

Teilhabe

behinderter
Menschen
und betriebliche

Praxis

SBV Plus

Alter, Behinderung und Arbeitsgestaltung



Sozialpolitik | Vorstand



Sozialpolitik/
Gesundheitspolitik

Vereinte
Dienstleistungs-
gewerkschaft

Impressum

Herausgeber

ver.di-Bundesverwaltung
Ressort 12
Bereich Sozialpolitik/Gesundheitspolitik
Paula-Thiede-Ufer 10
10179 Berlin

IG Metall Vorstand
Funktionsbereich Sozialpolitik
Wilhelm-Leuschner-Straße 79
60329 Frankfurt/Main

Institut für Sozialforschung und
Sozialwirtschaft e. V. (*iso*)
Trillerweg 68
66117 Saarbrücken

Text und Redaktion

Achim Huber, Ralf Stegmann, Frank Meissner,
Jens-Jean Berger

www.teilhabepraxis.de
www.igmetall.de/behinderte
www.schwerbehindertenvertretung.verdi.de
www.iso-institut.de

Gestaltung und Satz

Peter Pleines
Crossmedia Konzeption und Produktion
Frankfurt am Main

Das Projekt „Teilhabe behinderter Menschen
und betriebliche Praxis“ wird gefördert aus dem
Ausgleichsfonds beim Bundesministerium für
Arbeit und Soziales

ver.di Bezugsadresse

Scholz direct
Richard Scholz GmbH
Paradiesstraße 206 A
12526 Berlin
Fon: 030 - 67 98 20
Fax: 030 - 67 98 23 00
verdi@scholz-direct.de

Bestellungen bitte per Fax oder E-Mail

IG Metall Bezugsadresse

– über die IG Metall-Verwaltungsstellen

– Im Extranet:
www.extranet.igmetall.de > Service > Shop

Produktnummer: 8689-14172

iso-Institut Bezugsadresse

iso-Institut
Trillerweg 68
66117 Saarbrücken
Fon: 0681 - 9 54 24-0
Fax: 0681 - 9 54 24-27
kontakt@iso-institut.de

ISBN 3-938865-15-6

1. Auflage Dezember 2006

Stand: August 2006

SBV Plus

Alter, Behinderung und Arbeitsgestaltung

Inhaltsverzeichnis

Kapitel I	Vorwort	7
Kapitel II	Ausgangspunkte für eine integrative Unternehmenspolitik	8
	Einführung	9
	Alternde Gesellschaft – alternde Unternehmen	10
	Behinderte Beschäftigte sind überwiegend Ältere – ihre Zahl wird künftig voraussichtlich ansteigen	12
	Die betrieblichen Handlungsspielräume werden kleiner	14
	Gesunderhalt, Beschäftigungssicherung und -förderung durch Gestaltung der Arbeit – Überblick	16
	1. Menschengerechte Gestaltung der Arbeit	17
	2. Alters- und altersgerechte Gestaltung	19
	3. Behinderungsgerechte Gestaltung	23
	Arbeitsgestaltung als Querschnittsaufgabe in demographischer und gesundheitspolitischer Perspektive	24
	Integrative Unternehmenspolitik: Beschäftigungsfähig bleiben – Anforderung für Arbeitnehmer/innen und für die Unternehmen	26
	Erweitertes Aufgabenfeld auch für die Schwerbehindertenvertretungen	27
	Kurzantworten	28
	Begriffe verständlich gemacht	29
Kapitel III	Präventive Arbeitsgestaltung im Überblick	30
	Menschengerechte Arbeitsgestaltung	31
	Beispiel Metallbetrieb	31
	„Gute Arbeit“ – menschengerechte Arbeitsgestaltung	32
	Übersicht Felder menschengerechter Arbeitsgestaltung	35
	Orientierungs- und Analyseinstrumente	39
	Altersstrukturanalyse	39
	Belegschaftsbefragungen	40
	Gefährdungsbeurteilungen	40
	Arbeitsbewältigungsindex (ABI)	41
	Zukunftsgespräche	41
	Personaleinsatzmatrix	41
	IMBA-, MELBA-Verfahren	43
	Grundsätze bei allen Maßnahmen zur menschengerechten Arbeitsgestaltung	43
	Arbeitszeitorganisation	44
	Überblick flexible Arbeitszeiten	44
	Beispiel: Regelung der Arbeitszeit durch ein Arbeitszeitkonto	45
	Regelungsfelder bei Arbeitszeitkonten	46
	Gestaltungsfelder für Lebensarbeitszeitmodelle	47
	Pausenregelungen	47
	Arbeitswissenschaftliche Empfehlungen zur Schichtplangestaltung	48
	Regelungsfelder bei Teilzeit	51
	Altersgerechte Arbeitsgestaltung	52
	Ein Praxisbeispiel	52
	Arbeitsorganisation für ältere Beschäftigte	52
	Behinderungsrechte Arbeitsgestaltung	55
	Technische Arbeitshilfen	56
	Begleitende Hilfen im Arbeitsleben	56
	Kurzantworten	58
	Begriffe verständlich gemacht	60



Kapitel IV	Demografischer Wandel und Altern in der Arbeitswelt	61
	Einführung: Wann ist man alt?	62
	Der Altersstrukturwandel in der Bevölkerung und in der Arbeitswelt	63
	Betriebliche Alterungstendenzen	65
	Die Berechnung der Altersstruktur von Belegschaften	67
	Alter und berufliche Leistungsfähigkeit	68
	Die Arbeitswelt im Wandel: Veränderte Altersstrukturen und Arbeitsanforderungen	70
	Kurzantworten	71
	Begriffe verständlich gemacht	72
Kapitel V	Betriebliche Strategien für alternde Belegschaften	73
	Einführung: Arbeiten bis zum Alter von 65 oder gar von 70 Jahren?	74
	Ende der Frühverrentungspolitik – aber in kleinen Schritten	75
	Die Altersteilzeitregelung	76
	Herausforderungen des demografischen Wandels für die betriebliche Personalpolitik	78
	Wege zur Bewältigung der demografischen Herausforderung	80
	Sicherung des Fachkräftebedarfs	80
	Erhalt der Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten	81
	Gestaltung des Berufsaustritts	82
	Quick-Check: Wie zukunftsfest ist das Unternehmen im Hinblick auf den demografischen Wandel?	83
	Kurzantworten	84
	Begriffe verständlich gemacht	85
Kapitel VI	Handlungsansätze für ein „gutes Älterwerden“ im Betrieb: Qualifizierung und Personalentwicklungsplanung	86
	Einführung: Altersgerechte Arbeit aus der Sicht von Beschäftigten	87
	Bedeutung von Qualifikation und qualifizierender Arbeit zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit	88
	Formale Qualifikation und „informelles Lernen“	90
	Lernförderlicher Berufsverlauf	93
	Handlungsansätze für eine altersgerechte Personalpolitik im Überblick	94
	Formale Weiterbildung	95
	Persönliche Entwicklungsplanung	97
	Altersgerechte Planung des Personaleinsatzes	98
	Horizontale Laufbahngestaltung	100
	Am Erwerbsverlauf orientierte Arbeitszeitgestaltung	102
	Wertschätzende Unternehmenskultur	104
	Umsetzungsstrategien	106
	Kurzantworten	108
	Abkürzungsverzeichnis	110
	Literatur	111

SBV Plus

Alter, Behinderung und Arbeitsgestaltung



Teilhabe

behinderter
Menschen
und betriebliche
Praxis

I Vorwort

Teilhabe behinderter Menschen und betriebliche Praxis

Ein Kooperationsprojekt von IG Metall, ver.di und iso-Institut, gefördert aus Mitteln des Ausgleichsfonds gemäß Schwerbehinderten-Ausgleichsabgabeverordnung beim Bundesministerium für Arbeit und Soziales.

Das Projekt Teilhabepaxis will Schwerbehindertenvertretungen, Betriebs- und Personalräte für die Aufgabenbereiche **Integration, Rehabilitation, Prävention und Gesundheitsförderung** sensibilisieren und qualifizieren. Ausgangsbasis ist das novellierte 9. Buch des Sozialgesetzbuchs (SGB IX), mit dem die Selbstbestimmung behinderter und von Behinderung bedrohter Menschen, ihre Teilhabe am gesellschaftlichen Leben und am Arbeitsleben gefördert werden soll.

Ziel ist es, behinderten und von Behinderung bedrohten Menschen ein selbstbestimmtes, gleichberechtigtes und benachteiligungsfreies Leben in der Gesellschaft zu ermöglichen (§ 1 SGB IX). Zentraler Bestandteil der sozialen Integration ist die Teilhabe am Arbeitsleben. Gerade aber die Arbeitsmarktsituation behinderter und von Behinderung bedrohter Menschen ist weiterhin angespannt und schwierig. Die Idee der Teilhabe setzt voraus, dass das SGB IX mit Leben erfüllt wird und mit Phantasie durch kompetente Schwerbehindertenvertretungen an die Bedürfnisse und Interessen der Beschäftigten angepasst wird.

Dies wird vor allem dann gelingen, wenn die Zielsetzungen des SGB IX in konkrete betriebspolitische Konzepte einfließen werden. Vor diesem Hintergrund hat das Projekt Teilhabepaxis mit finanzieller Unterstützung des beim Bundesministerium für Arbeit und Soziales angesiedelten Ausgleichsfonds Seminarmodule und Arbeitsmaterialien erarbeitet.

Mit Projektabschluss stehen 3 Module für Wochenseminare und 3 Module für 2- bzw. 3-Tagesseminare zur Verfügung:

Wochenseminare

- Teilhabepaxis 1: Zentrale Aufgaben der SBV
- Teilhabepaxis 2: Beschäftigung fördern und sichern
- Teilhabepaxis 3: Gesundheitsprävention durch betriebliches Eingliederungsmanagement

2- bzw. 3-Tagesseminare

- Teilhabepaxis Plus: Alter, Behinderung und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung
- Teilhabepaxis Plus²: Integrationsvereinbarung
- Teilhabepaxis Plus³: Der besondere Kündigungsschutz

Hinzu kommt ein Einstiegsmodul „Grundlagen des SGB IX“ für Betriebs- bzw. Personalräte, Mitarbeitervertretungen und Jugend- und Auszubildendenvertretungen.

Sie werden fester Bestandteil der Bildungsarbeit für Schwerbehindertenvertretungen und Betriebs-/Personalräte werden. **Das Projekt Teilhabepaxis wünscht viel Erfolg für die betriebliche Arbeit.**

Ralf Stegmann
ver.di-Bundesverwaltung
Sozialpolitik/
Gesundheitspolitik

Jens-Jean Berger
IG Metall Vorstand
FB Sozialpolitik

Achim Huber
iso-Institut

II Ausgangspunkte für eine integrative Unternehmenspolitik

Kurzbeschreibung des Kapitels

Unternehmen sind heute insgesamt noch nicht gut vorbereitet auf das künftige Altern von Erwerbsbevölkerung und Belegschaften, das erweiterte Anforderungen an die Gestaltung von Arbeit stellen wird. Das Kapitel zeigt im Überblick wie die verschiedenen Strategien zur Gestaltung von Arbeit und Arbeitsbedingungen sich ergänzen und ineinander greifen. Hervorgehoben wird, dass die Anforderung, „beschäftigungsfähig“ zu bleiben, sich nicht nur an die Arbeitnehmer/innen richten kann, sondern gleichermaßen an die Unternehmen und Dienststellen gestellt werden muss.

Nennung der Schlüsselbegriffe

- Alterung der Erwerbsbevölkerung ...
- ... und der Unternehmen
- menschengerechte Arbeitsgestaltung
- alters- und alternsgerechte Arbeitsgestaltung
- behinderungsgerechte Arbeitsgestaltung
- alternskritische Arbeiten
- Beschäftigungsfähigkeit

Zielsetzung des Kapitels

- Zusammenhänge verdeutlichen zwischen Altern der Erwerbsbevölkerung und der Notwendigkeit, präventiv verschiedene Strategien der Arbeitsgestaltung zu verfolgen

Fragen zum Kapitel

1. Warum ist das Altern der Erwerbsbevölkerung gerade mit Blick auf behinderte Beschäftigte zu beachten?
2. Was ist unter altersgerechter, was unter alternsgerechter Arbeit zu verstehen?
3. Was ist gemeint, wenn Unternehmen beschäftigungsfähig für alternde Belegschaften sein sollen?

Einführung

Wenn eine 25-jährige Büroangestellte über Rückenschmerzen klagt, stehen die Chancen gut, dass für das Problem ein ergonomisch ungünstiger Stuhl, einseitige Belastungen, Bewegungsmangel und eventuell Stress verantwortlich gemacht werden. Sie hat deshalb vielleicht gute Aussichten, als erste Maßnahme einen neuen Stuhl zu bekommen. Klagt dagegen ein 58-jähriger Büroangestellter über Rückenschmerzen, wird man eher sein Alter für das Problem verantwortlich machen. Eher wird dann vielleicht gefragt, wie lange er denn seine Tätigkeit überhaupt noch ausüben könne, als dass sein Stuhl erneuert wird.¹

Wenn Unternehmen künftig „altern“, können sich die Bedingungen für die Integration älterer, behinderter und beeinträchtigter Beschäftigter eher schwieriger darstellen als dies bislang der Fall war. Frühzeitige Verrentungen werden dann für die Unternehmen wie für die Betroffenen nicht mehr die „Lösung“ sein können. So droht die Gefahr, dass Probleme bei Arbeitseinsatz und Beschäftigung für ältere und behinderte Arbeitnehmer/innen, die gesundheitlich „angegriffen“ sind oder deren Qualifikation nicht mehr auf dem neuesten Stand ist, wachsen.

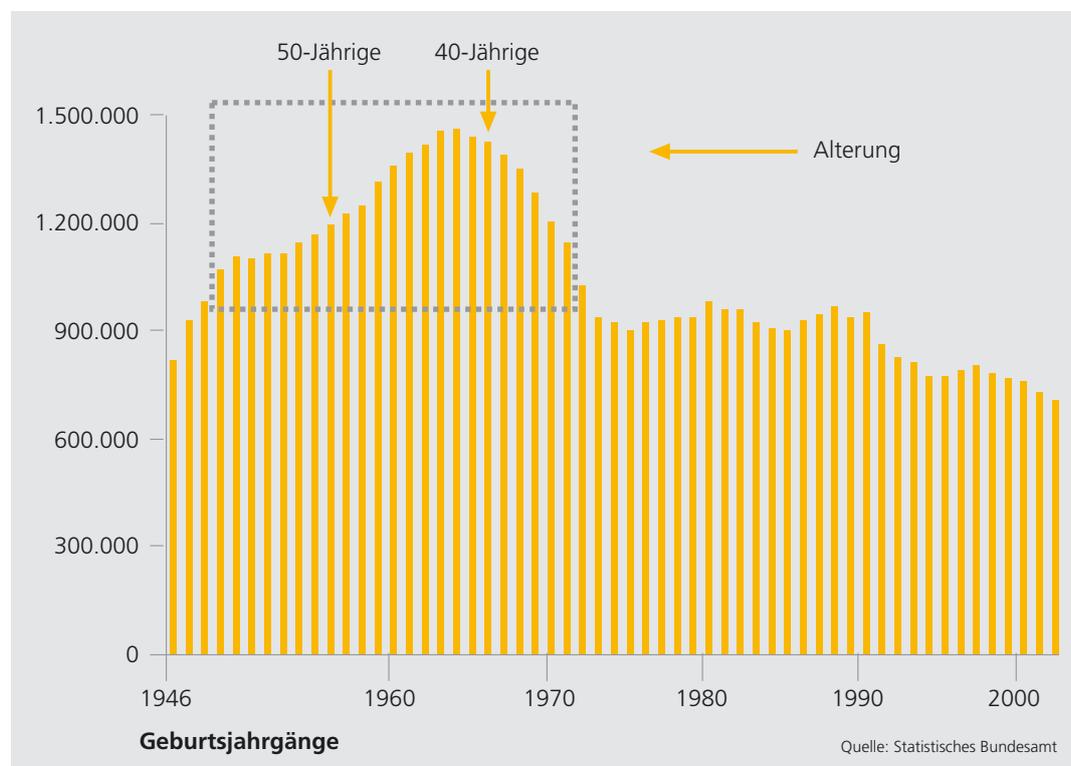
Deshalb steigen auch für die Interessenvertretung die Anforderungen: Ihre Kenntnisse und Initiativen sind zunehmend gefordert, damit die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen altersgerecht gestaltet werden und angemessene Qualifizierungen über das Erwerbsleben hinweg stattfinden. Sonst kann mit dem Altern von Belegschaften „automatisch“ die Zahl von behinderten und gesundheitlich beeinträchtigten Beschäftigten ansteigen, deren Beschäftigungssicherheit gefährdet ist.

¹ nach: INQA/BAUA, *Mit Erfahrung die Zukunft meistern! Altern und Ältere in der Arbeitswelt*, Dortmund 2004

Alternde Gesellschaft – alternde Unternehmen

Schon gegenwärtig und verstärkt in den nächsten Jahren tritt eine Alterung in der Arbeitswelt ein, auf deren Bewältigung sich auch die Interessenvertretungen frühzeitig vorbereiten sollten. Durch die demographische Entwicklung wächst nicht nur der Anteil der Rentnergeneration an der Bevölkerung, sondern auch der Anteil der Älteren in der Erwerbsbevölkerung. Noch in diesem Jahrzehnt kommen die ersten Jahrgänge der so genannten Baby-Boom-Generation – nach und nach – in das höhere Erwerbsalter. Und durch die gesetzlichen Schritte zu Anhebung des Rentenalters werden Arbeitnehmer/innen wohl künftig wieder häufiger bis in ein höheres Alter erwerbstätig sein müssen.

Abb. 1: Geburtsjahrgänge 1946 bis 2002 – Altern der „Baby-Boomer“



Die Abbildung 1 zeigt:

Die Zahl der Geburten stieg ab Mitte der 1950er Jahre deutlich an bis zu den stärksten Geburtsjahrgängen Mitte der 1960er Jahre – die Generation der so genannten Baby-Boomer. Danach sank sie wieder jährlich ab und liegt seit Anfang der 1970er Jahre bis heute auf einem deutlich niedrigeren Niveau. Entsprechend ist heute der Anteil der 35- bis Anfang 50-Jährigen an der Bevölkerung besonders hoch, der Anteil von Kindern und Jugendlichen an der Bevölkerung ist stark rückläufig.

Diese Entwicklung ist der wesentliche Grund für die schon stattfindende und die zukünftige Alterung der Erwerbsbevölkerung. Die starken Jahrgänge der 1950er und 1960er Jahre kommen ab etwa 2010 nach und nach in das höhere Erwerbsalter – die Baby-Boomer werden ältere Arbeitnehmer/innen. Die Grafik hebt dazu beispielhaft für das Jahr 2006 die Jahrgänge der aktuell 40- bzw. 50-Jährigen hervor.

Bislang ist in vielen Unternehmen noch die Altersgruppe der 35- bis unter 50-Jährigen am stärksten vertreten. Von den Älteren konnten sich Unternehmen dagegen bis vor kurzem häufig einvernehmlich trennen. Darunter waren oftmals auch gerade diejenigen Beschäftigten, bei denen bereits gesundheitliche Einschränkungen, nachlassende Leistungsfähigkeit oder Qualifikationsdefizite bestanden bzw. unterstellt wurden.

Wenn in vielen Unternehmen (noch) eine nur geringe Zahl Älterer beschäftigt ist, dann trägt das häufig zu einer gewissen Sorglosigkeit in „demografischen Fragen“ bei. Dabei wird oft noch nicht die Tatsache zur Kenntnis genommen, dass die Belegschaften bereits heute altern. Es ist meist ein schleichender Alterungsprozess, der erst langsam bemerkt wird.

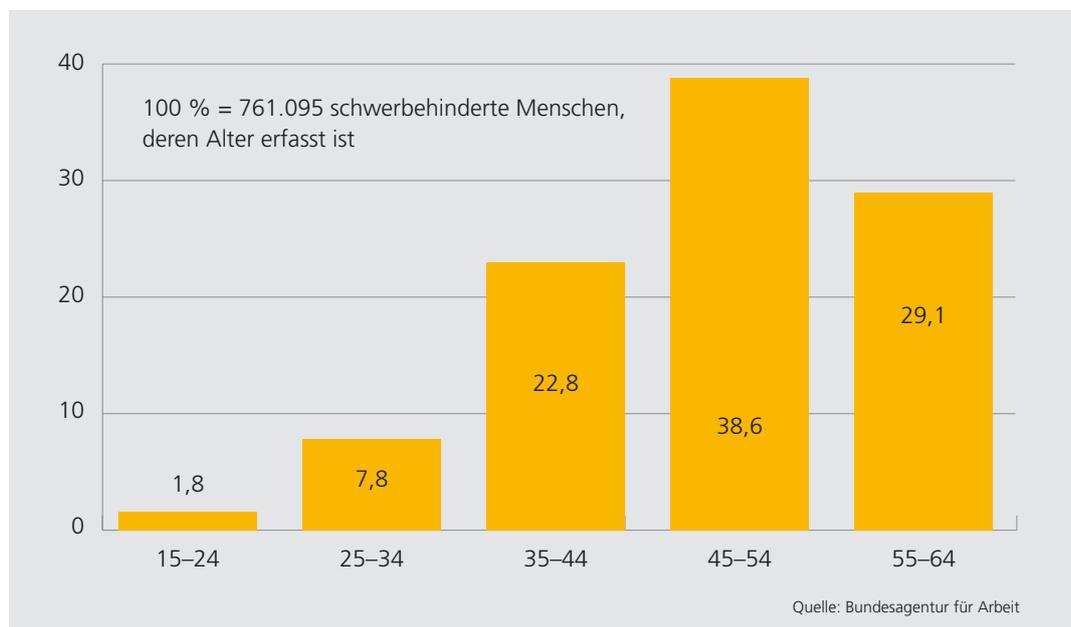
Der demografische Wandel stellt eine Herausforderung für die Unternehmen und für die Arbeitnehmer/innen dar:

- In weniger als zehn Jahren gibt es deutlich mehr Ältere als Jüngere in der Arbeitswelt. Es werden nur noch 20 % der Erwerbspersonen unter 30 Jahre sein, 50 % werden zwischen dreißig und fünfzig und 30 % werden älter als fünfzig Jahre sein.
- Baby-Boomer: Der heute große Bevölkerungsanteil der 35- bis 45-Jährigen wird in den nächsten 10 bis 15 Jahren einen „Altersberg“ der ab 50-Jährigen innerhalb der Erwerbsbevölkerung bilden.
- Die heutigen Leistungsträger der mittleren Jahrgänge werden damit gemeinsam altern und die größte Gruppe in vielen Unternehmen darstellen.
- Die Alterszusammensetzung verändert sich aber schon heute schrittweise. Das geschieht obwohl vielfach noch versucht wird, ältere Beschäftigte möglichst frühzeitig auszugliedern.
- In der Konsequenz werden Unternehmen künftig mit gealterten Belegschaften wirtschaften und arbeiten müssen.

Behinderte Beschäftigte sind überwiegend Ältere – ihre Zahl wird künftig voraussichtlich ansteigen

Unter anderem die langfristige Wirkung von Arbeitsbelastungen führt von anfangs noch harmlos erscheinenden Gesundheitsbeschwerden bei einem erheblichen Teil der Beschäftigten im Laufe von Jahren, teils erst von Jahrzehnten zu ernsthaften chronischen Verschleißerkrankungen. Deshalb ist es nicht überraschend, dass die Mehrzahl der schwerbehinderten Beschäftigten bereits zu den älteren Arbeitnehmer/innen zählt.

Abb. 2: Schwerbehinderte Menschen in Beschäftigungsverhältnissen nach Altersgruppen, 2003, in Prozent



Die heute beschäftigten schwerbehinderten Menschen verteilen sich sehr ungleich zwischen den Altersgruppen:

- Weniger als 10 Prozent von ihnen gehört zur Gruppe der Jüngeren unter 35 Jahren.
- Weniger als ein Viertel zählt zur mittleren Altersgruppe (35–44 Jahre).
- Gut zwei Drittel von ihnen zählen dagegen zur Gruppe der ab 45-Jährigen, rund die Hälfte ist ab 50 Jahre alt.
- Aber: auch nur knapp 7 Prozent gehören dabei gegenwärtig zu den ab 60-Jährigen. Dies wird sich dann ändern, wenn sich das erhöhte Renteneintrittsalter auch für schwerbehinderte Arbeitnehmer/innen voll auswirkt!

Wächst zukünftig insgesamt die Zahl der älteren Beschäftigten und werden die Ruhestandsgrenzen nach oben verschoben, dann kann dies auch zu einer wachsenden Zahl behinderter Menschen in den Unternehmen führen.

Dabei stellt sich schon heute durch die fortgesetzten Modernisierungs- und Umstrukturierungsprozesse die Beschäftigungssituation häufig schwierig dar: für behinderte ebenso wie für gesundheitlich beeinträchtigte und damit von Behinderung bedrohte Beschäftigte – und das heißt eben oftmals für die älteren Arbeitnehmer/innen. Wenn nicht gegengesteuert wird durch gesundheits- und altersgerechte Gestaltung der Arbeit, dann könnten in Zukunft bei steigender Zahl der Älteren die Beschäftigungsrisiken für diese Arbeitnehmergruppen eher noch größer werden.

Die betrieblichen Handlungsspielräume werden kleiner

Unternehmen sind heute insgesamt nicht gut vorbereitet auf eine Situation, in der die Gruppen behinderter und älterer Beschäftigter einen größeren Anteil an den Belegschaften haben werden:

- Nur rund 20 Prozent der dazu verpflichteten Arbeitgeber beschäftigten im Jahre 2003 im vorgeschriebenen Umfang schwerbehinderte Menschen. Bei der Erfüllung der Beschäftigungspflicht überwiegen größere Unternehmen und der öffentliche Dienst.
- Immerhin 30 Prozent aller beschäftigungspflichtigen Arbeitgeber beschäftigen überhaupt keine schwerbehinderten Menschen.
- Und: Nur 60 Prozent aller Unternehmen beschäftigen heute überhaupt Arbeitnehmer/innen, die über 50 Jahre alt sind. 4 von 10 Unternehmen haben also gegenwärtig keine Erfahrungen mit älteren Beschäftigten.

Viele Unternehmen haben sich so in den zurückliegenden Jahren von den älteren und behinderten Arbeitnehmer/innen geradezu „entwöhnt“, manchen fehlen heute überhaupt die Erfahrungen mit ihnen.

Gleichzeitig schrumpfen die betrieblichen Handlungsspielräume. Dies gilt sowohl für die traditionellen „Lösungswege“ der frühen Ausgliederung wie für die Einsatzbedingungen von älteren, nicht mehr „olympiareifen“ Belegschaften.

- Die bisher genutzten Instrumente zur – häufig noch sozialverträglich gestalteten – Frühverrentung werden verschwinden. Am längsten werden voraussichtlich noch Großunternehmen in der Lage sein, die Älteren durch Abfindungen zum frühzeitigen Ausstieg zu „motivieren“. Kleinen und mittleren Unternehmen fehlen solche Möglichkeiten weitgehend, sie werden beschleunigt altern. Aber auch die großen Unternehmen wird diese Entwicklung einholen.
- Die Regelungen zur Altersteilzeit enden im Jahre 2009; eine Nachfolgeregelung ist bislang nicht zu erwarten. Nach und nach werden alle Altersgrenzen für den Übergang in die Rente auf 65 Jahre angehoben. Eine stufenweise Anhebung der Regelaltersgrenze auf 67 Jahre ist für die Zeit ab 2012 geplant.
- Möglichkeiten, um die Einsatzbedingungen für Beschäftigte, die bereits in ihrer Leistungsfähigkeit beeinträchtigt sind, zu verbessern – etwa durch Entlastungs- und Versetzungsmaßnahmen – gestalten sich in den Unternehmen immer schwieriger. Zunehmend fehlen Arbeitsplätze, die deren verbliebener Leistungsfähigkeit und ihren Qualifikationen angemessen sind. Fast ganz verschwunden sind durch Rationalisierungsmaßnahmen solche (Schon-)Arbeitsplätze, die in Betrieben und Verwaltungen traditionell für Beschäftigte mit Einsetzeinschränkungen – darunter auch für manche behinderte Personen – ausdrücklich vorgehalten wurden.

Die bereits heute einsetzende Alterungstendenz in der Arbeitswelt ist Vorbote einer Situation, mit der sich Unternehmen künftig weit stärker als bisher auseinandersetzen müssen. Die Herausforderung besteht darin,

- die Arbeitstätigkeiten und Arbeitsbedingungen gesundheits- und alter(n)sgerecht zu gestalten und damit
- die Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmer/innen langfristig zu erhalten und zu fördern.

Denn:

- Nur so wird es künftig möglich sein, dass Beschäftigte länger als heute im Berufsleben tätig sein können
- und Unternehmen auch mit einer wachsenden Zahl Älterer produktiv und innovativ bleiben.

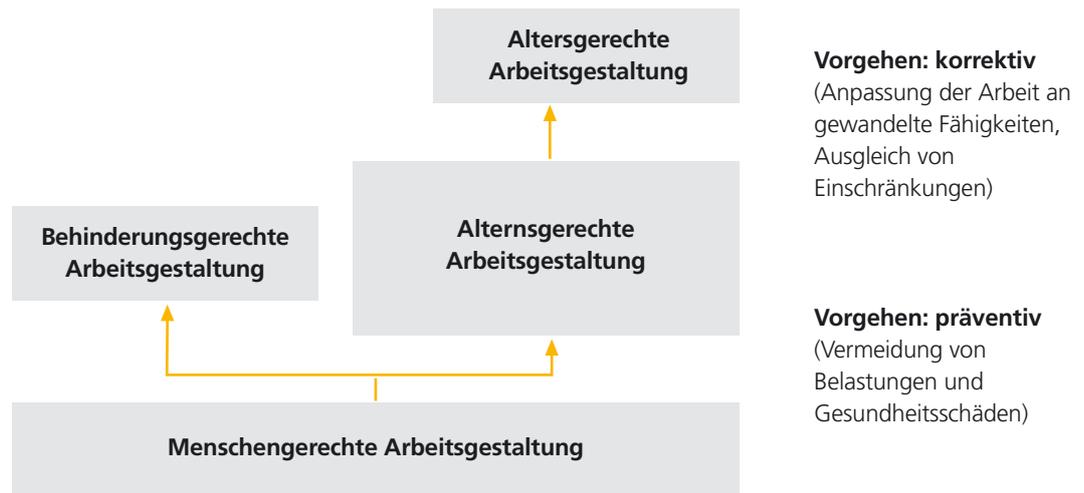
Gesunderhalt, Beschäftigungssicherung und -förderung durch Gestaltung der Arbeit – Überblick

Angesichts des tief greifenden Strukturwandels in den Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen sind heute Anstrengungen notwendig, um durch

- allgemeine Maßnahmen der menschengerechten Arbeitsgestaltung
- die alters- bzw. altersgerechte Gestaltung von Arbeit und Arbeitsbedingungen
- spezifisch behinderungsgerechte Gestaltungsmaßnahmen

die Voraussetzungen dafür zu verbessern, dass gesundes Altern in den Unternehmen und Dienststellen möglich wird.

Die drei Maßnahmenbereiche bauen aufeinander auf und ergänzen sich. Ihre gemeinsamen Zielrichtungen sind Gesunderhalt, Beschäftigungssicherung und -förderung in einer langfristigen Perspektive.



1. Menschengerechte Gestaltung der Arbeit

Basis ist dabei die Orientierung an einer menschengerechten Gestaltung der Arbeit. Deren grundlegende Kriterien sind:

■ Ausführbarkeit der Arbeit:

Durch die Ausstattung mit Werkzeugen und Hilfsmitteln und durch die Gestaltung der Maschinen und Anlagen muss gewährleistet sein, dass die Arbeit überhaupt ausführbar ist. Dies betrifft auch den vorgegebenen zeitlichen Rahmen.

■ Erträglichkeit und Schädigungslosigkeit der Arbeit:

Die Arbeit soll so ausgelegt sein, dass Beschäftigte über die Dauer ihrer Ausführung keinen bleibenden Schaden an ihrer Gesundheit nehmen und keine vorübergehenden gesundheitlichen Beeinträchtigungen erleiden.

■ Zumutbarkeit der Arbeit:

Arbeitsaufgabe und Arbeitsumgebung sollen so gestaltet werden, dass die Arbeit zumutbar ist. Der Maßstab, was als zumutbar gelten kann, ergibt sich allgemein aus den Wertvorstellungen, die sich in unserer Gesellschaft herausgebildet haben. Im besonderen Falle einzelner Beschäftigter spielt auch eine Rolle, welche Stellung er oder sie in Beruf und Betrieb einnimmt.

■ Förderlichkeit der Arbeit für die Persönlichkeit:

Die Persönlichkeit der Beschäftigten wird durch ihre Arbeit gefördert, wenn die Aufgabenstellung der Qualifikation gerecht wird und möglichst nicht nur rein ausführende, sondern auch planende und kontrollierende Tätigkeiten im Rahmen der Aufgaben eingeschlossen sind.

Eine präventive Arbeitsgestaltung verlangt eine möglichst frühzeitige Beachtung dieser Kriterien menschengerechter Arbeitsgestaltung.



2. Alters- und altersgerechte Gestaltung

Die Unterscheidung zwischen altersgerechter und altersngerechter Gestaltung der Arbeit ist sinnvoll, weil damit die Bedeutung vorbeugender Schritte hervorgehoben wird. Es geht nicht nur um – ausgleichende – Maßnahmen für die bereits Älteren, sondern um präventives Handeln mit Blick auf das Älterwerden.

(a) Altersgerechte Arbeitsgestaltung ...

... bedeutet eine Gestaltung von Arbeitsbedingungen und Arbeitseinsatz, die ein Arbeiten mit gewandelter Leistungsfähigkeit im höheren Erwerbsalter ermöglicht und dabei die mit dem Alter eintretenden Veränderungen berücksichtigt.

■ Berücksichtigung von mit dem Alter nachlassenden Funktionen:

Einige, insbesondere körperliche Funktionen und Fähigkeiten lassen mit zunehmendem Alter nach. So erreicht etwa die maximale Muskelkraft ihren Höhepunkt im dritten Lebensjahrzehnt und geht danach langsam zurück. Seh- und Hörfähigkeit nehmen bereits im mittleren Alter ab. Wichtig ist, dass solcher Leistungsrückgang vielfach keine Bedeutung für die üblichen Anforderungen im Arbeitsleben hat. Zudem lässt er sich meist durch gestalterische Maßnahmen an Arbeitsplätzen und in der Arbeitsumgebung ausgleichen. (Bei nachlassender Sehschärfe bedarf es etwa einer erhöhten Beleuchtungsstärke an den Arbeitsplätzen.)

➤ Zu beachten ist hierbei insgesamt:

Ein umfassender altersbedingter Leistungsabbau tritt heute in der Regel erst deutlich nach dem Ende des Erwerbslebens auf! Mediziner sprechen deshalb von „hochaltrigen“ Menschen ab etwa einem Alter von 80 Jahren. Gleichwohl kann im mittleren und höheren Erwerbsalter die Phase der „Höchstleistungsfähigkeit“ überschritten sein. Deshalb kann es etwa sinnvoll sein, für Ältere veränderte Arbeitszeit- und Pausenregelungen vorzusehen oder gezielt für sie geeignete Programme zur Gesundheitsförderung zu bieten.

➤ Generell gilt:

Ein Arbeiten nach gesundem Maß für das jeweilige Lebensalter ist erforderlich! Das heißt auch, dass in möglichst hohem Umfang Handlungs- und Entscheidungsspielräume bestehen sollten, damit Beschäftigte die Anforderungen der Arbeit und ihre individuellen Voraussetzungen in Einklang halten können.

■ Berücksichtigung von mit dem Alter eher wachsenden Fähigkeiten und Fertigkeiten:

Umgekehrt gilt, dass manche Leistungspotentiale und Fähigkeiten im höheren Erwerbsalter eher noch wachsen. Ältere verfügen nicht nur über mehr Erfahrungswissen, sondern oft auch über eine wachsende Fähigkeit, Probleme zu lösen. Sie sind vielfach in der Lage, ihr Wissen mit mehr Bedacht und Umsicht anzuwenden als Jüngere, auch auf neue Anforderungen und Situationen. Älteren wird deshalb nicht von ungefähr eine höhere Führungsfähigkeit attestiert. Gleiches gilt für andere bei der Arbeit bedeutsame Eigenschaften wie Zuverlässigkeit und Qualitätsbewusstsein und ebenso für soziale Orientierungen wie Loyalität und Arbeitsdisziplin.

Deutlich wird hiermit, dass für die Nutzung der Potentiale Älterer oftmals bereits ein frühzeitiges Handeln erforderlich ist. Sollen Ältere mit ihrem gewandelten Leistungspotential etwa andere Arbeitsaufgaben übernehmen als in jungen und mittleren Jahren, sind dafür z. B. ebenso arbeitsorganisatorische Veränderungen zu planen wie Möglichkeiten vorzusehen, damit sie ihre Qualifikationen anpassen und weiterentwickeln können.

(b) Altersgerechte Arbeitsgestaltung

Es geht also nicht alleine darum, Maßnahmen für die bereits älteren Beschäftigten einzuleiten, sondern dem Alterungsprozess von Anfang an Rechnung zu tragen und ein gutes **Älterwerden** im Unternehmen zu unterstützen.

- Altersgerechte Arbeitsgestaltung zielt darauf, die Arbeitsfähigkeit über das Erwerbsleben hinweg zu erhalten und zu fördern. Sie richtet ihren Blick also auf alle Altersgruppen und ist grundsätzlich vorbeugend orientiert.
- Altersgerecht sind Arbeitsplätze und Arbeitstätigkeiten, Organisation und Arbeitsumgebung prinzipiell dann, wenn die Bedingungen für alle Altersgruppen geeignet sind. Dies gilt aber heute vielfach nicht. Viele Arbeitsplätze und Tätigkeiten sind als „alterskritisch“ in dem Sinne anzusehen, dass man bei ihrer Ausübung über ein Arbeitsleben hinweg nicht gesund bleiben kann.
- Deshalb besteht ein Ansatz darin, grundsätzlich Möglichkeiten zum Wechsel zu planen: Altersgerechte Gestaltung der Arbeit kann dann heißen, die regelmäßige Rotation über verschiedene Plätze und Tätigkeiten zu ermöglichen oder insgesamt für solche alterskritischen Arbeiten eine zeitliche Begrenzung und danach einen Wechsel in andere Bereiche vorzusehen.

Das erfordert einerseits organisatorische Planungen des Betriebes, die den Wechsel im Berufsverlauf möglich machen (etwa Angebote für so genannte horizontale Laufbahnen, siehe Seite 100). Und es setzt voraus, die Entwicklungsmöglichkeiten für die Beschäftigten in der Arbeit zu fördern: Um solche Wechsel auch noch im fortgeschrittenen Erwerbsalter vollziehen zu können (und dies zu wollen), bedarf es regelmäßiger Weiterbildungsmöglichkeiten, bei denen nicht nur Neues gelernt wird, sondern auch das Zutrauen der Beschäftigten in die eigenen (Lern-)Fähigkeiten dauerhaft erhalten und gefördert wird.



- Um Maßnahmen der alters- wie der altersgerechten Arbeitsgestaltung künftig mehr Gewicht zu verleihen, ist schließlich vielfach ein grundlegender Perspektivwechsel, erforderlich.
- Bisher wird das Altern in der Arbeitswelt meist nur als ein Prozess des Abbaus von Fähigkeiten und damit unter der Perspektive von Defiziten betrachtet. Demgegenüber ist es erforderlich, vermehrt bei den Kompetenzen der Älteren anzusetzen und von ihnen ausgehend nach Chancen und nach dem angemessenen Veränderungsbedarf zu fragen. (vgl. nachfolgenden Kasten)
- Dieses Umdenken in der Arbeitswelt ist überfällig, wo ansonsten in unserer Gesellschaft heute die Gesundheit und Fitness der Älteren (gegenüber früheren Generationen) betont wird und von den „jungen Alten“ wie den „aktiven Rentnern“ die Rede ist.

Ältere Beschäftigte: „Kompetenzmodell“ statt „Defizitmodell“

Die Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter wurde lange Zeit meist im Sinne eines Defizitmodells betrachtet, also unter der Perspektive, dass Ältere im Laufe der Zeit immer weniger leistungsfähig werden und ihnen jüngere Beschäftigte deshalb prinzipiell vorzuziehen sind.

Die Leistungs- und Lernfähigkeit, die Arbeitsproduktivität und die Motivation älterer Arbeitnehmer/innen ist jedoch individuell sehr unterschiedlich. Wissenschaftliche Studien konnten zeigen, dass die Leistungsunterschiede innerhalb einer Altersgruppe weitaus größer sind als zwischen den verschiedenen Altersgruppen. Zwar treten chronische Erkrankungen (vor allem Erkrankungen des Stütz- und Bewegungsapparates sowie Herz-Kreislauf-Erkrankungen) bei älteren Arbeitnehmer/innen gehäuft auf. Viele Defizite lassen sich aber durch geeignete Hilfsmittel kompensieren.

Darüber hinaus gibt es genügend Hinweise darauf, dass ältere Beschäftigte über Vorteile gegenüber Jüngeren verfügen, z. B. sind sie ihnen überlegen an Erfahrungswissen und Arbeitsdisziplin, in der Einstellung zur Qualität, an Zuverlässigkeit, Loyalität und Führungsfähigkeit.

Damit Unternehmen besser mit dem Alterungsprozess ihrer Belegschaften umgehen lernen, ist deshalb ein Wechsel vom Defizit- zu einem Kompetenzmodell, vom Risiko- zum Chancenmodell, notwendig. Auf diese Weise kann die Leistungsfähigkeit von Älteren differenzierter beachtet werden und ihre speziellen Fähigkeiten werden stärker anerkannt. Im Kompetenzmodell steht nicht mehr die Frage im Mittelpunkt, was Beschäftigte nicht (mehr) können, sondern wird gefragt was sie können.

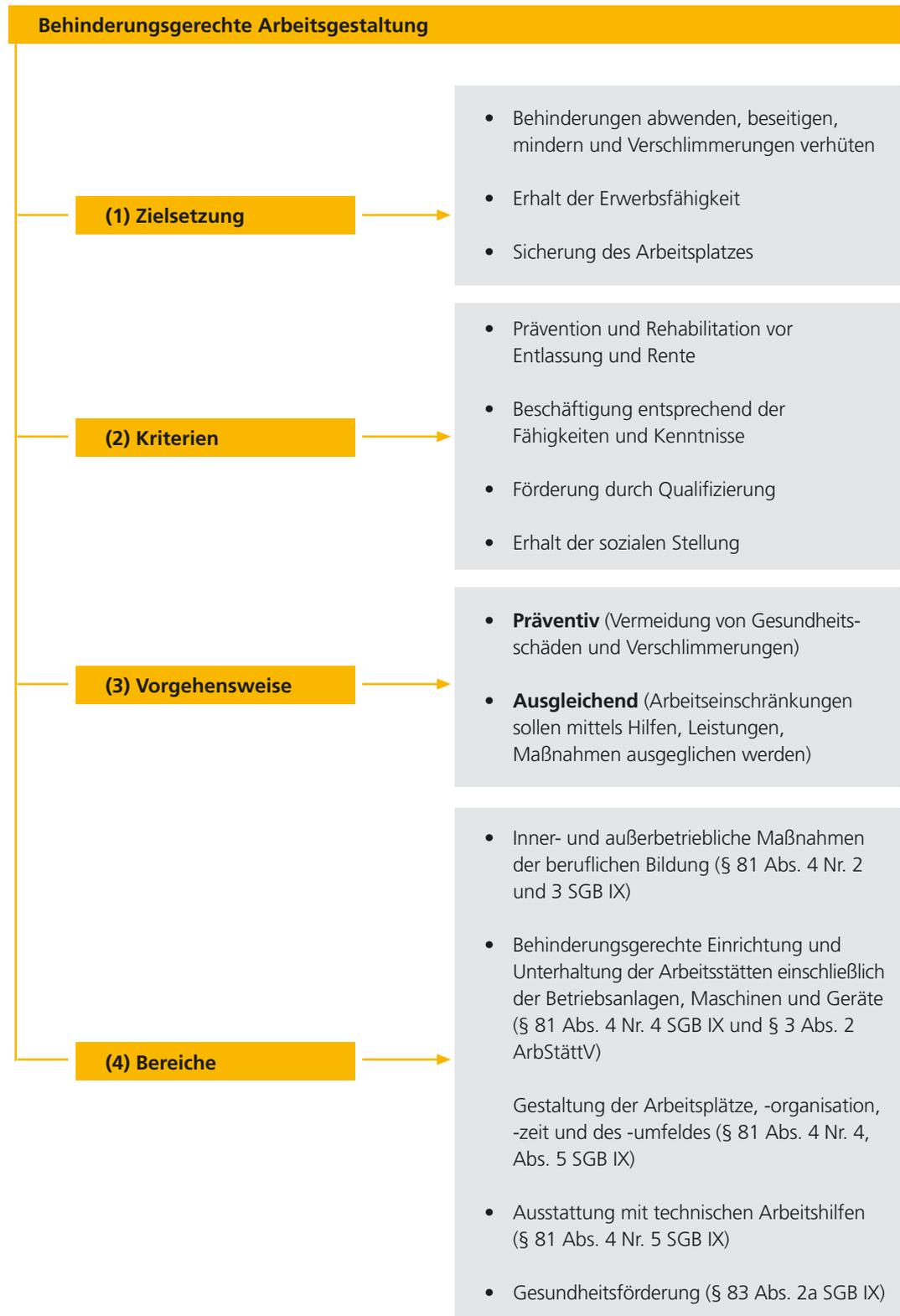
3. Behinderungsgerechte Gestaltung

Für anerkannt behinderte Arbeitnehmer/innen können Maßnahmen der Arbeitsgestaltung eine besondere Bedeutung haben. Deshalb legt das SGB IX als Anspruch der Beschäftigten und als Verpflichtung für den Arbeitgeber allgemein den Grundsatz fest: Behinderte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sollen ihren Fähigkeiten und Kenntnissen gemäß beschäftigt werden und sie sollen diese weiterentwickeln können (§ 81 Abs. 4, Ziff.1 SGB IX).

Die angemessene Gestaltung von Arbeitstätigkeit und Arbeitseinsatz behinderter Beschäftigter verlangt in besonderem Maße, die Art der gesundheitlichen Schädigung oder der eingeschränkten Funktionen zu berücksichtigen und mit den jeweiligen Anforderungen der Arbeit abzugleichen. Die Erfahrung zeigt zwar auch, dass viele behinderte Menschen keinerlei Probleme bei ihrer Arbeitstätigkeit und der Erbringung ihrer Arbeitsleistung haben. Trotzdem muss besondere Aufmerksamkeit darauf gerichtet werden, dass sich ihre Beeinträchtigungen bzw. ihre Gesundheitsschäden nicht weiter verschlimmern oder gar neue hinzukommen.

Deshalb ist für behinderte Beschäftigte das Spektrum sowohl der ausgleichenden wie der präventiven Maßnahmen zu beachten:

- Mit ausgleichenden Maßnahmen sollen Arbeitseinschränkungen bzw. -probleme, die durch bestehende Beeinträchtigungen und gesundheitliche Schädigungen bedingt sind, korrigiert werden. Im Vordergrund stehen technische und organisatorische Anpassungen sowie unterstützende und entlastende Maßnahmen. Ziel ist es, dass Arbeitsplatz, Arbeitsumgebung und Art der Tätigkeit den jeweiligen gesundheitlichen Einschränkungen der behinderten Beschäftigten gerecht werden.
- Vorbeugende Maßnahmen richten sich darauf, die Arbeit so zu gestalten oder den Arbeitseinsatz zu verändern, dass Gesundheitsschäden gar nicht erst entstehen und die vorhandenen gesundheitlichen Schädigungen sich nicht weiter verschlimmern. Zu berücksichtigen sind hier die Maßnahmen des Belastungsabbaus, des Gesundheitsschutzes und der Gesundheitsförderung.



Arbeitsgestaltung als Querschnittsaufgabe in demographischer und gesundheitspolitischer Perspektive

In der betrieblichen Alltagspraxis stehen alle drei Maßnahmenbereiche in einer engen Beziehung zueinander und ergänzen sich. Ihre gemeinsamen Ziele lauten: Erhalt von Gesundheit, von Qualifikation und damit insgesamt der beruflichen Leistungsfähigkeit von Beschäftigten – gleich welchen Alters.

Bei künftig eher noch steigenden beruflichen Leistungsanforderungen ist es besonders wichtig, solche Gestaltungsmaßnahmen, die dem Erhalt und der Förderung von Gesundheit, Arbeitsfähigkeit und Qualifikation dienen,

- möglichst frühzeitig
- präventiv
- und unter Berücksichtigung eines künftig längeren Erwerbslebens der Arbeitnehmer/innen

einzuweisen.

Das bevorstehende „Altern der Arbeitswelt“ kann so auch zu einer Chance werden:

- Allerdings ist es dazu notwendig, die bessere Gestaltung von Arbeitstätigkeiten und Arbeitsbedingungen als eine langfristige betriebliche Aufgabe in Angriff zu nehmen!
- Insbesondere die alters- und altersgerechte Gestaltung der Arbeit ist dabei Voraussetzung, um den demografischen Wandel bewältigen zu können!

Integrative Unternehmenspolitik: Beschäftigungsfähig bleiben – Anforderung für Arbeitnehmer/innen und für die Unternehmen

Geradezu ein neues Modewort ist in den letzten Jahren der Begriff der so genannten „Beschäftigungsfähigkeit“ geworden. Damit wird meistens alleine die Erwartung an Arbeitnehmer/innen zum Ausdruck gebracht, sich durch regelmäßige Qualifizierung auf wandelnde Arbeitsanforderungen einzustellen und ihre Leistungsfähigkeit bis in ein höheres Alter zu sichern. Weil die einmal erlangten Kenntnisse und Fertigkeiten immer seltener für ein ganzes Arbeitsleben ausreichen, wäre ansonsten zunehmend die „Fähigkeit“ bedroht, beschäftigt zu bleiben oder neue Beschäftigung zu finden. Damit wird aber das Risiko der „Beschäftigungsfähigkeit“ ganz auf die Seite der Arbeitnehmer/innen verlagert, die dafür Sorge tragen müssten, dass ihre Arbeitskraft möglichst lange „nachgefragt“ wird.

In einer alternden Arbeitswelt sollte sich die Anforderung, beschäftigungsfähig zu sein, jedoch an beide betriebliche Seiten richten. Sie stellt sich sowohl für die Unternehmen wie für die Arbeitnehmer/innen selbst. Das bedeutet im Einzelnen:

Beschäftigungsfähigkeit der Unternehmen:

Integrative Orientierungen

- Durch die angemessene Gestaltung der Arbeitsbedingungen müssen die Unternehmen beschäftigungsfähig auch für alternde Belegschaften bleiben, zum Teil müssen sie dies überhaupt erst werden.
- Sie müssen dabei Beschäftigungsmöglichkeiten für Ältere (teils: wieder) ausbauen und die Leistungsfähigkeit und Gesundheit ihrer älteren Beschäftigten besonders fördern.
- Gerade bei alternden Belegschaften geht es darum, drohende Defizite in der Qualifikation frühzeitig zu entdecken. Weiterbildungsangebote müssen sich sodann an alle Altersgruppen richten.
- Zur Beschäftigungsfähigkeit der Unternehmen gehört der Abbau von Vorbehalten gegenüber älteren oder behinderten Personen vom Arbeitsmarkt, auch um sich vielfach überhaupt wieder an diese Gruppen zu „gewöhnen“.
- Für solche – teils neuen – Anforderungen wird es nicht zuletzt darauf ankommen, dass die Unternehmen ein integratives Führungsverhalten auf allen Ebenen fördern. Auch damit bleiben Unternehmen beschäftigungsfähig: Indem sie Vorgesetzte und Führungskräfte auf die Umsetzung der genannten Aufgaben verstärkt orientieren.

Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer/innen:

Aktivierung der Beschäftigten

- Eigene Initiative für den Erhalt ihrer Gesundheit und die aktive Beteiligung an Gesundheitsschutz und Gesundheitsförderung werden umso dringlicher, wenn Arbeitnehmer/innen künftig bis in ein höheres Alter erwerbstätig sein werden.
- Die Gefahr, dass einmal erworbene Qualifikationen an Wert verlieren können, besteht heute in nahezu allen Bereichen. Bei sich schnell wandelnden Anforderungen in der Arbeitswelt sind Beschäftigte gefordert, auch noch im fortgeschrittenen Erwerbsalter ihre Kenntnisse und Fähigkeiten weiter zu entwickeln.
- Wo der Wechsel von Arbeitstätigkeiten oder -plätzen zum Schutz von Gesundheit und zur Sicherung der Qualifikation beiträgt, sind auch Arbeitnehmer/innen zunehmend gefordert, die Veränderungen mit zu tragen – auch noch im fortgeschrittenen Erwerbsalter.
- Insgesamt ist eine aktive Beteiligung der Beschäftigten erforderlich, wenn es um die Gestaltung ihrer Tätigkeiten und Arbeitsbedingungen, um gesundheitsverträgliches Handeln und die Motivation zur Weiterqualifizierung geht. Für die Interessenvertretungen liegt hier ein wichtiges Feld der Information und Überzeugungsarbeit in der Belegschaft.

In der Konsequenz heißt das:

Unter Beteiligung möglichst aller betrieblichen Akteure – Leitungsebene und Interessenvertretung, Fachkräfte, Führungskräfte und Vorgesetzte der verschiedenen Ebenen und schließlich der Beschäftigten selbst – müssen die Aufgabenstellungen

- der Gestaltung von Arbeitsbedingungen,
- des langfristigen Gesunderhalts,
- der Vorsorge für Altern und Behinderung

dauerhaft auf die Agenda betrieblicher Themen gesetzt werden.

Erweitertes Aufgabenfeld auch für die Schwerbehindertenvertretungen

Beim Stichwort Arbeitsgestaltung für behinderte Menschen wird zunächst vor allem an Gestaltungsmaßnahmen an den Arbeitsplätzen gedacht, die Einschränkungen der betroffenen Personen ausgleichen können. Im Mittelpunkt von Gestaltungsmaßnahmen, die viele Schwerbehindertenvertretungen initiieren, stehen denn bislang auch meist die Ausstattung von Arbeitsplätzen mit Arbeitshilfen sowie behinderungsgerechte Umgestaltungsmaßnahmen an den Arbeitsplätzen für einzelne behinderte Menschen.

- Auch die SBV wird hier künftig – in Zusammenarbeit mit dem Betriebs-/Personalrat und weiteren Akteuren – einen erweiterten Gestaltungsauftrag verfolgen müssen.
- Denn es geht auch für behinderte und von Behinderung bedrohte Beschäftigte in Zukunft vermehrt um präventive Maßnahmen der allgemein menschengerechten und der altersgerechten Gestaltung von Arbeit und Arbeitsbedingungen.

Kurzantworten

1. Warum ist das Altern der Erwerbsbevölkerung gerade mit Blick auf behinderte Beschäftigte zu beachten?

Behinderte Menschen in der Arbeitswelt zählen mehrheitlich zu den Älteren, etwa die Hälfte der heute beschäftigten schwerbehinderten Menschen sind 50 Jahre und älter. Da die Zahl älterer Beschäftigter gegenwärtig insgesamt noch eher gering ist, handelt es sich gleichwohl um eine nicht allzu große Gruppe: weniger als 400.000 über 50-jährige schwerbehinderte Beschäftigte gibt es derzeit in den Betrieben und Dienststellen. Steigt künftig die Zahl der Älteren im Erwerbsleben erheblich an, dann ist damit zu rechnen, dass auch die Gruppe behinderter Beschäftigter deutlich wächst. Die Aufgabe, angemessene Arbeitsbedingungen für diesen Personenkreis vorzuhalten bzw. zu schaffen, wird zunehmende Initiative verlangen.

2. Was ist unter altersgerechter, was unter alternsgerechter Arbeit zu verstehen?

Mit einer altersgerechten Arbeitsgestaltung wird die gewandelte Leistungsfähigkeit von Älteren beachtet. Dabei wird kein allgemeiner Leistungsrückgang mit dem Alter unterstellt, sondern gezielt werden diejenigen Leistungspotenziale beachtet, die sich mit dem Älterwerden verändern (und teils auch nachlassen). Eine alternsgerechte Arbeitsgestaltung hat dagegen nicht speziell die Älteren im Blick, sondern das Älterwerden, das für alle gilt. Alternsgerechte Arbeitsgestaltung nimmt den Zeitfaktor in den Blick und leitet Veränderungen unter der Perspektive ein, Leistungsfähigkeit und Gesundheit möglichst lange zu erhalten.

3. Was ist gemeint, wenn Unternehmen beschäftigungsfähig für alternde Belegschaften sein sollen?

40 Prozent aller Unternehmen beschäftigen heute keine über 50-Jährigen. Sie haben sich in den zurückliegenden Jahren damit vielfach von der Beschäftigung Älterer „entwöhnt“ und sind vor allem auf junge, hoch leistungsfähige Belegschaften eingestellt. Im Zuge des Altersstrukturwandels werden sie erst (wieder) lernen müssen, beschäftigungsfähig auch für ältere Belegschaften zu werden. Das betrifft sowohl den Abbau von Vorurteilen gegenüber Älteren wie die Bereitschaft, sie altersgerecht einzusetzen und ihnen Qualifizierungsmöglichkeiten zu bieten. Es bedeutet insgesamt vermehrt, Arbeitsbedingungen zu schaffen, unter denen man „gut alt werden“ kann.

Begriffe verständlich gemacht

Demographischer Wandel, Alterstrukturwandel

Die Demographie bzw. Bevölkerungswissenschaft befasst sich mit Veränderungen, mit Regelmäßigkeiten und Schwankungen in Zusammensetzung und Struktur der Bevölkerung. Solche Veränderungen hat es zu allen Zeiten gegeben. Was heute als demografischer Wandel bezeichnet wird, ist ein neues und sehr umfassendes Phänomen: ein massiver Wandel der Altersstruktur der Bevölkerung, der historisch einmalig ist. Es ist allerdings ein langsamer und schon lange andauernder Prozess, der heute deutlich sichtbar wird. Bereits mit der Wende vom 19. auf das 20. Jahrhundert setzte in den Industriegesellschaften ein Rückgang der Geburtenzahlen ein. Zugleich stieg die durchschnittliche Lebenserwartung nach und nach deutlich an. Heute ist in den meisten wirtschaftlich hoch entwickelten Ländern die Geburtenrate unter das Niveau von 2,1 Kindern gesunken, auf dem die Bevölkerungszahl rechnerisch erhalten bleibt (in Deutschland liegt die durchschnittliche Geburtenzahl je Frau bei 1,3 Kindern, in Frankreich bei 1,8 Kindern). Heute in Deutschland neugeborene Jungen und Mädchen haben eine statistische Lebenserwartung von über 80 Jahren. Beide Entwicklungen zusammen bewirken eine kontinuierliche Alterung der Bevölkerung. Kurz- und mittelfristig, darin sind sich alle Experten einig, kann weder eine wieder steigende Geburtenrate noch eine stärkere Zuwanderung aus anderen Ländern die Alterung der Gesellschaft aufhalten.

III Präventive Arbeitsgestaltung im Überblick

Kurzbeschreibung des Kapitels

Ziel einer präventiven Arbeitsgestaltung ist nicht die Beseitigung festgestellter Arbeitsschutzmängel. Es geht vielmehr um die vorausschauende Vermeidung von negativen Auswirkungen der Arbeit auf die Gesundheit von Beschäftigten. Insbesondere für die Zielgruppe der älteren und schwerbehinderten Beschäftigten sind arbeitsgestaltende Maßnahmen zur Sicherung der dauerhaften Teilhabe am Arbeitsleben bedeutsam. Es gibt verschiedene Ansatzpunkte für eine präventive Arbeitsgestaltung. Dazu gehören zunächst Instrumente, mit deren Hilfe die Fertigkeiten der Beschäftigten mit den Arbeitsanforderungen verbunden werden können.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Regelung der Arbeitszeit. Zunehmende Arbeitsverdichtung und Stress sind in Betrieben und Dienststellen allgegenwärtig. Verschiedene Maßnahmen der Arbeitszeitorganisation können Arbeitsbelastungen reduzieren oder die Integration nach Arbeitsunfähigkeitszeiten erfolgreich gestalten. Nicht zuletzt können konkrete Maßnahmen zur Gestaltung von Arbeitsplätzen dazu beitragen, dass Arbeit präventiv gestaltet wird und die Belange älterer und behinderter Beschäftigter berücksichtigt werden.

Nennung der Schlüsselbegriffe

- menschengerechte Arbeitsgestaltung – „gute Arbeit“
- ganzheitliche Arbeitsgestaltung
- präventive Arbeitsgestaltung
- Felder menschengerechter Arbeitsgestaltung
- Altersstrukturanalyse
- Gefährdungsbeurteilungen
- Personaleinsatzmatrix
- Arbeitsbewältigungsindex
- Arbeitszeitorganisation
- Arbeitszeitkonten
- Schichtplangestaltung
- altersgerechte Arbeitsgestaltung
- behinderungsgerechte Arbeitsgestaltung
- technische Arbeitshilfen

Zielsetzungen des Kapitels

- Allgemeiner Überblick über menschengerechte Arbeitsgestaltung
- Überblick über alters- und behinderungsgerechte Arbeitsgestaltung
- Überblick über die Gestaltung flexibler Arbeitszeiten
- Überblick über Instrumente der alters- und behinderungsgerechten Personalplanung
- Praxisbeispiele

Fragen zum Kapitel

1. Welche Handlungsfelder von menschengerechter Arbeitsgestaltung bestehen?
2. Was versteht man unter einer ganzheitlichen Arbeitsgestaltung?
3. Was versteht man unter einer präventiven Arbeitsgestaltung?
4. Welche Orientierungs- und Analyseinstrumente zur alters- und/oder behinderungsgerechten Arbeitsgestaltung?
5. Was ist bei Arbeitszeitkonten besonders zu beachten?
6. Was ist bei der Gestaltung von Schichtarbeit aus arbeitswissenschaftlicher Sicht empfehlenswert?

Menschengerechte Arbeitsgestaltung

Beispiel Metallbetrieb

Herr J. ist ein 45-jähriger Arbeiter, der über eine außerordentlich hohe Berufserfahrung verfügt. Er arbeitet in einem kleinen Metallbetrieb mit 28 Beschäftigten. Dort werden Rohlinge für Bohrer gefertigt, es wird in drei Schichten fast ausschließlich an Maschinen gearbeitet. Für die Arbeit sind hohe Qualifikationen und ein gehöriges Maß an Routine erforderlich. Erst ein bis zwei Jahre nach Ausbildungsende ist ein Dreher in der Lage, die hohen Qualitätsanforderungen zu erfüllen. Aufgrund seiner Arbeit genießt Herr J. eine hohe Wertschätzung bei Kollegen/innen und Vorgesetzten. Aktuell leidet Herr J. an starken Rückenproblemen und wendet sich an den Betriebsrat, der zu einem Besuch beim Betriebsarzt rät.

Bei der Untersuchung wird klar, dass Herr J. unter einer schweren, chronischen Wirbelsäulenerkrankung leidet. Vor allem die Halswirbelsäule und der Bereich des Schultergürtels sind betroffen. Wahrscheinliche Ursache hierfür ist die überwiegende Stehtätigkeit auf einem reinen Betonfußboden. Der Arzt verschreibt Massagen und verordnet Rückengymnastik.

Nach einigen Wochen führen die Rückenbeschwerden zu unerträglichen Schmerzen. Herr J. versucht dies durch die Einnahme einer bunten Palette von Schmerzmitteln zu bekämpfen. Der Betriebsarzt attestiert die medizinische Notwendigkeit für eine stationäre Rehabilitationsmaßnahme. Dem steht Herr J. skeptisch gegenüber: Er fürchtet negative Reaktionen bei den Kollegen/innen, die wegen der geringen Personaldecke seinen Ausfall mittragen müssten.

Nach einem halben Jahr ist Herr J. dauerhaft arbeitsunfähig krankgeschrieben. Sämtliche Maßnahmen der medizinischen Rehabilitation scheitern. Herr J. muss Rente wegen voller Erwerbsminderung beantragen.

Das Beispiel zeigt eine typische betriebliche Situation. Gesundheitliche Probleme werden lange Zeit ignoriert. Arbeitsgestaltende Maßnahmen werden nicht in Betracht gezogen. Der „Schaden“ für den Betrieb und die Sozialversicherungsträger fällt abschließend umso höher aus. (Beispiel von J. Tempel, Betriebsarzt, betriebsärztlicher Dienst der Verkehrsbetriebe Hamburg-Holstein)

„Gute Arbeit“ – menschengerechte Arbeitsgestaltung

1. Leitbild „gute Arbeit“

Erwerbsarbeit ist nicht nur eine Quelle von Einkommen, sondern ein wichtiges Feld, um berufliche Interessen, Ansprüche in der Arbeit und soziale Bedürfnisse zu verwirklichen. „Gute Arbeit“ bedeutet, dass Arbeit die Gesundheit und Lebensqualität fördert und jede/r seine Fähigkeiten einbringen und weiter entwickeln kann. Gute Arbeit heißt aber auch: Die Arbeitsbedingungen müssen so gestaltet sein, dass Familie und Freizeit vereinbar sind und die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten bis zum Rentenalter erhalten bleibt. „Gute Arbeit“ schließt deshalb einen ganzheitlichen, präventiven und beteiligungsorientierten Arbeits- und Gesundheitsschutz ein.

2. Betriebliche Bedingungen unter Wettbewerbsdruck

Die Bedingungen für menschengerechte Arbeit sind in den letzten Jahren stark unter Druck geraten: Arbeitsverdichtung, Arbeiten ohne Ende, Zunahme psychischer Belastungen und in einigen Bereichen auch wieder monotone, gesundheitsschädigende Arbeitsbedingungen. Die Gestaltung menschengerechter Arbeit trifft zunehmend auf eine Unternehmenspolitik der „kurzen Fristen“. Schnelle Erfolge und kurzfristige Renditen werden nur allzu oft zum Maßstab für erfolgreiches unternehmerisches Agieren erhoben.

Deutsche Unternehmen können nicht auf der Basis von Lohnsenkungen und schlechteren Arbeitsbedingungen konkurrieren. Deutschland ist Exportweltmeister, weil gute Arbeitskräfte gute Produkte und Dienstleistungen schaffen, nicht weil sie billiger sind. Ob ein Unternehmen Erfolg am Markt hat, hängt eng mit der Innovationsfreudigkeit zusammen. Innovativ können Beschäftigte nur sein, wenn ihre Fähigkeiten und gesundheitlichen Bedürfnisse bei der Gestaltung von Arbeit berücksichtigt werden.

3. Rechtliche Verbesserung

Mit dem Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) wurden europäische Richtlinien in nationales Recht umgesetzt. Ziel ist die Verhütung arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren einschließlich menschengerechter Gestaltung von Arbeit. Das ArbSchG schreibt eine funktionstüchtige betriebliche Arbeitsschutzorganisation vor. Wichtigstes Grundprinzip dabei ist die Prävention. Damit ist vorbeugendes, geplantes Handeln bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen gemeint. Es geht um das gesamte Belastungsspektrum in der Arbeitswelt, so z. B. um Lärm, schlechte Luft, unzureichende Beleuchtung, aber auch um psychische und psychosoziale Belastungsfaktoren. Die Beschäftigten werden vom Arbeitsschutzgesetz nicht mehr nur als zu schützendes Objekt gesehen, sondern jeder hat das Recht, Vorschläge zu machen und sich zu beschweren, wenn Mängel nicht beseitigt werden. Kernstück des Arbeitsschutzgesetzes ist die sog. Gefährdungsbeurteilung.

Die mangelnde Nutzung in den Betrieben hängt u. a. mit den betrieblichen Problemen (Arbeitsplatzabbau, Ausgliederung von Betriebsteilen, usw.) zusammen.

4. Ganzheitliche Arbeitsgestaltung

Der Auftrag des modernen Arbeits- und Gesundheitsschutzes richtet sich auf einen permanenten Verbesserungsprozess hin zu einer menschengerechten Arbeitsgestaltung. Er sollte als Querschnittsaufgabe in die zentralen betriebspolitischen Handlungsfelder integriert werden.

Die Nutzung der Mitbestimmung gibt Betriebs- und Personalräten ein Initiativrecht und erweiterte Handlungsmöglichkeiten. Auch Schwerbehindertenvertretungen können sich engagieren, z. B. auf der Grundlage des § 84 Abs. 2 SGB IX (Prävention). Gemeinsam sollten Betriebs-/Personalrat und die Schwerbehindertenvertretung ein Arbeitsprogramm für die Gestaltung von menschengerechter Arbeit im Betrieb entwickeln.

Arbeits- und Gesundheitsschutz sollte aber auch in die Organisations- und Entwicklungsprozesse von Unternehmen integriert werden und als Unternehmensziel und Führungsaufgabe verankert werden.

5. Prävention

In den Betrieben und Verwaltungen nimmt der Leistungs- und Arbeitsdruck zu. Psychische Belastungen haben als Ursache arbeitsbedingter Erkrankungen stark zugenommen. Erstmals bietet das Instrumentarium des Arbeitsschutzrechts die Möglichkeit, psychische Belastungen zu ermitteln und Präventionsmaßnahmen einzuleiten. Arbeitsgestaltung sollte nicht nur einen Schutz vor physischer und psychischer Überforderung, sondern auch ergonomische Mindeststandards und persönlichkeitsfördernde Arbeitsaspekte einschließen. Dies kann auch über Arbeitsanreicherung, Aufgabenintegration, mehr Spielräume in der Arbeit und neue Arbeitskonzepte erreicht werden (wie etwa Projekt- und Teamarbeit, selbständiges Arbeiten). Schon jetzt können in den Betrieben und Dienststellen Maßnahmen der Prävention durchgesetzt werden: Über Betriebs- und Dienstvereinbarungen können beispielsweise konkrete Vereinbarungen über die Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen, zu Prävention und Eingliederungsmanagement, zur betrieblichen Gesundheitsförderung oder auch zur Integration behinderter Menschen oder von Behinderung Bedrohter vereinbart werden.

6. Gesundheitsgerechte Arbeitszeitgestaltung

In vielen Bereichen haben überlange Arbeitszeiten und belastende Arbeitszeitlagen wie Schicht- und Wochenendarbeit zugenommen. Deshalb ist es wichtig, der Arbeit wieder ein gesundes „Maß“ zu geben. Belastete Beschäftigtengruppen (z. B. Schichtarbeiter/innen, ältere Beschäftigte, Beschäftigte mit kleinen Kindern) sollten grundsätzlich die Möglichkeit haben, ihre Arbeitszeiten zu reduzieren.

- Schwerbehinderte Menschen haben einen Anspruch auf Teilzeitbeschäftigung, wenn die kürzere Arbeitszeit wegen Art oder Schwere der Behinderung notwendig ist (§ 81 Abs. 5 SGB IX).
- Schwerbehinderte Beschäftigte haben nach § 81 Abs. 4 SGB IX einen Rechtsanspruch auf behinderungsgerechte Gestaltung der Arbeitszeit.

Bei der Gestaltung von Arbeitszeitmodellen ist ein möglichst „belastungsnaher Ausgleich“ zu berücksichtigen.

Arbeitszeitgestaltung an der Schnittstelle von Arbeits- und Lebenszeit hat eine besondere Bedeutung für die Qualität der Arbeit und für die Lebensqualität. Die Gestaltung von Arbeitszeit ist deswegen ein Kernbereich für die Gestaltung von „guter Arbeit“.

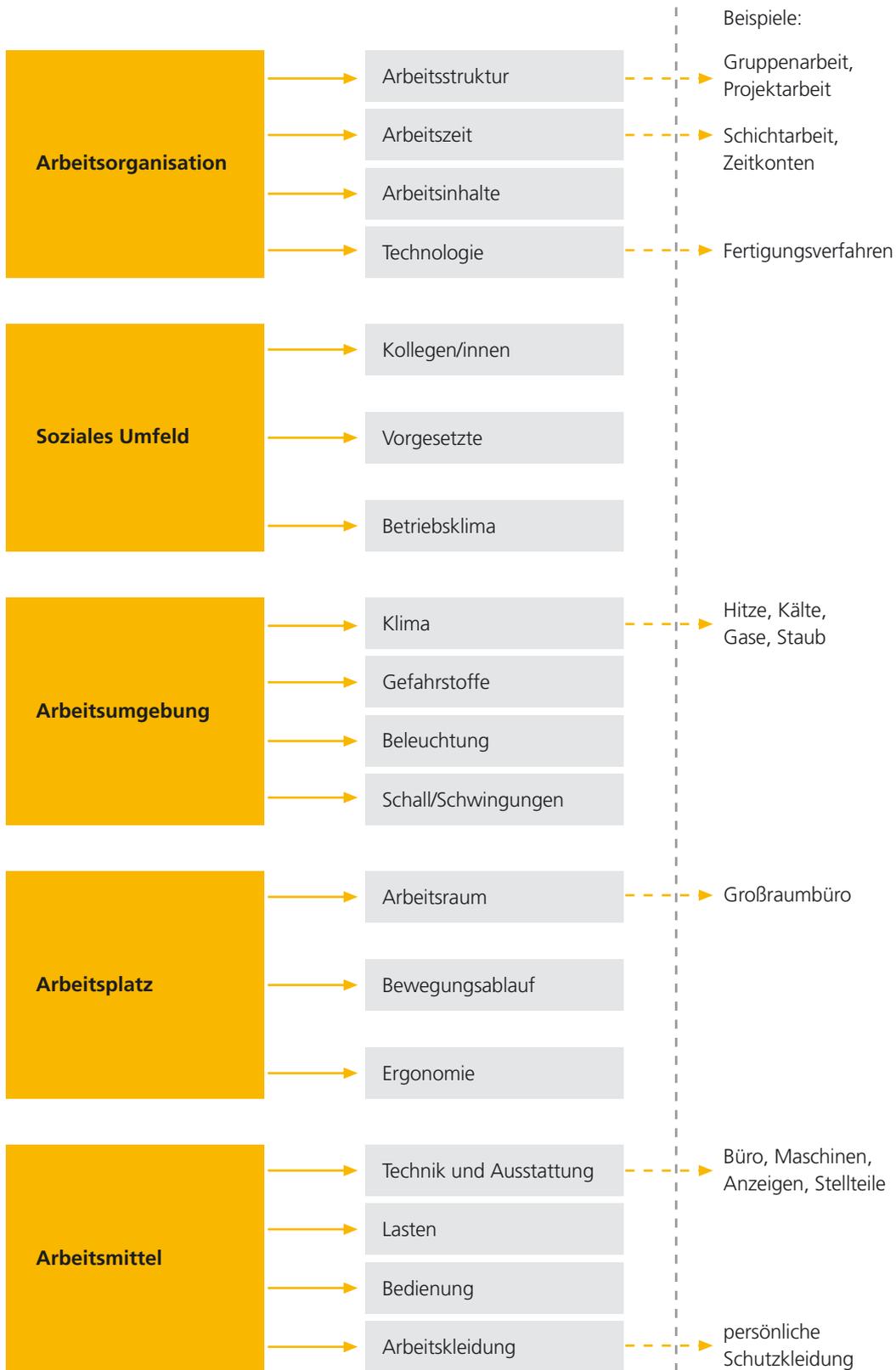
7. Unsichere Arbeitsverhältnisse – ein Gesundheitsrisiko

Neuer Handlungsbedarf entsteht auch durch die Zunahme von unsicheren (prekären) Arbeitsverhältnissen, also Beschäftigte mit Zeitverträgen, in Leiharbeit, Scheinselbständigkeit oder Teilzeit, ggf. ohne ausreichendes Existenzeinkommen. Unsichere Beschäftigungsverhältnisse gehen häufig mit erhöhtem Gesundheitsrisiko einher. Dies hat auch Auswirkungen auf die Arbeitsstandards der Stammebeschäftigten. Konzepte einer „guten Arbeit“ müssen den Schutz für Beschäftigte in unsicheren Beschäftigungsverhältnissen einschließen.

8. Neue Arbeitsweise für die betriebliche Interessenvertretung

Aufgabe von Interessenvertretungen ist es, die Vorschriften zu menschengerechter Arbeitsgestaltung umzusetzen. Qualität der Arbeit („gute Arbeit“) und ganzheitlicher Gesundheitsschutz ist eine Querschnittsaufgabe. Interessenvertretungen sollten sich zum Thema qualifizieren und das Handlungsfeld nicht ausschließlich „Beauftragten“ oder „Fachkräften“ überlassen. Die betriebliche Interessenvertretung übernimmt eine zentrale Rolle in der Kommunikation zwischen Beschäftigten und inner- und außerbetrieblichen Akteuren des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Wichtig ist ebenfalls, dass die Beschäftigten als Experten in eigener Sache einbezogen werden.

Übersicht Felder menschengerechter Arbeitsgestaltung



Die Übersicht zeigt, dass menschengerechte Arbeitsgestaltung sehr umfangreich ist und viele Handlungsfelder umfasst. Jedes Handlungsfeld bildet gewissermaßen eine Stellschraube, die das Arbeitssystem und damit die Gesundheit der Beschäftigten verändern können.

In der Arbeitswissenschaft herrscht Einigkeit darüber, dass eine Arbeit nur dann als menschengerecht bezeichnet werden kann, wenn folgende Merkmale zutreffen (siehe Kapitel 1):

- Schädigungslosigkeit und Erträglichkeit der Arbeit
- Ausführbarkeit der Arbeit
- Zumutbarkeit der Arbeit
- Zufriedenheit bei der Arbeit
- Förderlichkeit der Arbeit für die Persönlichkeit
- Sozialverträglichkeit der Arbeit

Das Ziel der menschengerechten Arbeitsgestaltung ist demnach weit mehr als die Vermeidung von Gesundheitsgefahren oder Arbeitsunfällen, sie umfasst die Entwicklung der ganzen Persönlichkeit des Menschen durch die Arbeit.

Behinderte Menschen und/oder ältere Beschäftigte können aufgrund von ausgefallenen Fähigkeiten gegenüber jüngeren und nichtbehinderten Beschäftigten benachteiligt sein. Der Grad der Behinderung oder das Alter der Beschäftigten sagen jedoch wenig über die tatsächlichen Einsatzmöglichkeiten der betroffenen Person aus. Eine schwerbehinderte Sachbearbeiterin mit Beinamputation kann am PC genauso gut arbeiten, wie ein nichtbehinderter Beschäftigter. Ein älterer Kollege in der Produktion kann jedoch sehr wohl einem jüngeren Beschäftigten unterlegen sein, wenn er den Arbeitstag in massiv ungesunder Arbeitshaltung verbracht hat. Es geht also um das Zusammenspiel der vorhandenen Fähigkeiten mit den Anforderungen des Arbeitsplatzes. Dem muss die Arbeitsgestaltung grundsätzlich Rechnung tragen. Deshalb ist immer zu fragen:

- Welche Fähigkeiten sind noch vorhanden?
- Welche Arbeiten sollen ausgeführt werden?
- Welche technischen Arbeitshilfen/Maßnahmen sind zur behinderungs- und altersgerechten Einrichtung und Unterhaltung der Arbeitsstätte geeignet?

Im nächsten Schritt kann durch arbeitsgestaltende Maßnahmen eine Verbesserung der Arbeitssituation erreicht werden. Dies kann geschehen durch:

A) Ergonomische Maßnahmen

Die Ergonomie wird immer dort relevant, wo der Mensch mit technischen Arbeitsmitteln in Berührung kommt. Die ergonomische Arbeitsplatzgestaltung will die Beschäftigten vor körperlichen Schäden auch bei langfristiger Ausübung ihrer Tätigkeit schützen. Ggf. ist der Arbeitsplatz unter physischen, psychischen und technischen Gesichtspunkten anzupassen. Dies kann beispielsweise mit Hilfe von bedienungsfreundlichen Geräten etwa oder höhenverstellbaren Tischen geschehen. So werden die Menschen in die Lage versetzt, die Arbeiten entsprechend ihren Fähigkeiten zu verrichten.

B) Arbeitsorganisatorische Maßnahmen

Arbeitsorganisation umfasst die systematische Gliederung und Gestaltung des Arbeitsablaufes, z. B. durch:

- Reduktion der Arbeitszeit
- Umstellung auf weniger gesundheitsschädliche Schichtsysteme durch Gestaltung nach arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen
- Vermeidung von Nachtschichten und besonders Dauernachtschicht
- Nutzung eines Zeitkontos
- Aufgabenwechsel oder Wegfall gesundheitsschädlicher Tätigkeiten
- Gruppen- oder Teamarbeit
- Einführung neuer Technologien
- Einführung bedienungsfreundlicher Techniken
- Gestaltung der Arbeitsumgebung (z. B. weniger Lärm, weniger Hitze, usw.)

C) Versetzung an einen anderen Arbeitsplatz

Ggf. bietet auch eine Versetzung die Chance, im Betrieb weiterzuarbeiten. Versetzungen können auch befristet erfolgen. Sie sollten nur das letzte Mittel sein. Schwerbehinderte Beschäftigte haben einen Rechtsanspruch „auf behinderungsgerechte Einrichtung und Unterhaltung der Arbeitsstätten“ sowie die „Ausstattung ihres Arbeitsplatzes mit den erforderlichen technischen Arbeitshilfen“ (§ 81 Abs. 4 SGB IX).

Vielfach gibt es **Widerstände** bei der Umgestaltung der Arbeitsorganisation und oft ist die Bereitschaft gering, Arbeitsplätze menschengerecht zu gestalten. Nicht selten wird eher das Ausscheiden aus dem Betrieb in Kauf genommen. Das kann folgende Gründe haben:

- Modernisierungs- und Rationalisierungsdruck in den Betrieben/Dienststellen: Viele Arbeitgeber streben nach „olympiareifen“ Belegschaften.
- Stress und Leistungsverdichtung machen Verbesserungen durch technische Arbeitshilfen zunichte.
- Das Management ist oft an allgemeinen ergonomischen Lösungen orientiert, die möglichst viele Beschäftigte umfassen. Individuelle Lösungen erscheinen als zu kostspielig und aufwendig. Oft fehlen Informationen, welche Alternativen möglich sind.
- Der Betrieb/die Dienststelle möchte keine Präzedenzfälle schaffen.
- Fehlende Bereitschaft von Vorgesetzten, sich mit dem Thema menschengerechte Arbeitsgestaltung zu beschäftigen.
- Ablehnung durch die Betroffenen selbst, weil sie Nachteile für sich fürchten.

Dabei liegt auf der Hand: Investitionen in die Gesundheit der Beschäftigten lohnen sich für den Betrieb/die Dienststelle, weil Kosten für Arbeitsausfälle oder Rehabilitationsverfahren eingespart werden können.

Insbesondere für schwerbehinderte und gleichgestellte Menschen werden Zuschüsse und Hilfen durch das SGB IX gewährt.

D) Betriebliche Gesundheitspolitik und Gesundheitsmanagement

Betriebliche Gesundheitsförderung zielt darauf ab, arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren durch präventive Maßnahmen zu reduzieren. Sie unterstützt diesen Prozess, indem sie individuelle und soziale Gesundheitsressourcen (z. B. Selbstvertrauen, Selbsttätigkeit, Wissen, Qualifikation, Teamzusammenhalt, Handlungsspielräume und die Lernförderlichkeit der Umwelt) mobilisiert und stärkt. Gesundheitsförderung will Handlungsspielräume eröffnen, die Einzelne wie auch Gruppen zunehmend befähigen, ihr persönliches Verhalten (Verhaltensprävention) und die Arbeitsbedingungen (Verhältnisprävention) gesundheitsförderlich zu gestalten.

Betriebliche Gesundheitsförderung ist ein gemeinsamer, langfristiger und ganzheitlicher Ansatz zur Verbesserung der gesundheitlichen Situation der Beschäftigten. Unternehmen und Beschäftigte profitieren davon gleichermaßen. Menschengerechte Arbeitgestaltung ist ein wesentlicher Bestandteil von Gesundheitsförderung.

Die betriebliche Gesundheitsförderung ist eine Ergänzung des rechtlich normierten **Arbeits- und Gesundheitsschutzes**.

Noch weitergehend ist das **betriebliche Gesundheitsmanagement**: Hier sollen alle Maßnahmen koordiniert werden, die zur Erhaltung und Wiederherstellung von Gesundheit und Arbeitsschutz, der menschengerechten Arbeitgestaltung sowie zur Prävention von gesundheitlichen Risiken beitragen. Alle betrieblichen und außerbetrieblichen Akteure des Arbeits- und Gesundheitsschutzes sollen in einem umfassenden Prozess miteinbezogen werden, z. B.: Arbeitgeber, Gewerkschaften, betriebliche Interessenvertretungen, Betriebsarzt, Sicherheitsfachkräfte, Sozial-/Sucht-Beratung, Krankenkassen, Integrationsämter, Unfallversicherung, Gewerbeaufsicht.

Orientierungs- und Analyseinstrumente

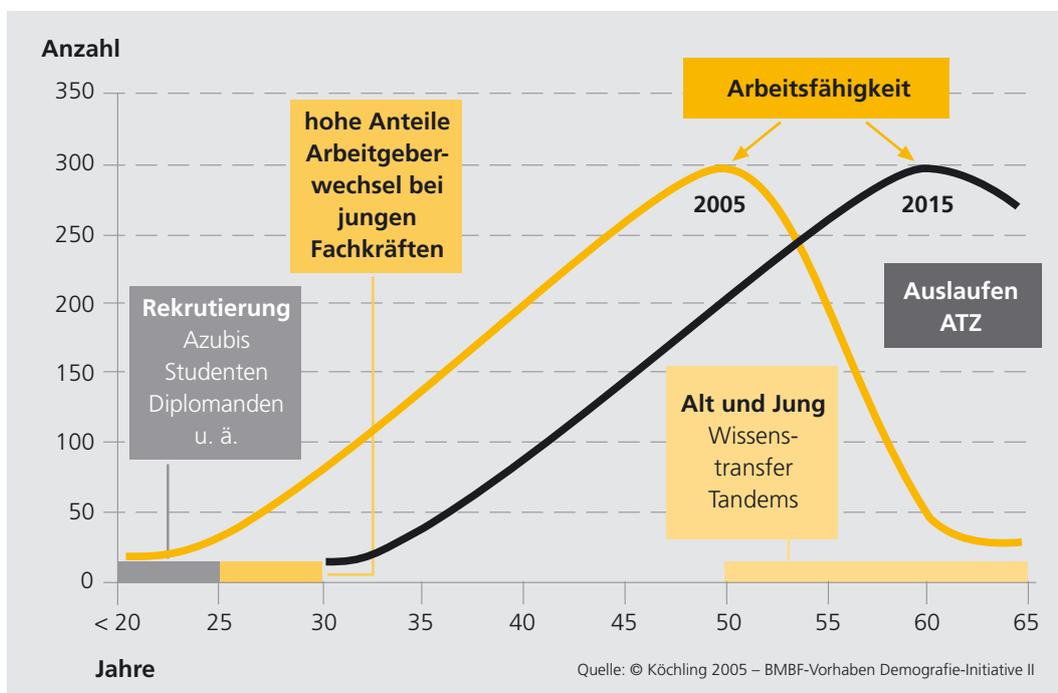
Um „gute Arbeit“ im Betrieb/der Dienststelle zu realisieren, benötigt man Informationen. Dazu gehören einerseits die Leistungs- und Qualifikationsprofile der Beschäftigten, als auch die verschiedenen Tätigkeitsanforderungen auf der jeweiligen Stelle. Auf dieser Grundlage lassen sich Maßnahmen zur Arbeitsgestaltung bzw. zur Qualifikation (nicht nur) von älteren oder behinderten Beschäftigten ableiten. Hier eine Übersicht über Orientierungs- und Analyseinstrumente:

Altersstrukturanalyse

Sie enthält eine:

- Darstellung der betrieblichen Altersstruktur nach Abteilung, Geschlecht, Qualifikation u. a.
- Durchführung einer alterskritischen Gefährdungsbeurteilung (Auflistung der altersgerechten Arbeitsplätze und der Arbeitsplätze, die kurz- und mittelfristig in altersgerechte umgewandelt werden können)
- Zukunftsszenario (Alterstruktur in fünf und/oder zehn Jahren) und Berücksichtigung der Altersstruktur in der Personalplanung

Ausgehend von der Alterstrukturanalyse zeigt die nachfolgende Grafik ein Beispiel, wie auf die verschiedenen Altersgruppen im Betrieb/in der Dienststelle gezielt eingegangen werden kann. Das Hauptaugenmerk liegt auf der Erhaltung und Verbesserung der Arbeitsfähigkeit und der Steuerung von Personalentwicklung.



Die orange Kurve zeigt den Ist-Zustand von 2005, in dem die Alterszusammensetzung der Beschäftigten eines Betriebes dargestellt wird. Die meisten Beschäftigten sind zwischen 45 und 50 Jahre alt. Die schwarze Kurve schreibt die aktuelle Altersstruktur 10 Jahre fort. 2015 werden die meisten Beschäftigten zwischen 55 und 60 Jahre alt sein.

Deutlich wird einerseits die Verknappung junger qualifizierter Fachkräfte und die Zunahme älterer Arbeitskräfte. Das Unternehmen muss also gleichzeitig Maßnahmen zur Rekrutierung junger Beschäftigter ergreifen, Wissenstransfer zwischen Jung und Alt sicherstellen, Maßnahmen für alters- und altersgerechte Arbeitsplätze ergreifen und Chancengleichheit beim Zugang zu betrieblichen Weiterbildungsangeboten sicherstellen.

Belegschaftsbefragungen

Im Rahmen von betrieblicher Gesundheitsförderung sind – anonym durchgeführte – Belegschaftsbefragungen ein gutes Instrument um:

- zu erfahren, wie die Beschäftigten ihre Arbeitsbedingungen wahrnehmen
- gesundheitliche „Brennpunkte“ festzustellen
- individuelle und durch den Betrieb/die Dienststelle bedingte Gesundheitsrisiken festzustellen
- für das Thema Gesundheit zu sensibilisieren und ins Gespräch zu kommen.

Sie liefern verlässliche Daten und Informationen für die Arbeit in Qualitäts-, Sicherheits- und Gesundheitszirkeln. Auch das betriebliche Vorschlagswesen bzw. Ideenmanagement kann davon profitieren. Belegschaftsbefragungen eignen sich auch sehr gut als Einstieg in Kampagnen zur betrieblichen Gesundheitsförderung. Zum einen können über eine Befragung fast alle Beschäftigten direkt angesprochen werden; zum anderen werden sensible Themen wie Krankheit, Belastungen und Arbeitsorganisation thematisiert, die im betrieblichen Alltag oft nicht angesprochen werden.

Gefährdungsbeurteilungen

Durch das Arbeitsschutzgesetz sind Betriebe und Dienststellen verpflichtet, ihren Arbeits- und Gesundheitsschutz permanent zu verbessern. Dabei gilt es, arbeitsbedingte Erkrankungen präventiv, also vorausschauend zu verhindern. Gefährdungsbeurteilungen bilden hierbei ein wichtiges und umfangreiches Analyseinstrument. Darüber hinaus können weitere Informationsquellen für die Bestandsaufnahme von Gesundheitsrisiken genutzt werden:

- Gesundheitsbericht
- Arbeitsplatzbeschreibungen
- Belastungsanalysen
- Arbeitsstätten-Begehungen
- arbeitsmedizinische Vorsorgeuntersuchungen und Informationen der Betriebsärzte
- Fehlzeiten- und Krankenstandsanalysen
- Betrieblicher Gesundheitsbericht der Krankenkassen
- Unfall- und Berufskrankenanzeigen
- Sicherheitstechnische Informationen der Sicherheitsfachkräfte
- Vorsorgeuntersuchungen



Arbeitsbewältigungsindex (ABI) – Work-Ability-Index (WAI)

Dies ist ein Messinstrument, bei dem durch einen Fragebogen die individuelle Arbeitsfähigkeit/-belastung der Beschäftigten ermittelt werden soll. Erfragt werden Krankheiten und das individuelle gesundheitliche Wohlbefinden. Anschließend wird ein individueller ABI/WAI-Wert ermittelt, der Aufschluss über mögliche Veränderungen der Arbeitsfähigkeit geben soll.

Leider fehlt bei der Anwendung des ABI/WAI häufig ein Bezug zu den betrieblichen Rahmenbedingungen. Deshalb sollte das Instrument erst benutzt werden, wenn Ergebnisse aus Gefährdungsbeurteilungen und Mitarbeiterbefragungen vorliegen. Anschließend kann es durchaus sinnvoll sein, den ABI/WAI beispielsweise in besonders hoch belasteten Arbeits- und Tätigkeitsbereichen einzusetzen. So kann der individuelle Handlungsbedarf verdeutlicht und zur Überprüfung der ergriffenen Maßnahmen herangezogen werden.

Wegen der sensiblen und zu schützenden Daten sollte dieses Messinstrument nur vom Betriebsarzt oder den Gesundheitsexperten/innen der Krankenkassen angewendet werden.

Zukunftsgespräche

Dies sind regelmäßige Gespräche zwischen Beschäftigten und Personalleitung/Management über die Arbeitsperspektiven von älteren und/oder behinderten Menschen. Wie in Mitarbeitergesprächen werden konkrete Perspektiven der Beschäftigten besprochen und festgelegt. Themen sind u. a. Einsatzfelder, weitere Qualifizierung, Wissenstransfer an jüngere Beschäftigte, Austritt aus dem Betrieb wegen Erreichen des Rentenalters. Dies gibt beiden Seiten Planungssicherheit.

Personaleinsatzmatrix

Die Personaleinsatzmatrix soll Arbeitsplätze für ältere und/oder schwerbehinderte Beschäftigte entsprechend den individuellen Voraussetzungen gestalten. So kann Handlungsbedarf erkannt werden. Außerdem können Beschäftigte gezielt qualifiziert werden.

Die Eignungs- und Anforderungsprofile für die verschiedenen Tätigkeiten werden in der Personaleinsatzmatrix kombiniert. Sämtliche Arbeitstätigkeiten werden in Kategorien eingeteilt – leichte, mittlere und schwere Tätigkeiten (1–3) – und den einzelnen Beschäftigten zugeordnet. Je nach Qualifikation und tatsächlichem Arbeitseinsatz (Stammarbeitsplatz, Mehrfachqualifikation) lassen sich Zusammenhänge zwischen Tätigkeit, Belastungsgrad und Gesundheitszustand ermitteln. Für die Kollegen Müller, Meyer und Becker – alle über 50 Jahre – wird Schulungsbedarf in der Kontrolle festgestellt (siehe Grafik).

Gleichzeitig gibt die Personaleinsatzmatrix einen Überblick über die verschiedenen Kompetenzen der Beschäftigten.

Personaleinsatzmatrix

Name	Geburts- jahr	Knick- schleifen	Aufhängung schleifen	Richten	Hängebahn	manuelles Anstreichen	Kontrolle	Stapler
		3	3	3	2	2	1	1
Schmidt	1951		x			o		S
Müller	1953	o	x	o		o	S	
Meyer	1953	o	x		o		S	
Becker	1954		x			o	S	
Bauer	1955	x	o		o	o		S
Hamann	1957	o	o	o	o	o	x	o
Schildner	1957	o	o	o	x			
Förster	1958	o	o		x			
Kunz	1960	x		o	o	o		
Uhrmacher	1961	x	o	o	o			
Gerber	1962			x		o		
Hintze	1964		x					
Mathieu	1965	x		o		o	o	
Landau	1965	o	x		o			
Johann	1967				S		x	
Littig	1970	o	o	o	o		x	
Ernst	1971		x					
Braun	1973	o		x		o		
Klein	1974	x	o					

Legende:

1-3 = körperlicher Schweregrad der Arbeit: **1** = leicht, **2** = normal, **3** = schwer
x = Stammarbeitsplatz **o** = Mehrfachqualifikation **S** = Schulungsbedarf

Alle Angaben wurden anonymisiert.

Quelle: Vetter 2003 BMBF – Vorhaben Demografie-Initiative

IMBA-MELBA-Verfahren

IMBA – Integration von Menschen mit Behinderungen in der Arbeitswelt

Hierbei handelt es sich um ein Profilvergleichs- und Dokumentationsverfahren für Prävention und Rehabilitation. IMBA ist ein Mittel zur Förderung der Teilhabe behinderter Menschen am Arbeitsleben. Es dokumentiert neben der Arbeitsfähigkeit die Anforderungen an einen bestimmten Arbeitsplatz. Über den Vergleich der Fähigkeiten und Anforderungen soll ermittelt werden, ob und welche Maßnahmen zur Arbeitsgestaltung oder zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit in Frage kommen könnten. IMBA will damit erreichen, dass die betroffenen Personen möglichst optimal eingesetzt werden.

MELBA – Merkmalprofil zur Eingliederung leistungsgewandelter und behinderter Menschen

MELBA ist ebenfalls ein Verfahren, mit dem einerseits die Fähigkeiten einer Person und andererseits die Anforderungen einer Tätigkeit dokumentiert und für den optimalen Arbeitseinsatz verglichen werden können. MELBA beinhaltet – neben den IMBA-Merkmalgruppen – auch psychische Merkmale des Anforderungs- und Fähigkeitsprofils.

Für beide Verfahren wird eine Software benötigt (nähere Informationen unter www.imba.de, www.melba.de).

Grundsätze bei allen Maßnahmen zur menschengerechten Arbeitsgestaltung

Maßnahmen für ältere und behinderte Beschäftigte sollten zum festen Bestandteil der betrieblichen Arbeitsorganisation gehören. Um nicht immer wieder bei Null anzufangen, ist es wichtig, menschengerechte Arbeitsgestaltung in die betriebliche Gesundheitsförderung zu integrieren. Hilfreich ist dabei der Abschluss von

- Betriebs- und Dienstvereinbarungen zur Betrieblichen Gesundheitsförderung
- Integrationsvereinbarungen und Vereinbarungen zum betrieblichen Eingliederungsmanagement (am besten als Betriebsvereinbarung)

Hierzu bedarf es einer Sensibilisierung aller Beteiligten im Betrieb/in der Dienststelle.

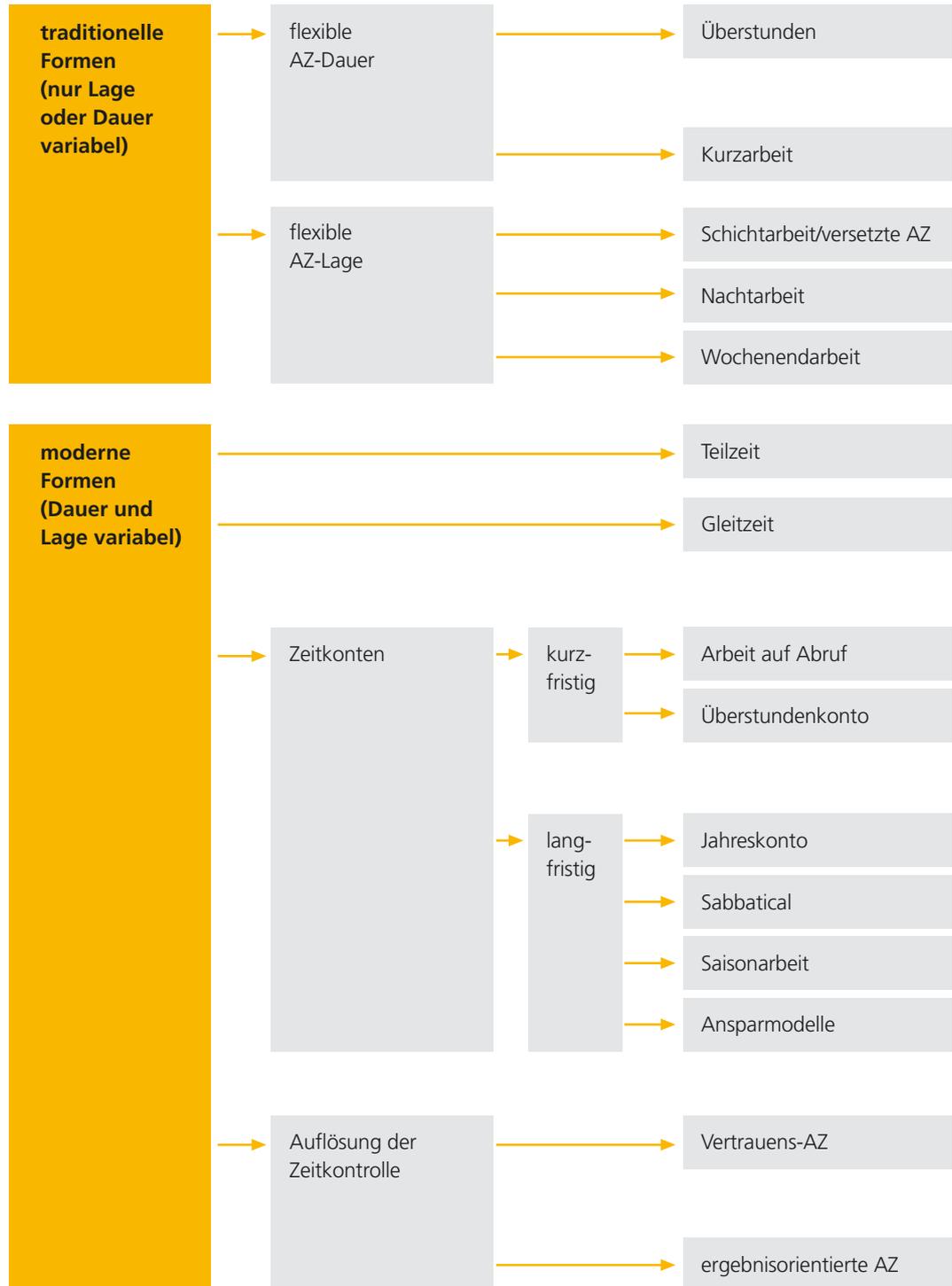
- Hinweise auf gesundheitliche Einschränkungen ernst nehmen: Nur wenn frühzeitig eine Gefährdung erkannt wird, können geeignet Maßnahmen zur Vermeidung getroffen werden.
- Situation der Betroffenen klären.
- Wird die Arbeitsgestaltung verändert, dann müssen die verschiedenen Maßnahmen erneut kontrolliert und gegebenenfalls korrigiert werden.

Ansatzpunkte für behinderungs- und altersgerechte Lösungen:

- bei der Person: Informieren, Beraten, Betreuen und Unterstützen
- bei der Person: Wiederherstellung von Gesundheit bzw. Stabilisierung des Gesundheitszustandes
- bei den Arbeitsbedingungen: Entlastung, Gestaltung der Arbeitsorganisation
- beim Arbeitsverhältnis: Kündigungsschutz, Verdienstsicherung, Sicherung des beruflichen Status, Qualifikation, ggf. Umschulung
- bei der Arbeitsorganisation: Anforderungsprofile des betreffenden Arbeitsplatzes erstellen und mit den Leistungsprofilen der Beschäftigten abgleichen. Dabei berücksichtigen, dass Beschäftigte bei der Arbeit älter werden.
- Bei der Koordination: Kooperation der verschiedenen Akteure der betrieblichen Gesundheitsförderung

Arbeitszeitorganisation

Überblick flexible Arbeitszeiten



Beispiel: Regelung der Arbeitszeit durch ein Arbeitszeitkonto

Frau B. ist 49 Jahre alt und arbeitet seit 12 Jahren im Betrieb H, einem Hersteller elektronischer Geräte der IT-Branche. Flexible Arbeitszeiten spielen in der Philosophie des Unternehmens eine große Rolle. Damit reagiert das Unternehmen auf Auftragsschwankungen und individuelle Kundenwünsche. Es verspricht sich davon Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Herstellern. Flexible Arbeitszeiten kommen auch den Beschäftigten entgegen und ermöglichen ihnen, die eigenen Zeiten individueller zu gestalten. Das Spektrum der Flexibilisierungsmöglichkeiten reicht von Vollzeit- und Teilzeitarbeit, Schichtmodellen, Arbeitszeit-Korridoren, Job- und Desksharing¹, bis hin zu Gleitzeit mit Vor- und Wahlarbeitszeiten.

Frau B. arbeitet als Ingenieurin in verschiedenen Projekten innerhalb des Betriebes. Sie entwickelt und testet verschiedene Elektrobausteine, dabei arbeitet sie vorwiegend am Computer. Da sie vor ein paar Jahren an Skoliose² erkrankte – und mittlerweile anerkannt schwerbehindert ist – fällt ihr die Arbeit im Büro immer schwerer. Aus diesem Grund hat sie ihre Arbeitszeit vor fünf Jahren von 40 Stunden auf 32 Stunden reduziert. Statt an fünf Tagen arbeitet Frau B. nur noch vier Tage in der Woche.

Das Grundmodell der Arbeitszeiten in der Firma H. sieht folgendermaßen aus: Die tarifliche Wochenarbeitszeit beträgt 38 Stunden, tatsächlich arbeiten alle Vollzeitbeschäftigten 40 Stunden pro Woche, leisten also 2 Stunden Mehrarbeit, die auf ein Überstundenkonto fließen. Gleichzeitig werden die Überstunden faktorisiert, d. h. jede Überstunde wird mit dem Faktor 1,2 multipliziert und entsprechend auf dem Zeitkonto gutgeschrieben. Die Entnahme aus dem Konto kann stundenweise oder tageweise erfolgen. Auch Frau B. hat ein Überstundenkonto eingerichtet, denn ihre vertraglich vereinbarte Arbeitszeit beträgt 30 Stunden pro Woche. Die zwei Mehrarbeitsstunden werden nicht bezahlt, sondern auf dem Arbeitszeitkonto „gutgeschrieben“ und ebenfalls mit 1,2 faktorisiert. Auf diese Weise sammelt sie relativ schnell „Zeitguthaben“ an, die sie in freien Tagen oder Stunden abbummelt.

Zusätzlich zu dem Überstundenkonto gibt es in der Firma ein Gleitzeitkonto ohne Kernarbeitszeiten: Die sogenannte Funktionszeit beträgt 8 Stunden täglich und kann variabel zwischen 6.00 und 19.00 festgelegt werden. Frau B. hat ihre „Wunscharbeitszeiten“ auf den Morgen (von 6.00 Uhr bis 14.00 Uhr) gelegt. So kommt sie relativ früh nach Hause und hat noch ausreichend Zeit für private Interessen. Auf dem Gleitzeitkonto dürfen maximal drei Stunden pro Woche angehäuft werden, so dass nach frühestens 3 Wochen ein ganzer Arbeitstag herausgearbeitet werden kann. Häufen sich auf dem Überstundenkonto mehr Stunden an, dann können diese auf ein drittes Konto – ein Langzeitkonto – übertragen werden. Durch geschicktes Kombinieren der Konten und des Urlaubes ist es in der Firma möglich, bis zu drei Monate an einem Stück frei zu nehmen.

Als Gegenleistung für die Kontenmodelle erwartet die Firma von ihren Beschäftigten, dass in heißen Projektphasen kein Urlaub genommen wird und dann auch mal länger gearbeitet wird.

Damit die Kontostände nicht ins Unermessliche anwachsen, werden Überstunden- und Langzeitkonto durch sogenannte Ampeln kontrolliert: Das Überstundenkonto z. B. ist so geregelt, dass bis zu 50 Stunden im Plus- oder Minusbereich eigenverantwortlich von Frau B. verwaltet werden. Dies nennt man im Unternehmen „grüner Bereich“.

Wird die 50-Stunden-Grenze nach oben überschritten, werden Betriebsrat und Vorgesetzte aktiv und besprechen mit Frau B. die Gründe für den hohen Kontostand. Anschließend werden gemeinsam Maßnahmen besprochen, wie das Konto wieder ausgeglichen werden kann. Den Bereich zwischen 50 und 80 Stunden nennt man im Unternehmen „gelber Bereich“. Auch hier werden Betriebsrat und Arbeitgeber aktiv.

¹ Mehrere Beschäftigte teilen sich durch unterschiedliche Anwesenheitszeiten ihre Arbeitsplätze

² Fehlstellung der Wirbelsäule, die durch deren seitliche Verbiegung gekennzeichnet ist.

Bei 80 Stunden ist der rote Bereich erreicht, der nur in außerordentlichen Fällen überschritten werden darf. Das passiert Frau B. relativ selten, etwa alle zwei Jahre und nur in der Schlussphase eines Projektes. Um zu verhindern, dass in solchen heißen Arbeitsphasen die Überstunden einfach vom Überstundenkonto auf das Langzeitkonto transportiert werden, hat der Betriebsrat folgende Regeln mit dem Arbeitgeber vereinbart: So können

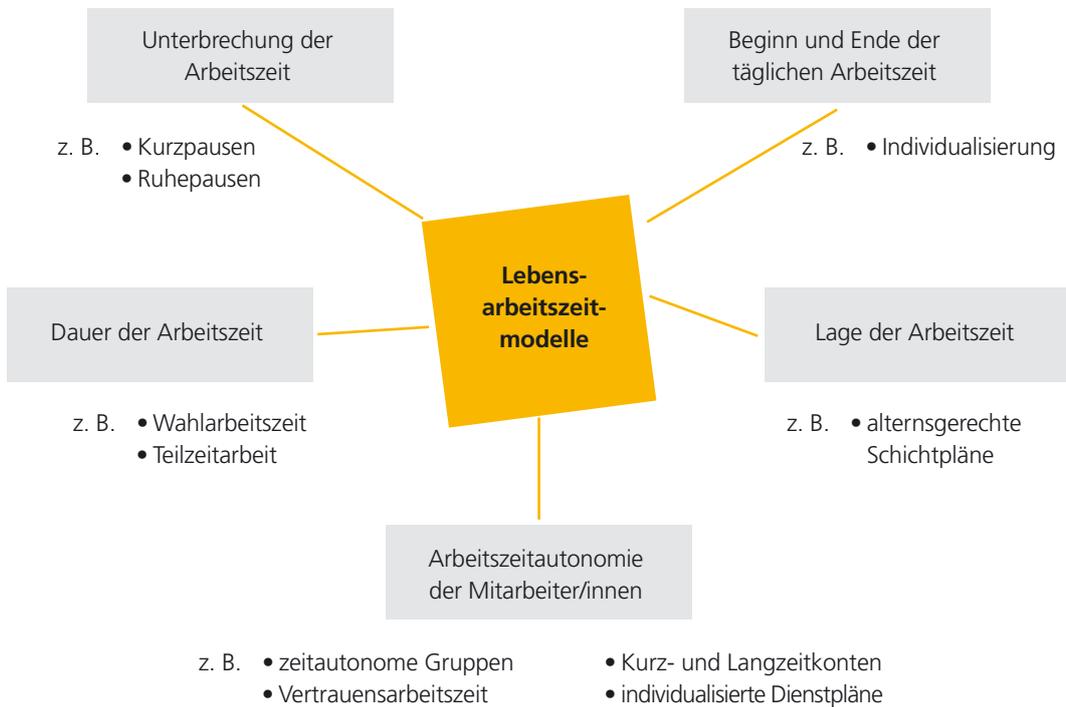
- erstens nur mit der Zustimmung der Beschäftigten Zeiten übertragen werden,
- zweitens ist das Zeitvolumen, das übertragen werden kann begrenzt und
- drittens werden individuelle Pläne zum Kontoauf- oder -abbau festgelegt.

Der Betriebsrat wie auch die Personalabteilung haben eine Übersicht über die Konten der Beschäftigten. Frau B. schätzt vor allem die große Wahlfreiheit ihrer Arbeitszeiten. Durch kurzfristige Änderungen der Arbeitszeit kann sie spontan auf Belastungen durch die Skoliose reagieren.

Regelungsfelder bei Arbeitszeitkonten

1. Höchstarbeitszeiten (Tag, Woche, Quartal) festlegen
2. Kontobewirtschaftung: Grenzen, Aufbau, Abbau, Ausgleichszeiten von Konten festlegen und regeln
3. Zugriffsrechte der Beschäftigten auf ihre Zeitguthaben ermöglichen
4. Mindestankündigungsfristen festlegen und regeln
5. Regelungsmodus bei Überschreiten der Höchstgrenzen bestimmen
6. Regelungen zur Personalaufstockung beschließen
7. Mehrarbeit definieren
8. Flexibilitätsbonus als Zeitzuschlag einführen
9. Verzinsung von Zeitguthaben vereinbaren
10. Konfliktregelungsmodus festlegen

Gestaltungsfelder für Lebensarbeitszeitmodelle



Quelle: Knauth 2006: Betriebliche Maßnahmen zu Förderung der Arbeitsfähigkeit und Gesundheit einer alternden Belegschaft (<http://www-iip.wiwi.uni-karlsruhe.de>)

Pausenregelungen

Pausen sind ein wichtiger Faktor bei der Arbeitszeitorganisation, sie dienen der Erholung. Noch immer gibt es eine große Anzahl von Arbeitstätigkeiten, bei denen die Handlungsspielräume für die Beschäftigten sehr klein sind und z. T. monotone Arbeiten verrichtet werden müssen. Gerade hier wirken Pausen präventiv und entlastend.

Bei freier Arbeitsgestaltung werden Kurzpausen i. d. R. selbstständig genommen. Hier besteht tendenziell die Gefahr, dass Pausen „vergessen“ werden oder aufgrund von Arbeitsverdichtung gänzlich auf sie verzichtet wird. Ein „Arbeiten ohne Ende“ kann aber auch auf eine fehlende betriebliche Pausenkultur zurückgeführt werden.

Arbeitswissenschaftliche Empfehlungen zur Schichtplangestaltung

Wird in drei Schichten oder vollkontinuierlich über die ganze Woche gearbeitet, lassen sich gesundheitliche und soziale Beeinträchtigungen (Nachtarbeit, Wochenendarbeit, Spätschichten) reduzieren, indem arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse bei der Schichtplangestaltung beachtet werden. Das ideale Schichtmodell gibt es nicht, doch je nach Arbeitsbedingungen und Beschäftigteninteressen lassen sich medizinisch und/oder sozial „verträglichere“ Modelle verwirklichen.

Durch kurze Schichtblöcke (maximal drei hintereinanderliegende Schichten) werden die Umstellungsschwierigkeiten auf den Wechsel von Früh-, Spät- und Nachtschicht vermindert. Der Körper hat nicht die Möglichkeit sich an die Nachtschicht anzupassen und vermeidet dadurch, permanent gegen den inneren biologischen Rhythmus zu arbeiten. Gleiches gilt für den Wechsel der Schichten (Rotationsrichtung): Früh-, Spät-, Nachtschicht kommt dem Biorhythmus stärker entgegen, als der Wechsel von Nacht-, Spät-, Frühschicht.

Häufig wird durch den Schichtplan bestimmt, wann Familien- oder Freizeitaktivitäten stattfinden können. Bei Änderungen der Arbeitszeiten ist es für Schichtbeschäftigte deshalb besonders wichtig, dass die Arbeitszeiten relativ vorhersehbar sind. Für den Fall von kurzfristigen Arbeitszeitänderungen sollten Spielregeln vereinbart werden oder am besten nur in Absprache mit den Betroffenen erfolgen.

1. Aufeinanderfolge der Schichten

Kriterien		Empfehlungen
maximale Anzahl hintereinanderliegender gleicher Schichten	Früh-, Spät-, Nachtschichten	möglichst wenig hintereinanderliegende Schichten (max. 3), um Schlafdefizite zu vermeiden, Umstellungsprobleme auf den Tagesrhythmus zu umgehen und soziale Kontakte zu pflegen
	Dauernachtschicht	Dauernachtschicht vermeiden, um mögliche langfristige Gesundheitsschäden zu vermeiden
Rotationsrichtung der Schichten (z. B. früh, spät, nachts)		Vorwärtswechsel, da weniger Umstellungsprobleme auf die biologische Tagesrhythmik
Spezielle Schichtfolgen	Frühschicht – frei – Spätschicht	einzelne freie Tage in Schichtfolge vermeiden oder einzelne Arbeitstage zwischen freien Tagen

2. Dauer und Verteilung der Arbeitszeit

Kriterien	Empfehlungen
maximale Anzahl hintereinanderliegender Arbeitstage	maximal fünf bis sieben Arbeitstage, um Ermüdungen und langfristige gesundheitliche Beeinträchtigungen zu vermeiden
Schichtdauer	<p>Grundsätzlich begrenzt das Arbeitszeitgesetz (§ 3) die tägliche Dauer der Arbeitszeit auf 8 Stunden. Ausnahmen sollten nur unter folgenden Voraussetzungen erfolgen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ die Arbeitsinhalte und die Arbeitsbedingungen sind so gestaltet, dass längere Arbeitszeiten ohne negative gesundheitliche Folgen zulässig sind ■ ausreichend vorhandene Pausen ■ so angelegtes Schichtsystem, dass eine zusätzliche Ermüdungsanhäufung vermieden werden kann ■ kein Anfallen zusätzlicher Überstunden ■ dass eine vollständige Erholung nach der Arbeitszeit möglich ist.
Ruhezeit zwischen zwei Schichten	Die Dauer der Ruhezeit beträgt mindestens 11 Stunden

3. Lage der Arbeitszeit

Kriterien	Empfehlungen
Frühschichtbeginn	sollte nicht zu früh sein, um ein Schlafdefizit zu vermeiden (6.30 Uhr ist besser als 6.00 Uhr)
Spätschichtende	sollte nicht zu spät enden, damit ausreichend geschlafen werden kann und soziale Kontakte abends möglich sind
Nachtschichtende	sollte so früh wie möglich enden, um ausreichend schlafen zu können
Wochenendarbeit	Wochenendarbeit minimieren, um mehr Zeit für soziale Kontakte zu haben, Vereinbarkeit Beruf/Freizeit/Erholung

4. Kurzfristige Abweichungen vom Soll-Plan

Empfehlungen

Kurzfristige Abweichungen vom Schichtplan durch den Arbeitgeber sollten vermieden werden, um Freizeit planen zu können.

Stattdessen können „Spielregeln“ in Bezug auf Vorankündigungsfrist und Freizeitausgleich festgelegt werden.

Beschäftigte sollten möglichst souverän über ihre Zeit verfügen können.

Alle Empfehlungen nach: Peter Knauth (1996): Arbeitswissenschaftliche Kriterien der Schichtplangestaltung in: J. Kutscher, E. Eyer, H. Antoni (Hrsg.): Das flexible Unternehmen: Arbeitszeit, Gruppenarbeit, Entgeltsysteme, Wiesbaden

Regelungsfelder bei Teilzeit

Auch die Reduzierung von Arbeitszeit ist zum Abbau von Arbeitsbelastungen geeignet. Der Umfang der Arbeitszeitverkürzung hängt dabei wesentlich davon ab, inwieweit Beschäftigte damit ihren Lebensunterhalt noch bestreiten können. Wie das Beispiel der Frau B. zeigt, reichen manchmal schon geringfügige Arbeitszeitverkürzungen aus, um spürbare gesundheitliche Wirkungen zu erzielen. Auch der Gesetzgeber hat dies erkannt, und fördert Teilzeitbeschäftigung ausdrücklich (Teilzeit- und Befristungsgesetz, TzBfG; § 81 SGB IX für schwerbehinderte und gleichgestellte Menschen). Bei hohem Teilzeitumfang (knapp unterhalb der Vollzeitbeschäftigung) sollte darauf geachtet werden, dass keine weitere Zeitverdichtung stattfindet. Wenn jedoch die gleiche Arbeit in kürzerer Zeit geleistet wird, werden die positiven Effekte der Arbeitszeitverkürzung wieder zunichte gemacht. Bei der Gestaltung von Teilzeit sind weitere Punkte zu beachten:

Zugang zum Arbeitsmarkt und ausreichendes Einkommen	Angebot an qualifizierten, geregelten Teilzeitarbeitsplätzen mit voller Sozialversicherung, auch mit höherem Stundenumfang
Möglichkeiten zur Variation der Arbeitszeitdauer	Wechsel zwischen Vollzeit und Teilzeit je nach Gesundheitszustand, Familienphase und Lebenssituation
Mitwirkung an der Arbeitszeitgestaltung	Berücksichtigung der Zeitinteressen der Teilzeitbeschäftigten bei der Gestaltung von Arbeitszeitmodellen (Was für Arbeitszeiten werden gewünscht? Welche Zeiten sind zumutbar/unzumutbar?)
Wahlmöglichkeiten zwischen Arbeitszeitmodellen	Angebot von verschiedenen Arbeitszeitmodellen für die Beschäftigten (oder Abteilungen)
Mindestansprüche/ Schutzbestimmungen	Mindest- und Maximalarbeitszeit pro Tag und Woche, max. Anzahl zusätzlicher Arbeitstage, Begrenzung von Mehrarbeit, Ankündigungsfristen für spontane Arbeitszeitänderungen. Bei der Sechstage-Woche z. B. Anzahl der freien Samstage im Monat, um Wochenendarbeit zu reduzieren.
Möglichkeiten zum Arbeitszeittausch	Im Einzelfall sollte die Möglichkeit bestehen, sich durch Tausch von Arbeitstagen und -zeiten Flexibilität zu verschaffen
Gleichbehandlung von Teilzeitbeschäftigten	Teilzeit sollte nicht als "Lückenfüller" für unbeliebte Arbeitszeiten genutzt werden.

Altersgerechte Arbeitsgestaltung

Ein Praxisbeispiel

Bei der Firma R., Hersteller von Elektrogeräten im Odenwald-Städtchen Erbach steht bald ein Großereignis an: Ehrung der Jubilare. Genau 45 Kolleginnen und Kollegen sind diesmal dran, sieben von ihnen feiern ihr vierzigstes Dienstjahr. Der Gesamtbetriebsratsvorsitzende freut sich schon: „Ein Ereignis für das ganze Haus.“ Solche Ehrungen stehen in dem Bügeleisen-Werk öfter an.

Die rund 600 Mitarbeiter/innen des Bügeleisen-Herstellers sind durchschnittlich 47 Jahre alt. Die Produktion in Erbach läuft dennoch wie geschmiert, und keiner drängt die Älteren aus dem Betrieb. Das Unternehmen setzt ganz bewusst auf die Erfahrung, Zuverlässigkeit und Leistungsbereitschaft seiner langjährigen Stammebelegschaft.

„Wir versuchen, Ältere und Leistungsgeminderte zu integrieren, das motiviert und bindet die Menschen an den Betrieb“, so der Sicherheitsbeauftragte.

Um die demografische Entwicklung im Unternehmen zu untersuchen, wurde eine Projektgruppe „Altersentwicklung“ gegründet. Sie hatte das Ziel, eine Kultur der gegenseitigen Wertschätzung zu schaffen und Altersausgrenzungen zu verhindern. Außerdem wurden Arbeitsprozesse unter dem Aspekt der Vermeidung von Gefährdungen umgestaltet.

Welches Potenzial zur altersgerechten Arbeitsgestaltung bestehen, haben die Beschäftigten in fünf Workshops erarbeitet. Zusammen mit Fachleuten der Allgemeinen Ortskrankenkasse (AOK) wurden 110 Belastungspunkte gefunden, die von der Projektgruppe inzwischen entschärft worden sind.

So wurden in der Endmontage auf Wunsch der Beschäftigten bezahlte Minipausen eingeführt. Durch Einführung einer Fünf-Stunden-Schicht konnten die Belastungen stark reduziert werden. Zusätzlich tauscht nach der Pause jede/r seinen Arbeitsplatz. Der Betrieb hat alle dafür qualifiziert. Betriebsrat E.: „Damit die Belastung nicht so einseitig ist – wichtig gerade für Ältere.“

Die Planung und Gestaltung neuer Fertigungsanlagen und Einzelarbeitsplätzen erfolgt bei der Firma R. unter Beachtung ergonomischer Aspekte. Krankmachende Belastungen – beispielsweise kraftaufwändige Fügebewegungen – können so weitgehend vermieden werden. Außerdem wird eine Lohnfestsetzung ab einem Lebensalter von 55 Jahren angeboten, um Einkommenseinbußen bei der Umsetzung leistungsgewandelter Mitarbeiter/innen zu vermeiden.

Das Beispiel zeigt, wie Betriebe die Beschäftigungsfähigkeit langfristig unter Berücksichtigung der körperlichen Leistungsvoraussetzungen sichern und erhalten können.

Ältere Belegschaften sind kein Wettbewerbsnachteil, sondern leisten durch ihre Erfahrung und ihr Wissen einen entscheidenden Beitrag für den Erfolg eines Unternehmens.

Arbeitsorganisation für ältere Beschäftigte

Eine verbreitete Fehlmeinung ist, dass die Leistungsfähigkeit altersabhängig ist und insgesamt stetig abnimmt. Dies ist ein Hauptgrund für die Diskriminierung älterer Beschäftigter in den Betrieben/

Dienststellen. Richtig ist, dass der alterungsbedingte Leistungswandel individuell sehr unterschiedlich verläuft. Außerdem ist die Leistungsdifferenz zwischen Personen derselben Altersgruppe meist größer als jene zwischen verschiedenen Altersgruppen. Die meisten Leistungsvoraussetzungen sind von den Arbeitsbedingungen abhängig, denen eine Person während ihres Arbeitslebens ausgesetzt war. Sie können durch gezielte Förderung erhalten und ggf. auch wieder gestärkt werden.

„Der DGB setzt sich deswegen dafür ein, ein eigenständiges gewerkschaftliches Leitbild für altersgerechte Arbeitsgestaltung zu entwickeln. Dem in Wirtschaft und Politik noch immer virulenten Jugendkult setzt er die Vision einer humanen Arbeitswelt entgegen, die es den Menschen ermöglicht, in Würde zu altern. Konkret bedeutet das, der Arbeit wieder ein gesundes Maß zu geben, Zukunftsperspektiven für Ältere zu schaffen, Vorsorge für alle Altersgruppen zu fördern und eine neue Balance von Arbeit und Leben herzustellen.“³

Physiologische und psychologische Veränderung	Anpassung von Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung
<p>1. Eingeschränkte Beweglichkeit der Gelenke, verminderte Elastizität von Sehnen und Bändern</p>	<p>Vermeidung von:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Aktivitäten mit angehobenen Armen ■ länger dauernde ungewöhnliche Körperhaltungen ■ verdrehte Wirbelsäule ■ Arbeiten mit erheblicher Verbiegung des Handgelenks, um Kraft auszuüben <p>Positionierung von Gegenständen, Geräten, Bildschirmen, um</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Verbiegen der Körperhaltung, ■ Vorbeugen, ■ Bücken zu minimieren <p>Anpassung der Maschinen an individuelle Körpermaße</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ im Büro ■ an Maschine/Werkbank ■ in Fahrzeugen <p>Vermeidung von Vibrationen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ durch Gestaltung der Sitze, ■ Einsatz von niederfrequente Vibrationen (Lastwagen, Baugeräte)
<p>2. Nachlassen der Kraft</p>	<p>Gestaltung der Arbeitsabläufe so, dass:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ eine Last in Körperrnähe getragen werden kann ■ die Arbeit kein übermäßiges Beugen, Bücken oder Verdrehen der Wirbelsäule verlangt ■ genügend Pausen zwischen den Arbeitsaufgaben bleiben ■ Bodenhaftung und sicherer Stand gewährleistet ist. <p>Vermeidung von:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Geräten und Werkzeugen, die große Kraft erfordern ■ Heben, Senken, Schieben, Ziehen und Tragen von Lasten <p>Heben von Lasten nur bis 20 % der Maximalleistung eines/r jungen Beschäftigten</p> <p>Tätigkeiten mit erhöhtem Energieaufwand sollten nicht 0,7 (Männer) oder 0,5 (Frauen) l/min Sauerstoffverbrauch überschreiten</p>

<p>3. Sehschwächen</p>	<p>stärkere Beleuchtung:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 50 % mehr Beleuchtung für Beschäftigte zwischen dem 40. und 55. Lebensjahr ■ 100 % mehr Beleuchtung für Beschäftigte über 55 Jahre <p>Erhöhung des Kontrastes an Sichtgeräten und Messinstrumenten</p> <p>Vergrößerung von Schrift und Symbolen auf Monitoren</p> <p>Verminderung von Blendung</p> <p>Entfernung von Blau-Grün-Unterscheidung aus dem Signalangebot</p>
<p>4. Geringere Hitzeverträglichkeit</p>	<p>Verminderung von Hitze am Arbeitsplatz</p>
<p>5. Geringere Kälteverträglichkeit</p>	<p>Beheizung, evtl. Einführung von Kälteschutzkleidung</p>
<p>6. Hörverminderung</p>	<p>Bei Signalen: Verstärkung des Signals gegenüber dem normalen Geräuschpegel</p>
<p>7. Beschwerden an der Lendenwirbelsäule</p>	<p>Trainingsprogramme zur Prävention</p> <p>Gestaltung der Tätigkeiten, so dass Rückenbeschwerden minimiert werden</p>
<p>8. Erhöhtes Risiko zu Fallen und Auszurutschen</p>	<p>Verbesserungen durch:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Fußtrittmarkierungen auf Rampen ■ ausreichende Beleuchtung des Arbeitsplatzes ■ Beseitigen von schlüpfrigen Arbeitswegen
<p>9. Verminderte Wahrnehmung und Entscheidungsfähigkeit</p>	<p>Ausübung von Tätigkeiten, die auf vorhandenem Erfahrungswissen der Beschäftigten aufbauen</p> <p>Bei neuen Aufgaben:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ intensivere Schulungen ■ schriftliche Arbeitsanweisungen ■ Hilfestellung durch Ansprechpartner/innen
<p>10. Langsamere Genesung nach Verletzung oder Erkrankungen</p>	<p>Schrittweise Rückkehr zur vollen Teilhabe am Arbeitsleben, z. B. durch stufenweise Wiedereingliederung oder schrittweise Gewöhnung an die Arbeitsanforderungen.</p>

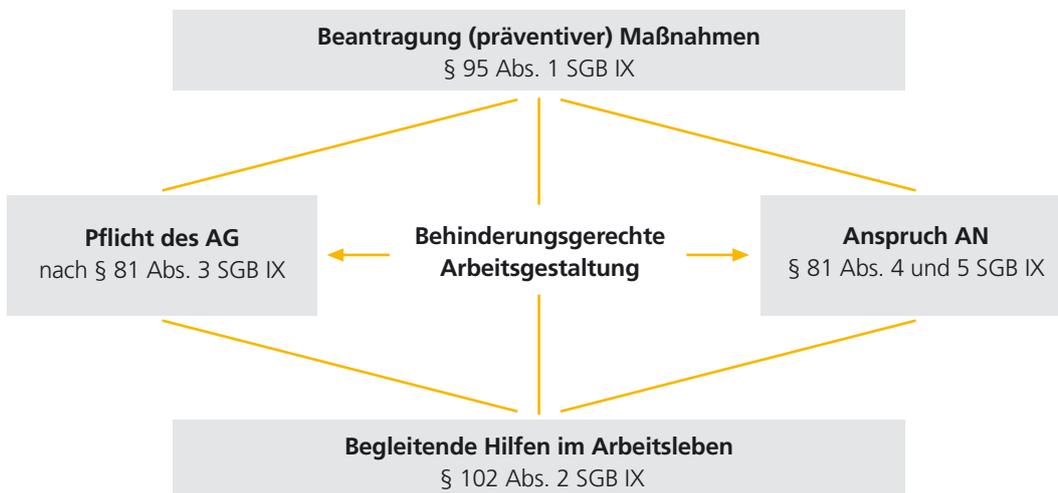
Quelle: Ilmarinen, J./Tempel, J. (2002): *Arbeitsfähigkeit 2010*, Hamburg, S. 239ff

Behinderungsgerechte Arbeitsgestaltung

Fehlbeanspruchungen und nicht behinderungsgerecht gestaltete Arbeitsplätze können krank machen. Nicht selten kommt es dabei zu vorzeitiger Erwerbsminderung und zum Verlust des Arbeitsplatzes.

Nach Schätzungen des DGB gibt es jährlich ca. 500.000 krankheitsbedingte Kündigungen.⁴ 25 % der Kündigungen schwerbehinderter Beschäftigter sind auf hohe Fehlzeiten und Leistungseinschränkungen in Folge von Krankheit und Behinderung zurückzuführen. Zur Problemlösung ist die Zusammenarbeit von unterschiedlichen Akteuren erforderlich:

- Schwerbehindertenvertretung und Betriebs- bzw. Personalrat
- Beauftragte des Arbeitgebers
- Betriebsarzt, Fachkraft für Arbeitssicherheit
- Technische/r Berater/in des Integrationsamtes



Gemeinsam müssen Lösungen gesucht werden, wenn Probleme am Arbeitsplatz auftreten. Nach § 81 Abs. 4 Nr. 4 SGB IX haben schwerbehinderte Beschäftigte gegenüber ihren Arbeitgebern Anspruch auf behinderungsgerechte Einrichtung und Unterhaltung der Arbeitsstätten einschließlich der Betriebsanlagen, Maschinen und Geräte sowie der Gestaltung der Arbeitsplätze, des Arbeitsumfeldes, der Arbeitsorganisation und der Arbeitszeit, unter besonderer Berücksichtigung der Unfallgefahr. Nach § 81 Abs. 4 Nr. 5 SGB IX haben behinderte Menschen Anspruch auf Ausstattung ihres Arbeitsplatzes mit den erforderlichen technischen Arbeitshilfen.

⁴ DGB-Bundesvorstand (2003): Stellungnahme zum Entwurf eines Gesetzes zur Förderung der Ausbildung und Beschäftigung schwerbehinderter Menschen vom 17.09.2003

Technische Arbeitshilfen

Häufig reichen einfache technische Arbeitshilfen aus, um die Arbeit ergonomischer zu gestalten. Beispielsweise können höhenverstellbare Tische, Arbeitsdrehstühle oder Hebeegeräte dafür sorgen, dass Menschen auf Dauer in der Arbeit gesund bleiben und mit ihr „altern“ können. Einige schwerbehinderte Menschen können wegen ihrer Behinderung nur mit technischen Arbeitshilfen arbeiten. Diese nutzen die Restfähigkeiten bzw. unterstützen/ersetzen ggf. ausgefallene Fähigkeiten.

Schwerbehinderte Menschen können einen Zuschuss für technisch-organisatorische Arbeitshilfen bis zur vollen Höhe der Kosten (§ 19 SchwbAV) für die Erst- und Ersatzbeschaffung des Hilfsmittels, die Wartung und Instandhaltung und die Ausbildung zum Gebrauch des Hilfsmittels erhalten.

Hauptgruppen von Arbeitshilfen:

- zur Unterstützung der Körperhaltung
- zur Unterstützung der Körperfortbewegung
- zur Unterstützung der Körperteilbewegung
- zur Unterstützung der Information und Kommunikation
- spezielle technische Arbeitshilfen

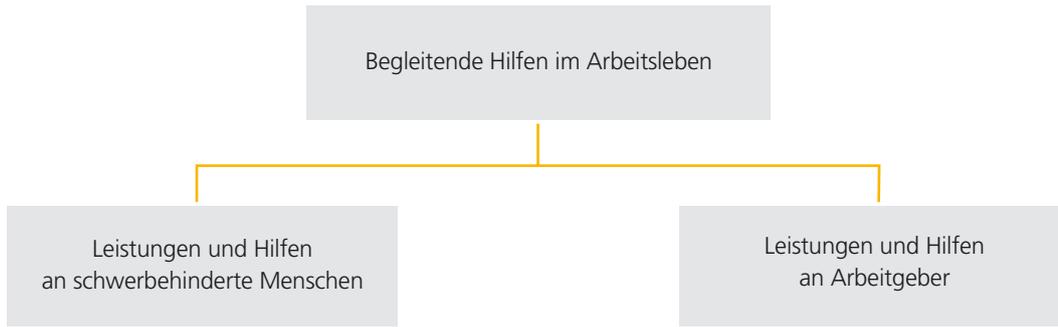
Begleitende Hilfen im Arbeitsleben

Die begleitende Hilfe ist eines der wichtigsten Instrumente für die Arbeit der Schwerbehindertenvertretung.

„Die begleitende Hilfe im Arbeitsleben wird in enger Zusammenarbeit mit der Bundesagentur für Arbeit und den übrigen Rehabilitationsträgern durchgeführt. Sie soll dahin wirken, dass die schwerbehinderten Menschen in ihrer sozialen Stellung nicht absinken, auf Arbeitsplätzen beschäftigt werden, auf denen sie ihre Fähigkeiten und Kenntnisse voll verwerten und weiterentwickeln können sowie durch Leistungen der Rehabilitationsträger und Maßnahmen der Arbeitgeber befähigt werden, sich am Arbeitsplatz und im Wettbewerb mit nichtbehinderten Menschen zu behaupten.“ (§ 102 SGB IX).

Die begleitende Hilfe umfasst z. B.:

- Leistungen an schwerbehinderte Menschen
- Persönliche Hilfen: Beratung und Betreuung in allen Fragen des Arbeitslebens
- Finanzielle Leistungen: Technische Arbeitshilfen, Hilfen zum Erreichen des Arbeitsplatzes
- Leistungen an den Arbeitgeber
- Beratung bei der Auswahl des geeigneten Arbeitsplatzes für schwerbehinderte Menschen
- Finanzielle Leistungen zur Schaffung neuer und behinderungsgerechter Einrichtung und Gestaltung vorhandener Arbeitsplätze für schwerbehinderte Beschäftigte
- Zuschüsse zu Gebühren bei der Berufsausbildung besonders betroffener schwerbehinderter Jugendlicher
- Prämien und Zuschüsse zu den Kosten der Berufsausbildung behinderter Jugendlicher.



Kurzantworten

1. Welche Handlungsfelder von menschengerechter Arbeitsgestaltung bestehen?

Zu den Feldern menschengerechter Arbeitsgestaltung zählen die Arbeitsorganisation (Arbeitsstruktur, Arbeitszeitgestaltung, Arbeitsinhalte), das soziale Umfeld (Vorgesetzte, Betriebsklima, Kollegen/innen), die Arbeitsumgebung, der konkrete Arbeitsplatz (mit seinen räumlichen, technischen Dimensionen) und die Arbeitsmittel. Neben der Anpassung der Technik an die Fähigkeiten der Menschen (Ergonomie) bieten Arbeitsorganisation (z. B. Umstellung des Schichtsystems) und Arbeitsumfeld viele Möglichkeiten die Arbeit menschengerechter zu gestalten.

2. Was versteht man unter einer ganzheitlichen Arbeitsgestaltung?

Ganzheitliche Arbeitsgestaltung bedeutet, dass menschengerechte Arbeitsgestaltung zu einer Querschnittsaufgabe von Betriebspolitik gemacht wird. Um den Arbeits- und Gesundheitsschutz in Betrieb/ Dienststelle permanent zu verbessern, ist auch eine veränderte Denkweise erforderlich: Arbeits- und Gesundheitsschutz sollte als Unternehmensziel und Führungsaufgabe verankert werden. Die betriebliche Interessenvertretung übernimmt eine zentrale Rolle in der Kommunikation zwischen Beschäftigten und den inner- und außerbetrieblichen Akteuren des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Wichtig ist ebenfalls, dass die Beschäftigten als Experten in eigener Sache einbezogen werden.

3. Was versteht man unter einer präventiven Arbeitsgestaltung?

Lang anhaltende und sich wiederholende Arbeitsunfähigkeitszeiten sind ein sicherer Indikator für die Entstehung von chronischen Erkrankungen und Behinderungen. Oftmals enden sie mit dem frühzeitigen Ausstieg aus dem Arbeitsleben. Gründe hierfür sind einerseits die konstant gebliebenen physischen Belastungen bei der Arbeit, aber auch psychische Belastungen wie Zeitdruck und Stress. Um diese Gesundheitsgefahren zu vermindern, hat der Gesetzgeber der Prävention von arbeitsbedingten Erkrankungen Vorrang eingeräumt. Prävention umfasst alle medizinischen, sozialen und arbeitsorganisatorischen Anstrengungen, die Gesundheit zu erhalten und zu fördern, Vor- und Frühstadien von Krankheiten zu erfassen und deren Voranschreiten vorbeugend zu verhindern. Im Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) werden die betrieblichen Akteure aufgefordert, Belastungen zu ermitteln und gegebenenfalls Präventionsmaßnahmen einzuleiten.

4. Welche Orientierungs- und Analyseinstrumente zur alters- und/oder behinderungsgerechten Arbeitsgestaltung gibt es?

Altersstrukturanalyse, Gefährdungsbeurteilungen, Belegschaftsbefragungen oder Personaleinsatzmatrix sind Methoden, die mögliche gesundheitliche Gefährdungen im Betrieb/in der Dienststelle sichtbar machen. Sie bieten die Chance, durch den Abgleich von Tätigkeitsanforderungen mit den vorhandenen Fähigkeiten der Beschäftigten alters-/behinderungsbedingte Risiken zu erkennen. Auf Basis der gewonnenen Daten können die Tätigkeiten verändert, der Qualifizierungsbedarf ermittelt und eine langfristige Personalplanung mit älteren/älter werdenden und/oder schwerbehinderten Menschen vorgenommen werden.

5. Was ist bei Arbeitszeitkonten besonders zu beachten?

Zeitkonten können die Flexibilität erheblich vergrößern. Je mehr Möglichkeiten Zeitkonten bieten und je mehr Freiräume sie eröffnen, desto mehr sollten die Rahmenbedingungen abgesteckt und geregelt werden. Das gilt für zeitliche Ober- und Untergrenzen von Konten, die Zeiträume und Ankündigungsfristen, in denen Konten auf- und wieder abgebaut werden können und die Überführung in andere Kontoformen (z. B. Gleitzeitkonto in Langzeitkonto umwandeln). Passiert dies nicht, dann drohen unkontrollierte Mehrarbeit und „Zeitberge“, die kaum noch abgebaut werden können. Zusätzliche Belastungen wären die Folge.

6. Was ist bei der Gestaltung von Schichtarbeit aus arbeitswissenschaftlicher Sicht empfehlenswert?

Um die gesundheitlichen Folgen von Schichtarbeit zu minimieren ist es wichtig, Dauernachtschicht zu vermeiden. Maximal sollten drei hintereinander liegende Schichten absolviert werden (z. B. 2 Tage Früh-, 2 Tage Spät-, 2 Tage Nachtschicht, 4 Tage frei). Die klassische Variante von einer Woche Früh-, eine Woche Spät- und eine Woche Nachtschicht ist nicht empfehlenswert, weil die Umstellung auf den Tagesrhythmus den Körper stärker belastet. Aber auch soziale Aspekte, wie Erziehung von Kindern und Freizeitgestaltung können mit kürzeren Schichtblöcken meist besser berücksichtigt werden. Kurzfristige Abweichungen vom Schichtplan durch den Arbeitgeber sollten vermieden werden, damit Arbeitszeiten vorhersehbar und planbar bleiben.

Begriffe verständlich gemacht

Menschengerechte Arbeitsgestaltung

Grundbedingungen von menschengerechter Arbeitsgestaltung oder „guter Arbeit“ sind die

- Schädigungslosigkeit und Erträglichkeit der Arbeit
- Ausführbarkeit der Arbeit
- Zumutbarkeit der Arbeit
- Zufriedenheit bei der Arbeit
- Förderlichkeit der Arbeit für die Persönlichkeit
- Sozialverträglichkeit der Arbeit.

Das Ziel menschengerechter Arbeitsgestaltung ist aber mehr als die Vermeidung von Gesundheitsgefahren oder Arbeitsunfällen. Es geht auch darum, allen Menschen ein höheres Maß an Selbstbestimmung über ihre Gesundheit zu ermöglichen und sie damit zur Stärkung ihrer Gesundheit zu befähigen. Um die Arbeit menschengerecht zu gestalten, stehen eine Reihe von Handlungsfeldern zur Verfügung: Von Ergonomie über Arbeitsorganisation bis hin zu Arbeitsmitteln lassen sich die Arbeitsbedingungen positiv beeinflussen.

Alters-/Alterns-/behinderungsrechte Arbeitsgestaltung

„Neben den allgemeinen Anforderungen an „gute Arbeit“ sind die Besonderheiten älterer, alternder bzw. behinderter Beschäftigter zu berücksichtigen. Die altersgerechte Arbeitsgestaltung soll ein Arbeiten mit möglicherweise altersbedingter, gewandelter Leistungsfähigkeit ermöglichen. Dies kann beispielsweise durch technische Arbeitshilfen, Pausen- und Arbeitszeitregelungen geschehen. Die alternsgerechte Arbeitsgestaltung soll das Älterwerden am Arbeitsplatz unterstützen. Zielgruppe sind alle Beschäftigten im Betrieb/der Dienststelle.“

Bei der behinderungsgerechten Arbeitsgestaltung steht der Erhalt der Erwerbsfähigkeit und die Sicherung des Arbeitsplatzes im Mittelpunkt. Besonders wichtig ist es, frühzeitig mögliche Gesundheitsrisiken für die Beschäftigten zu erkennen und Arbeit entsprechend zu gestalten. Der Ausfall oder teilweise Verlust von Fähigkeiten kann durch begleitende Hilfen im Arbeitsleben oder technische Arbeitshilfen ausgeglichen werden.

IV Demografischer Wandel und Altern in der Arbeitswelt

Kurzbeschreibung des Kapitels

Ebenso wie die Bevölkerung insgesamt altert und schrumpft, so altert und schrumpft auch die Erwerbsbevölkerung. Aktuell ist der Anteil der über 55-jährigen Beschäftigten noch gering. In den kommenden zehn bis zwanzig Jahren wird er jedoch drastisch ansteigen. Um die berufliche Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer/innen und ihre Beschäftigungsmöglichkeiten angesichts steigender Leistungsanforderungen zu fördern, müssen die Arbeitsbedingungen entsprechend altersgerecht gestaltet werden.

Nennung der Schlüsselbegriffe

- Kalendarisches, biologisches und soziales Alter
- „Gestauchte“ bzw. „komprimierte“ Altersstrukturen
- Berufliche Leistungsfähigkeit

Zielsetzungen des Kapitels

- Verständnis für die Alterungstendenzen in Gesellschaft und Wirtschaft
- Sensibilisierung für die zukünftigen Herausforderungen durch den demografischen Wandel in der Arbeitswelt

Fragen zum Kapitel

1. Wie sieht die Alterstruktur der Erwerbsbevölkerung heute und in der Zukunft aus?
2. Inwieweit altern Betriebe und Belegschaften?
3. Sind ältere Arbeitnehmer/innen weniger leistungsfähig im Beruf als jüngere?

Einführung: Wann ist man alt?

Ein Leistungssportler kann schon mit 30 Jahren als „alt“ gelten.
Als Bundestrainer wäre er extrem jung.

Wer heutzutage eine Harley Davidson kauft, ist im Durchschnitt 52 Jahre alt
(und hört „Out of Time“ von den Rolling Stones).

Wer heutzutage 52 Jahre alt ist, gehört auf dem Arbeitsmarkt zur Gruppe der
besonders schwer Vermittelbaren.

Wer heute 60 Jahre wird, hat statistisch gesehen ein Viertel seines Lebens noch vor sich.

Nach der Definition der Weltgesundheitsorganisation (WHO) gilt als alt,
wer das 65. Lebensjahr vollendet hat.

Mit über 70 Jahren singt Udo Jürgens (noch immer),
dass das Leben erst mit 66 Jahren anfängt.

Es gibt ein kalendarisches oder „chronologisches“ Alter. Dieses lässt sich eindeutig mit einer Zahl kennzeichnen: z. B. 52, 60 oder 70 Jahre. Ob man mit 52 oder mit 70 Jahren „alt“ ist oder von anderen als „alter Mensch“ angesehen wird, ist jedoch eine Frage der Bewertung. Und diese steht nicht fest, sondern ist sehr variabel. Sie fällt von Mensch zu Mensch unterschiedlich aus. Sie verändert sich je nach Umfeld, in dem man sich bewegt. Und auch die individuelle Vorstellung vom „Alt-Sein“ differiert im Lebenslauf: Als 10-Jähriger hat man ein anderes Bild vom Alter eines 50-Jährigen als man es dann selbst als 50-Jähriger hat.

Deshalb spricht man – neben dem eindeutigen kalendarischen Alter – zusätzlich vom „biologischen Alter“ (medizinisch-physiologische Bewertung), dem „sozialen Alter“ (gesellschaftliche Bewertung) und dem „gefühlten Alter“ (individuelle Bewertung).

Der Altersstrukturwandel in der Bevölkerung und in der Arbeitswelt

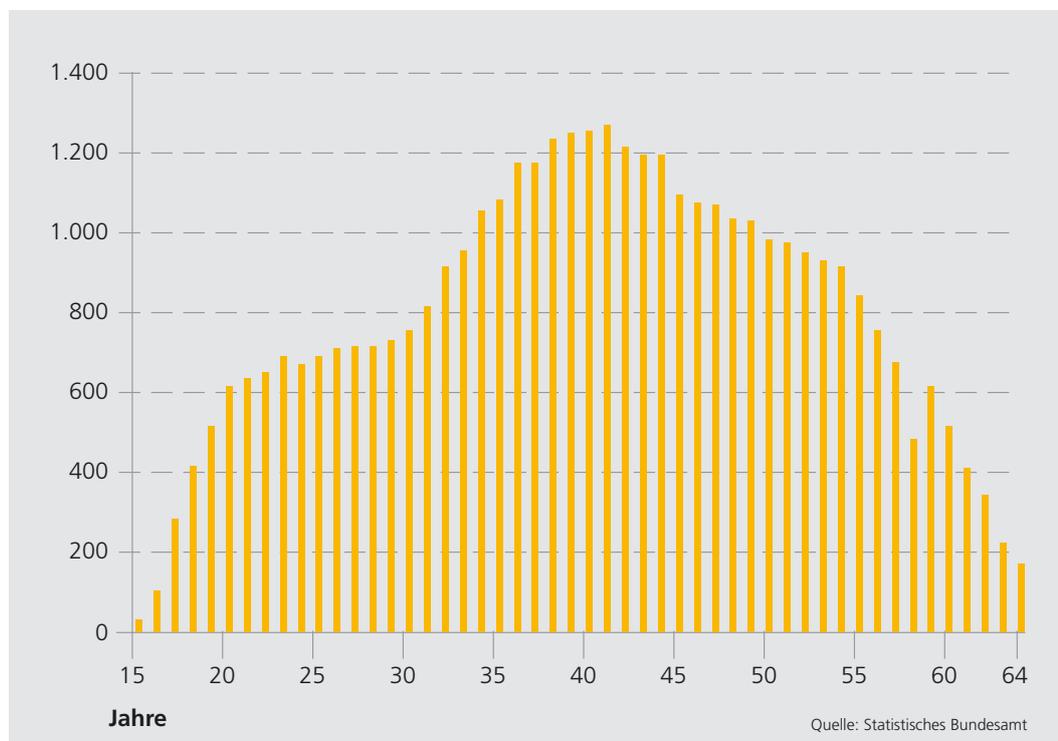
Die **Bevölkerung** in Deutschland altert und schrumpft zugleich. Seit Ende der 1960er-Jahre geht die Geburtenrate deutlich zurück. Derzeit liegt sie nur noch bei durchschnittlich 1,4 Kindern pro Frau. Für den Bestandserhalt der Bevölkerungszahl wäre rein statistisch eine Geburtenrate von 2,1 Kindern je Frau erforderlich. Zugleich ist die Lebenserwartung der Menschen in den vergangenen Jahrzehnten kontinuierlich angestiegen. Die Folge dieser beiden Entwicklungen: Während der Anteil der unter 20-Jährigen bis 2050 von heute 21 Prozent auf 16 Prozent zurückgehen wird, wird der Anteil der über 60-Jährigen zu diesem Zeitpunkt mit 37 Prozent doppelt so hoch sein wie heute. Der demografische Wandel vollzieht sich in ähnlicher Weise in allen hoch entwickelten Industrieländern, und er kann durch Zuwanderung aus anderen Ländern zwar verlangsamt, aber nicht aufgehalten werden.

Mit der drastischen Veränderung der Altersstruktur in unserer Gesellschaft ergeben sich neue Herausforderungen und ein Handlungsbedarf auf ganz verschiedenen gesellschaftlichen Gebieten: Auf dem Prüfstand stehen die Familienpolitik ebenso wie die Gesundheits- und die Rentenpolitik, die Pflegeversorgung ebenso wie Städtebau und Wohnformen.

Wie die Bevölkerung insgesamt schrumpft und altert, so schrumpft und altert auch jener Teil, der im Erwerbsleben steht. Bis zum Jahr 2020 wird die Bevölkerung im Alter von 15 bis 64 Jahre nach vorliegenden Prognosen um fast 2,5 Millionen Menschen zurückgehen.

Wie sieht die Altersstruktur der **Erwerbspersonen** gegenwärtig aus?

Abb. 1: Erwerbspersonen nach Alter im Jahr 2004, in Tausend

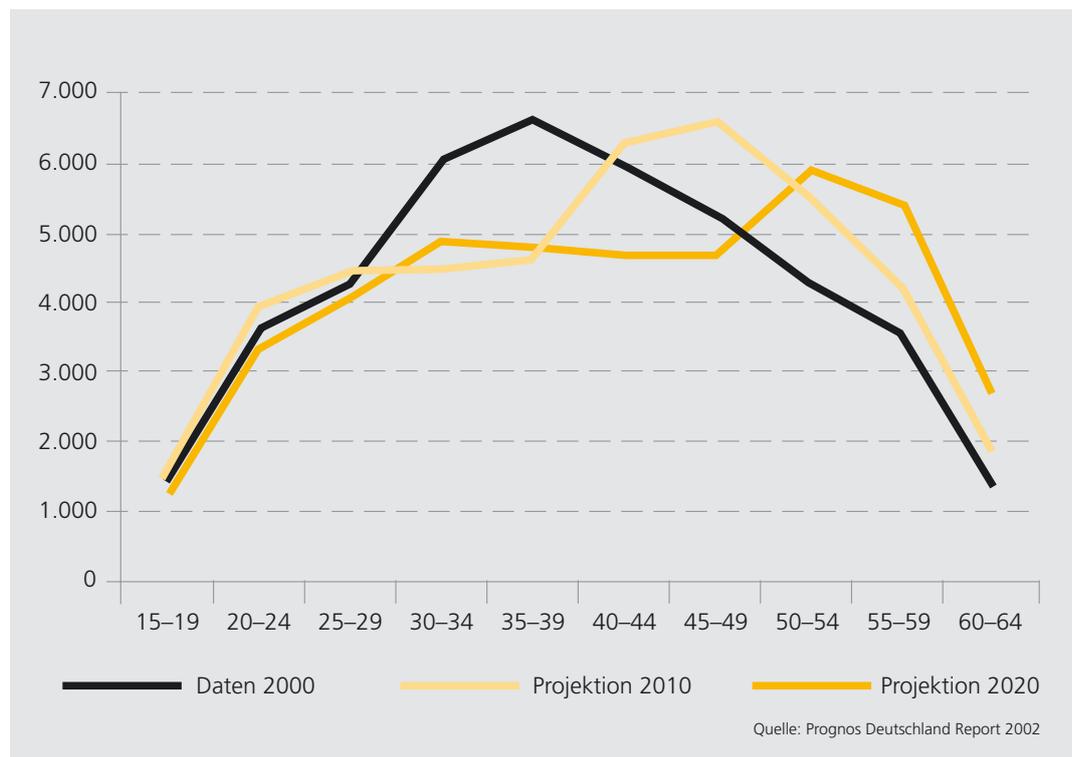


Betrachtet man die Abbildung 1 näher, so fallen drei Besonderheiten auf:

1. **Wenig Ältere:** Die Kriegs- und Nachkriegsgeneration der zwischen 1940 und 1950 Geborenen stellt einen vergleichsweise geringen Anteil an den Erwerbspersonen. Noch geringer ist die Anzahl der älteren Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen. Lediglich knapp 42 Prozent in der Altersgruppe der 55- bis 64-Jährigen waren im Jahr 2004 in Deutschland noch erwerbstätig.
2. **Der „Pillenknick“:** Die Anzahl der unter 30-Jährigen ist gleichfalls gering und auf Grund niedriger Geburtenraten rückläufig. Der Anteil der 15- bis 30-Jährigen an allen Erwerbspersonen wird im Jahr 2020 voraussichtlich bei nur ca. 20 Prozent liegen.
3. **Die „Baby-Boom-Generation“:** Die heute etwa 35- bis Anfang 50-Jährigen stellen die personenstärkste Altersgruppe im Erwerbsleben dar. Indem diese geburtenstarken Jahrgänge älter werden, altert zugleich die Erwerbsbevölkerung in einem historisch noch nie dagewesenen Ausmaß.

Die Abbildung 2 vermittelt ein Bild vom künftigen Altern der Erwerbspersonen: Lag die Spitze des „Bergs der Baby-Boomer“ im Jahr 2000 noch bei den 35- bis 39-Jährigen, so werden schon im Jahr 2010 die 45- bis 49-Jährigen und im Jahr 2020 die über 50-Jährigen die jeweils größten Gruppen in der Erwerbsbevölkerung sein.

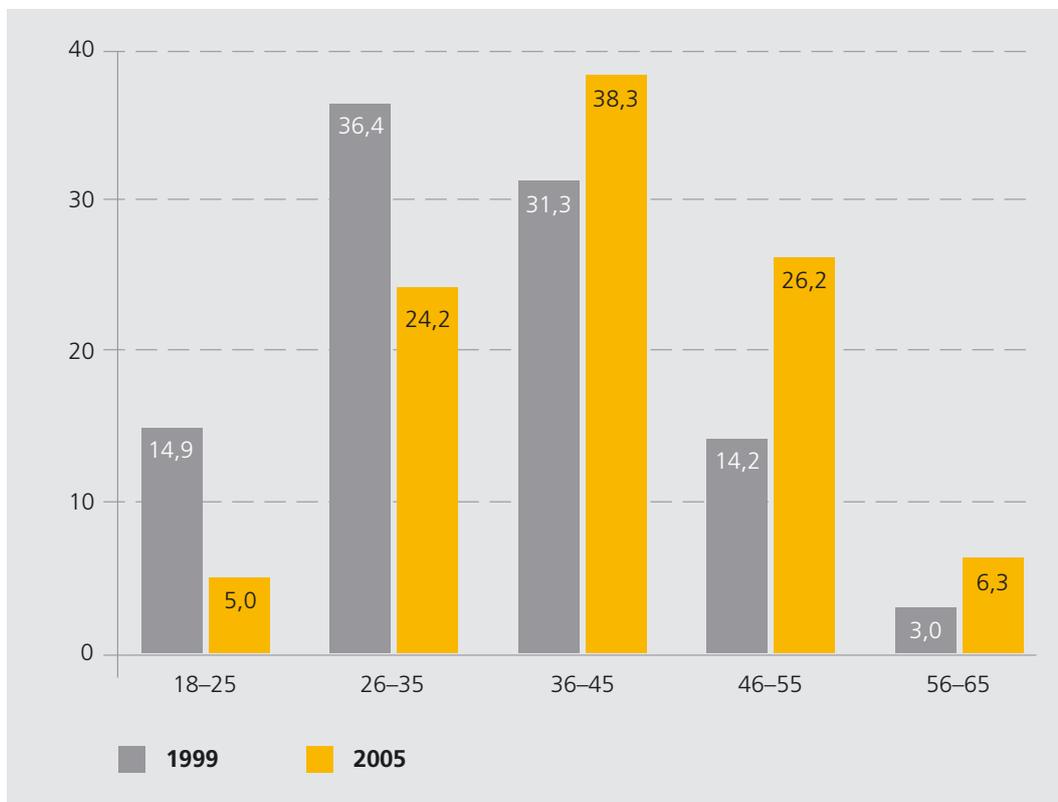
Abb. 2: Projektion der Zusammensetzung der Erwerbspersonen nach Altersgruppen, 2000–2020, in Tausend



Betriebliche Alterungstendenzen

Die Altersstruktur der Erwerbsbevölkerung schlägt sich nicht unmittelbar auf der betrieblichen Ebene nieder. Unternehmen können – je nach Alter der Firmen, nach Beschäftigungsentwicklung, Branche, Region und Betriebsgröße – eher jugend-, mittel- oder alterszentrierte oder aber auch in der Altersstruktur ausgewogene Belegschaften haben. „Junge Betriebe“, die noch nicht lange existieren, haben gemeinhin auch jüngere Belegschaften als „alte Betriebe“. Mittelständische Firmen sind im Durchschnitt älter als Großunternehmen. In ostdeutschen Betrieben sind – durchschnittlich betrachtet – mehr Ältere beschäftigt als in westdeutschen Firmen. Und in bestimmten Branchen und Tätigkeitsfeldern, wie z. B. im Maschinenbau, aber auch im öffentlichen Dienst, sind gleichfalls mehr ältere Arbeitnehmer/innen tätig als etwa in der IT-Branche oder im Friseurgewerbe.

Abb. 3: Veränderung der Alterstruktur eines Industriebetriebes, 1999–2005, in Prozent



Manche Unternehmen altern schon heute deutlich. Wenn kaum noch Nachwuchskräfte eingestellt und Auszubildende nicht übernommen werden, sinkt der Anteil der Jüngeren und es wachsen nur noch die älteren Gruppen. In dem in Abb. 3 dargestellten Beispiel – es zeigt die Alterstruktur der gewerblichen Beschäftigten eines Industriebetriebes – umfasste die Gruppe der bis zu 35-Jährigen im Jahre 1999 noch die Hälfte der Belegschaft. Bis 2005 sank ihr Anteil bereits auf unter 30 Prozent. Dagegen verdoppelte sich der Anteil der über 45-Jährigen innerhalb dieser nur sechs Jahre fast: Er stieg von rund einem Sechstel auf fast ein Drittel der Belegschaft an.

In vielen Betrieben zeigt sich aber heute noch ein ähnliches Bild wie das für die gegenwärtige Erwerbsbevölkerung beschriebene:

- Vielen Beschäftigten mittleren Alters stehen vergleichsweise wenige Jüngere und wenige Ältere gegenüber. In solchen „gestauchten“ oder „komprimierten“ Altersstrukturen drückt sich nicht nur die Alterszusammensetzung in der Bevölkerung insgesamt, sondern eben auch die konjunkturelle Situation von Unternehmen aus. Im Rahmen von Restrukturierungs- und Personalabbaumaßnahmen haben sich Betriebe in der Vergangenheit vor allem von ihren älteren Beschäftigten getrennt. Gleichzeitig wurden nur relativ wenige junge Nachwuchskräfte neu eingestellt.
- Der unausgeglichene Altersaufbau stellt für die Unternehmen gegenwärtig oft noch kein Problem dar, denn die mittlere Altersgruppe gilt als Innovations- und Leistungsträger. Denkt man jedoch die Entwicklung nur ein paar Jahre weiter und lässt den „Berg der Mittelalten“ durch die Jahrgänge wandern, dann bildet in absehbarer Zeit der „Altersberg“ den quantitativ bedeutendsten Anteil der Beschäftigten. In vielen Betrieben werden dann die über 45-Jährigen die am stärksten vertretene Gruppe darstellen.

Diskussionsfragen

Wie sieht die Altersstruktur in deinem Betrieb aus?

Und wie wird sich diese voraussichtlich in der Zukunft darstellen?

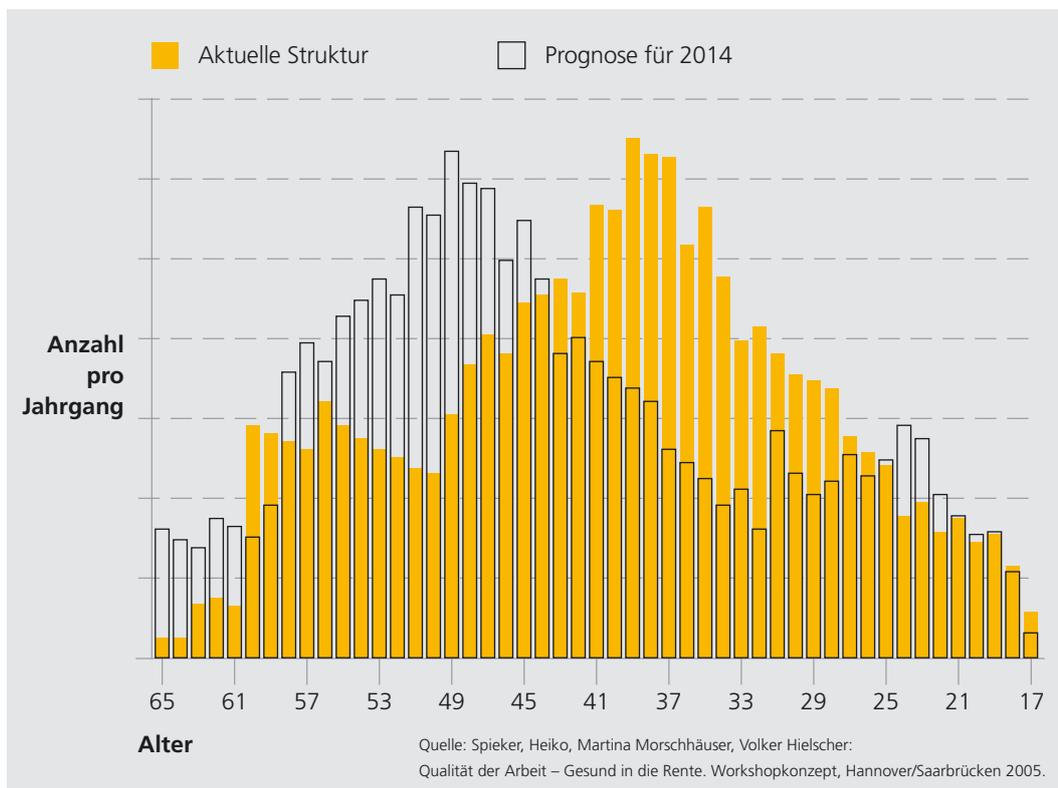
Die Berechnung der Altersstruktur von Belegschaften

Zur Erfassung der Altersstruktur im Betrieb bzw. in der Dienststelle braucht man eine Liste mit den Geburtsdaten (Geburtsjahr) aller Beschäftigten. Je nach Größe des Unternehmens kann es sinnvoll sein, die Daten für verschiedene Beschäftigtengruppen getrennt auszuwerten (Arbeiter/innen und Angestellte, Männer und Frauen, einzelne Arbeitsbereiche oder Standorte).

Eine grafische Darstellung (z. B. in einem Balkendiagramm wie oben in der Abb. 3) empfiehlt sich, weil sie die Verteilung und die Schwerpunkte deutlicher zeigt als eine bloße Aufstellung von Zahlenwerten. Dazu werden Altersgruppen in 5-Jahres-Schritten gebildet (z. B. Beschäftigte „unter 20 Jahre“, „20–24 Jahre“, „25–29 Jahre“ usw.) und die Anteilswerte (Prozentanteile) an der Gesamtgruppe errechnet. Ein Vergleich mit Daten, die einige Jahre zurückliegen, zeigt, ob die Belegschaft in dieser Zeit gealtert ist, sich verjüngt hat und wie sich die Anteile einzelner Altersgruppen entwickelt haben.

Für eine Prognose der voraussichtlichen Altersstruktur in einigen Jahren sollten wenn möglich Personalplanungsdaten berücksichtigt werden; dazu können gehören: geplante Aufstockungen bzw. Reduzierungen des Personals (einschließlich der geplanten Übernahme von Auszubildenden) und das Alter, in dem Beschäftigte künftig voraussichtlich aus dem Unternehmen/der Dienststelle ausscheiden werden. Fehlen solche Planungsziffern, kann auf die entsprechenden Daten der letzten Jahre zurückgegriffen werden und mit deren Fortschreibung zumindest grob abgeschätzt werden, wie sich die Altersstruktur zukünftig voraussichtlich darstellen wird.

Abb. 4: Unternehmensbeispiel: Altersstrukturvergleich 2004 bis 2014



Alter und berufliche Leistungsfähigkeit

„Überalterung – eine Sorge in ganz Europa“, so lautet die typische Schlagzeile in einer Zeitung, mit der auf das Phänomen der alternden Erwerbsbevölkerung aufmerksam gemacht wird. Spricht man mit Personalverantwortlichen über eine zukünftig deutlich ältere Belegschaft, so lautet oftmals die Antwort: „Da darf ich gar nicht dran denken.“ Der Grund liegt häufig darin, dass ein negatives Bild von „älteren Arbeitnehmer/innen“ verbreitet ist. Ältere gelten als weniger flexibel und belastbar sowie zugleich als nicht mehr so engagiert wie Jüngere. Auch wird ihnen nachgesagt, dass sie längere Zeit benötigen, um sich in neue Prozesse und Aufgaben einzuarbeiten.

Stimmt dieses „Defizit-Modell“? Wie ist es tatsächlich um die berufliche Leistungsfähigkeit älterer Erwerbstätiger bestellt?

Zu dieser Frage wurden mehr als 100 empirische Untersuchungen durchgeführt. In ihnen wurde die berufliche Leistungsfähigkeit älterer und jüngerer Arbeitnehmer/innen in verschiedenen Berufen anhand des konkreten Arbeitsergebnisses gemessen. Sowohl für Maschinenbediener wie für Facharbeiter, für Briefesortierer wie für Büroangestellte belegen diese Untersuchungen:

- Es gibt keine generellen Unterschiede in der Leistungsfähigkeit älterer und jüngerer Erwerbstätiger bei gleichen Tätigkeiten.
- Und außerdem: Die Leistungsunterschiede innerhalb einer Altersgruppe sind weitaus größer als jene zwischen den verschiedenen Altersgruppen.

Zwar nehmen manche physiologischen Einzelfunktionen, wie z. B. die maximale Muskelkraft, die Sehschärfe oder das Hörvermögen altersbedingt ab. Sie spielen jedoch zum einen im praktischen Berufseinsatz nur punktuell eine Rolle, und sie können zum anderen durch ergonomische Arbeitsplatzgestaltung meist ausgeglichen werden (z. B. durch Hebehilfen, ausreichende Beleuchtungsstärken).

Allerdings sind diese Ergebnisse an zwei zentrale Voraussetzungen gebunden:

- Zum ersten müssen ältere Beschäftigte die gesundheitlichen Voraussetzungen zur Ausübung der jeweiligen Arbeitsaufgaben mitbringen.
- Und zum zweiten müssen sie die jeweils erforderliche Qualifikation besitzen.

Wie sich die berufliche Leistungsfähigkeit, die Gesundheit und die Qualifikation von Beschäftigten im Laufe der Zeit entwickeln, ist keine Frage des Alters. Es kommt vielmehr in hohem Maße auf die Art und Dauer der im Erwerbsleben ausgeübten Arbeitstätigkeiten an und darauf, ob die jeweiligen Arbeitsbedingungen mehr oder weniger lern- und gesundheitsförderlich sind.

Diskussionsfragen

Wann gilt jemand im Unternehmen als „älterer Arbeitnehmer“, als „ältere Arbeitnehmerin“? Was verbindest du mit einem „älteren Arbeitnehmer“, einer „älteren Arbeitnehmerin“?

Unterschiede zwischen Jung und Alt aus der betrieblichen Sicht

Befragungen von Betriebsleitern und Personalverantwortlichen zur Leistungsfähigkeit von jüngeren und älteren Beschäftigten haben ergeben, dass bei zahlreichen Eigenschaften gar keine wesentlichen Unterschiede gesehen werden. In mehreren Bereichen werden den Älteren sogar höhere Potentiale zuerkannt.

Die insgesamt kritische Haltung gegenüber Älteren wird aber davon geprägt sein, dass die Älteren, was ihre körperliche Leistungsfähigkeit und ihren beruflichen Ehrgeiz betrifft, niedriger bewertet werden und ebenso hinsichtlich ihrer Lernbereitschaft und ihrer Lernfähigkeit.

Leistungspotentiale	Jüngere	Ältere
Erfahrungswissen	+	+++
Theoretisches Wissen	++	++
Kreativität	+++	+
Lernbereitschaft	+++	+
Lernfähigkeit	+++	+
Arbeitsmoral, Arbeitsdisziplin	+	+++
Einstellung zur Qualität	+	+++
Zuverlässigkeit	+	+++
Loyalität	+	+++
Teamfähigkeit	++	++
Führungsfähigkeit	+	+++
Flexibilität, Reaktionsfähigkeit	+++	+
Körperliche Belastbarkeit	+++	+
Psychische Belastbarkeit	++	++
Beruflicher Ehrgeiz	+++	+

+++ = sehr häufig genannt, ++ häufig genannt, + = wenig genannt

Quelle: INIFESISÖSTRA

Die Arbeitswelt im Wandel: Veränderte Altersstrukturen und Arbeitsanforderungen

Die eigentliche demografische Herausforderung in der Arbeitswelt steht noch bevor: Heute sind vergleichsweise wenige Ältere erwerbstätig; die meisten Beschäftigten sind noch mittleren Alters. In den kommenden zehn bis zwanzig Jahren wird sich das zahlenmäßige Verhältnis der Jüngeren gegenüber den Älteren jedoch umkehren. Schon 2010 wird es mehr über 45-Jährige als unter 35-Jährige im Erwerbspersonenpotential geben.

Aber es ist nicht nur der demografische Wandel, der die Arbeitswelt verändert. Hinzu kommen weitere Trends wie:

- Globalisierung;
- Intensivierung des internationalen Wettbewerbs;
- zunehmende Bedeutung von Wissen sowie der Informations- und Kommunikationstechniken;
- Flexibilisierung und Beschleunigung.

Im Rahmen der Globalisierung der Wirtschaft und des wissenschaftlich-technischen Fortschritts werden die Arbeitstätigkeiten immer anspruchsvoller. Die Zahl der Arbeitsplätze mit einfachen Tätigkeiten nimmt ab und die Arbeitsanforderungen an den verbleibenden Arbeitsplätzen werden höher und unterliegen einem immer schnelleren Wandel.

Während die Gesellschaft altert, nehmen die Anforderungen an Qualifikation, an Belastbarkeit und Leistungsfähigkeit der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen also gleichzeitig zu.

Damit zukünftig mehr Ältere „gut“ arbeiten können und damit Betriebe in der Zukunft auch mit älteren Belegschaften produktiv und innovativ sein können, müssen die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen entsprechend altersgerecht gestaltet werden. Der Erhalt und die Förderung von Qualifikation und Gesundheit gewinnen deshalb an Stellenwert.

Kurzantworten

1. Wie sieht die Alterstruktur der Erwerbsbevölkerung heute und in der Zukunft aus?

Heute stellt die mittlere Altersgruppe der 35- bis 45-Jährigen die mit Abstand größte Gruppe in der Erwerbsbevölkerung dar. Die „rentennahen“ Jahrgänge der über 55-Jährigen sind ebenso wie die Gruppe der unter 30-Jährigen Erwerbspersonen deutlich kleiner. Bis zum Jahr 2010 werden deshalb bereits die um die 45-Jährigen die größte Gruppe sein und auch danach wird die Erwerbsbevölkerung weiter altern. Künftig werden die mittleren Altersgruppen, die vielfach als die betrieblichen Leistungsträger gelten, nur einen deutlich geringeren Anteil an den Erwerbstätigen haben können.

2. Inwieweit altern Betriebe und Belegschaften?

Betriebe haben heute oft bereits „gestauchte“ Altersstrukturen, in denen die mittlere Altersgruppe der um die 40-Jährigen dominiert, ganz ähnlich wie in der Erwerbsbevölkerung insgesamt. Das weitere Altern von Betrieben und Belegschaften wird langfristig bestimmt durch den demografischen Wandel in der Bevölkerung, der eine wachsende Zahl älterer Erwerbspersonen zur Folge haben wird. Kurz- und mittelfristig bestimmen aber vor allem die Personalbewegungen darüber, ob Betriebe bereits heute altern. Werden wenige oder keine Nachwuchskräfte eingestellt und gehen die Älteren später in Rente, dann altern Belegschaften „automatisch“.

3. Sind ältere Arbeitnehmer/innen weniger leistungsfähig im Beruf als jüngere?

Ältere sind prinzipiell nicht weniger leistungsfähig in ihrer beruflichen Arbeit als Jüngere. Die körperlichen Höchstleistungen, die in jüngeren Jahren erreicht werden können, sind in der heutigen Arbeitswelt meist gar nicht erforderlich. Mit dem Altern nachlassende physiologische Fähigkeiten (etwa Seh- und Hörfähigkeit) lassen sich durch angemessene Arbeitsbedingungen in der Regel ausgleichen. Und insgesamt konnte in zahlreichen Untersuchungen belegt werden, dass die Leistungsunterschiede innerhalb einer Generation deutlich größer sind als diejenigen zwischen den Generationen.

Begriffe verständlich gemacht

Baby-Boom-Generation

Ursprünglich in den USA die Bezeichnung für die stark besetzte Generation der im Wirtschaftsboom kurz nach dem 2. Weltkrieg bis Mitte der 1950er Jahre Geborenen. In Deutschland ist eine deutlich wachsende Geburtenzahl etwas später, ab ca. Mitte der 1950er Jahre beginnend, zu verzeichnen. Der „Baby-Boom“ in Deutschland hält etwa ein Jahrzehnt an; nach 1970 ist die Zahl der Geburten bis heute regelmäßig erheblich geringer.

„Pillenknick“

Plakative Bezeichnung für die deutlich zurückgehende Geburtenzahl seit ca. Ende der 1960er Jahre, die sich in allen Industrieländern beobachten lässt. Für den Geburtenrückgang sind allerdings tiefer gehende Ursachen verantwortlich, nicht allein die Verfügbarkeit moderner Verhütungsmittel. Die insgesamt veränderten Lebensverhältnisse führen dazu, dass eine große Kinderzahl für die individuelle Absicherung der Elterngeneration im Alter nicht mehr als entscheidend angesehen wird. Die zunehmende Erwerbsbeteiligung von Frauen ist ebenfalls ein wichtiger Grund für die Entscheidung, weniger Kinder zu haben. Und schließlich ist heute bereits eine zahlenmäßig kleinere Generation junger Frauen (die nach 1970 Geborenen) im gebärfähigen Alter – selbst bei steigenden Kinderzahlen dieser Frauen werden deshalb insgesamt weniger Kinder geboren.

Erwerbspersonen

Zu den Erwerbspersonen werden alle Personen mit Wohnsitz im Bundesgebiet gezählt, die eine unmittelbar oder mittelbar auf Erwerb gerichtete Tätigkeit ausüben oder eine solche Tätigkeit suchen. Die Erwerbspersonen setzen sich also zusammen aus den erwerbstätigen und den arbeitslosen Personen.

Erwerbspersonenpotential

Das Erwerbspersonenpotential umfasst neben den Erwerbspersonen (Erwerbstätige und Arbeitslose) diejenigen Personen im Erwerbsalter, die bei günstiger Arbeitsmarktlage eine Erwerbstätigkeit anstreben würden (so genannte passive stille Reserve); damit soll das maximale Arbeitskräfteangebot erfasst werden. In seine Vorausschätzung für die Zukunft gehen Annahmen darüber ein, wie sich die Beteiligung von Männern und Frauen, von einzelnen Altersgruppen und von Zuwanderern aus dem Ausland am Erwerbsleben voraussichtlich entwickeln wird.

V Betriebliche Strategien für alternde Belegschaften

Kurzbeschreibung des Kapitels

Zukünftig wird nicht nur der Anteil älterer Erwerbspersonen deutlich ansteigen. Die Arbeitnehmer/innen werden zugleich länger erwerbstätig sein (müssen) als die heute ältere Generation. Die bislang üblichen Frühverrentungsmöglichkeiten wurden und werden schrittweise verringert und in Planung ist die „Rente ab 67“. Mit dem Altersstrukturwandel sind vielfältige Herausforderungen für Betriebe und Beschäftigte verbunden: Es geht um die Sicherung des Fachkräftebedarfs, um den Erhalt der Arbeits- und Leistungsfähigkeit über das Erwerbsleben hinweg und um neue Wege zur Gestaltung des Berufsaustritts. Durch ganz unterschiedliche betriebliche Strategien kann diesen Herausforderungen begegnet werden.

Nennung der Schlüsselbegriffe

- Frühverrentung
- Altersteilzeit
- Fachkräftemangel
- Erhalt der Arbeits- und Leistungsfähigkeit
- Know-how-Sicherung
- Gleitender Ruhestand

Zielsetzungen des Kapitels

- Vermittlung der Unterschiedlichkeit und Reichweite demografischer Herausforderungen
- Erkennen des Handlungsbedarfs angesichts der demografischen Entwicklung auf verschiedenen betrieblichen Ebenen

Fragen zum Kapitel

1. Wie haben sich die Bedingungen zur Frühverrentung verändert?
2. Mit welchen Strategien können Unternehmen die Herausforderungen durch den Altersstrukturwandel besser bewältigen?

Einführung: Arbeiten bis zu einem Alter von 65 oder gar von 70 Jahren?

„Was denken Sie, wie lange Sie noch arbeiten werden?“

Und wie wird Ihr weiterer Berufsverlauf aussehen?“

Diese Fragen wurden Produktionsarbeiter/innen mittleren Alters im Rahmen einer wissenschaftlichen Untersuchung in mehreren Betrieben gestellt. Typische Antworten lauteten:

„Ich weiß es nicht.“ und „Meine Arbeit werde ich noch machen, so lange es geht.“. „Wir wissen alle, dass wir zukünftig wesentlich länger arbeiten müssen.“, meint einer der Befragten. „Bis 65 oder noch länger.“, bekundet ein anderer und „Mindestens bis 62, wenn es so bleibt wie es ist, aber es ändert sich immer, vielleicht kommt 70.“, ein Dritter.

„Wenn es einem gesundheitlich gut geht, kann man die Arbeit lange machen.“, sagt ein 50-Jähriger Montagetarbeiter. Und er fügt hinzu: „Bis jetzt fühle ich mich noch fit. Wenn ich so bleibe, dann kann ich auch bis 65 hier arbeiten. Aber in vielleicht fünf, sechs Jahren, dann kann es sein, dass man körperlich abbaut. Ob ich das überhaupt schaffe, weiß ich nicht.“

Ende der Frühverrentungspolitik – aber in kleinen Schritten

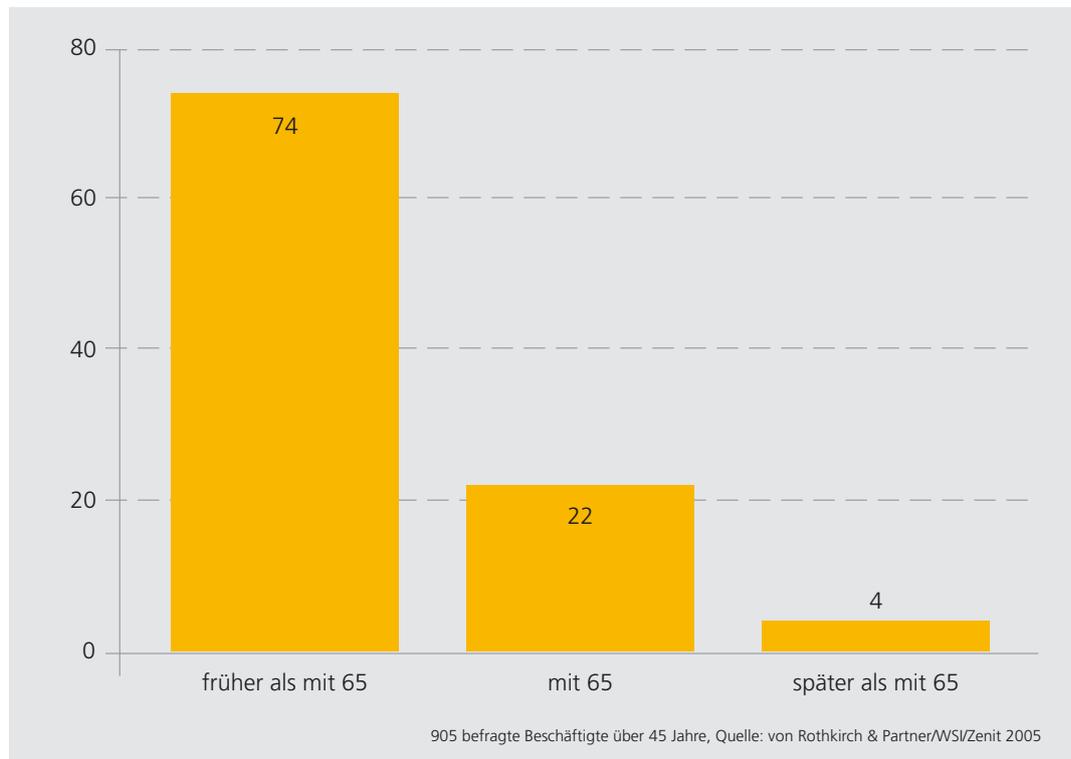
Bis vor wenigen Jahren erschien vielen die „Rente spätestens ab 60“ als sinnvoll. Sie wurde von einem breiten Interessenbündnis von Politik, Arbeitgebern, Gewerkschaften, Betriebsräten und Beschäftigten gleichermaßen befürwortet:

- Die Beschäftigten konnten die Belastungen der Arbeitswelt hinter sich lassen und, finanziell weitgehend abgesichert, verstärkt außerbetrieblichen Interessen jenseits der Zwänge der Erwerbsarbeit nachgehen.
- Die Unternehmen konnten in der Regel sozialverträglich Personal abbauen und sich dabei zugleich verjüngen.
- Die politischen Entscheidungsträger setzten darauf, dass sich die Beschäftigungssituation für die Jüngeren durch die Ausgliederung der Älteren in den Ruhestand verbessern und die Anzahl der Arbeitslosen insgesamt vermindern würde – eine Erwartung, die sich allerdings nicht erfüllt hat.

Der „Frühverrentungs-Deal“ hat allerdings die Sozialkassen stark belastet. Die Unternehmen – und dabei besonders die Großbetriebe – haben letztendlich Ältere auf Kosten der Allgemeinheit ausgeglichen. Die staatlich geförderte Vorruhestandspraxis funktionierte zudem nur unter der Voraussetzung, dass einem relativ geringen Anteil älterer eine große Zahl junger Erwerbstätiger (und damit Beitragszahler) gegenübersteht. Heute kehrt sich das zahlenmäßige Verhältnis der Älteren gegenüber den Jüngeren jedoch um.

Trotzdem werden gerade in Großunternehmen auch weiterhin bei Maßnahmen zum Personalabbau bevorzugt die „Älteren“ (vielfach sind es schon die Anfang 50-Jährigen) z. B. mit Abfindungsangeboten ausgegliedert. Und auch viele der aktuell über 45-Jährigen selbst würden gerne noch vor dem 65. Lebensjahr aus dem Arbeitsleben ausscheiden (s. Abb. 1).

Abb. 1: Von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern möchten in Rente gehen ... (in Prozent)



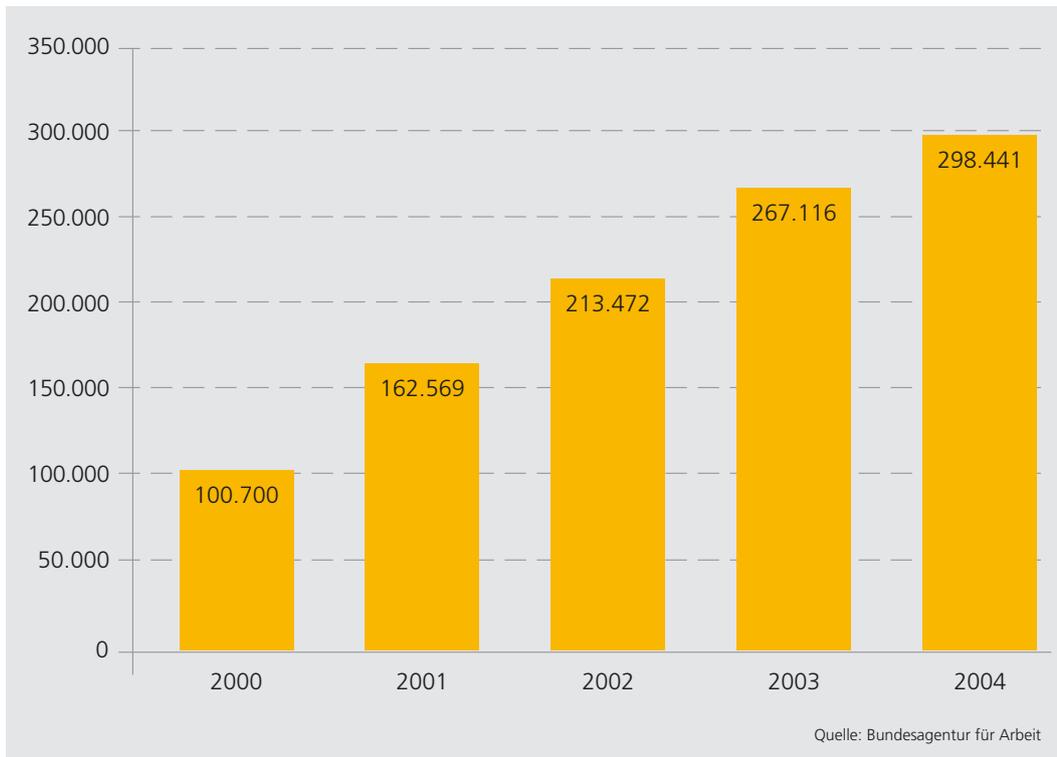
Angesichts des Wandels der Altersstruktur und zur Entlastung der Sozialversicherungssysteme wurden und werden aber nun in Deutschland – wie auch in anderen europäischen Ländern – die Frühverrentungsmöglichkeiten Schritt für Schritt eingeschränkt.

Schon in den 1990er-Jahren wurden mit den Rentenreformgesetzen die Anreize für einen vorzeitigen Eintritt in den Ruhestand abgebaut. Es wurden Rentenabschläge bei einem früheren Rentenbezug eingeführt und die Altersgrenzen zum Renteneintritt wurden für einzelne Beschäftigtengruppen schrittweise angehoben. Für Frauen beispielsweise wurden sie von 60 auf 65 Jahre heraufgesetzt, für schwerbehinderte Menschen von 60 auf 63 Jahre.

Die Altersteilzeitregelung

Aktuell wird der vorzeitige Berufsausstieg aber noch durch das Altersteilzeitgesetz unterstützt. Dabei werden die in der Privatwirtschaft wie im öffentlichen Dienst vereinbarten Arbeitszeitverkürzungen ganz überwiegend im Blockmodell in Anspruch genommen. Noch nie wurden so viele Altersteilzeitverträge in den Unternehmen abgeschlossen wie heute (s. Abb. 2). Die finanzielle Förderung der Altersteilzeit ist allerdings befristet bis zum Jahr 2009 und es ist nicht damit zu rechnen, dass sie danach in der bisherigen Form fortgesetzt wird. Von der gegenwärtigen Regierungskoalition beschlossen und in Planung ist dagegen, das abschlagsfreie Renteneintrittsalter schrittweise bis zum Jahr 2029 auf 67 Jahre zu erhöhen.

Abb. 2: Entwicklung der Altersteilzeitfälle



Diskussionsfragen

In welchem Alter scheiden bei dir im Betrieb/in der Dienststelle heute die älteren Kollegen/innen aus?

Welche Unterschiede gibt es dabei?

Was meinen die über 40-Jährigen, in welchem Alter sie voraussichtlich „in Rente“ gehen werden?

Gibt es Vorstellungen – bei der Geschäftsleitung, bei der Interessenvertretung oder bei Beschäftigten – darüber, wie der Übergang in Rente sich nach dem Ablauf der Altersteilzeitregelung gestalten könnte?

Herausforderungen des demografischen Wandels für die betriebliche Personalpolitik

Die „demografische Situation heute“ ist eine gänzlich andere als die „demografische Situation morgen“:

- Heute sind vergleichsweise wenige Ältere erwerbstätig und noch existieren einige „sozial verträgliche“ Wege in den frühen Ruhestand. Noch befinden wir uns in einer „Phase des Vertrauensschutzes“.
- In den nächsten zehn bis fünfzehn Jahren werden die über 50-Jährigen dagegen einen erheblichen Anteil der Erwerbsbevölkerung stellen und gleichzeitig wird es die bisher vorhandenen Frühverrentungsmöglichkeiten nicht mehr geben.

Welche Herausforderungen ergeben sich durch den demografischen Wandel für die betriebliche Personalpolitik? Es lassen sich drei zentrale Aufgabenstellungen unterscheiden:

Abb. 3: Herausforderungen für die betriebliche Personalpolitik



1. Sicherung des Fachkräftebedarfs:

Zum ersten geht es angesichts der rückläufigen Anzahl junger Erwerbspersonen um die Sicherung des Bedarfs an Fachkräften. In Anbetracht von fast fünf Millionen arbeitslos Gemeldeten ist in absehbarer Zukunft sicher nicht von einem allgemeinen Arbeitskräftemangel auszugehen. Aber schon heute ist es insbesondere für kleinere und mittelständische Firmen in manchen Regionen schwierig, junge Fachkräfte mit spezifischen Qualifikationen zu finden. Solche Probleme mangelnder Übereinstimmung von Stellenangeboten und Nachfrage werden mit dem Altersstrukturwandel weiter zunehmen.

2. Erhalt der Arbeits- und Leistungsfähigkeit:

Eine zweite Herausforderung bezieht sich auf den dauerhaften Erhalt der Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten. Dabei sollten insbesondere die geburtenstarken Jahrgänge mittleren Alters im Blickfeld stehen, die zukünftig die große Gruppe der Älteren bilden werden. Diese haben teilweise schon über 20 Erwerbsjahre hinter sich und zugleich noch weit mehr Arbeitsjahre vor sich als die heute ältere Generation. Es gilt also, ihre Beschäftigungschancen und ihre Beschäftigungsmöglichkeiten mit Blick in die Zukunft zu erhalten und zu fördern.

3. Gestaltung des Berufsaustritts:

Eine dritte Herausforderung besteht darin, neue Formen des Berufsaustritts für ältere Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen zu entwickeln; und zwar für die Zeit, wenn es die heute noch vorhandenen Frühverrentungsmöglichkeiten nicht mehr gibt. Wenn in der Zukunft mit dem Altern der „Baby-Boomer“ zugleich personenstarke Beschäftigtengruppen in das rentennahe Alter aufrücken, wird außerdem die planvolle Sicherung ihres Know-hows für viele Firmen zu einer existentiellen Aufgabe werden.

- Es gibt also nicht nur eine, sondern vielfältige Herausforderungen für Betriebe/Dienststellen im demografischen Wandel. Diese betreffen die Einstellung von Arbeitnehmern/innen ebenso wie ihre Beschäftigung und die Gestaltung ihres Berufsaustritts. Angesichts der Altersstrukturdaten und einer zukünftig längeren Erwerbsarbeitsdauer stellt der Erhalt der Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten dabei die zentrale Aufgabenstellung dar.

Wege zur Bewältigung der demografischen Herausforderungen

Es gibt jeweils unterschiedliche Strategien, mittels derer den demografischen Herausforderungen begegnet werden kann:

1. Sicherung des Fachkräftebedarfs

Eine betriebliche Antwort auf die Fachkräfteproblematik kann beispielsweise in der Entwicklung neuer Strategien zur Personalsuche bestehen; z. B. indem Kontakte zu Schulen intensiviert oder verstärkt Praktika für Schüler/innen sowie Student/innen angeboten werden. Durch solche Vorgehensweisen können sich einzelne Firmen allerdings nur mögliche Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Betrieben verschaffen; der Fachkräftemangel als solcher wird nicht gemindert. Eine andere Strategie besteht darin, die Zielgruppen bei anstehenden Einstellungen auszuweiten, etwa indem Ausländer, Frauen oder auch ältere Arbeitssuchende künftig verstärkt berücksichtigt werden.

Bislang haben ältere Bewerber/innen bei der Stellenbesetzung in vielen Unternehmen von vorneherein alleine wegen ihres Alters keine oder schlechtere Chancen als jüngere Arbeitssuchende. Einige Firmen haben jedoch sehr bewusst neue Wege bei der Personalbeschaffung eingeschlagen. Das Ingenieurbüro Fahrion, die Supermarktkette Netto oder der Automobilzulieferer Brose beispielsweise haben damit Schlagzeilen in der Presse gemacht, dass sie bei Stellenausschreibungen gezielt ältere Arbeitssuchende angesprochen und eingestellt haben, teils nachdem sie ihre Wunschkandidaten im Spektrum der Jungen nicht gefunden haben. Auf ihre Anzeigen hin haben sich sehr viele Ältere beworben und die Firmen haben auf diese Weise geeignete und teilweise hoch qualifizierte Arbeitskräfte gewonnen.

Beispiel Automobilzulieferer Brose Fahrzeugteile

Im März 2003 erschienen in mehreren großen deutschen Zeitungen ganzseitige Anzeigen der Coburger Firma Brose mit der Überschrift „Senioren gesucht“. Der Automobilzulieferer mit weltweit rund 7.000 Beschäftigten suchte darin für zahlreiche Positionen „ältere erfahrene Entscheidungsträger“ im Alter ab 45 Jahren. In den ersten Wochen nach Erscheinen der Anzeigen gingen 1.300 Bewerbungen ein, 50 Prozent der Bewerber/innen waren zwischen 45 und 55 Jahre alt.

Nach einer starken Expansion in den letzten Jahren wurden Mitarbeiter/innen gesucht, die über den Erfahrungsschatz verfügen, um die überwiegend jungen Kräfte in Teams anzuleiten. Man habe selbst lange den „Jugendwahn“ mitgemacht, sagte die Personalchefin von Brose in einem Interview: „Ich hoffe schon, dass es ein Trend ist und auch andere Unternehmen darüber nachdenken, dass eine sehr junge Belegschaft vielleicht nicht nur positive Effekte mit sich bringt.“ Neben qualifizierten Bewerber/innen habe die Anzeigenkampagne dem Unternehmen auch einen enormen Imagegewinn gebracht.

Um die Beschäftigungschancen älterer Arbeitnehmer/innen zu verbessern, ist eine vorurteilsfreie, vom Alter unabhängige betriebliche Einstellungspolitik notwendig. Allerdings kann nicht allein darauf vertraut werden, dass sie sich im Selbstlauf entwickeln wird. Interessenvertretungen sollten deshalb eine solche Einstellungspolitik künftig vermehrt unterstützen.

Diskussionsfragen

Gibt es bei dir im Betrieb/In der Dienststelle einen „Fachkräftemangel“ bzw. zeichnet sich ein solcher für die Zukunft ab?

Haben ältere BewerberInnen bei dir im Betrieb/In der Dienststelle die gleichen Chancen, eingestellt zu werden wie jüngere?

Wie könnten die Einstellungschancen für Ältere verbessert werden?

2. Erhalt der Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten

Um die Arbeits- und Leistungsfähigkeit der großen Gruppe der zukünftig Älteren zu sichern, muss schon heute etwas dafür getan werden. Notwendig sind nicht alleine und nicht in erster Linie Maßnahmen für die gegenwärtig älteren Erwerbspersonen. Es geht vielmehr darum, ein gutes Älterwerden im Unternehmen zu unterstützen. Dazu müssen die Gesundheit und die Qualifikation der Beschäftigten sowie ihr Zutrauen in die eigenen (Lern-)Fähigkeiten über den Erwerbsverlauf hinweg gefördert werden. Erforderlich ist somit eine altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik, die generationenübergreifend angelegt ist. Wesentliche, damit angesprochene betriebliche Handlungsfelder sind: die Arbeitsplatz- und Arbeitssystemgestaltung, die Arbeitsorganisation, die Weiterbildung und Personaleinsatzplanung, die Personalentwicklungsplanung und Laufbahngestaltung, die Arbeitszeitgestaltung und die Unternehmenskultur.

Eine Möglichkeit, den Fähigkeiten und Potenzialen älterer Arbeitnehmer/innen gerecht zu werden und ihnen zugleich neue, sinnvolle Beschäftigungsperspektiven zu eröffnen, besteht darin, sie verstärkt mit der Aufgabe zu betrauen, ihre Kenntnisse und Erfahrungen gezielt an jüngere Beschäftigte weiterzugeben. So kann zugleich die Übergabe der Kenntnisse zwischen den Generationen (ein „Know-how-Transfer“) gesichert werden. Mögliche Instrumente, um den Wissensaustausch zwischen Alt und Jung im Unternehmen systematisch zu fördern, sind etwa die Bildung altersgemischter Teams oder auch so genannte Paten- und Mentorenmodelle, in denen einzelne Ältere junge Nachwuchskräfte gezielt einarbeiten und betreuen.

Diskussionsfragen

Wie schätzt du die Möglichkeiten ein, in deinem Betrieb/In der Dienststelle „gut“ alt zu werden? Gibt es Beschäftigtengruppen und Arbeitsbereiche, in denen es besonders schwer ist, „gesund bis zur Rente“ zu arbeiten?

Was sind nach deiner Erfahrung wichtige Ansatzpunkte, um die Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten im Unternehmen präventiv und langfristig zu fördern?

3. Gestaltung des Berufsaustritts

Wie können sozialverträgliche und gesellschaftlich finanzierbare Modelle des Berufsaustritts für ältere Arbeitnehmer/innen in der Zukunft aussehen? Ist ein Nachfolgemodell für die staatlich geförderte Altersteilzeitregelung notwendig und durchsetzbar? Wenn ja: Welche Veränderungen gegenüber dem heutigen Modell wären sinnvoll und akzeptabel?

Vielfach diskutiert und in manchen Firmen schon verhandelt werden gegenwärtig Arbeitszeitmodelle, nach denen Arbeitszeit (z. B. Überstunden) in jüngeren Jahren auf Langzeitkonten bzw. auf „Lebensarbeitszeitkonten“ angespart und in höherem Alter gegen einen vorzeitigen Berufsausstieg eingelöst wird (so genannte „demographische Arbeitszeit“). Voraussetzung dafür ist allerdings eine ausreichend lange Anspannzeit, die für heute über 40-Jährige Beschäftigte kaum mehr gegeben ist – das Modell kann also nur nach und nach an die Stelle bisheriger Lösungen treten. Außerdem kann das Konzept auch in Widerspruch geraten zu den Bedürfnissen gerade vieler jüngerer Arbeitnehmer/innen nach mehr Zeit für die Familie und nach einer ausgewogenen Balance zwischen Arbeit und Freizeit.

Ein weiteres Konzept ist der „gleitende Ruhestand“: Nach diesem wird die Arbeitszeit ab einem bestimmten Alter, das flexibel und individuell festgelegt werden kann, stufenweise verkürzt, so dass ein langsamer Übergang in die nachberufliche Lebensphase erfolgen kann. Im Unterschied zu den heutigen Altersteilzeitregelungen, die fast durchweg in Blockform praktiziert werden und damit einem früheren Berufsausstieg dienen, würde es sich hierbei also um tatsächliche Teilzeitregelungen handeln. Mögliche Vorteile liegen darin, dass sich mit der Arbeitszeitverkürzung für die älteren Beschäftigten die Dauer von Belastungseinwirkungen verringert, während sich zugleich die Erholungszeiten verlängern. Und zugleich können sich die älteren Beschäftigten auf Grund des langsam ansteigenden Freizeitgewinns besser auf die nachberufliche Lebensphase vorbereiten und ein möglicher „Pensionschock“ kann eher vermieden werden.

Diskussionsfragen

Wie kann und sollte der Berufsausstieg für ältere Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen in der Zukunft geregelt werden?

Wo könnten Berufsausstiegsmodelle sinnvoll und möglich sein, die differenziert die individuellen Interessen und Vorlieben, aber auch die Art der von den einzelnen Beschäftigten geleisteten Arbeit und die jeweils damit verbundenen Belastungen berücksichtigen?

Wie könnten solche Konzepte aussehen?

Quick-Check:

Wie zukunftsfest ist das Unternehmen im Hinblick auf den demografischen Wandel?

Feststellung	trifft eher zu	trifft eher nicht zu
Die Zusammensetzung der Altersgruppen im Unternehmen ist bekannt und fließt in personalpolitische Entscheidungen ein.		
Die Altersstruktur besteht zu etwa gleichen Teilen aus jungen, mittelalten und älteren Beschäftigten.		
Es gelingt dem Unternehmen problemlos, den Bedarf an jungen Fachkräften auszubilden bzw. sie auf dem Arbeitsmarkt zu finden.		
Die Arbeitstätigkeiten sind so gestaltet, dass Beschäftigte diese bis zum 65. Lebensjahr ausführen können.		
Die Beschäftigten werden aktiv bei der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen beteiligt.		
Die Beschäftigten – auch die älteren – erhalten die Chance, sich zu qualifizieren und ihre Kompetenzen zu erweitern.		
Den Beschäftigten wird im Unternehmen eine berufliche Entwicklungsperspektive geboten.		
Der Wissensaustausch zwischen den älteren, erfahrenen Beschäftigten und dem Nachwuchs wird gezielt gefördert.		

(nach: Gemeinschaftsinitiative „Gesünder arbeiten“; www.gesuender-arbeiten.de)

Anhand des Checks lässt sich eine erste Einschätzung darüber gewinnen, ob und in welchen Bereichen das Unternehmen auf die Herausforderungen einer alternden Arbeitswelt vorbereitet ist – und wo dies eher nicht der Fall ist.

Kurzantworten

1. Wie haben sich die Bedingungen zur Frühverrentung verändert?

Mit den Rentenreformgesetzen der 1990er Jahre (RRG 1192, RRG 1999) wurden alle bisherigen Möglichkeiten, früher als mit 65 Jahren in Rente zu gehen, verändert. Die Altersgrenzen wurden heraufgesetzt, ein früheres Ausscheiden wird mit dauerhaften Abschlägen bei der Rente belegt. Im Jahr 2012 fallen die bisherigen Renten nach Arbeitslosigkeit und Altersteilzeit ebenso wie ein früherer Renteneintritt für Frauen ganz weg. Für schwerbehinderte Menschen wird dann ein Renteneintritt ohne Abschläge erst mit 63 Jahren möglich sein. Aufgrund von Bestandsschutzregelungen und durch das stufenweise Anheben der Altersgrenzen werden die Veränderungen bisher noch nicht voll wirksam. Zudem versuchen viele Unternehmen weiterhin, sich frühzeitig von Älteren zu trennen und bieten etwa Abfindungen an, damit Beschäftigte die verlängerten Zeiträume bis zum Renteneintritt finanziell überwinden können. Aber das Modell „Frühverrentung“ hat offensichtlich keine Zukunft mehr, Arbeitnehmer/innen werden es immer seltener finanziell bewältigen können, nicht „bis 65“ zu arbeiten.

2. Mit welchen Strategien können Unternehmen die Herausforderungen durch den Altersstrukturwandel besser bewältigen?

Wesentliche Herausforderungen für die Unternehmen lassen sich in drei Bereichen unterscheiden:

- (1) Eine schrumpfende Zahl junger Nachwuchskräfte verlangt neue Strategien in der Einstellungs- politik. Um in der künftigen Konkurrenz um junge Fachkräfte nicht das Nachsehen zu haben (was vor allem kleinere und mittlere Unternehmen betreffen kann), sollten sie frühzeitig die Zielgruppen für Einstellungen erweitern. Weiterhin bestehende Vorurteile gegenüber Älteren oder gegenüber Frauen in bestimmten Positionen werden es Unternehmen langfristig immer schwerer machen, Stellen mit geeigneten Bewerbern besetzen zu können.
- (2) Ein längeres Erwerbsleben und der Wegfall von Möglichkeiten, die Älteren frühzeitig in Rente zu schicken, erfordert eine altersgerechte betriebliche Politik, die „pfleglich“ mit den Beschäftigten umgeht, um deren Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit länger zu erhalten. Gestaltung der Arbeit und der Arbeitsbedingungen, Qualifizierung und Gesundheitsförderung werden in zunehmendem Maße erforderlich sein.
- (3) Wenn bei einer wachsenden Zahl Älterer künftig deutlich größere Jahrgänge jedes Jahr aus den Unternehmen ausscheiden werden, dann erfordert dies neue Strategien für die Phase des Berufsaus- tritts. Zum einen wird es darum gehen, dass Wissen und Fähigkeiten Älterer nicht „von einem auf den anderen Tag“ verschwinden, sondern an die nachwachsenden Generationen im Betrieb weitergeben werden. Für die Älteren selbst wird es zum anderen wichtiger werden, Möglichkeiten eines gleitenden Berufsausstiegs zu nutzen, um in einem längeren Erwerbsleben gesund und leistungsfähig zu bleiben.

Begriffe verständlich gemacht

Frühverrentung, „Vorruhestand“

Frühverrentung oder auch „Vorruhestand“ haben sich als Begriffe für den Übergang in Rente deutlich vor dem 65. Lebensjahr erhalten, obwohl die ursprünglichen, rechtlich festgelegten Instrumente für diese Praxis inzwischen nicht mehr bestehen. Um vor der Altersrente mit 65 Jahren aus dem Arbeitsleben auszuscheiden, gab es bislang (neben den Renten wegen verminderter Erwerbsfähigkeit) noch vier Rentenarten:

- Altersrente für langjährig Versicherte mit 63 Jahren,
- Altersrente für Frauen mit 60 Jahren,
- Altersrente für schwerbehinderte Menschen mit 60 Jahren,
- Altersrente nach Arbeitslosigkeit oder nach Altersteilzeit mit 60 Jahren.

Sie wurden mit dem Rentenreformgesetz 1999 (RRG 1999) verändert. In einer Übergangszeit bis 2012 ist die Inanspruchnahme vorzeitiger Renten mit Abschlägen noch möglich, danach generell nicht mehr.

Altersrente für langjährig Versicherte kann künftig ab Vollendung des 62. (bisher: 63.) Lebensjahres in Anspruch genommen werden (Abschläge dann bis zu 10,8 % statt bisher bis zu 7,2 %). Die Absenkung der Altersgrenze für die frühestmögliche Inanspruchnahme erfolgt in Zweimonats-Schritten; sie beginnt im Jahre 2010 (Jahrgang 1948) und ist Ende 2011 (für ab November 1949 geborene Versicherte) abgeschlossen.

Die Altersgrenze für die Altersrente für schwerbehinderte Menschen wurde ab dem Jahre 2000 (Geburtsjahrgänge ab 1940) in monatlichen Stufen um je einen Monat auf 63 (bisher: 60) Jahre angehoben. Der Personenkreis der vermindert Erwerbsfähigen (GdB unter 50) hat von da an keinen Anspruch mehr auf diese Rentenart. Die vorzeitige Inanspruchnahme mit vollendetem 60. Lebensjahr bleibt möglich, verbunden mit einem dauerhaften Rentenabschlag in Höhe von 0,3 % pro Monat (also bis zu 10,8 %).

Ab 2012 werden (neue) Altersrenten wegen Arbeitslosigkeit oder nach Altersteilzeitarbeit und für Frauen nicht mehr geleistet, diese Rentenarten entfallen (betroffen: Jahrgänge ab 1952). Arbeitslose Personen und Frauen können dann nur noch als langjährig Versicherte oder wenn sie schwerbehindert sind vor Vollendung des 65. Lebensjahres Altersrente beziehen.

VI Handlungsansätze für ein „gutes Älterwerden“ im Betrieb: Qualifizierung und Personalentwicklungsplanung

Kurzbeschreibung des Kapitels

Um die Beschäftigungsfähigkeit und die Beschäftigungsmöglichkeiten älterer Arbeitnehmer/innen zu fördern, sind berufsbegleitende Qualifizierung und zugleich eine lernförderliche Gestaltung von Arbeit und Erwerbsverläufen von zentraler Bedeutung. Wichtige Handlungsfelder in diesem Zusammenhang sind: formale Weiterbildung, persönliche Entwicklungsplanung, altersgerechte Planung des Personaleinsatzes und Entwicklung horizontaler Laufbahnen, am Erwerbsverlauf orientierte Arbeitszeitgestaltung sowie eine insgesamt wertschätzende Unternehmenskultur. Welche Strategien für ein Unternehmen die „richtigen“ und „möglichen“ sind hängt von den konkreten betrieblichen Ausgangsbedingungen ab.

Nennung der Schlüsselbegriffe

- Weiterbildungsbeteiligung
- Informelles Lernen
- Lebenslanges Lernen
- Verschleiß durch Routine
- Integration von Arbeit und Lernen
- Gruppenarbeit
- Begrenzte Verweildauer
- Horizontale und Fachkarrieren
- biografieorientierte Arbeitszeit

Zielsetzungen des Kapitels

- Reflexion des Zusammenhangs von formaler Weiterbildung und lernförderlicher Arbeitsgestaltung
- Kennenlernen der unterschiedlichen betrieblichen Handlungsansätze zur Förderung der Qualifikation und Beschäftigungsfähigkeit Erwerbstätiger

Fragen zum Kapitel

1. Wie ist es um die Qualifikation und Weiterbildungsbeteiligung der heute älteren Erwerbstätigen bestellt?
2. Warum ist „Lebenslanges Lernen“ eine zentrale Strategie zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer/innen?
3. Mit welchen Handlungsansätzen in der Personalpolitik kann ein „gutes Älterwerden“ im Betrieb unterstützt werden?

Einführung: Altersgerechte Arbeit aus der Sicht von Beschäftigten

In einem Workshop wurden über 50-jährige Beschäftigte gefragt, welche Voraussetzungen im Unternehmen gegeben sein müssten, damit sie sich vorstellen könnten, auch noch mit über 60 Jahren zufrieden stellend dort zu arbeiten. „Weniger körperliche Belastungen“, „eine Tätigkeit, die nicht unter-, aber auch nicht überfordert“ und „vom Arbeitgeber bezahlte Weiterbildung“; so lauteten einige der dazu formulierten Stellungnahmen. Zentrale Bedeutung wurde der Art der ausgeübten Tätigkeit und den damit verbundenen Arbeitsanforderungen und -belastungen beigemessen.

Aber es gab noch eine weitere Voraussetzung, die als ebenso entscheidend bewertet wurde, nämlich die Frage, inwieweit man als „ältere/r Mitarbeiter/in“ im Betrieb/in der Dienststelle noch ernst genommen und wertgeschätzt wird. Entsprechende Äußerungen waren beispielsweise: „Anerkennung ist wichtig“, „junge Hoffnungsträger sollten nicht gegenüber Erfahrenen bevorzugt werden“ oder „die Vorgesetzten sollten auch ein Ohr für ältere Arbeitnehmer haben“.

Diskussionsfragen

Wie steht es um die Wertschätzung der Älteren im Betrieb/in der Dienststelle, in dem/der Du arbeitest?

Wird über die Chancen gesprochen, künftig länger als bisher im Berufsleben bleiben zu können?

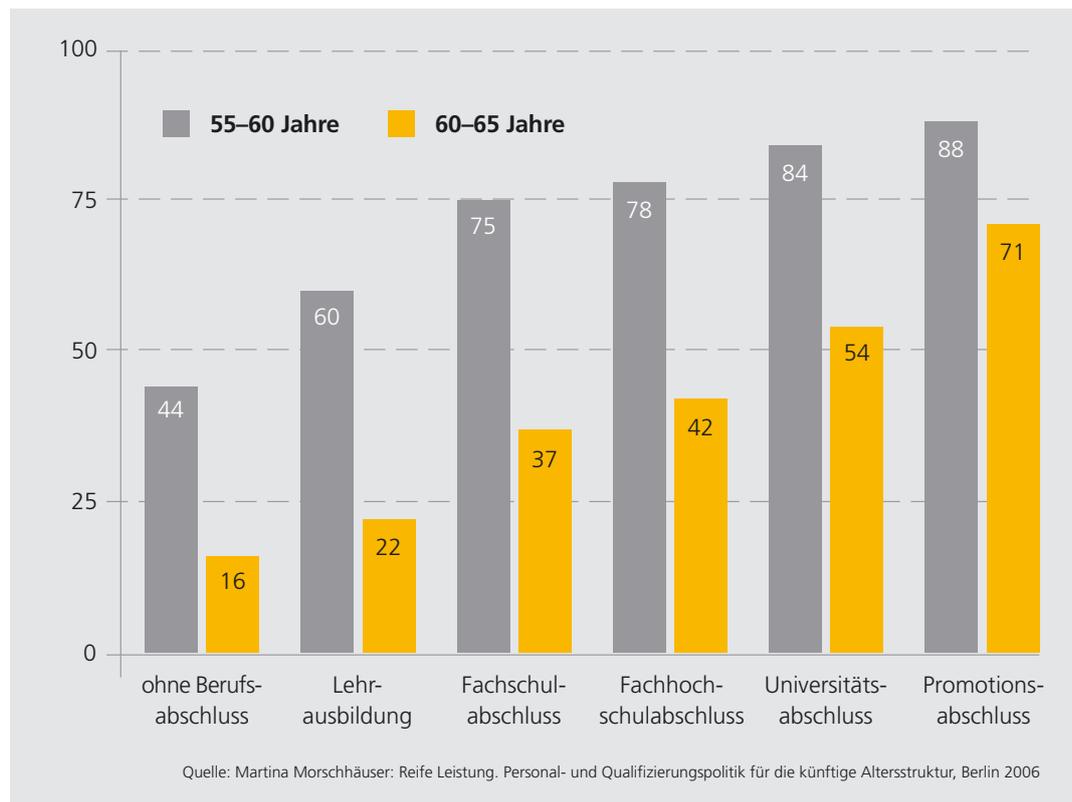
Gibt es Angebote von Seiten des Unternehmens für die Älteren, um ihnen einen längeren Verbleib im Betrieb/in der Dienststelle zu erleichtern?

Bedeutung von Qualifikation und qualifizierender Arbeit zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit

Angesichts des demografischen Wandels geht es nicht alleine und nicht in erster Linie darum, Maßnahmen für die heute Älteren zu entwickeln. Vielmehr gilt es, in präventiver Perspektive die Arbeits- und Leistungsfähigkeit auch der momentan noch jüngeren Arbeitnehmer/innen zu fördern und ein gutes Älterwerden im Unternehmen zu unterstützen. Eine der aussichtsreichsten Strategien, um die Beschäftigungsfähigkeit und die Beschäftigungsmöglichkeiten für ältere und älter werdende Beschäftigte über den Erwerbsverlauf hinweg zu erhalten und auszubauen stellt – neben Ansätzen der betrieblichen Gesundheitsförderung – die berufs begleitende Weiterbildung dar.

Mit der Qualifikation älterer Arbeitnehmer/innen steigt zugleich ihre Beteiligung am Erwerbsleben: Mehr als 85 Prozent der 55- bis 60-jährigen Akademiker/innen sind im Jahr 2004 erwerbstätig, während es bei den Personen ohne Berufsabschluss in der gleichen Altersgruppe nur 44 Prozent – also kaum die Hälfte – sind (vgl. Abbildung 1).

Abb. 1: Erwerbsbeteiligung der 55- bis 65-Jährigen nach Berufsabschluss, in Prozent



Gering qualifizierte Ältere sind dementsprechend besonders häufig arbeitslos: Die Erwerbslosenquote der über 55-Jährigen ohne beruflichen Abschluss lag im Jahr 2004 bei 23 Prozent; bei den 55- bis 64-Jährigen mit Hochschulabschluss oder Promotion dagegen bei lediglich 4,3 Prozent. Werden ältere Arbeitnehmer/innen heute in Unternehmen eingestellt, so handelt es sich vorwiegend um Beschäftigte mit hohen oder mit speziellen Fachkenntnissen.

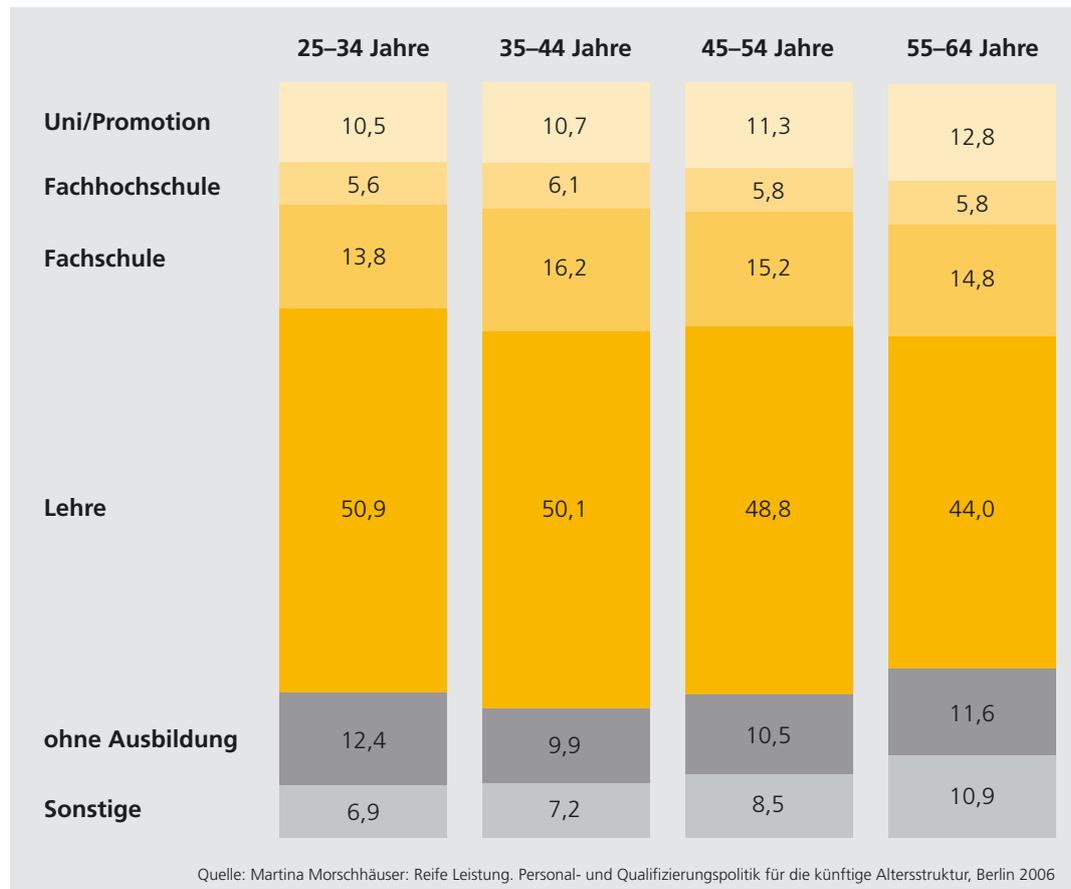
„Hohe Qualifikation schützt vor Arbeitslosigkeit, auch im Alter“, so kann man schlussfolgern. Folgerichtig forderte die EU-Kommission die Mitgliedsstaaten schon in den Jahren 1999 und 2000 auf, angesichts der demografischen Herausforderungen mehr für die berufliche Weiterbildung zu tun, um so ein „aktives Altern“ zu fördern und die Erwerbsbeteiligung Älterer zu erhöhen.

Formale Qualifikation und „informelles Lernen“

Wie ist es um die Qualifikation und um die Weiterbildungsbeteiligung der heute älteren Erwerbstätigen bestellt?

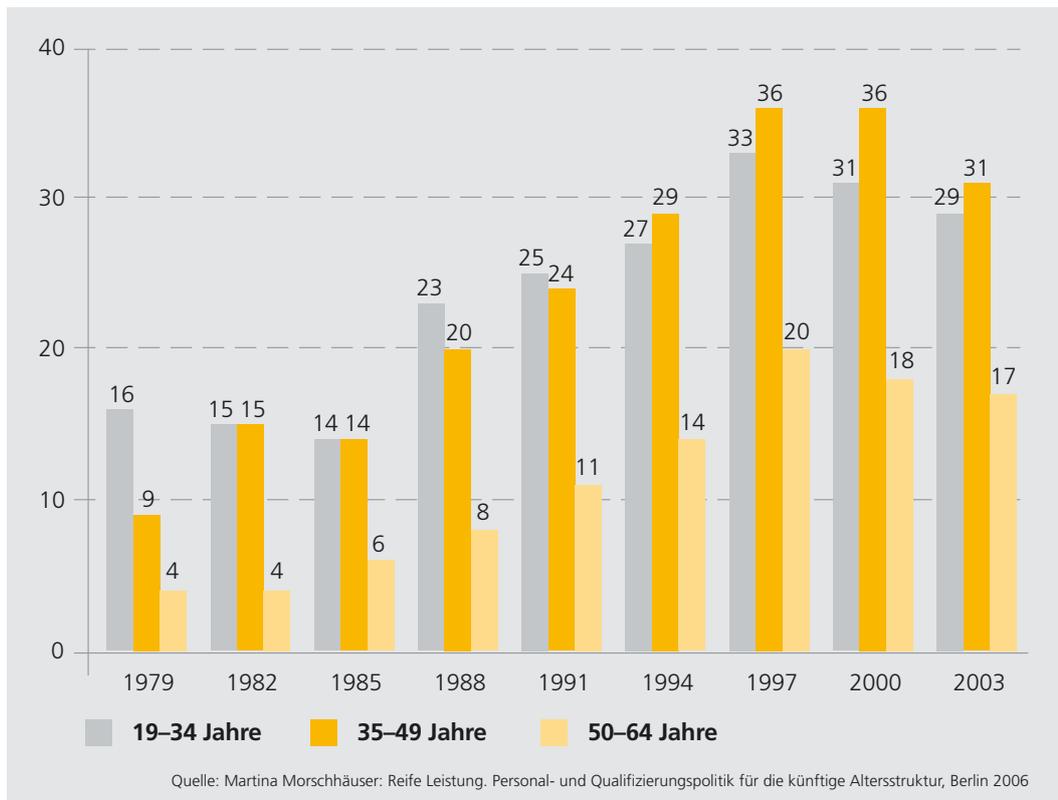
Bezogen auf ihre **formale Qualifikation** sind die 55- bis 64-Jährigen – im Durchschnitt betrachtet – im Jahr 2004 kaum schlechter qualifiziert als die jüngeren Jahrgänge. Nur knapp zwölf Prozent der Älteren haben keinen Ausbildungsabschluss und sie haben fast ebenso häufig wie die Jüngeren erfolgreich eine Fachschule, Fachhochschule oder Universität besucht (vgl. Abbildung 2).

Abb. 2: Erwerbstätige nach Ebenen der Qualifikation, in Prozent



Angesichts des beschleunigten Wandels der Anforderungen in der Arbeitswelt entscheidet allerdings immer weniger das Niveau der Erstausbildung über die Beschäftigungsfähigkeit. Vielmehr wird die Frage immer wichtiger, inwieweit eine beständige berufsbegleitende Weiterbildung stattfindet. Alle drei Jahre wird die **Teilnahme an formal-organisierter Weiterbildung** im Rahmen des „Berichtssystem Weiterbildung“ im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung erhoben.

Abb. 3: Teilnahmequoten an beruflicher Weiterbildung nach Altersgruppen, in Prozent

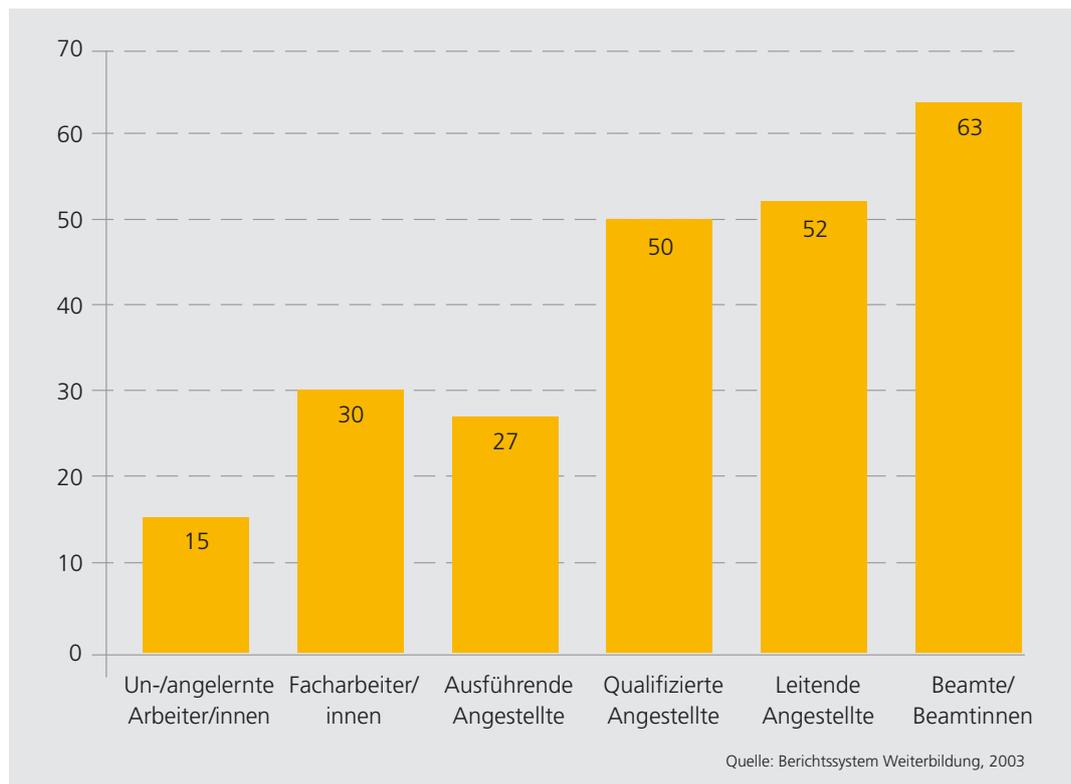


Die Ergebnisse, in Abbildung 3 dargestellt, zeigen:

- Die Beteiligung an beruflicher Weiterbildung ist im Zeitraum zwischen 1979 und 2003 – nach einem zunächst stetigen Anstieg – seit 1997 wieder rückläufig; und zwar in allen Altersgruppen. Dies ist ein besonders bedenkliches Ergebnis angesichts der unbestrittenen Forderung nach „lebenslangem Lernen“.
- Zugleich liegt die Weiterbildungsbeteiligung der über 50-Jährigen stets deutlich unter derjenigen der jüngeren Altersgruppen.

Die Beteiligung an beruflicher Weiterbildung unterscheidet sich in den einzelnen Altersgruppen. Noch mehr unterscheiden sie sich jedoch in Abhängigkeit von der beruflichen Stellung der Beschäftigten. Dieser Zusammenhang wird in Abbildung 4 deutlich. Es sind vor allem die „un- und angelernten Arbeiter/innen“ und die „ausführenden Angestellten“, die eine vergleichsweise geringe Beteiligung an Weiterbildung haben. Die höher qualifizierten und qualifiziert eingesetzten Beschäftigten bilden sich dagegen sehr viel häufiger weiter. Und sie tun dies auch noch in höherem Alter.

Abb. 4: Teilnahmequoten an beruflicher Weiterbildung nach beruflicher Stellung, in Prozent



- Je anforderungsreicher und „lernrelevanter“ die Arbeitstätigkeit ist, die Erwerbstätige ausüben, desto mehr lernen sie auch im Prozess der Arbeit weiter. Dieses so genannte „informelle Lernen“ ist von besonders großer Bedeutung. Es ist die verbreitete Art, wie Beschäftigte in ihrem Berufsleben weiterlernen. In der direkten Auseinandersetzung mit den Arbeitsanforderungen, durch Beobachten und Ausprobieren, aber auch durch Lesen und Gespräche mit Kolleg/innen, werden Kenntnisse und Fähigkeiten (weiter-)entwickelt.
- Problematisch und „alternskritisch“ ist demgegenüber, wenn Beschäftigte über lange Zeit hinweg Arbeitstätigkeiten ausüben, bei denen es nichts oder wenig zu lernen gibt. In solchen Fällen verlieren sich ursprünglich vorhandene Qualifikationen, es werden keine neuen Kenntnisse und Kompetenzen erworben und die Einsatzbreite der Beschäftigten verringert sich mit der Zeit immer mehr. Darüber hinaus wird das Lernen selbst verlernt und die Betroffenen verlieren an Zutrauen in die eigene Lernfähigkeit. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von „Verschleiß durch Routine“.

Lernförderlicher Berufsverlauf

Um die Beschäftigungsfähigkeit älterer und alternder Arbeitnehmer/innen zu fördern, kommt es deshalb – neben formalen Angeboten zur Weiterbildung – entscheidend darauf an, die Arbeit selbst und den Berufsverlauf lernförderlich zu gestalten.

- Indem beispielsweise Tätigkeitswechsel und berufliche Neuanfänge im Berufsleben unterstützt werden, kann die persönliche Lern- und Umstellungsfähigkeit trainiert werden. Und so kann zugleich vermieden werden, dass Beschäftigte langfristig einseitigen körperlichen oder psychischen Belastungen mit den damit verbundenen Gesundheitsrisiken ausgesetzt sind.
- Schließlich sind auch der Nutzen und die Verwertbarkeit von Weiterbildungsmaßnahmen daran gebunden, dass das Gelernte in die Arbeit einfließen kann oder dass sich auf der Grundlage der neu erworbenen Qualifikationen neue berufliche Perspektiven eröffnen. Um „Qualifikationsrisiken“ bei alternden Belegschaften entgegenzuwirken, besteht also ein besonderer Handlungsbedarf mit Blick auf die Gruppe der Geringqualifizierten und auf diejenigen Beschäftigten, die einförmige Arbeitstätigkeiten ausüben.

Allerdings mangelt es auch für höher Qualifizierte vielfach an beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten. Klassische Karrierewege haben sich schon in der Vergangenheit in zunehmend flachen Hierarchien auf Grund von neuen betrieblichen Organisationskonzepten stark verringert. Und zugleich haben heute Beschäftigte im mittleren Alter schon alleine wegen ihrer großen Zahl nur noch sehr eingeschränkte Aufstiegsmöglichkeiten. In vielen Unternehmen haben Beschäftigte im Alter von 35 oder 40 Jahren ihr Laufbahnende erreicht. Können sie dann kaum noch Veränderungsmöglichkeiten in ihrem Berufsleben für sich erkennen und treten sie lange Zeit „auf der Stelle“, so besteht die Gefahr, dass sie immer unzufriedener in ihrer Arbeit werden, dass sie sich zurückziehen oder „innerlich kündigen“.

Diskussionsfragen

Wie schätzt du den Qualifikationsstand der Belegschaft in deinem Betrieb/in deiner Dienststelle ein?

Unterscheiden sich die Älteren und die Jüngeren nach ihrem Kenntnisstand?

Werden die Erfahrenen und die Berufsanfänger/innen schwerpunktmäßig in unterschiedlichen Arbeitsbereichen bzw. für verschiedene Arbeitsaufgaben eingesetzt?

In welchen Tätigkeitsfeldern und bei welchen Beschäftigtengruppen siehst du besonderen Qualifizierungsbedarf?

Handlungsansätze für eine altersgerechte Personalpolitik im Überblick

Es gibt unterschiedliche Strategien, mittels derer die Qualifikation und damit zugleich die Arbeits- und Leistungsfähigkeit von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen im Erwerbsverlauf gefördert werden können. In Abbildung 5 sind zentrale Handlungsansätze im Überblick dargestellt:

Abb. 5: Handlungsansätze altersgerechter Personalpolitik



Die Ansätze sind nicht „trennscharf“. Vielmehr überlappen sie sich und hängen miteinander zusammen. Welche Strategien für einzelne Unternehmen und ihre jeweiligen Belegschaften besonders wichtig sind, kann nicht vorab und verallgemeinernd bestimmt werden. Es kommt vielmehr auf die jeweilige konkrete Ausgangssituation im Unternehmen an, wie etwa die Art der Arbeitsanforderungen, die Qualifikationsstruktur der Belegschaft oder die Unternehmensgröße. Es gibt keinen „Königsweg“ im Umgang mit alternden Belegschaften.

Nachfolgend werden die Handlungsansätze im Einzelnen vorgestellt.

Formale Weiterbildung

Wissen veraltet in unserer „Wissensgesellschaft“ immer schneller. Die in der Erstausbildung erworbenen Kenntnisse bleiben für eine immer kürzer werdende Zeitspanne relevant und für die jeweilige Berufsausübung ausreichend. Deshalb wird es immer wichtiger, das eigene Know-how auf dem Stand der in Beruf und Betrieb stattfindenden Entwicklungen zu halten.

Die zuvor dargestellten Daten zur Beteiligung von Beschäftigten an formal-organisierten Qualifizierungsmaßnahmen zeigen, dass in diesem Bereich großer Handlungsbedarf besteht.

Weiterbildungsmaßnahmen können dazu dienen:

- die für die ausgeübten Arbeitstätigkeiten notwendigen fachlichen, methodischen und sozialen Kenntnisse und Fähigkeiten auf einem aktuellen Stand zu erhalten (Erhaltungsqualifizierung),
- veränderte Anforderungen im eigenen Aufgabengebiet erfüllen zu können (Anpassungsqualifizierung),
- neue Arbeitsaufgaben übernehmen zu können (Zukunftsqualifizierung).

Grundsätzlich sind ältere Arbeitnehmer/innen nicht weniger qualifiziert als jüngere Personen. Allerdings findet man bei ihnen häufiger spezifische Wissenslücken und Nachholbedarf im Bereich von EDV- und IT-Kenntnissen. Deshalb sind gezielte Schulungen, etwa in Standardanwendungen am PC, Internet und E-Mail, CAD oder SAP, gerade für viele ältere Beschäftigte wichtig, damit sie den Anschluss an heutige technologische Standards nicht verpassen oder ihn wieder finden. Nach vorliegenden Erfahrungen ist es sinnvoll, solche Kurse gezielt für berufserfahrene Beschäftigte durchzuführen. Findet die Weiterbildung in Standardkursen statt, in denen Jung und Alt zusammenkommen, können sich bei schnellerem Lernfortschritt auf der einen Seite sehr schnell Motivationsverlust und Versagensgefühle auf der anderen Seite einstellen.

► Mangelt es Älteren im Vergleich zu Jüngeren an Lernfähigkeit und Lernbereitschaft?

Diese Frage kann man eindeutig verneinen. In mehreren Studien wurde die grundsätzliche Qualifizierungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer/innen belegt. Allerdings sind Ältere, zumindest in Westdeutschland, seltener als Jüngere davon überzeugt, dass ihnen berufliche Weiterbildung nutzen könnte. Dieses Untersuchungsergebnis verweist nochmals darauf, dass formale Weiterbildung alleine zu kurz greift, wenn das Gelernte von den Beschäftigten im Anschluss nicht in die Arbeit eingebracht werden kann. Somit bedarf es einer „Integration von Arbeit und Lernen“.

- Für die Qualifizierung älterer Beschäftigter sind nicht unbedingt besondere betriebliche Anstrengungen oder spezielle Angebote erforderlich. Solche sind allerdings dann notwendig, wenn langjährig Beschäftigte „lernentwöhnt“ sind:

Haben Arbeitnehmer/innen über lange Zeit hinweg die immer gleichen Arbeitstätigkeiten ausgeübt und sind sie in ihrem Berufsalltag nicht gewohnt, mit neuen Herausforderungen umzugehen, so haben sie erfahrungsgemäß große Schwierigkeiten, sich wieder in Lernsituationen zurecht zu finden. In solchen Fällen ist es sinnvoll, spezielle Qualifizierungsmaßnahmen für diese Beschäftigtengruppe durchzuführen, in denen sie wieder an das Lernen herangeführt werden und in denen an ihrem individuellen Kenntnisstand angeknüpft wird. Außerdem ist es nicht nur, aber gerade mit Blick auf Ältere und auf Geringqualifizierte von großer Bedeutung, Weiterbildungsmaßnahmen erwachsenengerecht und teilnehmerorientiert zu gestalten.

So lernen Lernentwöhnte wieder Lernen ...

Ältere lernen anders als Jüngere, wenn sie lange Zeit vom Lernen entwöhnt sind. Damit der Wiedereinstieg ins Lernen besser gelingt, ist Folgendes zu beachten:

- Ob alt oder jung – wer längere Zeit nicht gelernt hat, braucht in der Regel längere Zeit zum Lernen, wenn er oder sie wieder damit beginnt. Deshalb sollten die Lernenden das Lerntempo selbst bestimmen können.
- Wer lange nicht gelernt hat, hat oft Angst davor, Neues zu lernen. Deshalb sind Konkurrenzsituationen für den Lernerfolg hinderlich, da sie eventuell vorhandene Versagensängste noch verstärken. Bestehen solche Ängste, sollten sie thematisiert werden.
- Neues sollte an Bekanntem anknüpfen und nach Möglichkeit die Erfahrungen und Tätigkeitsinhalte des Lernenden berücksichtigen. So wird dem Umsetzungs- und Praxisinteresse der Beschäftigten Rechnung getragen, bestehende Blockaden und fehlende Lernmotivation abgebaut. Für abstrakte Lerninhalte gilt: Sie sollten zur Lösung praktischer Aufgaben und Fragen zweckdienlich sein. Grundsätzlich ist ein aufgabenbezogenes, arbeitsnahes Lernen zu bevorzugen.
- Nach Möglichkeit sollte der Seminarraum gemieden und die Vermittlung „vor Ort“ bevorzugt werden, wenn es um neue arbeitsbezogene Inhalte geht. Dabei sollten Einstellungen wie „Das haben wir immer so gemacht“, die zu Lernblockaden führen können, als Anlass genommen werden, „Althergebrachtes“ auf den Prüfstand zu stellen und Unzulänglichkeiten offensichtlich zu machen. Nur die Einsicht in die Notwendigkeit einer Qualifikation macht aus passiven Zuhörern aktiv Lernende.

aus: INQA und BAUA: *Mit Erfahrung die Zukunft meistern! Altern und Ältere in der Arbeitswelt*, Dortmund 2004, S.40

Persönliche Entwicklungsplanung

Angesichts eines zukünftig längeren Erwerbslebens gewinnt die Anforderung einer beruflichen Entwicklungsplanung mit Blick auf die zweite Berufshälfte für jeden Einzelnen an Stellenwert. Es geht heute nicht mehr nur darum, dass man sich in jungen Jahren vor der Berufswahl gründlich überlegt, was man „werden“, welche Ausbildung man ergreifen und welche berufliche Richtung man einschlagen will. Die Anforderung, die berufliche Zukunft zu planen und aktiv zu gestalten, stellt sich zunehmend auch in mittlerem und höherem Alter. Für den Erhalt und die Absicherung des Arbeitsplatzes ist es auch und gerade für Arbeitnehmer/innen nach längerer Beschäftigungsdauer wichtig, immer mal wieder zu reflektieren, wo sie beruflich stehen und wie weitere Qualifizierungs- und Entwicklungsschritte aussehen sollten. Hierbei ist auch wichtig, dass die Potenziale der berufserfahrenen Beschäftigten und die Fähigkeiten, die sie im bisherigen Berufsleben möglicherweise nicht entfalten konnten, erkannt werden.

Persönliche Entwicklungsplanung kann allerdings nur fruchten, wenn es zugleich betriebliche Entwicklungsmöglichkeiten und -angebote gibt. Deshalb stehen auch die Unternehmen in der Pflicht, zu unterstützen, dass sich Beschäftigte auch noch „jenseits von 40 Jahren“ in ihrer Arbeit weiterentwickeln können!

Ein zentraler Handlungsansatz, um den Qualifikationsstand von Beschäftigten zu ermitteln und die weitere berufliche Entwicklung zu planen, stellen sog. **Mitarbeiter-** oder **Entwicklungsgespräche** dar. Sie werden mittlerweile in vielen Betrieben praktiziert, insbesondere in solchen, in denen beruflicher Weiterbildung ein wichtiger Stellenwert beigemessen wird. Im Tarifvertrag „Qualifizierung und Beteiligung“ für die Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg wurde festgelegt, dass Beschäftigte Anspruch auf ein regelmäßiges Gespräch mit dem Arbeitgeber haben, in dem gemeinsam der Qualifizierungsbedarf geprüft und gegebenenfalls notwendige Qualifizierungsmaßnahmen vereinbart werden.

Entwicklungsgespräche sollten nicht mit einer Leistungsbeurteilung verbunden werden. Die Art und Weise, wie das Gespräch geführt wird, ist entscheidend für seinen Erfolg. Eine gute Vorbereitung ist hierzu zwingend erforderlich. In größeren Unternehmen ist es sinnvoll, vorbereitende Gesprächsleitfäden sowohl für diejenigen zu entwickeln, die solche Gespräche durchführen sollen (in der Regel die Vorgesetzten) als auch für die Beschäftigten. Dies kann beispielsweise im Rahmen einer Projektgruppe geschehen, an der auch die Interessenvertretung beteiligt sein sollte. Außerdem kann es sinnvoll sein, die Vorgesetzten vorab in dialogorientierter Kommunikation und Gesprächsführung zu schulen. Des Weiteren bietet sich bei der Einführung von Entwicklungsgesprächen an, eine Pilotphase zu vereinbaren. Im Anschluss sollten die Ergebnisse dann unter Beteiligung der Interessenvertretung ausgewertet und das Konzept gegebenenfalls überarbeitet werden.

Ein weiteres, allerdings aufwendigeres Verfahren zur Unterstützung persönlicher Entwicklungsplanung stellt das Angebot von **Workshops zur beruflichen Standortbestimmung** dar. Eine Reihe von Firmen – insbesondere Großunternehmen wie Siemens, die Lufthansa oder die Deutsche Bank – bieten gezielt Mitarbeiter/innen „ab 40“ die Teilnahme an solchen Veranstaltungen an. Sie finden zumeist außerhalb der Unternehmen über zwei oder drei Tage hinweg statt und werden fachkundig moderiert. Im Erfahrungsaustausch mit Kollegen und Kolleginnen der gleichen Altersgruppe werden berufliche Stärken und Schwächen der Teilnehmer/innen herausgearbeitet. Der berufliche Werdegang und die aktuelle Arbeitssituation werden hinterfragt; es werden Entwicklungsperspektiven entwickelt und berufliche Veränderungsschritte geplant. Im Zentrum steht dabei das, was die Beschäftigten selbst dafür tun können, um die eigene berufliche Situation interessanter oder auch weniger belastend zu gestalten.

Bislang werden Entwicklungsplanung und gerade solche aufwendigen Workshops oft vor allem für das mittlere Management und für qualifizierte Angestellte angeboten. Der technisch-organisatorische Wandel und veränderte Berufsbilder betreffen aber Beschäftigte aller Qualifikations- und Hierarchiestufen. Künftig sollte also verstärkt darauf geachtet werden, dass alle Beschäftigten im Unternehmen Chancen erhalten, berufliche Entwicklungsschritte auch noch im höheren Alter einschlagen zu können. Dazu bedarf es allerdings vorausschauender betrieblicher Planungen und entsprechender Arbeitsangebote – die mit den folgenden Stichpunkten angesprochen werden.

Altersgerechte Planung des Personaleinsatzes

Die in Unternehmen eingespielten Formen des Personaleinsatzes richten sich vorrangig nach kurzfristigen Effizienzkriterien. Vielfach folgen sie dem nicht gerade lernförderlichen Motto: „Jeder macht das, was er am besten und schnellsten kann“. In der Folge werden dann manche Beschäftigte über lange Zeiträume hinweg am immer gleichen Arbeitsplatz eingesetzt.

In einer längerfristigen Perspektive und unter Qualifikationsgesichtspunkten ist es dagegen sinnvoll, dass Beschäftigte sich immer mal wieder in neue Arbeitsaufgaben einarbeiten, auch wenn dies zunächst Einarbeitungszeit kostet. Durch Tätigkeitswechsel können neue Fähigkeiten und Fertigkeiten entwickelt, die Lernfähigkeit erhalten und die Einsatzbreite der Beschäftigten vergrößert werden. Und zugleich kann der damit einhergehende Belastungswechsel dem Erhalt der Gesundheit dienen.

Beim Wechsel von Arbeitstätigkeiten gilt, es ein gesundes „Mittelmaß“ zu finden. Hohe Flexibilitätsanforderungen, die Übertragung vieler und unterschiedlicher Arbeitsaufgaben können auch in Überforderung und Stress münden.

Eine Möglichkeit, um den Abwechslungsreichtum und das Lernen in der Arbeit zu fördern, bietet Gruppenarbeit. Durch diese Form des Personaleinsatzes erweitert sich das mögliche Tätigkeitsspektrum für den Einzelnen und es können wechselweise unterschiedliche Arbeitsaufgaben wahrgenommen werden. Zugleich bietet Gruppenarbeit verbesserte Möglichkeiten, in der Gruppe voneinander zu lernen und sich gegenseitig zu unterstützen. Allerdings kommt es auch bei dieser Form der Arbeitsorganisation oftmals zu Spezialisierungen sowie zu einseitiger Arbeit von Gruppenmitgliedern. Die Möglichkeiten zur Entwicklung von Kompetenzen werden vielfach nicht ausgeschöpft.

Auch Gruppenarbeit entwickelt sich nicht im Selbstlauf in eine altersgerechte Richtung. Dazu muss sie vielmehr sorgfältig geplant und gestaltet werden. Entscheidend sind hierfür beispielsweise:

- die Zusammenstellung der Gruppenaufgabe: erforderlich ist ein möglichst vielfältiges Aufgabenspektrum und das Vorhandensein auch entlastender Arbeitsaufgaben;
- die Zusammensetzung des Teams: sinnvoll sind altersgemischte Teams, berücksichtigt werden sollte ein ausgewogener Anteil von gesundheitlich beeinträchtigten bzw. leistungsgeminderten Beschäftigten in der Gruppe;
- zeitliche Spielräume und definierte Zeiten für Qualifizierungsprozesse und für Gruppengespräche;
- lern- und gesundheitszuträgliche Lohn- und Leistungsregulierung: berücksichtigt werden sollten Qualifizierungszeiten bei der Personalbemessung, Bereitschaft zur Flexibilität (Wechsel von Arbeitstätigkeiten) kann honoriert werden;
- ein Klima der Akzeptanz und der gegenseitigen Unterstützung in den Gruppen sollte gefördert werden.

Beispiel: Leitlinien zur Gestaltung von Gruppenarbeit bei VW Nutzfahrzeuge

- Beim Zuschnitt der Gruppenaufgabe werden möglichst umfangreiche Arbeitsinhalte und vielfältige Arbeitsanforderungen zusammengefasst, so dass die Gruppenmitglieder die Tätigkeiten gemäß ihrem individuellen Arbeitsvermögen „differenziell“ unter sich aufteilen können.
- Von den Mitarbeiter/innen selbst entwickelte Rotationspläne zielen darauf, anhaltende einseitige Belastungen zu vermeiden und mit dem Wechsel von Arbeitsplätzen immer wieder dazuzulernen. Alle Beschäftigten haben einen Anspruch darauf, für alle Arbeitsaufgaben qualifiziert zu werden.
- Indem mindestens zehn Prozent der Gruppenaufgaben aus indirekten Tätigkeiten bestehen, erwachsen zusätzliche Spielräume für den Einsatz von Mitarbeiter/innen mit eingeschränkter Rotationsfähigkeit. Um Verlässlichkeit und soziale Unterstützung zu fördern, wird auf die personelle Kontinuität der Gruppe geachtet.
- Fest vereinbarte Gruppengespräche bieten Raum für Diskussion, Konfliktbearbeitung sowie für die Entwicklung von Vorschlägen zur Verbesserung von Arbeitsabläufen und Arbeitsorganisation. Die Regelung einer „Brutto-Personalbemessung“, die auftretende Schwankungen bei der Personalebemessung (z. B. durch Urlaub, Qualifizierungszeiten oder Arbeitsunfähigkeitstage) berücksichtigt, schützt vor Fluktuation und erlaubt eine verlässliche Zeitplanung.

aus: Morschhäuser, Martina, Peter Ochs, Achim Huber: *Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis*, Gütersloh, 3. Aufl. 2005, S. 98

Horizontale Laufbahngestaltung

Während die alterngerechte Personaleinsatzplanung vorrangig die Aufgabenzuweisung im „Hier und Jetzt“ in Augenschein nimmt, geht es bei der horizontalen Laufbahngestaltung um die langfristige Gestaltung des – künftigen – Erwerbsverlaufs.

Mobilität ist in der dynamischen Arbeitswelt von heute vielfach zum Normalfall geworden. Kaum jemand wird das Berufsleben noch von dem Platz aus verlassen, an dem er eingestiegen ist. Rationalisierungsprozesse und technisch-organisatorische Umstrukturierungen erfordern, dass auch diejenigen, die langfristig in ein- und demselben Unternehmen beschäftigt sind, in der Lage sind, neue Positionen und Aufgaben im Laufe ihres Berufslebens wahrzunehmen.

Berufliche Neuanfänge können aber auch aus der Perspektive von Beschäftigten wichtig sein.

- Dies gilt beispielsweise für Arbeitnehmer/innen, die körperlich oder psychisch stark belastende Tätigkeiten ausüben, die erfahrungsgemäß nur für eine „begrenzte Tätigkeitsdauer“, nicht aber bis zur Rente ohne große Gesundheitsrisiken zu leisten sind (zum Beispiel schweres Heben von Lasten, Hitzearbeit, taktgebundene Arbeit). Mit Blick auf besonders harte und anstrengende Arbeiten kann es – neben Maßnahmen ergonomischer Arbeitsplatzgestaltung – sinnvoll und geboten sein, eine „begrenzte Verweildauer“ für diejenigen zu vereinbaren, die unter solchen Bedingungen arbeiten, und ihnen im Anschluss neue Einsatzperspektiven zu eröffnen.
- Die systematische Planung neuer Personalentwicklungswege ist auch wegen des Rückgangs klassischer Karrierewege für die große Gruppe der Beschäftigten mittleren Alters wichtig. Angesichts ausgedünnter Hierarchieebenen kommt der „horizontalen“ Karriere oder auch der „Fachkarriere“ zunehmende Bedeutung zu. Diese kann beispielsweise den Wechsel von einer Fachabteilung eines Unternehmens in eine andere beinhalten (zum Beispiel von der Montage in die Logistik). Sie kann sich aber auch in Form fachlicher Spezialisierungen im angestammten Arbeitsbereich vollziehen (zum Beispiel Entwicklung von Pflegefachkräften zu Expertinnen für Dekubitusbehandlung oder für den Umgang mit Demenz). Weitere Möglichkeiten bestehen in befristeten Projekteinsätzen oder Hospitationen in neuen Aufgabenfeldern.
- Dabei bietet es sich an, verstärkt solche Tätigkeitsbereiche für erfahrene Beschäftigte vorzusehen und zu erschließen, in denen sie ihre Erfahrungen und gesammelten Kompetenzen einbringen und entfalten können. Als neue und sinnvolle „Arbeitsrollen“ für Beschäftigte mit langer Berufserfahrung kommen beispielsweise in Betracht: Wissensvermittlung, Qualitätssicherung, Wartung, Service oder Kundenkontakt.

Beispielhafte Tätigkeitsbereiche, für die man ein gewisses Alter haben sollte

Einsatzfelder zur Ausschöpfung der Potentiale von gesunden und leistungsfähigen älteren Mitarbeiter/innen:

- Leitungsfunktionen, da sie Berufserfahrung, Kenntnis betrieblicher Zusammenhänge, Lebenserfahrung, Durchsetzungsvermögen, Verantwortungsbewusstsein und Sozialkompetenz erfordern
- Ausbilder, Lehrmeister, Coach, Mentor u. ä. – auch zum ständigen oder vorübergehenden Einarbeiten von Jüngeren oder neu Eingestellten
- Verhandeln können mit Kunden, Lieferanten, Geschäftspartnern in Einkauf und Vertrieb wegen besserer Akzeptanz und entsprechendem Auftreten im Außenfeld
- Buchhaltungstätigkeit, Sekretärinentätigkeit, Kassierertätigkeit, Dokumentationstätigkeiten, Kontrolltätigkeiten, Tätigkeiten im Rahmen des Qualitätsmanagements und sonstige Tätigkeiten, bei denen es auf Vertrauenswürdigkeit, Genauigkeit und Zuverlässigkeit ankommt
- Tätigkeiten zur Organisation komplexer Arbeitsabläufe mit hohem sozialen und organisatorischen Abstimmungsaufwand wie z. B. Management komplexer Projekte
- Koordinationstätigkeiten, deren Ausübung Erfahrungswissen in Form von Kenntnissen über betriebliche Abläufe und Kompetenzen von Beschäftigten voraussetzt.

aus: Köchling, Annegret: *Projekt Zukunft. Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen*, Dortmund, 2002, S. 156

Am Erwerbsverlauf orientierte Arbeitszeitgestaltung

Die Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmer/innen kann auch über eine flexible Arbeitszeitgestaltung gefördert werden. Statt nur auf den einzelnen Tag, die Woche, den Monat oder ein Jahr bezieht sich die „biografieorientierte Arbeitszeit“ auf eine größere Zeitspanne des Erwerbsverlaufs.

In der Wissenschaft werden schon lange Konzepte diskutiert, nach denen in jüngeren und mittleren Jahren die Arbeitszeit phasenweise verkürzt wird oder Sabbaticals (längere Auszeiten) im Laufe des Berufslebens eingestreut werden. Diese können beispielsweise der formalen Weiterbildung dienen, damit Beschäftigte ihre beruflichen Kenntnisse weiterentwickeln oder sich für neue Berufsaufgaben qualifizieren können. Sie können aber auch dazu genutzt werden, verstärkt außerberuflichen Lebensbedürfnissen nachzugehen, die gerade im jüngeren und mittleren Alter besonders ausgeprägt sind und die sich – man denke an Zeit für die Familie – nicht auf die nachberufliche Lebensphase verschieben lassen. Schließlich können „Auszeiten“ auch eine wirksame Erholung von den Strapazen des Berufsalltags bewirken und den Gesunderhalt fördern. Ziel ist eine „Entdichtung“ der Arbeitszeit im Erwerbsverlauf, die verbesserte Chancen für eine Balance von Arbeiten und Leben („Work-Life-Balance“) bietet.

Freistellungszeiten im Arbeitsleben können durch entsprechende Tarifverträge oder Betriebsvereinbarungen gefördert werden. So ist beispielsweise im „Qualifizierungstarifvertrag“ für die Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg geregelt, dass Beschäftigte nach fünf Jahren Betriebszugehörigkeit einen Anspruch auf eine bis zu drei Jahren befristete Ausscheidensvereinbarung mit Wiedereinstellungszusage für Qualifizierungsmaßnahmen im Rahmen der persönlichen beruflichen Entwicklung haben. Statt individuell ausgestaltete Arbeitszeitverkürzungen, verteilt über den Erwerbsverlauf, wird allerdings aktuell eher über das gegenläufige Modell diskutiert und verhandelt: nämlich Mehrarbeit in jüngeren Jahren in Kombination mit einem vorzeitigen Berufsausstieg.

Um neue Modelle der Gestaltung der Lebensarbeitszeit, sei es in der einen oder in der anderen Form zu unterstützen, ist das Führen von Langzeitkonten und der Abschluss einer Vereinbarung dazu sinnvoll bzw. notwendig. Besonders wichtig ist dabei eine Regelung zur Insolvenzsicherung. Einige Großunternehmen bieten schon seit längerer Zeit Langzeitkonten an. Grundlage sind Haus- oder Flächentarifverträge wie zum Beispiel der ver.di-Tarifvertrag für das private Bankgewerbe.

Langzeitarbeitskonten – für den flexiblen Ausstieg aus dem Erwerbsleben

Ob Kurzzeit-, Langzeit- oder Lebensarbeitszeitkonten: Für Unternehmen schaffen Arbeitszeitkonten Spielraum, um saisonal oder konjunkturell schwankende Auftragslagen auszugleichen oder Leerzeiten zu reduzieren. Die Betriebs- und Personalrätebefragung 2004/2005 des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung ergab, dass mehr als drei Viertel der befragten Unternehmen mit Arbeitszeitkonten arbeiten. Zumeist sind es kürzer laufende Gleitzeit- und Überstundenkonten. Sie bringen den Beschäftigten mehr Flexibilität bei den Arbeitszeiten, aber auch ein Problem: In immer mehr Firmen – mittlerweile sind es ein Drittel – verfallen nach Aussagen der Betriebsräte Teile der angesparten Zeitguthaben, weil die Arbeitnehmer/innen nicht dazu kommen, ihre Überstunden rechtzeitig abzubauen.

Das müsste nicht sein. Um den Verfall von nicht bezahlten Arbeitszeiten zu stoppen, empfiehlt das WSI betriebliche Langzeitkonten mit Ausgleichszeiträumen von mehreren Jahren. Zeitguthaben könnten in Geld umgewandelt und in Höhe von einem Monatslohn bis zu mehreren Jahresgehältern angesammelt werden.

Das angesparte Guthaben könnte somit auch für den früheren oder gleitenden Ausstieg aus dem Erwerbsleben genutzt werden. Eine Teilzeitarbeit vor der Rente könnte damit vorfinanziert werden. Möglich wären auch längere Freizeitblöcke bis hin zu einem Sabbat-Jahr (Sabbatical) für private Interessen oder die persönliche Weiterbildung. Bei einer 35-Stunden-Woche zum Beispiel müssen Beschäftigte etwa 800 Stunden ansammeln, um ein halbes Jahr Auszeit zu nehmen oder früher aus dem Erwerbsleben auszusteigen.

aus: Deutscher Gewerkschaftsbund (Hrsg.): Umdenken erforderlich! Vorbeugung sichert Beschäftigung bis zum Rentenalter, Berlin, 2005, S.70

Wertschätzende Unternehmenskultur

Eine wichtige Voraussetzung und Rahmenbedingung für eine Neuorientierung der Personalpolitik, die nicht mehr vorrangig junge Arbeitskräfte ins Blickfeld nimmt, sondern auf eine Förderung der Arbeits- und Leistungsfähigkeit im Erwerbsverlauf zielt und damit auf alle Generationen im Betrieb ausgerichtet ist, ist eine wertschätzende Unternehmenskultur. Dabei geht es um Werte, Normen und Verhaltensweisen im Unternehmen, die generell auf Anerkennung und Förderung der einzelnen Beschäftigten setzen – gleich ob jung oder alt, deutsch oder ausländisch, männlich oder weiblich, behindert oder nicht behindert.

Langfristig ausgerichtete Strategien zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit knüpfen an offenen, dialogorientierten Umgangsweisen im Unternehmen an, die gekennzeichnet sind durch:

- kollegiales und unterstützendes Klima am Arbeitsplatz;
- glaubwürdiges und beteiligungsorientiertes Führungsverhalten;
- grundsätzliche Offenheit von Personalverantwortlichen gegenüber Veränderungsvorschlägen der Beschäftigten;
- die Bereitschaft, flexible und individuell ausgerichtete Maßnahmen zu ergreifen (keine Abwehr von „Präzedenzfällen“);
- Sensibilität gegenüber Diskriminierungen und offensives Gegensteuern.

Zentraler Bestandteil einer „wertschätzenden Unternehmenskultur“ ist ein gutes und kooperatives Führungsverhalten. Wissenschaftlich ist nachgewiesen, dass das Verhalten der direkten Vorgesetzten maßgeblich die Arbeitszufriedenheit und die Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten beeinflusst. Dass in den Bereichen Führung und Unternehmenskultur in vielen Betrieben Nachholbedarf besteht, unterstreicht eine Befragung aus den 1990er-Jahren: Danach hatten mehr als 40 Prozent der Beschäftigten keine Gelegenheit, in den letzten zwölf Monaten arbeitsbezogene Probleme mit ihren Vorgesetzten zu diskutieren.

Die „Arbeit an der Kultur“ ist ein Handlungsansatz, der ebenso wichtig wie schwierig umzusetzen ist. Um ihn voranzubringen bedarf es des „Einforderns“ wie des „Vorlebens“ und dabei zugleich eines „langen Atems“.

Die Anforderungen an das Führungsverhalten gegenüber älter werdenden Mitarbeiter/innen lassen sich untergliedern in:

Einstellungen und Haltungen

negativ/positiv
eigene/andere
Beurteilung

Formen der Kooperation

hierarchisch/teamorientiert
eigene Beteiligung
Unterstützung
Gesprächsbereitschaft
Vorurteilslosigkeit und Offenheit

Organisation der Arbeitsabläufe

statisch/dynamisch
wechselnder Kraftaufwand
individuelle Lösungen

Kommunikationsfähigkeit

Information über anstehende Veränderungen

aus: Ilmarinen, Juhani, Jürgen Tempel: *Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?*, Hamburg 2002, S.246

Umsetzungsstrategien

Bei den dargestellten Handlungsansätzen handelt es sich nicht unbedingt um Neuerfindungen. Es sind Ansätze, die auch unter den Leitlinien der „Humanisierung des Arbeitslebens“ oder – von Seiten der Betriebswirtschaft – unter Stichworten wie „Förderung der Humanressourcen“ verortet werden können und die in manchen Unternehmen auch schon praktiziert werden. In Anbetracht des demografischen Wandels und einer zukünftig längeren Erwerbsarbeitsdauer gewinnen sie aber an Stellenwert und Bedeutung.

Bevor man Konzepte und Maßnahmen für ein „gutes Älterwerden“ im Betrieb entwickelt, ist es zunächst notwendig, die konkrete betriebliche Ausgangssituation unter demographischen Gesichtspunkten zu analysieren. Es gilt zum einen, mögliche Probleme und Herausforderungen frühzeitig zu erkennen, damit ihnen vorausschauend begegnet werden kann. Solche Probleme können sich beispielsweise auf einen langfristigen Einsatz von Beschäftigten auf Routine- und Verschleißarbeitsplätzen beziehen oder auf mangelnde Entwicklungsmöglichkeiten für engagierte langjährig beschäftigte Arbeitnehmer/innen.

Zum anderen ist es ebenso wichtig, förderliche Maßnahmen und Instrumente zur Kenntnis zu nehmen, die im Unternehmen schon existieren und eingesetzt werden. Vielfach besteht eine wichtige Strategie im produktiven Umgang mit alternden Belegschaften darin, solche Ansätze systematisch oder auch für weitere Beschäftigtengruppen (eben auch für Ältere) zu verfolgen.

Im Anschluss an die Analyse der IST-Situation gilt es, Handlungsschwerpunkte zu setzen. In der Regel wird man nicht nur einen Handlungsansatz oder eine Maßnahme verfolgen, sondern ein Maßnahmenbündel. Dies ist zumeist auch deshalb erforderlich, weil der Erfolg mancher Ansätze daran gebunden ist, dass sich auch auf anderen Handlungsfeldern etwas bewegt. So kann die Realisierung formaler Weiterbildungsmaßnahmen beispielsweise davon abhängig sein, dass gleichzeitig Vereinbarungen zu zeitlichen Freistellungen dafür getroffen werden. Oder die Umsetzung von Entwicklungsgesprächen macht in einem Unternehmen nur dann Sinn, wenn zugleich neue Personalentwicklungswege konzipiert werden. Erforderlich ist demnach ein „ganzheitliches“ Vorgehen.

Eine altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik ist kein kurzfristig erzielbares Ergebnis, sondern ein langfristiger Prozess, sozusagen eine „Open-End-Veranstaltung“. Und sie erfordert das Engagement unterschiedlicher betrieblicher Akteure. Gefordert sind sowohl die Personalverantwortlichen, das Management und die Fachvorgesetzten wie die Betriebs-/Personalräte und Schwerbehindertenvertretungen sowie die Beschäftigten selbst.

Beispiele für ein stufenweises Vorgehen

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

1. Stufe: Ermittlung der Altersstruktur

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

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

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

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

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

4. Stufe: Erarbeitung eines Katalogs langfristig wirksamer Maßnahmen

Darstellung aller problematischen „nicht altersstabilen Hochrisikoarbeitsplätze“ durch umfassende Gefährdungsbeurteilung nach §5 ArbSchG und Nutzung aller Mitbestimmungsrechte nach dem BPersVG/BetrVG. Vorlage von Maßnahmevorschlägen, z. B. Laufbahnplanung und gezielte individuelle Fortbildungsmaßnahmen für alle Mitarbeiter/innen an schweren und problematischen Arbeitsplätzen, Angebote altersspezifischer Modelle der Arbeitszeitreduzierung einschließlich Möglichkeiten der Verdienstsicherung.

aus: IG Metall Vorstand, Projekt Gute Arbeit (Hrsg.): Materialien zu einer altersgerechten und lernförderlichen Arbeitspolitik, Frankfurt/Main 2005

Diskussionsfragen

Welche Handlungsansätze und Verfahren, die dem Erhalt der Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten dienen können, werden bei Dir im Betrieb/in der Dienststelle schon praktiziert und haben sich als nützlich erwiesen?

Welche müssten deiner Meinung nach verstärkt angegangen werden?

Welche neuen Instrumente sind zu entwickeln und wären hilfreich?

Welche betrieblichen Akteure sind für die Umsetzung der Handlungsansätze wichtig und wie könnte man diese für das Thema gewinnen?

Kurzantworten

1. Wie ist es um die Qualifikation und Weiterbildungsbeteiligung der heute älteren Erwerbstätigen bestellt?

Betrachtet man die formale berufliche Qualifikation sind die heute älteren im Durchschnitt kaum schlechter qualifiziert als die jüngeren Gruppen im Erwerbsleben. Hinsichtlich ihrer Beteiligung an beruflicher Weiterbildung schneiden sie allerdings regelmäßig schlechter ab als die Jüngeren. Die Beteiligung der mittleren Jahrgänge an Weiterbildungsmaßnahmen ist im Schnitt etwa doppelt so hoch wie die der über 50-Jährigen. Nimmt man hinzu, dass die Beteiligung an Weiterbildung stark abhängig ist von der beruflichen Stellung, dann muss man festhalten: Besonders Ältere, die nicht zu den hoch qualifizierten Berufsgruppen zählen, haben heute eine schlechte Position in der Weiterbildung.

2. Warum ist „Lebenslanges Lernen“ eine zentrale Strategie zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer/innen?

Wissen veraltet in der heutigen Arbeitswelt immer schneller, die einmal in der Jugend erworbene berufliche Qualifizierung reicht in den meisten Berufen nicht mehr für ein ganzes Arbeitsleben. Damit Ältere nicht auf berufliche „Abstellgleise“ geraten oder von Ausgliederung bedroht sind, wird die regelmäßige Weiterbildung über das ganze Erwerbsleben hinweg immer wichtiger – Weiterbildung darf nicht, wie heute vielfach üblich, nur für Beschäftigte bis um die 40 vorgesehen werden. Hinzu kommt, dass bei fehlender Qualifizierung auch die Lernfähigkeit leidet, langfristig wird das Lernen selbst verlernt. Es ergibt sich ein Teufelskreis, in dem Ältere in Routine verharren und als wenig lernfähig eingeschätzt werden. Dem kann nur durch die regelmäßige Beteiligung auch der älteren Beschäftigten an Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen entgegenge- wirkt werden. Lebenslanges Lernen heißt, dass Arbeitnehmer/innen über den gesamten Berufsver- lauf hinweg die Chance erhalten, ihre Fähigkeiten und Kenntnisse zu aktualisieren und zu erweitern.

3. Mit welchen Handlungsansätzen in der Personalpolitik kann ein „gutes Älterwerden“ im Betrieb unterstützt werden?

Grundlegend sind

(1.) Weiterbildungsangebote über den Berufsverlauf hinweg, die sich unterscheiden lassen in:

(a) Erhaltungsqualifizierungen, um die Kenntnisse und Fähigkeiten auf dem aktuellen Stand zu halten, (b) Anpassungsqualifizierungen, um veränderte Anforderungen im Aufgabengebiet erfüllen zu können und (c) Zukunftsqualifizierungen, um neue Aufgaben übernehmen zu können. Formale Weiterbildung bringt nur dann etwas, wenn das Gelernte auch in der Arbeit angewendet werden kann. Weitere, teils neue Ansätze der Personalpolitik – insbesondere mit Blick auf alternde Belegschaften – sind deshalb zu beachten.

(2.) Alterngerechte Planung des Personaleinsatzes orientiert sich an sinnvollen oder notwendigen Tätigkeitswechseln über den Berufsverlauf, indem sich Beschäftigte – auch unter Qualifizierungs- gesichtspunkten – in neue Arbeitsaufgaben einarbeiten.

Begleitend hierzu sind (3.) systematische zukunftsgerichtete Laufbahnplanungen erforderlich, die ange- sichts des Rückgangs klassischer Aufstiegswege vermehrt Fachkarrieren und „horizontale“ Wechsel zwischen Arbeitsbereichen umfassen.

Eine (4.) Arbeitszeitgestaltung, die sich an wechselnden Ansprüchen der Beschäftigten in unterschiedlichen Lebensphasen orientiert, kann diese Angebote sinnvoll ergänzen.

Auf Seiten der Arbeitnehmer/innen wachsen die Anforderungen an eine (5.) persönliche Entwicklungsplanung, die gerade auch in mittleren Jahren zu neuen beruflichen Orientierungen führen kann. Diese Entwicklungsplanung ist durch betriebliche Angebote zu stützen.

Insgesamt sind neue Ansätze der Personalpolitik grundlegend auf eine (6.) wertschätzende Unternehmenskultur angewiesen, in der gerade das Führungsverhalten der Vorgesetzten neue Wege der Qualifizierung und damit der Beschäftigungssicherung unterstützen muss.

Abkürzungsverzeichnis

AG	Arbeitgeber
AN	Arbeitnehmer/in
ArbGG	Arbeitsgerichtsgesetz
ArbSchG	Arbeitsschutzgesetz
ASIG	Arbeitssicherheitsgesetz
AU	Arbeitsunfähigkeit
BA	Bundesagentur für Arbeit
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BGG	Behindertengleichstellungsgesetz
BPersVG	Bundespersonalvertretungsgesetz
BR	Betriebsrat
GdB	Grad der Behinderung
GG	Grundgesetz
PR	Personalrat
SBV	Schwerbehindertenvertretung
SchwbgG	Schwerbehindertengesetz
SGB	Sozialgesetzbuch

Literatur

Deutscher Gewerkschaftsbund (Hrsg.):

Umdenken erforderlich! Vorbeugung sichert Beschäftigung bis zum Rentenalter, Berlin 2005

IG Metall Vorstand, Projekt Gute Arbeit (Hrsg.):

Materialien zu einer altersgerechten und lernförderlichen Arbeitspolitik; Frankfurt/Main 2005

IG Metall Vorstand (Hrsg.):

„Länger arbeiten oder früher gehen?“ Antworten von Betriebsräten der Automobilindustrie auf den demographischen Wandel, Frankfurt/Main 2003

Ilmarinen, Juhani, Jürgen Tempel:

Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?, Hamburg 2002

Ilmarinen, J.; Tempel, J. (2002):

Arbeitsfähigkeit 2010, Hamburg, S. 239ff

Initiative Neue Qualität der Arbeit und Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin:

Mit Erfahrung die Zukunft meistern! Altern und Ältere in der Arbeitswelt, Dortmund 2004

Knauth, P. (2006):

Betriebliche Maßnahmen zu Förderung der Arbeitsfähigkeit und Gesundheit einer alternden Belegschaft (<http://www-iip.wiwi.uni-karlsruhe.de>)

Knauth, P. (1996):

Arbeitswissenschaftliche Kriterien der Schichtplangestaltung in: J. Kutscher, E. Eyer, H. Antoni (Hrsg.): Das flexible Unternehmen: Arbeitszeit, Gruppenarbeit, Entgeltsysteme, Loseblattwerk, Gabler-Verlag, Wiesbaden

Köchling, Annegret:

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

Köchling (2004):

BMBF-Vorhaben Demographie-Initiative I

Köchling (2005):

BMBF-Vorhaben Demographie-Initiative II

Morschhäuser, Martina:

Reife Leistung. Personal- und Qualifizierungspolitik für die künftige Altersstruktur, Berlin 2006

Morschhäuser, Martina, Peter Ochs, Achim Huber:

Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis, Gütersloh, 3. Aufl. 2005

Reindl, Josef, Carola Feller, Martina Morschhäuser, Achim Huber:
Für immer jung? Wie Unternehmen des Maschinenbaus dem demografischen Wandel begegnen, Frankfurt/Main 2004

Spieker, Heiko, Martina Morschhäuser, Volker Hielscher:
Qualität der Arbeit – Gesund in die Rente. Workshopkonzept, Saarbrücken/ Hannover 2004
(download unter: www.igmetall.de, Projekt „Gute Arbeit“, Material)

Vetter 2003:
BMBF-Vorhaben Demographie-Initiative I

Wichtige Links im Internet

www.demotrans.de

www.inqa.de