

Ulla Wittig-Goetz, im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung, Referat Betrieblicher

Arbeits- und Umweltschutz, Dezember 2008

Älterwerden in der Arbeitswelt – den Wandel gesundheitsgerecht gestalten

Auf einen Blick ...

- Aktuelle Untersuchungsbefunde verweisen darauf, wie der Beruf bei älteren Beschäftigten seine krankhaften Spuren hinterlässt.
- Eine altersgerechte Arbeitsgestaltung setzt voraus, dass man die mit dem Alter eintretenden Veränderungen kennt: Zwar reduzieren sich bestimmte Fähigkeiten im Alter, wie die Körperkraft, andere wiederum nehmen zu, bspw. die Sozialkompetenzen.
- Wer in seinem Job geistig gefordert ist, bleibt auch in seinem Kopf hellwach, wohingegen anforderungsarme, monotone Tätigkeiten mit geringen Handlungs- und Entscheidungsspielräumen den vorzeitigen physischen und psychischen Verschleiß begünstigen.
- Einem guten Umgang mit „den Alten“ dient auch die besondere Beachtung von Dauer und Lage der Arbeitszeit sowie der Pausengestaltung. Nacht- und Schichtarbeit sind jedenfalls Gift für die Grauhaarigen.
- Age-Management zielt darauf ab, einen ausgewogenen Altersmix in den Unternehmen sowie den langfristigen Erhalt der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit von Jung und Alt zu sichern.
- Der in der Stahlindustrie abgeschlossene „Tarifvertrag zur Gestaltung des demografischen Wandels“ ist ein Beispiel guter Praxis, das zeigt, wo es lang gehen sollte.

Die zentrale Herausforderung des demografischen Wandels in den Unternehmen ist das Älterwerden von Belegschaften. Allerdings sind die Betriebe und Verwaltungen völlig unzureichend für diese Veränderungen gerüstet.

Zahlen zur Alterung der Erwerbsbevölkerung

Nach Berechnungen des Statistischen Bundesamtes wird bis 2020 die Zahl der 55- bis 64-Jährigen in der Bevölkerung um 40 Prozent steigen – regional sogar um bis zu 75 Prozent. Diese Entwicklung schlägt sich mindestens in gleichem Maße in den Betrieben nieder und sie wird noch verschärft durch den Zwang, zukünftig länger arbeiten zu müssen, weil Vorruhestandsinstrumente abgeschafft wurden, die Alterseinkommen sinken und die Rente mit 67 kommt. Nach Angaben der IG Metall machen heute bereits die über 50-Jährigen fast 22 Prozent aller Erwerbstätigen aus, 2010 steigt ihr Anteil auf knapp 27 Prozent. Bis 1990 waren etwa ein Drittel aller Erwerbstätigen jünger als 30 Jahre. Heute sind es nur noch 20 Prozent. Die Unternehmen haben jetzt genau die Alterstruktur, die sie sich über Jahre hinweg gebaut haben: Durch Ausbildungsabstinenz und die geringe Neigung von Arbeitgebern, fertig Ausgebildete in ein festes Arbeitsverhältnis zu übernehmen, sind junge Erwerbstätige in den Betrieben eher rar. Gleichzeitig wurden durch Personalabbau, Vorruhestand, Altersteilzeit und Frühverrentungen „die Alten“ systematisch aus dem Arbeitsleben gestoßen. Vielerorts sind die meisten Beschäftigten zwischen 35 und 45 Jahre alt, aber sie müssen sich häufig unter Arbeitsbedingungen „bewähren“, die sich am Leistungsvermögen von 20- bis 30-Jährigen orientieren.

(nach IG Metall (Hg.) : Demografie-Check, Frankfurt/M. 2006)

Ältere und Jüngere gehören ins Blickfeld

Aus dieser Schieflage ergibt sich die Aufgabe, Arbeits- und Leistungsbedingungen altersgerecht zu gestalten, also den mit dem Älterwerden einsetzenden Wandel der physischen und psychischen Leistungsvoraussetzungen zu berücksichtigen. Es geht aber nicht allein um die Arbeitsfähigkeit (Gesundheit, Kompetenz, Motivation) der heute Älteren, sondern ebenfalls um die der in spätestens 15 Jahren zu den älteren Erwerbspersonen zählenden vielen Babyboomer. Auf längere Sicht

reicht auch das noch nicht aus, sondern es sind Arbeitsbedingungen zu schaffen, die es allen Menschen ermöglichen, über ein ganzes Arbeitsleben hinweg beruflich tätig zu sein, also „alternsgerechtes Arbeiten“. Diese präventive Arbeitsgestaltung verhindert bereits bei Jüngeren, dass sie im Arbeitsprozess übermäßig ausgepowert werden.

Gesund im Job alt werden zu können, halten übrigens viele inzwischen gar nicht mehr für realistisch, wie die Ergebnisse aus zwei repräsentativen Befragungen mit rund 5000 bzw. 7000 Beschäftigten ergaben. Gefragt wurde, ob die Interviewten glauben, in ihrer jetzigen Tätigkeit das Rentenalter erreichen zu können. Nur die Hälfte (51 %) hält dies für möglich. Im Zeitraum zwischen der INQA-Erhebung 2004 und der DGB-Erhebung 2008 ist der Anteil derer, die meinen, nicht bis zur Rente durchhalten zu können, von knapp einem Viertel auf ein Drittel gestiegen.

Quellen: INQA-Erhebung: Was ist gute Arbeit, 2004
DGB-Index Gute Arbeit 2008

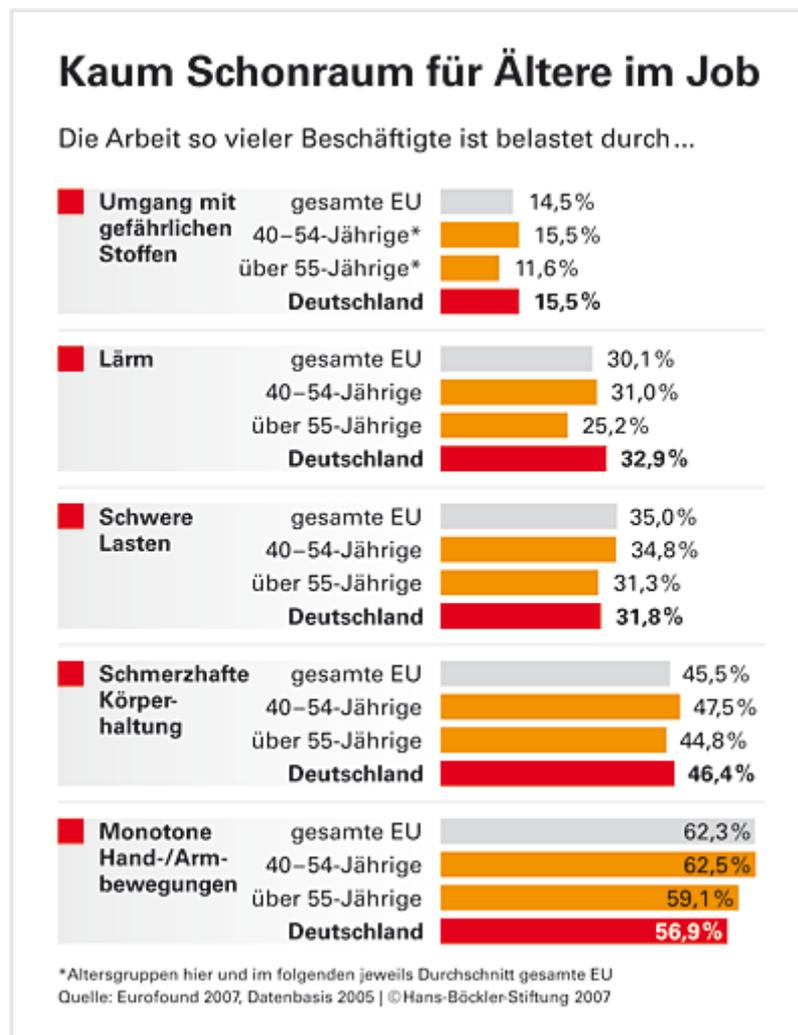
Bis 67 arbeiten? Wie der Job ältere Beschäftigte krank macht

Wie wenig realistisch unter den gegebenen Bedingungen die Rente mit 67 ist, erhellen noch weitere Zahlen. Laut Fehlzeitenreport 2007 der AOK sind jüngere Erwerbstätige zwar häufiger krank als ältere, jedoch dauern die Erkrankungen bei den Älteren deutlich länger. Dies muss auf den hohen Anteil chronischer Erkrankungen zurückgeführt werden. Zwischen 45 und 65 Jahren erhöht sich deshalb deutlich der Krankenstand: von 4,6 Prozent auf 6,9 Prozent bei den Frauen und von 4,4 Prozent auf 8,1 Prozent bei den Männern.

Eine Auswertung internationaler Untersuchungen im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung kommt zu dem Resultat, dass problematische Arbeitsbedingungen „durchgehend signifikante Effekte“ auf die Erkrankungen älterer Beschäftigter und die Wahrscheinlichkeit einer Frühverrentung haben. Zu den besonderen Risikofaktoren zählen psychosoziale Arbeitsbelastungen, Schichtarbeit und extrem lange Arbeitszeiten sowie körperliche Belastungen wie Lärm, schmerzhafte Körperhaltungen, Umgang mit Gefahrstoffen oder schweren Lasten. So weisen Studien bei Beschäftigten, die länger als fünf Jahre starkem Lärm ausgesetzt waren, erhöhte Blutdruckwerte nach. Wer im Job dauernd sitzt und sich in der Freizeit auch nicht viel bewegt, muss nach zehn Jahren mit einem um 90 Prozent erhöhtem Herzinfarkttrisiko rechnen. Wer mehr als

drei Viertel seines Arbeitstages mit einem Computer arbeitet, verdreifacht die Gefahr, dass Nacken, Schultern oder Hände schmerzen. Beschäftigten in Wechselschichtsystemen attestieren verschiedene Untersuchungen ein erhöhtes Risiko für Herz-/Kreislaufkrankungen – je nach Studie zwischen 30 und 180 Prozent. Wer täglich mehr als elf Stunden arbeitet oder über Jahre viele Überstunden schiebt, lebt mit deutlich höherem Gefahrenpotenzial für Herzinfarkte oder Diabetes.

Quelle: Johannes Siegrist/ Nico Dragano: Rente mit 67 – Probleme und Herausforderungen aus gesundheitswissenschaftlicher Sicht. Gutachten für die Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf 2007.



Quelle: Böckler-Impuls 14/2007

Betriebe engagieren sich kaum

Wie wenig die demografischen Herausforderungen bislang in den Unternehmen zu praktischen Konsequenzen geführt haben, zeigen die folgenden Zahlen: Laut Betriebspanel des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit ist zwischen 2002 und 2006 der Anteil der Betriebe, die Maßnahmen speziell für über 50-Jährige anbieten von 19 auf 17 Prozent noch weiter gesunken. Bei den meistgenannten Maßnahmen handelt es sich allerdings um Altersteilzeitregelungen, die das frühere Ausscheiden der Älteren fördern. Altersspezifische Personalmaßnahmen wie altersgemischte Arbeitsgruppen, eine besondere Arbeitsplatzausstattung oder die Herabsetzung der Leistungsanforderungen spielen in der betrieblichen Praxis nur eine rudimentäre Rolle. Lediglich sechs Prozent der Betriebe, die im Jahr 2006 überhaupt über 50-Jährige beschäftigt haben, geben an diese auch in Weiterbildungsmaßnahmen einzubeziehen.

Wissen plus Routine

Eine altersgerechte Arbeitsgestaltung setzt voraus, dass man die mit dem Alter eintretenden Veränderungen kennt. Nach wissenschaftlichen Erkenntnissen lassen gewisse Fähigkeiten im Alter nach, andere wiederum nehmen zu. Besonders bei den psychomotorischen Leistungen sind ältere Arbeitnehmer deutlich besser als ihr Ruf. So zeigen sich bei den denkmechanischen, den so genannten „flüssigen Leistungen“, wie Informationsverarbeitung und der Fähigkeit zur Problemlösung, die besten Resultate im vierten Lebensjahrzehnt. Dieses Niveau wird fast bis 60 gehalten, um danach stärker abzufallen. Die so genannten „kristallisierten Leistungen“ wie Faktenwissen bleiben gleich und nehmen mit dem Älterwerden eher noch zu.

Zieht man Untersuchungsergebnisse aus psychologischen Untersuchungen und Befragungen hinzu, wird das Bild noch klarer. Eine altersvergleichende Studie an Bildschirmarbeitsplätzen – die Vergleichsgruppen waren 18 bis 25 und 55 bis 65 Jahre alt - ergab lediglich „spezifische geringfügige Defizite“. Diese traten bei der Informationsgewinnung und –verarbeitung allerdings nur dann auf, wenn unter großem Zeitdruck gearbeitet wurde und Pausenregelungen für keinen Ausgleich sorgten. Die Stärken älterer Beschäftigter liegen meist in dem über eine lange Zeit angeeigneten Wissen und der entwickelten Routine

sowie der Kenntnis unterschiedlicher Strategien im Umgang mit Anforderungen im Job. Gelassenheit und Übersicht sowie Urteils- und Entscheidungsfähigkeit sind Kompetenzen, die eher Älteren als Jüngeren zugeschrieben werden. Auch bei den Sozialkompetenzen und den kommunikativen Fähigkeiten liegen „die Alten“ häufig vorne. Insofern weisen sie Potenziale auf, die gerade in der modernen Arbeitswelt gefragt sind.

Das Leistungsvermögen verändert sich

Die körperliche Leistungsfähigkeit beispielsweise, also Schnelligkeit, Kraft, Beweglichkeit, Ausdauer und Koordination erreicht ihr Maximum zwischen Pubertät und frühem Erwachsenenalter. Bis zum 40. Lebensjahr fällt die Leistungskurve nur geringfügig ab, danach dann allerdings steiler. Auch wichtige Sinnesfunktionen wie Hören und Sehen verschlechtern sich im Laufe des Berufslebens. So lässt das Gehör bereits ab dem 20. Lebensjahr etwas nach, stärkere Verluste machen sich ab dem 40. Lebensjahr bemerkbar. Zudem sind Ältere lärmempfindlicher. Faktoren wie Zeitdruck und gestörte Aufmerksamkeit führen in Verbindung mit Lärm bei Älteren zu größerem Stress.

Erfahrungsgemäß nimmt die Akkomodationsfähigkeit der Augen ab dem 45. Lebensjahr ab. Die Linse kann sich nicht mehr problemlos auf das Sehen in der Nähe einstellen kann: Man spricht von Alterssichtigkeit. Auch die Sehschärfe reduziert sich mit zunehmendem Alter sowie die Fähigkeit Kontraste und Farbunterschiede wahrzunehmen. Diese Sehdefizite lassen sich aber teilweise durch eine gute Beleuchtung kompensieren. In die Jahre gekommene Beschäftigte bevorzugen ein zwei- bis sechsmal höheres Beleuchtungsniveau als jüngere. Ältere Menschen reagieren auch sensibler auf Blendungen. Ein 60-Jähriger kann drei- bis viermal blendempfindlicher sein als ein 20-Jähriger. Vor allem diese Untersuchungsergebnisse zur physiologischen Leistungsfähigkeit und zum Wandel der Sinnesfunktionen liefern den Stoff für die Behauptung, dass ältere Beschäftigte weniger leistungsfähig seien als jüngere.

Hierbei sind Ältere oft besser als Jüngere:

- Aufgaben komplex zu lösen
- Offen für andere Lösungswege zu sein
- Selbststeuerungsfähigkeiten
- Konfliktlösung
- Kommunikationsfähigkeit
- Mehr Toleranz zu zeigen
- Eigene Möglichkeiten und Grenzen zu erkennen
- Entscheidungsprozesse und Verfahren zu optimieren
- Betriebsspezifische Erfahrungen einzubringen.

Als eher „alterskritische“ Faktoren gelten:

- Körperlich anstrengende Arbeit
- Zwangshaltungen
- Lärm, Schlechte Beleuchtung, Blendung
- Arbeiten unter Zeitdruck
- Vernachlässigung von Pausen
- Geringer Handlungsspielraum
- Monotone Arbeitsabläufe
- Nacht- und Schichtarbeit
- Hohes Arbeitstempo
- Mangel an Wertschätzung durch Vorgesetzte.

Betriebe fahren gut damit, wenn sie altersbedingte Veränderungen des Arbeitsvermögens berücksichtigen und Einschränkungen nach Möglichkeit kompensieren. Alterskritische Arbeitsmerkmale (siehe Tabelle) sind zu identifizieren und durch ergonomische, technische oder arbeitsorganisatorische Maßnahmen zu verringern oder zu beseitigen. Aus dem Wissen über den Leistungswandel älterer Beschäftigter lassen sich Hinweise für die Schaffung altersgerechter Arbeitsbedingungen gewinnen. Hierzu einige Beispiele:

Handlungsfeld Ergonomie

Arbeitsplätze sollten generell gut ausgeleuchtet sein. Empfohlen werden 50 Prozent mehr Beleuchtung für Arbeitnehmer zwischen dem 40. und 55.

Lebensjahr, 100 Prozent mehr Beleuchtung für die über 55-Jährigen. Durch den zusätzlichen Einsatz von Einzelplatzleuchten kann den individuellen Bedürfnissen am ehesten Rechnung getragen werden. Blendungen sind zu vermeiden. Die Kontraste an Sichtgeräten und Messinstrumenten sollten erhöht werden. An Monitoren ist es für die Augen besser größere Schriften und Symbole auszuwählen. Wenn Sehschwächen vorliegen, erleichtert eine auf den Nutzer und die Arbeitsaufgabe (z.B. mit/ohne Kundenverkehr) abgestimmte Bildschirmbrille älteren Menschen das Sehen. Nach neuesten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen sollte bei konzentrierter Arbeit der Lärmpegel 45 dB(A) nicht überschreiten.

Der Stütz- und Bewegungsapparat unterliegt mit zunehmendem Alter einem besonderen Verschleiß. Umso wichtiger sind gerade für ältere Beschäftigte gute Arbeitsstühle und möglichst Steh-/Sitzarbeitsplätze, die eine ergonomische Arbeitshaltung ermöglichen. Körperliche Belastungen lassen sich durch Schwenk- und Hebevorrichtungen, Handhabungsautomaten, höhenverstellbare Kids usw. reduzieren. (Vgl. Basiswissen: ‚Kranker Rücken – was tun?‘)

Handlungsfeld Arbeitsgestaltung

Wer in seinem Job geistig gefordert ist, bleibt im Kopf hellwach, auch wenn die Haare längst ergraut sind. Untersuchungen zeigen, dass anforderungsarme, monotone Tätigkeiten mit hohen Routineanteilen und wenig Handlungs- und Entscheidungsspielräumen zu vorzeitigem körperlichen und psychischen Verschleiß führen können. Förderlich wirken sich dagegen kognitive Aktivitäten sowie anspruchsvolle, komplexe und abwechslungsreiche berufliche Tätigkeiten aus.

Ein zentraler arbeitswissenschaftlicher Grundsatz lautet, dass einseitige Belastungen zu vermeiden sind. Wer im Job nicht als Ganzes gefordert ist, sondern nur Teile seiner Fähigkeiten und Kenntnisse einsetzen kann, bei dem verkümmern die nicht genutzten Potenziale. Optimal ist deshalb ein ausgewogener Belastungsmix, der die körperlichen und psychischen Leistungskomponenten angemessen fordert und dadurch fördert. Die Arbeit sollte von daher so gestaltet sein, dass sowohl wechselnde Körperhaltungen und –bewegungen (Sitzen, Stehen, Gehen) als auch wechselnde psychisch-geistige Anforderungen zur Aufgabenbewältigung notwendig sind. Wenn sich bspw. kreative mit problemlösenden und

Routinetätigkeiten abwechseln, dann ist die Mischung gelungen. Diese menschengerechte Arbeitsgestaltung gilt prinzipiell für jüngere wie für ältere Beschäftigte. Für Jüngere überwiegt dabei die präventive Wirkung: Durch den gesundheitsgerechten Umgang mit ihrer Arbeitskraft können sie die nächsten Jahrzehnte mit weniger Verschleiß besser überstehen.

Gesund arbeiten bis ins Alter

Die Leistungsfähigkeit eines Menschen kann nur unzureichend anhand seines kalendarischen Alters beurteilt werden, denn wir altern unterschiedlich schnell. Neben anlagebedingten Faktoren und persönlichem Lebensstil spielen die arbeitsbedingten Einflüsse eine herausragende Rolle. Die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) beschäftigt sich intensiv mit dem Themengebiet demografischer Wandel und Beschäftigung. Dazu wurde der Initiativkreis „30, 40, 50plus – Älterwerden in Beschäftigung“ gegründet. INQA will Unternehmen eine Plattform bieten, um Erfahrungen auszutauschen und Projekte zur Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer zu starten.

Weitere nützliche Infos zum Thema gibt es im Internet unter www.inqa.de

Eine Broschüre der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin „Mit Erfahrung die Zukunft meistern. Altern und Ältere in der Arbeitswelt“ ist hier ebenfalls abrufbar.

Handlungsfeld Arbeitsorganisation

Neben einer stets lern- und kompetenzförderlichen Gestaltung der Arbeit stellen zudem unterschiedliche Anforderungen in der Erwerbsbiographie die Grundlage dafür dar, dass Mitarbeiter im Alter interessiert und leistungsfähig bleiben sowie Veränderungen gegenüber aufgeschlossen. Das bedeutet: Unternehmen sollten dafür sorgen (von Job-Rotation bis Job Familien), dass Beschäftigte in ihrem Arbeitsleben immer wieder andere Tätigkeiten ausüben und neuen Herausforderungen die Stirn bieten können. Wer so in seinem Beruf alt wurde, scheut auch nichts Neues.

Auf Arbeitsplätzen, die besondere Belastungen aufweisen und die sich auch nicht verändern lassen, sollte die Verweildauer begrenzt werden. Generell gilt, dass ältere Beschäftigte häufig mehr Zeit als jüngere benötigen, um sich von Belastungen zu erholen. Zudem sind sie anfälliger gegenüber hohem Zeitdruck sowie dem „korsettartigen“ Zuschnitt von Arbeitsaufgaben, also der exakten Vorgabe der zu gehenden Arbeitsschritte.

Ältere sollten mit Arbeitsaufgaben betraut werden, die sie oft besser als Jüngere erledigen können. Dies sind z.B. Aufgaben, die selbständig bearbeitet werden können, das heißt Arbeitspensum, Arbeitsrhythmus und Arbeitsablauf sind in einem gewissen Rahmen selbst zu regeln. Dazu

gehören ferner komplexe Tätigkeiten, deren Bewältigung Erfahrungen und Kenntnisse der betrieblichen Abläufe voraussetzt, oder auch Aufgaben, die soziale Kompetenzen erfordern.

Dem besseren Umgang mit „den Alten“ dient auch die besondere Beachtung von Dauer und Lage der Arbeitszeit sowie der Pausengestaltung. Die Vermeidung von Nacht- und Schichtarbeit für Ältere ist eine altbekannte Empfehlung der Arbeitswissenschaft. Bei den Nürnberger Verkehrsbetrieben bspw. leisten die über 57-Jährigen bei gleichem Lohn weniger Fahrschichten. Auch eine Arbeitsgestaltung, die altersabhängig unterschiedliche Arbeitsgeschwindigkeiten ermöglicht, kommt Leistungsveränderungen älterer Mitarbeiter zugute. Zum Beispiel hat ein japanischer Automobilhersteller seine Fertigungslinien so angelegt, dass verschiedene Altersgruppen unter unterschiedlichen Arbeitsgeschwindigkeiten arbeiten können.

Maßnahmen für altersstabile Arbeitsplätze bspw.

- mehr Erholungspausen
- Belastungswechsel durch Arbeitsplatz oder Tätigkeit
- optimierte ergonomische Arbeitsplatzgestaltung
- keine taktgebundene Produktionsarbeit
- Reduzierung hoher Arbeitsbelastungen
- Verkürzung der täglichen Arbeitszeit

Handlungsfeld Führung

Vorurteile und negative Erwartungshaltungen von Vorgesetzten können gerade bei älteren Mitarbeitern zur Entmutigung beitragen und die Leistung hemmen bzw. sogar Krankheiten und innere Kündigung auslösen. Dagegen wirken ein kooperativer Führungsstil und ein Führungsverhalten, das Jung und Alt mit Wertschätzung begegnet, gesundheits- und produktivitätsfördernd.

Age-Management ist gefragt

Neben dem betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz sind bei älter werdenden Belegschaften weitere wichtige Handlungsfelder die Aus- und

Weiterbildung, vorausschauende Personalpolitik und Personalentwicklung sowie die betriebliche Gesundheitsförderung. Zu letzteren zählen gesundheitsförderliche Maßnahmen, die sowohl auf das Verhalten der Beschäftigten abzielen (z.B. Angebote im Bereich Ernährung, Entspannung und Bewegung) als auch verhältnisbezogene Aktivitäten. (Vgl. Basiswissen: ‚Betriebliche Gesundheitsförderung‘)

Gefragt sind also Konzepte, die die Tätigkeitsfelder Bildung, Gesundheit, Arbeitsgestaltung und –organisation sowie Personalmanagement und Führungsverhalten zu einem ganzheitlichen ‚Age-Management‘ bündeln.

Handlungsmöglichkeiten für Betriebsräte

Um festzustellen, welchen demografischen Handlungsbedarf im Unternehmen besteht, sollte am Anfang die betriebliche Altersstruktur in den Blick genommen werden. Mit einem Quick-Check kann man sich einen ersten Überblick verschaffen:

Quick-Check

eher ja **eher nein**

Die Altersstruktur besteht zu gleichen Teilen aus jungen, mittelalten und älteren Mitarbeitern.

Die Tätigkeiten sind so gestaltet, dass Beschäftigte diese bis zum 65. Lebensjahr ausführen können.

Die Einstellung und Ausbildung junger Nachwuchskräfte verläuft problemlos.

Auch ältere Mitarbeiter erhalten die Chance, sich zu qualifizieren und ihre Kompetenzen zu erweitern.

Der Wissensaustausch zwischen Älteren und Nachwuchskräften wird gezielt gefördert.

Allen Mitarbeitern wird eine berufliche Entwicklungsperspektive geboten.

Quelle: NRW-Initiative ‚Gesünder arbeiten‘ (GIGA)

Wenn der Schwerpunkt der Antworten bei ‚eher nein‘ liegt, sollte schnell gehandelt werden. Dabei spielt es keine Rolle, wer das Thema einbringt. Ob Unternehmensleitung, Personalabteilung oder Personal- bzw. Betriebsrat - es empfiehlt sich in jedem Fall ein systematisches Vorgehen. Bevor konkrete Maßnahmen zur Diskussion stehen, sollte die betriebliche Altersstruktur ermittelt werden. Damit ist eine Datenbasis gegeben, um den demografischen Wandel im Betrieb zu thematisieren.

Alterstrukturanalysen: Pluspunkte für Interessenvertretung und Betrieb

Eine Altersstrukturanalyse ist ein Werkzeug, um die gegenwärtige und zukünftige betriebliche Altersstruktur zu ermitteln. Dabei führt die Betrachtung der Alterstruktur des Gesamtunternehmens zu weniger aussagekräftigen Urteilen, als die detaillierte Analyse bezogen auf Unternehmensteile und –bereiche bzw. Abteilungsebene. In der Regel erfasst eine Altersstrukturanalyse neben dem Alter der Beschäftigten Personaldaten wie Qualifikation, Funktion, Abteilung, Geschlecht und Beschäftigungsstatus.

Auf der Basis der aktuellen Personalstruktur und der Zukunftsszenarien in Jahres-, Fünf- bzw. Zehnjahres-Schritten können betriebliche Maßnahmen in verschiedenen Handlungsfeldern wie z.B. Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung, Aus- und Weiterbildung, Gesundheitsschutz und Gesundheitsförderung sowie Personalmanagement (z.B. Organisation von Wissenstransfer, Nachfolgeplanung, Rekrutierung) abgeleitet werden. Das Ziel dieses Age-Management besteht darin, eine ausgewogene Alterstruktur im Betrieb sowie den langfristigen Erhalt der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Beschäftigten aller Altersgruppen zu sichern.

Gefährdungsbeurteilung gehört dazu

Mit einer Gefährdungsbeurteilung lässt sich zudem prüfen, welchen gesundheitlichen Belastungen Beschäftigte ausgesetzt sind, welche alterskritischen Belastungen vorliegen und durch welche konkreten Maßnahmen, altersgerechte Arbeitsplätze geschaffen werden können, bspw. durch die Befreiung von Nachtschicht für über 50-Jährige, geänderte Leistungsvorgaben und ergonomische Verbesserungen.

Am Ende der „Ermittlungsarbeit“ zum Age-Management steht ein Katalog von kurz- und langfristig durchzuführenden Maßnahmen mit vorgegebenem Zeitrahmen und festen Verantwortlichkeiten.

Unterstützungsangebote im Internet

Zur Altersstrukturanalyse wurde bereits eine Reihe von Instrumenten entwickelt und in der Praxis erprobt, die von Betriebs- und Personalräten genutzt werden können. Natürlich kann man sich auch Hilfe von außen – bspw. bei den Technologieberatungsstellen des DGB holen. So bietet der Internetauftritt von INQA (Initiative neue Qualität der Arbeit) eine ausführliche Übersicht zu Alterstrukturanalysen samt einer Verlinkung zu einzelnen Werkzeugen. (www.inqa.de /Themen/Demografischer Wandel)

Mit dem „DemografieKompass Online“ der Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e.V. können Betriebsräte, Personalverantwortliche und alle Interessierte die betriebliche Altersstruktur erfassen nebst Zukunftsszenarien sowie den betrieblichen Handlungsbedarf einschätzen. (www.tbs-nrw.de /Betriebliche Beschäftigungsfähigkeit im demografischen Wandel (demobib))

Mit dem Demografie-Rechner der Industrie- und Handelskammer Osnabrück-Emsland kann man in wenigen Schritten eine betriebliche Alterstrukturanalyse durchführen. Dargestellt werden die aktuelle Personalstruktur des Unternehmens und die prognostizierte Entwicklung für die kommenden 20 Jahre. (www.osnabrueck.ihk24.de /Suchbegriff ‚Demografie‘)

Besondere Risiken – einige Beispiele

Wenn der Altersmix in einem Unternehmen nicht stimmt und auch zukünftig nicht gesteuert wird, kann dies in Zukunft zu erheblichen Problemen führen, die seine Wettbewerbsfähigkeit schwächen. Besteht das qualifizierte Fachpersonal bspw. überwiegend aus der mittleren Generation der 35- bis 45-Jährigen bedeutet dies, dass für die jetzigen Leistungsträger in den nächsten 15 Jahren mit gezielter Gesundheitsförderung, Arbeitsgestaltung und Weiterbildung deren Beschäftigungs- und Leistungsfähigkeit gesichert werden muss. Sind ältere Beschäftigte in der Belegschaft stark vertreten, spielt die altersgerechte Arbeitsgestaltung und drohender Know-how-Verlust eine besondere Rolle.

Tarifvertrag hat Beispielcharakter

Wohin ein guter Weg führt, zeigt der im September 2006 in der Stahlindustrie abgeschlossene „Tarifvertrag zur Gestaltung des demografischen Wandels“. Darin verpflichten sich beide Seiten, die Arbeitsbedingungen altersgerecht zu gestalten, die Gesundheit der

Beschäftigten zu fördern und somit ihre Beschäftigungsfähigkeit zu erhöhen sowie ihnen auch zukünftig Wege zum früheren Ausscheiden aus dem Berufsleben zu eröffnen und damit die Belegschaft zu verjüngen. Sein Kernstück ist die betriebliche Altersstrukturanalyse.

Alternsgerechte Arbeitsgestaltung

§ 4 Tarifvertrag demografischer Wandel

„Abzuleitende Maßnahmen können z.B. sein

- Gesundheitsförderung und Arbeitsgestaltung einschließlich gesundheits- und alternsgerechter Gestaltung von Arbeitsbedingungen, Arbeitsprozessen und Arbeitsorganisation
- Qualifizierung
- Abbau von Belastungsspitzen
- Belastungswechsel
- Bildung von altersgemischten Teams
- Arbeitszeitgestaltung
- Gesundheits- und alternsgerechte Einsatzplanung
- Befähigung und Motivation der Beschäftigten zu gesundheitsgerechtem Verhalten
- Nutzung von Langfristkonten zur Verkürzung der Lebensarbeitszeit
- Vorrangig: Senkung des Durchschnittsalters durch verstärkte Übernahme Ausgebildeter.“

Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats

Der Betriebsrat hat die ausdrückliche Aufgabe, die Beschäftigung älterer Mitarbeiter im Betrieb zu fördern (§ 80 Abs. 1 Nr.6 BetrVG). Die Wahrnehmung dieser Aufgabe setzt natürlich voraus, dass er über die Zusammensetzung der Belegschaft informiert ist (Altersstrukturanalyse). Zudem verfügt er über ein allgemeines Informationsrecht (§ 80 Abs. 2 BetrVG).

Die Interessenvertretung kann sich auf umfassende Mitwirkungsrechte im Arbeits- und Gesundheitsschutz stützen (§ 87 Abs. 1 Nr.7 BetrVG) (Vgl. Basiswissen: ‚Die Organisation des Arbeitsschutzes im Betrieb/ Grundlegende Rechte und Pflichten des Betriebsrats‘)

Weitere wichtige Paragraphen sind in diesem Zusammenhang: § 5 Arbeitsschutzgesetz zur Gefährdungsbeurteilung und die §§ 90 und 91 BetrVG zur Arbeitsgestaltung.

Bei Maßnahmen der Berufsbildung sind ältere Beschäftigte angemessen zu berücksichtigen (§ 96 Abs. 2 BetrVG). Nach der allgemeinen Maßgabe des § 80 Abs.1 Nr. 6 BetrVG hat die betriebliche Interessenvertretung nicht nur die berufliche Weiterentwicklung und Anpassung an veränderte betriebliche Gegebenheiten, sondern auch die Neueinstellung älterer Arbeitnehmer auf geeigneten Arbeitsplätzen und der Erhalt solcher Arbeitsplätze generell zu fördern. Die Nichtberücksichtigung Älterer kann ein Widerspruchsgrund für den Betriebsrat (§ 99 BetrVG) sein.

Weitere Gestaltungsmöglichkeiten bieten der § 97 Abs. 2 zur Anpassungs- und Umqualifizierung sowie § 102 Abs.3 BetrVG zum Widerspruchsrecht im Falle von Kündigungen.

Zudem kann der Betriebsrat seine Mitbestimmung bei Maßnahmen des Arbeitgebers erzwingen in den Bereichen Berufsbildung (§ 97 BetrVG), Gesundheitsschutz (§ 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG) und Auswahlrichtlinien (§ 95 BetrVG). So hat der Betriebsrat sich darum zu kümmern, dass Arbeitnehmer nicht wegen Überschreitens bestimmter Altersstufen benachteiligt werden (§ 75 Abs. 1 BetrVG). Des Weiteren hat die Interessenvertretung ein Initiativrecht nach § 80 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG zur Beantragung ‚von Maßnahmen, die dem Betrieb und der Belegschaft dienen.‘

Auch über den Hebel der Gefährdungsbeurteilung können Aktivitäten zur alternsgerechten Arbeitsgestaltung in Gang gesetzt werden.

(Vgl. Basiswissen: ‚Gefährdungsbeurteilung – das Instrument zum Belastungsabbau‘)

Bei den rechtlichen Möglichkeiten ist ebenfalls das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz zu berücksichtigen, das vorsieht, dass Beschäftigte nicht wegen genau definierter Gründe (z.B. Alter oder Geschlecht) benachteiligt werden dürfen.