



Bezirk  
Baden-Württemberg



**ERST AUSGEPRESST-  
DANN ABSERVIERT!**

Humane Arbeit für Jung und Alt!

**Alternsgerechte Arbeit**

# Herausgeber

**IG Metall Bezirksleitung für Baden-Württemberg**, Stuttgarter Straße 23, 70469 Stuttgart. Verantwortlich: Bezirksleiter Jörg Hofmann

## Die Autoren

**Werner Feldes.** Zuständig fürs IG Metall-Projekt „gute arbeit“ beim IG Metall-Vorstand Frankfurt, Organisationsberater und Fachbuchautor. **Kapitel 4.**

**Dr. Max Geray.** Leiter des Büros für Arbeitsschutz & Betriebsökologie Hamburg, wissenschaftlicher Berater der IG Metall Baden-Württemberg für die Aktion Tatort Betrieb, und Veranstalter der Hamburger Fachtagungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz – Näheres unter [www.buero-fuer-arbeitsschutz.de](http://www.buero-fuer-arbeitsschutz.de). **Kapitel 5.**

**Prof. Dr. Ernst Kistler.** Direktor und Gesellschafter am INIFES, Internationales Institut für Empirische Sozialökonomie, gGmbH in Stadtbergen bei Augsburg. Hauptarbeitsgebiete: Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik, Sozialberichterstattung, Demografie. **Kapitel 1 und 2.**

**Eva Kuda.** Ressort Bildungs- und Qualifizierungspolitik IG Metall-Vorstand Frankfurt. Schwerpunkte u.a. neue Anforderungen an berufliche Aus- und Weiterbildung; Europäische Berufsbildungspolitik, Personalpolitik/Qualifizierung/Demografischer Wandel **Kapitel 8.**

**Monika Lersmacher.** Bezirkssekretärin bei der IG Metall-Bezirksleitung Baden-Württemberg. Unter anderem zuständig für Arbeits- und Gesundheitsschutz. **Kapitel 3.**

**Rolf Satzer.** Dipl.-Psychologe, wissenschaftlicher Berater der IG Metall Baden-Württemberg für die Aktion Tatort Betrieb, arbeitet in Köln freiberuflich an Forschungsprojekten mit den Schwerpunkten Arbeitsbedingungen und Gesundheit, Qualifizierung und Technologie. **Kapitel 7.**

**Uli Eberhardt.** Freier Journalist. **Kapitel 6** und die betrieblichen Beispiele **Aus der Praxis.**

**Redaktion und Layout:** text/foto <-- Pressebüro, U. Eberhardt, Flößerstraße 46/1, 74321 Bietigheim-Bissingen.

**Grafik:** Speer+Rogal GmbH, Karl-Ludwig-Str. 29, 68165 Mannheim.

**Druck:** alpha print medien AG, Kleyerstraße 3, 64295 Darmstadt.

**Erschienen:** September 2006

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort .....</b>	<b>Seite 2</b>
<b>1. Demografische Mythen .....</b>	<b>Seite 3</b>
<b>2. Altersgerechte Arbeit – Fehlanzeige .....</b>	<b>Seite 12</b>
<b>3. Gefährdungsbeurteilung, Qualifizierung und menschengerechtes Arbeiten – Arbeitsbedingungen auf dem Prüfstand: Ergebnisse einer Umfrage der IG Metall-Bezirksleitung Baden-Württemberg .....</b>	<b>Seite 15</b>
<b>4. Altersstrukturanalyse und Arbeitsgestaltung .....</b>	<b>Seite 20</b>
<b>Praxis: Projekt „Demografischer Wandel“ bei den Badischen Stahlwerken in Kehl .....</b>	<b>Seite 28</b>
<b>5. Rechtliche Möglichkeiten für Betriebsräte unter Betrachtung der verschiedenen Handlungsfelder .....</b>	<b>Seite 29</b>
<b>6. Das ABS-System – Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung inklusive betriebliches Eingliederungsmanagement .....</b>	<b>Seite 35</b>
<b>Praxis: Integrationsvereinbarung der Walter AG in Tübingen ...</b>	<b>Seite 39</b>
<b>7. Die Gefährdungsbeurteilung: Das zentrale Präventionsinstrument menschengerechter Arbeitsgestaltung .....</b>	<b>Seite 40</b>
<b>Praxis: Gefährdungsbeurteilung bei Boysen in Altensteig im Schwarzwald .....</b>	<b>Seite 47</b>
<b>8. Qualifizierung älter werdender Belegschaften im Erwerbsverlauf – Neue Handlungsfelder für Betriebsräte .....</b>	<b>Seite 49</b>
<b>Praxis: Gruppenarbeit und Qualifizierung bei John Deere in Mannheim .....</b>	<b>Seite 59</b>
<b>9. Zum Weiterlesen: Nützliche Links und Literatur .....</b>	<b>Seite 60</b>

# Vorwort

*Liebe Kolleginnen und Kollegen,* unter welchen Bedingungen müssen wir arbeiten? Diese Frage steht im Mittelpunkt der immer wieder aufflammenden Debatte über die Arbeitsbedingungen in den Betrieben.



Verlust des Arbeitsplatzes sowie unsichere Zukunftsperspektiven bringen viele Beschäftigte dazu, nicht konsequent für ihre eigenen Interessen im Arbeits- und Gesundheitsschutz einzutreten.

Die Gewerkschaften haben stets die Humanisierung der Arbeitswelt vorangetrieben. Während es durch angereicherte Tätigkeiten, Taktentkopplung und Gruppenarbeit in den Achtzigerjahren bis Anfang der Neunziger deutliche Fortschritte gab, sind die Entwicklungen seit einigen Jahren wieder rückläufig.

Das führt zu der bizarren Situation, dass wir auf der einen Seite Millionen von Menschen haben, die händeringend einen Job suchen, aber wir gleichzeitig immer länger arbeiten sollen. Auf der anderen Seite werden die Beschäftigten in den Betrieben und Verwaltungen einer zunehmenden Leistungsverdichtung unterworfen. Dieser „Arbeit ohne Ende“ muss gegengesteuert werden.

Egal, welchen Betrieb man sich herauspickt, meist bietet sich das gleiche Bild. Die psychischen Belastungen nehmen zu und auch die körperlichen Belastungen werden nicht weniger. Schwere körperliche Arbeit, Zwangshaltungen, Lärm oder der Umgang mit Gefahrstoffen gehören – allem technischen Fortschritt zum Trotz – zum Arbeitsalltag vieler Menschen.

Es verwundert also wenig, wenn gerade arbeitsbedingte Erkrankungen seit langem die Liste der Krankschreibungen anführen. Gerade die weit verbreitete Angst vor dem

Mit unserem neuen „Tatort Betrieb“ wollen wir den Finger in die Wunde legen, wollen aufmerksam machen und sensibilisieren für ein Thema, das alle angeht.

Unter der Überschrift „Alternsgerechtes Arbeiten“ geht es in unserem „Tatort Betrieb“ um würdevolle, menschengerechte Arbeitsbedingungen. An die Adresse der Unternehmer und der Arbeitgeber möchten wir sagen, dass sie mehr als kurzfristig handeln, wenn sie aus den Augen verlieren, dass gerade eine Humanisierung der Arbeit Produktivität, Motivation, Wissen, Kreativität und Leistung der Beschäftigten fördert.

Wir wollen mit unserer Broschüre Probleme aufzeigen, die Entwicklungen der Arbeitswelt kritisch hinterfragen und Lösungsansätze bieten.

Mehr als ein kleiner Schritt in die richtige Richtung kann die vorliegende Broschüre allerdings nicht sein. Wir hoffen aber, dass sie zum Nachdenken anregt und zum Handeln im Betrieb auffordert. Denn gute und gesunde Arbeitsbedingungen helfen allen.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Jörg Hofmann'.

Euer Jörg Hofmann  
IG Metall-Bezirksleiter

# 1. Demografische Mythen

**W**enige Themen haben in der letzten Zeit einen so dramatischen Zuwachs in der öffentlichen Aufmerksamkeit erfahren wie der demografische Wandel. War es noch Mitte des letzten Jahrzehnts im politischen Diskurs recht schwierig, auf die demografischen Herausforderungen hinzuweisen, so ist das Thema heute in aller Munde. Insbesondere die Wirtschaftsverbände und die Politik benutzen die Demografie als Ausrede für eigene Versäumnisse oder als Popanz, um unpopuläre Maßnahmen durchzusetzen. Um von aktuellen Problemen abzulenken, werden Zukunftsszenarien mit extremen Annahmen an die Wand gemalt. Letztlich wird damit auch versucht, einer mehr konsum- als geburtenstarken Bevölkerung die Schuld an verschiedensten Fehlentwicklungen in die Schuhe zu schieben.

Anhand von drei dieser Mythen soll hier das Argumentationsmuster herausgearbeitet und der Wahrheitsgehalt entsprechender Behauptungen überprüft werden. Der Blick soll auf die Fakten sowie die notwendigen politischen Schlussfolgerungen gerichtet werden. Dies sind:

- 1) Die demografischen Perspektiven für den Arbeitsmarkt
- 2) Die angeblich so negativen Konsequenzen alternder Belegschaften für die Betriebe und die Volkswirtschaft und die angeblich schon auf breiter Front sich darauf einstellenden Betriebe
- 3) Die vermeintliche Schuld des demografischen Wandels an der aktuellen Ebbe in den öffentlichen Kassen und die Lüge vom angeb-

lich unvermeidbaren – als „Reformen“ getarnten – Sozialabbau.

## 1.1 Das Märchen von der baldigen „demografischen Wende“ am Arbeitsmarkt

Nichts fürchten Arbeitgeber so sehr als einen wirklichen Abbau der Arbeitslosigkeit und einen Mangel an Fach- oder gar überhaupt an Arbeitskräften. Eine deutliche Arbeitslosigkeit macht Arbeitskräfte billig und willig und erhöht die Macht- und Verteilungsspielräume für das Kapital. Daher wird von Arbeitgeberseite gerne mit solchen Prognosen oder Szenarien gearbeitet, die von besonders geringen Geburten- und Zuwanderungszahlen ausgehen und ein sehr bald bevorstehendes starkes Schrumpfen des Arbeitskräfteangebots vorhersagen. Politik und Medien plappern dieses Argument dann unreflektiert nach (vgl. Kasten unten).

Legt man nicht solch abwegige Annahmen wie diese aus dem Bericht der Hartz-Kommission zugrunde, sondern mittlere

### Die Politik stützt sich auf völlig unrealistische Zukunftsaussagen

„Das Erwerbspersonenpotenzial (Erwerbstätige, registrierte Arbeitslose und stille Reserve) wird ... deutlich sinken. Bis zum Jahr 2015 fehlen nach Schätzungen im ungünstigsten Fall rund 7 Millionen Erwerbspersonen, wenn man von einem Anstieg des Arbeitskräftebedarfs von knapp 3 Millionen ausgeht.“

(Kommission zum Abbau 2002: 118)



Annahmen<sup>1</sup> zur Bevölkerungs- und zur Wirtschaftsentwicklung bzw. den Erwerbsquoten in der Zukunft, so zeigt sich: Das Erwerbspersonenpotenzial in Westdeutschland, das ungefähre Angebot an Arbeitskräften, wird im Jahr 2020 um etwa 1,5 Millionen Personen größer sein als im Jahr 2002. Im Osten ist bis dahin ein Rückgang um etwa 1,7 Millionen zu erwarten – eine zweifellos enorme Zahl, die aber immer noch weit unter der heutigen tatsächlichen Unterbeschäftigung in den neuen Bundesländern liegt (vgl. Ebert/Kistler/ Trischler 2006: 26 ff).

Dementsprechend sagen die vorliegenden Studien zur Arbeitsmarktbilanz für den Fall einer relativ günstigen Wirtschaftsentwicklung bis 2030/2040 immer noch eine

<sup>1</sup> Wir verwenden hier die mittlere „Variante 5“ der aktuellen Bevölkerungsvorausberechnung der Statistischen Ämter und die Basisprognose der Baseler Prognos AG für den Verband der Deutschen Rentenversicherer und die „Rürup-Kommission“.

Arbeitslosenquote von vier bis sechs Prozent für Deutschland voraus, bei etwas schlechteren Annahmen etwa 10 bis 12 Prozent. Oder, wie es der neue „Prognos Deutschland Report 2030“ formuliert (Storbeck 2006): „Deutschlands Zukunft fehlen Jobs“ – und eben nicht Arbeitskräfte!

In Baden-Württemberg wird der demografische Wandel – mit etwas geringeren kleinräumlichen Unterschieden im Vergleich zu anderen Bundesländern (vgl. Landtag 2006: 11 ff) – bis 2025 einen Bevölkerungszuwachs mit sich bringen. Danach wird die Bevölkerungszahl langsam kleiner werden. Im Jahr 2050 werden – immer mittlere, realistische Annahmen unterstellt – im Land etwa so viele Personen leben wie zu Beginn des Jahrhunderts. Für das Erwerbspersonenpotenzial ist in Baden-Württemberg ein Zuwachs bis zum Jahr 2020 von rund 8 Prozent gegenüber dem Jahr 2002 zu erwarten (alte Bundesländer: plus 4 Prozent). Bis 2050 wird sich ein im Vergleich zu den meisten anderen Bundesländern relativ geringes Minus von etwa 5 Prozent zeigen (alte Bundesländer: minus 9 Prozent). Siehe Abb. 1.

Die Hoffnung auf eine baldige demografische Wende am Arbeitsmarkt ist eine gefährliche Illusion. Eine demografische Entlastung wird erst recht langfristig spürbar werden; dies gilt für Deutschland insgesamt und für Baden-Württemberg ganz besonders. Die Schreckensgemälde, die die Arbeitgeber(-verbände) und die von ihnen finanzierten Institute – vom Institut der deutschen Wirtschaft bis zum Institut Zukunft der Arbeit – an die Wand malen, sind der Versuch, das Thema Demografie zu instrumentalisieren.

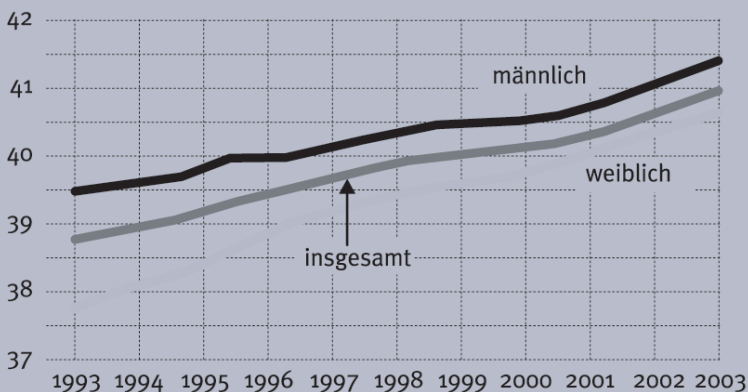
Es geht ihnen darum, auch auf lange Frist eine für ihre Zwecke ausreichend große Arbeitslosigkeit sicherzustellen (durch Verlängerung der Arbeitszeiten, hohe Zuwanderung etc.). Daher auch das faktenwidrige Jammern über einen schon heute bestehenden (Fach-)Kräftemangel. Demgegenüber ist aber auch einzuwenden, dass in einer dynamischen Wirtschaft ein gewisses Maß an offenen Stellen genauso normal ist wie eine gewisse Sucharbeitslosigkeit.

Die wirklich wichtige demografische

Herausforderung auf dem Arbeitsmarkt ist nicht die Schrumpfung, sondern die Alterung des Erwerbspersonenpotenzials – gerade auch in Baden-Württemberg. Bezogen auf die 15- bis unter 65-Jährigen hat Baden-Württemberg heute (2002) den drittniedrigsten Altersdurchschnitt (vor Hamburg und Mecklenburg-Vorpommern). Im Jahr 2050 wird der Altersdurchschnitt der fünfthöchste sein (nach den Stadtstaaten und dem Saarland).

Noch dramatischer ist die Entwicklung der Zahl der 55- bis 64-Jährigen. Diese sind auf dem Arbeitsmarkt eine besonders schwierige Gruppe. Ihre Zahl ist in den letzten Jahren wegen der schwach besetzten Kriegsjargänge zurückgegangen. Bei den aktuellen politischen Vorschlägen (wie einem Kombi-lohn für Ältere) wird die dadurch eigentlich günstige momentane Situation im Übrigen gar nicht mitbedacht. Die Zahl der Personen zwischen 55 und 64 Jahren wird in den nächsten knapp zwanzig Jahren aber bundesweit um ein Drittel zunehmen. Das entspricht im Vergleich zum Jahr 2002 etwa

Abb. 2: Durchschnittsalter der Erwerbstätigen



Quelle: Destatis, Angaben für Deutschland



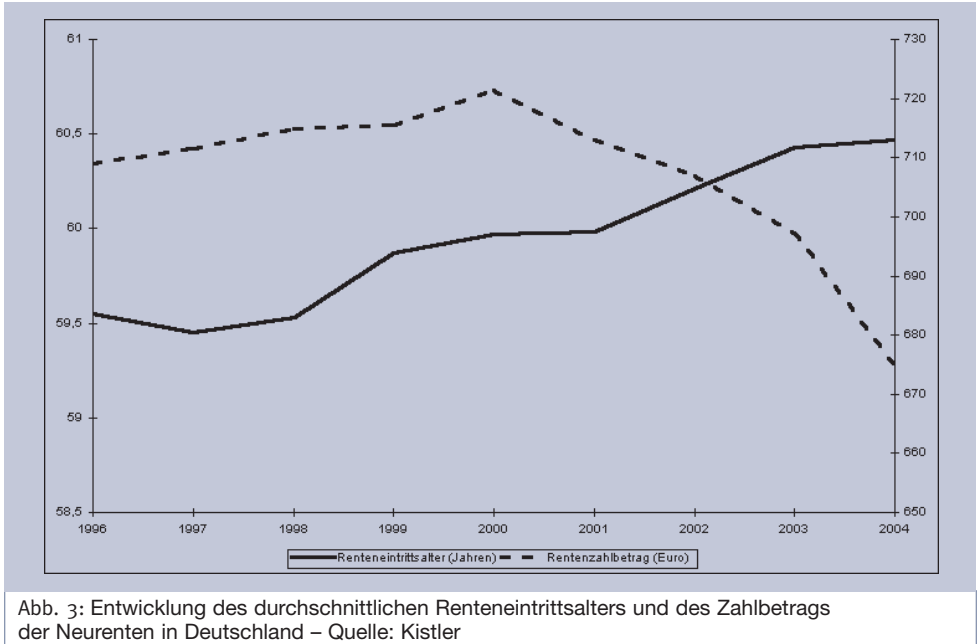


Abb. 3: Entwicklung des durchschnittlichen Renteneintrittsalters und des Zahlbetrags der Neurenten in Deutschland – Quelle: Kistler

3,25 Millionen Personen. In Baden-Württemberg wird dieser Zuwachs mit etwa 45 Prozent der höchste in der Republik sein und er wird sich dann erst ab 2035 auf einem niedrigeren Niveau einpendeln.

Was geschehen muss, damit dieser Berg von Babyboomern (geburtstarke Jahrgänge 1955 – 1970) als ältere Erwerbspersonen wirklich beschäftigungsfähig bleibt und Beschäftigung findet, das ist die entscheidende Frage.

Hinzu kommt, dass der Arbeitsangebotszwang gerade auf die Älteren wohl noch viel stärker steigen wird, als es gegenwärtig (auch in den Zahlen, die hinter Abbildung 1 stehen) hinsichtlich der Erwerbsquoten vorhergesehen wird. Auch stärker, als es zum Beispiel in der Europäischen Beschäftigungsstrategie mit dem Ziel „50 Prozent Beschäftigte unter den Älteren“ gesetzt wird.

Die Abbildung 3 gibt hiervon einen Eindruck. Gezeigt wird, dass in den Jahren 1996 bis 2004 das durchschnittliche Renteneintrittsalter in Deutschland um rund ein Jahr gestiegen ist. Der durchschnittliche Zahlbetrag der Neurenten (alle Versichertenrenten der Gesetzlichen Rentenversicherung) in den jeweiligen Jahren ist aber nur bis zum Jahr 2000 angestiegen. Seit 2001 wirken sich die Rentenreformen der Jahre seit 1992 in massiven Rückgängen aus, die weiter anhalten werden (Stichworte: Versicherungsmathematische Abschläge und Rentenalter 65 für alle). Diese Rückgänge haben wohlgerne noch nichts mit den Folgen der Hartz-Reformen zu tun, die Teile der privaten Altersvorsorge bei ALG-II-Empfängern unsicher machen, und noch überhaupt nichts mit der „Rente mit 67“!

Bei all diesem ist aus baden-württembergischer Sicht zu beachten, dass zwar im „Ländle“ im Schnitt deutlich später in Rente gegangen wird als in anderen Bundes-



ländern. Gleichzeitig ist aber in vielen Landkreisen die Höhe der Neurenten nicht berauschend.

Dass angesichts solcher Arbeitsmarktperspektiven eine Rente mit 67 erst recht für viele auf ein pures Rentenkürzungsprogramm hinausläuft, ist unmittelbar einsichtig. Immer mehr Ältere werden also künftig gezwungen sein, möglichst lange zu arbeiten. Da hilft im Übrigen auch kein Hinweis darauf, dass diese zahlreichen Babyboomer in den nächsten Jahren erhebliche Erbschaften zu erwarten haben. Von jährlich im Schnitt 34 Milliarden Euro bis 2010 und 83 Milliarden bis 2020 ist die Rede (vgl. Stein 2004: 123). Solange zwei Drittel des gesamten privaten Vermögens in Deutschland in der Hand von 20 Prozent der Bevölkerung sind, erben nur diejenigen in relevanten Größenordnungen, denen es sowieso schon ökonomisch besser geht.

## 1.2 Das immer noch kursierende „Defizitmodell“ des Alters

Offiziell betonen die Arbeitgeber(-verbände) in Deutschland, dass Ältere genauso leistungsfähig und wichtig für die Betriebe sein können

### Lippenbekenntnisse

„Der weitgehende Verzicht auf die Arbeitskraft älterer Menschen bedeutet den Verlust an Erfahrung und Know-how und damit einen Verlust von Wachstumschancen, den sich Deutschland im verschärften internationalen Wettbewerb immer weniger leisten kann... Die Herausforderung, auch in Zukunft innovations- und wettbewerbsfähig zu bleiben, veranlasst schon heute eine wachsende Zahl von Unternehmen, sich mit dem Thema ‚ältere Mitarbeiter‘ verstärkt zu beschäftigen.“  
(Kannengießer, Frick, Schleiter 2003: 7)

wie Jüngere (vgl. z.B. BDA 2002 und Kasten unten). Ergebnisse aus großen repräsentativen Erhebungen bei Unternehmen zeigen auch, dass die Personalverantwortlichen zwar durchaus Verschiebungen im Leistungsspektrum bei ihren älteren Mitarbeitern sehen, die Leistungsfähigkeit Älterer aber keinesfalls geringer einschätzen als bei Jüngeren (vgl. Bellmann u. a. 2003: 142 ff). Dies deckt sich auch mit den Befunden aus der einschlägigen Forschung, dass das sogenannte „Defizitmodell“ überholt ist, das einen automatischen Abbau der Leistungsfähigkeit schon bei älteren Erwerbspersonen unterstellte (vgl. z.B. Maintz 2000). Das wurde auf breiter Front nachgewiesen.

Davon unbeeindruckt argumentieren einzelne propagandistische Helfer der Arbeitgeberseite immer wieder einmal damit, dass die Produktivität Älterer geringer, ihre Lohnnebenkosten (Stichwort: Fehlzeiten) oder ihre Lohnkosten wegen einer angeblich in Deutschland besonders verbreiteten Senioritätsentlohnung zu hoch seien. So hatte etwa Bundeskanzlerin Angela Merkel auf dem CDU-Parteitag im Dezember 2005 ihre liebe Mühe, einen entsprechenden politisch inkorrekten Ausrutscher von Ministerpräsident Günther Oettinger wieder auszubügeln.

Selbst das Arbeitgeber-Institut der Deutschen Wirtschaft musste aber zugeben: „Keine systematischen, linearen Senioritätsmuster – außer im öffentlichen Dienst – enthalten die altersbezogenen Staffelungen der Tarifentgelte“ (Funk u. a. 2003: 58). Bereits im Beschäftigungsbericht 1999 der Europäischen Kommission wurde gezeigt, dass in Deutschland (und auch nicht mehr als in anderen Ländern) allenfalls für die obersten Qualifikationsgruppen ein relevanter Anstieg der Entlohnung im höheren Erwerbsalter zu beobachten ist.

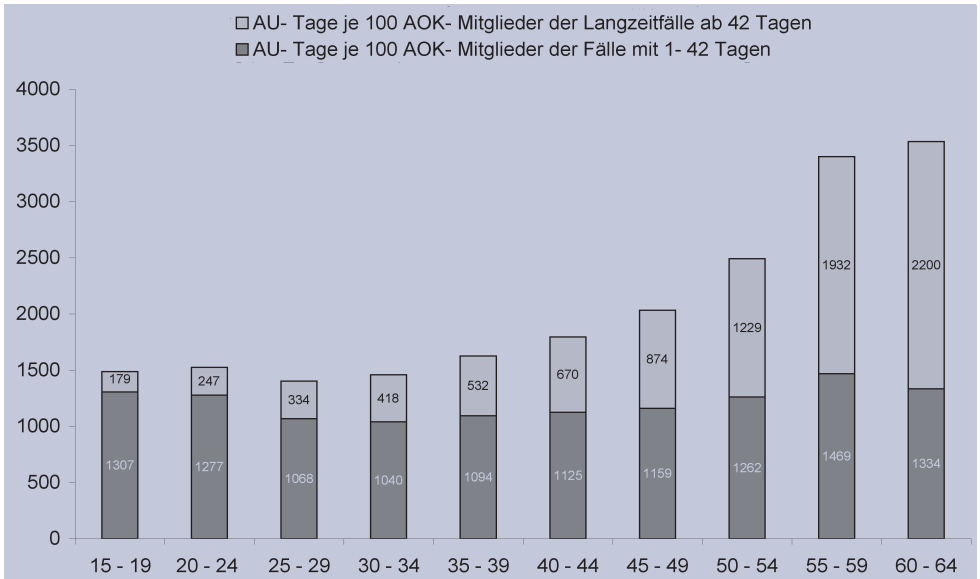


Abb. 4: Arbeitsunfähigkeitstage nach Altersgruppen. Quelle: AOK

Dabei hat der Begriff Senioritätsentlohnung zwei Bedeutungen: Als „altersabhängige Entlohnung“ gibt es so etwas, wie erwähnt, nur noch im öffentlichen Dienst. Und dort wird diese gerade weitgehend abgeschafft. Als Mittel der Personalbindung ist Senioritätsentlohnung für die Betriebe außerordentlich sinnvoll. Diese von der Dauer der Betriebszugehörigkeit abhängigen Gehaltssteigerungen sind aber gerade kein Argument, die gegen die Neueinstellung Älterer sprechen.

Auch der viel zitierte höhere Krankenstand Älterer ist kein Beweis dafür, dass Ältere den Betrieben teurer kämen. Ältere sind, das zeigen die Daten aller Krankenkassen, seltener krank als Jüngere. Wenn aber, dann dauert die Abwesenheit länger. Wie Abbildung 4 demonstriert, sind die Fehlzeiten Älterer jedoch für die Betriebe nicht teurer, da ab der siebten Woche die Lohnfortzahlung der Arbeitgeber in das Krankengeld übergeht.

Ältere sind also weder weniger leistungsfähig noch teurer als Jüngere. Und sie sind

auch nicht weniger innovativ. Studien haben gezeigt: „Erstaunlicherweise sind die Innovationsträger älter als das durchschnittliche Alter der Mitarbeiter der Unternehmen“ (Fröhner 2000: 166).

Den hartnäckigen Verfechtern des Defizitmodells geht es in Wirklichkeit darum, nach der in vielen Bereichen erfolgten Absenkung der Einstiegsentlohnung die Entgelte von der Entlohnung Älterer her in die Zange zu nehmen.

Zweitens versuchen sie mit widersinnigen Argumenten, die verbreitete Praxis der Betriebe zu rechtfertigen, Ältere zu entlassen oder keine Älteren einzustellen. Unter den sowieso viel zu wenigen Neueinstellungen waren laut IAB-Betriebspanel im ersten Halbjahr 2005 in Westdeutschland gerade einmal sieben Prozent über 50-Jährige. In Ostdeutschland waren es auch nur 14 Prozent.

Drittens soll damit davon abgelenkt werden, wie wenig verbreitet Maßnahmen des alters- und alternsgerechten Arbeitens in

den Betrieben in der Praxis sind. Die viel zitierten (es sind meist die gleichen) Best-Practice-Betriebe sind die seltene Ausnahme und nicht die Regel. So zeigten die Ergebnisse des IAB-Betriebspanels 2002 (vgl. Bellmann u. a. 2003: 146 f.), dass nur ein kleiner Anteil an solchen Betrieben, die überhaupt Ältere beschäftigen, auch Maßnahmen für ältere MitarbeiterInnen praktiziert. Meist geht es dann nur um Alterszeitangebote. Auch bei den altersgerechten Arbeitsbedingungen, also Maßnahmen für Jüngere, die deren Beschäftigungsfähigkeit erhalten, bestehen eklatante Defizite. Viel zu wenig Betriebe fördern die Weiterbildung ihrer Beschäftigten – und wenn, dann bleiben Ältere und vor allem Geringqualifizierte außen vor. Maßnahmen zur Gesundheitsförderung sind wenig verbreitet – und beschränken sich dann oft auf „Rückkehrergespräche“ und Fehlzeitenanalysen. Die betriebliche Praxis des Umgangs mit den in Festreden vielgepriesenen Humanressourcen ist – insgesamt gesehen – weit davon entfernt, demografiefest zu sein. Der demografische Wandel dient den Arbeitgebern eher als propagandistische Keule als dass sie sich in ihrem Verhalten den demografischen Herausforderungen stellen würden.

### 1.3 Das Märchen von den demografiebedingt leeren öffentlichen Kassen

Auch jenseits der betrieblichen Ebene wird der demografische Wandel häufig faktenwidrig als Ausrede und Rechtfertigung für ganz andere Ziele und Maßnahmen missbraucht. Eines der verlogensten Beispiele hierfür ist es, die demografischen Veränderungen der Zukunft für heutige Probleme verantwortlich zu machen – speziell die der leeren Sozialkassen und klammen öffentlichen Haushalte. Die Präambel des Vertrages zur Großen Koalition (vgl. Kasten)

ist ein Beispiel dafür, wie in wenigen Sätzen ein Zukunftsproblem einfach in eine Ursachenzuweisung für die Gegenwart umgedeutet wird.

„Deutschland steht vor großen Herausforderungen: Arbeitslosigkeit, Staatsverschuldung, demografischer Wandel und der Veränderungsdruck der Globalisierung verlangen große politische Anstrengungen, um heutigen und künftigen Generationen ein Leben in Wohlstand zu sichern ... Die Sozialversicherungen sind aber durch den demografischen Wandel und die Folgen der Arbeitslosigkeit erheblich belastet ...“

Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD vom 11. November 2005: 10 f.

Zweifellos wird die Alterung der Gesellschaft weitergehen und sich beschleunigen. Auf die längeren Rentenbezugszeiten aufgrund der gestiegenen und wahrscheinlich auch weiter steigenden Lebenserwartung wurde bereits hingewiesen. Wenn die stark besetzten Jahrgänge der Babyboomer ins Rentenalter kommen, wird der Altenquotient steigen (vgl. Kasten auf Seite 10). Das heißt, das Verhältnis von Personen im Nichterwerbsalter zu Personen im Erwerbsalter wird sich verschlechtern und damit müssen weniger Jüngere denn die Renten für mehr Ältere mit erarbeiten. Gleichzeitig nimmt aber der Jugendquotient zumindest gegenwärtig ab.

Entscheidend ist jedoch die Gesamtbelastung, der demografische Gesamtquotient. Dieser wird zwar in Zukunft hoch sein, vor allem in der Zeit etwa 2025 bis 2050, wenn die Babyboomer im Rentenalter sind (vgl. Abbildung 5, Seite 10). Zweifellos stellen die geburtenstarken Jahrgänge also eine enorme rentenpolitische Herausforderung dar. Wie man in der Abbildung

Jugend-, Alten- und Gesamtquotient (15 - unter 65) in Deutschland 1950-2050

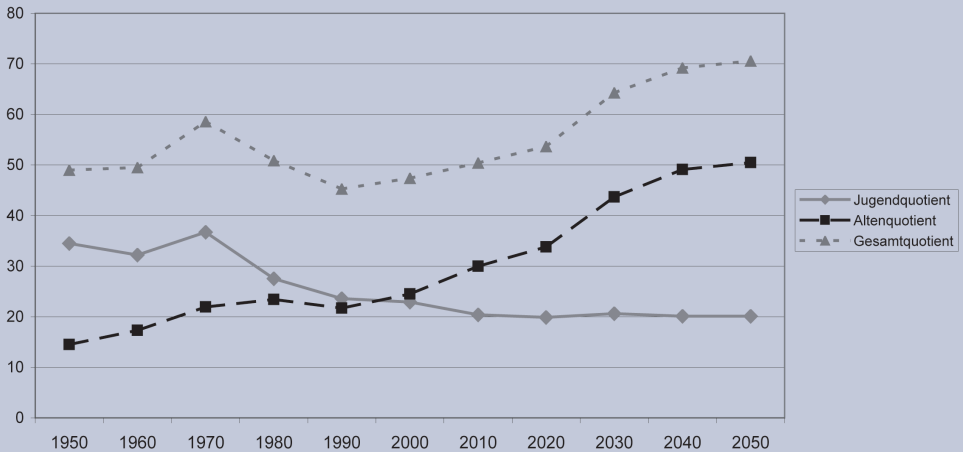


Abb. 5: Demografische Quotienten

erkennt, ist der Gesamtquotient gegenwärtig aber historisch relativ niedrig, vor allem auch im Vergleich zu den Siebzigerjahren. Wir leben diesbezüglich genau genommen sogar in einer demografisch recht günstigen Situation.

Sinnvoll ist es nun, in einem nächsten Schritt nicht nur den demografischen Gesamtquotienten zu betrachten, sondern – ebenfalls auf der Basis von faktischen Vergangenheitswerten und mittleren Annahmen für die künftige Entwicklung – die Zahl der bisherigen und voraussichtlichen Nichterwerbstätigen rechnerisch in Relation zur Zahl der Erwerbstätigen zu setzen. Dabei variiert das Niveau der Kurven zwar erheblich; sie verlaufen ziemlich parallel, aber flacher.

### Alten-, Jugend- und Gesamtquotient

Altenquotienten werden definiert, indem die Zahl der Personen im Rentenalter durch die Zahl der Personen im Erwerbsalter dividiert wird. Je nach gewählter Abgrenzung des Erwerbsalters (15 – 65 Jahre, 20 – 60 Jahre, 20 – 65 Jahre) sind verschiedene Altenquotienten gebräuchlich. In ähnlicher Weise werden – auch Kinder kosten Geld! – Jugendquotienten errechnet (z. B. 0 – 15-Jährige dividiert durch die Zahl der Personen im Erwerbsalter) und Gesamtquotienten (Junge plus Alte – dividiert durch die Zahl der Personen im Erwerbsalter).

An der Struktur ändert sich vor allem nichts. Es lässt sich nicht daran rütteln: Wir leben heute diesbezüglich in einer demografisch recht günstigen Situation. Günstiger vor allem als in den Siebzigerjahren. Um 1970 wurde aber noch recht viel Geld in Jugend und Bildung investiert. 1972 gab es zum Beispiel sogar (vor allem für Selbständigenhaushalte) eine großzügige Rentenreform.

Diese Betrachtung darf keinesfalls als Verniedlichung der rentenpolitischen Herausforderungen ab 2025 verstanden werden. Aber es leitet sich dreierlei daraus ab:

1) Erstens ist der demografische Wandel nicht ursächlich für die leeren Sozial- und Staatskassen der Gegenwart. Dies liegt vielmehr an der hohen Arbeitslosigkeit, der Förderung statt Eindämmung von Jobs, die nicht oder nur wenig Einnahmen in die Sozialversicherung bringen. Außerdem an den viel zu moderaten Lohnerhöhungen (an die die Sozialbeiträge gekoppelt sind) und an einer immer ungleicher werdenden Einkommensverteilung. Fehler wie die falsche Finanzierung der deutschen Einheit zu einem großen Teil aus den Sozialkassen – statt aus Steuern, die die Selbständigen/ Unternehmen und Beamten hätten voll mittragen müssen – haben ebenfalls massiv zu den Problemen beigetragen. Hier wird in der öffentlichen Debatte ein demografischer Popanz aufgebaut, um von ganz anderen Ursachen und Fehlentwicklungen abzulenken.

2) Eine ahistorische, nur auf die Zukunft gerichtete Betrachtung greift zweitens zu kurz. Die demografischen Belastungen der Vergangenheit – die Alterung der Gesellschaft ist ja kein erst heute beginnendes Phänomen – konnten finanziert werden, solange die Produktivitätszuwächse auch den Löhnen zugute kamen – und indirekt damit auch den Sozialkassen. Das muss auch wieder für die Zukunft gelten. Tarifabschlüsse brauchen wieder drei Komponenten: Inflationsausgleich, Anteil am Produktivitätszuwachs und eine deutliche Umverteilungskomponente!

3) Denkt man nicht statisch, sondern berücksichtigt selbst nur moderate Pro-

duktivitätssteigerungen (vgl. z.B. ver.di 2003; Tichy 2005), so ist auch der wachsende Anteil an Rentnern ohne Rentenkürzungen und ohne Einkommenseinbußen bei den Arbeitnehmern aus dem erwirtschafteten Sozialprodukt finanzierbar. Dies setzt aber eine Begrenzung der überbordenden Verteilungsansprüche der Kapitalseite voraus.

## 1.4 Ein Zwischenfazit

Der demografische Wandel bringt in den angesprochenen und einer Reihe von weiteren Politikbereichen unbestreitbar große Herausforderungen mit sich. Die Arbeitgeberverbände und ihre Hilfstruppen in Politik und Medien benutzen aber Extremprognosen und missbrauchen falsche Ursachenzuweisungen als „argumentative Keule“. Mit demografischen Mythen wird systematisch Politik gemacht. Hier tut Aufklärung not.

Mit Aufklärung allein wird es aber ebenso wenig getan sein wie mit Reparaturmaßnahmen einer Arbeitsmarktpolitik für Ältere. Außerdem ist fraglich, ob mit dem Instrumentarium der Arbeitsmarktpolitik überhaupt den Fehlentwicklungen ausreichend beizukommen und die Gesellschaft demografiefester zu machen ist. Es spricht vieles dafür, dass wir eine deutliche Regulierung, eine schärfere Umverteilungs- und Wettbewerbspolitik und vor allem auf europäischer wie nationaler Ebene ein Primat der Politik über die immer ungezügeltere Ökonomie brauchen. ◀

## 2. Alternsgerechtes Arbeiten: Fehlanzeige

**E**ine höhere Beschäftigungsquote Älterer und ein späteres Renteneintrittsalter – näher heran an das 65. Lebensjahr – ist wegen der gestiegenen durchschnittlichen Lebenserwartung und der Rentenbezugszeiten im Prinzip als Maßnahme zur Stärkung der Rentenfinanzen durchaus diskutierbar. Außerdem ist jede Art von Unterbeschäftigung eine gigantische volkswirtschaftliche Verschwendung und die Integration ins Erwerbsleben ein zentraler Aspekt gesellschaftlicher Integration.

Dafür fehlen jedoch unter den gegebenen makroökonomischen Rahmenbedingungen, (zum Beispiel der Nachfrageschwäche) und den demografischen Perspektiven (siehe Kapitel 1) die arbeitsmarktseitigen Rahmenbedingungen. Aber auch auf der Ebene von Individuen und Betrieben ist für sehr viele Beschäftigte ein Arbeiten bis 65 unrealistisch und gar bis 67 gänzlich ausgeschlossen.

Aus einer Reihe von neueren Untersuchungen ist bekannt, dass keineswegs von einer Abnahme der Arbeitsbelastungen auf breiter Front gesprochen werden kann. Im Gegenteil! Hinsichtlich der physischen Belastungen zeichnen sich eher Verschiebungen, im Schnitt jedenfalls keine durchgängigen Reduzierungen ab. Bei den psychischen Belastungen sind dagegen deutliche Zunahmen festzustellen (vgl. Fuchs/Conrads 2003). Stichworte: Arbeitsverdichtung, Stress. Insbesondere bei den jüngeren und mittleren Altersgruppen (vgl. Moliniè 2003) sowie in Verbindung mit der wachsenden Verbreitung von Nicht-Norm-Arbeitsverhältnissen verschlechtern sich die

Arbeitsbedingungen. Diese Verschlechterungen finden sich in sehr vielen Branchen und Berufen – mit allerdings deutlichen Schwerpunktbildungen (vgl. z.B. Frieling, Gösel 2003) und mit recht verschiedenen Konsequenzen hinsichtlich der Erwerbsaustrittswege der betroffenen Beschäftigten.

Insbesondere die verstärkten Belastungen und Beeinträchtigungen bei den mittleren und jüngeren Altersgruppen dürfen nicht zu dem Trugschluss führen, dass verbreitet auf ältere Beschäftigte besondere Rücksicht genommen würde. Dieses Ergebnis resultiert vielmehr schlicht daraus, dass besonders belastete Ältere häufig schon vorzeitig aus der Erwerbstätigkeit ausscheiden und damit in Beschäftigtenbefragungen gar nicht mehr interviewt werden. Das Ergebnis weitet auch den Blick darauf, dass es nicht allein darum gehen kann, für altersgerechte Arbeitsbedingungen Älterer zu sorgen: Es geht darum, alters- und alternsgerechte Arbeitsbedingungen durchzusetzen, damit auch künftige Generationen häufiger gesund in Rente gehen können.

Davon sind wir heute weit entfernt. Die nachfolgenden Befunde belegen dies eindeutig. Sie entstammen einer Ende 2004 im Auftrag der INQA (Initiative Neue Qualität der Arbeit) von INIFES (Internationales Institut für Empirische Sozialökonomie) und dem Meinungsforschungsinstitut TNS-Infratest durchgeführten Repräsentativbefragung „Was ist gute Arbeit?“ von rund 5.400 Erwerbstätigen (vgl. Fuchs 2006; Kistler u. a. 2006). In dieser Untersuchung wurden auf der Basis detaillierter Abfragen einer großen Zahl von Belastungen einerseits, positiven Arbeitsumständen und Ent-

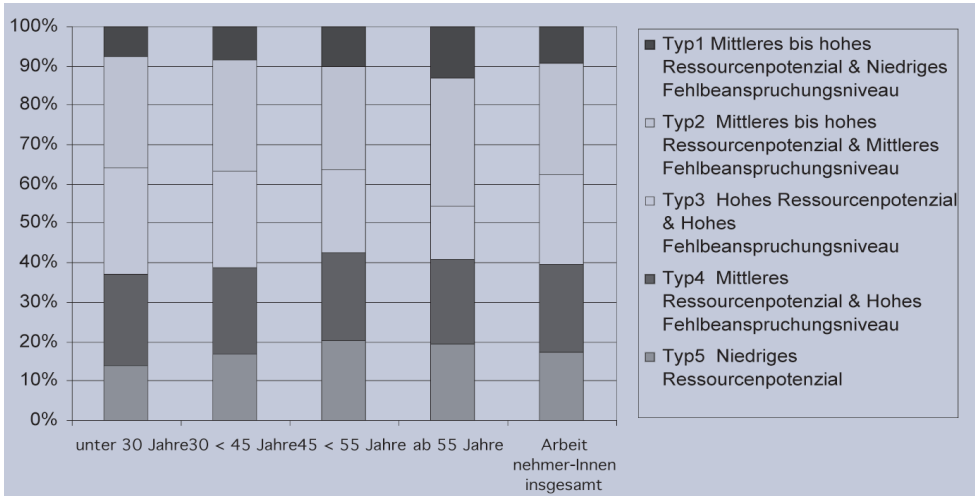


Abb. 1: Typen der Arbeitsqualität nach Altersgruppen – Quelle: INQA-Befragung „Was ist gute Arbeit?“

wicklungspotenzialen (sogenannten Ressourcen) andererseits fünf Typen von Arbeitsqualität ermittelt. Sie reichen von Typ 1 = gute bis Typ 5 = schlechte Arbeitsbedingungen.

Bereits auf dieser Ebene sind die Ergebnisse erschreckend: Nur neun Prozent der Befragten berichten von wirklich guten Arbeitsbedingungen<sup>1</sup>, weitere 28 Prozent haben ausbaufähige Arbeitsbedingungen (Typ 2). Dem stehen 17 Prozent mit sehr schlechten (Typ 5) und 22 Prozent mit eher schlechten Arbeitsbedingungen gegenüber (vgl. die rechte Säule in Abb. 1 oben).

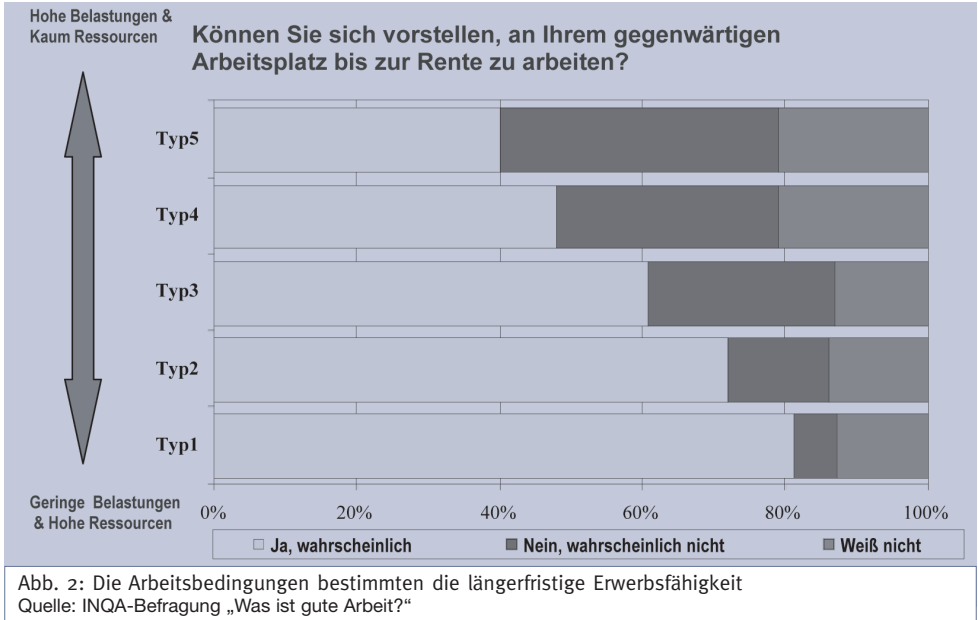
Auch in dieser Repräsentationsbefragung bestätigt sich, dass die 55- bis 64-Jährigen etwas seltener von schlechten Arbeitsbedingungen und gleichzeitig deutlich häufiger von besseren Arbeitsbedingungen

berichten als etwa die 45- bis 54-Jährigen. Hier wirkt ebenfalls der angesprochene Selektionseffekt. Der führt dazu, dass viele Personen mit hohen Belastungen (und häufig geringerer Qualifikation) in der Befragung unter den 55- bis 64-Jährigen gar nicht mehr auftauchen. Im Ergebnis zeigt sich eine deutliche Spaltung der Arbeitsbedingungen bei den Älteren: Bei schlechten wie guten Arbeitsbedingungen finden sich mehr Personen als bei den anderen abgefragten Arbeitssituationen.

In dieser Erhebung wurde auch die Frage gestellt: „Bitte denken Sie noch einmal an Ihre Arbeit und Ihren Gesundheitszustand: Meinen Sie, dass Sie unter den derzeitigen Anforderungen Ihre jetzige Tätigkeit bis zum Rentenalter ausüben können?“ 24 Prozent der befragten Beschäftigten antworteten mit „Nein, wahrscheinlich nicht“ (59 Prozent: „Ja wahrscheinlich“; 17 Prozent keine Antwort).

<sup>1</sup> Berücksichtigt man zusätzlich das Einkommen (im Sinne eines langfristig existenzsichernden Einkommens), so reduziert sich dieser Anteil gar auf nur drei Prozent! Hier spielen viele Teilzeitkräfte eine Rolle.

Abb. 2 (nächste Seite) belegt, dass zwischen dieser subjektiven Einschätzung der eigenen künftigen Erwerbsfähigkeit und den gegenwärtigen Arbeitsbedingungen – im



Sinne der fünf oben genannten Typen – ein außerordentlich klarer Zusammenhang besteht. Je schlechter die Arbeitsbedingungen, umso weniger Personen meinen, bis zur Rente durchhalten zu können. Unter den Befragten mit besonders schlechten, ressourcearmen Arbeitsbedingungen sind nur 40 Prozent der Meinung, dass sie bis zur Rente durchhalten können.

Ein dramatischer Unterschied besteht bei der subjektiven Einschätzung der eigenen künftigen Erwerbsfähigkeit auch hinsichtlich der Qualität der bisherigen Arbeitsbedingungen in der Erwerbsbiographie: Befragte, die glauben, wahrscheinlich nicht in ihrer Tätigkeit das Rentenalter erreichen zu können, berichten – über ihre bisherige Erwerbsbiographie hinweg betrachtet – viel häufiger

- von starken körperlichen Belastungen,
- von starken psychischen Belastungen,
- von geringen beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten.

Die Befunde zeigen ganz eindeutig, dass eine Erhöhung der Beschäftigungsquote Älterer ohne eine Änderung der Arbeitsbedingungen völlig unrealistisch ist. Am „Tatort Unternehmen“ werden die Erwerbsgeminderten der Zukunft erzeugt. Die

### Worum es der Gegenseite wirklich geht

„Die deutschen Arbeitgeber sind zunehmend auf die Beschäftigung Älterer angewiesen und begrüßen Aktivitäten, die diesem Ziel dienen... Dazu gehört, umgehend die falschen Anreize zur Frühverrentung... abzuschaffen... Vereinzelt Rufen nach einer massiven, öffentlich geförderten Beschäftigung für Ältere am zweiten bzw. dritten Arbeitsmarkt darf auf keinen Fall nachgegeben werden... Generell sind für mehr Beschäftigungschancen Älterer flexiblere Entgeltstrukturen notwendig.“

Arbeitgeberpräsident Dieter Hundt laut  
Presseinformation der BDA vom 12. Juli 2006



Zahlen aus Betriebsbefragungen (vgl. Kapitel 1) beweisen gleichermaßen, dass Maßnahmen des präventiven Gesundheitsschutzes oder der Weiterbildung in vielen Betrieben unterbleiben. In diesem Sinne könnte auch außerhalb des Freistaates Bayern ein Satz aus dessen Verfassung von 1946 richtungweisend sein: „Ausbeutung, die gesundheitliche Schädigungen nach sich zieht, ist als Körperverletzung strafbar.“

Angesichts dessen, dass in den Betrieben hinsichtlich alters- wie alterngerechten Arbeitens ein so großer Handlungsbedarf besteht, verwundert es nicht, dass in Baden-Württemberg

- gerade einmal 10,4 Prozent der 2004 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten

der Altersgruppe 55 bis 64 Jahre angehören (Deutschland insgesamt: 10,2 Prozent),

- dass 1999 zahlenmäßig 100 Beschäftigte in der Altersgruppe der 50- bis 55-Jährigen waren, fünf Jahre später (2004) aber nur noch 84 Beschäftigte im Alter von 50 bis 55 Jahren und

- dass diese „Kohortenfluktuation“ bei den 55- bis 59-Jährigen des Jahres 1999 fünf Jahre später nur noch 37 Beschäftigte zwischen 60 bis 64 Jahren übrig lässt.

Wer solche Zahlen aus den skizzierten Befunden zum Anlass nimmt (Kasten Seite 14), die Politik des Förderns gegenüber den Beschäftigten verschärfen zu wollen und die des Förderns immer nur auf die Arbeitgeber zu beziehen, hat den Anspruch verloren, als „Sozialpartner“ bezeichnet zu werden. ◀

### 3. Gefährdungsbeurteilung, Qualifizierung und menschengerechtes Arbeiten: Arbeitsbedingungen auf dem Prüfstand

Ergebnisse einer Umfrage der IG Metall Bezirksleitung Baden-Württemberg – Stand: 8/2006

**W**ie steht's aktuell in den Betrieben um die Themen **Gefährdungsbeurteilung, Gesundheitsförderung, Weiterbildung und alterngerechtes Arbeiten? Das nahmen Betriebsräte und Vertrauensleute in ganz Baden-Württemberg kritisch unter die Lupe – im Rahmen einer Umfrage der IG Metall-Betriebsräte im Sommer 2006.**

An der Fragebogenaktion haben sich 24 von 27 Verwaltungsstellen beteiligt. Ant-

worten kamen aus 325 Betrieben aller Branchen im Organisationsbereich der IG Metall. Von der Metall- und Elektroindustrie, mit Fahrzeugherstellern und -zulieferern, Maschinenbau, Elektroindustrie und IT, aber auch in den Textil- und Bekleidungsindustrie, der textilen Dienste, der Holz- und kunststoffverarbeitenden Industrie bis hin zum Handwerk haben sich Betriebsräte beteiligt. Insgesamt arbeiten dort über 260.000 Beschäftigte. Bei den Betriebsgrößen ist die gesamte Bandbreite vom

Groß- bis zum Kleinbetrieb vertreten. Die Auswertung des Fragebogens wurde sowohl nach Verwaltungsstellen, nach Branchen, aber auch nach Betriebsgrößen vorgenommen. Hierbei wurde in vier Gruppen unterschieden:

unter 100 Beschäftigte:	68 Betriebe
100 bis 500 Beschäftigte:	146 Betriebe
500 bis 2.500 Beschäftigte	97 Betriebe
über 2.500 Beschäftigte	14 Betriebe

Die komplette Auswertung nach Betriebsgröße ist auf den Seiten 18 und 19 zu sehen.

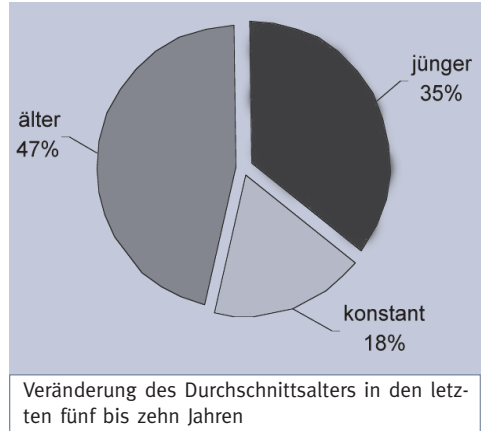
## Die Ergebnisse:

### Altersstruktur der Belegschaften

Tagtäglich hören und lesen wir, dass eine der größten Herausforderungen aktuell und in den nächsten Jahren die Bewältigung des demografischen Wandels für die Unternehmen darstellt. Um so erstaunlicher ist, dass nur 19,9 Prozent der Unternehmen eine vorausschauende Personalplanung, bezogen auf die betriebliche Altersstruktur durchführt – so das Ergebnis unserer Umfrage.

Wir müssen zur Kenntnis nehmen, dass das Durchschnittsalter in den meisten Betrieben kontinuierlich steigt. Im Rahmen der Tarifrunde 2006 für die Metall- und Elektroindustrie wurde bei einer Befragung von Betriebsräten die aktuelle Altersstruktur und ihre Entwicklung erfasst.

„Zunächst ein Blick auf die Altersstrukturen in den Betrieben. Hier lässt sich die Veränderung des Durchschnittsalters der Belegschaften recht eindeutig ablesen: Fast die Hälfte der Befragten gibt an, dass sich das Durchschnittsalter in den letzten fünf bis zehn Jahren erhöht hat. Dies ist umso bemerkenswerter, als dass der Personalabbau in den letzten Jahren häufig über Alters-



teilzeit erfolgt ist. Bezogen auf alle befragten Betriebe ergibt sich ein Durchschnittsalter von 42,3 Jahren, wobei das mit Abstand höchste 51,0 Jahre beträgt.“ (Zitat aus Auswertung „Unternehmen auf dem Prüfstand 02/2006“, Dr. Martin Allespach.)

In diesem Zusammenhang darf ein Blick auf die Ausbildungssituation nicht fehlen: Laut dem Institut für angewandte Wirtschaftsforschung in Tübingen bilden 28 Prozent der Betriebe in Baden-Württemberg aus. Auch im vergangenen Jahr verschärfte sich die negative Entwicklung auf dem Ausbildungsmarkt. Die Bewerberzahlen (89.578) haben das Ausbildungsplatzangebot (63.605) wieder deutlich überstiegen. Die Zahl der Bewerber aus früheren Schulentlassjahren steigt ebenfalls beständig – in den letzten fünf Jahren allein um 4,5 Prozentpunkte. Somit zeigt sich der allgemeine negative Trend auch bei uns ungebrochen. Auf 100 Bewerber kamen in Baden-Württemberg 71 Ausbildungsstellen. Damit liegt der Südwesten im Vergleich der Bundesländer auf dem fünften Platz.

### Ermittlung von Belastungen

Zehn Jahre nach Inkrafttreten des Arbeits-

schutzgesetzes gibt es in einem Drittel der Betriebe noch immer keine klassische Gefährdungsbeurteilung der Arbeitsplätze. Die IG Metall fordert darüber hinaus auch eine Gefährdungsbeurteilung zu psychischen Belastungen. Diese Forderung wurde zwischenzeitlich durch geltende Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichtes bestätigt. Die Rechtsgrundlagen sind in dieser Broschüre im Kapitel 5 „Rechtliche Möglichkeiten für Betriebsräte“ erläutert.

Im Rahmen der letzten Aktion Tatort Betrieb wurde ein Startverfahren zur Ermittlung von psychischen Belastungen entwickelt und in zahlreichen Betrieben erfolgreich durchgeführt. Mit diesem betrieblich individuell praxistauglichen Instrument ist es gelungen, in 20 Prozent der Betriebe auch eine Gefährdungsbeurteilung von psychischer Belastung zu ermitteln.

Das Gesetz verpflichtet die Unternehmen zur Durchführung einer ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilung, diese ist Voraussetzung für die Umsetzung von menschengerechten Arbeitsbedingungen. Aktuelle Untersuchungen haben bestätigt, dass immer mehr Menschen durch psychische Fehlbelastungen am Arbeitsplatz erkranken. Die Spanne geht von Rückenschmerzen bis hin zu Schlafstörungen. So gut wie gar nicht sind die Arbeitsgestaltungen und ihre Auswirkungen nach Geschlechtern erfasst.

## Für ältere Beschäftigte

In 40 Prozent der Betriebe wird nach Aussage der Betriebsräte auf ältere Beschäftigte beim Personaleinsatz Rücksicht genommen. Trotzdem scheiden viele Beschäftigte vor Erreichen der gesetzlichen Altersrente aus den Unternehmen aus, weil sie einerseits aus gesundheitlichen Gründen die Arbeit nicht mehr ausüben können oder

ihnen Gelegenheit gegeben wird, durch Alterszeitmodelle den psychischen Belastungen zu entkommen.

In der Metall- und Elektroindustrie sind nur 10,2 Prozent der Beschäftigten über 55 Jahre alt. Obwohl etwa die Hälfte der Unternehmen auf die veränderte Altersstruktur angeblich Rücksicht nimmt, erleben viele der Beschäftigten eine aktive Altersdiskriminierung. Die Arbeitsbedingungen müssen so gestaltet sein, dass auch bis zum Arbeitsende eine vollständige Integration im Betriebsablauf gewährleistet werden kann. Deshalb sind alle Arbeitsplätze zu überprüfen, ob sie auch für ältere Beschäftigte geeignet sind. Unabhängig davon müssen Kriterien für alterskritische Merkmale entwickelt werden.

## Gesundheitsförderung

Ungeachtet der Tatsache, dass viele Beschäftigte nicht mehr gesund die Altersrente erreichen, gibt es nur einen geringen Anteil von Unternehmen, die gezielte Gesundheitsprogramme für Belegschaften anbieten. Hier scheint der irrige Glaube vorzuliegen, dass die Menschen sich in einer Spaß- und Freizeitgesellschaft befinden und ihre Gesundheit dort aufs Spiel setzen würden.

Die Arbeitgeberseite hat hier eine ganz eigene Sichtweise auf die wichtige Rolle des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Anlässlich des Kongresses des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg „Jugendwahn in der Gesellschaft? – Neue Chancen für Ältere“ im Januar 2006 äußerte Südwestmetallchef Otmar Zwiebelhofer dazu folgende simple Berechnung, die die Schlussfolgerung nahe legt, dass die Verantwortlichkeiten bei den Beschäftigten selbst liegen:

Zahl der Betriebe	Betriebsgröße	1. Altersstruktur der Belegschaft		2. Gefährdungsbeurteilung		2 b )	
		Ja	Nein	Ja	Nein	Ja	Nein
14	> 2500	1	12	9	4	2	11
97	500- 2500	22	74	78	18	17	78
146	100 - 500	32	114	109	35	29	116
68	< 100	9	59	34	32	6	60
325	gesamt	64	259	230	89	54	265

Zahl der Betriebe	Betriebsgröße	6. Weiterbildung		7. Wissenstransfer		8. Laufbahnentwicklung		9. Arbeitszeitgestaltung	
		Ja	Nein	Ja	Nein	Ja	Nein	Ja	Nein
14	> 2500	2	12	1	12	1	12	7	7
97	500- 2500	22	75	25	71	25	70	38	58
146	100 - 500	22	120	24	118	31	114	42	102
68	< 100	5	63	13	55	12	54	14	54
325	gesamt	51	270	63	256	69	250	101	221

„Menschen halten sich bei tariflichen Konditionen innerhalb eines Jahres zu gerade einmal knapp 20 Prozent am Arbeitsplatz auf. Die Gesundheit wird aber auch und gerade in den übrigen 80 Prozent beeinflusst. Es wäre deshalb unsinnig, den Arbeitgebern die Verantwortung für das Gesundheitsmanagement ihrer Beschäftigten aufzuerlegen.“

Diese zynische Äußerung lässt erkennen, wieso das Thema „alternsgerechtes Arbeiten“ zwar auf Kongressen, Tagungen und Veröffentlichungen behandelt wird, aber in der betrieblichen Wirklichkeit in nur wenigen Unternehmen auf der Agenda steht.

Gerade die aktuelle Diskussion über die Gesundheitsreform und Reduzierung der

3. Gefährdungen älterer Beschäftigter		4. Alternsgerechte Arbeitsbedingungen		5. Gesundheitsförderung		5 b)	
Es ist bekannt, welche Arbeitsplätze für ältere Beschäftigte ungeeignet sind, und der Betrieb nimmt beim Personaleinsatz darauf Rücksicht:		Die Arbeitsbedingungen im Unternehmen/Betrieb sind so gestaltet, dass die Beschäftigten diese bis zum 65. Lebensjahr tatsächlich ausüben können:		a) Die Gesunderhaltung der Beschäftigten wird im Rahmen betrieblicher Gesundheitsprojekte präventiv gefördert (z. B. Gesundheitsprogramme, Aktionen für bestimmte Gruppen in der Belegschaft):		b) Es gibt eine geschlechterspezifische Gesundheitsförderung:	
Ja	Nein	Ja	Nein	Ja	Nein	Ja	Nein
3	9	3	9	13	1	0	14
33	62	47	49	53	42	6	90
52	90	57	85	43	101	2	142
25	41	35	32	5	62	1	67
113	202	142	175	114	206	9	313

9 b)		10. Arbeitszufriedenheit		11. Demografie/Entwicklung der Altersstruktur	
b) Es gibt Arbeitszeitmodelle für Familienzeiten:		Werden im Unternehmen/ Betrieb die Beschäftigten regelmäßig nach ihrer Arbeitszufriedenheit befragt?		Gibt es im Betrieb betriebliche Projekte dazu?	
Ja	Nein	Ja	Nein	Ja	Nein
9	5	12	2	4	10
27	69	46	51	11	85
20	124	43	103	8	138
7	60	12	56	2	66
63	258	113	212	25	299

## Alle Fragen und alle Antworten:

Der Überblick über die Ergebnisse der Umfrage „Alternsgerechte Arbeit“ 2006 in den baden-württembergischen Betrieben

Kosten wird ausschließlich über die Einnahmeseite geführt und in einem geringen Maß über die Ausgabenseite bei Erkrankungen. Der ganze Bereich der betrieblichen Prävention und Erhaltung der Gesundheit im Arbeitsleben ist so ein untergeordneter Faktor.

### Qualifizierung und Wissenstransfer

In Baden-Württemberg gibt es für die Metall- und Elektroindustrie einen Qualifizierungstarifvertrag. Auch für die Textil- und Bekleidungsindustrie und für die Holzverarbeitende Industrie gelten Tarifverträge zur Qualifizierung der Beschäftigten. Somit sind aus Sicht der Tarifvertragsparteien die

Grundlagen für eine vorausschauende Qualifizierung gelegt. Insbesondere wird auch auf die beiden Personengruppen der An- und Ungelernten und ältere Beschäftigte Bezug genommen. Es ist anzunehmen, dass wegen der fehlenden Altersstrukturanalysen in den Unternehmen auch nur in 15 Prozent der Unternehmen Qualifizierungen angeboten werden, die auf die veränderten Alterstrukturen eingehen.

Viele Unternehmen beklagen heute, dass durch die Altersteilzeit das Know-how von langjährigen Beschäftigten den Betrieben verloren geht. Aber weder Modelle für einen gezielten Wissenstransfer noch Laufbahnplanungen werden angeboten. Gerade mal 20 Prozent haben dies als eine Chance für Ressourcenerhaltung entdeckt.

## Zukünftige Entwicklungen

In knapp 40 Prozent der Unternehmen wird regelmäßig die Arbeitszufriedenheit abgefragt. Betrachtet man die vorherigen Antworten der Betriebsräte, ist hier die Frage zu stellen: Was geschieht mit den

Ergebnissen der Befragungen in den Betrieben? Wird überhaupt bei den Beschäftigten nachgefragt, was sie unter „guter Arbeit“ verstehen? Bei einer Untersuchung im Auftrag der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin zur Qualität der Arbeit nannten die Beschäftigten an erster Stelle Einkommens- und Beschäftigungssicherung. An vierter Stelle folgt schon die Behandlung als „Mensch“ durch die Vorgesetzten und an siebter Stelle rangiert der Gesundheitsschutz bei der Arbeitsplatzgestaltung.

Im Rahmen unserer neuen Aktion Tatort Betrieb zum Themenbereich des altersgerechten Arbeitens wird es ein Schwerpunkt sein und bleiben, die guten Ansätze der Achtzigerjahre zur Humanisierung des Arbeitslebens wieder zu aktivieren. Menschengerechte Arbeitsgestaltung beinhaltet nicht nur die Gestaltung der Arbeitsplätze sondern auch der Arbeitsorganisation, der Arbeitspolitik und der Möglichkeit zur Qualifizierung. Menschengerechte Arbeitsgestaltung sichert die Würde der Menschen in der Arbeitswelt. ◀

## 4. Altersstrukturanalyse und Arbeitsgestaltung

**D**er gesellschaftliche und betriebliche Altersstrukturwandel erzeugt auf mehreren Handlungsfeldern neue Aufgaben für die betriebliche Organisation der Arbeit und für die Sicherung und Entwicklung der Beschäftigungsfähigkeit der Beschäftigten. Die Unternehmen werden sich zukünftig intensiver mit dem steigenden Anteil älterer Beschäftigter und einer alters- und altersgerechten Personalpolitik befassen müssen. Auch die Politik der Interessenvertretung definiert sich zukünftig aus den Erwartungen und Interessen mehrerer Generationen, über längere Zeithorizonte und ist somit auch als Zukunftsstrategie angelegt

Der Alterungsprozess, der sich in den Unternehmen schon deutlich bemerkbar macht, ist Teil eines komplexen Zusammenspiels vieler unbekannter und schwer einschätzbarer Einflussgrößen. Die Thematik alternder Belegschaften stellt sich daher in den einzelnen Unternehmen, Branchen und Regionen sehr unterschiedlich dar. Einfluss auf die Altersstruktur nehmen vor allem die ökonomische Situation des Unternehmens, rentenrechtliche Vorgaben sowie die daraus abgeleiteten personalpolitischen Entscheidungen.

Kein Betrieb fängt allerdings bei Null an. Es liegen – je nach Ausgangsbedingung – meist schon unterschiedlichste Erfahrungen mit der Umsetzung personalpolitischer Maßnahmen vor, die allerdings nur selten mit dem demografischen Wandel in Verbindung gebracht werden. Für Betriebe und Verwaltungen und ihre Interessenvertretungen bedeutet das, dass sie „ihre“

jeweilige älter werdende Belegschaft rechtzeitig in den Blick nehmen, Problemlagen aufspüren und die Entwicklung aktiv gestalten müssen. Für ihr „Altersmanagement“ bedeutet das vielfach, dass die innerbetrieblichen Strukturen und vorhandenen Maßnahmen oft nur zu ergänzen oder stärker auf die Anforderungen des demografischen Wandels auszurichten sind. Ein erster Schritt zur altersgerechten Arbeitsgestaltung sollte die Analyse der aktuellen und der Blick auf die zukünftige Altersstruktur sein.

### Demografieorientierte Personalstrategie

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

Sie treten den Beweis an, dass der Altersstrukturwandel beherrschbar und gestaltbar ist, wenn an die Stelle einer jugendzentrierten Personalpolitik eine generationengerechte und generationenübergreifende Unternehmenspolitik tritt. Es kommt

darauf an, dass Thema des demografischen Wandels in die betriebliche Öffentlichkeit zu tragen und aus dem Wissen über die Zusammenhänge zwischen demografischer Entwicklung und alternder Belegschaft geeignete Maßnahmen und Strategien für eine altersgerechte und lernförderliche Arbeits- und Personalpolitik zu entwickeln.

## Personalstrukturen und Gestaltungsaufgaben erkennen

Wichtig ist zunächst, dass sich die verantwortlichen Akteure im Betrieb mit der Thematik der Altersentwicklung befassen.

Eine Analyse der betrieblichen Altersstruktur für den gesamten Betrieb, aber auch für einzelne Unternehmensbereiche sollte deshalb am Anfang einer Initiative für ein strategisches Altersmanagement stehen. Ob dann eine bestimmte Altersstruktur Anlass zum Handeln gibt, hat nicht nur mit dem Altersmix der Belegschaft, sondern in weit stärkerem Maß mit dem Kompetenzprofil der Belegschaft, der Gesundheitssituation und der Art der Anforderungen im Unternehmen zu tun. Welcher demografiebedingte Handlungsbedarf besteht, kann in einer ersten Grobanalyse über die Beantwortung von sechs Fragen festgestellt werden.

### Grobanalyse: Welchen demografiebedingten Handlungsbedarf gibt es?

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

Quelle: Quick-Check, GIGA



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

## Risiken der Altersstrukturentwicklung

Ist die Altersstruktur aus jüngeren und älteren Beschäftigten schlecht ausbalanciert, können Risiken entstehen. Eine weit verbreitete „gestauchte“ Altersstruktur, bei der die mittlere Generation der 35- bis 45-Jährigen am stärksten vertreten ist, bedeutet, dass für die jetzigen Leistungsträger auch in den nächsten 15 Jahren mit gezielter Gesundheitsförderung, Arbeitsgestaltung (z. B. Jobwechsel, Rotation) und Weiterbildung die Beschäftigungs- und Leistungsfähigkeit gesichert werden muss. In einer alterszentrierten Altersstruktur spielen eher die Frage von gesundheitlich bedingten Einschränkungen der Leistungsfähigkeit und der mit der Verrentung drohende Know-how-Verlust eine besondere Rolle. Ein hoher Anteil älterer An- und Ungelernter zwingt wiederum dazu, über Anpassungsqualifizierung nachzudenken. Bei einer jugendzentrierten Altersstruktur bestehen die Schwierigkeiten, sich eine älter werdende Belegschaft vorstellen zu können.

Gleichwohl kann es sinnvoll sein, durch die Einstellung älterer Fachkräfte den Faktor Erfahrung zu stärken und ein Gegengewicht gegen höhere Fluktuation zu setzen.

## Altersstrukturanalyse: Vorteile für Interessenvertretung und Betrieb

Eine Altersstrukturanalyse liegt im Interesse aller betrieblichen Akteure und des gesamten Unternehmens:

- Im Unternehmen entsteht auf einer gesicherten Datenbasis ein umfassendes Bild über die Zusammensetzung der Belegschaft nach Alter, Qualifikation, Geschlecht, Beschäftigungsstatus usw.
- Mit der Zukunftsprognose der Altersstruktur im 5- oder 10-Jahres-Szenario erkennen die betrieblichen Akteure, mit welchen Personalstrukturen und Personalproblemen sie in einem längerfristigen Planungshorizont konfrontiert sein werden.
- Beschäftigungsrisiken in speziellen betrieblichen Problembereichen können rechtzeitig erkannt werden.
- Handlungsbedarfe bezüglich der Gestaltung von Arbeitsbedingungen, der Personalplanung und Personalentwicklung können systematisch ermittelt und in einen demografischen Zeithorizont eingeordnet werden.
- Die Kenntnis der tatsächlichen Altersstruktur hilft, passgenaue Lösungen zu entwickeln.
- Bereits vorhandene oder geplante betriebliche Maßnahmen lassen sich in eine übergeordnete Entwicklungsperspektive integrieren.
- Personalplanung wird mit den Aufgabenfeldern Gesundheitsförderung, Weiterbildung, Arbeitsgestaltung und Personaleinsatz koordiniert.
- Personalarbeit findet aus einer Mehr-Generationen-Perspektive statt.

## Altersstrukturanalyse und Maßnahmeplanung: Ein Handlungsleitfaden

### In welchem Ausmaß ist das Unternehmen vom Altersstrukturwandel betroffen?

#### Voraussetzung der Altersstrukturanalyse klären

- Daten zur aktuellen und zukünftigen Personalzusammensetzung zusammentragen

#### Ausgangssituation analysieren

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

#### Annahmen zum Zukunftsszenario bilden

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

#### Zukunftsszenario der Altersstruktur ermitteln

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

#### Erkennen des Personalbestandes, der Personalstruktur und der Personalstrategie

- Überprüfung der Personalstrategie

#### Problemfelder ermitteln

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

### Alternskritische Gefährdungsbeurteilung

#### Gefährdungsermittlung von alternskritischen Tätigkeiten

- Auflistung und Bewertung aller derzeitigen Arbeitsplätze des Betriebes
- Auflistung aller altersgerechten Arbeitsplätze/der Arbeitsplätze, die kurzfristig altersgerecht zu machen sind/ aller derzeit sicher nicht altersgerechten Arbeitsplätze

### Analyse der Handlungsfelder

#### Analyse und Bestandsaufnahme

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

#### Auswahl von Analyseinstrumenten

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

### Gestaltungsmaßnahmen: Einen Maßnahmeplan entwickeln

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

## Die aktuelle betriebliche Altersstruktur ermitteln

Auf der Basis der vorliegenden Personaldaten lässt sich eine Momentaufnahme der aktuellen Personalstruktur eines Unternehmens herstellen. Voraussetzung für die Darstellung der aktuellen Altersstruktur ist der Zugriff auf aktuelle Personaldaten. Benötigt werden Angaben

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

Zusätzliche Merkmale, wie beispielsweise Eintrittsdatum, Grad der Behinderung bzw. eingeschränkter Einsatzfähigkeit, Entlohnungsart können für eine differenziertere Darstellung einbezogen werden. Allerdings erhöht sich dann der Aufwand der Analyse erheblich.

## Die Altersstruktur der Zukunft?

Auf der Basis der aktuellen Altersstruktur und von Planungsentscheidungen für die Zukunft sind eine Prognose der Altersstruktur und eine Abschätzung der Personalentwicklung für die kommenden fünf und zehn Jahre möglich. Damit eine Zukunftsprojektion der Altersstruktur entwickelt werden kann, müssen Annahmen über die zukünftige Personalzusammensetzung gebildet werden. Deshalb sind die vorausschauenden Personalplanungsdaten zu berücksichtigen. Mit einem solchen Zukunftsszenario lässt sich zeigen,

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

Für das Zukunftsszenario maßgebend sind vor allem folgende Einflussfaktoren:

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

Sollten keine definierten Personalplanungsdaten vorhanden sein, so kann auf Basis von Erfahrungsdaten (Zugänge und Abgänge) aus der Vergangenheit auf künftige Neueinstellungen geschlossen werden, wie viele junge Fachkräfte nach ihrer Ausbildung tatsächlich im Betrieb verbleiben und wie viele Beschäftigte aus dem Unternehmen ausscheiden.

## Altersstrukturanalyse im IG Metall-Extranet

Das im **Extranet** der IG Metall bereitgestellte Programm zur Ermittlung und Darstellung der aktuellen und der zukünftigen Altersstruktur des Betriebes enthält verschiedene Erfassungs-, Auswertungs- und Präsentationsinstrumente. Ein Handlungsleitfaden unterstützt interessierte Mitglieder von Betriebsräten, Jugend- und Schwerbehindertenvertretungen im Vorgehen und in der konkreten Handhabung dieses Instrumentes. Das Analyse-Tool kann über die Seite <http://extranet.igmetall.de> kostenlos heruntergeladen werden.

Um ins **Extranet** zu kommen, wird ein Internet-Zugang benötigt. Weil es ein exklu-

sives Netz für IG Metall-Funktionärinnen und Funktionäre ist, geht das nur über eine Anmeldung. Für die Erstanmeldung werden die Mitgliedsnummer, der Name und das Geburtsdatum benötigt. Danach reichen die E-Mail-Adresse und das Passwort, um sich einzuloggen.

## Die Altersstrukturdaten beurteilen

Aus den ermittelten Altersstrukturdaten werden der aktuelle demografische Mix und verschiedene Szenarien über die zukünftige Zusammensetzung der Belegschaft erkennbar. Auf folgende Fragestellungen können mit einer gründlichen Altersstrukturanalyse Antworten gefunden werden:

- Welcher Altersdurchschnitt liegt aktuell vor?
- Welche Altersgruppen sind im Betrieb besonders stark oder besonders schwach vertreten?
- Wie wird sich der Altersdurchschnitt voraussichtlich entwickeln? Wird die Belegschaft jünger oder älter?
- Wie verändert sich der Belegschaftsmix – die Anteile der jungen, mittelalten und älteren Beschäftigten?
- Handelt es sich eher um eine alterszentrierte oder um eine jugendzentrierte Belegschaft?

## Von der Altersstrukturanalyse zur Maßnahmenplanung

Um genauer einschätzen zu können, welche Problemkonstellationen sich in einer alternden Belegschaft abzeichnen, müssen die Altersstrukturdaten mit einer Bestandsaufnahme weiterer Handlungsfelder verknüpft werden. Zunächst geht es um eine alterskritische Gefährdungsanalyse, mit der die Gesundheitssituation und der Präventionsbedarf am Arbeitsplatz präzise beurteilt wird.

Weitere Risiken und Handlungsstrategien werden konkret, wenn geprüft wird, wie sich die Ergebnisse der Altersstrukturanalyse auf die wichtigsten personal- und gesundheitspolitischen Gebiete (Personalplanung, Arbeits(zeit-)gestaltung, Gesundheitsförderung, Eingliederungsmanagement, Personalentwicklung, Altersübergang) des Unternehmens auswirken. Damit lassen sich diese Handlungsfelder auch in ihrer Wechselwirkungen aufeinander betrachten, Aufgabenschwerpunkte ermitteln und ein abgestimmtes Handeln vorbereiten.

Einige geeignete Untersuchungsinstrumente zur Beurteilung des Handlungsbedarfs sind in der Broschüre „Demografie-Check Betriebliche Altersstrukturanalyse“ des Projektes „Gute Arbeit“ zusammengestellt.

**Internet [www.igmetall.de/gutearbeit](http://www.igmetall.de/gutearbeit)**

## Handlungsfeldanalyse

Erste Hinweise auf Auswirkungen in einzelnen Handlungsfeldern ergeben sich aus folgenden Fragen:

### Personalplanung

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

### Arbeitsgestaltung

- Sind Arbeitsbedingungen so beschaffen, dass die Beschäftigten ihre Arbeitsfähigkeit auf Dauer erhalten können?
- Wird für eine ausreichende Zahl von altersgerechten Arbeitsplätzen gesorgt?

### Gesundheitsförderung

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

### Weiterbildung

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

### Wissenstransfer

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

## Einen Maßnahmenplan entwickeln

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

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

## Praxis: Projekt „Demografischer Wandel“ bei den Badischen Stahlwerken in Kehl

Eine um zehn Prozent erweiterte Produktion – das war 2001 die Ansage der Geschäftsleitung der Badischen Stahlwerke Kehl (BSW) an ihre Beschäftigten. Statt zwei Millionen Tonnen Stahl pro Jahr sollten es 2,2 Millionen Tonnen sein – beim gleichen Personalstand von etwa 780 Beschäftigten derzeit. Diese Leistungsverdichtung war Anstoss für die Betriebsräte zu fragen: Können das die Beschäftigten bei den harten Arbeitsbedingungen in einem Stahlwerk bis zur Rente leisten? Und wie können wir die Arbeitsbedingungen so verbessern, dass die Beschäftigten gesund bleiben können?

Bei den Badischen Stahlwerken tickt nämlich die Uhr: Das Durchschnittsalter der Belegschaft steigt unaufhörlich. Im Jahr 2000 lag es bei 40,5 Jahren und 2005 schon bei 43 Jahren. Bis 2015 wird ein weiterer Anstieg auf 46,6 Jahre erwartet. Der Anteil der über 50-Jährigen an der Belegschaft machte 2005 fast 29 Prozent aus. 2015 werden über 41 Prozent über 50 Jahre alt sein. „Deshalb beschäftigen wir uns schon einige Jahre mit dem demografischen Wandel“, sagt Frank Zehe, der Betriebsratsvorsitzende.

Die praktische Umsetzung begann mit der Mitarbeiterbefragung im Herbst 2005. Nicht die erste Aktion für die Kehler, so Frank Zehe: Vorher schon wurde das Thema psychische Belastungen behandelt. Der Umgang damit wird derzeit in einer Betriebsvereinbarung geregelt. Das Fraunhofer-Institut wurde mit der Durchführung des Projekts „demografischer Wandel“ betraut.

Der Fragebogen umfasst die folgenden Themen:

- Arbeitstätigkeiten
- Arbeitsbedingungen
- Arbeitsmittel

- gesundheitliche Beschwerden
- Arbeitszeit
- Verantwortung/Einflussnahme am Arbeitsplatz
- Abfrage der Altersgruppen

Ganz wichtig ist die Anonymität der Befragung, sagt Frank Zehe – ähnlich wie bei den psychischen Belastungen. Die Mitarbeiterbefragung wird durch weitere Einzelinterviews ergänzt. „Wir fragen die Gesunden, wie sie sich ihre Gesundheit erhalten“, so Zehe: „Wir wollen positive Beispiele darstellen.“ Damit sollen Beschäftigte motiviert werden, über ihre eigene Situation nachzudenken und etwas zu verändern.

Jetzt, mit den Ergebnissen der Befragung wissen die Betriebsräte um die aktuelle Lage in der Belegschaft und beraten die Konsequenzen. Frank Zehe: „Wir sind gerade mit-tendrin, Aktionspläne aufzustellen.“ In eini-ger Zeit wird dann zu prüfen sein, so Zehe: „Haben die Maßnahmen etwas bewirkt oder nicht?“ Und die Analyse von Alterstruktur und Gesundheitsbedingungen wird sich immer neu wiederholen müssen im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses: „Sonst verpufft das.“

Und dieser Prozess betrifft alle Lebens-alter, nicht erst die über 50-Jährigen. „Das fängt bei der Ausbildung an“, sagt Frank Zehe. Die jungen Leute müssten wissen, dass sie nicht das ganze Arbeitsleben am gleichen Platz bleiben können. Das Fraunhofer-Institut stellt fest: Die Beschäftigten müssten Verantwortung für ihre Gesundheit überneh-men. Ständiges Weiterlernen sei notwendig: Aktuelle Erfahrungen und Kenntnisse reichten nicht mehr bis zur Rente. ◀

# 5. Rechtliche Möglichkeiten für Betriebsräte unter Betrachtung der verschiedenen Handlungsfelder

**D**ie Gestaltung altersgerechter Arbeitsplätze erfordert einen präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutz – denn ohne Prävention werden einerseits Körper und Seele frühzeitig in vielen Arbeitsprozessen verschlissen und andererseits bedeutet die konkrete Berücksichtigung des Alters von Beschäftigten bei der Ausgestaltung von Arbeitsplatz und Arbeitsbedingungen nichts anderes als Gesundheitsprävention am Arbeitsplatz.

Es geht also um zwei Dinge:

- Die Gestaltung von Arbeitsbedingungen in der Weise, dass spätere Gesundheitsrisiken vermieden werden und
- die Ausgestaltung von Arbeitsbedingungen in der Erwerbsarbeit, die älteren Beschäftigten an diesen Arbeitsplätzen eine risikofreie Arbeiterledigung – entsprechend ihrer Fähigkeiten und Möglichkeiten – erlauben.

Die Praxis ist in beiden Fällen weit von diesen Ansprüchen entfernt. Ansprüche, die nichts anderes in sich tragen als die im Grundgesetz garantierte körperliche Unversehrtheit oder die im Arbeitsschutzgesetz geforderte menschengerechte Gestaltung der Erwerbsarbeit. Auf die Differenz zwischen Anspruch und Wirklichkeit ist an anderen Stellen dieser Broschüre hingewiesen worden. In diesem rechtlichen Teil sollen drei Dinge dargestellt werden:

- Die Rechtslage,
- die Rechtssprechung – insbesondere

die Mitbestimmung im Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie

- die Umsetzungsmöglichkeiten von Betriebsräten.

Hervorhebungen (Fettdruck) – insbesondere in den Originaltexten – wurden vom Autor vorgenommen.

## 5.1 Was sagt das Gesetz – was sagt es nicht

Es gibt keine expliziten gesetzlichen Regelungen zu altersgerechten Arbeitsbedingungen in der Erwerbsarbeit, also muß in den Bestimmungen des Arbeits- und Gesundheitsschutz geschaut werden, ob es Querverweise oder Ähnliches gibt. Insbesondere die Frage nach einer präventiven und menschengerechten Gestaltung der Erwerbsarbeit ist gefragt. Ein Blick – vor allem – ins Arbeitsschutzgesetz von 1996 kann da weiterhelfen.

### 5.1.1 Inhalte des Arbeitsschutzgesetzes

Mit den EU-Richtlinien zum Arbeits- und Gesundheitsschutz soll in der gesamten EU ein einheitlicher Arbeitsschutzstandard erreicht werden. Insbesondere durch die EU-Rahmenrichtlinie 89/391/EWG – die auf nationaler Ebene als Arbeitsschutzgesetz umgesetzt wurde – haben sich die Arbeitsschutzbestimmungen in Deutschland nachhaltig verändert und sind erheblich modernisiert worden.

Die Hauptelemente dieser Modernisierung sind:

- Gesetzliche Beauftragung des Arbeitgebers, an allen Arbeitsplätzen eine Gefahrenermittlung durchzuführen, daraus einen Maßnahmenkatalog zur Abhilfe der festgestellten Gefährdungen festzulegen und anzuwenden und die Wirksamkeit dieser Maßnahmen zu überprüfen.
- Über eine Dokumentation für Transparenz bezüglich der oben aufgeführten Punkte zu sorgen.
- Die Aufnahme der **Prävention arbeitsbedingter Gesundheitsrisiken** gegenüber dem früheren Prinzip des nachsorgenden Gesundheitsschutzes.
- die Integration der **menschengerechten Gestaltung der Erwerbsarbeitsbedingungen** in den Arbeitsschutz.
- Die Einbeziehung der Beschäftigten in den betrieblichen Gesundheitsschutz.

### 5.1.2 Die wichtigsten Bestimmungen im Arbeitsschutzgesetz

Für den aktuellen Tatort ist besonders wichtig § 2 ArbSchG, der besagt, dass zu den Maßnahmen des Arbeitsschutzes auch die **menschengerechte Gestaltung der Arbeit** zählt. Die Gestaltung der Erwerbsarbeit – also der Arbeitsbedingungen, des Arbeitsplatzes, des Arbeitstempos oder des Arbeitsumfeldes – ist auf den Menschen zu beziehen und damit wird auf die konkreten Bedingungen der Menschen am Arbeitsplatz hingewiesen. Eine dieser Bedingungen ist das Alter. Andere sind etwa Konstitution, Qualifikation oder Kondition. Menschengerechte Gestaltung heisst nicht Anpassung des Menschen an die Erwerbsarbeit, sondern Anpassung der Erwerbsarbeit und der Arbeitsbedingungen an den Menschen.

In § 4 legt der Gesetzgeber die Ziel-

setzungen fest, indem er eine Arbeitsgestaltung vorschreibt, die

**„eine Gefährdung für Leben und Gesundheit möglichst zu vermeiden hat und die verbleibende Gefährdung möglichst gering gehalten wird“.**

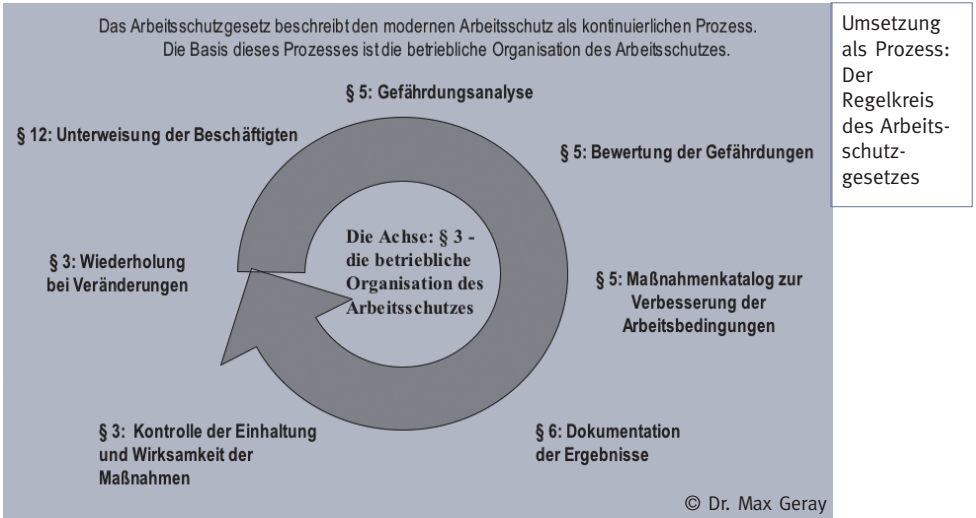
Sollte diese Vorgabe in der Praxis umgesetzt und eingehalten werden können, stellt sich die Frage nach alternsgerechten Arbeitsplätzen – zumindest was den Gesundheitsverschleiß betrifft – kaum noch. Sie wären weitgehend verwirklicht. Dieses Minimierungsprinzip von Gefährdungen ist ebenso neu im Arbeitsschutz wie die Erweiterung der Arbeitsschutzmaßnahmen auf „Arbeitsorganisation, sonstige Arbeitsbedingungen, soziale Beziehungen und den Einfluss der Umwelt auf den Arbeitsplatz“ (§ 4, Ziffer 4 ArbSchG). Damit wurde rechtlich ein umfassender Gesundheitsschutz geschaffen, der auch psychosoziale Belastungen wie Stress, Arbeitsdruck oder Vorgesetztenverhalten einzubeziehen hat.

**Prävention und menschengerechte Gestaltung der Erwerbsarbeit sind zwei der Kernbestimmungen des modernen Arbeitsschutzes.**

Zur **Organisation des Arbeitsschutzes** sagt § 3 ArbSchG, dass der Arbeitgeber die erforderlichen Maßnahmen des Arbeitsschutzes zu treffen und für eine geeignete Organisation zu sorgen hat. Die Arbeitsschutzmaßnahmen müssen in die Führungsstrukturen eingebunden werden. Weiterhin ist die Wirksamkeitskontrolle aller umgesetzten Arbeitsschutzmaßnahmen vorgeschrieben.

In den §§ 5 und 6 liefert der Gesetzgeber dem Arbeitgeber das Instrumentarium zur Erfüllung seiner ihm auferlegten Aufgaben.





Mit der Beurteilung der Arbeitsbedingungen und der „mit der Arbeit verbundenen Gefährdung“ der Beschäftigten sowie den daraus abzuleitenden und anzuwendenden Maßnahmen besitzt der Arbeitgeber das entsprechende Instrument, die Zielsetzungen des neuen Arbeitsschutzes in der Praxis zu gestalten. Der Gesetzgeber weist in § 5 Abs. 3 ArbSchG ausdrücklich darauf hin, dass eine Gefährdung insbesondere sich auch ergeben kann aus „der Gestaltung von Arbeits- und Fertigungsverfahren, Arbeitsabläufen und Arbeitszeit und deren Zusammenwirken, unzureichender Qualifikation und Unterweisung der Beschäftigten“. Mit der Dokumentation nach § 6 ArbSchG wird die notwendige Transparenz erzeugt.

Schließlich muss § 12 ArbSchG erwähnt werden, der die ausreichende, regelmäßige und an die Gefährdungsentwicklung angepasste Unterweisung der Beschäftigten vorschreibt. Insgesamt ergibt sich ein Regelkreis, der die Umsetzung des Arbeitsschutzgesetzes beschreibt. Die Abbildung auf dieser Seite zeigt diesen Regelkreis.

### 5.1.3 § 84 Sozialgesetzbuch IX – Prävention

Ein weiterer Blick soll auf § 84 SGB IX – überschrieben mit Prävention – geworfen werden. Dabei handelt es sich keinesfalls um Krankenrückkehrgespräche – wie immer wieder gerne von verschiedenen Personalabteilungen angeführt wird – sondern um ein Instrument der Prävention und der Eingliederung von Personen, die längere Zeit unter einer Krankheit litten.

Das Gespräch mit dem/der Beschäftigten nach § 84 SGB IX, welches der Suche nach einem gesundheitsverträglicherem Erwerbsarbeitsplatz eines erkrankt gewesenen Beschäftigten dienen soll, wird vom Gesetzgeber allerdings an verschiedene Voraussetzungen geknüpft. Diese sind:

- eine bestimmte Dauer der Erkrankung muß vorgelegen haben,
- die entsprechende Person muss mit dem Gespräch einverstanden sein,
- die zuständige Interessenvertretung muß einbezogen sein,

- bei Vorliegen einer Schwerbehinderung muss zusätzlich die Vertretung der Schwerbehinderten einbezogen sein,

- die betroffene Person ist zuvor auf die Ziele des betrieblichen Eingliederungsmanagements hinzuweisen.

Sollten die Krankenrückkehrgespräche im Unternehmen stattfinden, ist die Beendigung dieser Gespräche (Mitbestimmung des Betriebsrats nach BAG-Beschluss 1ABR 22/94 vom 8. November 1994) Voraussetzung für ein erfolgreiches Eingliederungsmanagement.

## 5.2 Mitbestimmung im Arbeitsschutz und bei der Gefährdungsbeurteilung

Nachdem das Arbeitsschutzgesetz im August 1996 in Kraft getreten war, gab es unterschiedliche Auffassungen über die Mitbestimmung bei der Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung. Der Streitpunkt bestand darin, ob die Gefährdungsbeurteilung selbst eine mitbestimmungspflichtige Regelung ist oder ob nicht nur die

### Fach-Informationen:

Wertvolle Hinweise über gesetzliche Bestimmungen, Umgang mit der Mitbestimmung, Praxisbeispielen und allen Aspekten des modernen Arbeits- und Gesundheitsschutzes liefert die Fachzeitschrift für Gesundheitsschutz und Arbeitsgestaltung *gute ARBEIT*. Nach entsprechendem Betriebsratsbeschluss nach § 40 BetrVG ist diese Fachzeitschrift vom Arbeitgeber zu bezahlen und dem Betriebsrat zur Verfügung zu stellen. Weitere Informationen: [www.gutearbeit-online.de](http://www.gutearbeit-online.de), Telefon 02203 / 100266, E-Mail: [bundverlag@b-d-k.de](mailto:bundverlag@b-d-k.de)

aus der Gefährdungsbeurteilung resultierenden Maßnahmen des Arbeitsschutzes der Mitbestimmung unterliegen.

Nach einer Reihe von Arbeitsgerichten und mehreren Landesarbeitsgerichten entschied das BAG im Juni 2004 zugunsten der klagenden Betriebsräte (1 ABR 4/03 und 1/ABR 13/03). Damit ist die Mitbestimmung

### Mitbestimmung bei Unterweisung:

In den beiden Verfahren am 8.6.2004 hat sich das BAG ebenfalls zur Mitbestimmung bei Unterweisungen geäußert, und festgelegt:

„§ 12 ArbSchG ist auch eine Rahmenvorschrift, bei deren Umsetzung dem Arbeitgeber Handlungsspielräume verbleiben. Insbesondere müssen Art, Umfang und konkrete Inhalte der Unterweisung festgelegt werden. Hierbei hat der Betriebsrat mitzubestimmen.“

Damit beinhalten die beiden BAG-Beschlüsse zum Arbeitsschutzgesetz vom 8.6.2004 (1 ABR 4/03 und 1/ABR 13/03) auch das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates bei

Unterweisungen. In der Praxis bedeutet dies u.a. die Fragen nach altersspezifischen Aspekten, der Qualifikation der Unterweisenden, den Unterweisungsinhalten, den Methoden und Medien, Zeitpunkten und Wiederholungen und der Wirksamkeitskontrolle der Unterweisungen zu bearbeiten.

Wertvolle Hinweise zu Unterweisungen findet man in der neuen INQA-Broschüre „Unterweisung: Führen, Beteiligen, Erkennen und Vermindern von psychischen Fehlbelastungen“ – [www.inqa.de](http://www.inqa.de) oder Telefon 0231 / 9071 2250, Fax 0231 / 90712363. E-Mail [inqa@baua.bund.de](mailto:inqa@baua.bund.de)

bei der Umsetzung von Gefährdungsbeurteilung und Arbeitsschutzgesetz höchststrichtrichlich entschieden. **„Nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG hat der Betriebsrat im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften mitzubestimmen bei Regelungen über den Gesundheitsschutz. Dies umfasst auch die vom Arbeitgeber vorzunehmende Beurteilung der Gefährdung am Arbeitsplatz über Sicherheit und Gesundheitsschutz.“** (Presseerklärung Nr. 38/04 des Bundesarbeitsgerichts vom 6. Juni 2004 – nachzulesen, ebenso wie die Begründungen der Beschlüsse unter [www.bundesarbeitsgericht.de](http://www.bundesarbeitsgericht.de)).

In der Begründung des Bundesarbeitsgerichts zum Beschluss 1 ABR 13/03 ist das Mitbestimmungsrecht wie folgt ausgeführt:

„Nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG hat der Betriebsrat bei betrieblichen Regelungen über den Gesundheitsschutz mitzubestimmen, die der Arbeitgeber zwar aufgrund einer öffentlich-rechtlichen Rahmenvorschrift zu treffen hat, bei deren Gestaltung ihm aber Handlungsspielräume verbleiben. Mitzubestimmen hat der Betriebsrat: bei der Ausfüllung dieses Spielraums. Dadurch soll im Interesse der betroffenen Beschäftigten eine möglichst effiziente Umsetzung des gesetzlichen Arbeitsschutzes im Betrieb erreicht werden.“

Das Bundesarbeitsgericht stellt damit hohe Anforderungen an die Gefährdungsbeurteilung, welche sie in der Begründung auch rechtfertigt. Außerdem geht das BAG in seiner Begründung davon aus, dass **keine konkrete Gesundheitsgefahr** für die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung erforderlich ist. Der **präventive Ansatz des Gesetzes** wurde damit von den Bundesarbeitsrichtern gewürdigt.

Hinsichtlich der **vorsorgenden, präventiven und alternsgerechten Gestaltung**

### Ohne Kommentar:

Aus dem Bericht der Kommission Mitbestimmung von BDI/BDA:

„Die Mitbestimmung im Rahmen des Gesundheitsschutzes (§ 87 Abs.1 Nr. 7 BetrVG) entwickelt sich langsam zur Generalklausel. Dabei ist die Konkretisierung von Arbeitsschutzvorschriften nicht Sache des Betriebsrates, der so sachwidrig Koppelungsgeschäfte betreiben kann, sondern Aufgabe der Berufsgenossenschaften. Sie ist hierfür auch arbeits-technisch und arbeitsmedizinisch qualifiziert. Der Betriebsrat kann die Interessen der Belegschaft schon jetzt durch seinen Kontakt zur BG (§ 89 BetrVG) wahrnehmen. Eine mehrfache Bürokratie ist nicht sinnvoll.“

**von Erwerbsarbeitsbedingungen** lohnt sich auch ein Blick auf einige Passagen der Begründung des Beschlusses 1 ABR 13/03 des Bundesarbeitsgerichts, da nach Auffassung des BAG keine konkrete Gesundheitsgefahr vorliegen muß, um eine Gefährdungsbeurteilung durchzuführen:

- „Entgegen der Auffassung der Arbeitgeberin setzt das Mitbestimmungsrecht bei der Gefährdungsbeurteilung **nicht voraus, dass eine konkrete Gesundheitsgefahr bereits bestimmbar wäre.**“

- „Diesem Ziel entspricht es, **den Betriebsrat auch dann zu beteiligen, wenn keine konkrete Gesundheitsgefährdung feststellbar ist** und die vom Arbeitgeber zu treffenden Maßnahmen lediglich mittelbar dem Gesundheitsschutz dienen.“

- „**Eine feststellbare konkrete Gefahr** ist auch insoweit für das Bestehen des Mitbestimmungsrechts nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG **nicht erforderlich.**“

Das Bundesarbeitsgericht geht davon aus, dass alle Arbeitsplätze, jeder Beschäftigte und alle Gefährdungsmöglichkeiten erfasst werden und dass dazu Kriterien, Methoden und Verfahren im Rahmen der Mitbestimmung festgelegt werden müssen.

### 5.3 Umsetzungsmöglichkeiten von Betriebsräten

Mit dem Arbeitsschutzgesetz und den entsprechenden Verordnungen ist ein neues, an die Belastungsentwicklung angepasstes flexibles System geschaffen worden, das modernen Ansprüchen im Arbeits- und Gesundheitsschutz entspricht. Dieses System integriert „alle arbeitsbedingten Belastungen“ und richtet sich nach der

menschengerechten Gestaltung der Arbeit aus. Die Methodik entspricht einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess hinsichtlich der Minimierung betrieblicher Fehlbelastungen von Beschäftigten. Mit dem Instrument der Gefährdungsbeurteilung bietet der Gesetzgeber den im Gesetz angesprochenen Arbeitgebern gleichzeitig ein Werkzeug an, die betrieblichen Gefährdungen zu erfassen und präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutz betrieblich einzuführen.

Betriebsräte sollten also:

1. die Umsetzung des Arbeitsschutzgesetzes und damit der Gefährdungsbeurteilung einfordern,
2. eigene Vorschläge der Vorgehensweise,

## Bestimmungen des Arbeitsschutzgesetzes und die Mitbestimmung des Betriebsrates

1. Der Arbeitgeber muss nach § 5 Arbeitsschutzgesetz die Gefährdungsbeurteilung an allen Arbeitsplätzen durchführen.
2. Der Betriebsrat hat zu überwachen (§ 80 BetrVG) dass die Gefährdungsbeurteilung vorgenommen wird.
3. Betriebsärzte und Fachkräfte für Arbeitssicherheit haben den Arbeitgeber bei der Durchführung der Gefährdungsbeurteilung zu beraten (§§ 3 und 6 ASiG).
4. Die Gefährdungsbeurteilung muss ganzheitlich sein - also alle Gesundheitsbelastungen einschließen und die Beschäftigten einbeziehen.
5. Der Betriebsrat hat durch die BAG-Beschlüsse von 2004 ein Mitbestimmungsrecht über die Vorgehensweise bei der Gefährdungsbeurteilung, den Unterweisungen, die Personengruppe, welche für die Umsetzung zuständig ist, über die einzusetzenden Erhebungsverfahren, über die Ableitung von Maßnahmen und deren Wirksamkeitskontrolle (BAG-Beschlüsse 1 ABR 4/03 und 1 ABR 13/03).
6. Mitbestimmungsrecht bedeutet auch Initiativrecht des Betriebsrates.
7. Durch das Mitbestimmungsrecht haben Arbeitgeber und Betriebsrat gemeinsam die entsprechende betriebliche Organisation des Arbeitsschutzes festzulegen.
8. Die Wirksamkeitskontrolle (§ 3 ArbSchG) muss überprüfen, ob die getroffenen Maßnahmen positiv wirken und Fehlbelastungen abbauen bzw. kontinuierlich reduzieren. Auch die Wirksamkeitskontrolle muss von Betriebsrat und Arbeitgeber gemeinsam festgelegt werden.

der Methoden und der Instrumente zur Erfassung der Belastungen zur Verhandlung präsentieren,

3. in der Organisation, welche die Gefährdungsbeurteilungen durchführt und Maßnahmen festlegt, vertreten sein,
4. das entsprechende Mitbestimmungsrecht aktiv gestalten sowie
5. alternsgerechte Aspekte in ihren Vorschlag der Gefährdungsbeurteilung integrieren.

**Praxisinfos hierzu:** [www.buero-fuer-arbeitsschutz.de](http://www.buero-fuer-arbeitsschutz.de) – Für die Praxis anklicken.

Wertvolle Hinweise zur betrieblichen Vorgehensweise findet man auf verschiedenen Web-Seiten, die Checklisten, Praxis-

beispiele, Erfassungssysteme, Fragebögen oder Musterbriefe anbieten. Eine Auswahl nützlicher Hilfen:

- [www.igmetall.de/gutearbeit](http://www.igmetall.de/gutearbeit)
- [www.baua.de](http://www.baua.de)
- [www.buero-fuer-arbeitsschutz.de](http://www.buero-fuer-arbeitsschutz.de)
- [www.inqa.de](http://www.inqa.de)
- [www.igmetall.de/gesundheit](http://www.igmetall.de/gesundheit)

Das Ziel muss letztlich darin bestehen, mit Hilfe der bestehenden Rechtslage die Gesundheit aller im Erwerbsleben stehenden Menschen – egal welchen Alters – zu schützen und für nicht mehr ganz junge Beschäftigte alternsgerechte Erwerbsarbeitsbedingungen zu schaffen und anzubieten. ◀

## 6. Das ABS-System

### Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung inklusive betriebliches Eingliederungsmanagement

**A**BS – so heißen die modernen Stotterbremsen, die die Autofahrer in gefährlichen Situationen unterstützen sollen. Das ABS-System von Manfred Schweizer legt vom Namen her ebenfalls den Gedanken an Unterstützung und Schutz nahe – und überträgt dies auf den Arbeits- und Gesundheitsschutz. Beim ABS-System setzt sich die Abkürzung so zusammen:

- A** für Arbeitsschutzgesetz
- B** für Betriebsverfassungsgesetz
- S** für Sozialgesetzbuch IX

Sinn und Zweck des ABS-Systems ist: Betriebsräte und Schwerbehinderten-

vertretungen über die verschiedenen gesetzlichen Grundlagen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes zu informieren, so dass sie die Zusammenhänge zwischen ihnen erkennen. Die Betriebsräte und Schwerbehindertenvertretungen sollen motiviert werden, ausgestattet mit dieser Handhabe im Betrieb präventiv gegen krankheitsbedingte Kündigungsabsichten und für humanere Arbeitsbedingungen aktiv zu werden. Und das auf der Basis erzwingbarer Rechte.

Manfred Schweizer, der Autor des ABS-Systems, war viele Jahre Hauptamtlicher bei der IG Metall-Verwaltungsstelle in Ulm. Seit Sommer 2006 ist er in der Freistellungsphase

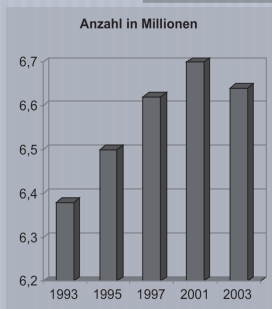
Prävention muss in der  
Arbeitswelt beginnen

Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung  
eine Investition in die Zukunft

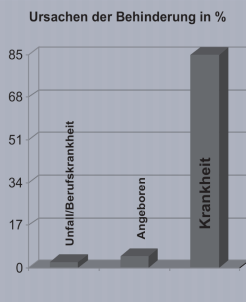
## Schwerbehinderte Menschen in Deutschland

Bundesbürger mit einem Grad der Behinderung von mindestens 50 (GdB)

Über 3 Millionen  
Menschen im  
erwerbsfähigen Alter.  
Die Mehrzahl von  
ihnen gehört zu den  
über 45-jährigen.  
  
Von den 6,64  
Millionen sind 52 %  
65 Jahre und älter.



Quelle: ABC Behinderung und Beruf 2005



7

Manfred Schweizer IGM Ulm, Juni 2006



Aus dem ABS-  
System:  
Schwer-  
behinderte  
Menschen in  
Deutschland

der Altersteilzeit. Zu seinen Aufgaben gehörte die Betreuung der Schwerbehindertenarbeit und des Arbeitskreises Arbeits- und Gesundheitsschutz. Es hat ihn immer gestört, dass diese Gruppe von Menschen in den Betrieben nur isoliert betrachtet wurde.

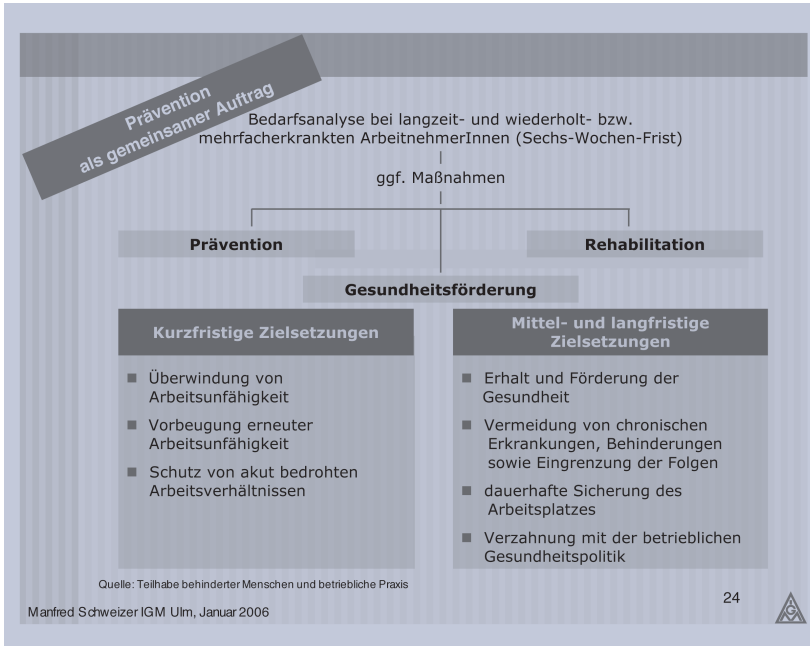
„Dabei“, so Manfred Schweizer, „erkranken 85 Prozent der Schwerbehinderten erst im Lauf ihres Erwerbslebens.“ Vergleichsweise wenige Menschen werden mit Einschränkungen geboren oder müssen sie etwa durch einen Unfall erleiden. Und diese chronischen Krankheiten, die zur Einstufung als Schwerbehinderte führen, entstehen oft direkt aus belastenden Arbeitsbedingungen.

Die zahlreichen neuen Gesetze und deren Änderungen in den letzten Jahren seit Einführung des Arbeitsschutzgesetzes 1996 lassen die Lage verworren erscheinen. Für betriebliche Interessenvertretungen sind die vielfach ineinander greifenden Gesetze nur

schwer zu überblicken. Das war der weitere Anstoß für Manfred Schweizer, hier den Paragraphenwald zu lichten und den Betriebsräten Orientierung zu geben.

Ergebnis der Überlegungen Manfred Schweizers ist das ABS-System, das als Vortrag konzipiert ist. Manfred Schweizer: „Die Kombination der verschiedenen Rechtsgrundlagen haben wir bisher nicht ausreichend gesehen. Wir können damit einen erzwingbaren Arbeits- und Gesundheitsschutz verwirklichen.“

Liane Papaioannou, bei der Ulmer IG Metall jetzt im Arbeits- und Gesundheitsschutz aktiv, schreibt in einem Vorwort zum ABS-Vortrag: „Anhand des vom Autor sogenannten ‚ABS-Systems‘ für Betriebsrat und Schwerbehindertenvertretung‘ wird aufgezeigt, wie Arbeitsschutzgesetz, Betriebsverfassungsgesetz und Sozialgesetzbuch IX gemeinsam auf Arbeitsverhältnisse einwirken und woraus



Aus dem ABS-System:  
Was tun bei Langzeit-Erkrankungen?

sich die Mitbestimmungsrechte der Interessenvertretungen ableiten lassen können.“

So gibt der Vortrag zunächst einen Überblick über aktuelle Zahlen der Arbeitsbelastungen in den Betrieben, über Erwerbsminderungsrenten oder die Anzahl der schwerbehinderten Menschen in Deutschland. Die gesetzlichen Grundlagen zum Arbeitsschutz werden in ihren Zielen der Reihe nach vorgestellt, insbesondere auch die Mitbestimmungsrechte der Betriebsräte. Übersichtlich dargestellt sind etwa auch Entscheidungsprozesse und Maßnahmen, die zur Eingliederung von

Beschäftigten mit oder ohne Schwerbehinderung, bei mindestens sechswöchigen krankheitsbedingten Fehlzeiten im Jahr notwendig sind. Weitere Tipps und Hinweise ergänzen den Vortrag.

Manfred Schweizer ist gerne bereit, das ABS-System im Rahmen von Schulungen oder Arbeitsschutztagen vorzustellen. Wer Interesse hat, kann mit ihm Kontakt aufnehmen. ◀

**Manfred Schweizer – Telefon 0170 / 33 33 199**  
**Oder: E-Mail manne.schweizer@t-online.de**

## Praxis: Die Integrationsvereinbarung der Walter AG in Tübingen

**D**ie Integrationsvereinbarung der Walter AG Tübingen sticht in erster Linie durch eines hervor: Sie enthält überprüfbare Ziele.

So heißt es da etwa: „Die berufliche Förderung Schwerbehinderter durch Qualifikation und Weiterbildung ist durch den Personalentwicklungsplan gewährleistet.“ Das heißt: Der Qualifizierungs- und Weiterbildungsbedarf wird auf dem Laufenden gehalten. Nicht nur für aktuell Beschäftigte, sondern auch für schwerbehinderte Frauen zum Wiedereinstieg nach dem Erziehungsurlaub.

„Wir können genau überprüfen, ob unsere Ziele erreicht wurden oder nicht“, sagt Joachim Schmid, der Gesamtbetriebsratsvorsitzende und Gesamtschwerbehindertenvertreter. Wurden sie nicht erreicht, dann stelle sich für die Arbeitnehmervertretung und Personalabteilung als nächste Frage: „Was können wir tun, um sie beim nächsten Mal einzuhalten?“

Die Integrationsvereinbarung der Walter AG ist bereits seit Ende 2001 in Kraft und gilt für etwa 1000 von 2000 Beschäftigte im Konzern. Ihr oberstes Ziel lautet: Die Beschäftigungssituation von behinderten Menschen im betrieblichen Alltag zu verbessern.

Von den rund 1000 Beschäftigten in den Werken Tübingen und Münsingen sind etwas mehr als 100 Schwerbehinderte und Gleichgestellte. Ihr Durchschnittsalter liegt bei fast 50 Jahren. „Tendenz allerdings fallend“, sagt Joachim Schmid, „denn immer mehr jüngere Menschen werden durch schwere Krankheiten und psychische

Belastungen erst zu Schwerbehinderten.“ Auf alternde Belegschaften sind die behindertengerechten Arbeitsmodelle ebenfalls anwendbar – sei es Teilzeit oder Erleichterungen bei körperlichen Belastungen. „Was für Behinderte positiv ist, das kann auch altersgerecht sein“, sagt Joachim Schmid.

Die Integrationsvereinbarung bei dem Hersteller von Hartmetallwerkzeugen (Bohren, Drehen, Fräsen) regelt nicht allein die Arbeitsbedingungen. Sie legt auch fest, dass die Quoten der Schwerbehinderten zu halten sind. Bei Neueinstellungen ist die Schwerbehinderteneigenschaft bei Bewerberinnen und Bewerbern kein Einstellungshemmnis, ist dort festgelegt. Grundsätzlich gelte es, die Behindertenquote auf dem Stand von 7,5 Prozent zu halten. Im Fall der schwerbehinderten Frauen soll die Quote sogar dauerhaft bei 17 Prozent der Belegschaft bleiben.

### Besondere Förderung von schwerbehinderten Jugendlichen

Eine Besonderheit bei Walter ist die Regelung zur Förderung schwerbehinderter Jugendlicher. Das dazu formulierte Ziel lautet: „Die Ausbildung schwerbehinderter Jugendlicher ist bei der Walter AG im Rahmen des Ausbildungsablaufs integriert und wird den betrieblichen Möglichkeiten entsprechend umgesetzt.“ In der Praxis heißt das: Jugendliche der Heimsonderschule KBF Neckar-Alb absolvieren Praktika bei Walter. Und Walter-Azubis gehen ebenfalls für Praktika in die



Heimsonderschule – soziales Lernen ist ihr Ziel.

„Die behinderten Jugendlichen bekommen den Alltag in einem normalen Betrieb mit und knüpfen Kontakte“, sagt Joachim Schmid: „Sie können sich damit bei späteren Bewerbungen empfehlen.“ Acht bis zehn sind es pro Jahr – in der mechanischen und kaufmännischen Ausbildung. Der eine oder die andere findet dann vielleicht einen Ausbildungsplatz bei Walter oder später einen befristeten oder unbefristeten Arbeitsplatz. Behinderte Jugendliche werden laut Integrationsvereinbarung bei gleicher Eignung bevorzugt eingestellt. Derzeit gibt es einen behinderten Vollzeit-Azubi.

#### „Kein Sozialverein“

Bei allem Engagement ist die Walter AG „kein Sozialverein, sondern ein Betrieb,

bei dem die harten Fakten zählen“, sagt Schmid: „Es ist in Ordnung, wenn eine schwarze Null dabei überkommt.“ Wichtig sei es, für jeden Behinderten seinen „richtigen“ Arbeitsplatz zu finden. Dann, sagt Joachim Schmid, stimme auch seine Leistung. Genauso wichtig sei die Vorbereitung der Vorgesetzten auf den richtigen Umgang mit diesen Beschäftigten.

Inzwischen gibt es die Integrationsvereinbarung schon fast fünf Jahre. „Sie wird gelebt, Hemmschwellen wurden abgebaut“, so fasst der Betriebsratsvorsitzende die Erfahrungen zusammen. Ganz im Sinne eines weiteren hauptsächlichen Ziels der Integrationsvereinbarung, das so formuliert ist: „Betriebliche Integration von Behinderten und berufliche Rehabilitation werden vom Unternehmen als Selbstverständnis nach innen und außen angesehen und gelebt.“ ◀

# 7. Die Gefährdungsbeurteilung

## Das zentrale Präventionsinstrument menschengerechter Arbeitsgestaltung

**W**er sich mit Fragen des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes unter dem Aspekt der Altersentwicklung in der Gesellschaft beschäftigt, kann einen Eindruck davon bekommen, wie wohltuend Ignoranz sein muss.

Hierzu zwei Beispiele:

- Seit 1996 – nunmehr seit zehn Jahren – verpflichtet das Arbeitsschutzgesetz die Arbeitgeber auch in Deutschland zur Durchführung ganzheitlicher, systematischer Gefährdungsbeurteilungen im Betrieb. Mit diesem Instrument sind alle potenziellen Arbeitsbelastungen zu ermitteln, zu beurteilen und zu beseitigen bzw. zu minimieren.

Aber nur in einer verschwindenden Minderheit von Betrieben kommen die Verantwortlichen ihrer Verpflichtung nach. Eine ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung unter Einbeziehung aller, auch psychischer Belastungen führen zur Zeit etwa 5% aller Betriebe durch. So gesehen ist Deutschland eine Arbeits- und Gesundheitsschutzwüste. Eine Kontrolle zur Einhaltung geltender Arbeitsschutzgesetze ist politisch ganz offensichtlich nicht gewollt.

- In den Arbeitswissenschaften sind Maßnahmen zur altersgerechten, präventiven Arbeitsgestaltung seit Jahrzehnten erforscht und dokumentiert, wie z. B. ein Blick in die HdA-Studien (Forschungsprogramm zur Humanisierung der Arbeit) der Achtzigerjahre des letzten Jahrhunderts zeigt. Auch hier fehlt – trotz aller gesetzlichen Verpflichtungen und vieler neuer Forschungsprogramme zum demografi-

schen Wandel – in den meisten Unternehmen jeglicher Wille zur Umsetzung.

Die traditions- und erfolgreiche Kampagne „Tatort Betrieb“ trägt also ihren Namen nach wie vor zurecht und ist offenbar ebenso aktuell wie notwendig. Haben die Beschäftigten und ihre Gewerkschaft vor 15 Jahren dafür gesorgt, dass krebserzeugende Chemikalien aus den Betrieben verschwinden, geht es heute um die modernen „Gifte“. So gehen Wissenschaftler davon aus, dass sich in Deutschland jedes Jahr allein 10.000 tödlich verlaufende Herzinfarkte durch arbeitsbedingte, psychische Fehlbelastungen vermeiden ließen, wenn eine geeignete Prävention am Arbeitsplatz stattfinden würde (Siegrist 2002, Heuchert u. a. 2001).

Das Instrument hierzu liegt mit der Gefährdungsbeurteilung (GB) vor. Ganz offensichtlich geht es um die Gesundheit und das Leben der Beschäftigten, die nun auch als Hauptakteure der neuen Tatort-Kampagne gefordert sind. Sie stellt die Fortführung der Aktion gegen Stress und psychische Belastungen dar (vgl. Satzer 2002), mit der in vielen Betrieben in Baden-Württemberg die Umsetzung von Gefährdungsbeurteilungen durchgesetzt werden konnte. Dies war ein erster wichtiger Schritt, der nun mit der Kampagne zur altersgerechten Arbeitsgestaltung fortgesetzt wird. Warum die Gefährdungsbeurteilung, neben der Altersstrukturanalyse, auch in der neuen Kampagne eine zentrale Rolle als Umsetzungsinstrument spielt, darauf gehen wir in diesem Kapitel näher ein.

## 7.1 Alter und Belastungen

Alle wissenschaftlichen Untersuchungen gehen von steigenden psychischen Arbeitsbelastungen aus, während die klassischen Belastungsfaktoren, teils auf hohem Niveau stagnieren. Eine systematische Überforderung und eine weitere Verschärfung der Belastungssituation wird aber gerade auch dadurch verursacht, dass in den Betrieben generell keine altersgerechte Arbeitsgestaltung betrieben wird. Bezogen auf die betriebliche Personalpolitik, die Arbeitsanforderungen und die Leistungsfestsetzung gehen die Unternehmen von einem jugendzentrierten Arbeitnehmerbild aus, das sich an einem leistungsfähigen, gesunden Typus orientiert, der etwa zwischen 25 und 30 Jahren jung und zu psychischen und physischen Höchstleistungen fähig sein soll.

Für die Gesundheitssituation der Beschäftigten hatte diese Sichtweise bereits in der Vergangenheit fatale Folgen. Damals konnten die Betriebe aber die frühzeitig aus dem Arbeitsleben ausgeschiedenen Beschäftigten noch durch Jüngere und Leistungsfähigere ersetzen. Aufgrund der Altersentwicklung in der Gesellschaft wird dies in Zukunft nicht mehr möglich sein. Denn dann werden sich die meisten Beschäftigten in den Altersgruppen von 55 bis 59 und 60 bis 64 befinden. Die weniger werdenden Jüngeren können die unter heutigen Arbeitsbedingungen kaputtgearbeiteten Beschäftigten nicht mehr ersetzen. Zum ersten Mal in der Industriegeschichte Deutschlands werden wir daher in den Betrieben, auch in der Metallindustrie, vor der Situation stehen, dass in der Produktion wie im Angestelltenbereich mehr über 50-Jährige als unter 30-Jährige arbeiten werden. Schon jetzt ist diese Situation in vielen Betrieben zur Realität geworden.

Hier gibt es nur eine Lösung, die in der

Verbesserung der Arbeitsbedingungen und in der menschen- und altersgerechten Arbeitsgestaltung liegt. Andernfalls würde der Druck auf die Beschäftigten, die heute geltenden jugendzentrierten Arbeits- und Leistungsanforderungen zu erfüllen, immer stärker. Gerade für die älteren Beschäftigten, das heißt für die über 45-jährigen, entsteht eine Art chronische Überforderungssituation, die sich vor allem in psychischen Fehlbeanspruchungen widerspiegelt.

Wenn in den Betrieben steigende Fehlbelastungen und zunehmende arbeitsbedingte Erkrankungen zu registrieren sind, dann hängt das in ganz entscheidendem Maße auch damit zusammen, dass eben immer mehr Ältere sich in dieser Überforderungssituation befinden bzw. altersbedingt hineingeraten. Die psychische Belastungssituation wird für die Älteren noch dadurch weiter verschärft, dass ihnen in den vorherrschenden unternehmerischen Konzepten und Ideologien geradezu vermittelt wird, sie würden zum betrieblichen Alteisen gehören, ihre Erfahrungen seien nichts wert, sie wären für Qualifizierungsmaßnahmen zu alt und überhaupt für die moderne Arbeitswelt nicht flexibel genug. Nicht zuletzt haben die unternehmerischen Rationalisierungskonzepte der vergangenen Jahrzehnte dazu beigetragen, dass es in den Betrieben kaum noch Ausweichmöglichkeiten in Form weniger belasteter Arbeitsplätze gibt.

Die in den modernen Managementstrategien verfolgten Ziele (Flexibilität, Projektarbeit, Höchstleistungsgruppen, Leistungsverdichtung, Verlängerung der Arbeitszeiten...) verschärfen das Problem. Mittelfristig steuern die Betriebe damit in eine dramatische Krise, da sie mit den heute alternden Belegschaften unter diesen Bedingungen in Zukunft nicht mehr überleben können. Ohne altersgerechte Arbeitsgestaltung, ohne eine Veränderung und Verbesserung der Arbeitsbedingungen wird dies das ökonomi-

sche Aus für Unternehmen bedeuten, die zu spät kommen.

## 7.2 Altersbezogene Gefährdungsbeurteilungen

Zur Durchführung der GB wurde ein praktikables Verfahren, das Startverfahren zur GB von Arbeitsbelastungen entwickelt, das betriebliche Erfahrungen mit der Umsetzung des Instruments in der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württembergs berücksichtigt und darauf aufbaut (Satzler, unter Mitarbeit von Geray 2006).

Das Startverfahren ist vor allem durch die folgenden Merkmale gekennzeichnet:

- Ausrichtung am ArbSchG, geltenden Normen und am Stand arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse
- Einsatz eines einfach konstruierten, nicht standardisierten Erhebungsinstruments (Fragebogen)
- Auswertungsstrategie beschreibender Statistik mit für Laien nachvollziehbarer Logik
- Ergänzende Fremdbeurteilung der Arbeitsplätze (Kombination aus Betriebsbegehung, Arbeitsplatzuntersuchung, Interview) anhand praxisnaher Checklisten
- Abschließende Maßnahmenableitung mit nachvollziehbarem Ist-Soll-Vergleich auf der Basis geltender Normen und arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse
- Steuerung durch ein betriebliches Gefährdungsbeurteilungs-Team
- Pragmatische Strategie, die in ausgewählten Pilotbereichen beginnen kann und ggf. punktuell durch weitergehende Verfahren der Feinanalyse (durch externe Experten) ergänzt werden kann (insbesondere bei der Klärung schwieriger Analysesituationen oder Problemen der Maßnahmenableitung)

Zu den anerkannten Methoden, mit denen Belastungen (auch psychische Faktoren) erfasst werden können, zählen:

- Schriftliche Befragungen der Beschäftigten (Fragebögen)
- Mündliche Befragungen (z. B. im Rahmen von Gesundheitsgruppen, -zirkeln oder ähnlichen Gruppen)
- Fremdeinschätzung und Arbeitsplatzbeobachtung (z. B. mit Checklisten)
- Ergänzende Auswertung aller bereits vorliegenden betrieblichen Daten (z. B. Unfall- und BK-Anzeigen, Krankenstand)

Im Verfahren wird hierzu ein Startfragebogen vorgeschlagen, der auf die jeweils speziellen betrieblichen Bedingungen zugeschnitten werden kann und der mit einer bestimmten Auswertungsstrategie verbunden ist. Da im Kopf des Fragebogens auch statistische Angaben wie das Arbeitsverhältnis, Abteilung, Werkteil oder auch die ausgeübte Tätigkeit erfasst werden können, ist nach der Befragung eine entsprechende, zielgerichtete Auswertung möglich. Sie erbringt dann Daten nicht nur bezogen auf die Gruppe aller Befragten, sondern eben auch eine abteilungs- oder tätigkeitsbezogene Auswertung. Hiermit lassen sich die ermittelten Belastungen vergleichen bzw. Schwerpunkte der betrieblichen Belastungssituation ermitteln. Die Befragungsergebnisse können sich so weiter den einzelnen Arbeitsplätzen annähern, ohne die Anonymität der Befragung aufzuheben (generell ist die Befragung nur ein Schritt im Rahmen der Gefährdungsermittlung, der immer durch anschließende Vor-Ort-Untersuchungen ergänzt werden muss).

Wenn im Rahmen der Gefährdungsermittlung im Fragebogen nun auch das Alter mit abgefragt wird, lässt sich die GB um eine altersbezogene Auswertung ergänzen, die selbstverständlich weitere, aufschlussreiche Ergebnisse liefern und auf

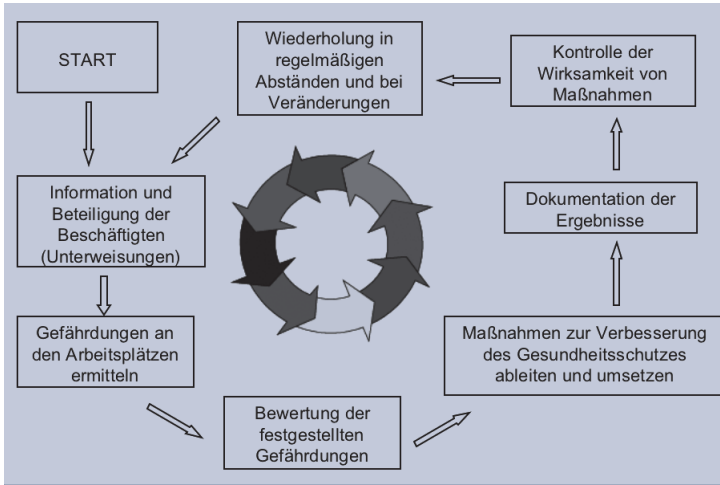


Abb. 1: Quelle Satzer, unter Mitarbeit von Geray: Stress – Psyche – Gesundheit / Das START-Verfahren zur Gefährdungsbeurteilung von Arbeitsbelastungen, Frankfurt 2006

besondere Problemschwerpunkte hinweisen kann.

Die Ergebnisse der Gefährdungsermittlung lägen dann auch für die im Betrieb vertretenen Altersgruppen vor. In der Betriebspraxis haben sich Betriebsräte und Beurteilungsteams bislang meist gegen solche Auswertungen bzw. die zugehörigen Fragen zur Person im Fragebogen entschieden. Zumeist wollten die betrieblichen Praktiker gerade bei den ersten Befragungen im Rahmen der GB vermeiden, dass dadurch Befürchtungen bei den Befragten entstehen könnten, die sich auf eine Aufhebung der Anonymität bezogen.

Da betriebliche Befragungen zur Belastungssituation offensichtlich ein sensibles Thema darstellen, sind solche Ängste verständlich und ernst zu nehmen. Die positiven Erfahrungen mit durchgeführten Gefährdungsbeurteilungen und mit der Sicherstellung des Datenschutzes können und sollten dazu führen, in der Zukunft derartige, weitergehende Auswertungschancen (in ähnlicher Weise können diese auch geschlechtsbezogene Auswertungen sein)

zu nutzen. Dabei muss im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung nicht alles sofort gemacht werden und gerade bei der Einstiegsphase in den Kreislauf der GB ist weniger oft mehr.

Festzuhalten bleibt: Der wichtigste Effekt der beschriebenen Auswertungsstrategie liegt in der Identifizierung von Schwerpunktbereichen der Fehlbelastungen,

was jetzt eine zielgerichtete, pragmatisch orientierte, schrittweise Weiterführung der Gefährdungsbeurteilung ermöglicht. Sie kann zu einer altersbezogenen GB weiterentwickelt werden, die eben auch alterskritische Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen ermittelt (das sind Bedingungen, die von älter werdenden Beschäftigten unter gesundheitlichen Aspekten nicht ausgeübt werden können; folglich Arbeitsbedingungen, die nicht menschengerecht gestaltet sind).

Das Alter kann etwa im Fragebogen auf folgende Weise abgefragt werden:

Wie alt sind Sie?

- bis 20
- 21 bis 30
- 31 bis 40
- 41 bis 50
- 51 bis 60
- über 60 Jahre

Gerade bei Befragungen in kleineren Betrieben kann es auch sinnvoll sein, dass Alter in Form von nur zwei Gruppen abzufragen

gen, um die geringere Größenordnung der Befragung zu berücksichtigen und zu aufschlussreichen Vergleichen zwischen den Gruppen der Jüngeren und Älteren zu kommen:

Alter: ● bis 45  
● über 45

Selbstverständlich können Gefährdungsbeurteilungen auch durch eigenständige altersbezogene betriebliche Befragungen ergänzt werden. Dies wurde beispielsweise im Rahmen eines betrieblichen Projekts zum demografischen Wandel bei den Badischen Stahlwerken in Kehl in dieser Form gemacht (siehe Seite 28). Nach der erfolgreichen Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung, in der auch psychische Belastungen berücksichtigt wurden, einigten sich Betriebsrat und Geschäftsleitung auf die Umsetzung eines Demografieprojekts, in dem unter anderem eine weitere Gesundheitsbefragung zu diesem Aspekt durchgeführt und durch weitere betriebliche Analysen (z. B. zur Altersstruktur, Altersentwicklung) ergänzt wurde.

### 7.3 Menschengerechte Arbeitsgestaltung ist altersgerechte Arbeitsgestaltung

Gefährdungsbeurteilungen sind das zentrale Instrument des Arbeitsschutzgesetzes. Auf die rechtlichen Details ist Max Geray in seinem Beitrag eingegangen. An dieser Stelle bleibt festzuhalten, dass die fundamentale Zielsetzung des Gesetzes im Anspruch der menschengerechten Arbeitsgestaltung besteht. Der im Arbeitsschutzgesetz verwendete bzw. eingeforderte Begriff der menschengerechten Arbeitsgestaltung ist in den Arbeitswissenschaften zunächst folgendermaßen allgemein definiert:

- Die Arbeit soll für die Beschäftigten ausführbar und schädigungslos sein.

- Beschäftigte sollen frei von Beeinträchtigungen und Zumutungen arbeiten können.

- Sie sollen erworbene Fähigkeiten und Fertigkeiten einbringen und weiterentwickeln können.

- Die Arbeit ist unter dem Aspekt der Zufriedenheit auch persönlichkeitsfördernd bzw. gesundheitsförderlich zu gestalten.

- Die Arbeit soll sozialverträglich und unter Beteiligung der Beschäftigten organisiert werden (vgl. LASI 2002/2003).

Würde diese Vorgabe des Gesetzes und die dort angelegte Präventionsspirale im betrieblichen Gesundheitsschutz systematisch umgesetzt, dann würden hiermit menschengerechte Arbeitsbedingungen geschaffen, die gleichzeitig und folgerichtig auch altersgerechte Arbeitsbedingungen darstellen würden. Die Absicht des Gesetzes liegt somit in der Umsetzung eines modernen Arbeits- und Gesundheitsschutzes, der einen kontinuierlichen Optimierungsprozess in Form einer Präventionsspirale umfasst. Kommt dieser Kreislauf bzw. diese Optimierungsspirale in Gang, dann wird menschengerechte Arbeitsgestaltung praktiziert, die selbstverständlich die Schaffung altersstabiler Arbeitsplätze, d. h. eine altersgerechte Arbeitsgestaltung umfasst. So werden Arbeitsbedingungen geschaffen, die für Jung und Alt gut und akzeptabel sind.

Es geht also in diesem modernen Gesundheitsverständnis nicht um Defizite der Älteren, die durch schonende Arbeitsbedingungen ausgeglichen werden müssen. Das würde im Umkehrschluss ja bedeuten, dass die Arbeitsbedingungen zunächst die Jüngeren gesundheitlich verschleifen, die dann anschließend wiederum schonendere, gesundheitlich akzeptable Arbeitsbedingungen benötigen würden. Gerade bei

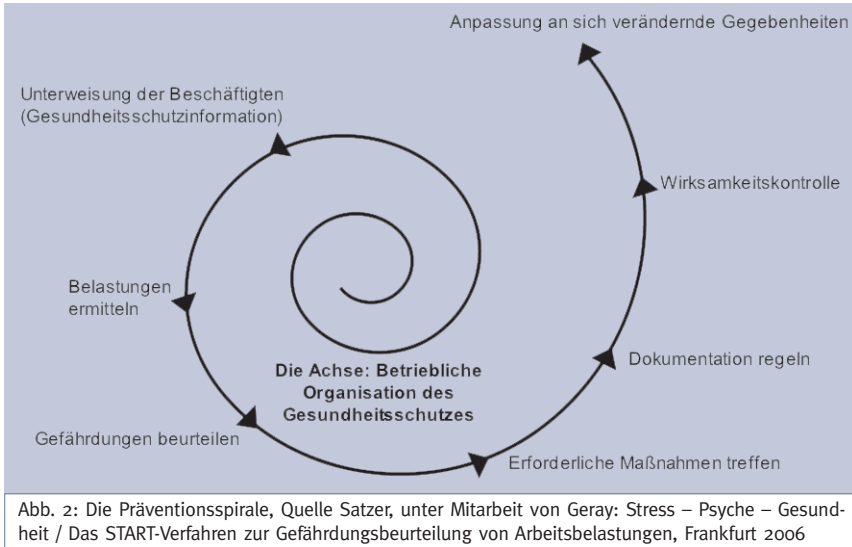


Abb. 2: Die Präventionsspirale, Quelle Satzer, unter Mitarbeit von Geray: Stress – Psyche – Gesundheit / Das START-Verfahren zur Gefährdungsbeurteilung von Arbeitsbelastungen, Frankfurt 2006

älter werdenden Belegschaften besteht stattdessen die Alternative der menschengerechten Arbeitsgestaltung, die eine altersgerechte Arbeitsgestaltung einschließt. Mit anderen Worten: Was für die Älteren gut und notwendig ist (nämlich gesundheitsgerechte Arbeitsbedingungen, die auch noch mit 50 oder 60 Jahren zu bewältigen sind), ist auch für die Jüngeren gut und wirkt sich positiv auf die Gesundheit im Lebensverlauf aus (deswegen auch der kleine Buchstabe n in altersgerecht). Genau das ist mit menschengerechter Arbeitsgestaltung gemeint und im Gesetz so gefordert: Die tatsächliche Umsetzung dieser Anforderungen bezogen auf Ältere und Jüngere würde beispielsweise erst dazu führen, dass die Gesundheit (und damit auch die Arbeitsfähigkeit) der heute noch Jüngeren langfristig erhalten bleibt und dass somit überhaupt Beschäftigte die heute normale Altersgrenze gesund erreichen können. Damit wird deutlich, wie wichtig die Durchsetzung des Gesetzes und die Umsetzung seines zentralen Instruments der Gefährdungsbeurteilung in den Betrieben auch gesamtgesellschaftlich für die Gesundheitssituation der Bevölkerung ist.

Was bedeutet menschengerechte, altersgerechte Arbeitsgestaltung aber konkret? Der hessische Landesgewerbearzt Dr. Bolm-Audorff hat dies schon vor einigen Jahren in einem Dringlichkeitskatalog zur Belastungsreduzierung deutlich formuliert:

„Weniger Überstunden, weniger Nacht- und Schichtarbeit (statt mehr, wie es die Tendenz ist), weniger Arbeitsverdichtung, weniger Arbeit pro Zeiteinheit, Verlängerung der Taktzeiten und Moderation der Konflikte am Arbeitsplatz. Natürlich wisse er, dass das nicht in eine Zeit passe, in der alles an Wirtschaftlichkeitsüberlegungen gemessen werde. Es sei also vielleicht unpopulär, aber deshalb nicht weniger richtig.“ (aus: A&Ö-Briefe 12/1998).

Genau hier liegt der Grund dafür, dass die Unternehmen auf breiter Front die Umsetzung des Arbeitsschutzgesetzes verhindern: Menschengerechte Arbeitsgestaltung passt nicht zu ihrer grundlegenden, heute neoliberal inspirierten ökonomischen Strategie und Ideologie. Die meisten Betriebe sind folglich von einem Leitbild menschengerechter

rechter Arbeitsgestaltung noch meilenweit entfernt. Alternsgerechte Arbeitsgestaltung muss heute deshalb auch die oft problematische Gesundheitssituation der Älteren besonders berücksichtigen (vgl. hierzu Kapitel 6, das ABS-System), etwa mit besonderen Angeboten der Gesundheitsförderung.

## 7.4 Maßnahmen alternsgerechter und menschengerechter Arbeitsgestaltung

Die oben erwähnten Leitlinien menschengerechter Arbeitsgestaltung finden sich folgerichtig in den Kriterien wieder, die für alternsgerechte Arbeitsgestaltung in aktuellen Veröffentlichungen und Forschungsprojekten formuliert werden (vgl. IG Metall 2005). Dr. Christoph Sommer, Werksarzt bei Continental in Hannover, hat darauf hingewiesen, dass Maßnahmenkataloge zu

alternsgerechter Arbeitsgestaltung, wie sie in früheren Humanisierungsprojekten von Arbeitswissenschaftlern vorgelegt wurden, nach wie vor aktuell sind. Zusammenfassend können sie aussehen wie im Kasten unten beschrieben.

Interessant ist auch die Verknüpfung von Maßnahmen der alternsgerechten Arbeitsgestaltung mit der Gefährdungsbeurteilung, wie sie bei Continental praktiziert wird. In ähnlicher Weise könnten auch die Ergebnisse der oben beschriebenen altersbezogenen Gefährdungsbeurteilung zusammengefasst und für die weitere betriebliche Umsetzung schwerpunktmäßig aufbereitet werden:

„Um Arbeitsplätze auf Alterstauglichkeit zu untersuchen, setzen wir neben der Gefährdungsbeurteilung mit Schwerpunkt Sicherheit und Ergonomie/Arbeitsgestaltung ein Arbeitsplatzkataster ein. Dabei wird jeder Arbeitsplatz in drei Kategorien eingestuft: „Alternsgerecht“ heißt: Hier kann

### Maßnahmen zur Schaffung alternsgerechter Arbeitsplätze

- I. Als erster Schritt müssen alterskritische Tätigkeiten bzw. Arbeitsplätze identifiziert werden.
- II. Aus der betrieblichen Praxis sind verschiedene Maßnahmen zur Schaffung altersverträglicher Arbeitsbedingungen (stichwortartig) zu nennen.
  - A) Technisch-gestalterische Maßnahmen
    - Reduzierung der körperlichen Belastung durch ergonomische Verbesserungen, insbesondere Verringerung bzw. Entschärfung von Hebearbeit
  - B) Organisatorische Maßnahmen
    - Umsetzungsplanung/Laufbahnplanung, Umschulung
    - tägliche Leistungsreduzierung, tägliche Arbeitszeitverkürzung
    - Herausnahme aus der Nachtarbeit
    - geänderte Pausenorganisation
    - altersverträgliche Gruppenarbeit
  - C) Individuelle Maßnahmen
    - Rückenschule, Gymnastik am Arbeitsplatz, individuelle Schulungsmaßnahmen



man (bei Gesundheit) bis zum 65. Lebensjahr arbeiten. „Bedingt altersgerecht“: Hier müssen konkrete Veränderungen am Arbeitsplatz oder bei den Arbeitsbedingungen (z.B. Schichtsystem) vorgenommen werden. „Nicht altersgerecht“ bedeutet: Wer hier arbeitet, wird auf Dauer gesundheitlich überbeansprucht und muss den Arbeitsplatz vor dem Rentenalter wechseln. Eine berufliche Laufbahnplanung und gezielte Weiterbildung sind dringend angesagt. Das ist schwierig, weil damit die Gruppenrotation gestört wird, und es zu wenig altersgerechte Arbeitsplätze gibt. Dafür haben wir keine Lösung, aber es ist

immerhin ein guter Versuch, das Altersproblem systematisch zu bearbeiten.“ Dr. Christoph Sommer, Werksarzt bei Continental Hannover – aus: Gesünder @rbeiten, Tipp Nr. 22, IG Metall 2004

Wie Betriebe das Konzept einer gesundheitsgerechten Arbeitsgestaltung, der Altersstrukturanalyse und einer altersausgewogenen Personalpolitik umgesetzt haben, kann auch aus einer Liste Guter-Praxis-Beispiele entnommen werden, die Erfahrungen aus 30 Betrieben darstellt. Das gibts unter anderem auch im Internet: [www.zvei.org/demografie](http://www.zvei.org/demografie) ◀

## Praxis: Gefährdungsbeurteilung bei Boysen in Altensteig im Schwarzwald

**M**an muss heute etwas für die jungen Menschen tun, damit sie im Alter gesund bleiben.“ Jürgen Wollnik, der Betriebsratsvorsitzende von Boysen in Altensteig im Schwarzwald, will nicht erst aktiv werden, wenn das Kind in den Brunnen gefallen ist. Das Durchschnittsalter der Belegschaft liegt bei Boysen derzeit bei rund 40 Jahren – noch kein Anlass für Sorgenfalten. Dennoch sagt Jürgen Wollnik: „Wenn das Unternehmen auch in zehn Jahren noch eine olympiareife Mannschaft will, dann muss jetzt etwas passieren.“

Deshalb werden 2006 erneut Fragebögen ausgewertet für die etwa 1000 Beschäftigten. „Etwa 7000 Blätter mit je 94 Fragen liegen auf dem Tisch“, sagt Markus Grether, der stellvertretende Betriebsratsvorsitzende. Die Mit-

arbeiterbefragung des Jahres 2006 wurde erstmals für alle Betriebsstandorte des Herstellers von Abgassystemen ausgeführt – neben den zwei Werken in Altensteig auch im benachbarten Werk Walddorf und im niederbayrischen Werk Salching. Die Auswertung soll bis Jahresende 2006 vorliegen. Dann hat der Betriebsrat eine neue Grundlage für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen.

### Altersgerechte Arbeit fängt bei den Azubis an

Das gilt auch für das altersgerechte Arbeiten, ohne dass zu diesem Thema schon spezielle Fragen gestellt wären. „Wer gute und gesund erhaltende Arbeitsbedingungen hat, der kann auch beruhigt älter werden“, so Markus Grether: „Das fängt bei den Azubis an,

gilt also für alle Altersgruppen gleichermaßen.“

Die Betriebsvereinbarung über Gefährdungsbeurteilungs- und Gefährdungsanalyseverfahren gibts bei Boysen bereits seit dem Jahr 2000. Bei wesentlichen Veränderungen an den Arbeitsplätzen, so schreibt sie vor, ist die Beurteilung zu wiederholen.

Die Datenerhebung besteht aus zwei Teilen: erstens die Erfassung des Arbeitsplatzes und der Arbeitsbedingungen und zweitens die Beteiligung der Beschäftigten.

### **Befragung der Beschäftigten**

Wesentliches Instrument der Datenerhebung ist dabei die Befragung der Beschäftigten mit Hilfe von drei Fragebögen. Sie sind Bestandteil der Betriebsvereinbarung und decken die folgenden drei Bereiche ab: Büro- und Bildschirmarbeitsplätze, Gefährdungsbeurteilung in der Produktion sowie die Fragen nach den psychischen Belastungen für alle Arbeitsplätze in anonymer Form. Diese Befragung ist laut Betriebsvereinbarung spätestens alle drei Jahre zu wiederholen.

Deshalb türmen sich jetzt wieder die Bögen auf den Tischen der dafür zuständigen paritätisch besetzten Kommission. „Die Beteiligung an der Befragung ist gut“, sagt Markus Grether. Die Gesundheit am Arbeitsplatz liegt den Beschäftigten am Herzen. Die Bestandsaufnahme sieht der Betriebsrat als Grundstock für seine Arbeit an: „Die Beurteilung kommt von den Betroffenen selber. Wir wissen dann ganz

genau, wo wir eingreifen müssen“, so Grether. Und obwohl die Aktion Tatort Betrieb bei Boysen schon viele Jahre „rollt“, wie Grether sagt, „bleibt noch sehr viel zu tun“.

Nicht nur in Sachen Gefährdungsbeurteilung: Nach und nach wurden auch Betriebsvereinbarungen zur Bekämpfung von Suchtkrankheiten und zur Integration von Schwerbehinderten eingeführt. Und derzeit befindet sich der Betriebsrat in Verhandlungen zu einer Betriebsvereinbarung zum betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM). Außerdem wurde in Zusammenarbeit mit der AOK ein Gesundheitszirkel gegründet. Die AOK bietet auch Schulungen für Vorgesetzte an, zum Beispiel was den richtigen Umgang mit Suchtkranken angeht.

### **Hilft auch bei der ERA-Einführung**

Die Gefährdungsbeurteilung hilft übrigens auch in anderen Bereichen, mit denen sich viele schwer tun: zum Beispiel bei der Einführung des ERA-Tarifvertrages. Die Datengrundlage aus der Befragung im Bereich psychische Belastungen sei eine gute Handhabe zur Einstufung sonst nicht messbarer Belastungen, sagt Jürgen Wollnik.

Und sie kann sogar ein Hebel sein, wenn sich die Frage nach Kostensenkungen stellt – bei einem Automobilzulieferer wie Boysen ständig im Blickpunkt. Gesund erhaltende Arbeitsbedingungen können bis zu 15 Prozent der Personalkosten einsparen, so die Erkenntnis in der Automobilbranche. ◀

# 8. Qualifizierung älter werdender Belegschaften im Erwerbsverlauf

## Neue Handlungsfelder für Betriebsräte

### Wünsche...

Vorausschauende betriebliche Qualifizierung für alle Beschäftigten ist fester Bestandteil der Personalentwicklung. Das bedeutet unter anderem:

- Es gibt keine Altersbarrieren beim Zugang zu Qualifizierungsmaßnahmen.
- Alle Altersgruppen werden gleichermaßen zur Qualifizierung ermutigt, Ältere werden besonders gefördert.
- Negativen Einstellungen, zum Beispiel zu Lernfähigkeit und Motivation Älterer, wird gezielt entgegengetreten.

### ...und Wirklichkeit:

Beim Zugang zur betrieblichen Weiterbildung gibt es mehr oder weniger heimliche Altersgrenzen - im Durchschnitt nehmen gerade einmal 2 Prozent der Beschäftigten über 55 Jahren an Maßnahmen der betrieblichen Weiterbildung teil. Und dabei gibt es auch noch Unterschiede, je nachdem, ob die Älteren zu den Managern, zu den Hochqualifizierten oder zu den angelernten Arbeitskräften im Betrieb gehören.

Vor allem im gewerblichen Bereich sind Personalentwicklung und Qualifizierung verbunden mit konzeptionellen Ansätzen lebensbegleitenden Lernens noch wenig verbreitet. Es geht dabei sowohl um nicht ausgrenzende Weiterbildungsangebote auch für ältere Beschäftigte als auch um vorausschauende Personalentwicklung: von der Auswahl und Einstellung bis zur Eröffnung von altersngerechten Berufswegen.

Qualifizierungsangebote unter Berücksichtigung individueller arbeits- und erwerbsbio-

grafischer Voraussetzungen mit Blick auf berufliche Entwicklungsmöglichkeiten (Laufbahnplanung) sind in der Regel auf die mittlere und höhere Managementebene beschränkt. Sie werden außerdem erschwert, weil sich die betrieblichen Rahmenbedingungen für eine langfristig angelegte systematische Höherqualifizierung in den letzten Jahren verschlechtert haben. Retaylorisierung und die Rücknahme qualifizierter Gruppenarbeit stehen auf der Tagesordnung. Erwartungen an erweiterte Handlungsspielräume von Facharbeitern durch Hierarchieabbau und eine auf umfassende Qualifizierung setzende Arbeitspolitik werden mittlerweile stark in Frage gestellt. Wenig geändert hat sich auch an der Politik der mehrheitlichen Ausgrenzung Älterer vom Zugang zur Weiterbildung. Von Personalentwicklungsmaßnahmen, die auf einen Wechsel in anspruchsvollere Tätigkeiten vorbereiten, sind schon über 45-Jährige weitgehend ausgeschlossen.

### I. Der demografische Wandel erfordert einen Perspektivwechsel

Es gibt eine Reihe von Mythen rund um den demografischen Wandel. Dazu gehört auch die Erwartung, der demografische Wandel werde bald zu einem Fachkräftemangel führen. Damit werde sich z.B. das Problem fehlender Ausbildungsplätze von alleine lösen und der Fachkräftemangel werde automatisch die Chancen für Ältere verbessern. Keine dieser positiven Erwartungen wird sich aber von alleine einstellen. Mit dem demografischen Wandel ist kein Selbstlauf verbunden. Das gilt auch für die

## Was ist dran am demographischen Wandel?

### Demographischer Wandel ermöglicht Perspektivwandel:

von  
**Älteren als biologisches „Produkt“**  
zu  
**Altern als sozialer Prozess**

von  
**Akzent auf Schutz – Kompensation**  
zu  
**Akzent auf Gestaltung von Arbeit -  
Prävention**

Chancen auf mehr und bessere Qualifizierung älterer Beschäftigter.

### Steigender Handlungsbedarf

Die geburtenstarken Jahrgänge, jetzt im Alter zwischen 30 und 45 Jahren, werden im Jahr 2020 die Gruppe der 50- bis 65-Jährigen sein. Diese werden dann die in den Betrieben am stärksten vertretene Altersgruppe bilden. Die Altersgruppe der 50- bis 65-Jährigen, auch „Babyboomer“ genannt, wird aufgrund des Alterungsprozesses in den Betrieben überwiegen und arbeiten müssen. Daraus ergeben sich neue Aufgaben für Betriebsräte und Personalverantwortliche. Qualifizierung und Personalentwicklung für älter werdende Belegschaften gehören vorrangig dazu.

Für Betriebsräte und Gewerkschaften ist die demografische Entwicklung mit der Chance und Aufforderung verbunden, das Thema Älterwerden im Betrieb unter einer zukunftsgerichteten Perspektive anzugehen. In der Regel werden Altersstrukturen im Betrieb noch immer ignoriert. Man geht überwiegend und fälschlich von einer einheitlichen Belegschaft aus.

Das Älterwerden im Betrieb ein sozialer

Prozess ist, der beeinflussbar ist und gestaltet werden kann, ist eine verhältnismäßig neue Sichtweise – ein Perspektivwechsel. Damit verbunden ist der Perspektivwechsel auf Handlungsbereiche. Wenn wir Ältere in erster Linie als biologisches Produkt im Betrieb betrachten, ist es auch nahe liegend, in erster Linie auf den Schutz der Älteren und auf Ausgleichsmaßnahmen (Kompensation) zu setzen.

Das ist die Politik, die bislang in den Betrieben überwiegt. Der demografische Wandel erzwingt den Perspektivwechsel von Schutzmaßnahmen und Kompensation für die große Gruppe älterer Beschäftigter im Betrieb auf Vorsorgemaßnahmen (Prävention). Sowohl was Arbeitsgestaltung, aber auch Gesundheit und vor allem Qualifikation betrifft.

### Handlungsinstrumente

Zu vorhandenen Ansätzen gewerkschaftlicher Alterspolitik gehört die Umsetzung des Qualifizierungstarifvertrags in Baden-Württemberg, der die Förderung älterer Beschäftigter durch Weiterbildung vorsieht. Anknüpfungsmöglichkeiten für betriebliches Alternsmanagement bietet auch die bezirkliche Umsetzung der ERA-Tarifverträge, in denen berufliche Erfahrung als Bewertungskomponente der Eingruppierung ausdrücklich vorgesehen ist.

Die Umsetzung dieser Tarifverträge und ihre Weiterentwicklung ist ein wichtiger Ansatzpunkt für eine vorausschauende betriebliche Alters- und Qualifizierungspolitik.

Aber erst einmal fragen wir: Sind Ältere überhaupt zur Weiterbildung motiviert?

## Weiterbildungsmotivation Älterer

Häufig ist in Gesprächen mit Personalverantwortlichen zum Thema „Qualifizierung älterer Beschäftigter“ zu hören: „Ältere Mitarbeiter haben Schwierigkeiten mit der notwendigen Weiterbildung.“ Entweder – so die Aussagen – sperren sich Ältere, überhaupt an Weiterbildung teilzunehmen, nach dem Motto: „In meinem Alter noch mal auf die Schulbank, nein danke, einmal muss auch Schluss sein (mit dem Lernen) ...“ Oder aber, wenn sie dann, vielleicht der Not gehorchend, doch an Weiterbildung teilnehmen, kommen sie nicht so gut mit oder haben Ängste. Recht schnell heißt es dann: „Ältere Mitarbeiter sind veränderungsresistent.“

Wenn das so stimmen würde, wäre es allerdings ein schwerwiegender Befund. Denn wie bereits festgestellt: Bei der Umstellung auf neue Anforderungen muss ständig dazugelernt werden:

- Einerseits in fachlicher Hinsicht, denn immer mehr wird ein flexibler Arbeitseinsatz gefordert.

- Aber auch soziale und organisatorische Kompetenzen müssen weiterentwickelt werden: Teamfähigkeit, Kooperations- und Konfliktlösungsfähigkeit sind hier die Stichworte.

- Nicht zuletzt geht es um eine veränderte „Arbeitshaltung“, um eigenständiges und selbstgesteuertes Handeln, die Übernahme von Verantwortung, Marktorientierung und strategisches Planen.

Wie sieht es vor diesem Hintergrund mit der Weiterbildungsfähigkeit und Motivation älterer Beschäftigter zur Weiterbildung aus?

**Altersmanagement und Qualifizierung:  
weiterführende Ansätze**

---

➤ **Gewerkschaftspolitische Ansätze**

- ◆ Umsetzung des Qualifizierungs-Tarifvertrages Baden-Württemberg
- ◆ Umsetzung der ERA-Tarifverträge (Beispiel: Erfahrung als Bewertungskomponente)
- ◆ Entwicklung neuer Berufskonzepte – Integration von Erstausbildung und Weiterbildung (IT-Berufe u.a.)
- ◆ Bildungskonzepte „Demographischer Wandel und Gestaltung von Erwerbsbiographien“

## Verwechslung von Können, Wollen und Selbstvertrauen

Können, Wollen und Selbstvertrauen – das sind Begriffe und Realitäten, die oft miteinander vermischt und in der Argumentation durcheinander gebracht werden. Sich die Unterschiede klar zu machen ist aber wichtig, wenn man praktische Lösungen will.

**Können** – dazu gehört die prinzipielle Fähigkeit zur Weiterbildung wie: Aufnahme-fähigkeit, Problemlösungsfähigkeit, Gedächtnis. Diese Eigenschaften sind in der Regel bei älteren Beschäftigten vorhanden.

**Wollen** – das ist die Bereitschaft und Motivation zu Weiterbildung – ist bei älteren Beschäftigten häufig „überdeckt“ oder auch „verschüttet“ – aber dennoch vorhanden, wenn es entsprechend unterstützt, ermutigt und gefördert wird.

Womit schon die dritte Ebene – das **Selbstvertrauen** – angesprochen ist. Hier kommt eine gefühlsmäßige Ebene ins Spiel: Hinter einer ganz allgemeinen Abwehr von Weiterbildungsanforderungen. „Das ist nichts mehr für mich, das sollen Jüngere machen,“ können auch verborgene Ängste und Unsicherheiten entstehen, ein Gefühl, sich gegenüber Jüngeren zu blamieren, nicht so gut zuzukommen.

Wer praktische Lösungen sucht – statt vor-schneller Festschreibungen – sollte auf jeden Fall lernen, zwischen diesen drei Seiten der Weiterbildungsfähigkeit von Älteren zu unterscheiden.

### **Bildungs- und Arbeitsbiographie als Ursache**

Darüber hinaus ist es notwendig, sich genauer mit den Ursachen des Könnens, Wollens und (fehlenden) Selbstvertrauens von älteren Beschäftigten zu befassen: Ganz sicher liegen die Ursachen für eine – tatsächliche oder vermutete – Weiterbildungsabstanz von älteren Beschäftigten nicht im biologischen Alter. Dafür gibt es zu viele gegenteilige Beispiele.

Wichtiger ist das, was man als Bildungs- oder auch Arbeitsbiographie von älteren Beschäftigten bezeichnen kann.

Lernerfahrungen in der Schule oder Berufsausbildung prägen oft den späteren Zugang zur Beteiligung an Weiterbildung. Vor allem aber können auch durch den Verlauf des Arbeitslebens selbst die „Lernförderlichkeit“ der Arbeit – die „Lernchancen“ des Einzelnen entweder gefördert oder eben eingeschränkt werden.

Aktuell bestätigt wird im Experten-gutachten zum 5. Altenbericht der Bundesregierung, „dass das Alter keinen signifikanten Einfluss auf die Beteiligung von Erwerbspersonen an beruflicher Weiterbildung hat. Entscheidender für die Nichtteilnahme sind bildungs- und berufsstrukturelle Faktoren. Die Berufsposition ist der zentrale Faktor, der die Chance für die Teilhabe an Weiterqualifizierung bedingt“.

Die Experten stellen außerdem fest, „dass Nichtteilnahme an Weiterbildung Geringqualifizierter im Alter durch die Bildungsferne in jungen Jahren angelegt ist. Gerade die geringqualifizierten Beschäftigten entfernen sich immer weiter von lernzielgesteu-

erten Qualifizierungsprozessen“. Bestrebungen, ältere Beschäftigte vor Dequalifizierung zu bewahren, setzen „eine Aktivierung in jungen Jahren und Stabilisierung über das Erwerbsleben“ voraus. „Maßnahmen für ältere Beschäftigte sollten in dem Kanon der Qualifizierungsstrategien und des lebenslangen Lernens eingepasst werden.“

Dies entspricht voll und ganz der gewerkschaftlichen Forderung nach vorausschauender Gestaltung von Arbeit, Gesundheit und Qualifikation. Dennoch ein Hinweis:

Eine wackelige Weiterbildungsmotivation älterer Beschäftigter und eine bisher wenig lernförderliche Arbeit brauchen kein prinzipielles Hindernis für ihren Lernerfolg zu sein. Der Lernerfolg älterer Beschäftigte hängt auch entscheidend von Didaktik und Methodik, von der Strukturierung der Lerninhalte und der Organisation der Wissensvermittlung – vom WIE des Lernens ab.

## **II. Zielgruppengerechte Methodik und Didaktik**

Aus vielen Beispielen kennen wir Grundzüge einer Didaktik, die älteren Erwachsenen gerecht wird. Diese muss u.a.

- an Erfahrungen anknüpfen und sie behutsam erweitern und ergänzen,
- von konkreten Fällen und der Praxis ausgehen, um von daher zu allgemeinen Sachverhalten und Methoden fortzuschreiten,
- Sinnzusammenhänge in den Vordergrund stellen und
- anschauliches und ganzheitliches Lernen praktizieren.

Eine solche Didaktik ist übrigens nicht nur für ältere Beschäftigte angezeigt, sie beschreibt ganz allgemein Grundzüge einer „guten“ Didaktik auch für jüngere Beschäftigte.

### Beispiel: Lerninsel John Deere-Werke Mannheim (siehe auch Seite 59 Praxis)

Ein überzeugendes Beispiel bietet die Lerninsel der John Deere-Werke Mannheim. Ursprünglich wurde aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds mit der Lerninsel ein gezieltes Qualifizierungsprogramm eingerichtet. Das sollte insbesondere un- und angelernten Arbeitskräften neue und qualifizierte Beschäftigungsmöglichkeiten sichern, die in schließungsbedrohten Abteilungen beschäftigt sind.

In der Lerninsel montieren altersgemischte Gruppen mit jeweils sechs Teilnehmern in einer dreiwöchigen Arbeits- und Lerneinheit einen vollständigen Traktor. Sie eignen sich dabei fachtheoretische Kenntnisse (einschließlich der Fachsprache) und Methoden- und Sozialkompetenz an.

Drehmomente, Montagetechnik, Qualitätsvorschriften, Prüftechniken und effektive Arbeitsplatzorganisation (KVP) werden im Unterricht erklärt und für die Montagepraxis vor- und aufbereitet. Dabei ist für die Teilnehmer die praktische Moderationstechnik im Planungsprozess sehr wichtig. Denn hierbei werden Montageabläufe analysiert, geplant, organisiert und bewertet. Daraus entstehen Handlungspläne, die für die Gruppe gültig sind. Sie lernen dabei praktisch und theoretisch nicht nur Montagetätigkeiten im engeren Sinne, sondern auch dispositive Aufgaben und Aufgaben der Qualitätskontrolle.

In der Gruppe lernen die Teilnehmer mit den Trainern, Fachberatern, Lieferanten, Kunden und dem gesamten betrieblichen Umfeld zielorientiert, problemlösend und verletzungsfrei zusammenzuarbeiten. Selbst-

### Personalentwicklung: weiterführende Ansätze

#### ➤ Betriebliche Praxis

- ◆ altersgerechte Weiterbildung (Beispiel: Lerninsel John Deere)
- ◆ Eröffnung altersgerechter Berufswege (Ansätze: VW, DC)
- ◆ altersgemischte Gruppen, Tandems Ältere - Jüngere
- ◆ Kompetenz „Altersmanagement“ als Anforderung an Führungskräfte (Beispiel: Bosch)
- ◆ Würdigung von Kompetenzen Älterer bei Rekrutierung und Auswahl (Beispiel: BMW Leipzig)

ständigkeit, Kooperations- und Kommunikations- sowie Gruppenfähigkeit werden dabei aktiv trainiert. Die Teilnehmer lernen, selbstständig zu planen und zu montieren. Anschließend werden die einzelnen Arbeitsergebnisse gemeinsam reflektiert, bewertet und dokumentiert.

Die Teilnehmer sind zu einem großen Teil ältere (zwischen 45 und 55 Jahren) ausländische, „lernungewohnte“ Teilnehmer. Ihr Lernerfolg ist nach Aussagen der Ausbilder, der Teilnehmer selbst, aber auch der „Abnehmer“ in der Endmontage ausgesprochen gut.

#### ● Methode der Lerninsel im Überblick

- Qualifizierung in altersgemischten Teams von sechs Personen
- Ganzheitliche und produktionsbezogene Arbeits- und Lernaufgabe
- Ausreichend Zeit (drei Wochen)
- fachlich angeleitete schrittweise Montage bei gleichzeitigem Erlernen von Fachtheorie und Fachsprache in der Gruppe
- Parallele Vermittlung von Methoden- und Fachkompetenz
- Befähigung zur Kooperation: Abstimmung mit Abteilungen, Lieferanten, Kunden

Die Lerninsel stellt ein gutes Beispiel dar, wie auch lernungewohnte ältere Beschäftigte vorbereitend für neue und anspruchsvolle Arbeitsaufgaben qualifiziert werden können.

### III. Altersgerechte Berufswege oder: Erwerbsbiografien und Altersrisiken

Erwerbsverläufe und Erwerbsbiographien von Beschäftigten unterscheiden sich hinsichtlich der Altersprozesse, je nach dem ob es sich um gewerbliche und kaufmännische Belegschaftsgruppen, um direkte und indirekte gewerblich Beschäftigte, um Angelernte oder Fachkräfte handelt.

Das lässt sich an den Krankheitstagen, an den Anteilen der „Leistungsgewandelten“, an den unterschiedlichen Zeitpunkten des Ausscheidens aus dem Betrieb ablesen. Wir sprechen in diesem Zusammenhang von „Belegschaftsvielfalt“. An dieser Stelle nur so viel: Unterschiedliche Arbeitsbedingungen und unterschiedliche Qualifikationen der Beschäftigte bedeuten jeweils ganz anders geartete Erwerbsverläufe und Biografien, ganz andere Arten und kritische Zeitpunkte für Altersrisiken und jeweils andere Anforderungen an Betriebsräte, die das Älterwerden im Betrieb mitgestalten wollen. Das gilt erst recht für die Beachtung entsprechender Voraussetzungen und Umgangsweisen von Männern und Frauen.

Für Betriebsräte stellt sich die Frage: Werden die Gruppen in ihrer Besonderheit ausreichend beachtet oder doch zu sehr über einen Leisten geschlagen? Und nicht zuletzt: Welche Gegenmittel gegen Altersrisiken haben wir als Betriebsräte, wenn wir Altern im Betrieb nicht nur als biologisches Schicksal betrachten und uns mit der Linderung von Spätschäden und der Integration oder auch Ausgliederung von

bereits „Leistungsgewandelten“ begnügen wollen?

#### Altersrisiken im Erwerbsverlauf: Gesundheit, Qualifikation, Ansehen

Älter werden im Betrieb kann im Verlauf der Jahre Gesundheit, Qualifikation und Ansehen (!) beeinträchtigen. Gefahren des „physisch-psychischen Verschleißes“, Gefahren des „Veraltens von Qualifikationen“ und Gefahren des „Rufverlustes und der Entmutigung“ gehören zu „Altersrisiken“ im Erwerbsverlauf.

- Bei der Gesundheit geht es darum: Kann ich meine Gesundheit erhalten und wie? Sind die Verhältnisse so? Ist mein Verhalten so? Wie spielt das zusammen? Bei diesen Fragen geht es um Entscheidungen mit weitreichenden Folgen für die Art und die Zeitpunkte des eigenen Alterns. Sie spielen nicht nur in der zweiten Hälfte des Berufslebens, sondern häufig in sehr viel früheren Phasen eine Rolle.

- Das zweite große Thema im Zusammenhang mit Altersrisiken ist die Qualifikation. Es geht um Gefährdungen des Veraltens von erworbenen/mitgebrachten Qualifikationen: Kann ich meine Qualifikationen, auch bei schnellen technischen, organisatorischen, sozialen Veränderungen, erhalten und weiterentwickeln?

Werden Chancen zur Weiterbildung, auch in fortgeschrittenem Alter angeboten und werden sie wahrgenommen? usw. Ein missglückter Verlauf der Qualifikationsentwicklung im Erwerbsleben bedeutet: Qualifikationsstillstand und Qualifikationsverlust und damit vorzeitiges Altern.

Das dritte Thema, die dritte Dimension, mit der wir Altersrisiken beschreiben, wird vielleicht Erstaunen hervorrufen. Es geht um das Ansehen. Wir behaupten: Es gibt ein Altersrisiko, mit zunehmendem Alter steigt heute – jedenfalls bei der Mehrzahl der



## Perspektive: Betriebsräte als „Alternsmanager“

### Gestaltung von Erwerbsbiografien

#### Altersrisiko

##### Gesundheit

##### Qualifikation

##### Ansehen

#### Gegenmittel

Tätigkeitswechsel, Mischarbeitsplätze,  
Training, Rehabilitation

Lernförderliche Arbeitsplätze, Erhalt von  
und Erwerb neuer Qualifikationen

Eröffnung absehbarer Neuanfänge,  
neue Aufgaben

### Neue Rolle?

Alternsmanager? Anti-Aging-Berater?

### Neues Anforderungsprofil?

Altersensible Betriebsratsarbeit  
(Basisverständnis, Leitbilder,  
Instrumente, Maßnahmen,  
Beratung)



Wie können Betriebsräte Erwerbsbiografien beeinflussen?

- Eine Orientierung an Leitbildern von „altersgerechter Arbeit“, „altersgerechter Fabrik“, „gesundem und aktivem Älterwerden“ gehört dazu. Eine Kenntnis und ein erfahrener Umgang mit „Gegenmitteln“ gegen soziale Altersrisiken, wie Tätigkeitswechsel, lernförderliche Arbeitsplätze oder vorausschauende Qualifizierung.

- Eine Kenntnis und ein erfahrener Umgang mit Analyse- und Gestaltungsinstrumenten, wie der Altersstrukturanalyse

Beschäftigte – das Risiko des Ansehensverlust, dass man weniger beachtet, „links liegen gelassen“, „übersehen“ wird. Das führt zu Entmutigung und zu Motivationsverlust.

und der Gefährdungsanalyse.

- Und nicht zuletzt gehört dazu eine Beratungskompetenz, um all das an die Frau, an den Mann zu bringen.

### Neue Rollenforderungen für Betriebsräte

Wenn Betriebsräte den vorausschauenden Umgang mit Altersrisiken zu ihrer ausdrücklichen Aufgabe machen, ist es nicht abseitig, von einer neuen Rolle zu sprechen. Neu nicht in dem Sinne, dass vorher diese Aufgaben vernachlässigt worden wären. Neu vielmehr in dem Sinne, dass eine stärkere Aufmerksamkeit auf das soziale, nicht nur auf das biologische Altern im Betrieb zu einer Querschnittsaufgabe über viele Bereiche wird.

Was gehört zu dieser Querschnittsaufgabe dazu?

- Sicher ein Grundverständnis von sozialen Altersprozessen, wann und wie wird (in dem Sinne, wie wir es erläutert haben), in Erwerbsbiografien über soziales Älterwerden entschieden und wie können wir gegensteuern?

Das ist nicht wenig. Aber viele Betriebsräte praktizieren schon vieles davon. Es kann aber nichts schaden, sich das alles systematisch vor Augen zu führen und vielleicht um das eine oder andere zu ergänzen. (vgl. Jürgen Strauß, Erwerbsbiografien, Altersrisiken und Betriebsräte als Alternsmanager, in „Auf dem Weg zur altersgerechten Automobilfabrik“, IG Metall 2005)

### Beispiel VW Nutzfahrzeuge Hannover:

Zur Bedeutung eines Arbeitsplatzwechsels mit neuen Anforderungen für Erhalt von Gesundheit und Qualifikation führte Heiko Spieker, Betriebsrat Volkswagen Nutzfahrzeuge Hannover auf dem Workshop der IG Metall „Auf dem Weg zur altersgerechten Automobilfabrik“ aus:

„Gesunde Alte“ haben uns in Interviews Hinweise gegeben, was ihnen persönlich

geholfen hat, arbeits- und leistungsfähig zu bleiben. Ein positiver Faktor liegt in einem gelungenen Arbeitswechsel.

Grundsätzlich kann man feststellen, dass erfolgreiche Versetzungsprozesse Zufriedenheit bei allen Beteiligten hinterlassen sollten. Dazu zählen die Beschäftigten und Vorgesetzten im alten Bereich, die zuständigen Personalsachbearbeiter, Betriebsräte und alle anderen am Transfer beteiligten, die Vorgesetzten und Beschäftigten im neuen Bereich und natürlich die Versetzten selbst.

Die Art des Umgangs mit einem Beschäftigten im Fall seiner Versetzung prägt nicht nur seine Haltung zu diesem Vorgang, sondern auch die Einstellung von je zehn anderen im unmittelbaren Umfeld des abgebenden und aufnehmenden Bereichs. Anlässlich eines solchen Vorganges werden Verhaltensstrategien entwickelt, die abgerufen werden, wenn man selbst einmal betroffen ist. In dem Maß, in dem sich der Einzelne einen Wechsel zutraut, wächst die Bereitschaft zur Flexibilität. Und gelungene Arbeitswechsel stützen das Zutrauen auch neue Aufgaben mit gewandeltem Arbeitsvermögen zu bewältigen.

„...Ganz im Sinne der Prävention werden wir Arbeitstätigkeiten, von denen wir überzeugt sind, dass sie nur ein paar Jahre ohne Risiken ausgeführt werden sollten, mit 'begrenzter Verweilzeit' katastern und planvolle Wechsel vorsehen.“ (Heiko Spieker)

## IV. Erfahrungswissen

### Was ist eigentlich Erfahrungswissen?

Wie kann Erfahrungswissen etwas genauer beschrieben werden? Wir nennen ein paar wichtige Merkmale:

Erfahrungswissen ist ein Praxiswissen. Es wird durch die eigene Praxis erworben und nicht durch systematisches Lernen. Erfahrung braucht Zeit, oft viel Zeit, wenn sie zu einem reichhaltigen Handlungswissen werden soll. Insofern steht es auch in Beziehung zu älteren Beschäftigten, die schon lange im Betrieb sind.

Beim Erwerb von Erfahrungswissen und bei seiner Anwendung spielen die Sinne eine wichtige Rolle, also nicht nur der Verstand: das Sehen (Bilder), das Hören (Geräusche), der Tastsinn (das Fühlen), aber auch die Gefühlstönungen beim Arbeiten (z.B. wenn etwas funktioniert oder eben nicht).

Die Anwendung im Arbeitshandeln, in alltäglichen Situationen und in Ausnahmesituationen, ist häufig intuitiv („das habe ich so im Gefühl“). Erfahrungswissen ist mit Worten nicht ganz einfach zu beschreiben. Denn es lässt sich nicht so leicht von bestimmten Personen und Situationen ablösen, verallgemeinern und in Regeln fassen.

Erfahrungswissen ist genauso wichtig wie ein verstandesbestimmtes Wissen. Es ist das zweite Bein, auf dem wir beim Arbeiten stehen oder eben bedauerlicherweise manchmal auch nicht stehen.

### Grenzen und Nutzen von Erfahrungswissen im Betrieb

Ältere Beschäftigte haben nicht automatisch ein für den Betrieb wertvolles Erfahrungswissen. Ganz offensichtlich gibt es hier Einschränkungen. So kann sich zum Beispiel bei stark monotonen und belasten-

den Arbeitstätigkeiten Erfahrung gar nicht richtig entfalten. Und Erfahrung kann auch in Gewöhnung und Beharren auf althergebrachtem umschlagen und damit betriebliche Innovationen behindern.

In vielen Fällen allerdings kann das Erfahrungswissen Älterer eine positive Rolle spielen. Voraussetzung ist allerdings, dass es als spezifisches Potenzial von Älteren beachtet und wahrgenommen wird und zum Beispiel auch in Weiterbildungsmaßnahmen berücksichtigt wird. Das gilt für **Lernen im Arbeitsprozess** und das gilt für **Lernen zwischen den Generationen**. So können zum Beispiel für Jüngere Lernchancen im Arbeitsprozess verbessert werden, wenn die Betriebe genügend Spielräume einräumen, um bei neuen Herausforderungen die kollegiale Hilfe erfahrener Beschäftigter in Anspruch nehmen zu können.

### Lernen zwischen den Generationen

Angesichts älter werdender Belegschaften wird es in Zukunft auch verstärkt darum gehen, Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Belegschaftsgruppen unterschiedlichen Alters mit unterschiedlicher Qualifikationsvoraussetzungen und Erfahrungen als eigenständiges Potential zur Bewältigung neuer betrieblicher Anforderungen zu nutzen.

Lernen zwischen den Generationen kann bzw. sollte Bestandteil einer innovativen betrieblichen Personal- und Arbeitspolitik werden. Dafür müssen fördernde betriebliche Bedingungen und Voraussetzungen geschaffen werden:

#### Fördernde Voraussetzungen

- Arbeitsplatznahe und betriebsinterne Qualifizierungsmaßnahmen sind am besten geeignet, um das Erfahrungswissen Älterer zu nutzen und auch zu erweitern.

- Arbeitsaufgaben und Anforderungen

sollen so gestaltet werden, dass Wissen und Erfahrung Älterer auch genutzt werden können.

- Erfahrungswissen weiterzugeben und an andere zu vermitteln, ist ebenso schwierig wie die Erfassung von Erfahrungswissen: Auch dazu ist eine vorbereitende Qualifizierung erforderlich.

- Was die Aufarbeitung und Aufbereitung von Erfahrungswissen betrifft, sind die Beschäftigten selbst die Experten.

- Qualifizierung und Sensibilisierung der Personalverantwortlichen ist eine wichtige Voraussetzung, um Potenziale und Fähigkeiten Älterer zu erkennen und die Kooperation zwischen Jüngeren und Älteren zu stärken.

## V. Leitfragen: Chancen durch Qualifizierung für Jung und Alt?

### Bestandsaufnahme

- Werden im Betrieb Instrumente zur Erfassung der Qualifikation der Beschäftigten eingesetzt? Werden altersgerechte Fähigkeiten dabei berücksichtigt (Erfahrungswissen, Kenntnis betrieblicher Abläufe usw.)?

### Zugang

- Welche Kriterien gibt es für die Auswahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer für Qualifizierungsmaßnahmen?

- Spielt das Alter formell oder informell („heimliche“ Altersgrenzen) beim Zugang zu Qualifizierungsmaßnahmen für Gruppenarbeit eine Rolle?

- Wird die Qualifizierung von älteren Beschäftigter vom Betrieb gefördert? Z.B. durch Qualifizierungsberatung, besondere Ansprache und Motivation (siehe auch § 96

BetrVG zur Berücksichtigung der Belange älterer Beschäftigter bei der Förderung der Berufsbildung)?

- Werden altersspezifische Fähigkeiten (Erfahrungswissen, Verantwortungsbewusstsein, Betriebskenntnisse) bei der Auswahl berücksichtigt?

- Wird bei der Auswahl zur Qualifizierung auf altersgemischte Gruppen geachtet?

### **Inhalte/Durchführung**

- Zielt die Qualifizierung auf einen Abbau des Qualifikationsgefälles in den Arbeitsbereichen?

- Spielt bei der Qualifizierung die Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen (jüngeren und älteren) Arbeitskräften mit unterschiedlichen Voraussetzungen (Angelernte, Facharbeiter, Ältere, Jüngere...) eine Rolle?

- Werden bei der Durchführung Schwächen und Stärken älterer und jüngerer Belegschaftsgruppen berücksichtigt?

- Ist das Lernen zwischen unterschiedlichen Beschäftigtengruppen, u. a. zwischen Jüngeren und Älteren ein erklärtes Lernziel?

- Wird ein unterschiedliches Lerntempo zugelassen?

- Ist die Methodik/Didaktik erfahrungsorientiert?

- Werden anschauliche und ganzheitliche Methoden angewandt?

- Wird arbeitsplatznahes Lernen bevorzugt?

### **Leitfragen: Qualifizierung für alter(n)sgerechte Arbeit**

- Werden durch die Qualifizierungsmaßnahmen bisher nicht oder wenig genutzte Fähigkeiten einzelner Beschäftigtengruppen gefördert?

- Werden durch die Qualifizierungsmaßnahmen traditionelle Formen der Arbeitsteilung (z.B. zwischen ausführenden Arbeiten einerseits, Arbeiten der Arbeitsvorbereitung und der Qualitätskontrolle andererseits) abgebaut?

- Wird innerhalb der Belegschaft die Bereitschaft zur Qualifizierung und zur Ausübung wechselnder Tätigkeiten durch ein entsprechendes Entlohnungssystem gefördert? ◀

## Praxis: Gruppenarbeit und Qualifizierung bei John Deere in Mannheim

**W**ir machen nichts für Ältere“, sagt Betriebsrat Willy Heinzmann von John Deere in Mannheim. Es klingt, als ob in der Traktorenfabrik die älteren Beschäftigten vernachlässigt werden würden. Aber so ist es eben nicht: Weil die Älteren in den Arbeitsgruppen voll integriert seien, müssten für sie keine Sonderprogramme gemacht werden. Sie nehmen am allgemeinen Angebot teil, das für alle Beschäftigte da ist, zum Beispiel in Sachen Qualifizierung. „Bei uns gibts eine große Solidarität zwischen Jung und Alt“, sagt Peter Groß, der jetzt gerade 60 Jahre alt wurde. Er ist ebenfalls Mitglied des Betriebsrats und arbeitet in einer Akkord-Gruppe in der Produktion.

Das ist nicht selbstverständlich. Die Entwicklung der Gruppenarbeit hat bei John Deere eine inzwischen 15-jährige Geschichte. Während in anderen Betrieben – vor allem in der Automobilindustrie – nach dem Aufbruch der Neunzigerjahre ein Rückfall in restriktive Arbeitsbedingungen zu beobachten war, hielt John Deere mit seinen etwa 3100 Beschäftigten in Mannheim an der Gruppenarbeit fest. „Andere hatten nicht den langen Atem, um die Vorteile von Gruppenarbeit erleben zu können“, sagt Willy Heinzmann. Konsens zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung sei die Auffassung, dass Gruppenarbeit ein Wettbewerbsvorteil sei.

Zur funktionierenden Gruppenarbeit gehört Qualifizierung auf allen Ebenen – und das ebenso für die älteren Beschäftigten. Immerhin gehört im Mannheimer Werk ein Viertel der Beschäftigten der Altersgruppe von 51 bis 64 Jahren an. Weitere 26 Prozent sind zwischen 41 und 50 Jahre alt. Sie alle werden gefordert darin, sich in der Gruppe selbst zu organisieren, soziale Kompetenzen zu beweisen, Arbeitsabläufe und Prozesse ständig zu

verbessern und die Qualität ständig im Auge zu behalten. Die Älteren würden nicht als Risikofaktor gesehen, sagt Peter Groß, sondern als Chancenträger. Freilich, ergänzt Groß – „Zwischenmenschliches“ gibt es überall, auch bei John Deere. Aber: „Wenn eine Arbeitsgruppe gut funktioniert, dann verhält sie sich solidarisch mit allen Gruppenmitgliedern.“ Dann würden auch die Älteren „richtig“ eingesetzt – entsprechend ihren Fähigkeiten oder auch ihrer Einschränkungen.

Die Integration älterer Beschäftigter in die Gruppenarbeit war schon in den Jahren 1996 und 1997 Gegenstand einer internationalen Untersuchung der IG Metall sowie der schwedischen und britischen Metall-Gewerkschaft namens Leonardo-Projekt. John Deere wurde dafür als deutsches Beispiel herangezogen. Als ein Ergebnis wurde festgehalten, was Peter Groß sagt: Die Integration älterer Beschäftigter in der Gruppe werde begünstigt, wenn

- erstens zur Gruppenaufgabe Arbeitsplätze mit deutlich unterschiedlichen Anforderungsprofilen gehören und
  - zweitens bei der Rotation zwischen solchen Arbeitsplätzen individuelle Neigungen und Fähigkeiten berücksichtigt werden.
- Die Studie unter der Koordination der Sozialforschungsstelle Dortmund zählt auch auf, welche Qualifizierungsformen für Ältere günstig sind:
- Präventive Qualifizierung mit anschließender Anwendung
  - Lernen und Arbeiten in altergemischten Gruppen
  - Ganzheitliche und produktionsbezogene Arbeitsaufgabe
  - Genügend Zeit für die Kurse
  - Allmähliches Heranführen an Leistungsvorgaben

Als Beispiel wird die Lerninsel „Traktorenmontage“ bei John Deere angeführt.

Die Zahlen der Personalabteilung von John Deere zeigen die hohe Weiterbildungsmotivation bei den älteren Beschäftigten. Durchschnittlich 55 Stunden Schulung pro Jahr waren es 2005 bei den gewerblich Beschäftigten – ein durchaus guter Wert. Das Fazit der Personalabteilung: Es gibt bei der Qualifizierung kaum eine Unterscheidung zwischen Jung und Alt. Übrigens – die einzige Extrawurst, das sind spezielle Schulungen für Ältere in Sachen EDV.

Hier wird das unterschiedliche Lerntempo zwischen Alt und Jung berücksichtigt – auch das entspricht dem Ergebnis der Leonardo-Studie.

„Eigentlich ist es ein gutes Zeichen, dass uns zum Thema Ältere nichts einfällt“, sagt Willy Heinzmann. Das bedeute ja gerade, dass deren Integration keine Probleme bereite: „Alle Verbesserungen bei den Arbeitsbedingungen kommen allen Beschäftigten, also auch den älteren zugute.“ Das Ziel insgesamt ist es, so sagt Heinzmann: „Wir wollen als ganze Menschen arbeiten – dafür müssen die Rahmenbedingungen da sein.“ ◀

## 9. Nützliche Links und Literatur

### Nützliche Links:

[www.igmetall.de/gutearbeit](http://www.igmetall.de/gutearbeit) – IG Metall Vorstand Projekt Gute Arbeit  
[www.igmetall.de/Themen: Alternsmanagement](http://www.igmetall.de/Themen:Alternsmanagement) – IG Metall Vorstand – Bestellung Broschüren Automobilindustrie und Demografischer Wandel  
[www.buero-fuer-arbeitsschutz.de](http://www.buero-fuer-arbeitsschutz.de) – Viele Materialien, unter anderem Betriebsvereinbarungen zur Umsetzung des Arbeitsschutzgesetzes, Checklisten und Fragebögen zur Erfassung von psychischen Fehlbelastungen und Musterbriefe für Betriebsräte  
[www.inifes.de](http://www.inifes.de) – Inifes-Institut Stadtbergen bei Augsburg  
[www.smartregion.net](http://www.smartregion.net) – Alternsgerechtes Arbeiten in innovativen Regionen  
[www.gutearbeit-online.de](http://www.gutearbeit-online.de) – die Seite der Fachzeitschrift „Gute Arbeit“  
[www.diskussionforum-demografie.de](http://www.diskussionforum-demografie.de) – IG Metall Niedersachsen und Sachsen-Anhalt  
[www.demotrans.de](http://www.demotrans.de) – Bundesministerium für

Bildung und Forschung – Ergebnisse der Initiative Demografischer Wandel und Erwerbsarbeit

[www.demowerkzeuge.de](http://www.demowerkzeuge.de) – Bundesministerium für Bildung und Forschung – Werkzeuge für betriebliche Personalpolitik)

[www.inqa.de](http://www.inqa.de) – Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit – Initiative neue Qualität der Arbeit

[www.forumpraevention.de](http://www.forumpraevention.de) – Deutsches Forum Prävention und Gesundheitsförderung  
[www.sozialnetz-hessen.de](http://www.sozialnetz-hessen.de) – demografischer Wandel in der Arbeitswelt)

[www.arbeitundalter.at](http://www.arbeitundalter.at) – Arbeiterkammer Wien und österreichische Industriellenvereinigung  
[www.arbid.de](http://www.arbid.de) – Demografischer Wandel in Nordrhein-Westfalen

[www.vdma.org](http://www.vdma.org) – Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau – Demografie-Initiative

[www.zvei.de](http://www.zvei.de) – Demografie-Initiative des Zentralverbandes Elektrotechnik- und Elektronikindustrie.

[www.bw.igm.de](http://www.bw.igm.de) – Homepage der IG Metall Bezirksleitung Baden-Württemberg, unter Mitteilungen steht der Button Tatort Betrieb

[www.aktion2050.de](http://www.aktion2050.de) – Bertelsmann-Stiftung mit aktuellen Informationen und Links zum Thema Demografie

[www.sozialpolitik-aktuell.de](http://www.sozialpolitik-aktuell.de) – aktuelle und umfassende Datensammlung zu allen Themen der Sozialpolitik der Universität Duisburg/ Essen

[www.praevention-online.de](http://www.praevention-online.de) – Online-Portal für Arbeits- und Gesundheitsschutz

## Broschüren der IG Metall

„Länger arbeiten oder früher gehen?“ – Antworten von Betriebsräten der Automobilindustrie auf den demografischen Wandel, Broschüre (92 S.), Frankfurt/M 2003 Hrsg. IG Metall Vorstand, Ressort Bildungs- und Qualifizierungspolitik/ Sozialforschungsstelle Dortmund

[www.igmatell.de/Themen: Alternsmanagement](http://www.igmatell.de/Themen:Alternsmanagement)

„Junge Belegschaften – Schnee von gestern?“ – Autos bauen mit Jungen und Alten. Erfahrungen aus neuen Produktionsstätten in Ost und West, Broschüre (120 S.), Frankfurt/M 2004. Hrsg. IG Metall Vorstand, Ressort Bildungs- und Qualifizierungspolitik/Sozialforschungsstelle Dortmund ([www.igmatell.de/Themen: Alternsmanagement](http://www.igmatell.de/Themen:Alternsmanagement))

„Ist älter werden im Betrieb erlaubt?“ – Betriebsräte der Zulieferindustrie bestimmen mit, Broschüre (136 S.), Frankfurt/M 2005. Hrsg. IG Metall Vorstand, Ressort Bildungs- und Qualifizierungspolitik/Sozialforschungsstelle Dortmund.

[www.igmatell.de/Themen: Alternsmanagement](http://www.igmatell.de/Themen:Alternsmanagement)

„Materialien zu einer alterngerechten und

lernförderlichen Arbeitspolitik“, Arbeitsmappe des Projekts „Gute Arbeit“, Frankfurt/M 2005. Hrsg. IG Metall, Vorstand, Projekt Gute Arbeit.

[www.igmatell.de/themen/gutearbeit/material.html](http://www.igmatell.de/themen/gutearbeit/material.html)

„Qualität der Arbeit – Gesund in die Rente“ Workshopkonzept, Arbeitsmappe des Projekts „Gute Arbeit“ Frankfurt/M 2005. Hrsg. IG Metall Vorstand, Projekt Gute Arbeit. [www.igmatell.de/themen/gutearbeit/material.html](http://www.igmatell.de/themen/gutearbeit/material.html)

„Gesundheit schützen und fördern“, Handlungshilfe zur betrieblichen Gesundheitsförderung, Arbeitsheft 14. Hrsg. IG Metall Vorstand, Funktionsbereich Gesundheitspolitik

„Gesünder @arbeiten – Tipps für den Arbeitsplatz Nr. 22 – Schafft alter(n)sgerechte Arbeit“. Hrsg. IG Metall Vorstand, Ressort Arbeits- und Gesundheitsschutz

**Download:** [www.igmatell.de/gutearbeit](http://www.igmatell.de/gutearbeit)

„Rente mit 67?“ – Alternde Gesellschaften und alternde Belegschaften – Herausforderungen durch die demografische Entwicklung“, Broschüre (72 S.), Hannover 2004. Hrsg. IG Metall BL Niedersachsen und Sachsen-Anhalt

„Schwarzbuch Krank durch Arbeit – Arbeitsbedingungen-Gesundheitsrisiken-Gegenwehr“, Broschüre (108 S.), Frankfurt/M 2005. Hrsg. IG Metall Vorstand Projekt Gute Arbeit

**Download:** [www.igmatell.de/gutearbeit](http://www.igmatell.de/gutearbeit)

„Das betriebliche Eingliederungsmanagement – Neue Wege der Gesundheits- und Beschäftigungssicherung älterer ArbeitnehmerInnen“, Broschüre (100 S.), Frankfurt/M 2004. Hrsg. IG Metall Vorstand Funktionsbereich Sozialpolitik u.a.

„Für eine demografische Tarifpolitik – Arbeiten bis 65 – aber wie?“, München 2005. Hrsg. IG Metall Bezirk Bayern

„Demografische Entwicklung und Gesundheit im Betrieb – Analyse und gewerkschaftliche Antworten“, Broschüre (44 S.), Erlangen 2004. Hrsg. IG Metall Erlangen/Initiative für Arbeit und Gesundheit e. V. Erlangen

## Weitere Literatur

Baua: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.): „Mit Erfahrung die Zukunft meistern, Altern und Ältere in der Arbeitswelt“, Dortmund 2004 (Download: [www.inqa.de](http://www.inqa.de))

Bertelsmann Stiftung/Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.): „Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern“ – Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis“, Gütersloh 2003

Braun, Michael / Reinhold Riebl: „Gewerkschaftliche Politik für ältere Beschäftigte“, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 7, 2003

Bosch Gerhard, Sebastian Schief: „Die Beschäftigung Älterer in Europa zwischen Vorruhestand und „Work-Line“, in: Zeitschrift Arbeit – Sonderheft Demografischer Wandel, Heft 4, 2005

Buck, Hartmut / Schletz, Alexander (Hrsg.): „Ergebnisse des Transferprojektes Demotrans“, Broschürenreihe: „demografie und Erwerbsarbeit“, Stuttgart 2004 (Download: [www.demotrans.de](http://www.demotrans.de))

Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.): „Demografischer Wandel – (k)ein Problem – Werkzeuge für betriebliche Personalpolitik“, Bonn, Berlin 2005

DGB-Bundesvorstand (Hrsg.): „Umdenken erforderlich! Vorbeugung sichert Beschäftigung bis zum Rentenalter“, Ein Ratgeber für Arbeitnehmer/innen, Betriebs- und Personal-

räte sowie Personalverantwortliche, Berlin 2005

Gussone, Max u.a.: „Ältere Arbeitnehmer – Altern und Erwerbsarbeit in rechtlicher, arbeits- und sozialwissenschaftlicher Sicht“, Handbücher für die Unternehmenspraxis, Köln 1999

Köchling, Annegret: „Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen“, Dortmund 2002

Statistisches Bundesamt (Hrsg.): „Bevölkerung Deutschlands bis 2050. 10. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung“, Wiesbaden 2003 (Download: [www.destatis.de](http://www.destatis.de))

TBS NRW, Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e.V.: „Alternde Belegschaften im demografischen Wandel“, Reihe Arbeit, Gesundheit, Umwelt, Technik Heft 64, Oberhausen 2005

ver.di Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft Bundesvorstand (Hrsg.): „Mythos Demografie“, Broschüre (28 S.), Berlin 2003 (Download: [www.verdi.de/wirtschaftspolitik/stand-punkte](http://www.verdi.de/wirtschaftspolitik/stand-punkte))

## Zu Kapitel 1

BDA – Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (2002): Ältere Mitarbeiter im Betrieb. Ein Leitfaden für Unternehmer, Berlin.

Bellmann, L./Hilpert, M./Kistler, E./Wahse, J. (2003): Herausforderungen des demografischen Wandels für den Arbeitsmarkt und die Betriebe, in: MittAB, 36 (2003)2: 133 ff.

Conrads, R. u. a. (2005): Arbeit und Arbeitsmarkt im demografischen Wandel – Perspektiven im Freistaat Bayern und den



Regionen. Broschüre des IG Metall Bezirks Bayern, 2. Aufl., München.

Ebert, A./Kistler, E./Trischler, F. (2006): Regionale Unterschiede in den Arbeitsmarktchancen Älterer angesichts der demografischen Veränderungen. Zwischenbericht an die Hans Böckler Stiftung, Stadtbergen.

European Commission (1999): Employment in Europe 1999, Luxemburg.

Fröhner, D. (2000): Zusammenfassung, in: v. Rothkirch, Ch. (Hrsg.): Altern und Arbeit: Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft, Berlin: 222 ff.

Funk, L. u. a. (2003): Beschäftigungschancen für ältere Arbeitnehmer – Internationaler Vergleich und Handlungsempfehlungen, Gütersloh.

Kannengießer, Ch./Frick, F./Schleiter, A. (2003): Vorwort, in: Funk, L. u. a.: Beschäftigungschancen für ältere Arbeitnehmer – Internationaler Vergleich und Handlungsempfehlungen, Gütersloh: 9 ff.

Kistler, E. (2006): Die Methusalemlüge. Wie mit demografischen Mythen Politik gemacht wird, München.

Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD (2005): Gemeinsam für Deutschland – mit Mut und Menschlichkeit, Berlin.

Kommission zum Abbau der Arbeitslosigkeit und zur Umgestaltung der Bundesanstalt für Arbeit (Hartz-Kommission“) (2002): Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt – Bericht der Kommission, Berlin.

Landtag von Baden-Württemberg (2006): Demografischer Wandel – Herausforderung an die Landespolitik. Abschlussbericht der Enquêtékommision – Kurzfassung, Stuttgart.

Maintz, G. (2000): Zusammenfassung, in:

Rothkirch, Ch. (Hrsg.): Altern und Arbeit: Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft, Berlin: 97 ff.

Stein, H. (2004): Anatomie der Vermögensverteilung. Ergebnisse der Einkommens- und Verbrauchsstichproben 1983-1988, Berlin.

Storbeck, O. (2006): Deutschlands Zukunft fehlen Jobs, in: Handelsblatt vom 03. 04. 2006.

Tichy, G. (2005): Altern ist Leben – Ist es auch finanzierbar?, in: Intervention 2 (2005)2, S. 107 ff.

ver.di – Vereinigte Dienstleistungsgewerkschaft (2003): Mythos Demografie, Berlin.

Vetter, C. (2003): Einfluss der Altersstruktur auf die krankheitsbedingten Fehlzeiten, in: Badura, B./Schellschmidt, H./Vetter, C. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2002. demografischer Wandel: Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik, Berlin u. a. O.: 249 ff.

## Zu Kapitel 2

Fuchs, T./Conrads, R. (2003): Flexible Arbeitsformen. Arbeitsbedingungen, -belastungen und Beschwerden – eine Analyse empirischer Daten. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin Bd. F/b 1006, Dortmund.

Fuchs, T. (2006): Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus der Sicht von Erwerbstätigen. Schriften der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund.

Frieling, E./ Gösel, C. (2003): Betriebliche

Gesundheitspolitik – Wo besteht in der deutschen Wirtschaft besonderer Handlungsbedarf? Expertise für die Expertenkommission „Betriebliche Gesundheitspolitik“ der Bertelsmann-Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung, Kassel.

Moliniè, A.-F. (2003): Age and working conditions in the European Union, Dublin.

Kistler, E. u. a. (2006): Altersgerechte Arbeitsbedingungen, Sachverständigengutachten (Machbarkeitsstudie). Schriften der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Berlin.

## Zu Kapitel 7

Heuchert, Hort, Kuhn: Arbeitsbedingte Erkrankungen, Probleme und Handlungsfelder, Bundesarbeitsblatt 2/2001

LASI - Länderausschuß für Arbeitsschutz und Sicherheitstechnik (Hrsg.): Konzept zur Ermittlung psychischer Fehlbelastungen am Arbeitsplatz und zu Möglichkeiten der Prävention, München 2002

LASI - Länderausschuß für Arbeitsschutz und Sicherheitstechnik (Hrsg.): Handlungsanleitung für die Arbeitsschutzverwaltungen der Länder zur Ermittlung psychischer Fehlbelastungen am Arbeitsplatz und zu Möglichkeiten der Prävention, Saarbrücken 2003

Satzer: Stress und psychische Belastungen, Frankfurt 2002

Satzer, unter Mitarbeit von Geray: Stress – Psyche – Gesundheit, Das START-Verfahren

zur Gefährdungsbeurteilung von Arbeitsbelastungen, Frankfurt 2006

Siegrist: Stress, Wie meistern wir die schöne neue Arbeitswelt? in: GEO 03/2002

Sommer: Gefährdungsbeurteilungen in einem Produktionsbetrieb, in: HHVS Springe (Hrsg.): Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen, Dokumentation zur Springer Woche zum Arbeits- und Gesundheitsschutz, Hannover 1999

## Zu Kapitel 8

Auswahl – siehe auch Broschüren der IG Metall

„Weiterbildungsabstinenz älterer Beschäftigter in einer alternden Erwerbsbevölkerung?“, Wolfgang Gallenberger, Leske + Budrich ISBN 3-8100-3475-4

„Wettbewerbsfähig mit alternden Belegschaften“ Betriebliche Bildung und Beschäftigung im Zeichen des demografischen Wandels, wbverlag ISBN 3-7639-3277-1

„Ältere Arbeitnehmer“ Altern und Erwerbsarbeit in rechtlicher, arbeits- und sozialwissenschaftlicher Sicht, Gussone/Huber/Morschhäuser/Petrenz, Bund-Verlag ISBN 3-7663-2802-6

„Mit Erfahrung die Zukunft meistern!“ Altern und Ältere in der Arbeitswelt, Bundesanstalt für Arbeit ISBN 3-88261-456-0

„Länger erwerbstätig - aber wie“ Behrens/Morschhäuser/Viebrok/Zimmermann, Westdeutscher Verlag ISBN 3-531-13311-X ◀



# Die IG Metall in Baden-Württemberg

IG Metall-Bezirksleitung Baden-Württemberg, Stuttgarter Straße 23, 70469 Stuttgart

Telefon 0711/16581-0 – Telefax 0711/16581-30

E-Mail [bezirk.baden-wuerttemberg@igmetall.de](mailto:bezirk.baden-wuerttemberg@igmetall.de)

Internet <http://www.bw.igm.de>