DGUV
Deutsche Gesetzliche
Unfallversicherung
Spitzenverband

Vorschriften-
und Regelwerk



Die Mischung macht’s: Jung und Alt gemeinsam bei der Arbeit

DGUV Information 206-004

© Nathan Hutchcraft - stock.adobe.com (KI generiert)

Impressum

Herausgegeben von:	Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (DGUV) Glinkastraße 40 10117 Berlin Telefon: 030 13001-0 (Zentrale) E-Mail: info@dguv.de Internet: www.dguv.de Sachgebiet Beschäftigungsfähigkeit des Fachbereichs Gesundheit im Betrieb der DGUV
Autorinnen und Autoren:	Tobias Belz, Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG) Stephan Köhler, Berufsgenossenschaft Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) Stephan Rohn, Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie (BG RCI) Dr. Anika Steger, ehemals Unfallkasse Nordrhein-Westfalen (UK NRW) Dr. Hanna Zieschang, DGUV Akademie
Ausgabe:	November 2026
Satz und Layout:	Satzweiss.com Print Web Software GmbH
Bildnachweis:	Titelbild: © Nathan Hutchcraft – stock.adobe.com (KI generiert) Abb. 1: © Statistisches Bundesamt (Destatis) 2026; Abb. 2: © WIMAG.de; Abb. 3: © IAG/Floß; Abb. 4: © Burkhard Rehn; Abb. 5: © Fass Schmiede GmbH & Co. KG; Abb. 6: © AFRY Deutschland GmbH; Abb. 6: © Stadt München; Abb. 7: © R. Dzuban; S. 4: © jörn buchheim – stock.adobe.com; S. 7: © contrastwerkstatt – stock.adobe.com; S. 30: © Monkey Business – stock.adobe.com;

Copyright:	Diese Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Die Vervielfältigung, auch auszugsweise, ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung gestattet.

Bezug:	Bei Ihrem zuständigen Unfallversicherungsträger oder unter www.dguv.de/publikationen › Webcode: p206004

Die Mischung macht’s: Jung und Alt gemeinsam bei der Arbeit

Diese DGUV Information gibt Anregungen, wie Sie den Folgen des demografischen Wandels begegnen können. Sie richtet sich an Unternehmerinnen und Unternehmer. Neben Erläuterungen und Informationen zum Thema beinhaltet jedes Kapitel auch anschauliche Praxisbeispiele und Selbst-Checks.

Änderungen zur letzten Ausgabe Februar 2017:

- Redaktionelle Überarbeitung der Publikation
- Austausch von Fotos
- Erweiterung bzw. Ergänzung von Praxisbeispielen
- Neufassung bzw. Ergänzung von Erläuterungen zu demografischen Begrifflichkeiten (siehe z. B. Seite 12)
- Aktualisierung der Grafik auf Seite 8



Inhaltsverzeichnis

Die Bevölkerungsentwicklung in Deutschland – Was hat das mit meinem Betrieb zu tun? ... **6**

Arbeitsplätze gestalten ... **9**

Arbeitszeit und Arbeitsorganisation optimieren ... **15**

Gesundheit erhalten und fördern ... **20**

Lebenslang lernen und Wissen weitergeben ... **25**

Beschäftigte finden und binden ... **30**

Anhang 1
Einfache Möglichkeit zur Erfassung der betrieblichen Altersstruktur ... **35**

Anhang 2
Selbst-Checks ... **37**

1. Selbst-Check zum Thema „Arbeitsplätze gestalten“ ... 37

2. Selbst-Check zum Thema „Arbeitszeit und Arbeitsorganisation optimieren“ ... 38

3. Selbst-Check zum Thema „Gesundheit erhalten und fördern“ ... 39

4. Selbst-Check zum Thema „Lebenslang lernen und Wissen weitergeben“ ... 40

5. Selbst-Check zum Thema „Beschäftigte finden und binden“ ... 41

Die Bevölkerungsentwicklung in Deutschland – Was hat das mit meinem Betrieb zu tun?

Nach wie vor ist der demografische Wandel für Betriebe ein hochaktuelles Thema. Durch geburtenschwache Jahrgänge wird es für Betriebe zunehmend schwieriger, gut ausgebildete Fachkräfte zu finden. Gleichzeitig wechseln viele Beschäftigte der sogenannten „Baby Boomer"-Generation in den Ruhestand. Bei einem allgemeinen Mangel an Arbeitskräften bleibt es wichtig, den Beschäftigten sichere und gesunde Arbeitsbedingungen zu bieten, um sie für den Betrieb zu gewinnen bzw. zu binden.

Haben Sie über folgende Fragen schon nachgedacht?

- Steht mein Betrieb bereits heute im Wettbewerb um qualifizierte Nachwuchskräfte?
- Geht in meinem Unternehmen heute schon unwiederbringlich Wissen verloren, wenn ältere Beschäftigte ausscheiden?
- Gibt es in meinem Betrieb Arbeitsplätze, an denen vor allem Jüngere gut zurechtkommen?
- Wurde ich von älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern schon einmal auf Bedingungen am Arbeitsplatz hingewiesen, die für sie nicht geeignet sind?
- Kam es in der Vergangenheit bei einigen meiner Beschäftigten zu längerem Ausfall auf Grund chronischer Erkrankungen?

Wenn Sie eine der Fragen mit „Ja" beantworten, sollten Sie weiterlesen und aktiv werden.

In folgenden Handlungsfeldern können Sie ansetzen:

- Arbeitsplätze gestalten
- Arbeitszeit und Arbeitsorganisation optimieren
- Gesundheit erhalten und fördern
- Lebenslang lernen und Wissen weitergeben
- Beschäftigte finden und binden



Vorgehensweise

Üblicherweise ist der erste Schritt, sich Klarheit über den IST-Stand im Betrieb zu verschaffen. Dazu ist die Durchführung einer Altersstrukturanalyse hilfreich. Durch sie gewinnt der Betrieb einen Überblick darüber, wie sich die Zusammensetzung der Belegschaft durch Renteneintritt, Fluktuation etc. verändert. Ein nützliches Instrument zur Unterstützung bietet beispielsweise der Demografiekompass der Technologieberatungsstelle beim DGB NRW (TBS). Anschließend können Maßnahmen für einen geeigneten Veränderungsprozess entwickelt werden. Hierzu geben im Folgenden die einzelnen Kapitel Anregungen.

Information

Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland

Zahl und Aufbau der Bevölkerung in Deutschland ändern sich stetig. Eine große Herausforderung für Betriebe ist dabei, dass der Anteil der Menschen im erwerbsfähigen Alter in den nächsten Jahren stark abnehmen wird. Zudem ändert sich die Alterszusammensetzung der Erwerbsbevölkerung: Der Anteil der 55–67-Jährigen wird über die nächsten Jahre ansteigen und danach deutlich unter den heutigen Wert fallen.

Das Statistische Bundesamt[1] erfasst regelmäßig die aktuelle Bevölkerungszahl und -zusammensetzung. Weiterhin stellt es Vorausberechnungen der Bevölkerungsentwicklung für die Zukunft an. Dabei werden auf Grundlage der Erfahrungen der letzten Jahre Annahmen zur künftigen Geburtenhäufigkeit, Lebenserwartung und zum Wanderungssaldo getroffen.

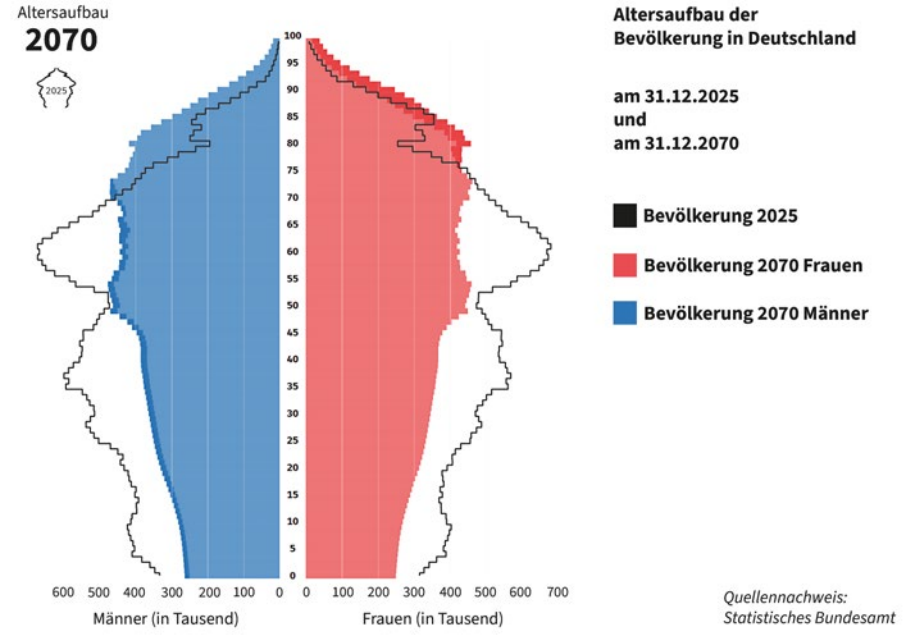


Abb. 1 Vorschau der Bevölkerungsentwicklung in Deutschland gemäß der 16. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung bei moderater Entwicklung der Geburtenhäufigkeit und Lebenserwartung sowie niedrigem Wanderungssaldo

1 www.destatis.de

Arbeitsplätze gestalten

Das Leben ist wie ein Fahrrad.
Um das Gleichgewicht zu halten,
musst du in Bewegung bleiben.

Albert Einstein

Mit dem Älterwerden ändert sich vieles. Oft werden dabei die Eigenschaften oder Fähigkeiten herausgestellt, die schlechter werden oder abnehmen. Dies sind vor allem die körperliche Leistungsfähigkeit und ein Nachlassen der Seh- und Hörfunktionen. Wissenschaftliche Studien belegen jedoch, dass es auch Eigenschaften und Fähigkeiten gibt, die im Alter zunehmen oder sogar erst erlangt werden, wie z. B. Berufserfahrung, Loyalität gegenüber dem Unternehmen, zeitliche Flexibilität, Gelassenheit und Zuverlässigkeit.

Die guten Nachrichten sind:

- Einige abnehmende Fähigkeiten, wie z. B. die Muskelkraft, lassen sich durch regelmäßiges Training erhalten.
- Nachlassende Sinnesleistungen, wie z. B. Hören und Sehen, lassen sich in vielen Fällen durch technische Hilfsmittel kompensieren (Hörgerät, Brille etc.).
- Menschengerechte Gestaltung des Arbeitsplatzes hilft, einen Teil der beim Älterwerden auftretenden Einschränkungen auszugleichen. Beeinträchtigungen können auch schon bei jüngeren Menschen auftreten. Deshalb ist eine gute Arbeitsgestaltung für alle Altersgruppen sinnvoll.



Abb. 2 Mit einer Steinzange lassen sich schwere Steine zu zweit tragen

Worauf sollten Sie bei der Gestaltung der Arbeitsplätze generell achten?

Bei der Gestaltung eines gesundheitsgerechten, ergonomischen Arbeitsplatzes sollte beachtet werden:

- Anpassbarkeit an unterschiedliche Körpergrößen:
  Höhenverstellbarkeit von Tisch und Stuhl, evtl. Einsatz einer Fußstütze
- gute Erreichbarkeit aller Arbeitsmittel und im Sichtraum:
  Optimale Greif- und Sichträume
- Gute Lesbarkeit z. B. an Bildschirmen und von Schriftstücken:
  Skalierbare Schrift, klare Darstellung, gute Kontraste, farbliche Zuordnungen
- Vermeidung des Hebens schwerer Lasten:
  Reduzierung der Gewichte prüfen, nach Möglichkeit nicht allein tragen, bei Bedarf Einsatz von Hebehilfen, Transportband, Balancer etc.
- angenehme Umgebungsbedingungen am Arbeitsplatz:
  Ausreichende Beleuchtung, angenehmes Klima ohne Zugluft



Abb. 3 Montagearbeitsplatz – ergonomisch gestaltet

Wie können Sie speziell älteren Beschäftigten die Arbeit erleichtern?

In der Regel gilt:

- Ältere brauchen mehr Licht. Eine höhere Beleuchtungsstärke kann positive Effekte auf die Leistungsfähigkeit aller Beschäftigten haben. Eine Möglichkeit, die Beleuchtungsstärke individuell anzupassen, ist in jedem Fall hilfreich.
- Ältere hören hohe Frequenzen schlechter als Jüngere: Akustische Signale, insbesondere Gefahrensignale, sollten deutlich unterscheidbar und in den Frequenzbereichen angesiedelt sein, die auch ältere Personen ohne Probleme wahrnehmen.

Solche Maßnahmen kommen auch der Gesundheit Ihrer jüngeren Beschäftigten zugute.

Information

Arbeitsgestaltung – alters- oder alternsgerecht?

Altersgerechte Arbeitsgestaltung bedeutet, die Anforderungen aus der Arbeit dem Leistungsvermögen einer Beschäftigtengruppe definierten Alters anzupassen. Hierbei wird angenommen, dass altersabhängig Gemeinsamkeiten bestehen (etwa „Jüngere sind kräftiger/innovativer/unerfahrener“ oder „Ältere brauchen mehr Licht/agieren vorsichtiger/haben mehr Erfahrung“). Man spricht hier auch von Stereotypen.

Eine altersgerechte Arbeitsgestaltung ist aufgrund von Verallgemeinerungen anfällig für Fehleinschätzungen. Zudem werden immer nur bestimmte Beschäftigtengruppen in den Blick genommen.

Eine **alternsgerechte** Arbeitsgestaltung ist dynamisch ausgerichtet. Sie verfolgt das Ziel, die Arbeitsfähigkeit von Personen über ihr gesamtes Erwerbsleben zu erhalten und zu fördern. Unter- und Überforderung sowie dauerhafte Leistungseinbußen sollen vermieden werden. So helfen beispielsweise bedarfsgerechte IT-Schulungen oder die individuelle Anpassbarkeit der Beleuchtungsstärke allen Beschäftigten, egal ob diese älter oder jünger sind. Ein weiteres Beispiel sind flexible Möglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung. Sind diese gegeben, so lassen sich Beruf und Privatleben je nach Lebenssituation besser miteinander vereinbaren.

Alternsgerechte Arbeitsgestaltung schließt die altersgerechte Gestaltung immer mit ein.

Information

Altersstereotype/Generationenstereotype

Mit Altersstereotypen werden Personen bestimmter Altersgruppen pauschaliert Eigenschaften zugeschrieben. Im Arbeitsleben können solche Stereotype zu Vorurteilen gegenüber Beschäftigten bestimmter Altersgruppen führen. So denken viele, ältere Beschäftigte seien weniger leistungsfähig oder innovativ und digital überfordert. Jüngeren Beschäftigten wird häufig nachgesagt, weniger leistungsbereit zu sein, längere Informationen nicht mehr adäquat erfassen zu können und sich von digitalen Medien leiten zu lassen. Altersstereotype, oder besser Generationenstereotype, sind weit verbreitet – bei Führungskräften gleichermaßen wie bei Kollegen und Kolleginnen. Menschen jeden Alters verfügen jedoch über Erfahrungen und Kompetenzen, die sowohl für eine erfolgreiche Umsetzung von Innovationen als auch für die erfolgreiche Erledigung von Arbeitsaufgaben elementar sind.

Beispiel aus der Praxis

„Weniger Last mit der Last“

Ursprünglich waren es wirtschaftliche Überlegungen, weshalb die Firma Girsberger ihre Produktion komplett umstellen wollte: Kostensenkung und Steigerung der Produktivität. Doch dahinter verbirgt sich auch eine kluge Arbeitsorganisation, bei der u. a. das Heben und Tragen schwerer Lasten im Mittelpunkt steht. Durch konsequente Minimierung dieser Belastung entstand eine Produktionsstätte, die auf die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Generationen Rücksicht nimmt: Arbeitstische und Montageböcke sind nun individuell verstellbar.

Krumme Rücken und unbequeme Arbeitshaltungen gehören der Vergangenheit an. Technische Hilfsmittel, wie Lifter, Transportlifte und leichtgängige Rollwagen machen das Arbeiten bequemer.



Abb. 4 Heben und Tragen gehört im Bereich der Endfertigung der Vergangenheit an

Und es rechnet sich!

Das Resümee des Geschäftsführers: „Unser Ziel war es, die Produktivität zu steigern. Das ist uns gelungen. Wir haben aber noch mehr erreicht: Unsere Beschäftigten fühlen sich wohl, sind motiviert und danken es mit einer sehr guten Qualität ihrer Arbeit.“

Information

Von ergonomischer Arbeitsplatzgestaltung profitieren alle

An erster Stelle sollte immer die Gestaltung der Arbeitsplätze nach ergonomischen Erkenntnissen stehen. Ist das sichergestellt, sind zusätzlich nur wenig spezielle Maßnahmen für die älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erforderlich.

Das Verlagern belastender Tätigkeiten auf jüngere Beschäftigte ist keine geeignete Lösung.

Die Gestaltung des Arbeitsplatzes ist dann gut gelungen, wenn dort alle Beschäftigten unabhängig von ihrem Alter sicher und gesund arbeiten können.

Wenn Sie wissen wollen, wo Ihr Betrieb steht, machen Sie den Selbst-Check „Arbeitsplätze gestalten“. → Seite 37

Arbeitszeit und Arbeitsorganisation optimieren

Die Älteren sind in jedem Jahrzehnt andere.

Melanie Ebener

Bei der Regelung der Arbeitszeit sollten Sie darauf achten, dass diese zur jeweiligen Lebensphase der Beschäftigten und deren Anforderungen passt (z. B. Berufseinstieg, berufliche Umorientierung, Elternzeit, Pflege von Angehörigen, Übergang in den Ruhestand): Es geht darum, die Beschäftigungsfähigkeit Ihrer Belegschaft über das gesamte Arbeitsleben zu erhalten.

Es gibt eine Vielzahl von bereits praktizierten Arbeitszeitmodellen wie z. B. Teilzeit, Gleitzeit, flexible Schichtplangestaltung, in tariflich geregelten Einzelfällen auch Altersteilzeit. Welche Modelle optimal für Ihren Betrieb sind, muss im Einzelfall entschieden werden!

Flexible Arbeitszeit durch Arbeitszeitkonto

Mit einem Arbeitszeitkonto können Arbeitgebende und Arbeitnehmende bedarfsgerecht auf betriebliche und persönliche Bedürfnisse reagieren. Damit lassen sich tägliche, wöchentliche, monatliche und sogar jährliche Arbeitszeiten flexibel gestalten. Soll und Haben der Arbeitszeit werden dazu festgehalten. Die Beschäftigten haben die Möglichkeit, dieses Konto im Rahmen der betrieblichen Vorgaben zu nutzen. Dabei sind auch verschieden lange Ausgleichszeiträume denkbar von z. B. einem Monat oder einem Jahr.

Ein Beispiel könnte das Ampelkonto in der folgenden Form sein:



Über-/Unterschreitung bis 25 Stunden:
Beschäftigte kontrollieren Arbeitszeit und Verteilung selbst.



Über-/Unterschreitung zwischen 25 und 45 Stunden:
Absprachen zwischen Beschäftigten und Führungskraft finden statt, Maßnahmen zur Erreichung der Grünphase werden festgelegt.



Über-/Unterschreitung ab 45 Stunden:
Die Führungskraft trifft Anordnungen, damit das Arbeitszeitkonto wieder auf gelb bzw. grün gesetzt wird.

Beispiel aus der Praxis

Die Fass-Schmiede – unFASSbar flexibel

Flexible Arbeitszeitgestaltung ist für Jana Lewe, Inhaberin der Fass-Schmiede GmbH & Co. KG, eine Selbstverständlichkeit. Wie soll es auch sonst sein bei einer Unternehmerin, die zuerst im Nebenerwerb, dann im Vollzeitjob arbeitet und schließlich – noch dazu als Mutter von Zwillingen – in die Selbständigkeit geht. Unterschiedliche Lebensphasen und die sich daraus ergebenden Bedürfnisse zur Vereinbarung von Privat- und Arbeitsleben kennt die Unternehmerin nur zu gut. Das kommt ihren nunmehr 14 Beschäftigten zugute, die in der Fass-Schmiede aus gebrauchten Weinfässern Möbel sowie Dekoration fertigen und vertreiben.

Fast jede Person in ihrem kleinen Unternehmen arbeitet mit einer anderen Wochenarbeitszeit. Und auch die Lage der Arbeitszeit kann von den Beschäftigten in gewissen Grenzen flexibel bestimmt werden. So hat die eine regelmäßig ein längeres Wochenende. Der andere sammelt im Sommer viele Stunden an, damit er im Winter mehr Zeit für sein sportliches Hobby hat. Wieder andere organisieren die Stunden in der Fass-Schmiede um einen anderen Hauptjob oder um die Berufsschulzeiten herum. Unlängst wurde ein Beschäftigter mehrere Monate für die Pflege eines Elternteils freigestellt. Nur Anuki, der „Betriebshund“, ist immer im Einsatz.

Ihre Aufgabe sieht Frau Lewe in der übergreifenden Organisation der Arbeitszeit. Schließlich fordern die Kundinnen und Kunden eine pünktliche Lieferung ihrer Bestellungen und wollen bei einem Besuch im Verkaufsbüro nicht vor verschlossenen Türen stehen. Und trotzdem sollen auch die männlichen Beschäftigten „mal mit der Tochter oder dem Sohn zum Zahnarzt gehen können“. Für die Unternehmerin, die sich in Netzwerken zur Stärkung von Frauen in der Selbstständigkeit engagiert, ist das eine logische Konsequenz aus ihrem Einsatz für mehr Geschlechtergerechtigkeit.

Darüber hinaus sieht Frau Lewe – auch im eigenen Betrieb – die Vorteile in der Zusammenarbeit von vielfältigen Teams: Seien es Jüngere und Ältere, Frauen und Männer, mit oder ohne Familie, mit oder ohne Migrationshintergrund, Produktionsbeschäftigte, Kreative oder Kaufleute – immer können Personen von den Erfahrungen anderer profitieren. 2023 ging der erste Beschäftigte der Fass-Schmiede in Rente. Ein Impuls für die Unternehmerin, die Mischung in ihrem Betrieb nachzujustieren – aus ihrer Sicht gerne mit (mehr) Frauen in der Produktion.



Abb. 5 Mitarbeitende der Fass-Schmiede, v.l. stehend: Viktor, Nicolai, Alex, Gerrit, Finn, Jana; sitzend: Björn, Valentin, Nicole (Foto: Fass-Schmiede)

Flexible Arbeitszeitmodelle, bei denen Lage und Dauer der Arbeitsphasen von der „Normalarbeitszeit“ abweichen können, stärken die Attraktivität von Arbeitsplätzen. So ist es altersübergreifend für alle Beschäftigten im Betrieb oft vorteilhaft, wenn sie den Beginn und das Ende der täglichen Arbeit selbst bestimmen können (z. B. Gleitzeit).

Nicht nur die Arbeitszeit, sondern auch der Arbeitsort wird in vielen Arbeitsbereichen flexibler. Beschäftigte, die z. B. im Homeoffice arbeiten, sparen sich den Weg zur Arbeitsstätte und können Privates leichter mit der Arbeit vereinbaren. Allerdings können dadurch auch die Linien zwischen beruflichen und außerberuflichen Aktivitäten verschwimmen. Man spricht von Entgrenzung der Arbeit. Das kann belastend sein, wenn beispielsweise das Arbeiten bis in die späten Abendstunden ausgedehnt wird und Erholungszeiten zu kurz kommen.

Gesund ist für alle Generationen, wenn die Anforderungen aus Arbeits- und Privatleben in einem ausgeglichenen Verhältnis zueinanderstehen. Dieses Gleichgewicht ist nicht einfach herstellbar: Zu beobachten ist das Phänomen der „interessierten Selbstgefährdung“, bei der aus Interesse am beruflichen Erfolg andere Lebensbereiche vernachlässigt werden. Oder das Berufliche dringt unvermittelt ins Private ein: Über das Smartphone und per E-Mail sind Beschäftigte theoretisch auch abends und am Wochenende für berufliche Belange verfügbar. Im Rahmen einer gesundheits- und alternsgerechten Arbeitszeitgestaltung sollte auch diese immer häufiger auftretende sogenannte „arbeitsbedingte erweiterte Erreichbarkeit“ klar geregelt werden.

Eine optimale Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben erfordert sowohl eine gute individuelle als auch organisationale Sicherheits- und Gesundheitskompetenz.

Wenn Sie Ihre betriebliche Arbeitszeitregelung anpassen möchten, denken Sie an folgende Punkte:

Empfehlungen zur Regelung der Arbeitszeit:

- Arbeitstempo und Akkordzeit individuell und bedarfsgerecht anpassen.
- Teilzeitbeschäftigung und/oder flexible Arbeitszeiten ermöglichen.
- Maßgeschneidertes, möglichst flexibles Schichtsystem umsetzen, dabei betriebliche und individuelle Bedürfnisse der Beschäftigten berücksichtigen.

- Aufgrund von arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen sollten Nachtschichten vermieden bzw. sie sollten auf max. drei Nachtschichten hintereinander begrenzt werden, insbesondere für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter; möglichst freie Tage nach einer Nachtschichtphase einplanen.
- Mehrarbeit und Überstunden begrenzen

Empfehlungen zur Pausenregelung:

- Länge der Pausen in Abhängigkeit von der Arbeitsschwere festlegen
- bei Bildschirmarbeit, Videokonferenzen und mobiler Arbeit ausreichend Pausen vorsehen
- häufige Kurzpausen von einigen Minuten, z. B. einmal pro Stunde, ermöglichen
- selbstbestimmte Pauseneinteilung zulassen
- auf Einhaltung der Pausenzeiten achten

Empfehlungen zur Arbeitsorganisation:

- monotone Arbeit vermeiden, z. B. durch regelmäßigen Wechsel oder Erweiterung von Arbeitsaufgaben
- genügend Zeit lassen, Neues zu erlernen und sich daran zu gewöhnen
- Zeitdruck vermeiden
- mehr Handlungsspielräume ermöglichen

Information

Oft genügen schon kleine Veränderungen von Arbeitszeit und Arbeitsorganisation, um für den Betrieb und die Beschäftigten Verbesserungen zu erreichen. Damit tragen Sie wesentlich dazu bei, dass die Arbeit als leistungs- und gesundheitsfördernd während des gesamten Arbeitslebens erlebt wird.

Wenn Sie wissen wollen, wo Ihr Betrieb steht, machen Sie den Selbst-Check „Arbeitszeit und Arbeitsorganisation optimieren“. → Seite 38

Gesundheit erhalten und fördern

Der Mensch opfert seine Gesundheit, um Geld zu verdienen. Dann opfert er sein Geld, um seine Gesundheit zurückzugewinnen.

Dalai Lama

Der Erfolg Ihres Unternehmens hängt entscheidend von der Gesundheit und Motivation Ihrer Beschäftigten ab. Insbesondere als Unternehmer bzw. Unternehmerin eines Kleinbetriebs oder als Führungskraft Ihres Teams profitieren Sie von der Nähe zu ihren Beschäftigten. Überlegen Sie gemeinsam, was im Betrieb getan werden kann, um die Gesundheit zu erhalten oder sogar zu fördern.

Werden Sie aktiv, bevor „das Kind in den Brunnen gefallen ist“!

Sowohl Arbeitgebende als auch Beschäftigte sind verantwortlich für „gesundes Altern“. Fördern Sie die Sicherheits- und Gesundheitskompetenz Ihrer Mitarbeitenden und dadurch auch deren gesundheitsbewusstes Verhalten. Freiwillige Angebote und Aktivitäten beispielsweise zu den Themen gesunde Ernährung, Bewegung/körperliche Aktivität, Suchtprävention und Stressbewältigung tragen dazu bei.

Eine Reihe von Sozialleistungsträgern unterstützt Sie bei dieser Aufgabe.

Belastungen für die Gesundheit erkennen und verhindern

Betrachten Sie Ihren Betrieb dahingehend, inwieweit es Möglichkeiten zur Erhaltung und Verbesserung der Gesundheit der Beschäftigten gibt. Hilfreich können hier Betriebsbesichtigungen sein, die Sie gemeinsam mit externen Fachleuten durchführen, etwa mit der Aufsichtsperson Ihres zuständigen Unfallversicherungsträgers (Berufsgenossenschaft oder Unfallkasse).

Auch wenn Führungskräfte die Arbeit der Beschäftigten begleiten, trägt dies dazu bei, Belastungen an deren Arbeitsplatz oder in deren Tätigkeit genauer kennenzulernen. Beispielsweise ist die Arbeit in der Abfallentsorgung für die Führungskraft besser einzuschätzen, wenn diese mal „mit auf Tour“ gegangen ist.

Ohne großen Aufwand können Sie auch betrieblich bedingte Belastungen aufspüren, indem Sie Ihre Beschäftigten fragen. Denn sie sind Experten und Expertinnen in eigener Sache und wissen am besten, „wo der Schuh drückt“. In Großbetrieben werden dazu umfangreiche Mitarbeitendenbefragungen durchgeführt. In kleinen und mittleren Unternehmen ist es zweckmäßiger, in Kleingruppen die anstehenden Probleme zu besprechen und gemeinsam nach schneller und unbürokratischer Abhilfe zu suchen. Nehmen Sie hier neben sicherheitstechnischen und ergonomischen Aspekten auch die psychische Belastung in den Blick.

Beispiel aus der Praxis

BGM bewegt

AFRY ist ein führendes europäisches Unternehmen für Ingenieur-, Design- und Beratungsdienstleistungen mit globaler Präsenz. In Deutschland arbeiten 600 Beschäftigte in den Bereichen Infrastruktur, Industrie, Energie und Management Consulting.

Das Unternehmen begann im Jahr 2015 die bisherige Gesundheitsförderung zu einem betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) weiterzuentwickeln. Ziel war es, das Thema Gesundheit fest im Unternehmen zu verankern und für die Mitarbeitenden eine gesundheitsfördernde Arbeitsatmosphäre zu realisieren.

Alle Standorte erhalten ein eigenes BGM-Budget, um Maßnahmen umzusetzen, die an den Bedarfen der Beschäftigten ausgerichtet sind. Dafür werden regelmäßig Bestandsaufnahmen durchgeführt. Ein BGM-Steuerkreis definiert aufgrund des ermittelten Bedarfs Ziele, aus denen konkrete Aktionen abgeleitet werden. Zu den bisherigen Maßnahmen gehören Angebote aus den vier Präventionsbereichen Bewegung, Ernährung, Ergonomie und Schlaf, aber auch Maßnahmen zur Förderung der Gesundheit im psychischen Bereich.

In allen Niederlassungen gibt es geschulte Multiplikatorinnen und Multiplikatoren. Diese initiieren und begleiten die Aktionen. Prozesse und Maßnahmen werden evaluiert, um sie kontinuierlich zu optimieren. Die Geschäftsführung und das Managementteam unterstützen das BGM aktiv. Das Thema Gesundheit wurde durch ein BGM-Konzept fest in die Unternehmenskultur aufgenommen. Dies führt nicht nur zu mehr Zufriedenheit bei den Mitarbeitenden und einem positiven Gesundheitsbewusstsein, sondern u. a. auch zu weniger Muskel-Skelett-Erkrankungen bei den Beschäftigten.

Die AFRY Deutschland GmbH erhielt von ihrem Unfallversicherungsträger, der VBG, als eines der ersten Mitgliedsunternehmen deutschlandweit die Bescheinigung „Gesundheit mit System“.



Abb. 6 AFRY-Team „in Bewegung“ unter freiem Himmel

Zur Fürsorgepflicht der Arbeitgebenden gegenüber den Beschäftigten gehört die arbeitsmedizinische Vorsorge. Um Beeinträchtigungen der Gesundheit frühzeitig zu erkennen und Krankheiten vorzubeugen, können darüber hinaus weitere Vorsorgemaßnahmen angeboten werden. Dazu gehören z. B. Grippeschutzimpfungen, Hautkrebs-, Darmkrebsvorsorge (teilweise von den Krankenkassen finanziert) bzw. auch regelmäßige Gesundheitschecks (Blutdruckmessungen, Blutzuckermessungen, Blut- und Urinuntersuchungen etc.).

Nach langer Krankheit zurück ins Arbeitsleben

Verbunden mit der demografischen Entwicklung und dem zunehmend längeren Arbeitsleben rücken chronische Erkrankungen in den Fokus. Zwar sind ältere Beschäftigte im Vergleich nicht öfter krank, die Ausfallzeiten sind jedoch länger.

Das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) nützt Ihnen und Ihren Beschäftigten. Die Teilnahme ist für die Beschäftigten freiwillig. Gemeinsam wird von den Beteiligten nach Lösungen gesucht, wie die Gesundheit schnellstmöglich wiederhergestellt und eine Rückkehr an den Arbeitsplatz ermöglicht werden kann. Damit das Verfahren erfolgreich ist, braucht es die Bereitschaft und das Vertrauen der betroffenen Person, aktiv mitzuwirken.

Je nach Krankheitsbild empfiehlt es sich, beim BEM auch die betriebsärztliche Sicht einzubeziehen. Betriebsärzte und -ärztinnen können die Leistungsfähigkeit von Beschäftigten mit den Anforderungen am Arbeitsplatz vergleichen und dazu beraten, ob und wie die rückkehrende Person dort weiter eingesetzt werden kann.

Bei der Wiedereingliederung von Beschäftigten unterstützen die Rehabilitationsträger (Krankenkassen, Unfallversicherungsträger, Rentenversicherung, Agentur für Arbeit) und Integrationsämter. Sie beraten und erbringen Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben (z. B. durch Zuschüsse für Arbeitshilfen im Betrieb, berufliche Anpassung und Weiterbildung). Informationen dazu finden Sie bei den Ansprechstellen für Rehabilitation und Teilhabe[2].

Information

Gesundheit im Betrieb

Muskel-Skelett- und Herz-Kreislauf-Erkrankungen sowie psychische Störungen sind häufig Ursache von Arbeitsunfähigkeit. Sie können zu vorzeitiger Berentung führen. Das erfordert ein entsprechendes Handeln in Ihrem Betrieb:

- Unterstützen Sie die Beschäftigten bei der Erhaltung und Förderung der Gesundheit als Teil der Arbeitsfähigkeit.
- Ermitteln Sie Gesundheitsgefahren und stellen Sie die Gesundheitsvorsorge am Arbeitsplatz sicher – wenn möglich über rechtliche Verpflichtung hinaus.
- Organisieren Sie Wege der betrieblichen Wiedereingliederung (langzeit-) erkrankter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Die Investition in die Gesundheit der Beschäftigten ist gleichzeitig eine Investition in Ihren Betriebserfolg!

Wenn Sie wissen wollen, wo Ihr Betrieb steht, machen Sie den Selbst-Check „Gesundheit erhalten und fördern“. → Seite 39

2 www.ansprechstellen.de/suche

Lebenslang lernen und Wissen weitergeben

Jeder, der aufhört zu lernen, ist alt, egal ob das mit zwanzig oder mit achtzig ist.

Henry Ford

Wer rastet, der rostet. Dieses alte Sprichwort erhält in der heutigen Arbeitswelt mehr Bedeutung denn je. Unternehmensleitungen, die sich und ihre Beschäftigten nicht auf dem Laufenden halten, sind bald nicht mehr leistungs- und wettbewerbsfähig.

Alle Beschäftigtengruppen sollten unabhängig von Alter, Geschlecht, zeitlichem Arbeitsumfang und weiteren Faktoren. Zugang zu arbeitsbezogenen Qualifizierungsmaßnahmen haben, um neue Fertigkeiten für ihren Beruf zu erlernen oder bestehende zu trainieren. Lebenslanges Lernen trägt zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit bei.

Was bringt lebenslanges Lernen für Ihren Betrieb und Ihre Beschäftigten?

- Das Wissen bleibt auf dem neuesten Stand.
- Die Wettbewerbsfähigkeit wird gefördert.
- Die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden wird erhalten.
- Die Motivation der Beschäftigten wird erhöht.

Qualifizierungsmaßnahmen sollten über das gesamte Berufsleben angeboten und wahrgenommen sowie an das unterschiedliche Lernverhalten je nach Alter angepasst werden. Förderlich ist es, wenn das Lerntempo selbst bestimmt und Wissen praxisnah vermittelt wird, z. B. direkt am Arbeitsplatz. So wird unterstützt, dass auch ältere Beschäftigte Qualifizierungsangebote wahrnehmen und es nicht zu einer Lernentwöhnung kommt.

Vom Wissen und den Erfahrungen anderer lernen

Ein wichtiger Aspekt im Berufsleben ist, dass Beschäftigte voneinander lernen. So können Jüngere beispielsweise Wissen über neue Technologien und Arbeitsverfahren aus ihrer

gerade absolvierten Ausbildung beitragen. Ältere verfügen oft über „Insider-Wissen“ und viel Erfahrung. Beide Seiten und auch der Betrieb profitieren von einem Austausch. Realisiert werden kann dieser z. B. in Tandems oder durch Patenschaften von Beschäftigten unterschiedlichen Alters.

Sorgen Sie außerdem dafür, dass rechtzeitig vor dem Ausscheiden von Beschäftigten deren „Know how“ für den Betrieb erhalten bleibt. Sonst besteht die Gefahr, dass verlorengegangenes Wissen durch z. T. kostenintensive Maßnahmen „eingekauft“ oder neu erarbeitet werden muss.

Beispiel aus der Praxis

Expert Debriefing bei der Stadt München

Nach jahrzehntelanger Betriebszugehörigkeit geht der erfahrene Mitarbeiter in den Ruhestand, verlässt die erfolgreiche Kollegin das Projektteam oder die Führungskraft nimmt eine lange Elternzeit. Wie leicht geht dann das Wissen dieser Menschen mit in die Auszeit oder in den Ruhestand und damit dem Betrieb verloren.

Um dem entgegenzuwirken, setzt die Landeshauptstadt München erfolgreich eine Methode zur Wissenssicherung ein: Mit dem sogenannten „Expert -Debriefing“ wird in einem systematischen Prozess mit Moderationsunterstützung sowohl das explizite als auch implizite Wissen von ausscheidenden Beschäftigten auf Nachfolgende übertragen.

Vier Schritte führen im Expert Debriefing zur Wissenssicherung:

In einem **Vorgespräch** werden zunächst der Zeitrahmen für das Verfahren, die Verfügbarkeit der Akteure und die zu beleuchtenden Themengebiete geklärt. Es folgt der Aufbau einer **persönlichen Wissenslandkarte**, die alle Aufgaben und Wissensgebiete der oder des ausscheidenden Beschäftigten sowie möglichst auch Erfahrungen und Kontakt-Netzwerke strukturiert zusammenstellt. Aus der Wissenslandkarte wird ein **Maßnahmenplan** für den anstehenden Transfer abgeleitet. Zu solchen Maßnahmen gehören unter anderem Übergabegespräche, die Zusammenstellung von Kontakten und Ansprechpersonen, strukturierte Dokumentverzeichnisse,

Checklisten, sowie – wenn sinnvoll – auch die Erstellung von Kurzfilmen oder Podcasts. Am Ende des Verfahrens wird von allen Beteiligten **Feedback zum Prozess** eingeholt. Für alle vier Schritte benötigt man ca. 7 bis 10 Stunden Zeit.

Der Mehrwert eines solchen Prozesses liegt auf der Hand: Die Handlungsfähigkeit der Organisation bleibt erhalten, wertvolles Wissen geht nicht verloren. Die ausscheidende Person wiederum staunt oft über den eigenen umfangreichen, sichtbar gemachten Wissens- und Erfahrungsschatz und erfährt noch einmal große Wertschätzung der (Lebens-)Leistung durch die anderen.



Abb. 7 Staffelstabübergabe beim Wissenstransfer

Formen der Qualifizierung

Es gibt eine Vielzahl von Möglichkeiten, wie Sie Fort- und Weiterbildung in den betrieblichen Ablauf einbauen können. Folgende Konzepte und Qualifizierungsmaßnahmen haben sich bewährt:

- **Altersgemischte Teams und/oder Tandems**
  Aufbauend auf einem unterschiedlichen Wissens- und Erfahrungsschatz erarbeiten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gemeinsam Lösungen.
- **Arbeitsplatzrotation/Aufgabenwechsel**
  Beschäftigte lernen neben dem eigenen Arbeitsplatz und der eigenen Tätigkeit auch andere Bereiche kennen und gewinnen Einblicke in übergreifende Zusammenhänge.
- **Arbeitsbereicherung (Jobenrichment)**
  Die bisherige Tätigkeit wird durch Aufgaben angereichert, die ein höheres Anforderungsniveau aufweisen.
- **Workshops/Ideen-Treffen**
  Mitarbeitende tauschen ihre Erfahrungen aus und erarbeiten darauf aufbauend gemeinsam Lösungen zu ausgewählten Problemstellungen (Beschäftigtenbeteiligung/Partizipation).
- **Selbstlernprogramme**
  Entsprechende Angebote ermöglichen das Lernen im eigenen Tempo und am selbst ausgewählten Lernort, z. B. Fernlehrgänge, computergestütztes Lernen.

Alle genannten Konzepte sind nicht altersgebunden.

Wussten Sie schon?

In den meisten Fällen sind die Kosten für Qualifizierungsmaßnahmen Ihres Unfallversicherungsträgers für Sie und Ihre Beschäftigten durch den Mitgliedsbeitrag bereits abgedeckt. Details erfahren Sie dort.



Grundsätzlich sollte im Betrieb ein Klima geschaffen werden, in dem fortlaufende Weiterbildung im Sinne eines lebenslangen Lernens eine Selbstverständlichkeit darstellt. Dazu gehört die Ermittlung des individuellen Fortbildungsbedarfs Ihrer Beschäftigten inklusive dazu passender Qualifizierungsangebote.

Haben Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erst einmal positive Erfahrungen mit dem Erlernen von Neuem gemacht, kann das ihr Selbstvertrauen und ihre Motivation deutlich stärken. Motivierte und gut qualifizierte Beschäftigte sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Ihren Betrieb und tragen zur Beschäftigungsfähigkeit bei.

Information

- Achten Sie darauf, dass der Erfahrungsschatz in Ihrem Betrieb erhalten und weitergegeben wird. Dadurch vermeiden Sie Kosten und motivieren Ihre Belegschaft.
- Stellen Sie sicher, dass alle Beschäftigten kontinuierlich in Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen eingebunden werden. Damit bleibt Ihr Betrieb zukunfts- und wettbewerbsfähig.

Wenn Sie wissen wollen, wo Ihr Betrieb steht, machen Sie den Selbst-Check „Lebenslang lernen und Wissen weitergeben“. → Seite 40

Beschäftigte finden und binden

Für mich sind ältere Mitarbeiter Edelstähle und kein altes Eisen.

Wolfgang Oehm

Der demografische Wandel führt zu einem wachsenden Fach- und Arbeitskräftemangel. Sowohl für Ihre eigene Belegschaft als auch für potenzielle Bewerber und Bewerberinnen sind das Image des Betriebs und die Unternehmenskultur von entscheidender Bedeutung.

Klein- und Mittelbetriebe haben hier keine Nachteile: Das Betriebsklima ist oft gut, jeder kennt jeden, es gibt kurze Entscheidungswege und die Unternehmensleitung ist direkt ansprechbar.

Kennen Sie die Altersstruktur Ihres Unternehmens?

Wenn nicht, sollten Sie eine Altersstrukturanalyse durchführen (siehe Anhang 1). Sie macht deutlich, wo in den nächsten Jahren personelle Lücken in der Belegschaft auftreten werden. Haben Sie sich beispielsweise schon Gedanken gemacht, wer ausscheidende Führungskräfte ersetzen soll?

Eine gute Unternehmenskultur zeichnet sich dadurch aus, dass die Beschäftigten gerne bei Ihnen arbeiten und sich mit Ihrem Betrieb identifizieren. Wie wird z. B. mit Fehlern im Betrieb umgegangen? Haben Ihre Mitarbeitenden die Möglichkeit, sich kreativ durch Verbesserungsvorschläge einzubringen? Welche Wertvorstellungen, Denkhaltungen und Umgangsformen bestimmen das Miteinander im Betrieb? Nutzen Sie für Ihre Kommunikation die Sprache, Plattformen und die Instrumente Ihrer (potenziellen) Beschäftigten?

Beispiel aus der Praxis

Mit Energie in die Zukunft

Die ONI-Wärmetrafo GmbH ist weltweit in Sachen „energieeffiziente Produktionslösungen“ aktiv. Der Stammsitz liegt in Lindlar im Bergischen Land. Das ist zwar eine wunderschöne Gegend, aber ist sie für – insbesondere junge – Arbeitnehmende attraktiv? Wie gewinnt man weitab von Städten Auszubildende oder Fachkräfte für eine qualifizierte und motivierte Belegschaft? Und das Ganze möglichst in einem gesunden Altersmix!

Für die Gewinnung qualifizierter Fachkräfte schlägt die Firma zwei Wege ein:

Zum einen qualifiziert ONI selbst. Im Jahr 2023 hatten 46 Jugendliche in der Firma in Lindlar einen Ausbildungsplatz. Zuvor waren es noch mehr, denn der Chef, Wolfgang Oehm, ging gezielt auf Geflüchtete zu. Neben der Ausbildung finanzierte er für sie Sprachkurse, unterstützte bei der Wohnraumsuche und bei Behördengängen. Die Belegschaft machte zum Glück mit: So wurden Mitarbeitende als „Kulturbotschafter“ eingesetzt, um Spannungen aufgrund unterschiedlicher kultureller Prägungen von vornherein entgegenzuwirken. In vielen Fällen waren sie auch in der Freizeit für die Azubis ansprechbar. Die wiederum danken es den Kolleginnen und Kollegen sowie „Papa Oehm“ mit Loyalität. Sie bleiben ONI auch nach ihrer Ausbildung treu. Eine Win-Win-Situation, die der Firma gut und zielgenau qualifizierte Fachkräfte bringt.



Abb. 8 Zusammenarbeit bei ONI

Zum anderen: Um tatsächlich einen gesunden Altersmix in der Belegschaft zu erreichen, wurden und werden offene Stellen gerne mit älteren Arbeitssuchenden besetzt, die in der Region bleiben wollen und deren Chance auf einen dortigen Arbeitsplatz nicht so rosig ist. Im Jahr 2023 waren ca. 15 Prozent der 485 ONI-Mitarbeitenden älter als 55 Jahre. Nicht nur Wolfgang Oehm, auch die Belegschaft schätzt es, dass diese älteren Mitarbeitenden über qualifiziertes Wissen und eine gehörige Portion (Lebens-)Erfahrung verfügen, die der Firma und auch den Jüngeren zugutekommt.

Werbung in eigener Sache

Machen Sie die guten Arbeitsbedingungen, Entwicklungschancen und zusätzlichen sozialen Leistungen Ihres Betriebes öffentlich. Die Sichtbarkeit auf einschlägigen Plattformen oder beispielsweise einem Tag der offenen Tür verbessern schnell den Bekanntheitsgrad. Informieren Sie an Schulen oder Hochschulen darüber, dass Ihr Betrieb Praktika anbietet. Haben Sie schon mal was vom „Girls'Day" und „Boys'Day" gehört? Hier werden junge Menschen in der Berufsorientierung ermutigt, Berufe auszuprobieren, die häufig noch mit traditionellen Geschlechterrollen verbunden werden. Diese Aktionen bieten auch einen guten Anlass, die regionale Presse in den Betrieb einzuladen.

Wie gelingt es, Beschäftigte an den Betrieb zu binden?

Gesundheit, Arbeitsverhalten und berufliches Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hängen maßgeblich von der Qualität, Stabilität und vom Umfang der sozialen Beziehungen im Betrieb ab. Wenn das Betriebsklima als vertrauensvoll und unterstützend erlebt wird, fühlen sich Ihre Beschäftigten am Arbeitsplatz wohl. Sie bleiben länger arbeitsfähig und belastbar. Wichtig für die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und ihre Bindung an den Betrieb ist die Art und Weise der Führung. Schlechte Führung demoralisiert, fördert Hilflosigkeit und Angst. Gute Führung stärkt Zuversicht und Vertrauen.

In Bezug auf älter werdende Belegschaften empfiehlt es sich:

- das Führungsverhalten alternsflexibler oder alternsgerechter zu gestalten,
- das Leistungsvermögen Älterer realistisch und vorurteilsfrei einzuschätzen, d. h. Stereotypen entgegenzuwirken,
- Leistungen und Erfahrungen anzuerkennen und wertzuschätzen und gleichzeitig Leistungseinschränkungen zu thematisieren,
- einen kooperativen und wertschätzenden Führungsstil zu praktizieren und individuelle Arbeitsplanung von älteren Beschäftigten zuzulassen,
- den Dialog und den Erfahrungsaustausch zwischen jüngeren und älteren Beschäftigten zu fördern (Wissenstransfer),

- die Gestaltung alternsgerechter Erwerbsverläufe (z. B. durch die Übernahme anderer Aufgaben im Betrieb) zu ermöglichen, sodass Motivation und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten erhalten bleiben und gefördert werden,
- auf das Weiterbildungsverhalten älterer Beschäftigter zu achten, um es positiv beeinflussen zu können,
- Motivation und Zufriedenheit der älteren Beschäftigten zu steigern, z. B. durch Feedbacks, Befragungen und Eigenverantwortung.

Was heißt das im Alltag?

- Sie legen Wert darauf, dass die Beschäftigten gerne bei Ihnen arbeiten.
- Sie haben eine klare Vorstellung, wie miteinander umgegangen werden soll.
- Sie stellen sicher, dass alle Beschäftigten klare Aufgaben und Verantwortungsbereiche haben.
- Sie sorgen dafür, dass Ihre Beschäftigten immer alle notwendigen Informationen bekommen.
- Sie sind für Vorschläge von Beschäftigten offen.
- Sie sorgen dafür, dass Führungskräfte und Beschäftigte regelmäßig (z. B. jährlich) Gespräche miteinander führen, bei denen beide Seiten Vorstellungen und Erfahrungen offen und vertrauensvoll thematisieren können.
- Sie beziehen Ihre Beschäftigten bei der Planung der Arbeitsprozesse ein.
- Sie bieten Ihren Beschäftigten Entwicklungsmöglichkeiten.

Wenn Sie wissen wollen, wo Ihr Betrieb steht, machen Sie den Selbst-Check „Beschäftigte finden und binden“. → Seite 41

Fazit

Der demografische Wandel stellt Betriebe vor Herausforderungen. Diese DGUV Information hat Ihnen hoffentlich eine Reihe von Impulsen gegeben, wie Sie erfolgreich mit seinen Auswirkungen umgehen können. Gerne beraten Sie die Unfallversicherungsträger bei Fragen zu den in dieser Broschüre angesprochenen Themen zum demografischen Wandel. Eine Auflistung aller Berufsgenossenschaften und Unfallkassen finden Sie auf der Website der DGUV[3].

Trägerübergreifend widmet sich das Sachgebiet Beschäftigungsfähigkeit[4] der DGUV dem Thema und ist dazu ansprechbar. Weitere Informationen finden Sie auf einer entsprechenden Webseite[5] der DGUV zu den Themen dieser DGUV-Information.

3 www.dguv.de/de/wir-ueber-uns/mitglieder/

4 www.dguv.de/fb-gesundheitimbetrieb/sachgebiete/sg-beschaeftigung/

5 www.dguv.de/fb-gesundheitimbetrieb/sachgebiete/sg-beschaeftigung/demografie-die-mischung-macht-s/

Anhang 1
Einfache Möglichkeit zur Erfassung der betrieblichen Altersstruktur

Tragen Sie die Anzahl Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem jeweiligen Lebensalter in die entsprechenden Tabellenfelder der mittleren Spalte ein. Im zweiten Schritt addieren Sie z. B. 5 oder 10 zum Lebensalter jedes Beschäftigten hinzu und tragen die Anzahl der entsprechenden Altersgruppen in die Felder der letzten Spalte ein. So erkennen Sie, ausgehend von den heutigen Belegschaftszahlen, wo in der Zukunft Lücken entstehen werden.

Eine detaillierte Altersstrukturanalyse ermöglicht umfassendere Erkenntnisse (→ Seite 7).

Alter	Anzahl Beschäftigte heute	Anzahl Beschäftigte in 5 oder 10 Jahren
< 20		
20–29		
30–39		
40–49		
50–59		
≥ 60		
Gesamt		

Beispiel für eine Altersstrukturanalyse in einem kleinen Betrieb der Holz-Branche

Alter	Anzahl Beschäftigte heute	Anzahl Beschäftigte in 10 Jahren
< 20	–	–
20–29	2	–
30–39	4	2
40–49	7	4
50–59	9	7
≥ 60	2	3
Gesamt	24	16

Dieses Beispiel zeigt, dass sich die Alterung der Belegschaft schleichend vollzieht. In nur zehn Jahren wird diesem Beispielbetrieb ein Drittel seiner Belegschaft fehlen, wenn er nicht rechtzeitig durch Ausbildung und Einstellung neue Mitarbeitende gewinnt.

Viele Betriebe warten ab, bis das Problem der Überalterung in ihrem Betrieb spürbar wird. Besser ist es, dieser Entwicklung schon heute aktiv entgegenzuwirken.

Anhang 2
Selbst-Checks

1. Selbst-Check
zum Thema „Arbeitsplätze gestalten“

	bereits umgesetzt	zum Teil umgesetzt	Handlungsbedarf erkannt, noch nichts umgesetzt	nicht umgesetzt
Die Tätigkeiten und Arbeitsabläufe in meinem Betrieb sind so gestaltet, dass sie auch von älteren Beschäftigten bis zum Rentenalter ausgeübt werden können.				
Bei der Gestaltung ihres Arbeitsplatzes und der Arbeitsabläufe werden die Beschäftigten beteiligt.				
Meine Beschäftigten haben die Möglichkeit, die Beleuchtungssituation am Arbeitsplatz zu beeinflussen, z. B. bei Bedarf die Beleuchtungsstärke zu erhöhen.				
Im Betrieb sind Räumlichkeiten eingerichtet, in denen Kolleginnen und Kollegen miteinander oder Führungskräfte mit ihren Beschäftigten ohne hohen Umgebungslärm Gespräche führen oder Informationen austauschen können.				
Meine Beschäftigten haben die Möglichkeit, bei Bedarf auf Trage- und Hebehilfen zurückzugreifen.				

2. Selbst-Check
zum Thema „Arbeitszeit und Arbeitsorganisation optimieren“

	bereits umgesetzt	zum Teil umgesetzt	Handlungsbedarf erkannt, noch nichts umgesetzt	nicht umgesetzt
In meinem Betrieb wird die Arbeitszeit aller Mitarbeitenden konsequent dokumentiert.				
In meinem Betrieb besteht die Möglichkeit, in verschiedenen Arbeitszeitmodellen zu arbeiten (Teilzeit, flexible Arbeitszeiten, …).				
Meine Beschäftigten können ihre Arbeitszeit der jeweiligen Lebenssituation anpassen (Kindererziehung, Weiterbildung, Pflege von Angehörigen, Freizeitgestaltung, …).				
Insbesondere bei der Schichtplangestaltung wird die Lebenssituation meiner Beschäftigten berücksichtigt.				
In meinem Betrieb besteht die Möglichkeit von Aufgaben- und Tätigkeitswechsel.				
Bei Planungs- und Entscheidungsprozessen werden meine Beschäftigten einbezogen.				

3. Selbst-Check
zum Thema „Gesundheit erhalten und fördern“

	bereits umgesetzt	zum Teil umgesetzt	Handlungsbedarf erkannt, noch nichts umgesetzt	nicht umgesetzt
Wir erfassen, ob es bei den Beschäftigten zu längeren krankheitsbedingten Ausfallzeiten kommt.				
Wir prüfen, ob Zusammenhänge zwischen längeren krankheitsbedingten Ausfallzeiten und der Arbeitsgestaltung bestehen.				
Ein betriebliches Eingliederungsmanagement ist bei uns vorhanden und wird angewendet.				
In meinem Betrieb werden Maßnahmen zur Förderung der Gesundheit angeboten, z. B. sportliche Aktivitäten (ggf. auch digital), gesunde Ernährung, Sozialberatung etc.				
Wir beziehen externe Expertise in unsere betriebliche Gesundheitsförderung (Kurse, Beratung etc.) ein.				
Für die gesundheitsgerechte Gestaltung unserer Arbeitsplätze wird die betriebsärztliche Sicht (medizinisches Wissen) berücksichtigt.				

4. Selbst-Check
zum Thema „Lebenslang lernen und Wissen weitergeben“

	bereits umgesetzt	zum Teil umgesetzt	Handlungsbedarf erkannt, noch nichts umgesetzt	nicht umgesetzt
Ich kenne die Stärken und Schwächen meiner Beschäftigten.				
Durch Qualifizierungsangebote ermöglichen wir lebenslanges Lernen in der Belegschaft.				
Bei uns wird darauf geachtet, dass Weiterbildungsmaßnahmen auf die unterschiedlichen Lernbedürfnisse und Fähigkeiten der Beschäftigten abgestimmt sind.				
Mein Betrieb stellt sicher, dass langfristig vor dem Ausscheiden von Beschäftigten deren Wissen und Erfahrung an andere weitergegeben werden.				
Wir bilden bewusst altersgemischte Teams, um die Wissensweitergabe in beide Richtungen – von Alt nach Jung und umgekehrt – zu gewährleisten.				

5. Selbst-Check
zum Thema „Beschäftigte finden und binden“

	bereits umgesetzt	zum Teil umgesetzt	Handlungsbedarf erkannt, noch nichts umgesetzt	nicht umgesetzt
Bei unseren Personalentscheidungen wird die Alterszusammensetzung der Belegschaft berücksichtigt.				
Wir haben Angebote geschaffen, um die Beschäftigten an unseren Betrieb zu binden (z. B. lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle, Ermöglichung von Arbeiten im Homeoffice).				
Wir werden in der Region und in unserer Branche als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen.				
Wir suchen in entsprechenden Bildungseinrichtungen (Schulen, berufsbildende Schulen, Hochschulen etc.) aktiv nach potenziellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.				
Wir sprechen regelmäßig mit allen Beschäftigten über ihre Arbeit, Entwicklungsmöglichkeiten und auftretende Probleme.				

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (DGUV)

Glinkastraße 40
10117 Berlin
Telefon: 030 13001-0 (Zentrale)
E-Mail: info@dguv.de
Internet: www.dguv.de