



# Ältere Mitarbeiter in der digitalen Arbeitswelt

Handlungsfelder, Tipps und Best Practice



Industrie- und Handelskammern  
in Bayern

# Inhalt

Vorwort	3
1. Blick nach vorn	4
2. Ergauende Belegschaften – (k)ein Problem? – Alter und Arbeitsfähigkeit	9
3. Arbeitsfähigkeit erhalten, Wettbewerbsfähigkeit sichern	12
4. Wissen generieren, Handlungsoptionen schaffen	14
5. Interventionsfeld: Weiterbildung und Qualifikation	17
6. Interventionsfeld: Gesundheit	22
7. Interventionsfeld: Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung	25
8. Interventionsfeld: Unternehmens- und Führungskultur	31
Fazit	34
Impressum	35

# Vorwort

Der demografische Wandel geht auch an Bayern nicht spurlos vorüber. Zwar sind hier die prognostizierten altersstrukturellen Veränderungen, zumindest bis 2035, nicht ganz so gravierend wie andernorts in Deutschland. Dennoch müssen sich auch in Bayern Wirtschaft und Gesellschaft den Aufgaben stellen, die mit einer alternden Bevölkerung verbunden sind.

Der Erhalt der geistigen und physischen Leistungsfähigkeit und die stete Weiterentwicklung der Kompetenzen älterer Mitarbeiter sind dabei zentrale Aufgaben, um demografischen Wandel und Digitalisierung erfolgreich zu meistern. Hierbei stehen sowohl die Unternehmen als auch die Mitarbeiter selbst in der Verantwortung.

Die bayerischen Unternehmen sind heute gefordert, personalpolitische Strategien zu entwickeln und umzusetzen, die der demografischen Entwicklung Rechnung tragen – um so ihre Wettbewerbsfähigkeit auch mit einer zukünftig älteren Belegschaft zu sichern. Damit verbunden ist die Frage, wie eine Arbeitswelt gestaltet sein muss, in der sich auch ältere Beschäftigte wohlfühlen, in der sie gesund, leistungsfähig, motiviert und kreativ bleiben.

Antworten auf diese Fragen gibt diese Broschüre. Sie zeigt Ihnen, was Sie in Ihrem Betrieb für alter(n)sgerechte Arbeitsbedingungen tun können und worauf Sie achten sollten. Dazu gibt die Broschüre einen Überblick über die wesentlichen Handlungs- und Themenfelder des betrieblichen Generationen-Managements und liefert praxisorientierte Tipps, mit denen Sie Ihr Unternehmen demografiefest machen können.



Dr. Eberhard Sasse



Peter Driessen



**Dr. Eberhard Sasse**  
Präsident  
Bayerischer Industrie- und  
Handelskammertag e. V.



**Peter Driessen**  
Hauptgeschäftsführer  
Bayerischer Industrie- und  
Handelskammertag e. V.

# 1. Blick nach vorn

## Die demografische Entwicklung in Deutschland und Bayern

### Trend Deutschland: Erst mehr, dann weniger

Lange Jahre schon ist die Rede davon, dass die Bevölkerung in Deutschland langfristig schrumpfen und künftig durchschnittlich älter sein wird. Laut den Prognosen des Statistischen Bundesamtes wird sich daran trotz der starken Zuwanderung in den Jahren 2014 und vor allem 2015 grundsätzlich nichts ändern. Zwar wird die Bevölkerungszahl Deutschlands bis 2020 von 82,8 Millionen (2016) auf 83,5 Millionen steigen, aber danach wird sie bis 2035 auf das Niveau von 2015 sinken und rund 82,2 Millionen betragen. Im Jahr 2050 werden dann je nach Zuwanderung und Geburtenrate zwischen 76 und 79 Millionen Menschen in Deutschland leben. Die demografische Entwicklung ist insofern durch die starke Zuwanderung 2014/2015 nicht aufgehoben, sondern nur aufgeschoben. Auch auf die Zusammensetzung dieser mittelfristig weiter schrumpfenden Bevölkerung hat die Einwanderungswelle kaum Einfluss. Es wird auch künftig in Deutschland weniger Kinder und mehr Ältere geben, die zudem länger leben werden.



2015



2035



+ 5,4 %

Bevölkerungswachstum Bayerns

43,6 Jahre

2015



2035

46,1 Jahre

Durchschnittsalter in Bayern

### Trend Bayern: Bevölkerungswachstum bis 2035

Anders stellt sich die Situation in Bayern dar. Hier wird die Bevölkerung nach der aktuellen regionalisierten Bevölkerungsvorausberechnung im Zeitraum von 2015 bis 2035 von ca. 12,84 Millionen auf dann rund 13,53 anwachsen – ein Plus von rund 5,4 % bzw. über 680 000 Menschen. Diese Steigerung erscheint auf den ersten Blick immens, liegt aber immer noch unter dem Zuwachs von 6,6 %, den Bayern von 1995 bis 2015 verzeichnen konnte. Nach Schätzung des Statistischen Landesamtes werden von den sieben Regierungsbezirken Bayerns fünf hinsichtlich der Einwohnerzahl wachsen: Oberbayern (+ 11,5 %), Niederbayern (+ 4,8 %), Oberpfalz (+ 1,6 %), Mittelfranken (+ 3,7 %) und Schwaben (+ 5,8 %). Oberfranken (- 5,1 %) und Unterfranken (- 2,6 %) werden Einwohner verlieren. Allerdings sind die Schwankungen innerhalb der einzelnen Regierungsbezirke erheblich – hier lohnt der Blick in die einzelnen kreisfreien Städte, Landkreise und Regionen. Auch mit Blick auf ganz Bayern kann von einer einheitlichen Entwicklung keine Rede sein: Während der Landkreis Dachau als Spitzenreiter mit rund 17 % mehr Einwohnern bis 2035 rechnen kann, muss am anderen Ende der Landkreis Wunsiedel im Fichtelgebirge mit über 15 % weniger Einwohnern auskommen.\*

### Im Durchschnitt älter

Ein Bevölkerungsrückgang steht in Bayern also nicht an, allerdings wird sich die Altersstruktur deutlich verändern. So sind aktuell die mittleren Jahrgänge mit rund 3,2 Millionen Menschen (2015) noch am stärksten besetzt. Aber diese sogenannte Babyboomer-Generation der 1950er- und 1960er-Geburtsjahre rückt immer mehr in Richtung Renteneintrittsalter. Deshalb werden im Jahr 2035 die über 60-Jährigen die zahlenmäßig größten Jahrgänge stellen. Eine Folge dieser Entwicklung ist ein steigendes Durchschnittsalter im Freistaat von 43,6 Jahren (2015) auf 46,1 Jahre im Jahr 2035. Zugleich wird auch die Zahl der Menschen im erwerbsfähigen Alter zwischen 20 und 65 Jahren von 7,88 Millionen auf 7,45 Millionen (-4,3 %) zurückgehen. Damit stehen auch bayerische Unternehmen künftig vor der Herausforderung, gut qualifiziertes Personal in ausreichender Zahl zu rekrutieren – Stichwort: Fachkräftemangel. Damit nicht genug, steigt mit dem Durchschnittsalter der Gesamtbevölkerung auch das durchschnittliche Alter der Menschen, die 2035 im erwerbsfähigen Alter sein werden. Insofern werden künftig die über 45-Jährigen den Hauptanteil bei den Belegschaften stellen, während die Jüngeren immer weniger werden. Die folgenden Grafiken zeigen die wesentlichen demografischen Entwicklungen für die einzelnen bayerischen Regierungsbezirke.

\* Quelle: Statistisches Landesamt Bayern, 2015

Abb. 1: Durchschnittsalter in Jahren

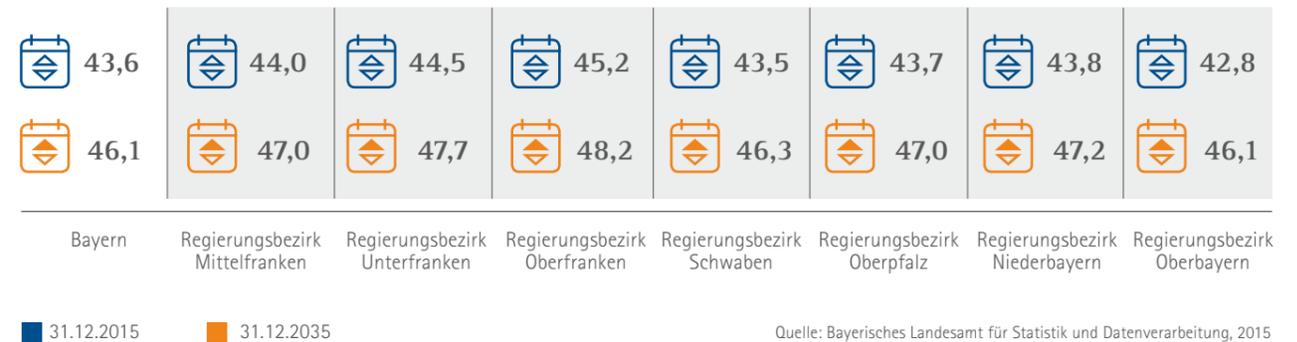


Abb. 2: Anzahl 0–19-Jährige je 100 Personen im Alter von 20 bis 64 Jahren (Jugendquotient)

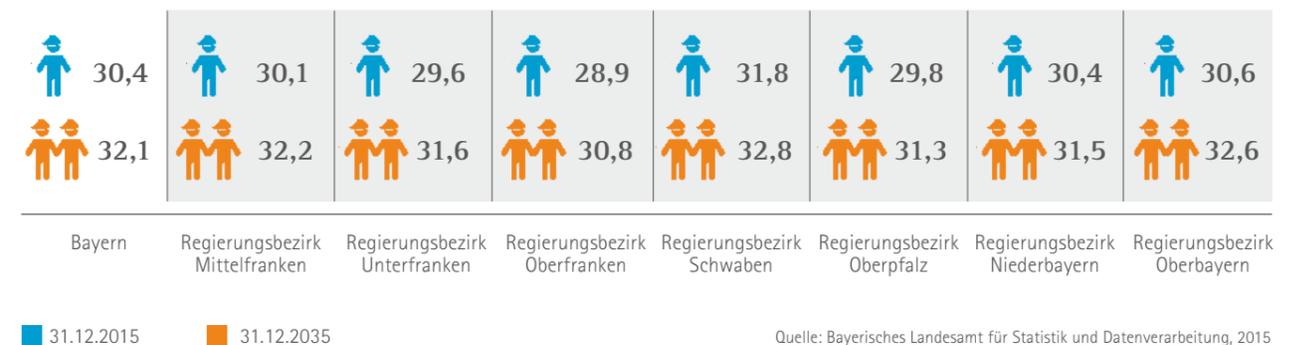


Abb. 3: Anzahl 65-Jährige oder Ältere je 100 Personen im Alter von 20 bis 64 (Altenquotient)

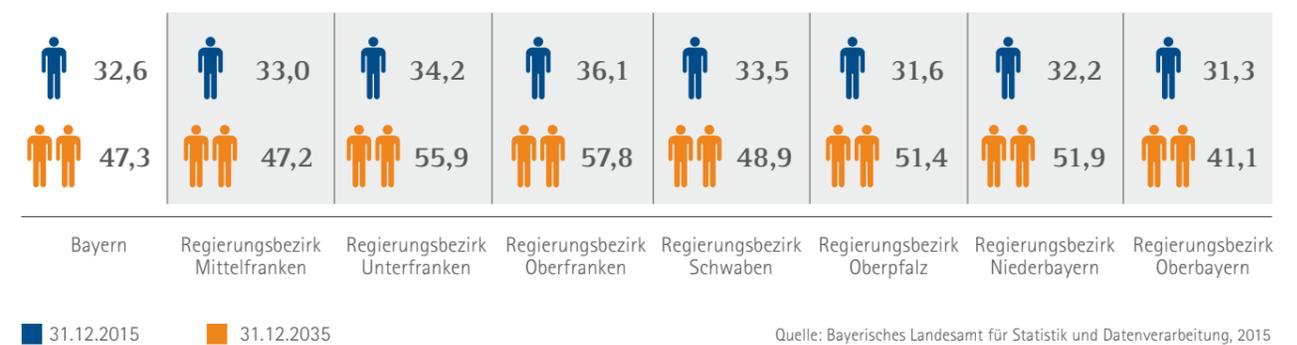
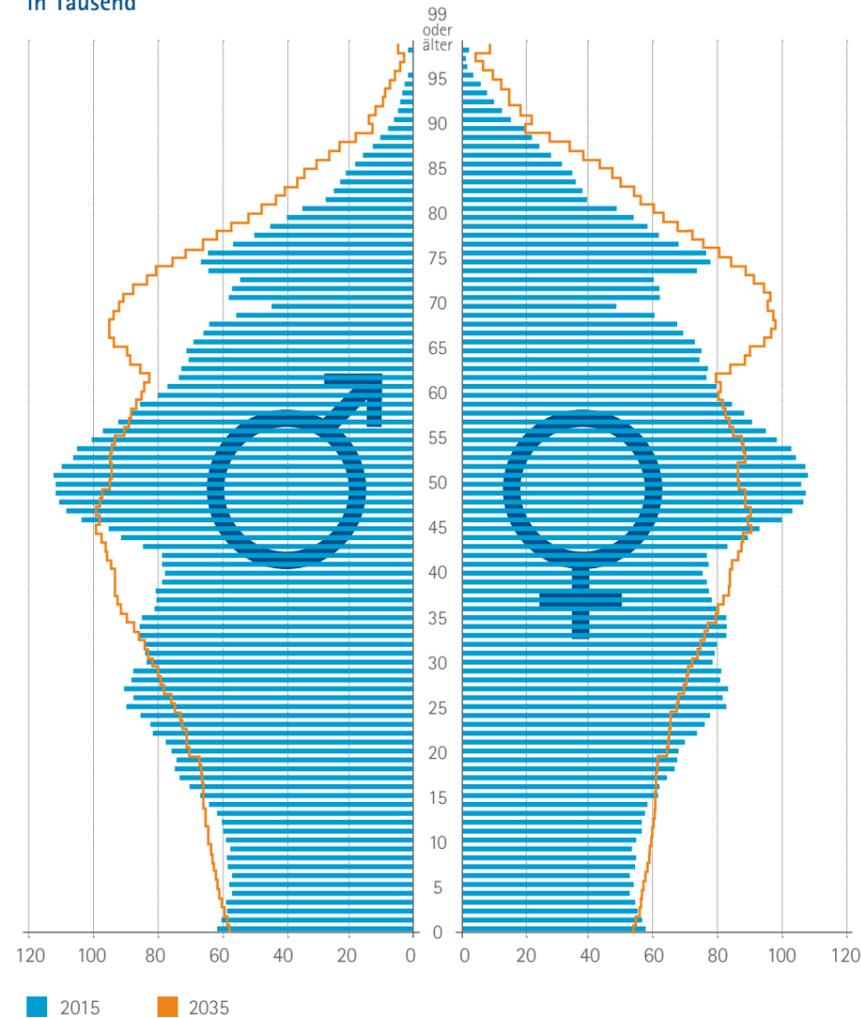


Abb. 4: Altersaufbau der Bevölkerung Bayerns 2015 und 2035 nach Geschlecht in Tausend

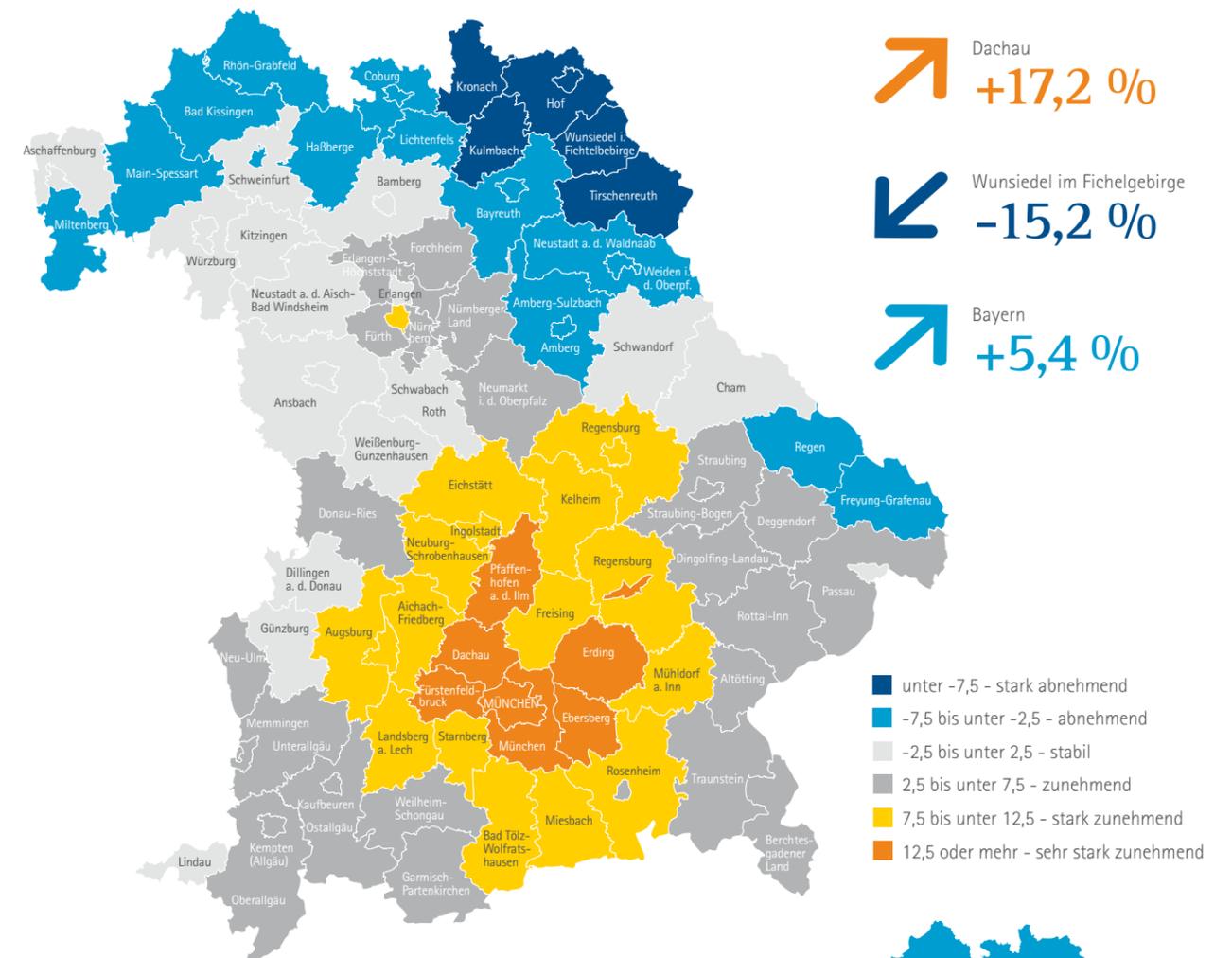


Quelle: Bayerisches Landesamt für Statistik, 2016

**Jetzt die Weichen stellen**

Trotz der auf den ersten Blick für den Freistaat recht stabilen Bevölkerungsperspektive bis zum Jahre 2035 gibt es für Unternehmen keineswegs Entwarnung in Sachen demografische Herausforderung. Zwar steht die „Boomregion“ Oberbayern bei Bevölkerungszuwachs und Altersstruktur auch in den nächsten Jahren gut da, aber in zahlreichen Regionen Bayerns sieht es erheblich schlechter aus. Dabei sollten sich auch Unternehmen in den Landkreisen, wo dank Zuwanderung die Bevölkerung wächst oder zumindest nur gering schrumpft, aktiv mit Fragen der künftigen Personalrekrutierung beschäftigen. Denn ob die „Zuagroasten“ dann auch tatsächlich die gefragte Qualifikation und Ausbildung im Reisegepäck haben, ist nicht garantiert. Zuwanderung kann daher nur ein Teil der Lösung sein. Hinzu kommt die fortschreitende Digitalisierung der bayerischen Wirtschaft – Stichwort: Arbeit 4.0. Diese verändert die industrielle Produktion grundlegend und stellt hohe Anforderungen an die Qualifikation der Beschäftigten.

Abb. 5: Bevölkerungsentwicklung in den kreisfreien Städten und Landkreisen Bayerns, Veränderung 2035 gegenüber 2015 in Prozent



Quelle: Bayerisches Landesamt für Statistik, 2016

Auch steigt bis 2035 in allen Regierungsbezirken und Landkreisen der Altersdurchschnitt der Bevölkerung – und damit auch der Belegschaften – weiter an. Damit werden für Produktion und Innovation in den Unternehmen immer mehr die über 50-Jährigen verantwortlich sein, während die jüngeren Jahrgänge schwächer vertreten sein werden. Auf diese veränderten Bedingungen und die damit verbundenen Fragen nach Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit sollten Unternehmen Antworten haben, die in die Zukunft tragen. So helfen beispielsweise attraktive Arbeitsbedingungen im Wettbewerb um die besten Hände und Köpfe. Zudem sollten Unternehmen Arbeitsbedingungen so gestalten, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Aufgaben tatsächlich bis zum gesetzlichen Rentenalter – und vielleicht noch freiwillig darüber hinaus – produktiv und motiviert erfüllen können. Wie das gehen kann und was Unternehmen dafür tun können, davon handeln die nächsten Kapitel.



## Profil



**Unternehmen**  
Teamlog GmbH Spedition und Logistik, Aschaffenburg

**Branche**  
Logistik

**Beschäftigte**  
ca. 330

[teamlog.de](https://www.teamlog.de)

## Links & Literatur



- Informationen rund um die Bevölkerungsentwicklung: Statistisches Bundesamt Deutschland [destatis.de](https://www.destatis.de)
- Informationen über Bayern: Bayerisches Landesamt für Statistik [statistik.bayern.de/statistik/](https://www.statistik.bayern.de/statistik/)

## Praxisbericht

**Erfahrung, die sich auszahlt: Ältere Beschäftigte sind bei der Teamlog GmbH willkommen.**

Logistik ist heute weit mehr als Warentransport. Entsprechend komplex sind die Anforderungen an Logistikdienstleister wie die Teamlog GmbH. Consulting und Management maßgeschneiderter Logistikprojekte erfordern ein hohes Maß an Kompetenz und Erfahrung. Hier sind ältere Beschäftigte für das Aschaffener Unternehmen unverzichtbar. Sie bringen ihr Fachwissen und ihre Professionalität in die Projekte ein, ihre Ideen und ihr Know-how bringen die Kunden – und natürlich auch die Teamlog GmbH – voran.

Gesundheit ist eine entscheidende Voraussetzung, damit die Arbeitsfähigkeit über lange Jahre erhalten bleibt. Deshalb hat die Prävention im Unternehmen Priorität. Bereits vor einigen Jahren wurde ein Gesundheitszirkel gegründet, um in regelmäßigen Abständen die Arbeitsplatzgestaltung und -umgebung kritisch unter die Lupe zu nehmen und Verbesserungen auf den Weg zu bringen. Unterstützung erhält die Teamlog GmbH dabei von den Krankenkassen. Weil Gesundheit nicht nur eine Frage der Arbeitsbedingungen ist, erhalten die Beschäftigten einen Zuschuss zu den wöchentlich stattfindenden Inhouse-Massagen.

## 2. Ergrauende Belegschaften – (k)ein Problem? Alter und Arbeitsfähigkeit

### Wettbewerbsfähig mit Älteren?

In den nächsten Jahren stehen mehr Beschäftigte im mittleren und höheren Alter immer weniger Jüngeren gegenüber. Kann das funktionieren? Wie ist es um die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit in Bayern bestellt, wenn künftig immer mehr ältere Beschäftigte am Computermonitor sitzen und an der Werkbank stehen? Kann der Transformationsprozess zur Industrie 4.0 auch mit älteren Belegschaften gelingen? Können die Beschäftigten produktiv, kreativ und motiviert bis zum gesetzlichen Renteneintritt im Erwerbsleben bleiben, ohne vorher krankheitsbedingt auszuscheiden? Bleibt der Wirtschaftsstandort Bayern auch weiterhin wettbewerbsfähig, obwohl doch ältere Beschäftigte nach landläufiger Meinung häufiger krank, weniger belastbar, vermindert leistungsfähig und kaum lernfähig sind?

Alle diese Fragen lassen sich bejahen, wenn die Unternehmen den Blick verstärkt auf das Altersmanagement in ihren Betrieben richten und die entsprechenden Voraussetzungen schaffen. Denn Altern ist keineswegs generell und schicksalhaft mit der Einbuße von Fähigkeiten auf allen Ebenen und in alle Richtungen verbunden. Zwar verliert der Mensch im Regelfall im Alter an Muskelkraft sowie an Schnelligkeit, ebenso lassen die Sinnesorgane Augen und Ohr in ihrer Leistungsfähigkeit nach. Aber Muskelkraft ist an vielen Arbeitsplätzen heute ebenso nicht mehr nötig wie Schnelligkeit. Und eine Brille, eine bessere Beleuchtung oder auch ein Hörgerät können in vielen Fällen die nachlassende körperliche Leistungsfähigkeit kompensieren.

### Ältere sind anders leistungsfähig

Viele Fähigkeiten und Eigenschaften des Menschen bleiben vom Altersgang unberührt, andere entwickeln sich sogar erst im fortgeschrittenen Alter. So haben nach Erkenntnissen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) ältere Beschäftigte vor allem die folgenden Stärken:

- Sorgfalt
- Erfahrung
- Toleranz
- Urteilsfähigkeit
- Kommunikationsfähigkeit
- Arbeitsethik
- Motivation
- Loyalität
- Verantwortung
- Stabilität
- Arbeitserfahrung
- komplexes Problemlösen
- gute Risikoeinschätzung

Personalverantwortliche mit Erfahrung im Umgang mit älteren Beschäftigten bestätigen diese wissenschaftlichen Erkenntnisse. Sie attestieren den „Silver Workern“ in ihren Belegschaften mehr Erfahrungswissen und Arbeitsdisziplin, eine solide Einstellung zur Qualität sowie mehr Zuverlässigkeit und Loyalität im Vergleich zu den jüngeren Kollegen. Diese wiederum können bei Kreativität, Lernbereitschaft, Lernfähigkeit, Flexibilität und auch bei der körperlichen Belastbarkeit punkten. Insofern spricht vieles – auch aus wirtschaftlicher Sicht – für altersgemischte Belegschaften, in denen sich die jeweiligen Stärken und Schwächen ergänzen und ausgleichen.

### „Altes Eisen“?

*Viele Fähigkeiten und Eigenschaften des Menschen bleiben vom Altersgang unberührt, andere entwickeln sich sogar erst im fortgeschrittenen Alter. Personalverantwortliche attestieren älteren Mitarbeitern viel Erfahrungswissen und Arbeitsdisziplin, eine solide Einstellung zur Qualität sowie eine besonders hohe Zuverlässigkeit und Loyalität.*



### Warum Ältere oft alt aussehen

Nach wie vor erreichen viele Beschäftigte das gesetzliche Rentenalter nicht in Arbeit, weil ihre Gesundheit vorzeitig verschlissen ist. So geht nach Angaben der Deutschen Rentenversicherung Bund rund jeder fünfte Neurentner aus gesundheitlichen Gründen vorzeitig in den Ruhestand. Ursächlich verantwortlich dafür ist oft weniger das Alter selbst als vielmehr die Bedingungen, unter denen die Betroffenen jahrzehntelang ihre Arbeit verrichtet haben. Immer noch sind viele Beschäftigte an ihrem Arbeitsplatz einseitig und damit fehlbelastet. Damit ist das Dauersitzen bei der Bildschirmarbeit ebenso gemeint wie die wenig abwechslungsreichen Überwachungstätigkeiten in der Werkhalle.

Grundsätzlich gilt: Wer immer das Gleiche machen muss, wessen Arbeit monoton ist, wer ständig physisch und/oder psychisch unter- oder überfordert ist, läuft Gefahr zu erkranken und das Rentenalter nicht im Beruf zu erreichen. Deshalb ist die vermeintliche (und häufig auch tatsächlich) schlechtere Arbeitsfähigkeit Älterer keineswegs biologisch zwingend und damit oft vermeidbar. Wesentliche Leistungsvoraussetzungen wie Gedächtnis, Problemlösekompetenz, Kreativität, Kommunikations-, Innovations- und Lernfähigkeit sind allerdings stark von den Reizen beeinflusst, denen der Mensch im Laufe seines Berufslebens ausgesetzt war und ist. Wer als Arbeitgeber auch morgen noch gesunde, motivierte und leistungsfähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigen möchte, die zudem lernfähig und somit flexibel einsetzbar sind, der sollte heute Arbeitsbedingungen und Aufgabenschnitte anbieten, die angemessen fordern und fördern. Was sich dahinter verbirgt und wie Sie als Arbeitgeber die Arbeitsfähigkeit Ihrer Beschäftigten erhalten, fördern und verbessern können, ist Thema der nächsten Kapitel.

## Praxisbericht

### Gesunder Altersmix: Bei den Abele Ingenieuren werden ältere Mitarbeiter geschätzt.

Beim Augsburger Anlagenbauer Abele Ingenieure GmbH zählt das Ergebnis, nicht so sehr die Jugend der Bewerber. 26 Prozent der Beschäftigten gehören zur Generation Ü50, manche von ihnen sind aber erst seit kurzer Zeit dabei. Denn bei den Abele Ingenieuren weiß man die Erfahrung und Kompetenz älterer Mitarbeiter zu schätzen. Sie kennen viele betriebliche Abläufe bereits aus einem längeren Berufsleben und arbeiten sich deshalb oft schneller ein als Berufsanfänger.

Dass ältere Beschäftigte häufiger krank sind, kann Abele Ingenieure nicht bestärken. Das Unternehmen schafft allerdings mit seinem betrieblichen Gesundheitsmanagement auch eine wichtige Voraussetzung. Unter dem Motto „BGM – gesund, bewegt, miteinander“ werden gerade die älteren Mitarbeiter bewusst angesprochen. Jährliche Gesundheitstage stärken das Bewusstsein für die eigene Gesundheit. Kurse zur Rückengesundheit oder zur Stressprävention, Check-ups und Ernährungstipps bieten ganzjährig Unterstützung.

Im Arbeitsalltag setzen die Abele Ingenieure auf die richtige Mischung aus Alt und Jung. Junge Mitarbeiter, aufgewachsen mit Internet und Smartphone, helfen älteren Mitarbeitern bei neuen digitalen Systemen. Dabei lernen sie wiederum von deren langjähriger Expertise. „Ich sehe darin nur Chancen, keine Risiken“, sagt Geschäftsführer David Abele über diese generationenübergreifende Zusammenarbeit. Sie ist für ihn zudem eine Strategie, dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken und sich für die Zukunft zu rüsten.

## Profil



**Unternehmen**  
Abele Ingenieure GmbH, Augsburg

**Branche**  
Maschinen- und Anlagenbau

**Beschäftigte**  
ca. 100

[abele-ing.de](http://abele-ing.de)

## Links & Literatur

- Informationen zum Einfluss der Arbeitsgestaltung auf die geistige Gesundheit und Leistungsfähigkeit von älter werdenden Beschäftigten  
[pfiifprojekt.de/pfiif1](https://pfiifprojekt.de/pfiif1)
- Biologisches Altern & Defizit- und Kompetenzmodell, „Arbeit bis 67? – Überlegungen aus arbeitsmedizinischer Sicht“  
[buaa.de/DE/Angebote/Publikationen/Fokus/artikel09.html](https://buaa.de/DE/Angebote/Publikationen/Fokus/artikel09.html)



## 3. Arbeitsfähigkeit erhalten, Wettbewerbsfähigkeit sichern

### Handlungsfelder einer demografiefesten Unternehmensführung

#### Was tun?

Vor fast 30 Jahren stellte man sich am „Finnischen Institut für Arbeitsmedizin“ (FIOH) u. a. die Frage, wie die Potenziale von Beschäftigten einerseits so gefördert werden können, dass die Unternehmen möglichst lange von ihnen profitieren können, andererseits die Beschäftigten möglichst gesund und vital in Rente gehen. Ein wichtiges Forschungsergebnis des FIOH ist: Die Arbeitsfähigkeit bleibt nicht allein durch Arbeiten erhalten. Ihr Erhalt und Ausbau erfordert vielmehr Aktivitäten auf den folgenden Interventionsfeldern:

- Gesundheit
- Weiterbildung
- Arbeitsgestaltung
- Führungskultur

Geschieht hier nichts, nimmt die Arbeitsfähigkeit in der Regel zwar nicht wegen des Alters, aber dennoch im Altersgang ab. Um das zu verhindern, sollte die betriebliche Demografearbeit frühzeitig im Unternehmen ein Thema werden. Denn obgleich sich die Arbeitsfähigkeit auch im reiferen Alter durch geeignete Maßnahmen noch verbessern lässt: Vorbeugen ist auch hier besser als Heilen. Ebenfalls wichtig: Betriebliche Demografearbeit sollte sich nicht ausschließlich auf die bereits Ergrauten in der Belegschaft beschränken, sondern schon die Jungen und insbesondere die Beschäftigten im besten Alter einbeziehen. Schließlich sind das die Älteren von morgen, deren künftige Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit bereits jetzt durch entsprechende Interventionen gefördert werden kann (und muss).

#### Zweigleisig zum Erfolg

Maßnahmen, welche die Arbeitsfähigkeit unterstützen, sollten in zwei Richtungen zielen:

- **Alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung:** Darunter fallen spezifische Maßnahmen für die Gruppe älterer Arbeitnehmer, deren Leistungsspektrum sich verändert hat. Ziel ist dabei, älteren Mitarbeitern Beschäftigungsmöglichkeiten zu sichern, bzw. neue Perspektiven im Unternehmen zu eröffnen.
- **Alter(n)sgerechte Erwerbsbiografien:** Die Entwicklung der Arbeitsfähigkeit ist von den Anforderungen und Belastungen abhängig, mit denen der Mensch im gesamten Verlauf seines Erwerbslebens konfrontiert wird. Deshalb müssen früh Strategien entwickelt werden, die präventiv der Entstehung alterstypischer Einbußen entgegenwirken.

#### Der Arbeitsfähigkeitsindex (Work Ability Index – WAI)

Der Begriff Arbeitsfähigkeit ist jetzt schon einige Male gefallen. Was verbirgt sich eigentlich dahinter? Wenn man die objektiven Maßstäbe zur Bewertung eines Arbeitsplatzes, wie z. B. die Arbeitsstättenverordnung, Berufsgenossenschaftlichen Vorschriften für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz (BGV), DIN-Normen etc. anlegt, weiß man, ob ein Arbeitsplatz den gesetzlichen Vorschriften entspricht. Aber wie gut die Person, die dort arbeiten soll, mit diesem Arbeitsplatz zurechtkommt, weiß man dann noch nicht. Diese Lücke schließt der WAI. Es handelt sich dabei um ein Fragebogeninstrument, das die Beschäftigten nach der persönlichen Beurteilung ihres Arbeitsplatzes fragt. Dabei kommen die physischen und psychischen Anforderungen ebenso zur Sprache wie der eigene Gesundheitszustand und die eigenen Leistungsreserven.

Für die Antworten werden Punkte vergeben, woraus sich ein Ergebnis zwischen 7 (schlechte Arbeitsfähigkeit) und 49 (sehr gute Arbeitsfähigkeit) Punkten ergibt. Die erreichte Punktzahl gibt einerseits Auskunft darüber, wie hoch die eigene Arbeitsfähigkeit jetzt und künftig eingeschätzt wird. Zum anderen lassen sich Ziele ableiten, wie z. B. Arbeitsfähigkeit wiederherstellen, verbessern oder auch unterstützen. Der WAI ermöglicht individuelle Lösungen für alle Mitarbeiter, eben weil er neben allen gesetzlichen Regelungen zusätzlich das Individuum mit seinen Stärken und Schwächen in den Fokus der Arbeitsgestaltung rückt. Wer sich näher für den WAI und seine Einsatzgebiete interessiert – siehe Links & Literatur.

### Praxisbericht

#### Ohne Denkverbote und Altersgrenzen: Die Gruber Unternehmensgruppe bei Cham

Erfahrung ist kaum zu ersetzen. Deshalb war der älteste Bauleiter, den Johanna Gruber jemals eingestellt hat, bereits 72 Jahre alt. Aber: „Er wusste, was er konnte und war sehr motiviert. Wir fanden das toll und haben nicht lange überlegt“, sagt die Personalleiterin der Gruber Unternehmensgruppe in Rötz bei Cham. Ältere Beschäftigte spielen für den familiengeführten Mittelständler, der sich auf Ausbau, Holzbau und Baumanagement spezialisiert hat, eine wichtige Rolle. Gegenwärtig sind rund 15 Prozent der Belegschaft älter als 55 Jahre. Als vor 20 Jahren auf einen Schlag die drei wichtigsten gewerblichen Mitarbeiter familien- und krankheitsbedingt ausschieden, war die entstandene Lücke nicht ohne Weiteres zu schließen: „Da haben wir zum ersten Mal gemerkt, wie viel Wissen und Erfahrung wir gar nicht so einfach ersetzen können“, sagt Johanna Gruber. Ziel ihrer Personalpolitik ist es seither, Beschäftigte so lange wie möglich am Arbeitsplatz zu halten.

Als erstes unterzog sie sämtliche Aufgaben einem Kompetenzcheck. Und sie stellte fest: Zahlreiche Jobs sind wie gemacht für ältere Beschäftigte. „Gerade wenn Bauvorhaben stecken geblieben sind, brauchen wir Menschen, die souverän auftreten und Konflikte lösen können. Außerdem ist es Älteren oft besonders wichtig, Projekte abzuschließen.“

Für die Bewerbungsverfahren entwickelte sie mit ihrem Team generell einen festen Kriterienkatalog. Er gleicht die anstehenden Aufgaben systematisch mit den jeweiligen Fähigkeiten ab. „So schließen wir aus, dass wir uns mit unbewussten Vorurteilen selber im Wege stehen.“ Im Alltag schaut sie, was bestimmte Zielgruppen am Arbeitsplatz brauchen. „Ältere Beschäftigte wünschen sich oft Teilzeit oder Home-Office. Das ist bei uns aber sowieso Standard, weil wir auch viele junge Eltern im Team haben.“

Mit dem Ergebnis ihrer Personalpolitik ist Johanna Gruber sehr zufrieden. Ihr ältester Bauleiter war noch sechs Jahre tätig und spielte eine wichtige Rolle im Unternehmen. Mit 78 Jahren verabschiedete er sich in den Ruhestand. Johanna Gruber: „Das war nicht leicht für uns, diese Erfahrung zu verlieren.“

### Vorbeugen ist besser als Heilen

*Beginnen Sie mit der Demografearbeit im Betrieb nicht erst bei den älteren Mitarbeitern - auch Jüngere profitieren von Präventionsmaßnahmen zum Erhalt von Gesundheit und Arbeitsfähigkeit - und werden es Ihnen im Alter danken!*

### Profil

**Unternehmen**  
Gruber Unternehmensgruppe,  
Rötz-Bernried bei Cham

**Branche**  
Bau

**Beschäftigte**  
ca. 300

[gruber-gruppe.com](http://gruber-gruppe.com)

### Links & Literatur

- Demografischer Wandel in der Arbeitswelt – Bevölkerung, Bildung, Arbeitsmarkt, Arbeitsbedingungen, Gesundheit, Arbeit im Alter [demowanda.de](http://demowanda.de)
- Das Demographie Netzwerk (ddn) – Im Mittelpunkt stehen Themen wie Gesundheit, Arbeitsorganisation, Qualifizierung und Weiterbildung oder Führungs- und Unternehmenskultur. [demographie-netzwerk.de](http://demographie-netzwerk.de)
- WAI und das WAI-Netzwerk [wainetzwerk.de](http://wainetzwerk.de)

## 4. Wissen generieren, Handlungsoptionen schaffen

### Werkzeuge einer demografiefesten Unternehmensführung

#### In die Menschen investieren

Es gibt viele Möglichkeiten, wie Unternehmen die Arbeitsfähigkeit ihrer Beschäftigten erhalten, fördern und wiederherstellen können. Erfolg versprechend sind vor allem solche Konzepte, welche die Aktivitäten auf den relevanten Handlungsfeldern zu einem ganzheitlichen betrieblichen Generationenmanagement bündeln. Dieses Generationenmanagement sollte frühzeitig im Unternehmen starten, da viele Maßnahmen bereits bei den Jüngeren ansetzen müssen und erst mittel- und langfristig wirken. Am Anfang jeder systematischen betrieblichen Demografiearbeit steht die Analyse der Ist-Situation des Unternehmens. Auf dieser Basis lassen sich dann Handlungsbedarfe identifizieren und damit verbundene Investitionsentscheidungen treffen. Für die Analyse des demografischen Status quo eines Unternehmens gibt es zahlreiche Instrumente und Methoden, die sich thematisch in drei Bereiche gliedern:

- die Altersstrukturanalyse
- die Qualifikationsbedarfsanalyse
- die alter(n)skritische Gefährdungs- und Belastungsbeurteilung

#### Die Altersstrukturanalyse

Mit der Altersstrukturanalyse wird die aktuelle Altersstruktur im Unternehmen erfasst, indem z. B. die folgenden Fragen gestellt werden: Gibt es mehr Mitarbeiter über als unter 40 im Unternehmen? Werden bei Neueinstellungen sowohl Ältere als auch Jüngere eingestellt? Wie ist es um die Frauenquote bestellt? Wie hoch ist die Zahl der An- und Ungelernten im Unternehmen? Auf Basis solcher Fragen kann nicht nur die gegenwärtige Altersstruktur analysiert werden, möglich wird auch der Blick in die personalpolitische Zukunft eines Unternehmens. So lässt sich z. B. abschätzen, wie viele Beschäftigte aus welchen Abteilungen mit welchen Qualifikationen wann in Rente gehen und ersetzt werden müssen. Die Altersstrukturanalyse entwirft ein belastbares Zukunftsszenario hinsichtlich der Zusammensetzung der Belegschaft nach Alter, Qualifikation, Geschlecht und Beschäftigtenstatus. Darauf basierend lassen sich dann aktuelle und künftige Personal- und Qualifikationsengpässe früh erkennen, sodass die Personalabteilung ebenso früh gegensteuern kann. Alles, was Sie für eine solche Altersstrukturanalyse brauchen, sind die aktuellen Personaldaten aller Mitarbeiter, also Alter, Geschlecht, Qualifikation, Funktion, Arbeitsbereich und erwartbares Ausscheiden aus dem Unternehmen, z. B. durch Ende der Befristung, Altersteilzeit, Rente.

#### Die Qualifikationsbedarfsanalyse

Die Qualifikationsbedarfsanalyse richtet den Fokus auf die vorhandenen Personalressourcen im Unternehmen und hilft dabei, diese zielgerichtet zu entwickeln und zu qualifizieren. Hierfür werden einerseits alle Qualifikationsanforderungen ermittelt, die für den optimalen Rundlauf aller Betriebsbereiche jetzt und künftig benötigt werden. Andererseits werden alle Fähigkeiten, Kenntnisse und Potenziale der Beschäftigten erfasst, die diese bereits haben.

Die sich daraus ergebenden Anforderungs- und Fähigkeitsprofile werden gegenübergestellt und ausgewertet. Der Qualifikationsbedarf des Unternehmens ergibt sich dann aus der Differenz zwischen dem Soll des benötigten Qualifikationsstandes und dem Ist-Zustand der vorhandenen Qualifikationen.

Die Bedeutung der Qualifikationsanalyse ist insofern kaum zu überschätzen, da sie sogenannte Engpassqualifikationen identifiziert. Das sind solche, über die unternehmensweit nur sehr wenige Personen verfügen, ohne die aber das große Ganze nicht funktioniert. Werden solche Arbeitsplätze identifiziert, lohnt der Blick in die Altersstrukturanalyse. Hier lässt sich ablesen, wann dieses spezifische Wissen mitsamt seiner Träger verrentet wird und schlimmstenfalls dem Unternehmen von heute auf morgen nicht mehr zur Verfügung steht. Damit solche personalpolitischen Lücken rechtzeitig erkannt und geschlossen werden, ist die Qualifikationsbedarfsanalyse ebenso unverzichtbar wie die Altersstrukturanalyse. Wie so etwas genau geht, was Sie als Unternehmer dafür brauchen, welche Hilfen zur Verfügung stehen: siehe Links & Literatur.

Ebenso kann Ihnen der IHK-Demografierechner Bayern – siehe Info-Box unten – wertvolle Hinweise für Ihre Personalplanung geben. Sie können sich mit diesem Instrument Ihre Ersatzbedarfe bis in das Jahr 2030 darstellen lassen und bekommen die Fachkräftesituation in den jeweiligen Berufen dargestellt. Weitere Informationen über die Entwicklung von Fachkräfteangebot und -nachfrage in einzelnen Berufen, Qualifikationen, Regionen oder Branchen in Bayern finden Sie unter:

➔ [ihk-fachkraefte-monitor-bayern.de](https://www.ihk-fachkraefte-monitor-bayern.de).

#### Die alter(n)skritische Gefährdungs- und Belastungsbeurteilung

Als Arbeitgeber sind Sie nach dem Arbeitsschutzgesetz verpflichtet, eine sogenannte Gefährdungsbeurteilung durchzuführen. Damit sollen Mängel bei der Arbeitsumgebung, -gestaltung und -organisation auf Grundlage von Richtlinien, Normen, Grenzwerten etc. identifiziert werden, um sie danach im Sinne von Sicherheit und Gesundheit zu beseitigen. Einen Schritt weiter geht die nicht vorgeschriebene, aber mit Blick auf älter werdende Belegschaften sinnvolle alter(n)skritische Gefährdungs- und Belastungsbeurteilung. Sie basiert auf der normalen Gefährdungsbeurteilung, berücksichtigt bei der Bewertung von Arbeitsplätzen aber auch alterskritische Gefährdungen und Belastungen. So kann ein Arbeitsplatz beleuchtungstechnisch zwar vorschriftsmäßig, für Ältere aber dennoch ungenügend ausgeleuchtet sein. Einen solchen Mangel zu beseitigen, ist mit wenig finanziellem Aufwand verbunden, birgt aber Vorteile für alle Beteiligten: Der Mitarbeiter kann seine Aufgaben besser erfüllen und das Unternehmen profitiert von der besseren Produktivität. Bei einer üblichen Gefährdungsbeurteilung wäre ein solcher Mangel nicht weiter aufgefallen.



### Gut zu wissen



#### Wie steht es um die Altersstruktur im Unternehmen?

Der IHK-Demografierechner Bayern gibt Auskunft. Nur wer die jetzige und künftige Altersstruktur seines Unternehmens kennt, kann Personalengpässe erkennen und rechtzeitig gegensteuern. Der IHK-Demografierechner Bayern unterstützt Sie kostenfrei bei dieser wichtigen Aufgabe. Mit seiner Hilfe lassen sich Altersstruktur und das Durchschnittsalter der Mitarbeiter Ihres Unternehmens bis in das Jahr 2030 visualisieren. Zugleich sehen Sie, wo Sie personalpolitisch stehen, da sich mit dem Instrument die Altersstruktur Ihres Unternehmens mit denen Ihrer Region und Ihrer Branche vergleichen lassen. Darüber hinaus zeigt es Ihnen Handlungsansätze für eine demografiefeste Personalpolitik auf. Interessiert? Das Instrument finden Sie unter ➔ [ihk-demografierechner-bayern.de](https://www.ihk-demografierechner-bayern.de).

## Profil



**Unternehmen**  
BHS Tabletop AG, Selb

**Branche**  
Feinkeramische Industrie

**Beschäftigte**  
1.100

[bhs-tabletop.de](https://bhs-tabletop.de)

## Praxisbericht

### Viele Maßnahmen führen zum Erfolg: BHS tabletop AG

Die BHS tabletop AG ist der weltweit führende Anbieter von Porzellan für alle Zielgruppen der Außer-Haus-Verpflegung. Seit 2005 beschäftigt sich das Unternehmen mit betrieblicher Gesundheitsförderung. Jährliche Gesundheitsprogramme beinhalten spezifische Angebote, die auch ältere Mitarbeitern ansprechen: Hautscreenings, Osteoporose-Checks, Sehtests und andere Angebote stoßen auf reges Interesse. Die Barmer unterstützt hier im Rahmen eines Kooperationsvertrages.

„Gesunde Führung“ wird bei BHS tabletop groß geschrieben. Alle Führungskräfte werden zu diesem Thema intensiv geschult. Der Schulungserfolg wird durch Mitarbeiterbefragungen abgesichert. Führungskräfte werden über Zielvereinbarungen beim Thema „Gesunde Führung“ gemessen. Gesundheitszirkel in den Bereichen Produktion und Logistik runden das Ganze ab. Eine jährliche Altersstrukturanalyse zeigt auf, wo rechtzeitige Nachfolgeplanung mit Personalentwicklung ansetzen kann, aber auch, wo es alterskritische Teamkonstellationen gibt. Betriebsbegehungen wurden unter dem Aspekt „alter(n)sgerechte Arbeitsplätze“ durchgeführt und Maßnahmen umgesetzt. Qualifizierungsmatrizen und Kompetenzbeurteilungen sind weitere Basistools für Personalentwicklung und Wissenserhalt im Unternehmen. Mit der Einführung der „i-gb Card“ wurde 2017 dem Gesundheitsmanagement ein weiterer Baustein hinzugefügt, der jedem interessierten Mitarbeiter die Möglichkeit gibt, finanziell unterstützte Gesundheitsangebote ganz nach seinem individuellen Interesse wahrzunehmen.

## Gut zu wissen



### Wissen, was morgen ist

Der IHK-Fachkräftemonitor Bayern macht Personalplanung demografiesicher. Wie entwickeln sich Angebot und Nachfrage nach Fachkräften in den einzelnen Berufsgruppen in den nächsten Jahren? Gibt es regionale und branchenspezifische Unterschiede? In welchen Berufsgruppen ist mit Fachkräftengpässen zu rechnen? Mit Hilfe dieser Informationen haben Sie die Möglichkeit, Ihre Personalstrategie langfristig auf die Entwicklungen am Fachkräftemarkt abzustimmen und gegebenenfalls gegenzusteuern. Denn wer frühzeitig die Fakten kennt, kann rechtzeitig Alternativen prüfen und z. B. durch Aus- und Weiterbildung gezielt Fachkräfte im Unternehmen aufbauen oder auch solche Zielgruppen ansprechen, die bisher vielleicht weniger im Fokus der Personalrekrutierung standen, z. B. Frauen, Ältere oder Menschen mit Zuwanderungsgeschichte. Das Instrument steht allen Interessierten kostenlos zur Nutzung zur Verfügung. Sie finden es unter [ihk-fachkraeftemonitor-bayern.de](https://ihk-fachkraeftemonitor-bayern.de).

## Links & Literatur



- Altersstrukturanalyse-Werkzeuge – Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) [inqa.de](https://inqa.de)
- Broschüre „Aller guten Dinge sind drei!“ [inqa.de](https://inqa.de)

# 5. Interventionsfeld: Weiterbildung und Qualifikation

## Lernfähigkeit keine Altersfrage

Vorbei sind die Zeiten, in denen eine Ausbildung für das ganze Berufsleben reichte. Heute revolutioniert der technische Fortschritt – Stichwort: Digitalisierung – die Arbeitswelt und stellt die Beschäftigten ständig vor neue Herausforderungen. Ältere Beschäftigte haben in vielen Personalabteilungen allerdings den Ruf, kaum lernfähig und nur mäßig lernbereit zu sein. Insbesondere ist die Vorstellung noch weit verbreitet, dass Ältere den digitalen Wandel „nicht mehr schaffen“ und mit neuen Technologien „nicht mehr klarkommen“. Dabei spricht nichts dagegen, dass Ältere ihr Wissen erhalten, aktualisieren und auch erweitern können – wenn man sie nur lässt und die Voraussetzungen schafft. Das hat schon die Vergangenheit gezeigt.

Denn schließlich sind technologische Veränderungen im Arbeitsumfeld nichts wirklich Neues. So hat das Computer-Aided-Design (CAD) in den 1990ern das Zeichent Brett abgelöst und damit den Konstruktionsberuf radikal verändert. Ähnliches gilt für die CNC-Drehmaschine, die den Beruf des Drehers schon damals digitalisiert hat. Und wer die Büroarbeit von 1990 mit der heutigen vergleicht, stellt fest, dass die Beschäftigten schon immer gefordert waren, technische Veränderungen zu bewältigen. Die geistigen Voraussetzungen dafür sind jedenfalls gegeben. Untersuchungen zeigen, dass die geistige Fitness bei entsprechendem Training auch im Alter weitgehend erhalten bleibt, selbst die Lernfähigkeit lässt nicht zwangsläufig nach. Wie Beschäftigte mit dem digitalen Wandel in der Arbeitswelt umgehen, ob sie diesen als Herausforderung annehmen oder als Überforderung erleben, ist insofern primär keine Frage des Alters. Entscheidend sind vielmehr Motivation, Veränderungsbereitschaft sowie nicht zuletzt Qualifikation und Weiterbildung. Alles Faktoren, die Unternehmen beeinflussen können und im eigenen Interesse auch sollten.

## Praxisbericht

### Verlockendes Angebot: die „Gesundheitsreise“ der MANN+HUMMEL GmbH

Das Gesundheitsmanagement der MANN+HUMMEL GmbH lädt seine Beschäftigten mit dem Programm *Boarding Gesundheit* auf eine Kreuzfahrt der besonderen Art ein. Zum 55. Geburtstag erhalten alle Beschäftigten eine Bordkarte als Einladung für ihre persönliche Gesundheitsreise. Das Boarding der Reise ist ein Tagesseminar: Die MS MANN+HUMMEL nimmt an diesem Tag Kurs auf die Inseln *Ernährung, Bewegung und Entspannung*. Auf jeder Insel gibt es einen 45-minütigen Impulsvortrag und einen erlebnisorientierten Praxisteil von 45 Minuten. Take-home-Karten und Alltagstransfer sorgen am Ende des Boardings dafür, dass die Inseln nicht so schnell in Vergessenheit geraten und auch im Alltag Erinnerungen geweckt werden.

Die bisherigen Erfolge des Konzeptes sprechen für sich: Die Krankheitsdauer der über 55-Jährigen konnte bei dem Filtrations-Spezialisten aus Niederbayern im Vorjahresvergleich um 6,6 Arbeitsunfähigkeits-Tage gesenkt werden. Für Ralf Schäfer, Verantwortlicher des Gesundheitsmanagements bei MANN+HUMMEL, belegt dies eindrucksvoll, wie Beschäftigten die Idee eines gesunden und erfüllten Lebens nachhaltig vermittelt werden kann: „Wir können das körperliche und auch das seelische und das soziale Wohlbefinden unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch *Boarding Gesundheit* wirkungsvoll unterstützen.“

## Profil



**Unternehmen**  
MANN+HUMMEL GmbH,  
Marklkofen

**Branche**  
Automotive

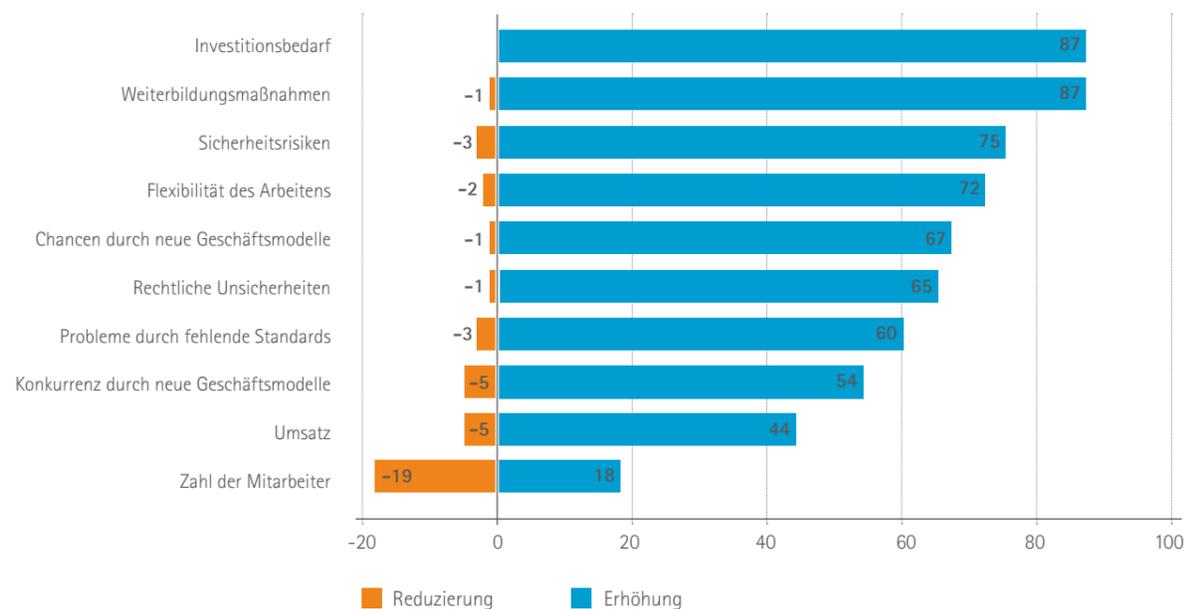
**Beschäftigte**  
ca. 21.000

[mann-hummel.com](https://mann-hummel.com)

### Mehr in Ältere investieren!

Arbeitgeber wie Beschäftigte müssen sich angesichts der demografischen Entwicklung auf ein längeres Verbleiben älterer Mitarbeiter im Unternehmen einstellen. Das aber setzt gerade in Zeiten des digitalen Wandels sowohl mehr Bereitschaft zur Fortbildung bei den älteren Beschäftigten als auch mehr Investitionen in Weiterbildung und Qualifikation von den Unternehmen voraus. Dass den Unternehmen der Stellenwert von Weiterbildung sehr bewusst ist, zeigt das IHK Unternehmensbarometer 2017 zu den Auswirkungen der Digitalisierung:

Abb. 7: Welche Auswirkungen hat die Digitalisierung in Ihrem Unternehmen? (in Prozent)



Quelle: IHK-Unternehmensbarometer zur Digitalisierung, Dezember 2017

### Lernkultur im Unternehmen fördern

Unterbleibt die permanente und gezielte Qualifizierung der Beschäftigten, verliert jede Fachkraft zunächst den Anschluss an aktuelle Entwicklungen, büßt danach Produktivität ein und verlernt letztlich auch das Lernen. Da sich Fachpersonal aktuell und künftig nicht so einfach rekrutieren lässt, bleiben Produktivitätspotenziale liegen, was die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens gefährdet. Um diese Abwärtsspirale zu vermeiden, sollte eine Unternehmenskultur angestrebt werden, die Lernen als generationenübergreifende Aufgabe versteht und entsprechend organisiert. Eine solche lernförderliche Kultur zeigt zum Beispiel die folgenden Merkmale:

- **Entwicklungsperspektiven.** Die Aussicht auf persönliche Entwicklung weckt den Wunsch nach Weiterbildung. Wenn die Karriereleiter nach oben versperrt ist, schaffen Sie horizontale Entwicklungsmöglichkeiten für Ihre Mitarbeiter. Das kann z. B. die Übernahme eines Projekts sein oder auch die Mitarbeit in Projekten anderer Teams.

- **Eindeutiges Bekenntnis zu Weiterbildung.** Fordern Sie die Bereitschaft der Beschäftigten aller Altersgruppen zur Weiterbildung ein. Durch strukturierte Mitarbeitergespräche können Sie jährlich an dieses Thema erinnern oder eine Weiterbildung pro Jahr sogar zu einer festen Regel im Unternehmen machen.
- **Respekt.** Wertschätzen Sie das Erfahrungswissen Ihrer älteren Mitarbeiter wert. Vermitteln Sie Anerkennung zum Beispiel durch gemeinsame Veranstaltungen, an denen sich Beschäftigte mit Geschäftsführung oder Vorstand austauschen. Nur wer sich respektiert fühlt, ist auch motiviert, sich für das Unternehmen zu engagieren.
- **Gleichbehandlung.** Machen Sie das Alter nicht zum Stigma. Je selbstverständlicher junge und ältere Beschäftigte miteinander arbeiten und lernen können, desto weniger wird die eigene Lernfähigkeit hinterfragt. Extraprogramme für Ältere machen nur in Ausnahmefällen Sinn. Das könnten zum Beispiel Umschulungsangebote bei schweren körperlichen Tätigkeiten oder Anwenderschulungen für neue Kommunikationstechnologien (Smartphones, Tablets etc.) sein.

Die Investition in ständiges Lernen kann durch Ausgaben für klassische Schulungen und Trainings getätigt werden. Was man hierzu bei der Auswahl von Maßnahmen berücksichtigen kann, haben wir in der Infobox auf S. 20 beschrieben. Mindestens genauso wichtig ist allerdings das Gestalten von Lernprozessen im Arbeitsalltag.

### Abwechslung im Arbeitsalltag

Es gibt kein größeres Lernhindernis, als eine Tätigkeit, bei der es nichts zu lernen gibt. Eine solche Tätigkeit mit viel Routine und wenig Abwechslung führt langfristig dazu, dass Betroffene das Lernen verlernen und damit auch Qualifikationen verlieren. Als vorbeugende Maßnahme empfiehlt die Arbeitswissenschaft eine Arbeitsorganisation, die unterschiedliche Arbeitsinhalte zu einer möglichst zusammenhängenden Tätigkeit bündelt. Solche abwechslungsreichen Aufgabenzuschnitte, wie sie z. B. typisch für Mischarbeit sind, fordern und fördern die Beschäftigten und tragen so zum Erhalt der Lern- und Arbeitsfähigkeit bei.

Für Sie als Personalverantwortlichen stellt sich somit die Aufgabe, Beschäftigte langfristig so einzusetzen, dass sie möglichst viele ihrer Fähigkeiten einbringen können und ihre Potenziale entwickeln können. Übertragen Sie Ihren Beschäftigten deshalb auch solche Aufgaben, bei denen mit neuen Techniken und Verfahren umgegangen werden muss. So wird der Umgang mit IT-Systemen wie z. B. Dokumentenmanagement, Intranet-Portalen, Kollaborationstools, aber auch Anwendungen auf Smartphones und Tablets nicht nur in internen Schulungen, sondern auch on-the-job erlernt.

Es gibt klassische Modelle für eine solche lernförderliche Arbeitsorganisationen, zum Beispiel:

- **Job Rotation.** Hier pendeln die Beschäftigten zwischen unterschiedlichen Arbeitsplätzen mit verschiedenen Anforderungen. Das ist je nach Aufgabe für kurze Zeit möglich, aber auch durchaus für ganze Quartale umsetzbar. Lassen Sie Ihre Beschäftigten an unterschiedlichen Arbeitsplätzen im Unternehmen hospitieren. Dabei kann die befristete assistierende Mitarbeit durchaus in allen Bereichen des Unternehmens bis hin zur Produktion stattfinden.



- **Betriebsinterne Praktika.** Diese gehen zeitlich und inhaltlich über die Hospitationen hinaus. Sie ermöglichen eingehende Einblicke in andere Arbeitsbereiche und erleichtern den Tätigkeitswechsel innerhalb des Unternehmens, wenn dieser eines Tages notwendig werden sollte. Die Zusammenarbeit zwischen den Generationen wird ebenso gefördert wie das Verständnis für Arbeits- und Produktionsabläufe.
- **Job Enrichment.** Hier werden die Tätigkeitsbereiche eines Beschäftigten für kurze oder längere Zeit mit verwandten Tätigkeiten oder solchen angereichert, die mit der eigenen täglichen Arbeit in Verbindung stehen. Im Falle einer Person, die an einer CNC-Fräse arbeitet, könnte diese z. B. auch von Zeit zu Zeit Kundenführungen durch die Produktionshalle übernehmen oder bei der Schichtplanung mitwirken.
- **Teamorientierte Projektstrukturen.** Hier ist angestrebt, die Beschäftigten aller Altersgruppen in interdisziplinäre und abteilungsübergreifende Projektarbeit einzubinden. Dabei profitieren einerseits die Projektergebnisse von der Erfahrung der Älteren, diese bleiben andererseits durch die Beschäftigung mit aktuellen Projekten auf dem Laufenden. Es muss aber nicht immer das große Arbeitsprojekt sein. Auch Firmenfeste, Kundenveranstaltungen oder Messeauftritte können kleine Projekte darstellen, in denen sich Mitarbeiter entsprechend einbringen können.
- **Mentoring- und Tandem-Systeme.** Diese führen einerseits neue Mitarbeiter schneller in die Kultur und Arbeitsweise des Unternehmens ein und veranlassen andererseits die Mentoren dazu, das eigene Erfahrungswissen zu reflektieren und strukturiert weiterzugeben.

Diese Modelle sind für alle Beteiligten vorteilhaft. Die Zusammenarbeit zwischen den Generationen wird ebenso gefördert wie das Verständnis für Arbeits- und Produktionsabläufe. Und was auch nicht unterschätzt werden sollte: Der persönliche Kontakt mit anderen Beschäftigten verbessert die sozialen und kommunikativen Kompetenzen der Beschäftigten. Das wiederum verbessert das Betriebsklima, was oft mit steigender Produktivität einhergeht.

## Gut zu wissen



Achten Sie bei der Suche nach geeigneten Seminaren für Ältere besonders auf

- die Lernziele: Sind sie nur Inhaltsangaben oder wird beschrieben, was die Teilnehmer am Ende „tun können“?
- das Lerntempo: Ist es flexibel, z. B. durch einen Blended-Learning-Ansatz?
- die Lehrmethodik: Wieviel Zeit wird auf aktive Methoden, z. B. Diskussionen, Rollenspiele, Kleingruppenarbeit, Übungen der praktischen Anwendung des Gelernten usw. verwendet?
- die Darstellung: Werden audiovisuelle Medien eingesetzt?
- praktische Übungen: Ist es möglich, den Lehrstoff vor Ort – also je nach Thema z. B. direkt am Computer, in einer Produktionshalle oder anhand von selbst mitgebrachten Unterlagen aus dem eigenen Arbeitsalltag zu erlernen und damit gleich anzuwenden?
- das Lehrpersonal: Wieviel praktische Erfahrung hat das Lehrpersonal im Themenbereich?
- Nachhaltigkeit: Gibt es die Möglichkeit zur Nachbereitung der Inhalte (z. B. praktische Übungsaufgaben, Telefonsprechstunde, etc.)?

## Links & Literatur

- Deutscher Bildungsserver  
[bildungsserver.de/Qualifizierung-aelterer-Arbeitnehmerinnen-und-Arbeitnehmer-5184-de.html](https://bildungsserver.de/Qualifizierung-aelterer-Arbeitnehmerinnen-und-Arbeitnehmer-5184-de.html)
- Bundesinstitut für Berufsbildung  
[bibb.de](https://bibb.de)

## Praxisbericht

### Langfristig planen, Wissen sichern – die OHB System AG in Oberpfaffenhofen

In der Raumfahrt gelten eigene Gesetze, auch bei der Qualifikation der Beschäftigten. Entsprechend wichtig sind diese Fachleute für ein Raumfahrtunternehmen wie die OHB System AG in Oberpfaffenhofen. Ihr Wissen und ihre Erfahrung lassen sich nur mit der richtigen Strategie auf Dauer bewahren und nutzen. So arbeiten bei der OHB System AG altersgemischte Teams an den Projekten. Dabei finden nicht selten jahrzehntelange Erfahrung und neue Ideen und Perspektiven zusammen. Die Nachfolgeneration ist bei OHB oft bereits beim Startschuss mit an Bord und kann den Staffelstab beim altersbedingten oder unerwarteten Ausscheiden älterer Kollegen übernehmen. OHB-Personalvorstand Klaus Hofmann hat im Unternehmen eine durchgehende Nachfolgeregelung eingeführt: „In der Raumfahrt haben wir es meist mit Einzelprojekten zu tun. Deshalb ist der kontinuierlich wachsende Erfahrungsschatz unserer Experten genau wie das Weitergeben ihres Wissens für uns von zentraler Bedeutung.“ Für das Hightechunternehmen ist das lebenslange Lernen seiner Beschäftigten entscheidend, um dauerhaft im Wettbewerb bestehen zu können. Bei der OHB System AG wird deshalb auch die Weiterbildung der Fachkräfte und Ingenieure individuell abgestimmt und ebenfalls langfristig geplant.

## Profil



**Unternehmen**  
 OHB System AG,  
 Weßling-Oberpfaffenhofen

**Branche**  
 Raumfahrt

**Beschäftigte**  
 knapp 450

[ohb.de](https://ohb.de)



## 6. Interventionsfeld: Gesundheit

### Gesundheit als Unternehmensziel

Ein gewisses Maß an Gesundheit und Wohlbefinden ist Voraussetzung für Leistungsfähigkeit und Motivation – auch und gerade im fortgeschrittenen Alter. Dabei meint Gesundheit hier mehr als die bloße Abwesenheit von Krankheit. Es geht vielmehr um einen Gesundheitsbegriff, der in Anlehnung an die Definition der Weltgesundheitsorganisation einen Zustand des physischen, psychischen und sozialen Wohlbefindens beschreibt. Damit ist Gesundheit ein ehrgeiziges Ziel, das Sie als Unternehmer am besten gemeinsam mit Ihren Beschäftigten verfolgen sollten – schließlich profitieren alle Beteiligten vom Zuwachs an Gesundheit und Wohlbefinden. Das Mehr an körperlicher und seelischer Gesundheit trägt einerseits bei den Beschäftigten zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit bei und verbessert die Lebensqualität. Andererseits ist die Gesundheit der Mitarbeiter ein bedeutsamer Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Schließlich sind sie es, die sich engagiert für die Unternehmensziele einsetzen sollen. Das können sie am besten, wenn sie gesund sind und sich bei der Arbeit (und darüber hinaus) wohlfühlen. Zudem bedeuten viele krankheitsbedingte Fehltag – einerlei in welcher Altersgruppe – immer auch Organisationsaufwand und vor allem Kosten. Weil die Mitarbeitergesundheit insofern wettbewerbsrelevant ist, muss sie neben Qualität, Wirtschaftlichkeit und Kundenzufriedenheit zu den Zielen eines jeden Unternehmens gehören, insbesondere von solchen mit alternden Belegschaften.

### Arbeit kann krank machen

Es gibt zahlreiche Möglichkeiten für Unternehmen, positiven Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeiter zu nehmen – Stichwort: Betriebliche Gesundheitsförderung. Sich hier zu engagieren, ist für jedes Unternehmen sinnvoll, für Unternehmen mit älteren Belegschaften aber schon fast zwingend. Denn mit steigendem Alter nimmt zwar nicht die Häufigkeit der Erkrankungen zu, wohl aber deren Dauer. Deshalb haben Unternehmen mit älteren Belegschaften bei ansonsten gleichen Rahmenbedingungen mehr Fehlzeiten und sind somit weniger wettbewerbsfähig. Viele Erkrankungen sind dabei weniger eine Folge des Alters, sondern vielmehr schlechten Arbeitsbedingungen geschuldet, mit denen Beschäftigte oft lange konfrontiert waren. So finden sich z. B. Muskel- und Skeletterkrankungen (MSE), die bundesweit mit rund einem Viertel an der Spitze aller Arbeitsunfähigkeitstage (AU-Tage) stehen, nachweislich oft bei Beschäftigten, deren Tätigkeiten mit hohen körperlichen Belastungen verbunden sind.

### Digitalisierung: Chance und Risiko

Die digitale Transformation der Arbeitswelt geht mit immensen Umbrüchen und Veränderungen für die Unternehmen und Beschäftigten einher. So machen moderne Technologien Aufgaben häufig komplexer, wobei auch ganz neue Tätigkeitsfelder mit fach- und berufsspezifisch übergreifenden Anforderungen an die Beschäftigten entstehen. Dank moderner Kommunikationstechnologien wird die Arbeit zunehmend orts- und zeitunabhängig, und die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit werden häufig durchlässiger.

Das führt auf der einen Seite zu mehr Autonomie für die Beschäftigten, was insbesondere von älteren Beschäftigten oft geschätzt wird. Andererseits können sich bei ständiger Erreichbarkeit psychische Belastungen ergeben. Je nach den individuellen Bewältigungsmöglichkeiten resultiert ein mehr oder weniger großes Stresserleben, was letztendlich zu einer psychischen Erkrankung führen kann. Betroffen davon können sowohl ältere als auch jüngere Beschäftigte sein, wenngleich sich Ältere öfter gestresst fühlen. Laut Stressreport der BAuA berichten vor allem die älteren Beschäftigten von einer Zunahme von Stress. Das ist doppelt problematisch, da sich eine angeschlagene Psyche auch körperlich bemerkbar machen kann. So ist man sich in der Arbeitsmedizin

weitgehend einig, dass Stress und Überforderung zu Rückenschmerzen führen können – und dann hilft der ergonomische Bürostuhl auch nicht weiter. Die in den letzten Jahren zu verzeichnende stetige Zunahme der Arbeitsunfähigkeit wegen psychischer Erkrankungen wird von Fachleuten zu einem guten Teil auf die Arbeit bzw. die Arbeitsbedingungen zurückgeführt.

### Ganzheitliches Gesundheitsmanagement sinnvoll

So vielfältig die Belastungsfaktoren in der Arbeitswelt sind, so vielfältig sind auch die Möglichkeiten, die Ihnen als Unternehmer zur Verfügung stehen, präventiv auf die Gesundheit Ihrer Beschäftigten einzuwirken. Entscheidend für den Erfolg ist ein systematisches Vorgehen. Am besten, Sie bündeln Ihre Aktivitäten zu einem ganzheitlichen betrieblichen Gesundheitsmanagement. Informationen, wie so etwas geht und was Sie dafür tun müssen, haben die bayerischen IHKs in einer eigenen Broschüre zusammengestellt, siehe Links & Literatur.

Grundsätzlich umfasst die betriebliche Gesundheitsförderung sowohl verhältnispräventive als auch auf verhaltenspräventive Maßnahmen. Im Bereich der Verhältnisprävention kommen z. B. in Frage:

- Maßnahmen des klassischen Arbeits- und Gesundheitsschutzes, also die ergonomische Optimierung von Arbeitsplatz, Arbeitsumgebung und Arbeitsablauf, z. B. durch die Vermeidung von Lärm, Kälte, Hitze, Zugluft, Schadstoffen usw.
- Die Einführung einer gesundheitsförderlichen Arbeitsorganisation, z. B. Mischarbeit, die Abwechslung bietet, wenig Routineanteile enthält, der Monotonie vorbeugt und viele Freiheitsgrade bietet.

Bei der Analyse der von Ihnen angebotenen Arbeit und Arbeitsbedingungen hilft Ihnen die im Arbeitsschutzgesetz vorgeschriebene Gefährdungsbeurteilung, die Sie am besten um alterskritische und beteiligungsorientierte Aspekte anreichern – siehe Kapitel 3.



## 7. Interventionsfeld: Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung

Ebenso wichtig für die Gesundheit Ihrer Beschäftigten ist neben der Verhältnisprävention die Verhaltensprävention. Denn neben anlagebedingten Faktoren sowie Belastungen aus der Arbeitswelt beeinflusst der Lebensstil die Gesundheit des Menschen maßgeblich. Hier zu intervenieren und positive Anreize zu schaffen, ist in jedem Fall lohnenswert. Dazu gilt es zunächst, die Beschäftigten für das Thema Gesundheit zu interessieren. Im nächsten Schritt sollten sie dann motiviert werden, Verantwortung für die eigene Gesundheit zu übernehmen. Dazu dienen z. B. Gesundheitstage, Vortragsreihen zu Gesundheitsthemen oder auch kleine Ausstellungen. Solchermaßen sensibilisiert, können Sie als Unternehmer dann konkrete Angebote im Bereich Verhaltensprävention unterbreiten. Dazu gehören z. B.:

- Fitnessprogramme für die Beschäftigten, z. B. im Rahmen von Betriebssport oder als Kooperationsprojekt mit örtlichen Fitness-Studios
- Ernährungsberatung, Kochkurse, Vollwert-Kantine
- Nikotin-Entwöhnungsprogramme
- Rückenschule, Angebote zum richtigen Heben und Tragen
- Angebote im Bereich Zeitmanagement und Stressbewältigung

Solche verhältnis- und verhaltenspräventiven Maßnahmen sind gesundheitsförderlich für alle Altersgruppen im Betrieb. Der Unterschied: Während sie bei jüngeren Beschäftigten vor allem präventive Wirkung im Sinne von Erhalt der Gesundheit haben, können sie bei älteren Beschäftigten therapeutisch im Sinne einer Verbesserung von Gesundheit und damit der Arbeitsfähigkeit wirken.

### Profil



**Unternehmen**  
SCHOTT AG, Landshut

**Branche**  
Glastechnologie

**Beschäftigte**  
ca. 1.500

[schott.com](http://schott.com)

### Praxisbericht

#### Gründlich gecheckt: Die SCHOTT AG in Landshut

Die SCHOTT AG bietet Beschäftigten, die älter als 45 Jahre sind, ein umfassendes Präventionsprogramm an. Durch die frühzeitige Erkennung von Risikofaktoren und Erkrankungen steigt die Chance, die Arbeitsfähigkeit dauerhaft zu sichern. Alternde Belegschaften und Fachkräftemangel lassen sich meistern, wenn Unternehmen den richtigen Weg einschlagen. Neben Nachwuchsförderung, strategischer Personalplanung und Vorruhestandsregelungen hat sich die SCHOTT AG die Entlastung der Älteren im Unternehmen zum Ziel gesetzt.

Ein wichtiger Ansatzpunkt dabei ist ein umfassendes Check-Up-Angebot, das weit über Blutdruckmessungen und großes Blutbild hinausgeht: EKG, Seh- und Hörtest, Überprüfung der Lungenfunktion und eine Körperanalyse liefern den Arbeitsmedizinern bei der SCHOTT AG zusätzliche Anhaltspunkte für eine zielgerichtete Prävention.

Ein weiteres Angebot ist eine 3-Tages-Präventionsmaßnahme in einer Hotelklinik in Bad Griesbach, welche therapeutische Leistungen wie Massagen, Nordic Walking, Vorträge sowie ärztliche Leistungen und Diagnostik umfasst. Auch Arbeitsplatzbedingungen und Arbeitszeitregelungen werden an die Bedürfnisse älterer Mitarbeiter angepasst, ebenso wie die Gewährung von zusätzlichen Altersfreizeittagen ab dem 56. Lebensjahr zusätzlich zum regulären Urlaub.

### Links & Literatur



- Broschüre „Gesundheit wird auch im Betrieb gemacht! Handlungsfelder. Instrumente. Praxisbeispiele aus Bayern“ [ihk-nuernberg.de](http://ihk-nuernberg.de)
- Publikationen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung IAB [iab.de/de/publikationen/publikation-nach-themen.aspx/Thema/1303](http://iab.de/de/publikationen/publikation-nach-themen.aspx/Thema/1303)
- Broschüre „Kein Stress mit dem Stress - Selbsteinschätzung für das betriebliche Gesundheitsmanagement“ [inqa.de](http://inqa.de)

#### Arbeit ganzheitlich gestalten

Wohlbefinden und Gesundheit nicht nur des älteren Menschen hängen weitgehend von einer interessanten und abwechslungsreichen Arbeitsaufgabe ab, die sich im Idealfall aus planenden, organisierenden, ausführenden und steuernden Anteilen zusammensetzt. Ob und inwieweit eine solche ganzheitliche Arbeitsgestaltung umgesetzt wird, entscheidet maßgeblich über die Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation auch Ihrer Beschäftigten. Damit sich beides auf möglichst hohem Niveau einpendelt, sollten Sie insbesondere für ältere Mitarbeiter eine Arbeitsorganisation anstreben, die viele Freiheitsgrade bietet. So schätzen ältere Beschäftigte nachweislich eine weitgehende Autonomie bei der

- Wahl der eigenen Arbeitsweise
- Wahl der Arbeitsmittel
- Pausengestaltung
- Arbeitszeitdauer
- Arbeitsplanung
- Arbeitsgeschwindigkeit

Wenn die Aufgaben dann noch Erfahrung und soziale Kompetenzen erfordern, steht einer erfolgreichen Bewältigung auch durch ältere Beschäftigte wenig im Weg. Problematisch für Jung und Alt sind hingegen anforderungsarme, belastende und hocharbeitsteilige Tätigkeiten, da sie zu vorzeitigem körperlichen und seelischen Verschleiß, Demotivierung, Verlust der Lernfähigkeit und nachlassender geistiger Leistungsfähigkeit führen – und letztlich die Arbeitsfähigkeit gefährden.

Sie können als Arbeitgeber also etwas für den Erhalt der Arbeitsfähigkeit Ihrer Beschäftigten tun. Ersparen Sie Ihnen Tätigkeiten, die ständig mit folgenden Anforderungen bzw. Bedingungen verbunden sind:

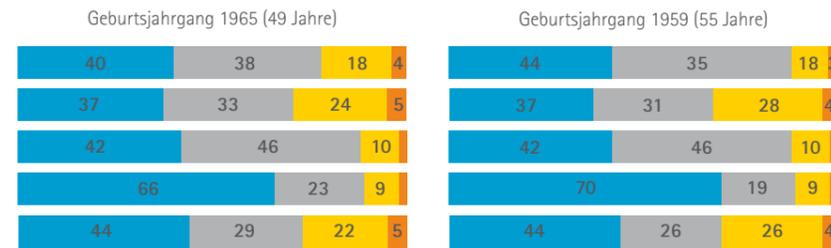
- monotone Arbeitsabläufe
- Zwangshaltungen (Dauersitzen und -stehen)
- körperlich anstrengende Tätigkeiten
- negative Umgebungseinflüsse wie Hitze, Kälte, Stäube und Lärm
- Heben und Tragen
- Daueraufmerksamkeit
- Schichtarbeit, insbesondere mit Nachtschichten
- taktgebundene Arbeit
- hoher Zeitdruck



**Abb. 8: Häufigkeitsverteilung der betrachteten Aspekte zur Abbildung von Arbeitsanforderungen und Belohnungen bei den Geburtsjahrgängen 1965 und 1959. Befragungszeitpunkt: 2014, Anteile in Prozent**

**Arbeitsanforderungen**

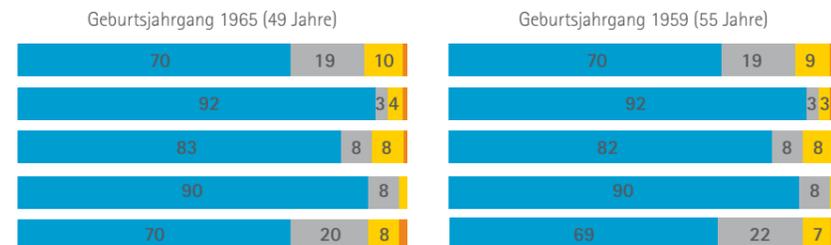
- Häufige Unterbrechungen während der Arbeit\*
- Häufig großer Zeitdruck
- Viel Verantwortung
- Zwang zu Überstunden\*
- Arbeitsverdichtung\*\*



**Belohnungen**

**Wertschätzung**

- Keine der Leistung angemessene Anerkennung
- Ungerechte Behandlung
- Keine Unterstützung in schwierigen Situationen
- Keine Anerkennung von Kollegen
- Keine Anerkennung von Vorgesetzten



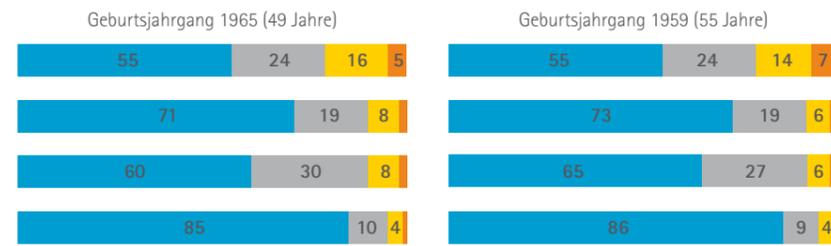
**Arbeitsplatzsicherheit**

- Arbeitsplatz ist gefährdet
- Verschlechterung der Arbeitsplatzsituation ist zu erwarten



**Gehalt/beruflicher Aufstieg**

- Kein der Leistung angemessenes Gehalt
- Keine der Leistung angemessene Chancen auf berufliches Fortkommen
- Schlechte Aufstiegschancen\*\*\*
- Keine dem Bildungsabschluss angemessene berufliche Stellung



■ belastet mich nicht ■ belastet mich mäßig  
 ■ belastet mich stark ■ belastet mich sehr stark

Quelle: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 2015

**Arbeit gesundheitsförderlich gestalten**

Arbeit muss nicht krank machen, sondern kann bei richtiger Gestaltung sogar zur Gesundheit beitragen. Sie als Unternehmer haben es bis zu einem gewissen Grad in der Hand, wie sinnstiftend und erfüllend – und damit positiv und gesundheitsförderlich – eine Tätigkeit von Ihren Beschäftigten empfunden wird. Ob eine Arbeit aus arbeitswissenschaftlicher Sicht gut gestaltet ist, darüber geben die folgenden sieben Dimensionen Auskunft:

- **Benutzerorientierung.** Berücksichtigt die Arbeitsaufgabe die Fähigkeit und Erfahrung desjenigen, der sie ausführen soll?
- **Bedeutsamkeit.** Ist die Arbeitsaufgabe wichtig für das große Ganze? Und wenn ja – weiß der Mitarbeiter das?
- **Vielseitigkeit.** Kann der Beschäftigte möglichst viele Kenntnisse und Fertigkeiten einbringen? Ist mehr als ein Handgriff notwendig?
- **Entwicklungsmöglichkeiten.** Bietet die Arbeitsaufgabe angemessene Herausforderungen sowie Möglichkeiten des Dazulernens und der Weiterentwicklung vorhandener Kenntnisse?
- **Handlungsspielraum.** Gibt die Aufgabe jeden Arbeitsschritt exakt vor oder existieren Freiräume hinsichtlich Arbeitstempo, Reihenfolge, Vorgehensweise, usw.
- **Ganzheitlichkeit.** Setzt sich die Arbeitsaufgabe aus planenden, ausführenden, steuernden und kontrollierenden Elementen zusammen?
- **Rückmeldung.** Erhält der Mitarbeiter Rückmeldung über die Qualität seiner Arbeitsergebnisse von Vorgesetzten und Kollegen? Findet er bei diesen auch Hilfe und Unterstützung?

**Arbeit alter(n)sgerecht gestalten**

Die ergonomisch optimale Gestaltung eines Arbeitsplatzes verbessert die Arbeitsproduktivität aller Beschäftigten, ob jung oder alt. Abseits dieses Grundsatzes gibt es aber einige Bereiche, in denen Sie älteren Mitarbeitern mit einigen altersgerechten Maßnahmen zusätzlich entgegenkommen können.

**Beleuchtung**

Sorgen Sie bei älteren Beschäftigten für eine bessere Beleuchtung am Arbeitsplatz. So lässt sich der im Altersgang oft nachlassenden Sehfähigkeit wirksam begegnen. Laut Verwaltungsberufsgenossenschaft (VBG) gilt für Bildschirm- und Büroarbeitsplätze eine Mindestbeleuchtungsstärke durch die künstliche Beleuchtung von 500 Lux in der Horizontalen. Bei dieser Beleuchtungsstärke können Normalsichtige ohne Probleme lesen. Ab Mitte 40 lässt die Sehkraft jedoch bei vielen nach, dann wird mehr Licht benötigt. Wenn also einige ältere Mitarbeiter in dem Bürobereich arbeiten, sollten 750 Lux für diese Arbeitsplätze oder eine zusätzliche Tischleuchten eingesetzt werden. Grundsätzlich sollte bei der Einrichtung von Bildschirmarbeitsplätzen darauf geachtet werden, dass die Empfehlungen der VBG möglichst 1:1 umgesetzt werden. Wo Sie die Empfehlungen finden, können Sie dem Kasten Links & Literatur auf Seite 30 entnehmen.

**Raumklima**

Im Durchschnitt sind Ältere eher empfindlich, was ungünstige raumklimatische Einflüsse wie Zugluft, Kälte oder auch eine niedrige Luftfeuchte angeht. Wenn Sie Ihre älteren Mitarbeiter hier unterstützen möchten, sollten Sie eher die Ober- als die Untergrenzen der Klimarichtwerte der Arbeitsstättenrichtlinien (ASR) anpeilen. Sie finden diese in den Technischen Regeln für Arbeitsstätten (ASR) A3.6 „Lüftung“ sowie in der ASR 6/1.3 „Raumtemperaturen“.

**Lärm**

Hier gilt: Weniger ist mehr. Nämlich mehr Gesundheit, mehr Arbeitszufriedenheit, mehr Produktivität. Und zwar bei Jung und Alt. Allerdings ist ein guter Lärmschutz bei älteren noch wichtiger als bei jungen Belegschaften. So haben Studien der BAuA gezeigt, dass vor allem die Verbindung von Zeitdruck, gestörter Aufmerksamkeit und Lärm bei Älteren größeren Stress verursacht als bei Jüngeren. Insofern ist z. B. der Lärmgrenzwert für Büros von 55 dB(A) für ältere Beschäftigte eher zu hoch angesetzt, hier sind besser 35-45 dB(A) anzustreben.

**Arbeits- und Pausenzeiten**

Für ältere Beschäftigte gelten aus arbeitswissenschaftlicher Sicht folgende Empfehlungen:

- Im industriellen Bereich sollte Schicht- und Nachtarbeit möglichst vermieden werden. Darüber hinaus sind angemessene Erholungspausen nach körperlicher Anstrengung angeraten.
- Im Verwaltungsbereich sind solche Empfehlungen nicht nötig, da hier in der Regel weder Schicht-, Nachtarbeit noch körperlich anstrengende Arbeit anfällt. Ob und inwieweit ältere Beschäftigte die Anforderungen der hier üblichen Bildschirmarbeit bewältigen, ist individuell verschieden. Hier empfiehlt es sich, mit Beschäftigten zu sprechen und eventuell bestehende Arbeitszeitwünsche nach Möglichkeit zu berücksichtigen.

**Industrie 4.0: Chancen für ältere Beschäftigte**

Mit der Digitalisierung sind neue Möglichkeiten für eine alters- und altersgerechte Arbeitsgestaltung verbunden. Mit ihrer Hilfe können Arbeitsplätze besser und leichter an die individuellen und sich im Alter verändernden Bedarfe und Voraussetzungen von Beschäftigten angepasst werden. Dazu gehört die automatische Einstellung der Maschine auf die individuellen Körpermaße ebenso wie die optimale Anpassung der Arbeitsmittel an die sich im Alter verändernde Sensorik Tasten, Hören und Sehen. Zudem können gut strukturierte Informationssysteme das Gedächtnis entlasten und die kognitive Leistungsfähigkeit unterstützen.

Auf der anderen Seite kann die Technik das Arbeiten erleichtern und die körperlichen Anforderungen senken. Das schont die Ressourcen der Beschäftigten und kann dabei helfen, einen krankheitsbedingten frühen Renteneintritt zu verhindern. Derzeit entstehen ganz neue Formen der Mensch-Roboter-Kooperation, insbesondere im produzierenden Gewerbe. Bereits Realität sind z. B. Leichtbauroboter, die gemeinsam mit Menschen in einem Arbeitsraum eingesetzt werden und von einem Mitarbeiter mittels Mobilgerät gesteuert werden. So können stark beanspruchende und die Gesundheit gefährdende Aspekte der Arbeit wie z. B. Heben und Tragen automatisiert und auf Maschinen übertragen werden. Auch ungünstige Körperhaltungen bei Montagen, die

auf Dauer nicht nur älteren Beschäftigten Probleme bereiten, lassen sich so vermeiden. Beispiele für stark belastete Berufe, die durch die Digitalisierung auch für ältere Beschäftigte ausführbar bleiben, sind z. B. Pflege- und Bauberufe. Der Dachdecker muss künftig nicht mehr selbst aufs Dach – diesen gefährlichen und anstrengenden Teil können Roboter übernehmen. Gleiches gilt für das Pflegepersonal, das das Heben und Tragen in Zukunft technischen Hilfsmitteln und Pflegerobotern überlässt. Voraussetzung dafür, dass solche Modelle funktionieren, ist eine entsprechende Vorbereitung und Qualifikation der Beschäftigten. Nur wer rechtzeitig lernt, mit digitaler Technik umzugehen, kann die Vorteile der neuen digitalen Arbeitswelt auch für sich nutzen.

**Gut zu wissen****Der Stand der Digitalisierung – Zahlen, Erfahrungen, Trends**

Der Monitor „Digitalisierung am Arbeitsplatz – Aktuelle Ergebnisse einer Betriebs- und Beschäftigtenbefragung“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales zeigt, worauf sich Beschäftigte und Unternehmen künftig einstellen müssen. Befragt worden sind über 2.000 Betriebe mit mehr als 50 Beschäftigte zum Stand und zu den Folgen der Digitalisierung. Unter anderem wird deutlich, dass sich einerseits die Qualifikationsanforderungen weiter erhöhen, andererseits aber auch Entlastungen bei der Arbeit zunehmen. Die wesentlichen Ergebnisse der Befragung sind:

- Während nur die Hälfte der gering qualifizierten Beschäftigten beruflich IKT nutzt, sind es unter den Hochqualifizierten fast alle.
- Führungskräfte werden deutlich häufiger von ihrem Arbeitgeber mit mobilen Endgeräten ausgestattet als Beschäftigte ohne Führungsverantwortung.
- Knapp vier Fünftel der Beschäftigten haben in den letzten fünf Jahren eine Veränderung in der technischen Ausstattung ihres Arbeitsplatzes erlebt, auch hier steigt der Anteil mit dem Ausbildungslevel.
- Beschäftigte erfahren durch die technologische Veränderung einerseits körperliche Erleichterung und verringerte Anforderungen an die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen, andererseits aber auch die Notwendigkeit, sich weiterzuentwickeln und Multitasking auszuüben.
- Fast 30 Prozent der Beschäftigten berichten von einer körperlichen Entlastung aufgrund technologischer Neuerungen, 15 Prozent von sinkenden Anforderungen an die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen.
- Beschäftigte, die sinkende Anforderungen wahrnehmen, nehmen seltener an beruflicher Weiterbildung teil.
- Fast 80 Prozent der Beschäftigten sehen aufgrund technologischer Veränderungen die Notwendigkeit, die eigenen Fähigkeiten ständig weiterzuentwickeln. 65 Prozent nehmen eine Verdichtung der Arbeit wahr.
- Beschäftigte, die eine Notwendigkeit zur Weiterentwicklung wahrnehmen, nehmen häufiger an beruflicher Weiterbildung teil.
- 13 Prozent der Beschäftigten sehen es als wahrscheinlich an, dass ihr Arbeitsplatz zukünftig von einer Maschine übernommen wird.
- Etwa ein Drittel der Beschäftigten erlebt eine größere Entscheidungsfreiheit aufgrund technologischer Entwicklungen. Mehr als die Hälfte der Befragten nimmt eine Steigerung der eigenen Produktivität wahr.



## Profil



**Unternehmen**  
Wiedenmann-Seile GmbH,  
Würzburg

**Branche**  
Sicherheits- und Hebetchnik

**Beschäftigte**  
150

[ws-gruppe.de](http://ws-gruppe.de)

## Links & Literatur



Ergonomisch optimale Arbeitsgestaltung:

- BGI 523 – Mensch und Arbeitsplatz. Berufsgenossenschaftliche Informationen für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit (BGI)
- DGUV Information 215-410 – Bildschirm- und Büroarbeitsplätze. Leitfaden für die Gestaltung (ersetzt die BGI 650)
- Projekt „Länger arbeiten in gesunden Organisationen (LagO)“ [lago-projekt.de](http://lago-projekt.de)

## Praxisbericht

### Beschäftigungsfähigkeit sichern: Wiedenmann Seile GmbH findet individuelle Lösungen

Als Georg Wiedenmann sein Unternehmen 1812 in Fürth gründete, wurden Seile noch aus Hanf hergestellt. Heute arbeitet die Wiedenmann Seile GmbH in acht Geschäftsfeldern der Sicherheits-/ Hebetchnik und beschäftigt insgesamt 150 Mitarbeiter. Das Wachstum der Wiedenmann Seile GmbH war in den letzten Jahren nicht zuletzt für die älteren Beschäftigten mit neuen Herausforderungen an ihren Arbeitsplätzen verbunden. Die Firmenleitung hat deshalb von Anfang an darauf geachtet, Belastungen an den Arbeitsplätzen durch ein zertifiziertes Managementsystem für Arbeitssicherheit, Gesundheit und Umweltschutz (SCC/SGU) zu regulieren. Regelmäßige Mitarbeitergespräche helfen, individuelle Lösungen für Beschäftigte zu finden. Dies können Weiterbildungsangebote, Hilfsmittel bei körperlichen Einschränkungen oder auch optimierte Arbeitsplatzgestaltungen sein. Ein jährlich stattfindender Gesundheitstag schärft das Gesundheitsbewusstsein und bietet Präventionsmaßnahmen wie Rückenschule, richtiges Heben, Stressbewältigung und Fitness-Messungen. Auch gesunde Ernährung ist ein wiederkehrendes Thema.

Auch in besonderen Situationen, etwa wenn Arbeitszeiten wegen Krankheit oder der Betreuung von Angehörigen reduziert werden sollen, bietet das Unternehmen Lösungen: „Wir haben sehr viele verschiedene Arbeitszeitmodelle und können so auf die jeweiligen Bedürfnisse gut eingehen“, sagt Beate Etzelmüller, die Familienbeauftragte der Wiedenmann Seile GmbH.

# 8. Interventionsfeld: Unternehmens- und Führungskultur

### Generationengerechte Unternehmenskultur

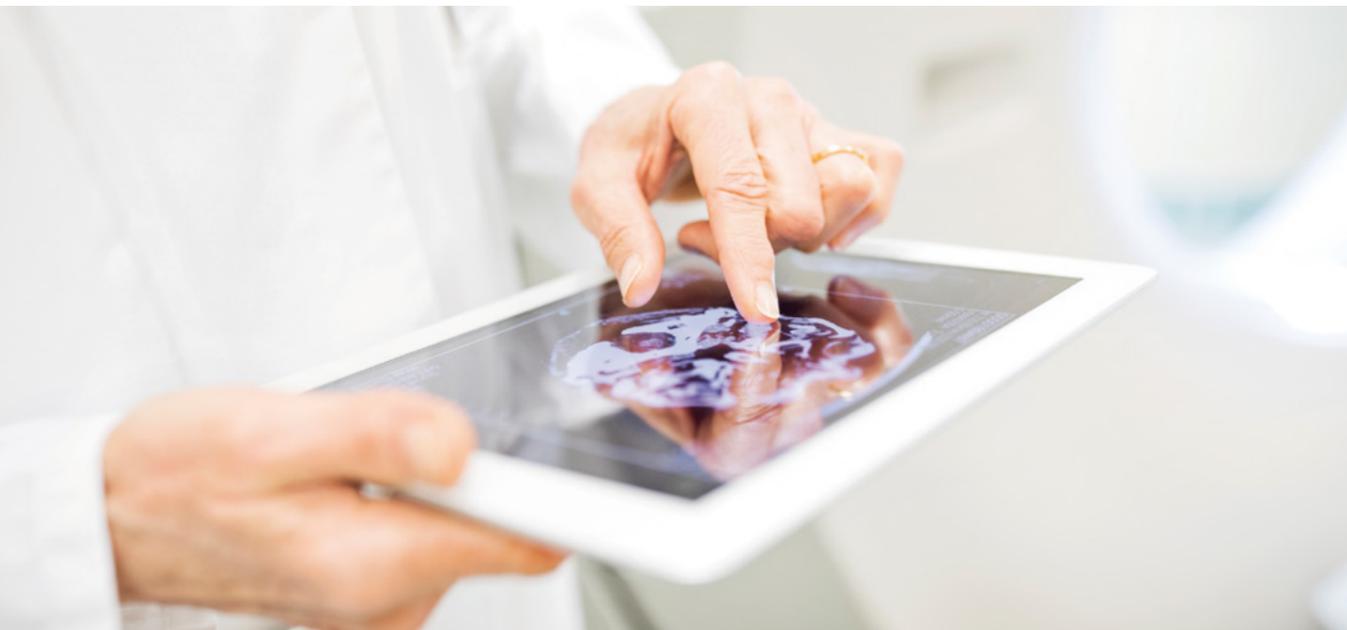
Demografiesensible Unternehmen verfolgen das Ziel, alle Mitarbeiter möglichst lange und gesund im Unternehmen zu halten. Ihre Unternehmenskulturen stellen die Gesundheit der Beschäftigten als gleichwertiges Unternehmensziel neben Wirtschaftlichkeit, Qualität und Kundenzufriedenheit. In diesen Unternehmen werden Gesundheitsinvestitionen aus der Einsicht heraus getätigt, dass die Mitarbeiter der entscheidende Faktor für den Unternehmenserfolg sind. Das Führungspersonal wiederum lebt diese an der Mitarbeitergesundheit orientierte Unternehmenskultur vor und beeinflusst in seiner Vorbildrolle das Verhalten der Beschäftigten.

### Im Dienst der Mitarbeiter

Von einer solchen Unternehmens- und Führungskultur profitieren Unternehmen und Beschäftigte gleichermaßen. Nach Erkenntnissen des bereits erwähnten FIOH ist nichts so wichtig für den Erhalt und die Verbesserung der Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten ab dem 50. Lebensjahr wie das gute Führungsverhalten der Vorgesetzten. Um nicht weniger als den Faktor 3,6 – so die finnische Erkenntnis – steigt die Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten, wenn diese mit dem Verhalten von Vorgesetzten zufrieden sind. Wenn Sie als Unternehmer also möglichst zielgerichtet in die Arbeitsfähigkeit Ihrer älteren Beschäftigten investieren wollen – hier lohnt es sich wirklich! Dabei sind es vor allem folgende Eigenschaften und Fähigkeiten von Vorgesetzten, die aus Sicht von älteren Beschäftigten entscheidend für die Qualität von Führung sind:

- **Positive Einstellung gegenüber dem Alter.** Wer Probleme mit dem eigenen Älterwerden hat, kann älteren Mitarbeitern kaum vorurteilsfrei und positiv begegnen. Wer dem eigenen Ergrauen hingegen auch Positives abgewinnen kann – z. B. den spürbaren Zuwachs an Erfahrung, Gelassenheit und vielleicht sogar Weisheit – wird auch seinem älter werdenden Gegenüber mehr zutrauen.
- **Bereitschaft zur Zusammenarbeit.** Vorgesetzte, die sich z. B. abseits üblicher Hierarchiestrukturen in die Projektarbeit der Arbeitsteams einbringen, können die Leistungsfähigkeit jedes Einzelnen besser beurteilen und die unterschiedlichen Potenziale, Fertigkeiten und Fähigkeiten besser fordern und fördern.
- **Kommunikationsfähigkeit und –bereitschaft.** Unverzichtbare Voraussetzung für einen angemessenen und produktiven Umgang mit älteren Beschäftigten ist eine wertschätzende und vertrauensvolle Kommunikationskultur im Unternehmen. Wer als Führungsperson schweigt oder nicht zuhören kann, wird wenig von möglicherweise bestehenden Problemen und Überforderungen erfahren, noch kann er loben oder konstruktive Kritik üben.
- **Kompetenz im Bereich individuelle Arbeitsplanung.** Zukunftsorientierte und demografiesensible Vorgesetzte diskutieren mit ihren alternden Beschäftigten frühzeitig und regelmäßig das Thema „individuelle Arbeitsplanung“, also die langfristige Gestaltung von Arbeit, welche die individuellen Veränderungen des Beschäftigten berücksichtigt.

Wenn diese Führungsqualitäten im Unternehmen tatsächlich gelebt werden, bestehen gute Chancen für einen wertschätzenden Umgang miteinander. Der wiederum ist Voraussetzung für einen beteiligungs- und mitarbeiterorientierten Führungsstil, der die Mitarbeiter bei sie betreffenden Entscheidungen einbezieht und deren Erfahrung aktiv nutzt.



### Arbeit 4.0 fordert Führungsqualität

Mit der Digitalisierung wird Arbeit zunehmend orts- und zeitunabhängig. Damit erhöhen sich einerseits die Gestaltungsspielräume für die Beschäftigten, andererseits werden aber auch ihre Selbstmanagementfähigkeiten stärker gefordert. Wem letzteres fehlt, der wird die neuen Freiräume kaum nutzen können und diese eher als Überforderung erleben, was Dauerstress verursacht. Dies kann insbesondere ältere Beschäftigte betreffen, die zwar Einfluss auf Arbeitstempo, Reihenfolge der Tätigkeiten und Pausenregime schätzen, die aber zugleich oft noch klar strukturierte Arbeitsanweisungen und -aufgaben gewohnt sind. Hier sind die Führungskräfte in der Verantwortung, die Kompetenzen ihrer Beschäftigten zu fördern und sie dazu zu motivieren, die im Zuge der Digitalisierung stattfindenden Veränderungen in ihrem Sinne mitzugestalten. Dazu bedarf es einer Vertrauenskultur im Unternehmen, in der Probleme wie Überforderung, Unsicherheit und Ängste offen angesprochen werden können.

Diese Vertrauenskultur ist auch eine wichtige Voraussetzung für die Arbeitszeitgestaltung im Zeichen der Digitalisierung. Denn Arbeit 4.0 bedeutet nicht zuletzt mehr Flexibilität, was die Verbreitung von Arbeitszeitmodellen forcieren wird, die eben diese Flexibilität ermöglichen. Deshalb wird der Anteil der Beschäftigten mit Vertrauensarbeitszeit voraussichtlich weiter zunehmen. Die in diesem Arbeitszeitmodell vorgesehenen Zielvereinbarungen hinsichtlich des Arbeitspensums werden zwischen Mitarbeiter und Führungskraft verhandelt. Voraussetzung dafür, dass diese fair und realistisch für alle Beteiligten sind, ist eine offene und wertschätzende Kommunikation. Werden die Zielvereinbarungen hingegen weniger einvernehmlich vereinbart als vielmehr einseitig diktiert, steigt für die Beschäftigten das Risiko der entgrenzten Arbeit mit allen negativen Folgen für Wohlbefinden und Gesundheit.

Grundsätzlich sind Führungskräfte in der digitalen Arbeitswelt noch mehr gefordert, mit ihren Mitarbeitern – insbesondere den älteren – im Gespräch zu bleiben. Wichtig ist ein hohes Maß an Achtsamkeit gegenüber den Bedürfnissen der Beschäftigten. Führungskräfte müssen als Ansprechpartner zur Verfügung stehen, Feedback geben sowie Überlastungssituationen erkennen und beseitigen. Für diese Betreuung der Beschäftigten vor Ort brauchen die Führungskräfte zeitliche Kapazitäten, die ihnen vom Unternehmen eingeräumt werden sollten.

### Führung lernen

Gute Führung älterer Beschäftigter lässt sich lernen. Viele Angebote, Informationen und Projektergebnisse zu diesem Thema finden Sie im Netz – siehe Links & Literatur. Hier nur so viel: Ziel einer solchen Führungskräftebildung ist die Erarbeitung, Vermittlung und Verankerung einer neuen alterssensiblen Führungskultur im Unternehmen, die der mittel- und langfristigen Entwicklung des Unternehmens auch mit Blick auf die demografischen Veränderungen gerecht wird. Inhalte einer solchen Führungskräftebildung können z. B. die folgenden sein:

- Sensibilisierung der Führungskräfte für das Thema „Ältere Beschäftigte im Betrieb“ mittels Informationen zu den Stärken und Schwächen älterer werdender und älterer Mitarbeiter.
- Vorstellung eines Konzepts zum betrieblichen Generationen-Management mit den Unterpunkten Gesundheit, Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation, Führung und Weiterbildung.
- Vorstellung unterschiedlicher Führungsmodelle mit Schwerpunkt auf solchen mit partnerschaftlichem Ansatz (z. B. konsultativer, kooperativer, beteiligungsorientierter Führungsstil).



## Gut zu wissen



### Tipps für gute Führung von Alt & Jung

- Machen Sie die Unternehmensziele und Entscheidungskriterien für alle Mitarbeiter transparent.
- Binden Sie Ihre Mitarbeiter in Entscheidungen ein.
- Seien Sie nicht zu sparsam mit Lob und Anerkennung.
- Bieten Sie interessante Tätigkeiten/Projekte auch älteren Beschäftigten an.
- Sorgen Sie auch bei Älteren für interne Arbeitsplatzwechsel.
- Machen Sie die Gesundheit zu einem gleichwertigen Unternehmensziel neben anderen.
- Berücksichtigen Sie nach Möglichkeit die Arbeitszeitwünsche Ihrer Beschäftigten.
- Bleiben Sie mit Ihren Mitarbeitern im Gespräch.
- Sorgen Sie für regelmäßige Weiterbildung, auch bei den Älteren.
- Bringen Sie allen Beschäftigten Anerkennung und Wertschätzung entgegen.

## Praxisbericht

### Die Gesundheit der Beschäftigten ist für die Krones AG ein hohes Gut

Im Jahresdurchschnitt kehrt nicht einmal einer von hundert Krones-Mitarbeitern dem Unternehmen den Rücken. So viel Treue hilft, auch im demografischen Wandel erfolgreich zu sein und kommt nicht von ungefähr. Das betriebliche Gesundheitsmanagement stellt einen immer wichtiger werdenden Baustein der Unternehmenskultur dar und soll bereits frühzeitig den Grundstein für die körperliche und geistige Fitness der älter werdenden Arbeitnehmer legen. Dabei spielen die Führungskräfte eine wichtige Rolle. Sie richten bei Krones ihr Augenmerk auf gesunde Arbeitsbedingungen, haben aber auch die Aufgabe, ihre Wertschätzung den Mitarbeitern gegenüber zum Ausdruck zu bringen und so für ein gutes Betriebsklima zu sorgen. Konflikte und Belastungen der Beschäftigten werden offen angesprochen und soweit möglich gelöst.

Zur Steuerung aller gesundheitsbezogenen Aktivitäten im Unternehmen hat Krones ein sogenanntes BGM-Team etabliert. Im Gremium vertreten ist neben der Personalabteilung, der Sozialberatung, dem betriebsärztlichen Dienst, der Krones BKK und dem Fachbereich Arbeitssicherheit auch die Arbeitnehmervertretung. Aus dem Team heraus wird die BGM-Strategie von Krones festgelegt und konkrete Maßnahmen zum Erhalt der Mitarbeitergesundheit eingesteuert.

## Profil



**Unternehmen**  
Krones AG, Neustraubling

**Branche**  
Maschinenbau

**Beschäftigte**  
ca. 8.800 in Deutschland

[krones.com](https://www.krones.com)

## Links & Literatur

- INQA-Broschüre „Mit Verstand und Verständnis. Mitarbeiterorientiertes Führen und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz“ [inqa.de](https://www.inqa.de)
- Broschüre der Initiative Gesundheit und Arbeit: „iga.Report 29 – Führungskräfte sensibilisieren und Gesundheit fördern – Ergebnisse aus dem Projekt „iga.Radar““ [iga-info.de](https://www.iga-info.de)

## Fazit

### Wichtig



*Ohne das Know-how und Engagement der älteren Mitarbeiter wird es in Zukunft nicht mehr gehen. Sowohl die Unternehmen als auch die Mitarbeiter selbst stehen daher in der Verantwortung, zum Erhalt von Leistungsfähigkeit und Kompetenzen im Alter aktiv beizutragen. Die bayerischen IHKs unterstützen Sie bei dieser Aufgabe!*

Das Durchschnittsalter der Belegschaften in den Betrieben wird weiter zunehmen, auch in Bayern. Allerdings entwickelt sich diese Zunahme in vielen Landkreisen Bayerns erheblich langsamer als im übrigen Bundesgebiet. Damit sind Chancen und Risiken verbunden. So bietet die im Vergleich günstige Ausgangslage große Chancen, dass Bayern auch künftig ein attraktiver und prosperierender Wirtschaftsstandort bleibt. Auf der anderen Seite besteht gerade wegen der relativ guten Ausgangslage das Risiko, dass die Unternehmen die Herausforderungen des demografischen Wandels nicht ernst (genug) nehmen. Dann kann es dazu kommen, dass sie zu wenig Ressourcen in das Generationen-Management stecken – und letztlich so ihre aktuell bestehenden Wettbewerbsvorteile schleichend einbüßen. Damit es dazu nicht kommt, gilt es rechtzeitig – also jetzt – in die betriebliche Demografiearbeit zu investieren. Ziel aller Anstrengungen muss sein, dass die Beschäftigten möglichst lange mit ihrer Erfahrung, ihrem Wissen und ihrer Kreativität den Unternehmen zur Verfügung stehen. Möglich wird das durch eine alter(n)sgerechte Gestaltung von Arbeit und Erwerbsbiografien. Wie so etwas aussieht, welche Interventionsmöglichkeiten existieren und worauf Sie als Arbeitgeber beim Generationen-Management achten müssen – das alles ist Gegenstand dieser Broschüre. Wenn Sie Ihnen Anregungen für eine nachhaltige Arbeitsgestaltung geben konnte und für das Thema sensibilisiert hat, ist ihr Zweck erfüllt.



## Impressum

### Verleger und Herausgeber:

#### Bayerischer Industrie- und Handelskammertag e.V.

Vorstand Dr. Eberhard Sasse und Peter Driessen

Balanstraße 55-59

81541 München

+49 (0)89 5116-0

info@bihk.de

bihk.de

### Verantwortlich:

Sebastian John, IHK für München und Oberbayern

### Gestaltung:

Busch Branding, München

### Konzept und Text:

Kontext GmbH Oster & Fiedler, Dortmund

### Bildnachweis:

Titel: istockphoto.com: © alvarez

Innenseiten: istockphoto.com: © alvarez, © andres, © Ridofranz,

© Wavebreakmedia, © xavierarnau © Zinkevych, shutterstock.com:

© Halfpoint, © Monkey Business Images, © StockLite, © Syda Productions,

© VGstockstudio

### Druck:

Oberländer GmbH & Co. KG, München

Alle Rechte liegen beim Herausgeber. Ein Nachdruck – auch auszugsweise – ist nur mit ausdrücklicher schriftlicher Genehmigung des Herausgebers gestattet.

2. aktualisierte und überarbeitete Auflage, 2018

Stand: Januar 2018



Industrie- und Handelskammern  
in Bayern

## Die IHKs in Bayern

Der Bayerische Industrie- und Handelskammertag e. V. (BIHK) ist die Dachorganisation der neun IHKs in Bayern. Alle bayerischen Unternehmen – ausgenommen Handwerksbetriebe, freie Berufe und landwirtschaftliche Betriebe – sind per Gesetz Mitglied einer IHK. Folglich spricht der BIHK für über 990.000 Unternehmen aller Größen und Branchen: vom global operierenden Konzern bis zum inhabergeführten mittelständischen Unternehmen. Der BIHK ist nicht abhängig von einer bestimmten Gruppe von Unternehmern, sondern repräsentiert das Gesamtinteresse der gewerblichen Wirtschaft in Bayern. Seit seiner Gründung im Jahr 1909 ist er die größte Wirtschaftsorganisation im Freistaat Bayern.