

ARBEIT UND GESUNDHEIT Spezial

Quelle: UV

Alternde Belegschaften im Mittelstand

Infos für Arbeitsschutzprofis

Prävention kennt keine Altersgrenzen

Der demografische Wandel zwingt die Betriebe in einen Wettbewerb um die besten Fachkräfte. Konkurrenzfähig wird bleiben, wer gut ausgebildete Mitarbeiter langfristig an sich binden kann. Dr. Heinz Schmid stellt eine Handlungsanleitung für Mittelständler vor.

Der demografische Wandel ist die Herausforderung der Zukunft. Unternehmen, insbesondere kleine und mittlere, müssen die betrieblichen Anforderungen künftig mit den vorhandenen und zunehmend alternden Belegschaften bestehen. Deshalb richten sich erfolgreiche Unternehmen stärker an den Bedürfnissen ihrer Mitarbeiter aus, zum Beispiel bei der Flexibilisierung der Arbeitszeiten und der gesundheitsgerechten Arbeitsplatzgestaltung. So erhält der betriebliche Gesundheitsschutz über das klassische Verständnis des Arbeitsschutzes hinaus einen höheren Stellenwert. Ebenso wichtig sind betrieblich geförderte Bildungsmaßnahmen, die früher einsetzen und für eine permanente betriebliche Weiterqualifizierung sorgen – unabhängig vom Alter des Mitarbeiters.

Vor welchen Herausforderungen stehen die Betriebe?

- Die Wirtschaftskrise führt zu Absatzeinbußen und Liquiditätsproblemen
- Die Märkte verändern sich durch die Globalisierung
- Gute Fachkräfte werden stark umworben
- Die geburtenschwachen Jahrgänge verschärfen den Fachkräftemangel weiter
- Berufsanfänger erweisen sich häufiger als fachlich und sozial mangelhaft qualifiziert
- Hochqualifizierte Fachleute wandern zunehmend ins Ausland ab
- Der bürokratische Aufwand für Unternehmen nimmt eher zu als ab

Unter dem Stichwort „Deregulierung im Arbeitsschutz“ sollten die Betriebe von zu vielen Vorschriften entlastet und ihre Eigenverantwortung gestärkt werden. Quantitativ sind in der Tat Erfolge vorzuweisen. Was jedoch die Anwendbarkeit des neuen Arbeitsschutzrechts in der Praxis angeht, steht den staatlichen Institutionen und den Unfallversicherungsträgern im Zuge der Verzahnung beider Rechtsbereiche noch eine Herkulesaufgabe bevor. Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen sind stärker als bisher auf leicht verständliche und praxisnahe Handlungshilfen angewiesen.

Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.

Albert Einstein

Vor diesem Hintergrund bleibt kleinen und mittleren Unternehmen wenig Spielraum, sich intensiv mit einer weiteren Herausforderung auseinanderzusetzen: den Folgen des demografischen Wandels für ihren Betrieb. Aber gerade der Mittelstand ist von dieser Entwicklung stark betroffen und muss sich mit alternden Belegschaften auseinandersetzen. Im Gegensatz zu großen Betrieben verfügen kleine und mittlere Unternehmen in der Regel nicht über eigene Stabsbereiche, in denen sich Fachleute neuen Entwicklungen intensiv widmen können. Sie müssen sich mit aktuellen Fragestellungen neben dem Tagesgeschäft und ohne eigenen Expertenpool auseinandersetzen.

1. Arbeitsplätze gestalten

Wenn Betriebe die ergonomischen Erkenntnisse beim Einkauf von Arbeitsmitteln oder bei der Gestaltung der Arbeit berücksichtigen, profitieren ältere und jüngere Mitarbeiter gleichermaßen. Ist das sichergestellt, sind zusätzlich nur wenige spezielle Maßnahmen für ältere Mitarbeiter erforderlich.

2. Arbeitszeit und Arbeitsorganisation optimieren

Bei der Arbeitsorganisation führen oft schon kleine Veränderungen zu spürbaren Verbesserungen. Bewährt haben sich

Arbeitszeitkonten, mit denen Arbeitgeber und Arbeitnehmer gemeinsam (Mitarbeiterbeteiligung!) flexibel auf betriebliche und persönliche Bedürfnisse reagieren können.

3. Gesundheit erhalten und fördern

Gemeinsam mit den Mitarbeitern zu überlegen, was im Betrieb getan werden kann, um die Gesundheit zu erhalten und zu fördern, schärft das Gesundheitsbewusstsein der Belegschaft und zeigt die Wertschätzung des Unternehmers für seine Mitarbeiter.

Die fünf Handlungsfelder mit kurzen Erläuterungen



Um den Mittelstand bei den Auswirkungen des demografischen Wandels zu unterstützen, haben Fachleute gewerblicher und öffentlicher Unfallversicherungsträger fünf relevante Handlungsfelder in leicht verständlicher Form aufbereitet. Diese Handlungsfelder wurden in der Informationsschrift: „Die Mischung macht's – Jung und Alt gemeinsam bei der Arbeit“ zusammengestellt. Vorschriften, Regeln und Informationen der Berufsgenossenschaften und Unfallkassen finden Sie im Internet unter www.dguv.de (Webcode: d69167).

schränkungen älter werdender Beschäftigter wie die Abnahme der körperlichen Leistungsfähigkeit und zu wenig auf die positiven Aspekte des Älterwerdens, zum Beispiel die reichhaltigere Erfahrung. Neues Denken bedeutet für Unternehmen, sich von einer jugendzentrierten Personalgewinnung neuer Mitarbeiter, die sich in Stellenanzeigen vieler Firmen noch immer widerspiegelt, zu verabschieden. Die Lösung liegt in der Verzahnung der Fähigkeiten jüngerer Arbeitnehmer mit denen der älteren.

Die Perspektive macht's!

Um der Tragweite des demografischen Wandels gerecht zu werden, reicht es heute nicht, Ältere aus der Arbeitslosigkeit wieder in den Arbeitsprozess zu integrieren. Es geht auch nicht in erster Linie darum, ältere Arbeitnehmer mit Reha-Maßnahmen im Arbeitsprozess zu halten, um eine Frühverrentung zu vermeiden. Der Ansatz ist zu sehr auf die berufliche Endphase von Beschäftigten ausgerichtet. Die davorliegende, wesentlich längere Phase des Berufslebens und das dieser Phase innewohnende Potenzial der Mitarbeiter bleiben weitgehend unberücksichtigt. Aus Sicht der Prävention geht es bei der Bewältigung des demografischen Wandels auch nicht ausschließlich darum, spezielle Präventionsmaßnahmen für die Bedürfnisse älterer Arbeitnehmer zu entwickeln, ihnen zum Beispiel einen altersgerechten Arbeitsplatz einzurichten. Dabei bleibt der Blick versperrt auf die älteren Arbeitnehmer der Zukunft, also auf die heute 20-, 30- und 40-Jährigen.

Neues Denken – die Stärken der „Alten“ wahrnehmen

Was bedeutet „neues“ Denken? Es bedeutet in erster Linie, vom lange Zeit dominierenden sogenannten „Defizitmodell“ Abstand zu nehmen. Das Modell blickte zu einseitig auf die Ein-

Was hat die Unfallversicherung zu bieten?

Die Prävention der gesetzlichen Unfallversicherung hat eine lange Tradition. In der jüngeren Vergangenheit waren die Globalisierung und der technologische Wandel geradezu revolutionäre Veränderungen mit entsprechenden Auswirkungen auf die gesamte Arbeitswelt und Folgen für das Präventionshandeln der Unfallversicherung. Hier bestehen Wechselwirkungen. Sie führten unter anderem dazu, dass die ehemals fast ausschließlich mit Ingenieuren besetzten Präventionsabteilungen der Unfallversicherungsträger heute größtenteils interdisziplinär zusammengesetzt sind. Damit hat die Unfallversicherung eine solide Grundlage geschaffen, einen umfassenden Gesundheitsschutz zu verfolgen.

Was beinhaltet die neue Informationsschrift?

Die Schrift bietet kleinen und mittleren Unternehmen den Einstieg, um den Folgen des demografischen Wandels erfolgreich zu begegnen. Grundlage für die Neuausrichtung der Personalentwicklung ist eine einfache Altersstrukturanalyse. Sie gibt erste Hinweise, wie die Verteilung der Altersgruppen in einzelnen Betriebsbereichen aussieht. Eine für Betriebe einfach durchzuführende Altersstrukturanalyse ist der Information beigefügt.

Auf der Basis konkreter Fragen zu den fünf Handlungsfeldern

4. Lebenslang lernen und Wissen weitergeben

Zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit und zur Sicherung der Qualität der Produkte ist die Bereitschaft zum lebenslangen Lernen unverzichtbar. Ältere Mitarbeiter sind bei Fortbildungsangeboten einzubeziehen. Damit dem Betrieb das Know-how der erfahrenen Mitarbeiter erhalten bleibt, ist es ratsam, Beschäftigte in altersgemischten Gruppen zusammenarbeiten und voneinander lernen zu lassen.

5. Mitarbeiter finden und binden

Gute Führung stärkt Zuversicht und Vertrauen und macht das Unternehmen auch für Nachwuchskräfte attraktiv. Ein angenehmes Betriebsklima und die Zufriedenheit am Arbeitsplatz tragen dazu bei, dass Mitarbeiter länger gesund, belastbar und motiviert bleiben.

kann der Betrieb ermitteln, ob und wo Handlungsbedarf besteht. Jedem in der Broschüre beschriebenen Handlungsfeld ist ein gelungenes Beispiel aus einem mittelständischen Unternehmen beigelegt. Bei weitergehenden Fragen liegt es im Ermessen des Unternehmers, seinen Unfallversicherungsträger zu konsultieren oder auf eine Link- und Literaturliste in der Informationsschrift zurückzugreifen.

Fazit

Ein Fachkräftemangel ist im Zuge der demografischen Entwicklung in vielen Branchen unausweichlich. Diesen Trend zu einem Schreckgespenst zu stilisieren, ist nicht hilfreich, ihn zu verharmlosen auch nicht. Da aus deutscher Sicht weder eine „Lösung“ aus Europa noch aus Asien zu erwarten ist, muss sich jedes betroffene Land auf sein eigenes Potenzial konzentrieren.

Die Wirtschaftskraft der Industrieländer hängt zu einem großen Teil von der Wettbewerbsfähigkeit und dem innovativen Potenzial des Mittelstandes ab – in Deutschland wie in Europa. Wirtschaftsleistungen, aber noch mehr Innovationen, werden von den Menschen im Betrieb erbracht. Menschen sind dann innovativ, wenn sie körperlich und seelisch gesund sind, die entsprechenden Qualifikationen besitzen und ein entspanntes Arbeits- und Betriebsklima vorfinden.

**Wenn der
Wind des Wandels
weht, bauen die einen
Schutzmauern, die an-
deren Windmühlen.**

Chinesisches Sprichwort

Der demografische Wandel ist für viele kleine und mittlere Betriebe eine neue, bisher nur am Rande zur Kenntnis genommene Herausforderung. Dieser Wandel birgt Risiken, aber auch Chancen. Die neue Informationsschrift der Deutschen Gesetzlichen Unfall-

versicherung soll den Mittelstand sensibilisieren und ihm helfen, dem drohenden Fachkräftemangel und den alternden Belegschaften im Zuge dieser Entwicklung rechtzeitig und aus eigener Kraft erfolgreich zu begegnen. ●

Dr. Heinz Schmid, Abteilung Sicherheit und Gesundheit (SiGe),
Referat „Physikalische Einwirkungen und Energie“ der
Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV)/mir,
✉ redaktion@arbeit-und-gesundheit.de

Leserbrief

Sehr geehrte Damen und Herren,
der Artikel „Balanceakt Schichtdienst“ in der Ausgabe Arbeit und Gesundheit Spezial 05/2010 gibt eine schöne Übersicht über die Problematik und gute Tipps. Besonders wird auf die Beteiligung der Mitarbeiter bei der Schichtdienstgestaltung hingewiesen, und auch die Arbeitssituationsanalyse ist ein gutes Instrument, um einen Konsens zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern zu finden. Nach dem Arbeitszeitgesetz sind die von Nacht- und Schichtdienst betroffenen Mitarbeiter über das Angebot einer Arbeitsmedizinischen Untersuchung zu informieren. In vielen Fällen ist eine vertrauensvolle und individuelle Beratung durch den Betriebsarzt mit Blick auf die besonders durch Nachtarbeit bestehenden gesundheitlichen und psychosozialen Risiken infolge des Einflusses auf die sogenannte „innere Uhr“ wichtig. Ergänzend zu den von Herrn Wilhelm in schematischer Form erstellten „Expertentipps für die Verhältnisprävention“ ist anzumerken, dass nach den Erkenntnissen der Chronobiologie erhebliche individuelle Unterschiede in der Einsatzfähigkeit bei Schichtarbeit gegeben sind, z. B. durch die sogenannten „Früh-“, oder „Abendtypen“ sowie Stärke und Ausprägung der circadianen Rhythmik. Deshalb können in Einzelfällen, zumindest über gewisse Zeiträume hinweg, unter anderem auch Dauernachtschichten oder langsam rotierende Schichtsysteme angebracht sein. Daher, sowie auch wegen der von Herrn Wilhelm aufgezeigten Fragestellungen, ist die Einbeziehung des Betriebsarztes erforderlich mit einer vertrauensvollen, individuellen Beratung mit Blick auf die gesundheitlichen und psychosozialen Risiken infolge des Einflusses auf die innere Uhr besonders bei Nachtarbeit.

Mit freundlichen Grüßen

Susanne Bonnemann
Fachärztin für Arbeitsmedizin
BG Energie Textil Elektro Medienerzeugnisse
Fachbereich Arbeitsmedizin und Berufskrankheiten