Hans Böckler Stiftung

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

Der demografische Wandel
Handlungsmöglichkeiten für Betriebe zur Alternsgerechten Arbeitsgestaltung (Age²)

Leitfaden für Betriebsräte

Der demografische Wandel

Handlungsbedarf für Betriebe zur Alternsgerechten Arbeitsgestaltung (Age²)

Leitfaden für Betriebsräte

Hans Böckler Stiftung
Fakten für eine faire Arbeitswelt.

bsb

Der Leitfaden ist das Ergebnis eines durch das Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen und den ESF: Europäischen Sozialfonds geförderten Projektes unter Federführung von

Prospektiv Gesellschaft für betriebliche Zukunftsgestaltungen mbH
Friedensplatz 6, 44135 Dortmund
(02231) 55 69 76-0, www.prospektiv.de

MA&T Sell & Partner GmbH
Karl-Carstens-Straße 1, 52146 Würselen / Aachener Kreuz
(02405) 45 52 - 0, www.mat-gmbh.de

Herausgeber:
Hans Böckler-Stiftung und bsb GmbH Köln

Hans-Böckler-Stiftung
Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf
(0211) 77 78-0, www.boeckler.de

bsb GmbH Köln
Eupener Str. 139, 50933 Köln
(0221) 390 85 82, www.bsb-seite.de

Autoren:
Kai Beutler, Rudi Bender – bsb GmbH Köln
Gereon Stock, Thomas Langhoff – Prospektiv GmbH

An der Erstellung des Leitfadens waren die folgenden Organisationen und Personen beteiligt:
Robert Sell (MA&T Sell & Partner GmbH);
Horst Krämer (Betriebsrat Deutsche Edelstahlwerke Krefeld)
und andere Kollegen aus dem Schmiedearbeitskreis der IG Metall
Michael Bach (IG Metall Zweigbüro des Vorstandes, Düsseldorf)
Kapitel 3 – Praxisbeispiel: O. Ziegelmayer, H. Krämer, DEW GmbH, K. Beutler

Redaktion:
Hartmut Klein-Schneider, Hans-Böckler-Stiftung

Layout: Uwe Peter, Wuppertal
Druck: Setzkasten GmbH

Auflage: 1.000 Stück (Oktober 2010)
Hans-Böckler-Stiftung, Bestellnummer 30354
Bestellung bei: Setzkasten GmbH, Kreuzbergstraße 56, 40489 Düsseldorf,
Fax: (0211) 408 00 90 40, E-Mail: mail@setzkasten.de (Preis: 8 €)

Impressum

Vorwort		4
Kurzfassung		5
1.	Demografischer Wandel – Handlungsauftrag	6
	für den Betrieb am Beispiel der Schmiedebranche	6
2.	Betriebliche Gestaltungsfelder – Alternsgerechte Arbeitsgestaltung	10
2.1	Handlungsfeld 1: Ressourcenorientiertes Gesundheitsmanagement	10
2.2	Handlungsfeld 2: Demografiegerechte Arbeitszeitgestaltung	12
2.3	Handlungsfeld 3: Betriebliches Eingliederungsmanagement	14
2.4	Handlungsfeld 4: Demografiefeste Personalstrategien	15
2.5	Handlungsfeld 5: Alternsgerechte Qualifizierung	17
2.6	Handlungsfeld 6: Demografiegerechte Führung	19
2.7	Handlungsfeld 7: Alternskritische Gefährungsbeurteilung	20
3.	Betriebsprojekt Age^2 – Alternsgerechte Arbeitsgestaltung	20
4.	Betriebsratsrolle und -rechte	24
5.	Anhang: Literatur und Links, Toolliste	29
5.1	Links	29
5.2	Materialien	30
5.3	Tool-Liste	30
5.4	Die Autoren und Schmiedearbeitskreis	31

Vorwort

Der demografische Wandel in Deutschland führt zu erheblichen Veränderungen in den Betrieben. Sie müssen sich darauf einstellen, dass sie zukünftig mit einem hohen Anteil über 50-jähriger Mitarbeiter/innen produktiv, innovativ und wettbewerbsfähig sein müssen. Ein beispiellos hoher Anteil der Belegschaft wird den Betrieb in kurzer Zeit verlassen und das Wissen und die Kontakte mitnehmen.

In den Jahren 2006-2009 wurden zwei Branchenprojekte in Nordrhein-Westfalen durchgeführt, welche den damit verbundenen betrieblichen Handlungsbedarf ermittelt und gute Gestaltungsbeispiele erarbeitet haben. In jeweils 6 Betrieben wurde für Verkehrsunternehmen und für Schmiedebetriebe eine Konzeption entwickelt. Im zweiten Branchenprojekt wurde unter Koordination der zuständigen Gewerkschaft IG Metall ein Betriebsratsarbeitskreis gebildet. Er hat sich speziell mit der Rolle der Interessenvertretung zum Thema „Alternsgerechte Arbeitsgestaltung“ befasst. Daraus entstanden Beteiligungsinstrumente und ein Handlungsleitfaden.

Es sind dabei die beiden folgenden Situationen der Betriebsräte berücksichtigt:

- Die Geschäftsführung führt ein entsprechendes Projekt durch und der Betriebsrat ist aufgefordert, sich zu positionieren und gegebenenfalls mitzumachen.
- Der BR erkennt einen Handlungsbedarf und will die Geschäftsführung dazu bekommen, sich um das Thema zu kümmern.

Hartmut Klein-Schneider

Michael Bach

Kurzfassung

In den frühen 60er-Jahren wurden doppelt so viele Kinder geboren wie vor 20 Jahren. Das führt zu zwei betrieblichen Entwicklungen: In zahlreichen Industriebetrieben liegt der Altersdurchschnitt bereits heute zwischen 45 und 50 Jahren und steigt weiter. Ältere Mitarbeiter/innen haben ein anderes Leistungsprofil – sie kennen sich aus, brauchen aber längere Erholzeiten. Dieser Effekt ist verzögerbar durch gute Arbeitsgestaltung von Anfang an. Außerdem werden viele Mitarbeiter/innen altersbedingt innerhalb weniger Jahre den Betrieb verlassen. Um den dadurch entstehenden Ersatzbedarf zu erfüllen, werden viele Betriebe um die Nachwuchskräfte konkurrieren.

Im Leitfaden werden 7 betriebliche Handlungsfelder beschrieben, die alle betrachtet werden sollten. Die Reihenfolge ist situationsabhängig. Diese Systematik wird hier Leitstand ‚Alternsgerechte Arbeitsgestaltung' (Age²) benannt und es wurden Checklisten zur Ermittlung des betrieblichen Handlungsbedarfes entwickelt (Werkzeug ABI 02, 1–7).

Für Betriebsräte gibt es einige gute Gründe, sich bei der alternsgerechten Arbeitsgestaltung zu engagieren: Wenn der BR nichts tut, tut sich oft betrieblich nichts. Viele Betriebsräte nehmen auch das Schlagwort ‚Demografie', um ihren Aktivitäten zur Schaffung guter Arbeitsbedingungen Nachdruck zu verleihen und es zum Einfallstor für ‚Gute Arbeit' zu nutzen.

Im Leitfaden werden die Beteiligungsschritte für Betriebsräte beschrieben, welche einem betrieblichen Demografieprojekt vorausgehen und die es begleiten. Ergänzend wurden 17 Beteiligungswerkzeuge für Betriebsräte entwickelt, deren Nutzen und Einsatzmöglichkeiten hier beschrieben werden.

1. Demografischer Wandel – Handlungsauftrag für den Betrieb am Beispiel der Schmiedebranche

Viele betriebliche Probleme sind in allen Branchen vergleichbar. Das gilt für den steigenden Anteil über 50-jähriger Mitarbeiter/innen und den absehbaren hohen Ersatzbedarf. Andere Bedingungen unterscheiden sich zwischen den Branchen. Besonderes Kennzeichen der Schmiedebranche ist die hohe körperliche Belastung im Produktionsbereich durch Gewichte und Temperatur. Außerdem ist der Anteil der Schichtarbeiter/innen besonders hoch. Auf viele Industriebranchen trifft das allerdings ebenfalls zu.

Die Schmieden stellen in der deutschen Industrielandschaft einen bedeutenden Wirtschaftfaktor und eine Schlüsselindustrie dar. Viele Produkte, mit denen wir täglich in Berührung kommen – wie z.B. PKW-Komponenten –, sind ohne geschmiedete Teile nicht denkbar. Ohne Schmiedeteile würde es auch keine Ariane-Rakete geben.

Ältere Belegschaften – höherer ü50-Anteil

In zahlreichen Schmiedebetrieben liegt der Altersdurchschnitt bereits heute zwischen 45 und 50 Jahren (Beispiel siehe Abbildung 01) und steigt weiter. Der Anteil der Mitarbeiter/innen in Industriebetrieben in Deutschland über 50 Jahre (ü50) wird flächendeckend 1/3 und mehr erreichen. Ältere Mitarbeiter/innen haben aber ein anderes Leistungsprofil: Sie sind keineswegs weniger leistungsfähig. Durch ihre Erfahrung, Ruhe und Umfeldkenntnis sind sie häufig hochproduktiv und schwer zu ersetzen. Sie sind auch statistisch nicht häufiger krank. Andererseits lässt die physische Leistungsfähigkeit nach und der Bedarf an Erholzeiten erhöht sich. Die durchschnittliche Dauer einer Arbeitsunfähigkeit verdoppelt sich.

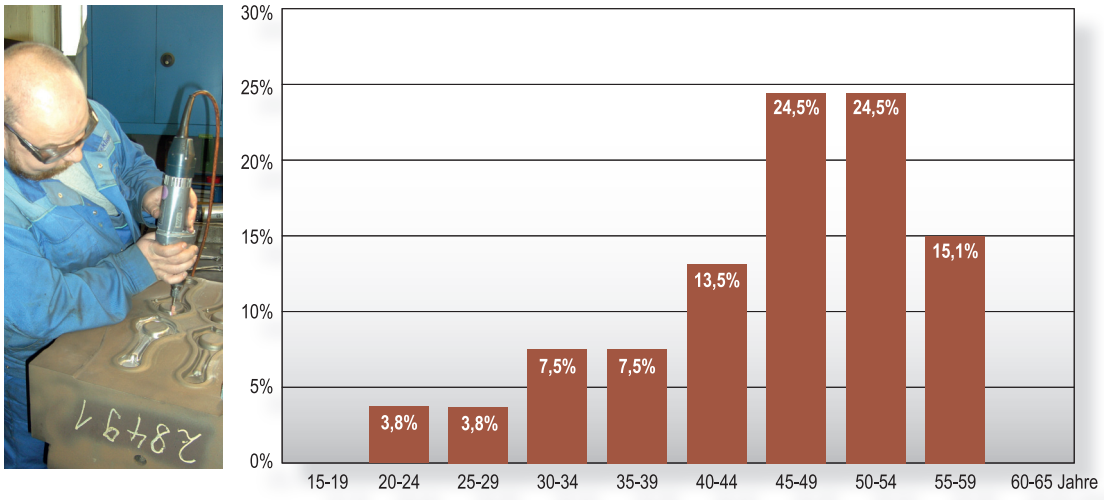


Abb. 01: Verteilung der Alterskohorten in einem Schmiedebetrieb, 53 Mitarbeiter

Hohe Belastungen

Die Belastungen durch Tätigkeiten in Schmieden sind zudem überdurchschnittlich hoch und in den vergangenen Jahren noch gestiegen. Zu den ungünstigen Umfeldbedingungen mit hohem Lärmpegel und Temperaturen sowie schweren Gewichten kommen zunehmende psychische Belastungen – Leistungsdruck, hohes Schadensrisiko durch Fehler und die Vielfältigkeit der Verantwortung. Viele Beschäftigte haben eine lange Betriebszugehörigkeitsdauer und sind den Belastungen schon seit Jahren und Jahrzehnten ausgesetzt. In den meisten Betrieben kann man sagen: Es ist schwer vorstellbar, dass die Belastungen in absehbarer Zukunft wieder sinken werden.

Die Schonarbeitsplätze sind weg

Und noch etwas ist klar: Schonarbeitsplätze sind in großer Zahl abgebaut worden. Wo es noch vor 20 Jahren üblich war, beispielsweise schichtarbeitsunfähigen älteren Mitarbeiter/innen eine Stelle im Werkschutz oder der Werkzeugvoreinstellung anzubieten, finden sich heute ausgelagerte Abteilungen oder die Stelle wurde schlicht wegrationalisiert. Es wird trotz der gesetzlichen Verpflichtung zur Eingliederung leistungseingeschränkter Mitarbeiter/innen (SGB IX, § 84.2) immer schwieriger, Tätigkeiten für sie im Betrieb zu finden, die produktiv und ausführbar sind.

Gute Arbeitsgestaltung, auch bei den Jungen

Wenn der Betrieb nichts an der Arbeitsgestaltung ändert, wird sich die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter/innen mit dem Alter verschlechtern (siehe Abb. 02). Mit zunehmendem Anteil der ü50 gilt das also auch für die gesamte Belegschaft. Das Modell zeigt aber auch, dass die Streuung der Leistungsfähigkeit steigt (Wert b in Abb. 02). Bei dem/der einen sinkt die Leistungsfähigkeit, der dem/der anderen nicht.

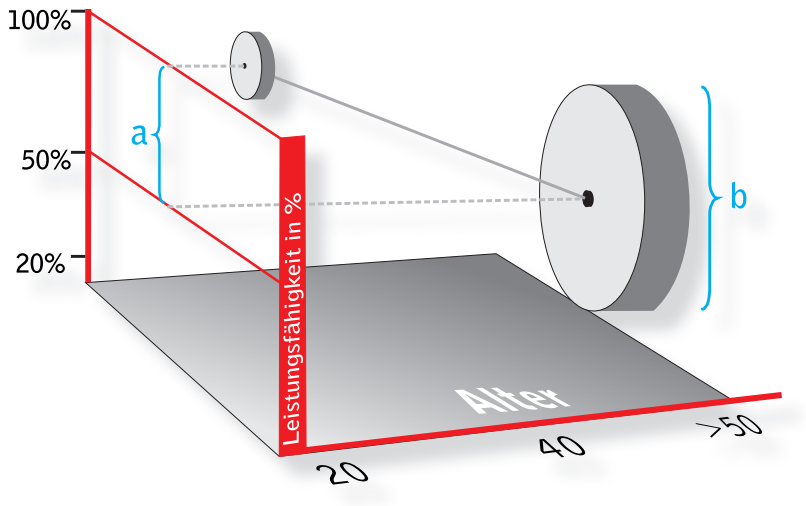


Abb. 02: Verlauf der Leistungsfähigkeit mit dem Altern. (Baltes-Kurve)
a = Durchschnittswert der Leistungsfähigkeit einer Altergruppe
b = Streuung der Arbeitsfähigkeit einer Altergruppe

Was kann man also tun, um vorzeitigen Verschleiß bei den Mitarbeiter/innen und damit den Fall der Leistungseinschränkung zu vermeiden? Untersuchungen zeigen, dass dies möglich ist, wenn man zwei Dinge gleichzeitig tut:

Gesundheitsressourcen

- Die Arbeitsorganisation inkl. der Arbeitszeitsysteme muss den neuesten Erkenntnissen entsprechend gestaltet sein. Die Gesundheitsressourcen der Mitarbeiter/innen müssen gestärkt werden. Darunter versteht man die Möglichkeiten und Fähigkeiten des/der Einzelnen, mit den Belastungen fertig zu werden. Die wichtigsten Gesundheitsressourcen sind der Handlungsspielraum bei der Arbeit, die Wertschätzung durch Kolleg/innen und Führungskräfte sowie Weiterbildungs- und Lernmöglichkeiten.
- Der/die einzelne Beschäftigte muss individuell gefördert werden. Seine bzw. ihre Stärken müssen zur Geltung kommen und die individuellen Belastungsgrenzen müssen berücksichtigt werden. Die beste Regulierung dafür ist eine funktionierende, ‚solidarische' Gruppen- oder Teamarbeit. Aber auch Personalentwicklungsgespräche und Qualifizierungsmaßnahmen tragen ihren Teil dazu bei.

Nachwuchs wird rar

Der Fachkräftemangel ist nicht gerade neu: Schon heute fehlen in vielen Regionen NC-Programmierer/innen, Maschinenführer/innen, Azubis und Ingenieur/innen. Der Mangel wird sich aber drastisch verschärfen. Das ist auch klar, wenn man bedenkt, dass es in Deutschland doppelt so viele 47-Jährige gibt wie Neugeborene. Wenn die heutigen

Babies ihre Lehre beendet haben und den Betrieben als Facharbeiter/innen zur Verfügung stehen, werden doppelt so viele Arbeitnehmer/innen in das Rentenalter kommen. Dazu kommt der Effekt, dass die meisten Beschäftigten das formelle Renteneintrittsalter gar nicht erreichen. Obwohl es derzeit bei 65 Jahren liegt, gehen die Beschäftigten in Deutschland durchschnittlich mit 60 Jahren aus dem Erwerbsleben. Teilweise liegt es daran, dass sie erwerbsunfähig werden. Die Betriebe sind also gut beraten, diese Entwicklung zu stoppen und durch entsprechende Gestaltung der Arbeitsbedingungen dafür sorgen, dass die Mitarbeiter/innen bis zum Rentenalter durchhalten können und wollen.

Zusammengefasst haben die Betriebe zur alternsgerechten Arbeitsgestaltung die folgenden Aufgaben:

1. Sie müssen dafür sorgen, dass Belastungen und Gesundheitsressourcen so ausgewogen sind, dass die Mitarbeiter/innen auch im Alter von 50 Jahren und mehr noch arbeitsfähig einsetzbar sind. Kurz gesagt: Die Betriebe müssen auch mit einer Belegschaft aus vielen ü50 innovativ und produktiv sein.
2. Das Wissen und die Kontakte der steigenden Zahl von Mitarbeiter/innen, die aus dem Erwerbsleben und damit dem Betrieb ausscheiden, müssen betrieblich weiter gegeben werden.
3. Der Personalbedarf bei steigender Verrentung und sinkender Zahl von Nachwuchskräften muss gesichert werden, auch durch interne Fortbildung.
4. Die Leistungsgewandelten müssen eine ihren Möglichkeiten angepasste Aufgabe bekommen und dafür qualifiziert werden.

Es ist noch viel zu tun in den Betrieben

Die Betriebsräte auf der Schmiedekonferenz 2008 schätzten den betrieblichen Handlungsbedarf unterschiedlich hoch ein (Abbildung 04).

Die Nennungen der BR-Kolleg/innen spiegeln die betriebliche Diskussion wieder: Auftragseinbrüche durch die Krise, Auslagerungsdebatten und Leistungskennziffern wie OEE (Overall Equipment Efficiency) haben ein höheres Gewicht als das Thema Demografie. Dazu kommt: Wer heute keine alternsgerechte Arbeitsgestaltung pflegt, hat morgen kein Problem. Sondern erst übermorgen, dafür umso verheerender: Der Handlungsbedarf wird in den meisten Betrieben im kommenden Jahrzehnt dramatisch steigen (siehe Abbildung 03).

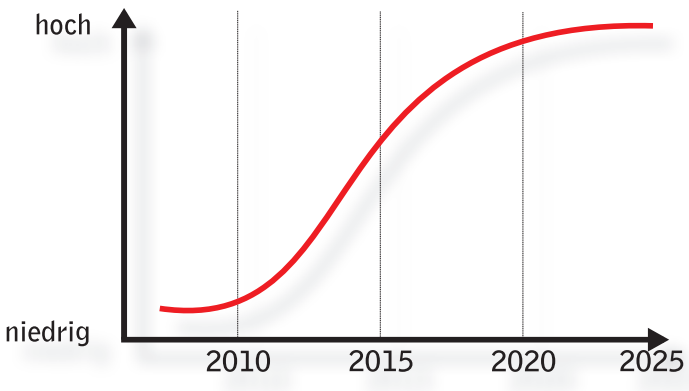
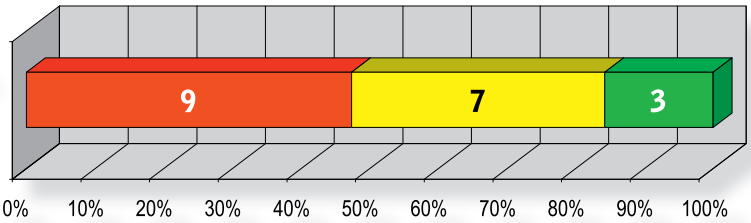


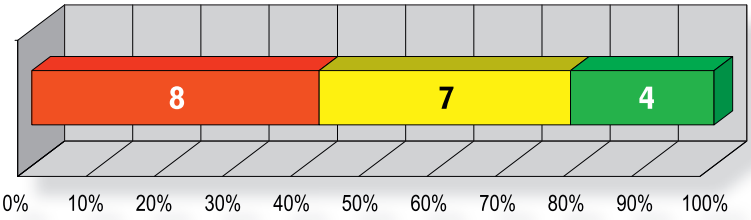
Abb. 03: Entwicklung des betrieblichen Handlungsbedarfes zum Thema demografischer Wandel: Rekrutierung, Arbeitsgestaltung und Mitarbeiterbindung

Bei uns im Betrieb schätze ich angesichts der demografischen Entwicklung den Handlungsbedarf wie folgt ein:

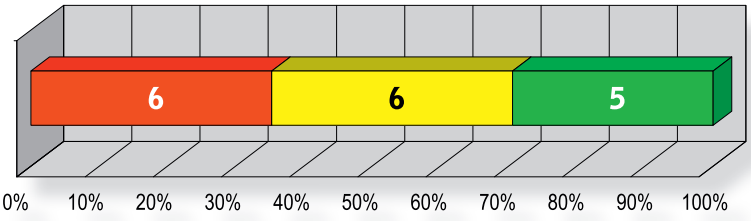
3.1 Grundlegende **Informationen** zum demografischen Wandel für die Belegschaft



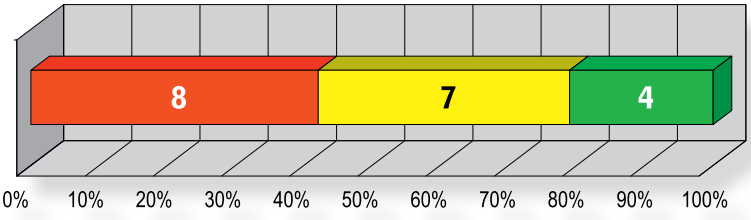
3.2 Planung/Umsetzung eines betrieblichen **Demografieprojektes**



3.3 Bereitstellung von **Ressourcen** (Zeit und Geld für ein Demografieprojekt)



3.4 Durchführung einer **Altersstrukturanalyse**



Sk 2008

Abb. 04: Ergebnisse der Betriebsrätebefragung Schmiedekonferenz 2008 (19 Betriebe)

ZITAT

„Die Betriebe müssen bereits heute handeln, um den künftig akut werdenden demografischen Wandel zu bewältigen. Hierbei unterschätzen viele gemäß unserer Erfahrung vor allem die strategischen Aufgaben der Personalarbeit. Insbesondere Rekrutierung, Mitarbeiterbindung und Qualifizierung werden zusehends wichtiger."

Prof. Dr. Thomas Langhoff, prospektiv Gesellschaft für betriebliche Zukunftsgestaltungen mbH, Geschäftsführer

2. Betriebliche Gestaltungsfelder Alternsgerechte Arbeitsgestaltung

Es werden sieben betriebliche Gestaltungsfelder beschrieben, die alle betrachtet werden müssen. Die Reihenfolge ist unterschiedlich und hängt von der betrieblichen Situation und Vorarbeiten ab. Die sieben Handlungsfelder werden als Leitstand ‚Alternsgerechte Arbeitsgestaltung' (Age²) dargestellt (siehe Abbildung 05). Checklisten zur Ermittlung des betrieblichen Handlungsbedarfes wurden als Tool entwickelt (ABI 02, 1–7).

Age²-Strategie-Cockpit
Projektsteuerung ›Alternsgerechte Arbeitsgestaltung

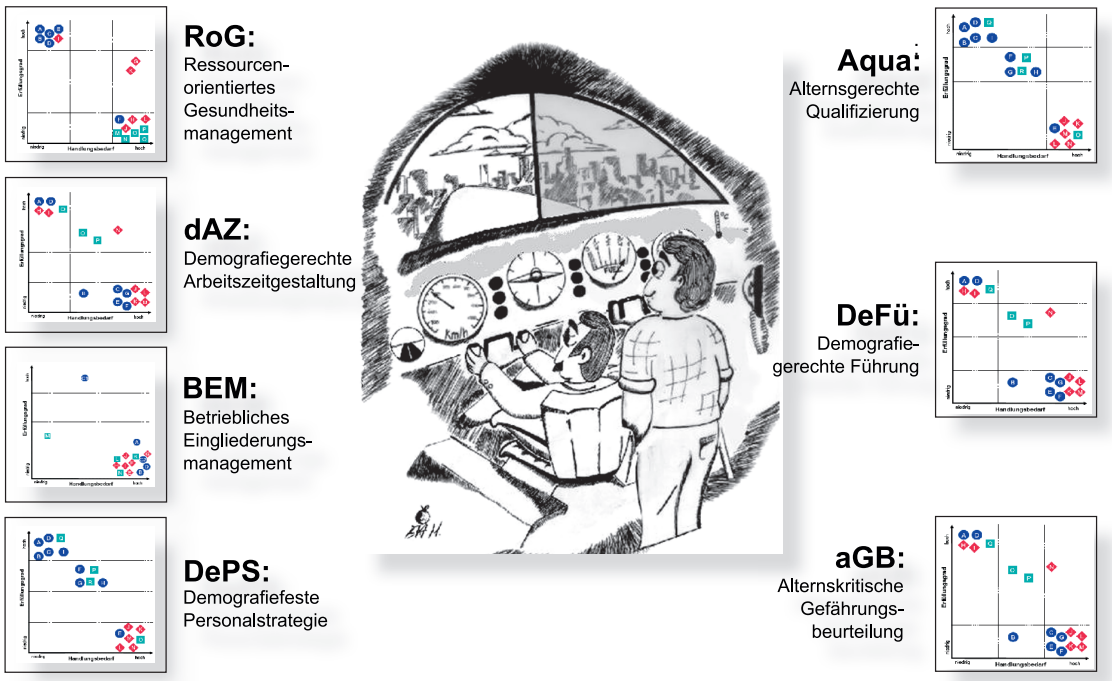


Abb. 05: Leitstand Age² – Alternsgerechte Arbeitsgestaltung: 7 Handlungsfelder

2.1 Handlungsfeld 1 Ressourcenorientiertes Gesundheitsmanagement

Arbeits-fähigkeit bis zum Renten-eintrittsalter erhalten!

Die Arbeitsbedingungen sollen so gestaltet sein, dass ein/e normale/r Beschäftigte/r bis zum gesetzlichen Renteneintrittsalter seine/ihre Tätigkeit ausüben kann. In vielen Berufen ist das heute unmöglich. Der Betrieb kann prinzipiell in zwei Richtungen die Arbeit besser gestalten (siehe Abbildung 06).

Entweder er senkt die Belastungen – durch zusätzliches Personal und damit verbunden mehr Pausen und bessere Schichtsysteme; natürlich auch durch ergonomischere Arbeitsumgebungsgestaltung – von besserer Beleuchtung bis Hebehilfen und Lärmschutzmaßnahmen.

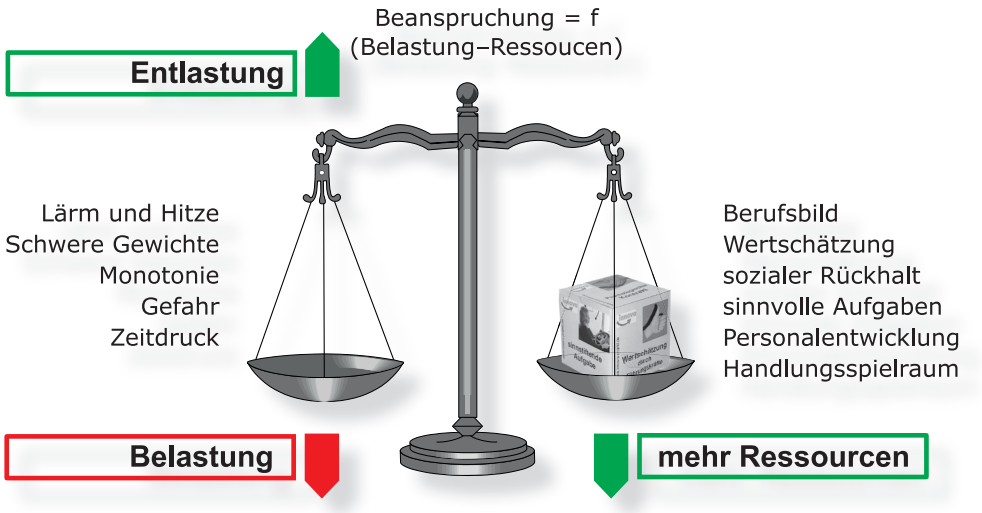
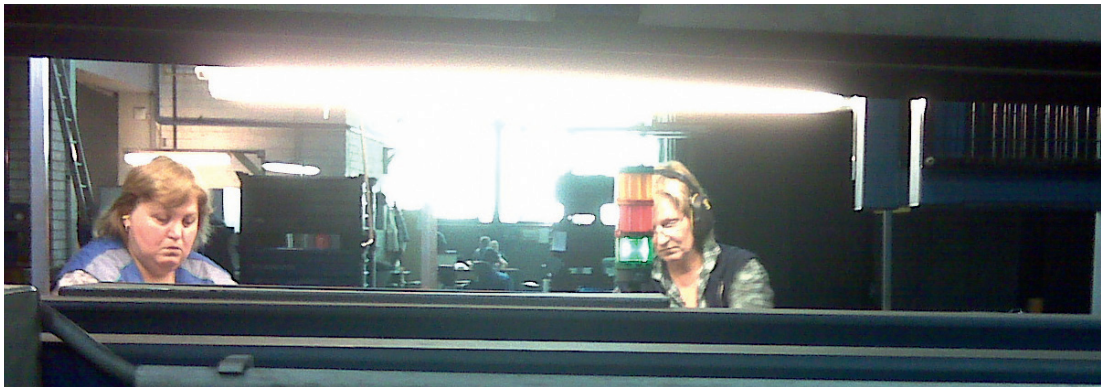


Abb. 06: Belastungen und Gesundheitsressourcen – die Arbeitsfähigkeitswaage

Absenkung der Belastungen wird schwierig

Jeder weiß, wie viel Energie Betriebsräte in den vergangenen 20 Jahren in die Belastungsbegrenzung gesteckt haben. Da ist in vielen Betrieben nur schwer etwas zusätzlich durchzusetzen. Eine andere Richtung ist da manchmal leichter zu erreichen – die Stärkung der Gesundheitsressourcen. Diese sorgen dafür, dass die Arbeitnehmer/innen besser mit den Belastungen klar kommen. Dazu wurden in den Schmiedebetrieben die folgenden 5 Aspekte ermittelt:

- Vergrößerung des Handlungsspielraumes: Die Kolleg/innen wollen besser beteiligt werden an Entscheidungen im Bereich ihrer Aufgabe.
- Wertschätzung durch Führungskräfte. Hier sehen die Beschäftigten oft den größten Handlungsbedarf.
- Sinnvolle Aufgabe bzw. ganzheitliche Tätigkeiten.
- Sozialer Rückhalt unter den Kolleg/innen. Dieser Aspekt ist in den Schmiedebelegschaften häufig gut erfüllt.
- Weiterbildung bzw. anforderungsgerechte Qualifikation.



Alternsgerechte Arbeitsgestaltung – **B**eteiligungs-**I**nstrumente für BR (**ABI**)

ABI01	Foliensatz für den Betriebsrat
ABI02-1	Checkliste Handlungsbedarf des Betriebes zur ressourcenorientierten Arbeitsgestaltung
ABI08	Auftrag alternsgerechte Belastungsbeurteilung
ABI09	Gesundheitsressourcenabfrage
ABI10	Ressourcenwürfel

2.2 Handlungsfeld 2: Demografiegerechte Arbeitszeitgestaltung

Die Arbeitszeit muss begrenzt werden.

Ein Hauptgrund für die Überforderung von Mitarbeiter/innen ist die Kombination von langen Arbeitszeiten (über 40 oder sogar 45 Std.) mit hohem Leistungsdruck und Verantwortung. Eine Begrenzung der Höchstarbeitszeiten ist also ein Schritt in die richtige Richtung.

Nacht- und Schichtarbeit sind ungesund…

Ein weiterer Grund für den vorzeitigen Verschleiß von Mitarbeiter/innen ist die Zunahme von Nacht-, Schicht- und Wochenendarbeit. Schichtarbeiter/innen schlafen schlechter. Sie sind höher belastet und ihre Arbeitsfähigkeit nimmt im Laufe des Erwerbslebens schneller ab als bei Tagschichtler/innen (siehe Abbildung 07).

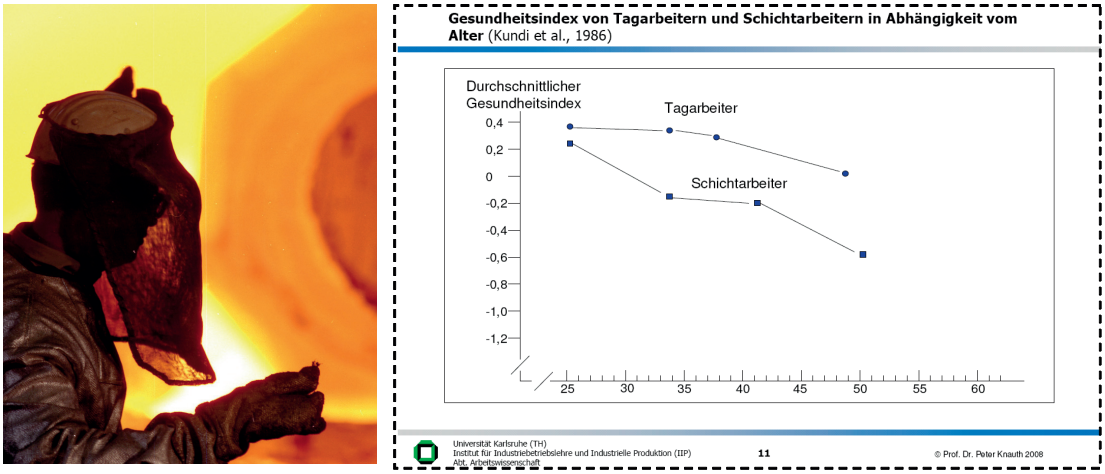


Abb. 07: Gesundheitsindex für Tag- und Schichtarbeiter/innen

Nacht- und Schichtarbeitnehmer/innen sind überproportional häufig von chronischen Krankheiten wie Diabetes betroffen, Nachtschichtunfähigkeit zählt zu den einschneidendsten Einsatzeinschränkungen. Die Belastung durch Schlafstörungen steigt stark mit dem Alter (siehe Abbildung 08). Nachtarbeit ist ungesund und ihre Vermeidung ist die beste Art der Erhaltung der Arbeitsfähigkeit.

…besonders für ältere Arbeitnehmer/innen

Insbesondere die Schlafstörungen treffen die älteren Kolleg/innen härter, wenn sie schon länger Schichtarbeitszeit verrichten. Das zeigt auch die Bewertung der Schichtarbeiter in einem der Modellbetriebe:

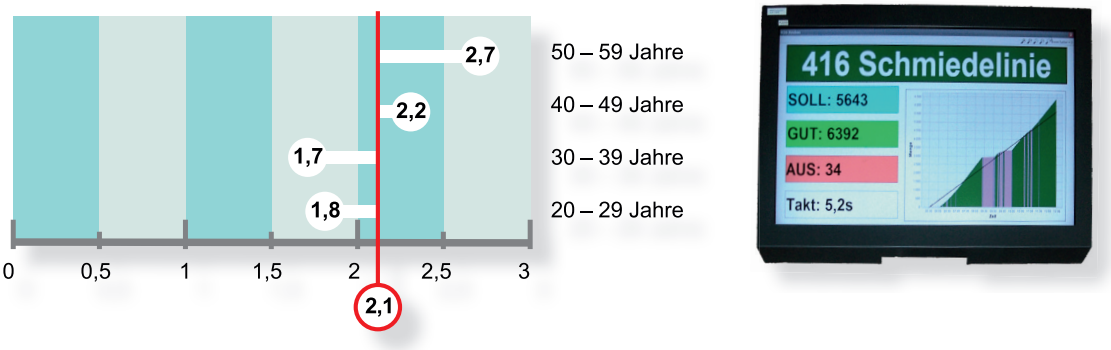


Abb. 08: Schlafstörungen im 3-Schichtbetrieb (Modellbetrieb Schmiede, 39 Mitarbeiter)
Index: 0=nicht belastend; 1=gut verkraftbar; 2=sehr belastend; 3=überlastend

Nacht-schichtarbeit vermeiden

In vielen Fällen ist Nachtarbeit lediglich mit wirtschaftlichen Gründen, zur besseren Auslastung der Betriebsmittel begründet. Hier ist immer zu fragen, ob es nicht Alternativen zur Nachtarbeit gibt. Beispielsweise können Nachtschichten mit weniger Leuten besetzt werden und die dazugehörigen Arbeiten werden von den Tagschichten erledigt. Viele Mitarbeiter/innen haben sich inzwischen aber an ihre Zuschläge gewöhnt und sehen die Reduzierung der Nachtarbeit als finanzielle Bedrohung.

Schicht-unfähigkeit vermeiden

Die Nachtarbeit in einigen Branchen – wie beispielsweise Schmieden – ist aber technologisch bedingt: Das Abschalten eines Glühofens ist aufwändig. Also muss alles getan werden, um die Belastungen durch die Schichtarbeit zu begrenzen und letztendlich die Schichtunfähigkeit zu vermeiden. Mittlerweile gibt es Konzepte zur gesünderen – oder richtiger: weniger gesundheitsschädlichen – Gestaltung der Schicht- und Nachtarbeit. Viele Modelle sind in den letzten Jahren erprobt worden, insbesondere mit folgenden Merkmalen:

- kurze Nachtschichtzyklen: Höchstens 2 (maximal 3) Nachtschichten hintereinander, danach möglichst mindestens 2 Freischichten
- späterer Wechsel Nacht- zu Frühschicht als die übliche Uhrzeit von 6 Uhr, beispielsweise 7 Uhr
- Kurzpausenkonzept. Die Mitarbeiter/innen können die Pausenlänge und -lage mitgestalten, auch individuell

Auf die altbekannten Anforderungen wie Vorwärtsrollieren (Früh- → Spät- → Nachtschicht) wird dadurch natürlich nicht verzichtet.

Schicht-umstellungen stoßen auf Widerstand. Hinterher sind aber die meisten zufriedener!

In einem Schmiedebetrieb mit 39 Schichtarbeitern wurde das Schichtmodell umgestellt. Nach einem halben Jahr wurde es durch die betroffenen Beschäftigten bewertet. Es wurde getrennt nach der Zufriedenheit mit dem Schichtmodell und nach der Zufriedenheit mit einzelnen Änderungen gefragt. Die Ergebnisse waren trotz anfänglicher Skepsis ermutigend (siehe Abbildung 09):

- Nach Schulzensuren wurde das neue Modell mit einer glatten 2 bewertet, für ein Schichtmodell außergewöhnlich gut.
- Nur 2 von 39 betroffenen Mitarbeiter/innen bewerteten die Umstellung als Verschlechterung (5 %).
- Die Zufriedenheit mit den Änderungen wurde im Durchschnitt mit 2,7 bewertet. Abwertungsgründe waren vor allem das parallel eingeführte Lebensarbeitszeitkonto und die Handhabung von Schichtplanänderungen durch die Führungskräfte.
- Die kurzen Zyklen wurden mit 2,1 gut bewertet.

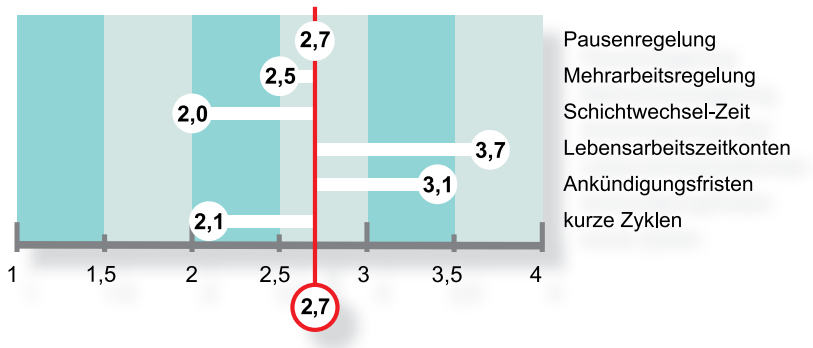


Abb. 09: Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Änderung unterschiedlicher Komponenten des Schichtmodells

Alternsgerechte Arbeitsgestaltung – **B**eteiligungs-**I**nstrumente für BR (**ABI**)

- ABI01 Foliensatz für den Betriebsrat
- ABI02-2 Checkliste Handlungsbedarf des Betriebes zur alternsgerechten Schicht- und Nachtarbeitszeitgestaltung
- ABI005 Bausteine demografiegerechte Schicht- und Nachtarbeitszeit
- ABI006 Abfrage demografiegerechte Schicht- und Nachtarbeitszeit
- ABI007 demografiegerechtes Schichtmodell – Praxisbeispiel

2.3 Handlungsfeld 3: Betriebliches Eingliederungsmanagement

Leistungseingeschränkten Mitarbeiter/innen müssen Angebote gemacht werden

Die Leistungseinschränkungen älterer Mitarbeiter/innen nehmen zu – nicht bei jedem/jeder, aber eben im Durchschnitt. Mit gutem Willen und entsprechenden Maßnahmen ist es möglich, sie trotzdem im Betrieb weiter zu beschäftigen, eventuell mit geänderten Aufgaben. Der ‚gute Wille' ist betrieblich auch nicht mehr freiwillig: Seit 2006 schreibt das Sozialgesetzbuch IX im § 84, Abs. 2 vor, dass der Betrieb hier Angebote zur Wiedereingliederung machen muss, wenn ein/e Arbeitnehmer/in mindestens 6 Wochen innerhalb des letzten Jahres arbeitsunfähig war. Betriebsräte können sich darauf berufen.

Schonarbeitsplätze sind ein Teil der Lösung

Schonarbeitsplätze sind hier nur eine Lösung unter vielen: Der bessere Weg ist es, dass die Arbeit schon für die Jungen so gestaltet wird, dass die Leistungseinschränkung erst gar nicht oder später oder nicht so schwer eintritt. Die Verfügbarkeit von Schonarbeitsplätzen hat zudem stark abgenommen. Eine bessere Lösung ist es auch in aller Regel, wenn der/die Kollege/in trotz Einschänkung in seinem/ihren Arbeitsbereich integriert bleibt – mit entsprechender Verschiebung der Zuständigkeiten. Eine Mehrbelastung der direkten Kolleg/innen ist aber kritisch zu sehen.

Alternsgerechte Arbeitsgestaltung – **B**eteiligungs-**I**nstrumente für BR (**ABI**)

- ABI01 Foliensatz für den Betriebsrat
- ABI02-3 Checkliste Handlungsbedarf des Betriebes zum betrieblichen Eingliederungsmanagement
- ABI11 Grobkonzept zum idealtypischen Vorgehen beim BEM
- ABI12 Betriebsvereinbarung BEM

2.4 Handlungsfeld 4: Demografiefeste Personalstrategien

Seit einigen Jahren sind junge Fachkräfte zunehmend schwerer zu rekrutieren: Im vergangenen Jahr wurden nur noch halb so viele Geburten in Deutschland registriert wie im Baby-Boomer-Jahr 1964. Viele Ältere gingen durch Vorruhestandsregelungen dem Betrieb verloren. Jüngere wurden aber über Jahre hinweg auch nicht eingestellt. Dadurch zeigt sich heute ein (relativ steiler) Altersberg zwischen 45 und 55 Jahren. Er bewegt sich auf die 50-60 Jahre zu. Es wird in 10-15 Jahren einen hohen Ersatzbedarf geben und der Betrieb muss wirtschaftlich mit ü50-, ü55- oder sogar ü60-Mitarbeiter/-innen produktiv und innovativ geführt werden.

Der Handlungsbedarf im Bereich „Demografiefeste Personalstrategien" betrifft 3 Richtungen (Abbildung 10):

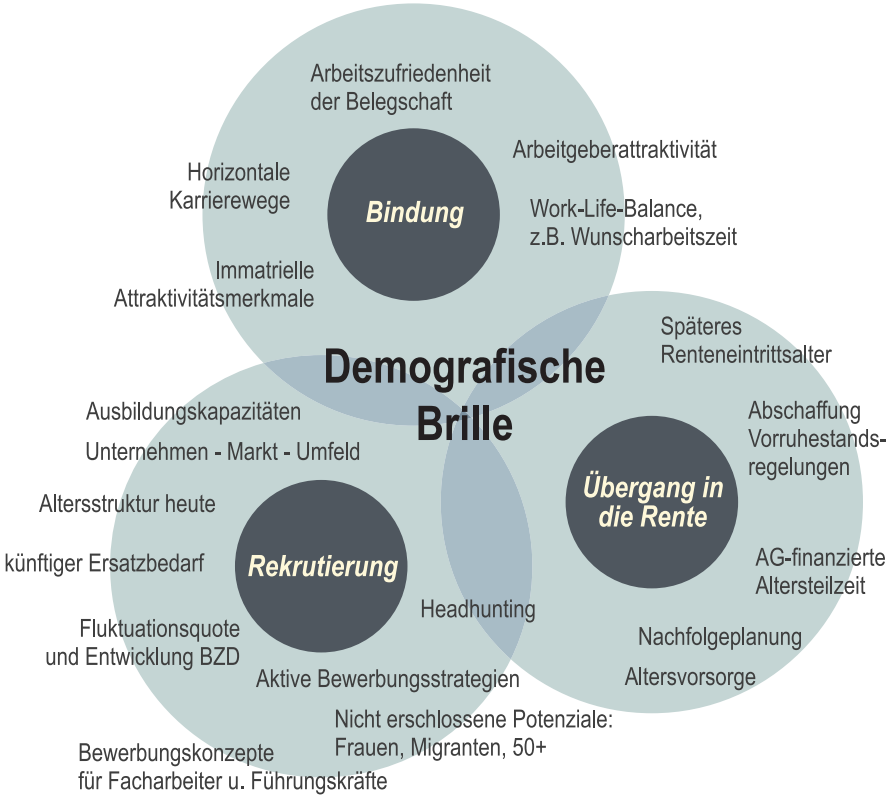


Abb. 10: Betriebliche Handlungsfelder bei demografiefestern Personalstrategien

Rekrutierung: Spätestens nach Ende der aktuellen Weltwirtschaftskrise bedarf es intelligenter Wege, den Personalbedarf für alle Qualifikationsgruppen zu decken. Hier konkurrieren Schmiedebetriebe mit Maschinenbauern, Automobilwerken und Banken um Azubis, Facharbeiter/innen, Ingenieure und andere Qualifikationsgruppen.

Die meisten Betriebe werden ohne erhebliche Anstrengungen bei der innerbetrieblichen Weiterbildung Schwierigkeiten bekommen, die ausgeschriebenen Stellen mit geeigneten Bewerber/innen zu besetzen.

Mitarbeiterbindung: Schon jetzt ist es ärgerlich, gute Leute durch Eigenkündigung zu verlieren. Der Betriebsrat eines Kölner Energiemaschinenherstellers hat kalkuliert, dass jeder Eigenkündigungsfall durchschnittlich 100.000 Euro Aufwand für Einstellung und Einarbeitung des Ersatzkandidaten sowie Störungen der Abläufe verursacht (ABI 15).

Übergang in die Rente: Die gesetzlichen Bedingungen haben sich für die Arbeitnehmer/innen verschlechtert: Nicht nur steigt das Renteneintrittsalter schrittweise auf 67 Jahre; auch die Bedingungen für Altersteilzeit und die Regelungen für ältere Arbeitslose, Berufs- und Erwerbsunfähige haben sich verschlechtert. Viele werden sich den vorzeitigen Ausstieg aus dem Erwerbsleben nicht mehr leisten können. Das gilt selbst dann, wenn die Leistungsfähigkeit aufgrund jahre-/jahrzehntelanger Fehl- und Überbelastungen gesunken ist. Einige Betriebe reagieren mit der Schaffung von Lebensarbeitszeitkonten – aber diese Zeit des vorzeitigen Ausstiegs ist dann – oft teuer – durch längere Arbeitszeiten in jüngeren Jahren erkauft. Nicht in jedem Betrieb beurteilen die Mitarbeiter/innen ihre Möglichkeiten so optimistisch wie in der Schmiede bei den DEW in Krefeld (2009, siehe Abbildung 11). Aber auch hier sind die Älteren skeptischer. Frage: „Sie können Ihre derzeitige Aufgabe im Betrieb ggf. bis zum Austritt aus dem Berufsleben ausfüllen.

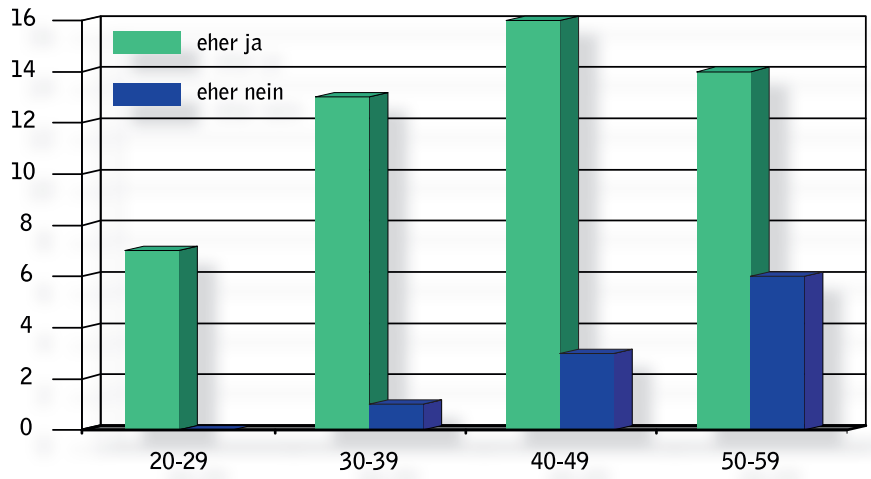


Abb. 11: Eigeneinschätzung zum „Durchhalten" in der DEW-Schmiede Krefeld 2009

Oftmals haben in der Vergangenheit gesetzliche oder tarifliche Regelungen für ältere Beschäftigte den Übergang in die Rente erleichtert. Diese Regelungen wurden u. a. dazu genutzt, in den Betrieben Personal „sozialverträglich" zu reduzieren oder den Beschäftigten ein vorzeitiges Ausscheiden auf eigenen Wunsch zu ermöglichen (auch aus Gründen wie Krankheit, Leistungseinschränkungen, usw.). Folgende Rahmenbedingungen waren dabei wichtig:

- Bezug des Arbeitslosengeld I (ALG I) für die Dauer von 32 Monaten ab 55 Jahre
- Ungekürzte Rentenzahlung ab 60 Jahre, später wurde der vorzeitige Rentenbezug mit Abschlägen belegt (0,3% pro Monat). Auf die Maximaldauer des vorzeitigen Rentenbezugs von 5 Jahren ergab das 18% Rentenminderung.
- Altersteilzeit (ATZ, war gesetzlich und ergänzend tariflich geregelt).

Nach wie vor glauben viele Beschäftigte, früher aus dem Berufsleben aussteigen zu können, wie u.a. eine Befragung bei dem Pegasus-Modellbetrieb Deutsche Edelstahlwerke gezeigt hat. Von 61 Befragten gehen weiterhin 42 Beschäftigte davon aus, frühzeitig aus dem Berufsleben auszuscheiden, entweder vor dem 60. Lebensjahr oder spätestens zwischen dem 60. und 63. Lebensjahr. Nach Auffassung des Betriebsrates hat nur ein Drittel der befragten Mitarbeiter eine realistische Vorstellung davon, wann sie aus dem Erwerbsleben unter finanziell verkraftbaren Bedingungen aussteigen können.

Die aktuelle Situation
Folgende Regelungen kennzeichnen heute den Übergang in die Rente:

Gesetzliche Regelungen
- Das Renteneintrittsalter wird/wurde nach dem RV-Altersgrenzenanpassungs-Gesetz vom 09.03.2007 stufenweise auf 67 Jahre erhöht. Der Rentenbezug kann mit Abschlag (immer noch 0,3% pro Monat) bis zu 2 Jahre vorgezogen werden, wenn eine Mindestanrechnungsdauer erreicht wird (35 Jahre). Vorzeitiger Bezug der Altersrente ist für bestimmte Jahrgänge mit 63 Jahren möglich.
- Das Altersteilzeitgesetz (AltTZG) vom 23.07.1996 lief zum 31.12.2009 aus und wird voraussichtlich nicht mehr verlängert oder erneuert.
- Der max. Bezugszeitsraum für das Arbeitslosengeld (ALG I) wurde ab vollendetem 55./58. Lebensjahr auf maximal 18/24 Monate gekürzt (abhängig von der Versicherungspflicht in den letzten 5 Jahren vor der Arbeitslosenmeldung).
- Wegfall der so genannten 58er-Regelung zum 01.01.2008: Ältere Arbeitslose ab 58 Jahren können Arbeitslosengeld I unter erleichterten Bedingungen nicht mehr beziehen.

Tarifliche Regelungen:
Altersteilzeittarifverträge für einige Branchen (bspw. Metall & Elektro 2010, Stahl 2006) wurden inzwischen geschlossen. Somit ist Mitarbeiter/innen aus diesen Branchen ein früherer Ausstieg aus dem Berufsleben mit teilweisem finanziellem Ausgleich ermöglicht, jedoch nur unter Berücksichtigung des RV-Altersgrenzenanpassungs-Gesetzes (s.o.) und verschlechterten Konditionen. Die Tarifverträge regeln auch eine Quote an Beschäftigten im Betrieb, die maximal von dem Altersteilzeit-Tarifvertrag gleichzeitig Gebrauch machen können. 4% aller Beschäftigten dürfen im Metall- und Elektrobereich gleichzeitig in der aktiven und inaktiven Phase der Altersteilzeit (ATZ) sein. Somit haben sich die Vorzeichen zum frühen Austritt aus dem Betrieb erheblich verändert.

Alternsgerechte Arbeitsgestaltung – **B**eteiligungs-**I**nstrumente für BR (**ABI**)

ABI01	Foliensatz für den Betriebsrat
ABI02-4	Checkliste Handlungsbedarf des Betriebes zur demografiefesten Personalplanung
ABI13	Übergangskonzept in die Rente
ABI14	Anforderungen an eine Altersstrukturanalyse
ABI15	Kosten Personalverlust (Eigenkündigungen)
ABI16	Personalstatistik

2.5 Handlungsfeld 5: Alternsgerechte Qualifizierung

Es gibt viele Argumente, warum ältere Mitarbeiter/innen nicht mehr geschult werden. Aber keine guten: Zukünftig wird ein 50-jähriger Schmied bis zu 17 Jahre (bis zum 67. Lebensjahr) von einer Fortbildungsmaßnahme profitieren und ebenso lange der Betrieb. Auch dass die älteren Mitarbeiter/innen lernunwilliger wären als jüngere, ist widerlegt. Aber natürlich müssen erwachsenengerechte Qualifizierungsangebote da sein – orientiert an den eigenen Aufgaben – niemand will mehr altgriechische Vokabeln lernen, ohne zu wissen, wozu man die braucht.

In einem der Modellbetriebe wurde ein Qualifizierungssystem aufgebaut, welches systematisch für alle Schmiede die Beherrschung der Tätigkeiten inklusive der Umfeldaufgaben im eigenen Aufgabenbereich anstrebt. Das ist vielseitiger, weniger belastend und wird im Entgeltsystem auch noch berücksichtigt. Dann machen die Kolleg/innen auch mit, gerade die älteren.

INTER VIEW

Demografischer Wandel bei Dr. Bergfeld Schmiedetechnik GmbH Solingen, Interview 2009 mit Dr. Hanjo Bergfeld, Geschäftsführer

Die Dr. Bergfeld Schmiedetechnik GmbH stellt Schmiedeteile überwiegend für die Automobilindustrie her. Die Hälfte davon sind Sicherheitsteile. Qualität und Beherrschung der Prozesse spielen eine herausragende Rolle: Der Betrieb ist nach ISO 9001:2000 und TS 16949 zertifiziert. Die Nacharbeitsquote inkl. Ausschuss liegt bei 0,5 %. Die Motivierung und Befähigung der Mitarbeiter/innen steht seit der Übergabe des Betriebes vor 13

Schmied der Firma Bergfeld. Dr. Hanjo Bergfeld (Geschäftsleitung, rechts); Thorsten Filter (Betriebsleitung, Mitte), Bernd Schernowski (Technische Leitung, links)

Jahren im Fokus. „Wir haben mit allen Mitarbeiter/innen die Leitsätze für die Unternehmenskultur formuliert", so Dr. Hanjo Bergfeld. In der Schmiede gibt es viele hoch belastende Faktoren wie schwere Gesenke und Schmiedeteile sowie schwierige klimatische Bedingungen mit Zugluft und heißen Zonen. Ergonomische Maßnahmen wie Hebehilfen und Fußschaltergestaltung wurden bereits größtenteils realisiert.

Frage: Welche 2-3 Entwicklungen sehen Sie in den nächsten 5-10 Jahren für Ihren Betrieb als am wichtigsten an?
„Wir haben den Weg von der Lohnschmiede zur Eigenentwicklung beschritten und bereiten andere Standbeine neben der Kundenbranche Automobil vor. Zudem wollen wir verstärkt in den Entwicklungsprozess beim Kunden einbezogen werden."

Frage: Wie sehen Sie in Ihrem Betrieb die Personalsituation angesichts des demografischen Wandels in Deutschland?
„In den vergangenen 10 Jahren ist es gelungen, den Altersdurchschnitt bei 42 Jahren zu halten. Wir haben zusätzlich junge Leute eingestellt. Dies ist jedoch mit Wachstum bzw. Personalaufbau verknüpft gewesen, der in den kommenden Jahren – auf Grund der Entwicklung in den Kundenmärkten – nicht zu erwarten ist. Wir wollen erreichen, dass die Arbeit so gestaltet ist, dass möglichst alle ihr Rentenalter erreichen, und das mit Lust an der Arbeit. Leichtarbeitsplätze sind für uns höchstens eine Notmaßnahme bei unvermeidbaren Leistungseinschränkungen. Einfach ausgedrückt: Wir wollen die ‚Alterung verlangsamen' und uns auf die Stärken der älteren Mitarbeiter/innen konzentrieren."

Frage: Das hört sich nach einem Jungbrunnen im Hof an: Welche Maßnahmen stellen Sie sich denn vor?
„Wir müssen beides gleichzeitig tun – die Belastungen begrenzen und die Zufriedenheit steigern: Bei den Belastungen haben wir die Erholzeiten in die Takte eingebaut – für alle: junge und ältere Mitarbeiter/innen. Zwar sinkt damit der stündliche Mengenausstoß, aber wirtschaftlich rechnet sich der Nutzungsgrad der Anlage durch höhere Personalverfügbarkeit. Andererseits bleiben die Mitarbeiter/innen langfristig arbeitsfähig – angestrebt ist das über die gesamte Lebensstrecke.
Bei Mitarbeitermotivation und -schulung wollen wir uns weiter verbessern. Es gibt sehr viele Anregungen und Ideen aus Reihen der Belegschaft. Wenn die Mitarbeiter/innen die Werthaltigkeit ihres Beitrages erkennen, wirkt sich das auch auf ihre Identifikation mit dem Betrieb und den Produkten aus. Wir folgen der Logik: Fähigkeiten erzeugen Zufriedenheit. Davon wird die Gesundheit gefördert. Das führt zu weniger Arbeitsunfähigkeit, Berufsunfähigkeit und höherer Arbeitsfähigkeit. Die Wirksamkeit der Maßnahmen wird zumindest jährlich in einer Befragung festgestellt."

Frage: Was können Politik und Tarifpartner beitragen?
„Die Versäumnisse in der Schulausbildung kosten in der Industrie 50 Jahre lange nach dem Schulabschluss viel Geld. Das gilt auch für angelernte Tätigkeiten. Selbst die Ungelernten werden immer ungelernter! Auch hier ist ein grundsätzliches Verständnis der Zusammenhänge, der Arbeitseinstellung und nicht zuletzt das Beherrschen der deutschen Sprache unerlässlich. Die Schulen müssen Integration und Qualität der Schulbildung erheblich verbessern. Die tariflichen Leistungsbeurteilungsmerkmale könnten differenzierter sein. Beispielsweise sollte das Kriterium ‚Kooperationsbereitschaft' möglich sein. Zurzeit nehmen wir den Umweg über einen übertariflichen Entgeltbaustein."

Frage: Welche Botschaft haben Sie an Ihre Kollegen/innen in anderen Schmieden?
„Wenn es nicht über spezielle Wege – wie Personalaufbau – gelingt, den Anteil der Jüngeren und das Durchschnittsalter konstant zu halten, müssen Sie eben die vorhandenen Mitarbeiter/innen jung halten!"

Das Interview wurde durch Kai Beutler und Rudi Bender, MA&T Sell & Partner GmbH durchgeführt.

Alternsgerechte Arbeitsgestaltung – **B**eteiligungs-**I**nstrumente für BR (**ABI**)
- ABI01 Foliensatz für den Betriebsrat
- ABI02-4 Checkliste Handlungsbedarf Betrieb zum vorzeitigen Rentenübergang

2.6 Handlungsfeld 6: Demografiegerechte Führung

Führungskräfte haben einen hohen Einfluss und damit Verantwortung für die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter/innen in ihrem Zuständigkeitsbereich.

Alternsgerechte Arbeitsgestaltung – **B**eteiligungs-**I**nstrumente für BR (**ABI**)
- ABI01 Foliensatz für den Betriebsrat
- ABI02-6 Checkliste Handlungsbedarf Betrieb zu demografiegerechtem Führen

Weitere Tools zu diesem Thema finden sich auf der Projekt-CD Pegasus.

2.7 Handlungsfeld 7: Alternskritische Gefährungsbeurteilung

Bei der Konzipierung und Durchführung der gesetzlich vorgeschriebenen Gefährdungsbeurteilung (Arbeitsschutzgesetz § 5) muss gewährleistet sein, dass die besonderen Leistungsvoraussetzungen älterer Beschäftigter berücksichtigt werden. Die ü50 müssen bei der Beurteilung angemessen berücksichtigt werden, beispielsweise in Gesundheitszirkeln und bei Befragungen. Die Leistungsgrenzen sind ggf. nach Alter zu differenzieren. Die konkreten Anforderungen sind in Tool ABI02 im Abschnitt 2.7 beschrieben.

Alternsgerechte Arbeitsgestaltung – **B**eteiligungs-**I**nstrumente für BR (**ABI**)

ABI01	Foliensatz für den Betriebsrat
ABI02-7	Checkliste Handlungsbedarf des Betriebes zur alternsdifferenzierten Gefährdungsbeurteilung

3. Betriebsprojekt Age² – Alternsgerechte Arbeitsgestaltung

In den Betriebsprojekten wurde ein Vorgehenskonzept in 4 Schritten entwickelt:

Schritt 1: Analyse
In jedem der beteiligten Modellbetriebe fand zu Projektbeginn ein Auftaktgespräch statt. Dabei wurden die Kriterien vereinbart, nach denen eine Altersstrukturanalyse ASTRA® erstellt wurde. Anhand von Hochrechnungen der Daten zu Alter, Funktion, Anzahl der Arbeitsunfähigkeitstage etc. wurde deutlich, wohin sich die Betriebe innerhalb der nächsten 10 Jahre entwickeln. Zusätzlich wurde mittels des demografieorientierten Strategie-Cockpits Age²® (Alternsgerechte Arbeitsgestaltung) untersucht, zu welchen Gestaltungsfeldern bereits heute etwas getan wird und wo besonders hoher Handlungsbedarf besteht. Dabei hatte sich heraus kristallisiert, dass in jedem Betrieb mindestens zwei der sieben zentralen Gestaltungsfelder von Belang sind. Die einzelnen Checklisten des Strategie-Cockpits Age²® stehen als Tool ABI02 auf der CD zur Verfügung.

Schritt 2: Auftrag
In den Betrieben wurde das Projekt offiziell mit einem Kick-Off-Workshop eingeläutet. Jedes Unternehmen hat dazu eine für das Projekt zuständige Projektgruppe eingerichtet, in der wichtige Entscheidungsträger eingebunden sind (Personalleiter, Betriebsrat, Produktionsleiter, Sicherheitsfachkraft, Betriebsarzt etc.) und die zusammen mit den wissenschaftlichen Partnern prospektiv GmbH und MA&T GmbH das Projekt im jeweiligen Betrieb vorantreibt. Der Projektgruppe wurden die Ergebnisse der Altersstrukturanalyse ASTRA® und des Strategie-Cockpits Age²® vorgestellt. Auf Basis dieser Ergebnisse wurden die konkreten Ziele eines jeden Modellbetriebs für Pegasus formuliert und mittels eines Projektauftrags verabschiedet – Tool ABI04.

Schritt 3: Beteiligung
Je nach gewähltem Schwerpunkt wurde das weitere Vorgehen beschlossen. Gleich war jedoch allen Betrieben die Arbeit in Workshops: Sei es durch die Einrichtung von betrieblichen Beteiligungsgruppen von Seiten der Schmiedewerker, in denen an innovativen Konzepten zum Wissenstransfer gearbeitet wird, oder mittels Durchführung eines Workshops zum Thema „Gesundes Führen für Meister und Vorarbeiter“. Der Fortschritt in den gewählten Themenfeldern wurde dann im regelmäßigen Turnus in der Pegasus-Projektgruppe des jeweiligen Betriebes besprochen. So wird auch kontinuierlich dafür gesorgt, dass das Projekt umfassend und transparent kommuniziert wird und die Akzeptanz für die Maßnahmen unter den Beschäftigten weiter steigt.

Schritt 4: Etablierung
Gegen Ende des Projekts ist ein Abschlussworkshop geplant. Dabei wird evaluiert, inwieweit die zu Beginn (siehe Schritt 2) vereinbarten Ziele erfüllt werden konnten. Gleichzeitig wird hier (wie auch schon über die gesamte Projektlaufzeit hinweg) dafür gesorgt, dass das Projekt keine Eintagsfliege bleibt, sondern dass die Verantwortlichen dem demografischen Wandel mit Hilfe der entwickelten Instrumente und Konzepte nachhaltig begegnen können.

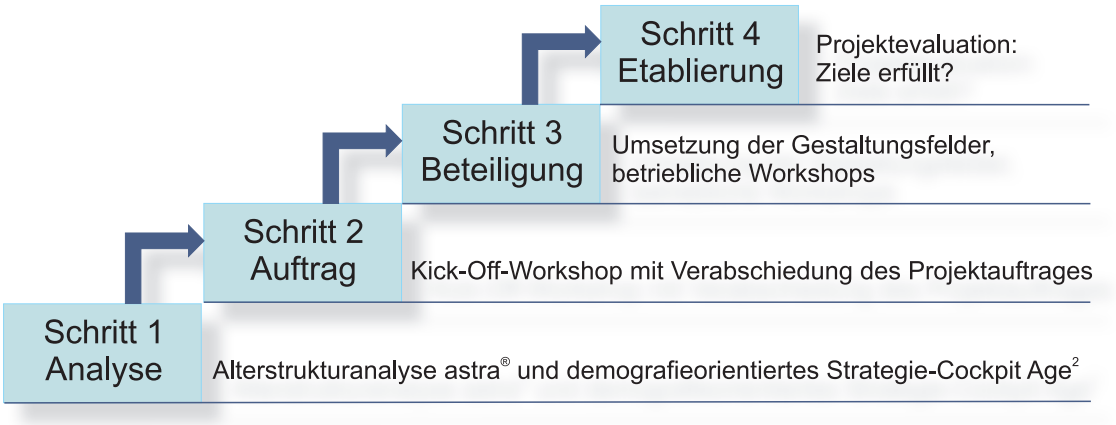


Abb.12: Schritte in einem betrieblichen Demografieprojekt

Das Vorgehen soll an einem konkreten Beispiel beschrieben werden:

STECK BRIEF

DEUTSCHE EDELSTAHLWERKE GMBH, Werk Krefeld

MitarbeiterInnen	**750 (12/2008)**
Mitarbeiter Schmiede	**66 (6/2008)**
Durchschnittsalter	**46 (2007)**
Technologie	**Freiformschmiede**

Die Betriebe der Deutschen Edelstahlwerke GmbH sind seit über 150 Jahren in der Edelstahlerzeugung tätig. Die DEW sind einer der führenden Hersteller von Edelstahl-Langprodukten mit 4 Standorten und rund 4000 Mitarbeitern in NRW. Die Produktpalette reicht vom gezogenen Draht mit 0,8 mm Durchmesser bis hin zu geschmiedeten Produkten mit 1100 mm Durchmesser. Der Krefelder Standort beinhaltet mehrere Betriebe. Der im Projekt Pegasus zentrale Schmiedebetrieb verfügt über die beiden Kernaggregate Freiformschmiedepresse und Langschmiedemaschine. Die ölhydraulische 33-MN-Freiformschmiedepresse kann Stückgewichte bis zu 30 t verarbeiten. Die mechanisch-hydraulische Schmiedemaschine (RF 70) besitzt eine maximale Schmiedekraft von 16 MN, hat ein maximales Anstichformat von 700 mm Durchmesser und kann Stückgewichte bis zu 8 t verarbeiten.

Mit 67 Jahren in der Schmiede arbeiten? Die Qualifizierung der Mitarbeiter muss mangels geeigneter Ausbildungsberufe in NRW durch gezieltes Anlernen im Job und durch Vermittlung von Erfahrungswissen erfolgen. Hierdurch ist für bestimmte Anforderungen ein zeitlicher Vorlauf von bis zu 5 Jahren notwendig. Fast die Hälfte der Belegschaft ist zwischen 45 und 55 Jahren alt. In absehbarer Zeit wird deutlich mehr als die Hälfte der Belegschaft das 50. Lebensjahr passiert haben. Ab 2015 werden viele Mitarbeiter/innen gleichzeitig in das Rentenalter wechseln.

Ziele und Schwerpunkte im Projekt: Das Projektteam aus Betriebsleitung Schmiede, Personalleitung, Betriebsrat und Sicherheitsfachkraft hatte sich daraufhin auf die folgenden Ziele verständigt:

	Ziel	Kennziffer, Indikator	Ist Projektstart	Ist Projektende	Ziel
1	Arbeitsfähigkeit der ü50 erhalten	AU(u50-Quote)/ AU(ü50-Quote)	0,8		1,0
2	Austrittsalter	Durchschnittsalter bei RE bzw. Eintritt in die passive Phase ATZ		60 J.	63 J.
3	Schonarbeitsplätze	Anzahl	0 Schmiede	0 Schmiede	mehr
4	Realistisches Verrentungs-bewusstsein	‚R-Quote' bei Mitarbeiter-Abfrage	nicht ermittelt	29% Schmiede	90% alle
5	Akzeptanzquote des Projektes (inkl. Wissenstransfer)	Zensur Fragebogen	nicht ermittelt	100% Schmiede	90% alle

Legende: AU = Arbeitsunfähigkeit, ATZ = Altersteilzeit, RE = Renteneintritt

Eine Erhebung unter den Schmiedemitarbeitern hat gezeigt, dass das Projekt eine hohe Akzeptanz genießt und die Mitarbeiter mit dem geänderten Schichtmodell zufrieden sind. Erreicht wurde dies durch umfassende Informationspolitik (mit aktualisiertem Projektaushang am Schwarzen Brett), Berichten im Rahmen der Beteiligungsgruppen (s.u.) und die betriebsweite Mitarbeiterbefragung. Der Fragebogen mit 6 geschlossenen (Ankreuz-) und 2 offenen Fragen wurde von 87% der Kollegen ausgefüllt (Tool ABI03). Ergebnisse sind auszugsweise:

- Weniger als 1/3 schätzt ihre Möglichkeiten zum vorzeitigen Übergang in die Rente realistisch ein.
- Nur 6 Beschäftigte zweifelten daran, dass sie unter den gegebenen Arbeitsbedingungen ihr Rentenalter erreichen könnten.
- Alle Beschäftigten halten ein Arbeitsgestaltungsprojekt wie Pegasus für erforderlich.

Der Handlungsbedarf für den Bereich der Schmiede wurde analysiert – es wurden die folgenden Themenfelder als vordringlich benannt:

- Sensibilisierung der Mitarbeiter und Führungskräfte
- demografiegerechte Arbeitszeitgestaltung
- Wissensmanagement
- betriebliches Eingliederungsmanagement (gilt für DEW insgesamt)
- demografieorientierte Gefährdungs- und Belastungsbeurteilung

Bearbeitung von Themenfeldern durch eine betriebliche Beteiligungsgruppe: Im Rahmen dieser Themenfelder wurde eine Beteiligungsgruppe beauftragt, Einzelthemen zu benennen und Lösungsvorschläge zu formulieren. Sie war mit 6 Schmiedemitarbeitern besetzt, die unterschiedliche „Generationen" und Funktionsbereiche repräsentieren. Aus den bearbeiteten Themen wurden 31 Maßnahmen vorgeschlagen, 21 davon wurden vom

Projektteam bislang behandelt und befürwortet und neun davon sofort umgesetzt. Beispiele für die Maßnahmenvorschläge aus dem Bereich Personalentwicklung und Führung:

- neues Verfahren Einarbeitung Schmiedemitarbeiter
- Verabschiedung Einarbeitungszeiten für neue Schmiedemitarbeiter
- Drei Paten für die Einarbeitung benennen

Umsetzung und Bewertung von Maßnahmen: Einige zentrale Maßnahmen wurden für alle Werke der Deutschen Edelstahlwerke bereits Mitte 2008 durchgeführt bzw. eingeleitet, darunter z.B. die demografieorientierte Gefährdungs- und Belastungsbeurteilung, das Schaffen einer Betriebsvereinbarung BEM und die Umstellung des Schichtsystems auf kurze Zyklen zum 01.08.2008 als Reaktion auf eine Ausweitung der Produktion auf 20 Schichten pro Woche. Die Meinung der betroffenen Belegschaft zur Umstellung auf kurze Schichtzyklen mit maximal 2-3 Nachtschichten hintereinander wurde schriftlich und anonym abgefragt. Demnach bewerteten 22 von 29 Mitarbeitern die Entwicklung der Arbeitsbedingungen durch die Umstellung als positiv oder sehr positiv, zwei Antworten lauteten auf ‚verschlechtert' – die übrigen Kollegen sahen keine wesentlichen Verbesserungen oder Verschlechterungen ihrer Arbeitssituation. Am besten schnitten die kurzen Zyklen ab sowie die Schichtwechselzeiten (06:00, 14:00, 22:00) – jeweils mit einer glatten ‚2'.

	Ziel	**Kennziffer, Indikator**
1	Arbeitsfähigkeit der ü50 MA erhalten	- Arbeitsunfähigkeit/ü50-Quote - Arbeitsfähigkeitsindex - Einschränkungsquote - Arbeitsunfähigkeit in T/MA/J
2	Austrittsalter	Durchschnittsalter bei Renteneintritt bzw. Eintritt in die passive Phase ATZ
3	Schonarbeitsplätze	Anzahl
4	Realistisches Verrentungsbewusstsein	Realismusquote (‚R-Quote')
5	Akzeptanzquote des Projektes	Zensur Fragebogen 1–5
6	Zufriedenheit Schichtmodell	Zensur Fragebogen 1–5

Abb. 13: Allgemeine Ziele für ein betriebliches Age2-Projekt (Legende: T = Tage, J = Jahr)

ZITAT

„Industriebetriebe, welche ihr Mitarbeiterpotenzial erhalten und fördern wollen, werden in den kommenden 10 Jahren nicht um die Gestaltung alternsgerechter Arbeit herumkommen. Aus diesem Grunde hat die Landesregierung NRW auch das Instrument der Potentialberatung für dieses Thema geöffnet. Somit können kleinere und mittlere Unternehmen bei ihren Bemühungen vom Land NRW und dem Europäischen Sozialfonds gefördert werden."
Dr. Gottfried Richenhagen, Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales NRW

Hintergrundinformationen zur Potentialberatung der Landesregierung NRW gibt es unter www.potentialberatung.nrw.de

4. Betriebsratsrolle und -rechte

Warum sollte der Betriebsrat ausgerechnet bei der Orientierung der betrieblichen Personalpolitik auf die demografische Entwicklung die Initiative ergreifen? Dafür gibt es zumindest zwei gute Gründe: Trotz des offensichtlichen Handlungsbedarfes verweigern sich oft Geschäftsführung/Vorstand und Personalabteilung (so vorhanden), das Handlungsfeld alternsgerechte Arbeitsgestaltung zur Kenntnis zu nehmen.

ZITAT

„Wenn der Betriebsrat eine Betriebsvereinbarung zum Thema alternsgerechte Arbeitsgestaltung verlangt, stellen wir keine Älteren mehr ein."
Geschäftsführer eines Kölner Maschinenbauunternehmens 2008

ZITAT

Wer sich nicht mit dem demografischen Wandel beschäftigt, hat seine betriebliche Zukunftsfähigkeit verloren.
Horst Krämer, Betriebsratsmitglied und Weiterbildungsbeauftragter, Deutsche Edelstahlwerke GmbH, Krefeld 2009

Wie in den einzelnen Gestaltungsbereichen BEM oder Gefährdungsbeurteilung ist der BR die nach allen Untersuchungen aktivste Akteursgruppe. Anders gesprochen: Wenn der BR nichts tut, tut sich nichts. Viele Betriebsräte nehmen auch das Schlagwort Demografie, um ihren Aktivitäten zur Schaffung guter Arbeitsbedingungen Nachdruck zu verleihen und es zum Einfallstor für ‚Gute Arbeit' zu nutzen. In 5 der 6 Modellprojekte waren es die Betriebsräte, welche das Projekt angestoßen haben, auch wenn der/die Projektleiter/in später aus der Personalleitung kam. Im Folgenden werden also die Beteiligungsschritte beschrieben, welche einem betrieblichen Demografieprojekt vorausgehen (Abbildung 15).

Schritt (Abbildung 15)	**Hinweise**
Schritt 1: Festlegung der Grundstrategie: Hier entscheidet das BR-Gremium, wie es sich der Thematik stellt – ggf. auch ohne erkennbare Aktivitäten der Arbeitgeberseite. Die Strategien 1 und 2 in Abbildung 14 haben den ‚Charme', nicht selbst wissen zu müssen, welches die angemessene betriebliche Strategie sein könnte. Das ist aber Grundvoraussetzung, wenn der BR sich konstruktiv einmischt (Strategie 3) oder sogar so ein Projekt anstößt (Schritt 4). Trotzdem: Es gibt nicht die allgemein richtige Grundhaltung. Jeder BR muss auf Basis der betrieblichen Situation und seiner eigenen Möglichkeiten und Ziele entscheiden, wie er sich aufstellt.	Vier mögliche Grundhaltungen des BR zu Projekten Alternsgerechter Arbeitsgestaltung (Abbildung 14): **1. Verhindern:** Wenn absehbar ist, dass so ein Projekt lediglich der Deckmantel für Leistungsverdichtung und Personalauswahl ist, kann das Verhindern des Projektes im Sinne der Belegschaft sein. **2. Machen lassen:** Das bedeutet, man überlässt die Steuerung der Personalabteilung bzw. dem Arbeitgeber. Das kann richtig sein, wenn die Überlegungen denen des Betriebsrates weitgehend entsprechen. **3. Mitgestalten:** Hier vergleicht der BR die Aktivitäten des Arbeitgebers mit dem von ihm ermittelten Handlungsbedarf und redet im Lenkungskreis bzw. Projektteam mit. Für wichtige Gestaltungspunkte regelt er Einzelheiten in einer Betriebsvereinbarung. **4. Projekt fördern oder anstoßen:** Hier erfolgt dann Schritt 2.

Schritt	Hinweise
Schritt 2 – Benennung des Handlungsbedarfes: Zunächst kann sich der BR eine Mitarbeiterliste mit Alter/Geburtsdatum und Abteilung geben lassen. Er kann dann schon einmal grob auswerten, wie sich das Durchschnittsalter, der ü50-Anteil und der Personalverlust in den kommenden 10-15 Jahren entwickeln, evtl. abteilungsweise.	Zur Bewertung des Handlungsbedarfes kann sich der BR der diversen Instrumente bedienen, welche in Pegasus entwickelt wurden: - ABI 02 – Checklisten 1-7 Es bietet sich an, mit dem gesamten Gremium oder dem zuständigen Ausschuss einen Workshop durchzuführen. - Personalübersicht siehe Link-Hinweise, beispielsweise www.demobib.de\bib oder ABI 16
Schritt 3 – Aktivierung der Belegschaft: In aller Regel wird sich der BR der Sache nicht nur aus intellektueller Überzeugung annehmen, sondern weil der Leidensdruck der – möglicherweise überwiegend älteren – Beschäftigten ihn dazu veranlasst.	Infrage kommen - eine Befragung (ABI03) - ein Vortrag auf der Betriebsversammlung, Material befindet sich in Tool ABI 01

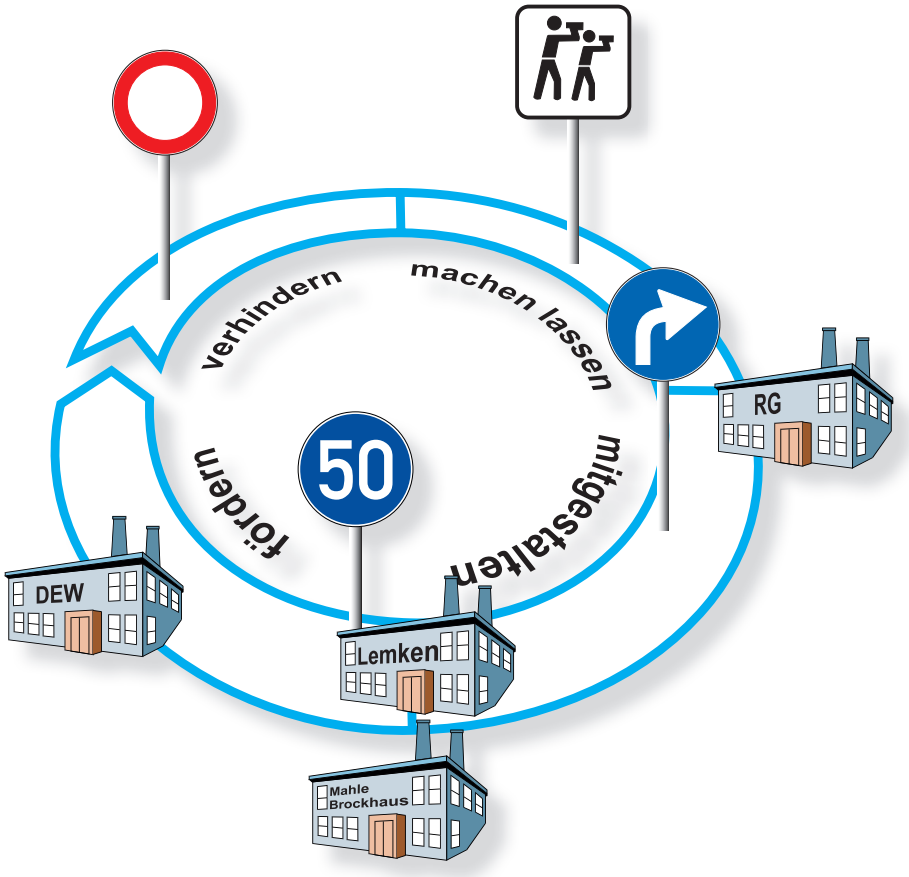


Abb. 14: Betriebsratsrolle in Projekten zur Alternsgerechten Arbeitsgestaltung: Hier ist die Positionierung von 4 Schmiedebetriebsräten eingetragen

Schritt	Hinweise
Schritt 4: Aktivierung der Geschäftsführung/Personalabteilung: Eine unentschlossene oder sogar widerwillige Arbeitgeberseite zur Durchführung eines betrieblichen Projektes zu veranlassen, erfordert hohe Überzeugungskraft, ‚Sog aus der Belegschaft', Initiativrechte im Betriebsverfassungsrecht … oder alles drei. Da es schon einige Male gelungen ist, die Personalseite zum Mitmachen zu gewinnen, ist das Unterfangen nicht so aussichtslos wie manche/r meint. Sinnvoll ist der Versuch allemal, hat doch die Arbeitgeberseite erheblich bessere Möglichkeiten, im Betrieb etwas zu bewegen, als der BR alleine: So wird in der Regel eine umfassende Altersstrukturanalyse, beispielsweise mit ASTRA® erst an dieser Stelle erfolgen. Auch eine Projektstruktur mit Projekt-Auftrag (Tool ABI04), Lenkungskreis und Beteiligungsgruppe wird dann normalerweise mit der Arbeitgeberseite vereinbart. Die Beschreibung des betrieblichen Vorgehens ist im Kapitel 3 beschrieben. Eventuell müssen auch Analyseschritte mit der GF-Seite gemeinsam wiederholt oder ergänzt werden, beispielsweise die Bewertung des Handlungsbedarfes.	**1. rechtliche Möglichkeiten nach BetrVG:** Hier bieten sich die folgenden Regelungstatbestände an (u.a.): - §§ 80, Abs. 1 (BR-Aufgaben) in Verbindung mit dem Sozialgesetzbuch § 84, Abs. 2, welches den Arbeitgeber zur Regelung des BEM verbindlich verpflichtet. - … und in Verbindung mit dem Arbeitsschutzgesetz, § 5, welches die Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung vorschreibt. - § 92a – Beschäftigungssicherung - § 92 – Personalplanung - § 87, Abs 1, Ziffer 7: Arbeitsschutzmaßnahmen im Rahmen von Gesetzen, beispielsweise zur Durchführung einer Beurteilung psychischer Belastungen. - § 87, Abs. 1, Ziff. 2: Arbeitszeitgestaltung zur Förderung alternsgerechter Schichtarbeitsgestaltung, Lebensarbeitszeitkonten o.ä. Ein offensiver Betriebsrat wird an dieser Stelle vielleicht schon einen Betriebsvereinbarungsentwurf für mitbestimmungspflichtige Regelungstatbestände wie BEM (Betriebliches Eingliederungsmanagement) oder GB (Gefährdungsbeurteilung) entwickeln. 2. Als Argumentationshilfe neben den Erkenntnissen aus Schritt 1 bis 3 können die folgenden Auswertungen dienen: - Bewertung der Kosten für den Verlust eines/einer guten Mitarbeiter/in (ABI 15) - Interviews mit Beschäftigten nach einer Eigenkündigung; Interviewleitfaden als Tool ABI 17

Abb. 15: Betriebsratsinitiative in Projekten zur Alternsgerechten Arbeitsgestaltung (Abkürzungen in Abb. 05 auf Seite 10)

STECK BRIEF

MAHLE BROCKHAUS GMBH, PLETTENBERG

MitarbeiterInnen	**567**
Mitarbeiter Schmiede	**165**
Durchschnittsalter	**43**
Technologie	**Gesenkschmiede (v.a. Automobilzulieferung**

INTER VIEW

Interview mit Betriebsräten: Demografischer Wandel bei der Mahle-Brockhaus GmbH

Kollege Wach, Kollege Stuff, warum ist es aus eurer Sicht wichtig, dass sich Mahle Brockhaus mit dem Thema „Demografischer Wandel" auseinandersetzt?
Bezogen auf die körperlich schwere Arbeit an den Schmiedeaggregaten ist es außerordentlich wichtig, dass sich ein Unternehmen wie Mahle Brockhaus mit dem Thema beschäftigt. Zu Beginn des Projektes hatten wir eine sehr hohe Altersstruktur und konnten die Geschäftsführung davon überzeugen, gemeinsam an dem Projekt Pegasus mitzuwirken. In Bezug auf die Belastungen zeigen sich bereits heute vor allem bei den ü50-Mitarbeitern viele Beschwerden. Diese kommen vor allem zustande durch das Heben von Teilen mit Zangen und wirken sich u.a. auf die Schulter- und Rückenmuskulatur aus. Unter diesen Bedingungen ist ein Arbeiten bis 67 so gut wie nicht möglich – es gilt deshalb, die Arbeit anders zu gestalten.

2. Im Pegasus-Projekt bei Mahle ging es vor allem um das Thema „Gesundes Führen" durch die Vorgesetzten. Welche Aufgaben seht ihr in diesem Zusammenhang auf die Führungskräfte in eurem Betrieb zukommen?
Die Führungskräfte müssen im Unternehmen verstärkt auf den Arbeitsschutz achten. Das beinhaltet z. B. eine Senkung der Krankenzahlen wie auch ein Senken der Unfallzahlen. Die Meister und Vorarbeiter haben in diesem Zusammenhang eine besondere Aufgabe. Es gibt bereits zahlreiche ergonomische Verbesserungen, aber die Führungskräfte müssen die Mitarbeiter auch dazu bringen, diese Verbesserungen anzunehmen und ein Verständnis für die Notwendigkeit des Erhalts von Gesundheit zu erzeugen. Nur so können das Unternehmen wie auch die Mitarbeiter von den ergonomischen Verbesserungen profitieren.

INTER VIEW

3. Seht ihr durch die aktuell herrschende Wirtschaftskrise die Gefahr, dass das Thema Demografischer Wandel an Bedeutung verliert?
Wie fast alle Automobilzulieferer sind wir durch die Krise sehr stark betroffen. Es gibt viele Auftragswegbrüche, da wir überwiegend Pleuel für Mittel- und Oberklassewagen herstellen. Aus der Abwrackprämie können wir kaum Nutzen ziehen, da sich die Auto-Neukäufer überwiegend kleinere PKW anschaffen. Wir sind mittlerweile so weit, dass wir um einen sozialverträglichen Personalabbau nicht mehr herum kommen. Dabei stehen überwiegend ältere Mitarbeiter im Fokus. Bei ihnen erfolgt der vorzeitige Ausstieg aus dem Unternehmen v.a. über Altersteilzeitverträge, so dass das frühere Austreten attraktiv wird.

4. Was kann man gegen das Verdrängen des Themas „Demografischer Wandel" tun?
Durch die aktuelle Situation wird es dazu kommen, dass in etwa einem Jahr viel weniger ältere Mitarbeiter in unserem Betrieb noch tätig sein werden, als das ohne die Krise der Fall wäre. Dennoch darf man den demografischen Wandel nicht aus dem Auge verlieren und muss bei den heute noch Jüngeren und Mittelalten ansetzen. Je früher man eine alternsgerechte Arbeitsgestaltung umsetzt, desto eher kann man überhaupt gesund bis zur Rente arbeiten.

5. Welche Rolle kommt dem Betriebsrat als Arbeitnehmervertretung im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel zu?
Auf den Betriebsrat kommt viel Arbeit zu. Aufgrund der Krise geht es momentan u.a. um eine Aufstockung der Altersteilzeit, die verhandelt werden muss. Dabei ist es wichtig, die Beschäftigten frühzeitig und genau darüber zu informieren, was sie erwartet. Beim Thema demografischer Wandel ist es generell wichtig, dass der Betriebsrat die Umsetzung von Maßnahmen gemeinsam mit der Werksleitung und den Führungskräften vorantreibt und sicherstellt.

6. Welche Botschaft habt ihr an eure Kollegen in anderen Schmiedebetrieben?
Es ist sehr wichtig, den demografischen Wandel frühzeitig anzupacken. Viele Beschäftigte geben an, sie seien fit. Das mag vielleicht für heute auch stimmen, die gesundheitlichen Probleme aufgrund der körperlichen Belastung werden sich aber in spätestens 10 Jahren zeigen. Deshalb ist es bei einer betrieblichen Aktion zur Bewältigung des demografischen Wandels auch wichtig, die Beschäftigten einzubeziehen – sie sind Experten am eigenen Arbeitsplatz und wissen, was zur alternsgerechten Gestaltung der Arbeit unternommen werden kann.

Das Interview führte G. Stock, Prospektiv GmbH.

5. Anhang: Literatur und Links, Toolliste

5.1 Links

1	www.boeckler.de www.boeckler.de/29509_85618.html	Seite der Hans-Böckler-Stiftung – Fakten für eine faire Arbeitswelt Seiten der Hans-Böckler-Stiftung zur Gestaltung des demografischen Wandels
2	www2.igmetall.de/homepages/zweigbuero-stahl/file_uploads/zweigbro_flyer_2010.pdf http://www2.igmetall.de/homepages/	Homepage des IG Metall-Vorstand Zweigbüro Düsseldorf Flyer
3	www.projekt-pegasus.de	Beteiligungswerkzeuge für Betriebsräte in Projekten ‚Alternsgerechte Arbeitsgestaltung‘
4	www.destatis.de	Umfassendes statistisches Material über verschiedene Bereiche der Bundesrepublik Deutschland, z.B. zu Arbeitsmarktstrukturen und Bevölkerungsentwicklung
5	www.demowerkzeuge.de	Tools für Demografieprojekte zum Download
6	www.demobib.de/bib/	Beschäftigungsfähigkeit im demografischen Wandel – ein Projekt der Technologieberatungsstelle (TBS) beim DGB NRW mit einigen nützlichen Tools
7	www.grazil.net	Leiharbeitsprojekt der BAUA: Bundesanstalt für Arbeits- und Unfallschutz, Materialien und Tools für Betriebsräte zur Gestaltung von Leiharbeit
8	www.mat-gmbh.de	Materialien zur Organisationsentwicklung; Unternehmenshomepage MA&T Sell & Partner GmbH Würselen
9	www.prospektiv.de	Materialien zum demografischen Wandel; Unternehmenshomepage der Prospektiv GmbH Dortmund
10	www.bsb-seite.de	Materialien und Veranstaltungen für Betriebsräte; Unternehmenshomepage der bsb GmbH Betriebsräteberatung Köln
11	www.potenzialberatung.nrw.de	Hintergrundinformationen der Landesregierung NRW zur (geförderten) Potenzialberatung

5.2 Materialien

1	Den demografischen Wandel im Unternehmen erfolgreich gestalten	Langhoff, T., Springer-Verlag 2009, ISBN 978-3-642-01241-9
2	Instrumente zur Bewältigung des demografischen Wandels in Betrieben der Gießerei- und Schmiedeindustrie	ISBN 3-938765-003, 2005, Projektmaterialien Genera
3	Schmiedekonferenzen – Impulse für die Branche	mit Instrumenten-CD, 2008, Kai Beutler, Rainer Lichte, Hans-Böckler-Stiftung
4	Alternsgerechte Arbeit gestalten – Generationensolidarität organisieren Arbeitshilfe TV demogr. Wandel Eisen+Stahl	IG Metall-Vorstandsbüro Düsseldorf, Bezirk NRW, 2007
5	Innova: Innovative Arbeitsgestaltung mit alternden Belegschaften in Verkehrsunternehmen	MA&T/Prospektiv/vdv-Akademie 2007 (Langhoff/Beutler/Weber-Wernz), Download von der MA&T-Homepage (Link Nr. 8) unter Förderprojekte

5.3 Tool-Liste

Nr.			**Projekt Alternsgerechte Arbeitsgestaltung (Age²) Projekt-Werkzeuge für Betriebsräte**
ABI	01		Age²-Foliensatz für Betriebsräte – Alternsgerechte Arbeitsgestaltung
ABI	02		Age²-Checklisten Handlungsbedarf Betrieb
	02	1	Age²-Checkliste Ressourcenorientiertes Gesundheitsmanagement
	02	3	Age²-Checkliste Betriebliches Eingliederungsmanagement
	02	4	Age²-Checkliste Demografiefeste Personalstrategie
	02	5	Age²-Checkliste Alternsgerechte Qualifizierung
	02	6	Age²-Checkliste Demografieorientierte Führung
	02	2	Age²-Checkliste Demografiegerechte Schicht- und Nachtarbeit
	02	7	Age²-Checkliste Gefährdungsbeurteilung alternsdifferenziert
ABI	03		Sensibilisierungsabfrage mit Auswertungstool
ABI	04		Projektauftrag
			dAZ: demografiegerechte Schicht- und Nachtarbeitszeit
ABI	05		Bausteine demografiefeste Schicht- und Nachtarbeitszeit
ABI	06		Abfrage demografiefeste Schicht- und Nachtarbeitszeit
ABI	07		demografiegerechtes Schichtmodell - Praxisbeispiel
			RoG: Ressourcenorientiertes Gesundheitsmanagement
ABI	08		Auftrag Alternsgerechte Belastungsbeurteilung
ABI	09		(Gesundheits-) Ressourcenabfrage
ABI	10		Ressourcenwürfel

		BEM: Betriebliches Eingliederungsmanagement
ABI	11	Grobkonzept zur idealtypischen Vorgehensweise beim BEM
ABI	12	Betriebsvereinbarung BEM
		DePS: Demografiefeste Personalstrategien
ABI	13	Übergangskonzepte in die Rente
ABI	14	Anforderungen an eine Altersstrukturanalyse
ABI	15	Kosten Personalverlust (Eigenkündigungen)
ABI	16	Personalstatistik
ABI	17	Interviewleitfaden mit Beschäftigten nach einer Eigenkündigung

5.4 Die Autoren und Schmiedearbeitskreis

Kai Beutler, bsb GmbH Köln: Er berät nach Tätigkeiten in der Industrie (BMW München, Siemens Köln und Nürnberg) seit 23 Jahren Betriebsräte. Themenschwerpunkte sind derzeit Wirtschaftsberatung (Outsourcing, Krisenberatung, „besser-statt-billiger“) und gute Arbeitsgestaltung (flexible Schichtarbeitszeit, Gruppenarbeit, alternsgerechte Arbeit).

Rudi Bender, bsb GmbH Köln, war mehrere Jahre als Betriebsrat tätig, zuletzt als Konzernbetriebsratsvorsitzender. Er verfügt außerdem über Erfahrungen als Aufsichtsrat sowie Vermittlungsberater. Zu seinen inhaltlichen Schwerpunkten gehören die Betriebsratsberatung, Reorganisation von Gruppenarbeit, ERA, Zielvereinbarungen, Betriebsvereinbarungen und strategische Betriebsratsarbeit.

Gereon Stock, prospektiv GmbH Dortmund, ist Diplom-Soziologe und wissenschaftlicher Mitarbeiter mit Schwerpunkt Arbeits- und Organisationsgestaltung in kleinen und mittleren Betrieben. Aktuell beschäftigt er sich in angewandter Forschung und Beratung vor allem mit Personal- und Kompetenzentwicklung (demografiefeste Personalstrategien, Personalentwicklungspfade) in Industrie- und Dienstleistungsunternehmen.

Robert Sell, MA&T Sell & Partner GmbH, Würselen: Firmengründer der MA&T Sell & Partner GmbH, Elektrotechnikingenieur Beratung & Qualifizierung in Reorganisationsprojekten, Führungskräftetraining, Moderation, Produktionssysteme.

Thomas Langhoff, HS Niederrhein/Prospektiv GmbH Dortmund: Professor für Arbeitswissenschaft im Masterstudiengang Human Engineering der HS Niederrhein und Geschäftsführer der Forschungs- und Beratungseinrichtung Prospektiv GmbH. Inhaltliche Schwerpunkte im Bereich des Demografischen Wandels, Gesundheitsmanagement (Psychische Gesundheit) und präventive Arbeitsgestaltung.

Horst Krämer, bsb GmbH Köln, war 12 Jahre als stellvertretender Betriebs- sowie stellvertretender Gesamtbetriebsratsvorsitzender und Wirtschaftsausschussmitglied tätig. Ehrenamtlicher Richter am Arbeitsgericht, Erfahrungen im Bereich „demografischer Wandel“, Angestelltenthematik,. Betriebsratsberatung, Organisation von Betriebsratsarbeit und Weiterbildung.

Michael Bach, IG Metall Vorstand – Zweigbüro Düsseldorf. Als Gewerkschaftssekretär u.a. zuständig für Branchenarbeit in der Schmiedeindustrie, Unternehmensbetreuung und Projektarbeit. Themenschwerpunkte: Struktureller Wandel in der Schmiede- und Gießereiindustrie; prekäre Beschäftigung; Demografiepolitik; Emissionshandel. Mitglied in 2 Aufsichtsräten in der Stahl- und Schmiedeindustrie.

Im Projekt Pegasus „**Pe**rsonalarbeit und **Ge**sundheitsschutz bei **a**lternden Belegschaften in der **S**chmiedeind**us**trie“ **waren die folgenden Betriebe beteiligt:**
- Deutsche Edelstahlwerke GmbH, Krefeld
- Mahle Brockhaus GmbH, Plettenberg
- Ruhrtaler Gesenkschmiede GmbH & Co. KG, Witten
- Dr. Bergfeld Schmiedetechnik GmbH & Co. KG, Solingen
- Galladé GmbH, Witten
- Lemken GmbH, Alpen

Transferpartner in Pegasus waren:
- IG Metall Vorstand, Zweigbüro Düsseldorf
- Wirtschaftsvereinigung Stahl

Betriebsrats-Arbeitskreis
Im Rahmen der Schmiedekonferenz 2008 wurde eine Befragung zu dem Thema „demografischer Wandel“ unter den Teilnehmer/innen durchgeführt und ausgewertet.
Begleitend zu dem Projekt „Pegasus“ wurde ein Betriebsrats-Arbeitskreis gebildet, der sich während der Laufzeit viermal in den beteiligten Betrieben getroffen hat.
Mitglieder sind:

- Horst Krämer, Rüdiger Arndt, BR DEW Krefeld
- Eckhard Wach, Klaus Stuff, BR Mahle
- Norbert Schulze, BR Lemken
- Alfio Longo, Gerd Hoffmann, BR Ruhrtaler Gesenkschmiede
- Kai Beutler, Rudi Bender, bsb GmbH
- Gereon Stock, Prospektiv GmbH
- Friedhelm Matic
- Michael Bach, IG Metall-Vorstand, Zweigbüro Düsseldorf

Im Projekt wurde ein Leitfaden für betriebliche Akteure mit insgesamt 28 Beteiligungswerkzeugen entwickelt und erprobt. Sie lassen sich von der Projektseite www.projekt-pegasus.de herunterladen und sind auf der CD enthalten.

Projekt Pegasus: Die Broschüre wurde im Anschluss an ein gefördertes Projekt des Ministeriums für Arbeit, Integration und Soziales NRW (MAIS) erstellt. „Personalarbeit und Gesundheitsschutz bei alternden Belegschaften in der Schmiedeindustrie“ vom 01.04.2008 bis 31.12.2009

Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds

EUROPÄISCHE UNION

Europäischer Sozialfonds

Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen