



## Demografischer Wandel in der Daimler AG – Chancen und Nutzen der betrieblichen Gesundheitsförderung

ANDREAS MÜRDTER, DIERK MAUCHER

► Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels hat die Daimler AG Herausforderungen für das Unternehmen frühzeitig identifiziert und entsprechende Aktivitäten initiiert. Mit detaillierten Alterssimulationen und einem strategischen HR Resource Management werden bei Daimler die Auswirkungen des demografischen Wandels transparent dargestellt, um zielgerichtete Maßnahmen ableiten zu können. Ein vorrangiges Handlungsfeld stellt hierbei das Gesundheitsmanagement dar. Der Beitrag gibt einen Einblick in die Methodik zum HR Resource Management und geht auf Aktivitäten der betrieblichen Gesundheitsförderung ein.

### DEMOGRAFISCHE SITUATION UND HR RESOURCE MANAGEMENT

Das Durchschnittsalter der Mitarbeiter/-innen der Daimler AG in Deutschland beträgt aktuell 43 Jahre. Detaillierte Alterssimulationen verdeutlichen, dass der Altersdurchschnitt in den nächsten zehn Jahren auf circa 47 Jahre ansteigen wird. Mit dieser Entwicklung wird sich die Verteilung der Altersgruppen im Unternehmen maßgeblich verändern: in zehn Jahren wird annähernd die Hälfte der Mitarbeiter/-innen der Daimler AG 50 Jahre oder älter sein.

Mit dem HR Resource Management werden weitergehende, auch qualitative Analysen zu den Kapazitäts- und Alterungseffekten des demografischen Wandels durchgeführt. Mit der Simulation von Bestandsstrukturen und Bedarfszenarien werden zukünftige Über- und Unterdeckungen auf Tätigkeitsprofilebene identifiziert.

Bisher wurde das HR Resource Management an sechs Produktionsstandorten der Daimler AG erfolgreich eingeführt (vgl. Abb.). Mit der Pilotierung in Verwaltungsbereichen und in internationalen Standorten wird der Rollout fortgeführt. So werden die Voraussetzungen geschaffen, Transparenz über die zukünftigen Kapazitäts- und Alterungseffekte bei Daimler herzustellen.

Abbildung **Bisherige Projekte und Ergebnisse des HR Resource Management bei Daimler**



Bezogen auf die Kapazitätseffekte werden insbesondere Maßnahmen zum Recruiting, zur Berufsausbildung, zur Personaleinsatzsteuerung, zur Qualifizierung und zur Personalflexibilität und -anpassung in die Wege geleitet. Mit den Alterseffekten werden hingegen die Auswirkungen analysiert, die sich durch die Veränderung der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter/-innen ergeben.

Für Daimler birgt die demografische Entwicklung Chancen, da das Erfahrungswissen der Mitarbeiter/-innen zunimmt. Eine vierjährige wissenschaftliche Studie im LKW-Werk Wörth weist diese positiven Effekte nach. Hierbei wurde das Alter von Arbeitsgruppen in der Produktion mit Qualitätskennzahlen verglichen. Es wurde eine signifikant positive Entwicklung der Kennzahlen festgestellt, die sich auf das Erfahrungswissen der Mitarbeiter/-innen zurückführen lässt.

Mit dem demografischen Wandel verändert sich aber auch die physische Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter/-innen. Als ein Unternehmen mit einer hohen Anzahl manueller Produktionsarbeitsplätze hat Daimler sich dieser Herausforderung zu stellen. Ein priorisiertes Handlungsfeld ist hierbei das betriebliche Gesundheitsmanagement, das sich verstärkt auf den demografischen Wandel durch Intensivierung und Nachhaltigkeit seiner bereits erfolgreichen Aktivitäten einstellt.



### BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT DER DAIMLER AG

Gemeinsam mit Maßnahmen wie dem fähigkeitsgerechten Einsatz von Mitarbeiter/-innen im Rahmen des Integrationsmanagements, ergonomisch optimierten Arbeitsplätzen und der Identifizierung und Positionierung neuer Work-Life-Balance-Trends spielt die präventive und nachhaltige Stärkung der körperlichen Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Gesundheitsmanagement der Daimler AG eine zentrale Rolle. Bezogen auf die Handlungsfelder Prävention, Therapie und Rehabilitation (vgl. Kasten) analysiert, konzipiert und implementiert die betriebliche Gesundheitsförderung Maßnahmen für Mitarbeiter/-innen ohne, mit akuten oder bereits chronischen Beschwerden. Alle Mitarbeiter/-innen des Unternehmens sollen so befähigt werden, betriebliche und persönliche Gesundheitspotenziale zu erkennen und entsprechend zu handeln.

#### Handlungsfelder der betrieblichen Gesundheitsförderung bei der Daimler AG

**Prävention:** Angebot von Sensibilisierungsmaßnahmen, um die Gesundheit der Mitarbeiter/-innen zu erhalten bzw. zu fördern.  
*Beispiele: Gesundheitskurse, Marktplatz Gesundheit, Gesundheitstrainings, Präventionskuren.*

**Therapie:** Angebot gezielter Maßnahmen zur Behandlung von bestehenden Risikofaktoren und Erkrankungen. Ziel der therapeutischen Maßnahmen ist die Beseitigung bzw. die Linderung von Beschwerden, um die körperliche Leistungsfähigkeit wiederherzustellen.  
*Beispiele: Physiotherapie, Daimler-Rückenprogramme, Raucherentwöhnung, Sport für Sondergruppen.*

**Rehabilitation:** Maßnahmen zur Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit aufgrund einer Erkrankung.  
*Beispiele: Rehabilitationsnachsorge, arbeitsplatzbezogene Rehabilitation.*

Neben den beschriebenen Handlungsfeldern werden Spezialprogramme für definierte Zielgruppen angeboten, die einen direkten Arbeitsplatzbezug bzw. mit der eigentlichen Tätigkeit eng verbunden sind.

In der Gesundheitsmanagementberatung an den Standorten in Deutschland ist das Konzept „Gesundheit erleben“ in Form eines Portfolios integraler Bestandteil. Ziel ist es, die Mitarbeiter/-innen über qualitätsgesicherte „erlebbar“

Maßnahmen zu einem gesundheitsorientierten Lebensstil zu bewegen und langfristig zu binden. Ein Angebot der Betrieblichen Gesundheitsförderung ist beispielsweise der Bereich „Gesundheitstrainings und -kuren für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“, bestehend aus medizinischen Check-ups, Bewegung, Ernährung und Entspannung. Die angebotenen Maßnahmen sollen der besonderen Beanspruchung aufgrund von Führungsverantwortung oder wechselnder Lebensrhythmen Rechnung tragen. Außerdem sollen die Mitarbeiter/-innen möglichst frühzeitig Eigenverantwortung in Bezug auf den Erhalt der Gesundheit übernehmen.

#### KRAFTWERK MOBIL: EINE INNOVATIVE MASSNAHME ZUM ERHALT DER INDIVIDUELLEN LEISTUNGSFÄHIGKEIT

Ausgehend vom Betrieblichen Gesundheitsmanagement wurde ein spezielles Rückentrainingsprogramm entwickelt, das einfach und unkompliziert während der Arbeitszeit wahrgenommen werden kann. Das „Kraftwerk Mobil“ ist ein mobiles Trainingssystem zur präventiven Stärkung der Rücken- und Bauchmuskulatur. Das Kraftwerk Mobil macht regelmäßig an verschiedenen Haltestellen in den Werkstandorten Station. Dort können die Mitarbeiter/-innen arbeitsnah mit minimalem Zeitaufwand und professioneller Betreuung durch geschulte Trainer/-innen den ersten Schritt in Richtung eines stabilen und gesunden Rückens vollziehen. Das Kraftwerk startet mit einem Eingangstest, bei dem die Kraft der Bauch- und Rückenmuskulatur und deren Gleichgewicht getestet wird. Nach Auswertung der Testergebnisse wird ein computergestützter individueller Trainingsplan für jede Teilnehmerin/jeden Teilnehmer erstellt und wöchentlich ein Mal betreut trainiert. Das „Kraftwerk Mobil“ bietet somit eine hervorragende Möglichkeit, regelmäßig während der Arbeitszeit aktiv die Muskulatur im Rumpfbereich zu stärken und somit langfristig Rückenbeschwerden vorzubeugen bzw. zu beseitigen. Die Reaktionen der Belegschaft sind durchweg positiv: *„Direkt am Arbeitsplatz trainieren zu können, ist eine super Sache. Ich hatte schon Rückenprobleme und muss sagen: Nach dem Training geht's mir gut ...“* meint eine Mitarbeiterin aus dem Werk Bremen.

Am Beispiel „Kraftwerk Mobil“ lässt sich aufzeigen, dass die Betriebliche Gesundheitsförderung für die Mitarbeiter/-innen der Daimler AG im Rahmen des demografischen Wandels eine wesentliche Investition in die Zukunft bedeutet. Sie bietet dem Unternehmen vielseitige Anregungen, die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter/-innen, im Sinn einer zukunftsgerichteten Personalpolitik, effektiv und langfristig zu erhalten und zu sichern.

Die Rückmeldungen aus den verschiedensten Unternehmensbereichen spiegeln den Erfolg der Aktivitäten wider. Alle Aktivitäten des Gesundheitsmanagements der Daimler AG zielen auf eine nachhaltige Förderung der Leistungsfähigkeit jedes Einzelnen und die Sicherstellung einer wettbewerbsfähigen Belegschaft auch in Zukunft. ■