

AKTIVES ALTERN IM BETRIEB GESTALTEN!

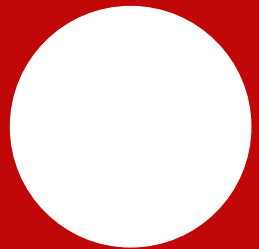


**AKTIVES ALTERN
IN BRANDENBURG
UND SACHSEN
GESTALTEN –
EIN PRAXISLEITFADEN**

ANALYSEN – TIPPS – GUTE PRAXIS



Erstellt im Rahmen des Projekts „Aktives Altern im Betrieb gestalten“
Gefördert aus Mitteln der Stiftung Neue Länder



AKTIVES ALTERN IM BETRIEB GESTALTEN!



**AKTIVES ALTERN
IN BRANDENBURG
UND SACHSEN
GESTALTEN –
EIN PRAXISLEITFADEN**

ANALYSEN – TIPPS – GUTE PRAXIS

**Stiftung
Neue
Länder**

Otto
Brenner
Stiftung

Erstellt im Rahmen des Projekts „Aktives Altern im Betrieb gestalten“
Gefördert aus Mitteln der Stiftung Neue Länder

Herausgeberin:
Wert.Arbeit GmbH, Berlin
Gesellschaft für Arbeit, Chancengleichheit
und Innovation

Autorinnen:
Claudia Dunst, Mechthild Kopel,
Annemarie Weber
Grafische Gestaltung:
Ralf Henning

Berlin, August 2015

Realisiert durch:
Wert.Arbeit GmbH, Berlin
Gesellschaft für Arbeit, Chancengleichheit
und Innovation

In Kooperation mit dem
IG Metall Bezirk Berlin-Brandenburg-
Sachsen



Bezirk
Berlin-Brandenburg-
Sachsen

Vorwort

Aktives Altern im Betrieb gestalten – so lautete der Projekttitle und zugleich die Aufforderung im Rahmen des Modellvorhabens im Zeitraum vom 01.07.2013 bis zum 30.08.2015. Von zahlreichen betrieblichen Entscheidungsträgern und Entscheidungsträgerinnen in den Bundesländern, u. a. Sachsen und Brandenburg, ist dieser Aufruf und das damit verbundene Unterstützungsangebot aufgenommen worden. In den betrieblichen Gesprächen als auch in zahlreichen Informations- und Transferveranstaltungen sind die demografischen Herausforderungen diskutiert worden, die Handlungsnotwendigkeiten wurden betont – und doch zeigt sich in der betrieblichen Wirklichkeit sehr häufig, dass für „Aktives Altern im Betrieb gestalten“ langfristige und strukturierte Handlungsansätze die zeitlichen und personellen Ressourcen für zielgerichtetes Handeln oftmals nicht ausreichend gegeben sind.

Die Wert.Arbeit GmbH, Berlin konnte mit der finanziellen Unterstützung der „Stiftung Neue Länder“ in insgesamt zehn Unternehmen passgenaue Unterstützung anbieten und umsetzen. Für diese Möglichkeit bedanken wir uns recht herzlich.

Zusammenfassend kann nunmehr heute ausgesagt werden, dass es in den beteiligten Unternehmen gelungen ist,

- ➔ die Sensibilität und die Bereitschaft für „Aktives Altern im Betrieb gestalten“ deutlich zu erhöhen.
- ➔ die Handlungs- und Gestaltungskompetenz der betrieblichen Akteurinnen und Akteure zu stärken.
- ➔ Die gemeinsame sozialpartnerschaftliche aktive Auseinandersetzung mit den jeweiligen betrieblichen Ausgangs- und Rahmen-

bedingungen ist erfolgt und die spezifischen Maßnahmen und Lösungen sind erarbeitet und auch umgesetzt worden.

Der IG-Metall-Bezirk Berlin-Brandenburg-Sachsen war während des gesamten Projektzeitraums ein verlässlicher Kooperationspartner, dies sowohl bei den Informations- und Transferarbeiten als auch bei der Gewinnung der Unternehmen. Für diese aktive Mithilfe danken wir ebenso herzlich.

In einem Praxisleitfaden sind nunmehr die Erfahrungen und Erkenntnisse zusammengefasst. Er enthält beispielhafte Darstellungen der betrieblichen Gestaltungswege, zahlreiche Tipps und Hinweise; damit mehr und mehr in den Unternehmen die jeweiligen demografischen An- und Herausforderungen aktiv gestaltet werden können. Es sind die Erfolge, aber auch die Hürden, die es zu meistern gilt, beschrieben.

Dies alles war geprägt von der aktiven Mitwirkung der betrieblichen Akteurinnen und Akteure vor Ort in den Unternehmen. Ihnen gilt ein besonderer Dank.

Wir alle wissen: Der Weg zum demografie-sicheren Unternehmen ist kein Sprint – Ausdauer ist gefragt. Das Entscheidende: Schritt für Schritt geht es voran, wie beim Treppensteinen. Manchmal kann man mehrere Stufen auf einmal nehmen. Oftmals muss man aber auch erst einen Schritt machen, um zu erfahren, in welche Richtung der zweite gehen soll.

Mut und Ausdauer für die weiteren Wege, um „Aktives Altern im Betrieb zu gestalten“ ist unser Wunsch.

Mechthild Kopel

Wert.Arbeit GmbH, Berlin

Gesellschaft für Arbeit, Chancengleichheit und Innovation

Einführung

Unsere Gesellschaft wird älter – gerade in Brandenburg und Sachsen ist dies schon heute spürbar und wird in den nächsten Jahren noch deutlicher. Das hat Auswirkungen auf die Arbeitswelt. Bereits heute liegt der Altersdurchschnitt in vielen Betrieben des produzierenden Gewerbes bei 45 Jahren, in manchen sogar bei knapp 50 Jahren. Junge Fachkräfte werden knapper. Gleichzeitig nehmen die Anforderungen an die Beschäftigten zu.

Für Beschäftigte und Unternehmen wird es immer wichtiger, gut im Betrieb altern zu können. Gut heißt: Körperlich und geistig fit bleiben, gesund älter werden und nicht vorzeitig aufgrund von Krankheit aus dem Erwerbsleben ausscheiden müssen. Gut meint auch: Eine gute berufliche Perspektive zu haben und die Motivation zu erhalten – mit Entwicklungsmöglichkeiten auch jenseits der 50. Das gilt nicht nur für ältere, sondern auch für jüngere Beschäftigte.

Die IG Metall ist auf vielfältige Weise aktiv, Betriebe auf dem „Demografieweg“ zu unterstützen – mit Kampagnen, Arbeitshilfen und nicht zuletzt mit der Beschäftigtenbefragung 2013. Vor diesem Hintergrund haben wir gemeinsam mit der Wert.Arbeit GmbH, Berlin und gefördert aus Mitteln der Stiftung Neue Länder das Projekt „Aktives Altern im Betrieb gestalten“ umgesetzt. Zehn Unternehmen aus dem Organisationsbereich der IG Metall sind in der zweijährigen Projektlaufzeit unterstützt worden, den demografischen Wandel in ihren Unternehmen durch zielgerichtete Maßnahmen aktiv zu gestalten. Hier wurden gute Praxisansätze ge-

schaffen. In betriebsübergreifenden Dialog- und Fachveranstaltungen fand zudem ein intensiver Austausch zum Thema statt.

Dabei hat sich gezeigt: Es ist höchste Zeit, sich mit den Auswirkungen des demografischen Wandels in Brandenburg und Sachsen auf der betrieblichen Ebene intensiver zu beschäftigen und nach Lösungen zu suchen, wie alternsgerechtes Arbeiten praktisch möglich ist bzw. werden kann. Dass das nicht einfach ist, und dass – gerade in schwierigen betrieblichen Situationen – manchmal kleine Schritte nötig sind, hat sich ebenfalls gezeigt.

Dennoch: Dranbleiben heißt die Devise, die auch im Projekt zu Erfolgen geführt hat. Nur wenn auch in schwierigen Zeiten das Thema im Sinne sozialer Innovationen gestaltet wird, kann Gute Arbeit im Alter langfristig möglich werden.

Diese Publikation fasst die Erfahrungen aus der Projektarbeit zusammen und stellt die in den Betrieben geschaffene gute Praxis dar. Zudem gibt sie Anregungen und Hinweise, wie das Thema im Betrieb ganz praktisch angegangen werden kann, welche Rechte und Pflichten bestehen und was man beachten sollte.

Ich wünsche viel Spaß beim Lesen und weiterhin viel Erfolg bei der Gestaltung guter Rahmenbedingungen für ein aktives Altern im Betrieb.

Olivier Höbel

Bezirksleiter, IG Metall Bezirk Berlin-Brandenburg-Sachsen

Inhalt

Aktives Altern?! – Es gibt was zu tun!	10
Die demografische Situation in Brandenburg	12
Die demografische Situation in Sachsen	13
Auswirkungen auf die betriebliche Personalpolitik	14
Gute Gründe, die Arbeit am Thema zu starten	17
Gute Argumente, aktives Altern im Betrieb anzupacken	18
Betriebsräte sind wichtige Schrittmacher	21
Rechtliche Grundlagen zur Gestaltung aktiven Alterns	22
Schritt für Schritt ans Ziel: Erfolgsfaktoren zur Gestaltung des Themas im Betrieb	22
Handlungsfelder für die Gestaltung aktiven Alterns	24
Handlungsfeld 1: Analyse der betrieblichen Ausgangslage	26
Praxisbeispiel Automobilzulieferer – Beschäftigte zu Beteiligten machen	27
Praxisbeispiel Stahlindustrie – Analysen effektiv nutzen	28
Handlungsfeld 2: Gesundheits- und Arbeitsschutz	30
Praxisbeispiel Stahlindustrie – Gesundheit stärken	31
Praxisbeispiel Automobilzulieferer – Arbeitsbelastung reduzieren durch Jobrotation	32
Handlungsfeld 3: Kompetenzentwicklung	34
Handlungsfeld 4: Nachfolge gestalten/Wissenstransfer	35
Praxisbeispiel Autozulieferer – Weiterbildung für ältere Beschäftigte	35
Praxisbeispiel Metall- und Elektroindustrie – Einarbeitung systematisch gestalten	37
Handlungsfeld 5: Arbeitszeitgestaltung	39
Praxisbeispiel Holzindustrie – Arbeitszeitoptionen für Ältere ausloten	40
Praxisbeispiel Energieversorger – das Schichtsystem altersgerecht weiterentwickeln	42
Handlungsfeld 6: Unternehmenskultur und Führungsverhalten	44
Praxisbeispiel Energieversorger – Führungskräfte im Demografie-Dialog	45
Praxisbeispiel Stahlindustrie – Konflikte gut gestalten	45
Vertiefende Literaturtipps	47





**AKTIVES ALTERN?!
ES GIBT WAS ZU TUN!**

Viel wird über den demografischen Wandel in Deutschland gesprochen. Bereits die Ergebnisse des IAB-Betriebspanel im Jahr 2011¹ zeigten: In Ostdeutschland war bereits jede/r dritte Beschäftigte 50 Jahre oder älter; in Westdeutschland hingegen „nur“ 26%. Zu den Branchen mit den meisten älteren Beschäftigten gehören das verarbeitende Gewerbe, die öffentliche Verwaltung und der Bereich „unternehmensnahe Dienstleistungen“.

Schaut man sich die einzelnen Altersgruppen im verarbeitenden Gewerbe in Ostdeutschland noch genauer an, fällt auf: 30% aller Beschäftigten sind 50 Jahre oder älter, hingegen sind nur 19% aller Beschäftigten jünger als 30 Jahre. Hierin zeigt sich ein Trend, der sich in den nächsten Jahren weiter verstärken wird. Die Belegschaften werden immer älter. Es wird immer schwieriger, die große Zahl älterer Beschäftigter, die in den nächsten Jahren aus dem Erwerbsleben ausscheiden, durch junge Nachwuchskräfte zu ersetzen. Schon heute klagen viele Betriebe über Nachwuchsmangel und Besetzungsschwierigkeiten. Diese Situation wird sich weiter zuspitzen.

Doch wie sieht es konkret in Brandenburg und Sachsen im verarbeitenden Gewerbe aus? 2013 wurden durch die IG Metall Daten aufbereitet.² Die Ergebnisse lassen das tatsächliche Gefälle zwischen den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im rentennahen Alter (55 Jahre und älter) und der jungen Nachwuchsgruppe (bis 25 Jahre) im verarbeitenden Gewerbe in Brandenburg und Sachsen noch deutlicher werden.

Die demografische Situation in Brandenburg

Ende 2012 waren im verarbeitenden Gewerbe in Brandenburg 114.573 Beschäftigte tätig. Fast ein Fünftel aller Beschäftigten (18%) war dabei 55 Jah-

¹ Vgl. IAB (2011): IAB-Betriebspanel Ostdeutschland 2011. Ergebnisse der sechzehnten Welle 2011 (Schwerpunkt: Altersstruktur).

² Vgl. IG Metall Bezirk Berlin-Brandenburg-Sachsen (2014): Demografischer Wandel in der Sächsischen Industrie sowie IG Metall Bezirk Berlin-Brandenburg-Sachsen (2014): Demografischer Wandel in der Brandenburgischen Industrie.

re oder älter. Im Vergleich dazu waren lediglich rund 10% unter 25 Jahre alt. Das Verhältnis zwischen Beschäftigten, die perspektivisch im Laufe der nächsten zehn Jahre das Rentenalter erreichen und denen, die als junge Nachwuchskräfte zukünftig nachrücken, ist also deutlich unausgewogen. Je nach Branche zeigen sich noch einmal Unterschiede. Die Situation im Brandenburger Maschinenbau ist dabei besonders kritisch. Hier liegt der Anteil der Beschäftigten ab 55 Jahre bei 20%, der der jungen Nachwuchskräfte bis 25 Jahre bei nur 9%. In der Stahlindustrie wie auch in der Metall- und Elektroindustrie ist die Situation nicht besser. Fast ausgeglichen ist hingegen der Anteil beider Gruppen in der Automobilindustrie (vgl. Abbildung 1).

Die demografische Situation in Sachsen

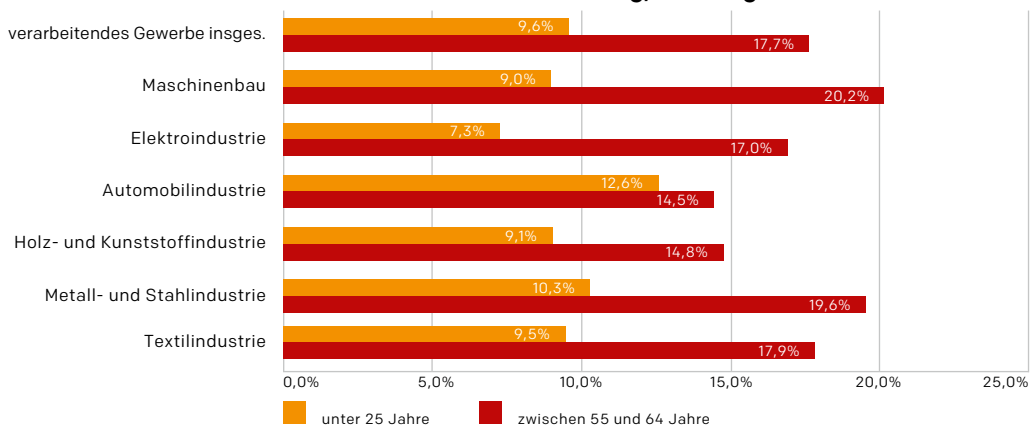
Die Situation in Sachsen gleicht der in Brandenburg. Hier waren Ende 2012 insgesamt 302.471 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte im verarbeitenden Gewerbe tätig. Mit rund 19% befindet sich in Sachsen ebenfalls ein hoher Anteil der Beschäftigten im Alter

zwischen 55 und 64 Jahre. Die Gruppe der jungen Nachwuchskräfte umfasst rund 10%. Besonders kritisch ist das Verhältnis zwischen perspektivisch ausscheidenden und jungen Nachwuchskräften in Sachsen in der Textilindustrie. Hier liegt der Anteil der Beschäftigten ab 55 Jahre bei 24%. Der Anteil der jungen Nachwuchskräfte bis 25 Jahre liegt hingegen bei nur 9%. Auch in der Metall- und Stahlindustrie, der Elektroindustrie und der Automobilzulieferindustrie ist das Verhältnis stark unausgeglichen (vgl. Abbildung 2).

Bis 2030 wird sich diese beschriebene Situation in beiden Bundesländern weiter zuspitzen. Denn die Anzahl der Erwerbspersonen wird rückläufig sein. Dies ist nicht nur für Brandenburg und Sachsen der Fall, sondern für fast alle Bundesländer. Besonders stark wird der Rückgang der Erwerbspersonen aber in Sachsen-Anhalt (29,6%), Thüringen (27,9%) und eben auch in Brandenburg (22,9%) und Sachsen (19,4%) ausfallen.³ Zu-

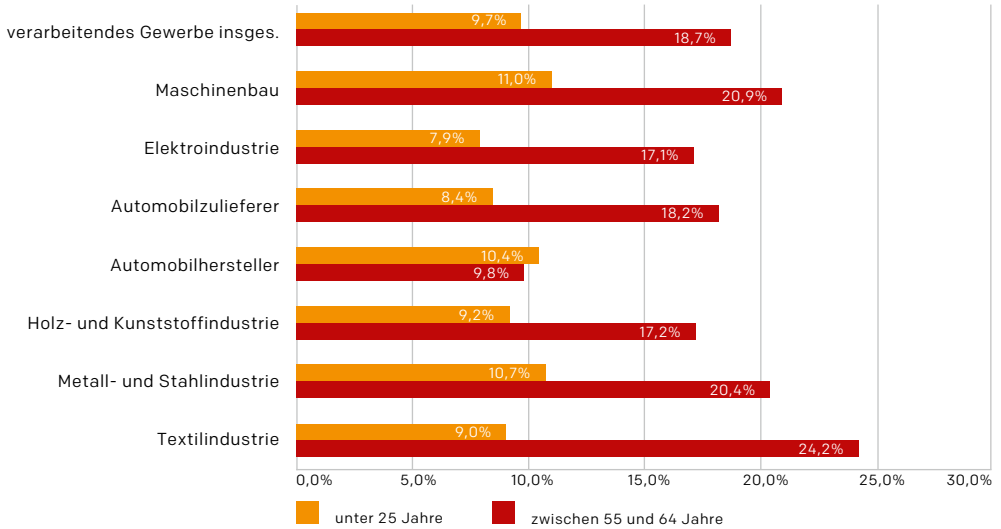
³ Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2013): Arbeitsmarktprognose 2030, S. 32.

Abbildung 1: Anteil der unter 25-Jährigen im Vergleich zum Anteil der 55- bis 64-Jährigen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in ausgewählten Branchen des verarbeitenden Gewerbes in Brandenburg, Stichtag 31. Dezember 2012



Quelle: Sonderauswertung Amt für Statistik Berlin-Brandenburg, Dezember 2013, eigene Berechnungen

Abbildung 2: Anteil der 25-jährigen im Vergleich zum Anteil der 55- bis 64-jährigen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in ausgewählten Branchen des verarbeitenden Gewerbes in Sachsen, Stichtag 31. Dezember 2012



Quelle: Sonderauswertung Statistisches Landesamt Sachsen, Dezember 2013, eigene Berechnungen

gleich wird die Zahl der älteren Arbeitskräfte ab 55 Jahren sowohl in Brandenburg als auch in Sachsen mit rund 20% konstant (hoch) bleiben, ebenso wie die Zahl der Beschäftigten zwischen 45 und 54 Jahre (28–31%).

Auswirkungen auf die betriebliche Personalpolitik

Damit wird deutlich: es ist Zeit zu handeln und aktives Altern im Betrieb für Beschäftigte zu ermöglichen. Denn es ist wichtiger denn je, dass Beschäftigte bis zum Eintritt in die Rente gesund im Berufsleben verbleiben und ihr Wissen und ihre Qualifikationen lange möglichst gut im Betrieb einbringen können. Hierzu gibt es vielfältige Ansatzpunkte. Es passiert bisher aber noch zu wenig, wie Untersuchungen der Initiative „Neue Qualität der Arbeit“ (kurz: INQA) aus dem Jahr 2011 zeigen.

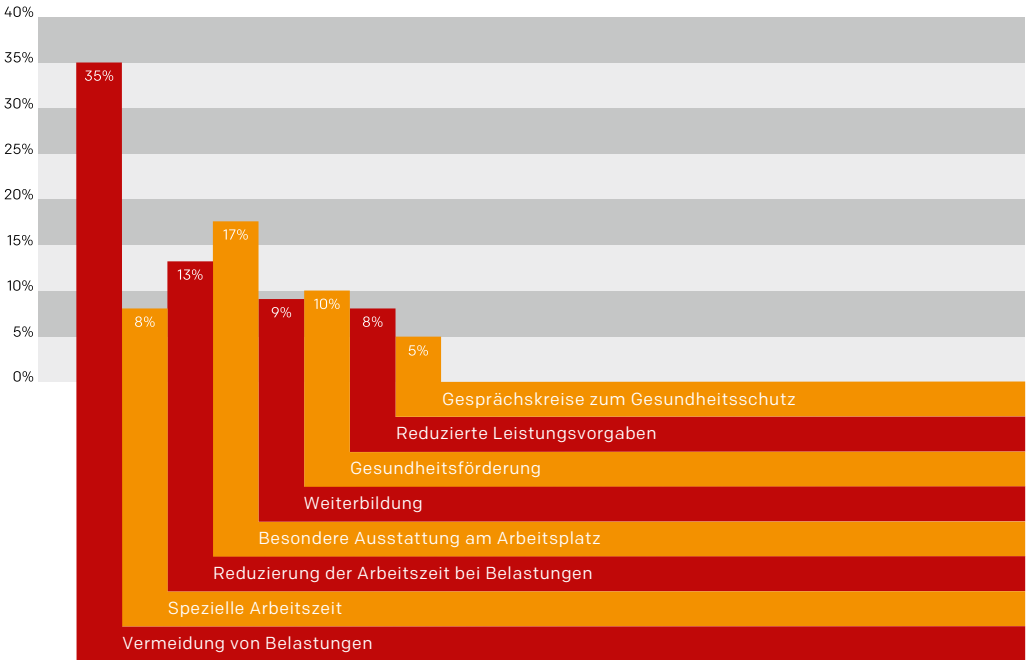
Selbst bei der am stärksten verbreiteten Aktivität (Vermeidung von Belastungen) waren

2011 nur 35% der befragten Betriebe aus der Metall- und Elektroindustrie aktiv. Eine besondere Ausstattung am Arbeitsplatz wird in 17% der befragten Unternehmen geboten – und in nur 10% der Betriebe gibt es eine gezielte Gesundheitsförderung zur Gestaltung altersgerechten Arbeitens.

Eine repräsentativen Befragung der IG Metall bei Beschäftigten aus dem Jahr 2013 zeigte weitere wichtige Ergebnisse:⁴ Um die altersgerechte Gestaltung der Arbeit ist es aus Sicht der Beschäftigten in der Befragung nicht gut bestellt. Noch nicht einmal jede/r Dritte geht zum gegenwärtigen Zeitpunkt davon aus, die jetzige Arbeit bis zum gesetzlichen Rentenalter ausüben zu können (vgl. Tabelle 1). Eine wesentliche Ursache für diese Einschätzung ist, dass die Anforderungen aus Sicht der Beschäftigten zugenommen haben.

⁴ IG Metall Vorstand (o. J.): Beschäftigtenbefragung 2013 – Analyse der Ergebnisse, Frankfurt am Main.

Abbildung 3: Altersgerechte Arbeit – so viele Betriebe der Metall- und Elektroindustrie sind aktiv durch...



Quelle: INQA 2011

Tabelle 1: Ergebnis der Beschäftigtenbefragung der IG Metall (2013) für Brandenburg und Sachsen (in Prozent)

Können Sie Ihre Arbeit bei gleichbleibenden Anforderungen bis zum gesetzlichen Rentenalter von über 65 Jahren ausüben?

	BEFRAGTE BRANDENBURG	BEFRAGTE SACHSEN
Ja, wahrscheinlich	25%	28%
Nein, wahrscheinlich nicht	54%	46%
Kann ich nicht einschätzen	21%	26%

Quelle: IG Metall (o. J.): Beschäftigtenbefragung 2013 – Analyse der Ergebnisse, Sonderauswertung nach Bundesländern

Die Ergebnisse der Befragung zeigen: Es müssen mehr Aktivitäten von Betrieben entwickelt werden, um aktives Altern zu fördern. Zudem haben die Befragten Hinweise gegeben, wo Handlungsbedarf besteht (vgl.

Tabelle 2). Wie dies gehen kann, dafür soll dieser Praxisleitfaden einige Anregungen geben und entlang von guten Praxisbeispielen zeigen, wie man das Thema im Unternehmen konkret gestalten kann.

Tabelle 2: Ergebnis der Beschäftigtenbefragung der IG Metall (2013) für Brandenburg und Sachsen (in Prozent)

Welche Maßnahmen sind aus Ihrer Sicht wichtig, damit Sie bis zum Renteneintritt gesund und leistungsfähig arbeiten können? (sehr wichtig/wichtig)

	BEFRAGTE BRANDENBURG	BEFRAGTE SACHSEN
Ergonomische Gestaltung von Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung	94%	94%
Möglichkeiten, sich beruflich im Betrieb weiterzuentwickeln	88%	88%
Möglichkeiten, die Arbeitszeit im Alter schrittweise abzusenken	86%	85%
Möglichkeiten, sich Arbeitsmenge und Arbeitstempo selbst einzuteilen	88%	86%
Altersgemischte Teams, damit die unterschiedlichen Kompetenzen von Alt und Jung effektiv zum Einsatz kommen	87%	83%
Mehr Mitsprachemöglichkeiten der Beschäftigten (z. B. bei der Aufgaben- und Arbeitsgestaltung)	87%	85%
Automatisierung von körperlich schwerer oder eintöniger Arbeit	82%	80%
Betriebliche Angebote zur Gesundheitsvorsorge und Sport in der Freizeit	74%	66%

Quelle: IG Metall (o. J.): Beschäftigtenbefragung 2013 – Analyse der Ergebnisse, Sonderauswertung nach Bundesländern

Demografischer Wandel – mehr Informationen

Allgemeine Daten und Statistiken zur demografischen Situation in Deutschland sowie in einzelnen Bundesländern – als auch Informationen über neue Studien oder spezielle Aktivitäten, die zum Thema in Deutschland umgesetzt werden, sind auf den „Demografieportalen“ des Bundes und der Länder zu finden:

Demografieportal Bund:
www.demografie-portal.de

Demografieportal Brandenburg:
www.demografie.brandenburg.de

Demografieportal Sachsen:
www.demografie.sachsen.de

Spezielle Informationen zur demografischen Situation im verarbeitenden Gewerbe sowie in einzelnen Branchen finden sich in folgenden Publikationen:

IG Metall Bezirk Berlin-Brandenburg-Sachsen (2014): Demografischer Wandel in der Sächsischen Industrie; abrufbar unter: www.igmetall-bbs.de/fileadmin/user/Dokumente/2014/2014_Brosch_Sachsen.pdf

IG Metall Bezirk Berlin-Brandenburg-Sachsen (2014): Demografischer Wandel in der Brandenburger Industrie; abrufbar unter: www.igmetall-bbs.de/fileadmin/user/Dokumente/2014/2014_Brandenburg.pdf



**GUTE GRÜNDE,
DIE ARBEIT AM THEMA
ZU STARTEN**

Aktives Altern im Betrieb zu gestalten ist keine kleine Aufgabe. Dies zeigen auch die Praxiserfahrungen der Betriebe in unserem Projekt (siehe nächstes Kapitel). Wichtig ist es jedoch, die Arbeit am Thema zu starten. Denn jeder Schritt zählt auf dem Weg zu besseren Bedingungen für ein aktives Altern im Betrieb. In diesem Kapitel möchten wir einige Hinweise geben, wie erfolgreich gestartet und gestaltet werden kann und worauf es zu achten gilt.

Gute Argumente, aktives Altern im Betrieb anzupacken

Es gibt gute Argumente, das Thema „Aktives Altern“ anzupacken – sowohl für Unternehmensleitungen und Personalverantwortliche als auch für Betriebsräte. Wir haben hier einige als „Argumentationshilfe“ zusammengestellt.

Fünf Argumente für Unternehmensleitung und Personalverantwortliche, sich mit aktivem Altern zu beschäftigen

- 1.** Wenn bei Ihnen in fünf bis zehn Jahren die 50–65-Jährigen die Mehrheit der Belegschaft bilden, dann sind diese die Träger der Produktivität – und es stellt sich die Frage, ob die Beschäftigten die vorhandene Arbeit dann bewältigen können (und wollen).
- 2.** Wenn Sie innovatives neues Wissen und Know-how nicht mehr über neue Fachkräfte „kaufen“ können, müssen Sie Rahmenbedingungen schaffen, damit die vorhandene Belegschaft innovativ und leistungsfähig bleibt und möglichst wenige Beschäftigte vorzeitig in den Ruhestand ausscheiden (müssen).
- 3.** Wenn der Fachkräftemarkt immer leerer wird, werden nur sehr überzeugende Argumente Auszubildende oder ausgebildete Fachkräfte zu Ihnen bringen. Dazu zählen neben dem Gehalt wesentlich auch ausgewogene Arbeitsbedingungen, die nicht krank machen, berufliche Entwicklungsperspektiven und die Balance von Arbeit und Privatleben.
- 4.** Wenn gerade in Ihrem regionalen Umfeld keine passenden Arbeitskräfte für Sie bereit stehen, müssen Sie mittel- bis langfristig Ihre Rekrutierungsstrategien verändern. Ein guter Weg ist, im Betrieb stärker Weiterbildung umzusetzen – auch und gerade für ältere Beschäftigte.
- 5.** Wenn erfahrene Fachkräfte Sie absehbar verlassen, müssen Sie das Erfahrungswissen vorab „überleiten“ – also das formale aber auch informelle Wissensmanagement regeln, sonst werden Sie ökonomische Nachteile haben, da wichtige Kompetenzen nicht mehr verfügbar sind.

Fünf gute Gründe für Betriebsratsgremien aktives Altern als Thema anzugehen

- 1.** Nach § 80.1.6 BetrVG gehört es zu den allgemeinen Aufgaben des Betriebsrates, die Beschäftigung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu fördern.
- 2.** Wenn die Belegschaft älter wird, können in zunehmendem Maße Verschleißerscheinungen auftreten. Damit die Arbeitsfähigkeit aller Beschäftigten – egal welchen Alters – langfristig erhalten bleibt, gilt es frühzeitig physische und psychische Arbeitsbelastungen zu verhindern und solche Beschäftigten zu unterstützen, die in ihrer Leistung und damit in ihrer Arbeitsfähigkeit eingeschränkt sind.
- 3.** Ein zukunftsfähiges Unternehmen braucht Arbeitsbedingungen, die den Menschen als Ganzes sehen und Arbeitsbedingungen schaffen, die eine gute Vereinbarkeit von Arbeit und Leben sicher stellen – und zwar in jeder Lebensphase und jedem Alter. Dies macht attraktiv für junge Beschäftigte, schafft aber auch Freiräume und Entlastungen für Ältere.
- 4.** Die Teilnahme an Weiterbildung ist häufig ungleich verteilt, insbesondere Beschäftigte über 45 Jahre nehmen seltener an Weiterbildungen teil (außer es handelt sich um Führungskräfte). Hier gilt es gegenzusteuern. In Zeiten, in denen sich die Arbeitswelt durch Digitalisierung und Industrie 4.0 so rasant wandelt, müssen alle in der Lage sein und bleiben, lebenslang zu lernen – gerade auch ältere Beschäftigte.
- 5.** Fehlende Nachfolgeplanung gefährdet die Leistungsfähigkeit des Betriebes und somit die Zukunftsfähigkeit aller Arbeitsplätze. Es müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, um Erfahrungswissen rechtzeitig von älteren Beschäftigten auf jüngere oder neue Beschäftigte zu transferieren. Frühzeitige Nachfolgeplanung hilft auch, Entlastungsmöglichkeiten für ältere Beschäftigte zu schaffen, indem z. B. Aufgaben neu bzw. anders verteilt werden.

Betriebsräte sind wichtige Schrittmacher

Es gehört zur Aufgabe des Betriebsrates, die Beschäftigung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu sichern und zu fördern. Nimmt er diese Aufgabe an, kann er zum Schrittmacher für soziale Innovationen im Betrieb werden. Studien und Befragungen⁵ haben gezeigt, wie wichtig es ist, dass der Betriebsrat genau diese „Schrittmacherfunktion“ wahrnimmt. Denn dort, wo er dies tut, werden soziale Innovationen deutlich häufiger bzw. positiver im Sinne der Belegschaft gestaltet. So erhöht sich etwa ...

5 Siehe hierzu: Betriebsrat zahlt sich aus, In: Böcklerimpuls 06/2010, S. 4f, abrufbar unter: www.boeckler.de/pdf/impuls_2010_06_4-5.pdf.

⊕ ...die Wahrscheinlichkeit, dass flexible Arbeitszeitregelungen angeboten und in der Praxis auch umgesetzt werden um 16%.

⊕ ... die Bindung der Beschäftigten an den Arbeitsplatz um rund 20%. Sie ist sogar noch stärker, wenn der Betrieb tarifgebunden ist (mehr als 30%).

⊕ ... das Einkommen für Beschäftigte in den untersten Verdienstgruppen um rund 14%.

⊕ ... die Chance auf Weiterbildungsangebote im Betrieb.

**Tabelle 3: Allgemeine Aufgabe des Betriebsrates § 80.1.6 BetrVG
„...die Beschäftigung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer fördern“**

INFORMATION	BERATUNG / UNTERRICHTUNG	MITBESTIMMUNG
§ 80.2 Allgemeines Informationsrecht sachkundige Beschäftigte als Auskunftspersonen (auch schriftl. Befragung der Beschäftigten)	§ 90 Unterrichts- und Beratungsrechte Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung	§ 87.1.7 Arbeits- und Gesundheitsschutz
	§ 92.2 Personalplanung Vorschläge des Betriebsrates	§ 91 Mitbestimmungsrecht menschengerechte Arbeitsgestaltung
§ 92 Personalplanung gegenwärtiger und zukünftiger Personalbedarf, Maßnahmen	§ 92a Beschäftigungssicherung Vorschläge des BR, Beratungspflicht	§ 93 Ausschreibung von Arbeitsplätzen
§ 96 Förderung der Berufsbildung Bedarfsermittlung	§ 96 Förderung der Berufsbildung allgem. Beratung	§ 95 Auswahlrichtlinien Berücksichtigung älterer Beschäftigter verankern (gilt nur in Unternehmen ab 500 Mitarbeitende)
	§ 97 Einrichtungen und Maßnahmen der Berufsbildung	§ 97 Einrichtungen und Maßnahmen der Berufsbildung
	§ 111 Betriebsänderung (insb. Änderungen der Betriebsorganisation/ Einführung neuer Arbeitsmethoden)	§ 98 Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen
§ 42/43 Betriebsversammlungen (Information und Dialog mit den Beschäftigten sowie Bericht zur Entwicklung des Personalbestandes/ Belegschaftsstruktur durch den Arbeitgeber – also auch die Darstellung der Altersstruktur)		

Rechtliche Grundlagen zur Gestaltung aktiven Alterns

Unterstützt wird die Position des Betriebsrates als Schrittmacher beim Thema durch umfassende Informations-, Mitbestimmungs- und Beratungsrechte, die ihm zur Gestaltung des Themas laut BetrVG zur Verfügung stehen. Tabelle 3 auf Seite 21 gibt einen Überblick.

Zudem bietet das Arbeitsschutzgesetz und die Rechtsprechung dazu durch das Bundesarbeitsgericht eine Reihe von Einflussmöglichkeiten des Betriebsrates sowie klare Pflichten des Arbeitgebers. Die rechtlichen Grundlagen sind jedoch wirkungslos, wenn

Arbeitsschutzgesetz – Pflicht für den Arbeitgeber und Mitbestimmung für den Betriebsrat

Der Arbeitgeber ist nach § 5 Arbeitsschutzgesetz verpflichtet, die Gesundheitsrisiken am Arbeitsplatz zu analysieren und Gegenmaßnahmen zu treffen. Daraus speist sich eine Reihe von Handlungsmöglichkeiten, die ein Betriebsrat – auf der Basis des § 87 (1) 7 BetrVG – im Arbeitsschutz hat. Zumal das Bundesarbeitsgericht in mehreren Entscheidungen (2004 und 2008) unmissverständlich gesagt hat, dass es keine Gefährdungsbeurteilung ohne die aktive Mitbestimmung des Betriebsrats geben darf.

es keine aktive Arbeit im Betrieb an dem Thema gibt und damit konkretes Handeln nicht „eingefordert“ wird. In vielen Betrieben gestaltet eher der Dialog von Betriebsrat und Arbeitgeber positive Praxis, wie die nachfolgenden Praxisbeispiele auch zeigen.

Schritt für Schritt ans Ziel: Erfolgsfaktoren zur Gestaltung des Themas im Betrieb

Aktives Altern im Betrieb zu gestalten bedeutet Umdenken und Veränderung. Dies setzt einen geplanten Prozess voraus, der Schritt für Schritt verfolgt werden muss. Folgende Punkte sind zu beachten:

1. Die genaue Bestimmung der Ausgangslage: Eine solche Analyse (z. B. differenzierte Altersstrukturanalyse, Beschäftigtenbefragung) ist der Dreh- und Angelpunkt für Veränderungsvorhaben. Deshalb sollten möglichst alle für das Thema wichtigen betrieblichen Akteurinnen und Akteure daran beteiligt werden. Auf diese Weise kann besser abgesichert werden, dass die Ergebnisse für alle „stimmig“ sind und die Maßnahmen gut greifen können. Die Beteiligten entwickeln hier ein gemeinsames „Bild“. Es muss ausreichend Zeit für die Bestimmung der Ausgangssituation eingeplant werden. Je besser die Probleme/Engpässe etc. analysiert werden, desto schneller kann man greifbare Maßnahmen angehen.
2. Die Festlegung von Zielen: Man sollte sich Ziele setzen, die realistisch sind und immer wieder im Veränderungsprozess prüfen, was man erreicht hat und warum gegebenenfalls bestimmte Ziele nicht erreicht werden konnten. Damit für alle Beteiligten – und insbesondere die Beschäftigten – der Erfolg der Arbeit deutlich wird, sollten neben mittel- und langfristigen auch kurzfristige und leichter zu erreichende Ziele dazu gehören (z. B. Gesundheitstage, gesunde Ernährung, Kommunikation).
3. Einschätzung/Festlegung von Ressourcen: Um realistische Ziele setzen zu können, muss u. a. bedacht werden, wie viele eigene Ressourcen hierfür vorhanden und eingesetzt werden können. Sinnvoll ist es

dabei auch, nach Fördermöglichkeiten zu schauen und externe Sachkompetenz unterstützend hinzuzuziehen.

4. Ergebnisorientiertes Projektmanagement – mit Zeitplan: Ein Projektmanagement mit einer soliden Projektplanung bedeutet, dass immer wieder Arbeitsschritte geplant, Ergebnisse geprüft und Absprachenotwendigkeiten erkannt werden.
5. Beteiligungsorientierung – hierarchieübergreifend: Nicht nur in der Bestandsaufnahme, sondern auch während des laufenden Veränderungsprozesses, sollte immer möglichst viel Beteiligung stattfinden. Das gewährleistet, dass alle bei (geplanten) Veränderungen „mitgenommen“ werden, die Ergebnisse akzeptieren und die Kommunikation besser läuft.
6. Kommunikation im Betrieb – warum passiert was? Jenseits der konkreten Beteiligung ist auch das regelmäßige Berichten über die Veränderungsprozesse wichtig, also darüber, was wie geschieht und wo Ergebnisse sichtbar werden. Hintergrund: Veränderungen lösen oftmals Ängste und Widerstände aus, denen man am besten durch den Dialog begegnen kann.
7. „Eintakten“ in die Geschäftsprozesse: Wenn Veränderungsprojekte geplant werden, sollten diese Bestandteil der Geschäftsprozesse werden. Ein praktisches Beispiel: liegt bereits ein Personalentwicklungskonzept vor, sollte dieses die Basis für die demografischen Projekte sein.

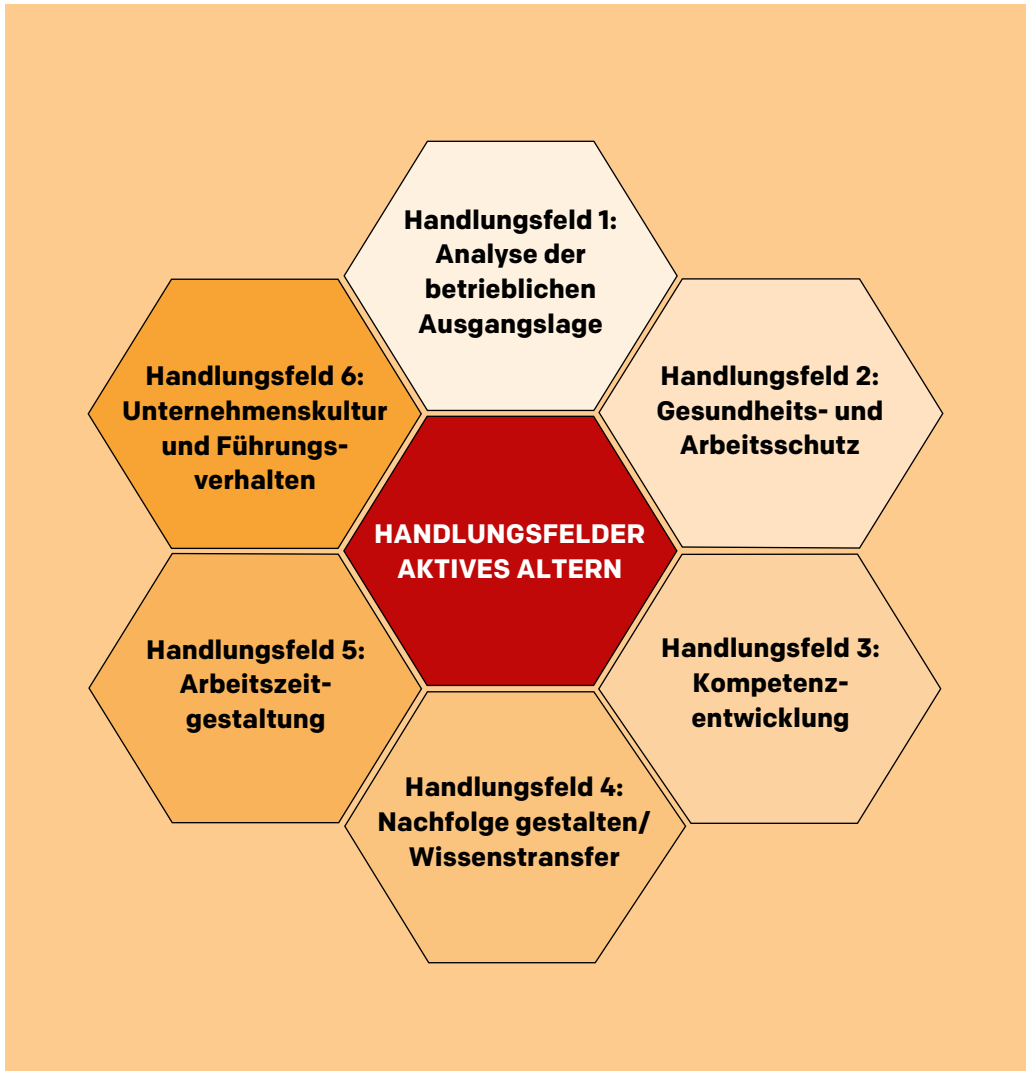


**HANDLUNGSFELDER
FÜR DIE GESTALTUNG
AKTIVEN ALTERNS**

Im nachfolgenden Kapitel geben wir entlang der einzelnen Handlungsfelder Hinweise und Praxiseinblicke, wie die Arbeit am Thema begonnen bzw. gezielt umgesetzt werden kann. Dabei ist zu beachten: Die nachfolgenden Ausführungen beschreiben

Möglichkeiten und Wege zur Gestaltung der einzelnen Handlungsfelder. Die Praxisansätze sind als Beispiele, nicht als „Königsweg“ zu verstehen. Das Einholen weiterführender, vertiefter Informationen und externer Expertise ist empfehlenswert.

Abbildung 4: Überblick Handlungsfelder



Nicht immer ist offensichtlich, wo der Handlungsbedarf am größten ist und was die jeweils richtige Strategie ist. Es gilt also im ersten Schritt genau zu schauen, wo die Hebel angesetzt werden müssen.

Dazu ist in jedem Fall eine Altersstrukturanalyse notwendig. Die Altersstrukturanalyse liefert zahlenmäßige Informationen über die demografische Zusammensetzung der Belegschaft sowie über mögliche zukünftige Veränderungen der Belegschaftsstruktur. Die Basis für eine Altersstrukturanalyse bilden zum einen betrieblich vorliegende Personaldaten (Alter, Geschlecht, Abteilung, Qualifikation, Tätigkeit, u. a.) und zum anderen betriebliche Annahmen über relevante Einflussgrößen der zukünftigen Altersstrukturentwicklung (z. B. Beschäftigungsentwicklung, Umfang von Berufsausbildung und -übernahme, durchschnittliches Verrentungsalter, u. a.).

Hinweis: Es empfiehlt sich immer eine detaillierte Analyse auf Bereichs-, Abteilungs-, und Gruppenebene oder bezogen auf spezifische Qualifikationen/Arbeitsstellen (z. B. Meister, Gabelstaplerfahrer, un- und angelernte Beschäftigte usw.). Durch eine solche differenzierte Auswertung werden erst die Herausforderungen der Zukunft (z. B. Organisation von Wissenstransfer, Nachfolgeplanung, Rekrutierung) ausreichend sichtbar und bewertbar.

Nach der Analyse der Altersstruktur ist meist noch ein zweiter Schritt zur Bestimmung der Ausgangslage notwendig: Die Stärken-Schwächen-Analyse der einzelnen Handlungsfelder im Betrieb – und daraus

Analyse der Ausgangslage – mehr Informationen

Auf der Webseite der Initiative „Neue Qualität der Arbeit“ gibt es einen Überblick zu unterschiedlichen Instrumenten, die für die Analyse der Ausgangslage (Altersstrukturanalyse sowie erste Demografie-Checks) genutzt werden können.

www.inqa.de/DE/Informieren-Themen/Diversity/Demografie/altersstrukturanalysen.html

resultierend die Gewichtung der einzelnen Handlungsfelder. Eine solche Stärken-Schwächen-Analyse können das Unternehmen oder/und der Betriebsrat im Rahmen eines Workshops vornehmen. Um das Thema möglichst frühzeitig breit im Unternehmen zu verankern und die Beschäftigten frühzeitig mit ins Boot zu holen, eignet sich auch die Umsetzung einer Beschäftigtenbefragung.

Durch die Beschäftigtenbefragung werden die subjektive Einschätzung der Beschäftigten zu Themen wie Belastungen, Arbeitsorganisation sowie effektive Weiterbildung sichtbar und mögliche Lösungsansätze klarer. Sie kann in der ersten Analysephase eingesetzt werden, wenn noch nicht sicher ist „wo die Reise im Betrieb hingehen soll“ und man dies auf Basis der Rückmeldung der Belegschaft entscheiden will. Sie kann aber auch zu einem späteren Zeitpunkt (nach Festlegung eines bestimmten Themas) durchgeführt werden.

Praxisbeispiel Automobilzulieferer – Beschäftigte zu Beteiligten machen

Das Thema Demografie beschäftigt Personalabteilung und Betriebsrat am Standort schon seit längerem. So wurde im Rahmen eines durch den Arbeitgeberverband durchgeführten Projekts eine differenzierte Altersstrukturanalyse für den Standort erarbeitet und hieraus Ableitungen für die zukünftige Personalentwicklung gezogen. Auch Gesundheitsförderung/Gesundheitsschutz sowie alternsgerechtes Arbeiten haben für Personalabteilung und Betriebsrat im Unternehmen hohe Bedeutung. Allerdings nehmen beide Betriebsparteien wahr, dass bei Führungskräften, aber auch Beschäftigten, wenig Sensibilität für diese Themen vorhanden ist, und dass Maßnahmen bisher eher abgelehnt werden (z. B. Rotation, Veränderungen im Schichtsystem, Arbeitsplatzwechsel, Gesundheitsangebote, ...). Konkret wurde nun im Projekt Aktives Altern vereinbart, die Arbeit am Thema mittels einer Beschäftigtenbefragung voranzubringen und hierdurch die Einschätzungen und Gestaltungsideen der Beschäftigten zum Thema „Demografischer Wandel/Gesundheit/Alternsgerechtes Arbeiten“ zu ermitteln. Mit der Befragung waren alle Beteiligten zufrieden.

Zum Themenbereich Gesundheit hatten die Beschäftigten folgende Einschätzungen:

- ⊕ Der Gesundheitsschutz und die jährlich stattfindenden Gesundheitstage werden vom Großteil der Befragten als gute Maßnahmen bewertet. Die Teilnahme an den Gesundheitstagen ist wegen der zeitlichen Lage für viele schwierig.
- ⊕ Die Wiedereingliederung nach langer Krankheit wird von der Mehrheit, die damit Erfahrung haben, positiv bewertet.

⊕ Die Qualität der Arbeitsplatzgestaltung wird von vielen (66 Personen) hingegen nur mit „teils/teils“ bewertet.

⊕ Mehr als 60% geben an, Interesse an einem Angebot an Massagen und Rücken-schulen am Standort zu haben.

Die Personalabteilung hat in Absprache mit dem Betriebsrat im Nachgang folgende konkrete Maßnahmen beschlossen und zum Teil bereits umgesetzt:

⊕ Führungskräftecoaching zum Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

⊕ Schulung der Meister in Bezug auf Personalführung mit Schwerpunkt psychische Belastungen und Stress.

⊕ Ausbau des betrieblichen Gesundheitsmanagements durch Kooperation mit Krankenkassen.

⊕ Freistellung von der Arbeit für Beschäftigte aus Schichtbetrieb zur Teilnahme am Gesundheitstag.

⊕ Stärkeres Augenmerk auf die Ausgestaltung der Ergonomie am Arbeitsplatz bei Neuaufträgen.

Für den Betriebsrat steht nach der Befragung fest: Auf der Agenda des Betriebsrates muss die Gestaltung des demografischen Wandels – und damit verbunden die Gesundheitsförderung – weit oben stehen. Eine gesündere Arbeitsgestaltung, die Verbesserung der Lage und Verteilung der Arbeitszeit sowie die Verbesserung der Nachfolgeplanung sind für ihn hierbei essenziell. Auch die Qualität der Gefährdungsbeurteilung muss vor dem Hintergrund der Befra-

gungsergebnisse verbessert werden, so eine Konsequenz für den Betriebsrat. Entsprechende Strategien hierzu wurden in-

nerhalb des Betriebsratsgremiums in den letzten Monaten ausgearbeitet und diskutiert.

Praxisbeispiel Stahlindustrie – Analysen effektiv nutzen

Bereits seit 3 bis 4 Jahren ist das Thema Demografie im Fokus des Unternehmens. Eine Analyse der Altersstruktur wie auch der Krankenstände und Unfallraten wurde durchgeführt. Viele der Beschäftigten sind bereits zwischen 54–58 Jahre alt, in einigen Abteilungen bilden sie sogar einen dominanten Anteil unter den Beschäftigten. Trotz der bereits bestehenden Aktivitäten, das Thema am Standort zu gestalten, wünschen sich Betriebsrat und Geschäftsführung weitere konkrete Ideen im Umgang mit dem Thema.

Die erste wichtige Frage, die im Rahmen des Projektes gestellt wurde, war: „Was weiß das Unternehmen bereits zum Thema? Welche Analysen liegen vor und wo zeigen sie Handlungsbedarf auf?“. Es gab bereits folgende Analysen im Unternehmen: eine Altersstrukturanalyse, Belegschaftsstatistiken der letzten 15 Jahre, Gesundheitsreport, Unfall- sowie Arbeitsunfähigkeitsstatistiken, eine Übersicht über die unterschiedlichen Schichtmodelle im Unternehmen sowie Gefährdungsbeurteilungen. Diese Unterlagen wurden nun zusammengenommen (Sekundäranalyse) und die Ergebnisse gemeinsam mit Betriebsrat und Arbeitgeberseite bei einem Arbeits- und Auswertungstreffen diskutiert. U. a. zeigte sich hierbei:

⊕ Die bisher vorliegende Altersstrukturanalyse weist nur Altersdurchschnittswerte aus. Sie ist damit noch nicht differenziert genug, um z. B. Aussagen über die tatsächliche Altersstruktur in einzelnen Abteilungen, Tätigkeitsbereichen etc. zu geben.

⊖ Der Gesundheitsreport der zuständigen Krankenkasse lässt keine verlässliche Aussage über das Gesundheitsbild der Belegschaft zu, da die Analyse nur Daten von einem Viertel aller Beschäftigten zur Grundlage hat. Sie bietet aber erste Hinweise darauf, was Problempunkte sein können (z. B. Anzahl Arbeitsunfähigkeitstage je Fall, häufigste Krankheitsgründe, negative Tendenzen bei bestimmten Krankheitsbildern).

⊖ Die Begutachtung der bestehenden Gefährdungsbeurteilungen ergab, dass vor dem Hintergrund des demografischen Wandels ebenfalls Ergänzungen/Verbesserungen notwendig sind; hierzu zählen: Gefährdungen bezogen auf Arbeitsorganisation und Arbeitsumfang/-intensität (potenzielle Überlastungssituationen), Bewertungen des Arbeitsbereichs/der Tätigkeiten aus Alterssicht oder auch mögliche ergonomische Verbesserungen.

Es gab eine intensive Diskussion zwischen Arbeitgeberseite und Betriebsrat. Vor dem Hintergrund der notwendigen Personalbedarfsplanung – und hiermit zusammenhängend auch der Festlegung des Ausbildungsbedarfs des Unternehmens für die nächsten Jahre – einigte man sich darauf, die Unterstützung des Projektträgers zu nutzen, um im nächsten Schritt eine differenzierte Altersstrukturanalyse durchzuführen.

Ergebnis der Altersstrukturanalyse

- ⊗ Bis 2020 wird es gerade in den wissensintensiven Reparatur- und Wartungsabteilungen viele rentenbedingte Abgänge geben. In einzelnen Abteilungen gibt es fast keine jungen Nachwuchskräfte. Vor allem in zwei Abteilungen muss in den nächsten Jahren gezielt junger Nachwuchs ausgebildet/angelernt werden, um Wissensverluste zu vermeiden.
- ⊗ Über alle Abteilungen hinweg sind zudem im Tätigkeitsfeld Kontrolle/Steuerung/Überwachung (z. B. Vorarbeitende, Meisterin/Meister, Schichtführende, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Qualitätsstellen) in den nächsten Jahren die meisten Renteneintritte zu erwarten.
- ⊗ Es gibt eine stark ausgeprägte Alterszentrierung bei Beschäftigten in Vollkontischicht. Dies wurde von allen einheitlich als problematisch bewertet, da dieses Schichtsystem gerade für ältere Beschäftigte besondere gesundheitliche Risiken birgt. Da eine Veränderung der Personalbesetzung momentan nicht möglich ist, wurde beschlossen, zukünftig Schulungen zur „Lebensgestaltung mit Kontischichtsystem“ für diese Beschäftigten anzubieten.
- ⊗ Das Entwicklungsszenarium bis 2020 zeigt zudem deutlich, dass die altersbedingten Abgänge mit Hilfe der heutigen Ausbildungszahlen und der bisher geplanten Neueinstellungen bei weitem nicht gedeckt werden können.

Vor allem die Geschäftsführung zeigte sich überrascht über das Ausmaß der rentenbedingten Personalabgänge in den nächsten Jahren. Vor diesem Hintergrund wird die hohe Bedeutung des schnellen Ausbaus der Ausbildungsaktivitäten sichtbar. Entsprechende Maßnahmen hierzu sind nun eingeleitet. Die Erstellung einer differenzierten Altersstrukturanalyse half nicht nur dabei, einen Überblick über die aktuelle Altersstruktur im Unternehmen zu erhalten, sondern schaffte für die Betriebsparteien auch eine valide Diskussionsgrundlage, um gezielte Maßnahmen bezüglich der zukünftigen Personalstrategie miteinander abstimmen und in die Wege leiten zu können. Nicht nur ein Ausbau der Ausbildungsaktivitäten wurde vereinbart, sondern auch eine verstärkte Diskussion bzgl. der unternehmensinternen Nachfolgeplanung.

HANDLUNGSFELD 2: GESUNDHEITS- UND ARBEITSSCHUTZ

Im Arbeits- und Gesundheitsschutz geht es um Verhältnis- und Verhaltensprävention, also um die gesundheitlich optimale Gestaltung von Arbeitsbedingungen (z. B. Arbeitszeit, Zeitdruck) wie auch das Verhalten der Beschäftigten (z.B. korrekt Heben, richtig ernähren). Laut Arbeitsschutzgesetz sind Arbeitgeber dazu verpflichtet, für die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Beschäftigten im Unternehmen zu sorgen. Der Gefährdungsbeurteilung (siehe Artikel 5, Arbeitsschutzgesetz) kommt dabei eine wichtige Aufgabe zu. Sie ist so zu gestalten, dass sie alle Gefährdungen aufnimmt und analysiert, die sich im Rahmen einer Tätigkeit ergeben können. Das meint physische wie auch psychische Gefährdungen!

Kernstück der betrieblichen Gesundheitsförderung ist die Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen zur Verbesserung der Gesundheit der Beschäftigten. Je nach Bedarf sind mögliche Handlungsfelder zum Beispiel eine neue Gestaltung von Arbeitsabläufen oder Arbeitszeitorganisation, eine höhere Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an betrieblichen Vorgängen,

Zu beachten gilt: Gerade von Arbeitgeberseite wird bei der Gestaltung aktiven Alterns häufig zuerst an der Verhaltensprävention angesetzt. Sätze wie „Da müssen die Beschäftigten aber erst mal selbst aktiv werden, sonst ist es sinnlos, was wir hier tun!“, sind keine Seltenheit. Das ist jedoch nur die halbe Wahrheit. Denn verhältnisorientierte Maßnahmen sind oftmals wichtiger als verhaltensorientierte Maßnahmen. Deswegen sollte die Priorität auf die Umsetzung verhältnisorientierter Maßnahmen gelegt werden – nicht umgekehrt!

die Einführung eines Vorschlagswesens, Verringerung von psychischen oder physischen Arbeitsbelastungen (Ergonomie), Personalentwicklung, Job-Rotationen oder Weiterbildungen. Geeignete Instrumente für die Planung sind auch hier Workshops oder Gesundheitszirkel, die eine hohe Beteiligung der Beschäftigten garantieren. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kennen ihre Arbeits- und Lebensbedingungen am besten und können wertvolle Hinweise für die Erarbeitung zielgruppengerechter Lösungsansätze liefern. Eine hohe Partizipation der Beschäftigten an der Entwicklung der Maßnahmen erhöht zudem die Akzeptanz der Veränderungen.

Eckpunkte für die Gesundheitsförderung

- ➔ Durch betriebliche Gesundheitsförderung lassen sich gezielt Arbeitsbelastungen verringern und gesundheitsfördernde Verhaltensweisen der Beschäftigten stärken.
- ➔ Als gute Dialoggrundlage dienen ein Arbeitskreis Gesundheit, der betriebliche Gesundheitsbericht, Gesundheitszirkel und Beschäftigtenbefragungen.
- ➔ Die Beteiligung der Beschäftigten gehört dazu.
- ➔ Berufsgenossenschaften und Krankenkassen können Unterstützung bieten.
- ➔ Ausgaben können Arbeitgeber von der Steuer absetzen.

Exkurs: Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)

Die zunehmende Anzahl an leistungseingeschränkten Beschäftigten rückt das „betriebliche Eingliederungsmanagement“ (BEM) stärker in den Mittelpunkt.

Wenn eine Leistungseinschränkung nach längerer krankheitsbedingter Abwesenheit (6 Wochen oder mehr innerhalb der letzten 12 Monate) im Betrieb festgestellt wird, ist das betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) ein Instrument, um hier Klarheit zu schaffen. Bereits seit 2004 ist BEM gesetzlich verpflichtend (siehe § 84.2 SGB IX). Das Kernstück eines nachhaltig erfolgreichen BEM bildet die Situationsanalyse. Mit ihrer Hilfe wer-

den die Fähigkeiten der Betroffenen und die Anforderungen des Arbeitsplatzes miteinander abgeglichen und es werden Maßnahmen abgeleitet, die entweder den Arbeitsplatz bzw. das Arbeitsfeld zielgerichtet verändern oder durch organisatorische Veränderungen die Weiterarbeit in der ursprünglichen Tätigkeit ermöglichen. Klassisches Beispiel ist die Einschränkung der Schichttauglichkeit. Eine Anpassung würde in diesem Fall heißen, nach Möglichkeiten zu suchen, wie der/die Beschäftigte weiter seiner Tätigkeit nachgehen kann ohne in Nachtschicht zu arbeiten. Veränderungen in der Arbeits(zeit)organisation sind hierfür notwendig – nicht die Versetzung auf einen anderen Arbeitsplatz.

Praxisbeispiel Stahlindustrie – Gesundheit stärken

Betriebsrat und Geschäftsführung sind seit längerem mit der demografischen Entwicklung im Unternehmen befasst. Handlungsbedarf wird konkret in einer Abteilung gesehen. Bei den 80 Beschäftigten dort liegt das Durchschnittsalter bei rund 48 Jahren. Es wird im durchgehenden 3-Schicht-System gearbeitet mit abgestimmten Stillstandstagen (zur Wartung der Maschinen etc.). Im Arbeitsbereich wurde in den letzten Jahren umfassend modernisiert. Für die Beschäftigten ergaben sich dadurch viele Neuerungen und neue Anforderungen. Auch Personaleinsparungen gingen damit einher.

Seit dem Modernisierungsprozess klagen die Beschäftigten vermehrt über Mehrbelastungen. Betriebsrat und Personalleitung vermuten, dass die Ausweitung der Aufgaben

der Grund ist und die körperlichen Entlastungen durch den Modernisierungsprozess von den Beschäftigten nicht wahrgenommen werden.

Im Rahmen von Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterworkshops im Arbeitsbereich wurde deshalb über das Thema Mehrbelastungen und Gesundheit der Dialog gesucht. Die Beschäftigten wurden zu ihren Arbeitsbedingungen befragt und gemeinsam wurden Verbesserungsvorschläge entwickelt. Darüber hinaus wurden Ideen vermittelt, wie die Beschäftigten ihr Gesundheitsverhalten und ihren persönlichen Lebensstil ggf. gesundheitsförderlicher gestalten können. Auch über die bereits vom Unternehmen angebotenen sowie geplanten Gesundheitsangebote wurde dabei informiert und diskutiert.

Ergebnis der Workshops:

- ⊕ Es wurden durch die Beschäftigten wichtige Hinweise geliefert, wie der Arbeitsschutz weiter verbessert werden kann und wo aus Sicht der Betroffenen große Mängel herrschen, die auch die Arbeitsprozesse stören.
- ⊕ Diskutiert wurde zudem, wie zur Minimierung der Belastungen Arbeitsplatzwechsel umgesetzt werden können. Dabei zeigte sich, dass bei vielen Beschäftigten – entgegen der Vermutung des Betriebsrates und der Personalabteilung – eine Bereitschaft zu Tätigkeitswechseln vorhanden ist, dass die Beschäftigten dies aber vor dem Hintergrund des verringerten Personals als kaum realisierbar betrachten.

- ⊖ Deutlich wurde, dass die bisher angebotenen Gesundheitsangebote (Zuzahlung Fitnessstudio, Fußballtraining, Firmenlauf) gerade von älteren Beschäftigten wenig genutzt werden. Vielmehr wünschen sie sich Zuzahlungen zu wohnortnahen Gesundheitsangeboten (z. B. Rückenschulkurs, Massagen oder Eintrittskarte in ein Schwimmbad) und eine Verbesserung des Kantinenensens.

Im Rahmen der Workshops wurden so wichtige Hinweise für den Betriebsrat und die Personalabteilung geliefert, welche Verbesserungen beim Thema Gesundheit für die Beschäftigten hohe Priorität haben und dringend angegangen werden müssen.

Praxisbeispiel Automobilzulieferer – Arbeitsbelastung reduzieren durch Jobrotation

Der überwiegende Teil der Beschäftigten im Unternehmen arbeitet im direkten Bereich und hier fast ausschließlich im 3-Schicht-System. Mehr als 35% der Belegschaft ist 50 Jahre und älter. Gesundheitliche Beschwerden und Einschränkungen haben in den letzten Jahren zugenommen. Aus diesem Grund gibt es am Standort zwischen Betriebsrat, Geschäftsführung und Personalabteilung sowie mit der Gesundheitsbeauftragten bereits seit längerem feste Arbeitsstrukturen, um sich mit dem Thema demografischer Wandel zu beschäftigen und gemeinsam Maßnahmen zu gestalten. So wurde ein Pilotprojekt „Jobrotation“ gestartet, um Belastungen zu reduzieren sowie bessere Voraussetzungen für gesünderes und geistig aktiveres Altern im Betrieb zu schaffen. Als Pilotbereich wurde die Mon-

tage ausgewählt. Zwar gab es hier schon Arbeitsplatzwechsel zur Entlastung, allerdings kein systematisches Konzept zur Jobrotation. Der Bereichsleiter und die Produktionsplanerin der Montage haben ein erstes Konzept hierfür entwickelt und mit Geschäftsführung, Betriebsrat und Personalabteilung abgestimmt. Man einigte sich darauf, mit einer speziellen Auswahl an Tätigkeiten und einer kleinen Gruppe an Beschäftigten verschiedenen Alters im Rahmen einer sechswöchigen Pilotphase das Konzept zu erproben. Die regelmäßige Rückmeldung durch die Beschäftigten war hierbei essenziell. Wöchentlich fanden Gespräche zwischen dem Rotationsteam und den Vorgesetzten statt. Darüber hinaus wurden schriftliche Kurzbefragungen zur Qualität der Rotation und zur Erfassung von

Verbesserungsideen durchgeführt. So wurden schnell Optimierungsmöglichkeiten ermittelt und entweder direkt umgesetzt oder für die langfristige Umsetzung der systematischen Jobrotation „vorgemerkt“ (z. B. Abstimmung ergonomischer Anpassungen).

Am Ende der sechs Wochen wurde eine Gesamtauswertung der Probephase mittels Fragebogen durchgeführt. Die Ergebnisse zeigten, dass die Rotation von allen Beschäftigten nach einer gewissen Einarbeitungszeit positiv bewertet wurde – sowohl was die körperliche als auch geistige Entlastung und die Arbeitsausbringung anging. Zudem zeigte sich, dass folgende Punkte bei der Ausweitung von Jobrotation innerhalb der Montage unbedingt beachtet werden müssen:

1. Die Rotation muss anlagenbezogen erfolgen.
2. Die Anlagenführer müssen in das Projekt einbezogen werden/den Wechsel steuern.

3. Bei der Ausweitung der Jobrotation ist die Qualifizierung von Beschäftigten notwendig, damit alle flexibel eingesetzt werden können und Jobrotation auch bei Krankheit einzelner Beschäftigter/Einsatz von Leiharbeiterinnen und Leiharbeitern weiter umsetzbar ist.

4. Ebenso ist bei Ausweitung von Jobrotation eine regelmäßige Evaluation der Entwicklung notwendig und die Meinung der Beschäftigten muss ebenfalls weiterhin regelmäßig erfragt werden.

Vor dem Hintergrund der Erfahrungen aus der Pilotphase wurde in den darauffolgenden Monaten die Jobrotation Schritt für Schritt ausgeweitet. Mittlerweile befindet sich der Großteil der Beschäftigten in der Montage in Jobrotation.

HANDLUNGSFELD 3: KOMPETENZENTWICKLUNG

Der zunehmende Einsatz moderner Technologien und der Wandel der Anforderungen in Unternehmen erfordern eine regelmäßige Aktualisierung von Qualifikationen und eine gezielte Förderung sowie Weitergabe von Kompetenzen. Vor diesem Hintergrund müssen Unternehmen wie Beschäftigte das vielbeschworene „lebenslange Lernen“ praktizieren. Lebenslanges Lernen kann dabei viele Facetten haben und sollte nicht allein mit „klassischen“, d. h. „schulisch orientierten“ Weiterbildungsangeboten gleichgesetzt werden. Auch strukturiertes Anlernen in neue Tätigkeiten ist bereits eine Form der Weiterbildung, die der Kompetenzförderung dient. Wichtig ist, dass Beschäftigte über das Erwerbsleben hinweg immer wieder neue Lernanreize erhalten, etwa durch neue, wechselnde Aufgaben. Gleichzeitig sollten sie über ausreichende Ressourcen verfügen, diese (qualifikatorisch) zu bewältigen. Wichtig ist hier, dass das Thema Weiterbildung/Kompetenz nicht – wie heute leider noch häufig der Fall – ab einem bestimmten Alter weniger wird oder ganz aufhört, sondern das Weiterbildung/Kompetenz Beschäftigte bis zum Renteneintritt begleitet.

Weiterbildungsplanung

Lebenslanges Lernen umsetzen heißt für Betriebe, dass sie das Thema im betrieblichen Ablauf verankern müssen. Die Voraussetzung hierfür ist eine systematische Weiterbildungsplanung.

➔ **Überblick über Kompetenzen der Beschäftigten verschaffen:** Informationsbasis für eine solche „Kompetenzinventur“ sind etwa Stellenbeschreibungen oder Arbeitsanweisungen. Diese müssen hierfür auf aktuellem Stand sein.

➔ **Abteilungs- und funktionsbezogene Qualifikationsmatrix erstellen:** Hierin werden die vorhandenen Kompetenzen aller Beschäftigten (einer Abteilung und Funktion) aufgelistet und in Bezug zum Alter und den Austrittsdaten der Beschäftigten gesetzt. So kann abgeschätzt werden, welches Wissen wann durch Verrichtung verloren zu gehen droht – und es zeigt sich gleichzeitig, welche individuellen Entwicklungsanforderungen an jeden einzelnen Beschäftigten bestehen.

➔ **Zukünftige Kompetenzanforderungen im Unternehmen abschätzen (Qualifikations- und Personalbedarf):** Herleitbar u. a. aus veränderten Kundenanforderungen, aus der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen, aber auch aus Veränderungen im Produktionsprozess oder der mittelfristigen Unternehmensstrategie.

➔ **Weiterbildungs- und Entwicklungsinteressen der Beschäftigten aufnehmen:** Im Zuge von Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergesprächen oder durch eine Befragung (kurzer schriftlicher Fragebogen, z. B. „Wie wichtig ist Qualifizierung?“, „Sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit bisheriger Praxis zufrieden?“, „Was könnte verbessert werden?“, etc.).

➔ **Analyse der „Schwachstellen“ beim Thema Bildung/Lebenslanges Lernen:** Wo sind in der Vergangenheit wiederholt Schwierigkeiten aufgetreten? Wo besteht Verbesserungsbedarf? Indikatoren hierfür sind auf mehreren Ebenen zu suchen.

➔ **Lebenslanges Lernen regelmäßig evaluieren:** Vor allem gilt es zu überprüfen, ob die bereits bekannten Schwachstellen beseitigt bzw. verringert werden konnten oder ob neue Schwachstellen aufgetreten/hinzugekommen sind und wie diese beseitigt werden können.

Exkurs: Altersgerechtes Lernen – Was heißt das?

Will man lebenslanges Lernen im Betrieb umsetzen, muss man auch in den Blick nehmen, wie (An-) Lernen sinnvoll für alle – gerade auch für ältere Beschäftigte – gestaltet werden kann.

Entgegen weit verbreiteter Vorurteile: Ältere lernen nicht schlechter als Jüngere, aber sie lernen anders. Oftmals bestehen ein breites Erfahrungswissen und ein hohes Maß an Vorbildung und Vorerfahrung, auf die aufgebaut werden kann. Dazu sind aber die richtigen Lernmethoden entscheidend. In der Praxis bewährt haben sich so etwa Lernformen, die eine hohe Praxisorientierung haben und das vorhandene Vorwissen einbeziehen. Auch das Konzept des (Selbst-)Lernens in Teams (voneinander lernen) statt „verschult“ (Lehrer à Schüler) hat sich bewährt. Wichtig ist auch die Lerngeschwindigkeit. So ist es wichtig zu ermitteln, ob potenzielle Weiterbil-

dungsängste bestehen und wie diese abgebaut werden können. Hier ist es hilfreich, Älteren nicht nur Inhalte, sondern auch Lernstrategien zu vermitteln.

HANDLUNGSFELD 4: NACHFOLGE GESTALTEN/WISSENSTRANSFER

Der gezielte Erhalt von Kompetenzen in Form von Wissenstransfer sowie die frühzeitige Planung von Nachfolge bei (altersbedingtem) Ausscheiden von Beschäftigten, stellt ein weiteres wichtiges Handlungsfeld dar. Wissenstransfer beinhaltet insbesondere die Weitergabe von Erfahrungswissen. Diese kann durch unterschiedliche Maßnahmen sichergestellt werden:

- ➔ Begleitung/Mentoring neuer/jüngerer Beschäftigter durch Ältere/Erfahrene.
- ➔ Arbeitstandems zwischen Jung und Alt/altersgemischte Teams.
- ➔ Bereichsübergreifende Arbeitskräftepools: Diese können zugleich aber auch den Wissenstransfer fördern, da hierdurch die Erfahreneren ihr Wissen und ihre Kompetenz in anderen Bereichen bedarfsorientiert anbieten und einsetzen können.

Praxisbeispiel Autozulieferer – Weiterbildung für ältere Beschäftigte

Demografie beschäftigt das Unternehmen seit mehreren Jahren. Der Betriebsrat hat bereits 2010 ein Projekt durchgeführt und sich intensiv damit auseinandergesetzt, welche Handlungsfelder zur guten Gestaltung des demografischen Wandels in den Blick genommen werden müssen. Aktuell wird am Standort mit externer Unterstützung ein Projekt zum betrieblichen Gesundheitsmanagement umgesetzt. Hierzu gibt es am Standort einen Arbeitskreis, in dem Betriebs-

rat und Arbeitgeber gemeinsam das Thema bearbeiten. Vor allem Verhaltensprävention, die Verbesserung der Gesundheitsangebote und Stressreduzierung stehen hier im Fokus.

Weiterentwicklung für Ältere?

In Bezug auf das Thema Kompetenzvermittlung/Weiterbildung älterer Beschäftigter sieht der Betriebsrat die Notwendigkeit, aktiv zu werden. Denn am Standort gibt es

fortlaufende Veränderungsprozesse, die sowohl die Produktpalette als auch Neuerungen an den Produktionsmitteln selbst betreffen. Aus Sicht des Betriebsrates ist es aufgrund technischer Neuerungen und Veränderungen besonders wichtig, dass die Beschäftigten durch gutes Anlernen oder gezielte Weiterbildung die Veränderungsprozesse im Unternehmen gut mitgehen können und wollen. Gerade hier treten Schwierigkeiten auf.

- ⊕ Fehlende Informationen über Weiterbildungsmöglichkeiten.
- ⊕ Fehlende Information über die mit Weiterbildung verbundenen Chancen.
- ⊕ Fehlende Unterstützung durch Vorgesetzte.
- ⊕ Fehlende altersgerechte Gestaltung der Weiterbildungsmaßnahmen.
- ⊕ Fehlende Motivation oder auch Angst Älterer vor dem Lernen.

Veränderungen anstoßen

In dem anschließenden gemeinsamen Auswertungsgespräch des Betriebsrates mit dem zuständigen Meister und dem Leiter der Montage wurden u. a. folgende erste Punkte zur Verbesserung der Situation vereinbart:

- ⊕ Mehr/regelmäßigere (Wiederholungs-) Schulung (z. B. SAP).
- ⊕ Ein Arbeitskreis mit den Beschäftigten aus der Montage soll gebildet werden zum Thema „Einarbeitung/wie Anlernen?“ → Ziel: einheitliche Standards festlegen.
- ⊕ „Einarbeitungs-Paten“ sollen eingeführt werden.

Beschäftigte zu Wort kommen lassen

In einem Pilotbereich wurden vor diesem Hintergrund Interviews umgesetzt, die einerseits die Sicht der Beschäftigten aufnehmen und andererseits Veränderungsideen ermittelten. Gemeinsam mit dem Betriebsrat wurde für die Interviews ein Gesprächsleitfaden entwickelt, der folgende Themenschwerpunkte behandelte:

- ⊕ Wie ist die persönliche Einschätzung und Erfahrung der Beschäftigten zum Thema Weiterbildung?
- ⊕ Wie schätzen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Weiterbildungs- und Entwicklungskultur am Standort ein?
- ⊕ Sehen Ältere Hindernisse oder Barrieren beim Thema? Und wenn ja, welche?

Zudem zeigte sich im Gespräch, dass weitere Unterstützung notwendig ist. Nicht alle Themen/Probleme, die die Beschäftigten benannt haben, können vom Betriebsrat gemeinsam mit dem Meister bzw. Leiter des Bereichs bearbeitet werden. Dies betrifft vor allem das Thema „Überblick über Weiterbildungsangebote/Weiterentwicklungsmöglichkeiten“. Alle sind sich einig, dass es wichtig ist, für Beschäftigte besser erkennbar zu machen, welche Qualifikationen/Weiterbildungen notwendig sind und welche Entwicklungsperspektiven das Unternehmen bietet. Gleichzeitig sehen sie hier selbst bei sich eine „Informationslücke“, die nur mit Unterstützung der Personalabteilung geschlossen werden kann. Deswegen soll auch diese im nächsten Schritt beim Thema ins Boot geholt werden.

Praxisbeispiel Metall- und Elektroindustrie – Einarbeitung systematisch gestalten

In den letzten Jahren sind die Anforderungen der Auftraggeber deutlich gestiegen: Aufgrund eines schnelleren Innovationszyklus und eines breiteren Kundenspektrums sind heute vielfältigere Aufträge zu bearbeiten. Damit stiegen die Anforderungen an die Beschäftigten deutlich an, denn die Vielfalt der Produkte sowie häufige Produktwechsel erfordern eine stärkere Kontrolle und eine sehr sorgfältige Arbeitsvorbereitung. Die älteren Fachkräfte haben jedoch über viele Jahre nicht diese Art des „Arbeitsplatzwechsels“ umsetzen müssen und empfinden die neuen Anforderungen als sehr belastend. Die Geschäftsführung sowie der Betriebsrat sehen an dieser Stelle Verbesserungsbedarf, um die Belastungen für die (älteren) Beschäftigten zu verringern.

Ziel der gemeinsamen Projektarbeit war nun, die Einarbeitung in neue Positionen aktiv und systematisch zu gestalten. Gerade aufgrund des wachsenden Anteils älterer Be-

schäftigter ist dies wichtig, damit ein vereinbarkeitsfreundliches und gesundes Arbeiten bis zur Rente möglich ist. Zudem kann das Konzept für den Wiedereinstieg nach einer Auszeit, z. B. zur Pflege von Angehörigen, genutzt werden. Hierüber wollen Betriebsrat und Geschäftsführung einen intensiveren Dialog führen.

Gemeinsam mit Betriebsräten verschiedener Arbeitsbereiche wurde die Ausgangslage genauer bestimmt und eine Stärken- und Schwächenanalyse für Maßnahmen der Einarbeitung wurde erarbeitet. So fließen die Wünsche und Erfahrungen der Beschäftigten ein. Auf der Basis der Bestandsaufnahme wurden in einem Workshop die Eckpunkte für ein Einarbeitungskonzept entwickelt. Dieses Konzept wurde im Anschluss konkret untersetzt und aufbereitet, sodass das Unternehmen einen fundierten Impuls erhalten hat.

Eckpunkte Einarbeitung

- ⊕ Einarbeitung ohne Unterbrechung.
- ⊕ Einarbeitung durch eine Person.
- ⊕ Kompetenz der Einarbeiter/in/Anlerner/in sichern.
- ⊕ Praxis-Paten für technische Prozesse/Maschinen/Arbeitsbereiche bestimmen.
- ⊕ Allgemeine Kenntnisse (Grundkenntnisse) im Einarbeitungsplan fixieren.
- ⊕ Wissenstand der Beschäftigten ermitteln.
- ⊕ Einarbeitungspläne überarbeiten.
- ⊕ Praxisumsetzung Einarbeitungspläne kontrollieren.
- ⊕ Praxiserfahrung durch längeren Einsatz ermöglichen.
- ⊕ Datenblätter für einzelne Arbeitsschritte entwickeln.

Im dritten Schritt hat der Betriebsrat den Betriebsleiter, die Personalleitung sowie einen Meister aus der Produktion für eine vertiefende Diskussion der Vorschläge und der nächsten Umsetzungsschritte eingeladen. Die Vorschläge des Betriebsrates wurden sehr positiv aufgenommen

und gemeinsam weiterentwickelt. Alle Beteiligten sehen in einem systematischen Einarbeitungskonzept die Chance, die Belastungen der Beschäftigten zu reduzieren und durch flexible Einsatzmöglichkeiten alternsgerechte Arbeit zu stärken. Das Einarbeitungskonzept kann zudem für den Wiedereinstieg nach einer Elternzeit oder einer Auszeit zur Pflege von Angehörigen genutzt werden.

Folgende Konzeptergänzungen wurden festgehalten:

- ⊕ Es muss vorab mit den Anlernkräften (Einarbeiter/innen) gesprochen werden.
- ⊕ Die Einarbeitungspläne müssen stufenweise gestaltet sein, sodass man unterschiedliches Vorwissen abbildet.
- ⊕ Das Selbstlernen durch symbolische Maßnahmen (Heft mitgeben) unterstützen.
- ⊕ Der Einarbeitungsplan wird so umgestaltet, dass der Ablauf der Einarbeitung darin dokumentiert werden kann.
- ⊕ Arbeitssicherheit soll als Thema aufgenommen werden.
- ⊕ Eine Arbeitsgruppe mit dem Betriebsleiter soll die weiteren Einarbeitungspläne entwickeln.

HANDLUNGSFELD 5: ARBEITSZEITGESTALTUNG

Die Arbeitszeitgestaltung – neben dem Arbeits- und Gesundheitsschutz ein weiteres Handlungsfeld bei der gezielten Verhältnisprävention. Hier gibt es ganz unterschiedliche Ebenen für zielorientierte Maßnahmen, die im Folgenden näher erläutert werden sollen.

Altersgerechte Schichtsysteme

Kernthema – gerade in Unternehmen im Schichtbetrieb – ist eine optimale Gestaltung des Schichtsystems. Das Arbeiten im Schichtbetrieb kann nachweislich erhebliche körperliche und psychische Belastungen hervorrufen und zur (dauerhaften) Einschränkung der Arbeitsfähigkeit führen. Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) hat deshalb bereits vor Jahren allgemeine arbeitswissenschaftliche Empfehlungen erarbeitet, nach denen die Schichtplangestaltung ausgerichtet sein soll, um Belastungsrisiken möglichst gering zu halten und ein Altern im Schichtbetrieb zu ermöglichen. Hierzu zählt zum Beispiel die Vorwärtsrotation von Schichtplänen, eine möglichst geringe Anzahl an aufeinanderfolgenden Nachtschichten, geblockte Wochenendfreizeiten bei durchgängigem Schichtsystem. Zusätzlich gibt es weitere Anforderungen/Empfehlungen an ein altersgerechtes Schichtsystem.

derungen/Empfehlungen an ein altersgerechtes Schichtsystem.

Lebenslauforientierte Arbeitszeitmodelle

Ein weiteres Thema mit wachsender Bedeutung sind Arbeitszeitmodelle, die lebenslauforientiertes Arbeiten ermöglichen. Das bedeutet, Möglichkeiten zu schaffen, Arbeitszeiten an die individuellen Lebensumstände der Mitarbeitenden (in verschiedenen Lebensphasen) anzupassen. Anpassung kann in mehreren Dimensionen stattfinden:

1. Durch Flexibilisierung der Lage der Arbeitszeit (z. B. Gleitzeit, Mittelschicht, Einteilung in Normalschicht, späterer Schichtstart).
2. Durch Reduzierung des Arbeitszeitvolumens (diverse, auch vollzeitnahe Teilzeitmodelle, Weglassen von Bringschichten, gleitender Übergang in den Ruhestand durch Altersteilzeit oder das „Auflösen“ eines (Lebens-)Arbeitszeitkontos, etc.).
3. Durch Arbeitsunterbrechungen über einen bestimmten Zeitraum durch Sabbaticals (ermöglicht durch das Ansparen von Arbeitszeit auf (Lebens-)Arbeitszeitkonten).

Hinweis Arbeitszeitgesetz: Wird bei Nachtarbeiterinnen oder Nachtarbeitern eine Gesundheitsgefährdung durch ihre Tätigkeit festgestellt, haben sie einen Anspruch auf

einen Tagesarbeitsplatz (§ 6 Arbeitszeitgesetz), wenn dies betrieblich möglich ist. Gleiches gilt für Alleinerziehende, die ein Kind unter 12 Jahren zu betreuen haben.

Praxisbeispiel Holzindustrie – Arbeitszeitoptionen für Ältere ausloten

Im Unternehmen wird bereits seit einiger Zeit über das Thema Schichtarbeit nachgedacht. Im Fokus steht die vollkontinuierliche Schichtarbeit. Zentrale Punkte sind die 12-Stunden-Schichten an den Wochenenden sowie die lange Woche mit Spätschichten. Es geht um die Diskussion eines veränderten Schichtmodells. Es war an dieser Stelle allen Beteiligten bewusst, dass jedes Schichtmodell Vor- und Nachteile hat, die abgewogen werden müssen, und eine gemeinsame Arbeit an Optimierungsideen notwendig ist.

lyse von Betriebsrat und Personalleitung in einem ausgewählten Arbeitsbereich statt.

In der Diskussion ergaben sich Pro und Kontra für das bestehende System, u. a.:

- ⊗ Besonders problematisch sind die langen Nachtschichten á 12 Stunden sowie die vorausgehende kurze Nachtschicht. Ebenfalls problematisch sind die sieben Schichten hintereinander (2 Früh-/5 Spätschichten).

Schichtmuster im Arbeitsbereich

M	D	M	D	F	S	S	M	D	M	D	F	S	S	M	D	M	D	F	S	S							
S	S	S	S	S	-	-	F	F	-	N	N	N	N	-	-	F	F	F	-	-	N	N	N	-	-	F	F
8	8	8	8	8	-	-	8	8	-	8	8	12	12	-	-	8	8	8	-	-	8	8	8	-	-	12	12

Ziel des Arbeitszeitprojektes war es, das vollkontinuierliche Schichtsystem differenziert zu analysieren und mögliche Alternativen zu diskutieren. Dazu fand eine Überprüfung des bestehenden Schichtsystems durch eine gemeinsame Stärken-Schwächen-Ana-

- ⊗ Die Kolleginnen und Kollegen haben Anfahrten von maximal 35 Kilometern. Nach dem Nachtschichtblock sind hier durchaus Gefährdungen im Straßenverkehr auf dem Nachhauseweg festzustellen.

- ⊗ Der Kundendruck steigt und führt zu höheren Leistungsanforderungen auch in langen Schichten, die nicht berücksichtigt werden.

- ⊗ Die Beschäftigten haben 20 Freischichten (Kullertage) pro Jahr. Sie könnten selber längere Erholschichten planen (z.B. 2 Frühschichten durch Freischichten ausfallen lassen).

- ⊗ Die Beschäftigten leben schon sehr lange mit dem Schichtsystem und schätzen insbesondere die zwei freien Wochenenden pro Monat.

Einschätzungen zum vorhandenen Schichtsystem aus arbeitswissenschaftlicher Sicht:

Vorteile: Das Schichtsystem ist vorwärtsrollierend und hat mehrheitlich kurze Wechsel bzw. Schichtfolgen. Zudem sind zwei freie Wochenenden pro Schichtzyklus vorhanden.

Nachteile: Die Beschäftigten gehen mit ihrer Arbeitszeit in Vorleistung (Plusstundenaufbau), 20 Freischichten pro Jahr, es gibt mehr als drei Nachtschichten am Stück.

Insgesamt kam man zu der Einschätzung, dass ein Schichtmodellwechsel derzeit von den Beschäftigten nicht befürwortet wird. Aus Sicht des Betriebsrates müsste es künftig ein breiteres Angebot an Arbeitszeitmodellen geben, sodass insbesondere die älteren Beschäftigten, die sich finanziell eine Arbeitszeitreduzierung leisten können, auch reduzieren können.

mit dem er die Beschäftigten auf mögliche Modelle der Arbeitszeitreduzierung aufmerksam macht. Außerdem soll geklärt werden, ob er hier verstärkt aktiv werden soll.

Mit dem Votum der Beschäftigten wird der Betriebsrat in naher Zukunft in die weitere Diskussion mit der Geschäftsführung gehen.

Der Betriebsrat hat mit der externen Beratung ein Stimmungsbarometer entwickelt,

Stimmungsbarometer (Auszug)

Bitte kreuzt Ja an, wenn ihr ein Modell interessant findet (jetzt oder zu einem späteren Zeitpunkt) und wir das ausarbeiten und verhandeln sollen.

1. Arbeitszeitflexibilität: Schichttauschbörsen in Absprache

Die Beschäftigten verhandeln untereinander, wenn eine Schicht getauscht werden soll und informieren Vorgesetzte/BR. Natürlich muss das Arbeitszeitgesetz eingehalten werden.

Das Modell „Schichttauschbörsen“ soll der BR verhandeln Ja Nein

3. Arbeitszeitreduzierung: Erhöhung der Freischichten

Die Reduzierung der Arbeitszeit erfolgt durch mehr Freischichten im Jahr. Je nach Menge der zusätzlichen Freischichten reduziert sich die Jahresarbeitszeit um wenige Stunden oder höhere Stellenanteile.

Das Modell „Erhöhung der Freischichten“ soll der BR verhandeln Ja Nein

5. Arbeitszeitreduzierung: Sonderschichtmodelle

Es werden Sonderschichten für einzelne Beschäftigte angeboten (z.B. reduzierte Nachtschicht, nur Früh- oder nur Spätschicht etc.).

Das Modell „Sonderschicht“ soll der BR verhandeln Ja Nein

Das Unternehmen wollte sich intensiver mit dem demografischen Wandel beschäftigen und hat als Startpunkt eine Altersstrukturanalyse umgesetzt, die als Grundlage dienen soll. Zentrale Ergebnisse: Der hohe Altersdurchschnitt verstärkt sich – gerade unter Beschäftigten im Schichtsystem. Die Ergebnisse wurden in einer größeren Runde im Unternehmen mit Geschäftsführung, Betriebsrat und Führungskräften diskutiert. Es gab einen grundlegenden Konsens über die Notwendigkeit des Handelns. Erste Ergebnisse aus der Altersstrukturanalyse sind ausführlich auf einer Betriebsversammlung vorgestellt worden. So sind Workshops mit Beschäftigten umgesetzt worden, um Handlungsansätze zu finden.

Ein wichtiger Punkt, der durch die Beschäftigten in den beteiligungsorientierten Workshops stark thematisiert wurde, war die Arbeitszeitgestaltung. Vor allem die Arbeit in Nachtschicht wurde als großer Belastungsfaktor bewertet.

Bei der Prüfung des bestehenden Schichtsystems wurde deutlich: Viele Punkte, die arbeitswissenschaftlich empfohlen sind, werden vom bestehenden Schichtsystem in den beiden Abteilungen bereits erfüllt. Dennoch zeigen sich einige Punkte, die von den Teilnehmenden des Workshops negativ bewertet werden:

- ⊖ Dauer der Arbeitswoche (7-Tage-Woche) sehr lang.
- ⊖ Nur ein freies Wochenende pro Monat.
- ⊖ Relativ kurze (fest geplante) Freizeitblöcke, bei relativ langer Arbeitswoche.
- ⊖ Zum Teil nur einzelne freie Tage.

- ⊕ Bei Urlaub und Krankheit, kein/wenig individueller Spielraum für Kullertage.
- ⊕ Das Schichtsystem im Unternehmen ist ungleich zum Schichtsystem eines zentralen Auftraggebers; das führt z. T. zu zusätzlichem Stress bei Absprachen und der Arbeitsorganisation.

Vor allem das System der „Kullertage“ (Freischichten) birgt Vor- als auch Nachteile. Es bietet den Beschäftigten einerseits hohe Flexibilität bei der Gestaltung von freier Zeit und somit auch Möglichkeiten, sich lange Erholungsphasen bzw. verkürzte Nachtschichtphasen selbst zu gestalten. Dies ist ein klarer Vorteil, wenn das System gut funktioniert. Dazu müssen aber alle Beschäftigten aufeinander Rücksicht nehmen und sich gut miteinander abstimmen. Funktioniert dies nicht, gibt es Probleme. Auch wird die Flexibilität eingeschränkt, wenn viele Urlaubs- und Krankheitstage gleichzeitig anfallen. Dann kann es immer wieder zu Phasen kommen, wo Beschäftigte ihnen zustehende Freischichten auf einen späteren Zeitpunkt verschieben müssen. Das hat negativen Einfluss auf den Gesundheitszustand der Beschäftigten – so die Sicht der Workshopteilnehmenden. Die Wünsche an ein neues Schichtsystem waren deshalb schnell herausgearbeitet:

- ⊕ Längere (feste) Freizeitblöcke oder
- ⊕ verkürzte Arbeitswoche.
- ⊕ Orientierung am Schichtsystem des Hauptkunden.
- ⊕ Flexibilität erhalten – auch bei Urlaub und Krankheit (Beschäftigte sowie Unternehmen).

Neue Schichtsysteme – Was ist möglich?

Im zweiten Schritt ging es darum, zu prüfen, welche Schichtmodelle den neu definierten Ansprüchen, aber auch den bestehenden Rahmenbedingungen in den beiden Abteilungen, entsprechen und somit realistisch umgesetzt werden können. Aufgrund der Größe der Abteilungen, der bestehenden tariflichen Bestimmungen wie auch der einzuhaltenden Mindestbesetzung in den jeweiligen Schichten bei gleichbleibendem Personalbestand wurde deutlich: Verbesserungen können nur

durch eine Veränderung des bestehenden 4-Schichtbetriebs oder die Einführung eines 5-Schichtbetriebs erzielt werden. Das Resultat: Zwei sehr unterschiedliche Modelle kristallisierten sich als Favoriten heraus, da sie am besten die gemeinsam vereinbarten Kriterien an ein verbessertes Schichtsystem erfüllten. Beide Schichtmodelle sollen nun als Diskussionsgrundlage dienen, um im Betrieb das Thema altersgerechte Schichtgestaltung weiter voranzutreiben.

HANDLUNGSFELD 6: UNTERNEHMENSKULTUR UND FÜHRUNGSVERHALTEN

Zentral für die Gestaltung des aktiven Alterns im Betrieb ist, dass die Motivation der Belegschaft gefördert wird. Gezielte Investitionen in ein förderndes und wertschätzendes Betriebsklima sind wesentliche Bausteine, um Arbeitskräfte langfristig für die Arbeit zu motivieren. Zentrale Elemente sind gegenseitige Wertschätzung, Kommunikation, Beteiligung und Perspektive für die Einzelnen. Hierfür sind ein Leitbild und eine Führungskultur notwendig, die diese Werte tragen und ein Betriebsklima, in dem dies für alle spürbar wird.

Leitbild und Führungskultur gestalten

Es geht also darum, allen Beschäftigten Wertschätzung entgegenzubringen bzw. die Wertschätzung sichtbar zu machen, die Gestaltungsspielräume zu vergrößern, sodass sie ihre Arbeitsfähigkeit optimal zur Entfaltung bringen können und wollen.

Immer wieder sind ältere Beschäftigte nicht im Zentrum der Wertschätzung. Exemplarisch soll hier ein Beispiel genannt werden: Die klassische betriebliche Karriereplanung und/oder Laufbahngestaltung ist bisweilen noch häufig auf die „Jungen“ fokussiert, und gerade Ältere sehen/erhalten oft keine Entwicklungs- und Veränderungsmöglichkeiten (mehr). Gleiches gilt oftmals auch für Eltern, speziell Frauen. Mit der Familienphase endet für viele der berufliche Entwicklungsweg. Auch diese Beschäftigtengruppen sollten stärker im Blick sein. In der betrieblichen Praxis erweisen sich vor allem folgende Maßnahmen als zielführend, wenn

man die Unternehmens- und Führungskultur sowie das Betriebsklima verbessern will:

- ⊕ Beteiligung der Beschäftigten – Meinungen hören, Kritik annehmen und Veränderungen herbeiführen.
- ⊕ Sensibilisierung/Training der Führungskräfte (z. B. zum Thema altersgerechtes Führen/Managing Diversity).
- ⊕ Ergänzung/Umsetzung neuer Instrumente im Bereich Personalentwicklung in didaktischer, methodischer und organisatorischer Hinsicht, wie z. B. Laufbahngestaltung und Karrierewege, Einführung von Zukunfts- und Rückkehrgesprächen, Führungskräftefeedbacks, Potenzialanalysen usw.
- ⊕ Verbesserte/beteiligungsorientierte Kommunikationsstrukturen.
- ⊕ Aktive Informationspolitik, z. B. durch Gesprächsangebote (beispielsweise Sprechstunden, Abteilungsversammlungen), Informationsblätter für die Beschäftigten (z. B. am schwarzen Brett, Intranet), Informationsveranstaltungen (zu bestimmten Themen) oder eine betriebliche Ansprechperson.
- ⊕ Schaffung von Unterstützungs-/Serviceleistungen für die Beschäftigten (z. B. zur Vereinbarkeit von Beruf und Kinderbetreuung oder Beruf und Pflege von Angehörigen).

Praxisbeispiel Energieversorger – Führungskräfte im Demografie-Dialog

Betriebsrat und Geschäftsführung haben sich mit der demografischen Entwicklung im Unternehmen befasst. Dazu wurde eine interne „Steuerungsgruppe“ gebildet. Neben drei Vertretern des Betriebsrates, dem Geschäftsführer und der Personalabteilung waren hier auch die Leiter der unterschiedlichen Unternehmensbereiche, der Schwerbehindertenvertreter sowie die Sicherheitsbeauftragte des Unternehmens beteiligt. Insgesamt setzte sich die Steuerungsgruppe so aus rund 12 Personen zusammen.

Eine Analyse zur Altersstruktur wurde durchgeführt und hat zu der Einschätzung geführt, dass Handlungsbedarf besteht. In der Steuerungsgruppe war dazu ein grundlegender Konsens vorhanden. Erste Ergebnisse aus der Altersstrukturanalyse stellte der Betriebsrat ausführlich auf einer Betriebsversammlung vor. Im Nachgang sind Workshops mit Beschäftigten in Pilotbereichen umgesetzt worden, um Handlungsansätze zu konkretisieren.

Die Beschäftigten aus den Pilotbereichen wurden im Vorlauf auf die Workshops intensiv über die Inhalte und Ziele dieser Workshops informiert. Neben einem Informationsschreiben wurde an alle Beschäftigte aus den Pilotbereichen in Vorbereitung auf die Workshops auch ein Kurzfragebogen verteilt. Hierin wurde abgefragt, wie sie die Ar-

beitsbedingungen empfinden und welche Faktoren bei der Arbeit sie als Belastung wahrnehmen. Der Rücklauf der Fragebögen war sehr hoch. Zudem fanden sich durch diese Aktion rund 15 Beschäftigte aus den Pilotbereichen bereit, an vertiefenden Workshops zum Thema „Alternsgerechtes Arbeiten“ teilzunehmen.

Zahlreiche Belastungen wurden aus der Sicht der Teilnehmenden benannt. Schweres Tragen und Heben an einzelnen Arbeitsplätzen zählte ebenso dazu, wie die Unzulänglichkeit der Klimaanlage. Auch wurde deutlich, dass bessere Kommunikation über die Arbeitsabläufe und die Informationsvermittlung an die Beschäftigten oftmals Hemmnisse darstellen. Dies bezog sich sowohl auf die Arbeitsorganisation als auch auf die angebotenen Maßnahmen der Gesundheitsförderung. Als Verbesserungen wurden durch die Steuerungsgruppe festgelegt und in der Folge auch umgesetzt:

- ➔ Informationen für alle über das Intranet besser zugänglich machen.
- ➔ Werbung für die Maßnahmen der Gesundheitsförderung, um die Nutzung und Akzeptanz zu erhöhen.
- ➔ Wechselseitiges Kennenlernen der im Industriepark ansässigen Gewerke.

Praxisbeispiel Stahlindustrie – Konflikte gut gestalten

Betriebsrat und Geschäftsführung sind seit längerem mit der demografischen Entwicklung im Unternehmen befasst. Entsprechende Analysen – etwa zur Altersstruktur – wurden durchgeführt. Handlungsbedarf im Rahmen des Projekts wurde konkret in einem Bereich gesehen.

Gemeinsam wurde entschieden, dass Workshops mit den Beschäftigten weitere Hinweise ergeben und Handlungsmöglichkeiten sichtbar machen können.

Vereinbart wurde, dass mehrere halbtägige Workshops angeboten werden, differenziert

nach verschiedenen Beschäftigtengruppen, um eine gezieltere Diskussion und bessere Ergebnisse zu erzielen. Vorgesetzte sollten nicht zu den Workshops eingeladen werden, um eine möglichst offene Diskussion auch über potenzielle Gesundheitsrisiken, die sich ggf. aufgrund des Führungsverhaltens ergeben, zu ermöglichen. Zudem wurde vereinbart, dass zwar der Betriebsrat an den Workshops teilnimmt, hier aber nur eine beobachtende Rolle einnimmt. Insgesamt wurden so über einen Zeitraum von vier Monaten sieben Workshops durchgeführt. Insgesamt konnten 64 Beschäftigte zum Thema erreicht werden und ein umfassendes Bild über das Thema „Gesundes Arbeiten, gesundes Leben“ ermittelt werden.

Trotz großer Resonanz: Zu Beginn waren die meisten Teilnehmenden eher skeptisch, was sie beim Workshop erwarten würde. Das Thema Gesundheit wurde von allen zwar als wichtig erachtet, aber die konkrete Umsetzung im Betrieb als schwierig bewertet. Deswegen bezweifelten die meisten zu Beginn auch, ob sich durch die gemeinsame Diskussion wirklich (neue) Ansatzpunkte für Verbesserungen entwickeln und später auch umsetzen lassen würden. Doch im Verlauf der Workshops zeigte sich: Alle hatten nicht nur viele Probleme im Kopf, die sich beim Thema gesundes älter werden im Betrieb ergeben, sondern auch Vorstellungen/Ideen, wie es besser gehen könnte. Be-

züglich der Förderung gesünderer Arbeitsverhältnisse zeigte sich u. a.:

- ⊗ Die Verbesserung des Konfliktmanagements ist ein großes Thema für viele Beschäftigte. Bemängelt wird in diesem Zusammenhang sowohl der Umgang zwischen Führungskräften und Beschäftigten, aber auch der Beschäftigten untereinander. Die aktuelle Situation wird von vielen als stark belastend bewertet – auch weil sie Probleme in der Arbeitsorganisation und Informationsvermittlung mitbedingt.
- ⊗ Auf die Einhaltung der Pausenzeiten muss besser geachtet werden. Hier ergeben sich immer wieder Schwierigkeiten aufgrund der engen Personalbemessung.
- ⊗ Für richtige Einarbeitung muss mehr Raum sein. Zudem muss der Wissenstransfer von Alt zu Jung mehr gefördert werden.

Die Ergebnisse der Workshops wurden anonymisiert ausgewertet und gemeinsam mit Betriebsrat, Personalabteilung, Werkleitung, Bereichsleitung sowie dem Betriebsbetreuer der IG Metall besprochen. Gerade in Bezug auf die notwendige Verbesserung des Konfliktmanagements war die Zustimmung der Teilnehmenden groß und es werden konkrete Maßnahmen entwickelt.

The background of the image consists of a series of light-colored, textured stone steps that recede into the distance. In the lower right portion of the image, there is a large, horizontal, yellow oval shape. This oval is defined by several overlapping, hand-drawn style lines in a reddish-brown color, creating a sense of motion or a brushstroke effect. Centered within this yellow oval is the text "VERTIEFENDE LITERATURTIPPS" in a bold, black, sans-serif font.

**VERTIEFENDE
LITERATURTIPPS**

Otto Brenner Stiftung/Stiftung Neue Länder (Hg.) (2010): Zukunft sichern. Wie Sie als Betriebsrat eines KMU die Auswirkungen des demographischen Wandels mitgestalten können – Erfahrungen und Ergebnisse eines Projektes, Frankfurt/Main.

Die vorliegende Broschüre ist das Ergebnis eines Projektes. Betriebsräte aus sechs kleinen und mittleren Unternehmen der Stahl- und Elektroindustrie erstellten eine Analyse und einen Maßnahmenplan zur Bewältigung der betrieblichen Auswirkungen des demografischen Wandels.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hg.) (2015): Mit Prävention die Zukunft gewinnen: Strategien für eine demografiefeste Arbeitswelt – Zweites Memorandum, Dortmund.

Zahlreiche Unternehmen haben wichtige Fortschritte in Sachen Demografiefestigkeit gemacht – wenngleich immer noch zu viele zu wenig in ihre Zukunftsfähigkeit investieren. Das zu ändern und noch mehr Unternehmen und Organisationen für das Thema zu gewinnen und zum konkreten Handeln zu motivieren, ist das Ziel der Initiative Neue Qualität der Arbeit für die nächsten Jahre. Den Auftakt macht das neue Memorandum. Das zugrundeliegende, erweiterte Präventionsverständnis verfolgt eine langfristige Perspektive und betrachtet die gesamte Erwerbsbiographie eines Menschen unter dem Aspekt Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit. Als Ergebnis muss eine individuelle Erwerbsbiographie verwirklicht werden, die Anforderungen, Anreize und Belastungen so „ordnet“, dass die Beschäftigten das gesetzliche Rentenalter gesund erreichen.

Für dieses Modell zu werben, praxisgerechte Lösungen zu entwickeln und diese dann auf betrieblicher Ebene umzusetzen, ist zweifellos ein ehrgeiziges Ziel. Aber mit Blick auf die erfolgreiche Arbeit der vergangenen Jahre ein erreichbares.

[www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/demographie-memorandum.pdf? blob=publicationFile](http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/demographie-memorandum.pdf?blob=publicationFile)

Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hg.) (2010): Handlungshilfe: Demografischer Wandel – (k)ein Problem! Werkzeuge für Praktiker – von Betrieben für Betriebe, Bonn/Berlin.

Mehr als 20 in Betrieben erprobte Werkzeuge und Instrumente zum nachhaltigen Umgang mit dem demografischen Wandel sind in dieser Broschüre zusammengefasst und anschaulich aufbereitet.

www.pt-ad.pt-dlr.de/media/Broschuere_Demografischer_Wandel.pdf

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hg.) (2011): Arbeitsfähigkeit erhalten und fördern – Chance für Betriebe und Tarifpolitik, Berlin.

Die Broschüre auf den Ergebnissen des Forschungsprojekts „Altersdifferenzierte und altersgerechte Betriebs- und Tarifpolitik zur Förderung der Innovations- und Beschäftigungsfähigkeit Älterer“. Dieses Projekt befasste sich mit den Auswirkungen des demografischen Wandels auf Betriebe der Metall- und Elektroindustrie, der Chemie- und Pharmaindustrie und des Einzelhandels.

www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/arbeitsfaehigkeit-erhalten-foerdern.pdf?__blob=publicationFile

Institut für gesundheitliche Prävention (Hg.) (o.J.): Menschen in altersgerechter Arbeitskultur, Münster.

Im Rahmen des Projektes MiaA „Menschen in altersgerechter Arbeitskultur“ sind modellhafte und praxisnahe Ansatzpunkte zur Gestaltung einer altersngerechten Arbeitskultur entstanden. Der Handlungsleitfaden will darauf Antworten geben, wie das Be-

wusstsein für die Notwendigkeit einer alternsgerechten Arbeitskultur geschärft und erste, aber auch vielleicht neue Wege begangen werden können, um ein nachhaltiges Handeln im Unternehmen zu gewährleisten.

www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Handlungshilfen/Handlungshilfe-Handlungsleitfaden-Menschen-in-alternsgerechter-Arbeitskultur.pdf?__blob=publicationFile

Die IG Metall hat diverse Handlungshilfen erarbeitet, die praxisnah und konkret das Thema demografischer Wandel bzw. alter(n)sgerechte Arbeit behandeln :

IG Metall (Hg.) (2013): Alter(n)sgerechtes Arbeiten. Handlungshilfe für Betriebsräte und Vertrauensleute (Nr. 23), Frankfurt/Main.

IG Metall (Hg.) (2013): Produktionssysteme altersngerecht gestalten. Arbeitshilfe für betriebliche Interessenvertretungen, Frankfurt/Main.

IG Metall (Hg.) (2012): Altersngerechtes Arbeiten und demografischer Interessenausgleich. Regelungen zur alterns- und altersngerechten Arbeitsgestaltung, Personalpolitik und Gesundheitsförderung. Gestaltungshinweise, Frankfurt/Main.

Interessante Internetseiten

INQA-Internetseite Demografie:

[www.inqa-demographie-check.de/
imodule.htm](http://www.inqa-demographie-check.de/imodule.htm)

Webseite der IG Metall-Kampagne „Gut in Arbeit, gut in Rente“:

www.gut-in-rente.de

INQA-Webseite zum Thema „Arbeitszeitgestaltung im Schichtsystem“:

www.inqa.gawo-ev.de

Webseite der Gesellschaft für Ergonomie zum Thema Gesundheit, Arbeitsschutz, psychische Belastungen/Stress:

www.ergo-online.de

Website des DGB Index Gute Arbeit, z.B. zum Thema Renteneintritt:

www.index-gute-arbeit.dgb.de/

