



Frerich Frerichs  
Katrin Krämer  
Eberhard Zimmermann



## QUATRO-Projekt TransAlt

# Selbstbeurteilung altersstruktureller Problemstellungen im Betrieb

Gefördert aus Mitteln des Landes Nordrhein-Westfalen  
und der Europäischen Union



# Inhaltsübersicht

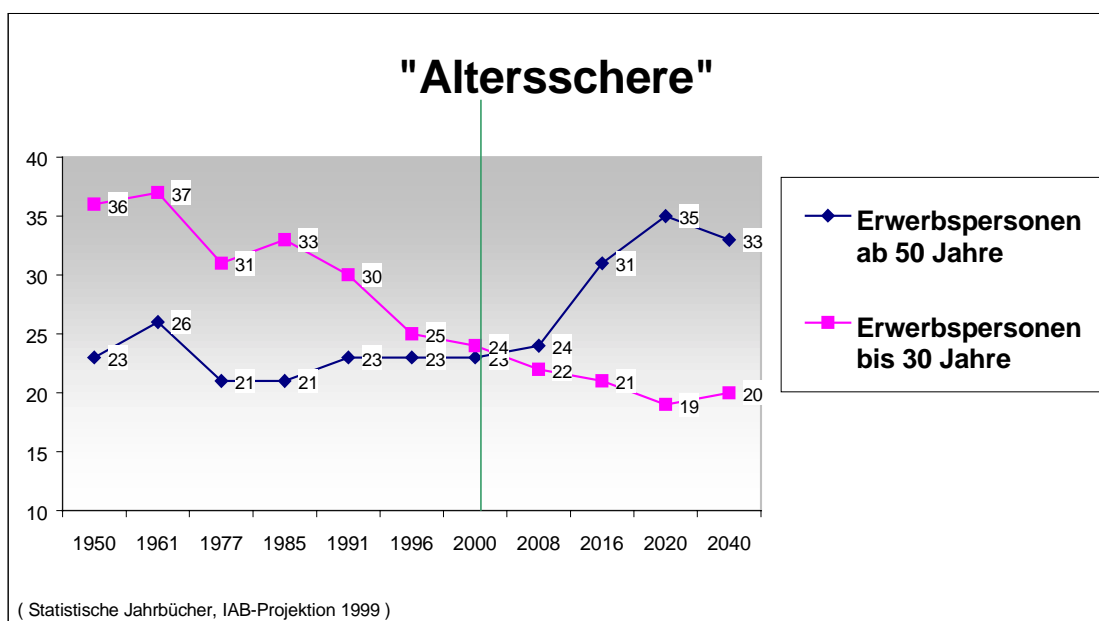
<b>Einführung .....</b>	<b>2</b>
<b>Zum Aufbau des Instrumentes .....</b>	<b>4</b>
<b>1. Betriebliche Bestandsaufnahme – Altersstruktur und Beschäftigungsstrategien.....</b>	<b>6</b>
<b>2. Problemanalyse .....</b>	<b>10</b>
2.1 Qualifizierung / Weiterbildung .....	10
2.2 Gesundheit und Arbeitsgestaltung .....	15
2.3 Arbeitszeit .....	21
<b>3. Zusammenfassung – Auswertung – Schlussfolgerungen .....</b>	<b>27</b>
<b>4. Ansprechpartner .....</b>	<b>27</b>
4.1 Ansprechpartner TransAlt .....	27
4.2 Weitere Ansprechpartner .....	28
<b>Anhang .....</b>	<b>29</b>
<b>Kritik – Anregungen .....</b>	<b>41</b>

# Einführung

## Ziele des Instrumentes

Dieses Instrument richtet sich an Personalverantwortliche und Mitglieder von Arbeitnehmerinteressenvertretungen in insbesondere kleinen und mittelständischen Betrieben. Mit diesem Instrument verfolgen wir das Ziel, verantwortliche Akteure in Unternehmen für Problemstellungen einer *altersübergreifenden Personalpolitik* zu sensibilisieren, ihnen Handlungshilfen und Informationen zu einer Selbstbeurteilung ihrer Situation zur Verfügung zu stellen und ihnen darüber die Möglichkeit zu verschaffen, frühzeitig auf mögliche Entwicklungsrisiken zu reagieren.

Mit dem anhaltenden demographischen und technisch-organisatorischem Wandel in der Arbeitswelt sind für kleine und mittlere Unternehmen Chancen, aber auch erhebliche Risiken verbunden. Insbesondere die demographische Entwicklung im Zusammenhang mit den gesetzlichen Änderungen zum Renteneintritt werden die Personalpolitik der Unternehmen stark tangieren.



Es ist derzeit absehbar, dass in Zukunft erheblich mehr Ältere und weniger jüngere ArbeitnehmerInnen in den Unternehmen beschäftigt sein werden. Durch die gesetzliche Anhebung des Renteneintrittsalters und finanzielle Einbußen bei einer frühen Verrentung werden mehr Erwerbspersonen länger arbeiten wollen und müssen (Morschhäuser, 2000). Somit ist davon auszugehen, dass zukünftig in vielen Betrieben das Durchschnittsalter der Beschäftigten steigt und nur noch wenig jüngere Arbeitskräfte dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen.

Grundsätzlich ist mit einem zunehmenden Alter nicht unbedingt ein Leistungsverlust verbunden, allerdings kann davon ausgegangen werden, dass in vielen Betrieben aufgrund unterschiedlicher Ursachen „alterstypische“ Probleme wachsen werden. Diese können folgende Form annehmen:

- *eine steigende Anzahl von Arbeitsunfähigkeitstagen und von Fällen chronischer Erkrankungen;*
- *eine steigende Anzahl von Mitarbeitern mit Leistungseinschränkungen bei gleichzeitig verringerten Einsatzmöglichkeiten und unter den Rahmenbedingungen sich erhöhender Produktivitäts- und Leistungsanforderungen;*
- *veraltete Qualifikationsprofile von langfristig Beschäftigten trotz steigender Qualifikationsanforderungen;*
- *erhebliche Motivationsprobleme in den Betrieben, da der Wunsch vieler älterer Beschäftigter immer noch dahin geht, das Erwerbsleben möglichst frühzeitig zu beenden.*

Unser Bestreben ist es, altersstrukturellen Problemstellungen möglichst mit *präventiven Mitteln* zu begegnen. Die Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer folgt dabei nicht nur dem Gebot der Humanisierung der Arbeitsbedingungen, sondern ist überwiegend ein Gebot zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit, Effizienz und Innovationsfähigkeit in Unternehmen. Hierbei stellen der effiziente Einsatz von Mitarbeitern an produktiven Arbeitsplätzen genauso im Blickpunkt wie der Verbleib von Wissen beim Ausscheiden von Mitarbeitern in Unternehmen.

Präventiv heißt zugleich, sich frühzeitig mit den Fragestellungen auseinander zu setzen und Lösungen zu implementieren, die nicht speziell auf eine Altersgruppe orientiert sind, sondern *alle* Mitarbeiter je nach Befähigung in einen gemeinsamen Leistungsprozess einbinden. Hierzu sind die derzeit überwiegend kurzfristigen Perspektiven der Personalplanung und –entwicklung aufzugeben und systematisch in mittel- und längerfristige Perspektiven zu überführen.

### **Ergebnis der Anwendung**

Den aufgezeigten Potentialen des Instrumentes stehen zunächst auch Grenzen gegenüber: Mit einem stark standardisierten Verfahren sind wir *nicht* in der Lage, alle sich ergebenden Fragen aufzunehmen, die sehr individuellen Problemstellungen im einzelnen Betrieb aufzudecken oder auch Ursachen für Probleme im Betrieb zu ermitteln. Insofern kann dieses Instrumentarium nur als Handlungshilfe und Unterstützung dafür gesehen werden, dass sich betrieblich Verantwortliche selbst „*auf den Weg*“ machen und die Situation und Strukturen des Unternehmens erkunden.

Das Instrument kann auf diesem Wege Anregungen zum Nachdenken und zur Reflexion der eigenen Situation jetzt und in Zukunft geben. Das Instrument kann betrieblich nutzbar gemacht werden, um Chancen und Defizite aufdecken und Veränderungsbedarfe grundlegend zu unterstützen. Das Instrument soll mit den Fragen auch die Diskussion um die Beschäftigung ältere Arbeitnehmer und dem Thema Altern im Betrieb nachzeichnen und Wege und Hinweise für eine *gute Praxis* aufzeigen. Wir hoffen mit der Anwendung des Instruments durch betriebliche Praktiker zumindest eines dieser Ziele erreichen zu können und einen ggf. notwendigen Veränderungsprozess anzustoßen.

# Zum Aufbau des Instrumentes

## Inhaltlicher Aufbau

Dieses Instrument ist innerhalb der o.g. Themenbereiche im wesentlichen aus drei Teilen aufgebaut:

### 1. Aufgabenstellungen und korrespondierende Fragen.

Zu spezifischen inhaltlichen Aufgabenstellungen liegen jeweils Fragestellungen vor. Diese gilt es im Sinne einer Selbstüberprüfung zu bearbeiten bzw. in bilanzierenden Fragestellungen ein Situationsbild zu beschreiben.

### 2. Hinweise und weiterführende Informationen.

Sie haben hier die Möglichkeit bestimmte Fragestellungen zu vertiefen bzw. weiterführende Informationen zu erlangen. Verweise auf diese Informationen finden Sie im laufenden Text, die zu Abschnitten im Anhang führen.

### 3. Handlungsempfehlungen.

- ◆ In diesem Bereich finden Sie grundlegende *Handlungsansätze*, die unabhängig von Ihrer Situationseinschätzung Empfehlungen für eine altersgerechte Gestaltung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen aufzeigen.
- ◆ Zur Vertiefung der Handlungsansätze finden Sie überwiegend weitere Informationsquellen in Form von *Literaturhinweisen*.
- ◆ Als drittes Element sind den Handlungsempfehlungen betriebliche Beispiele aus *modellhaften Ansätzen* für die Integration von Arbeitnehmern beigefügt.

Durch die nachfolgende Auflistung der Themenbereiche können Sie sich, wie schon im Inhaltsverzeichnis aufgeführt, einen *Überblick über die inhaltliche Struktur des Instrumentes* verschaffen:

## **1. Betriebliche Bestandsaufnahme – Altersstruktur und Beschäftigungsstrategien**

### **2. Problemanalyse**

2.1 Qualifizierung / Weiterbildung

2.2 Gesundheit und Arbeitsgestaltung

2.3 Arbeitszeit

## **3. Zusammenfassung – Auswertung – Schlussfolgerungen**

## Informationen zur Anwendung des Instrumentes

### ➤ *Zur Bearbeitung von Fragen*

Dieses Instrument gilt der *Selbstüberprüfung*. Es zielt somit nicht darauf, dass Ihre Antworten von Externen ausgewertet und überprüft werden. Insofern sind Sie in hohem Maße darauf angewiesen, daß Sie *selbst lernen*, mit den erzeugten Informationen umzugehen.

Gehen Sie  *kreativ* mit den Fragestellungen um ! Die Fragen sind darauf gerichtet, dass Sie sich von verschiedenen Seiten ein Bild von Strukturen und Handlungszusammenhängen machen können. Insofern müssen Sie *nicht jede* Frage beantworten, allerdings sollten Sie sich ein *vollständiges Bild von dem Themenbereich* machen können.

Mit der Abfolge der Fragestellungen im jeweiligen Themenbereich wird gleichzeitig ein *Lernprozess* angelegt: Er zielt darauf

⇒ einzelne Ereignisse aufzuspüren,

⇒ auf mögliche Ursachenzusammenhänge hinzuarbeiten und

⇒ verweist letztlich auf mögliche systematische bzw. strukturelle Problemstellungen in der Organisation bzw. bei Handlungszusammenhängen.

Insofern können Sie im Verlauf der zunehmenden Beschäftigung mit den Fragen Ihre Eindrücke und Ergebnisse verdichten.

### ➤ *Zur Auswertung*

Wie schon angesprochen erfolgt die Auswertung durch Sie selbst. Allerdings wird zu fast jedem Fragebereich eine Reflexionshilfe in Form von bilanzierenden Fragen angeboten. Diese sollen dazu geeignet sein, über den „Tellerrand“ der derzeitigen Situation hinauszublicken und zu hinterfragen, ob die derzeitigen Strukturen im Hinblick auf Veränderungen und neue Anforderungen auch zukunftstauglich sind.

In Kapitel 3 finden Sie grundsätzliche Fragen und Anregungen, die Ihnen ggf. Anregung zum Handeln in Ihrem Unternehmen geben sollen.

Wir hoffen, dass Ihnen die Anwendung des Instrumentariums bei Ihren betrieblichen Aufgaben und der Zukunftsvorsorge weiterhelfen kann. Schicken Sie Ihre *Kritik* und Ihre *Anregungen* an die aufgeführten Ansprechpartner.

# 1. Betriebliche Bestandsaufnahme - Altersstruktur und Beschäftigungsstrategien

## Aufgabe 1: Beurteilen Sie die Altersstruktur in Ihrem Unternehmen !

### 1.1 Stellen Sie die Altersstruktur in Ihrem Unternehmen dar und begutachten Sie die aufgestellte Altersstruktur mit einem vorläufigen ersten Blick.

Beantworten Sie sich danach folgende Fragen:

- Gibt es **Lücken** bei der Altersstrukturzusammensetzung ?
- Gibt es **Besonderheiten** bei der Altersstrukturzusammensetzung, wie etwa besondere Spitzen oder Ausschläge in der Alterstruktur ?
- Ist die **Verteilung innerhalb der Altersklassen** relativ homogen ?
- Wie viele Arbeitskräfte in der **jüngsten Altersklasse** (15 - 24) Jahre stehen der **höchsten Altersklasse** (55 - 65 Jahre) gegenüber ?

(Hinweise und weitere Informationen finden Sie im Anhang unter 1.1)

### 1.2 Vergleichen Sie die gewonnenen Daten aus Ihrem Unternehmen mit anderen Unternehmen Ihrer Branche !

Gibt es **Abweichungen** zwischen Ihrem Unternehmen und dem **Branchendurchschnitt** ?

Wenn ja, wie bewerten Sie diese?

(Hinweise und weitere Informationen finden Sie im Anhang unter 1.2)

### 1.3 Differenzieren Sie die Daten im Betrieb nach unterschiedlichen betrieblichen Bereichen und analysieren Sie diese Ergebnisse!

- Existieren Abteilungen/ Arbeitsbereiche mit einem besonders hohen Altersdurchschnitt ?
- Existieren Abteilungen/ Arbeitsbereiche mit einem besonders niedrigen Altersdurchschnitt ?
- Gibt es Arbeitsbereiche, in denen nur/überwiegend junge Mitarbeiter arbeiten ?
- Gibt es Arbeitsbereiche, in denen nur/überwiegend ältere Mitarbeiter arbeiten ?

(Hinweise und weitere Informationen finden Sie im Anhang unter 1.3)

#### 1.4 Machen Sie die Entwicklung der Altersstruktur in Ihrem Unternehmen für sich nachvollziehbar !

- Welche Altersstruktur wies Ihr Unternehmen vor 5 Jahren auf ?
- Welche Altersstruktur wird Ihr Unternehmen voraussichtlich in 5 bzw. 10 Jahren aufweisen ?

(Hinweise und weitere Informationen finden Sie im Anhang unter 1.4)

→ Ziehen Sie eine erste **Zwischenbilanz** aus Ihren ersten Arbeitsschritten:

- ⇒ Welche Altersstrukturen werden sich *zukünftig* aller Voraussicht nach in Ihrem Unternehmen ergeben ?
- ⇒ Wie beurteilen Sie die Entwicklung der Altersstrukturen (des Unternehmens bzw. von Teilbereichen des Unternehmens) im Hinblick auf die Leistungs- und Innovationsfähigkeit unter gegebenen Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen ?



**Aufgabe 2: Beurteilen Sie die Möglichkeiten  
zur Beeinflussung der Altersstruktur  
in Ihrem Unternehmen !**

**2.1 Welche betriebs-/personalpolitischen Maßnahmen hatten in der (jüngeren) Vergangenheit Einfluss auf die Altersstruktur in Ihrem Unternehmen ? Stellen Sie alle relevanten Aspekte zusammen !**

**2.2 Welche Strategien, Rahmenbedingungen und Wirkungen bestehen im Zusammenhang mit der Personalerneuerung/ Personalrekrutierung ?**

- Welche **Strategien** verfolgen Sie **bei der Neubesetzung** von Stellen
  - Verjüngung des Beschäftigtenkörpers
  - höherer Qualifikationsdurchschnitt
  - selektive Strategien des Personalaufbaus
  - .....
  
- Haben Sie bislang durch Ausbildung oder Einstellung die **ausscheidenden Mitarbeiter** in ausreichendem Umfang ersetzen können ?
- Können Sie den Verlust an **Erfahrungswissen** beim Ausscheiden von älteren Mitarbeitern kompensieren ?
- Haben Sie (implizit) **Altersgrenzen** bei Einstellungen von neuem Personal ?
- Gibt es derzeit **Probleme bei der Neubesetzung** von Stellen
  - Nachwuchsmangel
  - Fachkräftemangel
  - Zwang zum Personalabbau
  - .....
  
- Erwarten Sie aufgrund des demographischen Wandels und der Situation auf Ihrem **regionalen Arbeitsmarkt** Veränderungen im Rahmen der Personalerneuerung/-rekrutierung ?

## 2.2 Welche Rahmenbedingungen und Wirkungen bestehen im Zusammenhang mit dem *Ausscheiden* von Mitarbeitern

- Auf welchen *Wegen* scheiden ältere Mitarbeiter bei Ihnen aus ?
  - Regelaltersgrenze
  - vorgezogener Ruhestand
  - aufgrund von Krankheit
  - aufgrund von Kündigungen
  - .....
- In welchem *Alter* scheiden die älteren Mitarbeiter bei Ihnen aus ?
- Gibt es betriebliche Bereiche oder auch bestimmte Tätigkeits- und Arbeitsfelder, wo Mitarbeiter **besonders häufig und/oder besonders früh ausscheiden** ?

## 2.3 Können Sie bisherige Maßnahmen zur Anpassung/ Steuerung der betrieblichen Altersstruktur auch in Zukunft einsetzen ?

→ Ziehen Sie eine **Bilanz** aus Ihren ersten Arbeitsschritten: Welche optimale Altersstrukturzusammensetzung streben Sie an ?

- Wie wird unter den gegebenen Bedingungen und den erwarteten Entwicklungen faktisch eine zukünftig realistische Altersstrukturzusammensetzung aussehen ?
- Wie beabsichtigen Sie die Differenzen zwischen SOLL und IST zu überbrücken ?
- Müssen Sie unter den gegebenen Umständen verstärkt innerbetrieblich Leistungsträger im Betrieb entwickeln und vorhandene Potentiale sichern ?
- Welche Systematiken/ Systeme müssen zur Erreichung Ihrer Ziele angepasst, verändert oder sogar neu entwickelt werden ?

## 2. Betriebliche Problemanalyse

### 2.1 Qualifizierung / Weiterbildung

#### Aufgabe 1: Beurteilen Sie die Qualifikation der älteren/ älter werdenden MitarbeiterInnen in Ihrem Unternehmen !

##### 2.1.1 Beurteilen Sie das Leistungsvermögen und die Einsatzflexibilität der Mitarbeiter

- Entspricht die geistige **Leistungsfähigkeit der älteren Mitarbeiter** in Ihrem Betrieb den Anforderungen?
- Sind insbesondere die älteren Mitarbeiter in der Lage **neuere Produktions- und Steuerungssysteme** anzuwenden bzw. mit moderner Technik umzugehen ?
- Arbeiten die älteren Mitarbeiter im Betrieb sehr häufig in **spezialisierten Arbeitsfeldern** mit nur wenigem Handlungsspielraum bzw. befinden sich ältere Mitarbeiter häufig in wenig produktiven Nischenbereichen des Leistungsprozesses ?
- Können die älteren Mitarbeiter (auch im Vergleich zu Jüngeren) weniger auf **wechselnden Arbeitsplätzen** bzw. für **wechselnde Arbeitsaufgaben** eingesetzt werden ?
- Liegt das **Qualifikationsniveau** bei jüngeren Mitarbeitern deutlich höher als bei den älteren Mitarbeitern im Betrieb ?
- Besitzen ältere Mitarbeiter **spezifisches (Erfahrungs-) Wissen**, das für die Aufrechterhaltung des Leistungsprozesses unabdingbar ist ?

##### 2.2.2 Beurteilen Sie die Integrationsfähigkeit und Motivation der älteren Mitarbeiter

- Sind die älteren Mitarbeiter in der Lage, sich in **neue Organisationsmodelle**, wie etwa Gruppenarbeit, zu integrieren ?
- Fällt den älteren Mitarbeitern ein **Wechsel zwischen einzelnen Arbeitsbereichen** des Unternehmens schwer ?
- Können ältere Mitarbeiter mit den **Lernerfordernissen** im Betrieb Schritt halten ?
- Beteiligen sich ältere Mitarbeiter an **Qualifizierungsmaßnahmen** oder werden diese von ihnen abgelehnt?
- Entwickeln Ältere Ängste bezogen auf **neue Lernsituationen** ?

→ Ziehen Sie eine erste **Zwischenbilanz** aus Ihren ersten Auswertungen:

- ⇒ Besitzen die höheren, aber vor allem auch die mittleren Altersklassen, die fachlichen Qualifikationen, um den heutigen und auch den zukünftigen Anforderungen an denselben Arbeitsplätzen gerecht zu werden?
- ⇒ Werden durch betriebliche Planungen/ Investitionsentscheidungen für neue Technologien oder organisatorische Neuerungen andere, vor allem höhere Anforderungen entstehen, die qualifikatorisch abgedeckt werden müssen?
- ⇒ Welche Art von Anforderungen werden zukünftig auf die Mitarbeiter zukommen und welche fachlichen Qualifikationen, aber auch Kompetenzen müssen hierbei eingebracht werden?
- ⇒ Wie können ggf. Qualifikationsunterschiede zwischen den verschiedenen Altersklassen überbrückt werden?

## Aufgabe 2: Beurteilen Sie die Systematik der Personalentwicklung in Ihrem Unternehmen

- Ist die in der **Ausbildung erworbene Qualifikation** zur Aufgabenbewältigung ausreichend ?
- Sind die Arbeitsaufgaben im Betrieb sehr stark zergliedert, so dass weder Handlungsspielräume noch **Lernmöglichkeiten** am Arbeitsplatz bestehen ?
- Wie lange sind die Mitarbeiter (durchschnittlich) an einem Arbeitsplatz tätig ? Kann der Gefahr der **Einengung der Qualifikation** durch die Organisation unterschiedlicher Aufgaben/ Anforderungen entgegengetreten werden?
- Werden **formale Bildungsunterschiede** zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern durch innerbetriebliche Weiterbildung verringert ?
- Sind ältere Mitarbeiter in einem ausreichenden Umfang bei **betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen** berücksichtigt – konzentrieren sich Personalentwicklung und Qualifizierung selektiv auf Jüngere?
- Können die älteren Mitarbeiter in geeignetem Umfang ihre **Erfahrungen in den Arbeitsprozess** einbringen?
- Werden Systeme oder Kulturen der **Wissensweitergabe** von Alt nach Jung (oder auch umgekehrt) im Unternehmen gepflegt ?
- Welche **Art der Weiterbildung** dominiert in Ihrem Betrieb (training-on-the-job, Theoriekurse, Aufstiegsfortbildung etc.) – sind Sie über Wandlungen im Leistungsvermögen Älterer informiert?
- Berücksichtigen Sie, dass die Lernfähigkeit Älterer prinzipiell gleich bleibt, sich vor allem aber die Art der Informationsaufnahme und –verarbeitung mit zunehmendem Alter wandelt, in Ihrer **Weiterbildungsdidaktik** ?

→ Ziehen Sie eine erste **Bilanz** aus Ihren Auswertungen:

- ⇒ Sind die betrieblichen Systematiken der Personalentwicklung geeignet, um den zukünftigen Anforderungen zu begegnen ?
- ⇒ Benachteiligt die Systematik einseitig ältere Mitarbeiter – muss in besonderem Maße für Qualifizierung/ Weiterbildung bei ihnen Akzeptanz und Motivation geschaffen werden?
- ⇒ Wollen Sie konkret die Situation von Arbeitsorganisation, Personalentwicklung und Qualifizierung verändern und streben Sie verstärkt lernförderliche Arbeitsbedingungen an ?

## Handlungsansätze/ -hilfen

Unter Berücksichtigung vorhandener konzeptioneller Ansätze können betrieblich in folgenden Bereichen Handlungsoptionen nachgegangen werden:

- ◆ Arbeitsplatzwechsel und Arbeitsplatzanreicherung bei älter werdenden Arbeitnehmern
- ◆ Eingliederung Älterer in Gruppenarbeit
- ◆ Nutzung des Erfahrungswissens auf bestimmten Arbeitsplätzen und in bestimmten Funktionen/Geschäftsfeldern
- ◆ Altersheterogene und altershomogene Qualifizierungsmöglichkeiten für älter werdende Arbeitnehmer
- ◆ Spezifische Weiterbildungsdidaktik für ältere Arbeitnehmer
- ◆ Verknüpfung von Arbeitszeit und Weiterbildung im Alter
- ◆ Schaffung lernförderlicher Arbeitsbedingungen

## Weiterführende Literatur:

Berufliche Fortbildungszentren der Bayrischen Arbeitgeberverbände e.V. (Hrsg.): Berufliche Weiterbildung für ältere Arbeitnehmer. Ein Leitfaden für Bildungsträger. Bielefeld, 1996

Behrens, J.: Vorausschauende Personalpolitik - Laufbahngestaltung als neue Aufgabe des Arbeitsschutzes. In: Frerichs, F. (Hrsg.): Älterer Arbeitnehmer im Demographischen Wandel - Qualifizierungsmodelle und Eingliederungsstrategien (S. 123 - 139). Münster: Lit, 1996

Behrens, J.; Morschhäuser, M.; Zimmermann, E.; Viebrok, H. (Hrsg.): Länger erwerbstätig - aber wie? Opladen: Westdeutscher Verlag, 1999

Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (Hrsg.): Maßnahmen zur Bekämpfung von Altersbarrieren in der Erwerbstätigkeit. Zusammenfassung des Forschungsprojektes; bearbeitet von A. Walker. Dublin: Eigenverlag, 1997

Frerichs, F. (Hrsg.): Älterer Arbeitnehmer im Demographischen Wandel - Qualifizierungsmodelle und Eingliederungsstrategien. Münster: Lit, 1996

Frerichs, F.: Älterwerden im Betrieb, Beschäftigungschancen und -risiken im demographischen Wandel. Opladen: Westdeutscher-Verlag, 1998

Hacker, W. (Hg.) (1996): Erwerbsarbeit der Zukunft - Auch für „Ältere“? vdf: Zürich.

Henning, Volkholz, Risch, Hacker (Hrsg.) (1995): Moderne Lern-Zeiten. Lernen und Arbeiten in der Neuen Fabrik. Berlin.

## Modellhafte Ansätze zur Qualifizierung älterer Arbeitnehmer/innen im Betrieb

Ausgangssituation	Qualifikationsprobleme	Maßnahmen	Finanzierung	Betriebsdaten
1.) Technologisch-organisatorischer Wandel im Betrieb – Ausweitung CNC-Technik, – neue Steuerungstechniken, – Einführung von Gruppenarbeit	Fehlendes Grundlagenwissen, Lernentwöhnung bzgl. Aneignung theoretischen Wissens, Qualifikationseinengung	Anpassungslehrgang Metall für 45jährige und ältere: – Aufbau auf Erfahrungslernen – handlungsorientiert – aufgabenbezogen	Modellförderung des Bundes, Durchführung: Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Arbeitgeberverbände	Schwedische Kugellagerfabrik, Schweinfurt, ca. 5.000 Beschäftigte
2.) Ausweitung der programmgesteuerten CNC-Technik in der Metallverarbeitung, Abnahme manueller Facharbeit	erfahrungsorientiertes, manuelles Vorgehen vs. Beherrschung abstrakter Steuerungstechniken	CNC-Weiterbildungskurs insbesondere für ältere Fachkräfte, Multiplikatorenkurse für kleinere und mittlere Betriebe, Neue Steuerungsmodule (CNCplus)	Modellförderung des Bundes	Keller GmbH, Wuppertal, 200 Mitarbeiter
3.) Einführung von Gruppenarbeit im Zahlungsverkehr einer Bank	Qualifizierungseinengung und Motivationsverluste durch einfache Massенbearbeitung im back-office	Qualifizierung älterer Frauen durch: – gruppenbezogene soziale Qualifizierung – kleine Theorieeinheiten – erfahrungsbezogenes Lernen	Eigeninvestition des Betriebes im Rahmen von Umstrukturierungsmaßnahmen	Vereins- und Westbank, Hamburg, 4.200 Mitarbeiter

Nachzulesen bei:

zu 1) Wenke, J. (1996): Berufliche Weiterbildung für ältere Arbeitnehmer: ein Leitfaden für Bildungsträger. Bielefeld: Bertelsmann

zu 2) Henning et al. (1995): Moderne Lern-Zeiten. Lernen und Arbeiten in der neuen Fabrik. Berlin: Springer

zu 3) Bullinger et al. (1993): Alter und Erwerbsarbeit der Zukunft. Berlin: Springer

Zur Qualifizierung liegen neben diesen auszugsweisen Beispielen weitere Modelle vor.

## 2.2 Gesundheit und Arbeitsgestaltung

### Aufgabe 1: Beurteilen Sie das Arbeitsunfähigkeitsgeschehen und die Arbeitsplatzgestaltung in Ihrem Unternehmen!

- Wie hoch ist der gegenwärtige **Krankenstand** in ihrem Unternehmen?
- Wie hat sich der **Krankenstand** in den letzten Jahren bis heute **entwickelt**? Erkennen Sie hier eine Wellenbewegung oder vielleicht einen Anstieg über die letzten Jahre?
- Wie verhält sich die Arbeitsunfähigkeit Ihres Unternehmens **im Vergleich zu anderen Betrieben Ihrer Branche** oder zum bundesweiten Arbeitsunfähigkeitsgeschehen?
- Sehen Sie signifikante **Unterschiede zwischen den Altersklassen** beim Krankenstand?
- Treten **an bestimmten Arbeitsplätzen** häufiger Arbeitsunfähigkeiten auf und dauern diese gezählt in Tagen länger? Können Sie erkennen, dass sich die Ursachen der Arbeitsunfähigkeiten sogar weitestgehend übereinstimmen?
- Sind Ihnen in Ihrem Unternehmen insgesamt oder an bestimmten Arbeitsplätzen ältere Mitarbeiter durch eine **gewandelte, gesunkene oder eingeschränkte Leistungsfähigkeit** aufgefallen?
- Liegt **die körperliche und mentale Leistungsfähigkeit** bei jüngeren Mitarbeitern deutlich höher als bei den älteren Mitarbeitern?
- Liegen in Ihrem Unternehmen Anzeigen von **Berufskrankheiten** vor?

(Hinweise und weitere Informationen finden Sie im Anhang unter 2.1)

- Sehen Sie, dass die **Beschäftigung Älterer an einzelnen Arbeitsplätzen** nicht gegeben ist?
- Gibt es **Arbeitsplätze** in Ihrem Betrieb, an denen die **körperliche Leistungsfähigkeit** der älteren Mitarbeiter nicht den tatsächlichen Arbeitsanforderungen entspricht?
- Gibt es im Betrieb bestimmte Arbeitsplätze, an denen gehäuft **alterskritische Anforderungen** auftreten und diese Tätigkeiten von Älteren per se nicht bis zum 65. Lebensjahr ausgeübt werden können?
- Existieren Arbeitsplätze, auf denen **Ältere grundsätzlich nicht eingesetzt** werden?
- Gibt es Arbeitsplätze mit hoher **Fluktuation** und häufigen **Umsetzungen**?

(Hinweise und weitere Informationen finden Sie im Anhang unter 2.2)



→ Ziehen Sie eine **Zwischenbilanz** aus Ihren Auswertungen vor dem Hintergrund, dass das Durchschnittsalter der Belegschaft voraussichtlich wächst und die Altersgrenze für den Bezug der Altersrente in der gesetzlichen Rentenversicherung auf 65 Jahre angehoben worden ist:

- Könnte das Krankheitsvolumen aufgrund chronischer (Langzeit-) Erkrankungen, die vermehrt in mittleren und höheren Altersgruppen auftreten, in Zukunft ansteigen?
- Besitzen die höheren, aber vor allem auch die mittleren Altersklassen, die körperliche und mentale Leistungsfähigkeit, um den heutigen Arbeitsbelastungen an den Arbeitsplätzen gerecht zu werden?
- Wie könnte sich die betriebliche Leistungs- und Innovationsfähigkeit entwickeln - wird Sie vielleicht zu- oder abnehmen?
- Welche Arten von Arbeitsbelastungen werden zukünftig auf die Mitarbeiter zukommen und welche körperlichen und mentalen Voraussetzungen müssen hierbei eingebracht werden?
- Könnte aufgrund der arbeitstätigen Beanspruchung über das gesamte Berufsleben der Anteil an Berufs- und Erwerbsunfähigkeitsrenten künftig zunehmen sowie seitens der älteren Mitarbeiter die Kündigungen aus gesundheitlichen Gründen ansteigen?
- Wird sich in Zukunft aufgrund von möglichen alterskritischen, weiterhin sehr belastenden und somit auch nicht attraktiven Arbeitsanforderungen ein Fachkräfte- und Nachwuchsmangel einstellen?

(Hinweise und weitere Informationen finden Sie im Anhang unter 2.3)

## Aufgabe 2: Beurteilen Sie die Systematik altersstruktureller Probleme in der gesundheitlichen Situation Ihres Unternehmens!

- Verursachen die **Arbeitsanforderungen** in Ihrem Unternehmen einen Abbau bzw. ein Nachlassen körperlicher und mentaler Leistungsfähigkeit?
- Erkennen Sie Defizite bei der **Arbeitsplatzgestaltung**?
- Reagieren Sie auf Unterschiede in der körperlichen und mentalen Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter durch **Anpassungsmaßnahmen** an den Arbeitsplätzen, bei den Arbeitsinhalten?
- Wie lange sind Mitarbeiter durchschnittlich **an einem Arbeitsplatz** tätig? Könnte der Gefahr des körperlichen und mentalen Verschleißes im Zuge langjähriger, einseitiger, monotoner und wiederholender Beanspruchung durch gezielte Wechsel zwischen Arbeitsplätzen und Tätigkeiten (Jobrotation), zwischen beanspruchenden und weniger beanspruchenden Tätigkeiten vorgebeugt werden?
- Welchen Stellenwert nehmen **Maßnahmen** des Belastungsabbaus, der Arbeitsergonomie in Ihrem Unternehmen ein?
- Sind **Mitarbeiter** bei der Neugestaltung oder Änderung von Arbeitsplätzen ausreichend **beteiligt**?
- Betreiben Sie aktiv betrieblichen **Arbeits- und Gesundheitsschutz**?

## Handlungsansätze/ -hilfen

Nachdem wir Sie auf die vielfältigen Arbeitsanforderungen aufmerksam gemacht und Ihren Blick für potentielle Arbeitsplatzgestaltungsdefizite und Belastungskonstellationen in Ihrem Betrieb geschärft haben, möchten wir Sie jetzt nur auf einige der **Möglichkeiten zur Arbeitsplatzgestaltung** hinweisen.

Derartige Arbeitsplatzveränderungen sollten älteren Mitarbeitern bei eingeschränkter Leistungsfähigkeit die Ausführung der Tätigkeit weiterhin ermöglichen. Zugleich liegt ihr Wert auch darin, dass sie dem psychisch-physischen Verschleiß *aller* Belegschaftsmitglieder entgegenwirken können.

Bedenken Sie jedoch, daß Gesundheitsrisiken sich nicht nur durch Verhaltens- oder nur durch Veränderungen der Verhältnisse beheben lassen. Denn gesundheitliche Beeinträchtigungen sind nicht nur alleiniges Ergebnis menschlichen Fehlverhaltens. Und der psychische und physische Verschleiß resultiert nicht nur aus einer unzulänglichen technischen Ausstattung des Arbeitsplatzes, sondern auch aus den verfügbaren Handlungs- gleich Bewältigungsressourcen.

Die Gestaltung alters- und altersgerechte Arbeitsanforderungen sollte demnach immer aus ergonomischen und technischen Veränderungen, betrieblicher Gesundheitsförderung, einer Verringerung des Zeitdrucks sowie der Erhöhung der Handlungsautonomie der Beschäftigten bestehen.

Unter Berücksichtigung vorhandener konzeptioneller Ansätze können wir Ihnen folgende **Handlungsoptionen** empfehlen:

- Beteiligen Sie bei der ergonomischen und technischen Gestaltung der Arbeitsplätze stets und frühzeitig alle Beschäftigten am Planungsprozess!
- Führen Sie betriebliche Gesundheitszirkel durch, mittels derer Sie Gestaltungsziele hinsichtlich einer Optimierung der ergonomischen Arbeitsbedingungen, dem Abbau der Umgebungsbelastungen und einer Umgestaltung der Arbeitsorganisation gemeinsam, d.h. unter Einbeziehung des Erfahrungswissens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, gewinnen können!
- Achten Sie darauf, daß Gesundheitsförderungsprogramme wie Rückenschulen oder Schulungen zu schonendem Heben von Lasten stets arbeitsnah , d.h. möglichst direkt am Arbeitsplatz durchgeführt werden, um so den Erfolg derartiger Maßnahmen zu erhöhen!

Hinsichtlich einer Gestaltung der Arbeitstätigkeit zur **Integration älterer Mitarbeiter** ist insbesondere zu achten auf :

- optimal ausgeleuchtete Arbeitsplätze (hohe Beleuchtungsstärke, keine Blendwirkungen) zur Kompensation der charakteristischen Veränderungen des Sehvermögens im Alter!

- Vermeidung klimatischer Einflüsse durch Zugluft und Möglichkeiten einer raum(zonen)-spezifischen Selbstregulierung des Klimas, denn virologische Erkrankungen im Zusammenhang mit zu trockener Luft belasten Ältere mehr als Jüngere!
- Lärm- bzw. Schallschutz, da Lärm für Ältere ein höherer Stressfaktor ist als für Jüngere!
- eigene Handlungsspielräume zur Selbstorganisation der Tätigkeiten einrichten, z.B. indem Möglichkeiten zur Selbstregulation der Arbeitsgeschwindigkeit und einer freien Wahl altersgerechter Erholzeiten geschaffen werden, um Überforderungen bei nachlassendem Arbeitstempo Älterer zu vermeiden!
- es sollte die Gelegenheit zum Wechsel zwischen unterschiedlichen Arbeitsaufgaben bestehen, um eine individuelle Gestaltung der Arbeit zum Ausgleich und zur Minderung der physischen und psychischen Belastungen zu ermöglichen!
- die Entkopplung langjährig sozialer Kontakte durch Arbeitsplatzwechsel ist zu vermeiden!

### Weiterführende Literatur:

Britzke, B.; Lorenz, D. (1999): Ergonomie und MTM. Ein Beitrag zur ganzheitlichen Arbeitsgestaltung, in: Zeitschrift für angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 161, S. 49-66

Gussone, M.; Huber, A.; Morschhäuser, M.; Petrenz, J. (1999): Ältere Arbeitnehmer. Altern und Erwerbsarbeit in rechtlicher, arbeits- und sozialwissenschaftlicher Sicht, Bund-Verlag, Frankfurt a.M.

Köchling, A.; Langhof, T.; Overheid, N., Volkholz, V. u. Partner (1998): Ältere Arbeitnehmer und Büroarbeit. Humanisierung in Büro und Verwaltung, hrsg. von Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Winter, G.; Schaub, Kh.; Landau, K.; Großmann, K.; Laun, G. (1999): DESIGN CHECK – ein Werkzeug zur ergonomischen Bewertung von körperlicher Arbeit bei Montagetätigkeiten, in: Zeitschrift für angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 160, S. 16-35

## Modellhafte Ansätze zur Gesundheitsförderung älterer Mitarbeiter im Betrieb

Ausgangssituation	Gesundheitliche Probleme und/oder Belastungen	Maßnahmen	Finanzierung	Betriebsdaten
1. Fahrdienstuntauglichkeit im ÖPNV	Wirbelsäulenerkrankungen Magen-Darm Erkrankungen	Gesundheitsförderprogramm: – Rückenschule – Stressbewältigung – Ernährungsberatung Arbeitszeitverkürzung Gemischte Tätigkeiten (Werkstattarbeit)	Eigenfinanzierung des Betriebes durch Kosteneinsparungen	VAG Nürnberg ca. 3.000 Beschäftigte
2. Burn-out Syndrom und Personalfuktuation im Krankenhaus	Physische und psychische Belastungen in der Patientenbetreuung	Schaffung altersgerechter Arbeitsplätze durch: – zentralen Krankentransport – Patientenüberwachung – Logistikaufgaben	Sozialfonds, 3-jähriger Modellversuch	Krankenhaus „Unsere Lieb Frauen“, Belgien ca. 400 Mitarbeiter
3. Begrenzte Tätigkeitsdauer in Gießereien	Umweltbelastungen, Zwangshaltungen, Schweres Heben und Tragen	Ergonomische Verbesserungen: – Maschinelle Abschlag-vorrichtung, – Entwicklung und Einsatz von Handhabungsgeräten, – Hydraulische Schleifgeräte	Mischfinanzierung aus Modellförderung und Betriebsmittel	Gießerei Hoffmann GmbH, Eschweiler, 300 Mitarbeiter

Nachzulesen bei:

zu 1) Karazman et al. (1995): Betriebliche Gesundheitsförderung für älter werdende Arbeitnehmer. Gamburg: Verlag für Gesundheitsförderung; Frerichs, F. (Hrsg.) (1996): Älterer Arbeitnehmer im demographischen Wandel - Qualifizierungsmodelle und Eingliederungsstrategien

zu 2) Europäische Stiftung (1997): Maßnahmen zur Bekämpfung von Altersbarrieren in der Erwerbstätigkeit. Luxemburg: Amt für offizielle Veröffentlichungen der EU

zu 3) Bullinger et al. (1993): Alter und Erwerbsarbeit der Zukunft. Berlin: Springer

Zur Gesundheitsförderung liegen neben diesen auszugsweisen Beispielen weitere Modelle vor.

## 2.3 Arbeitszeit

### Aufgabe 1: Beurteilen Sie die Arbeitszeiten / die Arbeitszeitpraxis in Ihrem Unternehmen!

- Wie beurteilen Sie die in Ihrem Betrieb praktizierte Arbeitszeit hinsichtlich der **täglichen Dauer, Lage und Verteilung** sowie hinsichtlich der Länge der Arbeitswochen bzw. Arbeitszyklen und damit korrespondierend der Freizeiten, insbesondere für die älteren Arbeitnehmer?
- **Harmonisieren** auf allen Arbeitsplätzen bzw. bei allen Beschäftigten die **Arbeitszeiten** mit ihrem körperlichen und mentalem Leistungsvermögen einerseits und mit ihren Lebensumständen andererseits?
- Gibt es im Betrieb **besondere Arbeitszeitregelungen** für ältere Arbeitnehmer?
- Gibt es in Ihrem Betrieb **Vereinbarungen** hinsichtlich zu vermeidender Arbeitszeitlagen aufgrund des Alters der Beschäftigten? Gibt es insbesondere eine zeitliche Befristung der (Dauer-) Nachtschichtarbeit, z.B. bis zum 50. Lebensjahr oder maximal 15-20 Jahre des Erwerbslebens?
- Besteht in Ihrem Betrieb, insbesondere für ältere Arbeitnehmer, die Möglichkeit / der **Anspruch zum Ausstieg** aus belastenden Arbeitszeitlagen wie
  - Wechselschicht?
  - (Dauer-) Nachtschicht?
  - Arbeit am Wochenende?
- Besteht für Wechselschichtarbeiter stets die **Option** in den Tagdienst oder in die Frühschicht zu wechseln?
- Gibt es in ihrem Betrieb **ausreichende Tages- oder Frühschichtarbeitsplätze** für (ältere) Arbeitnehmer, die einen Wechsel wünschen?
- Verursachen die Dauer, Lage und Verteilung der täglichen/wöchentlichen Arbeitszeit / der Arbeitszyklen **gesundheitliche Belastungen** und soziale Beeinträchtigungen?
- Gibt es Vereinbarungen zu **zusätzlichen Freischichten, AZV, Sonderurlaub** zur Verlängerung des Jahresurlaubs, bezahlte Kurzpausen innerhalb der Arbeitszeit etc. bei belastenden Arbeitszeitlagen und speziell für ältere Arbeitnehmer?
- Entspricht die Arbeitszeitgestaltung in ihrem Betrieb nur betriebswirtschaftlichen Anforderungen oder beachten Sie bei der Gestaltung von Arbeitszeiten auch Beschäftigteninteressen, speziell vor dem Hintergrund, dass es im Lebensverlauf unterschiedliche Erfordernisse in der **Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und familiären/privaten Anforderungen und Interessen** gibt?

- Sieht die betriebliche Arbeitszeitpraxis für die Mitarbeiter **regelmäßige Lern- bzw. Qualifizierungszeiten** vor bzw. sind die Bereiche Personalentwicklung und betriebliche Arbeitszeitpolitik zur besseren Abstimmung von Lernen und Arbeiten miteinander verknüpft?
- Räumt der Betrieb den Mitarbeitern **verschiedene Arbeitszeitoptionen** wie unterschiedliche Variationen an Teilzeit oder Job-Sharing, Wahlarbeitszeiten und auch Sabbaticals ein, um den sich verändernden Arbeitszeitwünschen der Mitarbeiter im Erwerbs- bzw. Lebensverlauf anzupassen?
- Haben Sie beispielsweise schon einmal überlegt, Einsparungen bei der Lohnfortzahlung durch gestaffelte, **altersorientierte Wochenarbeitszeitverkürzungen** (z.B. ab dem 50. Lebensjahr) bei vollem Lohnausgleich erreichen zu können?

(Hinweise und weitere Informationen finden Sie im Anhang unter 3.1)

→ Ziehen Sie eine **Zwischenbilanz** aus Ihren Auswertungen vor dem Hintergrund, dass das Durchschnittsalter der Belegschaft voraussichtlich wächst und die Altersgrenze für den Bezug der Altersrente in der gesetzlichen Rentenversicherung auf 65 Jahre angehoben worden ist:

- Welche arbeitszeitlichen Anforderungen kommen z.B. aufgrund zunehmender Flexibilisierung auf die Mitarbeiter zu?
- Wie beurteilen Sie Ihre betrieblichen Möglichkeiten, ältere Arbeitnehmer künftig nur für die Früh- und/oder Spätschicht einzuteilen?
- Gehen sie in Zukunft von einem gewandelten Arbeitszeitverhalten älterer (Schicht-) Arbeiter aus?
- Kennen Sie die Arbeitszeitpräferenzen der (älteren in Schichtarbeit Tätigen) oder auch die Arbeitszeitpräferenzen resp. Freizeitpräferenzen aller Arbeitnehmer in Ihrem Betrieb?
- Räumen Sie den Beschäftigten mehr individuelle Freiheiten bei der Gestaltung von Arbeitszeiten ein?
- Sehen Sie im Hinblick auf altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung Möglichkeiten zur Belastungsreduzierung durch eine verbesserte Arbeitszeitplanung?
- Sehen Sie hinsichtlich des Ziels, ein lebenslanges Lernen künftig für alle Beschäftigten zu ermöglichen, arbeitszeitlichen Gestaltungsbedarf?

(Hinweise und weitere Informationen finden Sie im Anhang unter 3.2)

## Aufgabe 2: Beurteilen Sie die Systematik der Arbeitszeit bzw. der Arbeitszeitpraxis in Ihrem Unternehmen!

- Achten Sie bei der **Gestaltung der Arbeitsplätze im Schichtdienst**, insbesondere bei der (Dauer-) Nachtschicht, auf die Vermeidung von (Mehrfach-) Belastungen z.B. durch eine ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, verbesserte Kommunikationsmöglichkeiten an (Nacht-) Schichteinzelarbeitsplätzen?
- Sehen Sie im Hinblick auf alternsgerechte Arbeitsplatzgestaltung **Möglichkeiten zur Belastungsreduzierung** durch eine verbesserte Arbeitszeitplanung?
- Werden Maßnahmen zur **Optimierung der Schichtplangestaltung** in Ihrem Betrieb eingesetzt oder ist deren Einführung geplant?
- Kommen in Ihrem Unternehmen Maßnahmen zur **Verbesserung der Regeneration** der Beschäftigten zur Anwendung?
  - Längere Urlaubsregelungen bzw. Zusatzurlaub für Nachtschichtarbeiter
  - warme Mahlzeiten während der Schichten, auch bei Nachtschicht
  - Einrichtung besonderer Ruheräume
  - Verbesserung der Pausenräume
  - Unterstützung bei Maßnahmen zur Verbesserung der Wohnbedingungen (z.B. Lärmschutz)
- Bestehen in Ihrem Unternehmen **individuelle Gestaltungsfreiheiten** hinsichtlich des tatsächlichen zeitlichen Arbeitseinsatzes? Ermöglichen Sie den Mitarbeitern mehr Flexibilität?
- Gehen Sie bei der Personaleinsatzplanung auf **Arbeitszeitwünsche** der Mitarbeiter ein?
- Berücksichtigen Sie bei der Gestaltung von Arbeitszeiten die **außerberuflichen zeitlichen Anforderungen** der Mitarbeiter, die zum Teil einem Wandel im Erwerbs- bzw. Lebensverlauf unterliegen?
- Ermöglichen Sie durch eine abgestimmte Gestaltung von Arbeitszeiten die Teilnahme an **Gesundheits- und Qualifizierungsmaßnahmen**?



## Handlungsansätze/ -hilfen

Gewiss gibt es unausweichliche Gründe, die zur Einführung der Arbeitszeitform (Nacht-) Schichtarbeit oder der diversesten Arbeitszeiten in Ihrem Betrieb geführt haben. Unser Ziel ist es nicht, dass Sie (Nacht-) Schichtarbeit abschaffen oder nur noch mitarbeiterorientierte, lebensphasenspezifische oder altersgerechte Arbeitszeiten vereinbaren.

Wir möchten Sie jedoch anregen, zu überlegen, was Sie am Schichtsystem / an Ihren Arbeitszeiten ändern könnten, um sowohl *alters-* als auch *altersgerechte* Bedingungen in Ihrem Betrieb zu gestalten.

Speziell für ältere Arbeitnehmer sollten Sie Umsetzungsmöglichkeiten in günstigere, präferierte Arbeitszeitlagen schaffen oder Arbeitszeitvariationen zum Abbau von arbeitsbedingten Belastungen überdenken. Können oder wollen nicht alle älteren Arbeitnehmer einen Wechsel vollziehen, so sollten Sie durch eine gezielte Gestaltung der Schichtpläne der veränderten Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer gerecht werden. Unabhängig von Schichtarbeit sollten Sie Älteren oder leistungsgewandelten Mitarbeitern mehrere Wahlmöglichkeiten in Sachen Arbeitszeiten einräumen.

Dabei können Sie präventiv zugleich auch auf die **Erhaltung der Gesundheit** — aller Belegschaftsmitglieder — über das gesamte Erwerbsleben hinweg wirken.

☞ Handeln Sie einen Entwurf eines neuen Arbeitszeitsystems für Ihren Betrieb stets nur unter Einbeziehung aller Beteiligten aus. So erhöhen Sie die Akzeptanz. Haben Sie Mut, das bisherige tradierte System zu ändern und Sie werden sehen, dass sich zwischen den betrieblichen Rahmenbedingungen, den tariflichen und gesetzlichen Bestimmungen sowie den arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen durchaus mehrere Gestaltungsoptionen verbergen.

Unter Berücksichtigung vorhandener **arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse** können wir Ihnen folgende Handlungsoptionen empfehlen:

Der neue Schichtplan sollte folgendes beachten:

- Die Anzahl der aufeinanderfolgenden Nachtschichten sollte möglichst gering sein,
  - um die Ansammlung eines Schlafdefizits zu vermeiden
  - um der sozialen Isolation durch wenig arbeitsfreie Abende zu entgegenen.
- Nach einer Nachtschichtphase sollte eine möglichst lange Ruhepause folgen. Sie sollte auf keinen Fall weniger als 24 Stunden betragen.
- Geblockte Wochenendfreizeiten sind besser als einzelne freie Tage am Wochenende, da der Nutzwert der Freizeit am Wochenende deutlich höher ist als in der Woche!
- Schichtarbeiter sollten einen möglichst umfangreich bemessenen Freizeitausgleich haben.

- Ungünstige Schichtfolgen sollten vermieden werden, d.h., es sollte immer vorwärts rotiert werden.
- Die Frühschicht sollte nicht zu früh beginnen, um längere Wegezeiten zur Arbeit zu berücksichtigen und damit die Frühschicht nicht zur „Halb-Nachtschicht“ wird!
- Die Nachtschicht sollte möglichst früh enden, denn je eher der Schlaf beginnt, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit einer längeren Schlafzeit!
- Zugunsten individueller Vorlieben sollte auf starre Anfangszeiten verzichtet werden, denn auch bei Schichtarbeitern besteht häufig ein zunehmendes Interesse an einer individuellen Flexibilisierung der Schichtanfangszeiten!
- Die Massierung von Arbeitstagen oder Arbeitszeiten auf einen Tag sollte begrenzt werden, um gegen die Anhäufung von Belastung zu wirken!
- Schichtpläne sollten vorhersagbar und überschaubar sein, damit das soziale Leben planbar bleibt!

Im Rahmen der Gestaltung der Schichtpläne sollten stets die o.g., auf arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen basierenden Empfehlungen zur Minimierung des gesundheitlichen Risikos der Beschäftigten berücksichtigt werden. Für die Integration älterer Beschäftigter in der Schicht- und Nachtarbeit ist die belastungsnahe Erholung das grundlegende Maß für die Schichtplan-/Arbeitszeitgestaltung:

- Längere Arbeitsphasen sollten vermieden werden.
- Besser sind kürzere Arbeitsphasen mit kurzen Erholungspausen.
- Möglichst Freizeitausgleich statt finanziellem Ausgleich.
- Evt. generell die Arbeitszeit für ältere Schichtarbeiter reduzieren.

☞ Parallel zur gezielten Schichtplangestaltung sollte die **betriebliche Gesundheitsförderung** einen hohen innerbetrieblichen Stellenwert haben. Hierbei sollte auf regelmäßige arbeitsmedizinische Vorsorgeuntersuchungen für Schichtarbeiter, auf eine schichtarbeitsspezifische Verpflegung einschließlich definierter Pausenzeiten und adäquate Räumlichkeiten geachtet werden. Generell sollte der Abbau von Mehrfachbelastungen an Schichtarbeitsplätzen erklärtes Ziel sein.

☞ Nach dem Lebensalter differenzierte, abgesenkte Arbeitszeiten bei vollem Lohnausgleich wären ebenfalls eine Möglichkeit zur Förderung der Alterserwerbsarbeit. Eine Variation der Arbeitszeit nach unten beinhaltet einen Belastungsabbau, der einen Rückgang lang dauernder Arbeitsunfähigkeiten oder unfreiwillige Berufsaufgaben und Erwerbsunfähigkeiten bewirken könnte.

☞ Zur Förderung der Alterserwerbsarbeit einerseits bzw. zur Verbesserung der mentalen und psychischen Leistungsfähigkeit andererseits empfehlen wir, die formale Verlängerung der Lebensarbeitszeit durch die Rentengesetzgebung dazu zu nutzen, das potentielle Lebensarbeits-

zeitvolumen der Mitarbeiter durch gezielte Arbeitszeitflexibilisierungen, durch systematisch eingeplante Qualifizierungs- und Blockfreizeiten zu entdichten.

### Weiterführende Literatur:

- Beermann, B. (1998): Bilanzierung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse zur Nacht- und Schichtarbeit. Amtliche Mitteilungen der BauA. Sonderausgabe, 4. Auflage
- Beermann, B. (1999): Leitfaden zur Einführung und Gestaltung von Nacht- und Schichtarbeit, BauA (Hrsg.)
- Gussone, M., Huber, A., Morschhäuser, M., Petrenz, J. (1999): Ältere Arbeitnehmer. Altern und Erwerbsarbeit in rechtlicher, arbeits- und sozialwissenschaftlicher Sicht, Bund Verlag,
- Naegele, G. (1992): Zwischen Arbeit und Rente
- Rutenfranz, J.; Knauth, P. (1989): Schichtarbeit und Nachtarbeit. Probleme – Formen – Empfehlungen, hrgs. von Bayrisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Gesundheit, München

---

### 3. Zusammenfassung / Auswertung / Schlussfolgerungen

- Sie haben alle Fragen gelesen und positiv für sich beantworten können !  
Sie wissen vielleicht nicht ganz genau, was die Zukunft bringt, aber Sie haben schon Vorstellungen darüber, wie Sie die Zukunft im Unternehmen mit Ihren Mitarbeitern gestalten wollen und können.
  
- Sie haben alle Fragen gelesen und es sind bei Ihnen in einigen Fragestellungen Zweifel und Unsicherheiten aufgetreten.  
Sie müssen sich deshalb mit einigen Problemstellungen, die mit der betrieblichen Altersstruktur, alternden Belegschaften oder älteren Arbeitnehmern zusammenhängen und Auswirkungen auf den Betrieb haben, vertieft auseinandersetzen. Nutzen Sie hierzu die angefügten Informationen, suchen Sie Rat bei kompetenten Partnern in Ihrer Region, versuchen Sie gezielt und systematisch neue Wege zu gehen und neue Instrumente einzusetzen.
  
- Sie haben alle Fragen gelesen und sind erheblich verunsichert darüber, wie derzeit oder in Zukunft mit den Problemstellungen umgegangen werden soll.  
Sie scheinen mit Ihren bisherigen Strategien nicht weiter zu kommen und brauchen dringend Unterstützung für die Einführung neuer Strategien und Modelle. Versuchen Sie Ihren Weg zu neuen Konzepten durch eine kompetente Beratung begleiten zu lassen.

## **4. Ansprechpartner**

### **4.1 Ansprechpartner TransAlt**

Das **QUATRO-Projekt TransAlt**, das bis zum Frühjahr 2001 eine Beratung bezogen auf die Integration von älteren und älter werdenden Arbeitnehmern für Betriebe anbot, ist leider ausgelaufen.

Allerdings stehen Ihnen die Partner aus dem Projekt noch weiter zur Verfügung. Wenn Sie Kontakt zu uns suchen, wenden Sie sich bitte an folgende **Ansprechpartner**:

#### **AIQ Arbeit Innovation Qualifikation e.V.**

Eberhard Zimmermann

Evinger Platz 11, 44339 Dortmund

Telefon: 02 31 / 85 34 32

#### **Forschungsgesellschaft für Gerontologie e.V.**

Dr. Frerich Frerichs/ Katrin Krämer

Evinger Platz 13, 44339 Dortmund

Telefon (Dr. Frerichs): 02 31 / 72 84 88 17

Telefon (Frau Krämer): 02 31 / 72 84 88 21

#### **TBS Technologieberatungsstelle beim DGB, Landesbezirk NRW e.V.**

Dr. Bernd Bekemeier

Körnerstr. 82,

58095 Hagen

Telefon: 0 23 31 / 39 76 70

## 4.2 Weitere Ansprechpartner

Durch die Kooperation und den Kontakt zu **weiteren Institutionen und Organisationen**, insbesondere in der Region Südwestfalen, sind auch andere Partner zum Thema „Altern im Betrieb“ sensibilisiert. Hierzu gehören u.a.:

- AOK-Regionaldirektionen Ennepe-Ruhr-Kreis, Hagen und Regionaldirektion Märkischer Kreis
- Arbeitgeberverband Ruhr-Lenne
- Arbeitsamt Iserlohn
- DGB-Kreis Hagen, Ennepe-Ruhr, Mark,
- IG Metall-Verwaltungsstelle Arnsberg
- Südwestfälische Industrie- und Handelskammer zu Hagen;

In anderen Regionen wenden Sie sich bitte an die entsprechenden Einrichtungen.

Für einen Überblick über Projekte in diesem Themenfeld bzw. Berater in NRW können Sie die **GIB Gesellschaft für Innovative Beschäftigungsförderung** in Bottrop kontaktieren, die Ihnen in Ihren betrieblichen Modernisierungsvorhaben weiterhilft.

Innerhalb der Regionen sind die **Regionalsekretariate** kompetente Ansprechpartner.

# ANLAGEN

### Ansatzpunkte zur Auswertung der Beschäftigungsstatistik

- ◆ Erstellen Sie eine **Altersverteilung für Ihren Betrieb**.
  - Listen Sie die **Anzahl** der Beschäftigten nach Alter oder
  - gruppieren Sie die Beschäftigten nach **Altersklassen**.
    - ◆ *Eine Gruppierung in **Altersklassen** sollte nicht zu grob ausfallen. Wählen Sie max. 10-Jahresabschnitte oder noch besser 5-Jahresabschnitte.*
    - ◆ *Orientieren Sie Ihre Einteilung an der Struktur der amtlichen Statistik, etwa folgendermaßen: „15 bis 19 Jahre“, „20 bis 24 Jahre“ ....*
    - ◆ *Stellen Sie **möglichst alle** erzielten Ergebnisse **graphisch** dar.*
- ◆ Erstellen Sie für die Altersklassen **Anteilswerte** an allen Beschäftigten in Prozent.
- ◆ Errechnen Sie den **Altersdurchschnitt** für die Belegschaft (Mittelwert).



## Anlage 1.2

### Vergleich der Altersstruktur mit der Altersstruktur im Branchendurchschnitt (Benchmarking)

Daten zur Altersstruktur im Branchenvergleich erhalten Sie unter folgenden Internetadressen:

Statistisches Bundesamt

<http://www.statistik-bund.de/>

oder für

Nordrhein-Westfalen (beim Landesamt für Datenverarbeitung und Statistik)

<http://www.lids.nrw.de/>

## Anlage 1.3

### Differenzierung der Altersstruktur im eigenen Betrieb

Hilfreich sind dabei betriebliche Abgrenzungssystematiken (Betriebe, Abteilungen etc.)

Stellen Sie die innerbetrieblichen Altersverteilungen entweder anhand von **Alterslisten**, **Prozentwerten** oder sogar **Durchschnittszahlen** dar und vergleichen dann

- ◆ Die Altersverteilung zwischen einzelnen Abteilungen
- ◆ Die Altersverteilung zwischen einzelnen Arbeitsbereichen
- ◆ Ggf. sogar die Altersverteilung innerhalb einzelner Arbeitsbereiche

Berücksichtigen Sie in der **Industrie** die unterschiedlichen Beschäftigungsfelder, d.h. gewerbliche Mitarbeiter und Angestellte.

Berücksichtigen Sie im **Dienstleistungsbereich** ggf. die Aufteilung in Arbeiter und Angestellte.

## Anlage 1.4

### Zeitbezogene Beschäftigungsanalyse/ -prognose

- ◆ Zeichnen Sie die Entwicklung der Belegschaftsstruktur, bspw. zw. 1995 und 2000 nach !
- ◆ Welche Einflüsse erwarten Sie für die (nähere) Zukunft auf die Beschäftigungssituation im Unternehmen ?

Bewerten Sie die Einflüsse von unterschiedlichen Kriterien auf den Beschäftigungsstand, etwa von

	Wirkung auf Beschäftigung		
Marktdurchdringung	↘	→	↗
Produktinnovationen/ Neuen Dienstleistungen	↘	→	↗
Prozess-/Verfahrensinnovationen	↘	→	↗
Veränderungen von Geschäftsfeldern	↘	→	↗
Technisch-organisatorischem Wandel	↘	→	↗
Arbeitszeitflexibilisierung	↘	→	↗
Anwendung von Altersteilzeit	↘	→	↗
Tarifabschlüssen	↘	→	↗
.....	↘	→	↗
.....	↘	→	↗
.....	↘	→	↗

Welche Beschäftigungs- und Altersstrukturen werden sich aufgrund dieser Einflüsse ergeben ?

- ◆ Schätzen Sie aufgrund der *zurückliegenden Entwicklung* bzw. unter Berücksichtigung der *Einflussgrößen auf die Belegschaftsstruktur* die Altersstruktur im Jahre 2005 bzw. 2010 ab.
  - Wie viele Arbeitskräfte zwischen 40 und 50 gehören bald zu der höchsten Altersklasse zwischen 50 und 60 ?
  - Wie viele Arbeitskräfte werden Sie durch Einstellung / Ausbildung in der niedrigsten Altersklasse haben ?

### Arbeitsergonomie

Arbeitsergonomie bezweckt die Arbeitsaufgabe und die -bedingungen an die Fähigkeiten des Menschen anzupassen, um belastungsbedingte gesundheitliche Beeinträchtigungen gezielt zu minimieren oder - im Idealfall - zu beheben.

Ergonomische Arbeitsgestaltung ist gleichzusetzen mit menschengerechter Arbeitsgestaltung, die die altersgerechte Arbeitsgestaltung einbezieht, welche sich nicht nur auf bestimmte Altersgruppen richtet, sondern die Arbeitsbedingungen aller Beschäftigten im Blick hat.

Jedoch sind ungünstige Belastungssituationen aufgrund der Vielgestaltigkeit betrieblicher Verhältnisse nur schwer aufzudecken. Ergonomische Schwachstellen und somit auch alterskritische Anforderungen in der Arbeitsorganisation wie z.B. körperliche Fehlbeanspruchungen oder negative Umgebungseinflüsse werden in der Regel erst durch vermehrte Arbeitsausfälle sichtbar.

### Anforderungen und Möglichkeiten der Gestaltung

Identifizieren Sie alterskritische Anforderungen in Ihrem Betrieb, bewerten Sie dazu zunächst die körperlichen Arbeitsanforderungen! Welche sind für die Arbeiten in Ihrem Betrieb charakteristisch?

- ⇒ Heben schwerer Lasten;
- ⇒ Halten bzw. Tragen von Lasten (z.B. Transportgüter, Werkstücke, Werkzeuge);
- ⇒ immer die gleiche Tätigkeit (nur Stehen oder nur Sitzen);
- ⇒ Arbeiten in Zwangshaltung (z.B. in lang andauernden Haltungen wie Vorbeugen, Hocken, Strecken bei Über-Kopfarbeit etc.);
- ⇒ einseitige Arbeit mit wiederkehrenden gleichförmigen Bewegungen oder Handgriffen;
- ⇒ häufiger Wechsel von gewohnten Tätigkeiten (z.B. häufiges Bücken).

Bewerten Sie die chemischen und physikalischen Umgebungseinflüsse in Ihrem Betrieb! Welche negativen Umgebungseinflüsse treten gehäuft auf?

- ⇒ starke Hitze am Arbeitsplatz,
- ⇒ häufiger Wechsel zwischen warm/kalt;
- ⇒ hohe Luftfeuchtigkeit,
- ⇒ Nässe;
- ⇒ starker Lärm (Maschinenlärm und/oder Lärm von der Arbeit der Kollegen);
- ⇒ Luftbelastung (Stäube, Gase, Dämpfe, Rauch);
- ⇒ Arbeiten im Freien (bei schlechter Witterung);
- ⇒ unzureichende Beleuchtung;
- ⇒ Blendwirkung durch stark reflektierende Flächen.

☞ Schwere körperliche Arbeit wirkt sich beanspruchend auf das Muskel-Skelett-System aus. Weitere Faktoren wie Zwangshaltung, gleichförmige wiederkehrende Handgriffe können die Beanspruchungen verstärken und in der Folge zu Arbeitsausfällen führen. Das Beanspruchungserleben der Beschäftigten ist zwar interindividuell verschieden, jedoch nimmt das subjektive Beanspruchungserleben in Abhängigkeit fehlender Handlungsressourcen zur Bewältigung der Arbeitsforderungen zu. Hinterfragen Sie daher auch Ihre betriebliche Leistungs- und Führungspolitik!

Bewerten Sie die zeitlichen Bedingungen, unter denen die Arbeitsanforderungen in Ihrem Betrieb zu bewältigen sind!

- ⇒ hohes Arbeitstempo;
- ⇒ Abhängigkeit vom Arbeitstempo der Kollegen;
- ⇒ Abhängigkeit vom Maschinentempo;
- ⇒ strikte Terminvorgaben.

Bewerten Sie, ob Ihre Mitarbeiter Möglichkeiten der Einflussnahme am Arbeitsplatz haben! Beschäftigte können ....

- ⇒ Vorschläge einbringen;
- ⇒ Arbeit selbst prüfen;
- ⇒ Arbeitszeit selbst gestalten;
- ⇒ Arbeitsschritte selbst planen;
- ⇒ Arbeit selbst einteilen.

### Leitlinien einer guten Praxis

Unter ergonomischen Gesichtspunkten soll Arbeit so gestaltet sein, dass diese schädigungslos, ausführbar, erträglich, beeinträchtigungsfrei, zumutbar und zufriedenstellend ausgefüllt werden kann.

So sehen es auch die Europäischen „Leitlinien einer guten betrieblichen Praxis“ von EurolinkAGE vor:

Zur Bewältigung von Alterungsprozessen in der Arbeitswelt sollen Arbeitsanläufe und –anforderungen so gestaltet sein, dass die Beschäftigten nicht nur gute Leistungen erbringen, sondern möglichst auch von gesundheitlichen Risiken verschont werden und ihre Gesundheit gefördert wird.

- ☞ Für eine umfassende Bewertung der Arbeitsgestaltung empfehlen wir Ihnen die Durchführung einer Gefährdungsanalyse / Tätigkeitsanalyse zum Erkennen und Dokumentieren ergonomischer Gestaltungsdefizite der betrieblichen Arbeitsplätze. Fragen Sie hierzu bei Ihrer Berufsgenossenschaft nach!
- ☞ Ein betrieblicher Gesundheitsbericht, abteilungs- und auch tätigkeitsbezogen, verknüpft mit einer Mitarbeiterbefragung, hilft Ihnen, das Ausmaß der im Betrieb vorkommenden Belastungen und Beanspruchungen zu erkennen sowie das betriebliche Arbeitsunfähigkeitsgeschehen detailliert zu bewerten. Fragen Sie zur Unterstützung bei Ihrer Krankenkasse, z.B. der AOK oder der BKK nach!
- ☞ Ziehen Sie weitere Betriebsdaten zum Umfang von EU/BU-Renten, zum Ausmaß von Fehlzeiten und Krankenstand sowie über aufgetretene Berufskrankheiten und Arbeitsunfälle für Ihre Betriebsanalyse hinzu. Gibt es ggfs. eine besondere Betroffenheit älterer Arbeitnehmer?

### Arbeitszeitbewertung

Bei der Beurteilung der Arbeitszeit/ Schichtarbeit als alternskritische Anforderung ist die

- Dauer,
- Lage und
- Verteilung bzw. die
- Form der Schichtarbeit

grundlegend. Heutzutage wird davon ausgegangen, dass auch Zweitschichtsysteme ohne Nachtschicht- und teils auch ohne Wochenendarbeit die Beschäftigten erheblich beeinträchtigen können, jedoch die Probleme und Beanspruchungen, die aus einem Zwei-Schichtsystem ohne Nacht- und Wochenendarbeit resultieren, sich von denen eines Zwei- oder Drei-Schichtsystems mit Nachtarbeit sowie von denen eines kontinuierlichen Schichtsystems mit Nacht- und Wochenendarbeit unterscheiden.



### Bewertungskriterien

- Wie stellt sich die Situation in Ihrem Betrieb dar? Gibt es in Ihrem Betrieb bzw. in einzelnen Abteilungen Schichtarbeit? Wenn ja, welches Schichtmodell kommt in Ihrem Betrieb zur Anwendung?
  - Dauerfrüh-, Dauerspät- und Dauernachtschicht?
  - Wechsel zwischen Früh- und Spätschicht mit/ohne Dauernachtschicht
  - Wechsel zwischen Früh-, Spät- und Nachtschicht (vorwärts- oder rückwärts gerichtet)
  - vollkontinuierliche Wechselschicht
- Wird in Ihrem Betrieb regelmäßig, dauernd am Wochenende gearbeitet?
- In welchem Rhythmus wird zwischen den Schichten gewechselt (Schichtwechseldauer bzw. Länge der Schichtblöcke/ Arbeitszyklen)?
  - wöchentlich?
  - nach drei/vier Arbeitstagen?
  - nach 10 oder mehr Tagen?
- Wie viele Schichtbelegschaften gibt es?
  - im Zwei-Schichtsystem?
  - im Drei-Schichtsystem?
  - im Konti-Schichtsystem?
- Welchen Stundenumfang hat die tägliche, wöchentliche Arbeitszeit in Ihrem Betrieb und variiert diese je nach Schicht/Arbeitszeitlage?
- Wie lang sind die Regenerationsphasen zwischen den Schichten/ zwischen den Arbeitseinsätzen (in Stunden gerechnet)? Gibt es hierzu betrieblich vorgegebene Mindestzeiten?

## Kritik – Anregungen

Falls Sie sich kritisch mit diesem Instrument auseinandergesetzt haben und Anmerkungen zu seinen Inhalten, zu seinem Aufbau, zu seiner Praktikabilität o.ä. haben und uns diese Kritik als Anregung mitteilen möchten, nutzen Sie bitte die auf S. 28 angegebenen Adressen der Institute AIQ oder FFG oder schicken Sie uns einfach ein E-Mail:

### **AIQ Arbeit Innovation Qualifikation**

**Eberhard Zimmermann**

[e.zimmermann@aiq.de](mailto:e.zimmermann@aiq.de)

### **FFG Forschungsgesellschaft für Gerontologie**

**Dr. Frerich Frerichs**

[frerichs@pop.uni-dortmund.de](mailto:frerichs@pop.uni-dortmund.de)

oder

**Katrin Krämer**

[kraemer.katrin@gmx.de](mailto:kraemer.katrin@gmx.de)