

Vortrag bei der Auftaktveranstaltung des Demographie Netzwerkes Hamburg, 25. April 2012

„Wettbewerbsfähig im demographischen Wandel – Entscheidungshilfen für eine zukunftsfähige Unternehmensgestaltung“

Prof. Dr. Gabriele Perger, Hochschule für Angewandte Wissenschaften (HAW),
Competence Center Gesundheit (CCG)

Wenn ältere Menschen länger gesund, flexibel und motiviert in Beschäftigung bleiben, mehr Frauen in Beschäftigung eintreten, die Geburtenrate steigt, mehr Fachkräfte zuwandern, die tägliche Arbeitszeit weiter heraufgesetzt wird, dann werden wir die negativen Auswirkungen des demographischen Wandels erfolgreich verhindern.

Wenn es so einfach wäre, dann könnte ich mich für Ihre Aufmerksamkeit bedanken und meine Rede beenden.

Vor etwa 15 Jahren befassten sich Forschung, Politik und Wirtschaft in einem großen Verbundprojekt (Gesundheit und Sicherheit in neuen Arbeits- und Organisationsformen (GESINA)) mit den Auswirkungen der Globalisierung und dem damit verbundenen Wandel der Arbeit. Im Zentrum dieser Ideenwerkstatt standen die Zunahme prekärer Arbeitsformen wie Leiharbeit, befristete Jobs, überlange Arbeit, Armut trotz Arbeit und ihre Auswirkungen auf die psychische Gesundheit.

An Instrumenten und Handlungsanleitungen zur Analyse und zum Abbau von Arbeitsbelastungen und zum Erhalt der Leistungsfähigkeit mangelt es inzwischen nicht mehr.

Aber auch der gesetzliche Auftrag zur menschengerechten Gestaltung der Arbeit konnte nicht verhindern, dass überlange Arbeitszeiten, Leistungs- und Termindruck,

1



viele Handlungsunterbrechungen und geringe Handlungsspielräume heute als vorrangige Belastungsfaktoren genannt werden. Bereits 60 Prozent aller Beschäftigten arbeiten mehr als die vereinbarte Wochenarbeitszeit (Erwerbstätigenbefragung: Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB)/BAuA). Verstecken sich hier also bereits demographischer Wandel und Fachkräftemangel? Mit den genannten Belastungen in einem engen Zusammenhang stehend, berichten BKK und AOK (Gesundheitsreport, Fehlzeitenreport) mit unterschiedlichen Schwerpunkten über Kosten von fast 44 Mrd. Euro für vorübergehende arbeitsbedingte Erkrankungen und arbeitsbedingte Frühverrentungen. Psychische Störungen sind in einem besorgniserregenden Maße gestiegen und verursachen allein Kosten von 4 Mrd. Euro. Davon gehen 2,8 Mrd. Euro auf das Konto von Belastungen durch einen zu geringen Handlungsspielraum. Ein Drittel aller Frühberentungen erfolgt aufgrund psychischer Erkrankungen, Tendenz steigend. Frauen sind häufiger betroffen als Männer. Bei jungen Erwachsenen bis 30 Jahre und den ab 45-Jährigen besteht ein überproportional hohes Burnout Risiko, verursacht durch ein Missverhältnis von Verausgabung und Anerkennung sowie enttäuschten Erwartungen (Gratifikationskrisen).

Hier stellt sich ein Geschehen von gesamtgesellschaftlicher Bedeutung dar und seine Reduktion auf die wirtschaftliche und besonders betriebliche Ebene wäre zu kurz gedacht.

Dennoch, der Betrieb fungiert hier als wichtiger Katalysator.

Bei der Arbeit verbringen Menschen einen großen Teil ihres Lebens, auch über die Werksgrenzen hinaus, nehmen ihre Arbeit mit in den Urlaub, ins Wochenende oder mit ins Bett. „Entgrenzung von Arbeit“ verändert die Balance zwischen Anspannung und Entspannung negativ und hat ein hohes Potenzial für psychische Störungen und ihre langanhaltenden Folgen.

Es sind nun aber gerade diejenigen betroffen, die den demographischen Wandel durch hohe Flexibilität, Motivation und Gesundheit kompensieren sollen und auch wollen.



Ein Abbau von psychischen Belastungen ist ohne Zweifel der entscheidende Ansatz zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit. Hinter diesem Ansatz verbergen sich zum Beispiel Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Wertschätzung der Arbeitsleistung sowie der Erhalt der körperlichen, psychischen und geistigen Gesundheit.

70% aller Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer arbeiten in Klein- und Mittelbetrieben. Damit kommt diesem Bereich eine hohe Verantwortung für den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit zu.

Aber, etwa die Hälfte aller KMU hat noch keine systematische Gefährdungsbeurteilung durchgeführt und weitaus mehr Unternehmen haben sich noch nicht mit dem Thema psychische Belastungen befasst.

Eine Umfrage des Instituts für Mittelstandsforschung aus den Jahren 2008 und 2010 ergab, dass sich die Mehrzahl der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) *„...der Alterung und der damit einhergehenden Herausforderungen im personalpolitischen Bereich nicht bewusst sind. Sie äußern Vorbehalte gegenüber der Beschäftigung von Älteren und sie würden den Problemen der Alterung eher mit einer verstärkten Rekrutierung jüngerer Bewerber und Produktivitätssteigerungen mittels verbesserter technischer Ausstattung begegnen als Maßnahmen zu ergreifen, die einer langfristigen Beschäftigung der eigenen Mitarbeiter förderlich sind...“*

Insgesamt scheint es also, dass KMU zurzeit wenige Erfahrungen in der systematischen Gestaltung der Arbeitsbedingungen Älterer haben, obwohl die Gestaltung des demographischen Wandels ganz besonders in ihren Händen liegt. Näher betrachtet können KMU aber bereits mehr gute Ansätze vorweisen, als sie selbst wissen. Denn sie haben ihre Aktivitäten oft nicht durch die Gesundheitsbrille betrachtet und noch nicht zusammengetragen, wie ich auch als Jurymitglied der HAG bei der Auswahl von Unternehmen für den Hamburger Gesundheitspreis 2011 feststellen konnte.

Wo liegen nun die Herausforderungen und gleichzeitig die Lösungsansätze für eine zukunftsfähige Unternehmensgestaltung?



Große Unternehmen verfügen zweifellos über mehr Ressourcen, gefestigte Management-Strukturen und Know-how. Sie haben deshalb bereits einen Vorlauf in der Erprobung von Konzepten zum Erhalt und zur Förderung einer langen Beschäftigungsfähigkeit, und sie können auch Fachkräften mehr finanzielle Anreize und Aufstiegschancen bieten als KMU. Das macht sie aber nicht automatisch besser und erfolgreicher. Teure und scheinbar attraktive Angebote wie Rückenschule, Stressbewältigung, Kantinenessen führen allein nicht zum erhofften Abbau von psychischen Arbeitsbelastungen. Eine Untersuchung der Firma Unilever bestätigt das.

Viele Unternehmen stellen sich nach außen erfolgreich dar, aber haben sie ihre Maßnahmen auch evaluiert? Hat die Mehrheit der Mitarbeiter, besonders diejenigen, die es besonders nötig haben, wirklich von den Angeboten profitiert?

Kleine und mittlere Unternehmen könnten nun sowohl von positiven als auch den negativen Erfahrungen der großen Unternehmen profitieren. Im Hinblick auf materielle Anreize und Aufstiegschancen werden KMU mit großen Unternehmen jedoch nur schwer mithalten können. Wird es in Zukunft Konkurrenz um Fachkräfte geben, können KMU mit der Attraktivität ihrer Arbeitsbedingungen in den Kategorien Handlungsspielraum, Mitsprache und wertschätzender Umgang sehr viel mehr bieten. Bedürfnisorientierte Arbeitszeitmodelle dürften für KMU ebenfalls keine unüberwindliche Hürde sein.

Viele Ängste, die heute geäußert werden, sind Verlustängste wie Verlust von allgemeiner Sicherheit, des Arbeitsplatzes, der Gesundheit, der Kompetenz und des Wohlstands.

Solche Ängste können Betriebe ihren Mitarbeitern nicht vollständig nehmen, aber sie können sie erheblich verstärken durch fehlende Vorbildwirkung der Führungskräfte, fehlende Transparenz von Entscheidungen, fehlende Erkennbarkeit der Sinnhaftigkeit des Tuns und fehlende Handhabbarkeit von Prozessen (kleiner Handlungsspielraum).

Alte Denkblockaden sind nun aber hoffentlich überwunden, die sich äußerten in Argumenten wie „Bei uns muss keiner zum Psychiater“ oder „Stress haben wir doch



alle“, „Wir sind hier kein Wellness-Unternehmen“ oder „Soll ich jetzt etwa jeden Tag Cocktails servieren?“.

Aber auch in gutgemeinten Aktionen stecken noch Denkblockaden. Zum Beispiel im Versuch eines Unternehmens mit 75 Mitarbeitern, Gesundheitsförderung am Krankenstand zu bemessen: Die Überlegung war, im ersten Schritt alle 75 Mitarbeiter schreckschussartig vom Ziel – Senkung des Krankenstandes – in Kenntnis zu setzen. Für den eigentlich ersten Schritt – Gesundheitsförderung – gab es noch keine Idee. Wohin hätte dieser Ansatz geführt, waren doch bei näherer Betrachtung nur 3 Mitarbeiter am Krankenstand maßgeblich beteiligt? Bei noch näherer Betrachtung litt ein Mitarbeiter an einem bisher unerkannten Diabetes mellitus und bei den anderen beiden kam es regelmäßig zu einer beträchtlichen Urlaubsverlängerung.

Welches sind nun wesentliche Faktoren, die zur wettbewerbsfördernden Gestaltung des demographischen Wandels beitragen:

Der erste Faktor lautet: „Nice to have –führt nicht zum Ziel“

Es gehört heute in vielen Firmen zum guten Image, etwas auf dem Gebiet Gesundheitsförderung mit allen Facetten vorzuweisen.

Steht die Führung nicht mit Überzeugung dahinter, ist nach allen bisherigen Erfahrungen kein Prozess zu erwarten, sondern eine Reihe von so genannten „Quick wins“ wie Gesundheitstage, Sportveranstaltungen, Stressbewältigungskurse, Vollwert-Kost. Alle diese Angebote haben ihren unbestrittenen Wert. Ohne ihre Einbindung in einen festen Rahmen und einen Prozess werden am Ende die Erwartungen aller Beteiligten enttäuscht. Das hohe Engagement betrieblicher Akteure erschöpft sich im Bio-Müsli.

Der zweite Faktor lautet: „Den Prozess zur eigenen Sache machen!“

Externer Sachverstand kann sehr gute Einstiegshilfen bieten, muss aber frühzeitig das Unternehmen darauf vorbereiten, den Prozess in eigener Regie fortsetzen zu können. Wird das versäumt, werden die betrieblichen Akteure nur schwer den Anschluss finden.



Der dritte Faktor lautet: „Gesundheit ist eine Produktivkraft und muss als solche begriffen und behandelt werden“

Der Bundesverband der mittelständischen Wirtschaft (BVMW) bringt es auf den Punkt: *„Erst seit einigen Jahren wird Gesundheit als Produktivkraft gesehen und damit als individueller und betrieblicher Erfolgsfaktor. Betriebliches Gesundheitsmanagement wird nur dann auf breiter Basis und auf Dauer in den Betrieben verankert werden, wenn mit dem Nachweis von Effektivität und Effizienz der Einsatz der entsprechenden Ressourcen zu rechtfertigen ist. Ein modernes betriebliches Gesundheitsmanagement setzt heute nicht nur auf Rückenschulen und Entspannungskurse, sondern baut auf eine insgesamt gesundheitsförderliche Unternehmenskultur. Diese trägt dazu bei, dass die Mitarbeiter gesund und leistungsfähig in Rente gehen, und schafft zudem ein Klima von Arbeitszufriedenheit und Verbundenheit mit dem Unternehmen.“*

Wir stimmen voll zu, aber über den ersten Satzteil müssen wir noch einmal nachdenken: Bereits die alten Ägypter haben vor 4000 Jahren beim Pyramidenbau Gesundheit als Produktivkraft erkannt, nachdem hohes Sklavensterben zu Sklavenmangel geführt hatte. Weniger Schläge und mehr Essen waren ihr archaisch anmutender, aber wirksamer Präventionsansatz.

Vor 40 Jahren(!!!), initiiert durch die Regierungsantrittsrede von Willi Brandt, entstand Anfang der 70er Jahre in Deutschland die Bewegung *Humanisierung der Arbeit (HdA)*, die sich bereits mit psychischen Belastungen bei der Arbeit befasste und viele heute noch tragfähige Ansätze für eine gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeit entwickelt hat - mit der Absicht Win-Win-Effekte zu erzielen. Unternehmen sollten sich bereits 1973 laut Arbeitssicherheitsgesetz zu psychischen Belastungen beraten lassen.

Keiner hat's gemerkt?!

„...Mitarbeiter gesund und leistungsfähig bis zur Rente zu erhalten, ein Klima von Arbeitszufriedenheit und Verbundenheit mit dem Unternehmen schaffen...“ - Wie lässt sich nun die Erkenntnis des BVMW in die Tat umsetzen? Zunächst durch Einbindung der Produktivkraft Gesundheit in alle

6



Europäische Union
Europäischer Sozialfonds ESF

Damit ist Hamburg beschäftigt!

Die Netzwerkstelle Hamburger Demographie Netzwerk wird aus dem Europäischen Sozialfonds ESF und von der Freien und Hansestadt Hamburg finanziert.



Unternehmensprozesse (Management, Organisationsentwicklung im Großen wie im Kleinen): Konkreter formuliert finden Sie einige Merksätze in Ihrem Handout.

Der Einstieg in den Gesamtprozess kann z.B. sehr gut über die Gefährdungsanalyse psychischer Belastungen erfolgen. Hier liegen bereits viele Ansätze für ein strukturiertes Vorgehen vor: Von der Erhebung des Ist-Zustandes bis hin zur Erfolgskontrolle von Maßnahmen. Und sämtliche Maßnahmen sind automatisch auf die Erfordernisse des demographischen Wandels ausgerichtet.

**In diesem Zusammenhang geht es im vierten Faktor um:
„Bedürfnisorientierte Maßnahmen mit Win-Win-Aspekt“**

Die grundsätzlichen Bedürfnisse in Bezug auf gute Arbeit haben sich in den zurückliegenden 20 Jahren geändert. Studierende, also zukünftige Beschäftigte und Führungskräfte zu guter Arbeit befragt, wünschen sich heute zum Beispiel Sinnhaftigkeit, Anerkennung und Eigenverantwortlichkeit (Handlungsspielraum). Die Höhe des Gehaltes oder der gesellschaftliche Status stehen nicht im Vordergrund. Alle wünschen sich Abwechslung bei der Arbeit, finden es langweilig, immer im selben Job arbeiten zu müssen. 90 Prozent betrachten aber befristete Arbeitsverträge als Belastung oder Bedrohung. Ein konkreter Ansatz für dieses Beispiel könnte sein, den Ergebnissen befristeter Arbeit mehr Wertschätzung zu zollen und den befristet eingestellten Mitarbeitern Weiterbildungsangebote nicht vorzuenthalten, sondern sie in Bereichen zu schulen, die auch der augenblicklichen Tätigkeit zugutekommen. Als positives Ergebnis ist zu erwarten, dass Mitarbeiter weniger unter Druck geraten und sich selbst weniger ausbeuten mit wiederum positiven Folgen für Arbeitsmotivation und Kreativität. Angesiedelt im Personalmanagement und in der Personalentwicklung, führt das zum Abbau psychischer Belastungen und fördert die Bindung von Fachkräften. Auch die HAW will sich hier mit entsprechenden Angeboten einbringen. Seit dem Wintersemester 2011 wird die Lehrveranstaltung „Alternde Gesellschaft - Herausforderungen interdisziplinär bewältigen“ angeboten, in der sich Studierende verschiedener Studienrichtungen mit dem demographischen Wandel aus unterschiedlicher fachlicher Perspektive im Hinblick auf Berufsfelder, aber auch auf ihre persönliche Perspektive, befassen. Und noch ein Beispiel für Beiträge der HAW zum



demographischen Wandel: Morgen, am 26.04. findet an der HAW der „Boys Day(!!!) statt, ein Motto lautet: „Altern im Turbogang“.

Ich komme nun zum Schluss.

Investitionen in Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit haben einen langen Vorlauf, und selbst die langfristige Unternehmensplanung in KMU geht kaum über eine 10 Jahresfrist hinaus. Dennoch führen die vorgestellten Ansätze, richtig umgesetzt, auch zu kurz- und mittelfristigen Ergebnissen und setzen an den aktuell bestehenden psychischen Belastungen und deren messbaren Folgen an. Loyale, leistungsbereite, kreative und gut gelaunte qualifizierte Mitarbeiter/-innen sind eine Investition in Gegenwart und Zukunft in gute und schlechte Zeiten. Unabhängig davon, wann genau der unumkehrbare demographische Wandel für Unternehmen spürbar wird.

Danke für Ihre Aufmerksamkeit



Europäische Union
Europäischer Sozialfonds ESF

Damit ist Hamburg beschäftigt!

Die Netzwerkstelle Hamburger Demographie Netzwerk wird aus dem Europäischen Sozialfonds ESF und von der Freien und Hansestadt Hamburg finanziert.

