



issa

INTERNATIONALE VEREINIGUNG FÜR SOZIALE SICHERHEIT | IVSS



Demografischer Wandel in der Arbeitswelt: Herausforderungen für die Prävention

Arbeitsgruppe „Demografie und Prävention“ des Besonderen Ausschusses
für Prävention der Internationalen Vereinigung für Soziale Sicherheit

www.issa.int/prevention

Autoren

Autoren: Arbeitsgruppe „Demografie und Prävention“ des Besonderen Ausschusses für Prävention der Internationalen Vereinigung für Soziale Sicherheit (IVSS)

Mitglieder der Arbeitsgruppe:

Althoff, Birgit, IVSS-Sektion Erziehung und Ausbildung,
Unfallkasse Nordrhein-Westfalen, Münster

Bloch, Martine, Institut National de Recherche et de Sécurité, Paris

Delmas, Richard, IVSS-Sektion Hoch- und Tiefbau,
Caisse Regionale d'Assurance Maladie d'Ile-de-France, Paris

Dressler, Dominique, IVSS-Sektion Eisen- und Metallindustrie,
Allgemeine Unfallversicherungsanstalt, Wien

Geiler, Michael, IVSS-Sektion Maschinen- und Systemsicherheit,
Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gaststätten, Mannheim

Kraus, Gerhard, IVSS-Sektion Elektrizität-Gas-Fernwärme-Wasser,
Berufsgenossenschaft Energie, Textil, Elektro, Medienerzeugnisse, Augsburg

Krauß, Ruth, Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung, Dresden

Meyer, Jean-Pierre, IVSS-Sektion Forschung, Vandoeuvre

Rioux, Guylaine, IVSS-Sektion Erziehung und Ausbildung,
Commission de la Santé et de la Sécurité du Travail du Québec, Montréal

Treichel, Bernd, IVSS-Generalsekretariat, Genf

Walter, Helmut, IVSS-Sektion Chemie, Berufsgenossenschaft Rohstoffe
und chemische Industrie, Heidelberg

Wlodarski, Odette, IVSS-Sektion Information, PREVENT, Brüssel

Sandner, Sigfried (Leitung), IVSS-Sektion Gesundheitswesen,
Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege, Hamburg

© ISSA 2010

ISBN: 978-3-937824-04-8

Erste Ausgabe November 2010

4 route des Morillons

CH-1211 Genf 22

Illustrationen: istockphoto

www.issa.int/prevention/demography

Inhalt

1. Entstehung und Zielsetzung dieser Schrift
2. Ausgangslage
 - 2.1 Demografische Veränderungen: Daten und Fakten
 - 2.2 Altersbedingte Veränderungen des Menschen und seine Arbeitsfähigkeit
 - 2.3 Krankheits- und Unfallgeschehen in Abhängigkeit vom Lebensalter
3. Zielsetzungen der Prävention vor dem Hintergrund des demografischen Wandels
4. Handlungsfelder der Prävention
 - 4.1 Gesellschaftliches, sozialpolitisches und wirtschaftliches Umfeld
 - 4.2 Führung und Personalmanagement
 - 4.3 Gestaltung und Organisation der Arbeit
 - 4.4 Erhaltung und Förderung der Gesundheit
 - 4.5 Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern
5. Vorgehensweise im Betrieb
6. Praxisbeispiele
 - 6.1 Praxisbeispiele zu Handlungsfeld 1
(Gesellschaftliches, sozialpolitisches und wirtschaftliches Umfeld)
 - 6.1.1 Das Nationalprogramm „Älter werdende Arbeitnehmer“ (Finnland)
 - 6.1.2 Das Haus der Arbeitsfähigkeit bauen (Österreich)
 - 6.1.3 Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie“ (Deutschland)
 - 6.1.4 Verbesserung der Beschäftigungsquote der Älteren:
die Branchenabkommen (Frankreich)
 - 6.2 Praxisbeispiele zu Handlungsfeld 2 (Führung und Personalmanagement)
 - 6.2.1 Das Projekt „ZuM Handwerk“
 - 6.2.2 Betriebsberatung: Verkehrssicherheit und Arbeitswelt
 - 6.3 Praxisbeispiel zu Handlungsfeld 3 (Gestaltung und Organisation der Arbeit)
Ganzheitliches Management des demografischen Wandels in der BMW-Group
 - 6.4 Praxisbeispiele zu Handlungsfeld 4 (Erhaltung und Förderung der Gesundheit)
 - 6.4.1 Fitness durch Sicherheit: Gesundheitserhaltende Maßnahmen
am Beispiel der BK Giuliani
 - 6.4.2 Das Projekt „Gesunde Finanzverwaltung Nordrhein-Westfalen“
 - 6.5 Praxisbeispiele zu Handlungsfeld 5 (Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern)
 - 6.5.1 Verbesserung der Beschäftigungsquote der Älteren:
Die betrieblichen Vereinbarungen, Beispiel Evialis
 - 6.5.2 Fahrpraktisches Training im Fuhrpark eines Unternehmens
aus dem Backgewerbe
7. Zusammenfassung
8. Literatur und Internetquellen

1. Entstehung und Zielsetzung dieser Schrift

Die demografischen Veränderungen stellen eine große Herausforderung für die Stabilität und für den Bestand der sozialen Sicherungssysteme dar. Folgerichtig gehören der demografische Wandel und seine Auswirkungen zu einem Schwerpunkt im Tätigkeitsprogramm der IVSS für die Jahre 2008 bis 2010. Sie werden auch zukünftig wichtige Bestandteile der IVSS-Aktivitäten sein. Der demografische Wandel wirkt sich auf vielfältige Aspekte der sozialen Sicherheit aus. In wesentlichem Maße betroffen sind die Systeme der Gesundheits- und Familienleistungen, der Arbeitslosenversicherung, der Alterssicherung und nicht zuletzt der Versicherung gegen Arbeitsunfälle und Berufskrankheiten.

Der Prävention ist eine bedeutende Rolle bei der Bewältigung der mit dem demografischen Wandel verbundenen Herausforderungen zuzuschreiben. Daher wollte der Besondere Ausschuss für Prävention der IVSS der Frage nachgehen, welche konkreten Maßnahmen Beiträge zu Sicherheit und Gesundheit in der Arbeitswelt leisten können und welche Rahmenbedingungen dafür zu schaffen sind. Zur Bewältigung dieses Vorhabens hat der Besondere Ausschuss die Arbeitsgruppe „Demografie und Prävention“ ins Leben gerufen, in der Fachleute aus insgesamt neun Internationalen IVSS- Sektionen für Prävention mitwirkten.

Diese Expertengruppe hat wesentliche Daten und Fakten des demografischen Wandels zusammengetragen, die Zielsetzung der Prävention vor diesem Hintergrund definiert und für insgesamt fünf unterschiedliche Handlungsfelder Vorschläge für konkrete Präventionsmaßnahmen zusammengestellt. Diese werden im Detail erläutert. Zusätzlich wird in einem eigenen Kapitel die systematische Vorgehensweise im Betrieb dargestellt. Schließlich zeigen erfolversprechende bzw. bereits bewährte Praxisbeispiele Lösungsstrategien auf und geben Anregungen, wie sich die Präventionsempfehlungen umsetzen lassen.

Diese Schrift richtet sich an alle Verantwortlichen und Handelnden der Prävention. Dazu zählen Arbeitgeber und Arbeitnehmer als betriebliche Akteure, die Arbeitsschutzexperten, die Sozialpartner, Sozialversicherungsträger, die Träger kultureller Aktivitäten, Ausbildungsträger sowie die politisch Verantwortlichen in Staat und Gesellschaft.

Der Besondere Ausschuss für Prävention will mit diesen Informationen und Empfehlungen wichtige Prinzipien der alters- und altersgerechten Gestaltung der Arbeitswelt verbreiten. Eine in allen Phasen des Erwerbslebens wirksame Prävention erhöht die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit einer älter werdenden Bevölkerung und nimmt damit eine Schlüsselrolle bei der Bewältigung des demografischen Wandels in der Arbeitswelt ein.

2. Ausgangslage

2.1. Demografische Entwicklungen: Daten und Fakten

Überall auf der Welt nimmt das Durchschnittsalter der Bevölkerung aufgrund steigender Lebenserwartung und sinkender Geburtenraten zu. Diese weltweiten demografischen Veränderungen laufen regional und national zum Teil mit sehr unterschiedlichen Geschwindigkeiten ab. Aktuell und auch in naher Zukunft wird man im Ländervergleich noch stark voneinander abweichende Stadien dieser Entwicklung antreffen. Laut UN-Angaben (United Nations, 2001) ist inzwischen bereits in jedem zweiten Land der Erde die Geburtenrate auf das Ersatzniveau (2,1 Kinder pro Frau) gesunken. Prognosen zufolge wird dieser Wandel in Afrika deutlich langsamer zur Geltung kommen als in Asien oder Lateinamerika. Man erwartet aber, dass sich diese Tendenz bis zum Jahr 2050 allgemein durchgesetzt haben wird.

Somit wird der Anteil älterer Menschen in allen Teilen der Welt – mit unterschiedlichem Tempo – erheblich zunehmen. Für die Gesamt-EU (27 Länder) wird eine Zunahme des Anteils der über 65-Jährigen von 17,1% (in 2008) auf 25,4% (in 2035) und 30% (in 2060) prognostiziert (Eurostat, 2008). Auch die OECD (Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung) legt vergleichbare Prognosen vor. In den meisten der 30 OECD-Staaten sind Senioren die am schnellsten wachsende Bevölkerungsgruppe. In vielen OECD-Ländern wird ab 2030 jeder vierte Mensch über 65 Jahre alt sein. In den Bevölkerungsstatistiken der Vereinten Nationen (United Nations, 2001) sind die Daten für die über 60 Jahre alten Menschen besonders gut dokumentiert (s. auch Tab. 1 und Abb.1). Demnach wird in nächster Zukunft der Anteil dieser Personen weltweit schneller wachsen als der jeder anderen Altersgruppe. Diese Zunahme wird vor allem in den weniger entwickelten Ländern besonders schnell ablaufen und stark ausgeprägt sein.

Die demografischen Veränderungen werden alle Lebensbereiche beeinflussen. Sie betreffen natürlich auch die Altersstruktur der Erwerbsbevölkerung: Die Zahl älterer Erwerbstätiger wird relativ und absolut steigen. In vielen Ländern werden schon bald die über 45 Jahre alten Beschäftigten die Mehrheit in den Belegschaften stellen. In Deutschland wird für das Jahr 2015 erwartet, dass jede dritte erwerbstätige Person über 50 Jahre alt ist (Geo-Magazin, 2004).

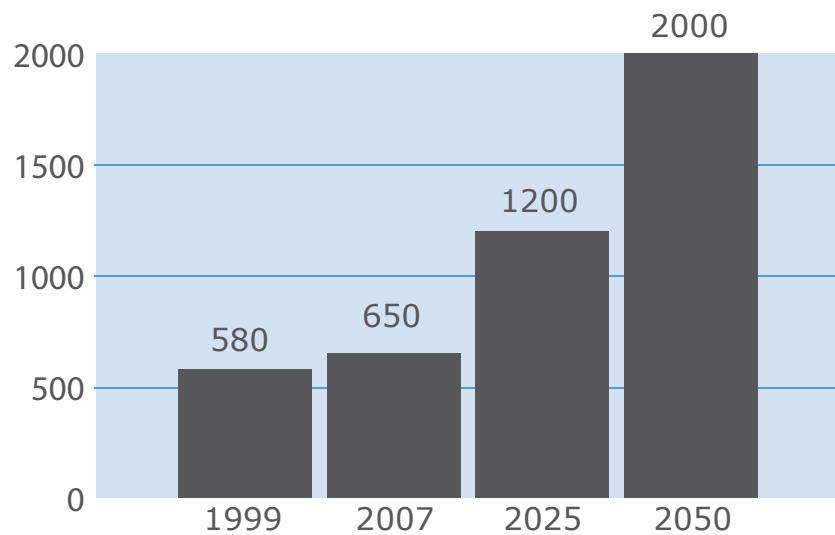
Tabelle 1: Anteil der Menschen im Alter über 60 Jahre an der Gesamtbevölkerung der jeweiligen Region (in %)

Region	2005	2020	2050
Welt	8	12	23
weniger entwickelte Länder (Afrika, Asien außer Japan, Lateinamerika und Karibik)	8	11	20
die 50 ärmsten Länder (34 in Afrika, 10 in Asien, 5 in Ozeanien, Haiti)	5	6	10
hoch entwickelte Länder (Europa, Nordamerika, Australien, Japan)	20	25	32

2. Ausgangslage

In der weniger entwickelten Welt wird sich der Anteil der über 60-Jährigen an der Gesamtbevölkerung von 8% auf 20% erhöhen, also mehr als verdoppeln. Auch in den ärmsten Ländern wird er stark zunehmen (von 5% auf 10%). Ein Anwachsen der älteren Bevölkerungsgruppe ist also keineswegs auf die hochentwickelten Staaten beschränkt (Quelle: United Nations, World Population Prospects. The 2006 Revision Population Database).

Abbildung 1: Entwicklung der Anzahl der über 60 Jahre alten Menschen (in Mio.) weltweit bis zum Jahr 2050



Von den weltweit 580 Mio. über 60-Jährigen (1999) lebten 60% (= 355 Mio.) in Entwicklungsländern. Im Jahr 2050 wird es etwa 2.000 Mio. Menschen über 60 Jahre geben, davon 80 % (= 1.600 Mio.) in Entwicklungsländern (Quelle: United Nations, World Population Prospects. The 2000 Revision Population Database (2001)).

Ältere sind eine heute vielfach vom Stellenmarkt noch vernachlässigte Personengruppe. Gegenwärtig herrscht bei hoher Arbeitslosigkeit die Tendenz vor, die Anzahl der älteren Erwerbstätigen gering zu halten, um für jüngere Menschen und somit niedriger entlohnte Beschäftigte Platz am Arbeitsmarkt zu schaffen. Es ist davon auszugehen, dass diese Praxis wegen des Rückgangs der Anzahl jüngerer Stellenbewerber nicht mehr lange bestehen wird. Vielmehr ist damit zu rechnen, dass angesichts der weltweit zu erwartenden Bevölkerungsentwicklungen der Arbeitseinsatz älterer Personengruppen ökonomisch und sozialpolitisch unverzichtbar werden wird. Maßnahmen zur Erhaltung von Gesundheit und Arbeitsfähigkeit älterer Menschen stellen daher in allen Weltregionen eine dringende Notwendigkeit dar und sind kein „Luxus“ für hochentwickelte Staaten.

2.2. Altersbedingte Veränderungen des Menschen und seine Arbeitsfähigkeit

Die mit dem Älterwerden des Menschen verbundenen physiologischen Veränderungen sind aus der Medizin seit langem bekannt. Beispielhaft seien genannt die Abnahme der Sehleistung, altersbedingte Hörverluste, die Verringerung der muskulären Kraft und der Leistungsfähigkeit des Herz-Kreislaufsystems sowie Einschränkungen der allgemeinen körperlichen Beweglichkeit. Diese regelmäßig auftretenden altersabhängigen Veränderungen, die unmittelbare Auswirkungen auf die Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit haben können, sind allerdings individuell sehr unterschiedlich ausgeprägt. So ist z. B. der Zeitpunkt, zu dem Leistungsver-slechterungen und Erkrankungen auftreten, von Mensch zu Mensch ganz verschieden. Das kalendarische Alter für sich genommen sagt wenig über die psychophysische Leistungsfähigkeit eines Menschen und seine Arbeitsfähigkeit aus.

Berücksichtigt werden müssen auch die über die Lebenszeit zunehmenden Einflüsse durch eventuell bestehende chronische Erkrankungen oder durch langfristige Einwirkung schädigender Faktoren aus der Arbeitswelt oder aus dem übrigen Lebensumfeld des Menschen. So sind steigende Krankheitsdisposition und Multimorbidität oftmals Begleiterscheinungen des Älterwerdens. Die höheren Erkranktenzahlen im Alter bedeuten natürlich auch, dass die Einnahme von Medikamenten deutlich häufiger vorkommt als in jüngeren Jahren. In Deutschland entfielen auf die Versichertengruppe 60+ im Jahr 2003 insgesamt 56% des Arzneimittelumsatzes der gesetzlichen Krankenversicherungen (Nink & Schröder 2004, zit. nach Henning, 2007). Auf der einen Seite haben Medikamente sicherlich in vielen Fällen günstige Auswirkungen auf die Möglichkeit, weiterhin am Arbeitsleben teilzunehmen. Andererseits kann die Leistungsfähigkeit durch die oft hohe Medikation deutlich beeinträchtigt sein. Dies vor allem durch Schmerz- und Beruhigungsmittel, Antidepressiva und Schlafmittel.

Mit dem Alterungsprozess verändern sich nicht nur körperliche und perzeptive (d.h. die Wahrnehmung betreffende) Fähigkeiten, sondern auch kognitive Funktionen. Von einem Abbau generell aller geistigen Fähigkeiten auszugehen, wäre allerdings grundfalsch. In diesem Zusammenhang ist die Unterscheidung zwischen kristalliner und fluider (flüssiger) Intelligenz bedeutsam: Die kristalline Intelligenz betrifft z. B. Wissen, Urteilsvermögen, Erfahrung, Kulturtechniken wie Lesen und Schreiben. Auch das Langzeitgedächtnis wird dazu gerechnet. Die kristallinen Fähigkeiten nehmen keineswegs ab, eher wachsen sie durch die lebenslange Summierung von Wissen und Erfahrungen.

Die fluiden Fähigkeiten hingegen vermindern sich: Die Informationsverarbeitungsgeschwindigkeit nimmt ab, Mehrfachanforderungen können nicht mehr so gut bewältigt werden und es fällt schwerer, bei der Bearbeitung einer Aufgabe irrelevante, ablenkende Informationen zu unterdrücken. Das Leistungstempo – nicht aber unbedingt die Leistungsgüte, falls genügend Zeit zur Verfügung steht – lässt mit dem Alter nach (Schlag, 2001). Wahrnehmungs- und Entscheidungszeit bei komplexen Aufgaben und unter Ablenkungsbedingungen sind verlängert, wodurch auch die Reaktionszeiten zunehmen. Ebenso können die Aufmerksamkeit und die

2. Ausgangslage

Konzentrations- und Merkfähigkeit betroffen sein (Henning, 2007). Bei raschen Veränderungen der Situation, die eine schnelle Anpassung und Handlungsausführung verlangen, können Ältere leicht überfordert sein. Der Abbau kognitiver Fähigkeiten ist aber durchaus beeinflussbar. Viele Studien zeigen die Trainierbarkeit der fluiden Intelligenz (use it or lose it) (Poschadel et al., 2007).

Alterungsprozesse weisen hohe Plastizität und Entwicklungspotentiale auf (Oswald et al., 2002). Daher sinkt die Arbeitsfähigkeit des Menschen nicht automatisch mit zunehmendem Alter. Sie wandelt sich: Ältere Beschäftigte verfügen über Kompetenzen und Potentiale, die bei Jüngeren weniger ausgeprägt sind. So ist z. B. die sprachliche Kompetenz im Alter eher höher als in jüngeren Jahren (Falkenstein et al., 2008). In entsprechenden Längsschnittstudien zeigten sich zwischen dem Alter von 50 und 70 Jahren signifikante Zunahmen bei den Persönlichkeitseigenschaften Gewissenhaftigkeit, Verträglichkeit und emotionale Stabilität (Schindler, 2008). Ältere sind fähiger, die Entstehung negativ getönter Gefühle zu vermeiden. Sie halten sich für besser in der Lage als jüngere Menschen es tun, positive Sozialbeziehungen zu unterhalten und sich selbst so zu akzeptieren, wie sie sind (Herzberg, 2008). Mit zunehmendem Alter gehen Risikobereitschaft, Aggressivität und normabweichendes Verhalten zurück, Gelassenheit, Erfahrung und Routine hingegen nehmen zu.

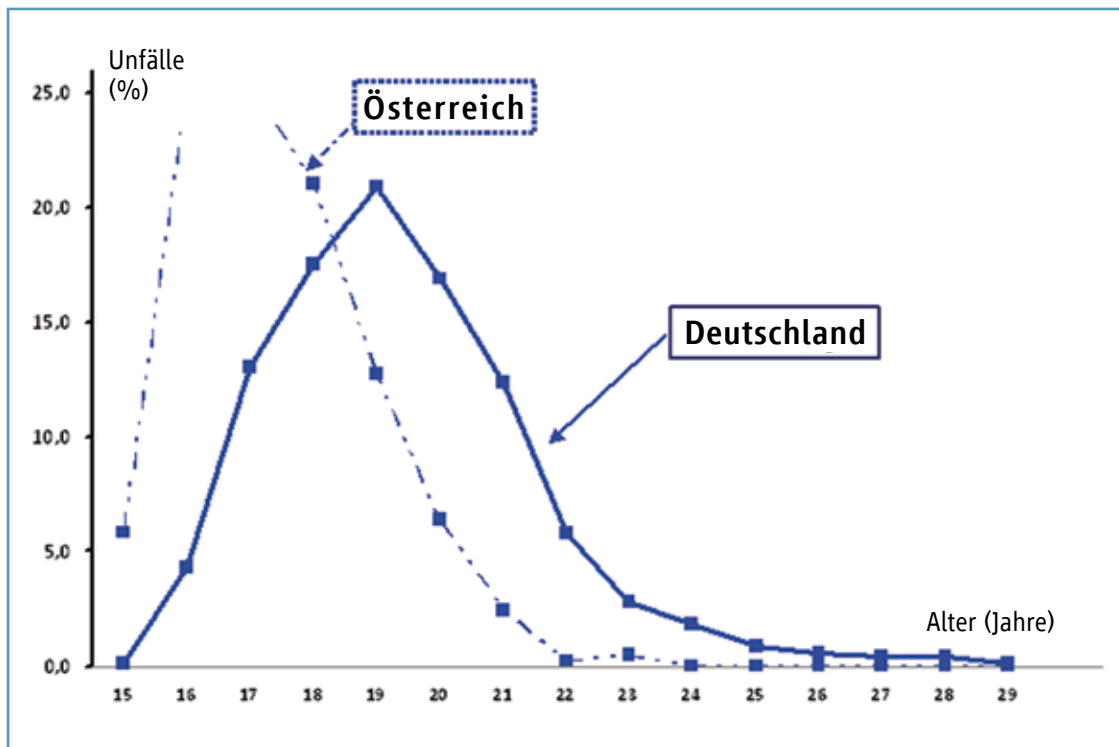
2.3. Krankheits- und Unfallgeschehen in Abhängigkeit vom Alter der Beschäftigten

In 15 besonders gut untersuchten Ländern Europas lässt sich ein eindeutiger Zusammenhang zwischen dem Alter der Beschäftigten und dem Auftreten von Arbeitsunfällen erkennen. Demnach erleiden ältere Beschäftigte weniger meldepflichtige Arbeitsunfälle (pro 100.000 Beschäftigte) als jüngere. Die Abbildung 2 für das Unfallgeschehen im Jahr 2007 in deutschen und österreichischen Metall-Betrieben verdeutlicht die erhöhte Unfallquote von Auszubildenden.

Wenn aber ältere Beschäftigte Unfälle erleiden, führen diese u. a. aufgrund des geringeren (Wund-)Heilungsvermögens zu längerer Arbeitsunfähigkeit. Außerdem sind wegen der größeren Vulnerabilität Älterer die Unfallfolgen schwerwiegender. Unfälle haben bei Älteren häufiger tödliche Folgen als bei Jüngeren. Die Rate der tödlichen Arbeitsunfälle (Unfälle pro 100.000 Beschäftigte) ist bei 55 bis 64 Jahre alten Beschäftigten mit 5,6 in etwa doppelt so hoch wie z.B. bei den 35- bis 44-Jährigen (2,9) (Eurostat, 2005).

Eine deutsche Statistik zeigt, dass krankheitsbedingte Arbeitsunfähigkeiten mit zunehmendem Alter der Menschen länger andauern. Im Vordergrund stehen Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems und der Atmungsorgane sowie Herz- und Kreislaufkrankungen (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2007).

Abbildung 2: Arbeitsunfälle von Auszubildenden in Metallberufen aus dem Jahr 2007 in Abhängigkeit vom Lebensalter; Szych 2010



3. Zielsetzungen der Prävention vor dem Hintergrund des demografischen Wandels

Völlig unstrittig ist das Ziel, dass alle Menschen während ihres Arbeitslebens und auch danach möglichst lange aktiv und gesund am gesellschaftlichen Leben teilnehmen können. Dies entlastet und stabilisiert nicht nur die sozialen Sicherungssysteme, sondern ist vor allem auch aus medizinischen und ethisch-humanitären Gründen anzustreben. Der Erhalt der Arbeitsfähigkeit ist dabei ein wichtiger Aspekt. In diesem Zusammenhang nehmen Präventionsmaßnahmen im Arbeitsleben eine Schlüsselrolle ein.

Wirksame altersgerechte Prävention muss den spezifischen Profilen sowie den gesundheitlichen und sozialen Belangen älterer Beschäftigter gerecht werden und die Stärken und Schwächen dieser Menschen berücksichtigen. So sollte durch besondere Aufgabenverteilung und Tätigkeitsprofile z. B. das spezielle Erfahrungswissen älterer Beschäftigter ein größeres Gewicht erhalten. Die generelle Schaffung besonderer „Altersarbeitsplätze“ erscheint aber nicht erforderlich und – wegen möglicher Stigmatisierung der Älteren – auch gar nicht wünschenswert.

Altersgerechte Prävention ist von Jugend an erforderlich. Durch gesundheitlich zuträgliche Arbeitsbedingungen müssen bereits junge Beschäftigte geschützt werden, damit sie im weiteren Berufsleben gesund und leistungsfähig bleiben. Der fürsorgliche und pflegliche Umgang mit der Gesundheit muss noch viel intensiver als heute ein gesamtgesellschaftliches Anliegen sein und im Bewusstsein und in der Lebensweise des einzelnen Menschen noch stärker verankert werden. Auch bei dieser Zielsetzung einer gesunden Lebensführung in jedem Alter haben Präventionsstrategien aus der Arbeitswelt ein entscheidendes Gewicht.

Wenn bei der Arbeitsgestaltung die Schutzbedürfnisse älterer Beschäftigter stärker berücksichtigt werden, wird das gesamte Niveau der Arbeitssicherheit erhöht. Eine derartig optimierte und in den Betrieben etablierte Prävention schafft die Voraussetzungen für einen schonenden und pfleglichen Umgang mit der Gesundheit von Jugend an und kommt somit auch jüngeren Beschäftigten zugute (Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung, DGUV Information 7009: „Die Mischung macht`s: Jung und Alt gemeinsam bei der Arbeit“). Arbeits- und Gesundheitsschutz für Ältere ist auch Prävention für Jüngere.

4. Handlungsfelder der Prävention

Bei der Entwicklung und Zusammenstellung von Maßnahmen einer alters- und altersgerechten Prävention sind folgende fünf Handlungsfelder von Bedeutung:

1. Gesellschaftliches, sozialpolitisches und wirtschaftliches Umfeld
2. Führung und Personalmanagement
3. Gestaltung und Organisation der Arbeit
4. Erhaltung und Förderung der Gesundheit der Beschäftigten
5. Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter

Diese Handlungsfelder sind für die Entwicklung eines möglichst umfassenden und breit angelegten Maßnahmen-Kataloges unter Einbeziehung verschiedener Fachdisziplinen (Psychologie, Medizin, Ingenieurwissenschaft, Pädagogik, Sozialwissenschaft) hilfreich und praxisbezogen.

Die Aktivitäten und Zielsetzungen in diesen Handlungsfeldern lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

- (1) Von Staat und Gesellschaft sollten die geistig-kulturellen und die strukturellen Voraussetzungen für ein menschenwürdiges Zusammenleben der verschiedenen Generationen gefördert werden. Einen besonders hohen Stellenwert haben dabei Gesundheit und Vorsorge. Der normative Rahmen muss eine alters- und altersgerechte Prävention sicherstellen.
- (2) Für die Personalführung auf betrieblicher Ebene unverzichtbar ist eine Unternehmenskultur, die die Besonderheiten und Vorzüge älterer Beschäftigter wertschätzt und gleichzeitig die Zusammenarbeit unterschiedlicher Generationen fördert.
- (3) Die Arbeitsbedingungen sollen durch ergonomiegerechte Gestaltung von Arbeitsplatz und Arbeitsmitteln sowie Verbesserungen im gesamten Organisationsgefüge und bei den Arbeitsabläufen optimiert werden.
- (4) Ein wirksames betriebliches Gesundheitsmanagement und gesundheitsbewusste Verhaltensweisen der Beschäftigten müssen gefördert werden.
- (5) Die Aus- und Weiterbildung der Beschäftigten sollen die permanente Lernbereitschaft fördern und dazu befähigen, die sich ständig wandelnden Anforderungen zu bewältigen. Gleichzeitig soll das Wissen um die Prävention von gesundheitlichen Risiken am Arbeitsplatz vermittelt und ständig aktualisiert werden.

In den folgenden Abschnitten werden die in den einzelnen Handlungsfeldern empfohlenen Maßnahmen im Detail dargestellt. Die Tabellenform erleichtert die Übersicht und Lesbarkeit. Konkreten Gesichtspunkten stehen Erläuterungen bzw. Beispiele gegenüber. Angegeben sind auch die jeweiligen Akteure, von denen Impulse und entsprechende Aktivitäten auszugehen hätten.

Aus der Vielzahl von Beispielen können z. B. in Form einer Prioritätenliste einzelne Aspekte ausgewählt oder die Tabellen als Checklisten verwendet werden.

Näheres siehe Kapitel 5: „Vorgehensweise im Betrieb“.

4.1. Handlungsfeld: Gesellschaftliches, sozialpolitisches und wirtschaftliches Umfeld

Der demografische Wandel geht mit vielen Herausforderungen für Staat und Gesellschaft einher. Diese Aufgaben lassen sich besonders wirksam bewältigen, wenn das staatliche Gemeinwesen bestimmte Grundzüge aufweist. Günstige Voraussetzungen sind in einer sozial ausgerichteten Solidargemeinschaft gegeben, für die die Gesundheit des Menschen ein sehr hohes und zentrales Gut ist. In diesem Zusammenhang muss Gesundheit mehr sein als nur die Abwesenheit von Krankheit oder Unfall. Bereits im Jahre 1986 hat die Weltgesundheitsorganisation in der Ottawa-Charta zur Definition von Gesundheit betont, dass umfassendes körperliches, seelisches und soziales Wohlbefinden des Menschen ein wesentliches Merkmal von Gesundheit darstellt.

Ausgehend von diesem Gesundheitsbegriff fordert die Ottawa-Charta nicht nur die Verhütung von Krankheiten, sondern vor allem die Förderung von Gesundheit. Dieses Anliegen ist Aufgabe des Gesundheitssektors und darüber hinaus aller anderen Politikbereiche. Als grundlegende Bedingungen für Gesundheit nennt die Ottawa-Charta u. a. Frieden, angemessene Wohnbedingungen, Bildung, Ernährung, Einkommen, ein stabiles Öko-System, eine sorgfältige Verwendung vorhandener Naturressourcen sowie soziale Gerechtigkeit. Gesundheitsförderung im Sinne der Ottawa-Charta schafft sichere und auch angenehme Lebens- und Arbeitsbedingungen. Die Art und Weise, wie eine Gesellschaft die Arbeit, die Arbeitsbedingungen und die Freizeit organisiert, sollte eine Quelle der Gesundheit sein. Gleichzeitig sollte jeder Mensch durch gesundheitsbezogene Bildung befähigt werden, Einfluss auf die eigene Gesundheit auszuüben und die verschiedenen Phasen des Lebens angemessen zu bewältigen.

Damit wird auch die besondere Bedeutung der Prävention für die Gesundheitsförderung und für die Bewältigung der durch den demografischen Wandel entstehenden Herausforderungen erkennbar. Die in den Handlungsfeldern 4.2 bis 4.5 dargestellten Präventionsmaßnahmen erfordern als wesentliche Rahmenbedingungen die im Folgenden näher erläuterten staatlichen Grundlagen und gesellschaftlichen Werte, normativen Setzungen und sozialpolitischen Maßnahmen.

Solidarprinzip als wichtige Grundlage von Staat und Gesellschaft

Das Solidarprinzip als Basis des staatlichen Gemeinwesens und Voraussetzung für soziale Sicherheit schafft die strukturelle und geistig-kulturelle Grundlage auch für ein menschenwürdiges Zusammenleben der verschiedenen Generationen.

Konkrete Gesichtspunkte	Erläuterung bzw. Beispiele
Die universellen Prinzipien der Gerechtigkeit, der Gleichheit, der Menschenrechte und des Respekts vor der Würde des Menschen als individueller Person gehören zu den grundsätzlichen Werten der Gesellschaft; eine sozial ausgerichtete Solidargemeinschaft ist eine gesellschaftliche Basis des staatlichen Gemeinwesens.	Bewusstsein schärfen für die Bedeutung der genannten universellen und ethischen Prinzipien, denen die ganze Menschheit folgen könnte; ebenso für Solidarprinzipien als unverzichtbare Voraussetzung für gesellschaftlichen Zusammenhalt, für Sozial- und Rechtsfrieden, für Rechtsstaatlichkeit, Stabilität und Menschenwürde.
Der Mensch und sein Recht auf Leben und Gesundheit stehen im Mittelpunkt. Die Wirtschaft muss diesem Prinzip verpflichtet sein.	Bei entsprechenden Interessenkonflikten muss diesem Prinzip Geltung verschafft werden.
Eine kinder- und familienfreundliche Gesellschaft ist anzustreben, in der eine wirksame Familienpolitik einen hohen Stellenwert besitzt.	Durch gesellschaftliche Diskussion und Medienarbeit ist ein positives Image der Familie anzustreben; familienfreundliche Gesetzgebung muss die Vereinbarkeit von Beruf und Familie herbeiführen; Kinder- und Familienfreundlichkeit sind langfristig eine wirksame Vorbeugung gegen demografische Probleme.
Die Würde des Menschen ist in allen Lebensphasen zu schützen, Wertschätzung muss den Jüngeren und den Älteren gleichermaßen entgegengebracht werden.	Jeweilige Besonderheiten und Stärken aller Altersgruppen thematisieren und nutzen, Hinwirken auf eine auch die Älteren wertschätzende Kultur, Teilhabe der Älteren in allen gesellschaftlichen Bereichen fördern.
Fehlentwicklungen sind zu erkennen und zu analysieren, um die Marktwirtschaft sozial zu gestalten.	Staatliche Regulierungsmechanismen zum Schutz der sozialen Sicherheit wirksam einsetzen.

Akteure: Gesetzgeber, alle gesellschaftlichen Gruppen, Sozialpartner, Unternehmen, Beschäftigte, Kulturschaffende und Medien, jeder einzelne in der Gesellschaft.

4. Handlungsfelder der Prävention

Staat, Gesellschaft und Gesundheitsschutz

Die Gesundheit als ein sehr hohes Gut wird durch das Vorsorgeprinzip besonders wirksam erhalten und gefördert. Somit muss die Prävention in allen gesellschaftlichen Bereichen, auch in der Arbeitswelt, einen hohen Stellenwert haben. Die Prävention strebt im Betrieb genauso wie im Transport- und Verkehrssektor ein Sicherheitsniveau an, bei dem tödliche Unfälle und schwere Verletzungen ausbleiben. Arbeits- und Verkehrssysteme müssen derartig organisiert und betrieben werden, dass Beschäftigte für Fehler nicht mit dem Tode oder schwersten Verletzungen „bestraft“ werden.

Konkrete Gesichtspunkte	Erläuterung bzw. Beispiele
<p>Gesundheit gilt als ein sehr hohes Gut des einzelnen Menschen und als ein fundamentaler Wert für die gesamte Gesellschaft.</p>	<p>Gesetzgebung stellt die menschliche Gesundheit unter einen besonderen Schutz durch den Staat und die Gesellschaft; Einrichtung eines angemessenen Gesundheitssystems.</p>
<p>Erhaltung und Förderung der Gesundheit sind ein wichtiges Anliegen von Staat und Gesellschaft; Gesundheit lässt sich durch vorbeugende Maßnahmen wirksam schützen.</p> <p>Prävention schließt auch die Veränderung krankmachender Lebensumwelten und gesellschaftlicher Verhältnisse ein.</p>	<p>Fürsorglicher und pfleglicher Umgang mit der Gesundheit von Jugend an als gesamtgesellschaftliches Anliegen; dieses muss im Bewusstsein und in der Lebensweise des einzelnen Menschen stärker verankert sein; entsprechende Medien- und Öffentlichkeitsarbeit ist wichtig; Gesundheitsschutz-Inhalte sind in die schulische sowie in die berufliche Aus- und Fortbildung zu integrieren.</p>
<p>Arbeitsschutz – besonders mit einer alters- und altersangepassten Optimierung – ist ein unverzichtbares Element der gesundheitlichen Vorsorge.</p> <p>Expliziter Gegenstand von Prävention in der Arbeitswelt muss neben der Arbeitstätigkeit im Betrieb vor allem auch die beruflich bedingte Beteiligung am Straßenverkehr sein. Verkehrssicherheit ist ausdrückliches Präventionsziel.</p>	<p>Präventionsstrategien der Arbeitswelt leisten einen erheblichen Beitrag zur Gesunderhaltung der Beschäftigten über die Dauer des gesamten Erwerbslebens. Der Bereich „Transport und Verkehr“ ist ein präventionsrelevanter Teil der Arbeitswelt, weltweit stellt er einen wesentlichen Gefahrenbereich dar mit hohen Unfallzahlen und entsprechenden Belastungen für die Volkswirtschaften der Länder. Verglichen mit anderen Segmenten des Arbeitslebens ist im Straßenverkehr das erreichbare Potential an Sicherheits-/ Gesundheitsgewinn besonders hoch.</p>

Akteure: Gesetzgeber, Gesundheits- und Arbeitsschutzexperten, Verkehrssicherheitsexperten, Verantwortliche der Schulen und der Einrichtungen für die berufliche Aus- und Fortbildung, Medien

Normativer Rahmen

Entsprechend ihrer Bedeutung muss eine alters- und altersgerechte Prävention breit im Rechtssystem verankert sein.

Konkrete Gesichtspunkte	Erläuterung bzw. Beispiele
<p>Arbeitsschutz ist als Pflicht der Unternehmen in der Gesetzgebung ebenso zu verankern wie die Mitwirkungspflicht der Beschäftigten. Diese Unternehmerpflicht schließt den Präventionsbereich „Transport und Verkehr“ ausdrücklich mit ein.</p>	<p>Konkrete Vorgaben sind einzuhalten, die Umsetzung ist zu überwachen; Arbeitsschutz ist möglichst untrennbar in die betrieblichen Abläufe zu integrieren.</p>
<p>Optimierung des Arbeitsschutzes unter besonderer Berücksichtigung der gesundheitlichen Ressourcen aller Altersgruppen, längerer Verbleib im Erwerbsleben bei optimaler Gesundheit.</p>	<p>Anregung und Verpflichtung der Unternehmen zum alters- und altersgerechten Arbeitsschutz, Sensibilisierung der Arbeitsschutzexperten, der Sozialpartner, der Wirtschaft sowie der Einrichtungen der beruflichen Aus- und Fortbildung für das Problem des demografischen Wandels, Anregung und Schaffung von Lösungen sowie deren Umsetzung für alle Handlungsfelder der Prävention, dazu entsprechende Forschungsarbeit, Kampagnen und begleitende Medien- und Öffentlichkeitsarbeit.</p>
<p>Arbeitsschutzverpflichtungen dürfen nicht zur betriebswirtschaftlichen Disposition stehen.</p>	<p>Arbeitsschutz ist ein fundamentales Menschenrecht für die Beschäftigten, er muss verlässlich zur Verfügung stehen und permanent optimiert werden.</p>

Akteure: Gesetzgeber, Sozialpartner, Unternehmen, Beschäftigte, Arbeitsschutzexperten, Verantwortliche der Einrichtungen für die berufliche Aus- und Fortbildung, Medien

4. Handlungsfelder der Prävention

Nachhaltige Sozialpolitik

Die Gesundheit, die Beschäftigungsfähigkeit und die Erwerbsquote der Älteren müssen künftig auf einem hohen Niveau stabilisiert werden, um das Funktionieren der sozialen Sicherungssysteme weiterhin zu ermöglichen.

Konkrete Gesichtspunkte	Erläuterung bzw. Beispiele
Längerer Verbleib der Beschäftigten im Erwerbsleben.	Beschäftigungsfähigkeit und Erwerbsquote auf hohem Niveau erhalten und ausbauen als humanitäre Erfordernis und als ökonomische Notwendigkeit.
Arbeitslosigkeit wirksam bekämpfen.	Massenarbeitslosigkeit ist nach wie vor die Hauptgefahr für den Bestand der sozialen Sicherungssysteme und verschärft die Probleme älterer Beschäftigter auf dem Arbeitsmarkt.
Höhere Erwerbsquote der Älteren ermöglichen.	Besonderer Kündigungsschutz für Ältere, Bonus- und Malus-Systeme für Unternehmen je nach Alterszusammensetzung der Belegschaft, Subventionen für Unternehmen mit älterer Belegschaft, Anreizsysteme für Ältere zum Verbleib im Beruf.
Flexibles Ausscheiden aus dem Erwerbsleben ermöglichen.	Förderung eines flexiblen stufenweisen Eintritts in den Ruhestand, Reduzierung der Arbeitszeit für Ältere, Einführung eines Arbeitszeitkontos, Teilrente ermöglichen.
Anpassung der Rentensysteme an den demografischen Wandel.	Änderung des Renteneintrittsalters, Renteneintrittsalter nach Wahl mit entsprechenden Zu- oder Abschlägen oder stufenweiser Eintritt in den Ruhestand, Erhöhung der Zahl der Beitragsjahre, Rentensystem soll keinen Anreiz zum vorzeitigen Ausscheiden aus dem Beruf bilden.

Akteure: Gesetzgeber, Sozialversicherungen, Unternehmen, Tarif-/Sozialpartner, Beschäftigte.

4.2. Handlungsfeld: Führung und Personalmanagement

Personalführung

Auf der Basis einer guten Unternehmenskultur mit Einbeziehung und Förderung aller Beschäftigten sollen nicht nur evtl. bestehende (altersbedingte) Defizite berücksichtigt, sondern insbesondere die Kompetenzen älterer Beschäftigter genutzt und gefördert werden. Um junge und ältere Beschäftigte an den Betrieb zu binden, spielt die Unternehmenskultur eine wichtige Rolle. Wenn das Betriebsklima als vertrauensvoll und unterstützend erlebt wird, fühlen sich die Beschäftigten am Arbeitsplatz wohl, arbeiten gerne und identifizieren sich mit dem Betrieb. Gute Führung stärkt Zuversicht, Vertrauen, Zufriedenheit und Bindung an den Betrieb. Außerdem leistet sie einen wesentlichen Beitrag zur Entwicklung einer Firmenkultur, in der „Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit“ einen hohen Stellenwert einnimmt.

Wichtig ist dabei, eine ganzheitliche Sichtweise vom Menschen zu Grunde zu legen: Er sollte nicht nur in seiner Funktion als Beschäftigter gesehen werden, sondern als Träger einer Vielzahl sozialer Rollen, der über reichhaltige Erfahrungen und (auch außerberufliche) Kompetenzen und Interessen verfügt.

Konkrete Gesichtspunkte	Erläuterung bzw. Beispiele
Positive Unternehmenskultur schaffen und gutes Betriebsklima fördern.	Soziale Verantwortung, Mitarbeiterorientierung; Identifikation der Beschäftigten mit dem Betrieb, gute Kommunikation und Transparenz.
Positive Einstellung zur Beschäftigung Älterer unterstützen.	Wertschätzung Älterer und Nutzung ihrer Kompetenzen aus früheren Tätigkeiten; positive Wertvorstellungen, Denkhaltungen und Umgangsformen Älteren gegenüber, Integration der Wertschätzung älterer Beschäftigter in das Unternehmensleitbild.
Auf guten, partizipativen Führungsstil aller Vorgesetzten achten.	Berücksichtigung der Anregungen und Eingehen auf die (Lebens-) Erfahrungen älterer Beschäftigter, Förderung von Mitwirkung und Selbstbestimmung, Zuversicht und Vertrauen durch Feedback.
Fachkompetenzen und Führungsverhalten fördern.	Führungskräftebildungen, Zielgespräche, Zusammenarbeit mit Betriebsrat; Arbeits- und Verkehrssicherheit als Teil der Führungsverantwortung verstehen.

4. Handlungsfelder der Prävention

Konkrete Gesichtspunkte	Erläuterung bzw. Beispiele
Auf gesundheitserhaltende Arbeitsbedingungen hinwirken, Unfall- und Verletzungsrisiken im Betrieb und bei der Verkehrsteilnahme reduzieren.	Zusammenarbeit der Personalverantwortlichen mit Experten für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit; Auswahl geeigneter Personen, Tätigkeiten und Arbeitsplätze nach Gefährdungsbeurteilung bzw. Eignung für Ältere; Ergonomie und Verkehrssicherheit beachten (siehe auch Handlungsfeld 4.3: „Gestaltung und Organisation der Arbeit“).
Stabile soziale Beziehungen im Betrieb fördern.	Informationsaustausch gerade zwischen Jung und Alt, betriebliche Veranstaltungen und Gemeinschaftsaktionen.
Hilfestellungen geben für die Zusammenarbeit von Beschäftigten unterschiedlicher Generationen und Kulturen.	Bildung und Moderation von Gesprächs- und Arbeitskreisen, Förderung von Toleranz und Akzeptanz, Patenschaften z. B. Älterer für junge Beschäftigte oder Berufseinsteiger.
Fehler, Störfälle und (Beinahe-) Unfälle konstruktiv analysieren.	Betriebliches Vorschlagswesen, Nutzung des Fachwissens erfahrener Beschäftigter, Belohnungssystem.
Abläufe in der Betriebshierarchie transparent machen.	Klare Aufgaben und Verantwortungsbereiche für alle Beschäftigten und deren Beteiligung an Veränderungsprozessen.

Personalgewinnung

Die bedarfs- und zukunftsbezogene Gewinnung insbesondere von Fach- und Führungskräften ist für jeden Betrieb von hoher Bedeutung, um wettbewerbsfähig zu bleiben und innovativ zu sein. In Folge des demografischen Wandels wird es vermutlich zum Fachkräftemangel kommen, so dass ein Wettbewerb um qualifiziertes Personal zu erwarten ist.

Konkrete Gesichtspunkte	Erläuterung bzw. Beispiele
Maßnahmen, um ein Unternehmen bekannt und attraktiv zu machen.	Kommunikation von Unternehmensleitbild, guten Arbeitsbedingungen, Qualifizierungs- und Aufstiegsmöglichkeiten (Mundpropaganda, Annoncen, Agenturen und Medien), Tag der offenen Tür.
Potentielle Beschäftigte bereits in Bildungseinrichtungen suchen.	In Schulen, Berufsschulen, Fachhochschulen, Hochschulen.

Konkrete Gesichtspunkte	Erläuterung bzw. Beispiele
Ältere bei gleicher Qualifikation einstellen.	Vermeidung von Diskriminierung, Nutzung beruflicher Vorkenntnisse, „privater“ Kompetenzen und allgemeiner Lebenserfahrung.
Neue Personengruppen am Arbeitsmarkt erschließen.	Vereinbarkeit von Beruf und Familie zulassen, z. B. Kinderbetreuung, um Frauen einstellen zu können; spezielles Ansprechen von Migranten.
Anreize für Umzug bei Neueinstellungen schaffen.	Übernahme von Kosten, Vermittlung von Wohnung und Unterstützung bei familiären Fragen, Hilfen für Beschäftigte mit langen Arbeitswegen.
Ausbildung fördern.	Betriebliche Qualifizierung von Berufsanfängern, Kooperation mit Berufsschulen/ externen Instituten.
Nachwuchskräfte heranziehen.	Innerbetriebliche Suche nach geeigneten Beschäftigten und deren Förderung.
Betriebliches Mobilitätsmanagement einführen.	Anbindung des Betriebs an den öffentlichen Personennahverkehr, Einführung von Job-Tickets, Bildung von Fahrgemeinschaften.

Personalentwicklung und Weiterbildung der Beschäftigten

Betriebliches Wissen und fertigungsspezifisches Know-how können nur erhalten bleiben und fortentwickelt werden, wenn die Kenntnisse der Beschäftigten gepflegt werden. Alle, ob jung oder alt, müssen bereit und fähig sein, sich mit Neuentwicklungen in der Arbeitswelt zu befassen. Durch berufliche Qualifizierung wird die dauerhafte Erwerbsfähigkeit jedes Beschäftigten verbessert (siehe auch Handlungsfeld 4.5: „Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter“).

Konkrete Gesichtspunkte	Erläuterung bzw. Beispiele
Altersstrukturanalyse durchführen.	Ermittlung der momentanen und zukünftig zu erwartenden Alterszusammensetzung im Betrieb und in einzelnen Abteilungen.
Beschäftigte mit weiteren Anreizen an den Betrieb binden.	Belobigungen, Gewinnbeteiligung, Sonderurlaub; Förderung intrinsischer Motivation z. B. durch partizipativen Führungsstil.
Entwicklungsbereitschaft und Innovationsfähigkeit aller Beschäftigten unterstützen.	Anreizsysteme schaffen, auf Erwerbssicherung und Aufstiegchancen hinweisen, „diversity management“

4. Handlungsfelder der Prävention

Konkrete Gesichtspunkte	Erläuterung bzw. Beispiele
Internen Qualifizierungsbedarf ermitteln.	Vorrausschauende Bedarfsanalysen für alle Tätigkeiten und Arbeitsplätze.
Aus- und Weiterbildung fördern.	„Lebenslanges Lernen“ vom Berufseinstieg an, besondere Konzepte für junge und ältere Beschäftigte.
Einsatzfähigkeit erhalten durch horizontale (andere, vergleichbar qualifizierte Tätigkeiten) oder vertikale (Aufstieg, Höherqualifizierung) Laufbahngestaltung.	Personalgespräche und innerbetriebliche bzw. externe Fortbildung, Halten von Personal im Betrieb, Sicherung von Schlüsselfunktionen und Innovationsfähigkeit.
Einzelne Beschäftigte bei Problemen unterstützen.	Gespräche über Arbeit, Hilfen beim Lösen von betrieblichen Problemen, Fördern von individuellen Entwicklungsmöglichkeiten.
Nachfolgeplanung und Wissenstransfer sichern.	Förderung des generationenübergreifenden Wissensaustausches durch Zusammenarbeit verschiedener Altersgruppen.
Betriebliches Wiedereingliederungs-Management durchführen.	Kontakt halten zu erkrankten Beschäftigten, Hilfestellungen des Betriebs bei der Rückkehr nach längeren Erkrankungen oder Unfällen.

Akteure/Zielgruppen: Arbeitgeber/Personalverantwortliche/Führungskräfte/externe Institutionen (z. B. Schulen/Bildungsstätten/Verbände)

4.3. Handlungsfeld: Gestaltung und Organisation der Arbeit

Arbeitsschutzvorschriften und allgemein anerkannte arbeitswissenschaftliche Regeln müssen generell eingehalten werden. Dieser grundlegende Schutz für die Beschäftigten aller Altersgruppen wird durch die nachfolgenden speziellen Aspekte ergänzt, die im Hinblick auf den demografischen Wandel von besonderer Bedeutung sind.

Gestaltung von Arbeitsplatz und Arbeitsmitteln

Nach verschiedenen Prognosen ist davon auszugehen, dass eine wachsende Zahl von Beschäftigten zukünftig länger im Arbeitsprozess verbleiben muss. Deshalb gilt es, die Arbeit altersgerecht zu gestalten: Die Beschäftigten sollen während des gesamten Arbeitslebens möglichst lange gesund bleiben können. Daher sind Arbeitsplätze ergonomisch einzurichten und zu optimieren. Die Tätigkeiten müssen so gestaltet sein, dass sie von jüngeren und älteren Beschäftigten ausgeübt werden können.

Konkrete Gesichtspunkte	Erläuterung bzw. Beispiele
Arbeitsplatz an unterschiedliche Körpergrößen anpassen.	Höhenverstellbarkeit von z. B. Arbeitstisch und Stuhl, evtl. Einsatz einer Fußstütze, Arbeit in physiologischer Körperposition ohne Zwangshaltungen.
Arbeitsmittel leicht erreichbar, gut sichtbar und handhabbar machen.	Optimale Greifräume, an Arbeitsaufgabe angepasste Arbeitsplatzabmessungen, gut bedienbare Werkzeuge, Tastaturen und Displays.
Für gute Lesbarkeit visueller Informationen sorgen.	Große Schrift, klare Darstellung, gute Kontraste, farbliche Zuordnungen, z. B. auf Bildschirmen und Schriftstücken.
Heben und Tragen schwerer Lasten vermeiden.	Reduzierung der Gewichte, nach Möglichkeit nicht alleine tragen, bei Bedarf Hebehilfen, Transportband etc.
Angenehme Umgebungsbedingungen am Arbeitsplatz herstellen.	Ausreichende Beleuchtung, gute Atemluft, behagliches Klima ohne Zugluft, Lärmreduktion.
Bedienung von Maschinen erleichtern, Arbeit sicherer machen; bei Fahrzeugen großen Wert auf aktive und passive Sicherheitssysteme legen.	Sicherheit durch maschinelle Zusatzeinrichtungen erhöhen, z. B. Lichtschranken; Ausstattung mit Fahrerassistenzsystemen, die Komfort und Sicherheit erhöhen, z. B. Navigation, Antiblockiersystem (ABS), Antischlupfregelung (ASR).

Arbeitsorganisation

Arbeit im Beruf mit durchaus positiven wirtschaftlichen und psychosozialen Rückkopplungen soll der Leistungsfähigkeit und Gesundheit zuträglich sein. Deshalb müssen Arbeitsaufgaben, -inhalte und -ablauf richtig organisiert werden. Dagegen ist das generelle Versetzen von „Alten“ auf sogenannte Schonarbeitsplätze genauso wenig zielführend wie die Abwälzung starker Belastungen auf die Jüngeren.

Konkrete Gesichtspunkte	Erläuterung bzw. Beispiele
Belastungen erfassen, überprüfen und Überbeanspruchung reduzieren.	Regelmäßige Kontrolle der Arbeitszuweisungen, Integration von Verkehrssicherheitsthemen in die Gefährdungsbeurteilung.
Arbeitsrhythmus und Arbeitsdichte überprüfen.	Verringerung der Belastungen durch job rotation oder enrichment; angepasste Akkordvorgaben.

4. Handlungsfelder der Prävention

Konkrete Gesichtspunkte	Erläuterung bzw. Beispiele
Tätigkeiten mit hoher Belastung für alle begrenzen.	Überprüfung der berufsbedingten, z. B. Muskel-Skelett- und psychomentalen Anforderungen.
Akkord-, Schicht- und Nachtarbeit als besonderes Problem für Ältere erkennen.	Evtl. Herausnehmen aus der Schichtarbeit; (Näheres siehe „Regelung der Arbeitszeit“).
Arbeitszufriedenheit erhöhen.	Personalgespräche über Arbeitsanforderungen und -ziele.
Arbeitsstress abbauen.	Analyse und Reduktion der Stressursachen; Sensibilisierung der Führungskräfte.
Beschleunigung und Intensivierung der Arbeitsvorgänge als Problem erkennen.	Vermeidung von Zeitdruck durch Zeitpuffer.
Arbeitsorganisation an gewandeltes Leistungsprofil von Beschäftigten anpassen.	Wiedereingliederung nach Unfall bzw. Krankheit; Beratung durch Betriebsarzt.
Monotone, einseitige Arbeit vermeiden.	Regelmäßiger Wechsel oder Erweiterung der Arbeitsaufgaben.
Partizipationsmöglichkeiten schaffen.	Mehr Handlungsspielräume, selbständiges Arbeiten.
Genügend Zeit lassen, Neues zu erlernen und sich daran zu gewöhnen.	Evtl. längere und intensivere Einarbeitung für Ältere.
Personalschlüssel an die Anforderungen der Arbeit anpassen.	Berücksichtigung von Abwesenheiten wegen Urlaubs und Krankheit.
Die Kompetenzen der verschiedenen Altersgruppen nutzen.	Erkennen der Stärken und Potentiale in den Altersgruppen, Einsetzen der jeweiligen Kompetenzen, z. B. Beratungsaufgaben für Ältere.
Altersgemischte Arbeitsgruppen einrichten.	Belastungswechsel und Wissensvermittlung.
Gleitenden Ausstieg Älterer aus dem Arbeitsleben ermöglichen.	Evtl. Zuweisung anderer Arbeit, stufenweise Verringerung der Arbeitszeiten.
Führungskultur optimieren, Betriebsklima verbessern.	Führungskräfte-seminare, Änderung der Sichtweise gegenüber Älteren.
Strukturen schaffen zur Lösung von Problemen mit Kollegen/Vorgesetzten.	Innerbetriebliche Konfliktmediation, Schlichtungsverfahren.
Zwang zur Mobilität reduzieren.	Ermöglichung von Telearbeit zu Hause, Vermeidung überflüssigen Verkehrs.
Stress für im Außendienst Beschäftigte (Sandwich-Position) abbauen.	Realistische Tourenplanungen (z. B. bei Waren-Auslieferung).
Zusammenhänge zwischen betrieblichen Vorgaben/Variablen und (Verkehrs-) Unfallrisiko erkennen und entsprechende Konsequenzen ziehen.	Keine Abwälzung betrieblicher Probleme auf Einzelne, Auswertung von (Beinahe-) Unfällen, betriebliches Vorschlagswesen.

Regelung der Arbeitszeit

Die Beschäftigungsfähigkeit des Personals soll über das gesamte Arbeitsleben erhalten und eine berufliche Tätigkeit in unterschiedlichen Lebensphasen ermöglicht werden. Die Arbeitszeiten müssen altersgerecht anpasst sein und sollen den persönlichen Umständen der Beschäftigten (z. B. bei Einstieg in den Beruf, Umorientierung, Elternzeit, Pflege von Angehörigen, Übergang in den Ruhestand) Rechnung tragen.

Konkrete Gesichtspunkte	Erläuterung bzw. Beispiele
Mehrarbeit und Überstunden begrenzen.	Gute Produktionsvorplanung, Arbeitszeitkonto zum Ausgleich.
Arbeitszeiten an Alter und Leistungsfähigkeit anpassen.	Langsameres Arbeitstempo und angepasste Akkordzeit.
Verminderte und/oder flexible Arbeitszeiten anbieten.	Spezielle Arbeitszeitmodelle und Teilzeitbeschäftigung für ältere Mitarbeiter; Anpassen an familiäre Situation und jeweilige Lebensphase.
Arbeitszeiten den betrieblichen und individuellen Bedürfnissen der Beschäftigten anpassen.	Flexibles Schichtsystem, insbesondere Berücksichtigung von individuellen Problemen bzw. Notlagen.
Nachtschichten für ältere Beschäftigte begrenzen.	Vermeidung oder Begrenzung der Nachtschicht, Ermöglichung der erforderlichen Ruhezeiten nach einer Nachtschichtphase.
Pausengestaltung optimieren.	Länge der Pausen in Abhängigkeit von der Arbeitsschwere, häufige Kurzpausen von 1-3 Minuten, Einhalten der Pausenzeiten.
Zeitdruck auf Arbeitswegen reduzieren.	Liberalisierung der Kernzeiten und Pünktlichkeitsforderungen.
Fahrzeit als Arbeitszeit betrachten.	Autofahren ist Arbeit, Vermeiden nächtlicher Fahrten.

Akteure/Zielgruppen:

- Betriebliche Verantwortliche: Unternehmer (Arbeitgeber), Führungskräfte, Personalabteilung, Einkauf (wegen Anschaffung von Arbeitsmitteln).
- Innerbetriebliche Arbeitsschutzakteure: Fachkraft für Arbeitssicherheit, Betriebsarzt, Personal- bzw. Betriebsrat.
- Externe Beratung: Unfallversicherungsträger, Verkehrssicherheitsorganisationen, Beratungsinstitutionen, Firmen

4. Handlungsfelder der Prävention

4.4. Handlungsfeld: Gesundheit erhalten und fördern

Zentrale Voraussetzung für die Beschäftigungsfähigkeit ist die Gesundheit. Die Gesundheit bietet damit ein vielschichtiges Betätigungsfeld nicht nur für Betriebsärzte und Experten anderer Fachdisziplinen, sondern auch für Arbeitgeber, Führungskräfte und Beschäftigte selbst. Ganz entscheidend dabei ist, dass lebenslange Gesundheit bereits im jungen Alter mit dem Eintritt in das Arbeitsleben zum Thema wird. Hierbei gilt es, äußere Rahmenbedingungen zu setzen, die ein gesundheitszuträgliches Arbeiten ermöglichen, die die Gesundheitskompetenz der Beschäftigten fördern und je nach individueller gesundheitlicher Situation eine umfassende medizinische Begleitung sicherstellen. Entsprechend sind die Möglichkeiten zur Gestaltung der allgemeinen Gesundheitsprävention, der Individualprävention sowie der speziellen Prävention bei besonderen Risikogruppen bzw. gefährdenden Tätigkeiten zu differenzieren.

Allgemeine Prävention

Konkrete Gesichtspunkte	Erläuterung bzw. Beispiele
Betriebsärztliche Betreuung sicherstellen.	Grundlage für Maßnahmen im Gesundheitsschutz und der Gesundheitsförderung.
Gesundheitliche Situation der Belegschaft analysieren.	Fehlzeiten (Gesundheitsberichte), Arbeitsbewältigungsfähigkeit (ABI), Erkenntnisse des Betriebsarztes, Befragungen der Belegschaft (auch zu Belastungen/Beanspruchungen und zum Betriebsklima).
Geeignete Maßnahmen zu gesundheitsrelevanten Themen planen und durchführen: <ul style="list-style-type: none">• Ergonomische Gestaltung• Suchtprävention• Stressmanagement• Ernährung• Bewegung	Gesundheitszirkel konstituieren, Initiativen gegen Bewegungsmangel, Aktionen für gesunde Ernährung, Erstellen von Grundsätzen für die Kantinenverpflegung; Stresspräventionsprogramme; Aufklärung zu Suchtverhalten/-mitteln, Antiraucherprogramme; Beurteilung der Arbeitsplätze nach ergonomischen Gestaltungskriterien; Schichtpläne nach arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen anpassen.
Nachhaltigkeit von Maßnahmen der Gesundheitsprävention sicherstellen.	Anreize setzen („komm – mach mit“), Regelmäßige Schulungen durchführen, Externe Angebote z. B. von Krankenkassen einbeziehen (Rückenschule, Ergonomiefachberater), Prämiensysteme für die Teilnahme an o. g. Maßnahmen.

Konkrete Gesichtspunkte	Erläuterung bzw. Beispiele
Spezielle gesundheitsrelevante Kompetenzen stärken.	Umgang mit ungünstigen Arbeitszeiten; schlafmedizinische Beratung; Anti-müdigkeitsprogramme für Nacht- und Bereitschaftsdienst/Berufskraftfahrer, (Fahrpraktische) Trainings und Verkehrssicherheitsseminare für verschiedene Verkehrsteilnehmergruppen.

Akteure: Beschäftigte, Arbeitgeber, Arbeitnehmervertretung, Personalabteilung, Betriebsarzt, Sicherheitsfachkraft, Krankenkasse, interne und externe Fachkräfte für die Themen Psychologie, Physiotherapie, Ernährung, Bewegung, Ergonomie, Sucht und Verkehrssicherheit.

Individuelle Prävention

Konkrete Gesichtspunkte	Erläuterung bzw. Beispiele
Gesundheitliche Eignung für Tätigkeit feststellen.	Körperliche und psychische Voraussetzungen passend zur Arbeitsaufgabe.
Arbeitsmedizinische Vorsorge betreiben.	Arbeitsmedizinische Bewertung gesundheitlicher Risiken und Früherkennung evtl. Gesundheitsstörungen bei gefährdenden Belastungen.
Allgemeines Gesundheitsscreening anbieten <ul style="list-style-type: none"> • Bluthochdruck • Herz-Kreislaufkrankheiten • Übergewicht • Diabetes mellitus • Krebserkrankungen. 	Check-ups zur Identifizierung von gesundheitlichen Risikofaktoren anbieten Aktionen zur Früherkennung sog. Volkskrankheiten, Body Mass Index, Diabetes-Schnelltest, Blutdruckmessung, Krebsvorsorgeuntersuchung, Fitness-Tests.
Betriebssport initiieren und begleiten.	Auswahl und Begleitung durch Fachpersonal, ärztliche Betreuung bzw. körperliche Eignung feststellen, Trainingsziele setzen, Kontrolle des Gesundheitszustandes, Mitmachende Vorbilder aus der Führungscrew gewinnen.
Persönliche Ressourcen bei psychischen und physischen Belastungen/Stress stärken.	Stressbewältigungsprogramme, Hilfe zur Selbsthilfe anbieten, progressive Muskelrelaxation, Yoga, Autogenes Training, Entmüdungsübungen für beanspruchte Muskelgruppen.

Akteure: Beschäftigte, Arbeitgeber/Vorgesetzte, Betriebsarzt, Psychologe, Sportlehrer/Übungsleiter, Physiotherapeut, Krankenkasse.

4. Handlungsfelder der Prävention

Präventionsmaßnahmen für besondere Personengruppen

Konkrete Gesichtspunkte	Erläuterung bzw. Beispiele
Stärkung individueller Gesundheitskompetenz.	Verantwortung für eigene Gesundheit fördern z. B. durch intensive Beratung oder Schulung.
Erleichterter Zugang zu medizinischer Kompetenz <ul style="list-style-type: none"> • Frühwarnsystem bei ersten Symptomen bzw. Beschwerden • Barrieren vermeiden 	Frühzeitiger Zugang zum Betriebsarzt bei ersten gesundheitlichen Beschwerden, „Early pain reporting“, medizinische Versorgung für Fernpendler, Außendienstmitarbeiter, Berufskraftfahrer optimieren (z. B. durch Doc-Stopp-Stationen an Autobahnraststätten).
Screenings bei speziellen Belastungen.	Schichttauglichkeit, Schlafapnoe-Screening
Maßnahmen ergreifen gegen Müdigkeit am Arbeitsplatz und gegen das Einschlafen am Steuer („drowsy driving“).	Ergonomische Pausengestaltung; Seminarangebote „alertness management“; Beratung von Disponenten, Schicht- und Nachtarbeitern, Fernpendlern, Berufskraftfahrern; „Power naps“ ermöglichen, im Betrieb Schlafplätze vorhalten; mehr Rast- und Ruheplätze an Fernstraßen für Lkw-Fahrer.
Betriebliches Eingliederungsmanagement.	Betriebliche Wiedereingliederung nach Krankheit oder Unfall unter Berücksichtigung der bestehenden Leistungsfähigkeit und Prognose; Return-to-work-Programme; Disability management, Coaching (Fallmanagement) bei stufenweiser Wiedereingliederung.
Individuelle gesundheitliche Belastungen bei besonders gefährdeten oder erkrankten Beschäftigten reduzieren.	Gestaltung des Arbeitsplatzes durch Berücksichtigung individueller Einschränkungen; Auswahl persönlicher Schutzkleidung bei drohender oder bestehender Erkrankung.

Akteure: Beschäftigte, Arbeitgeber/Vorgesetzte, Arbeitnehmervertretung, Betriebsarzt, Psychologe, Personalabteilung, Sicherheitsfachkraft, Unfallversicherung, Krankenkasse, Integrationsamt, Rentenversicherung.

4.5 Handlungsfeld: Aus- und Weiterbildung der Beschäftigten

Das Prinzip des lebenslangen Lernens

Lebenslanges Lernen bedeutet, dass die Lernbereitschaft des Einzelnen gestärkt wird, um dem raschen Wandel in der Arbeits-, aber auch in der Lebenswelt gewachsen zu sein. Es geht dabei nicht nur um den Erwerb von Zertifikaten und Abschlüssen, sondern auch um den Aufbau von Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Bewältigung sich wandelnder Anforderungen in Beruf und Privatleben. Dringend anzustreben ist als Ziel, dass alle Menschen die Fähigkeit und die Möglichkeit haben sich fortzubilden und sie auch nutzen. Unternehmer und Beschäftigte müssen die Bedeutung des lebenslangen Lernens für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und die Leistungsfähigkeit sowie Lebensqualität des einzelnen Menschen erkennen.

In der Fort- und Weiterbildung wird auch das Wissen um die Prävention von gesundheitlichen Risiken am Arbeitsplatz und bei der Teilnahme am Straßenverkehr vermittelt und die dazugehörigen Fähigkeiten werden trainiert.

Konkrete Gesichtspunkte	Erläuterung bzw. Beispiele
Förderung von qualifizierten Ausbildungsabschlüssen.	Reduktion der Schulabgänge ohne Abschluss; spezielle Förderprogramme.
Förderung und Training von jungen Menschen an ihrem ersten Arbeitsplatz.	Implementierung eines inner- und außerbetrieblichen Fortbildungs- und Trainingssystems, Ausarbeitung von Bildungsstandards und betriebliche Regelungen für die jeweiligen Tätigkeiten.
Bereitstellen von Unterstützung und Training für ältere Beschäftigte.	wieder lernen zu lernen, entwickeln neuer beruflicher Wege, Anreize zur Förderung, Entwicklung oder Beibehaltung eines gesunden Lebensstils und von Präventionsaktivitäten, Trainings zur Kompensation entstandener oder zu verhütender Defizite, Bildungsangebote und Maßnahmen zur Weiterqualifizierung insbesondere auch für Ältere bereithalten und zugänglich machen (z. B. Umgang mit neuen Kommunikationsmedien in Beruf und Privatleben).

4. Handlungsfelder der Prävention

Konkrete Gesichtspunkte	Erläuterung bzw. Beispiele
Erziehung zu Sicherheit und Gesundheit in der Arbeitswelt und im Privatleben.	frühzeitiges Lernen von gesundem und sicherheitsgerechtem Verhalten (Schwerpunkte schulischer Gesundheitserziehung sind Ernährungserziehung, Suchtprävention, Hygiene, Bewegungserziehung und Aidsprävention), Verkehrserziehung, Integration von Sicherheits- und Gesundheitsaspekten in Programme, Schulungsmaterial und in die Aus- und Fortbildung der Ausbilder bzw. der Lehrerinnen und Lehrer.

Besonderheiten des Lernens älterer Beschäftigter

Menschen zeigen im Laufe ihres Lebens unterschiedliches Lernverhalten. Jüngere können Sachverhalte schneller auffassen, Ältere lernen aufgrund ihrer Lebenserfahrung anders. Ältere Beschäftigte haben deshalb andere Bedürfnisse in einem Training oder bei einer Bildungsmaßnahme.

Konkrete Gesichtspunkte	Erläuterung bzw. Beispiele
Altersbedingte Veränderungen der kognitiven Fähigkeiten nutzen.	Notwendigkeit des berufs- bzw. tätigkeitsbegleitenden Lernens, Ältere lernen anders: längere Trainingszeiten, Zeitbedarf realistisch einplanen, Berücksichtigung und Anerkennung von beruflichen Erfahrungen.
Regelmäßige Überprüfung der Fähigkeiten und Kompetenzen.	Qualifizierungsstand für berufliche Tätigkeiten und Verkehrsteilnahme, Prüfung der Einhaltung der Standards und Regeln beim Umgang mit Arbeitsmitteln und Betriebsanlagen, individuell angepasste Angebote zur Fort- und Weiterbildung für alle, vom Berufseinstieg bis zum Ausstieg aus dem Erwerbsleben.

Fort- und Weiterbildung

Der Betrieb kann durch attraktive Qualifizierungsangebote Beschäftigte binden und deren Qualifikation und Arbeitsfähigkeit erhalten. Die älteren Beschäftigten sollten bei der Gestaltung der Angebote mitwirken und diese auch nutzen. Die betriebliche Ausbildung hat einen starken Bezug zur Praxis und berücksichtigt die Arbeitsumgebung und das kollegiale Umfeld. Interne Ausbilder, die mit den Arbeitsplätzen und der Arbeitsumgebung vertraut sind, sind für die betriebliche Ausbildung besonders geeignet. Die Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten stellen sich wie folgt dar:

Konkrete Gesichtspunkte	Erläuterung bzw. Beispiele
Fort- und Weiterbildung am Arbeitsplatz.	Beteiligung der Beschäftigten und ihrer betrieblichen Interessenvertretungen, E-Learning.
Berufliche Umorientierung.	horizontale berufliche Entwicklung, Arbeitsplatzrotation, Interdisziplinäre Projekte und Flexibilität, technologischer Wandel, Fernlehrgänge.
Bildungsurlaub.	Bildungsmaßnahme hat Bezug zur Beschäftigung, allgemeiner Bildungsurlaub zur Steigerung des Allgemeinwissens oder zum Erwerb einer beruflichen Qualifikation, Studienurlaub.
Zertifizierte Abschlüsse.	Berufsausbildung, wissenschaftliche Ausbildung.
Verschiedene Trainingsmethoden.	Diskussionen, Rollenspiele, Workshops, Fallstudien, Internetforen; Möglichkeiten, neue Fähigkeiten zu testen und sie in der Praxis zu erproben, Fahrpraktische Trainings und Verkehrssicherseminare.
Altersgerechte Lernumgebung.	Atmosphäre, Organisation, Zeitdauer, Einbeziehung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer.

Sicherung des betriebspezifischen Erfahrungswissens der älteren Beschäftigten

Das betriebspezifische Erfahrungswissen der älteren Beschäftigten muss in den Unternehmen weitergegeben werden. Hierzu muss die Erfahrung in der Gesellschaft anerkannt und an die junge Generation weitergegeben werden. Vor ihrem Ruhestand müssen die erfahrenen Beschäftigten ihre Kenntnisse an andere Beschäftigte im Unternehmen vermitteln.

Konkrete Gesichtspunkte	Erläuterung bzw. Beispiele
Sicherung der Erfahrungen und Kenntnisse älterer Beschäftigter.	Altersgemischte Teams, kollegiale Unterstützungssysteme.
Unterstützung älterer Beschäftigter.	Schulung des Ausbildungspersonals, Reduzierung der Arbeitslast, Schulung der Führungskräfte, damit sie Altersdiskriminierung erkennen und verhindern können, finanzielle Unterstützung und fortlaufende Förderung von Bildungsmaßnahmen.

Akteure: Beschäftigte, Arbeitgeber/Vorgesetzte, Arbeitnehmervertretung, Personalabteilung, innerbetriebliche Ausbilder, Schulen, externe Bildungsinstitutionen der Fort- und Weiterbildung wie Fach- und Hochschulen, Universitäten, Handwerks- sowie Industrie- und Handelskammern oder andere Verbände, Arbeitsagenturen; Kranken- und Unfallversicherungen.

2. Schritt: „Analyse“

Zur Feststellung des Ist-Zustandes im Betrieb (Bestandsaufnahme) können verschiedene Bereiche analysiert werden, insbesondere

- **Altersstruktur** der Belegschaft und Erstellung einer Prognose für die weitere Entwicklung,
- **Arbeitsgestaltung** mit Gestaltung von Arbeitsplätzen, -zeiten und der Arbeitsorganisation (Bestandteil der betrieblichen Gefährdungsbeurteilung, die Arbeits- und Dienstwege mitberücksichtigt),
- **Gesundheit der Belegschaft** (Krankheitsgeschehen, gesundheitliche Beschwerden, Unfälle, Beinaheunfälle),
- **berufliche Qualifizierung der Belegschaft** (inner- und außerbetriebliche Aus-, Fort- und Weiterbildung).

Wegen der Bedeutung des demografischen Wandels steht die Erfassung der betrieblichen Altersstruktur und Erstellung einer Prognose für deren weitere Entwicklung im Vordergrund. Die Altersstruktur der Belegschaft wird tabellarisch in Altersgruppen dargestellt. Die Anzahl der Mitarbeiter der Altersgruppe wird in die entsprechenden Felder der Spalte 2010 von Tabelle 2 eingetragen. Dann werden in einem zweiten Schritt 10 Jahre zum Lebensalter jedes Mitarbeiters hinzu gerechnet. Die Mitarbeiteranzahl in der jeweiligen Altersgruppe wird in die Spalte 2020 der Tabelle 2 eingetragen.

Tabelle 2: Beispiel zur Erfassung der betrieblichen Altersstruktur in einem Kleinbetrieb

Altersgruppe	Anzahl Beschäftigte 2010	Anzahl Beschäftigte 2020
< 20	--	--
20 – 29	2	--
30 – 39	4	2
40 – 49	2	4
50 – 59	3	2
60 +	--	1
Gesamt	11	9

5. Vorgehensweise im Betrieb

Mit diesem Vorgehen kann eine einfache Prognose für die Altersstruktur in 10 Jahren erstellt werden und die Alterung der Belegschaft wird besser nachvollziehbar. Beispielsweise kann die Zahl der Mitarbeiter der Belegschaft sinken, wenn nicht rechtzeitig vorher durch Ausbildung und Gesunderhaltung Beschäftigte dem Betrieb erhalten bleiben oder neue Mitarbeiter eingestellt werden. Rückschlüsse aus der Analyse wie der Verlust von Expertenwissen oder die notwendige Rekrutierung neuer Mitarbeiter sind bei der zukünftigen Personalplanung zu berücksichtigen.

Für differenziertere Auswertungen, z. B. bei wechselndem Personalbedarf in verschiedenen Abteilungen, sind im Internet von diversen Institutionen Altersstruktur-Datenanalyse-Tools bzw. Software erhältlich.

Die Gefährdungsanalyse fokussiert insbesondere altersensitive Bereiche bzw. alterskritische Belastungsfaktoren und zielt auf altersgerechte Arbeitsbedingungen ab.

Zur Erfassung von krankheitsbedingten Abwesenheiten werden bereits vielfach Statistiken erstellt, wie z. B. die Ermittlung der Fehlzeitenquote durch die Personalstelle. Diese Zahlen können z. B. mithilfe der Krankenkasse durch Arbeitsunfähigkeitsdaten (in anonymisierter Form) ergänzt werden. Dies lässt bessere Analysen des Krankheitsgeschehens zu.

Die fortlaufende Erfassung des Ausbildungsniveaus und des Qualifizierungsbedarfs der Beschäftigten vor dem Hintergrund des aktuellen wie auch zukünftigen Personalbedarfs dient zur individuellen Laufbahnplanung wie auch zur Abstimmung mit dem inner- und außerbetrieblichen Fort- und Weiterbildungssystem.

3. Schritt: „Bewertung“

Die Ergebnisse der oben angeführten Ist-Zustand-Analysen sind durch die inner- und außerbetrieblich zuständigen Akteure zu bewerten, z. B. hinsichtlich Altersstruktur und Qualifikationsbedarf durch die Personalführung, Arbeitsgestaltung durch die Experten für Arbeitsschutz und Krankenstand- bzw. Gesundheits- Daten durch Personalleitung und / oder Betriebsarzt. Dabei sollten die Mitarbeiter immer beteiligt werden (z. B. in Gesundheitszirkeln, Workshops oder generell im Rahmen der innerbetrieblichen Kommunikation) und die Bewertungsprozesse sollten in Lenkungs- oder Steuerungsgruppen, in Kleinbetrieben durch Führungskräfte oder den Unternehmer selbst, gebündelt werden.

Es gilt bei der Bewertung aller Analysen:

- mögliche Probleme zu erkennen und zu benennen,
- Perspektiven bzw. Ziele zu entwickeln und
- Handlungsbedarf einzuschätzen für Beschäftigungsgruppen und/oder einzelne Arbeitnehmer.

4. Schritt: „Maßnahmenumsetzung“

Mit den „konkreten Gesichtspunkten“ in den einzelnen Handlungsfeldern werden dem Betrieb, den Beschäftigten und anderen Akteuren viele Lösungen angeboten. In Abhängigkeit von der Bewertung der betrieblichen Analyseergebnisse und den Zielsetzungen sind Prioritäten festzulegen. Welche Akteure diese Festlegungen zu treffen und Maßnahmenumsetzungen als jeweils fachlich Verantwortliche zu steuern haben, ist in den Handlungsfeldern genannt.

5. Schritt: „Evaluation“

Nach Durchführung von Maßnahmen sollte in regelmäßigen Abständen überprüft werden, ob die beabsichtigten Ziele erreicht wurden und inwieweit der Erfolg über einen längeren Zeitraum beobachtbar bleibt. Wie für viele andere Punkte im Betriebsgeschehen ist Evaluation unverzichtbar, um den Erfolg von Maßnahmen zu bewerten und diese möglicherweise zu verbessern, abzuändern oder zu beenden. Evaluation kann dabei nicht allein auf subjektiven Meinungen beruhen, sondern benötigt objektive Indikatoren zur Abschätzung von Ausmaß bzw. Quantität. Daher sind schon bei der Maßnahmenplanung geeignete Messinstrumente festzulegen, die dann bei der Evaluation angewendet werden.

Die verschiedenen Handlungsfelder erlauben die Verwendung einer Vielzahl von quantitativen Messinstrumenten. Beispiele sind in der folgenden Tabelle angegeben. Die Messinstrumente müssen bereits in der Analysephase festgelegt und dann während der Maßnahmen eingesetzt werden, um die Entwicklungen bzw. den Fortschritt bewerten zu können. Die damit fassbaren Ergebnisse unterstützen die Anstrengungen und erlauben Kommunikation innerhalb und außerhalb des Betriebs.

Viele Indikatoren in der folgenden Tabelle 3 unter 2. „Analyse“ sind quantitativer Art (Zahlen, Verhältnisse, Prozentsätze ...). Sie wären noch aussagekräftiger, wenn sie mit einer Referenzgruppe verglichen werden könnten (z. B. nur junge Altersgruppe, gleiche Branche...). Die Messinstrumente müssen von allen und speziell den Sozialpartnern akzeptiert werden, um keine Spannungen zwischen den Generationen zu verursachen.

6. Schritt: „Ständige Prozessverbesserung“

Durch fortlaufende Analyse nach durchgeführten Maßnahmen und anschließende Bewertung deren Effektivität kann erreicht werden, dass die Nachhaltigkeit der Prävention im Sinne eines ständigen Verbesserungsprozesses gestärkt wird. Der Beschäftigte soll durch altersgerechte Anpassung möglichst lange gesund und leistungsfähig im Erwerbsleben verbleiben können.

Die unter den einzelnen Handlungsfeldern angeführten Maßnahmen sind teilweise schon im allgemeinen betrieblichen Arbeitsschutz wichtig, dienen aber durch fortlaufende Überprüfung gerade der altersgerechten Prävention.

In der folgenden Übersichtstabelle sind die unter den jeweiligen Handlungsfeldern angeführten Vorgehensweisen, Analyseinstrumente bzw. Indikatoren Beispiele, die durchaus auch in anderen Handlungsfeldern zum Tragen kommen können.

5. Vorgehensweise im Betrieb

Tabelle 3: Vorgehensweise im Betrieb – betriebliches Altersmanagement

Handlungsfelder Vorgehensweise	2. Führung und Personalmanagement	3. Gestaltung und Organisation der Arbeit	4. Gesundheit erhalten und fördern	5. Aus- und Weiterbildung der Beschäftigten
1. Sensibilisierung	Unternehmenskultur, Akzeptanz Älterer. Personalplanung.	Beurteilung alterssensitiver Tätigkeiten, z. B. Schichtarbeit, Teilzeit, ergonomische Aspekte.	Gesundheitsmanagement, Angebot und Nutzung von Gesundheitsangeboten.	Personalentwicklung Altersstruktur und Qualifikationsbedarf.
2. Analyse (Instrumente beispielhaft, weitere siehe Handlungsfelder)	Altersstruktur- und Qualifikationsbedarfsanalysen z. B. bzgl. Renteneintrittsalter, Fluktuation, Absentismus. Kosten spezieller Aktionen.	Belastungsanalysen Interviews, Fragebogenaktionen, Gefährdungsanalyse.	Analysen von Arbeitsunfähigkeit und Krankenstand, Altersabhängigkeit von Erkrankungen, Ursachenklärung, <i>work ability index</i> .	Anteil von Fort- u. Weiterbildung in Altersgruppen, Budgetumfang, Nutzen der Qualifikationen.
3. Bewertung (beispielhaftes Vorgehen)	Personalgespräche Mitarbeiter/ Führung Lenkungs- und Steuerungsgruppen.	Mitarbeiterbeteiligung, Ergonomieregeln, Expertisen zu Sicherheit und Gesundheit.	Arbeitsmedizinische und wissenschaftliche Erkenntnisse, Gesundheitszirkel.	Inner- u. außerbetriebliche Bildungsstandards.
4. Maßnahmen-Umsetzung	„Konkrete Gesichtspunkte“ der einzelnen Handlungsfelder in den einzelnen Organisationseinheiten des Betriebes auswählen und Vereinbarungen zur Umsetzung in einer Prioritätenliste festlegen.			
5. Evaluation	Auswahl von passenden Messinstrumenten aus den „konkreten Gesichtspunkten“ der einzelnen Handlungsfelder und Überprüfung der Effektivität der Maßnahmen.			
6. Ständige Prozessverbesserung	ggf. Einleitung von geänderten oder verbesserten Maßnahmen nach fortlaufender Analyse und Bewertung.			

6. Praxisbeispiele

Die Beispiele zeigen, wie Prävention mit Blick auf den demografischen Wandel ablaufen kann. Und sie zeigen auch, dass Prävention für Ältere auch Vorsorge für Jüngere ist und sein muss (keine Seniorenprogramme).

Zum Teil sind die in den Praxisbeispielen beschriebenen Interventionen wissenschaftlich auf Wirksamkeit hin überprüft. Dort, wo dies (noch) nicht erfolgte, scheint die Wirksamkeitsvermutung aber plausibel. Manche Projekte liefen zum Zeitpunkt des Erscheinens dieser Broschüre noch.

Die Beispiele decken die große Bandbreite der Arbeitswelt ab: unterschiedlichste Branchen (Verwaltung bis z. B. Automobilindustrie), unterschiedlichste Betriebsgrößen (vom Handwerker bis zu Weltfirmen, sogar bis zu einer ganzen Industrie-Branche). Auch der Staat (gewissermaßen ein Großbetrieb) bzw. seine Institutionen der sozialen Sicherheit können zur Bewältigung der Herausforderungen des demografischen Wandels tätig werden, wie die Beispiele aus Finnland, Österreich, Deutschland und Frankreich zeigen.

Prävention ist also in allen Betrieben und unter unterschiedlichsten äußeren Rahmenbedingungen machbar. Die große Heterogenität auch hinsichtlich der möglichen Maßnahmen ergibt, dass alle Handlungsfelder abgedeckt werden können.

Die Zuordnung der Praxisbeispiele erfolgte aus Gründen einer besseren Übersichtlichkeit zu einzelnen Handlungsfeldern, auch wenn die Maßnahmen öfter aus mehreren Handlungsfeldern stammen. Deutlich wird in vielen Beispielen auch, dass es zwischen den Handlungsfeldern enge Zusammenhänge und Überlappungen gibt.

Die Beispiele stammen ausnahmslos aus dem europäischen Raum. Es wäre wünschenswert gewesen, Beispiele auch aus anderen Regionen zu berichten. In anderen Ländern waren aber keine zu ermitteln. Das liegt sicherlich nicht daran, dass es sie – zumindest in den wirtschaftlich höher entwickelten Ländern – nicht gibt. Sie sind aber oft nicht allgemein öffentlich zugänglich publiziert, meist nur als „graue Literatur“ verfügbar und die in Europa ansässigen Autoren kennen natürlich primär europäische Beispiele.

6.1. Praxisbeispiele zu Handlungsfeld 1 (Gesellschaftliches, sozialpolitisches und wirtschaftliches Umfeld)

6.1.1. Das Nationalprogramm „Älter werdende Arbeitnehmer“ (Finnland)

Ausgangslage

Bereits Anfang der 1990er Jahre machten sich in Finnland die negativen Folgen der alternden Gesellschaft bemerkbar. Eine steigende Zahl von Vorruheständlern, zunehmende Lasten für die Rentenversicherung, eine unzureichende Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften sowie eine hohe Arbeitslosenquote der 55- bis 64-Jährigen waren charakteristische Merkmale

6. Praxisbeispiele

der damaligen Situation. Die politisch Verantwortlichen haben unter dem Druck der sich entwickelnden Lage für Staat und Gesellschaft die Zielsetzungen zur Reduzierung der mit dem demografischen Wandel verbundenen Probleme definiert und daraus die Notwendigkeit für ein breit angelegtes Programm abgeleitet.

Zielsetzung

Das Hauptziel bestand darin, die Position der älteren Beschäftigten auf dem Arbeitsmarkt zu stärken. Die relativ niedrige Erwerbsquote der Älteren sollte gesteigert werden und an die der 35- bis 45-Jährigen angeglichen werden.

Umfassende Reformen des Rentensystems waren erforderlich. Das durchschnittliche Renteneintrittsalter musste deutlich erhöht werden, die verbreitete Frühverrentung galt es so weit wie möglich zu vermeiden.

Dazu mussten die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Älteren erhalten und gefördert werden. Auch die Bereitschaft des Einzelnen zu einem längeren Arbeitsleben und die Motivation der Unternehmen, ihre älteren Beschäftigten in Arbeit zu halten, mussten gestärkt werden.

Zur Erreichung der genannten Ziele galt es, die Beschäftigungsbedingungen alters- und alternsgerecht zu gestalten. Gleichzeitig sollte in der Öffentlichkeit für ein positives Altersbild gesorgt werden.

Vorgehen

Im Jahr 1997 beschloss die finnische Regierung das Nationalprogramm „Älter werdende Arbeitnehmer“ für eine Laufzeit von 1998 bis 2002. Von Anfang an war klar, dass alle relevanten Entscheidungsträger und Akteure aus Politik, Gesellschaft, Wirtschaft und Wissenschaft in das äußerst komplexe Vorhaben einzubinden waren. Folgerichtig waren neben dem Ministerium für Soziales und Gesundheit, dem Arbeits- und dem Bildungsministerium auch das Finanzministerium, das Ministerium für Handel und Industrie, alle Sozialpartner, die Sozialversicherungsanstalt, die Rentenanstalten, der Unternehmerverband und das Institut für Arbeitsmedizin an der Umsetzung des Programms beteiligt.

Wichtige Komponenten des Programms waren am Arbeitsleben orientierte Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen für Beschäftigte, Managementschulungen für die Führungsebenen, Medienkampagnen, Gesetzesreformen sowie begleitende Forschungs- und Entwicklungsprojekte.

In Weiterbildungsprogrammen wurden unter anderem die beruflichen Kompetenzen der Beschäftigten ausgebaut und die Prinzipien des lebenslangen Lernens vermittelt. Betriebsleitungen erhielten Schulungen zur Stärkung der Führungskompetenzen und zur Entwicklung und zum Ausbau einer alternsgerechten Unternehmens- und Managementkultur.

Akteure der arbeitsmedizinischen und sicherheitstechnischen Betreuung wurden speziell für die Altersaspekte sensibilisiert und geschult.

Den Unternehmen wurde anhand von Entwicklungsplänen verdeutlicht, wie die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten zu erhalten ist, die Berufsbiografien alternsgerecht zu gestalten sind und wie der Arbeits- und Gesundheitsschutz zu verbessern sind.

Mit einer intensiven Öffentlichkeitsarbeit und entsprechenden Medienkampagnen wurde gegen Altersdiskriminierung gekämpft und für eine positive Einstellung gegenüber älteren Beschäftigten geworben.

Neue arbeitsmarktpolitische Maßnahmen wurden eingeführt, um die Chancen der Älteren bei der Arbeitssuche zu verbessern, die Wiedereingliederung in den Arbeitsprozess zu erleichtern und den Anteil älterer Langzeitarbeitsloser zu verringern.

Die Rentengesetzgebung wurde an die Zielsetzung des Nationalprogramms angepasst. Im Vordergrund standen dabei die Anhebung und gleichzeitige Flexibilisierung des Renteneintrittsalters. Verschiedene finanzielle Anreizsysteme sollen auf die Verlängerung des Arbeitslebens hinwirken.

Das Nationalprogramm wurde durch verschiedene Forschungsprojekte wissenschaftlich begleitet. Nach Ablauf der offiziellen Laufzeit wurden mehrere Folgevorhaben gestartet, die sich unter anderem mit der Qualifizierung älterer Arbeitnehmer, mit betrieblichen Maßnahmen zur Verlängerung der Erwerbszeit und mit der Verbesserung der Arbeitsorganisation befassen.

Ergebnisse

Spürbar verbessert wurde die Einstellung gegenüber Älteren im Arbeitsleben. Diese werden heute mehrheitlich als kompetent und leistungsfähig anerkannt. Die Arbeitsbedingungen konnten altersgerechter gestaltet werden. Insgesamt konnten durch das Zusammenwirken zahlreicher Maßnahmen des Nationalprogramms die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit dieser Gruppe verbessert werden.

Drastisch reduziert wurden die Anreize für ein vorzeitiges Ausscheiden aus dem Erwerbsleben. Der Trend zur Frühverrentung wurde gestoppt. Während der vierjährigen Laufzeit des Nationalprogramms stieg die Erwerbsquote der 55- bis 64-Jährigen von 45 Prozent auf 55 Prozent. Die Arbeitslosigkeit in dieser Altersgruppe ist zwischen 1995 und 2005 von mehr als 20 Prozent auf 6,8 Prozent gesunken.

Schlussfolgerung

Das finnische Beispiel zeigt die Bedeutung eines breit angelegten Vorgehens für die Bewältigung der mit dem demografischen Wandel verbundenen Herausforderungen. Diese müssen als ein gesamtgesellschaftliches Anliegen betrachtet werden. Erst durch die Einbindung aller relevanten Akteure aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft, Kultur und Medien und unter Beachtung der komplexen Zusammenhänge lassen sich die entsprechenden Maßnahmen wirkungsvoll umsetzen. In diesem Sinne ist ein ganzheitliches Maßnahmenbündel erfolgreicher als isolierte Einzelaktionen.

Eine wichtige Grundlage ist die positive Einstellung gegenüber den älteren Beschäftigten von Seiten der Betriebe sowie des persönlichen und gesellschaftlichen Umfeldes. Daraus erwachsen dann die Rahmenbedingungen und Maßnahmen, die die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Älteren zum Nutzen aller erhalten und fördern.

6.1.2. Das Haus der Arbeitsfähigkeit bauen (Österreich)

„Fit für die Zukunft – Arbeitsfähigkeit erhalten“ – ein Programm der Allgemeinen Unfallversicherungsanstalt (AUVA) und der Pensionsversicherungsanstalt (PVA) –Österreich.

6. Praxisbeispiele

1. Zielsetzung des Programms

„Fit für die Zukunft – Arbeitsfähigkeit erhalten“

Es sind wirtschaftliche und menschliche Gründe, die eine Förderung von Arbeitsfähigkeit über eine längere Berufsdauer sinnvoll und notwendig machen. Das Programm wird von PVA (<http://www.pensionsversicherung.at>) und AUVA (<http://www.auva.at>) finanziert und unterstützt bis 2012 insgesamt 20 Pilotbetriebe mit rund 13.000 ArbeitnehmerInnen aus acht Branchen, die Arbeitsfähigkeit ihrer MitarbeiterInnen nachhaltig zu fördern. Die Betriebe weisen unterschiedliche Größe und Struktur auf (z. B. H&M 2.500 MitarbeiterInnen, österreichweites Filialsystem, Schinnerl GmbH ein Familienbetrieb mit rund 100 MitarbeiterInnen an dem Standort Tulln).

Das Programm „Fit für die Zukunft – Arbeitsfähigkeit erhalten“ greift dafür finnische Forschungs- und Beratungsergebnisse (vgl. Ilmarinen & Tempel 2002) auf und setzt in den Betrieben über 4 Jahre lang auf Basis einer Analyse mit dem Arbeitsbewältigungsindex Plus™ gezielte Aktivitäten zur Unterstützung von Arbeitsbewältigung. Im Zuge des Programms werden auch eine nationale Datenbank mit dem Arbeitsbewältigungs-Index Plus™ und ein „Instrumentenkoffer“ mit bewährten Maßnahmen und Förderinstrumenten zum Erhalt von Arbeitsfähigkeit aufgebaut.

Diese Erkenntnisse und Produkte sollen über die 20 Pilotbetriebe hinaus auf weitere Betriebe ausgeweitet werden.

2. Methodischer Hintergrund im Programm – Das Haus der Arbeitsfähigkeit

(nach Juhani Ilmarinen)



Das Modell „Haus der Arbeitsfähigkeit“ zeigt die Vielfalt der verschiedenen Ansatzpunkte für Arbeitsfähigkeit auf.

Arbeitsfähigkeit kann dann wachsen, wenn aufeinander abgestimmte Maßnahmen gesetzt werden.

Arbeitsfähigkeit kann bei entsprechender Gestaltung der Arbeit bis ins hohe Berufsalter erhalten bleiben.

3. Der Arbeitsbewältigungsindex Plus™ als Messinstrument für Arbeitsbewältigung

Der Arbeitsbewältigungsindex Plus™ (ABI Plus™) wurde im Rahmen des Programms „Fit für die Zukunft – Arbeitsfähigkeit erhalten“ von nationalen ExpertInnen in Kooperation mit Prof. Juhani Ilmarinen (Finnland) für die AUVA und PVA entwickelt.

Er baut auf dem finnischen Workability Index auf, erweitert um die Aspekte von Werten, Kompetenz und Arbeitsbedingungen – nach dem Modell des „Hauses der Arbeitsfähigkeit“. Es werden Teilindices für Gesundheit, Kompetenz, Werte, Führung, Zusammenarbeit, Gestaltungsraum und Arbeitsbedingungen berechnet.

Der Arbeitsbewältigungsindex Plus™ ermöglicht einen Status, eine Prognose und Evaluierung von Arbeitsbewältigungsfähigkeit. Je höher die Ausprägungen (Scores) im ABI Plus™, desto besser die Arbeitsbewältigung, das heißt die Übereinstimmung von individuellen (Gesundheit, Einstellung, Kompetenz) mit organisationsbezogenen Ressourcen; je besser das Zusammenpassen (Fit) von Individuum und Arbeit umso wahrscheinlicher wird ein produktiver Verbleib im Arbeitsgeschehen.

Der ABI Plus™ wird in allen 20 Pilotbetrieben im Laufe des Programms dreimal eingesetzt. Im ersten Durchgang konnten bereits 7.600 Personen-Datensätze erhoben werden.

4. Interventionen

Ein 15-köpfiges Team von ArbeitsfähigkeitsexpertInnen hat auf Basis der Erkenntnisse der Analyse Maßnahmen zur Wiederherstellung, Erhalt oder Förderung von Arbeitsfähigkeit auf der organisationsbezogenen wie individuellen Ebene gemeinsam mit den jeweiligen Unternehmens- Projektsteuergruppen entwickelt.

Als Standard-Interventionen werden für alle Betriebe Schulungen der Führungskräfte zur Unterstützung der Arbeitsbewältigung mit Ausrichtung auf gesunde, wertschätzende Führung und Schulungen der Präventivdienste durchgeführt.

Die **betriebsspezifischen** Interventionen bzw. Unterstützungsmaßnahmen auf der betrieblichen Seite setzen an Unternehmenskultur, Strukturen, Abläufen und am individuellen Verhalten an. Sie reichen von der Einführung alternsgerechter MitarbeiterInnengespräche bis zur Entwicklung von Modellen zu Mikro-/Regenerationspausen.

5. Ausblick

Es finden laufend Veranstaltungen zur Veröffentlichung der Ergebnisse und erfolgreichen Maßnahmen statt, unter anderem eine jährliche Arbeitsfähigkeitsenquete und Future Circles in Kooperation mit dem Österreichischen Produktivitäts- und Wirtschaftlichkeits-Zentrum (ÖPWZ).

Alle Termine und Veröffentlichungen sind unter www.wai-netzwerk.at nachzulesen.

6. Praxisbeispiele

Die Gesamtergebnisse mit den einzelnen Förderinstrumenten, inklusive dem Arbeitsbewältigungsindex Plus™, werden 2012 komplett veröffentlicht werden und sollen dann als Standardprodukte österreichweit Verbreitung finden.

6.1.3. Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie“ (Deutschland)

Im Jahr 2008 haben die Sozialpartner der chemischen Industrie (BAVC und IG BCE) in Deutschland den Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie“ abgeschlossen. In der Tarifgeschichte ist es das erste Abkommen dieser Art in Deutschland.

Gemeinsames Ziel war dabei, durch zukunftsfähige Rahmenregelungen eine nachhaltige und vorausschauende Personalpolitik zu ermöglichen. Diese berücksichtigt sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmerinteressen nach alters- und leistungsgerechten Arbeitsbedingungen. Bedarfsgerechte betriebliche Lösungen leisten unter den sich weiter wandelnden globalen Rahmenbedingungen einen wesentlichen Beitrag zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit. Dabei ist beabsichtigt, durch diesen Tarifvertrag Anreize für eine längere Beschäftigung zu setzen.

In der sogenannten Chemie-Formel zum demografischen Wandel wird den Herausforderungen einer alternden Gesellschaft Rechnung getragen.

Diese Formel enthält vier Elemente:

- Durchführung einer betrieblichen **Demografie-Analyse**;
- Maßnahmen zur alters-, alterns- und gesundheitsgerechten **Gestaltung der Arbeitsprozesse**;
- Maßnahmen zur **Qualifizierung** während des gesamten Arbeitslebens;
- Maßnahmen der **(Eigen-)Vorsorge** und Nutzung flexibler Instrumente für **gleitende Übergänge zwischen Bildungs-, Erwerbs- und Ruhestandsphase**.

In jedem Chemie-Unternehmen wird ein Demografie-Fonds eingerichtet, in den der Arbeitgeber einen jährlich dynamisierten Betrag pro Beschäftigtem einzahlt.

Für den Übergang in den Ruhestand stellt der Tarifvertrag fünf Instrumente zur Verfügung:

- **Langzeitkonto:** die Beschäftigten können beispielsweise Überstunden auf ein besonderes (Langzeit-)Konto einzahlen. Zeit wird dabei in Geld umgerechnet. Es ist auch möglich, Teile des Entgelts auf dieses Konto umzulenken. Für das Langzeitkonto können Mittel aus dem Demografie-Fonds verwendet werden, um einen vorzeitigen Ruhestand zu finanzieren.
- **Altersteilzeit:** kann vom 59. bis 65. Lebensjahr in Anspruch genommen werden. Maximal können fünf Prozent der Beschäftigten gleichzeitig Altersteilzeit beanspruchen.
- **Teilrente:** kann aus Fondsmitteln aufgebessert werden. Dabei bietet sich eine Kombination mit anderen Instrumenten an – etwa dem Langzeitkonto. Auf diese Weise können mögliche Einkommenslücken ausgeglichen werden.
- **Berufsunfähigkeitszusatzversicherung:** Mittel aus dem Demografie-Fonds können für eine Berufsunfähigkeitszusatzversicherung Chemie (BUC) verwendet werden. Sie sichert Arbeitnehmer für den Fall ab, dass sie ihren Beruf aus gesundheitlichen Gründen nicht bis zur Rente ausüben können, und wird bis zum 65. Lebensjahr gezahlt.
- **Tarifliche Altersvorsorge:** Die Fondsgelder können auch in die bereits bestehende tarifliche Altersvorsorge fließen. Ein bereits 1998 abgeschlossenes Altersvorsorge-Abkommen wurde 2001 und 2005 erweitert und modernisiert. Ein Arbeitnehmer hat nun einen tariflichen Anspruch auf 613 Euro pro Jahr für die Altersvorsorge. Je 100 Euro, die er zusätzlich aufbringt,

erhält er vom Arbeitgeber weitere 13 Euro als besondere „Chemie-Förderung“.

Die einzelnen Instrumente sind untereinander kombinierbar. Können sich die Betriebsparteien nicht einigen, greift eine Auffangregelung. In Unternehmen bis 200 Beschäftigten muss der Demografie-Betrag dann für die tarifliche Altersvorsorge verwendet werden. Für Unternehmen ab 201 Beschäftigten muss der Betrag in Form eines Langzeitkontos zur Verfügung gestellt werden.

6.1.4. Verbesserung der Beschäftigungsquote der Älteren – Die Branchenabkommen (Frankreich)

Der Beschäftigungsgrad der 60- bis 65-Jährigen in Frankreich war im Jahr 2000 einer der niedrigsten in Europa. Die diesbezüglichen Verpflichtungen auf europäischer Ebene mit dem Ziel, 2010 einen Beschäftigungsgrad der 55- bis 65-Jährigen von 50 Prozent zu erreichen, haben die Regierung veranlasst, ein Gesetz zu erlassen (Nr. 2003-775). Es reformiert die Rentenregelung, um die Berufstätigkeit der über 50-Jährigen zu fördern. In diesem Rahmen haben ab 2005 viele Branchen Abkommen entwickelt. Trotzdem betrug die 2008 erreichte Beschäftigungsquote der 55- bis 65-Jährigen nur 38 Prozent. Um diese Bewegung zu stärken, wurde eine zweite Etappe in Artikel 87 des Gesetzes zur Finanzierung der Sozialversicherung für 2009 festgelegt und in ein neues Gesetz (L. 138-24 bis 28) zum Aktionsplan für die Beschäftigung älterer Erwerbsfähiger übernommen. Um das Vorgehen zu veranschaulichen, wird im Folgenden kurz das Abkommen der Branche Düngemittel- und Bodenbehandlungsmittel-Industrie und -Großhandel (IDCC 1077) beschrieben. Im Jahr 2008 zählte die Branche 17600 Beschäftigte, darunter 10 Prozent im Alter über 55 Jahre und 31 Prozent zwischen 45 und 55 Jahren. Die über 50-Jährigen werden dabei als Ältere eingestuft.

Das Abkommen zur Umsetzung der Beschäftigung der Älteren (30. November 2007) umfasst eine Präambel, in der auf den gesetzlichen Hintergrund und die Zielstellung Bezug genommen wird: die Aufrechterhaltung des Beschäftigungsverhältnisses oder die Wiederaufnahme der Beschäftigung der über 50-jährigen auf der Grundlage eines tatsächlichen Interesses sowohl von der Seite der Unternehmen als auch der Beschäftigten an der „Fortführung des Arbeitsverhältnisses“. Der Ansatz orientiert sich an einer „sich über das gesamte Leben erstreckenden Berufslaufbahn“, mit Unterstützung bei der Anpassung an Veränderungen, die die Beschäftigung wie auch die internen und externen Mobilitätsbedingungen betreffen können.

Acht Artikel gehen im Einzelnen auf das Vorgehen ein.

- (1) Vorausschauende Organisation. Die Branche definiert Ziele für den Fortschritt und liefert den Unternehmen einen Indikator für die berufliche Mobilität nach Altersgruppen, insbesondere ab dem Alter von 40 Jahren.
- (2) Vermeiden von Diskriminierung aufgrund des Alters bei der Einstellung.
- (3) Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch zu Beginn der 2. Hälfte der Berufslaufbahn ab dem Alter von 45 Jahren und alle fünf Jahre auf Initiative des Beschäftigten oder des Arbeitgebers. Gegenstand dieses Gesprächs sind die Entwicklung und die Perspektiven des Tätigkeitsbereichs, die Kompetenzen des Beschäftigten und sein Ausbildungsbedarf. Die Branche stattet die Beschäftigten mit einem „Ausbildungspass“ aus.
- (4) Dieser Artikel zur Ausbildung umfasst 8 Absätze. Die Bilanz zur Kompetenz (sie wird für jeden Beschäftigten über 45 Jahre erstellt), die Validierung der erworbenen Erfahrung (VAE,

6. Praxisbeispiele

jeder Beschäftigte kann sie erhalten), das individuelle Recht auf Ausbildung (DIF, Anträge von Kandidaten über 45 Jahre bei Mobilitätsprojekten haben Vorrang), längere Fortbildungsmaßnahmen (das Abkommen zielt auf Erhöhung der Anzahl dieser Maßnahmen bei den über 45-Jährigen), die Verträge zur beruflichen Qualifizierung (Erhöhung der Effizienz für die Beschäftigung der über 45-Jährigen) und die Information der behördlichen Institutionen über die Ausbildungsmaßnahmen nach Altersgruppen und Berufen.

- (5) Der Wissenstransfer hat Vorrang beim Personalmanagement. Die Tätigkeitsbezeichnung und die Ausbildung der Tutoren sind definiert und anerkannt.
- (6) Bilanz zur Rentenvorbereitung, auf Antrag des Beschäftigten mit seinem Vorgesetzten (Modalitäten des Ausscheidens aus dem Arbeitsverhältnis).
- (7) Anpassung der Arbeitsbedingungen (mit besonderer Berücksichtigung der erstellten Bilanzen und des Mitarbeitergesprächs, noch auszuhandelnder besonderer Belastungen durch die Arbeit), Arbeitszeit (Teilzeit, Beibehaltung der Sozialbeiträge auf Vollzeitbasis für über 50-Jährige), Verwendung von Zeitkonten (längerer Einsatz, Vergütung der Teilzeit...).
- (8) „Splitting der Arbeit“: Aufteilung der Gesamtarbeitszeit eines Beschäftigten auf mehrere Unternehmen einer Unternehmensgruppierung. Die Branche verpflichtet sich, solche Gruppenstrukturen zu schaffen.

Die 3 letzten Artikel behandeln die rechtlichen Aspekte dieses Abkommens, insbesondere seine zeitlich unbegrenzte Gültigkeit mit einer Bilanz nach zwei Jahren Laufzeit.

Der Zusatz zu diesem Abkommen (8. September 2009) dient dem Ziel, die Strafe gemäß Artikel L. 138-24 der Gesetzgebung zur Sozialversicherung von den Unternehmen der vom Abkommen 2007 abgedeckten Branche abzuwenden. Die Botschaft lautet, dass eine berufliche Laufbahn, wenn sie verlängert werden soll, auch für 50-Jährige und selbst für 55-Jährige Arbeitnehmer noch Weiterentwicklungsmöglichkeiten bieten muss. Sechs Artikel haben die Kriterien für die Bewertung der Branchenvereinbarung zum Gegenstand:

- (1) Die Beschäftigungsquote der über 55-Jährigen soll auf 11 Prozent steigen (zurzeit sind es 10 Prozent). Mit der Alternative, wenn die Einstellung schwierig ist, den Anteil der über 50-Jährigen um 10 Prozent zu erhöhen.
- (2) Vorrangige Förderung von vier Bereichen; perspektivorientierte Karriereplanung, Wissenstransfer und Tutorat, Kompetenzentwicklung (Zugang zur Aus- und Weiterbildung...) und individuelle Regelungen am Ende der beruflichen Laufbahn.
- (3) Enthält eine Tafel, auf der die genannten vier Bereiche mit den gewählten Festlegungen, den bezifferten Zielstellungen und den gewählten Indikatoren in Beziehung gesetzt werden. Unter anderem sollen folgende Werte innerhalb von drei Jahren erreicht werden: 10 prozentige Erhöhung der Zahl der Mitarbeitergespräche mit Arbeitnehmern über 45 Jahre, Erhöhung der Zahl der Tutoren bei den über 55-Jährigen Arbeitern (von 5 auf 8 Prozent) und bei den Technikern (von 16 auf 18 Prozent), Angebot einer Kompetenzbilanz für alle Arbeitnehmer über 50 Jahre, Verdoppelung der Zahl der Dossiers zur Validierung der erworbenen Erfahrung (VAE), Erhöhung der Teilzeitarbeit in der Altersgruppe über 50 Jahre auf 7 Prozent im Gesamtdurchschnitt aller Beschäftigten.

- (4) Hauptsächliches Instrument zur Überwachung ist die jährliche Erhebung der Branche bei den Unternehmen zu den einzelnen Indikatoren, die dann zusammengefasst werden.
- (5) Information der behördlichen Instanzen.
- (6) Diskriminierung aufgrund des Alters darf keine Rolle bei der Personalgewinnung, bei der Gewährung von Ausbildungsmaßnahmen, bei der Bezahlung, bei der Karriereplanung sowie bei der Entwicklung und beim Einsatz beruflicher Fähigkeiten und Fertigkeiten spielen.
- (7) Die Branche gewährleistet eine jährliche Überwachung der Ergebnisse.
- (8) Die drei letzten Artikel enthalten die Angaben zum rechtlichen Hintergrund dieser Vereinbarung, die für drei Jahre abgeschlossen wurde und im Januar 2010 in Kraft tritt.

Die Vereinbarung der Branche Düngemittel- und Bodenbehandlungsmittel-Industrie und -Großhandel wurde als einer der ersten Vereinbarungen dieses Typs abgeschlossen. Sie enthält bereits 2007 einige interessante Gedanken, insbesondere die Aufmerksamkeit bereits für die Altersgruppe ab 50 Jahre, die berufliche Mobilität bezogen auf Altersgruppen, Bewertung der Aktionen durch ein zentrales Gremium, perspektivische Betrachtung der beruflichen Entwicklung der einzelnen und Zeitarbeit. Der letztgenannte Gedanke wurde 2007 nur in geringem Maß aufgegriffen. Er wurde von einer Branche vorgebracht, die eher auf die Bereiche mit ausreichender Arbeitskräftebindung (Beschäftigungspool) als auf große nationale Ziele orientiert ist.

6.2. Praxisbeispiele zu Handlungsfeld 2 (Führung und Personalmanagement)

6.2.1. Das Projekt „ZuM Handwerk“: Zukunftsfaktor Mensch – Handwerk im demografischen Wandel

Handwerksbetriebe haben nicht weniger, sondern mindestens ebenso viel Handlungsbedarf wie Industrie- und Großbetriebe, wenn es um den gesellschaftlichen Prozess des demografischen Wandels geht.

Die Zahl an jungen Nachwuchskräften geht zurück. Es stellen sich zunehmend Fragen, wie auch kleine und mittelständische Unternehmen eine langfristige Personalplanung und -entwicklung betreiben können. Wie sieht eine alternsgerechte Arbeitsgestaltung aus, bei der Mitarbeiter nicht „verschlissen“ werden? Wie gelingt es, das Wissen von ausscheidenden Erfahrungsträgern im Betrieb zu halten? Wie gestaltet sich die Unternehmensnachfolge?

Handwerksbetrieben fehlen in aller Regel die personellen und finanziellen Ressourcen, um sich diesen vielfältigen Fragen zu widmen. Das mit Bundesmitteln geförderte Projekt „ZuM Handwerk“ will sensibilisieren und Wege aufzeigen. Es wird von der Handwerkskammer Bremen, Ansgaritorstr. 24, 28195 Bremen, (www.hwk-bremen.de) in Kooperation mit dem Verein „DemografieNetzwerk Nordwest“ (DNN e.V.), Drosselweg 12, 27574 Bremerhaven, (www.demografie-nordwest.de) und der HandWERK gGmbH durchgeführt und hat eine Laufzeit von September 2009 bis August 2011. Die wissenschaftliche Begleitung erfolgt durch das Institut für Gerontologie der Universität Vechta (Prof. Frerichs).

6. Praxisbeispiele

Welche Ziele verfolgt das Projekt?

- Förderung von Handwerksbetrieben in Anpassungsprozessen an den demografischen Wandel
- Betriebsübergreifende Weiterbildung in Bezug auf den demografischen Wandel
- Erfahrungsaustausch über Beispiele guter Praxis zur demografiebewussten Personalplanung und Gestaltung altersgerechter Arbeitsbedingungen

Was geschieht im Projekt?

- Betriebsspezifische Beratungen für bremische Handwerksbetriebe. Diese umfassen ein Vorgespräch sowie einen anschließenden ca. dreistündigen Workshop. Mit Demografieberater, Betriebsinhaber und ggf. weiteren Funktionsträgern werden der konkrete Handlungsbedarf und mögliche Lösungen diskutiert.
- Entwicklung und Umsetzung von Qualifizierungsbausteinen in der Meisterausbildung, für Betriebswirte des Handwerks sowie Meister/Betriebsinhaber im Kompetenzzentrum des Handwerks und auf überregionaler Ebene
- Praxisnahe Informationsveranstaltungen vor Ort zu Fachthemen
- Aufbau eines Netzwerks aus Betrieben und Institutionen

Welchen Nutzen hat das Projekt?

- Die teilnehmenden Betriebe können von einem fundierten Analyse- und Beratungsgespräch zu ihrer konkreten betrieblichen Situation profitieren.
- Das Projekt bietet die Möglichkeit, Erfahrungen mit Unternehmen aus verschiedenen Gewerken auszutauschen.
- Die Handwerkskammer Bremen, der Bildungsträger HandWERK gGmbH und das „DemografieNetzwerk Nordwest“ stellen das gewonnene Know how in Form von langfristigen Angeboten und Handlungsleitfäden zur Verfügung.
- Das Projekt soll zur positiven Wahrnehmung des Handwerks in der Öffentlichkeit beitragen und dadurch die Anwerbung geeigneter Nachwuchskräfte erleichtern.
- Die Vernetzung von Aktivitäten und Akteuren zum demografischen Wandel in kleinen und mittelständischen Unternehmen im Land Bremen wird gefördert.

6.2.2. Betriebsberatung: Verkehrssicherheit und Arbeitswelt

Auch im Bereich von Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz hat sich die Überzeugung durchgesetzt, dass ein ganzheitliches Bild vom Menschen – ob jünger oder älter – zugrunde gelegt werden muss. Mitarbeiter dürfen nicht mehr auf eine ausschließlich passive Rolle reduziert bleiben, denen man in Einweg-Kommunikation nur die richtigen Informationen und Anweisungen zu geben hat, damit sie sich „automatisch“ richtig (d. h. sicherheits- und gesundheitsbewusst) verhalten und funktionieren. Vielmehr müssen Betroffene zu Beteiligten werden können. Ihre Kompetenzen, Interessen und Fähigkeiten – nicht nur die im engeren Sinne arbeitsplatzbezogenen, sondern auch die privaten – sind ausdrücklich einzubeziehen. Dass sich hierin jüngere und ältere Beschäftigte unterscheiden, ist in Kapitel 2.2 dargelegt.

Basierend auf derartigen Überlegungen ist der Ansatz einer ganzheitlichen, integrativpartizipativen betrieblichen Verkehrssicherheitsarbeit entwickelt worden. Er ist unter dem Namen „Betriebsberatung; Verkehrssicherheit und Arbeitswelt“ beim Deutschen Verkehrssicherheitsrat erschienen und fußt auf folgenden Prinzipien. (Falkenberg u. a., 2002; Geiler 1994; Kalveram u. a., 2000):

- **Ganzheitlichkeit:** Sie kommt u. a. darin zum Ausdruck, dass eine ganzheitliche Sichtweise vom Menschen zugrunde gelegt wird. Der Mitarbeiter ist nicht nur Mitarbeiter, sondern Träger einer Vielzahl weiterer sozialer Rollen und Funktionen. Dies ermöglicht eine Ausweitung von Ansätzen der Prävention. Außerdem wird Verkehrssicherheitsarbeit als Teil einer umfassenderen Zielsetzung (z. B. Reduzierung betrieblicher Störfaktoren) betrachtet und ist daher integriert in das System des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes.
- **Partizipation:** Betroffene werden zu Beteiligten. Die Mitarbeiter werden in die Gefährdungsanalyse, in die Erarbeitung von Lösungsansätzen und deren Umsetzung einbezogen. Dies geschieht z. B., indem in Workshops Wissen und Kompetenzen der Mitarbeiter mobilisiert werden. Konkretes Beispiel: Mitarbeiter entwickeln betriebsspezifische Informationsmaterialien (z. B. kurze Videosequenzen, Plakate), die dann in der betriebsinternen Kommunikation Verwendung finden (z. B. auf Betriebsbesprechungen, bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter).
- **Kontinuität:** Das Programm ist auf zeitliche Kontinuität hin angelegt. Dies kommt darin zum Ausdruck, dass entwickelte Problemlösungen in bestehende Sicherheitskonzepte integriert werden. Punktuelle „Feuerwehr-Aktionen“ haben allenfalls den Sinn, dass sie manchmal helfen können, eine längerfristig angelegte Vorgehensweise zu etablieren.

In den Fuhrparks mehrerer Unternehmen unterschiedlichster Größe und Branchen (z. B. Bauwirtschaft, Telekommunikation, Lebensmittelindustrie) fanden entsprechende Modellprojekte statt. Ihnen gemeinsam war die Etablierung von Verkehrssicherheitszirkeln: In mehreren Workshops (Gruppengröße 10–15 Mitarbeiter) wurden Themen und Problemstellungen („Wo drückt der Schuh?“) gesammelt. Die Fahrer erarbeiteten Lösungen und entsprechende Umsetzungsmöglichkeiten. Je nach betrieblicher Situation wurden dabei die unterschiedlichsten Lösungen entwickelt. Einige Beispiele: Überarbeitung von Tourenplänen, Anbringung von Ablagen für Lieferscheine, Erarbeitung eines Regelwerkes bezüglich Fahrzeugpflege/Wartung.

In mehreren Wirksamkeitsuntersuchungen (Vergleichsgruppendesign mit Vorher-Nachher-Messungen, Verhaltensbeobachtungen, Einstellungsbefragungen) zeigten sich bei den Workshopteilnehmern sicherheitsdienliche Veränderungen auf der Einstellungs- und Verhaltensebene (z. B. geringere Risikobereitschaft, weniger Geschwindigkeitsverstöße, Benutzung von Transporthilfen beim Be- und Entladen) (Kalveram et al., 2000; Rabe et al., 2007) .

In den Studien wurde auch deutlich, welche organisatorischen und sonstigen Bedingungen seitens der Führungskräfte gegeben sein müssen, damit eine solche Arbeit die erwünschten Effekte zeitigt. In den Betrieben, in denen die Führungskräfte den Workshopmitarbeitern keine Rückmeldung zu ihren Vorschlägen gaben, mussten die Projekte als gescheitert bezeichnet werden. Mitarbeiter fühlten sich nicht ernst genommen und verloren die Motivation.

Insbesondere erfahrene und ältere Beschäftigte müssen ernst genommen werden. Dort hingegen, wo erarbeitete Lösungen umgesetzt wurden und ein hohes Engagement aller am Projekt Beteiligten vorlag, waren sicherheitsdienliche Effekte auf der Einstellungs- und Verhaltensebene beobachtbar.

6.3. Praxisbeispiel zu Handlungsfeld 3 (Gestaltung und Organisation der Arbeit)

Ganzheitliches Management des Demografischen Wandels in der BMW-Group

Die personalrelevanten Aspekte in der BMW-Group werden unter anderem durch Befragungen der Interessensvertretungen der Mitarbeiter berücksichtigt und durch firmeninterne Schwerpunkte in der Personalpolitik ganzheitlich betrachtet.

Von den Schwerpunkten des Jahres 2008 war das Thema „Demografischer Wandel“ von ähnlich hoher Bedeutung wie zum Beispiel „gute Arbeitsbedingungen“, „attraktiver Arbeitgeber“, „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“, „Aus- und Weiterbildung“ sowie „Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz und -förderung“.

Im Projekt „Heute für morgen“ werden der Demografische Wandel als Chance betrachtet und fünf Hauptzielrichtungen verfolgt.

1. Zukunftsorientierte Gestaltung des Arbeitsumfeldes

Durch ergonomisch eingerichtete Arbeitsplätze sollen körperliche Belastung weitgehend vermieden und eine altersgerechte Gestaltung von Arbeitsplätzen erreicht werden. Beispielsweise reduzieren Rotationsmodelle in der Produktion (gesteuerte Arbeitsplatzwechsel in regelmäßigen Abständen) einseitige physische Belastung. Außerdem sollen individuelle Arbeitszeitmodelle den Mitarbeitern mehr Flexibilität und Raum für ihre persönliche Erholung bieten.

In den Jahren 2007 und 2008 wurde im Werk Dingolfing der Frage nachgegangen, wie sich eine tendenziell ältere Belegschaft in der Fertigung auswirkt. An einer Produktionslinie der Hinterachsgetriebemontage wurde die Altersstruktur, wie sie für 2017 prognostiziert wird, dargestellt („Arbeitssystem 2017“). Als Ergebnis zeigte sich, dass die ältere Belegschaft genauso effizient arbeitete wie vergleichbare Produktionsbereiche mit deutlich jüngeren Mitarbeitern. Die Bedingungen im „Arbeitssystem 2017“ waren nämlich an die Belange älterer Arbeitnehmer angepasst worden. Zentrale Maßnahmen waren eine „Belastungsoptimierte Mitarbeiterrotation“ und die Entwicklung alters- und gesundheitsgerechter Schichtmodelle auf der Basis einer Anforderungs-Belastbarkeits-Analyse (ABA-Schicht).

Auf dem Gebiet der Ergonomie bzw. Technikgestaltung erleichterte eine Vielzahl an Maßnahmen die Arbeit der Mitarbeiter. So wurden beispielsweise Sitzmöglichkeiten geschaffen, um eine temporäre Entlastung des Stütz- und Bewegungsapparates zu ermöglichen. Höhenverstellbare Tische ließen sich an die Körpergröße der Mitarbeiter anpassen. Zur besseren Dämpfung bzw. Federung wurden Holzböden eingezogen, auf denen die Beschäftigten- mit individuell angepassten Arbeitsschuhen ausgestattet- längere Zeit ermüdungsfrei stehen konnten. Zur besseren Bereitstellung der Fertigungsmaterialien wurden Schütten installiert. Um alterstypischen Sehkraftschwächen gerecht zu werden, wurden die Bildschirme an den Produktionsterminals schräg gestellt und die Schrift vergrößert. Außerdem erleichterten bereitgelegte Lupen das Erkennen eingepägter Teilenummern in kleiner Schriftgröße.

2. Gesundheitsmanagement und Prävention

Ein Präventionsprogramm unterstützt die Mitarbeiter im verantwortlichen Umgang mit ihrer Gesundheit. Beispielsweise bietet das Forum Gesundheit eine umfassende und kostenlose

Untersuchung mit anschließender Beratung. Ihre persönliche Fitness können Mitarbeiter in unternehmenseigenen Fitness-Centern verbessern und darüber hinaus Seminare über gesunde Ernährung, körperliche Fitness und mentale Ausgeglichenheit besuchen. Das „Netzwerk Reha“ begleitet Mitarbeiter durch einen verkürzten und effektiven Rehabilitationsprozess. Mit diesen umfangreichen Programmen sensibilisiert die BMW Group ihre Mitarbeiter und fördert deren Eigenverantwortung.

3. Qualifizierung und Kompetenzen

Lebenslanges Lernen wird immer wichtiger. BMW fördert deswegen Lernformen, bei denen Lerninhalte unmittelbar an die berufliche Tätigkeit gekoppelt sind. Im Rahmen einer qualitativen Personalplanung wird frühzeitig der zukünftige Bedarf an Kompetenzen im Unternehmen ermittelt.

Im Jahr 2008 wurde dem Standort Goodwood, USA, der „Investor in People“-Status verliehen. Damit werden Arbeitgeber ausgezeichnet, die Mitarbeiter gezielt fördern, unterstützen und weiterbilden.

4. Individuelle Lebensarbeitszeitmodelle

Trotz verstärkter Vorsorgemaßnahmen wird auch zukünftig nicht jeder Mitarbeiter bis zum gesetzlichen Renteneintrittsalter arbeiten wollen oder können. Daher wurden gemeinsam mit der Arbeitnehmervertretung bedarfsgerechte Altersaustrittsmodelle entwickelt, um sowohl der Lebensplanung des Mitarbeiters als auch den unternehmerischen Bedürfnissen gerecht zu werden.

5. Kommunikation

Ziel ist die Stärkung des Bewusstseins von Führungskräften und Mitarbeitern für die gesellschaftlichen und betrieblichen Veränderungen. Beispielsweise werden den Mitarbeitern individuelle Altersvorsorgemodelle angeboten und vielfältige Kommunikationsaktivitäten unternommen, um die Eigenverantwortung bei der persönlichen Vorsorge zu stärken. In dem Vorsorgeportal „Meine Zukunftsvorsorge“ können sich die Mitarbeiter über alle Angebote einer umfassenden persönlichen Zukunftsvorsorge informieren und für sich individuelle Maßnahmen ableiten.

6.4. Praxisbeispiele zu Handlungsfeld 4 (Erhaltung und Förderung der Gesundheit der Beschäftigten)

6.4.1. Fitness durch Sicherheit: Gesundheitserhaltende Maßnahmen am Beispiel der BK Giuliani

Die Firma BK Giuliani wurde 1823 von den Gebrüdern Giuliani in Ludwigshafen gegründet und gehört zur Israel Chemicals Limited (ICL) Group. An den deutschen Standorten in Ludwigshafen und Ladenburg sind etwa 850 Mitarbeiter beschäftigt.

Das Unternehmen legt höchsten Wert auf Sicherheit und Gesundheit seiner Mitarbeiter. „Ihre Gesundheit ist Ihr höchstes Gut und liegt mir und allen Führungskräften am Herzen“, so das

6. Praxisbeispiele

Bekanntnis des Geschäftsführers Alexander Paz. Unter dem Motto „Aktion sicheres Arbeiten“ werden seit Jahren nachhaltige Erfolge mit den unterschiedlichsten Aktivitäten und Aktionen erzielt. Diese zeigen sich in sinkenden Unfallzahlen und auch in einer „gesunden“ Krankenstandsrate.



Der demographische Wandel trifft das Unternehmen unmittelbar, zumal weitere sehr attraktive Arbeitgeber am Standort zu einem Wettlauf um Fachkräfte führen. Als Arbeitgeber in der chemischen Industrie bekennt sich die BK Giulini zum Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie“ (Praxisbeispiel in Kapitel 6.1.3). Das Teilprojekt „Fitness durch Sicherheit“ bezieht sich auf die Kombination einer Verkehrssicherheitsaktion mit Maßnahmen zur Gesundheitsförderung für Jung und Alt.

Fahrrad fahren ist im Sinne der Prävention von Herz- und Kreislauferkrankungen ein sehr willkommenes Fortbewegungsmittel. Neben Abbau von Stress, aber auch als Bewegungsausgleich zur häufigen Bürotätigkeit werden Agilität und Aufnahmefähigkeit der Mitarbeiter gefördert.

Fahrradtankstelle

1. „Rechts-vor-Links“ – Regelung beachten!	✓
2. Höchstgeschwindigkeit von 20 km/h einhalten!	✓
3. Gültige Prüfplakette ist angebracht!	✓
4. Transport von Material nur im befestigten Fahrradkorb!	✓
5. Größere Gegenstände nicht mit dem Fahrrad mitnehmen!	✓
6. Gleise im stumpfen Winkel überqueren!	✓
7. Fahrradverbotszonen beachten und Fahrrad schieben!	✓
8. In Produktionshallen grundsätzlich nicht Fahrradfahren!	✓
9. Während der Fahrt kein Mobiltelefon benutzen!	✓
10. Bei Schnee- und Eisglätte das Fahrverbot beachten!	✓

Alles OK? Gute Fahrt!

Das Fahren auf dem Betriebsgelände ist ausdrücklich gestattet und erwünscht. Der Betrieb stellt daher seinen Mitarbeitern Werksfahräder zur Verfügung und ermöglicht auch die Nutzung privater „sicherer“ Fahrräder. Diese werden regelmäßigen Sicherheitschecks unterzogen, wobei kleinere Reparaturen unmittelbar ausgeführt werden, so dass allzeit die Verkehrssicherheit der Fahrräder gewährleistet ist. An den Standorten wurden „Fahrradtankstellen“ installiert, bei denen die Mitarbeiter ihren Reifendruck einfach kontrollieren und nachfüllen können. An den Fahrradtankstellen sind zusätzlich die Fahrradregeln gut lesbar aufgezeigt.

Wichtig war auch das Festlegen und Kommunizieren der geltenden Regeln z. B. zum Rechtsvorlinks-Prinzip, zur zulässigen Höchstgeschwindigkeit, zum Transport von Material im Fahrradkorb, zur Handybenutzung usw. Daneben gibt es einen technischen Mindeststandard für das „Sichere Werksfahrrad“.

Außerdem bietet der Betrieb die Möglichkeit des Gesundheitschecks beim Betriebsarzt an, so dass die Fitness der Fahrradfahrer getestet wird und bei gesundheitlichen Einschränkungen sehr frühzeitig reagiert werden kann.

Insgesamt ergibt sich sowohl für den Arbeitgeber als auch die Arbeitnehmer eine Win-Win-Situation im Sinne von höherer Produktivität durch gesündere Mitarbeiter. Die Mitarbeiter tragen ihr erlangtes Sicherheits- und Gesundheitsbewusstsein in ihre Familien und erreichen damit auch ein positives Firmenimage.

6.4.2. Das Projekt „Gesunde Finanzverwaltung Nordrhein-Westfalen“

Die Finanzverwaltung hat mit einer hochkomplexen Arbeitsmaterie zu tun. Dabei waren in den letzten Jahren nicht zuletzt auch aufgrund von Personalabbau zunehmende Arbeitsverdichtung und damit einhergehend ständig Anpassungsprozesse erforderlich geworden. Das Ziel einer stärkeren Bürgerserviceorientierung definiert Anforderungen, die als wichtige Unternehmensziele erreicht werden sollen. Gleichzeitig zur Kunden- war auch die Mitarbeiterorientierung als zentrale Größe erkannt worden. Ein steigendes Durchschnittsalter und eine hohe Zahl von Beschäftigten, die an der Leistungsgrenze arbeiten, machten es notwendig, sich um die gesundheitlichen Auswirkungen der Belastungen auf die Beschäftigten zu kümmern.

Daher wurden in den Finanzämtern der Oberfinanzdirektion Rheinland in den letzten Jahren zahlreiche Maßnahmen zur Gesundheitsförderung durchgeführt. Beispiele sind die jährlichen Vorsorgeuntersuchungen, Arbeitsplatzbegehungen im Hinblick auf die ergonomische Gestaltung, Angebote zur Teilnahme an Bewegungs-, Ernährungs- oder Entspannungsprogrammen.

Wie auch in anderen Organisationen lag der Akzent dabei eher auf verhaltenspräventiven Maßnahmen und weniger auf der Verhältnisprävention. Zudem waren häufig – bedingt durch eine große Zahl unverknüpfter Einzelmaßnahmen – zwar das Engagement und der gute Wille erkennbar, der rote Faden schien jedoch oft zu fehlen. Diese Mängel sollten im Projekt „Gesunde Finanzverwaltung“ (weitere Informationen unter: <http://www.inope.de> „Gesundheitsförderung und Prävention“) überwunden werden.

Projektziele – was sollte erreicht werden und wie?

Als wichtigstes Ziel ist die längerfristig anhaltende Förderung der Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten definiert worden. Dazu sollten bereits vorhandene Ansätze im Zusammenhang von Arbeits- und Gesundheitsschutz, Gesundheitsförderung und Mitarbeiterorientierung systematisiert, koordiniert und evaluiert werden. Das Anliegen bestand darin,

6. Praxisbeispiele

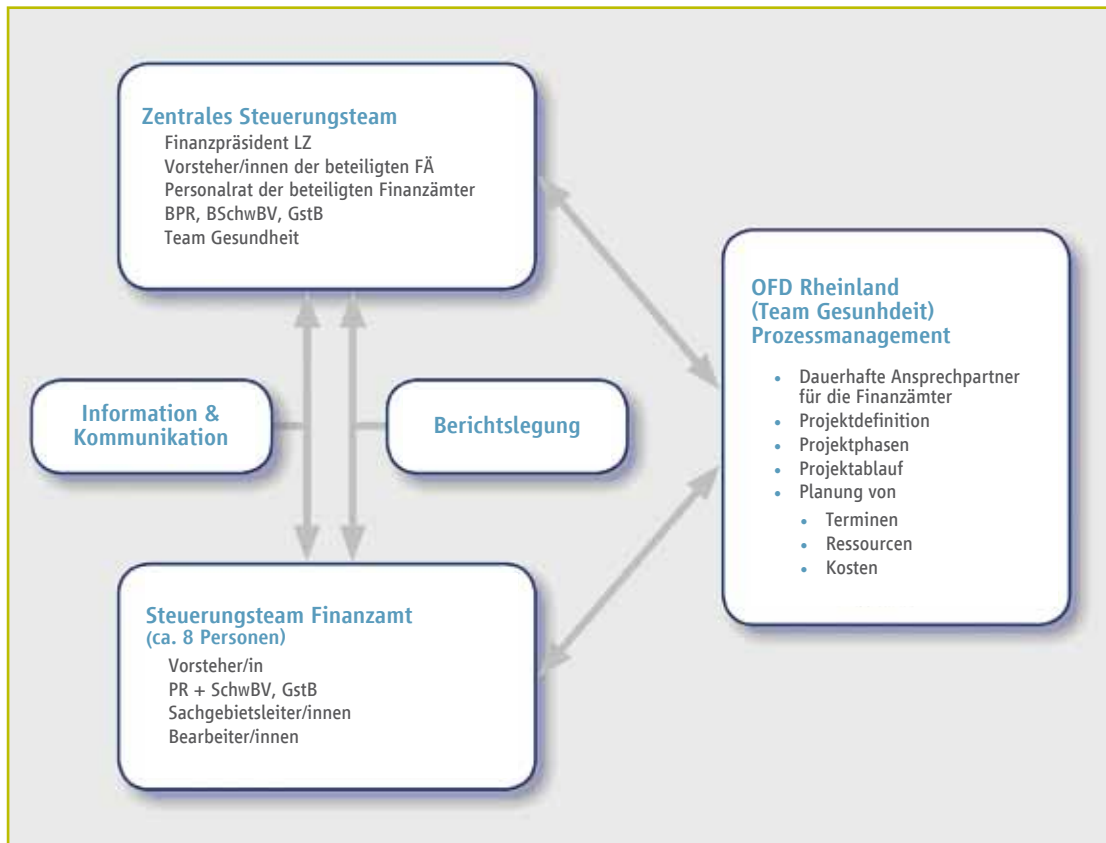
orientiert an wissenschaftlichen Erkenntnissen (state of the art), ein systematisches und nachhaltig wirksames Gesundheitsmanagementsystem (GMS) aufzubauen. Dieses umfasst folgende Bestandteile: Strukturen inklusive Regelung der Verantwortlichkeiten, Aufgaben und Abläufe, Führung, Arbeitsgestaltung, Information und Kommunikation, Gesundheitsaktivitäten und –programme sowie Controlling und Evaluation.

Vorgehen – was genau wurde getan?

Da für ein dauerhaft wirksames Gesundheitsmanagementsystem die erfolgreiche Etablierung gesundheitsrelevanter Strukturen von besonderer Wichtigkeit ist, wurde zunächst unter Leitung des Finanzpräsidenten und unter Beteiligung der Dienststellenleitungen der Finanzämter ein zentrales Steuerungsteam (ZST) eingerichtet, das für die Planung, Abstimmung, Koordination und Evaluation der Gesundheitsmaßnahmen verantwortlich zeichnet (siehe Abbildung unten).

Es hat sich herausgestellt, dass es wichtig ist, die örtliche Personalvertretung von Anfang an im ZST einzubinden.

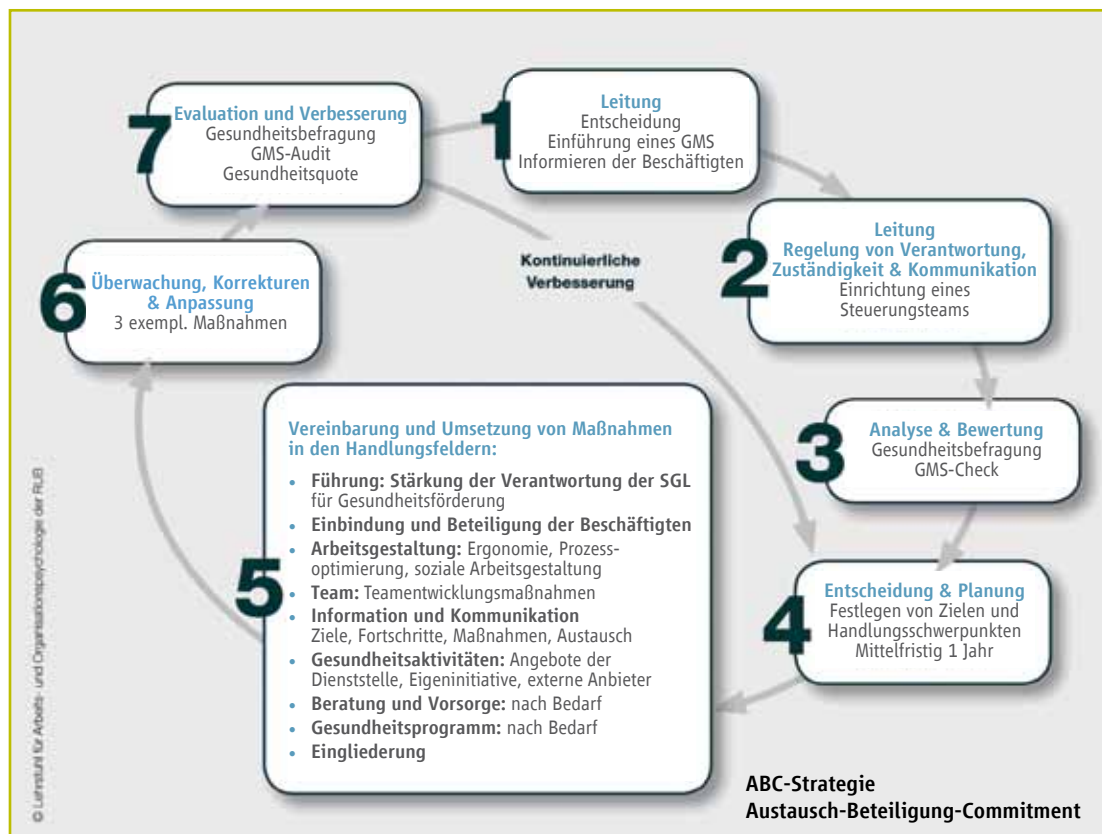
Abb.: Vorgehensweise, Steuerungsteams und Prozessmanagement in der Finanzverwaltung



Auf der Ebene der Oberfinanzdirektion wurde ein „Team Gesundheit“ eingerichtet, in dem engagierte Beschäftigte, Moderatoren und Vermittler auch für die einzelnen Finanzämter zur Verfügung stehen. Auf der Ebene der einzelnen Finanzämter wurden zusätzlich örtliche Steuerungsteams gebildet, durch die Vorgehensweisen und Maßnahmen vor Ort initiiert und gesteuert wurden. In den einzelnen Finanzämtern wurden dabei zuerst die strukturellen Grundlagen und personellen Verantwortlichkeiten für das GMS festgelegt. Schwerpunkte waren neben der Einrichtung der Steuerungsteams in jedem der teilnehmenden Finanzämter die Einbindung und Motivation der Führungskräfte für das GMS sowie eine Erhebung der Gesundheitslage der Finanzämter durch eine internetgestützte Befragung: Dazu wurde in den Jahren 2005 und 2007 der „Fragebogen Arbeits- und Gesundheitsschutz – Betriebliche Gesundheitsförderung Kurzversion“ (FAGS BGF KV) eingesetzt. Bedarfsorientiert abgeleitete Maßnahmen wurden z. B. bezüglich der Ergonomie, der Arbeitsorganisation, der Teamentwicklung oder der sonstigen sozialen Arbeitsgestaltung durchgeführt.

Dabei wurden erforderliche Informations- und Kommunikationsprozesse systematisch berücksichtigt und gefördert. Wichtige Maßgabe war, sowohl die Informationsvermittlung von oben nach zu optimieren, als auch über ein Rückkopplungssystem die Beschäftigten zu beteiligen und stets die Wirkungen des Projekts an der Basis zu verfolgen.

Abb.: Informationsaustausch, Mitarbeiterbeteiligung, verbindliche Rückkoppelungen



Ergebnisse – was wurde erreicht?

Im Rahmen der Evaluation konnte im Vergleich der beiden Messzeitpunkte eine Fülle von positiven Veränderungen belegt werden. So konnten nicht nur der Handlungsspielraum und die Bewältigungsstrategien der Beschäftigten, sondern auch die Gesundheitskultur insgesamt signifikant verbessert werden. Das gesundheitsbezogene Führungsverhalten konnte in den Dimensionen Beteiligung und Einbindung sowie Weitergabe von Informationen hochsignifikant verbessert werden. Weiterhin konnten Häufigkeit und Intensität von Rückenschmerzen verringert werden. Diese Erfolge sind umso höher zu bewerten, als sie vor dem Hintergrund weiterhin gestiegener hoher Arbeits- und emotionaler Anforderungen erreicht werden konnten.

Aus Sicht der beteiligten Finanzämter wurden gesundheitsbezogene Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung der Beschäftigten inklusive der Führungskräfte als wichtige Projekterfolge gewertet. Mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten, das Gesundheit als Führungsaufgabe versteht, konnte durch Maßnahmen wie Coaching der Sachgebietsleiter und Entwicklungsprozesse in den Arbeitsgruppen weiter gefördert werden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass ein effizientes und über eine längere Dauer wirksames betriebliches Gesundheitsmanagementsystem aufgebaut werden konnte, das weit über eine bloße Kombination verhaltens- und verhältnispräventiver Maßnahmen hinausgeht. Dieses wurde durch einen gezielten Projektaufbau und die Verzahnung der Aktivitäten in den Dienststellen im Zeitraum von 2004 bis 2008 erfolgreich in weiten Teilen der Finanzverwaltung Nordrhein-Westfalens (NRW) implementiert.

Übertragbarkeit – wie geht es weiter?

Durch die Finanzverwaltung NRW ist vorgesehen, die im Projekt durchgeführten Vorgehensweisen zum Aufbau eines Betrieblichen Gesundheitsmanagementsystems in die Fläche zu den bis dahin noch nicht beteiligten übrigen Finanzämtern zu bringen. Dazu ist unter anderem vorgesehen, entsprechende Strukturen zu bilden und Gesundheitsbefragungen als Analyse des Ist-Zustandes und zur Ableitung bedarfsorientierter Maßnahmen durchzuführen.

Die Einrichtung eines dauerhaft wirksamen Gesundheitsmanagementsystems wie das der „gesunden Finanzverwaltung“ ist aufgrund des als erfolgreich nachgewiesenen umfassenden Ansatzes auch für andere (Verwaltungs-)Betriebe empfehlenswert.

6.5. Praxisbeispiel zu Handlungsfeld 5 (Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern)

6.5.1. Verbesserung der Beschäftigungsquote der Älteren: Die betrieblichen Vereinbarungen, Beispiel Evalis

Um dem Anliegen der Beschäftigung der älteren Arbeitnehmer gerecht zu werden, müssen die Unternehmen bzw. Unternehmensgruppen mit 50 bis 300 Beschäftigten durch eine Vereinbarung ihrer Branche abgedeckt sein oder einen eigenen Aktionsplan haben. Unternehmen mit mehr als 300 Beschäftigten müssen Verhandlungen mit dem Ziel einer Vereinbarung aufnehmen oder einen Aktionsplan zur Beschäftigung der Älteren erstellen.

Die Unternehmensgruppe Evalis, erstes Vertriebsnetz für Tierfutter (750 Beschäftigte), hat am 14. Januar 2009 mit allen Sozialpartnern eine Vereinbarung zum perspektivischen Stellen- und Kompetenzmanagement abgeschlossen, Kurzbezeichnung „Kurs auf Kompetenzen“. Diese Vereinbarung verfolgt zwei Ziele: voraussichtlich den Bedarf und die Ressourcen an Personal und Kompetenzen zu veranschlagen und das Humankapital zu entwickeln. Diese Vereinbarung ruht auf 4 Säulen:

- Entwicklung der Kompetenzen und Einstellungsvoraussetzungen zur Stärkung und Begleitung des Karrieremanagements durch: a) Ingangsetzen eines Integrationsprozesses und Förderung der Annäherung der Mitarbeiter untereinander, b) ein jährliches Einzelgespräch, das auf Wunsch des Beschäftigten durch ein Gespräch zur Karriereentwicklung ergänzt werden kann, um die berufliche Laufbahn zu gestalten, c) verstärkte Planung der Bildungsmaßnahmen. In diesem Zusammenhang werden die bereits vorhandenen Instrumente genannt (längere Fortbildungsmaßnahmen, DIF, CIF, VAE und Bilanz der Kompetenzen) und die Einführung eines Ausbildungspasses bestätigt sowie d) erneute Aktualisierung einer Mobilitätscharta, um den Mitarbeiter bzw. auch seinen Lebenspartner in ihrer geografischen Mobilität zu begleiten und zu unterstützen.
- Management des zweiten Teils der beruflichen Laufbahn zur Aufrechterhaltung der Einstellungsvoraussetzungen für die Älteren, so dass sie eine reale berufliche Entwicklungsperspektive haben. Dafür gibt es jeweils a) ein fakultatives Gespräch zur beruflichen Entwicklung ab dem vollendeten 45. Lebensjahr, das ab dem vollendeten 55. Lebensjahr eine Rentenbilanz zum Inhalt haben kann, b) Maßnahmen zur Arbeitszeitverkürzung für Arbeitnehmer über 57 Jahre, wobei die Arbeitszeit nicht unter 50 Prozent der Vollzeit liegen darf, c) Vorrang bei der Gewährung längerer Fortbildungsmaßnahmen ab vollendetem 45. Lebensjahr, d) eine dynamische Politik des Wissenstransfers (Anleitungs- und Vermittlungsformen wie Tutoring, Monitoring, gegenseitige Ergänzung und Austausch in den Teams) sowie e) die aufmerksame Prüfung der Wünsche nach beruflicher Veränderung der Arbeitnehmer über 45 Jahre, wenn dies im Interesse der Gesundheit oder zur Erhaltung eines „gefährdeten Arbeitsplatzes“ ist.

6. Praxisbeispiele

- Vorausschauende Einstellung auf wirtschaftliche Veränderungen, hauptsächlich auf der Grundlage des freiwilligen Ausscheidens von Beschäftigten, die auf „gefährdeten Arbeitsplätzen“ eingesetzt sind. Es geht dabei um den Wechsel zu einer anderen Tätigkeit. Die Arbeitnehmer bleiben Beschäftigte von Evalidis, bis sie eine feste Arbeitsstelle gefunden haben.
- Die vierte Säule schließlich beinhaltet, so wie im Gesetz über die Beschäftigung der Älteren festgelegt, die Instrumente zur Bewertung der Mobilität und der beruflichen Entwicklung anhand von Indikatoren, um die über 45-jährigen Arbeitnehmer mit den 40- bis 45-jährigen vergleichen zu können, die Begriffsbestimmung der Kategorie „gefährdeter Arbeitsplatz“ in einer Ergänzungsvereinbarung, eine Kartographie der Arbeitsplätze zur exakten Bestimmung des Bedarfs in 1, 2, und 3 Jahren, die Erstellung von Mitarbeiter-Übersichten mit Stellen- und Kompetenzenbeschreibung, die Einrichtung eines Stellen-Observatoriums, das jährlich Maßnahmen zur immer besseren Anpassung der Kompetenzen durch Aus- und Weiterbildung, Organisation, Personalgewinnung, Tätigkeitswechsel usw. an voraussehbare Wirtschaftsentwicklungen vorschlägt. Schließlich werden Ausschüsse „Kurs auf Kompetenzen“ gebildet, die die Situation bezüglich der Stellen und der Kompetenzen analysieren, um mögliche Übergänge herauszufinden und die Mittel zu bestimmen, wie diese Übergangsmöglichkeiten genutzt werden können.

Die Vereinbarung wurde für unbegrenzte Gültigkeitsdauer abgeschlossen und wird im Mai 2011 Gegenstand einer Bilanzierung sein.

6.5.2. Fahrpraktisches Training im Fuhrpark eines Unternehmens aus dem Backgewerbe

Im Fuhrpark (Lkw bis 7,5 t zulässige Gesamtmasse) der Firma Schäfer's Brot und Kuchen Spezialitäten mit Hauptsitz in Porta Westfalica (Deutschland) wurde ein fahrpraktisches Training durchgeführt. Es handelte sich dabei um das Programm „Fahr und spar mit Sicherheit – sicher, wirtschaftlich und umweltschonend fahren“, das vom Deutschen Verkehrssicherheitsrat angeboten wird (www.fahrsparttraining.de). Das Hauptziel des Trainings besteht in der Vermittlung einer kraftstoffsparenden, gelassenen und konfliktvermeidenden Fahrweise. In einem Workshop wurden den Fahrern die entsprechenden Fahrtechniken erläutert. Danach erfolgte das praktische Training in der Verkehrswirklichkeit: Jeder Mitarbeiter wurde auf seiner üblichen Auslieferungstour (durchschnittliche Dauer = 160 Min.) von einem Trainer begleitet. Dieser leitete durch entsprechende Hinweise und Kommentare zu einer gelassenen und Kraftstoff sparenden Fahrweise an (z. B. frühzeitiges Hochschalten, Schwung nutzen, vorausschauend Fahren, Geschwindigkeitsschwankungen im Verkehrsfluss „auspendeln“). Am Ende der Tour gab der Trainer dem Fahrer eine persönliche Rückmeldung zu seiner Fahrweise. Nach etwa zwei Wochen fand ein Abschlussworkshop statt, der im Wesentlichen dem Erfahrungsaustausch diente.

Diese Maßnahme wurde in einer Studie auf Wirksamkeit hin untersucht (Geiler & Kerwien, 2008). Sie war als klassische Vorher-Nachher-Untersuchung mit Experimental- und Kontrollgruppe angelegt (n=31 bzw. 27). Es erfolgten standardisierte Fahrverhaltensbeobachtungen

durch geschulte mitfahrende Beobachter und Selbst- und Fremdeinschätzungen des Fahrstiles mithilfe von Adjektivlisten. Sicherheitsrelevante Einstellungen (z. B. Stressempfinden beim Fahren, Risikobereitschaft) wurden unter Verwendung der von Schulz et al. (2000) entwickelten Skalen erfasst. Die Nacherhebungen fanden zweieinhalb Wochen und dreieinhalb Monate nach dem Training statt. Der Kraftstoffverbrauch wurde zusätzlich neun und zehn Monate nach Trainingsende ermittelt.

Die Auswertung zeigt, dass in der trainierten Mitarbeitergruppe sicherheitsabträgliche Einstellungen und Fahrverhaltensweisen in statistisch bedeutsamem Umfang abnahmen, während in der untrainierten Kontrollgruppe derartige Veränderungen nicht beobachtbar waren. So ist auch noch dreieinhalb Monate nach dem Training z. B. die Bereitschaft reduziert, Spannungen (z. B. Ärger) in aggressivere Fahrweisen umzusetzen. Die Fahrer empfinden nach eigenen Angaben weniger Stress und sind gelassener. Der Verkehrssicherheit abträgliche Regelübertretungen (z. B. dichtes Auffahren, Vorfahrtsverletzungen) gingen zurück. Außerdem änderte sich der Fahrstil in Richtung Ökologie. Die Kraftstoffreduktion betrug 6,76 Prozent (drei Monate nach dem Training) und 3,66 Prozent (neun und zehn Monate nach dem Training). Zu Verminderungen der Durchschnittsgeschwindigkeit kam es dabei nicht: Die Fahrer benötigten für ihre Auslieferungstour nicht mehr Zeit als vor dem Training.

Die Trainingsmaßnahme wurde von den Fahrern als sehr positiv beurteilt. Sie schreiben ihr einen hohen Nutzen zu (z. B. hinsichtlich Stressverminderung und Sicherheitserhöhung) und waren mit Art und Inhalt der Maßnahme sehr zufrieden. Es handelte sich im Übrigen um durchaus erfahrene Fuhrparkmitarbeiter (Führerscheinbesitzdauer im Mittel 20 Jahre) mit hoher beruflicher Fahrleistung (durchschnittlich 35.000 km pro Jahr). Mit anderen Worten: Auch erfahrene und lebensältere Mitarbeiter profitieren.

Derartige fahrpraktische Trainings wirken belastungsreduzierend und vermindern das Verkehrsunfallrisiko, sowohl für die Verkehrsgemeinschaft als auch für den einzelnen Mitarbeiter. Dies zeigte sich ebenso in einer kürzlich abgeschlossenen Wirksamkeitsuntersuchung zu einem kombinierten Sicherheits- und Ökotraining (Strohbeck-Kühner & Geiler, 2009). Trainierte Fahrer schildern sich als beim Fahren gelassener und berichten über verstärkte Anstrengungen, vorausschauend zu fahren. Außerdem verzichteten sie häufiger auf sog. konfrontatives Coping: Sie reagieren in belastenden, schwierigen Situationen (z. B. bedrängt werden auf der Autobahn) weniger aggressiv und risikobereit. Sie neigen seltener dazu, Anspannungen durch schnelles Fahren abzubauen, dicht aufzufahren und sich über andere zu beschweren. In standardisierten Fahrverhaltensbeobachtungen machen sie weniger Fehler als die nicht trainierte Kontrollgruppe.

Abschließend lässt sich festhalten, dass arbeitsplatznah durchgeführte Weiterbildung (training on the job; hier bei Mitarbeitern eines Fuhrparks) gesundheitsgefährdende Belastungen und Unfallwahrscheinlichkeiten reduzieren kann. Dass derartige personenzentrierte Ansätze durch organisatorische Maßnahmen (z. B. realistische Tourenplanung im Fuhrpark, sicherheitstechnische Ausstattung von Dienstfahrzeugen) und Verbesserungen verkehrsinfrastruktureller Bedingungen (z. B. Zahl und Ausstattung von Park-Rastplätzen) ergänzt werden müssen, versteht sich von selbst (siehe Handlungsfeld 3: Gestaltung und Organisation der Arbeit).

7. Zusammenfassung

Die demografischen Veränderungen sind eine große Herausforderung für die Stabilität und für den Bestand der sozialen Sicherungssysteme. Folgerichtig gehören der Demografische Wandel und seine Auswirkungen zu einem Schwerpunktthema im Tätigkeitsprogramm der IVSS für die Jahre 2008 bis 2010. Betroffen sind vielfältige Aspekte der sozialen Sicherheit, in wesentlichem Maße die Systeme der Gesundheits- und Familienleistungen, der Arbeitslosenversicherung, der Alterssicherung und nicht zuletzt der Versicherung gegen Arbeitsunfälle und Berufskrankheiten.

Der Prävention kommt eine bedeutende Rolle bei der Bewältigung der mit dem demografischen Wandel verbundenen Herausforderungen zu. Der Besondere Ausschuss für Prävention der IVSS hat in diesem Zusammenhang untersucht, welchen konkreten Beitrag die Maßnahmen für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit leisten können und wie die entsprechenden Rahmenbedingungen dafür auszugestalten sind.

Im ersten Schritt ging es um eine Bestandsaufnahme mit Ermittlung der demografiebezogenen Fakten und Probleme. Dann mussten Antworten unter anderem auf die folgenden zentralen Fragen gefunden werden:

- Gibt es spezielle für die Prävention relevante Bedürfnisse älterer Beschäftigter?
- Müssen sich Präventionsmaßnahmen für ältere Beschäftigte von denen für andere Altersgruppen unterscheiden?
- Wie kann erreicht werden, dass die Arbeit die Beschäftigten so wenig wie möglich gesundheitlich belastet?
- Wie kann die Arbeitsfähigkeit der Menschen möglichst lange und auf hohem Niveau erhalten werden?
- Wo und wie muss vorrangig gehandelt werden im inner- und außerbetrieblichen Bereich?
- Wer sind die Akteure bzw. Zielgruppen der präventiven Maßnahmen?

Völlig unstrittig ist das Ziel, dass alle Menschen während ihres Arbeitslebens und auch danach möglichst lange aktiv und gesund am gesellschaftlichen Leben teilnehmen. Dies entlastet und stabilisiert nicht nur die sozialen Sicherungssysteme, sondern ist vor allem auch aus medizinischen und ethisch-humanitären Gründen anzustreben. Der Erhalt der Arbeitsfähigkeit ist dabei ein wichtiger Aspekt. In diesem Zusammenhang nehmen die Präventionsmaßnahmen zur Verbesserung von Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit eine Schlüsselrolle ein.

Die Arbeitsfähigkeit des Menschen sinkt nicht automatisch mit zunehmendem Alter, aber sie wandelt sich. Ältere Beschäftigte verfügen über Kompetenzen und Potentiale, die bei Jüngeren weniger ausgeprägt sind. Andererseits gibt es ein altersspezifisches Nachlassen von primär körperlichen Fähigkeiten.

Entscheidend ist die Erkenntnis, dass grundsätzlich keine speziellen „Altersarbeitsplätze“ geschaffen werden sollen oder müssen. Dazu steht nicht im Widerspruch, dass durch besondere Aufgabenverteilung und Tätigkeitsprofile zum Beispiel das spezielle Erfahrungswissen älterer Beschäftigter ein größeres Gewicht erhalten soll.

Altersgerechte Prävention ist von Jugend an erforderlich. Durch gesundheitlich zuträgliche Arbeitsbedingungen müssen bereits junge Beschäftigte geschützt werden, damit sie im weiteren Berufsleben gesund und leistungsfähig bleiben. Wirksame altersgerechte Prävention muss dem spezifischen Profil sowie den gesundheitlichen und sozialen Belangen älterer Beschäftigter gerecht werden und die Stärken und Schwächen dieser Menschen berücksichtigen.

Für die entsprechenden Präventionsmaßnahmen wurden die folgenden fünf Handlungsfelder identifiziert:

1. Gesellschaftliches, sozialpolitisches und wirtschaftliches Umfeld

Von Staat und Gesellschaft sollten die geistig-kulturellen und die strukturellen Voraussetzungen für ein menschenwürdiges Zusammenleben der verschiedenen Generationen gefördert werden. Einen besonders hohen Stellenwert haben dabei Gesundheit und Vorsorge. Der normative Rahmen muss eine alters- und altersgerechte Prävention sicherstellen.

2. Führung und Personalmanagement

Für die Personalführung auf betrieblicher Ebene unverzichtbar ist eine Unternehmenskultur, die die Besonderheiten und Vorzüge älterer Beschäftigter wertschätzt und gleichzeitig die Zusammenarbeit unterschiedlicher Generationen fördert.

3. Gestaltung und Organisation der Arbeit

Die Arbeitsbedingungen sollen durch ergonomiegerechte Gestaltung von Arbeitsplatz und Arbeitsmitteln sowie Verbesserungen im gesamten Organisationsgefüge und bei den Arbeitsabläufen optimiert werden.

4. Erhaltung und Förderung der Gesundheit der Beschäftigten

Ein wirksames betriebliches Gesundheitsmanagement und ein gesundheitsbewusstes Verhalten der Beschäftigten müssen gleichermaßen gefördert werden.

5. Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter

Die Qualifizierung der Beschäftigten soll die permanente Lernbereitschaft fördern und dazu befähigen, die sich ständig wandelnden Anforderungen zu bewältigen. Gleichzeitig soll das Wissen um die Prävention von gesundheitlichen Risiken am Arbeitsplatz vermittelt und auf dem Laufenden gehalten werden.

Wenn bei der Arbeitsgestaltung die Schutzbedürfnisse älterer Beschäftigter stärker berücksichtigt werden, wird das gesamte Niveau der Arbeitssicherheit erhöht. Arbeits- und Gesundheitsschutz für Ältere ist Prävention von hoher Qualität. Eine derartig optimierte und in den Betrieben etablierte Prävention schafft die Voraussetzungen für einen schonenden und pfleglichen Umgang mit der Gesundheit von Jugend an und kommt somit auch jüngeren Beschäftigten zugute.

Die im Projekt gewonnenen Erkenntnisse und Schlussfolgerungen wurden mit den detaillierten Darstellungen der Handlungsfelder und der ausgewählten Praxisbeispiele zusammengestellt zu Informationen und Empfehlungen.

7. Zusammenfassung

Die vorliegende Broschüre richtet sich an alle Verantwortlichen und Handelnden der Prävention. Dazu zählen Arbeitgeber und Arbeitnehmer als betriebliche Akteure, die Arbeitsschutzexperten, die Sozialpartner, die Träger kultureller Aktivitäten, Ausbildungsträger sowie die politisch Verantwortlichen in Staat und Gesellschaft.

Der Besondere Ausschuss der IVSS für Prävention will mit diesen Informationen und Empfehlungen wichtige Prinzipien der alters- und altersgerechten Gestaltung des Arbeitslebens verbreiten. Es wird verdeutlicht, dass eine in allen Phasen des Erwerbslebens wirksame Prävention die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit einer älter werdenden Bevölkerung erhöht und so eine Schlüsselrolle bei der Bewältigung des demografischen Wandels in der Arbeitswelt einnimmt.

Die Empfehlungen und Informationen in der vorliegenden Broschüre lassen sich durch zielgruppenspezifische und regionale Kampagnen wirksam zu den Betroffenen und inner- bzw. außerbetrieblichen Akteuren transportieren.

Die Institutionen der sozialen Sicherheit sollten diese Empfehlungen durch eine zielgruppenspezifische Informationsarbeit verbreiten und dabei auch geeignete Multiplikatoren nutzen. Betriebe müssen eine branchenspezifische Adaptation vornehmen.

Als besonders nützlich zur Informationsverbreitung erscheint die Kooperation zwischen den Trägern unterschiedlicher Sozialversicherungszweige, sind sie doch alle mit den Folgen des demografischen Wandels befasst. Die unterschiedliche Gewichtung einzelner Aspekte erweitert den Blickwinkel der betroffenen Institutionen und schafft Synergieeffekte.

Literatur

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. 2007. Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2005 – Unfallverhütungsbericht Arbeit, 1. Auflage. Dortmund.

DNN. DemografieNetzwerk, Nordwest. N e. V., Drosselweg 12, 27574 Bremerhaven, Internet: www.demografienordwest.de.

DGUV. Information 7009: Die Mischung macht`s: Jung und Alt gemeinsam bei der Arbeit; (01.2010); DGUV Information 7009, Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (10.2009).

Eurostat. 2004. „Bevölkerungsprojektionen 2008-2060“. In: Europa-Blätter. Europäischer Informationsbrief Gesundheit, Ausgabe 4/2008. Europa-Kontaktinformations- und Verlagsgesellschaft.

Eurostat. 2005. Database, Standardised incidence rate of fatal accidents at work by economic activity and by age in the EU-15.

Falkenberg, L.; Geiler, M.; Vierboom, C. Betriebsberatung. Verkehrssicherheit und Arbeitswelt. Deutscher Verkehrssicherheitsrat (Hrsg.), Bonn, 2002.

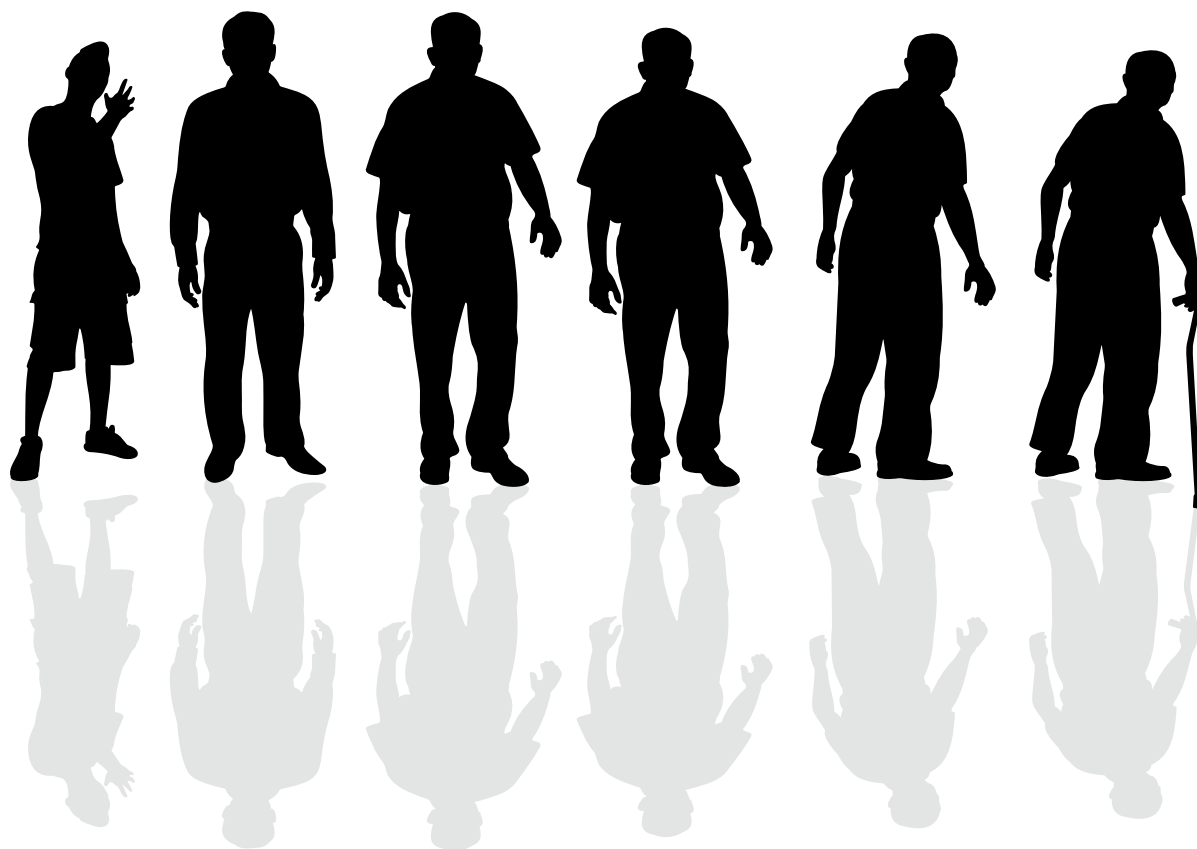
Falkenstein, N.; und Sommer, S. 2008. Altersbegleitende Veränderungen kognitiver und neuronaler Prozesse mit Bedeutung für das Autofahren. In: Schlag, B. (Hrsg.): Leistungsfähigkeit und Mobilität im Alter, TÜV Media, Köln.

- Geiler, M. „Prinzipien ganzheitlicher Sicherheitsarbeit“. In, Die BG – Fachzeitschrift für Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz und Unfallversicherung, Heft 11, 1994, S. 690–693.
- Geiler, M. und Kerwien, H. 2008. „Wirksamkeitsstudie zu einem Training ökonomischen Fahrens“. Zeitschrift für Verkehrssicherheit 54 Nr. 3, S. 138-145.
- <http://www.geo.de/GEO/kultur/gesellschaft/2235.html?p=2> (abgerufen am 12.7.2010).
- Handwerkskammer Bremen, Ansgaritorstr. 24, 28195 Bremen, Internet: www.hwk-bremen.de.
- Henning, J. 2007. „Verkehrssicherheitsberatung älterer Verkehrsteilnehmer“. Berichte der Bundesanstalt für Straßenwesen, Heft M 189, Bergisch Gladbach.
- Herzberg, P. Y. 2008. „Soziale Entwicklung im hohen Erwachsenenalter aus verkehrspsychologischer Perspektive“. In: Schlag, B. (Hrsg.): Leistungsfähigkeit und Mobilität im Alter. Schriftenreihe der Eugen-Otto-Butz-Stiftung. Band 03. TÜV Media, Köln, 2008.
- Ilmarinen, J. und J. Tempel. 2002. Arbeitsfähigkeit 2010 – Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? Ed. M.Giesert. VSA-Verlag.
- WHO. 1986. Ottawa-Charta. Weltgesundheitsorganisation.
- Kalveram, A.; Trimpop, R.; Lau, J.: DVR-Programm Verkehrssicherheit und Arbeitswelt. Zusammenfassung der Wirkungsmessung. Deutscher Verkehrssicherheitsrat (Hrsg.), Bonn 2000.
- Oswald, W. D.; Hagen, B.; Rupperecht, R.; Gunzelmann, T. 2002. „Bedingungen der Erhaltung und Förderung von Selbständigkeit im höheren Lebensalter“ (SI-MA). Teil XVII: „Zusammenfassende Darstellung der langfristigen Trainingseffekte“. Zeitschrift für Gerontopsychologie & -psychiatrie, Bd. 15(1), S. 13 – 31.
- Poschadel, S.; Sommer, S. 2007. Anforderungen an die Gestaltung von Fahrtrainings für ältere Kraftfahrer – Machbarkeitsstudie. Eine Schriftenreihe der Eugen-Otto-Butz-Stiftung. TÜV Media, Köln.
- Rabe, S.; Kalveram, A.B.; Trimpop, R.; Lau, J. „Die Wirkung integrativ-partizipativer Sicherheitsarbeit in Betrieben auf die Einhaltung von Verkehrsregeln“. In: Zeitschrift für Verkehrssicherheit 53, 2007, Nr. 4, S. 178-183.
- Schindler, I. 2008. Persönlichkeitsentwicklung im Alter: Quelle positiver Veränderungen im Verkehrsverhalten? In: Schlag, B. (Hrsg.), Leistungsfähigkeit und Mobilität im Alter. Schriftenreihe der Eugen-Otto-Butz-Stiftung. Band 03. TÜV Media, Köln, 2008.
- Schlag, B. 2001. Ältere Menschen im Pkw unterwegs. In: Flade, A. et al. (Hrsg.) a.a.O.
- Schulz, U.; Kerwien, H.; Gresch, H. 2000. „Motivationale und emotionale Aspekte des Autofahrens“. Zeitschrift für Verkehrssicherheit, 46, 2, 49-56.
- Szych, L. 2010. IVSS- Verbundprojekt „Junge Beschäftigte und Neueintretende in KMU“. Vortrag beim internationalen Symposium Prävention in der EU 27, Košice, 1. Oktober 2010.
- Strohbeck-Kühner, P.; Geiler, M. 2009. „Auswirkungen eines Sicherheits- und Ökotrainings auf Fahrverhalten und Einstellung zu Fahrerstress“. In: Henninghausen, R., Mattern, R. (Hrsg.): Verkehrsmedizin – Neueste Erkenntnisse im gesamten Spektrum. S. 150–152. Kirschbaum Verlag, Schriftenreihe Fahreignung, Bonn.
- UN. 2001. World Population Prospects. The 2000 Revision Population Database. United Nations.
- UN. 2006: World Population Prospects. The 2006 Revision Population Database. United Nations.



issa

INTERNATIONALE VEREINIGUNG FÜR SOZIALE SICHERHEIT | IVSS



Demografischer Wandel in der Arbeitswelt: Herausforderungen für die Prävention

Arbeitsgruppe „Demografie und Prävention“ des Besonderen Ausschusses
für Prävention der Internationalen Vereinigung für Soziale Sicherheit

www.issa.int/prevention