

---

Arbeitsgruppe

# „Motiviert, qualifiziert und gesund arbeiten“

Vorsitz: Andrea Nahles, Bundesministerin für Arbeit und Soziales

Ko-Vorsitzende: Ingo Kramer, Präsident der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände und Reiner Hoffmann, Vorsitzender des Deutschen Gewerkschaftsbundes



„Der demografische Wandel verändert auch die Arbeitswelt –  
Wie können wir in Zukunft Arbeit gesund gestalten?“

## 1. EINFÜHRUNG

Die Auswirkungen des demografischen Wandels auf den Arbeitsmarkt sind bekannt: Die geburtenstarken Jahrgänge, die heute einen großen Teil der Beschäftigten stellen, gehen in den nächsten Jahren und Jahrzehnten in den Ruhestand. Zugleich rücken weniger Berufseinsteiger nach, da die Geburtenrate seit vielen Jahren sehr niedrig ist. Daraus ergeben sich zwei schon heute absehbare Trends: Die Belegschaften werden im Durchschnitt älter und die Zahl der Personen im erwerbstätigen Alter nimmt ab. Daher kommt der Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer eine hohe Bedeutung zu. Hier setzt die Arbeit der Arbeitsgruppe an. Ganz wesentlich kommt es dabei darauf an, die Arbeitsumgebung und die Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass Menschen bis zum Rentenalter gesund arbeiten können und auch wollen.

Die Mitglieder der Arbeitsgruppe haben folgende Handlungsfelder definiert:

- Gesundheit und Prävention bei der Arbeit,
- Umgang mit erkrankten Beschäftigten,
- Unterstützung der Unternehmen, vor allem kleiner und mittlerer, bei der Bewältigung des demografischen Wandels,
- alters- und alternsgerechte Arbeitsgestaltung.

Zu jedem der vier Handlungsfelder wurde ein Workshop eingerichtet, an dem jeweils die Gestaltungspartner der Arbeitsgruppe und im Einzelfall weitere Organisationen und Fachpersonen mitgewirkt haben. In den Workshops werden die Fragestellungen konkretisiert, die Probleme analysiert und Lösungsansätze – zum Teil in sehr konkreter Form – entwickelt. Im Folgenden wird ein Überblick über den aktuellen Stand der Arbeiten in den vier Workshops gegeben.

## 2. VORSCHLÄGE DER GESTALTUNGSPARTNER

### 2.1. Gesundheit und Prävention bei der Arbeit

Ziel dieses Schwerpunktes ist es, Wege aufzuzeigen sowie Lösungsansätze zu entwickeln und umzusetzen, um die Gesundheit der Beschäftigten durch die Stärkung von

Prävention im Sinne von Arbeitsschutz und betrieblicher Gesundheitsförderung zu erhalten und zu fördern. Verbesserungen auf diesem Gebiet dienen einerseits den Beschäftigten selbst. Andererseits erleichtern Arbeitsschutz und betriebliche Gesundheitsförderung es den Unternehmen, die betrieblichen Herausforderungen, die sich aus dem demografischen Wandel, dem Fachkräftemangel und den sich verändernden Arbeitsbedingungen ergeben, zu bewältigen.

Mit der Verabschiedung des Gesetzes zur Stärkung der Gesundheitsförderung und der Prävention (Präventionsgesetz) wurde in diesem Jahr die Grundlage für eine trägerübergreifende Zusammenarbeit der Akteure in der Prävention und Gesundheitsförderung gelegt. Neben der gesetzlichen Krankenversicherung (GKV) werden auch die gesetzliche Rentenversicherung, die gesetzliche Unfallversicherung, die soziale Pflegeversicherung und die private Krankenversicherung eingebunden. In einer Nationalen Präventionskonferenz legen die Sozialversicherungsträger unter Beteiligung insbesondere von Bund, Ländern, Kommunen, der Bundesagentur für Arbeit und mit beratender Funktion der Sozialpartner gemeinsame Ziele fest und verständigen sich auf ein gemeinsames Vorgehen.

Das Präventionsgesetz verfolgt insbesondere auch die Stärkung der qualitätsgesicherten betrieblichen Gesundheitsförderung und deren enge Verbindung mit dem Arbeitsschutz. Es bildet insofern einen wichtigen Anknüpfungspunkt für die Arbeitsgruppe. Die Arbeitsgruppe wird mit den Gestaltungspartnern Lösungen und Wege identifizieren, wie insbesondere kleine und mittlere Unternehmen über Maßnahmen und Möglichkeiten zur betrieblichen Gesundheitsförderung informiert werden und wie diese auf dem Arbeitsschutz aufbauen können. Darüber hinaus sollen sie einen niedrigschwelligen Zugang zu den Leistungen der Krankenkassen und zuverlässige Hilfestellung erhalten. Im Ergebnis wird eine zielbezogene Zusammenarbeit aller Akteure entsprechend ihren spezifischen Kompetenzen und Zuständigkeiten angestrebt.

Mit der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA) gibt es bereits eine Grundlage für ein besseres Zusammenwirken von Bund, Ländern und gesetzlicher Unfallversicherung und damit für einen besseren und effizienteren Arbeitsschutz. Die Krankenkassen sind Kooperationspartner der GDA und haben ihre arbeitsweltbezogenen Präventions- und Gesundheitsförderungsziele mit den GDA-Zielen abgestimmt. Im Weiteren wird es Aufgabe der Arbeitsgruppe sein, im bestehenden rechtlichen Rahmen Wege und Lösungen zu finden, wie sich Arbeitsschutz und Betriebliche Gesundheitsförderung sinnvoll gegenseitig ergänzen können. Dabei wird der besonderen Bedeutung des Arbeitsschutzgesetzes für die Gesundheit der Beschäftigten Rechnung getragen.

## 2.2. Umgang mit erkrankten Beschäftigten

Der Schwerpunkt eines weiteren Workshops der Arbeitsgruppe „Motiviert, qualifiziert und gesund arbeiten“ liegt darin, die Arbeitsfähigkeit erkrankter bzw. von Erkrankung bedrohter Beschäftigter zu erhalten und zu verbessern. Die Koordination (im Sinne von Vernetzung und kontinuierlichem Austausch) insbesondere der unterschiedlichen Sozialversicherungszweige bei der Früherkennung, der Kuration, der Rehabilitation und der Wiedereingliederung soll verbessert werden. Das Ziel ist dabei, die Beschäftigungsverhältnisse bei erkrankten, auch chronisch erkrankten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern durch eine schnelle Rückkehr an den Arbeitsplatz aufrechtzuerhalten bzw. durch einen zeitnahen Wiedereinstieg der Erwerbstätigkeit wiederherzustellen.

Die Gestaltungspartner sind sich bewusst, dass kleine oder mittlere Unternehmen häufig nicht oder nicht ausreichend über eigene Ressourcen für die Wiedereingliederung verfügen und deshalb eine verlässliche und kompetente externe Unterstützung benötigen. Sie setzen sich deshalb mit der Frage auseinander, wie die übergreifende Zusammenarbeit innerhalb des gegliederten Sozialversicherungssystems verbessert werden kann. Dabei gilt es, die trägerinternen und trägerübergreifenden Schnittstellen von der Früherkennung über die Kuration und Rehabilitation bis zur Wiedereingliederung zu optimieren. Hierfür wurden und werden innovative praxiserprobte Konzepte der trägerinternen und trägerübergreifenden Zusammenarbeit verschiedener für die Rehabilitation zuständiger Sozialversicherungsträger vorgestellt und ausgewertet. Anhand dieser Konzepte sollen im Ergebnis Vorschläge dafür entwickelt werden, welche Beiträge die verschiedenen am Rehabilitationsprozess Beteiligten erbringen können, um die Arbeitsfähigkeit erkrankter oder von Erkrankung bedrohter Beschäftigter zu erhalten.

## 2.3. Unternehmensservice Demografie

In den letzten Jahren haben Sozialversicherungsträger, Sozialpartner, Kammern sowie regionale Initiativen eine Reihe von Beratungsangeboten und Instrumenten entwickelt, um insbesondere kleine und mittlere Unternehmen bei der Bewältigung des demografischen Wandels zu unterstützen. Alle relevanten Institutionen sind sich einig, dass es notwendig ist, das Thema in der Beratungspraxis weiter auszubauen. Auch die Mehrzahl der Beraterinnen und Berater ist Umfragen zufolge überzeugt, dass das Thema älter werdender Belegschaften an Bedeutung gewinnen wird. In der praktischen Umsetzung bestehen jedoch Verbesserungspotenziale, vor allem im Hinblick auf

themen- und zuständigkeitsübergreifende Aspekte. Die bereits vorhandenen Beratungsangebote der verschiedenen Institutionen können noch besser miteinander vernetzt und die Beratungskompetenzen der jeweils anderen Institutionen stärker wahrgenommen werden.

Hier setzt das Konzept des Unternehmensservice Demografie an: In einem ersten Schritt sollen die Beraterinnen und Berater der verschiedenen Institutionen dabei unterstützt werden, sich in ihrer Arbeit stärker zu vernetzen und gegenseitig besser über ihre Leistungen zu informieren. Auf diese Weise sollen Synergieeffekte generiert, Schnittstellen sinnvoll und nützlich ausgestaltet sowie Unterstützungsleistungen für Unternehmen koordiniert und transparent angeboten werden. Dabei sind bestehende Initiativen und Strukturen zu nutzen und Doppelstrukturen zu vermeiden.

In einem zweiten Schritt werden Angebote für Unternehmen entwickelt, damit diese schnell und verlässlich – bei Bedarf auch organisationsübergreifend – die gewünschten Informationen bzw. Hilfeleistungen erhalten können. Zudem sollen die Betriebe grundsätzlich sensibilisiert werden für die Folgen des demografischen Wandels.

An dem geplanten Unternehmensservice Demografie werden sich die Bundesagentur für Arbeit, die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung, der Deutsche Industrie- und Handelskammertag, die Deutsche Rentenversicherung Bund (DRV Bund), der GKV-Spitzenverband sowie der Zentralverband des Deutschen Handwerks beteiligen. Alle sechs Organisationen beraten bereits heute Unternehmen in demografierelevanten Fragen.

Es wird eine Internetplattform ([www.usd-portal.de](http://www.usd-portal.de)) eingerichtet, auf der die genannten Organisationen ihre Beratungsleistungen darstellen. In einem öffentlichen Bereich werden für Unternehmen und interessierte Öffentlichkeit in kurzer und prägnanter Form Informationen zu demografierelevanten Themen bereitgestellt. Vorrangig finden sich dort Links zu weiterführenden Internetseiten sowie guten Praxisbeispielen. Im geschützten Bereich der Internetseite können Demografieberaterinnen und -berater aus den beteiligten sechs Organisationen ihre Beratungsprofile hinterlegen. Dies soll die gegenseitige Kontaktaufnahme erleichtern. Wird beispielsweise eine Beraterin eines Fachverbandes oder einer Kammer bei einem Unternehmensbesuch auf den hohen Krankenstand angesprochen, kann sie einen Kontakt zu einer Krankenkasse herstellen. Der öffentliche und der geschützte Bereich der Internetseite werden jeweils nach den gleichen Schlagwörtern aufbereitet. Dies erleichtert es, Informationen zu finden und Kontakte herzustellen.

Die Bundesregierung finanziert die Konzipierung und die Erstellung der Internetseite sowie die erforderlichen Überarbeitungen.

## 2.4. Arbeit alters- und altersgerecht gestalten

In der Folge des demografischen Wandels wird, wie oben erwähnt, das Durchschnittsalter der Beschäftigten steigen. Das stellt die Unternehmen vor neue Herausforderungen. Immer wichtiger wird es daher, Arbeit alters- und altersgerecht zu gestalten.

Als altersgerecht wird eine Arbeitsgestaltung bezeichnet, die sich an den spezifischen Fähigkeiten und Bedürfnissen einer bestimmten Altersgruppe unter den Beschäftigten orientiert. Hierunter fallen z. B. der besondere Schutz von Jugendlichen bei Schicht- und Nachtarbeit, besondere ergonomische Hilfestellungen bei gesundheitsbedingten Einschränkungen oder spezielle Arbeitszeitgestaltungen.

Einer altersgerechten Arbeitsorganisation liegt dagegen ein umfassendes und auf den gesamten Alterungsprozess aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bezogenes Konzept zugrunde. Dies berücksichtigt z. B. Weiterbildungsbedürfnisse und -notwendigkeiten, Laufbahngestaltung, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Verhältnisprävention und gesundheitsgerechte Verhaltensweisen. Es verbindet die Leistungspotenziale, die Stärken und Schwächen aller Beschäftigtengruppen, ihren (voraussichtlichen) Alterungsprozess im Betrieb und ist auf die Altersstruktur der gesamten Belegschaft abgestimmt.

Die Frage der altersgerechten Arbeitsgestaltung betrachtet also vor allem Beschäftigte in den jeweiligen Altersgruppen. Bei der altersgerechten Arbeitsgestaltung werden hingegen die Veränderungen von Arbeitsbedingungen und Anforderungen über die gesamte Erwerbsbiografie der Beschäftigten in den Blick genommen und die Präventionsbedarfe und Arbeitsaufgaben oder Tätigkeiten entsprechend – gegebenenfalls durch Wechsel – gestaltet.

Die Arbeitsgruppe „Motiviert, qualifiziert und gesund arbeiten“ plant ein Grundlagenpapier zum Thema alters- und altersgerechte Arbeitsgestaltung. Dieses Papier soll folgende Ziele verfolgen:

- Sowohl die betrieblichen Akteure als auch die Öffentlichkeit sollen im Hinblick auf die Notwendigkeit alter(n)sgerichteter Arbeitsgestaltung sensibilisiert werden.
- Es soll über mögliche Handlungsfelder und -ansätze sowie über gelungene Praxisbeispiele informieren.

- Die Bundesregierung, die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände und der Deutsche Gewerkschaftsbund werden durch konkrete Maßnahmen in ihrer jeweiligen Zuständigkeit alters- und altersgerechte Arbeitsgestaltung fördern.

Inhaltlich soll in dem Grundlagenpapier zur alters- und altersgerechten Arbeitsgestaltung unter anderem auf folgende Aspekte eingegangen werden:

- Grundprinzip sollte es sein, die Stärken älterer Beschäftigter zu nutzen und zugleich mögliche Schwächen zu kompensieren. Es ist also eher an den Kompetenzen älterer Beschäftigter als an deren Defiziten anzuknüpfen.
- Auch Führung und Vorgesetzte haben eine große Bedeutung für die alters- und altersgerechten Gestaltung der Arbeit.
- Altersgerechte Arbeitsgestaltung ist auf den gesamten Erwerbsverlauf ausgerichtet.
- Ältere Beschäftigte verfügen vielfach über ein hohes Maß an Kompetenz und Erfahrung in ihren jeweiligen Tätigkeitsfeldern. Dies sollte genutzt werden, z. B. durch verbesserten Wissenstransfer.
- Ein gelebtes betriebliches Gesundheitsmanagement leistet einen wichtigen Beitrag zur alters- und altersgerechten Arbeitsgestaltung. Es ermöglicht einen ganzheitlichen und systematischen Zugang im Sinne der Sicherheit und Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Grundlage dafür ist ein gut organisierter, auf Verhältnisprävention ausgerichteter betrieblicher Arbeitsschutz.
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten sich bis zum Ende ihrer Erwerbsbiographie adäquat weiterbilden. Die Teilnahme älterer Beschäftigter an Weiterbildungsmaßnahmen hat jedoch nur gelegentlich den Umfang jüngerer Altersgruppen erreicht. Lebenslanges Lernen verhindert „Lernentwöhnung“ im Berufsverlauf, steigert die Einsatzflexibilität der einzelnen Beschäftigten im Betrieb und ermöglicht es, länger im Betrieb aktiv zu sein. Hier sind sowohl die Betriebe als auch die Beschäftigten selbst gefordert.
- Bei physisch und/oder psychisch stark belastenden Tätigkeiten soll die Möglichkeit von Berufs- und Tätigkeitumstiegen erleichtert werden.
- Der Erhalt und der Ausbau der Ressourcen und Kompetenzen der Beschäftigten als Grundlage für Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit der Betriebe liegen sowohl im Interesse der Betriebe als auch der Beschäftigten selbst.