforderungen, die zukünftig mit einer durchschnittlich älteren Bevölkerung bewältigt werden müssen, in der EU-Politik diskutiert. Um dem demographischen Wandel bereits heute zu begegnen, hat der Europäische Rat Strategieziele formuliert. So wurde im Jahr 2000 in Lissabon die anspruchsvolle Zielmarke gesetzt, bis 2010 die Gesamtbeschäftigtenquote, also den Anteil der Arbeitnehmer/Innen an der Gesamtzahl der Personen im erwerbsfähigen Alter, in Europa auf 70 % zu erhöhen. Ein Jahr später formulierte der Europäische Rat in Stockholm speziell mit dem Blick auf die älter werdende Bevölkerung das Ziel, bis 2010 in der EU die Beschäftigtenquote der 55-64-Jährigen auf 50% zu steigern. In Barcelona wurde 2002 wiederum ein ehrgeiziges Ziel gesteckt, nämlich das tatsächliche Durchschnittsalter bei Beendigung des Arbeitslebens innerhalb Europas allmählich um zirka fünf Jahre anzuheben.

Ein Blick auf ausgewählte Prognosen verdeutlicht, warum der Europäische Rat diese Ziele formuliert hat.

Bereits in diesem Jahr gibt es bei uns erstmalig mehr über 50-jährige als unter 30-jährige Erwerbspersonen und das durchschnittliche Alter der Belegschaften steigt an. Schon 2010 wird es eine deutliche Abnahme des „Mittelalters“ (35-45-Jährige) geben, welches derzeit in den Unternehmen die Kernbelegschaften bildet. Ferner wird der Anteil der über 50-jährigen Erwerbstätigen stetig zunehmen, seinen Höhepunkt 2020 erreichen und danach wieder zurückgehen. Der leichte Rückgang des Nachwuchses (15-19-Jährige) wird sich zirka 2035 stark beschleunigen und der derzeitige Altersscheitelpunkt von etwa 40 Jahren wird 2040 bei 50 Jahren liegen.

Doch: „Prognosen sind immer schwierig. Vor allem, wenn sie die Zukunft betreffen.“ (Mark Twain zugeschrieben)

Fakt aber ist, dass Deutschland schon heute ein durchschnittlich älteres Erwerbspersonenpotenzial und demzufolge durchschnittlich ältere Belegschaften in den Unternehmen hat. Dennoch zählen laut einer Statistik der OECD (2003) in Deutschland nur 38,4% der 55-64-Jährigen zu den Erwerbstätigen. Der Spitzenreiter Schweden hingegen weist einen Anteil von 68,3%, Italien bildet mit 28,9% das Schlusslicht. (<http://www.oecd.org/home>)

Deutschland steuert gegen – mit INQA!

Auf nationaler Ebene soll die Initiative zum Themenschwerpunkt „demographischer Wandel“ dazu beitragen, ein konstruktives, realistisches Bild von den Fähigkeiten und Kompetenzen Älterer in Wirtschaft und Gesellschaft zu prägen und eine stärkere Nutzung dieser Fähigkeiten und Kompetenzen zu begünstigen. Darüber hinaus gilt es, langfristig die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit zu fördern und zu erhalten; dies jedoch nicht nur mit Blick auf die Älteren, sondern auch auf die heute jungen Beschäftigten. Dazu müssen ganzheitliche Strategien in den Handlungsfeldern

- Gesundheit,
- Qualifikation, Weiterbildung und lebensbegleitendes Lernen,
- Führung

sowie

- Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung

entwickelt und umgesetzt werden.

Mit INQA ist in diesen Handlungsfeldern ein breites Netzwerk von Experten entstanden. Durch INQA werden bereits vorhandene gute Ansätze, Strategien, Instrumente und Maßnahmen für die Praxis gebündelt, verstärkt und in Wirtschaft und Gesellschaft getragen sowie weitere Bedarfe eruiert.

Mit Erfahrung die Zukunft meistern!

Die Arbeit des thematischen Initiativkreises „30-40-50plus, Älterwerden in Beschäftigung“ und die INQA-Kampagne „30,40,50plus, Gesund arbeiten bis ins Alter“ zielen auf eine breite Akzeptanz der Potenziale älterer Arbeitnehmer auf der betrieblichen Ebene und auf eine Akzeptanz eines differentiellen Altersbildes auf der gesellschaftlichen Ebene ab.

Die Potenziale Älterer sind darin zu sehen, dass sie häufig besser in der Lage sind,

- betriebsspezifische Erfahrungen einzubringen,
- komplexe Aufgaben zu lösen,
- offen für alternative Lösungen zu sein,
- Entscheidungsprozesse und Handlungen zu optimieren,
- eigene Möglichkeiten und Grenzen zu erkennen sowie
- subjektive Faktoren realistischer zu beurteilen.

Laut IAB-Betriebspanel (2002) finden sich die Eigenschaften Erfahrungswissen, Arbeitsmoral/-disziplin, Qualitätsbewusstsein und theoretisches Wissen eher bei Älteren als bei Jüngeren. Dabei werden insbesondere Arbeitsmoral/-disziplin und Qualitätsbewusstsein für die Arbeitsplätze in den Betrieben als wichtig erachtet. (Quelle: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2002): IAB-Betriebspanel – Vergleich der Eigenschaften/Leistungsparameter von Jüngeren versus Älteren 2002). Wichtig in der Diskussion um Alter und Leistungsfähigkeit ist die Berücksichtigung einer interindividuellen Streuung und vor allem die Hypothese eines differentiellen Alterns, das heißt während des Älterwerdens können sich unterschiedliche Leistungs- und Persönlichkeitsbereiche unterschiedlich stark und in verschiedene Richtungen entwickeln.

Die Leistungsfähigkeit - nicht nur im Alter - wird auch über die betrieblichen Rahmenbedingungen und die individuelle Arbeitssituation beeinflusst. Bei einer Betrachtung des Zusammenhangs von Alter und Leistungsfähigkeit ist demnach die gesamte Erwerbsbiografie einzubeziehen.

Eine Auswahl betrieblicher Rahmenbedingungen für Ältere und die daraus resultierenden Konsequenzen werden in der nachfolgenden Tabelle dargestellt.

Situationen	Konsequenzen
Vorurteile über Leistungsdefizite Älterer (Defizitmodell)	Ältere werden nicht ihrer realen Stärken und Schwächen entsprechend eingesetzt
Frühverrentung als typische Strategie der Personalpolitik	Wertvolles Know-how und Erfahrung gehen dem Unternehmen verloren
Weiterbildung konzentriert sich auf die Zielgruppe Jüngere	Wissen und Qualifikation der Älteren stagnieren oder veralten
Wechselseitige Vorurteile zwischen Jüngeren und Älteren (Inter-Generationskonflikte)	Mangeln an Zusammenarbeit, gehemmter Wissenstransfer, abnehmende Einsatzflexibilität
Jugendzentrierte Innovationspolitik	Kompetenz und Kreativität älterer Mitarbeiter wird für Innovationen zu selten genutzt

Der thematische Initiativkreis zum demographischen Wandel

Seit Ende 2003 besteht der thematische Initiativkreis „30-40-50plus, Älterwerden in Beschäftigung“ mit derzeit zirka 50 Akteuren. Dr. Edith Perlebach (HVBG, Sankt Augustin) und Dr. Karl Kuhn (BAuA, Dortmund) leiten diesen Initiativkreis, der sich als Beratungsnetzwerk für Unternehmen, Politik und Wissenschaft versteht.

Die *Ziele* des Initiativkreises sind:

- Erhalt und Förderung der nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit älter werdender Arbeitnehmer/Innen,
- Etablierung zielgruppenspezifischer Botschaften
und
- Bereitstellung von Instrumenten, Maßnahmen und Beispielen guter Praxis.

Vor diesem Hintergrund ist eine Vielzahl an Produkten und Dienstleistungen von den Akteuren erarbeitet und verbreitet worden. So entstanden Broschüre, Flyer, Ratgeber und Memorandum, die über die INQA-Geschäftsstelle bestellt werden können oder unter www.inqa-demographie.de zum Download bereit stehen. Ferner finden sich unter dieser Web-Domain die sogenannten Praxishilfen Online. Diese bestehen aus einer Literatur- und Link-Liste („Fundgrube“), einer Übersicht über Projekte und Initiativen zum Thema (Aktivitätenliste), einer Liste mit themenbezogenen Veranstaltungen (Veranstaltungsliste) und einer Aufstellung von Referenten/Innen und deren Vortragsthemen (Vortragsliste).

Im Rahmen der INQA-Kampagne „30,40,50plus, Gesund arbeiten bis ins Alter“ engagiert sich der thematische Initiativkreis als kompetentes Beratungsnetzwerk. Der Initiativkreis steht für Anfragen, die über eine speziell zum Thema eingerichtete Email-Adresse oder Hotline eingehen, als Back Office zur Verfügung. Die Anfragen münden in einer direkten Beratung seitens der BAuA oder werden bei Bedarf an ausgewiesene Initiativkreis-Experten für ein spezifisches Fachgebiet (Datenbank mit Expertenprofilen) weitergeleitet.

Ferner haben sich im Initiativkreis sogenannte Consultancy Zirkel konstituiert, in denen sich die Akteure in kleineren Expertengruppen zu spezifischen Themen zusammengefunden haben, um weitere Produkte und Dienstleistungen zu erarbeiten. Derzeit existieren vier Consultancy Zirkel zu folgenden Themen: Unternehmensberatungen, Toolbox, Betriebliche Gesundheitsförderung und Älterwerden, Barrieren und Erfolgsfaktoren von Personalentwicklung - Kooperationen von KMU.

Flankierend betätigt sich der Initiativkreis bei der Suche nach Beispielen guter Praxis zum Älterwerden im Betrieb für die INQA-Datenbank ‚Gute Praxis‘ (www.inqa.de), betreut diverse themenbezogene Projekte und bereitet im Rahmen der INQA-Kampagne inhaltlich den Know-how-Kongress vor, der im November 2005 in Berlin stattfinden wird.

Weiterführende Informationen & INQA-Literatur zum demographischen Wandel

- Internet: www.inqa.de
- www.inqua-demographie.de

- Email: 30-40-50plus@inqa.de
- Hotline: 0180 – 30 40 50 9

- „Alt und Jung – gemeinsam in die Arbeitswelt von morgen!“ (Ratgeber)
- „Mit Erfahrung die Zukunft meistern! Altern und Ältere in der Arbeitswelt“ (Broschüre)
- „Demographischer Wandel und Beschäftigung – Plädoyer für neue Unternehmensstrategien“ (Memorandum)

Renate Hanßen-Pannhausen

Regionale Netzwerke zur branchenbezogenen Prävention in kleinen und mittleren Unternehmen

Gesundheit ist eine wesentliche Voraussetzung für die Lebensqualität und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten, aber auch für den Erfolg der Unternehmen. Durch gesundheitsbewusstes Verhalten des Einzelnen und gesundheitsgerechte Gestaltung der Arbeit kann wesentlich dazu beigetragen werden, die Gesundheit der Beschäftigten zu fördern und bis ins hohe Alter zu erhalten.

Die Mehrzahl aller Beschäftigten arbeitet in kleinen und mittleren Unternehmen. Das Wissen über arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren und Maßnahmen zur Prävention ist in diesen Unternehmen häufig nicht so ausgeprägt wie in Großbetrieben. Die Arbeitsbedingungen sind von speziellen Rahmenbedingungen geprägt und die personellen, finanziellen und zeitlichen Ressourcen sind eingeschränkt. Unfallversicherungsträger und Krankenkassen haben neben anderen Fachleuten, wie Betriebsärzten und Fachkräften für Arbeitssicherheit, den gesetzlichen Auftrag, die Betriebe bei der Verhütung arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren zu unterstützen. Die bisher angebotenen Maßnahmen werden jedoch von Mittel- und Kleinbetrieben kaum angenommen. Die Erfahrungen aus dem Integrationsprogramm Arbeit und Gesundheit (IPAG) - einem Kooperationsprojekt von Unfall- und Krankenversicherung - zeigen, dass branchenbezogene, regionale Netzwerke zur Verbesserung der Prävention in Kleinbetrieben beitragen können. Das grundsätzliche Vorgehen und die anhand der gewonnenen Erfahrungen abgeleiteten Empfehlungen werden im Folgenden vorgestellt.

Grundsätzliches Vorgehen

1. Projektgruppen einrichten

Im Projekt IPAG wurden für die Branchen Kfz-Handwerk, Fleischer-Handwerk, Tankstellengewerbe und Rechtsanwaltspraxen regionale Netzwerke aufgebaut und entsprechende Projektgruppen eingerichtet. Die Initiative ging von den zuständigen Unfallversicherungsträgern und Krankenkassen aus, sie bildeten den Kern der Netzwerke. Beteiligt waren die Maschinenbau- und Metall-Berufsgenossenschaft, die Fleischerei-BG, die BG für den Einzelhandel, die Verwaltungs-BG und seitens der Krankenkassen die IKK, die AOK, die DAK, die BARMER und die Techniker Krankenkasse (Tab. 1). Im Netzwerk für das Kfz-Handwerk wirkte außerdem die Landesanstalt für Arbeitsschutz Nordrhein-Westfalen mit.

Branchen	Regionen	Unfallversicherungs-träger	Krankenkassen
Kfz-Handwerk	Dortmund und Lünen	Maschinenbau- und Metall-BG	IKK Dortmund-Lünen
Fleischerhandwerk	Schleswig-Holstein	Fleischerei-BG	IKK Schleswig-Holstein
Tankstellen	Rheinland	BG Einzelhandel	AOK Rheinland Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung
Rechtsberatung	Hamburg	Verwaltungs-BG	AOK Hamburg, DAK, BARMER, Techniker Krankenkasse

Tab. 1: Branchen, Regionen, beteiligte Unfallversicherungsträger und Krankenkassen im IPAG

Das Vorgehen in diesen Projektgruppen wird beispielhaft anhand des Kfz-Handwerks vorgestellt.

2. Arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren ermitteln

Um die arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren zu ermitteln, sind zunächst von der Krankenkasse die Daten über Arbeitsunfähigkeiten ausgewertet worden und von der Berufsgenossenschaft die Daten über Arbeitsunfälle und Berufskrankheiten. Anhand dieser Informationen und der branchenspezifischen Erfahrungen der Präventionsexperten wurden die typischen Gefährdungen und Belastungen für das Kfz-Handwerk zusammengestellt.

Die Datenauswertungen zeigten, dass die meisten Krankheitstage durch Muskel- und Skeletterkrankungen bedingt waren, gefolgt von Verletzungen und Vergiftungen sowie Erkrankungen des Atmungssystems. Bei den Arbeitsunfällen dominierten Schnittverletzungen an den Händen und bei den Berufskrankheiten Lärmschwerhörigkeit, Erkrankungen des Atmungssystems, Hauterkrankungen und durch Lösemittel verursachte Erkrankungen. Als typische Gefährdungen und Belastungen für das Kfz-Handwerk wurden genannt: körperliche Belastungen, insbesondere durch ungünstige Körperhaltungen; psychische Belastungen, vorwiegend durch Termindruck und Störungen; Belastungen aus der Arbeitsumgebung, wie mangelhafte Beleuchtung, Motorabgase, Lösemittel, Kälte, Zugluft und Lärm. Diese Faktoren stellen arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren dar, da sie bei unzureichenden Prä-

ventionsmaßnahmen die Gesundheit der Beschäftigten gefährden können und das Risiko für bestimmte Erkrankungen und gesundheitliche Beschwerden erhöhen, z.B. für Muskel-Skelett-Erkrankungen, Herz-Kreislauf-Erkrankungen, stressbedingte Beschwerden, Arbeitsunfälle, Hautschäden, Erkrankungen durch Gefahrstoffe, Gehörschäden und Erkältungskrankheiten.

3. Branchenvertreter einbeziehen

Die Projektpartner nahmen sich vor, die Unternehmen über ihre spezifischen arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren und Möglichkeiten zur Prävention zu informieren. Um geeignete Wege für die Informationsvermittlung zu finden, nahmen sie Kontakt mit der regional zuständigen Kfz-Innung auf und stellten ihr das Vorhaben vor. Der Innungsvorstand schlug vor, als Informationsplattform die Innungsversammlungen zu nutzen, die etwa zweimal im Jahr stattfinden. Dabei besteht die Möglichkeit, etwa 100 Unternehmer gleichzeitig anzusprechen. Dieses Vorgehen ist natürlich wesentlich effektiver, als die Betriebe einzeln aufzusuchen. Ein geeigneter Weg für die Informationsvermittlung war für diese Branche und Region gefunden. Die nächste Aufgabe bestand darin, die Informationen in einer ansprechenden Form aufzubereiten, um bei den Unternehmern Interesse am Thema „Arbeit und Gesundheit“ zu wecken.

4. Maßnahmen planen und durchführen

Theoretische Abhandlungen kommen in der Praxis nicht gut an. Um einen praxisnahen Einstieg zu finden, führten die Projektpartner in Kfz-Betrieben der Region Dortmund und Lünen eine Aktion zum Thema „Gesunder Rücken“ durch. Dabei wurde neben einem kleinen Gesundheits-Check mit Beratung zur Verhütung von Rückenschmerzen auch eine Befragung zu Arbeitsbelastungen und gesundheitlichen Beschwerden durchgeführt. Daran haben sich insgesamt etwa 100 Kfz-Handwerker beteiligt. Die Befragung zeigte, dass sich die Beschäftigten am stärksten belastet fühlen durch ungünstige Körperhaltungen, langes Stehen sowie Zeit- und Termindruck; bei den gesundheitlichen Beschwerden standen Nacken- und Rückenschmerzen sowie Erkältungskrankheiten im Vordergrund. Eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen wünschten sie sich insbesondere bei der Beleuchtung am Arbeitsplatz, bei der Arbeitsplatzgestaltung und bei den Arbeitszeitregelungen.

Diese Befragungsergebnisse wurden von der Projektgruppe auf der nächsten Innungsversammlung als Einstieg genutzt, um die Unternehmer erstmals über das Vorhaben ihres

Netzwerkes zu informieren. Die Präsentation wurde von den Unternehmern mit Interesse verfolgt. Das Angebot von Berufsgenossenschaft und Krankenkasse, die Unternehmer bei Bedarf in allen Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes zu beraten, wurde jedoch im Rahmen der Versammlung und auch in den Folgemonaten nicht genutzt. Ein Beratungsbedarf wurde von den Unternehmern anscheinend nicht gesehen.

Die Projektgruppe stand vor der Frage: Wie kann bei den Unternehmern Interesse an Beratung geweckt werden? Sie beschloss, sich bei der nächsten Innungsversammlung nur auf ein Präventionsthema zu konzentrieren und zusätzlich Infomaterialien anzubieten. Da die Befragungsergebnisse zeigten, dass ein großer Teil der Beschäftigten bessere Beleuchtungsverhältnisse für erforderlich hielt, und hier bekanntermaßen häufig erhebliche Mängel vorliegen, wurde dieses Thema gewählt.

Auf einer folgenden Innungsversammlung erläuterte der Netzwerkpartner der Berufsgenossenschaft in einem kurzen Vortrag, welche Mängel bei der Beleuchtung in Kfz-Werkstätten häufig vorliegen. Er wies auf den Nutzen guter Beleuchtung hin und auf das Angebot des Netzwerkes, sich vor Ort von einem Fachmann der Berufsgenossenschaft zu diesem Thema beraten zu lassen (Abb. 1).



Abb.1: Vortrag auf Innungsversammlung

Am Info-Stand (Abb. 2) wurde ein Flyer verteilt, der auf die Gesundheitsgefahren im Kfz-Handwerk und auf das Beratungsangebot des Netzwerkes hinweist (Abb. 3).

Außerdem wurden eine kleine Info-Broschüre mit Tipps zur guten Beleuchtung im Kfz-

Handwerk (Abb. 4) und weitere branchenspezifische Materialien zum Arbeits- und Gesundheitsschutz angeboten.



Abb. 2: Info-Stand auf Innungsversammlung

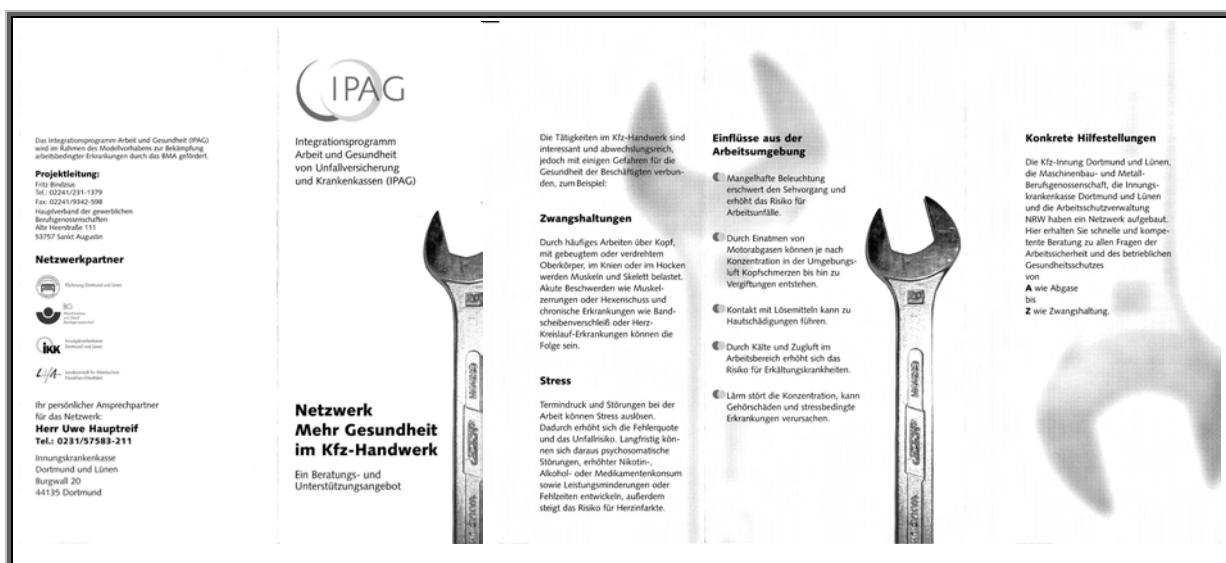


Abb. 3: Flyer zum Beratungsangebot des Netzwerkes

Diese Aktion brachte erste Erfolge. Der Netzwerk-Flyer und die speziell zum Thema Beleuchtung erarbeitete Info-Broschüre kamen bei den Unternehmern gut an, weil sie verständlich und anschaulich aufbereitet waren. Einige Unternehmer nahmen gleich im Anschluss an den Vortrag auf der Innungsversammlung Kontakt mit dem Fachmann für Arbeitsplatzbeleuchtung auf, um einen Beratungstermin abzustimmen. Damit war eine gute Grundlage geschaffen, um den Unternehmern in der Folge Beratung zu weiteren Themen anzubieten.

Die im Rahmen des Projektes aufgebauten Netzwerkstrukturen für das Kfz-Handwerk in der Region Dortmund und Lünen haben sich bewährt. Die Partner pflegen die Verbindungen, stimmen sich auch weiterhin über wichtige Präventionsthemen ab und nutzen die Innungsversammlungen als Informationsplattform. In den anderen Branchen war das Vorgehen ähnlich. Als Einstieg wurden grundsätzlich Befragungen durchgeführt. Dabei war es wichtig, das Vorgehen mit den Branchenvertretern abzustimmen. In den kleinen Unternehmen erwiesen sich Interviews, für die branchenspezifische Leitfäden erarbeitet wurden, als geeigneter als Fragebögen. In der Regel wurde zunächst der Unternehmer befragt und erst nach dessen Einwilligung die Mitarbeiter. Anschließend erhielten die Firmen eine Information über die Befragungsergebnisse. In diesem Zusammenhang wurde auf die arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren, Möglichkeiten der Prävention und das Beratungsangebot des Netzwerkes hingewiesen. Dies erfolgte in den einzelnen Branchen in unterschiedlicher Form – über Flyer, Poster, Vorträge, Beratungen vor Ort oder Artikel in Branchenzeitschriften.

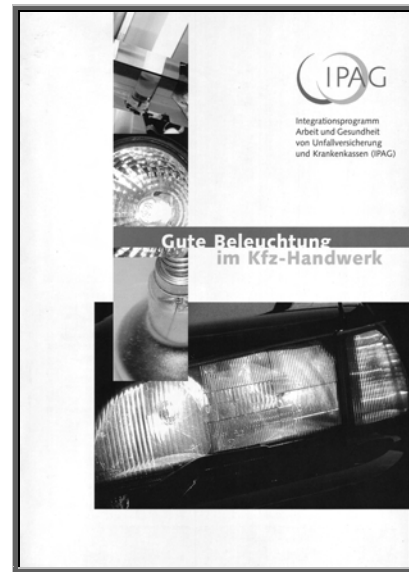


Abb. 4: Info-Broschüre zur Beleuchtung

5. Erfolg bewerten

Gegen Ende des Projektes wurde eine Evaluation in den branchenbezogenen Projektgruppen vorgenommen. Die Bewertung zeigt, dass es wichtig war, zunächst eine gemeinsame Zielsetzung zu definieren, anschließend das Vorgehen zu strukturieren und zeitlich zu planen, die Entwicklungsschritte zu dokumentieren und regelmäßig projektbegleitende Erfolgskontrollen durchzuführen. Die Zusammenarbeit zwischen den Trägern der Unfallversicherung und den Krankenkassen ist in der Regel als konstruktiv und für beide Partner als von Nutzen bezeichnet worden. Für sinnvoll wurde ebenfalls die Einbeziehung der Branchenvertreter gehalten, um die Bedürfnisse der Praxis besser berücksichtigen zu können. Die Projektgruppen schlossen für zukünftige Aktionen eine Erweiterung der Kooperationsstrukturen nicht aus.

Erfahrungen und Empfehlungen aus dem Projekt

- Unfallversicherungsträger und Krankenkassen verfügen über unterschiedliche und sich ergänzende Kompetenzen bei der Beratung zur Prävention. Durch Kooperation können sie die Qualität der Beratungsleistungen verbessern und die Akzeptanz bei den Betrieben erhöhen. Im Projekt IPAG ging die Initiative für den Aufbau der Netzwerke von Unfallversicherungsträgern und Krankenkassen aus. Je nach Bedarf wurden weitere Kooperationspartner in die Netzwerke einbezogen. Die Initiative zum Aufbau von Netzwerken kann jedoch auch von anderen Institutionen ausgehen, z.B. von Branchen- bzw. Wirtschaftsverbänden, staatlichen Arbeitsschutzbehörden, wissenschaftlichen Einrichtungen, arbeitsmedizinischen oder sicherheitstechnischen Diensten oder von einzelnen Unternehmen.
- Berufs- oder Branchenverbände, z.B. Innungen, Kreishandwerkerschaften und Kammern, können den Zugang zu den Betrieben erleichtern und sind deshalb wichtige Kooperationspartner. Sie kennen die Belange der kleinen Unternehmen und wissen, wie die Kommunikation mit den Betrieben am besten erfolgen kann, an welchen Themen die Unternehmer aktuell interessiert sind, welche Beratungsangebote vermutlich gut ankommen und welche Zeitpunkte und Orte dafür geeignet sind.
- Befragungen sind eine geeignete Methode, um zu ermitteln, welche gesundheitlichen Beschwerden überwiegend auftreten und welche Arbeitsbedingungen die Unternehmer und Mitarbeiter am stärksten belasten. Wichtig ist, dass die Befragten möglichst schnell eine Rückmeldung über die Ergebnisse erhalten - aber auch, dass bei anschließenden Beratungsaktionen auf diese Befragungsergebnisse eingegangen wird, damit die Befragten erkennen, dass ihre Meinung beachtet und ernst genommen wird. Anschließend werden sie dadurch auch für andere Präventionsthemen offener sein.
- Gut vorbereitete Beratungsaktionen, die schrittweise auf einzelne Themen näher eingehen, sind geeignet, um Interesse bei Unternehmern und Mitarbeitern zu wecken und sie zur Umsetzung von Präventionsmaßnahmen zu motivieren.
- Regionale Netzwerke haben durch die örtliche Nähe den Vorteil, dass enge Kontakte zwischen externen Präventionsexperten und Betrieben geknüpft und aufrechterhalten werden können. Die dort gewonnenen Erfahrungen und gegebenenfalls gemeinsam erarbeiteten Musterlösungen können anschließend den anderen Betrieben der Branche zur Verfügung gestellt werden.

Carsten Gräf

Dienstleistungen der Krankenversicherung zur betrieblichen Gesundheitsförderung für Unternehmen

Unternehmensleitsätze wie „Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind unser wichtigstes Kapital“ machen deutlich, dass motivierte, qualifizierte und vor allem gesunde Mitarbeiter heute als wichtiges Potential im Wettbewerb gelten. Gesundheit wird angesichts der Diskussionen um Personalnebenkosten zunehmend ein relevanter Faktor für den Wirtschaftsstandort Deutschland und die Beschäftigungssicherheit.

Der allorts skizzierte demographische Wandel stellt dabei zusätzliche Anforderungen an die Unternehmen. Schon seit dem Jahr 2000 liegt der Anteil der 50-jährigen Beschäftigten in Deutschland über dem der unter 30-jährigen. Die Unternehmen müssen sich mit diesem Tatbestand auseinandersetzen und können letztendlich auch Vorteile aus diesem Wandlungsprozess gewinnen. Die Verlängerung der Lebensarbeitszeit setzt Gesundheit und Arbeitsfähigkeit bis ins hohe Alter voraus. Vorausschauende Unternehmensstrategien wissen altersspezifische Belastungen abzubauen und gleichzeitig die besonderen Fähigkeiten und Vorzüge älterer und erfahrener Mitarbeiter zu nutzen.

Betriebliche Gesundheitsförderung ist eine Unternehmensstrategie, die Antwort auf diese Herausforderungen geben kann. Während aus Sicht der Beschäftigten Gesundheitsförderung insbesondere Pluspunkte für die Arbeits- und Lebensqualität bedeutet, profitieren die Unternehmen und zum Teil auch die Krankenkassen von einer langen Reihe positiver Effekte.

Erfolge betrieblicher Gesundheitsförderung

- Verringerung der Arbeitsbelastungen
- Verbesserung der Gesundheit und des Wohlbefindens der MitarbeiterInnen und Erhalt der Arbeits- und Leistungsfähigkeit
- Steigerung der Arbeitszufriedenheit und der Mitarbeitermotivation
- Senkung des Krankenstandes und des Absentismus
- Verbesserung des Arbeitsklimas
- Erhöhung der Mitarbeiterbindung und –loyalität
- Verringerung der Fluktuation
- Verbesserung der Produkt- bzw. Dienstleistungsqualität
- Verbesserung der innerbetrieblichen Kooperation
- Erhöhung der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung
- Verbesserung der Flexibilität und Innovationsfähigkeit
- Steigerung der Wirtschaftlichkeit und Produktivität
- Förderung der Corporate Identity
- Verbesserung des Unternehmensimages (inkl. der Beschäftigungsattraktivität)
- Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit

Die Dienstleistungen der Krankenkassen orientieren sich am Paragraphen 20 SGB V und beziehen sich im Wesentlichen auf die Bereiche Beratung, Analyse, Intervention und Evaluation. Im optimalen Fall bauen sie aufeinander auf und bilden einen ständigen Entwicklungsprozess. Auf diese Weise kann die betriebliche Gesundheitsförderung langfristig im Unternehmen installiert werden.

- **Beratung**

Krankenkassen bringen in diesen Prozess nicht nur erhebliche finanzielle Mittel, sondern auch ein inzwischen über Jahrzehnte erworbenes Know-how ein und sind zu Beginn des Prozesses nicht selten die treibende Kraft. Nicht zuletzt durch die Entwicklung der gesetzlichen Rahmenbedingungen ist bei den Krankenkassen innerhalb der Institutionen des Gesundheitswesens ein Gesundheitsverständnis etabliert, das schon sehr früh erkannt hat, dass für die Entwicklung ganzheitlicher, langfristiger und wirksamer Gesundheitsförderungsmaßnahmen im Rahmen eines modernen Gesundheitsmanagements Mindestanforderungen von gesetzlichen Regelungen nicht ausreichen. Sie sind Grundlage, doch auf höherem Niveau wird der Einfluss der Unternehmenskultur deutlich. Im täglichen Umgang wird vieles „kultiviert“: der Umgang miteinander, Informationsfluss und Kommunikation, die Bewältigung von Konflikten, die Einführung von Neuerungen sowie die Beteiligung von Mitarbeitern an den Prozessen des Unternehmens. So sind auch Personalentwicklung und Organisationsentwicklung wesentliche Handlungsfelder, die eine dauerhafte Verankerung in den betrieblichen Strukturen sichern. Die Ableitung von Erfolgsfaktoren, wie die Definition von Kriterien guter Praxis liefern die Grundlage für eine fundierte Beratung im Prozess des betrieblichen Gesundheitsmanagements.

Die fundierte Analyse der Ausgangssituation steht am Anfang dieses Prozesses. Ziel ist es, die gesundheitlichen Schwachpunkte im Unternehmen zu erfassen und die Ressourcen und Gestaltungsmöglichkeiten für einen Veränderungsprozess aufzudecken. Zur Analyse stehen unterschiedliche Instrumente zur Verfügung, die besonders in Kombination wertvolle Informationen zum Status Quo und ggf. erste Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge erkennen lassen.

- **Gesundheitsbericht**

Mit diesem bewährten Standardinstrument werden die Informationen des Unternehmens und der Krankenkassen unter strenger Wahrung des Datenschutzes zusammengeführt. Die Daten der Krankenkasse zur Arbeitsunfähigkeit, zu ihrer Dauer und der zugrunde liegenden Erkrankungsort werden mit den Unternehmensdaten (Betrieb/ Bereich/ Kostenstelle) verknüpft und ausgewertet. Die Auswertung zeigt Auffälligkeiten im Krankheitsgeschehen auf. Art und Umfang werden betriebsintern, zwischen verschiedenen Tätigkeitsbereichen, aber auch extern, mit Durchschnittswerten der Branche verglichen sowie alters- und geschlechtsstandardisiert aufbereitet. Sinnvolle Ergänzungen bilden die Gefährdungsanalysen, Arbeitsunfallstatistiken, betriebsärztliche Untersuchungsergebnisse und Unternehmensdaten zu Fluktuation, Frühverrentung, Produktivität und Leistungsqualität. Der Vorteil dieser Vorgehensweise liegt in der transparenten und objektiven Darstellung der Gesundheitssituation im Unternehmen, welche in der Folge eine bedarfsgerechte Planung möglich macht.

- **Belastungsermittlungen (IGAcheck)**

IGAcheck ist ein Instrument zur systematischen Erfassung von Anforderungen, Belastungen und Gefährdungen bei der Arbeit. Die im Ergebnis erstellten Profile helfen, arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren zu erkennen und entsprechende Präventionsmaßnahmen abzuleiten. IGAcheck basiert auf einer Checkliste, die im Integrationsprogramm Arbeit und Gesundheit von Unfallversicherung und Krankenkassen - IPAG entwickelt wurde.

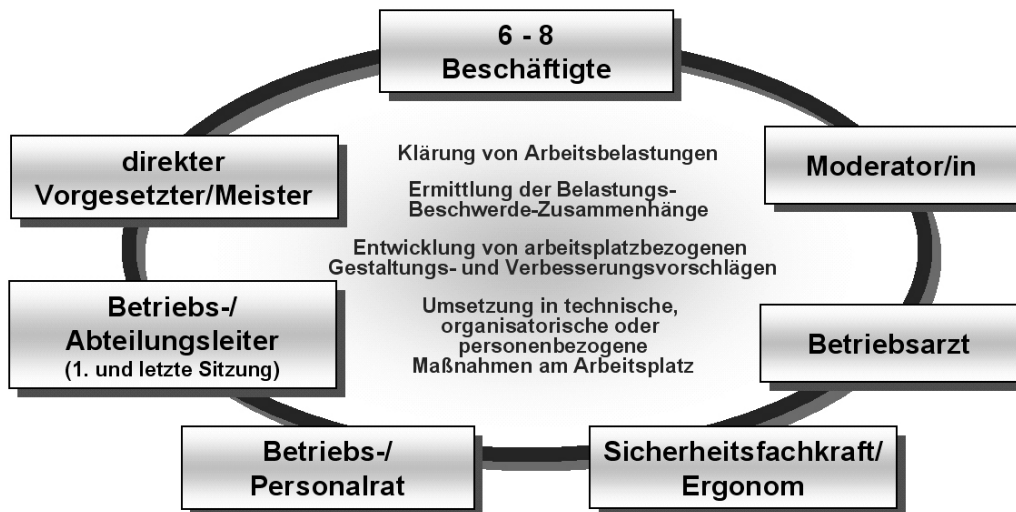
- **Mitarbeiterbefragungen**

Sie sind von großer Bedeutung, da sie die „subjektive Sicht“ der Mitarbeiter mit einbringen. (Wie werden Bedingungen und Anforderungen „erlebt“?) Daneben liefern sie über die Abfrage gesundheitlicher Indikatoren, Hinweise auf Beschwerden, die sich noch nicht in arbeitsunfähigkeitsrelevanten Erkrankungen niedergeschlagen haben, dies aber auf längere Sicht tun könnten. Zusätzlich werden hier Gesundheitspotentiale aufgedeckt, die häufig Ansatzpunkte für einen Veränderungsprozess bieten.

- **Gesundheitszirkel**

Gesundheitszirkel stellen sowohl ein Analyseinstrument als auch eine Interventionsmaßnahme dar. Als Beteiligungsverfahren liegt der Erfolg in der gezielten Nutzung des Expertenwissens der MitarbeiterInnen: Betroffene werden zu Beteiligten, die aufgrund ihrer praktischen Erfahrungen weiter Aufschluss über Arbeitsabläufe und ihre Belastungen,

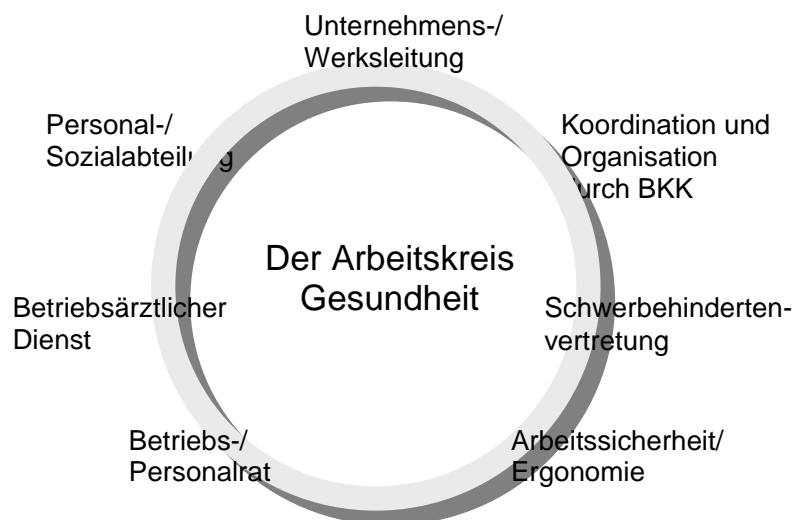
häufig auftretende Probleme und vorhandene Missstände geben können. Im Grundkonzept finden ca. 5-7 Zirkelsitzungen über einen begrenzten Zeitraum von ungefähr 6 Monaten statt. In der Praxis haben sich verschiedene Modelle zu Durchführung von Gesundheitszirkeln entwickelt. Ein/e Moderator/in unterstützt dabei den gezielten sachlichen und konstruktiven Austausch der Teilnehmer (siehe Abbildung).



Im dem Feld Interventionen zählen der Arbeitskreis Gesundheit, die Gesundheitszirkel, Arbeitsplatzprogramme, spezifische Präventionskurse und die Führungskräfteentwicklung zum Dienstleistungsangebot der Krankenversicherung.

• **Arbeitskreis Gesundheit**

Der Arbeitskreis Gesundheit ist das zentrale Steuerungsgremium, er setzt sich im Idealfall aus Akteuren der verschiedenen Unternehmensebenen und externen Experten zusammen.



Um eine möglichst hohe Akzeptanz für Gesundheitsförderung bei den Beschäftigten zu erzielen, ist die Beteiligung der Führungskräfte sowie die regelmäßige Information der Belegschaft und Kommunikation untereinander von großer Wichtigkeit. Der Arbeitskreis Gesundheit entwickelt auf der Basis von ihm initiierten Analysen ein systematisches Vorgehen und Ziele für ein langfristiges und geplantes Gesundheitsmanagement. So schafft er es, auch bereits vorhandene Ressourcen zu bündeln und zielgerichtet einzusetzen. Neben der zielgenauen Planung garantiert er auch eine Hand in Hand gehende Realisierung aufeinander abgestimmter Einzelmaßnahmen. Über diese gezielte Steuerung sorgt der Arbeitskreis Gesundheit für mehr Effizienz und Wirtschaftlichkeit in Sachen Gesundheit.

- **Gesundheitszirkel**

Wie schon an anderer Stelle erwähnt, dient der Gesundheitszirkel gleichermaßen als Analyse und als Interventionsinstrument. Intervenierend wirkt er, da in ihm, neben den Anmerkungen zu bestehenden Problemen, Lösungen und Maßnahmen entwickelt und ergriffen werden, um die Belastungen am Arbeitsplatz langfristig zu senken. Die Tatsache, dass die Problemlöser die Mitarbeiter selbst sind, führt dazu, dass die aus ihrer Sicht wirklich wichtigen Dinge nutzbringend und praxistauglich in Angriff genommen werden. Weiterhin wird die Kommunikation zwischen und innerhalb der unterschiedlichen Hierarchieebenen und Expertensysteme deutlich verbessert. Dies führt unter anderem zu nachhaltigen Effekten, ebenso wie der Aufbau von gesundheitsförderlichen Strukturen im Arbeitsbereich, die eine kontinuierliche Bearbeitung des Themenfeldes sicherstellen.

- **Arbeitsplatzprogramme**

Bei der Durchführung eines Arbeitsplatzprogramms lernen die Beschäftigten individuell mit den körperlichen Belastungen am Arbeitsplatz umgehen zu können. Dabei steht das Erlernen von wirbelsäulenschonendem Verhalten im Focus. Arbeitsplatzprogramme gelten als sehr effektiv, da sie nahezu ohne Unterbrechungen in den Arbeitsalltag integriert werden. Der Ablauf des Programms ist so ausgelegt, dass er an die spezifischen Gegebenheiten im Unternehmen und in den einzelnen Arbeitsbereichen angepasst wird. Insgesamt gliedert sich das Programm in 4 Phasen: In eine Informationsveranstaltung für die Belegschaft, eine Einstiegsphase, in der Grundlagen zur Anatomie und Physiologie des Bewegungsapparates vermittelt werden, eine Arbeitsplatzphase mit einer intensiven Individualbetreuung, in der es um Verhaltensergonomie am Arbeitsplatz und die Erstellung individueller Programme für Ausgleichsgymnastik geht sowie eine so genannte Konsolidie

rungsphase, in der den Teilnehmern die Gelegenheit gegeben wird, das Gelernte aufzufrischen und zu vertiefen.

- **Präventionskurse**

Krankenkassen verfügen über ein großes Angebot von gezielten Präventionsmaßnahmen in den Handlungsfeldern Bewegung, Entspannung, Ernährung und Sucht. Diese unterliegen einer strengen Prüfung um den Versicherten nur qualitativ hochwertige und qualitätsgesicherte Maßnahmen zukommen zu lassen. So können Arbeitgeber einen Rückenschulkurs, einen Kurs zum Umgang mit Stress oder zum Thema Rauchen direkt im Unternehmen platzieren. Ein Aufenthaltsraum kann dazu als Seminar- oder Trainingsraum umfunktioniert werden, so dass die Kurse zeitnah zu den Arbeitszeiten stattfinden können. Mit den Angeboten im Unternehmen wird die organisatorische Schwelle herabgesetzt und so der Weg in weiterführende Angebote gebahnt. In den Kursen soll Wissen zu den speziellen Inhalten vermittelt werden. Außerdem sollen die Teilnehmer nach Abschluss des Kurses motiviert sein, die erlernten Verhaltensweisen in den Lebens- und Arbeitsalltag zu integrieren und eigenständig weiterführende Angebote wahrzunehmen um Nachhaltigkeit zu erzeugen.

- **Führungskräfteentwicklung**

Gesundheitsmanagement widmet sich im Bewusstsein der Vorbild-, Vorreiter-, Initiator- und Unterstützerrolle in Sachen Gesundheit auch der Führungskräfteentwicklung. Führungskräfte können als entscheidende Gesundheitsressource im Unternehmen angesehen werden, sie gestalten die Arbeitsbedingungen des sozialen Miteinanders und die Unternehmenskultur führend mit. Ihr Handeln nimmt direkten und indirekten Einfluss auf die Motivation, die Leistungsfähigkeit und die Gesundheit der Mitarbeiter. Oft ist das Verhalten der Vorgesetzten Ursache für Demotivation und Unzufriedenheit am Arbeitsplatz. Trainings zur gesundheitsgerechten Mitarbeiterführung sollen Vorgesetzte darin fördern und unterstützen die Auswirkungen ihres Verhaltens auf Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter zu reflektieren und sie zusätzlich für das eigene Befinden sensibilisieren. Denn auch die Fähigkeit mit den eigenen Belastungen umgehen zu können, wirkt sich positiv auf die Stimmung im Unternehmen aus.

Evaluation

Für die durch Krankenkassen finanzierten Dienstleistungen gelten einheitliche Qualitätskriterien. Evaluationsdienstleistungen geben Aufschluss über Wirksamkeit und Nutzen der

- Maßnahmen und können sich auf Mitarbeiterzufriedenheit, Gesundheitsindikatoren, aber auch auf Kundenzufriedenheit und auf wirtschaftlich relevante Faktoren beziehen.

Anknüpfend an den Baustein „Beratung“ sei an dieser Stelle noch einmal darauf verwiesen, dass in der vorstehenden Auflistung lediglich einige klassische Instrumente der Betrieblichen Gesundheitsförderung aufgeführt wurden, die jedoch in der Praxis der Adaption bedürfen bzw. um vielfältige andere Maßnahmen ergänzt werden müssen, um dem Anspruch an ein modernes Gesundheitsmanagement gerecht zu werden.

Frank Berssem

Sensibilisierung und Qualifizierung von Mitarbeitern und Führungskräften im Rahmen des demografischen Wandels

Der Erhalt der Vitalität und somit der Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter ist vor dem Hintergrund des demografischen Wandels eine der zentralen Herausforderungen für das Personalmanagement der Zukunft.

Am Beispiel des Rasselstein möchte ich darstellen, wie wir diese Herausforderung annehmen und hierbei konkret durch die Forschung und die BG unterstützt werden. Im ersten Schritt gehe ich auf die Ausgangssituation, nämlich die Altersstrukturanalyse, ein. Danach stelle ich die aus unserer Sicht wesentlichen Handlungsfelder zum demografischen Wandel vor: Die Gesundheitsförderung, das Thema „Arbeitsorganisation und Arbeitszeit“ und Führung/Qualifikation.

Zunächst einmal einige Worte zur Ausgangssituation unserer Überlegungen zum demografischen Wandel - der Altersstrukturanalyse. Inspiriert durch kompetente Kollegen der Hütten- und Walzwerks-BG, Frau Harlfinger und Herrn Wieg, und die Vielzahl der öffentlichen Diskussionen um die Abschaffung der Vorruhestandsregelung und der Altersteilzeit haben wir im Frühjahr des letzten Jahres unsere Belegschaftsstruktur analysiert und eine Prognose der Altersentwicklung gewagt. Während wir Mitte der 90er Jahre, geschüttelt durch die Stahlkrise und unter der Nutzung der gewohnten Instrumente, unser Durchschnittsalter auf 38 Jahre gesenkt hatten, werden unsere Mitarbeiter bereits in 10 Jahren, also 2015, im Durchschnitt 46 Jahre alt sein! Die Bedeutung des demografischen Wandels für den Rasselstein wird noch deutlicher, wenn man die Altersstruktur nach Berufsgruppen betrachtet. 2018 werden über 450 Facharbeiter in unserem Unternehmen das 54. Lebensjahr vollendet haben. Vor dem Hintergrund heutiger tarifvertraglicher Regelungen haben diese Mitarbeiter bei Leistungsminderung und nach Vorlage eines ärztlichen Attests Anspruch auf einen verdienstgesicherten Arbeitsplatz in 1- oder 2-schichtiger Arbeitsweise. Wer aber fährt dann unsere Produktionsanlagen? Wir müssen also dafür sorgen, dass die Arbeitsfähigkeit und auch die Schichttauglichkeit unserer Mitarbeiter länger erhalten bleiben!

Auch die Prognose der Fehlzeitenentwicklung zeigt, dass unser Krankenstand mit steigendem Durchschnittsalter steigen wird. Ältere Mitarbeiter sind zwar nicht häufiger krank als die jungen, aber dafür länger.

Als weiteren Aspekt unserer Analyse haben wir vor dem Hintergrund des lebenslangen Lernens die Qualifikationsbereitschaft unserer Mitarbeiter getrennt nach Altersgruppen be-

trachtet. Leider beweist diese Statistik, dass die Bereitschaft sich fortzubilden mit zunehmendem Alter sinkt, weil immer noch die Weisheit gilt:

- Wir haben nach Abschluss der Erstausbildung „ausgelernt“.
- „Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr“!

Außerdem lassen praktizierte Vorruhestandsregelungen schon früh auf die Rente warten.

Die Ergebnisse all dieser Untersuchungen haben uns dann dazu bewegt, uns sehr intensiv mit dem demografischen Wandel zu beschäftigen. Angeregt durch die Erfahrungen von Herrn Professor Ilmarinen in Finnland haben wir in einer zweitägigen Klausurtagung mit Führungskräften und Betriebsräten versucht, Lösungsansätze für den Rasselstein zu finden, um die Arbeitsfähigkeit unserer Mitarbeiter zu erhalten. Wir wussten, dass man dieses Ziel nur nachhaltig erreichen kann, wenn man das Thema ganzheitlich anpackt! Ganzheitlich heißt, dass einzelne Maßnahmen zur Gesundheitsförderung alleine nicht zielführend sind! Also haben wir uns neben dem bereits bestehenden Projekt „Der gesunderhaltende Betrieb“ mit zwei weiteren Handlungsfeldern, nämlich Arbeitszeit/Arbeitsorganisation und Führung/Qualifizierung auseinander gesetzt.

Doch zunächst einmal zur Gesundheitsförderung. „Der gesunderhaltende Betrieb“ ist ein Modellprojekt in Kooperation mit der Hütten- und Walzwerks-Berufsgenossenschaft, der Vereinigung der Metallberufsgenossenschaften, der Novitas BKK und dem Institut für Arbeit und Technik in Gelsenkirchen. Mit diesem Projekt verfolgen wir zum einen das Ziel, die Präventionsleistung des Unternehmens zu optimieren. Wir möchten das physische, psychische und das soziale Wohlbefinden verbessern, stressauslösende Faktoren reduzieren, die Leistungsbereitschaft unserer Mitarbeiter erhöhen und sinnvolle Maßnahmen zur weiteren Unfallverhütung einleiten. Zum anderen sind aber auch die Betreuung und Integration erkrankter Mitarbeiter wichtige Ziele des Projektes. Hierzu gehört ein klassisches und ausgereiftes Fehlzeitenmanagement ebenso wie Unterstützung berufs- und erwerbsunfähiger Mitarbeiter und das Angebot einer ganzheitlichen Lebensberatung in Krisensituationen. Warum haben wir das Projekt „Der gesunderhaltende Betrieb“ ins Leben gerufen? Wir haben erkannt, dass wir mit Einzelmaßnahmen nicht mehr weiterkommen! So wie man beim Hochsprung eines Tages vom Straddle zum Flop überging, um in andere Dimensionen zu gelangen, so versuchen wir jetzt alle Ressourcen zu bündeln, um weiterzukommen. Durch ein systematisches Gesundheitsmanagement, gepaart mit neuen, innovativen Maßnahmen werden wir unter Beweis stellen, dass wir mit unseren Maßnahmen einen aktiven Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten können. Wir sind sicher, dass wir die Gesundheit und Leistungsfähigkeit

unserer Mitarbeiter umfassend verbessern können! Das Unternehmen profitiert von einer nachhaltig niedrigen Fehlzeitenquote und einer hohen Arbeits- und Produktqualität. Auch eine hohe Verbundenheit mit dem Unternehmen und damit eine geringe Fluktuation ersparen Kosten für Wiedereinstellung und Einarbeitung. Darüber hinaus profitieren wir von einer besseren Teamkommunikation und dem Imagegewinn.

Gemeinsam mit den Betriebsräten haben wir z.B. Gesundheitsaudits entwickelt, um den Prozess des Gesundheitsmanagements dauerhaft sicherzustellen. Parallel hierzu haben wir die Betriebsräte zu Gesundheitsauditoren ausgebildet um sie in die Lage zu versetzen, aktiv am Verbesserungsprozess im betrieblichen Gesundheitsmanagement mitzuwirken. Auf diese Weise nehmen unsere Betriebsräte eine Schlüsselfunktion im betrieblichen Gesundheitsmanagement wahr.

In unserem zweiten Projekt werden wir von der Universität Karlsruhe, Herrn Professor Knauth, unterstützt, der schon 1990 die 5-schichtige Arbeitsweise mit Vorwärtswechsel in unserem Unternehmen einführte. Themen, die wir gemeinsam mit ihm anpacken wollen sind:

- das Projekt „Lebensarbeitszeit“,
- alternative Schichtmodelle mit der Möglichkeit zum Job-Sharing,
- Pilotprojekte „Unterschiedliche Schichtzeiten“,
- Optimierung der Schichtwechsel- und Pausenzeiten.

Das dritte Handlungsfeld Führung/Qualifizierung beruht wiederum auf der finnischen Erkenntnis, dass das Führungsverhalten den größten Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit der älteren Arbeitnehmer hat. Wesentliche Faktoren für gutes Führungsverhalten sind laut Professor Ilmarinen eine aufgeschlossene Einstellung gegenüber dem eigenen Alter, die Bereitschaft zu kooperieren und die Kommunikationsfähigkeit. Also haben wir im Rahmen des bereits erwähnten Workshops mit Betriebsräten und Führungskräften versucht, geeignete Maßnahmen zu finden um Führungskräfte und Mitarbeiter zu sensibilisieren, die Qualifizierungsbereitschaft Älterer zu erhöhen und geeignete Personalentwicklungsinstrumente einzusetzen. Denn in einem waren wir uns einig: Wir wollen den Mitarbeiter nicht frühzeitig alt aussehen lassen und die Weichen für eine „vitale Belegschaft“ stellen. Konkret werden wir die unternehmensinternen Kommunikationsmedien nutzen um unsere Mitarbeiter über den demografischen Wandel und die Notwendigkeit des lebenslangen Lernens zu informieren. Getreu dem Motto „Der Prophet im eigenen Lande gilt nichts“ werden wir hierzu anerkannte externe Experten einsetzen! Darüber hinaus haben wir uns dazu entschlossen, den Vitalitätsmess-

platz und den WAI für unsere Führungskräfte und Betriebsräte anzubieten. In Kooperation mit der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Frau Dr. Freude, werden also die wesentlichen Multiplikatoren im Betrieb die Chance haben, sich umfassend in den Bereichen physische, psychische und soziale Gesundheit durchchecken und beraten zu lassen. Durch die Auseinandersetzung der Akteure mit der eigenen Gesundheit und dem biologischen Alter, das ja bekanntlich vom kalendarischen Alter erheblich abweichen kann, werden wir auch ein Bewusstsein für die Gesundheit der Mitarbeiter und den Umgang mit Älteren und dem Altern schaffen. Darüber hinaus erhalten wir eine gesicherte Datenbasis zur Einleitung geeigneter Maßnahmen für diese Zielgruppe. Im Handlungsfeld Führung/Qualifizierung möchten wir Tätigkeiten, die Erfahrungswissen erfordern, identifizieren (Bsp. Qualitätstrainer) und diese zukünftig gezielt an ältere Kollegen weitergeben. Darüber hinaus haben wir schon heute erste Erfahrungen mit dem Projekt „Azubis als individuelle EDV-Trainer“ gesammelt. In diesem Projekt stehen kaufmännische Auszubildende als Personal Coaches zu Verfügung um Mitarbeitern und auch Teamleitern mit „Seminarängsten“ individuell nach der Schicht EDV-Basiswissen beizubringen. Weiterhin möchten wir mit Hilfe der „Kompetenzzirkel“ Weiterbildungswünsche lernentwöhnter Mitarbeiter ermitteln und erfahrene Mitarbeiter mit Expertenwissen als Inhouse Trainer gewinnen.

Autorenverzeichnis

Hilke Berkels

Wissenschaftliche Mitarbeiterin
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsme-
dizin (BauA)
Gruppe 3.1 „Arbeitsschutzorganisation, Qualifi-
zierung“
Friedrich-Henkel-Weg 1-25
44149 Dortmund
Tel.: 0231 90 71-2286
mail: berkels.hilke@baua.bund.de

Frank Berssem

Teamleiter Personalentwicklung
Rasselstein GmbH
Koblenzer Str. 141
56626 Andernach
Tel.: 02631 81-3340
mail: frank.berssem@thyssenkrupp.com

Katrin Boege

Referentin für Psychologie
Berufsgenossenschaftliches Institut Arbeit und
Gesundheit (BGAG)
Königsbrücker Landstraße 2
01109 Dresden
Tel.: 0351 457-1124
mail: Katrin.Boege@hvbv.de

Dr. Wolfgang Gallenberger

Referent für Erziehungswissenschaft
Berufsgenossenschaftliches Institut Arbeit und
Gesundheit (BGAG)
Königsbrücker Landstraße 2
01109 Dresden
Tel.: 0351 457-1516
mail: Wolfgang.Gallenberger@hvbv.de

Carsten Gräf

Bereichsleiter Dienstleistungen/Prävention
Team Gesundheit GmbH
Max-Fielder-Straße 6
45128 Essen
0201 56596-21
mail: graef@teamgesundheit.de

Renate Hanßen-Pannhausen

Referentin für Arbeitsphysiologie
Berufsgenossenschaftliches Institut Arbeit und
Gesundheit (BGAG)
Königsbrücker Landstraße 2
01109 Dresden
Tel.: 0351 457-2518
mail: Renate.Hanssen@hvbv.de

Prof. Dr. Ernst Kistler

Direktor
Internationales Institut für Empirische Sozial-
ökonomie (INIFES)
Haldenweg 23
86391 Stadtbergen
Tel.: 0821 243694-23
mail: info@inifes.de

Martina Schwarz-Geschka

Senior Consultant
Geschka & Partner Unternehmensberatung
Eulerweg 11
64291 Darmstadt
Tel.: 06151 3 724 44
mail: ms@geschka.de

Dr. med. Ina Ueberschär

Abteilungsleiterin
Abteilung Sozialmedizin
LVA Sachsen
Georg-Schumann-Straße 146
04159 Leipzig
Tel.: 0341 550-7600
mail: Ina.Ueberschaer@lva-sachsen.de

Dr. Katalin Velladics

Research Trainee
Netherlands Interdisciplinary Demographic
Institute
P.O. BOX 11650
2502 AR The Hague
Tel.: +49 162 75 233 25
mail: Katalin.Velladics@gmx.de

Jürgen Wolters

Referent, Initiative Gesundheit und Arbeit
BKK Bundesverband
Kronprinzenstr. 6
45128 Essen
Telefon: 0201 179-1476
mail: WoltersJ@bkk-bv.de