

# Gesundheitsschutz in Zeiten des demografischen Wandels – Luxus oder lebenswichtig für den Mittelstand?

Heinz Schmid

*„Im Vergleich zur demografischen Katastrophe ist der Zusammenbruch des Kommunismus unwichtig.“*

Claude Levi-Strauss

## Einleitung

Der demografische Wandel ist die Herausforderung der Zukunft. Der heute schon spürbare Fachkräftemangel, der durch die geburtenschwachen Jahrgänge weiter verstärkt wird, zwingt die Betriebe zunehmend in einen Wettbewerb um die besten Arbeitskräfte. Künftig wird jeder qualifizierte Arbeitnehmer gebraucht. Unternehmen müssen die wirtschaftlichen und betrieblichen Anforderungen mit der vorhandenen und zunehmend älter werdenden Belegschaft bestehen. Konkurrenzfähig bleiben langfristig nur die Betriebe, denen es gelingt, gut ausgebildete Mitarbeiter zu finden und im eigenen Unternehmen zu binden. Betriebe müssen sich dazu künftig stärker als bisher an den Bedürfnissen ihrer Mitarbeiter ausrichten (zum Beispiel bei der Flexibilisierung der Arbeitszeiten oder der Vereinbarkeit von Familie und Beruf).

Mit der Verlängerung der Lebensarbeitszeiten („Rente mit 67“) werden die betrieblichen Anstrengungen zum Erhalt der Gesundheit und der Leistungsfähigkeit der vorhandenen Belegschaften erhöht werden müssen. Betrieblicher Gesundheitsschutz muss in Zukunft über das klassische Verständnis des Arbeitsschutzes hinaus in einem umfassenden Sinne einen höheren Stellenwert erhalten, wenn Betriebe am Markt bestehen wollen.

Neben der Gesunderhaltung der Mitarbeiter werden Investitionen in die Bildung ein Rettungsanker sein, den Herausforderungen des demografischen Wandels erfolgreich zu begegnen. Bildungsmaßnahmen setzen zunehmend früher ein. Sie beginnen heute bereits in Kindertageseinrichtungen und schließen künftig eine permanente betriebliche Weiterqualifizierung ausdrücklich mit ein – unabhängig vom Alter des Mitarbeiters (Lebenslanges Lernen).

Der demografische Wandel und die daraus resultierenden Konsequenzen werden in den meisten Betrieben bisher nicht thematisiert. Gerade der Mittelstand wird in naher Zukunft vom Wettbewerb um die besten Fachkräfte besonders stark betroffen sein. Um diese Betriebe zu sensibilisieren und ihnen eine Unterstützung zu bieten, haben Fachleute verschiedener Unfallversicherungsträger unter Federführung der DGUV eine praxisnahe Handlungshilfe für den Mittelstand veröffentlicht.

## Demografischer Wandel in Europa und in Deutschland

Aufgrund der niedrigen Geburtenrate in Europa schrumpft die Bevölkerung seit Jahrzehnten. Parallel dazu ist die Lebenserwartung der Menschen deutlich gestiegen. Europa altert.

Die gleichen Trends gelten auch für Deutschland. Bis zum Jahr 2030 wird sich die Bevölkerung in Deutschland um fünf Millionen Menschen auf 77 Millionen verringern. Die Zahl der Erwerbsfähigen wird sich von derzeit 50 Millionen im gleichen Zeitraum auf 42 Millionen reduzieren. Dem Arbeitsmarkt stehen immer weniger Erwerbsfähige zur Verfügung. Und diejenigen, die zur Verfügung stehen, müssen zunehmend länger arbeiten, denn die Lebenserwartung steigt kontinuierlich an. Die Lebenserwartung in Deutschland liegt aktuell bei 82 Jahren für Frauen und bei 77 Jahren für Männer<sup>1</sup>. Dieser Trend hält an. Laut Prognosen des Statistischen Bundesamts wird die durchschnittliche Lebenserwartung 2050 bei 88 Jahren (Frauen) beziehungsweise 84 Jahren (Männer) liegen. Auch Deutschland altert.

Gesellschaftliche Veränderungen dieses Umfangs können nicht ohne Auswirkungen auf das Wirtschaftsleben bleiben.

## Fachkräfte der Zukunft – aus Europa, Asien oder doch aus Deutschland?

Mit dem Bevölkerungsrückgang wird sich der Fachkräftemangel weiter verschärfen. Es versteht sich von selbst, dass innereuropäisch ein gegenseitiges „Abwerben“ qualifizierter Arbeitskräfte nicht zur Lösung des Problems wird beitragen können, da fast alle europäischen Länder vor einer ähnlichen Bevölkerungsentwicklung stehen.

Wenn der innereuropäische Fachkräftemarkt nicht genügend Potenzial bietet, liegt es aus Sicht der Wirtschaft nahe, Fachkräfte in den aufstrebenden Schwellenländern wie China und Indien zu rekrutieren. Alleine Indien bildet im Jahr ungefähr 400.000 Ingenieure aus. Nach derzeitigen Schätzungen hat Indien wegen seines enormen wirtschaftlichen Wachstums einen so hohen Bedarf an Fachkräften, dass dem Land in absehbarer Zeit selbst 500.000 Ingenieure fehlen könnten. Indien steht vor einer vergleichbaren Situation, die sich lediglich in ihrer Ursache vom europäischen Fachkräftemangel unterscheidet.

Mit dem als „Green-Card“ bezeichneten Sofortprogramm zur Deckung des IT-Fachkräftemangels wurden im Jahre 2000 viele Hoffnungen

geweckt. Diese nationale Initiative, fehlende IT-Experten aus Indien für den deutschen Markt zu gewinnen, blieb weit hinter den Erwartungen zurück. Indien fällt als außereuropäischer Fachkräftemarkt weg. Für das aufstrebende China, mit ähnlichen wirtschaftlichen Wachstumsprognosen, dürfte das gleiche gelten.

Welche Lösung bietet sich also an, wenn eine höhere Geburtenrate in absehbarer Zeit nicht zu erwarten ist, die Lebenserwartung weiter steigt und eine Zuwanderung von Fachkräften aus anderen EU-Mitgliedsstaaten oder des außereuropäischen Auslands nur in begrenztem Maße zu einer Entspannung der Situation beitragen werden?

Die Lösung liegt vor der eigenen „Haustür“. Die von einer Überalterung der Bevölkerung betroffenen Länder wie Deutschland müssen sich auf die eigenen Kräfte besinnen und das eigene Potenzial stärken, statt auf eine Lösung von außen zu hoffen. Im konkreten Fall bedeutet das für Deutschland als rohstoffarmes Land, die Bildung und die Gesundheit der eigenen Bevölkerung in den Fokus des politischen Handelns zu nehmen.

## Herausforderungen für die Betriebe?

In vielen kleinen und mittleren Unternehmen stehen Fragen um die kurz- oder mittelfristige Sicherung des Betriebes im Vordergrund. Die Schwierigkeit an neue Aufträge und Existenz sichernde Kredite zu kommen, spielt dabei eine zentrale Rolle. Durch die derzeitige weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise sind diese Probleme größer geworden. Auch der Absatz der eigenen Produkte hängt u. a. von den aktuellen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ab.

Auch mit mangelhaft qualifizierten Berufsanfängern müssen sich Betriebe seit vielen Jahren auseinandersetzen. Selbst Abiturienten verfügen häufig nicht mehr über ausreichende Qualifikationen für den erfolgreichen Einstieg ins Berufs- oder Hochschulleben. Weiterhin fehlt vielen Schulabgängern beim Eintritt ins Arbeitsleben die Fähigkeit, im Team zu arbeiten – eine Fähigkeit, die für betriebliche Prozesse und ein entspanntes Miteinander unerlässlich sind. Viele Unternehmen sind heute gezwungen, ihren jungen Nachwuchskräften in speziellen Seminaren zu vermitteln, wie betriebliche Schwierigkeiten gemeinsam zu lösen sind.

Ein – zumindest in diesem Ausmaß – relativ neues Phänomen für Deutschland ist die zunehmende Abwanderung hochqualifizierter Fachleute

ins Ausland. Bei diesen Hochqualifizierten handelt es sich neben Ingenieuren, Medizinern, Wissenschaftlern auch um Facharbeiter aus Industrie und Handwerk. Berechnungen der vom Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration in Auftrag gegebenen Studie „Qualifikation und Migration: Potenziale und Personalpolitik in der „Firma“ Deutschland<sup>2</sup> vom Mai 2009 zufolge sind seit 2003 rund 180.000 Fachkräfte ins Ausland abgewandert. Dadurch gehen den Betrieben schon heute wertvolle Ressourcen verloren – ganz zu schweigen von den Verlusten für das Sozialsystem.

Die bürokratischen Lasten dürfen an dieser Stelle nicht unerwähnt bleiben. Sie sind eine ständige Herausforderung für die Betriebe und ein Dauerthema für den Mittelstand. Die vor einigen Jahren einsetzenden Bestrebungen der Bundesregierung zum Bürokratieabbau haben bei den Unternehmen viele Hoffnungen geweckt, aber längst nicht alle erfüllt. Unter dem Stichwort „Deregulierung im Arbeitsschutz“ sollten Betriebe von zu vielen Vorschriften entlastet und ihre Eigenverantwortung gestärkt werden. Diesem Ansinnen würde niemand ernsthaft widersprechen wollen. 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 gemeinsam vereinbarten Verzahnung beider Rechtsbereiche noch eine Herkulesaufgabe bevor.

Vor dem Hintergrund der aufgezählten Herausforderungen bleibt kleinen und mittleren Unternehmen wenig Spielraum, sich intensiv mit einer weiteren Herausforderung – den Folgen des demografischen Wandels – auseinanderzusetzen.

## Sensibilisierung der Betriebe für diese Thematik – ein erster Schritt

Ein erster Schritt, die Betriebe zu sensibilisieren, sind leicht verständliche Informationen, mit deren Hilfe Risiken und Chancen der demografischen Entwicklung dargestellt und praxisnahe Lösungen aufgezeigt werden. Von einer flächendeckenden Sensibilisierung für die Thematik kann derzeit keine Rede sein. Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen fühlen sich von diesem Trend (noch) zu wenig angesprochen. Aber gerade der Mittelstand muss sich mit alternden Belegschaften auseinandersetzen.

Unternehmer sind in der Regel Arbeitsschutzlaien. Sie sind weder personell noch zeitlich in der Lage, bestehendes Arbeitsschutzrecht zu konkretisieren oder aus dem „Fachchinesisch“ in ihre Sprache zu übersetzen. Im Gegensatz zu großen Betrieben verfügen kleine und mittlere Unternehmen meist nicht über eigene Stabsbereiche, in denen sich Fachleute neuen Entwicklungen intensiv widmen können. Der Mittelstand ist künftig stärker als bisher auf leicht verständliche und praxisnahe Handlungshilfen angewiesen, die ihnen diese Arbeit abnehmen und eine Unterstützung bieten.

## Perspektivenwechsel

Um der Tragweite des demografischen Wandels gerecht zu werden, reicht es 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. Diesem Ansatz fehlt die präventive Ausrichtung, weil er erst Maßnahmen vorsieht, wenn Defizite bereits offen zu Tage getreten sind.

Aus Sicht der Prävention geht es bei der Bewältigung des demografischen Wandels in den Betrieben letztlich auch nicht nur darum, spezielle Präventionsmaßnahmen für die Bedürfnisse älterer Arbeitnehmer zu entwickeln, ihnen zum Beispiel einen altersgerechten Arbeitsplatz einzurichten. Auch diese Perspektive ist zu stark auf die gegenwärtige Situation und zu sehr auf die heutigen „Alten“ eingeengt. Der Blick auf die älteren Arbeitnehmer der Zukunft, also diejenigen, die in 20, 30 oder 40 Jahren zu den Alten zählen, bleibt versperrt.

Ziel muss es künftig sein, schon heute die Jungen mit ins Visier zu nehmen, damit sie über ihr gesamtes (zunehmend länger werdendes) Berufsleben gesund, leistungsfähig und motiviert bleiben. Präventionshandeln trennt nicht zwischen jung und alt. In diesem Sinne muss Prävention so früh wie möglich beginnen und bis zum gesetzlich festgelegten Rentenalter reichen – aus Sicht der Unfallversicherung von der Kinderkrippe bis zum Ruhestand. Das ist eine Zeitspanne von weit über 60 Jahren!

## Neues Denken – die Stärken der „Alten“ wahrnehmen

Neues Denken bedeutet in erster Linie, vom lange Zeit dominierenden sogenannten „Defizitmodell“ Abstand zu nehmen. Dieses Modell blickte zu einseitig auf die Einschränkungen älter werdender Beschäftigter (Abnahme der körperlichen Leistungsfähigkeit, altersbedingte Abnahme des Seh- und Hörvermögens) und zu wenig auf die positiven Aspekte des Alterwerdens („Kompetenzmodell“), wie zum Beispiel die reichhaltigere Erfahrung, größere Gelassenheit und höhere Zuverlässigkeit bei älteren Beschäftigten.

Unternehmen müssen sich in einem weiteren Schritt von einer jugendzentrierten Personalgewinnung neuer Mitarbeiter, die sich in Stellenanzeigen vieler Firmen noch immer widerspiegelt, verabschieden.

## Was bietet die Unfallversicherung?

Die Prävention der gesetzlichen Unfallversicherung hat eine lange Tradition. Der direkte Zugang in die Betriebe sicherte der Unfallversicherung seit jeher unschätzbare Wissen und umfassende Erfahrungen in Sachen betrieblicher Prävention. Die demografische Entwicklung ist nicht die erste gravierende Entwicklung, auf die sich die Unfallversicherung einstellen und für die Be-

triebe angepasste Lösungen finden muss. In der jüngeren Vergangenheit waren die Globalisierung und der technologische Wandel geradezu revolutionäre Veränderungen mit entsprechenden Auswirkungen auf die gesamte Arbeitswelt. Diese Veränderungen konnten nicht ohne Folgen für das Präventionshandeln der Unfallversicherung bleiben. Hier bestehen Wechselwirkungen. Sie führten unter anderem dazu, dass die ehemals fast ausschließlich mit Ingenieuren besetzten Präventionsabteilungen der Unfallversicherungsträger im Zuge der genannten Entwicklungen heute größtenteils interdisziplinär zusammengesetzt sind. Damit hat die Unfallversicherung eine solide Grundlage geschaffen, einen umfassenden Gesundheitsschutz zu verfolgen.

## a) Eine Informationsschrift für kleine und mittlere Unternehmen (KMU)

Um den Mittelstand bei den Auswirkungen des demografischen Wandels zu unterstützen, haben Fachleute gewerblicher und öffentlicher Unfallversicherungsträger fünf relevante Handlungsfelder für Betriebe in leicht verständlicher Form aufbereitet (siehe Kasten). Diese Handlungsfelder wurden in der Informationsschrift: „Die Mischung macht’s – Jung und Alt gemeinsam bei der Arbeit“<sup>3</sup> (Abbildung: Titelbild der BGI/GUV-I 7009) zusammengestellt.

Die Schrift bietet kleinen und mittleren Unternehmen einen ersten, leicht verständlichen Einstieg in die Thematik, der ihnen helfen soll, ihren Betrieb mit den alternden Belegschaften zukunfts-fest zu machen.

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

## Die fünf Handlungsfelder mit kurzen Erläuterungen

### Handlungsfeld 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 wenig spe-

## Zur Person



Dr. rer. nat. Heinz Schmid

- Biologe
- Referatsleiter bei der DGUV
- Leiter der Geschäftsstelle des berufsgenossenschaftlichen Fachausschusses Einwirkungen und arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren (FA WIRK)
- ein Aufgabenschwerpunkt: Entwicklung von Handlungshilfen für KMU

Referat Physikalische Einwirkungen/  
Energieversorgung Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV)  
E-mail: Heinz.Schmid@dguv.de  
Internet: www.dguv.de

zielle Maßnahmen, wie höhere Beleuchtungsstärken für ältere Mitarbeiter, erforderlich.

### Handlungsfeld 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.

### Handlungsfeld 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.

### Handlungsfeld 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 Alten erhalten bleibt, ist es ratsam, Mitarbeiter in altersgemischten Gruppen zusammenarbeiten und voneinander lernen zu lassen.

### Handlungsfeld 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.

### b) Leitfaden für Aufsichtspersonen, Sicherheitsfachkräfte, Betriebsärzte

Parallel zur Informationsschrift für kleine und mittlere Betriebe wurde ein Leitfaden für Aufsichtspersonen entwickelt, der auch für Fachkräfte für Arbeitssicherheit und Betriebsärzte von Interesse sein dürfte. Der Leitfaden mit dem Titel „Prävention kennt keine Altersgrenzen – Demografischer Wandel in der Arbeitswelt/Tipps und Argumente für die Prävention“<sup>4</sup> beantwortet fünf Kernfragen, die Arbeitsschutzfachleuten eine Richtschnur bei der Behandlung des Themas im Betrieb bietet.

### Fünf Kernfragen für Aufsichtspersonen, Sicherheitsfachkräfte, Betriebsärzte

1. Was sagen die Prognosen?  
Demografischer Wandel in Zahlen
2. Alt und abgeschrieben?  
Stärken der „Alten“ nutzen
3. Was geht uns das an? Betroffenheit von Betrieben und UVT
4. Wie pack ich's an? Dem Betrieb Beratung und Unterstützung bieten
5. Wer packt wo an? Handlungsfelder und Akteure

### Fazit

Ein umfassender betrieblicher Gesundheitsschutz wird weniger denn je Luxus, sondern vielmehr lebenswichtig für den Mittelstand werden, um am Markt wettbewerbsfähig zu bleiben. Die eingangsgestellte Frage ist damit eindeutig beantwortet.

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.

Alternde Belegschaften und ein Fachkräftemangel sind 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.

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. Eine neue Informationsschrift der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung soll den Mittelstand sensibilisieren und ihm helfen, den Folgen dieser Entwicklung rechtzeitig und aus eigener Kraft zu begegnen.

Ein parallel zur Informationsschrift entwickelter Leitfaden soll Aufsichtspersonen, Sicherheitsfachkräften und Betriebsärzten dabei helfen, die demografische Entwicklung bei ihrem Präventionshandeln künftig mit einzubeziehen.

*„Wenn der Wind des Wandels weht, bauen die einen Schutzmauern, die anderen Windmühlen.“*  
Chinesisches Sprichwort

1 Lebenserwartung in Deutschland: Trends, Prognose, Risikofaktoren und der Einfluss ausgewählter Medizininnovationen; Abschlussbericht  
Gabriele Doblhammer, Elena Muth, Anne Kruse; Rostocker Zentrum zur Erforschung des Demografischen Wandels; 1. September 2008

2 Qualifikation und Migration: Potenziale und Personalpolitik in der „Firma“ Deutschland  
Informationen der Geschäftsstelle des Sachverständigenrats deutscher Stiftungen für Integration und Migration (SVR); Info SVR GmbH - Mai 2009

3 Die Mischung macht's – Jung und Alt gemeinsam bei der Arbeit/Tipps für Wirtschaft, Verwaltung und Dienstleistung (BGI/GUV-I 7009) Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung – DGUV (siehe: www.dguv.de Webcode: d69167).  
Die Schrift liegt auch in englischer Sprache unter dem Titel „The secret's in the mix: Young and old at work together“ vor.

4 Prävention kennt keine Altersgrenzen – Demografischer Wandel in der Arbeitswelt/Tipps und Argumente für die Prävention Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung – DGUV (siehe: www.dguv.de Webcode: d69167).

