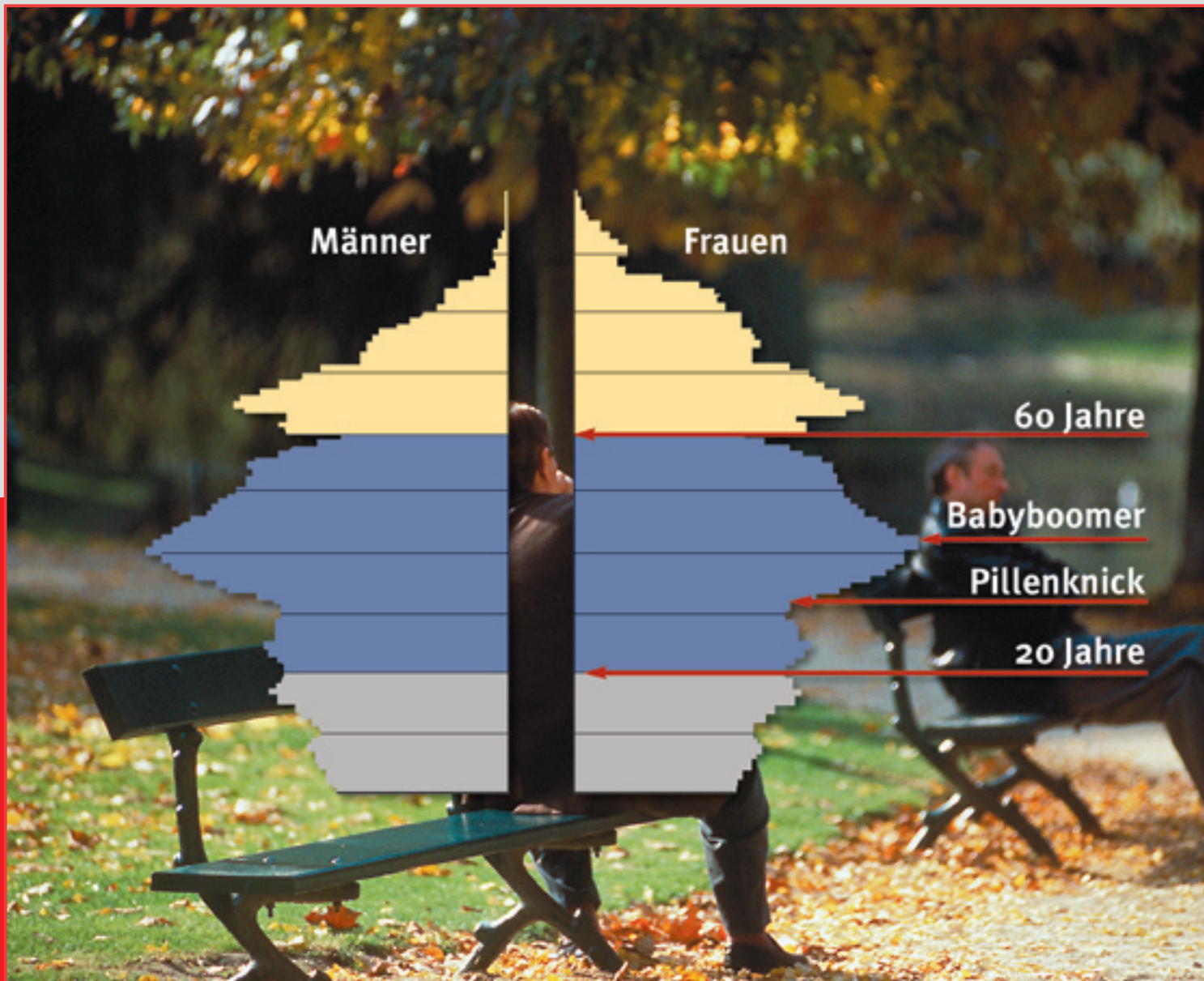




Projekt
Gute Arbeit | Vorstand

Arbeitsmappe des Projekts „Gute Arbeit“



Qualität der Arbeit – Gesund in die Rente

Workshopkonzept

Impressum

Herausgeber

Industriegewerkschaft Metall, Vorstand, Projekt Gute Arbeit
Wilhelm-Leuschner-Str. 79 | 60329 Frankfurt am Main
Fax 069 / 66 93 21 28 | ags@igmetall.de
Verantwortlich: Wolfgang Rhode

Autoren

des Workshopkonzepts: Heiko Spieker,
Dr. M. Morschhäuser und Volker Hielscher
Hannover | Saarbrücken 2004

Förderer

Gefördert durch das Bundesministerium für Wirtschaft und
Arbeit aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds

Redaktion

Bert Römer, IG Metall Vorstand, Frankfurt am Main
Frank Walensky-Schweppe, Freier Journalist, Hamburg

Herstellung

IG Metall, Vorstand, Frankfurt am Main

Auflage

Erste Auflage, Mai 2005

Bestellhinweis

www.igmetall.de/gutearbeit

Inhalt

Impressum	2	5	Block C: Orientierung	26
Vorwort	4	6	Block D: Entwicklung	28
1 Einleitung	5	7	Anhang	31
2 Seminarbeginn: Eröffnung und Einführung	13		7.1 Literatur und Handlungsanleitungen	31
3 Block A: Sensibilisierung	15		7.2 Beispiele guter Praxis und Handlungsanregungen im Internet	32
4 Block B: Reflexion	22			

Vorwort

Das vorliegende Konzept ist im Rahmen der Entwicklungspartnerschaft „Netzwerk für altersgerechte Arbeit“ (NETAB) entstanden, das durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds gefördert wurde.

In dieser hat das Institut für Sozialforschung und Sozialwissenschaften e.V. in Saarbrücken (ISO-Institut) gemeinsam mit Volkswagen Nutzfahrzeuge (VWN) Konzepte und Maßnahmen zur alter(n)s-gerechten Gestaltung von Arbeit und zum Personaleinsatz entwickelt. Das hier vorliegende Workshopkonzept ist ein Ergebnis dieses Projekts. Im Rahmen der redaktionellen Überarbeitung werden ergänzende Hinweise zu weiteren Materialien der IG Metall vorgestellt.

Fester Bestandteil des hier vorgestellten Workshop-Konzepts sind Folien, die in Form einer Powerpoint- und Acrobat-Datei im Internetauftritt des Projekts "Gute Arbeit" der IG Metall zum kostenfreien Download zur Verfügung stehen: www.igmetall.de/gutearbeit.

Die altersgerechte und lernförderliche Gestaltung der Arbeit ist aus Sicht der IG Metall der zentrale Ansatz, der im Rahmen des Projekts Gute Arbeit als Antwort auf die demografischen Entwicklung aufgenommen wird. Heute fehlt es in den meisten Unternehmen an Arbeitsbedingungen und einer Personalpolitik, die darauf ausgerichtet ist, die Betroffenen bis zum regulären Rentenalter im Arbeitsprozess zu halten. Statt Zugänge zur vorzeitigen Rente zu erschweren liegt die eigentliche Herausforderung darin, gesundes Älterwerden im Betrieb für alle zu ermöglichen und die Beschäftigungsfähigkeit und Chancen Älterer zu erhöhen.

Abkehr vom Jugendwahn, gesund Arbeiten bis ins Alter, Arbeit altersgerecht gestalten – so lauten die richtigen Begriffe, die mit fundierten Argumenten für den Erhalt der Arbeitsfähigkeit bis ins Alter werben, dafür sensibilisieren, den demografischen Wandel ernstnehmen und eine altersgerechte Arbeitsgestaltung und Personalpolitik heute auf die Agenda setzen.

Die Bildungsarbeit kann hier dazu beitragen, wichtige Hintergrundkenntnisse und Handlungsansätze zu vermitteln.

Mit den Themen des Workshopkonzepts fördern wir die Sensibilisierung für den Handlungsbedarf einer präventiven altersgerechten Personal- und Qualifikationsplanung sowie einer gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung. Das Bildungskonzept mit didaktischen Hinweisen ergänzt die Materialien der Arbeitsmappe.

Wir erhoffen uns mit dem Umgang des Themas "Qualität der Arbeit – Gesund in die Rente" eine dringend notwendige Diskussion in den Betrieben zu den Fragen des Alterstrukturwandels und wünschen uns, dass brauch- und gangbare Handlungsansätze von Betriebsräten, Vertrauensleuten gemeinsam mit den Beschäftigten entwickelt werden.



Wolfgang Rhode

Geschäftsführendes Vorstandsmitglied

1 Einleitung

Diese Anleitung soll die Durchführung von Workshops unterstützen, in denen Fragen des Altersstrukturwandels diskutiert und Handlungsansätze entwickelt werden. Das Konzept ist in Form unterschiedlicher Bausteine angelegt. Es richtet sich vor allem an Betriebsräte und an gewerkschaftliche Vertrauensleute, die das Themenfeld „Arbeit, Altern und Gesundheit“ in ihrem Unternehmen bearbeiten und im Sinne betrieblicher Gestaltungspolitik voranbringen wollen. Es ist vorwiegend für Vertreter aus Großbetrieben gedacht, da die vorgeschlagenen Handlungsempfehlungen eine größere Anzahl an Beschäftigten und eine ausdifferenzierte Unternehmensstruktur voraussetzen.

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

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

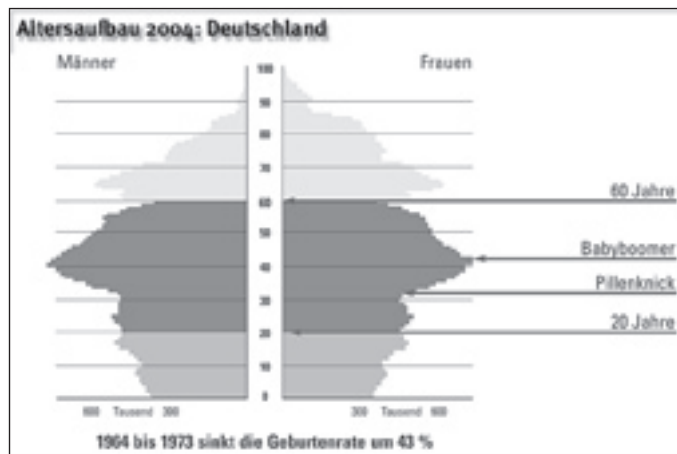
Die Herausforderung des demografischen Wandels

Die „Baby-Boomer“-Generation der geburtenstarken Jahrgängen zwischen 1958 und 1968 dominiert heute die Altersstruktur in der Bevölkerung. Mit einem Lebensalter von 35 bis 45 Jahren gilt diese Gruppe im mittleren Erwachsenenalter als besonders leistungsfähig. Zukünftig werden junge Arbeitskräfte auf Grund der gesunkenen Geburtenrate in vergleichsweise geringer Zahl zur Verfügung stehen und die Arbeit wird mit den Älteren geleistet werden müssen. Diese demographische Struktur finden wir in der Erwerbsbevölkerung insgesamt ebenso wie in vielen Betrieben.

Derzeit sind in der Mehrzahl der Unternehmen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer über 60 Jahre kaum noch zu finden. Und viele der heute beschäftigten Älteren haben gesundheitliche Einschränkungen, die nicht selten zur Erwerbsunfähigkeit führen, gerade in den körperlich belastenden Berufen des gewerblich-technischen Sektors. Bisher wurden Beschäftigte in der Altersgruppe 55 bis 60 vielfach sozial akzeptabel ohne größere Renteneinbußen in den vorzeitigen Ruhestand bzw. in die Altersteilzeit entlassen.

Solche Möglichkeiten werden Unternehmen und Beschäftigten in der Zukunft immer weniger zur Verfügung stehen.

Die bisherigen Regelungen des Altersteilzeitgesetzes, die ein materiell weitgehend abgesichertes Ausscheiden aus dem Berufsleben vor Erreichen des 65. Lebensjahres ermöglichen, laufen im Jahre 2009 aus.



SchulungsWorkshopKonzept.ppt → Folie 2

Eine Fortführung in der bisherigen Form ist nicht geplant. Zudem wird in der Politik zunehmend die Forderung gestellt, angesichts der demographischen Entwicklung die Altersgrenze für den Ruhestand weiter anzuheben. Ein vorzeitiges Ausscheiden aus dem Arbeitsleben wird also erschwert; zumindest wird ein vorgezogener Ruhestand mit derart massiven Einbußen in der Altersversorgung verbunden sein, dass sich viele Beschäftigte ihn nicht mehr leisten können. Ungeachtet der noch andauernden Diskussion um die Zukunft der sozialen Sicherungssysteme kann man schon heute definitiv davon ausgehen, dass das Renteneintrittsalter weiter ansteigen wird.

Es wird also zukünftig **mehr ältere Erwerbspersonen** geben, die zugleich länger erwerbstätig sein müssen. Damit stehen die Beschäftigten vor der Herausforderung, ihre Arbeits- und Leistungsfähigkeit möglichst lange zu erhalten. Das bislang verbreitete Motto: „Hau rein bis 57 und genieße dann den frühen Ruhestand“ ist nicht zukunftstauglich.

Für Betriebe liegt die Herausforderung darin, zukünftig mit älteren Belegschaften produktiv, innovativ und damit wettbewerbsfähig zu bleiben. Gefordert sind sowohl die Beschäftigten wie auch die Betriebe. Dabei geht es darum, die Arbeit sowohl altersgerecht wie auch altersgerecht zu gestalten:

- ▶ Die **altersgerechte** Organisation der Arbeitsprozesse in der Form, dass Gesundheitsverschleiß wie auch Verschleiß durch Routine vermieden und die berufliche Weiterentwicklung der Beschäftigten beständig gefördert werden;
- ▶ die **altersgerechte** Anpassung der Arbeitsbedingungen und Leistungsanforderungen an die gewandelten Kompetenzen älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.

Zwar ist bisher viel in punkto Arbeitsergonomie, Arbeits- und Gesundheitsschutz erreicht worden. Jedoch kann die Arbeit trotz aller Bemühungen und Ingenieurskunst an vielen Arbeitsplätzen noch immer nicht auf Dauer ohne erhebliche gesundheitliche Risiken ausgeübt werden. Zugleich existieren gerade in der industriellen Fertigung immer noch viele Aufgaben- und Tätigkeitszuschnitte, die auf lange Sicht mit Qualifikations- und Kompetenzverlusten für die Beschäftigten verbunden sind – und dem Anspruch des „lebenslangen Lernens“ zuwider laufen.

Auch die erweiterte Mitbestimmung des Betriebsrates bei der Personalplanung, im Arbeitsschutz -und durch Tarifbestimmungen zum Beispiel zu Mindesttaktzeiten, Arbeitsinhalten und durch Qualifizierungsverpflichtungen lassen trotz vieler Erfolge noch erheblichen Handlungsbedarf für Verbesserungen erkennen.

Stellen sich erst einmal gesundheitliche Einschränkungen, Qualifikationsdefizite, der Verlust von Motivation und des Vertrauens in die eigenen Fähigkeiten im Erwerbsverlauf ein, dann ist die produktive Weiterbeschäftigung dieser „auffällig“ gewordenen Beschäftigten für die Unternehmen teuer und manchmal nicht mehr möglich. Von daher sind präventive Handlungs- und Gestaltungsansätze in den Betrieben notwendig.

Dennoch gibt es in den Unternehmen bisher nur wenige Ansätze, die Arbeitsbedingungen, Arbeitsprozesse und Personalpolitik systematisch so auszurichten, dass der Erhalt der vollen Arbeits- und Leistungsfähigkeit, der Gesundheit und der Qualifikation bis zum regulären Rentenalter wirksam unterstützt wird.

Mit welchen Strategien also kann die Arbeitsqualität gesteigert und die Gesundheit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer langfristig erhalten und verbessert werden? Dies ist eine originäre Frage an die gewerkschaftliche Betriebspolitik, an Betriebsräte und gewerkschaftliche Vertrauensleute.

Zielsetzung des Workshops

Die verschiedenen Bausteine des Workshops sollen dazu beitragen, betriebliche Akteure für die **Altersproblematik** aufmerksam zu machen, sie auf wichtige Handlungsfelder im Betrieb zu orientieren und sie für die Entwicklung von konkreten Umsetzungsschritten zu gewinnen.

Der Workshop hat folgende Zielsetzung:

- ▶ Einerseits sollen Zusammenhänge zwischen Alter, Entwicklung der Arbeits- und Leistungsfähigkeit und Arbeitsgestaltung aufgedeckt und diskutiert werden.

- ▶ Andererseits geht es darum, dass die Teilnehmer Ideen für eine altersngerechte Arbeitsgestaltung im eigenen Betrieb entwickeln und erste Schritte zu ihrer Umsetzung vorbereiten.

Den Teilnehmenden soll die Breite der relevanten Handlungsfelder im Betrieb und die Möglichkeiten für Initiativen von Beschäftigten und Interessenvertretung verdeutlicht werden. Zugleich gilt es zu vermitteln, dass die betriebliche Gestaltung des demographischen Wandels ein längerfristiger Prozess ist, in dessen Verlauf die im Workshop entwickelten Umsetzungsideen und Gestaltungsinitiativen einzelne, manchmal gar erste Schritte sind.

Das Konzept ist so angelegt, dass die gesellschaftliche Entwicklung mit den betrieblichen Handlungsfeldern und der individuellen Arbeitssituation in Verbindung gebracht werden. Davon ausgehend können Ideen für konkrete Gestaltungsinitiativen von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern erarbeitet werden. Ein wichtiges Anliegen des Workshops ist es, dass die Teilnehmenden diese Initiativen nicht primär als ein zusätzliches Projekt verstehen, sondern im Spektrum der Handlungsfelder verorten, auf denen der Betrieb bereits aktiv ist – also die Mehrdimensionalität der Gestaltung altersngerechter Arbeit erkennen und in ihre Arbeitsplanung aufnehmen.

Der Workshop ist in **vier Blöcke** gegliedert, die jeweils unterschiedliche Teilziele verfolgen und in ihrer Kombination zu konkreten Gestaltungsergebnissen im Betrieb führen sollen:

A Sensibilisierung

für den Zusammenhang von demographischem Wandel, Arbeits- und Leistungsfähigkeit, Gesundheit und betrieblicher Gestaltungsnotwendigkeit.

B Reflexion

der eigenen, oft unhinterfragten Vorstellungen zum Thema „ältere Arbeitnehmer“ und der gegenwärtigen Bedingungen für das Älterwerden im Betrieb.

C Orientierung

auf die wichtigsten betrieblichen Handlungsfelder für eine altersgerechte Arbeitsgestaltung, die ein „Gesund in die Rente“ unterstützt.

D Entwicklung

von eigenen Gestaltungsideen und Ableitung der ersten Maßnahmen und Schritte, die in die betriebliche Praxis umgesetzt werden können.

Die Blöcke können **als Module auch einzeln genutzt** werden, etwa für Vertrauensleutesitzungen oder zur Vorbereitung von Betriebsversammlungen, für die Ausschussarbeit im Betriebsrat, für gewerkschaftliche Arbeitskreise oder für die Unterstützung von Verhandlungen zwischen Interessenvertretung und Management.

Der Workshop ist so angelegt, dass die einzelnen Bausteine sowohl in einer Tagesveranstaltung, als auch in mehreren Sitzungen abgehandelt werden können. Eine Teilnehmerzahl von ca. 15 bis 30 Teilnehmern erscheint sinnvoll, um eine intensive Diskussion zu ermöglichen und vielfältige Erfahrungen in die Erarbeitung von Handlungsvorschlägen einbeziehen zu können.

Zielgruppe des Workshops

Adressaten des Workshop sind Betriebspraktiker. Im Mittelpunkt stehen dabei solche Personen, die entweder „qua Amt“ (betriebliche Funktion oder Interessenvertretung) Maßnahmen initiieren können und solche, die als Promotoren des Wandels agieren können – d.h., die als „Kümmerer“ die Umsetzung von Maßnahmen im Betrieb fördern und vorantreiben können. Diese Gruppen sind insbesondere:

- ▶ Betriebsräte
- ▶ Vertrauensleute und gewerkschaftliche Funktionäre
- ▶ Interessierte Beschäftigte und für das Thema aufgeschlossene Fach- und Führungskräfte

Mit der Zusammensetzung des Teilnehmerkreises kann die Schwerpunktsetzung auf die unterschiedlichen Bausteine des Workshops variieren:

Bei einer **heterogenen Gruppe** (z.B. betriebliche Akteure aus unterschiedlichen Arbeitsbereichen oder Betrieben) haben die Aspekte der Aufklärung, Sensibilisierung und Mobilisierung ein stärkeres Gewicht. Maßnahmenvorschläge werden einen eher allgemeinen Charakter haben. Bei einem sehr **homogenen Teilnehmerkreis** (z.B. aus einem Bereich oder einer Arbeitsgruppe) kann der Schwerpunkt stärker auf die Erarbeitung konkreter Gestaltungsinitiativen gelegt werden, die von den Teilnehmenden anschließend in die Praxis umgesetzt werden.

Zur Handhabung des Konzepts

Dieses Konzept beinhaltet einen Leitfaden zur strukturierten Durchführung der einzelnen Workshopbausteine. Sie bilden in ihrer Kombination einen Durchlauf, an dessen Ende konkrete Handlungsansätze und Umsetzungsschritte stehen sollen.

Die **einzelnen Bausteine können modular durchgeführt werden**, das heißt, je nach betrieblichen Problemstellungen und Rahmenbedingungen kann sich die Veranstaltung z.B. auf eine zweistündige Information und Sensibilisierung zum Thema beschränken und die mit dem vierten Block vorgesehene Erarbeitung von konkreten Gestaltungsinitiativen erfolgt zu einem anderen Zeitpunkt oder in einem anderen Rahmen. Ebenso ist es möglich, den Workshop als eine Veranstaltungsreihe durchzuführen, die aus den einzelnen Workshopbausteinen besteht. Es sollte allerdings darauf geachtet werden, dass die Abfolge der einzelnen Bausteine beibehalten wird, weil diese konzeptionell aufeinander aufbauen.

Diese Handlungshilfe soll die erfolgreiche Durchführung des Workshops unterstützen. Gleichwohl ist es erforderlich, dass sich der Moderator kundig macht über Fakten des demographischen Wandels, den Zusammenhang zwischen Alter und Leistungsfähigkeit sowie über Analyseinstrumente und Handlungsansätze altersgerechter Arbeitsgestaltung. Dazu ist das in der anhängenden Literaturliste genannte Material hilfreich. Darüber hinaus ist die **Recherche der betrieblichen Spezifika und Rahmenbedingungen** für die Vorbereitung des Workshops eine **zentrale Voraussetzung**. Erst so können Argumente und Beispiele gewonnen werden, die an den Erfahrungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer anknüpfen und es ihnen erleichtern, sich auf die inhaltliche Auseinandersetzung mit dem Thema und die Entwicklung von Gestaltungsideen einzulassen.

In einem ersten Schritt können **Arbeitsplätze fotografiert werden**, deren Tätigkeiten als besonders belastend gelten und von denen man weiß, dass hier in der Regel kaum jemand bis zur Rente arbeitet. Bei den entsprechenden

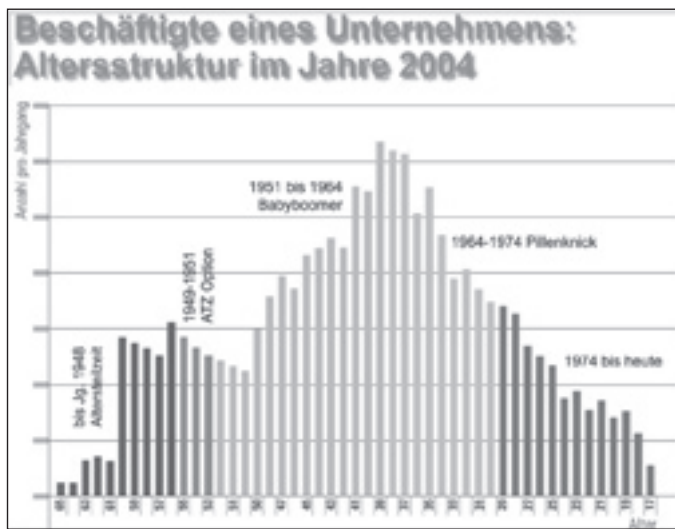
technischen Voraussetzungen (Digitalkamera und geeigneter Projektor) können die Bilder im ersten Workshopblock gezeigt und interpretiert werden:



SchulungsWorkshopKonzept.ppt → Folie 3

Ferner sollten betriebliche Daten zur Belegschaftsstruktur und zur Gesundheitssituation recherchiert und aufbereitet werden, etwa

- **die betriebliche Altersstruktur** ggf. gegliedert nach verschiedenen Bereichen. Sinnvoll ist etwa die Unterscheidung von Produktion und Verwaltung, aber auch eine Untergliederung nach unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern (Montage im Vergleich zur qualifizierten Facharbeit, einfache Tätigkeiten im Vergleich zu Know-how-Bereichen) oder Entgeltstufen.



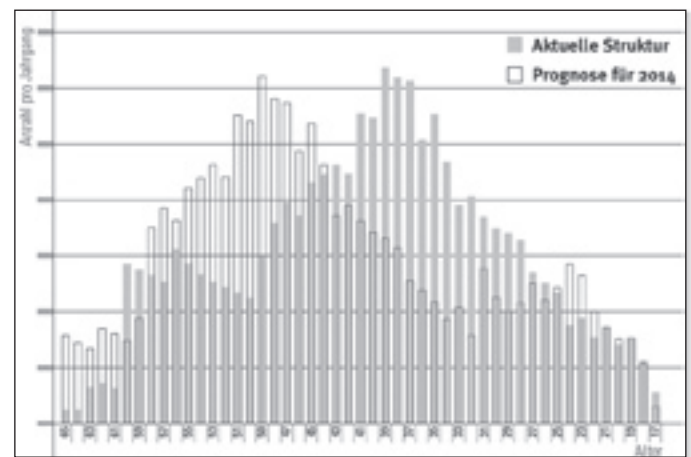
SchulungsWorkshopKonzept.ppt → Folie 4

- **Personalprognose für die kommenden fünf bis zehn Jahre** auf Grundlage von Annahmen für die Veränderung der Belegschaft durch Neueinstellungen, Übernahme Ausgebildete, Personalabgänge etc.



SchulungsWorkshopKonzept.ppt → Folie 5

- die **Arbeitsunfähigkeitstage** in verschiedenen Altersgruppen und Arbeitsbereichen

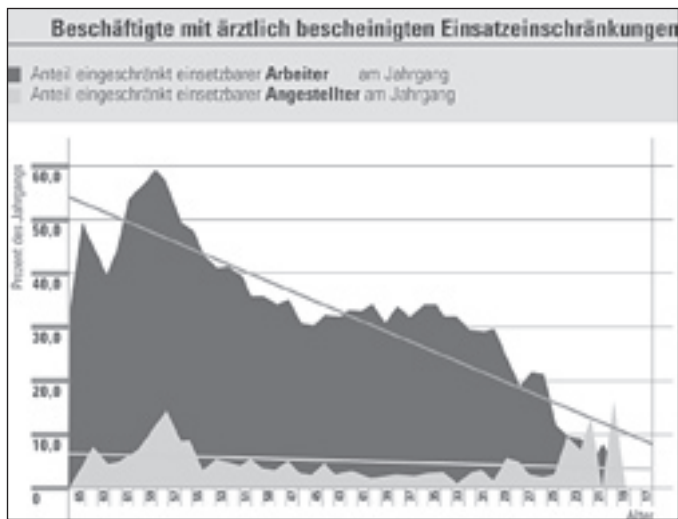


SchulungsWorkshopKonzept.ppt → Folie 6

- vom **Arzt diagnostizierte Leistungsminderungen** in verschiedenen Altersgruppen, Arbeitsbereichen oder Entgeltstufen



SchulungsWorkshopKonzept.ppt → Folie 7



SchulungsWorkshopKonzept.ppt → Folie 8

Diese Daten können die Entwicklungen im Unternehmen illustrieren und verdeutlichen. Sie sollten in die Präsentation eingebaut werden. Dazu bietet der Foliensatz (Downloadmöglichkeit im Internet unter www.igmetall.de/gutearbeit/) eine Hilfestellung.

Unabhängig von der Frage, ob die Bausteine in einer Veranstaltung „am Stück“ oder modular durchgeführt werden, sollte diese Handlungshilfe in zweifacher Hinsicht flexibel gehandhabt werden.

Bereits bei der Vorbereitung des Workshops sind die konkrete betriebliche Situation und die Zusammensetzung der Teilnehmergruppe zu berücksichtigen. Das heißt zum Beispiel, dass für bestimmte Bereiche gewisse Problemstellungen schon „auf der Hand“ liegen können. Auch ist unter Umständen nicht jeder Arbeitsschritt notwendig, oder es muss einzelnen Schritten ein stärkeres Gewicht zugemessen werden als es in diesem Konzept vorgesehen ist.

Im Workshop sollte auch situativ flexibel auf die Impulse und Initiativen der Teilnehmenden eingegangen werden. Es können z.B. Problemlagen im Laufe des Workshops thematisiert werden, die seitens der Veranstalter nicht vorhergesehen wurden und einen längeren Diskussions- oder Bearbeitungsbedarf erfordern. Dabei muss von den Durchführenden abgewogen werden, welche Abweichungen der Zielerreichung dienen können und welche Diskussionen als „zwar interessant, aber nicht hierher gehörend“ kurz gehalten werden sollten. Es kann sich unter Umständen als sinnvoll erweisen, per Wandzeitung einen **Problemspeicher** anzulegen, in dem diejenigen Themen dokumentiert werden, die nicht im Workshop, aber an anderer Stelle aufgegriffen und weiter bearbeitet werden können.

In den vier Bausteinen des Workshops werden jeweils unterschiedliche methodische Instrumente eingesetzt. Es erfolgt sowohl die Wissensvermittlung über Folienpräsentationen, als auch eine Bearbeitung der Themen in Kleingruppen sowie die „werkstatorientierte“ Erarbeitung von konkreten Maßnahmenschritten. Zur Durchführung des Workshops bedarf es deshalb nicht allein der Materialien für Wandzeitungen oder Stellwände. Ebenso sollten Overhead-Projektor oder Beamer und die räumlichen Möglichkeiten für die Bildung von drei bis vier Arbeitsgruppen sichergestellt sein.

Überblick über den Workshopablauf

Im folgenden findet sich ein Überblick über den Workshopablauf. Anschließend wird die Vorgehensweise zu den vier einzelnen Bausteinen beschrieben und anhand von Beispielen illustriert.

	Eröffnung und Einführung	Begrüßung	15 min
Teil 1	Block A	Sensibilisierung	70 min, Plenum
	Der demographische Wandel und seine Folgen im Betrieb ■ Entwicklung der Altersstruktur in Deutschland und im Betrieb ■ Perspektiven von Altersteilzeit und Frühverrentung ■ Relevanz altersgerechter Arbeitsgestaltung		
Teil 2	Block B	Reflexion	90 min, Gruppenarbeit und Plenum
	Arbeit und Altern: Was heißt das in meinem Arbeitsbereich? ■ Alter, Gesundheit und Leistungsfähigkeit in konkreten Arbeitssituationen ■ Diskussion der Vorstellungen zu „älteren Arbeitnehmern“ ■ Arbeitsfähig bis zur Rente – ist das möglich?		
Teil 3	Block C	Orientierung	60 min, Plenum
	Betriebliche Gestaltungsfelder ■ Qualität der Arbeit: Altersgerechte Arbeit und altersgerechter Personaleinsatz ■ Handlungsfelder im Betrieb		
Teil 4	Block D	Entwicklung	120 min, Gruppenarbeit und Plenum
	Ideenwerkstatt: Schritte in die Praxis Entwicklung von Ideen und Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsqualität und zur altersgerechten Gestaltung der Arbeit ■ Welche Initiativen sollen gestartet werden? ■ Erste Praxisschritte: Wer beginnt wann und wo mit der Umsetzung?		

2 Seminarbeginn: Eröffnung und Einführung

Dauer: ca. 20 Minuten

Beim Einstieg geht es darum, den Teilnehmenden Ziel und Ablauf der Veranstaltung vorzustellen und eine offene und konstruktive Arbeitsatmosphäre herzustellen. Zudem ist es sinnvoll, schon gleich zu Beginn auf die Aktualität des Themas zu verweisen. Ebenso sollte verdeutlicht werden, wie die Veranstaltung angelegt ist: Als Einstieg in die Auseinandersetzung mit dem Thema, als einzelner Baustein einer Veranstaltungsreihe oder als „vollständiger“ Workshop, der als Tagesveranstaltung durchgeführt wird.

Begrüßung

Der Moderator stellt sich vor und erläutert das Konzept und die geplante Vorgehensweise.

Arbeitsmittel: 4 Öffentliche Fragebögen

Vorstellung der Teilnehmenden

Jede und jeder sollte kurz seinen Namen, Alter, Bereich, Funktion nennen. Grundregel: So kurz wie möglich, so lang wie nötig. Bei einer eher heterogenen Gruppe sollten in jedem Fall die ausgeübte Tätigkeit und der betriebliche Bereich genannt werden, damit die Anwesenden eine gegenseitige Vorstellung der jeweiligen Tätigkeiten und Arbeitsbereiche entwickeln können.

Beachten: Sind alterskritische Bereiche vertreten? Was ist in Bezug auf Problemlagen und mögliche Handlungsansätze zu erwarten? Wo kann im weiteren Verlauf der Veranstaltung angeknüpft werden?

Darstellung des Veranstaltungszieles

Wichtig ist es, den Teilnehmenden mitzuteilen, was die Intention und das Ziel der Veranstaltung ist: „Am Ende wollen wir ... erreicht haben“. Je nach Workshopblock ist es sinnvoll, explizit auf die Notwendigkeit der aktiven Mitarbeit hinzuweisen. Auch sollte schon hier angedeutet werden, wie es nach der Veranstaltung weiter geht (z.B. mit einer Folgeveranstaltung).

Orientierung über den Workshop-Ablauf

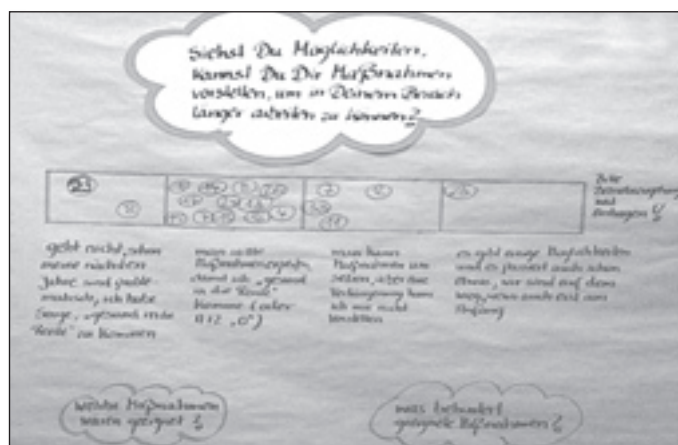
Anschließend ist zu erläutern, was in der Veranstaltung, bzw. in den Bausteinen thematisiert werden soll, die aktuell zur Durchführung anstehen. Ggf. ist auf methodisch unterschiedliche Phasen hinzuweisen.

Öffentlicher Fragebogen

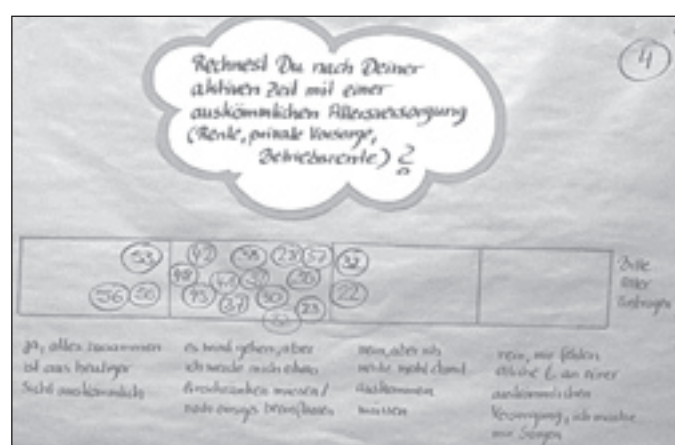
Um die Teilnehmer auf das Thema einzustimmen und sie persönlich anzusprechen, kann der „öffentliche Fragebogen“ in Form von vier Wandzeitungen aufgehängt, gemeinsam ausgefüllt und im Anschluss besprochen werden.



SchulungsWorkshopKonzept.ppt → Folie 9



SchulungsWorkshopKonzept.ppt → Folie 10



SchulungsWorkshopKonzept.ppt → Folie 12



SchulungsWorkshopKonzept.ppt → Folie 11

Hinweis auf den Problemspeicher, der alte Themen aufnimmt, die nicht unmittelbar bearbeitet werden können.

Ablauf Workshop		
Eröffnung und Einführung	BEGRÜßUNG	20 min
Block A	SENSIBILISIERUNG	70 min
Block B	REFLEXION	90 min
Block C	ORIENTIERUNG	60 min
Block D	ENTWICKLUNG	120 min

SchulungsWorkshopKonzept.ppt → Folie 13

Noch offene Fragen?

Die Moderation sollte sich vergewissern, ob noch Unklarheiten in der Teilnehmergruppe bestehen, um etwaige technische, methodische oder inhaltliche Fragen auszuräumen, bevor sie zu Missverständnissen oder Blockierungen im Laufe der Veranstaltung werden können.

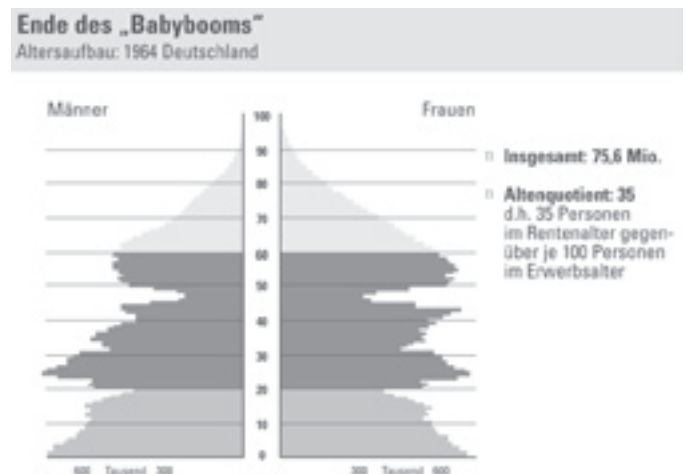
3 Block A: Sensibilisierung

Der demographische Wandel und seine Folgen im Betrieb

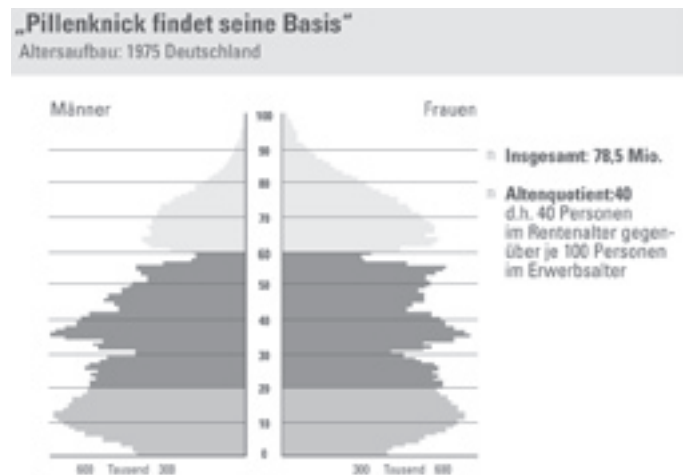
Dauer: ca. 70 Minuten

Ausgangspunkt in diesem Baustein sind die veränderten Rahmenbedingungen, vor denen betriebliche und gesellschaftliche Akteure heute stehen: Der Anteil älterer Erwerbspersonen steigt in der Zukunft deutlich, junge Arbeitskräfte stehen in nur noch verminderter Zahl zur Verfügung. Vor diesem Hintergrund und angesichts des Umbaus der sozialen Sicherungssysteme werden die Erwerbstätigen später aus den Betrieben ausscheiden.

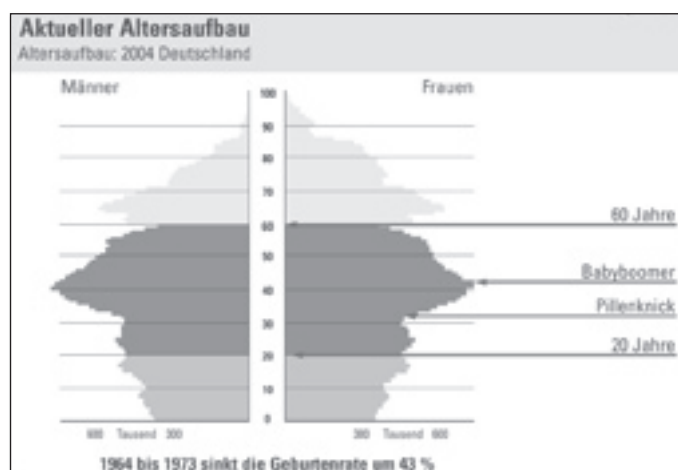
Mit diesem Arbeitsblock sollen die Teilnehmenden zu der Themenstellung informiert und dafür sensibilisiert werden, dass die bisherige Praxis des vorzeitigen Ruhestands keine Zukunftsperspektive mehr hat und der Handlungsdruck für eine alters- und alternsgerechte Gestaltung der Arbeit im Betrieb wächst. Der Block ist wesentlich als eine Präsentation und Diskussionseinheit angelegt, die im Plenum durchgeführt wird. Die angebotene Folienpräsentation beschränkt sich auf einige ausgewählte demographische Daten und Projektionen des Erwerbspersonenpotentials und soll das Markante der Entwicklung verdeutlichen.



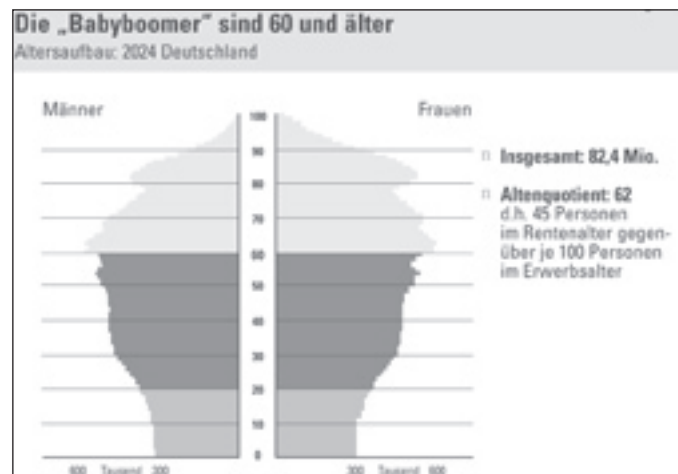
SchulungsWorkshopKonzept.ppt → Folie 14



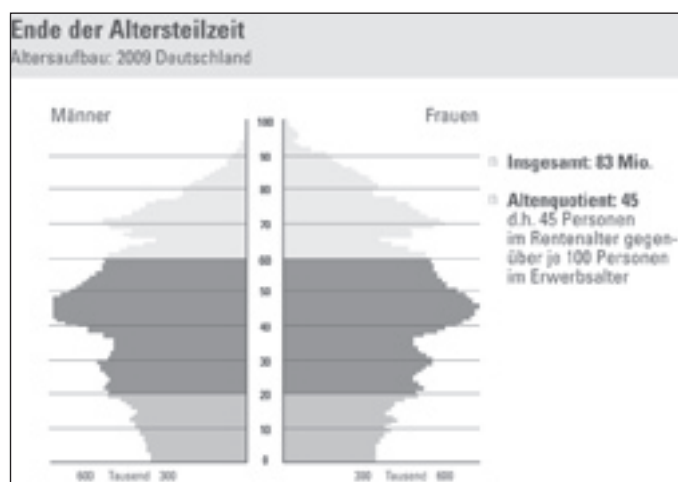
SchulungsWorkshopKonzept.ppt → Folie 15



SchulungsWorkshopKonzept.ppt → Folie 16



SchulungsWorkshopKonzept.ppt → Folie 18



SchulungsWorkshopKonzept.ppt → Folie 17



SchulungsWorkshopKonzept.ppt → Folie 19

Altersstruktur in Deutschland (Szenarien):

Anhand der Alterspyramiden (s. Folien 14 bis 19) kann veranschaulicht werden, wie der „Berg“ der Baby-Boomer-Generation bis zum Jahr 2025 „nach oben“ in die älteren Jahrgänge wandert und die Bevölkerung insgesamt abnimmt.

- ▶ Die Kurven des Erwerbspersonenpotenzials (alle 20 – 60 Jährigen) zeigen, wie der Anteil älterer Arbeitnehmer zunehmen und der der jüngeren Arbeitskräfte abnehmen wird. Der Trend zur älter werdenden Gesellschaft wird sich durchsetzen – selbst wenn sich die Einstellungen zur Familie ändern und zukünftig mehr Kinder geboren würden oder eine erhöhte Zuwanderung stattfinden würde. 2004 geborene Kinder stehen frühestens 2024 dem Arbeitsmarkt zur Verfügung. In den kommenden Jahren ist die Elterngeneration vermindert, deshalb wird selbst bei steigender Geburtenrate die Bevölkerung kaum wachsen.

Altersstruktur und Gesundheitssituation im Betrieb

Wichtig: Die Daten zur Altersstruktur des/der Betriebe sind bereits in der Vorbereitung der Veranstaltung von der Moderation als Diagramme aufzubereiten. Sie sollen mit der gesellschaftlichen Entwicklung abgeglichen werden:

- ▶ Finden wir die allgemeine Altersstruktur bei uns wieder?
- ▶ Was sind Spezifika in unserem Unternehmen?

Die Daten können auch mit Blick auf die unterschiedlichen Bereiche im Betrieb diskutiert werden, sofern sie erhoben sind.

- ▶ Gibt es gravierende Unterschiede in der Altersstruktur innerhalb des Betriebes?
- ▶ Daten zur Gesundheitssituation (z.B. AU-Tage oder Leistungseinschränkungen) sind dann sinnvoll einsetzbar, wenn damit besondere Schwerpunkte oder Problemstellungen in bestimmten Berufsgruppen oder Arbeitsbereichen verdeutlicht werden können.



SchulungsWorkshopKonzept.ppt → Folie 20

Zusammenhang von Arbeit, Alter und Gesundheit

Zum Zusammenhang von Arbeit, Alter und Gesundheit soll gezeigt werden, dass einerseits zwar generell gesundheitliche Einschränkungen im Alter häufiger anzutreffen sind. Der Blick auf die unterschiedlichen Berufsgruppen zeigt aber andererseits, dass die ausgeübte Tätigkeit und der Erwerbsverlauf dabei eine entscheidende Rolle spielen. Die altersgerechte Gestaltung der Arbeit sollte in den Mittelpunkt gestellt werden.



SchulungsWorkshopKonzept.ppt → Folie 21

Alternskritische Arbeitsanforderungen	
Alternskritische Arbeitsanforderungen	Beispiele
■ Körperliche Fehlbeanspruchungen	Heben und Tragen schwerer Lasten, Zwangshaltungen, einseitig belastende Tätigkeiten, kurzzyklische Tätigkeiten
■ Arbeitsbelastungen	Hitze, Lärm, schlechte Beleuchtungsverhältnisse
■ Hohe bzw. starre Leistungsvorgaben	Taktgebundene Arbeit, hoher Zeitdruck
■ Hohe psychische Belastungen	Soziale Isolation, schlechtes Arbeitsklima, hohe räumliche Mobilität, Daueraufmerksamkeit
■ Schicht und Nachtarbeit	

SchulungsWorkshopKonzept.ppt → Folie 23



SchulungsWorkshopKonzept.ppt → Folie 22

Diskussion „Ältere im Betrieb“

Anknüpfend an die Präsentationen werden zwei Fragen an die Teilnehmerinnen und Teilnehmer gestellt und nacheinander diskutiert:

Hier mit Wandzeitung arbeiten!

- ▶ In welchen Bereichen arbeiten bei uns eigentlich noch ältere Kolleginnen und Kollegen über 50 Jahre?
- ▶ In welchen Bereichen arbeiten wenig bzw. gar keine älteren Kolleginnen und Kollegen?

Die Antworten werden an der Wandzeitung dokumentiert. Mit ihnen lassen sich die besonders alternskritischen Bereiche herausarbeiten.

In der Diskussion sollte erörtert werden, welche Faktoren dafür ausschlaggebend gehalten werden, dass in einigen Bereichen des Unternehmens weniger ältere Beschäftigte anzutreffen sind als in anderen.

Beispiel

Die Präsentation ist in einer Runde von gewerkschaftlichen Vertrauensleuten und Betriebsräten eines industriellen Großbetriebes durchgeführt worden. Eine rege Diskussion entspann sich schnell, als die betriebliche Altersstruktur und Gesundheitssituation thematisiert wurden. Es stellte sich heraus, dass im Betrieb die Altersstruktur in den verschiedenen Bereichen sehr unterschiedlich aussah.

Zugleich wurde auch eine unterschiedliche Bewertung von „Alt sein“ in den verschiedenen Bereichen deutlich. In einigen gehörte man mit Anfang Vierzig bereits zum „alten Eisen“ in anderen jedoch waren die jüngsten Kollegen Ende dreißig. Damit war der Bogen gespannt zu der Frage, wer eigentlich zu den „Älteren“ gezählt werden sollte: Wann ist man „alt“? Diese Frage schien viele der Anwesenden zu bewegen. Es konnte herausgearbeitet werden, wie die „normative Kraft des Lebensalters“, also Anerkennung aufgrund von Alter, nicht nur im Betrieb, sondern in vielen gesellschaftlichen Bereichen verloren geht. Alter selbst begründet kaum noch symbolische Anerkennung und soziale Wertschätzung. Die Tatsache, dass Computerspezialisten oder Friseurinnen mit 40 als schwer vermittelbar gelten, wirft ein Schlaglicht darauf, welchen gesellschaftlichen Vorbehalten Fünfzig- und Sechzigjährige ausgesetzt sein können.

Andererseits sind viele leitende Funktionen mit über Fünfzigjährigen besetzt, die fünfzig Stunden und mehr in der Woche arbeiten.

Mit Blick auf das Erwerbsleben konnte als Ergebnis der Debatte verdeutlicht werden, dass die Frage des Alterns im Betrieb nur zum Teil durch das biologische Alter der Beschäftigten definiert wird. Wichtig sind ebenso die Leistungsanforderungen und die Arbeitsgestaltung, aber auch die persönliche Lebenssituation und individuelle Befindlichkeit „wie alt fühle ich mich“ sowie soziale Zuschreibungen („wer gilt als alt?“, „was zeichnet Alter aus?“).

Anschließend sollte thematisiert werden, welche Instrumente des vorzeitigen Übergangs in den Ruhestand gängige Praxis im Betrieb sind und wie lange diese Regelungen noch angewendet werden können. (z.B. Altersteilzeit, früherer Rentenbeginn etc.). Die Tatsache, dass Ältere häufig gar nicht bis zur Rentenaltersgrenze im Betrieb bleiben, ist ein wichtiges Ergebnis und sollte vom Moderator noch einmal betont werden (ggf. auf Wandzeitung notieren!). Es sollte nach Konsequenzen der zukünftig längeren Erwerbszeiten gefragt werden. An dieser Stelle sollten die Rahmenbedingungen und Perspektiven des vorzeitigen Ruhestandes verdeutlicht werden.

Präsentation: Perspektiven von Altersteilzeit und Frühverrentung

In diesem Präsentationsabschnitt geht es darum, die nur begrenzte Perspektive der Instrumente für einen vorzeitigen Ruhestand hervorzuheben und zu verdeutlichen, warum es im einzelnen Unternehmen notwendig wird die Arbeit altersngerecht zu gestalten. Folgender Argumentationsgang ist dazu sinnvoll:

- ▶ Benennen der Altersteilzeit, das als wichtigstes Instrument zum Einsatz kommt
- ▶ Dieses Instrument ist voraussichtlich ein Auslaufmodell. So wurde die Altersteilzeitregelung schon in 2003 dadurch verschlechtert, dass das Renteneintrittsalter schrittweise von 60 auf 63 Jahre angehoben wurde. Die Regelungen des Altersteilzeitgesetzes sind befristet bis 2009 und gelten nur noch für diejenigen bis Jahrgang 1948 (51), die bis 31.12.2003 einen Altersteilzeitvertrag im Betrieb abgeschlossen hatten. Altersteilzeit wird kaum noch bezahlbar sein, wenn geburtenstarke Kohorten in das rentennahe Alter kommen; mit einer Fortführung unter bisherigen Konditionen ist nicht zu rechnen.

- ▶ In den vergangenen Jahren ist das Alter für den frühestmöglichen Renteneintritt durch eine Reihe von Gesetzen (z.B. Rentenreformgesetze 1992, 1996, 1999) schrittweise heraufgesetzt worden, so z.B. für Frauen und Arbeitslose von 60 auf 65 Jahre, für Schwerbehinderte von 60 auf 63 Jahre und zuletzt für Beschäftigte in Altersteilzeit von 60 auf 63 Jahre.
- ▶ Der vorzeitige Bezug von Altersrente ist heute schon mit massiven Abschlägen verbunden: Jeder vorgezogene Ruhestandsmonat kostet 0,3 % der Rentenbezüge – wer also mit 60 in Rente gehen will, verliert 18 % seiner Bezüge, mit 63 sind es 7,2 %. Aufgrund der wachsenden politischen Diskussion über eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit ist davon auszugehen, dass sich das Rentenniveau für diejenigen, die vorzeitig in Rente gehen, in Zukunft weiter verschlechtert wird.

Resümee: Die Erwerbsbevölkerung und vielfach die Belegschaften werden älter. Zugleich hat der vorzeitige Übergang in den Ruhestand keine Zukunftsperspektive mehr, jedenfalls nicht zu Bedingungen, die sich „Normalverdiener“ leisten können. Die zentrale Frage ist, was können Betriebe und Beschäftigte dafür tun, um die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit bis zur Rente zu sichern.

Heute wird über die zukünftige Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten, wie auch über die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen entschieden. Deshalb sind betriebliche Akteure schon jetzt gefordert, Strategien und konkrete Handlungsansätze zu entwickeln, die ihre Wirkung in der Zukunft entfalten sollen.

Beispiel

Erfahrungen in bisher durchgeführten Veranstaltungen haben gezeigt, dass gegen den obigen Argumentationsgang und seine Schlussfolgerungen nicht selten Einwände erhoben werden, gerade auch von engagierten Gewerkschaftern. In erster Linie wurde die Forderung geltend gemacht, die Gewerkschaften sollten auf der gesellschafts- und sozialpolitischen Ebene dafür sorgen, dass die Regelungen für einen sozial abgedeckten vorzeitigen Ausstieg aus dem Erwerbsleben erhalten bleiben bzw. verbessert werden.

Für diejenigen, die seit 30 Jahren auf gesundheitlich riskanten Arbeitsplätzen beschäftigt sind, kommen präventive Ansätze zu spät. Für sie wie für nachfolgende Generationen mit ähnlichen Erwerbsverläufen sollten Möglichkeiten des vorzeitigen sozial akzeptablen Ausscheidens auch nach Auslauf der heutigen Altersteilzeit-Regelung geschaffen werden.

An dieser Stelle sollte die Moderation auf die Bedeutung der betrieblichen Gestaltung der Arbeit insistieren. Dazu können folgende Argumente hilfreich sein:

- ▶ *Die Stoßrichtung der Veranstaltung ist auf betriebliche Gestaltungsnotwendigkeit gerichtet. Davon ist unbenommen, dass die Gewerkschaften und andere gesellschaftliche Akteure Konzepte für die Alterssicherung und den Übergang von der Arbeit in den Ruhestand entwickeln und aushandeln. Dies allerdings geschieht auf anderer Bühne und nicht im Rahmen gewerkschaftlicher Betriebspolitik.*
- ▶ *Bereits Mitte der 90er Jahre, als die Vorruhestandsregelung durch die Altersteilzeit ersetzt wurde, sind die materiellen Bedingungen zum vorzeitigen Ausstieg für die Beschäftigten verschlechtert worden. Die Erfahrungen des Jahres 2003-04 haben gezeigt, dass die Gewerkschaften aktuell politisch kaum in der Lage sind, weitere Einschnitte des Gesetzgebers abzuwehren.*

► *Gesundheitliche Risiken in der Arbeit sind bei weitem nicht beseitigt. Der Anteil an Beschäftigten, die aus gesundheitlichen Gründen eingeschränkt einsetzbar sind, nimmt bisher mit dem Alter zu. Schon heute reichen die Arbeitsplätze für diese Kolleginnen und Kollegen nicht aus. Werden nicht erhebliche Anstrengungen zur Arbeitsgestaltung, zur Beseitigung gesundheitlicher Risiken unternommen, wird der wachsende Bedarf an altersgerechter und „Schonarbeit“ nur sehr schwer zu decken sein.*

► *Die Altersstruktur in den Betrieben entwickelt sich unabhängig von den gesellschafts- und sozialpolitischen Entscheidungen. Selbst, wenn die 60-Jährigen auch in Zukunft mit sozial akzeptablen Alterseinkommen aus dem Betrieb ausscheiden können, wird eine weit größere Gruppe der Beschäftigten als heute zwischen 50 und 60 Jahre alt sein.*

4 Block B: Reflexion

Arbeit und Altern: Was heißt das in meinem Betrieb? Dauer: ca. 90 Minuten
In diesem Block wird das Thema „Arbeit und Altern“ aus dem Erfahrungshorizont der Teilnehmerinnen und Teilnehmer erschlossen. Zum einen sollen die eigenen, oft unhinterfragten Vorstellungen und Zuschreibungen (Stereotypen) über ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer herausgearbeitet und diskutiert werden. Zum anderen werden diejenigen Faktoren ermittelt, die es aus der betrieblichen Erfahrung der Teilnehmenden heraus erschweren, die reguläre Altersgrenze gesund und ohne Einschränkungen im Unternehmen zu erreichen.

Als Ergebnis dieses Bausteines soll herausgearbeitet werden, dass es „den Älteren“ nicht gibt, und dass es wesentlich von Erwerbsverlauf und ausgeübter Arbeit abhängt, ob Gesundheit und Leistungsfähigkeit über das gesamte Berufsleben erhalten werden können.

Einführung in die Aufgabenstellung der Gruppenarbeit: Plenum

Zunächst wird erläutert, dass in diesem Block jeder seine **eigenen Erfahrungen** einbringen soll, damit ein gemeinsames Bild davon entstehen kann, was „älter werden im Betrieb“ eigentlich bedeutet. Die Mosaiksteine für ein solches Bild sollen im Rahmen einer Gruppenarbeit gesammelt und dann zusammengetragen werden. In den Gruppen soll zu zwei Leitfragen gearbeitet werden, die den Blick auf die Ebene der Person und auf die Ebene der Arbeit richten (auf Wandzeitung visualisieren): **hier mit Wandzeitung arbeiten!**

Gruppenphase (max. 30 Min.)

- ▶ Was fällt dir ein, wenn du in deinem Arbeitsbereich an ältere Arbeitnehmer*innen denkst?
- ▶ Welche Arbeitsbedingungen hier im Unternehmen lassen es schwer erscheinen, bis zur Altersgrenze (63 / 65 Jahre) zu arbeiten?

Die Fragen sollen in Kleingruppen à 6-7 Personen beantwortet werden.

Die Gruppen haben den Auftrag:

- ▶ Berichterstatter benennen
- ▶ Leitfragen nacheinander bearbeiten. Möglichst viele Antworten von möglichst allen Gruppenmitgliedern sammeln und die Antworten auf zwei getrennten Wandzeitungen notieren

Der Moderator besucht in dieser Arbeitsphase die einzelnen Gruppen und orientiert darauf, dass der sammelnde Charakter der Gruppenarbeit erhalten bleibt und dass die Antworten dokumentiert werden (Nicht zuviel diskutieren; alle Vorstellungen aufnehmen).

Präsentation der Ergebnisse zur ersten Leitfrage im Plenum

Leitfrage: Was fällt dir ein, wenn du in deinem Arbeitsbereich an „Ältere Arbeitnehmer*innen“ denkst?

Berichterstatter der Gruppen präsentieren ihre Plakate mit den Ergebnissen.

Diskussion: Was sind typische Antworten? Lassen sich die Antworten zu zentralen Aussagen oder Themenkreisen verdichten? Was ist dran an den Aussagen?

Einstellungen und Haltungen der Workshopteilnehmer zu Qualifikation, Gesundheit, Lernverhalten und Leistungsfähigkeit Älterer sind sehr stabil. Die Vorstellungen und Stereotypen sollen in der gemeinsamen Diskussion hinterfragt und möglichst aufgebrochen werden.

An geeigneter Stelle kann der Moderator auf Informationen zu Leistungsfähigkeit und Gesundheit von Älteren hinweisen. Zum Beispiel, dass es nach wissenschaftlichen Erkenntnissen keine signifikanten Unterschiede in der beruflichen Leistungsfähigkeit von älteren und jüngeren Beschäftigten gibt, sofern sie gesund sind und das erbrachte Arbeitsergebnis als Maßstab dient. Konkrete Informationen finden sich dazu in den anhängenden Literaturhinweisen (s. z.B. Kruse, 2000 und Petrenz, 1999).

Als Resümee zu den Antworten der ersten Leitfrage kann festgehalten werden: Die Unterschiedlichkeit der Alterszuschreibungen zeigt, dass es ‚den älteren Arbeitnehmer‘ so nicht gibt. Psychische und körperliche Verschleißerscheinungen sind häufig nicht allein individuelle Probleme, sondern in Berufsbiographie, Tätigkeitszuschnitten und Arbeitsbedingungen verankert. Hier kann betriebliche Gestaltungspolitik ansetzen.

In einer Studie, die im Rahmen des NETAB-Projektes erstellt wurde, konnte die These untermauert werden, dass planvoller Wechsel der Arbeit im Erwerbsverlauf und ein bewusster Umgang mit Befindlichkeitsstörungen dem Erhalt der Gesundheit und dem Zutrauen, neue Herausforderungen zu bewältigen, dient.

Beispiel

Im folgenden werden einige typische, positive und negative Zuschreibungen zu „Älteren Arbeitnehmern“ dokumentiert, die von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern in bisher durchgeführten Veranstaltungen formuliert wurden. Sie werden kommentiert durch erläuternde Argumente und Hinweise, die von der Moderation in die Diskussion eingebracht werden können.

„Ältere sind berufserfahren und besitzen Know-how, um die vielen Alltagsprobleme im Betrieb in den Griff zu kriegen“ Diese Einschätzung wird in den Belegschaften und in der Öffentlichkeit breit geteilt; sie ist ein wichtiges Argument in den politischen Appellen an die Unternehmen, vermehrt Ältere einzustellen bzw. sie länger im Betrieb zu halten. Auch Teile der Wissenschaft argumentieren, dass durch den „Faktor Erfahrung“ z.B. eine unter Umständen nachlassende körperliche Leistungsfähigkeit ausgeglichen werden könne.

Es sollte an dieser Stelle der Hinweis gegeben werden, dass die Voraussetzungen, den beruflichen Erfahrungsschatz aufzubauen und im höheren Alter produktiv einbringen zu können, schwinden können. Nicht nur durch immer schnelleren Technologiewechsel, der zwar neue fachliche Herausforderungen setzt, aber zugleich für viele den fachlichen Anschluss erschwert, sondern auch durch eine Personalpolitik in vielen Unternehmen, die einseitig auf die Förderung und Entwicklung der jungen Kräfte setzt und die Weiterentwicklung der Potentiale von Älteren vernachlässigt. Das auf der Anerkennung von Erfahrung und Lebensleistung beruhende Senioritätsprinzip z.B. hat in vielen Unternehmen längst seine materielle und normative Geltung verloren.

„Unser Ältester hält die Arbeitsgruppe zusammen, er kennt sich hier aus und weiß was zu tun ist, wenn es mal kracht“ So wird vielfach die ausgleichende Autorität älterer Kollegen anerkannt, die bei Konflikten in Arbeitsgruppen die Kooperationsbereitschaft und gegenseitige Unterstützung bei der Arbeit sicherstellt.

Der Aspekt der sozialen Funktion der Älteren im betrieblichen Gefüge wird vor allem aus der Alltagserfahrung der Beschäftigten heraus thematisiert. In der Diskussion wurde herausgearbeitet, dass Ältere nicht nur Vorbilder oder „Paten“ für jüngere Kolleginnen und Kollegen sein können, sondern auch eine wichtige Rolle einnehmen, wenn es z.B. darum geht, Konflikte im Team zu schlichten. Auch die bislang viel zu wenig berücksichtigte Bedeutung der Älteren für die Vermittlung der Unternehmensgeschichte und für die Unternehmenskultur wird von den Teilnehmern unterstrichen.

„Ältere wollen nur ihre Ruhe, sind unflexibel und nehmen keine neuen Herausforderungen an“

Im alltäglichen Arbeitsprozess hatten die Teilnehmenden aber auch die Erfahrung gemacht, dass manche ältere Kolleginnen und Kollegen als nur wenig motiviert und unflexibel erscheinen. In einer solchen Sicht erscheint es nicht nur für das Management, sondern auch für die Belegschaften folgerichtig, auf ein möglichst frühzeitiges Ausscheiden der älteren Beschäftigten hinzuarbeiten.

An diesem Punkt sollte die Moderation darauf hinweisen, dass viele hochqualifizierte Ingenieure, Top-Manager oder Politiker, also die Eliten des Landes, den Gipfel der Leistungsfähigkeit und Kompetenz erst im fünften und sechsten Lebensjahrzehnt erreichen. Es ist also die Frage an die Teilnehmenden zu stellen, ob bestimmte Gegebenheiten in der Arbeit zu Motivations- und Flexibilitätsverlusten der älteren Kollegen beigetragen und wie sich die Arbeitseinstellungen der Älteren herausgebildet haben: Ist es im Betrieb überhaupt üblich, immer mal wieder neue Tätigkeiten und Erfahrungen zu machen (bzw. machen zu müssen)? Welche Rolle spielt Fort- und Weiterbildung in der Belegschaft? Gibt es Entwicklungswege, die ein „Lebenslanges Lernen“ und „sich neuen Herausforderungen stellen“ ermöglichen?

Präsentation der Ergebnisse zur zweiten Leitfrage

Auch hier präsentieren die Berichterstatter der Gruppen kurz ihr Plakat mit den Ergebnissen zur zweiten Leitfrage: Welche Arbeitsbedingungen hier im Unternehmen lassen es schwer erscheinen, bis zur Altersgrenze (63 / 65 Jahre) zu arbeiten?

Diskussion:

- ▶ **Allgemeine Verständnisfragen** (nach jeder Gruppenpräsentation)
- ▶ Lassen sich die Antworten zu bestimmten **Problemschwerpunkten** zusammenfassen? Hier sollten die Antworten sortiert werden.
- ▶ **Welche Problemschwerpunkte** haben vor allem mit der speziellen betrieblichen Situation oder der Branche zu tun?

Es sollte erwähnt werden, dass hier eine Konzentration auf den Betrieb erfolgt, obwohl auch andere Faktoren eine ausschlaggebende Rolle spielen können: Ein Beispiel dafür ist die typische Berufsbiographie von vielen älteren nicht-deutschen Beschäftigten. Sie haben häufig bereits als Kinder schon in ihrem Heimatland in der Landwirtschaft gearbeitet, sind dann emigriert und haben in Deutschland oftmals über Jahrzehnte körperlich sehr anstrengende Tätigkeiten in der Industrie verrichtet. Nicht wenige Arbeitnehmer aus dieser Gruppe sind weit vor dem regulären Rentenalter in ihrer Gesundheit sowie in ihrer Arbeits- und Leistungsfähigkeit verschlissen.

Beispiel

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer eines Workshops hatten aus ihrer Erfahrung heraus diejenigen Faktoren zusam-

mengetragen, die es erschwerten, auch im höheren Lebensalter noch im Unternehmen zu arbeiten. Diese Sammlung hat gezeigt, wie unterschiedlich diese „alternskritischen“ Bedingungen in der Produktion und bei den Angestellten gelagert sind.

In der Produktionsarbeit wurden körperlich anstrengende Arbeit, monotone Arbeitsabläufe, Schichtarbeit und ein Mangel an altersgerechten Arbeitsplätzen als Hauptgründe genannt, die eine „Weiterarbeit nach 60“ behindern. Von den Angestellten wurden insbesondere Leistungsdruck, unklare Zuständigkeiten, unsichere berufliche Perspektiven bis zur Rente und zu wenig Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten als hinderliche Faktoren hervorgehoben.

In der Diskussion konnte herausgearbeitet werden, dass diese Belastungen in bestimmten betrieblichen Bereichen sehr konzentriert waren. In diesen Abteilungen waren Ältere in nur geringer Zahl anzutreffen oder diese Bereiche waren als Problemschwerpunkte mit einem hohen Krankenstand und als „Produzent“ von Beschäftigten mit Leistungseinschränkungen bekannt. Durch die große Varianz der alternskritischen Arbeitsbedingungen und durch die Konzentration der Belastungen in bestimmten Bereichen wurde deutlich, dass betriebliche Gestaltungsansätze in sehr unterschiedlichen Handlungsfeldern ansetzen müssen und zugleich die „problematischen Bereiche“ im Betrieb prioritär bearbeiten sollten.

Zusammenfassung

- Beschäftigung für die Dauer des Erwerbsleben sollte Unternehmensziel sein
- kein Betrieb beginnt bei „null“
- das Personal wird mit und ohne Altersteilzeit älter, deshalb: die Frage ist nicht **ob**, sondern **wie** wir uns darauf einstellen.
- über die zukünftige Leistungsfähigkeit des Unternehmens wird heute entschieden.
- präventive Ansätze haben Priorität vor der Versorgung eingeschränkt arbeits- und leistungsfähiger Kolleginnen und Kollegen.
- **planvoller Wechsel** der Arbeitstätigkeit und Aufmerksamkeit gegenüber der **gesundheitlichen Befindlichkeit** erhalten die Arbeitsfähigkeit. Über die Leistungsfähigkeit im Alter wird in den 30 Jahren davor entschieden.
- Integration statt Separation arbeits- und leistungsgewandelter Beschäftigter ist sozial und wirtschaftlich anzustreben.
- der Bedarf an Arbeit für eingeschränkt einsetzbare, wenig flexible Beschäftigte wird höher, „Schonarbeit“ wird knapp.

SchulungsWorkshopKonzept.ppt → Folie 24

Resümee: Es gibt eine Vielzahl von unterschiedlichen Faktoren, die es erschweren, bis zur Rente gesund und voll leistungsfähig zu bleiben. Ein Teil davon sind Rahmenbedingungen geschuldet, denen einzelbetrieblich wenig entgegengesetzt werden kann. Insbesondere der wachsende Konkurrenzdruck erschert die Durchsetzung von Investitionen in Humanisierung der Arbeit. Vielfach bleibt heute die Arbeitsgestaltung hinter den technischen Möglichkeiten zurück, weil die Investitionen mit der Standortentscheidung verknüpft werden. Andere Faktoren liegen in den wechselvollen Arbeitsbiographien der Menschen begründet.

Es ist herauszuarbeiten, dass die Entwicklung der Arbeits- und Leistungsfähigkeit jedoch eng mit den Arbeitsbedingungen zusammen hängt und es von daher wichtig ist, betriebliche Arbeitsprozesse, Arbeitsorganisation und Personaleinsatz möglichst **alternsgerecht** zu gestalten.

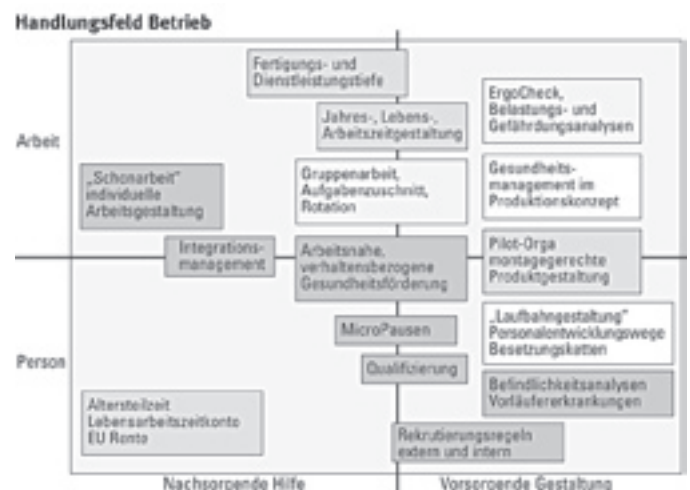
5 Block C: Orientierung

Betriebliche Gestaltungsfelder?

Dauer: ca. 60 Minuten

Die ersten beiden Bausteine des Workshopkonzepts zielten darauf, die Teilnehmenden für das Thema Arbeit und Altern zu sensibilisieren, die zunehmende Relevanz der betrieblichen Gestaltung einer altersgerechten Arbeit herauszuarbeiten. Daran anknüpfend geht es in diesem Block darum, zum einen den Handlungsrahmen einer Gestaltung von altersgerechter Arbeit zu skizzieren. Dieser Handlungsrahmen wird definiert durch die Bezugspunkte von vorsorgender Gestaltung und nachsorgender Hilfe sowie von Maßnahmen, die entweder an betrieblichen Bedingungen oder an den Beschäftigten selbst ansetzen. Zum anderen sollen die unterschiedlichen Handlungsfelder und Akteurskonstellationen im Betrieb aufgezeigt und mit den Teilnehmenden diskutiert werden.

Am Ende dieses kompakt gehaltenen Blockes, der im Plenum durchgeführt wird, sollen die Teilnehmenden genauere Vorstellungen über die „betriebliche Arena“ besitzen und sich mit der Frage auseinandersetzen, in welchen Feldern sie eigene sinnvolle Initiativen entwickeln können. Im Zentrum des Bausteines steht eine Präsentation, die mit einer Übersicht zu dem betrieblichen Handlungsrahmen beginnt. Für diese Übersicht wird die Folie 25 genutzt.



SchulungsWorkshopKonzept.ppt → Folie 25

Präsentation zu betrieblichen Handlungsfeldern

Zum Einstieg ist es sinnvoll, noch einmal auf den Zusammenhang von Qualität der Arbeit und Gesundheit hinzuweisen, den Vorrang der Prävention vor der Schaffung von „Schonarbeitsplätzen“ zu betonen und zu verdeutlichen, dass auf mehreren Ebenen und mit einer längerfristigen Zeitperspektive angesetzt werden muss, um Arbeit altersgerecht zu gestalten.

Vorstellung und Diskussion der wichtigsten Handlungsfelder im Betrieb, Anregungen für

- ▶ Welche **Handlungsansätze** existieren?
- ▶ Welche **Handlungsbereiche** werden als besonders bedeutsam eingeschätzt?
- ▶ Was ist **bereits gemacht** worden?
- ▶ Welche **Möglichkeiten** existieren?
- ▶ Welche **Eingriffsmöglichkeiten** hat der Betriebsrat, wo können einzelne Beschäftigte oder Arbeitsgruppen etwas initiieren?

- ▶ In welchen **Handlungsfeldern** ist man im Betrieb bereits aktiv?
- ▶ Welche **Erfahrungen** gibt es im Betrieb zu Initiativen, die auf eine Thematisierung von demographischen Wandel und Humanisierung abzielen ?

Nicht alle Ansätze und Maßnahmen müssen in aller Ausführlichkeit angesprochen werden. Hier kann eine Schwer-

punktsetzung in den Handlungsbereichen erfolgen, die im Betrieb besonders relevant bzw. erfolgversprechend sind. Ebenso sollte ein Resümee zu den Initiativen und Maßnahmen gezogen werden, die schon im Betrieb gelaufen sind. Kaum ein Betrieb wird „bei Null“ anfangen, und es erleichtert die Diskussion über künftige Initiativen, wenn Klarheit darüber besteht, an welchen bisher erreichten Stand sie anknüpfen können.

6 Block D: Entwicklung

Ideenwerkstatt – Schritte in die Praxis

Dauer: ca. 120 Minuten

In diesem Block des Workshops soll von der Problemanalyse und dem Blick auf die betrieblichen Handlungsmöglichkeiten der Schritt hin zu eigenen Initiativen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer vollzogen werden. Nun wird es „ernst“ mit der Beteiligung und der Selbstverpflichtung der Teilnehmenden, denn es geht darum, konkrete Ideen und Umsetzungsmaßnahmen für den betrieblichen Gestaltungsprozess zu entwickeln.

Die Initiativen können sehr vielgestaltig sein: Je nach Zusammensetzung der Teilnahmegruppe können entweder Ideen, Konzepte oder Forderungen formuliert werden, die von weiteren betrieblichen Akteuren (wie zum Beispiel den Betriebsrat) forciert werden sollen. Oder aber es werden kleine „Projekte“ entwickelt, die von Arbeitsgruppen oder einzelnen Beschäftigten in Eigenregie vorangetrieben bzw. umgesetzt werden.

Grundsätzlich sollen die Teilnehmenden ihre eigenen Vorstellungen zum Ausgangspunkt machen. Dennoch ist es wichtig, einen Hinweis zu geben, dass unterschieden werden sollte zwischen realistisch umsetzbaren Initiativen (die z.B. im Unternehmen finanzierbar sind) mit schnell erreichbaren konkreten Ergebnissen, und gegebenenfalls weiter gesteckten Zielen, die erst längerfristig in mehreren Schritten erreicht werden können.

In dieser Phase ist eine starke Workshopmoderation gefragt, die eingangs noch einmal den Themenbezug herstellt und die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in der „Pro-

jektentwicklungsphase“ motiviert, konkrete Schritte und Festlegungen zu treffen – ohne dirigistisch auf die Ausgestaltung Einfluss zu nehmen.

Einführung

Einleitend sollte verdeutlicht werden, dass es in diesem Block darum geht, konkrete Umsetzungsschritte zur altersngerechten Gestaltung der Arbeit im Betrieb zu entwickeln. Dabei ist es sinnvoll, auf die vorangegangenen Bausteine Bezug zu nehmen.

Je nach Interesse werden Kleingruppen gebildet: „In welchem der wichtigen Handlungsfelder möchte ich eine Umsetzungs idee entwickeln?“ Dabei auf eine sinnvolle Gruppengröße (4-6 TN) achten, ggf. zu einem Handlungsfeld zwei Gruppen bilden oder zu kleine Gruppen zusammenfassen.

An die Kleingruppen wird ein Arbeitsauftrag formuliert:

- ▶ Berichterstatter benennen
- ▶ Ideen und Vorschläge für die Ausgestaltung eines Handlungsansatzes stichwortartig sammeln
- ▶ Wenige Vorschläge davon auswählen
- ▶ Ausgewählte Vorschläge mit Hilfe der 5 W-Fragen konkretisieren in Richtung eines Projektansatzes
- ▶ **Was** wollen wir angehen? (Vorschläge präzisieren)
- ▶ **Wie** gehen wir vor? (Schritte/Vorgehensweise nennen)
- ▶ **Wer** tut es/ Wen brauchen wir? Woher kommt Unterstützung und Hilfe? (Z.B. Kollegen, Vorgesetzte, Betriebsrat, Experten usw.)
- ▶ **Wann** wird begonnen? (Termin des Beginns bestimmen)

- **Wo** beginnt die Umsetzung? (Ort des Beginns festlegen)

Wandzeitungen mit den 5 W-Fragen für jede Kleingruppe

Zur Unterstützung bekommen die Kleingruppen ein Plakat mit den zu beantwortenden Fragen an die Hand.

Projektentwicklung (Gruppenarbeit ca. 45 min)

Wichtig ist in dieser Phase die Unterstützung der Kleingruppen durch die Moderation. Alle Gruppen sollten durch den Moderator aufgesucht werden, um darauf hinzuwirken, dass die Ideen anhand der Fragen zu einem möglichst konkreten Ergebnis ausgearbeitet werden. Die Maßnahmen und Schritte sollen präzise fassbar und im Betrieb realistisch umsetzbar sein.

Projekte präsentieren

Die Gruppen präsentieren mit Hilfe der Plakate nacheinander ihre Umsetzungsmaßnahmen. Hier mit **Wandzeitung** arbeiten!

Die Moderation sollte dabei auf folgendes achten:

- Es sollten sowohl die Grundidee, ihre Verortung in dem jeweiligen betrieblichen Handlungsfeld und die nächsten Schritte, die zur Umsetzung unternommen werden (könnten), deutlich werden. Konstruktiv kann die Frage sein nach dem "ersten Schritt, der zu tun ist".
- Die Teilnehmer sollten auf die Projektvorschläge in Form von Verständnisfragen oder bereichernden Ergänzungen eingehen.

- Es gilt, Maßnahmen nicht nur zu bewerten, sondern neue zu starten oder eingeführte unterstützend zu verbessern.

Gegebenenfalls muss unter Mitwirkung der Moderation die institutionelle Einbindung von bestimmten Maßnahmen präzisiert werden, es ist also z.B. zu klären, welche Schritte von den Beschäftigten selbst in die Hand genommen werden sollten und welche sinnvollerweise von anderen Akteuren (z.B. Betriebsrat) übernommen werden können.

Falls sich die in den Gruppen erarbeiteten Umsetzungsmaßnahmen nach Ende des Workshops von den Anwesenden gemeinsam nicht weiterbringen lassen, kann es sinnvoll sein, dass die Teilnehmenden ein "individuelles Projekt" mitnehmen. Dies können kleine Aktivitäten sein (z.B. das Thema in das Teamgespräch einbringen, Begehung eines belastenden Arbeitsplatzes und Diskussion mit Kollegen etc.).

Beispiel

Eine Kleingruppe im Workshop hatte sich in dem betrieblichen Handlungsfeld „Arbeitsorganisation“ das Ziel gesetzt, ältere Kolleginnen und Kollegen, die als nicht mehr in der vollen Breite einsatzfähig galten, möglichst weitgehend in den Arbeitsprozess der Gruppe zu integrieren.

Im Rahmen des Workshops wurde verabredet, als ersten Umsetzungsschritt Gespräche in den Fertigungsteams zu führen, um abzuklären, welche Tätigkeiten die Älteren besonders gut in der Arbeitsgruppe übernehmen könnten. Die Meister und die Betreffenden sollten von Anbeginn mit einbezogen sein. Außerdem wurde vereinbart, dass ausdrücklich nicht die Debatte um „Minderleistung“ im Vordergrund stehen sollte, sondern es darum ging, die Kom-

petenzen der Älteren gemeinsam zu identifizieren und sie optimal in das Arbeitssystem der Gruppe einzubringen

Als praktischer Schritt wurde verabredet die Rotationsregeln für Gruppenarbeit in dem Fertigungsbereich kritisch zu überprüfen, um die Integration von mindestens einem Älteren oder eingeschränkt einsetzbaren Kollegen hinzubekommen.

Ein anderes Team hat ausgehend von den Gruppengesprächen Ideen erarbeitet, wie durch den Einsatz von Hilfsmitteln bestimmte Arbeitsvorgänge erleichtert und somit das Spektrum der möglichen Tätigkeiten für die älteren Kollegen ausgeweitet werden könnte. Schon mit Hilfe leicht veränderter Tätigkeitszuschnitte und technischer Lösungen konnte das Einsatzspektrum der Älteren stabilisiert und teilweise erweitert werden. Für die Rotation über die belastenden Arbeitstätigkeiten wurde vereinbart, dass spätestens dann rotiert wird, wenn die Schwächeren in der Gruppe an ihre Leistungsgrenze stoßen.

Die Erfahrung mit diesem Teil des Workshop zeigt, dass in Betrieben, mit einer starken Beteiligungsorientierung (Q-Zirkelarbeit, KVP, etc.) die Anregungen für Ansatzpunkte deutlicher und umsetzungsorientierter formuliert wurden, als in Betrieben, in denen die Beschäftigten gewohnt waren, Forderungen an Dritte zu formulieren.

Mit Blick auf die erarbeitenden Ergebnisse sollte der Moderator ein kurzes Resümee ziehen:

- ▶ Gegebenenfalls Abschlussrunde der Teilnehmenden: Positives und Negatives zum Workshop.

Ergebnisse auf **Wandzeitung** sichern!

Abschluss und Ausblick

- ▶ Welche betrieblichen Handlungsansätze standen für die Umsetzungsinitiativen im Mittelpunkt?
- ▶ Welche betrieblichen Akteure sind für die Weiterarbeit an welchen Punkten verantwortlich?
- ▶ Welche Nachfolgeaktivitäten sind verabredet? (Z.B. Folgetreffen nach einigen Wochen zum Stand der bisherigen Umsetzungsaktivitäten)

7 Anhang

7.1 Literatur und Handlungsanleitungen

Badura, Bernhard, Henner Schellschmidt und Christian Vetter (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2002. Demographischer Wandel. Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik. Berlin, 2003

Buck, Hartmut, Ernst Kistler und Hans Gerhard Mendius: Demographischer Wandel in der Arbeitswelt. Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung. Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart, 2002

Bullinger, Hans-Jörg (Hrsg.): Zukunft in einer alternden Gesellschaft. Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit, Stuttgart, 2001

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Mit Erfahrung die Zukunft meistern! Altern und Ältere in der Arbeitswelt, Dortmund, 2004

Dieckhoff, Klaus, Margarete Schreurs und Wolfgang Schröter: Auch Erfahrung zählt. Zukunft mit älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gestalten. Empfehlungen und Hinweise für die betriebliche Personalpolitik, Eschborn, 2003.

Gussone, Max, Achim Huber, Martina Morschhäuser u.a.: Ältere Arbeitnehmer, Altern und Erwerbsarbeit in rechtlicher, arbeits- und sozialwissenschaftlicher Sicht. Handbücher für die Unternehmenspraxis, Frankfurt a.M., 1999.

IG Metall-Vorstand und Sozialforschungsstelle Dortmund (Hrsg.): „Länger arbeiten oder früher gehen?“ Antworten von Betriebsräten der Automobilindustrie auf den demographischen Wandel, Frankfurt/Main, 2003.

Imarinen, Juhani und Jürgen Tempel: Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? Hamburg, 2002.

Köchling, Annegret: Projekt Zukunft. Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen. Dortmund, 2002.

Kruse, Andreas: Psychologische Beiträge zur Leistungsfähigkeit im mittleren und höheren Erwachsenenalter – eine ressourcenorientierte Perspektive. In: von Rothkirch, Christoph (Hrsg.). Altern und Arbeit: Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft, Berlin, 2000, S.72-87

Morschhäuser, Martina, Peter Ochs und Achim Huber: Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis, hrsg. von der Bertelsmann Stiftung und der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Gütersloh, 2003

Morschhäuser, Martina (Hrsg.): Gesund bis zur Rente. Konzepte gesundheits- und altersgerechter Arbeits- und Personalpolitik. Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit, Stuttgart, 2002

Petrenz, Johannes: Alter und berufliches Leistungsvermögen, in: Gussone, Max, Achim Huber, Martina Morschhäuser u.a. Ältere Arbeitnehmer, Altern und Erwerbsarbeit in rechtlicher, arbeits- und sozialwissenschaftlicher Sicht. Frankfurt a.M., 1999, S. 63-99.

Reindl, Josef, Carola Feller, Martina Morschhäuser, Achim Huber: Für immer jung? Wie Unternehmen des Maschinen-

baus dem demografischen Wandel begegnen. Frankfurt/Main, 2004

Strauß, Jürgen und Eva Kuda: Handlungshilfe Gruppenarbeit und ältere Arbeitnehmer. Handlungshilfe und Seminarkonzept, hrsg. von der Industriegewerkschaft Metall, Frankfurt/Main, 1998

7.2 Beispiele guter Praxis und Handlungsanregungen im Internet

www.demotrans.de | Ergebnisse des Verbundvorhabens “Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel”, gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung. Die Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit steht hier als download zur Verfügung.

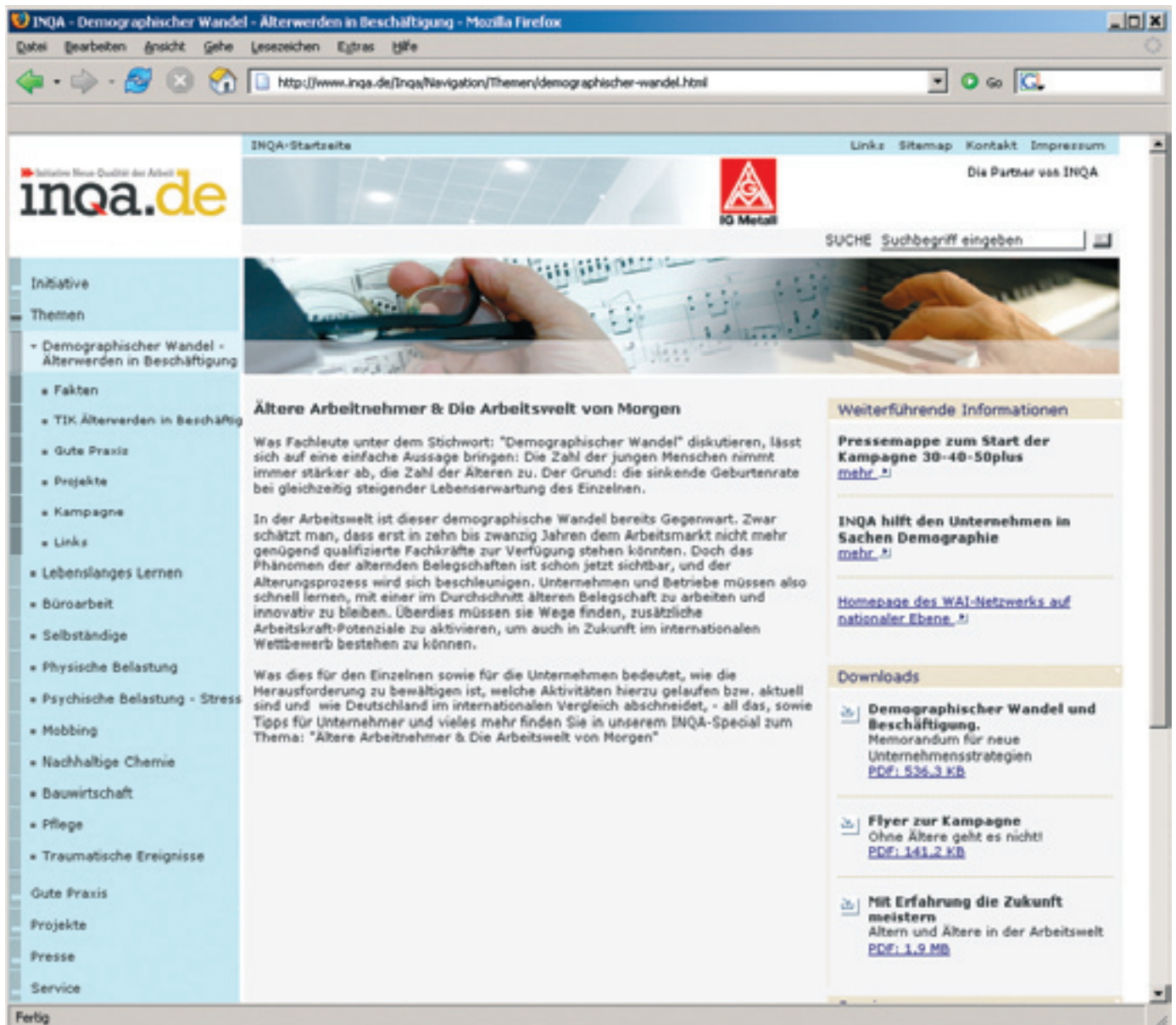
www.arbeitundalter.at | Wissensdatenbank der Industriellenvereinigung der Österreichischen Industrie und der Arbeiterkammer Wien. Darstellung zahlreicher betrieblicher Good Practice-Beispiele aus unterschiedlichen europäischen Ländern.

www.inqa.de | INQA ist ein Zusammenschluss von Bund, Ländern, Sozialversicherungspartnern und Unternehmen mit dem Ziel, eine neue Qualität der Arbeit zu fördern. Der demographische Wandel ist einer der behandelten Themenschwerpunkte

www.netab.de | Website des “Netzwerks für altersgerechte Arbeit” (NETAB), in dessen Rahmen auch das vorliegende Workshopkonzept entwickelt wurde.

www.igmetall.de/gutearbeit | Mit dem Projekt „Gute Arbeit“ will die IG Metall dazu beitragen, die Arbeitswelt menschengerecht zu gestalten. Die altersgerechte und lernfördernde Arbeitsgestaltung ist einer der Themenschwerpunkte.

www.diskussionsforum-demographie.de | Unter diesem Titel informiert der IG Metall-Bezirk Niedersachsen/Sachsen-Anhalt über das Thema.



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

Materialien zum Projekt **Gute Arbeit**

www.igmetall.de/gutearbeit



Gute Arbeit im Netz der IG Metall:

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



„Gute Arbeit – Menschengerechte Arbeitsgestaltung als gewerkschaftliche Zukunftsaufgabe“ Dokumentation der IG Metall-Konferenz

im Dezember 2002 | 8,18 €



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

Februar 2004 | 3,00 €



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



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



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

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



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



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

kostenlos



„Das betriebliche Eingliederungsmanagement – Neue Wege der Gesundheits- und Beschäftigungssicherung älterer ArbeitnehmerInnen Dokumentation eines Workshop Juni 2004 | 10 € „Dauer-Sprinter gibt es nicht“



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



„Freiwillig die Gesundheit riskieren? Indirekte Mitarbeitersteuerung und neue Fragen zu Gefährdungsbeurteilung und

Prävention im Betrieb“ Dokumentation des Workshop im Juli 2004 | kostenlos



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



Tipp 24 Dezember 2004 kostenlos

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