

Mehr Ideen für 50 +

Der viel beschworene demografische Wandel zeigt seine ersten Auswirkungen in der Arbeitswelt mit einem Mangel an Fachkräften und Auszubildenden sowie einer überproportionalen Zunahme der Mitarbeitergruppe 50+. Aber nicht jede Region ist in gleichem Maße von diesem Wandel betroffen – eine besondere Herausforderung für die Unternehmen.

Die deutliche Verschiebung der Alterspyramide hin zu Menschen in der zweiten Lebenshälfte bedeutet für den betrieblichen Alltag heute in erster Linie einen erhöhten Fokus auf ältere Arbeitnehmer. Immerhin werden bereits 2020 fast 40 Prozent der Arbeitnehmer in Deutschland älter als 50 Jahre sein. Folglich besteht auch das Aufgabenfeld der Arbeitssicherheit im Kontext des demografischen Wandels zurzeit vorrangig in der Arbeitsgestaltung und Maßnahmenplanung für die Zielgruppe der älteren Mitarbeiter.

Dabei bleibt jedoch außer Acht, dass sich die strukturellen Auswirkungen des demografischen Wandels nicht gleichförmig über das gesamte Bundesgebiet erstrecken. Gegenläufig zum Trend einer allgemein schrumpfenden Bevölkerung zeichnen sich bereits heute sogenannte Boom-Regionen ab, die auch in den kommenden Jahren einen Anstieg ihrer Bevölkerungszahl verzeichnen werden. Grund für diese unterschiedlichen Entwicklungsverläufe sind die sogenannten Wanderbewegungen einzelner, vorrangig erwerbstätiger Bevölkerungsgruppen. Berufliche Chancen oder besonders attraktive Rahmenbedingungen sind bereits jetzt ein Anreiz, in prosperierende und wirtschaftlich aufstrebende Regionen und Zentren zu wechseln – und dürften für Arbeitnehmer in Zukunft noch wichtiger werden.

Regionale Unterschiede beachten

Für Unternehmen liegt die Herausforderung des demografischen Wandels daher nicht nur in einer veränderten Altersstruktur der Arbeitnehmer, sondern auch in den regionalen Unterschieden. Je nach Standort und Marktposition werden Unternehmen in einen verstärkten Wettbewerb um Arbeitnehmer eintreten müssen. Die Arbeitgeberqualität eines Unternehmens wird unter diesen Voraussetzungen zum entscheidenden Faktor, sowohl für die Gewinnung qualifizierter Mitarbeiter als auch für ihre erfolgreiche Bindung an das Unternehmen. Ein demografiefestes Unternehmen kann es daher nicht dabei belassen, seine Arbeitsbedingungen auf ältere Mitarbeiter auszurichten, sondern muss sich als attraktiver Arbeitgeber für alle Mitarbeiter und potenziellen Bewerber positionieren.

Ob ein Arbeitgeber als attraktiv betrachtet wird, bemisst sich für die überwiegende Zahl der Arbeitnehmer übrigens nicht an der Unternehmensgröße noch am Gehaltsniveau. Die weitaus gewichtigeren Kriterien sind für den Großteil der Arbeitnehmer ihre Arbeitszufriedenheit, funktionsgerechte Arbeitsabläufe und eine Arbeitsorganisation, die unterstützt und nicht belastet. Das zeigt die Studie „Was Arbeitgeber attraktiv macht“ von der Bertelsmann-Stiftung und der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e. V. Verschärft sich der Wettbewerb um Arbeitskräfte, werden die Unternehmen erfolgreich sein, die diese Attraktivitätsfaktoren erfüllen.

Arbeitssicherheit gut für Image und Klima

Die Basis für eine gesundheitlich zuträgliche und belastungsarme Arbeitsumgebung – und damit für ein positives und produktives Arbeitsumfeld – gewährleistet vor allem die betriebliche Arbeitssicherheit. Ohne die erfolgreiche Arbeit der Arbeitssicherheit sind die wichtigsten Voraussetzungen für ein positives Unternehmensimage auf dem Bewerbermarkt nicht erreichbar.



Die sich verändernden Mitarbeiterstrukturen sorgen dabei jedoch für neue Herausforderungen. Beispielsweise werden Menschen in Zukunft häufiger als heute ihren Tätigkeitsbereich im Laufe ihres Berufslebens wechseln. So werden auch Mitarbeiter in einem Unternehmen tätig sein, die nicht mehr über den branchentypischen Ausbildungshintergrund verfügen oder die sehr unterschiedliche Fach- und Branchenkenntnisse aufweisen. Es ist daher zu erwarten, dass die persönlichen Vorstellungen einzelner Mitarbeiter, ihr Wissen um Gefährdungsmechanismen und ihre Akzeptanz von Arbeitsschutzmaßnahmen stärker als bisher voneinander abweichen.

Eine effiziente Vernetzung im Unternehmen wird für eine erfolgreiche Arbeit der Arbeitssicherheit noch wichtiger werden als bisher. Nur mit einer profunden Kenntnis der Mitarbeiter- und Tätigkeitsstruktur kann

die betriebliche Arbeitssicherheit für eine rasche Gefährdungsminimierung sorgen. Und nur wenn ein Unternehmen dies gewährleistet, wird es ihm gelingen, dauerhaft ein belastungsarmes und positives Arbeitsumfeld zu erhalten. Nicht zuletzt sind der innerbetriebliche Standard und das Image eines Unternehmens immer öfter auch ein Entscheidungskriterium für potenzielle Kunden.

Die Strukturveränderungen des demografischen Wandels bieten dem betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz die Chance, sich in diesem Rahmen als wesentlicher Bestandteil für die Qualitäts- und Zukunftssicherung eines Unternehmens zu profilieren.

Susanne Mayer
WEMA Management

Ein Beispiel aus der Praxis

Ein kleines Industrieunternehmen mit Hauptsitz im Allgäu war über Jahrzehnte in der komfortablen Situation, seine Mitarbeiter für die Unternehmenszentrale in fast natürlicher Abfolge und ohne jeden Werbeaufwand aus der Bevölkerung der Region zu gewinnen. Dann blieben jedoch in den letzten Jahren die gewohnten Initiativbewerbungen aus, und die Zeitabstände, in denen freie Ausbildungs- und Arbeitsplätze besetzt werden konnten, nahmen beständig zu. Diese Situation entwickelte sich zu einem immer drängenderen Problem für die Sicherung der Qualitätsstandards des Unternehmens. Abhilfe brachte eine Analyse der Altersstruktur des Mitarbeiterstabes der Unternehmenszentrale und seiner kurz- und mittelfristigen demografischen Entwicklung im Vergleich mit den regionalen demografischen Gegebenheiten und Entwicklungsprognosen.

Die Standortregion des Unternehmens ist ein prosperierendes Zentrum und verzeichnet einen regen Zuzug von potenziellen Bewerbern. In Folge der beständigen Ansiedlung neuer Unternehmen blieb die Arbeitslosenzahl der Region jedoch seit Jahren konstant auf einem niedrigen Stand und erzeugte einen deutlich spürbaren Wettbewerb auf dem Bewerbermarkt. Unser Industrieunternehmen konnte aus seiner langen regionalen Ansässigkeit jedoch keinen Vorteil für die Mitarbeitergewinnung ableiten. Den Grund hierfür lieferte die Analyse der Regionaldaten: Daraus ergab sich, dass immer weniger Personen der benötigten Alters- und Berufsgruppen aus der Region kamen. Die in früheren Jahren erfolgreiche Stellenbesetzung per Mundpropaganda zwischen Mitarbeitern des Unternehmens und potenziellen Bewerbern funktionierte deshalb nur noch sehr eingeschränkt – ihre Wirkung setzt eine Vernetzung zwischen Mitarbeitern und Bewerbern voraus, was zwischen den alteingesessenen und neu zugezogenen Bewohnern hier aber nicht oder zumindest nicht ausreichend der Fall war. Zudem ist die Wirkung dieser Bewerberansprache notgedrungen auf die Standortregion begrenzt; ein überregionaler Wirkradius für neu zugezogene oder auch zuzugswillige Bewerber kann auf diese Weise nicht erreicht

werden. Dieser innerregionale Aktionsrahmen sorgte im Beispielfall außerdem dafür, dass vielen potenziellen Bewerbern die durchaus attraktiven Arbeitsbedingungen und die stabile wirtschaftliche Situation des Unternehmens weitgehend unbekannt blieben – diese Informationen erreichten nur Bewohner mit entsprechender Regionalkennntnis oder regionaler Vernetzung oder aber Brancheninsider.

Mit diesen Erkenntnissen und dem Ergebnis der unternehmensinternen Altersstrukturanalyse wurden der konkrete Mitarbeiterbedarf sowie die konkreten Bewerbergruppen und deren Bedürfnisse ermittelt. Dies war die Basis eines Maßnahmenpaketes innerbetrieblicher Veränderungen, um die Attraktivität des Unternehmens für Mitarbeiter und Bewerber aller Altersgruppen zu verbessern. Kernprojekt war dabei ein Maßnahmenplan zur Verbesserung der Arbeitsplatzgestaltung, der zusammen mit der zuständigen Fachkraft für Arbeitssicherheit projektiert und umgesetzt wurde.

Zentrale Maßnahmen waren unter anderem

- die Erweiterung der Verkehrsflächen in Büros durch Verlagerung von Druckern und sonstigen Arbeitsmitteln an Standortpools,
- höhenverstellbare Schreibtische als Standardausstattung,
- Angebote für Stehpulte als Ergänzung zum Standardarbeitsplatz und
- die Einrichtung von dezentralen Besprechungs- und Pausenarealen.

Flankiert wurden diese Maßnahmen von einem Angebot an halbjährlichen Gesundheitstagen mit wechselnden Themen sowie einer intensiven Unterweisung zum ergonomisch sinnvollen Einsatz der Arbeitsmittel durch die Arbeitssicherheit. Zusammen mit einer überregionalen und aktiven Kommunikation dieser Unternehmensstandards ließen sie die Bewerberzahlen innerhalb eines Jahres signifikant steigen.