

# **Demographischer Wandel im Betrieb – Erfahrungen und Chancen nutzen !**

**Verband Deutscher  
Betriebs- und Werksärzte e.V.  
Detlef Glomm**

abnehmende Geburtenrate und steigende Lebenserwartungen  
führen zu

- Anhebung der Altersgrenze für die Altersrente auf 67 Jahre
- Anstieg des Anteils der über 50jährigen Menschen im Erwerbsalter von heute 30% auf 41% im Jahr 2020
- Fachkräftemangel
- Erhöhung der Erwerbsquote der über 55-Jährigen



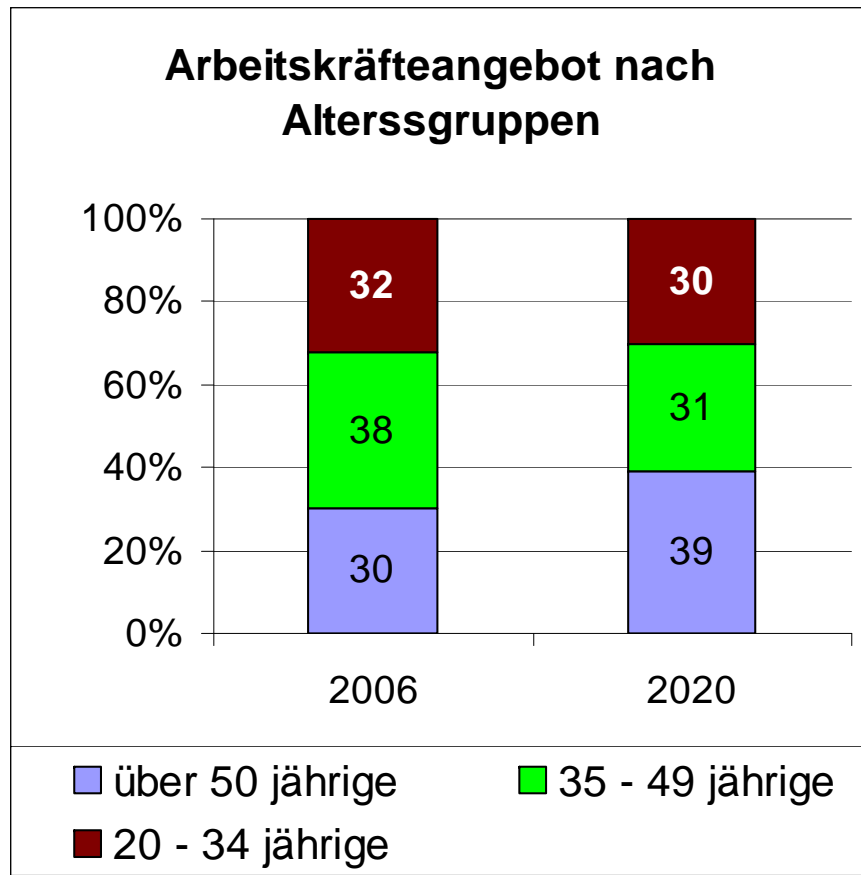
„Noch nie von der verlängerten Lebensarbeitszeit gehört?“

Zeichnung: Pielert

**VDBW**

Verband Deutscher  
Betriebs- und Werksärzte e.V.

# Implikationen aus der Entwicklung der Altersstruktur

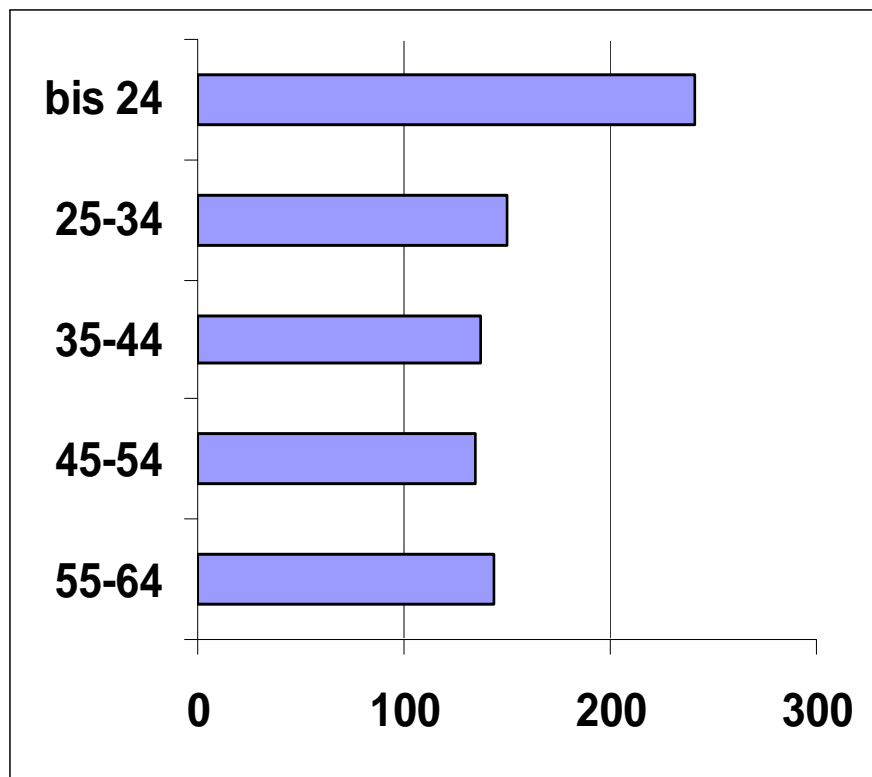


Quelle: Statistisches Bundesamt 2004

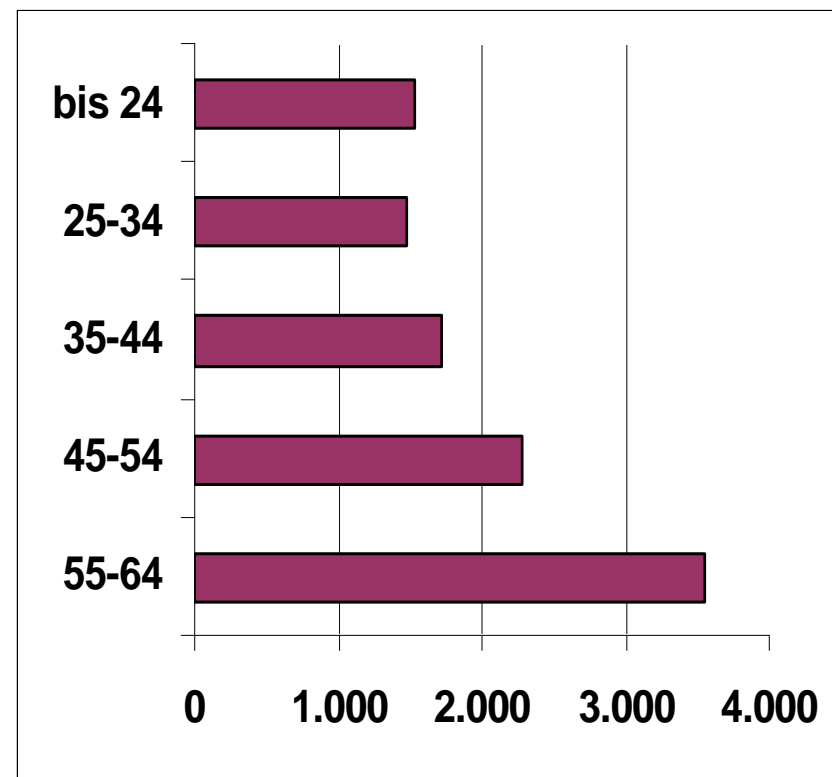
- Steigende Fehlzeiten und damit Kosten
- Gestaltung von altersgerechten Arbeitsverhältnissen
  - Grenzwerte
  - Ergonomische Anforderungen

# Entwicklung der Fehlzeiten in Abhängigkeit vom Alter\*

## Arbeitsunfähigkeitsfälle



## Arbeitsunfähigkeitstage



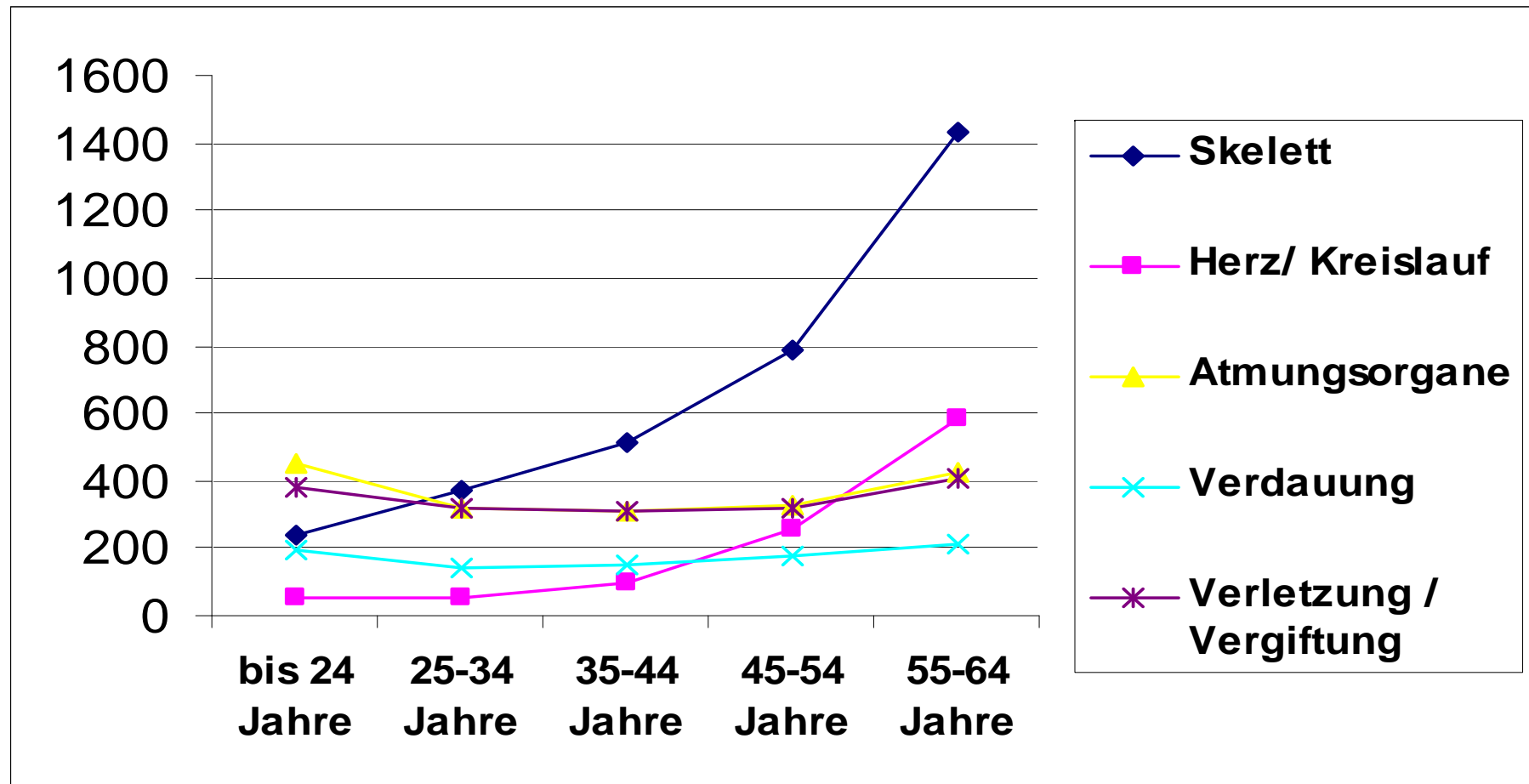
Quelle: Wissenschaftliches Institut der der AOK 2006

\* In 2005, Angaben je  
100 Versicherungsjahre

**VD**  
**BW**

Verband Deutscher  
Betriebs- und Werksärzte e.V.

# Altersabhängige Entwicklung von Krankheiten\*



Quelle:Wissenschaftliches Institut der der AOK  
Fehlzeitenreport 2005

**VDBW**

Verband Deutscher  
Betriebs- und Werksärzte e.V.

### wussten Sie, dass

- nur 10% der Abnahme der Leistungsfähigkeit eines 65-jährigen Mannes auf Alterungsvorgänge zurückzuführen sind, 90% auf Übungsverlust, Trainingsmangel und Bequemlichkeit
- ein 75-jähriger Mann sich im Durchschnitt noch 75% der Leistungsfähigkeit erhalten kann, die er als 25-Jähriger gehabt hat, wenn er in seinem Leben regelmäßig Sport betrieben hat
- Menschen jeden Alters trainierbar sind. Sogar bei 75-Jährigen, die in ihrem Leben bisher keinen Sport betrieben haben, ist bereits nach 6 Wochen moderaten Ausdauertrainings ein Leistungszuwachs von bis zu 30% zu beobachten.

wussten Sie, dass

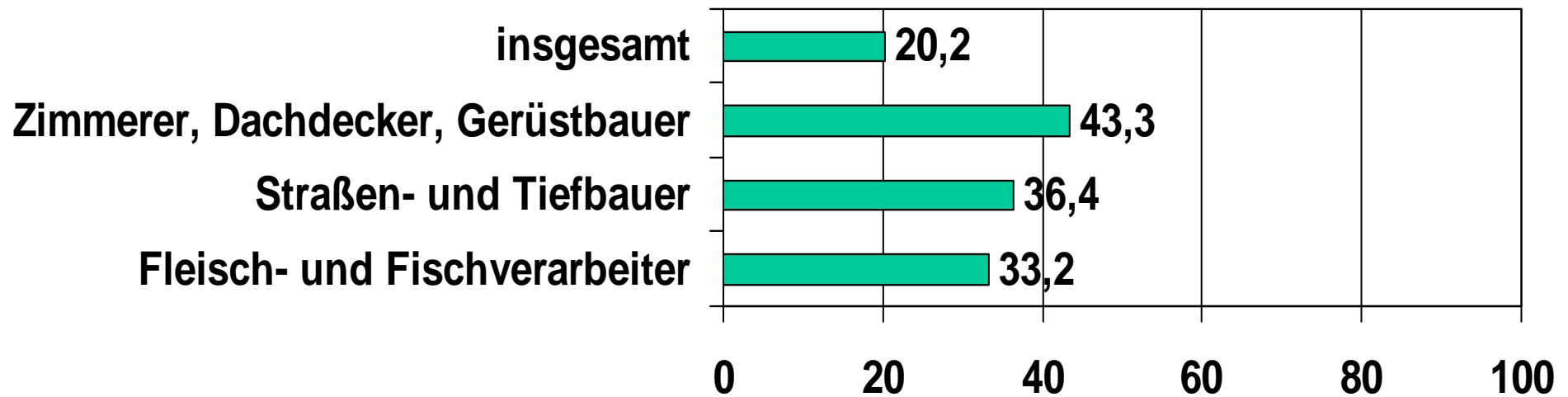
- der Intelligenzquotient bei Menschen, die einen geistig anregenden Beruf oder entsprechende Hobbies haben, bis ins hohe Alter kontinuierlich anwächst ?



„Wenn die Erinnerung an die Jugend nicht wäre, so würde man das Alter nicht verspüren, nur, daß man das nicht mehr zu tun vermag, was man ehemals vermochte, macht die Krankheit aus. Denn der Alte ist gewiß ein eben so vollkommnes Geschöpf in seiner Art als der Jüngling“.

aus den Sudelbüchern des  
Georg Christoph Lichtenberg (1742 – 1799)

# Berufsgruppen mit dem höchsten Anteil der Rentenneuzugänge wegen Erwerbsunfähigkeit an allen Rentenneuzugängen 2003



- Es gibt keine spezifischen Alterskrankheiten
- manche Krankheiten, z.B. Bluthochdruck oder Diabetes weisen eine deutliche Altersabhängigkeit auf
- ältere Menschen erkranken nicht häufiger, jedoch dauern die Krankheiten länger
- die Zunahme der Arbeitsunfähigkeit älterer Arbeitnehmer ist auf den Anstieg von Erkrankungen des Muskel- und Skelettsystems, von Herz-Kreislauf-erkrankungen und psychischen Erkrankungen zurückzuführen

- Die Erkrankungshäufigkeit in den 3 genannten Krankheitsgruppen differiert mit zunehmendem Lebensalter stark in Abhängigkeit vom Wirtschaftszweig – bei ähnlichem Ausgangsniveau der Beschäftigten in jüngeren Jahren.

# Was können die Alten eigentlich ?

- Ältere behalten die Fähigkeit, sich normalen psychischen und physischen Anforderungen anzupassen
- Die körperliche und psychische Belastbarkeit Älterer ist unterhalb der Dauerleistungsgrenze kaum eingeschränkt
- Die Konzentrationsfähigkeit und der Wissensgebrauch sind bis ins hohe Alter kaum begrenzt – ausreichende Erholungsphasen vorausgesetzt.
- Die Lernfähigkeit ist bei hinreichender Übung über das Erwerbsleben hinweg in gleicher Weise ausgeprägt wie bei Jüngeren, wobei sich häufig ausgeprägte individuelle Lernstrategien entwickeln

# Was können die Alten eigentlich besser ?

- **Kommunikative Fähigkeiten sind nicht selten besser ausgeprägt als bei Jüngeren**
- **Komplexe Sachverhalte können oft besser durch die höhere Lebens- und Berufserfahrung überblickt werden**
- **Die eigenen Möglichkeiten und Grenzen können oft wesentlich besser eingeschätzt werden**
- **Entscheidungen werden oft fundierter vertreten und umgesetzt**

Es gibt Aufgaben, die von Älteren tendenziell besser erledigt werden wenn sie

- vertraut und geübt sind**
- autonom bearbeitet werden können, d.h. Arbeitspensum, Arbeitsrhythmus und Arbeitsablauf bis zu einem bestimmten Grade bestimmbar sind**
- komplexe Arbeitsabläufe beinhalten, für deren Bearbeitung Erfahrung eine entscheidende Rolle spielt**
- soziale Kompetenzen voraussetzen**
- Kenntnisse der betrieblichen Abläufe und informellen Beziehungen voraussetzen.**

## Tendenziell schwerer fällt Älteren die Bewältigung von Aufgaben

- unter extremen Umgebungseinflüssen wie Hitze, Kälte und hoher Luftfeuchtigkeit
- mit schwerer körperlicher Belastung z.B. schweres Heben und Tragen
- mit lang andauernder, extremer Zwangshaltung, z.B. mit angehobenen Armen und verdrehter Wirbelsäule
- in Situationen mit Zeit- und Leistungsdruck
- mit fremdbestimmtem Arbeitstempo
- bei denen ausreichende Erholungsmöglichkeiten fehlen
- mit ungünstigen Arbeitszeiten, z.B. Nacht- und Schichtarbeit (aber nur bedingt)
- die differenzierte Seh- und Hörleistungen erfordern.



## Empfehlungen für eine zukunftsorientierte Personalpolitik

### **kurzfristig:**

- Analyse der betrieblichen Personal- und Altersstruktur, um unausgewogene Altersverteilungen und daraus resultierende Problemfelder zu identifizieren
- generationsübergreifende Zusammenarbeit initiieren und Tandems bilden, um rechtzeitig die Übertragung von Erfahrungen und Wissen künftig ausscheidender Mitarbeiter auf ihre Nachfolger zu gewährleisten.
- Angepasste und erweiterte Rekrutierungs- und Personalentwicklungsstrategien entwickeln.

## Empfehlungen für eine zukunftsorientierte Personalpolitik

### **mittelfristig:**

- Die Attraktivität der Arbeit im eigenen Unternehmen entwickeln und herausstellen.**
- Vorurteile über die Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter abbauen und auch in Innovationsprojekten die Erfahrung Älterer zur Vermeidung von Sackgassen nutzen**
- Den älter werdenden Mitarbeitern eine Entwicklungsperspektive geben und damit die mittlerweile fest gefügte Erwartung auf vorzeitige Berentung aufbrechen, z.B. durch die Entwicklung einer altersgerechten, lebensphasenorientierten Laufbahngestaltung und flexible Übergänge in die Nacherwerbsphase**
- Etablierung von altersgemischten Teams zur Gewährleistung von Wissens- und Erfahrungstransfer und zur Nutzung der komplementären Stärken von Jüngeren und Älteren.**

## Empfehlungen für eine zukunftsorientierte Personalpolitik

### **langfristig:**

- Den Status von Fachlaufbahnen neben hierarchischen Karrieren aufwerten.
- Veränderungs- und Lernfähigkeit durch Wechsel zwischen Aufgaben und Positionen fördern.
- Lebensbegleitende Kompetenzentwicklung fördern. Mitarbeiter mittleren und höheren Alters durch Weiterbildung und Tätigkeitswechsel aktivieren.
- Tätigkeiten, die nur begrenzte Zeit ausgeübt werden können, anders zuschneiden oder vermeiden. Längerfristige einseitige Belastungen der Mitarbeiter verhindern und für Belastungsminderung bzw. -wechsel sorgen
- Ausgewogene betriebliche und bereichsspezifische Personal- und Altersstrukturen etablieren, um Einstellungs- und Verrentungswellen zu vermeiden.

„Und das soll die wahre Jugend von heute sein ?  
– Siehst Du nicht, wie sie von Stunde zu Stunde  
altert ?“

„Die Zukunft gehört der Jugend – sobald diese  
alt ist“

aus: Alle unfrisierten Gedanken

Stanislaw Jerzy Lec (1909 – 1966),

Polnischer Satiriker