



Projekt
Gute Arbeit | Vorstand

Arbeitshilfe des Projekts „Gute Arbeit“



Demografie-Check Betriebliche Altersstruktur



Impressum

Herausgeber Industriegewerkschaft Metall Vorstand, Projekt Gute Arbeit
Wilhelm-Leuschner-Str. 79, 60329 Frankfurt am Main
Tel. 069/ 6693 2223, Fax 069/ 6693 2203
www.igmetall.de/gutearbeit, ags@igmetall.de

Verantwortlich..... Wolfgang Rhode

Text Christoph Dreher, IG Metall Verwaltungsstelle Ulm
Werner Feldes, IG Metall, Projekt Gute Arbeit

Redaktion Werner Feldes/Bert Römer/Frank Walensky-Schwepe

Bildnachweis Werner Bachmeier (Titel), HVBG, Thomas Plassmann

Druckvorstufe/Grafik LingoVision Hamburg

Druck Raiffeisendruckerei, Neuwied

Auflage..... Erste Veröffentlichung im August 2006

Copyright IG Metall, Frankfurt am Main

Produktnummer 7826-12953

Inhalt

Impressum	2	4	Beurteilung der Altersstrukturdaten	29
Vorbemerkung	2	4.1	Quantitative Effekte und Belegschaftsentwicklung.....	29
1	Betriebe und Belegschaften im demografischen Wandel	4.2	Qualitative Effekte und Handlungsansätze	29
1.1	Demografische Veränderungen und Arbeitsmarkt.....	5	Von der Altersstrukturanalyse zur Maßnahmenplanung	31
1.2	Altersstrukturwandel auf der betrieblichen Ebene.....	5.1	Alterskritische Gefährdungsanalyse.....	31
1.3	Wie reagieren Unternehmen auf die demografische Herausforderung?.....	5.2	Analyse demografischer Handlungsfelder	32
1.4	Was machen Unternehmen anders, die das Thema Demografie betrieblich verankert haben?	5.3	Einen Maßnahmeplan entwickeln	33
2	Welchen Nutzen hat eine betriebliche Altersstrukturanalyse?.....	5.4	Interessenvertretungsarbeit im Altersstrukturwandel	33
2.1	Personalstrukturen und Gestaltungsaufgaben erkennen.....	6	Anhang.....	37
2.2	Arbeitsgestaltung und betriebliche Innovation	6.1	Literatur.....	37
3	Ermittlung der betrieblichen Altersstruktur	6.2	Instrumente zur Handlungsfeldanalyse	37
3.1	Voraussetzungen einer Altersstrukturanalyse	6.2.1	Checkliste „Erkennen und Beurteilen altersstruktureller Probleme im Betrieb“.....	37
3.2	Analyse der Ausgangssituation	6.2.2	Fragebogen zur Selbst- einschätzung betrieblicher Gesundheitsförderungs- maßnahmen.....	42
3.3	Ermittlung der zukünftigen Altersstruktur.....	6.2.3	Erhebungsbogen zur Regelungspraxis und zum Entwicklungsstand des betrieblichen Eingliederungs- managements	47
3.3.1	Ausbildungsquote und Übernahme Auszubildende.....	6.2.4	Erhebungsbogen zur Analyse der Qualifikations- und Weiterbildungssituation.....	50
3.3.2	Personalerhöhung durch Einstellung von Fachpersonal ...	6.2.5	Leitlinien altersgerechte Weiterbildung	54
3.3.3	Personalabgänge durch Verrentung, Altersteilzeit und Arbeitgeberwechsel			

Vorbemerkung

„Kreativ, flexibel, belastbar, mobil, vor allem aber: jung. So sollen die Mitarbeiter sein, nach denen deutsche Unternehmer in Stellenanzeigen fahnden – wenn sie überhaupt suchen“. So las sich die Einleitung einer Spiegelausgabe zum Thema Arbeitsmarkt und Ältere. Nur ein geringer Teil der Betriebe fühlt sich vom Thema „alternde Belegschaften“ wirklich betroffen. Beispiele einzelner Unternehmen, die dem so genannten „Jugendwahn“ eine Absage erteilen, stellen wie üblich die rühmliche Ausnahme dar, so der Spiegel in seinem Fazit.

Der Koalitionsbeschluss, das Rentenalter beschleunigt auf 67 Jahre heraufzusetzen, verstärkt die Aufmerksamkeit auf die demografischen Prozesse in den Unternehmen und auf die Folgen einer verlängerten Lebensarbeitszeit für Beschäftigte, Betriebe und Arbeitsmarkt. In der Auseinandersetzung um die Zukunft der Rentenversicherung wird der demografische Wandel nicht selten zur gesellschaftlichen Megakrise stilisiert, die nicht weniger als „unseren“ Wohlstand, die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe und die Funktionsfähigkeit der sozialen Sicherungssysteme grundsätzlich in Frage stellt. Das Horrorszenario Demographie und der konstruierte Gegensatz zwischen „Jüngeren“ und „Älteren“ stehen immer dann hoch im Kurs, wenn es darum geht, Sozialleistungen zu kürzen und soziale Sicherung zu privatisieren. Statt Abbau der Massenarbeitslosigkeit, Beschränkung von Niedriglohnjobs und dem Konzept der Bürgerversicherung sollen zur Stabilisierung der Sozialkassen den Beitragszah-

ler/innen und Rentner/innen „Opfer“ abverlangt werden.

Dass in einer älter werdenden und schrumpfenden Gesellschaft die Belegschaften nicht jünger werden können, muss nicht in einer Katastrophe für die Produktivität und Innovationskraft der Unternehmen enden. Dies zeigen erste Beispiele von Unternehmen und Interessenvertretungen, die der Herausforderung engagiert begegnen. Zweifellos wird die Deckung des Personalbedarfs mit jüngeren Arbeitskräften aufgrund des Geburtenrückgangs schwieriger. Ein Arbeitskräftemangel auf breiter Front lässt sich aus den vorliegenden Prognosen jedoch nicht ableiten. Weil die Generation der Baby-Boomer in die Jahre kommt, müssen sich die Unternehmen intensiver mit einem steigenden Anteil älterer Beschäftigter und einer alterns- und altersgerechten Personalpolitik auseinandersetzen. Es ist rasches Handeln nötig, denn alle Maßnahmen wirken erst mit Verzögerung.

Welche Auswirkungen der demografische Wandel auf die einzelnen Betriebe haben wird, gestaltet sich unterschiedlich und uneinheitlich. Der Alterungsprozess ist Teil eines komplexen Zusammenspiels vieler unbekannter und unberechenbarer Einflussgrößen. Neben der Entwicklung des Arbeitskräfteangebots muss auch die Nachfrage nach Arbeitskräften einbezogen werden. Diese hängt von der Entwicklung der Gesamtwirtschaft und der Produktivität ab. Des Weiteren sind Wanderungsbewegungen und wirtschaftliche Trans-

formationsprozesse zu berücksichtigen. Relevant ist auch eine differenzierte Betrachtung einzelner Teilarbeitsmärkte. Schließlich entscheiden auch die Faktoren Region und Branchen mit darüber, in welcher Intensität die Betriebe „altern“. Vor diesen Hintergründen ist eine genaue Vorhersage für die Entwicklung am Arbeitsmarkt außerordentlich schwierig.

Für Betriebe und die Interessenvertretungen stellt sich somit die Herausforderung, Fragestellungen zu „ihrer“ älter werdenden Belegschaft, rechtzeitig in den Blick zu nehmen. So ergeben sich Chancen, mögliche Problemlagen aufzuspüren und die Entwicklung aktiv zu gestalten. Ein erster Schritt für das Thema „Altersgerechtes Arbeiten“ zu sensibilisieren, ist eine Analyse der aktuellen und ein Blick auf die zukünftige Altersstruktur.

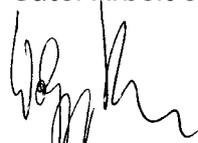
Das vorliegende Instrumentarium zur Durchführung einer betrieblichen Altersstrukturanalyse wurde im Rahmen einer Projektkooperation von Siemens A&D Nürnberg, der IG Metall Verwaltungsstelle Nürnberg, der Mypegasus Nürnberger GPQ mbH und dem IG Metall-Projekt „Gute Arbeit“ entwickelt und erprobt.

In diesem Maschinenbaubetrieb der Antriebstechnik wurde für das Jahr 2005 die aktuelle Altersverteilung des gesamten Betriebs, seiner Sparten und der einzelnen Abteilungen analysiert. Anschließend erfolgte auf Basis aktueller und vergangenheitsbezogener Daten eine Projektion der Altersstruktur in mehreren Szenarien für die Jahre

2010 und 2015. In einem zweiten Schritt kam es zu Befragungen von Mitarbeitern des mittleren und oberen Managements des Betriebs und es wurde ein Workshop mit IG Metall Vertrauensleuten durchgeführt.

Die nun vorliegende Arbeitshilfe wurde mit dem Ziel entwickelt, Betriebsräten und Schwerbehindertenvertretungen die Möglichkeit zu eröffnen, mit möglichst geringem Aufwand selbst eine Analyse der Altersstruktur durchführen zu können oder diese zu veranlassen. Sie gestattet den Interessenvertretungen einen Überblick über die aktuelle Altersverteilung und über die weitere erwartbare Entwicklung der Personalstruktur. Hieraus können Maßnahmen und Forderungen für die künftige Personalentwicklung und -planung abgeleitet werden. Zugleich stellen sich Fragen nach der Erhaltung der Arbeitsfähigkeit, dem Abbau von Arbeitsbelastungen und der Förderung von Weiterbildung.

Wir danken an dieser Stelle insbesondere den Kollegen Gerald Eberwein, Betriebsratsvorsitzender der Siemens A&D Nürnberg und Werner Ratzenböck, VK-Leiter Siemens A&D Nürnberg für ihre Initiative und Unterstützung und hoffen, dass mit Hilfe der Broschüre noch weitere Praxisbeispiele Guter Arbeit entstehen.



Wolfgang Rhode

Geschäftsführendes Vorstandsmitglied

1 Betriebe und Belegschaften im demografischen Wandel

1.1 Demografische Veränderungen und Arbeitsmarkt

Geringe Geburtenzahlen bei gleichzeitig steigender Lebenserwartung haben in den vergangenen Jahrzehnten die demografische Zusammensetzung vieler Gesellschaften entscheidend beeinflusst. Unterstellt man, dass die Geburtenrate weiterhin schwach bleibt, dann führt dies in den europäischen und anderen Industrieländern mittel- und langfristig zu einer deutlich veränderten Zusammensetzung der Altersstruktur der Bevölkerung. Mit der Gesellschaft altern dann auch die Belegschaften.

Besonders betroffen sind Europa und Japan, das im Alterungsprozess am weitesten ist. Dort steigt der Bevölkerungsanteil der über 60jährigen von 23 Prozent im Jahr 2000 bis 2040 auf 39 Prozent. In den Ländern der EU werden in 40 Jahren 34

Prozent der Bevölkerung entweder schon im Ruhestand sein oder kurz davor stehen, das sind 13 Prozent mehr als heute.

Auf der anderen Seite nimmt die arbeitsfähige Bevölkerung in den meisten Ländern weiter ab. Während in Westeuropa auf einhundert 20 bis 59jährige heute noch 37 über 60jährige kommen, werden es bis 2040 schon 74 über 60jährige sein. In einzelnen Ländern wie etwa Spanien und Italien, werden sogar fast genau so viele über 60jährige wie 20 bis 59jährige Menschen leben.

Fakten zum demografischen Wandel

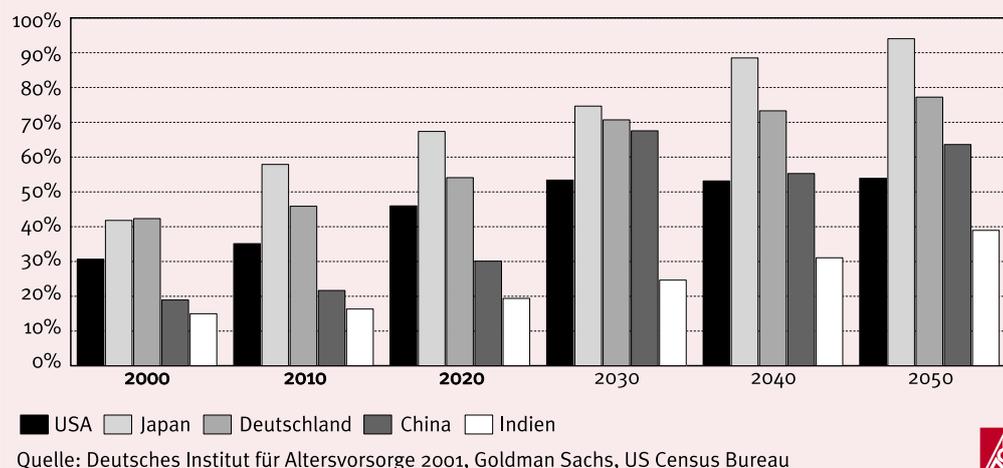
- ▶ Die Lebenserwartung steigt. Sie ist seit 1970 um sieben Jahre gestiegen und liegt bei Männern bei 74,4 und für Frauen bei 80,5 Jahren.
- ▶ Aufgrund niedriger Geburtenzahlen¹ wird die Bevölkerungszahl in Deutschland von heute rund 82 Millionen

Menschen bis zum Jahr 2050 auf voraussichtlich 70 Millionen Menschen abnehmen.

- ▶ Das Durchschnittsalter der Bevölkerung wird nach Prognosen von heute 40 Jahren bis 2050 auf dann 48 Jahre steigen.

- ▶ Der heute große Bevölkerungsanteil

Abb. 1.1: Altersquotient: Über 60jährige auf einhundert 20 bis 59jährige, bis 2050



¹Die niedrige Geburtenrate ist kein unveränderbarer Trend. Sie hängt insbesondere von familien-, sozial- und arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen und Leistungen ab.

der 30 bis 40-Jährigen wird in zehn bis fünfzehn Jahren den „Altersberg“ der ab 50-Jährigen innerhalb der Erwerbsbevölkerung bilden.

- ▶ Die Veränderung der Alterszusammensetzung setzt schon heute ein. Das Durchschnittsalter der Beschäftigten liegt bereits zwei Jahre

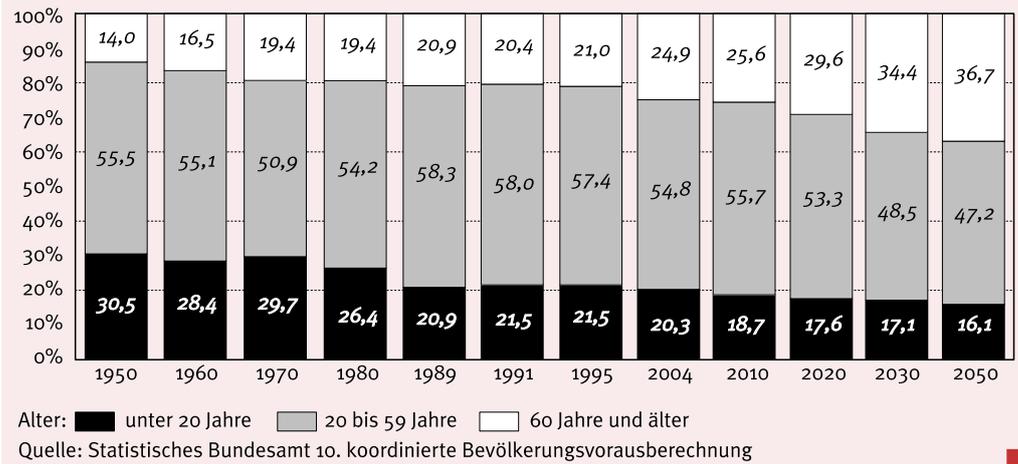
höher als Anfang der 90er Jahre und dies trotz vielfach fortgesetzter frühzeitiger Verrentung.

- ▶ Das Durchschnittsalter von Belegschaften wird künftig weiter ansteigen. Der Anteil der ab 50-Jährigen an allen Erwerbspersonen wird sich von heute 21,6 Prozent (das sind rund neun Millionen Menschen) bereits bis 2010 auf voraussichtlich 26,6 Prozent (rund 11,5 Millionen Menschen) erhöhen.
- ▶ Prognosen besagen: Das Verhältnis der über 60-Jährigen zu den Personen im Erwerbsalter (20-60 Jahre) steigt dramatisch. Beträgt es heute etwas 40 Ältere je 100 20-60-Jährige, so steigt es bis 2050 – je nach Prognose auf 80-100 Ältere je 100.

Quelle: Reindl u.a., 13

Für viele ist überraschend, dass der demografische Ernstfall trotz massivem Personalabbau und Frühverrentungspraxis in den 90er Jahren bereits

Abb. 1.2: Altersaufbau der Bevölkerung von 1950 bis 2050



jetzt eingetreten ist. Gegen die anhaltende Jugendorientierung sind die Betriebe in den letzten Jahren spürbar gealtert. Wenn sich der Anstieg des tatsächlichen Rentenzugangs fortsetzt und die Erwerbsbeteiligung im Alter weiter zunimmt (IAT- Altersübergangsreport 2005-04), dann müssen die Unternehmen davon ausgehen, dass ältere Beschäftigte zukünftig länger erwerbstätig sein werden. Die darauf ausgerichtete Strategie sowohl der rot-grünen wie der Großen Koalition durch die Anhebung der Rentenaltersgrenze, durch finanzielle Verschlechterungen bei einem vorzeitigen Berufsausstieg und durch die Flexibilisierung des Kündigungsschutzes die Beschäftigungsquote zu erhöhen, bewirken jedoch noch nicht,

- ▶ dass sich das Arbeitsangebot für Ältere am Arbeitsmarkt real erhöht,
- ▶ dass eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit unter den gegebenen Arbeits- und Leis-

- tungsbedingungen überhaupt denkbar ist,
- ▶ dass die Unternehmen überhaupt bereit sind, Ältere dauerhaft zu beschäftigen.

Für die Unternehmen sind mit dem demografischen Wandel folgende Entwicklungen verbunden:

- ▶ Mit dem Rückgang der Bevölkerung ist auch der Anteil der jüngeren Erwerbsfähigen tendenziell rückläufig. Es können betriebliche Engpässe bei jungen Nachwuchskräften entstehen.
- ▶ Der Anteil älterer Personen am Arbeitsmarkt steigt. Den Hauptanteil in den Belegschaften stellt bereits heute die Altersgruppe der 35 bis 45-Jährigen. Damit wächst die Bedeutung der älteren Generation in den Betrieben und Verwaltungen für die Produktivität, Leistungsfähigkeit und Innovationsfähigkeit der Betriebe.

Für einen durch den demografischen Prozess ausgelösten generellen Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials fehlen jedoch hinreichende wissenschaftliche Belege. Der Tatsache, dass es schon heute für bestimmte Qualifikationen und in bestimmten Regionen und Branchen an Arbeitskräften mangelt (Reindl u.a.,14), stehen Annahmen und Prognosen gegenüber, dass in den nächsten Jahren noch mit einer Zunahme des Erwerbspersonenpotenzials zu rechnen ist (Kistler, 154). Neben dem Arbeitsangebot von Arbeitslosen, der Unterbeschäftigung vor allem bei Frauen ist noch eine stille Reserve von weiteren 2,7 Millionen Personen zu beachten. Selbst bei einer weniger optimistischen Betrachtung wird für die nächsten 10 bis 15 Jahre immer noch mit einem nur leicht

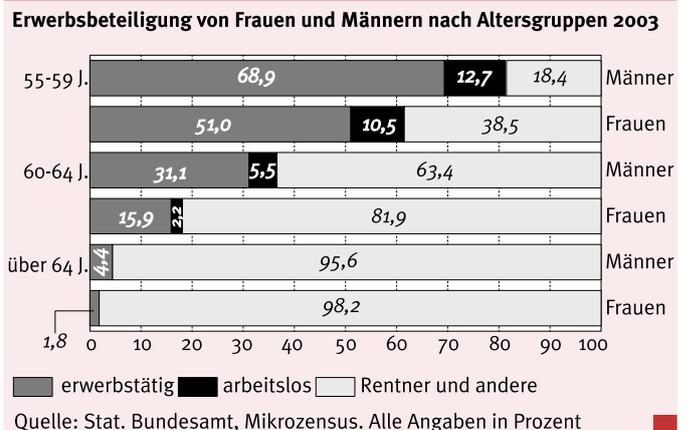
rückläufigen Arbeitskräftepotenzial gerechnet. Wie stark das Potenzial an Arbeitskräften letztlich abnimmt hängt insbesondere von der Zuwanderung ab (Fuchs, 261 ff.).

1.2 Altersstrukturwandel auf der betrieblichen Ebene

Wer soll eigentlich bis 67 arbeiten? Schon jetzt sind in den Betrieben kaum noch Arbeitnehmer/innen in höherem Alter zu finden. Nicht mal jeder zweite (41 Prozent) der 55 bis 64-Jährigen steht heute noch im Arbeitsleben, bei den über 60-Jährigen sogar nur noch 23 Prozent.

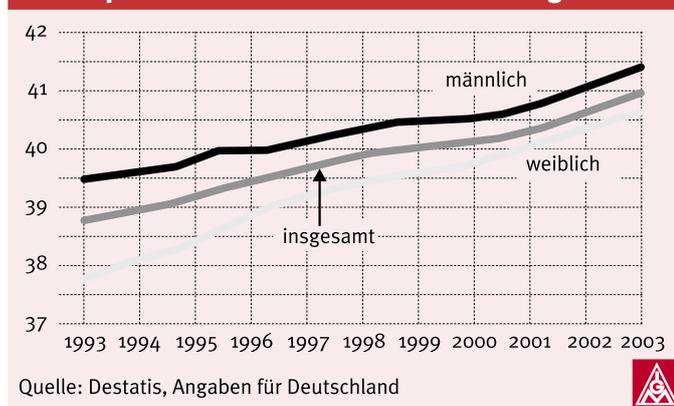
Frühverrentungen, Vorruhestand, geblockte Alterszeit und Personalabbau Älterer haben dazu geführt, dass die Beschäftigungsquote mit 39,8 Prozent unter dem europäischen Durchschnitt liegt. Mit dieser Entwicklung haben zugleich in großem Umfang Erfahrung, Fach- und Organisationskenntnisse und Innovationswissen die Betriebe verlassen.

Abb. 1.3: Ältere im Betrieb - eine Rarität



Es fehlen allerdings nicht nur ältere, sondern auch jüngere Beschäftigte. Die nachlassende Ausbildungsbereitschaft der letzten Jahre wird dadurch noch verschärft, dass der Anteil Jüngerer, die in den Unternehmen nur befristet, für die Dauer eines Projektes, selbst als unbezahlte Praktikanten eingestellt werden, enorm hoch ist. Andererseits ist der Trend zur Ausgliederung Älterer zugunsten von Produktivitätssteigerung und Gewinnentwicklung ungebrochen. Das bringt das Verhältnis zwischen Jungen und Älteren im Betrieb in eine gehörige Schiefelage und lässt das Durchschnittsalter in den Betrieben in den nächsten Jahren rapide steigen.

Abb. 1.4: Durchschnittsalter der Erwerbstätigen



Bis 1990 waren etwa ein Drittel aller Erwerbstätigen unter 30 Jahre. Heute ist dieser Anteil auf 20 Prozent zurückgegangen. Die meisten Beschäftigten sind heute zwischen 35 und 45 Jahren alt. Sie bilden das Rückrat der Innovations- und Leistungsfähigkeit in der Industrie und den Dienstleistungssektoren. Diese Jahrgänge der Baby-Boomer-Generationen der 50er und 60er

Jahre des letzten Jahrhunderts werden schon in wenigen Jahren bis zu 60 Prozent aller Beschäftigten ausmachen. Nach 2020 nimmt die Zahl der älteren Beschäftigten aus dieser Generationengruppe mit Erreichen der Rentenaltersgrenze deutlich ab.

Akuter Handlungsdruck: Arbeits- und Leistungsbedingungen für Ältere

Nur knapp 40 Prozent der über 50-jährigen sind in Deutschland noch erwerbstätig. Gesund alt zu werden ist auf vielen Arbeitsplätzen nicht möglich. Schon jüngere Beschäftigte sind heute generell stärker von körperlichen Arbeits- und Umgebungsbelastungen betroffen als früher. Zwei Drittel der unter 30-jährigen arbeiten immer oder häufig im Stehen. Sie bewegen auch deutlich mehr schwere Lasten als Beschäftigte in anderen Altersgruppen. Hier werden ohne Gegenmaßnahmen chronisch-degenerative Verschleißerkrankungen langfristig vorbereitet. Bei den psychischen Anforderungen erhalten wir ein anderes Bild. Hier ist es gerade die mittlere Altersgruppe der 30-44-Jährigen, die deutlicher als andere praktisch immer oder häufig von Zeit- und Termindruck betroffen ist. Trotz des technischen und organisatorischen Wandels, der sich in der Arbeitswelt in den letzten Jahren vollzogen hat, sind die körperlichen Belastungen nicht verschwunden. Diese treten immer wieder neu auf, während die psychischen Belastungsformen sich weiter verbreiten und zunehmen. (Lehnhardt/Priester, 494 f.)

Steigende Leistungsanforderungen, eine verringerte Fertigungstiefe und die Flexibilisierung der Arbeitsorganisation erzeugen in den Unternehmen erschwerte Bedingungen für eine dauerhafte Beschäftigung Älterer. Mit steigendem Alter der Belegschaften nimmt der Anteil Beschäftigter mit Einsatzeinschränkungen zu. Der Anteil der Einsatzeinschränkungen bei den Arbeitern über 50 Jahre beträgt sehr häufig zwischen 40 und 50 Prozent. Damit wächst auch die Nachfrage nach alters- und einschränkungsgerechten Einsatzmöglichkeiten.

Ergebnisse der INQA-Studie

„Was ist gute Arbeit?“:

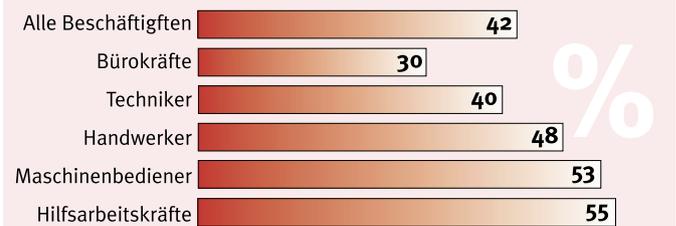
- ▶ Jede/r Vierte kann sich nicht vorstellen, unter den gegebenen Bedingungen die Arbeit bis zum Erreichen des Rentenalters ausüben zu können.
- ▶ Bei den Jüngeren ist die Einschätzung noch negativer (29%). Gerade mal jede/r zweite unter 30-Jährige hält dies für wahrscheinlich!
- ▶ Die Verbreitung von Gesundheitsbeschwerden an Arbeitstagen ist sehr hoch. Nur 10% geben an, an Arbeitstagen beschwerdefrei zu sein. In einer Erhebung von 1998/99 mit ähnlicher Fragestellung waren es noch knapp 30%.
- ▶ Nur 12% der ArbeitnehmerInnen haben einen Arbeitsplatz, an denen sie Qualifizierungs- und Einflussmöglichkeiten haben.
- ▶ 35% der Arbeitsplätze sind nahe an guter Arbeitsqualität.
- ▶ 53% der Arbeitsplätze sind entweder durch extrem geringe Ressourcen und/

oder durch ein bedenklich hohes Fehlbeanspruchungsniveau gekennzeichnet.

Wenn Arbeit heute in vielen Fällen immer noch so gestaltet ist, dass sie sich am Leistungsvermögen von 20-30-Jährigen orientiert, dann steigt das Gesundheits- und Ausgliederungsrisiko mit der Dauer der Ausübung bzw. mit dem Älterwerden. All dies führt dazu, dass drei Viertel aller Beschäftigten den Wunsch äußern, früher als mit 65 Jahren in Rente gehen zu können. Ein großer Teil der Beschäftigten ist pessimistisch, dass sie ihren derzeitigen Beruf auch noch mit 60 ausüben können. Jeder zweite Beschäftigte aus gewerblichen Bereichen sieht kaum Chancen im Beruf bis 60 gesund zu bleiben.

Abb. 1.5: Arbeitsfähigkeit im Alter

Beschäftigte in Europa, die nicht davon ausgehen können, dass sie ihren derzeitigen Beruf auch noch mit 60 Jahren ausüben können oder wollen



Quelle: 3. Europ. Umfrage über Arbeitsbedingungen 2000

Wie wollen Unternehmen den demografischen Wandel bewältigen, wenn sie den Gesundheitsverschleiß nicht stoppen? Zum akuten Handlungsbedarf gehört also: Lösungen für gesundheitlich eingeschränkte ältere Beschäftigte zu finden. Dazu zählt frühzeitig zu erkennen, wenn ältere Arbeitnehmer/innen überlastet werden. Es kommt

aber auch auf eine präventive Arbeitsgestaltung und Personalplanung an, die bereits bei den Jüngeren beginnt und die langfristig wirken muss.

1.3 Wie reagieren Unternehmen auf die demografische Herausforderung?

In den Betrieben existiert weder ein einheitliches Bild älterer Beschäftigter noch eine durchgehende Sensibilität für die Themen, mit denen der Altersstrukturwandel die gesamte Unternehmens- und Personalpolitik konfrontiert, wie die beiden Aussagen von Personalverantwortlichen zur Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter zeigen.

Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter aus der Sicht von Personalverantwortlichen

«Älteren mangelt es an Lernbereitschaft und an der Fähigkeit, alte Bahnen noch einmal zu verlassen. Von daher werde ich, wenn ich die Möglichkeit habe, einen 30jährigen einzustellen keinen 50 jährigen einstellen»

«Ich habe das Problem bei den Älteren, dass einige hoch qualifizierte Leute dabei sind, die mir einfach viel zu schnell alt werden und bei denen ich bedauere, wenn sie schon mit 60 Jahren den Betrieb verlassen.»

Teilweise bringen die Betriebe der Berufserfahrung und der Umsicht Älterer Wertschätzung entgegen. Andererseits glauben Personalverantwortliche auf die Erfahrung Arbeitskraft verzichten zu können; sie schreiben Beschäftigte mit 45 buchstäblich ab und blenden ihre Potenziale aus

der Wahrnehmung aus. Ihr Denken und Handeln wird allein vom Defizit-Modell des Älterwerdens bestimmt. Sie gehen davon aus, dass mit dem Älterwerden die körperliche und geistige Leistungsfähigkeit generell fast schicksalhaft abnimmt. Die tatsächliche Entwicklung ist sehr viel differenzierter.

Gegenüber den Gesundheits- und Leistungsproblemen, die als Folge von langjährigem Verschleiß bei älteren Beschäftigten konzentrieren, sind einerseits Formen harter Diskriminierung festzustellen, „wenn die Leistung nicht mehr stimmt“. Zu einer anderen Gruppe zählen diejenigen Betriebe, für die es zum traditionellen Selbstverständnis gehört, dass mit zunehmendem Alter und Betriebszugehörigkeit Ansprüche auf fürsorglichen Umgang entstehen und dass damit auch Rechte und Chancen auf die Sicherung des Arbeitsplatzes verbunden sind. Eine Schutzregelungen in diesem Sinn ist z.B. die Alterssicherung in Manteltarifverträgen, die einen Ausstieg aus Schichtarbeit für über 50-Jährige ermöglicht.

Wie weit sich unter den zugespitzten wirtschaftlichen und sozialen Rahmenbedingungen gerade in diesen Unternehmen die Interessen nach höherer Produktivität mit den Belegschaftsinteressen nach humaner und altersgerechter Arbeitsgestaltung miteinander vereinbaren lassen, kann allerdings längst nicht mehr als gesichert gelten. Ein Konsens darüber, dass eine altersgerecht gestaltete Arbeitswelt und eine humane Gestaltung von Arbeit eine zentrale Grundbedingung für

neue Arbeitsplätze und Arbeits- und Lebensqualität ist, ist in vielen Unternehmen einer harten Belastungsprobe ausgesetzt.

Falsche Beschäftigungsstrategien

Gegenwärtig bestimmt eine Personalpolitik die betriebliche Realität, die ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aus personalwirtschaftlichen Maßnahmen weitgehend ausklammert oder allenfalls soziale Maßnahmen (z.B. die Einrichtungen von „Schonarbeitsplätzen“, Vorruhestandsregelungen) für diese Zielgruppe vorsieht.

- ▶ Unternehmen rekrutieren fast ausschließlich junges Personal. Arbeitnehmer/innen über 40 haben nahezu keine Einstellungschance.
- ▶ Die Leistungsbedingungen sind jugendzentriert und auf die maximale Verausgabung von Arbeitskraft in einem „kurzen“ Arbeitsleben ausgelegt. Notwendige Investitionen in die Altersgerechtigkeit von Unternehmensstrukturen und Arbeitssystemen bleiben aus.
- ▶ Die meisten Unternehmen bewältigten bis heute ihre Krisen personalpolitisch durch massenhafte Frühverrentungen also zu Lasten des Arbeitsmarktes und der Alterssicherungssysteme. Vorruhestand bzw. Altersteilzeit ist bei vielen Beschäftigten noch Teil der Lebensplanung.
- ▶ Personalentwicklung und Qualifizierung richten sich fast ausschließlich auf die Jüngeren aus. Dies führt dazu, dass Älteren zu geringe Chancen für das Weiter-, Dazu- und Neulernen eingeräumt werden.
- ▶ Die Einschätzung der Leistungsfähigkeit älterer

Beschäftigter orientiert sich noch überwiegend am Defizit-Modell des Alterwerdens.

IAT Gelsenkirchen, Projekt Altersübergangsmo-
nitor

Bereitschaft der Betriebe zu

Neueinstellung Älterer

- ▶ 15 Prozent der Betriebe würden grundsätzlich keinen 50+ einstellen.
- ▶ 54 Prozent würden dies ohne Bedingung tun.
- ▶ 31 Prozent knüpfen an eine Einstellung älterer Bewerber Bedingungen (z.B. Eingliederungszuschüsse).
- ▶ Nur eine knappe Mehrheit äußert sich diskriminierungsfrei.
- ▶ Ein Teil davon stellt niemand ein, ein weiterer Teil wird sich im Einstellungsfall aus vielen guten Gründen anders verhalten als geäußert.
- ▶ Einstellungschancen Älterer faktisch gering.

Quelle: IAB Betriebspanel 2002

Die meisten Betriebe haben keine personalstrategischen Konzepte für den Altersstrukturwandel. Besondere Defizite gibt es bei der Weiterbildung. Die Realität des sog. lebenslangen Lernens ist ernüchternd. Für den größten Teil der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer fehlt es entweder an Angeboten oder an entsprechenden Informationen darüber. Dem Interesse der Beschäftigten an Weiterbildungsangeboten, steht ein nur unzureichendes Angebot gegenüber.

Weiterbildungswüste Deutschland

Die IG Metall NRW hat in einer ersten Stufe Beschäftigte in 39 Betrieben der Metall- und

Elektroindustrie zu ihren Erwartungen und Erfahrungen in der Weiterbildung befragt. Einbezogen waren Betriebe unterschiedlicher Größe und verschiedener Teilbranchen. Rückmeldungen gab es von 5 432 Beschäftigten, was einer Beteiligung von ca. 40 Prozent entspricht. (Quelle: IG Metall NRW)

- ▶ 20 Prozent der Befragten wurden schon einmal von ihrer Firma zur Teilnahme an einer Weiterbildung aufgefordert.
- ▶ Dagegen wollen 70 Prozent ihre Fähigkeiten und ihr Wissen ausbauen.
- ▶ 90 von 100 Beschäftigten reicht das vorhandene Weiterbildungsangebot nicht aus.
- ▶ Nur 14 Prozent erklären, dass ihnen die Weiterbildungsangebote ausreichend bekannt sind.

Den betrieblichen Akteuren wird nur langsam bewusst, dass Belegschaften nicht immer jünger werden können, wenn die Gesellschaft immer älter wird. Die Bereitschaft und Fähigkeit sich auf diesen Strukturwandel einzustellen, ist gering entwickelt. Ob im Einzelfall Gestaltungsmaßnahmen genutzt werden, hängt von der Betriebsgröße ab. Im Rahmen gezielter Personalentwicklung für ältere Beschäftigte rangiert die Altersteilzeit als betriebliche Maßnahme deutlich vor Weiterbildung, altersgemischten Arbeitsgruppen, geringeren Leistungsanforderungen und alternsgerechter Arbeitsplatzgestaltung (IAB-Betriebspanel 2002). Besonders in Klein- und Mittelunternehmen dominiert die Auffassung, dass es auf dem regionalen Arbeitsmarkt keine Probleme bei der Personal-

beschaffung geben wird. Man kalkuliert mit einer genügenden Zahl von Arbeitslosen und leistungsfähigen Älteren (Kaven/Stemann, 6).

1.4 Was machen Unternehmen anders, die das Thema Demografie betrieblich verankert haben?

Ein erster wesentlicher Unterschied liegt in der Beurteilung der Ausgangssituation. Die noch kleine Gemeinde der demografieaktiven Unternehmen verfolgt die Debatte um die betrieblichen Auswirkungen der demografischen Entwicklung seit längerem. Sie war schon zu einem Zeitpunkt dafür sensibilisiert als die Thematik noch nicht im Focus des öffentlichen Interesses stand. Obwohl die demografische Entwicklung sich noch nicht als akutes Problem darstellt, gibt es ein Bewusstsein darüber, dass zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit mit älteren Belegschaften bereits heute die Weichen gestellt werden müssen.

Demografiebewusste Unternehmen und Interessenvertretungen sind Gestaltungsoptimisten. Sie sehen keinen Anlass, im demografischen Wandel eine Bedrohung zu sehen. Die Betriebe trauen sich und ihrer Belegschaft zu, die Aufgaben der Zukunft auch mit einer älteren Belegschaft zu lösen. Sie registrieren den demografischen Megatrend in den alltäglichen Anforderungen. Ihre Personalentwicklung und Personalplanung werden durch den Faktor Alter beeinflusst. Ihr Ziel ist die demografische Perspektive nachhaltig in der Personal- und Arbeitspolitik zu verankern. Um sie zu einem Bestandteil der Unternehmensstrategie

zu machen, müssen Geschäftsführungen und Bereichsleiter beharrlich für diesen Megatrend sensibilisiert werden.

Abb. 1.6: Das Kompetenzmodell
Faktoren menschlicher Leistungsfähigkeit, die

im Alter eher abnehmen	im Alter eher konstant bleiben	im Alter eher zunehmen
Muskelstärke/Kraft	Konzentrationsfähigkeit	Wissen
Schnelligkeit der Bewegungen	Fähigkeit zur Informationsaufnahme und -verarbeitung	(Lebens- und Berufs-) Erfahrung
Seh- und Hörvermögen	Sprachkompetenz und Wissen	berufliche Routine und Geübtheit
Geschwindigkeit der Informationsaufnahme	Bearbeitung Sprach- und wissensgebundener Aufgaben	Verantwortung und Pflichtbewusstsein
Reaktionsgeschwindigkeit		Verständnis für das Ganze
Widerstandsfähigkeit bei hohen Dauerbelastungen		Genauigkeit und Zuverlässigkeit
Feinmotorik		Fähigkeit zum Perspektivenwechsel
		Fähigkeit zu einer realistischen Selbsteinschätzung
		Beurteilungsvermögen
		berufsabhängige Dauer der Fehlzeiten
		Motivation

Strategische Planungsansätze beim Demografiethema

„Der Top-down-Ansatz wird durchweg im Großbetrieb praktiziert, aber auch immer dann, wenn integrierte Handlungskonzepte entworfen werden sollen. Den Top-down-Ansatz zeichnet aus, dass

eine Gruppe von Professionals mit oder ohne externe Unterstützung viel analytisch-konzeptionelle Vorarbeit leistet und das Konzept erst „serienreif“ machen will, ehe sie es in die „Produktion“ (die Belegschaft) hinein kommuniziert.

Der Bottom-up-Ansatz wird der Tendenz nach häufiger im Osten und in mittelständischen Firmen, sowie in Unternehmen, die sich auf einzelne Handlungsfelder konzentrieren und sehr schnell etwas bewegen wollen, praktiziert. Diesen Ansatz charakterisiert, dass in den fraglichen Unternehmen Konzeptions- und Umsetzungsarbeit fast parallel laufen, dass Schlüsselpersonen, die für die Realisierung der Maßnahmen zuständig sind, ganz schnell einbezogen werden und dass die Belegschaft früh mit ins Boot geholt wird.“

Quelle: Reindl u.a., 164

Der Auslöser für entsprechendes Handeln sind aktuelle Probleme. Im Hintergrund ist die Vorstellung eines Zukunftsszenarios präsent, welche Dimensionen die Probleme mit dem Alterungsprozess annehmen. Die demografische Entwicklung wird plastisch und nachvollziehbar in der Beschäftigung mit den Themen Fachkräftebedarf, Gesundheitsprävention, krankheitsbedingte Fehlzeiten, Einsatzeinschränkungen, Alternsgerechtes Lernen, Bedeutung von Wissen und Mobilität, drohender Know-how-Verlust, Gesetzesänderungen.

Ogleich Demografie als ein Zukunftsthema verstanden wird, für das es nicht nur Hinweise gibt, sondern schon aktuelle Auswirkungen festgestellt werden, ist in den Unternehmen die Einstellung verbreitet, dass nicht nur Handlungskonzepte, sondern bereits heute auf die betriebliche Situation zugeschnittene Maßnahmen und Gestaltungsgrundsätze entwickelt werden. Sie streben einen Wandel der Unternehmenskultur und ein integratives Gesamtkonzept an.

Was ist Gute Arbeit aus der Sicht von Beschäftigten?

Ergebnisse der INQA-Studie:

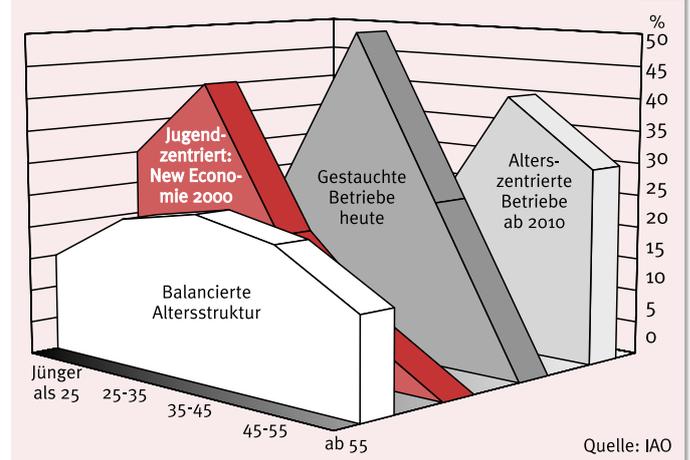
- ▶ Ein festes, verlässliches Einkommen zu erhalten.
- ▶ Unbefristet beschäftigt zu sein.
- ▶ Die fachlichen und kreativen Fähigkeiten in die Arbeit einbringen und entwickeln zu können.
- ▶ Anerkennung zu bekommen und soziale Beziehungen zu entwickeln.

Sie achten auf einen ausgeglichenen Altersmix in der Belegschaft und befürworten eine Strategie der Förderung der jeweiligen Stärken des Einzelnen. Sie betonen ein Klima der Wertschätzung und der Lernkultur. Sie setzen einerseits auf die Qualifizierung in Verbindung mit arbeitsorganisatorischen Maßnahmen und andererseits auf einen behutsamen Ausstieg aus dem Erwerbsleben. Welche technische, arbeitsorganisatorische, qualifikatorische oder personalpolitische Veränderungskonstellation sich schließlich im Einzelnen

ergibt, darin unterscheiden sich die Unternehmen jeweils voneinander.

Fest steht aber – wenn die Beschäftigungsquote Älterer steigen soll, dann muss sich auch die Qualität der Arbeit und die Attraktivität der Arbeitsplätze verbessern. Es gilt Vorurteile gegenüber der Leistungsfähigkeit Älterer abzubauen. Eine integrierte Personalplanung muss die Förderung von Gesundheit und Arbeitsfähigkeit bis zur Rente und die Intensivierung von Weiterbildung in den Mittelpunkt stellen. Zu einer solchen Politik gehört auch, dass Beschäftigten, die aus gesundheitlichen Gründen ihre Arbeit nicht mehr ausüben können, eine vollwertige Beschäftigungsalternative erhalten wird bzw. der Übergang in den Ruhestand möglich ist.

Abb. 1.7: Altersmix im Vergleich



Altersgerechte Personalstrategie

In den demografieaktiven Unternehmen kommt deutlich zum Ausdruck, worin eine zukunftsori-

enterte und alternsgerechte Strategie betrieblicher Personalpolitik bestehen muss. Es geht um eine ganzheitliche Verknüpfung und das Zusammenwirken der verschiedenen Handlungsfelder und Ansätze. Ihre Personalstrategie ist auch von der Sensibilität dafür geprägt, dass sich Fähigkeiten und Eigenschaften eines Menschen mit dem Alter entwickeln und wandeln. Ältere ArbeitnehmerInnen sind deswegen nicht weniger, sondern anderes leistungsfähig als jüngere Beschäftigte.

Bei Älteren sind oft kommunikative und organisatorische Fähigkeiten stärker ausgeprägt als bei Jüngeren. Sie verfügen zudem über Wissens- und Erfahrungsschätze, die durch Jüngere nicht einfach ersetzt werden können. Auch die berufliche Kompetenz und die Fähigkeit komplexe Sachver-

halte zu überblicken wächst in der Regel mit dem Alter. Fehlende personalwirtschaftliche Maßnahmen führen jedoch bei einer älter werdenden Belegschaft zu fehlenden und entwerteten Qualifikationen. Ressourcen auf die die Unternehmen im demografischen Wandel nicht verzichten können.

In den demografieaktiven Unternehmen sind daher Lösungen gefragt, die den Arbeitsschutz- und Gesundheitsschutz genauso berücksichtigen wie die Bildungspolitik und die gesamte Entwicklung der Unternehmenskultur. Stellschrauben, mit denen Einfluss auf die Bedingungen für ältere Beschäftigte genommen werden kann, sind in erster Linie die alternsgerechte Arbeitsgestaltung, die Gesundheitsförderung und eine vorausschauende Qualifizierungs- und Personalentwicklungspolitik.



2 Welchen Nutzen hat eine betriebliche Altersstrukturanalyse?

Wie diejenigen Unternehmen und Interessenvertretungen, die die betrieblichen Organisationsstrukturen aktiv mit dem demografischen Wandel weiterentwickeln, plausibel aufzeigen, sind die Folgewirkungen der demografischen Entwicklung weder Schicksal noch Sachzwang. Der demografische Wandel ist vielmehr eine Herausforderung für eine neue Qualität der Arbeit und für die Innovationsfähigkeit der Betriebe. Die demografiebewussten Unternehmen und Interessenvertretungen gestalten den Prozess des Älterwerdens rechtzeitig. Sie sind frühzeitig auf die absehbaren Veränderungen in der Arbeitswelt vorbereiten.

Sie treten den Beweis an, dass der Altersstrukturwandel beherrschbar und gestaltbar ist, wenn an die Stelle der jugendzentrierten Personalpolitik eine generationengerechte und generationenübergreifende Unternehmenspolitik tritt. Es kommt darauf an, geeignete Maßnahmen und Strategien zu entwickeln, um das Thema des demographischen Wandels in eine breite betriebliche Öffentlichkeit zu tragen und den betrieblichen Akteuren Wissen über die Zusammenhänge zwischen demographischer Entwicklung, alternder Belegschaft und einer altersngerechten und dennoch lernförderlichen Arbeits- und Personalpolitik zu vermitteln.

Wichtig ist vor allem, dass sich die verantwortlichen Akteure im Betrieb mit der Thematik der Altersentwicklung befassen. Dazu trägt in besonderem Maße eine Analyse der betrieblichen Altersstruktur bei. Sie sollte sowohl für den ge-

samten Betrieb aber auch für einzelne Unternehmensbereiche am Anfang einer Initiative für ein strategisches Altersmanagement stehen. Die Entwicklung der Altersstruktur ist für jeden Betrieb aufgrund unterschiedlicher regionaler, wirtschaftlicher und sozialer Rahmenbedingungen sehr unterschiedlich. Einfluss auf die Altersstruktur nehmen vor allem die ökonomische Situation des Unternehmens, rentenrechtliche Vorgaben sowie die daraus abgeleiteten personalpolitische Entscheidungen.

2.1 Personalstrukturen und Gestaltungsaufgaben erkennen

Ob eine bestimmte Altersstruktur Anlass zum Handeln gibt, hat nicht nur mit dem Altersmix der Belegschaft sondern in weit stärkerem Maß mit dem Kompetenzprofil, der Gesundheitssituation und der Art der Anforderungen im Unternehmen zu tun. Welcher demografiebedingte Handlungsbedarf gegeben ist, ergibt sich aus den Ergebnissen der folgenden Grobanalyse:



Grobanalyse: Welchen demografiebedingten Handlungsbedarf gibt es?	ja	nein
Die Kenntnisse über die Zusammensetzung der Altersgruppen fließen in die Personalpolitik ein.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Tätigkeitsbereiche im Unternehmen sind so gestaltet, dass die Beschäftigten diese bis zum 65. Lebensjahr tatsächlich ausüben können	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Ausbildung oder Einstellung junger Nachwuchsfachkräfte verläuft problemlos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alle auch ältere Beschäftigte erhalten die Chance sich zu qualifizieren und ihre Kompetenzen zu erweitern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es gibt eine gezielte Förderung des Wissenstransfers zwischen Älteren und Nachwuchskräften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Allen Beschäftigten im Unternehmen wird eine berufliche Entwicklungsperspektive geboten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quelle: Quick-Check, GIGA

Es reicht also nicht aus, nur die Altersstruktur des Gesamtunternehmens zu kennen. Vor allem in Großunternehmen kommt es auch darauf an, die Altersverteilung einzelner Unternehmensbereiche zu vergleichen. Erkennbar wird dann häufig, dass in Schlüsselfunktionen ein besonders hoher Altersschnitt vorhanden ist oder wie sich jüngere und ältere Beschäftigte auf innovative und weniger innovative Arbeits- und Tätigkeitsbereiche verteilen. Aus einer solchen Diagnose ergeben sich Rückschlüsse, mit welchen Personal- und Beschäftigungsproblemen in der näheren oder fernerer Zukunft zu rechnen ist und welche Personalmaßnahmen daraus direkt abzuleiten sind.

Ist die Altersstruktur aus jüngeren und älteren Beschäftigten schlecht ausbalanciert können also Risiken entstehen. Eine weit verbreitete und typischerweise gestauchte Altersstruktur, bei der die mittlere Generation der 35 bis 45-Jährigen am stärksten vertreten ist, bedeutet, dass für die jetzigen Leistungsträger auch in den nächsten 15 Jahren mit gezielter Gesundheitsförderung, Arbeitsgestaltung (Jobwechsel, Rotation) und Weiterbildung die Beschäftigungs- und Leistungsfähigkeit gesichert werden muss. In einer alterszentrierten Altersstruktur spielt eher die Frage von gesundheitlich bedingten Einschränkungen der Leistungsfähigkeit und der mit der Verrichtung drohende Know-how-Verlust eine besondere Rolle. Ein hoher Anteil älterer An- und Ungelernter zwingt wiederum über Anpassungsqualifizierung

nachzudenken. Bei einer jugendzentrierte Altersstruktur entsteht die Schwierigkeiten sich eine älter werdende Belegschaft vorstellen zu können. Gleichwohl kann es sinnvoll sein durch die Einstellung älterer Fachkräfte den Faktor Erfahrung zu stärken und ein Gegengewicht gegen höhere Fluktuation zu setzen.

Funktionsgruppen	Ersatzbedarf bis 2010 in Prozent	Anteil über 50jährige		
		2000	2010	Unterschied in Prozentpunkten
A) Vorgesetzte				
technische AT-Angestellte	33,9	45,2	32,1	-13,1
kaufmännische AT-Angestellte	34,2	50,7	36,7	-14,0
Angestellte, Meister	19,5	36,5	53,5	17,0
Kolonnenführer	14,8	34,4	54,4	20,0
Vorarbeiter	16,5	35,6	60,1	24,5
B) Nicht-Vorgesetzte				
technische Angestellte	17,2	33,4	45,9	12,5
kaufmännische Angestellte	9,5	23,0	45,0	22,0
Fachkräfte	6,2	18,5	37,0	18,5
Angelernte	13,6	25,7	35,0	9,3

Nachwuchs sichern

Technischen Wandel meistern

Welchen Nutzen hat der Betrieb von einer Altersstrukturanalyse?

- ▶ Im Unternehmen entsteht auf einer gesicherten Datenbasis ein umfassendes Bild über die Zusammensetzung der Belegschaft nach Alter, Qualifikation, Geschlecht, Beschäftigungsstatus, usw.
- ▶ Mit der Zukunftsprognose der Altersstruktur im 5- bzw. 10-Jahres-Szenario entsteht für die betrieblichen Akteure ein Bild mit welchen Personalstrukturen und Personalproblemen sie in einem längerfristigen Planungshorizont konfrontiert sein werden.

- ▶ Beschäftigungsrisiken und betriebliche Problembereiche können rechtzeitig erkannt werden.
- ▶ Die Kenntnis der tatsächlichen Altersstruktur hilft passgenaue Lösungen zu entwickeln.
- ▶ Handlungsbedarfe bezüglich der Gestaltung von Arbeitsbedingungen, Personalplanung und Personalentwicklung können systematisch ermittelt und in einem demografischen Zeithorizont eingeordnet werden.
- ▶ Bereits vorhandene oder geplante betriebliche Maßnahmen können in eine übergeordnete Entwicklungsperspektive integriert werden.
- ▶ Personalarbeit findet aus einer Mehr-Generationen-Perspektive statt.
- ▶ Personalplanung wird mit den Aufgabenfeldern Gesundheitsförderung, Weiterbildung, Arbeitsgestaltung und Personaleinsatz koordiniert.

Ein genauerer Einblick in die zukünftige Altersstruktur und die Folgen für die Personalstrategie ist aber kein Anlass für eine Gesamtrevision der gegenwärtigen Personalpolitik. Einerseits, weil sich die Problematik alternder Belegschaften in den einzelnen Unternehmen, Branchen und Regionen sehr unterschiedlich darstellt. Hinzu kommt: Kein Betrieb fängt bei Null an. Es liegen – je nach Ausgangsbedingung – meist schon unterschiedlichste Erfahrungen mit der Umsetzung personalpolitischer Maßnahmen vor, die allerdings nur selten mit dem demografischen Wandel in Verbindung gebracht werden. Was in der Sprache der Demografieexperten den Betrieben vollmundig als „Altersmanagement“ anemp-

fohlen wird, muss jedenfalls für die betriebliche Umsetzungspraxis einen deutlich schlankeren Zuschnitt erhalten. Es bedeutet vielfach, dass die innerbetrieblichen Strukturen und vorhandenen

Maßnahmen oft nur zu ergänzen oder stärker auf die Anforderungen des demografischen Wandels auszurichten sind.

Altersstrukturanalyse und Maßnahmeplanung: ein Handlungsleitfaden

Altersstrukturanalyse: In welchem Ausmaß ist das Unternehmen vom Altersstrukturwandel betroffen?

Voraussetzung der Altersstrukturanalyse klären

- ▶ Daten zur aktuellen und zukünftigen Personalzusammensetzung zusammentragen

Ausgangssituation analysieren

- ▶ Darstellung der derzeitige Altersverteilung im Betrieb nach Abteilung, Geschlecht, Status und Qualifikation
- ▶ Ggf. Auswahl der Unternehmens- und Tätigkeitsbereiche für Detailanalyse

Annahmen zum Zukunftsszenario bilden

- ▶ Vorausschauend Unternehmensentwicklung und Personalplanungsdaten berücksichtigen (Veränderungen durch Investitionsplanung, Umstrukturierungen, Geschäftsentwicklung, Personalveränderungen)

Zukunftsszenario der Altersstruktur ermitteln

- ▶ Altersverteilung und Besetzung in der Prognose ermitteln
- ▶ Planungshorizont (5 und 10 Jahre) festlegen

Erkennen des Personalbestandes, der Personalstruktur und der Personalstrategie

- ▶ Überprüfung der Personalstrategie

Problemfelder ermitteln

- ▶ Gegenwärtige und zukünftige Probleme/Risiken der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit erkennen

Alternskritische Gefährdungsbeurteilung

Gefährdungsermittlung von alternskritischen Tätigkeiten

- ▶ Auflistung und Bewertung aller derzeitigen Arbeitsplätze des Betriebes

- ▶ Auflistung aller altersgerechten Arbeitsplätze/der Arbeitsplätze, die kurzfristig altersgerecht zu machen sind/ aller derzeit sicher nicht altersgerechten Arbeitsplätze

Analyse der Handlungsfelder

Analyse und Bestandsaufnahme

- ▶ der Personalstrategie
- ▶ der Arbeitsgestaltungsmaßnahmen
- ▶ der Qualifikationen und des Weiterbildungsbedarfs
- ▶ der Gesundheitssituation und des Gesundheitsförderungsbedarfs
- ▶ Auswertung von Analysen und Daten zum Wissenstransfer

Auswahl von Analyseinstrumenten

- ▶ Ermittlung des Grades der Vorbereitung auf neue Rahmenbedingungen in einzelnen Handlungsfeldern
- ▶ Potenziale und Ressourcen (Ideen, Know-how, Qualifikation) aufspüren
- ▶ Angebot/ Qualität der Maßnahmen/Anwendung und Verbreitung überprüfen

Gestaltungsmaßnahmen: Einen Maßnahmeplan entwickeln

- ▶ Planung der Veränderungsprozesse: Handlungsstrategien zur Bewältigung des demografischen Wandels entwickeln
- ▶ Wichtigste und vordringlichste Maßnahmen in verschiedenen Zeithorizonten planen und umsetzen

2.2 Arbeitsgestaltung und betriebliche Innovation

Für Betriebe in einer betriebswirtschaftlich nachweisbaren Ertrags- oder Liquiditätskrise, in denen die Kapitalseite nicht ausschließlich auf Verlagerung oder Betriebsschließung setzt, hat die IG Metall mit dem Pforzheimer Abschluss vom Februar 2004 – befristete Abweichung von Tarifvertrag bei definierten Gelegenleistungen – neue Möglichkeiten zur Sicherung zur Sicherung und

Schaffung von Arbeitsplätzen und zur Erhaltung des Unternehmensstandorts geschaffen.

In Betrieben, in denen Verhandlungsbereitschaft über Erhaltungs- und Entwicklungsperspektiven für den Unternehmensstandort durch Innovation besteht oder erzeugt werden kann, kann eine solche Innovationsperspektive zukünftig nicht losgelöst von den laufenden Alterstrukturprozessen realisiert werden. Produkt- oder Prozessinnovation wie auch die Verbesserung der Kosten- und

Ertragssituation konfrontieren Belegschaften im demografischen Wandel mit neuen Anforderungen. Unter diesen Vorzeichen kann und muss eine Innovationsstrategie mit einer Forderungs- und Gestaltungsstrategie für eine bessere Qualität der Arbeit verkoppelt werden, die nicht nur Arbeitsplätze, sondern auch die Beschäftigungsfähigkeit der ArbeitnehmerInnen sichert.

In einer betrieblichen Gesamtlage, in der mit zündenden Produktideen, neuen Dienstleistungskonzepten und besseren Absatzchancen – also mit raschen Entscheidungen – der wirtschaftliche Turnaround erreicht werden soll, schaffen Altersstruktur- und weitere vertiefende Handlungsfeldanalysen ebenso rasch die erforderliche Klarheit über Personalstrukturen, Beschäftigungsrisiken und Gestaltungsalternativen. Eine differenzierte Betrachtung der Personalstrukturen und der Handlungsansatz Arbeitsgestaltung können also einen strategischen Beitrag zur Krisenbewältigung und zur Innovationsförderung leisten. Aus Sicht der betrieblichen und gewerkschaftlichen

Interessenvertretung erweitern sich dadurch die Handlungs- und Verhandlungsoptionen.

Eine aktive Forderungs- und Gestaltungsstrategie

- ▶ regelt als Bestandteil der Abweichungsregelung bzw. im Rahmen einer Betriebsvereinbarung die Durchführung eines Projektes und stellt ein definiertes Investitionsvolumen bereit,
- ▶ verbessert somit die Gesundheits- und Qualifizierungssituation, um die Beschäftigungsfähigkeit der älter werden Belegschaft zu erhalten,
- ▶ verfolgt die Entwicklung einer Gesundheits- und Qualifizierungsoffensive zur Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen,
- ▶ weitet die Mitbestimmung des Betriebsrates aus und bringt Einflussmöglichkeiten in unternehmerische Entscheidungsprozesse mit ein,
- ▶ schafft erweiterte Handlungsmöglichkeiten für die betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretung.

3 Ermittlung der betrieblichen Altersstruktur

3.1 Voraussetzungen einer Altersstrukturanalyse

Mit einer Altersstrukturanalyse lassen sich anhand der vorliegenden Betriebs- und Personaldaten unter Einbeziehung realisierter oder geplanter Personalmaßnahmen Zukunftsszenarien über die Personalstruktur eines Unternehmens entwickeln.

Aktuelle Personaldaten

Voraussetzung für die Darstellung der aktuellen Altersstruktur ist der Zugriff auf aktuelle Personaldaten. Benötigt werden Angaben

- ▶ zum Alter der Beschäftigten,
- ▶ zum Geschlecht,
- ▶ zum Beschäftigungsstatus (gewerblich/angestellt),
- ▶ zur Qualifikation/Funktion (einfache Qualifikation/ Facharbeiter, kaufmännischer Angestellter/ Ingenieur, Meister, Azubi),
- ▶ zum Arbeitsbereich und zum erwarteten bzw. geplanten Austrittsdatum (z.B. aufgrund Ende der Befristung, voraussichtliche Berentung bzw. Altersteilzeit).

Zusätzliche Merkmale, wie beispielsweise Eintrittsdatum, Grad der Behinderung bzw. eingeschränkter Einsatzfähigkeit, Teilzeit oder befristete Beschäftigung, Entlohnungsart können für eine differenziertere Darstellung einbezogen werden.

Zukunftsprognose

Damit eine Zukunftsprojektion der Altersstruktur entwickelt werden kann, müssen Annahmen über die zukünftige Personalzusammensetzung gebildet werden. Für diese Projektion ist die Informa-

tion des Austrittsdatums unbedingt erforderlich. Des Weiteren müssen Informationen über den geplanten Zugang von Mitarbeiter/innen, z.B. Auszubildende, zugänglich sein oder ermittelt werden. Sollte dies nicht der Fall sein, so kann auf Basis von Zugängen in der Vergangenheit auf künftige Neueinstellungen geschlossen werden. Im Einzelnen werden folgende Personalplanungsdaten berücksichtigt:

Zugänge gewerblicher Mitarbeiter (Auszubildende/Jungfacharbeiter)

Die Zahl der Zugänge bezieht sich erfahrungsgemäß vor allem auf jüngere Mitarbeiter (Altersklasse 20 - 24 Jahre und 25 - 29 Jahre). Ermittelt werden müssen die Nettozugänge von Nachwuchskräften im gewerblichen und kaufmännischen Bereich über den Weg der betrieblichen Ausbildung (20 - 24 Jahre). Wie viele Jungfacharbeiter verbleiben nach ihrer Ausbildung und nach einer möglichen Unterbrechung durch Zivildienst/Bundeswehr tatsächlich im Betrieb?

Zugänge höher qualifizierter Mitarbeiter

Zugänge von Nachwuchskräften im Bereich höher qualifizierter Angestellter (25 - 29 Jahre): Hier handelt es sich meist um akademisch ausgebildete Fachkräfte, die nicht innerhalb des Betriebs ausgebildet werden.

Personalfluktuations

Zur Prognose über das Ausscheiden von Mitarbeitern werden wiederum Erfahrungsdaten aus der Vergangenheit oder konkrete Planungsdaten he-

rangezogen. Ausgehend davon kann auf die voraussichtliche Entwicklung geschlossen werden.

Generell werden sich für die Prognose relevante Abgänge auf ältere Mitarbeiter zwischen 55 und 65 Jahre beziehen. Durch die gesetzliche Neuregelung von Frühverrentungsmöglichkeiten (Altersrenten wegen Arbeitslosigkeit oder nach Altersteilzeit) und die Wirkungen von Hartz IV-Regelungen können allerdings für die Jahrgänge ab 1952 keine sicheren Rückschlüsse von in der Vergangenheit liegenden Austritten auf die Zukunft vorgenommen werden.

Abhängig vom Geburtsjahr, den versicherungsrechtlichen Voraussetzungen und der Rentenart ergeben sich unterschiedliche (abschlagsfreie oder abschlagsrelevante) Rentenaltersgrenzen. Zu berücksichtigen ist vor allem, dass sich das tatsächliche Rentenzugangsverhalten verändert.

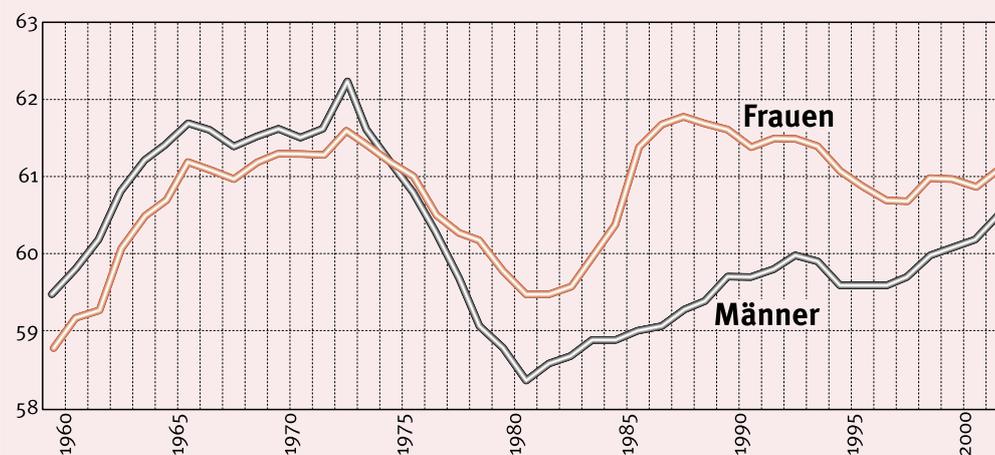
Seit 2003 wird die allgemeine Regelaltersgrenze (65 Jahre) wieder stärker in Anspruch genommen. Männer und Frauen verlagern ihren Rentenbeginn auf spätere Lebensjahre. Eine präzise Abschätzung der zukünftigen Entwicklung ist also schwierig (vgl. Altersübergangreport 01/2005). Nach Auffassung der IG Metall ist es notwendig, auch den Beschäftigten ab dem Jahrgang 1952 die Möglichkeit einer Rente nach Altersteilzeit zu eröffnen. Eine entsprechende gesetzliche Änderung hätte Auswirkungen auf Umfang und Struktur des zukünftigen Personalbestandes.

Die IG Metall Extranet-Altersstrukturanalyse

Das im Extranet der IG Metall bereitgestellte Programm zur Ermittlung und Darstellung der aktuellen und der zukünftigen Altersstruktur des Betriebes enthält verschiedene Erfassungs-, Auswertungs- und Präsentationsinstrumente. Der Handlungsleitfaden unterstützt interessierte Mitglieder

von Betriebsräten, Jugend- und Schwerbehindertenvertretungen im Vorgehen und in der konkreten Handhabung der Instrumente. Das Analyse-Tool ist über <http://extranet.igmetall.de> Themen Arbeit Projekt „Gute Arbeit“ Material erhältlich.

Abb. 3.1: Durchschnittliches Zugangsalter in der gesetzlichen Rentenversicherung



Quelle: DIA 2005, VDR

Zugang zum Extranet der IG Metall

Die Nutzung der Erfassungs- und Auswertungsinstrumente erfordert den Zugang zum Extranet der IG Metall. Um ins Extranet zu kommen wird ein Internet-Zugang benötigt. Weil es ein exklusives Netz für IG Metall-Funktionärinnen und Funktionäre ist, geht das nur über eine Anmeldung. Für die Erstanmeldung werden die Mitgliedsnummer, der Name und das Geburtsdatum benötigt. Danach reichen die E-Mail-Adresse und das Passwort, um sich einzuloggen.

Das Analyse-Tool besteht aus drei Tabellen und zehn Ausgabediagrammen:

- ▶ Die Tabelle 1: Altersstrukturtable ist die Basistabelle, in die sämtliche verfügbaren Daten eingetragen werden müssen, einschließlich des aktuellen Datums des Eintrages.

Altersklassen	Geschlecht		Status				Stellung im Beruf				
	Gesamt	Männer	Frauen	Angest.	Geleit.	Leitungs.	Facharb./ Kaufm./ Tech. Ang.	Führung Mitarbeiter	Ausl.	Teilzeit >18 h	sonstige Beschäftigt
0-19	2	2	0	7	1	0	0	0	0	0	0
20-24	39	25	14	21	10	5	27	2	0	0	0
25-29	74	43	31	42	20	11	48	10	0	0	0
30-34	85	52	33	65	30	18	50	16	0	0	0
35-39	100	63	37	78	37	19	59	18	0	0	0
40-44	115	71	44	90	40	22	65	18	0	0	0
45-49	136	83	53	108	48	26	74	20	0	0	0
50-54	159	102	57	127	55	30	84	22	0	0	0
55-59	16	10	6	14	7	3	10	3	0	0	0
60-64	10	6	4	9	5	2	6	3	0	0	0
65-69	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gesamtsumme	1011	597	414	558	221	121	440	104	0	140	0
Nettozahlen	412	424	412	412	403	403	413	413	412	412	412

Abb. 3.2: Altersstrukturtable

- ▶ In die Tabelle 2: Personalplanung für Jüngere und Ältere werden die Nettozahlen der jähr-

lichen und langfristig verbleibenden Auszubildenden eingetragen. In diese Tabelle sind auch die geplanten Austritte innerhalb der nächsten 5 bzw. 10 Jahre für die heutigen Altersklassen der 50 bis 64-Jährigen einzutragen.

- ▶ In die Tabelle 3: Annahmentabelle werden die gesamten Zukunftsannahmen für alle Altersgruppen übernommen.
- ▶ In den dann folgenden Ausgabediagrammen (Diagramme 1 bis 6) wird die aktuelle Altersverteilung nach den Kriterien Geschlecht, Status, Stellung im Beruf jeweils als Säulendiagramm dargestellt.
- ▶ Das Diagramm 7 stellt die zukünftige Entwicklung des Durchschnittsalters der Beschäftigten dar.
- ▶ Die Ausgabediagramme: Entwicklung der Altersstruktur (Diagramm 8 bis 10) stellen auf der Basis verschiedener Personalplanungsannahmen die Entwicklung der Altersstruktur in 5 bzw. 10 Jahren dar.

3.2 Analyse der Ausgangssituation Festlegen der Altersklassen

Zuerst werden Alterklassen festgelegt. In der Regel in 5-Jahresschritten: Üblich sind folgende Stufen: bis 19 Jahre, 20-24, 25-29, 30-34, 35-39, 40-44, 45-49, 50-54, 55-59, 60-64, älter als 65.

Ermittlung der Anzahl je Altersklasse

Aus der Beschäftigtenliste wird nun die Zahl der Mitarbeiter in der jeweiligen Altersklasse ermittelt und in einer Tabelle festgehalten. Parallel dazu wird die Zahl der Mitarbeiter in der jeweili-

gen Altersklasse nach Geschlecht, Status, Stellung im Betrieb und Betriebsbereich (Abteilung) ermittelt.

Altersdurchschnitt

Das arithmetische Mittel ist der „klassische“ Durchschnittswert: Man summiert das Alter jeden Mitarbeiters und teilt die Summe durch die Anzahl der Mitarbeiter. Allerdings ist neben dem arithmetischen Mittelwert die Verteilung der verschiedenen Altersklassen von Bedeutung, da sich hieraus konkrete Handlungsoptionen ableiten lassen. Abb. 3.2 zeigt die Bildung des Altersdurchschnitts.

Visualisierung und technische Umsetzung

Die Visualisierung der Altersstrukturen in Diagramme ist bereits im Extranet-Tool vorbereitet. Wir empfehlen daher die Nutzung dieses Tools, das bei vollständigem Ausfüllen der Altersstrukturtable „vollautomatisch“ aussagekräftige Säulen- und Liniendiagramme erzeugt.



Abb. 3.3: Altersverteilung der Beschäftigten

3.3 Ermittlung der zukünftigen Altersstruktur

Auf der Basis der aktuellen Altersstruktur ist eine Prognose der Altersstruktur und eine Abschätzung der Personalentwicklung für die kommenden 5 und 10 Jahre möglich. Dabei müssen die vorausschauenden Personalplanungsdaten berücksichtigt werden. Mithilfe verschiedener Planungsszenarien (z.B. in der Variation von Netozugängen Jüngerer) lässt sich zeigen,

- ▶ wie sich die Belegschaftsgröße entwickelt und
- ▶ zu welchen Anteilen in der Belegschaft aus den heutigen 15 bis 55-Jährigen, die 20 bis 60-Jährigen von „Morgen“ und die 25 bis 65-Jährigen von „Übermorgen“ werden.

Für das Zukunftsszenario sind vor allem folgende Einflussfaktoren zu berücksichtigen:

- ▶ Ausbildungsquote und Übernahme Azubis,
- ▶ Personalerhöhung durch Einstellung von Fachpersonal,
- ▶ Personalabgänge durch Verrentung, Altersteilzeit und Wechsel zu anderem Arbeitgeber.

Es wird empfohlen, eine Projektion auf den gesamten Betrieb und auf Bereiche/ Abteilungen zu beschränken. Damit entspricht ein vereinfachtes Analyseverfahren der Bedarfssituation betrieblicher Alltagsarbeit der Betriebsräte.

Zukunftsszenario

Ein Zukunftsszenario sollte ebenfalls in 5-Jahres-Alterklassen unterteilt sein, weil

- ▶ die Darstellung der Altersstruktur für das Basisjahr ebenfalls in 5-Jahres-Schritten erfolgt, so dass jede Altersklasse bei einer

Prognose einfach um 5 Jahre weiterrückt (zuzüglich/abzüglich von Zu- und Abgängen innerhalb der entsprechenden Altersklassen),

- ▶ sich der Planungs- und Entscheidungshorizont für Auszubildende i.d.R. ebenfalls in einer 5-Jahres-Planung bewegt: Von der Auswahl Auszubildender bis zum Ende der Ausbildung plus befristeter Übernahme von Jungfacharbeitern für ein Jahr vergehen etwa $4 \frac{1}{2}$ bis $5 \frac{1}{2}$ Jahre,
- ▶ der Planungs- und Entscheidungshorizont bei Älteren häufig einen 5-Jahres-Zeitraum (z.B. Altersteilzeit) umfasst.

3.3.1 Ausbildungsquote und Übernahme Auszubildende

Nachwuchs gewerbliche Mitarbeiter/Facharbeiter

Jüngere Mitarbeiter im gewerblichen Bereich werden meist im Alter von 15 bis 20 Jahren als Auszubildende eingestellt und sind dann nach einjähriger befristeter Übernahme als Jungfacharbeiter im Alter von etwa 19 bis 24 Jahre im Betrieb integriert. Hier kommt es aus unterschiedlichen Gründen zu einer z.T. nicht unerheblichen Fluktuation (Weiterbildung, zweiter Bildungsweg, Zivildienst, Bundeswehr, Studium, etc.). Deshalb ist es wichtig, sich einen Überblick zu verschaffen, wie viele der eingestellten Auszubildenden

nach 5 bis 7 Jahren tatsächlich noch im Unternehmen verbleiben. Diesen Überblick kann man sich nur über die Analyse vergangener Jahre verschaffen. Von einer einfachen Schätzung – ohne Bezug auf Datenmaterial – wird abgeraten, da es zu groben Fehleinschätzungen kommen kann.

Annahmen zur Altersklasse „bis 19 Jahre“

Für die Altersklasse „bis 19-Jähriger“ muss eine Annahme für die Anzahl der Mitarbeiter (Auszubildende) in dieser Altersklasse getroffen werden. Relevant ist die Zahl der im Unternehmen verbleibenden Auszubildenden (Nettozugang), also nicht die Zahl der Einstellungen, da sich die Anzahl der eingestellten Auszubildenden erfahrungsgemäß durch Austritte wegen Schule, Weiterbildung, 2. Bildungsweg, etc. reduziert. Analog muss eine Annahme für den zweiten Projektionszeitraum (10 Jahre nach dem Basisjahr) getroffen werden.

Planungsszenarien Zugänge

Mit der Tabelle „Personalplanung für Jüngere und Ältere“ (Abb. 3.4) ist es möglich, mehrere Planungsszenarien für die effektiven Personalbewegungen zu entwickeln, in dem man die Zahl der Nettozugänge junger Mitarbeiter variiert. Eingaben finden in den gelb unterlegten Feldern statt.

Personalplanung für Jüngere und Ältere		
(5-Jahres-Zeitraum)		
Planung Zugänge: Ausbildung "bis 19-Jährige"		
Annahme 0: Kein Zugang Jüngere/Keine Ausbildung		
jährlich	0	neue Azubis, die auch nach der Ausbildung im Betrieb verbleiben
durchschnittlich	0	Azubis aller Ausbildungsjahre, die auch im Betrieb bleiben
Annahme 1: z. B. Neueinstellung "bis 19-Jähriger" Azubis wie bisher		
jährlich	15	neue Azubis, die auch nach der Ausbildung im Betrieb verbleiben
durchschnittlich	46	Azubis aller Ausbildungsjahre, die auch im Betrieb bleiben
Annahme 2: z. B. Neueinstellung "bis 19-Jähriger" wird halbiert		
jährlich	8	neue Azubis, die auch nach der Ausbildung im Betrieb verbleiben
durchschnittlich	32	Azubis aller Ausbildungsjahre, die auch im Betrieb bleiben
Annahme 3: z. B. Neueinstellung "bis 19-Jähriger" wird verdoppelt		
jährlich	30	neue Azubis, die auch nach der Ausbildung im Betrieb verbleiben
durchschnittlich	120	Azubis aller Ausbildungsjahre, die auch im Betrieb bleiben

Abb. 3.4: Personalplanung für Jüngere und Ältere

Die verschiedenen Annahmen, wie viele Auszubildende in dieser Altersgruppe innerhalb von fünf Jahren erwartungsgemäß hinzu kommen und auch im Unternehmen verbleiben, werden in der Darstellung der Projektion (Diagramme 8-10) berücksichtigt.

3.3.2 Personalerhöhung durch Einstellung von Fachpersonal

Fachkräftenachwuchs

Jüngere ArbeitnehmerInnen mit einer akademischen (z.B. Ingenieure, Betriebswirte, etc.) oder berufsfachlichen (Facharbeiter, Techniker) Ausbildung werden meist im Alter von 25 bis 29 eingestellt. Es ist deshalb sinnvoll, auf Basis von in der Vergangenheit vorgenommenen Einstellungen in den jeweiligen Altersklassen auf die künftige Entwicklung zu schließen. Aus den realisierten

Personalmaßnahmen der Vergangenheit und den geplanten Personalmaßnahmen bzw. Personalplanungsdaten sind dann Schlüsse auf die künftige Entwicklung möglich.

Für die 5-Jahres-Projektion rückt ansonsten die Summe jeder Altersklasse um eine Altersklasse weiter (Ein Beispiel: Im Jahr 2005 waren 30 Mitarbeiter der Altersklasse 30-34 Jahre zuzuordnen. Im Jahr 2010 sind diese 30 Mitarbeiter in der Altersklasse 35-39 Jahre).

Dieses Verfahren kann ausgehend vom Basisjahr i.d.R. nur für die Altersklassen zwischen 20 und 50 Jahre angewandt werden. Für künftige Beschäftigtenzahlen in den Alterklassen bis 19-Jähriger und 50-64-Jähriger müssen Annahmen getroffen werden.

3.3.3 Personalabgänge durch Verrentung, Altersteilzeit und Arbeitgeberwechsel

Annahmen zu den Altersklassen

55-59 und 60-64 Jahre

Zukunftsprognosen zur Besetzung der Altersklassen der 55-59-Jährigen und der 60-64-Jährigen sind aufgrund der Anhebung des Renteneintrittsalters und des Auslaufens staatlicher Unterstützung von Altersteilzeit unsicher geworden. Die Fortschreibung von Kennzahlen auf der Basis bisheriger Abgänge in Altersteilzeit und Renten muss sorgfältig geprüft werden.

Planung Ausgänge auf Basis Alterszeitverträge: "50-54", "55-59", "60 und über"				
Aktuelles Alter	Anzahl	Alter in 5 Jahren	Austritte innerhalb der kommenden 5 Jahre	Verbleib
50-54 Jahre	118	55-59 Jahre	36	123
55-59 Jahre	76	60-64 Jahre	59	26
60-64 Jahre	13	über 64 Jahre	13	9
Alter in 5 Jahren				
55-59 Jahre	123	60-64 Jahre	75	46
60-64 Jahre	26	über 64 Jahre	26	9

Abb. 3.5: Annahmen zu den Altersklassen 55 bis 64 Jahre

Für die Altersklasse 50-54 ist es wahrscheinlicher geworden, dass sie in Folge eines allgemein späteren Renteneintritts zum überwiegenden Teil in die Altersklasse 55-59 vorrücken und auch noch in der Alterklasse der 60-64jährigen im Betrieb verbleiben.

Eine hinreichend präzise Abschätzung der Personabewegungen im Altersübergang kann letztlich nur aus der Zahl der bereits geschlossenen Altersteilzeitverträge und den bekannten Fällen von Verrentung erfolgen.

Planungsszenarien Abgänge

Auch für die Altersklassen 55-59 und 60-64 Jahre kann mit verschiedenen Planungsszenarien operiert werden. Dabei gilt, dass die entsprechenden Annahmen in der Darstellung der Projektion dokumentiert werden müssen.

Altersklassen	Falls	Szenario 1		Szenario 2		Szenario 3	
		in 5 Jahren	in 10 Jahren	in 5 Jahren	in 10 Jahren	in 5 Jahren	in 10 Jahren
50-54	118	123	46	123	123	46	123
55-59	76	26	9	26	26	9	26
60-64	13	9	0	9	9	0	9
Summe	197	158	55	158	158	55	158

Abb. 3.6: Entwicklung von Szenarien in der Annahmetabelle

Raum für Notizen

4 Beurteilung der Altersstrukturdaten

4.1 Quantitative Effekte und Belegschaftsentwicklung

Aus den ermittelten Altersstrukturdaten werden verschiedene Szenarien einer demographischen Entwicklung und Zusammensetzung der Belegschaft in der Zukunft erkennbar. Auf folgende Fragestellungen können mit einer gründlichen Altersstrukturanalyse Antworten gefunden werden:

- ▶ Welcher Altersdurchschnitt liegt aktuell vor?
- ▶ Welche Altersgruppen sind im Betrieb besonders stark oder besonders schwach vertreten?
- ▶ Wie wird sich der Altersdurchschnitt voraussichtlich entwickeln? Wird die Belegschaft jünger oder älter?
- ▶ Wie verändert sich der Belegschaftsmix - die Anteile der jungen, mittelalten und älteren Beschäftigten?
- ▶ Handelt es sich eher um eine alterszentrierte oder um eine jugendzentrierte Belegschaft?
- ▶ Wie werden sich diese Altersgruppen auf Basis der verschiedenen Szenarien voraussichtlich weiter entwickeln?
- ▶ Wie würde sich dann die Größe der Belegschaft entwickeln?

4.2 Qualitative Effekte und Handlungsansätze

Aus den Altersstrukturdaten lassen sich weder typische Risiken noch schematische Problemlösung ableiten. Dafür sind die jeweiligen demografischen Konstellationen in den Betrieb zu verschieden. Auf Basis der Analyse lassen sich jedoch mögliche qualitative Konsequenzen zur Konzipierung von Handlungs- und Gestaltungsansätzen aufzeigen.

Aus der Beurteilung von Chancen und Risiken in aktuellen und zukünftigen Problemfeldern leiten sich erste Hinweise auf konkrete Handlungsansätze und Überlegungen zur Maßnahmenplanung ab. Es gibt dabei kaum einen betrieblichen Bereich, auf den die Altersstrukturentwicklung keinen Einfluss nimmt. Zu den wichtigsten gehören:

- ▶ Personalentwicklung
- ▶ Innovationskraft
- ▶ Produktivität
- ▶ Wissensmanagement
- ▶ Ergonomie, Gesundheit und Arbeitssicherheit
- ▶ Unternehmenskultur, Organisationsentwicklung
- ▶ Entwicklung der Arbeitsorganisation
- ▶ Qualifizierung

Raum für Notizen

5 Von der Altersstrukturanalyse zur Maßnahmenplanung

5.1 Alternskritische Gefährdungsanalyse

Neben einer fehlenden altersspezifischen Personalstrategie ist ein weiteres Haupthindernis für die Beschäftigungssicherheit älterer ArbeitnehmerInnen die breite Palette möglicher Gefährdungen, die zur Beeinträchtigung der individuellen Leistungsfähigkeit führen können. Daher gilt es die Anforderungen aus dem Arbeitsbereich, die Arbeitsmittel, den konkreten Arbeitsplatz und personenbezogene Anforderungen in Hinblick auf ihr Gefährdungspotenzial zu ermitteln und zu beurteilen. Gefährdungen können von physische und psychischen Belastungen, durch das Verhalten von Vorgesetzten, durch unzureichende Information, Umgebungsbelastungen, Arbeits- und Gefahrstoffe, Strahlung, thermische, elektrische und mechanische Verhältnisse und Betriebszustände entstehen.

Ein altersstabiler Arbeitsplatz muss darüber hinaus altersbedingte Veränderungen berücksichtigen:

- ▶ Abnehmende Muskelstärke und Muskelkraft
- ▶ Geringere Schnelligkeit der Bewegungen
- ▶ Nachlassendes Sehvermögen (z.B. Altersweitsichtigkeit)
- ▶ Nachlassendes Hörvermögen
- ▶ Veränderungen bei der Geschwindigkeit der Informationsaufnahme und Informationsverarbeitung
- ▶ Geringere Geschwindigkeit des Denkens
- ▶ Geringere Geschwindigkeit des Lernens
- ▶ Geringere Daueraufmerksamkeit

- ▶ Abnehmende Reaktionsgeschwindigkeit bei komplexen Bewegungsabläufen unter Zeitdruck
- ▶ Merkfähigkeit des Kurzzeitgedächtnisses
- ▶ Widerstandsfähigkeit bei hohen Dauerbelastungen

Folglich ist wichtig die Altersstrukturanalyse mit den Ergebnissen einer Gefährdungsanalyse zu verknüpfen. Hilfreich ist auch der Abgleich mit weiteren gesundheitsbezogene Daten (z.B. Betriebsgesundheitsbericht der Krankenkasse, Einschätzungen aus betrieblichen Gesundheitszirkeln, betriebsärztliche Informationen).

Als Ergebnis einer alternskritischen Gefährdungsanalyse

- ▶ entsteht ein Profil der momentanen individuellen Gefährdungssituation aus dem Blickwinkel älter werdender ArbeitnehmerInnen,
- ▶ lassen sich Ursachen von Störungen der Gesundheit und Arbeit sowie Schutzziele ermitteln,
- ▶ lassen sich Handlungsbedarfe und Maßnahmen für eine alters- und gesundheitsgerechte Gestaltung der Arbeit identifizieren,
- ▶ lässt sich das Ausmaß der alterskritischen Gefährdung für den Gesamtbetrieb anonymisiert darstellen,
- ▶ lassen sich betriebliche Handlungsfelder und Maßnahmen erschließen, mit denen die Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit individuell und strukturell besser gefördert werden kann.

5.2 Analyse demografischer Handlungsfelder

Jede Altersstrukturanalyse ist ein guter Anfang, dem weitere Schritte folgen müssen. Zunächst geht es um die bereits beschriebene alterskritische Gefährdungsanalyse, mit der die Gesundheitssituation am Arbeitsplatz präzise beurteilt wird. Um ausgehend von der gegenwärtigen Beschäftigungssituation weitere Risiken ausloten und Handlungsstrategien entwickeln zu können, müssen die Altersstrukturdaten mit einer Bestandsaufnahme weiterer Handlungsfelder verknüpft werden. Zu prüfen ist also, wie sich die Ergebnisse der Altersstrukturanalyse auf die einzelnen personal- und gesundheitspolitischen Felder des Unternehmens auswirken. Damit lassen sich auch die Handlungsfelder in ihrer Wechselwirkungen aufeinander betrachten, Aufgabenschwerpunkte ermitteln und ein abgestimmtes Handeln vorbereiten.

Demografische Handlungsfelder

Personalplanung

- ▶ Werden im Rahmen der Personalstrategie auch Ältere berücksichtigt?
- ▶ Werden im Hinblick auf die demographische Entwicklung mehr Menschen ausgebildet?
- ▶ Unterstützt das Unternehmen alle Beschäftigten bei ihrer beruflichen Entwicklung?

Arbeitsgestaltung

- ▶ Sind Arbeitsbedingungen so beschaffen, dass die Beschäftigten ihre Arbeitsfähigkeit auf Dauer erhalten können?

- ▶ Wird für eine ausreichende Zahl von altersgerechte Arbeitsplätzen gesorgt?

Gesundheitsförderung

- ▶ Unternimmt das Unternehmen konkrete Anstrengungen, um Arbeitsbelastungen abzubauen?
- ▶ Welche Gesundheitsmaßnahmen finden statt, um die Arbeitsfähigkeit der älter werdenden Belegschaft zu erhalten und zu verbessern?

Weiterbildung

- ▶ Welchen Stellenwert hat Weiterbildung im Unternehmen? Welchen Beschäftigten kommt sie zugute?
- ▶ Werden die Qualifizierungsanforderungen im Betrieb und mögliche Qualifizierungsbedarfe regelmäßig aktualisiert?

Wissenstransfer

- ▶ Wird ein Wissensaustausch zwischen Jung und Alt im Arbeitsalltag organisiert?

Instrumente zur Handlungsfeldanalyse

Welche personalpolitischen Auswirkungen der betriebliche Altersstrukturwandel im Detail mit sich bringen wird, kann mit vertiefteren Analysen ermittelt werden. Einige geeignete Untersuchungsinstrumente zur Beurteilung des Handlungsbedarfs sind im Anhang (6.2) zusammengestellt:

- ▶ Checkliste Erkennen und Beurteilen altersstruktureller Probleme im Betrieb
- ▶ Fragebogen zur Selbsteinschätzung Betriebliche Gesundheitsförderungsmaßnahmen

- ▶ Erhebungsbogen zur Regelungspraxis und zum Entwicklungsstand des betrieblichen Eingliederungsmanagements
- ▶ Erhebungsbogen zur Analyse der Qualifikations- und Weiterbildungssituation
- ▶ Leitlinien altersgerechte Weiterbildung

5.3 Einen Maßnahmenplan entwickeln

Die Untersuchung der einzelnen Handlungsfelder macht deutlich wo Defizite und Schwachstellen liegen. Für jedes Unternehmen wird ein spezifisches demografisches Profil sichtbar, das aber auch die Stärken und bisherigen Erfolge von altersgerechten Maßnahmen angemessen einordnet. Letztlich zeigen die ermittelten Problemschwerpunkte und Ressourcen, wo der Veränderungsbedarf am größten ist und worauf sich ein Maßnahmenplan in erster Linie ausrichten sollte.

Die Altersstrukturanalyse verbunden mit der Betrachtung von einzelnen Handlungsansätzen ist Voraussetzung für eine Neuorientierung im ein oder anderen Handlungsfeld. Sie ist ebenso Hintergrund für eine Einschätzung, wie einzelnen Maßnahmen im Rahmen einer ganzheitlichen Personalstrategie ineinander greifen. Dadurch werden Grundlagen gebildet, um altersgerechte Veränderungsprozesse einzuleiten.

Eine alters- und altersgerechte Arbeitsgestaltung verfolgt 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. Solche nachhaltigen beschäftigungs- und gesundheitssichernden Ansätze für ältere Beschäftigte wirken zusammen mit einer präventiv ausgelegten Gestaltung von Arbeit, Technik, Organisation und Weiterbildung für jüngere Beschäftigte.

5.4 Interessenvertretungsarbeit im Altersstrukturwandel

Mit dem gesellschaftlichen und betrieblichen Altersstrukturwandel entstehen neue Aufgaben für die betriebliche Organisation der Arbeit und für die Sicherung und Entwicklung der Beschäftigungsfähigkeit der ArbeitnehmerInnen. Die Unternehmen werden sich zukünftig intensiver mit dem steigenden Anteil älterer Beschäftigter und einer alters- und altersgerechten Personalpolitik befassen müssen. Und auch die Politik der Interessenvertretung muss Alternssensibilität entwickeln; sie wird sich inhaltlich und strategisch stärker an den Interessen mehrerer Generationen im Betrieb ausrichten. Daraus ergeben sich auch Konsequenzen für die Professionalisierung von Interessenvertretungspolitik und für die konkrete Strukturierung der Praxis der Interessenvertretungsarbeit.

Akuter Handlungsbedarf

Der seit Ende der 90er Jahre des letzten Jahrhunderts merklich ansteigende Altersdurchschnitt der Belegschaften ist ein deutliches Anzeichen dafür, dass die demografische Umstrukturierung

der Belegschaften bereits im Gang ist. Für die Interessenvertretungsarbeit in älter werdende Belegschaften entstehen daraus schon akute Handlungsanforderungen, weil oft jeder zweite Beschäftigte in den produktiven Betriebsbereichen nach 20-30 Erwerbsjahren gesundheitsbedingte z.T. mehrfache Einsatzeinschränkungen aufweist. Der veränderte Altersaufbau der Belegschaften hat schon in den letzten Jahren zu einem deutlichen Anstieg des Bedarfs bei der einschränkungsgerechten Gestaltung von Fertigungsbereichen und bei der Suche nach Beschäftigungssicherungslösungen für gesundheitlich beeinträchtigter Arbeitnehmer/innen geführt. Die Bedeutung dieses Aufgabengebietes wird zweifellos noch wachsen.

Neue Qualität der Arbeit

Mittel- und langfristig ist davon auszugehen, dass die Anforderungen an eine qualitative Gestaltung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen insgesamt zunehmen. Insbesondere für die systematische und regelmäßige Qualifizierung und Weiterbildung der Beschäftigten entstehen mit den IG Metall-Qualifizierungstarifverträgen neue Impulse. Neben der Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit Älterer wird die betriebliche Interessenvertretung zukünftig aber auch stärker die Ansprüche der jüngeren Generationen beachten und bearbeiten müssen: Sie formulieren ihre eigenen Interessen nach einer gelungenen Verbindung von familiären und beruflichen Anforderungen und persönlicher Selbstverwirklichung. Interessenvertretungspolitik und Interessenver-

tretungshandeln definieren sich damit zukünftig aus der Beschäftigungsperspektive und Interessenlage mehrerer Generationen, über längere Zeithorizonte und sind damit als Zukunftsstrategie angelegt. Hier deutet sich ein Paradigmenwechsel in Richtung einer intergenerativen Interessenvertretungskultur an.

Anforderungsdruck im Alltag

Die Vielfalt neuer Themen, die der Altersstrukturwandel produziert, müssen Betriebsräte, Schwerbehinderten- und Jugendvertretungen produktiv bewältigen. Ohne Zweifel kein leichtes Unterfangen angesichts eines Alltages, in dem Interessenvertretungen Anforderungsdruck von mehreren Seiten auszuhalten haben. Oftmals zeitgleich sind es die zugespitzten renten-, gesundheits- und arbeitsmarktpolitischen Rahmenbedingungen, dann die verschärften betriebliche Abwehrauseinandersetzungen um die Standortsicherung und auf der Arbeitsplatzebene die Abwehr von Kostensenkungsprogrammen und verschlechterten Arbeitsgestaltungsstandards, die die betriebliche Vertretungsrealität bestimmen.

Die Gestaltungsanforderungen, die der betriebliche Altersstrukturwandel auslöst, sind eher komplexer Natur. Dafür liegen kaum vergleichbare Erfahrungen vor. Mitbestimmungs- und Tarifvertragsrechte stützen die Interessenvertretungen bisher nur punktuell. In dieser strategischen Defensivsituation befürchten Interessenvertretungen häufig, dass sie sich mit einer Analyse von Alters- oder Qualifizierungsstrukturen als „Risiko-

standort“ outen könnten und der Standort oder Teile davon damit im betrieblichen Benchmarking unter zusätzlichen (Verlagerungs-)Druck geraten. Als wenig hilfreich erweisen sich auch Initiativen von Krankenkassen oder betrieblichen Gesundheitsförderern, die ihr Gesundheitsmanagement als Produktivitäts- und Wettbewerbsfaktor einordnen. Sie erreichen zwar einen besseren individuellen Gesundheitszustand. Interessenvertretungen wie Beschäftigte sehen sich am Ende aber häufig mit einer weiteren Zunahme des Produktivitäts- und Leistungsdruck konfrontiert.

Vorwärtsstrategie

Mit welcher Strategie – auch und gerade aus der Defensive heraus – kann jedoch eine Weiterentwicklung der Interessenvertretungsarbeit am besten gelingen? Erfolg versprechend ist eine Strategie, die die Alternsensibilität der Interessenvertreter/innen durch systematische Kompetenzentwicklung und Professionalisierung fördert. Damit kann sich die Interessenvertretung zu den neuen Anforderungen einerseits qualifizierter „aufstellen“, dem Prozess der Gestaltung des Altersstrukturwandels eine eigene Handschrift geben und andererseits eine kompetente Vertretung der Belegschaftsinteressen auf dem Feld des betrieblichen Altersstrukturwandels organisieren.

Professionalisierung der Interessenvertretungsarbeit wird zunächst deutlich an der Fähigkeit, die Auswirkungen des Altersstrukturwandels zum betrieblichen Thema zu machen. Dazu gilt es die Ausgangssituation – den aktuellen De-

mografiestatuts – zu analysieren und damit den vorhandenen und absehbaren Problemdruck konkret benennen und beurteilen zu können. Handlungsfähigkeit zeigt sich, wenn betriebliche Gestaltungsvorhaben eingefordert und angestoßen werden und für die große Themenpalette alterssensibler Themen schrittweise Betriebsvereinbarungen abgeschlossen werden. Bei auftretenden Konflikten weiß die Interessenvertretung ihre Mitbestimmungsressourcen und -rechte offensiv einzusetzen. Die Interessenvertretung kann also aufzeigen, dass eine aktive Strategie alterssensibler Betriebspolitik dem Wettbewerb nicht schadet, sondern dass Investitionen in gesunde und altersgerechte Arbeitsbedingungen (nicht nur) in Zeiten alternder Belegschaften elementar wichtig zur Sicherung der Motivation und Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten sind und im übrigen auch die Innovationskraft des Unternehmens fördern.

Neuer Stil von Interessenvertretungsarbeit

Ausdruck von Professionalisierung ist auch, dass die individuellen und kollektiven Kompetenzen aller Akteure der betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretung aus- und weitergebildet werden. Betriebsräte, Schwerbehinderten- und Jugendvertretungen stellen ihre Alternskompetenz auch durch ihre Fachlichkeit in den Gestaltungsfeldern der betrieblichen Personal- und Organisationsentwicklung sicher und unter Beweis.

Darüber hinaus setzt eine professionelle Interessenvertretung ihre vorhandenen Kompetenzen

nicht nur effektiv ein, sondern sie koordinieren und bündelt die ihr zur Verfügung stehenden Ressourcen ihrer Arbeitsorganisation. Mit anderen Worten: Die Breite der Aufgabenstellung erfordert einen neuen integrierenden Stil der Interessenvertretungsarbeit. Dies sollte sich einmal in der ressortübergreifenden Zusammenarbeit der Ausschüsse des Betriebsrates niederschlagen. Ergänzend dazu können in Projekten zu alterssensiblen Betriebsthemen wirksame Antworten und Bearbeitungsweisen auf die Vielschichtigkeit der Personal- und Organisationsentwicklungsprozesse gefunden werden.

Weiteres Professionalisierungspotenzial liegt in der Unterstützung durch externe Sachver-

ständige und vor allem in der Einbindung und Beteiligung der Beschäftigten – formell als Sachverständige, inhaltlich als betriebliche und Generationenexpertinnen. Dabei entspricht die unmittelbare Zusammenarbeit mit „sachverständigen“ Beschäftigten zum einen dem Wunsch von ArbeitnehmerInnen nach Beteiligung an der Umsetzung ihrer Interessen. Indem die Interessenvertretung gezielt auf den Sachverstand und das Erfahrungswissen von Beschäftigten zurückgreift verbessert sie aber auch die Akzeptanz und Durchsetzungsfähigkeit ihrer Forderungen. Gleichzeitig werden die unterschiedlichen Erwartungen und Befürchtungen bei der Durchführung altersgerechter Maßnahmen berücksichtigt.

6 Anhang

6.1 Literatur

- ▶ Fuchs, J. Tickt sie, die demografische Zeitbombe? Aktuelle Daten und Fakten zu den Auswirkungen des demografischen Wandels auf Arbeitskräfteangebot -und nachfrage, in Arbeit 4/2005, S.261 - 274.
- ▶ Institut Arbeit und Technik, Gelsenkirchen (IAT), Altersübergangsreport 01 und 04/2005.
- ▶ Kaven, M.-N., Stemann, M.-C., Das Potenzial älterer Mitarbeiter stärker nutzen, in: FIR+IAW- Unternehmen der Zukunft 4/2005, S. 5-8.
- ▶ Kistler, E., Demografischer Wandel, Arbeitsmarkt und Arbeitslosenversicherung, in: Kerschbaumer, J./ Schröder, W., Sozialstaat und demografischer Wandel Berlin/Frankfurt 2005, S. 147 - 172.
- ▶ Lehnhardt, U., Priester, K., Flexibilisierung – Intensivierung – Entgrenzung: Wandel der Arbeitsbedingungen und Gesundheit, in WSI Mitteilungen 9/2005, S. 491 - 497.
- ▶ Reindl, J., Feiler, C., Morschhäuser, M., Huber, A., Für immer jung? Wie Unternehmen des Maschinenbaus dem demografischen Wandel begegnen, Frankfurt 2004.
- ▶ Wagner, T., Betriebliche Handlungsansätze zur Gestaltung des demographischen Wandels in vier Industrieunternehmen, Frankfurt 2005.

6.2 Instrumente zur Handlungsfeldanalyse

6.2.1 Checkliste „Erkennen und Beurteilen altersstruktureller Probleme im Betrieb“

Hinweise zur Benutzung der Checkliste

Die Checkliste (Quelle: Reindl u.a.) dient dazu, sich einen Überblick über die Ausgangssituation im Unternehmen mit Blick auf den Altersstrukturwandel zu verschaffen. Es geht darum, mögliche alterstrukturelle Probleme und Ansatzpunkte für ihre Bewältigung zu erkennen. Man kann die Checkliste „in Einzelarbeit“ anwenden. Es ist aber ebenso möglich, sie im Rahmen eines betrieblichen Workshops zur Durchführung einer gemeinsamen Stärke-Schwäche-Analyse zu nutzen. Schauen Sie sich nach dem Ausfüllen die markierten Antworten genauer an:

- ▶ Alle **fett** gedruckten und unterstrichenen Antworten verweisen zum einen auf vorhandene bzw. erwartbare altersstrukturelle Probleme. Zum anderen weisen sie auf mögliche Ansatzpunkte zur Bewältigung des Altersstrukturwandels hin, die im Unternehmen bislang noch nicht praktiziert werden. Hier raten wir dazu, sich vertiefend mit der Frage auseinander zu setzen, ob es sinnvoll und machbar ist, die angesprochenen Maßnahmen und Strategien zukünftig im Betrieb zu verfolgen.
- ▶ Alle *kursiv* markierten Antworten verweisen auf Ansatzpunkte und Maßnahmen, die im Betrieb schon vorhanden sind bzw. praktiziert werden. Hier raten wir dazu, darauf zu achten, dass diese Strategien auch in Zukunft weiter verfolgt werden oder sie gegebenenfalls sogar zu verstärken.

Einstellung von Mitarbeitern

- Bei der Neubesetzung von Stellen gibt es bei uns immer wieder Probleme ja **nein**
- Wir finden am Arbeitsmarkt so gut wie keine Fachkräfte ja **nein**
- Es ist davon auszugehen, dass der demografische Wandel auf unserem regionalen Arbeitsmarkt künftig zu Schwierigkeiten bei der Personalbeschaffung führen wird..... ja **nein**
- Wenn wir in unserem Unternehmen Personal einstellen, achten wir schon auf bestimmte Altersgrenzen ja **nein**
- Stellenausschreibungen formulieren wir stets so, dass auch ältere Fachkräfte angesprochen werden ja **nein**
- Stellenausschreibungen formulieren wir stets so, dass auch weibliche Fachkräfte angesprochen werden..... ja **nein**
- Wir versuchen Arbeitszeitregelungen so zu gestalten, dass das Unternehmen auch für weibliche Fachkräfte attraktiv ist..... ja **nein**
- Wir unternehmen konkrete Anstrengungen, Auszubildenden und jungen Fachkräften mehr Attraktivität zu bieten und sie dadurch langfristig an den Betrieb zu binden..... ja **nein**

Personaleinsatz und Arbeitsorganisation

- Unsere Mitarbeiter mittleren und höheren Alters beherrschen neue Technologien ebenso kompetent wie unsere jüngeren Mitarbeiter ja **nein**
- Das Einsatzspektrum der älteren Mitarbeiter ist ebenso groß wie das der jüngeren..... ja **nein**
- Wir achten darauf und fördern, dass unsere älteren Mitarbeiter ebenso häufig wie die jüngeren an Arbeitsplätzen eingesetzt werden, an denen neue Verfahren und Entwicklungen eine Rolle spielen ja **nein**
- Wir orientieren darauf, dass die Beschäftigten bei uns immer mal wieder die Arbeitsaufgaben bzw. den Arbeitsplatz wechseln und damit auch ihre Lernfähigkeit trainieren..... ja **nein**
- Die Beschäftigten in unserem Unternehmen arbeiten zumeist in Gruppen bzw. Teams zusammen ja **nein**

Wir achten bei der Zusammenstellung von Arbeitsgruppen bzw. Teams darauf, dass diese altersgemischt zusammengesetzt sind..... ja **nein**

Wir schneiden Arbeits- bzw. Gruppenaufgaben gezielt so zu, dass diese lernrelevant sind und damit ein „training on the job“ ermöglichen ja **nein**

Qualifizierung und Personalentwicklung

Wir bieten den Beschäftigten in unserem Unternehmen Weiterbildungsmaßnahmen an, damit sie ihre Qualifikation weiterentwickeln ja **nein**

Wir überprüfen regelmäßig, ob unsere älteren Mitarbeiter genauso häufig wie die jüngeren an beruflichen und betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen ja **nein**

Wir unterstützen aktiv, dass gerade auch die älteren Mitarbeiter an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen..... ja **nein**

Bei betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen setzen wir alters- bzw. erwachsenengerechte Lernmethoden ein..... ja **nein**

Wir führen regelmäßig Mitarbeitergespräche mit allen Beschäftigten durch, um Qualifizierungsbedarfe zu ermitteln und Fragen ihrer beruflichen Weiterentwicklung zu besprechen..... ja **nein**

Wir unterstützen, dass unsere Mitarbeiter aktiv ihre berufliche Weiterentwicklung planen und unterstützen sie hierbei..... ja **nein**

Wir führen Personalentwicklungsmaßnahmen für Mitarbeiter „über 40“ durch ja **nein**

Wir achten bewusst darauf, dass unsere Mitarbeiter nicht langfristig (10 Jahre und länger) Routinetätigkeiten ausüben..... ja **nein**

Wir fördern, dass die Beschäftigten im Verlauf ihres Berufslebens in unterschiedlichen Arbeitsbereichen und Aufgabenfeldern des Unternehmens tätig werden, um sich dadurch beruflich weiterzuentwickeln..... ja **nein**

Wir verfügen über ausreichende Informationen über zukünftige Qualifikationsanforderungen im Unternehmen und mögliche Qualifizierungsbedarfe der Mitarbeiter ja **nein**

Gesundheitsförderung und Personaleinsatz bei alterskritischen Arbeitsanforderungen

- Bestimmte Arbeitsplätze bzw. Arbeitsbereiche in unserem Betrieb sind „alterskritisch“ (z.B. körperlich anstrengende Arbeiten, taktgebundene Arbeit, Tätigkeiten unter hohen Arbeitsumgebungsbelastungen)..... ja **nein**
- Wir unternehmen konkrete Anstrengungen, um alterskritische Arbeitsanforderungen für ältere Mitarbeiter zu verringern (z.B. ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, Verringerung des Leistungs-Solls) ja **nein**
- Wir gestalten die Arbeitsabläufe bzw. den Arbeitseinsatz so, dass ältere Mitarbeiter ihre Arbeit selbst einteilen und damit ihren Arbeitsrhythmus weitgehend selbst bestimmen können..... ja **nein**
- Wir achten auf eine „begrenzte Verweildauer“ von Beschäftigten in alterskritischen Arbeitsbereichen und bieten ihnen die Möglichkeit, nach langer Tätigkeitsausübung auf physisch und psychisch weniger beanspruchende Arbeitsplätze zu wechseln ja **nein**
- Wir unternehmen konkrete Anstrengungen, um den Gesunderhalt der Beschäftigten gerade in Arbeitsbereichen mit hohen physischen oder psychischen Anforderungen präventiv zu fördern (z.B. Durchführung von Gesundheitsworkshops, Gesundheitsprogramme, ergonomische Arbeitsplatzgestaltung) ja **nein**
- Wir verfügen über ausreichende Informationen über den Gesundheitszustand der Belegschaft und mögliche Ansatzpunkte zur Förderung der Gesundheit im Betrieb ja **nein**

Arbeitszeitgestaltung

- Die Arbeit erfolgt bei uns teilweise im Schichtbetrieb ja **nein**
- Wir ermöglichen älteren Mitarbeitern nach langjähriger Ausübung von Schichtarbeit, dass sie aus der Schichtarbeit aussteigen können ja **nein**
- Wir bieten unseren Mitarbeitern unterschiedliche Arbeitszeitmodelle an (z.B. Teilzeit, Blockfreizeiten, jobsharing)..... ja **nein**
- Wir ermöglichen unseren Mitarbeitern, ihre wöchentliche Arbeitszeit flexibel zu gestalten..... ja **nein**

Wir bieten unseren Mitarbeitern Langzeit-Arbeitszeitkonten an..... ja **nein**

Wir ermöglichen unseren Beschäftigten, eine berufliche „Aus-Zeit“ bzw. Sabbaticals zu nehmen, um sich beruflich weiterzubilden oder zu regenerieren..... ja **nein**

Unternehmenskultur

Wir verfügen über Strategien, um Vorurteilen über eine generell geringere Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter im Unternehmen etwas entgegenzusetzen .. ja **nein**

Wir achten bewusst darauf, dass ältere Mitarbeiter ebenso wie jüngere Anerkennung und Wertschätzung in ihrer Arbeit erfahren..... ja **nein**

Wir setzen gezielte Methoden ein, um ein gutes Verhältnis zwischen den Generationen zu fördern ja **nein**

Wir orientieren auf einen kooperativen Führungsstil im Unternehmen und darauf, dass die Mitarbeiter bei wichtigen Fragen, die ihre Arbeit betreffen, beteiligt werden..... ja **nein**

Wir haben Unternehmensleitlinien für eine altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik entwickelt..... ja **nein**

Der Altersstrukturwandel und mögliche darauf bezogene Strategien werden im Betrieb thematisiert..... ja **nein**

Berufsaustritt und Know-how-Transfer

Wir besprechen mit unseren Mitarbeitern in den rentennahen Jahrgängen frühzeitig, wann und in welcher Form sie aus dem Unternehmen ausscheiden möchten..... ja **nein**

Wir bieten den älteren Mitarbeitern – je nach individuellem und betrieblichem Interesse – unterschiedliche Modelle des Berufsaustritts an (z.B. Arbeit bis zur Regelaltersgrenze, Altersteilzeit, gleitender Übergang in den Ruhestand)..... ja **nein**

Unsere älteren Mitarbeiter verfügen über ein spezifisches (Erfahrungs-) Wissen, das für die Aufrechterhaltung des Leistungsprozesses unabdingbar ist..... ja **nein**

Bei uns sind Arbeit und Personaleinsatz so gestaltet,
 dass ein erfolgreicher Wissenstransfer von Alt nach Jung gesichert ist ja **nein**

Wir pflegen spezielle Systeme der Wissensweitergabe zwischen
 den Generationen (z.B. Patensysteme, Mentoring, Tandems oder
 altersgemischte Projektteams) ja **nein**

Wir fördern Modelle eines gleitenden Übergangs in den Ruhestand,
 um die Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter zu erhalten und die
 Wissensweitergabe von Alt nach Jung zu unterstützen..... ja **nein**

6.2.2 Fragebogen zur Selbsteinschätzung betrieblicher Gesundheitsförderungsmaßnahmen, Quelle: BKK-Bundesverband

Dieser Fragebogen wurde entwickelt, um Betriebe darin zu unterstützen, ihre betrieblichen Gesundheitsförderungsmaßnahmen zu erfassen und kontinuierlich zu verbessern. Im Ergebnis der systematischen Selbsteinschätzung wird die

Qualität der eigenen Maßnahmen festgestellt. Daraus lassen sich Prioritäten für zukünftige Maßnahmen ableiten. Der Fragebogen einschließlich der Erläuterungen zur Auswertung kann von der website des BKK-Bundesverbandes (www.bkk.de/bkk/psfile/downloaddatei/72/fragebogen41f8e7b88a80e.pdf) heruntergeladen werden.

1. Betriebliche Gesundheitsförderung und Unternehmenspolitik

Eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg betrieblicher Gesundheitsförderung besteht darin, dass sie als Führungsaufgabe wahrgenommen wird und in bestehende Managementsysteme integriert ist.

	vollständig erreicht	beträchtliche Fortschr.	gewisse Fortschritte	nicht begonnen
Existiert eine schriftliche Unternehmensleitlinie zur BGF, die sichtbar durch die Führungskräfte im betrieblichen Alltag vertreten und gelebt wird?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Werden Maßnahmen zur BGF in die bestehenden Organisationsstrukturen und -prozesse integriert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werden geeignete Ressourcen (finanzielle Ressourcen, Weiterbildungsmaßnahmen sowie Freistellung von Mitarbeitern) für BGF-Maßnahmen zur Verfügung gestellt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prüft das Management/die Unternehmensleitung regelmäßig und fortlaufend den Fortschritt betrieblicher Gesundheitsförderungsmaßnahmen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wird BGF in Aus- und Fortbildung (speziell der Führungskräfte) berücksichtigt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben alle Mitarbeiter Zugang zu wichtigen gesundheitsrelevanten Einrichtungen (z.B. Pausen- und Ruheräume, Kantine, Betriebssportangebote)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Personalwesen und Arbeitsorganisation

Die wichtigste Aufgabe gesundheitsgerechter Personalführung und Arbeitsorganisation besteht darin, die Fähigkeiten der Mitarbeiter bei der Arbeitsgestaltung zu berücksichtigen. Für den Erfolg betrieblicher Gesundheitsförderung ist dabei ausschlaggebend, dass alle Mitarbeiter möglichst weitgehend an Planungen und Entscheidungen beteiligt werden.

	vollständig erreicht	beträchtliche Fortschr.	gewisse Fortschritte	nicht begonnen
Verfügen alle Mitarbeiter über die notwendigen Kompetenzen (auch gesundheitlicher Art), um ihre Aufgaben zu bewältigen, bzw. erhalten sie Gelegenheit, diese Kompetenzen zu erwerben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind die Aufgaben so organisiert, dass systematische Über- und Unterforderung vermieden werden können?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Werden durch geeignete arbeitsorganisatorische Maßnahmen Entwicklungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter geschaffen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erhalten alle Mitarbeiter die Gelegenheit, sich aktiv in bezug auf betriebliche Gesundheitsfragen zu beteiligen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werden die Mitarbeiter von ihren Vorgesetzten unterstützt und fördern diese ein gutes Arbeitsklima?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verfügt die Organisation über geeignete Maßnahmen zur Wiedereingliederung von (erwerbsgeminderten) Mitarbeitern bei Rückkehr an den Arbeitsplatz nach längerer Arbeitsunfähigkeit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützt die Organisation die Vereinbarkeit von Familie und Berufstätigkeit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Planung betrieblicher Gesundheitsförderung

Betriebliche Gesundheitsförderung ist dann erfolgreich, wenn sie auf einem klaren Konzept basiert, das fortlaufend überprüft, verbessert und allen Mitarbeitern bekannt gemacht wird.

	vollständig erreicht	beträchtliche Fortschr.	gewisse Fortschritte	nicht begonnen
Werden Maßnahmen zur BGF unternehmensweit geplant und kommuniziert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Basieren die Maßnahmen zur BGF auf einer sorgfältigen und regelmäßig aktualisierten Ist-Analyse, die sich auf wichtige gesundheitsrelevante Informationen stützt: Arbeitsbelastungen, Gesundheitsindikatoren, subjektiv wahrgenommene Beschwerden, Risikofaktoren, Unfallgeschehen, Berufskrankheiten, krankheitsbedingte Fehlzeiten, Erwartungen aller betrieblichen Akteure, insbesondere der Beschäftigten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind alle Mitarbeiter durch geeignete Mittel der internen Öffentlichkeitsarbeit über die Vorhaben im Bereich BGF informiert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Soziale Verantwortung

Für den Erfolg betrieblicher Gesundheitsförderung ist auch entscheidend, ob und wie die Organisation ihrer Verantwortung im Umgang mit den natürlichen Ressourcen gerecht wird. Soziale Verantwortung schließt die Rolle der Organisation auf lokaler, regionaler, nationaler und supranationaler Ebene in Bezug auf die Unterstützung gesundheitsbezogener Initiativen ein.

	vollständig erreicht	beträchtliche Fortschr.	gewisse Fortschritte	nicht begonnen
Hat die Organisation klar definierte Vorkehrungen (z.B. durch ein Umweltschutz-Managementsystem) getroffen, mit denen gesundheitsschädliche Auswirkungen auf Menschen und Umwelt begrenzt werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützt die Organisation aktiv gesundheitsbezogene und soziale Initiativen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Umsetzung betrieblicher Gesundheitsförderung

Betriebliche Gesundheitsförderung umfasst Maßnahmen zur gesundheitsgerechten Arbeitsgestaltung und Unterstützung gesundheitsgerechten Verhaltens. Erfolgreich ist sie dann, wenn diese Maßnahmen dauerhaft miteinander verknüpft und systematisch durchgeführt werden.

	vollständig erreicht	beträchtliche Fortschr.	gewisse Fortschritte	nicht begonnen
Existiert ein Steuerkreis, eine Projektgruppe o.ä. für die Planung, Überwachung und Auswertung der BGF-Maßnahmen, in dem alle betrieblichen Schlüsselpersonen beteiligt sind?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werden alle für Planung und Umsetzung erforderlichen Informationen (interne und externe) systematisch und regelmäßig zusammengetragen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werden für alle Maßnahmen Zielgruppen und quantifizierbare Ziele festgelegt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Werden sowohl Maßnahmen zur gesundheitsgerechten Arbeits- und Organisationsgestaltung als auch Maßnahmen zur Förderung gesundheitsgerechten Verhaltens durchgeführt und sind diese Maßnahmen miteinander verknüpft?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werden alle Maßnahmen systematisch ausgewertet und kontinuierlich verbessert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Ergebnisse betrieblicher Gesundheitsförderung

Der Erfolg betrieblicher Gesundheitsförderung kann an einer Reihe von kurz-, mittel- und langfristigen Indikatoren gemessen werden.

	vollständig erreicht	beträchtliche Fortschr.	gewisse Fortschritte	nicht begonnen
Ermitteln Sie systematisch die Auswirkungen von BGF-Maßnahmen auf die Kundenzufriedenheit (Produkte/Dienstleistungen) und ziehen Sie daraus Konsequenzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ermitteln Sie systematisch die Auswirkungen von BGF-Maßnahmen auf die Mitarbeiterzufriedenheit (Arbeitsbedingungen/Arbeitsorganisation, Führungsstil und Beteiligungsmöglichkeiten, Arbeits- und Gesundheitsschutzvorkehrungen etc. und ziehen Sie daraus Konsequenzen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ermitteln Sie systematisch die Auswirkungen von BGF-Maßnahmen auf weitere Gesundheitsindikatoren, wie Krankenstand, Unfallhäufigkeit, Verbesserung von belastenden Arbeitsbedingungen, Anzahl eingereichter und umgesetzter Verbesserungsvorschläge, Inanspruchnahme von Gesundheitsangeboten, Ausprägung relevanter Risikofaktoren etc. und ziehen Sie daraus Konsequenzen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ermitteln Sie systematisch die Auswirkungen von BGF-Maßnahmen auf wirtschaftliche Ergebnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(Fluktuation, Produktivität, Kosten-Nutzen- Bilanzen etc.)
 und ziehen Sie daraus Konsequenzen?

6.2.3 Erhebungsbogen zur Regelungspraxis und zum Entwicklungsstand des betrieblichen Eingliederungsmanagements

Der Erhebungsbogen aus der IG Metall-Arbeits-
 hilfe „Eingliedern statt Kündigen, Gesundheit

und demografischer Wandel im Betrieb, Frankfurt
 2006“ unterstützt gezielt die Ist-Stand-Analyse
 zur Orientierung über Schwerpunktprobleme
 beim Eingliederungsmanagement und zur Ent-
 wicklung eines Betriebsvereinbarungskonzeptes.

Betrieb	<input type="text"/>
Betriebsrat	<input type="text"/>
Schwerbehindertenvertretung	<input type="text"/>
Eingliederungsteam	<input type="text"/>
Erhebungszeitpunkt	<input type="text"/>
Erhebungsbereich	<input type="text"/>
Werk	<input type="text"/>
Niederlassung	<input type="text"/>
Abteilung	<input type="text"/>
Cost-Center	<input type="text"/>

1. Eingliederungsregelung	ja	nein
Am Standort gibt es bei wiederholter oder lang andauernder Arbeitsunfähigkeit von Beschäftigten eine Eingliederungsregelung oder ein Eingliederungsverfahren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ein Eingliederungsverfahren existiert nur für spezielle Erkrankungen (z.B. Sucht- oder psychischen Erkrankungen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Verfahrensgestaltung	ja	nein
Bei wiederholter oder lang andauernder Arbeitsunfähigkeit werden die Arbeitsunfähigkeitszeiten von der Personalabteilung erfasst.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Betriebsrat/ die Schwerbehindertenvertretung wird über wiederholte oder lang andauernde Arbeitsunfähigkeit informiert		
von der Personalabteilung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vom Vorgesetzten.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
von der Sozialberatung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vom Eingliederungsmanager.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dem Betriebsrat bzw. der Schwerbehindertenvertretung werden auch die Beschäftigten mit einer Tätigkeitseinschränkung mitgeteilt.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eine betriebliche Stelle nimmt während der Arbeitsunfähigkeit schriftlich oder persönlich Kontakt zu den betroffenen Beschäftigten auf:		
die Personalabteilung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
der Betriebsrat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
die SBV	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
die Sozialberatung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
der Eingliederungsmanager	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
der Vorgesetzte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nach Beendigung der wiederholten oder lang andauernden Arbeitsunfähigkeit wird ein Krankenrückkehrgespräch durchgeführt.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Am Krankenrückkehrgespräch sind beteiligt:		
die Personalabteilung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

der Betriebsrat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
die SBV	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
die Sozialberatung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
der Eingliederungsmanager	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
der Vorgesetzte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Krankenrückkehrgespräch kann arbeitsrechtliche Folgen für die Betroffenen haben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei der Planung von Anlagen, Arbeitsverfahren und Produkten werden auch gesundheitliche bzw. ergonomische Anforderungen berücksichtigt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Unterstützungsmaßnahmen	ja	nein
Am Standort erhalten Beschäftigte bei wiederholter oder lang andauernder Arbeitsunfähigkeit ein Hilfeangebot von Seiten einer betrieblichen Stelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Für die betroffenen Beschäftigten wird ein Eingliederungsplan erstellt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Während einer Langzeiterkrankung werden Beschäftigte von einer betrieblichen Stelle betreut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nach einer Langzeiterkrankung erhalten die Betroffenen:		
eine stufenweise Wiedereingliederungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
einen leistungsadäquaten Arbeitsplatz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
einen „Schonarbeitsplatz“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
einen speziellen Reha-Arbeitsplatz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
einen Teilzeitarbeitsplatz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
eine Qualifizierungsmaßnahme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ein Gesundheitsförderungsangebot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zur Integration von Beschäftigten mit einer eingeschränkten Einsatzbandbreite erhalten Gruppen/Teams		

längere Vorgabezeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zeitzuschläge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
höhere Personalbelegung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zeitgutschriften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lohnkostenausgleich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Information und Qualifizierung	ja	nein
Die Beschäftigten werden über die Ziele und Maßnahmen der Eingliederungsregelung und über das Eingliederungsverfahren regelmäßig unterrichtet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vorgesetzte, Arbeitssicherheitsfachkräfte und Fachkräfte der Planung werden zur Umsetzung der Eingliederungsverfahren und -maßnahmen qualifiziert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6.2.4 Erhebungsbogen zur Analyse der Qualifikations- und Weiterbildungssituation

Der Erhebungsbogen der Agentur zur Förderung der beruflichen Weiterbildung in der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e.V. zur Selbsteinschätzung der betrieblichen Qualifikations- und Weiterbildungssituation ist Teil eines umfangreicheren Fragebogens der Agentur Q zur Analyse der subjektiven Arbeits- und Lernsituation.

Aus der Analyse der Qualifikations- und Weiterbildungssituation ergibt sich ein Situationsdiagramm für den Arbeitsbereich bzw. den Betrieb. Daraus werden Konsequenzen und Ansatzpunkte für die Weiterbildungsplanung und für die Kom-

petenzentwicklung der Beschäftigten deutlich. Detaillierte Hinweise zur Nutzung und zur Auswertung des Qualifikationsanalyse finden sich im Service-Bereich der Website der Agentur Q (www.agenturq.de → SALSA-FE).

Der Service-Bereich der Website der Agentur Q enthält darüber hinaus eine umfangreiche Instrumenten- und Materialsammlung

- ▶ zur Durchführung von Qualifizierungsgesprächen,
- ▶ zur Selbst- und Fremdeinschätzung der Arbeits- und Lernsituations-Analyse,
- ▶ zur Identifizierung von betrieblichen Handlungsfeldern und Störgrößen bei Veränderungsprozessen,
- ▶ zur subjektiven Arbeits-, Motiva-

- tions- und Bildungsanalyse,
- ▶ zur Ermittlung des Handlungsbedarfs bei der Personalentwicklung und
- ▶ zu Regelungspunkten zum Abschluss ei-

ner Betriebsvereinbarung für die Umsetzung des Qualifizierungs-Tarifvertrages der IG Metall in Baden-Württemberg.

Erhebungsbogen zur Analyse der Qualifikations- und Weiterbildungssituation					
	Trifft für (ca.) Prozent der Mitarbeiter/innen zu				
	unter 10	10-40	40-60	60-90	über 90
Fragen zum Beruf					
Die Mitarbeiter können ihre Interessen und Neigungen gut in die Arbeit einbringen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie können ihr Wissen gut einfließen lassen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wenn ich die in der Aus- und Weiterbildung erworbenen Qualifikationen der Mitarbeiter/innen mit den Anforderungen an den Arbeitsplätzen vergleiche, denke ich, dass sie richtig eingesetzt sind	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Für die Tätigkeit, die sie ausführen, sind keine beruflichen Qualifikationen erforderlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Beschäftigten konnten bisher mit den Entwicklungen gut Schritt halten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Arbeit erfordert von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein hohes Maß an Erfahrung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Mitarbeiter/innen haben Kompetenzen, die bei der Personalplanung jedoch nicht berücksichtigt werden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Berufliche Weiterbildung					
In Weiterbildung sehen die Beschäftigten bei uns ein notwendiges Übel, um den veränderten Anforderungen gerecht zu werden. Wenn es geht, versuchen sie Weiterbildung zu vermeiden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bei uns können sich alle rechtzeitig auf Veränderungen vorbereiten	<input type="checkbox"/>				
Weiterbildung ist bei uns Voraussetzung, um betrieblich weiter zu kommen	<input type="checkbox"/>				
Aktuelle Tätigkeitsanforderungen und die Qualifikation der Mitarbeiter/-innen stimmen im Moment überein	<input type="checkbox"/>				
Das betriebliche Weiterbildungsangebot bezieht sich fast ausschließlich auf das Fachliche. Daneben gibt es aber weitere berufliche Anforderungen (z.B. planen, kontrollieren, betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse etc.), die im Rahmen der Weiterbildung allerdings kaum Beachtung finden	<input type="checkbox"/>				
Ungünstige Einflussfaktoren, wie Arbeitsdichte, Personalengpass, Schichtarbeit oder wie Teilzeit, Kinder, abgelegener Wohnort, erschweren den Mitarbeiter/innen die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen	<input type="checkbox"/>				
Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nehmen an Weiterbildungsmaßnahmen teil, weil sie sich für die Themen interessieren	<input type="checkbox"/>				
Lernen					
Während der Arbeit gibt es verschiedene Möglichkeiten, um dazu zu lernen	<input type="checkbox"/>				
Die Beschäftigten erwerben in der Regel neue Fertigkeiten, indem sie andere beobachten und deren Kniffe und Vorgehensweisen kopieren	<input type="checkbox"/>				
Bei der betrieblichen Weiterbildungsplanung werden die Wünsche der Beschäftigten berücksichtigt	<input type="checkbox"/>				
Unser Weiterbildungsangebot trifft die Interessen und Bedürfnisse der Mitarbeiter/innen	<input type="checkbox"/>				
Es gibt Beschäftigte bei uns, die sich mit dem Lernen schwer tun	<input type="checkbox"/>				

In der betrieblichen Weiterbildung wird zu wenig auf die individuellen Voraussetzungen Rücksicht genommen	<input type="checkbox"/>				
Das Lernen im Betrieb wird, was die Inhalte und die Lernmethoden betrifft, fast ausschließlich durch die Vorgesetzten bzw. durch die Lehrer, Dozenten, Trainer bestimmt	<input type="checkbox"/>				
Kompetenzen, die außerhalb erworben wurden					
Das außerhalb des Unternehmens privat erworbene Wissen und Können der Mitarbeiter/-innen ist mir bekannt	<input type="checkbox"/>				
Das außerhalb des Unternehmens privat erworbene Wissen und Können setzen sie auch in der Arbeit ein	<input type="checkbox"/>				
Die in der Freizeit (z.B. in Vereinen und Verbänden) erworbenen Qualifikationen und Kompetenzen (Leiten von Gruppen, organisieren, Probleme lösen, Tüfteln etc.) nutzen wir im Betrieb nicht oder kaum	<input type="checkbox"/>				
Mir ist bekannt, wie sich Mitarbeiter/-innen in der Freizeit allgemein weiter bilden (z.B. Erlernen von Sprachen)	<input type="checkbox"/>				
Die Beschäftigten verfügen aus ihrem familiären/privaten Umfeld über Kompetenzen (z.B. Kindererziehung, Hausbau), die im Betrieb für die Personal- und Bildungsplanung bisher keinen Stellenwert hatten	<input type="checkbox"/>				
Die außerhalb der Arbeit erworbenen Kompetenzen würden aus meiner Sicht eine gute Basis für neue berufliche Perspektiven darstellen	<input type="checkbox"/>				

6.2.5 Leitlinien altersgerechte Weiterbildung

Quelle: (c) Stöckl 2001 in Reindl u.a.

Teilnehmer(innen) in die Kurs- und Materialgestaltung einbeziehen!

Nach dem Verständnis einer Erwachsenenbildung, die die Selbstständigkeit ihrer Teilnehmer als Voraussetzung bzw. Weg und Ziel begreift, sollten die älteren Lernenden als Mitgestalter von Bildungsmaßnahmen einbezogen werden.

Vorurteile gegenüber der Lern- und Leistungsfähigkeit Älterer abbauen!

Vorurteile bezüglich der Lern- und Leistungsfähigkeit Älterer führen häufig zu motivationalen Barrieren und Lernhemmnissen aufgrund von mangelndem Selbstvertrauen in die eigene Lernfähigkeit. Vorurteile wie „Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr“ sind daher in den Kursen zu diskutieren und durch wissenschaftlich fundierte Gegenargumente abzubauen.

Aktivierende Methoden des Lernens und Lehrens verwenden!

In den Qualifizierungsmaßnahmen sollten vermehrt aktivierende Methoden des Lernens und Lehrens eingesetzt werden. Klassischer dozentenorientierter Unterricht ist weitgehend zu vermeiden, da eine zu starke Dozentensteuerung und die damit verbundene Schülerrolle von älteren Erwachsenen häufig als störend empfunden werden.

Lernstrategien vermitteln!

Lernungewohnte Ältere müssen häufig erst das Lernen lernen. Die Vermittlung von Inhalten ist gegebenenfalls zugunsten der Vermittlung von Lernstrategien umzuwandeln; d.h. Methoden des Lernens müssen deutlich zum Gegenstand der Qualifizierungsmaßnahmen gemacht werden.

Personale Beratung und Betreuung gewährleisten!

Ältere wünschen sich verstärkt personale Beratung und Betreuung beim Lernen. Bezogen auf die Kursleitung ist daher „Team-Teaching“ zu empfehlen. Die Teilnehmerzahl sollte sechs bis acht Personen pro Dozenten bzw. Dozentin nicht überschreiten.

Vorwissen der Teilnehmer(innen) einbeziehen!

Vorwissen spielt beim Lernen eine entscheidende Rolle. Älteren sollte deshalb der Zugang zum Lehrstoff durch die Verwendung von Übungsbeispielen erleichtert werden, die auf bekanntem Wissen aufsetzen.

Zusammenhänge vermitteln, Lehrstoff strukturieren und Schwierigkeitsgrad vereinfachen!

Bei Älteren hat es sich gerade zu Beginn von Qualifizierungsmaßnahmen als notwendig erwiesen, dass ihnen Kenntnisse über den Gesamtzusammenhang vermittelt werden, dass eine übersichtliche Gliederung und eine gute Strukturierung des Lehrstoffes gegeben und der Schwierigkeitsgrad des Stoffes vereinfacht wird.

Lernaufgaben mit hoher Realitätsnähe verwenden!

Bei der altersgerechten Gestaltung von Aufgaben sind folgende Aspekte zu berücksichtigen:

- ▶ Es sollten Aufgaben mit hoher Realitätsnähe und starkem Bezug zur Lebens- und/oder Arbeitswelt der Älteren verwendet werden.
 - ▶ Prinzipiell ist bei der Gestaltung der Aufgaben sowohl Unter- als auch Überforderung zu vermeiden.
- ▶ Es ist ein breites Spektrum an Aufgaben unterschiedlicher Schwierigkeitsgrade bereitzustellen und an die jeweiligen Bedürfnisse des einzelnen älteren Teilnehmers bzw. der Teilnehmerin anzupassen.
 - ▶ Jede einzelne Aufgabe sollte die Struktur eines vollständigen Arbeitsauftrages haben.
 - ▶ Spätere Aufgaben sollten weitgehend die früher gestellten Anforderungen und zusätzlich neue Anforderungen enthalten.

Arbeitnehmerbegehren: Generationensolidarität gegen Rente mit 67

Die IG Metall hat ein Arbeitnehmerbegehren ins Leben gerufen mit dem Titel: „Generationensolidarität: Jung und Alt gemeinsam gegen Rente mit 67 – für Ausbildung, gute Arbeit und soziale Sicherheit im Alter!“. Hintergrund ist die im Februar beschlossene Einführung der Rente mit 67. Ab dem Jahr 2012 soll das Renteneintrittsalter schrittweise angehoben werden. Ab 2029 soll als Regel-Altersgrenze 67 Jahre gelten.

Das Projekt „Generationensolidarität“ ist Bestandteil des Arbeitnehmerbegehrens. Es zielt darauf, die Anhebung des Renteneintrittsalters zu verhindern und Alternativen zu dieser Maßnahme zu benennen,

die einen Einstieg in das Arbeitsleben für alle Jugendlichen und einen sozialverträglichen Ausstieg aus dem Arbeitsleben für alle älteren Beschäftigten ermöglichen.

Aus diesem Grund sind folgende drei Themenschwerpunkte Gegenstand des Projekts:

- ▶ Gestaltung des Zuganges zum Arbeitsmarkt und des Überganges vom Arbeitsleben in den Ruhestand
- ▶ alters- und altermngerechte Arbeitsgestaltung und
- ▶ besondere Projekte für über 55-Jährige und unter 25-Jährige.

Das Projekt richtet sich in erster Linie an die Politik. Wir wollen gegenüber Regierung und Parteien dokumentieren, dass es Alternativen zur aktuellen Politik gibt und konkret in den jeweiligen Gesetzgebungsprozess einwirken. Dieses Projekt soll die solidarischen Alternativen der IG Metall zur „Rente mit 67“ öffentlich machen und weiterentwickeln, um gesellschaftliche und politische Mehrheiten für solche Alternativen zu befördern.



Generationensolidarität heißt im Verständnis der IG Metall: ein fairer Interessenausgleich zwischen Jung und Alt und ein gemeinsames Engagement für eine solidarische Alterssicherung. Mit Blick auf die „Rente

mit 67“ geht es darum, Alternativen zur Erhöhung des gesetzlichen Renteneintrittsalters und, damit verbunden, Perspektiven für den Einstieg in das Arbeitsleben und für den Ausstieg aus dem Arbeitsleben zu entwickeln. Dabei spielt die Gestaltung der Arbeitsbedingungen während des Arbeitslebens eine wesentliche Rolle.

Das Projekt startet nach der Sommerpause mit einer öffentlichkeitswirksamen, bundesweiten Veranstaltung zur Vorstellung der Erklärung unter Beteiligung von Wissenschaft und Politik. Ebenso sind Veranstaltungen der Bezirke und Verwaltungsstellen geplant. Das Projekt endet zum Gewerkschaftstag 2007.



Gute Arbeit. Gesundheitsschutz und Arbeitsgestaltung Jetzt 2 Monate kostenlos testen.



Gute Arbeit. ist die Fachzeitschrift für Gesundheitsschutz und Arbeitsgestaltung.

Aktuell, kritisch, kurz und knackig oder auch mal ausführlicher mit den notwendigen Hintergrundinfos. Unsere Themen 11 x jährlich:

- Entwicklungen und Trends im Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz
- Betriebsvereinbarungen, Gerichtsentscheide und neue gesetzliche Regeln
- Hintergrundinformationen und Praxistipps zum Umgang mit Gefahrstoffen, Stress, psychischen Belastungen, Lärm und Mobbing
- Wege zu menschengerechter Arbeitsgestaltung in Betrieben und Büros, in der Fertigung und bei der Bildschirmarbeit
- Handlungsmöglichkeiten und Mitbestimmungsrechte für Betriebs- und Personalräte im Gesundheits- und Umweltschutz
- Weitere Informationen im Internet unter www.gutearbeit-online.de

Gute Arbeit. ist ein für die Betriebsratsarbeit erforderliches Hilfsmittel im Sinne des § 40.2 BetrVG und muss der Interessenvertretung auf Verlangen zur Verfügung gestellt werden.

Test-Abo »Gute Arbeit.«

- Ja, ich möchte immer bestens informiert sein und bestelle das Test-Abo Gute Arbeit.

Ich erhalte zunächst 2 Ausgaben kostenlos. Wenn ich Ihnen innerhalb von 7 Tagen nach Erhalt der 2. Ausgabe keine gegenteilige Mitteilung mache, möchte ich die Gute Arbeit. regelmäßig erhalten und nutzen. Der Jahresbezugspreis beträgt € 148,20* inkl. Porto. Das Abonnement verlängert sich jeweils um ein weiteres Jahr, wenn es nicht 6 Wochen vor Jahresende gekündigt wird.

Bitte kopieren und Schnellfax an: 0 69 / 79 50 10-12

Absender: Bitte vollständige Anschrift angeben und an nebenstehende Adresse per Post oder Fax senden. Die Absenderadresse gilt als Rechnungsadresse.

Privat Firma/Behörde

Name/Vorname

Telefon/Fax

Firma/Behörde

E-Mail

Straße/Nr.

PLZ/Ort

Datum/Unterschrift

AiB Verlag

Bund-Verlag GmbH
Leserservice

Postfach
60424 Frankfurt

Infotelefon:
0 69 / 79 50 10-96

Fax:
0 69 / 79 50 10-12

Internet:
www.aib-verlag.de

E-Mail:
abodienste@bund-verlag.de

Veröffentlichungen

Bestellungen ausschließlich im Internet: www.igmetall.de/gutearbeit



Schwarzbuch Krank durch Arbeit
Arbeitsbedingungen – Gesundheitsrisiken –
Gegenwehr
Januar 2005, kostenlos



Eingliedern statt kündigen
Gesundheit und demografischer Wandel im
Betrieb
Handlungshilfe,
November 2005
1,80 €

Bücher zum Thema,
zu bestellen über www.vsa-verlag.de



**Gute Arbeit ...
- Menschengerechte Arbeitsgestaltung als
gewerkschaftliche Zukunftsaufgabe**
Jürgen Peters/Horst Schmittthener,
VSA-Verlag 2003
278 Seiten, 16,80 €
ISBN 3-89965-025-5



**Länger arbeiten - Angriff auf sicheres Geld, sichere
Jobs, gute Lebensqualität**
September 2005
1,50 €



**Materialien zu einer altersgerechten und
lernförderlichen Arbeitspolitik**
Arbeitsmappe
Juni 2005
kostenlos



Arbeitspolitik kontrovers
Zwischen Abwehrkämpfen und Offensivstrategien
Richard Detje/
Klaus Pickshaus/
Hans-Jürgen Urban,
VSA-Verlag 2005
212 Seiten, 16,80 €
ISBN 3-89965-148-0



**Psychische Belastungen beurteilen
- aber wie?**
Handlungshilfe für Gefährdungsbeurteilung
Mai 2005
1,80 €



ERA und gute Arbeit
Arbeitshilfe des Projekts Gute Arbeit und des
ERA-Projekts
Juli 2005
kostenlos

Weitere Informationen zum Thema:
Download im Internet unter
www.igmetall.de/gesundheits



Gute Arbeit braucht Erholzeit
Tipp 28
April 2006



Qualität der Arbeit - Gesund in die Rente
Arbeitsmappe
Workshop-Konzept,
Juni 2005
1,80 €



**Gute Arbeit braucht Erholzeiten - Argumente und
Fakten**
Handlungshilfe,
März 2006
kostenlos



Gesund die Rente erreichen
Tipp 29
Juni 2006