



Projekt
Gute Arbeit | Vorstand

Arbeitsmappe des Projekts „Gute Arbeit“



Materialien zu einer altersgerechten und lernförderlichen Arbeitspolitik

Herausgeber

IG Metall, Vorstand, Projekt Gute Arbeit
Wilhelm-Leuschner-Str. 79 | 60329 Frankfurt am Main
Fax 069 / 66 93 80 22 03 | ags@igmetall.de
Verantwortlich: Wolfgang Rhode

Autoren

Bert Römer, IG Metall Vorstand, Frankfurt am Main
Werner Feldes, IG Metall Vorstand, Frankfurt am Main

Redaktion

Bert Römer / Werner Feldes
Frank Walensky-Schweppe, PAFS, Hamburg

Bildnachweis

Werner Bachmeier (Titelbild)

Herstellung

IG Metall, Frankfurt am Main.

Auflage

Erste Auflage, Mai 2005

Bestellhinweis

www.igmetall.de/gesundheitsmaterial oder www.igmetall.de/gutearbeit. Produkt-Nr. 5786-9371.

Copyright

IG Metall, Frankfurt am Main

Inhalt

1	Eckpunkte der IG Metall zu einer altersgerechten und lernförderlichen Arbeitspolitik	3	3	Betriebliches Handlungs- und Beratungskonzept	12
1.1	Gestaltung des Altersstrukturwandels	5	3.1	Handlungsfeld Personalplanung und Wissenstransfer	14
1.2	Handlungsfeld Betrieb	5	3.2	Handlungsfeld altersgerechte und lernförderliche Arbeitsgestaltung	15
1.3	Präventive Arbeitspolitik	6	3.3	Handlungsfeld Qualifizierung und Personalentwicklung im Erwerbsverlauf	17
1.4	Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit	6	3.4	Handlungsfeld Gesundheits- und Eingliederungsmanagement	19
1.5	Weiterbildung und Personalentwicklung	7	3.5	Handlungsfeld Arbeitszeitgestaltung und Altersübergang	20
1.6	Gesundheitsprävention und Integration	7	3.6	Handlungsfeld Unternehmenskultur	22
1.7	Balance von Arbeit und Leben	8	4	Beschäftigten-Tipp „Schafft alter(n)sgerichte Arbeitsplätze	23
1.8	Berücksichtigung der Geschlechterperspektive («Gender-Mainstreaming»)	8	5	Schulungs- und Workshopkonzept „Qualität der Arbeit – Gesund in Rente“	27
1.9	Altersgerechte Unternehmenspolitik	9	6	Toolbox	28
1.10	Anti-Diskriminierungs-Politik	9	6.1	Fragebogen zur Altersstruktur im Betrieb	28
2	Foliensätze	10	6.2	Fragebogen zur Einschätzung der Altersgerechtigkeit der Arbeitssituation	29
2.1	Der demografische Wandel in der Arbeitswelt	10	6.3	Bestandsaufnahme: Welchen demografiebedingten Handlungsbedarf gibt es?	31
2.2	Ältere ArbeitnehmerInnen und alternde Belegschaften	10			
2.3	Handlungsfelder und Maßnahmen zur Bewältigung des demografischen Wandels	11			
2.4	Betriebliches Alternsmanagement mit System	11			

Downloadmöglichkeit für alle Materialien unter
www.igmetall.de/themen/gutearbeit/material.html

Vorwort

Liebe Kolleginnen, liebe Kollegen,

als Folge der demografischen Entwicklung und einiger rentenpolitischer Entscheidungen der Bundesregierung ist zukünftig für viele ältere Beschäftigte ungeklärt, wie sie bis zu einem späteren Renteneintritt ihre volle Leistungs- und Erwerbsfähigkeit erhalten können. Die geburtenstarken Jahrgänge der heute 35-45 jährigen Beschäftigten stellen die größte Gruppe der von Arbeitsdruck und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren Betroffenen dar. Auch sie wollen gesund bis ins Alter arbeiten können.

Während besonders gesundheitlich beeinträchtigte Beschäftigte so unter erheblichen Druck geraten, fehlt es in den meisten Unternehmen an Arbeitsbedingungen und einer Personalpolitik, die darauf ausgerichtet ist, die Betroffenen bis zum regulären Rentenalter im Arbeitsprozess zu halten. Statt Zugänge zur vorzeitigen Rente zu erschweren, liegt die eigentliche Herausforderung darin, gesundes Älterwerden im Betrieb für alle zu ermöglichen und die Beschäftigungsfähigkeit und -chancen Älterer zu erhöhen.

Von dieser Problemstellung gehen die beiliegenden Materialien des Projekts Gute Arbeit aus und geben Hinweise, wie betriebliche Interessenvertretungen konstruktiv mit den wachsenden Aufgaben im Themenfeld des betrieblichen Altersstrukturwandels umgehen können.

Damit leistet die IG Metall auch einen Beitrag zur Initiative Neue Qualität der Arbeit – INQA.de im

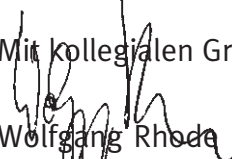
Themenschwerpunkt „30 ▶▶ 40 ▶▶ 50 plus – Gesund Arbeiten bis ins Alter“.

Die Arbeitsmappe umfasst

- ▶ Eckpunkte der IG Metall zu einer altersgerechten und lernförderlichen Arbeitspolitik,
- ▶ vier verschiedene Foliensätze mit den Themenschwerpunkten „Der demografische Wandel in der Arbeitswelt“, „Ältere ArbeitnehmerInnen und alternde Belegschaften“, „Handlungsfelder und Maßnahmen zur Bewältigung des demografischen Wandels“ und „Betriebliches Alternsmanagement mit System“,
- ▶ ein betriebliches Handlungs- und Beratungskonzept,
- ▶ unseren Gesundheitstipp für Beschäftigte „Schafft alter(n)sgerechte Arbeit“,
- ▶ das Schulungs- und Workshopkonzept „Qualität der Arbeit – Gesund in Rente“, das sich besonders zum Einsatz in der Bildungs- und Projektarbeit eignet und
- ▶ erste Analyseinstrumente für den betrieblichen Einsatz aus unserer Toolbox **DemograFit**.

Wir hoffen Euch damit gute Instrumente für die weitere Arbeit in diesem neuen Aufgabenfeld an die Hand zu geben.

Mit kollegialen Grüßen


Wolfgang Rhode

Geschäftsführendes Vorstandsmitglied

1 Eckpunkte der IG Metall zu einer altersgerechten und lernförderlichen Arbeitspolitik

Die tiefgreifenden Umbrüche der Arbeitsgesellschaft schaffen neue Herausforderungen für die Gewerkschaften. Mit der Entgrenzung von Arbeitszeit und Leistung, mit dem demografischen Wandel und mit der Ausweitung von Zonen prekärer Arbeitsverhältnisse sind die Gewerkschaften zur Gestaltung der Zukunft der Arbeit aufgefordert. Die Arbeitspolitik der IG Metall steht unter dem Leitbild einer »guten Arbeit«.

Dazu gehört einerseits aus der Tradition der klassischen Arbeitsgestaltung ein ganzheitlicher, präventiver und beteiligungsorientierter Arbeits- und Gesundheitsschutz. Eine neue Qualität humaner und guter Arbeit umfasst dazu neben den Entgeltbedingungen auch Arbeitszeitgestaltung, Schutz vor Leistungsüberforderung und einen nachhaltigen Umgang mit der menschlichen Leistungsfähigkeit. Ein Konzept von »guter Arbeit« berücksichtigt aber auch die veränderten Erwerbs- und Lebensentwürfe von Frauen wie Männern und es orientiert sich an einer lernförderlichen und altersgerechten Arbeitsgestaltung.

Mit der Gestaltung des demografischen Wandels ist ein wesentlicher Aufgabenbereich zukünftiger Arbeitspolitik benannt, denn die Arbeit der Zukunft - dies ist ein neues Phänomen in der jüngeren Sozial- und Wirtschaftsgeschichte - wird mehrheitlich mit Älteren geleistet werden müssen. Heute dominiert die Generation der so genannten »Baby Boomer« in den Belegschaften, die Generation der zwischen 1958 und 1968 Geborenen. Wenn zukünftig auf Grund der gesunke-

nen Geburtenrate der Anteil jüngerer Arbeitskräfte rückläufig ist, wird die Gewinnung von Nachwuchs deutlich schwieriger sein. Damit wächst die Bedeutung der älteren Generation für die Produktivität, Leistungsfähigkeit und Innovationskraft der Betriebe.

Das in der Medienöffentlichkeit immer wieder anzutreffende Angstsszenario einer vergreisenden Gesellschaft im Konflikt der Generationen wird jedoch der zukünftigen Entwicklung nicht gerecht. Die oftmals beschworene Drohkulisse der »demografischen Zeitbombe« wird immer dann bemüht, wenn es darum geht, Kürzungen bei der Rente und Leistungsausgrenzungen im Gesundheitswesen durchzusetzen und für Verschlechterungen von Altersübergangsregelungen und beim Zugang zur Schwerbehinderteneigenschaft zu sorgen. Die Krise in den Sozialsystemen wird so nur scheinbar gelöst. Der Schaden wird dadurch eher größer, denn je später ArbeitnehmerInnen den Betrieb verlassen, desto weniger Chancen haben jüngere Menschen am Arbeitsmarkt. Jede Verlängerung der Arbeitszeit weitet die Erwerbslosigkeit aus. Längeres Arbeiten ist allein aus Gründen der Gesundheit und der Leistungsbedingungen für viele nicht möglich. Langzeitarbeitslosigkeit bzw. Frühverrentung wären die Folge.

Ungeachtet der demografischen Prognosen verfolgen die meisten Betriebe keine besondere altersspezifische Personalstrategie. Ihre betriebliche Personal- und Innovationspolitik ist nach wie vor jugendzentriert. Ein an Frühverrentungskriteri-

en orientiertes Beschäftigungsverhalten bestimmt die Personalpolitik der meisten Unternehmen. Damit sind auch die Einstellungschancen am Arbeitsmarkt für ältere Erwerblose sehr ungünstig. Daran haben die Lockerung des Kündigungsschutzes, die Befreiung von Beiträgen zur Arbeitslosenversicherung und Erleichterungen bei der befristeten Beschäftigung Älterer ebenfalls nichts geändert. Solange die Betriebe ihre Nachfrage am Arbeitsmarkt problemfrei decken können, ist eine zukunftsorientierte Personalentwicklung nicht in Sicht. Selbst Einstellungsbeihilfen ändern an diesem Beschäftigungsverhalten nicht viel.

Die Unternehmen sind vorrangig am Shareholder Value und an hohen Renditen ausgerichtet. Insbesondere mit einer Strategie der Senkung von Arbeitskosten befördern sie eine „Ökonomie der kurzen Fristen“ in der Unternehmenspolitik. Die Bereitschaft und Fähigkeit, sich mit dem Altersstrukturwandel auseinander zu setzen und mittel- und langfristige Potentiale zu stärken, werden durch solche kurzfristigen Planungshorizonte nicht entwickelt. Hinzu kommt die fehlende Alternskompetenz. Es mangelt nicht selten an Wissen über die tatsächliche Altersstruktur des Betriebes und es fehlen Kenntnisse, welche Maßnahmen geeignet sind, damit Beschäftigte gesund in Rente gehen können. Auch die Annahme, dass ältere Beschäftigte grundlegende Defizite bei ihrer Leistungsfähigkeit aufweisen, ist weit verbreitet und führt dazu, dass die Altersstruktur

bei strategischen Unternehmensentscheidungen nicht berücksichtigt wird.

Die Politik hat den vorzeitigen Übergang in die Altersrente erschwert. Die Einbußen, die mit dem vorgezogenen Ruhestand verbunden sind, sind so hoch, dass vielen Beschäftigte die Möglichkeiten genommen ist, trotz irreversibel geschädigter Gesundheit aus dem Arbeitsleben auszuschneiden. Anstatt die Zugänge zur vorzeitigen Rente zu versperren, müssten die Anstrengungen darauf gerichtet sein, gesundes Älterwerden im Betrieb für alle zu ermöglichen und die Beschäftigungsfähigkeit und -chancen Älterer zu erhöhen. Damit wird für die Gewerkschaften vordringlich, dass sie mit eigenen Konzepten und Vorschlägen darauf Einfluss nehmen, wie die Gestaltung des Zusammenhangs von Alternsprozess, Beschäftigungssicherung und betrieblicher Innovationsfähigkeit verläuft.

Der Vorschlag der IG Metall besteht darin, dass in mehreren Handlungsfeldern gleichzeitig angesetzt und ein Paradigmenwechsel eingeleitet werden muss. Ein wesentliches Merkmal innovativer Arbeitspolitik wird sein müssen, den gesamten Erwerbs- und Berufsverlauf in den Blick zu nehmen und durch gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung, arbeitsbegleitende Gesundheitsförderung, vorausschauende Personalpolitik und durch systematische Weiterbildung die Beschäftigungsfähigkeit und Innovationsfähigkeit beständig zu fördern. Arbeit ist deshalb sowohl altersgerecht wie auch altersgerecht zu gestalten. Es gilt durch

eine altersgerechte- und lernförderliche Organisation der Arbeitsprozesse gesundheitsbedingte Frühverrentung zu vermeiden und die Arbeits- und Leistungsbedingungen an die gewandelten Kompetenzen älter werdender ArbeitnehmerInnen anzupassen. Um diese neue Qualität der Arbeit entsteht auch ein neues Aufgabenfeld für die Tarifpolitik der IG Metall und die Mitbestimmungsmöglichkeiten der betrieblichen Interessenvertretungen.

Dass die Zeiten für eine neue Qualität der Arbeit gegenwärtig schlecht sind, ist kaum zu übersehen. Gleichwohl greift die IG Metall die Thematik zu diesem durchaus schwierigen Zeitpunkt auf, in dem die betrieblichen Interessenvertretungen sich mit massiven Kostensenkungsprogrammen und einer verschärften Wettbewerbs- und Standortdebatte konfrontiert sehen. Die damit einhergehende Verdichtung von Arbeit durch hohen Zeit- und Verantwortungsdruck bei oft nur vermeintlich erweiterten Handlungsspielräumen ist buchstäblich eine Kampfansage an ein gesundes Älterwerden im Betrieb. Die strategische Herausforderung besteht also darin, das Thema einer neuen Qualität der Arbeit für alle Beschäftigten trotz ungünstiger Rahmenbedingungen auf die Tagesordnung zu setzen und der Debatte um eine innovative und humane Arbeitspolitik eine Richtung zu geben. Die folgenden Eckpunkte geben den Rahmen für diese Initiative an.

1.1 Gestaltung des Altersstrukturwandels

Die Folgewirkungen der demografischen Entwicklung für die Betriebe sind weder schicksalhaftes Ereignis noch unabwendbarer Sachzwang. Der Altersstrukturwandel ist beherrschbar und gestaltbar. Unternehmen und Interessenvertretungen sollten schon heute die Chancen nutzen, den Prozess des Älterwerdens rechtzeitig zu gestalten und sich frühzeitig auf die absehbaren Veränderungen in der Arbeitswelt vorbereiten. Der demografische Wandel ist damit nicht nur eine Herausforderung für die Innovationskraft der Betriebe, sondern stellt auch neue Anforderungen an die Tarif-, Betriebs- und Sozialpolitik der IG Metall. Mit dem Altersstrukturwandel der Betriebe entstehen neue Regelungsbedarfe für eine gesundheitsgerechte Arbeitsorganisation und für die Leistungs- und Lernpolitik. Auch die Themen lebenslanges Lernen, Personalentwicklung, Gesundheitsmanagement und betriebliche Sozialpolitik verlangen von der IG Metall, dass sie ihr Handeln verstärkt an demografiepolitischen Anforderungen ausrichtet, damit ihre Humanisierungsinitiative für eine neue Qualität der Arbeit den Alltag in der Arbeitswelt nachhaltig verändert.

1.2 Handlungsfeld Betrieb

Der Betrieb ist ein zentrales Handlungsfeld für einen demografieorientierten gewerkschaftlichen Politikansatz. In den Unternehmen stellt sich die Problematik alternder Belegschaften allerdings sehr unterschiedlich dar. Jeder Betrieb hat seine eigenen Ausgangsbedingungen, Prioritäten und Strategien. Gestaltungsansätze müssen somit von

den praktischen Erfordernissen der betrieblichen Ebene und den Problem- und Bedarfslagen der Interessenvertretungen und der Beschäftigten her konzipiert werden. Es kommt dabei nicht nur auf den Sensibilisierungs- und Beratungsbedarf für Interessenvertretungen und Belegschaften an, sondern auf konkrete Lösungsansätze, wie sich das ganze Unternehmen frühzeitig auf den Altersstrukturwandel ihrer Belegschaft einstellen und ihn systematisch bewältigen kann.

1.3 Präventive Arbeitspolitik

Über die Chancen der Beschäftigungsfähigkeit Älterer wird nicht erst am Ende ihres Berufslebens entschieden. Entscheidend sind die dreißig Jahre im Arbeitsleben davor! Nicht vorrangig das Altern oder das Alter selbst ist das Problem, sondern der vorzeitige Verschleiß der Arbeitsfähigkeit, verursacht durch lange belastungsintensive Tätigkeiten. Neue unergonomische Arbeitszeitmodelle, regelmäßig Überstunden, einseitige körperliche Belastungen, schädliche Umwelteinflüsse und stressige Arbeitsorganisation haben schwerwiegende Auswirkungen auf die Gesundheit der Beschäftigten.

Eine sinnvolle Veränderungsstrategie ist die sorgfältige Analyse der betrieblichen Altersstruktur und die umfassende und ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung von alternskritischen Arbeitsbedingungen, Produktionsanlagen und Maschinen. So zeigt sich, wo Gestaltung von Arbeit und Arbeitssystemen ansetzen muss. Eine alters- und altersgerechte Arbeitsgestaltung hat dann das

Ziel, Beschäftigung für die Dauer des Erwerbslebens zu sichern und die Gesundheit bis ins Rentenalter zu erhalten. Sie verhindert vorzeitigen Verschleiß der derzeit jüngerer und der Beschäftigten im mittleren Alter und ermöglicht die aktive und geplante Einbeziehung älterer Beschäftigter.

Nachhaltig beschäftigungs- und gesundheitssichernd wirken auch Ansätze, die Lernförderlichkeit, Kompetenzentwicklung und Arbeitsplatzgestaltung miteinander in Verbindung bringen. Dazu sollten die Lernmöglichkeiten am Arbeitsplatz untersucht und gemeinsam mit den Beschäftigten und Vorgesetzten abteilungsbezogene Maßnahmen der Weiterbildung entwickelt werden.

1.4 Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit

Die Vertreterinnen und Vertreter einer sogenannten aktivierenden Arbeitsmarktpolitik («Fordern und Fördern») fordern vor allem die Verantwortung der einzelnen Beschäftigten für den Aufbau und die Pflege ihrer Beschäftigungsfähigkeit. Sie machen lebenslanges Lernen zu einer Privatangelegenheit der ArbeitnehmerInnen. Dass die beschäftigenden Unternehmen die entscheidende Verantwortung für den Zugang zu Weiterbildungsangeboten haben, bleibt für diesen so genannten «employability-Ansatz» Nebensache.

Die Entwicklung der Beschäftigungsfähigkeit hängt jedoch eng mit den Arbeits- und Qualifikationsbedingungen zusammen. Um die Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten nach-

haltig zu verbessern, muss die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit (Arbeitsprozess, Arbeitsorganisation, Arbeitseinsatz) entsprechend alters- und altersgerecht gestaltet werden. Altersgerecht bedeutet, den besonderen Wandel der physischen und psychischen Leistungsvoraussetzungen bei älteren ArbeitnehmerInnen zu berücksichtigen. Ältere sind in der Regel nicht weniger sondern anders leistungsfähig als Jüngere. Altersgerecht bedeutet, die arbeitslebenslange physische und psychische Leistungsfähigkeit der ArbeitnehmerInnen zu fördern. Dies ist gleichbedeutend mit einer präventiven lernförderlichen Gestaltung von Arbeit, Technik und Organisation. Davon ausgehend sollten Maßnahmen arbeitsplatznaher Weiterbildung konzipiert werden.

1.5 Weiterbildung und Personalentwicklung

Der immer schnellere Technologiewechsel und die permanenten Reorganisationsprozesse in den Unternehmen setzen neue fachliche und soziale Anforderungen an die Kompetenz der Beschäftigten. Dem haben die Unternehmen Rechnung zu tragen. Die Bedeutung lebenslanger (Weiter-)Bildung für die dauerhafte Integration in das Beschäftigungssystem wächst, dagegen werden berufliche und betriebliche Erfahrung heute immer weniger anerkannt. Während aber von allen Beschäftigten mit Nachdruck die Bereitschaft zur Weiterbildung, Mobilität und Flexibilität gefordert wird, setzen vielen Unternehmen bei der Weiterentwicklung von Wissen und Fertigkeiten einseitig auf die Jüngeren. Gering Qualifizierte, Frauen, MigrantInnen und Ältere, die Weiterbildung am nö-

tigsten hätten, werden am wenigsten angesprochen.

Wenn berufliche Weiterentwicklung dazu beitragen soll, die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit zu stärken und wenn auch der Leistungswandel im Erwerbsverlauf produktiv genutzt werden soll, müssen betrieblich und überbetrieblich Voraussetzungen für Lernmöglichkeiten und -zugänge geschaffen werden. Dazu gehört eine qualifizierte Personalentwicklung, gesetzliche und tarifliche Rechtsansprüche für die einzelnen Beschäftigten auf Weiterbildung sowie geeignete Freistellungs- und Finanzierungsregelungen. In der betrieblichen Weiterbildung sind auch neue Schwerpunkte bei der Verbindung von Lernen und Arbeitsorganisation zu setzen. Lernen kann durch lernförderliche Arbeitsgestaltung zum integralen Bestandteil von Arbeit werden. Hierin liegen auch Chancen, die Zugangsbarrieren für lernungewohnte Beschäftigte abzubauen.

1.6 Gesundheitsprävention und Integration

Psychischer und körperlicher Gesundheitsverschleiß wird in den Betrieben häufig als individuelles Problem behandelt, wenn nicht gar ganz tabuisiert. Der konkrete Zuschnitt der Tätigkeit und die Arbeitsbedingungen generell besitzen jedoch eine Schlüsselfunktion bei der Entstehung und Entwicklung chronischer Erkrankungen. Die Arbeitswelt ist somit von besonders großer Bedeutung für eine kontinuierliche Präventionspolitik. Ein solches betriebliches Gesundheitsmanagement hat die Funktion, Ansatzpunkte aufzuzeigen

und Maßnahmen umzusetzen, mit denen die gesundheitsschädlichen Belastungen wirksam und auf Dauer beseitigt werden und die die Gesundheitspotenziale der einzelnen fördern.

Mit steigendem Alter nimmt auch der Anteil der Beschäftigten mit Einsatzeinschränkungen zu. Es gilt daher, geeignete Ansätze, Modelle und Rahmenbedingungen für eine dauerhafte Integration der Beschäftigten mit gravierenden gesundheitlichen Beeinträchtigungen zu schaffen. Auch dabei haben präventive Ansätze und Maßnahmen der Gesundheitsförderung und Rehabilitation Vorrang vor einer bloßen Versorgung eingeschränkt arbeits- und leistungsfähiger Beschäftigter.

1.7 Balance von Arbeit und Leben

Der betriebliche Altersstrukturwandel rückt auch die Fragen nach der Gestaltung von Arbeitszeit über den gesamten Zeitraum des Erwerbslebens und für den Zeitraum des Altersübergangs in den Brennpunkt der Diskussion. Zentrale Voraussetzung für eine verbesserte Balance von Arbeit und Leben der Menschen ist zunächst, dass Arbeitszeit und Leistung Grenzen gesetzt werden. Arbeit braucht wieder ein gesundes Maß. Damit können unter anderem auch Freiräume für arbeitsbegleitendes Lernen entstehen. Daran sollte sich auch die zukünftige Arbeitszeitpolitik ausrichten. Im Lebens- und Erwerbsverlauf wandeln sich die Lebensentwürfe und Zeitbedarfe. Menschen in Partnerschaften, Familien und Singles brauchen neue Gestaltungsspielräume, um Arbeitszeit, Pfl-

gezeit, Erziehungszeit und Lernzeiten aufeinander abstimmen zu können.

Da die Mehrzahl der Unternehmen keine hinreichenden Vorkehrungen für gesundes Altern im Betrieb treffen, wächst mit dem Auslaufen der Altersteilzeitregelung für viele ältere Beschäftigte in belasteten Tätigkeitsfeldern die Gefahr der Ausgliederung in Langzeitarbeitslosigkeit bzw. Frühverrentung. Gerade wegen der verbreiteten gesundheitlich riskanten Arbeits- und Leistungsbedingungen ist weiterhin der Bedarf nach geeigneten sozialpolitischen Rahmenbedingungen für die Beschäftigungssicherung älterer ArbeitnehmerInnen und nach Regelungen zum gleitenden Übergang in den Ruhestand (Altersteilzeit) gegeben.

1.8 Berücksichtigung der Geschlechterperspektive («Gender-Mainstreaming»)

Gender-Mainstreaming im Handlungsfeld altersgerechter Arbeitspolitik meint einen auf beide Geschlechter gerichteten Gestaltungsansatz. Der besondere Stellenwert des Gender-Mainstreamings innerhalb einer präventiven und altersgerechten Arbeitspolitik basiert auf der Erkenntnis, dass Frauen und Männer zum einen geschlechterspezifisch unterschiedlichen Gesundheitsrisiken, Belastungen und Erkrankungen ausgesetzt sind. Darüber hinaus zeigen sich Geschlechterunterschiede auch beim Krankheitsverhalten und beim Umgang mit gesundheitlichen Belastungen und Präventionsangeboten.

Um Frauen und Männern die gleichen Chancen auf Beschäftigungsfähigkeit und auf Zugang zu Gesundheitsleistungen zu ermöglichen, ist es erforderlich, zunächst ihre spezifischen Lebenslagen, Arbeitssituationen und Bedürfnisse zu erkennen. Zur bedarfsgerechten Gestaltung von Arbeitsstrukturen und -prozessen gilt es, Frauen und Männer im Kontext ihrer Erziehungsrollen und Betreuungsaufgaben zu berücksichtigen.

1.9 Alternsgerechte Unternehmenspolitik

In wenigen Jahren steht ein Großteil der Unternehmen vor der Aufgabe, ihre Innovations- und Leistungsfähigkeit und ihre wirtschaftlichen Erfolge mit deutlich älteren Belegschaften zu sichern. Wo bisher zahlreiche Vorurteile und Klischees und eine expansive Ausgliederungspraxis den Umgang mit älteren Beschäftigten bestimmt haben, muss sich in einem relativ kurzen Zeitraum ein Einstellungswechsel gegenüber der zukünftig dominierenden Gruppe älterer ArbeitnehmerInnen vollziehen.

Der Strukturwandel und die damit einhergehenden Entwicklungsaufgaben werden gegenwärtig in den Vorstandsetagen und Chefzimmern noch vielfach verdrängt. Mit umso größerer Dringlichkeit wird sich die jeweilige Unternehmensstrategie dann den konkreten Auswirkungen des Altersstrukturwandels für den Betrieb stellen müssen.

Voraussetzung einer alternsgerechten Unternehmenspolitik ist eine Unternehmenskultur, die auf eine langfristige Personalentwicklung setzt. Dazu

gehören neue Leitbilder und Konzepte, mit denen die Arbeit und Beschäftigtenstruktur Generationen übergreifend gestaltet werden kann. Es geht um eine integrative und ganzheitliche Einstellungs- und Unternehmenspolitik, die sich an individuellen Kompetenzen und nicht an Alterskriterien orientiert. Die Unternehmen müssen sich aber auch kompetent und verlässlich darin zeigen, die Leistung aller Generationen wertschätzend zu behandeln.

1.10 Anti-Diskriminierungs-Politik

Im Kontext eines europäischen Rechtsverständnisses wird die Ausgrenzung älterer Beschäftigter von der betrieblichen und gesellschaftlichen Teilhabe als Diskriminierung gewertet. Mehrere europäische Richtlinien schaffen für Ältere und andere Belegschaftsgruppen Rechtsansprüche auf Gleichstellung bei der beruflichen Entwicklung. Einige Ansätze der betrieblichen Personalentwicklung bauen darauf auf. Sie verfolgen eine längerfristig ausgerichtete Personalpolitik, die einen wertschätzenden Umgang mit den Humanressourcen der ganzen Belegschaft fördert. Das Älterwerden und die Gender-Thematik sind aus diesem Blickwinkel positive Aspekte der Belegschaftsvielfalt, die in eine übergeordnete Strategie der Weiterentwicklung von Belegschaften und Belegschaftsstrukturen integriert werden. Es gilt diesen sowohl internationalen wie nationalen Rechtsrahmen von Antidiskriminierungsbestimmungen für neue betriebspolitische Initiativen der Betriebsräte und Euro-Betriebsräte zu nutzen.

2 Foliensätze

2.1 Der demografische Wandel in der Arbeitswelt

Zu den Arbeitsmaterialien gehören vier Foliensätze (MS Powerpoint), die das Thema der altersgerechten und lernförderlichen Arbeitspolitik von verschiedenen Seiten aus betrachten. Foliensatz 1 nimmt sich den demografischen Wandel vor und beschreibt Fakten, Daten und Hintergründe zur Alterszusammensetzung in Deutschland.

Die Themen im einzelnen

- ▶ Fakten, Daten, Hintergründe
- ▶ Die Demografie-Debatte
- ▶ Jugendzentrierte Unternehmenspolitik
- ▶ Sozialversicherungssysteme, Arbeitsmarkt und Demografie
- ▶ Sozialpolitische Rahmenbedingungen



2.2 Ältere ArbeitnehmerInnen und alternde Belegschaften

Der zweite Foliensatz beschäftigt sich in seinen „Eckpunkten altersgerechter Arbeitsgestaltung“ mit der Gestaltung des Altersstrukturwandels, berücksichtigt das Handlungsfeld Betrieb und klärt über präventive und alter(n)sorientierte Arbeitspolitik auf.



Die Themen im einzelnen

- ▶ Eckpunkte altersgerechter Arbeitsgestaltung
- ▶ Älterwerden im Betrieb
- ▶ Alternde Belegschaften

Downloadmöglichkeit für alle vier Foliensätze unter www.igmetall.de/themen/gutearbeit/material.html

2.3 Handlungsfelder und Maßnahmen zur Bewältigung des demografischen Wandels

Foliensatz 3 beschäftigt sich mit Handlungsfeldern und Maßnahmen zur Bewältigung des demografischen Wandels.

Die Themen im Einzelnen

- ▶ Personalplanung und Wissenstransfer
- ▶ Altersgerechte und lernförderliche Arbeitsgestaltung
- ▶ Qualifizierung und Personalentwicklung im Erwerbsverlauf
- ▶ Gesundheits- und Eingliederungsmanagement
- ▶ Arbeitszeitgestaltung und Altersübergang
- ▶ Unternehmenskultur



2.4 Betriebliches Altersmanagement mit System

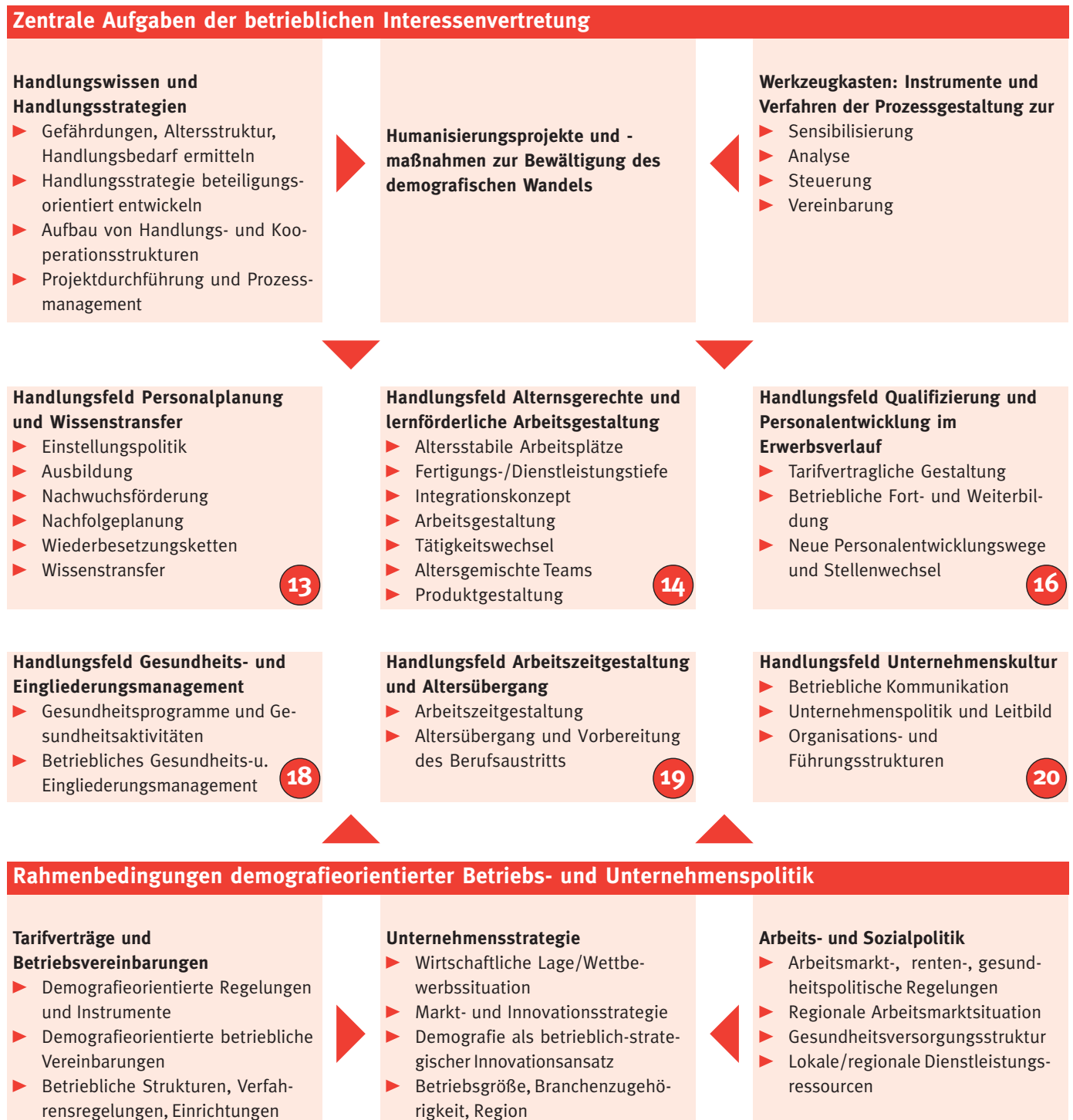
Foliensatz 4 beschäftigt sich mit betrieblichem Altersmanagement, hebt seine zukünftige Bedeutung für Betriebsräte und Schwerbehindertenvertretungen hervor und liefert Instrumente und Verfahren der Prozessgestaltung. Anschließend werden gute und erprobte Praxisbeispiele vorgestellt.

Das Bild zeigt eine Folie mit dem Titel '1 Ausgangssituation und Zukunftsszenario: Alterstruktur und Handlungsbedarf ermitteln'. Darunter sind zwei Hauptpunkte aufgelistet: 'Alterskritische Bestandsaufnahme (Grobanalyse)' und 'Ermittlung der Altersstruktur und der Personalstrategie'. Die zweite Kategorie enthält vier Unterpunkte: 'Derzeitige Altersverteilung im Betrieb und einzelnen Abteilungen', 'Szenarien: Altersverteilung und Besetzung in der Phase drei, fünf und in zehn Jahren', 'Überprüfung der derzeitigen Einstellungspraktiken und Grundätze' sowie 'Ermittlung des Handlungsbedarfs'. Die Folie hat einen roten Header mit einem Logo und einen roten Footer.

Die Themen im einzelnen

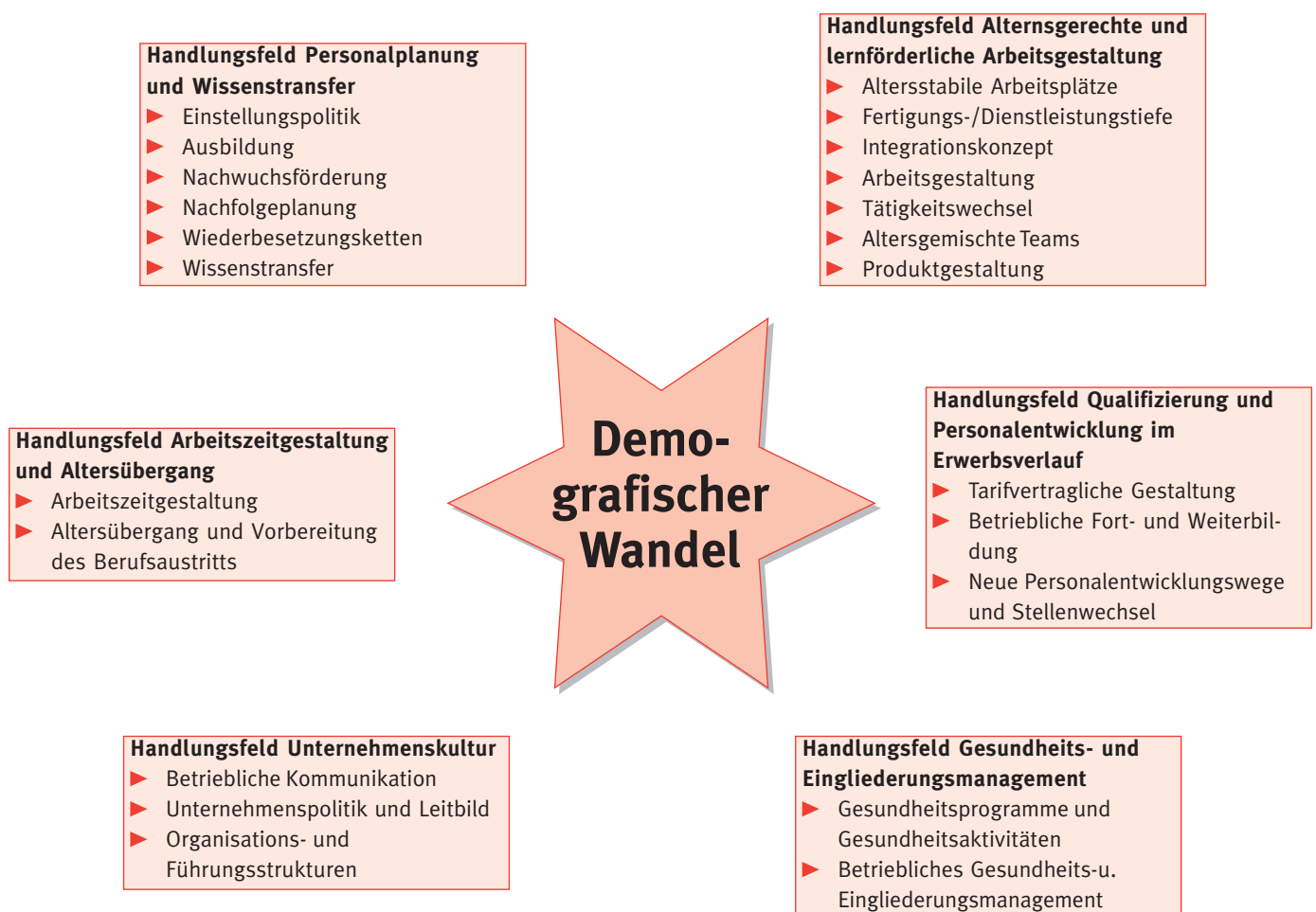
- ▶ Handlungsschritte
- ▶ Werkzeugkasten: Instrumente und Verfahren der Prozessgestaltung
- ▶ Gute Beispiele

3 Betriebliches Handlungs- und Beratungskonzept



11 Ziffern weisen auf die Seitenzahl hin

Handlungsfelder und Maßnahmen zur Bewältigung des demografische Wandels



3.1 Handlungsfeld Personalplanung und Wissenstransfer

Problem-/ Ausgangssituation

- ▶ In manchen Regionen und Branchen kann es zu Mangel an Fachkräften kommen
- ▶ Parallel dazu ist die Langzeitarbeitslosigkeit hoch und die Rückkehrchance für Ältere sehr gering
- ▶ Verlorenes Know-how bei Ausscheiden älterer Beschäftigter kann ggf. nicht ersetzt werden; die Wachstums- und Innovationssituation ist gefährdet
- ▶ Berufliche Leistungsfähigkeit Älterer bleibt unter lernförderlichen Bedingungen erhalten

Ziele

- ▶ Personalpolitik mit neuem Zuschnitt: Beschäftigtenstruktur generationenübergreifend gestalten (ausgewogener Altersmix)
- ▶ Einstellungspolitik an individuellen Kompetenzen und nicht an Alterskriterien ausrichten
- ▶ Betriebsbindung bei den Jüngeren und Arbeitsfähigkeit bei den Älteren bis zur Rente erhalten
- ▶ Wissenstransfer und Nachfolgeregelung: Wissen und Erfahrung langjährig Beschäftigter zu den nächsten Generationen wandern lassen

Maßnahmen

- ▶ Einstellungspolitik und Alternsmanagement
 - Ausweitung von Zielgruppen bei der Personalgewinnung

- Altersunabhängige Einstellungskriterien
 - Stellenanzeigen ohne Vorgabe von Altersgrenzen sollen breites Spektrum von potentiellen BewerberInnen ansprechen
 - Personalreserve abgelehnter BewerberInnen
 - Geförderte Integrationsmaßnahmen für arbeitslose ältere und behinderte Menschen
- ▶ Ausbildung
- Verstärkung der Ausbildungsaktivitäten
 - Aufrechterhaltung der Ausbildungsaktivitäten auch in angespannter wirtschaftlicher Situation
 - Übernahme aller Auszubildenden
 - Gemeinsamer Ausbildungsverbund von mehreren KMU
 - Erweiterung von Zielgruppen: Mädchen in „Männerberufen“, beeinträchtigte Jugendliche
 - Vorfeldaktivitäten: Infoveranstaltung in Schulen, Praktika, Betriebsbesichtigungen, Tage der offenen Tür
- ▶ Nachwuchsförderung
- Beteiligung an Berufsbörsen von Hoch- und Fachhochschule und Weiterbildungsmessen
 - Freistellungsvereinbarungen zur Studienförderung, Kooperation mit Berufsakademien
 - Praktikumsplätze für Studenten
 - (Forschungs-)Projekte mit Hochschulen / Instituten

- ▶ Nachfolgeplanung
 - Zukunftsgespräche zur Klärung des Berufsausstiegs und Steuerung der Nachfolge
 - Systematische Vorbereitung und Einarbeitung von Stellvertretern/Nachfolgern
 - Betriebliche Qualifizierungs- und Nachfolgeplanung
 - Betriebliche Qualifizierungspläne für alle Altersgruppen
 - Jobübergabe und Doppelbesetzung: Überschneidung der Beschäftigungszeiten von Vorgänger und Nachfolger

- ▶ Bildung von Wiederbesetzungsketten bei Personalabgang

- Überwachung von Berufsaustritten und Altersübergängen und frühzeitige Planung der Wiederbesetzung nach Altersteilzeit und Verrentung
- Rechtzeitige Planung der Vertretung und Rückkehr nach temporärem Projekteinsatz
- Rechtzeitige Planung von Personalbedarf, Qualifikationsmaßnahmen, Personaleinsatz beim Auslaufen und Anlaufen von (neuen) Produkten

- ▶ Wissenstransfer

Wissensmanagement:

- „Digitalisiertes“ Wissensmanagement: Erfassung von Wissensbeständen, Know-how-Trägern und Wissensanwendung (Fertigungswissen)

- Formelle Austauschtreffen oder -foren zur Erörterung und Dokumentation von Arbeitsproblemen und Lösungsmöglichkeiten und Erfahrungen
- Transfer-Workshops

Know-how-Transfer:

- Altersgemischte Teams auf Dauer oder auf Zeit
- Zusammenarbeit jüngerer und älterer Beschäftigter in Tandemteams, in Patenschaften,
- Ältere coachen Jüngere
- Kollegiale Beratung und Schulung

3.2 Handlungsfeld alternsgerechte und lernförderliche Arbeitsgestaltung

Problem-/ Ausgangssituation

- ▶ Verschleiß- und Routinetätigkeit in Produktion und Verwaltung: wird stark durch einseitige Belastungen, Taktbindung und Zunahme von Schichtarbeit bestimmt
- ▶ Zunehmende Anforderungen an gesundheitliche Belastungsfähigkeit, Mobilität und Qualifikation
- ▶ Abbau gesundheits- und anforderungsgerechter Arbeitsplätze und Arbeitsbereiche
- ▶ Zunahme von Einsatzproblemen bei Beschäftigten mit gesundheitlichen Einschränkungen
- ▶ Das Leistungsvermögen wandelt sich im Erwerbsverlauf

Ziele

- ▶ Berücksichtigung des Leistungswandels im Erwerbsverlauf
- ▶ Fertigungs- und Dienstleistungstiefe erhöhen
- ▶ Belastungsabbau: Arbeitsplätze und Beschäftigungsbereiche präventiv alters- und altersgerecht (gesundheitsschonend) gestalten
- ▶ Leistungsabforderung gesundheitsverträglich regulieren: Begrenzung der Verweildauer an hochbelasteten Arbeitsplätzen durch Tätigkeitswechsel (Rotation)
- ▶ Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit für die Dauer des Erwerbslebens sichern und die Gesundheit bis ins Rentenalter erhalten
- ▶ Weiterbeschäftigung und Lernförderung durch Tätigkeitswechsel und Mischarbeit
- ▶ Keine Stigmatisierung von altersgerechtem Arbeitseinsatz zulassen - Akzeptanz und sozialer Kompetenz bei den Akteuren fördern

Maßnahmen

- ▶ Alter(n)stabile Arbeitsplätze
 - Alter(n)stabile Arbeitsplätze mit alterskritischer Gefährdungsbeurteilung ermitteln
 - Alter(n)stabile Arbeitsplätze für Beschäftigte ab 50 Jahre reservieren
 - Veränderung der Fertigungs- und Dienstleistungstiefe: Insourcing von belastungsreduzierten Tätigkeitsfeldern
 - Einführung des Senioritätsprinzips (Vorrang für Ältere) für altersstabile und/oder taktungsbundene Tätigkeiten

- ▶ Erhöhung der Fertigungs- und Dienstleistungstiefe
 - Anzahl der Arbeitsplätze mit gesundheits- und leistungsgerechtem Anforderungsprofil erhöhen
 - Erweiterte Wirtschaftlichkeitsbetrachtung bei externer Auftragsvergabe
 - Alternative Beschäftigungskonzepte bei betrieblichen Umstrukturierungsmaßnahmen
 - Insourcing von Fertigungsumfängen und Dienstleistungsaufgaben
- ▶ Ganzheitliches Integrationskonzept
 - Tätigkeiten und Arbeitsbereiche für Beschäftigte mit gravierenden gesundheitlichen Auswirkungen definieren
 - Management von gesundheitsgerechten („Schon-,“)Arbeitsplätzen
 - Betriebsärztliches Attest mit Tätigkeits- und Fähigkeits(Potential)profil
 - Reduzierung der Arbeitszeit in Kombination mit Gesundheitsfördermaßnahmen
 - Wiedereingliederung in alte/normale Tätigkeitsbereiche nach Abschluss der Rehabilitation/Integration
 - Integrationsverantwortung im Einsatzbereich vor Ort
- ▶ Arbeitsgestaltung nicht altersstabiler Arbeitsplätze
 - Die Gesundheitsverträglichkeit nicht altersstabiler Arbeitsplätze, der Arbeitsumge-

bung, der Arbeitsaufgaben, der Arbeitsorganisation durch Gefährdungsbeurteilung (abteilungsweise) ermitteln und überwachen

- ergonomische Umgestaltungsmaßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes durchführen
 - Arbeitsanforderungen überprüfen, durch Belastungsabbau verändern und Arbeitsinhalte erweitern und anreichern
 - Betriebsärztliche Untersuchungen intensivieren
- ▶ Tätigkeitswechsel
- Bei langfristig nicht altersstabilen Arbeitsplätzen die Verweildauer an einem Arbeitsplatz reduzieren - systematischen Arbeitsplatz- und Belastungswechsel organisieren
 - Arbeitseinsatzsteuerung: Geringere Verweildauer durch präventive Um- und Versetzung
 - Gesundheitsgerechte Gestaltung von Gruppenarbeit durch Rotationsregelungen und Qualifizierungszeiten
 - Rotation (Arbeitsplatzwechsel) über unterschiedliche Positionen innerhalb eines Arbeitsbereiches oder zwischen Arbeitsbereichen innerhalb einer Schicht
 - Flexibler Personaleinsatz fördert die Fähigkeit, verschiedene Arbeitsaufgaben auszuüben
 - Herausnahme Älterer aus dem Drei-Schicht-System
- ▶ Altersgemischte Teams
- Aufgabenverteilung und Zusammenarbeit mit gegenseitiger Unterstützung
 - Integration einsatzeingeschränkter Beschäftigter durch gezielte Aufgabenzuteilung und kollegiale Unterstützung
 - Lernförderliche Arbeitsgestaltung und größere Handlungsspielräume durch Erweiterung des Tätigkeitsspektrums, durch Tätigkeitswechsel und interne Wissens- und Kenntnisvermittlung
- ▶ Montage-/Servicegerechte Produktgestaltung
- Gesundheitsverträglichkeitsprüfung als Teil des Planungsprozesses
 - Geplante Produkte, Anlagen, Verfahren, Werkstoffe auf Gesundheitsverträglichkeit, ergonomische Anforderungen und Barrierefreiheit überprüfen

3.3 Handlungsfeld Qualifizierung und Personalentwicklung im Erwerbsverlauf Problem-/Ausgangssituation

- ▶ Kurzfristig orientierte Personalpolitik orientiert sich an Sparvorgaben und engt Qualifikation, Einsatzbreite und Qualifikationsmöglichkeiten ein; sie verringert Motivation und verstärkt Gesundheitsrisiken
- ▶ Arbeitsplätze/Arbeitsbereiche mit altersgerechten Anforderungen gehen zurück
- ▶ Lean management engt berufliche Aufstiegsmöglichkeiten ein

- ▶ Tarifvertragliche Regelungen werden dort, wo sie bestehen, nicht hinreichend umgesetzt. Die qualifizierungsrelevanten Bestimmungen aus der Betriebsverfassung werden nicht vollständig genutzt.

Ziele

- ▶ Tarifvertragliche und betriebsverfassungsrechtliche Grundlagen und Ansprüche für altersgerechte Qualifizierung und Personalentwicklung verstärkt umsetzen
- ▶ Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit ausbauen und gesundes Älterwerden im Betrieb fördern
- ▶ Den Leistungswandel im Erwerbsverlauf produktiv nutzen
- ▶ Verschleißtätigkeiten (zum Beispiel monotone Arbeit, taktgebundene Arbeit) auf maximal 10-15 Jahre begrenzen
- ▶ Verbesserung der Einsatzbreite und -flexibilität: Altersgerechte Wechsel in andere/neue Tätigkeitsfelder oder Berufe mit geringeren Belastungen im Erwerbsverlauf
- ▶ Altersgerechte Gestaltung der Erwerbsbiographie durch vorausschauende Qualifizierungs-, Personaleinsatz- und Entwicklungsplanung

Maßnahmen

- ▶ Tarifvertragliche Gestaltung
 - Betriebliche Umsetzung der bestehenden tarifvertraglichen Regelungen im Metall- und Textilbereich durch Betriebsvereinbarung

- Konkretisierung von Programmen und Maßnahmen der betrieblichen Fort- und Weiterbildung
- Weiterentwicklung der tarifvertraglichen Grundlagen

▶ Betriebliche Fort- und Weiterbildung

- Entwicklung von Personalentwicklungsinstrumenten: Personalfragebogen, Qualifikationsstruktur, Tätigkeits- und Qualifikationsprofil, Stellenbeschreibungen, Qualifizierungsmatrix, Konzept für Personalentwicklungsgespräch
- Weiterbildungscoaching: Betriebsinterne Weiterbildungsberatung und Schulungsangebote unabhängig vom Alter
- Betriebliche Qualifizierungspläne für alle Altersgruppen
- Individueller Entwicklungs- und Qualifizierungsplan: Qualifizierungsinhalt, -form und -zeitraum gemeinsam mit Beschäftigten festlegen
- Gezielte interne und externe Fort- und Weiterbildung (in altershomogenen Gruppen) zur Eignung auf reservierten (vorgehaltenen) altersstabilen Arbeitsplätzen
- Gezielte Fort- und Weiterbildung, Anpassungsqualifizierung und Arbeitserprobungen zur Eignung älterer Beschäftigter an neuen Anlagen, Arbeitsplätzen, in der Fertigung neuer Produkte
- Berufsbegleitende Umschulung/Qualifizierung nach langjähriger Berufstätigkeit (10

Jahre) in zukunftsbezogene Berufe/Tätigkeitsbereiche oder von Un- und Angelernten zum Facharbeiter

- Umschulung und beruflicher Neuanfang durch Nutzung betriebsinterner Stellenbörse
- KMU: Beteiligung außerbetrieblicher Weiterbildungsträger (z.B. BFW) bei der Entwicklung von betrieblichen Qualifizierungsplänen und bei der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen
- Verstärkte Nutzung von Branchenfonds zur systematischen Personalentwicklung
- ▶ Neue Personalentwicklungswege und Stellenwechsel
 - Konzepte zur Rotation und zum Stellenwechsel durch unterschiedliche Fertigungs- und Dienstleistungsbereiche zur Kompetenzerweiterung
 - Zeitweise Qualifizierung und befristeter Einsatz in anderen Arbeitsbereichen für Beschäftigte: Lerninsel, geplanter Einsatz in Projekten, Hospitationen, Praktika
 - Alternative Karrierewege für „Mittelalte“ (Leitung von Gremien, Beratung, Auftragsakquise, ...)
 - Personalentwicklungsgespräche: Mitarbeiter- und Beratungsgespräche zur persönliche Entwicklungsplanung
 - Qualifizierungsverträge und Gespräche im Verlauf des Qualifikationsprozesses

3.4 Handlungsfeld Gesundheits- und Eingliederungsmanagement

Problem-/ Ausgangssituation

- ▶ Neue unergonomische Arbeitszeitmodelle, Personalabbau, regelmäßig Überstunden, einseitige körperliche Belastungen, schädliche Umwelteinflüsse, stressige Arbeitsorganisation führen zu Arbeitsverdichtung und zu schwerwiegenden Auswirkungen auf die Gesundheit
- ▶ Zunahme psychischer Belastung bei (gleich bleibenden) körperlichen Belastungen
- ▶ Mit steigendem Alter nimmt der Anteil der Beschäftigten mit gesundheitlichen Störungen und Einzeinschränkungen zu

Ziele

- ▶ Gesundheitsriskante Arbeitsstrukturen vermeiden und Rehabilitationsbedarfe früh erkennen
- ▶ Gesundheits- und Bewältigungskompetenz bei den Beschäftigten verbessern
- ▶ Geeignete Ansätze, Modelle und Rahmenbedingungen für eine dauerhafte Integration der Beschäftigten mit gravierenden gesundheitlichen Beeinträchtigungen schaffen

Maßnahmen

- ▶ Verhaltensorientierte Gesundheitsprogramme und Gesundheitsaktivitäten
 - Rückenschule, Stressbewältigung, Ernährungsseminare, Herz-Kreislauf-Check, Raucherentwöhnung etc.

- Gesundheitsförderung für besonders belastete Beschäftigte
- ▶ Betriebliches Gesundheits- und Eingliederungsmanagement
 - Früherkennung*
 - Aufbau eines Früherkennungssystems (gesundheitliche Basisdaten zur Gefährdungsdokumentation, Betriebsgesundheitsbericht, betriebsärztliche Präventionsdaten)
 - Alternskritische Gesundheitsprävention: betriebsärztliche Vorsorgeuntersuchungen
 - Intervention*
 - Thematisierung und Analyse von Befindlichkeitsstörungen in der Belegschaft
 - Einführung von Gesundheitszirkeln
 - Durchführung von Gesundheitsbefragungen
 - Beratung und Betreuung*
 - Einrichtung einer betrieblichen/überbetrieblichen Gesundheits-/ Sozialberatungsstelle
 - Betrieblicher Gesundheits-/Rehabilitationsmanager
 - Maßnahmenplanung und Steuerung*
 - Entwicklung von Reintegrationsverfahren und Management von Beschäftigungsbereichen für ältere, leistungsgewandelte Beschäftigte
 - Einrichtung von Arbeits- und Steuerungsgruppen und betrieblichen Integrations-teams

- Einführung eines Eingliederungs- bzw. Rehamanagements für langzeitrinke und chronisch kranke Beschäftigte

Kooperation und Vernetzung

- Vernetzung mit lokalen/regionalen psychosozialen Dienstleistern, Krankenhäusern, Rehakliniken und Netzen integrierter Gesundheitsversorgung

Vereinbarungsrahmen

- Betriebsvereinbarung „Gesundheitsförderung /betriebliches Gesundheitsmanagement“
- Einrichtung eines betrieblichen Fonds für Gesundheitsförderung und Integrationsmaßnahmen

3.5 Handlungsfeld Arbeitszeitgestaltung und Altersübergang

Problem-/Ausgangssituation

- ▶ Durch die Anhebung des Rentenalters und das Ende der Altersteilzeitregelung verändern sich die betrieblichen Handlungsspielräume für die bisherigen Personalstrategien
- ▶ Der massive Gesundheitsverschleiß in einem „kurzen“ Arbeitsleben verursacht Ausgrenzung aus Beschäftigung in Langzeitarbeitslosigkeit bzw. Frühverrentung
- ▶ Die Arbeitszeitorganisation ist wenig flexibel gegenüber den sich im Lebens- und Erwerbsverlauf wandelnden Arbeits- und Nichtarbeitszeitbedürfnissen

Ziele

- ▶ Geeignete sozial- und betriebspolitische Rahmenbedingungen für die Beschäftigungssicherung älterer Arbeitnehmer und Regelungen zum gleitenden Übergang in den Ruhestand
- ▶ Differenzierte Arbeitszeit- und Ausstiegsmodelle orientiert an den Gesundheitsanforderungen für Jüngere und Ältere, aber auch den differenzierten Anforderungen einzelner Lebens- und Berufsphasen

Maßnahmen

- ▶ Arbeitszeitgestaltung

Arbeitszeitkonten

- Regulierungseckpunkte
 - Insolvenzschutz
 - Regulierung der Höchstarbeitszeit zum Schutz vor Überforderung
 - Belastungsnahen Zeitausgleich ermöglichen
 - Angemessene Ankündigungsfristen
 - Individuelle Verfügungsrechte
- Ansparen von Zeitguthaben in langfristig angelegten Arbeitszeitkonten für Qualifizierungszeiten, Verkürzung der Arbeitszeit Älterer, sabbaticals, Pflege, Neuorientierung

Arbeitszeitverkürzung

- Verkürzung der Wochenarbeitszeit für besonders belastete Gruppen
- Verringerung von Schichten: zusätzliche Freischichten

- Zusätzliche Erholungspausen, Micro-Pausen (3-5 Minuten), Bereitstellen von Sitzgelegenheiten und Einrichten von Ruhezeiten für Kurzzeitentspannung

Begrenzung der Schichtarbeitsdauer

- Gesundheitsschonendere und gesundheitsförderliche Schichtplangestaltung
- Versetzung von der Nachtschicht auf die Normalschicht
- Wunsch- und Wahlrechte der Beschäftigten: Ausstieg aus Nachtschicht und/oder Dreischicht-Tätigkeit spätestens ab dem 50. Lebensjahr in Verbindung mit Entgeltabsicherung
- ▶ Altersübergang und Vorbereitung des Berufsaustritts

Rentenübergang

- Vorzeitige abzugsfreie Verrentung: belastungsorientiert und entsprechend der gesundheitlichen Dauerbelastung durch Schichtarbeit und Anrechnung von Langzeitkontenbestand
- Ausscheiden aus dem Arbeitsleben nach flexibler Altersgrenze
- Vorbereitungsmaßnahmen auf die Nacherwerbsphase (Teilzeitstufenmodelle, Seminare)
- Verlängerung der Altersteilzeit über 2009 hinaus

- Wahlmöglichkeit von Altersteilzeit: tatsächliche Teilzeit als gesundheitsoptimale Variante
- Kombi-Modell: Teilzeitbeschäftigung und Erwerbsminderungsrente

3.6 Handlungsfeld Unternehmenskultur

Problem-/ Ausgangssituation

- ▶ Jugendzentrierte Personalpolitik und kurzfristige Gewinnerwartungen grenzen Ältere und ihr Erfahrungswissen aus
- ▶ Gallup-Untersuchung: Die Unternehmen und ihre Manager setzen zu sehr auf Verschleißstrategien und demotivieren die Beschäftigten

Ziele

- ▶ Ein Unternehmensleitbild, das auf eine langfristige Personalentwicklung orientiert
- ▶ Gutes Betriebsklima: Die Leistung aller Generationen auf allen Ebenen durch Vorgesetzte anerkennen; das Potential, das Engagement und die Erfahrungen aller Generationen im Betrieb wertschätzend behandeln
- ▶ Lernende Organisation: Ausrichtung der Organisations- und Führungsstrukturen auf den demografischen Wandel

Maßnahmen

- ▶ Betriebliche Kommunikation
 - Vorurteile gegenüber Älteren thematisieren
 - Betriebliche Medien: Die Veränderungsthemen (Älterwerden, demografischer Wandel, veränderter Umgang mit Älteren, betriebliche Erfahrungen und Erfahrungswissen) nachhaltig innerbetrieblich kommunizieren
- ▶ Unternehmenspolitik und Leitbild
 - Einstellungs- und Unternehmenspolitik, die sich an individuellen Kompetenzen und nicht an Alterskriterien orientieren
 - Corporate Identity: Entwicklung von Unternehmensgrundsätzen und neuen Leitbildern für langfristig angelegte Beschäftigungsverhältnisse und zur Generationen übergreifenden Gestaltung der Arbeit und der Beschäftigtenstruktur
- ▶ Organisations- und Führungsstrukturen
 - Führungskräfte-Trainings
 - Qualitätszirkel zur Entwicklung der Unternehmenskultur und zur Beteiligung der Beschäftigten an der Organisationsentwicklung
 - Belegschaftsumfrage zum Führungsverhalten

Gesünder @arbeiten



Tipps für den Arbeitsplatz | Nr. 22

Schafft alter(n)sgerechte Arbeit

Die Diskussion ist paradox: Wir werden immer älter. Aber in der Arbeitswelt ist davon wenig zu spüren. Hier dominieren die Jungen und Mittelalten. Fakt ist: In sechs von zehn Betrieben ist heute niemand mehr über 50 Jahre alt!

In 20 Jahren werden Belegschaften ergrauen, ganze Abteilungen räumen Werkbank und Schreibtisch und mit ihnen verschwinden Knowhow und Kun-



denkontakte. Fakt ist: Auf Alte in Betrieben ist kaum einer eingestellt.

Weil die Sozialkassen leer sind, Renten nicht mehr bezahlbar scheinen und die demografische Entwicklung als Horrorszenerario beschrieben wird, hat man jetzt die Älteren entdeckt. „Graues Gold“ werden sie liebevoll genannt und „Senior Professionals“. Man lobt ihre Erfahrung, ihre Hartnäckigkeit und Abgeklärtheit. Fakt ist aber: Die Chance, mit über 50 noch einen neuen Job zu bekommen, ist gleich null. Rund eine Million registrierte Arbeitslose ist älter als 50 Jahre.

Klangvolle Kampagnen werden aufgelegt: Proage oder „50 plus – die können es“. Doch Fakt ist: Nicht mal ein Dutzend Unternehmen haben in der Vergangenheit gezielt ältere Mitarbeiter eingestellt.

Politiker wollen Rente erst ab 67 oder noch später. Fakt ist: Wer sein Erwerbsleben lang schwer arbeiten musste, will nur noch eins: raus aus dem Job. Von den Rohrintallateu-

ren, Metallarbeitern oder Schweißern kommt nur die Hälfte ohne Minderung der Erwerbsfähigkeit in die Rente.

Es ist ja richtig: Ältere Beschäftigte verfügen über einen enormen Erfahrungsschatz. Die Unternehmen fürchten vor allem, dass dieses wertvolle Gut mit in die Rente genommen wird, und grübeln, wie es gelingen könnte, das „graue Gold“ abzuschöpfen und der nächsten Generation einzuträufeln.

Arbeits- und Leistungsfähigkeit verändern sich im Alter. Wer es ernst mit den über 50-Jährigen meint, muss ihre Arbeitsbedingungen ändern. Das kommt auch den Jüngeren zu Gute, die oft mit 30 Jahren voll reinputern, von Projekt zu Projekt, von Schicht zu Schicht hetzen, ohne Pause, ohne Urlaub, Überstunden inklusive. Mit der Gesundheit müssen auch die Jungen schonend umgehen, sollen die nächsten 35 Jahre ohne Verschleiß überstanden werden.

„Altersneutrale“ Arbeitsplätze gibt es nicht!

► Nicht die Menschen müssen den Arbeitssystemen und -strukturen angepasst werden (z.B. die Forderung nach einer „höheren Flexibilität“ Älterer) sondern die Arbeitssysteme und -strukturen müssen dem Menschen angepasst werden. Stichwort: **Altersflexibilisierte Arbeitsstrukturen!**

► Die Arbeitgeber tragen die Verantwortung für Arbeitssysteme und -strukturen. Es kann nicht angehen, dass sich immer nur die Mitarbeiter allein um ihre „Beschäftigungsfähigkeit“ kümmern sollen.

Gegen den Jugendwahn

Die real existierende Personalpolitik arbeitet mit den Leitwerten „gesund und fit“, „anpassungsfähig und flexibel“, „interessiert an jeder neuen technischen Mode“ und Verinnerlichung des herrschenden ökonomischen Produktivitätsdiktats. Dagegen stellen Gewerkschaften die Vision „In Würde älter werden – im Arbeitsleben und danach“ mit den Leitwerten einer altersgerechten Arbeitsgestaltung, altersflexibilisierten Arbeitsstrukturen, Anerkennung von Erfahrungs-/Ernennerungswissen und Schaffung sozialer Räume für die veränderte Produktivität Älterer.



Alters- und altersgerechte lernförderliche Arbeitsgestaltung

Der vorzeitige Verschleiß der Arbeitsfähigkeit ist das Problem. Nicht das Altern oder das Alter. Eine alters- und altersgerechte Arbeitsgestaltung mit präventiver und lernförderlicher Gestaltung von Arbeit, Technik und Organisation verhindert vorzeitigem Verschleiß auch (noch) junger Beschäftigter und ermöglicht die aktive und geplante Einbeziehung heute älterer Mitarbeiter. Die besonderen physischen und psychi-

schen Leistungsvoraussetzungen älterer Arbeitnehmer sind dabei besonders zu berücksichtigen.

Arbeitsgestaltung

Eine gewerkschaftliche betriebliche Alterspolitik ist präventiv und ganzheitlich. Sie setzt bei der Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsumgebung und Arbeitsorganisation an und geht vom Grundsatz einer lebenslangen Bewältigungsfähigkeit physischer und psychischer

Anforderungen und Belastungen aus.

Qualifizierung

Wesentlicher Teil alters- und altersgerechter Arbeitsgestaltung ist die Qualifizierung von Mitarbeitern im Verlauf ihres Erwerbslebens. Gute Personalarbeit bedeutet, sich für eine altersübergreifende, altersspezifische Qualifizierung und für ein organisiertes Lernen zwischen den Generationen einzusetzen.

Und es gibt sie doch ... gut

Qualifizierung und Mobilzeit

Die Krise war ausschlaggebend. Statt Leute zu entlassen und die Produktion zu verlagern, hat **Bürkert** Produkte, Arbeitsabläufe und Organisation umgemodelt. Ob Qualifizierung, Mobilzeit oder Laufbahnplanung – davon profitieren auch ältere Arbeitnehmer. „Darf ich denn noch mitmachen?“, war die zaghafte Frage einer 50-jährigen Frau. Bürkert hat über 30 Frauen und Männer berufsbegleitend über zwei Jahre zu Teilzurichtern ausgebildet. „Das ist die einzige Chance für An- und Ungelernte, weil diese Arbeitsplätze in zehn Jahren verschwunden sein werden“, sagt Gesamtbetriebsratsvorsitzender **JOSEF IRSIEGLER**. Der nächste Kurs ist bereits geplant, auch wenn manch eine Führungskraft lieber junge Facharbeiter einstellen würde.

Daneben setzt Bürkert auf Mobilzeit. „Wir versuchen den Wünschen unserer Mitarbeiter möglichst entgegenzukommen“, sagt **BRITTA UHL** vom Personalmanagement. Auf diese Weise sollen junge Eltern ebenso gehalten werden, wie ältere Arbeitnehmer, die sanft in den Ruhestand gleiten wollen, obgleich das Blockmodell der Altersteilzeit noch favorisiert wird. Erste Versuche macht das Familienunternehmen mit Sitz in Ingelfingen sowohl mit gemischten Teams, bei denen abwechselnd jüngere und ältere Fachkräfte die Leitung übernehmen, als auch mit einer fünfjährigen Laufbahnplanung. „Wir versuchen der demografischen Entwicklung mit einer ganzheitlichen Personalentwicklung zu begegnen, um den frühen Ausstieg von Mitarbeitern zu verhindern.“

Zum Bleiben motivieren

„Wir waren selbst schuld“, sagt Betriebsratsvorsitzender **HERMANN REUTER**. In konjunkturell schwierigen Zeiten hat die **KSB** schon 55-Jährige in den Vorruhestand geschickt. Die älteren Kollegen fühlten sich wenig wertgeschätzt, klagten über fehlende Perspektiven, überdies über Stress und Belastung und wollten vor allem eins – raus aus dem Job. Angesichts der demografischen Entwicklung nicht länger



hentliche Arbeitszeit zu reduzieren. Patenmodelle garantieren, dass Knowhow nicht verloren geht. Ein 55-jähriger Zerspanungsmechaniker beispielsweise leitet junge Facharbeiter an, bekommt dafür zwei Stunden gutgeschrieben und kann sich dem Zeitdruck in der Fertigung entziehen. Nach und nach sollen auch Arbeitsplätze in die Firma zurückgeholt werden, die für gesundheitlich beeinträchtigte Kollegen geeignet sind. Wie erfolgreich die Maßnahmen sind, lässt sich schwer messen, sagt **REUTER**. Nur soviel: Die „Meckerei“ sei weniger geworden, dafür gebe es mehr positives Feedback, laut einer Umfrage würde kaum einer den Betrieb wechseln wollen und zum ersten Mal sei auch die Zahl der Altersteilzeitplätze höher als die Nachfrage. „Das Betriebsklima hat sich deutlich verbessert“, sagt **REUTER**.

er hinnehmbar. Aber wie konnten die Älteren zum Bleiben motiviert werden? KSB hat ein ganzes Bündel an Maßnahmen initiiert, freilich nur möglich aufgrund einer wirtschaftlich guten Basis. Dazu gehören kostenfreie Gesundheitschecks, EDV-Training speziell für Ältere, eine bessere Altersversorgung, drei zusätzliche Urlaubstage für über 63-Jährige, die Möglichkeit, ab 58 aus der Nachtschicht auszuschneiden und die wö-

Belastungswechsel

Niemand hatte das geplant, aber im Alltag schlich es sich ein: War bei **Vetter Fördertechnik** in Siegen eine neue Maschine aufgestellt, wurden nur die jungen Kollegen daran geschult und die älteren Mitarbeiter gar nicht gefragt. Das war auch bequem. Denn warum sollte man jemanden von seinem Stammarbeitsplatz wegholen, wenn er die Arbeit dort beherrscht? Die Folge: Junge arbeiteten an Robotern und CNC-Maschinen, Ältere machten die körperlich anstrengenden Tätigkeiten und wurden häufiger krank. Erklärtes Ziel des mittelständischen Maschinenbauunternehmens: Die über 50-Jährigen sollten qualifiziert werden, damit sie universeller einsetzbar, nicht immer den gleichen Belastungen ausgesetzt sind und seltener fehlen. Mit Erfolg: Zehn Mitarbeiter ab Jahrgang 1955 wurden intern geschult. Zusätzlich wird eine Zulage abhängig von der Qualifizierung bezahlt. Die Fehlertage sind bereits gesunken. „Für uns hat sich das rentiert“, sagt Personalchef **NORBERT HAMMES**. Zumal auch über Qualifizierungsplanung neu nachgedacht wird. „Wir haben in den vielen Gesprächen mit Meistern einen deutlichen Aha-Effekt erreicht.“ Jetzt glaube keiner mehr, dass über 50-Jährige nicht mehr lernfähig seien.

Continental: Arbeitsplatzkataster

„Um Arbeitsplätze auf Alterstauglichkeit zu untersuchen, setzen wir neben der Gefährdungsbeurteilung mit Schwerpunkt Sicherheit und Ergonomie/Arbeitsgestaltung ein Arbeitsplatzkataster ein. Dabei wird jeder Arbeitsplatz in drei Kategorien eingestuft: „Altersgerecht“ heißt: Hier kann man (bei Gesundheit) bis zum 65. Lebensjahr arbeiten. „Bedingt altersgerecht“: Hier müssen konkrete Veränderungen am Arbeitsplatz oder bei den Arbeitsbedingungen (z.B. Schichtsystem) vorgenommen werden. „Nicht altersgerecht“ bedeutet: Wer hier arbeitet, wird auf Dauer gesundheitlich überbeansprucht und muss den Arbeitsplatz vor dem Rentenalter wechseln. Eine berufliche Laufbahnplanung und gezielte Weiterbildung sind dringend angesagt. Das ist schwierig, weil damit die Gruppenrotation gestört wird, und es zu wenig altersgerechte



Arbeitsplätze gibt. Dafür haben wir keine Lösung, aber es ist immerhin ein guter Versuch, das Altersproblem systematisch zu bearbeiten.“

DR. CHRISTOPH SOMMER | WERKSARZT BEI CONTINENTAL HANNOVER

Solche Arbeiten gibt es hier nicht mehr ...

„Wer gesehen hat, wie die Kollegen zuvor am Armaturenbrett montiert haben – halb knieend, halb liegend – wusste: Hier kann man nicht gesund alt werden. Solche Arbeiten gibt es nicht mehr. Wir haben Mitfahrbänder, kaum mehr Überkopfarbeit, höhenverstellbare Arbeitsplätze, und die Taktzeiten sind so ausgerichtet, dass ein junger Kollege eher unterdurchschnittlich belastet ist, damit der 50-Jährige mithalten kann. Ganz wesentlich war die Simulation der Arbeitsplätze vor dem Bau des neuen Werkes. Wie bei einer Ampel leuchtete es rot, wenn dringender Handlungsbedarf bestand, gelb hieß Achtung und grün war okay. Im Vergleich zum alten Werk hat sich enorm viel verbessert, auch wenn wir immer noch problematische Arbeitsplätze haben. Eins müsste jedoch dringend geändert werden: Statt Erschwerniszulagen zu zahlen und den Kollegen ihre Gesundheit abzukaufen, sollte das Geld in einen Ergonomiefonds fließen.“

UDO LÖWENBRÜCK | BETRIEBSRAT, OPEL RÜSSELSHEIM

Beispiele aus der Praxis

Wartezeiten zum Kurz-Luftholen gibt es nicht mehr

„Die Produktion ist für junge, topfitte und gesunde Menschen ausgelegt. Aber unsere einst junge Belegschaft altert, die Kollegen klagen über Schmerzen an der Wirbelsäule, Handgelenken und Knien, über Erschöpfung, Müdigkeit und Druck. Das ist kein Wunder: Wir haben noch viel Überkopparbeit, nur ein kurzes Mitfahrband. Wartezeiten von drei, vier Sekunden zum Kurz-Luftholen gibt es nicht mehr, Wegezeiten sind wegrationalisiert. Jeder ist zu jeder Zeit voll ausgelastet. Wohin soll jemand versetzt werden, der angeschlagen ist? Die taktungebundenen Arbeiten sind doch fast alle ausgelagert worden.“

HARALD LIESKE | BETRIEBSRATSVORSITZENDER, OPEL EISENACH



Wenigstens ein-, zweimal am Tag weg vom Band

„Wir haben eine Vereinbarung abgeschlossen, mit der wir sicherstellen wollen, dass sich die Kollegen in der Montage zumindest zeitweise dem Zeitdiktat des Fließbandes entziehen können. Wir wollen beispielsweise Tätigkeiten wie Vormontagen zurückholen



sowie Planungs- und Logistikaufgaben in die Gruppe integrieren, um auch taktungebunden arbeiten zu können. Unser Ziel ist, wenigstens ein-, zweimal am Tag weg vom Band zu kommen, um eine spürbare Entlastung jedes Kollegen zu erreichen.“

ULLRICH ZINNERT | BETRIEBSRAT, DAIMLER CHRYSLER, RASTSTATT

Hohes Maß an Aufgeschlossenheit und Kreativität

In genau einem Jahr sollen die ersten Autos im neuen BMW-Werk in Leipzig vom Band rollen. Zurzeit wählt BMW seine 5 000 Mitarbeiter aus über 100 000 Bewerbungen aus. Aber eine olympiareife Mannschaft will der Autobauer nicht. Rund 300 Mitarbeiter werden über 40 Jahre sein, etwa 50 über 50 Jahre. Die IG Metall befragte **RUDOLF REICHENAUER**, Personalchef des Leipziger Werks.



IGM Die Automobilindustrie hat lange Zeit auf eine junge, fitte Belegschaft gesetzt. BMW Leipzig geht einen anderen Weg. Warum?

Reichenauer Wir streben eine ausgewogene Mischung aus Männern und Frauen, jungen und älteren Mitarbeitern für unser Werk an. Eine ausgewogene Altersstruktur fördert das Betriebsklima, wirkt prinzipiell einer Überalterung entgegen und sorgt durch eine altersbedingte Fluktuation für weitere Beschäftigungseffekte weit über die Werksaufbauphase hinaus. Zudem wollen wir auf die Erfahrungen älterer Mitarbeiter nicht verzichten.

IGM Was bringen die jungen, was die älteren Arbeitnehmer ein?

Reichenauer Grundsätzlich sind es sicherlich eher die Jüngeren, die für Innovationen aufgeschlossen sind, die experimentierfreudiger und vielleicht auch flexibler sind, während die Stärken älterer Mitarbeiter zweifelsohne die längere Berufserfahrung, die Besonnenheit bei kritischen Situationen und eine größere Abgeklärtheit sind. Erfahrungsgemäß gilt das aber nicht schwarz-weiß. Häufig erleben wir gerade bei älteren Mitarbeitern ein hohes Maß an Aufgeschlossenheit und Kreativität, und auch Dynamik ist nicht nur ein Kennzeichen von jüngeren Mitarbeitern.

IGM Passen Sie Arbeitsbedingungen an die älteren Arbeitnehmer an?

Reichenauer Im Prinzip ist das nicht notwendig. Die Arbeitsabläufe und Prozesse für alle Mitarbeiter sind vorgegeben und alters- und geschlechtsunspezifisch. Außerdem haben arbeitsergonomische Richtlinien und Fortschritte schon vor Jahren zu einem sehr hohen Standard bei BMW geführt, so dass deutlich seltener als früher ein höheres Alter eine unüberwindbare Hürde für viele Arbeitsplätze in der Automobilindustrie sind.

Arbeitsleben planen

Wenn Menschen künftig länger arbeiten müssen, weil die Politik Renten vor 65 für nicht bezahlbar hält, müssen Unternehmen auf die veränderte Arbeits- und Leistungsfähigkeit im Alter reagieren. Nicht die 35 Stunden gehen auf die Knochen, sagt **HEIKO SPIEKER**, Fachreferent des Betriebsrats bei **VW Nutzfahrzeuge** in Hannover, sondern das Tempo der 35-Jährigen.

Eine Möglichkeit ist, die Laufbahn der Mitarbeiter zu planen. Ein Beispiel: Der 48-jährige, der viele Jahre im Rohbau schwer gearbeitet hat, kann zwar das Tempo nicht mehr mithalten, aber seine Erfahrung und Kenntnisse können genutzt werden, um beispielsweise Aufgaben im Leitstand zu übernehmen. „Sicher ist es schwieriger, ihn zu schulen als einen jungen Facharbeiter, aber wir halten

es für machbar, dass ein älterer Mitarbeiter sich die neuen Kenntnisse draufsattelt.“ Nicht für Jeden führt die Entwicklung zu einem solchen Job. Wichtig sei jedoch, dass Arbeitswechsel gezielt und planvoll verlaufen. „Wer im Arbeitsleben mehrfach neue Aufgaben bewältigt hat, verliert nicht das Zutrauen, neue Herausforderungen auch in der zweiten Hälfte des Arbeitslebens zu bestehen.“ Das Unternehmen müsse bei der Besetzung von geeigneten Jobs gewissenhaft darauf achten, dass sie mit Priorität von erfahrenen Kollegen besetzt werden.



Altersstabile Arbeitsplätze: Maßnahmenkatalog

1. Technisch-organisatorische Maßnahmen:

- ▶ Verkürzung der täglichen Arbeitszeit
- ▶ Mehr Erholungspausen
- ▶ Belastungswechsel durch Arbeitsplatz oder Tätigkeit
- ▶ Umsetzen auf altersadäquate oder altersstabile Arbeitsfelder
- ▶ Ausscheiden aus dem Arbeitsleben nach flexibler Arbeitszeitgrenze
- ▶ Entwickeln von Arbeitsplätzen mit altersunabhängigen Arbeitsbedingungen
- ▶ Reduzierung der Arbeitsbelastungen durch geringere Verweildauer am angestammten Arbeitsplatz

2. Organisatorische Maßnahmen

- ▶ Gleichmäßige Arbeitsverteilung über die Schicht und erholungswirksame Pausen
- ▶ Verbesserung der Einsatzfähigkeit durch Methodentraining

3. Individuelle Maßnahmen

- ▶ Medizinische Vorsorge, Beratung zur gesundheitsförderlichen Lebensführung, richtige Ernährung (Kantine)
- ▶ Vermeidung übermäßiger Stresssituationen

Beispiele für stufenweises Vorgehen

Erfahrungen zeigen, dass die Beschäftigung mit der Altersproblematik wenig systematisch und auf unterschiedlichen Niveaus stattfindet. Hier der Vorschlag einer systematischen Vorgehensweise:

1. Stufe: Ermittlung der Altersstruktur

Die **derzeitige Altersverteilung** im Betrieb wird untersucht. In Szenarien wird die Altersverteilung und Besetzung in drei, fünf und zehn Jahren **prognostiziert**. Derzeitige Einstellungspraktiken und Grundsätze werden überprüft. Anschließend wird der **Handlungsbedarf ermittelt**.

2. Stufe: Auflistung und Bewertung aller derzeitigen Arbeitsplätze des Betriebes

Es beginnt mit der **Auflistung** aller altersgerechten Arbeitsplätze. Dann folgt die **Differenzierung**: Auflistung der Arbeitsplätze, die kurzfristig altersgerecht zu machen sind und aller derzeit sicher nicht altersgerechten Arbeitsplätze. Anschließend werden eventuelle **Umbesetzungen** geprüft.

3. Stufe: Erarbeitung eines Katalogs für kurz- und mittelfristige Maßnahmen

Die **Leistungsvorgaben** in der Gruppe werden geändert, **ergonomische Verbesserungen** in Angriff genommen. Die Einführung einer **echten Altersteilzeit** bei gleichzeitiger umfassender Arbeitsgestaltung sowie die Reduzierung/Befreiung von Arbeiten in der **Nachtschicht** für über 50-jährige kommt hinzu.

4. Stufe: Erarbeitung eines Katalogs langfristig wirksamer Maßnahmen

Darstellung aller problematischen „nicht altersstabilen Hochrisikoarbeitsplätze“ durch umfassende Gefährdungsbeurteilung nach

Alternsmanagement in der Automobilindustrie

„Alternsmanagement in der Automobilindustrie – Zukunftsaufgabe für Gewerkschaften und Betriebsräte“, mit diesem Thema beteiligt sich die IG Metall gemeinsam mit der Sozialforschungsstelle Dortmund an einem größeren Verbundprojekt „Netzwerk für alter(n)sgerechte Arbeit – **NETAB**“. Ziel ist, Hilfestellungen bei der betrieblichen und gewerkschaftlichen Querschnittsaufgabe „Älter werden im Betrieb“ zu geben. Zu den Aktivitäten gehören Workshops, Dokumentationen und Bildungskonzepte. Mehr dazu unter www.igmetall.de/betriebsraete/betriebsraetekonferenzeno30520doku.html.

„Alter(n)sgerechte Personalentwicklung am Beispiel stahlnaher Branchen“

Dieses von der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) geförderte Projekt wird zur Zeit unter Leitung des IG Metall Zweigbüros Düsseldorf mit acht Betrieben durchgeführt. Mit Hilfe einer Analyse und Prognose altersstruktureller Faktoren sollen unternehmensspezifische und -übergreifende Handlungsfelder identifiziert werden. Ziel ist es, pilothafte Maßnahmen zur Bewältigung der Effekte in den Unternehmen zu entwickeln und einzuleiten. Überdies wird die Weiterentwicklung eines Instruments zur Analyse dynamischer Alterungsprozesse in Unternehmen sowie die Früherkennung von Herausforderungen für Personalentwicklung und Gesundheitsmanagement angestrebt. Zur Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmern und der Veränderungsfähigkeit von Unternehmen soll das Projekt einen wesentlichen Beitrag leisten.

§ 5 ArbSchG und Nutzung aller Mitbestimmungsrechte nach dem BetrVG. Vorlage von Maßnahmevorschlägen, z.B. Laufbahnplanung und gezielte individuelle Fortbildungsmaßnahmen für alle Mitarbeiter an schweren bzw. problematischen Arbeitsplätzen, Angebote altersspezifischer Modelle der Arbeitszeitreduzierung einschließlich Möglichkeiten der Verdienstsicherung.

Weitere Informationen

Methoden und Instrumente für die Ermittlung der Altersstruktur liegen vielfältig vor. Informationen hierzu gibt es bei der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) unter www.baua.de, beim Projekt „Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit“ unter www.demotrans.de oder bei der „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ (INQA), die den demografischen Wandel in den Mittelpunkt Ihrer Aktivitäten stellt. Unter www.inqa.de/Inqa/Navigation/Themen/demographischer-wandel.html finden sich eine Fülle von Informationen zum Thema. Das Motto lautet: **30 ➤ 40 ➤ 50 (plus – Gesund arbeiten bis ins Alter**. Die IG Metall ist an der Initiative beteiligt. Mehr dazu unter www.inqa.de.

IG Metall-Projekt Gute Arbeit

Einer der drei thematischen Schwerpunkte des Projekts **Gute Arbeit** lautet: Altersgerechte und lernförderliche Gestaltung der Arbeit. Qualifizierung, altersgerechte Laufbahngestaltung und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung sind die gewerkschaftlichen Antworten auf den demografischen Wandel. Geplant sind bezirkliche Fachveranstaltungen, Workshops, betriebliche Projekte, Kooperationen und Arbeitshilfen zum Thema. Mehr dazu unter www.igmetall.de/gesundheit.



5 Schulungs- und Workshopkonzept „Qualität der Arbeit – Gesund in Rente“

Das vorliegende Konzept ist im Rahmen der Entwicklungspartnerschaft „Netzwerk für altersgerechte Arbeit“ (NETAB) entstanden, gefördert durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds. In dieser hat das ISO-Institut Saarbrücken gemeinsam mit Volkswagen Nutzfahrzeuge (VWN) Konzepte und Maßnahmen zur alter(n)s-gerechten Gestaltung von Arbeit und zum Personaleinsatz entwickelt.

Das vorliegende Workshopkonzept (in Form einer Powerpoint-Präsentation und einer Adobe-Acrobat-Datei (PDF) ist ein Ergebnis dieses Projekts. Es wurde sowohl in ganztägigen als auch in mehrstündigen Veranstaltungen erprobt. Einige Erfahrungen aus den Workshops werden entlang des Leitfadens dargestellt.

Die Anleitung soll die Durchführung von Workshops unterstützen, in denen Fragen des Altersstrukturwandels diskutiert und Handlungsansätze entwickelt werden.

Das Konzept ist in Form unterschiedlicher Bausteine angelegt. Es richtet sich vor allem an Betriebsräte und an gewerkschaftliche Vertrauensleute, die das Themenfeld „Arbeit, Altern und Gesundheit“ in ihrem Unternehmen „bearbeiten“ und im Sinne betrieblicher Gestaltungspolitik voranbringen wollen. Es ist vorwiegend für Vertreter aus Großbetrieben gedacht, da die vorgeschlagenen Handlungsempfehlungen eine größere Anzahl an Beschäftigten und eine ausdifferenzierte Unternehmensstruktur voraussetzen.

Die Handlungshilfe kann dazu dienen, einen ein-tägigen Workshop oder mehrere kürzere Veranstaltungen mit Interessenvertretern und interessierten Beschäftigten zu diesem Themenkomplex durchzuführen. Die Bausteine des Workshops führen einerseits inhaltlich in das Thema ein, andererseits bieten sie einen Rahmen für die Entwicklung konkreter, unternehmensspezifischer Gestaltungsmaßnahmen.

Der Workshop kann als innerbetriebliche Veranstaltung durchgeführt werden, er kann aber auch dem überbetrieblichen Erfahrungsaustausch und der übergreifenden Konzeptentwicklung dienen. Die Stärke einer Veranstaltung mit Teilnehmern, die aus dem selben Betrieb oder der gleichen Branche kommen, liegt darin, dass die spezifische Ausgangssituation im Unternehmen stärker reflektiert wird und Maßnahmenvorschläge diese Bedingungen berücksichtigen – und sich deshalb die Chancen zu ihrer Realisierung erhöhen können.



Downloadmöglichkeit des Konzepts unter
www.igmetall.de/themen/gutearbeit/material.html

6 Toolbox

6.1 Fragebogen zur Altersstruktur im Betrieb

1.	Name des Betriebes	<input type="text"/>		
2.	IG Metall Verwaltungsstelle	<input type="text"/>		
		Arbeiter	Angestellte	Gesamt
3.	Zahl der Beschäftigten (ohne Auszubildende)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4.	Alterszusammensetzung der Belegschaft: Anzahl der Beschäftigten im Alter von			
	jünger als 25	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	26 bis 30	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	31 bis 35	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	36 bis 40	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	41 bis 45	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	46 bis 50	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	51 bis 55	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	56 bis 60	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	61 und älter	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
5.	Durchschnittsalter der Belegschaft heute	<input type="text"/>	Jahre	
6.	Geschätztes Durchschnittsalter in 10 Jahren	<input type="text"/>	Jahre	
7.	Alter des jüngsten Beschäftigten (ohne Auszubildende)	<input type="text"/>	Jahre	
8.	Alter des ältesten Beschäftigten(ohne Auszubildende) (ohne Arbeitnehmer in Altersteilzeit-Freistellungsphase)	<input type="text"/>	Jahre	
9.	Zahl der Beschäftigten mit Altersteilzeitvertrag	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Hinweise zum Fragebogen zur Altersstruktur im Betrieb

Für jeden Betrieb bitte nur einen Fragebogen ausfüllen. Alle Angaben bitte in absoluten Zahlen. Beschäftigtenzahlen sind ohne Auszubildende, Altersteilzeiter in der Freistellungsphase, Zeitarbeitnehmer und Praktikanten sowie Mini-Jobs abzugeben. Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigte jedoch müssen aufgeführt werden.

Downloadmöglichkeit für die Toolboxmaterialien unter
www.igmetall.de/themen/gutearbeit/material.html

6.2 Fragebogen zur Einschätzung der Altersgerechtigkeit der Arbeitssituation

1.	Arbeitsbereich	<input type="text"/>
2.	Gruppengröße	<input type="text"/>
3.	Anzahl weibliche Gruppenmitglieder	<input type="text"/>
4.	Anzahl männliche Gruppenmitglieder	<input type="text"/>
5.	Alter	<input type="text"/>
6.	Alternstauglichkeit der Arbeit	
6.1	Ich kann diese Arbeit bis zum 65 Lebensjahr ausüben?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
6.2	Ich kann diese Arbeit noch längere Zeit ausüben	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
7.	Voraussetzungen, um die Arbeit bis 65 machen zu können	
7.1	Gesundheitsförderung und Arbeitsorganisation	
7.1.1	Ich habe häufiger gesundheitliche Beschwerden (z.B. Kopfschmerzen, Appetitlosigkeit, Erschöpfung, Darmkrämpfe, Magenschmerzen, Einschlafstörungen), die durch meine beruflichen Belastungen ausgelöst werden	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
7.1.2	Wir unternehmen konkrete Anstrengungen, um Arbeitsbelastungen abzubauen, damit ich mir keinen Gesundheitsschaden zuziehe	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
7.1.3	Bestimmte Arbeitsplätze in unserem Arbeitsbereich sind für ältere Kollegen kritisch (körperlich schwere Arbeit, zu kleine Arbeitsinhalte, zu einseitige Anforderungen, hohe Arbeitsumgebungsbelastungen)	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
7.1.4	Wir achten darauf, dass die Beschäftigten bei uns immer mal wieder die Arbeitsaufgabe wechseln, damit sie weder unterfordert noch überfordert werden	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
7.1.5	Wir können auch auf physisch und psychisch weniger beanspruchte Arbeitsplätze wechseln, damit der Leistungsdruck nicht zu groß wird	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
8.	Qualifikation	
8.1	Mir werden Weiterbildungsmaßnahmen angeboten, damit ich mit den Anforderung im Team Schritt halten kann	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein

9. Kollegialität und Betriebsklima

9.1 Wir haben ein Betriebsklima, das ältere und jüngere Beschäftigte aktiv bei ihrer Weiterentwicklung unterstützt Ja Nein

9.2 Wir achten bewusst auf einen kollegialen Umgang untereinander, damit die Leistung älterer MA ebenso wie jüngerer anerkannt wird Ja Nein

10. Vorgesetztenverhalten

10.1 Die Vorgesetzten verhalten sich kollegial und beteiligen uns bei wichtigen Fragen, die unsere Arbeit betreffen Ja Nein

11. Sonstige Bemerkungen

Was muss sich sonst noch ändern, damit Du Deine heutige Arbeit bis 65 machen kannst?

12. Abschlussfragen

12.1 Findest Du die Initiative gut, etwas zur Gestaltung altersgerechter Arbeitsbedingungen zu tun? Ja Nein

12.2 Findest Du den Fragebogen angesichts der vorhandenen Probleme nützlich? Ja Nein

Gute Arbeit ist , wenn bei meiner Arbeit Qualität, Qualifikation und Einkommen stimmen, meine Leistung anerkannt wird und ich am Ende gesund in Rente gehen kann!

6.3 Bestandsaufnahme: Welchen demografiebedingten Handlungsbedarf gibt es?

- | | | | |
|----|---|-----------------------------|-------------------------------|
| 1. | Die Zusammensetzung der Altersgruppen ist im Unternehmen bekannt und diese Kenntnisse fließen in die Personalpolitik ein | <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nein |
| 2. | Die Belegschaft besteht zu gleichen Teilen aus jungen, mittelalten und älteren Beschäftigten | <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nein |
| 3. | Die Tätigkeitsbereiche im Unternehmen sind so gestaltet, dass die Beschäftigten diese bis zum 65. Lebensjahr tatsächlich ausüben können | <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nein |
| 4. | Die Beschäftigten werden aktiv bei der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen beteiligt | <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nein |
| 5. | Es gelingt problemlos, den Bedarf an jungen Fachkräften auszubilden oder einzustellen | <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nein |
| 6. | Alle auch ältere Beschäftigte erhalten die Chance, sich zu qualifizieren und ihre Kompetenzen zu erweitern | <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nein |
| 7. | Es gibt eine gezielte Förderung des Wissenstransfers zwischen Älteren und Nachwuchskräften | <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nein |
| 8. | Allen Beschäftigten im Unternehmen wird eine berufliche Entwicklungsperspektive geboten | <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nein |

Quelle: GIGA NRW



www.inqa.de/Inqa/Navigation/Themen/demographischer-wandel.html

Materialien zum Projekt **Gute Arbeit**



www.igmetall.de/gutearbeit

Gute Arbeit im Netz der IG Metall:

- ▶ **Arbeitszeit-TÜV**
- ▶ **Gute Beispiele aus den Betrieben**
- ▶ **Arbeitsmappen**
- ▶ **Handlungshilfen**
- ▶ **Dokumentationen**
- ▶ **Präsentationen**
- ▶ **Termine und Bildungsangebote**
- ▶ **und noch vieles mehr...**



„Gute Arbeit – Menschengerechte Arbeitsgestaltung als gewerkschaftliche Zukunftsaufgabe“
Dokumentation

der IG Metall-Konferenz im Dezember 2002 | 8,18 €



„Gute Arbeit im KFZ-Handwerk: wissen wo es lang geht“ (Arbeitsschutz im KFZ-Handwerk)
Arbeitshilfe 18

Februar 2004 | 3,00 €



„Schwarzbuch Krank durch Arbeit, Arbeitsbedingungen – Gesundheitsrisiken – Gegenwehr“ | Broschüre
Januar 2005 | kostenlos



„Arbeit im Büro gesund gestalten“ | Tipp 23 | September 2004 | kostenlos



„Gute Arbeit ... – Menschengerechte Arbeitsgestaltung als gewerkschaftliche Zukunftsaufgabe“
Informations-

grundlage | Jürgen Peters/Horst Schmitthenner | VSA-Verlag 2003 | 278 Seiten | 16,80 € | ISBN 3-89965-025-5 | Zu bestellen über: www.vsa-verlag.de



„Schafft alter(n)s-gerechte Arbeit“
Tipp 22 | Oktober 2003 | kostenlos



„Der Arbeitszeit-TÜV – Wie gesundheitsverträglich sind unsere Arbeitszeiten?“
Arbeitsmappe
Januar 2005

kostenlos



„Das betriebliche Eingliederungsmanagement – Neue Wege der Gesundheits- und Beschäftigungssicherung älterer Arbeitneh-

merInnen | Dokumentation eines Workshop | Juni 2004 | 10 €



„Schlechte Zeiten für gute Arbeit“
Tipp 21
März 2004
kostenlos



„Freiwillig die Gesundheit riskieren? Indirekte Mitarbeitersteuerung und neue Fragen zu Gefährdungsbeurteilung und Prävention im Betrieb“
Dokumentation des Workshop im Juli 2004 | kostenlos



„Gute Arbeit im Büro – Neue Bürokonzepte gemeinsam gesund gestalten“ | Arbeitshilfe 20 | September 2004 | 3,00 €



„Dauer-Sprinter gibt es nicht“
Tipp 24
Dezember 2004
kostenlos

Download und Bestellmöglichkeit unter

www.igmetall.de/gesundheits/material und www.igmetall.de/gutearbeit