



**Arbeitsfähigkeit 2010 –  
Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?  
Fakten und Chancen des Alters und Alterns im Arbeitsleben**



## Vorwort

### Dem demografischen Wandel wirksam begegnen

Die Menschen in den westeuropäischen Staaten werden immer älter, es werden immer weniger Kinder geboren. Dieser Trend führt zu einem heute unter dem Begriff „Demografischer Wandel“ weitgehend akzeptierten Zukunftsszenario für die Gesellschaften: Das Durchschnittsalter der Bevölkerung wird deutlich steigen, die Altersstruktur verschiebt sich hin zu den Älteren. Der demografische Wandel mit seinen vorhersehbaren Auswirkungen ist zumindest mittelfristig nicht umkehrbar. Soweit die Fakten.

Für die einzelnen Unternehmen und die deutsche Wirtschaft als Ganzes stellen sich vor diesem Hintergrund schwierige Aufgaben, die neue Strategien und Lösungen erfordern. Generell gilt: Mehr Arbeitnehmer müssen wieder bis zum gesetzlichen Renteneintrittsalter arbeiten, und dies auch grundsätzlich leisten können, um ein qualifiziertes Arbeitskräfteangebot für die Wirtschaft zu sichern und gleichzeitig die Sozialkassen zu entlasten. Diese Forderung konterkariert die gängige Personalpolitik der letzten 20 Jahre, die ihr Ideal in möglichst jungen, scheinbar besonders flexiblen und innovativen Mitarbeiterstrukturen sah. Auch die Politik trug, etwa durch Anreize zur Frühverrentung, zu dieser Entwicklung bei.

Im ABI-NRW-Projekt hat das Beratungsunternehmen IQ-Consult Möglichkeiten der alters- und altersngerechten Gestaltung der Arbeitswelt in drei Betrieben in NRW untersucht und auf der Basis des finnischen Modells der Arbeitsfähigkeit gemeinsam mit den Betrieben Maßnahmen entwickelt und umgesetzt. Das Projekt wurde vom Land NRW und von der Europäischen Union gefördert. Diese Broschüre ist Abschlussbericht des Projektes und will Ihnen vor allem helfen, strategische und operative Maßnahmen für Ihren Betrieb zu finden, um so zur Gestaltung alters- und altersngerechter Arbeitsbedingungen beizutragen.

*Dr. Gottfried Richenhagen, Geschäftsführer der GiGA*

# Kapitel 1 **Gesundheit bei der Arbeit**

## **Der demografische Wandel und seine Folgen**

Die Entwicklung der deutschen Bevölkerung lässt sich zuverlässig vorausberechnen. Für das Jahr 2020 ergibt sich folgende Hochrechnung:

- 35 Prozent der Erwerbsbevölkerung werden älter als 50 Jahre sein, 46 Prozent zwischen 30 und 49 Jahren und 19 Prozent zwischen 15 und 29.
- Die Menschen in den westlichen Industrienationen werden durch verbesserte medizinische Versorgung und Ernährung sowie das Fehlen von Krieg etc. im Schnitt noch älter als heute.
- Durch geringe Neugeborenenzahlen wird die Bevölkerung insgesamt abnehmen. Dies lässt sich auch durch Zuzug aus anderen Ländern nicht ausgleichen.

Der demografische Wandel ist ein schleichender Prozess. Während große Konzerne teilweise bereits personalpolitische Ansätze entwickeln und umsetzen, um den genannten Trends zu begegnen, fehlen solche Strategien und Maßnahmen noch in weiten Teilen von Wirtschaft und Verwaltung. Überschattet vom Tagesgeschäft und einer Vielzahl aktueller Sorgen, gerade für kleine und mittlere Unternehmen (KMU), werden seine massiven Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe oft nicht ausreichend wahrgenommen. Was für den deutschen Arbeitsmarkt allgemein gilt, trifft die KMU somit zukünftig in verschärfter Form:

- Qualifizierte Arbeitskräfte werden ein knappes Gut.
- Nur profilierte Unternehmen bestehen im Kampf um gute Bewerber.
- Innovation nach innen und außen wird zunehmend eine Sache der Älteren im Unternehmen sein.
- Voraussetzung für längeres Arbeiten ist ein gesunder Arbeitsplatz.
- Ungesunde Arbeitsplätze von heute müssen morgen teuer bezahlt werden.
- Am Ende der Wertschöpfungskette werden immer öfter ältere Kunden stehen.

Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen sich die Betriebe jetzt und sofort den Herausforderungen des demografischen Wandels stellen und entsprechende Ansätze in der Arbeits- und Personalpolitik entwickeln. Zu einer zukunftsorientierten Personalpolitik gehören zum Beispiel:

- Eine gesunde Altersstruktur im Unternehmen, also ein ausgewogenes Verhältnis aller Altersgruppen. Die „richtige“ Zusammensetzung der Belegschaft wird ein Wettbewerbsfaktor. Es hat sich gezeigt: Je größer die Mischung der Mitarbeiterschaft nach Geschlecht, Nationalität, Religion und Alter ist, desto größer ist die Effektivität von Belegschaften. Teamarbeit in altersgemischten Gruppen erlaubt Flexibilität und Wissenstransfer in beide Richtungen.
- Arbeit muss altersgerecht gestaltet werden: Gesundes Arbeiten, Qualifizierung und Motivation, Aufwertung und Integration des Erfahrungswissens müssen zur Sicherung der Beschäftigungs- und Arbeitsfähigkeit der älteren Belegschaft optimal gewährleistet werden. Schon heute gibt es eine steigende Zahl von Unternehmen, die ältere Beschäftigte als positiven Wettbewerbsfaktor erkennen und diese gezielt einstellen.
- Die Förderung von „jobFitness“ und „jobKompetenz“ bis zur Rente. Arbeit muss altersgerecht gestaltet werden: Die heute jungen Beschäftigten und Berufsanfänger sind auf flexible und längere Berufsbiografien, Wandel der Beschäftigungs- und Hierarchieformen und vielfältige Aspekte von Projekt- und Teamarbeit vorzubereiten und durch lebens- und berufsbegleitende Qualifizierung dabei zu unterstützen.
- Die Rekrutierung bislang unerschlossener Personengruppen. Gefordert ist eine neue Personalpolitik, die bewusst die bisherige Idealtypisierung „jung und männlich“ verlässt.
- Die Vermeidung übermäßiger Fluktuation an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Basis ist die Verbundenheit der Beschäftigten mit dem Unternehmen, aber zum Beispiel auch eine Ausrichtung der Arbeitszeiten an den Lebensabschnittsbedürfnissen der Beschäftigten.

Die Aufgaben sind vielfältig und für viele Betriebe auch vollkommen neuartig. Diese Unternehmen brauchen Unterstützung durch Beratung, Good-Practice-Beispiele und Handlungsleitlinien.

## Ein gesunder Arbeitsplatz durch Prävention

Arbeitssicherheit und Gesundheitsförderung im Betrieb sind die Basis für alters- und altersgerechtes Arbeiten. Folgende Punkte sind unter anderem in den Gesetzen zur Gewährleistung von Arbeitssicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz vorgesehen, um die Beschäftigten vor körperlichen und psychischen Schädigungen zu bewahren:

- Organisation des Prozesses für Sicherheit und Gesundheit
- festgeschriebene Verantwortung der Führungskräfte
- Information über die Rechte und Pflichten der Beschäftigten
- Durchführung der Gefährdungsbeurteilung (Beteiligung der Beschäftigten)
- regelmäßige, aktualisierte Unterweisung im Dialog mit den Beschäftigten

Prävention steht bei allen Maßnahmen immer im Vordergrund. Die betriebliche Praxis soll die Sicherheit und die Gesundheit im Betrieb ständig verbessern und letztlich zu gesundheitsförderlichen Arbeitssystemen führen. Alle Beteiligten, Geschäftsführung wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, leisten auf dieser gesetzlich bestimmten Basis einen wichtigen Beitrag zur Verminderung und Vermeidung von Beschwerden, Erkrankungen und vorzeitigem Ausscheiden aus dem Arbeitsleben wegen Erwerbsunfähigkeit.

Wichtig und notwendig ist dabei die Kooperation innerhalb und außerhalb des Betriebes. Wenn die betrieblichen Akteure die externen Angebote sinnvoll nutzen und alle Akteure für Sicherheit und Gesundheit zielorientiert beteiligt werden, erhöht sich die Qualität der Arbeit, verbessert sich das Arbeitsklima und die Kosten werden gesenkt. Die Akteure für Sicherheit und Gesundheit im Betrieb sind.

- die Führungskräfte mit ihren Entscheidungsbefugnissen und ihrer Verantwortlichkeit,
- Sicherheitsfachkraft und Arbeitsmediziner mit ihrer Beratungskompetenz,
- die betriebliche Interessenvertretung und die Schwerbehindertenvertretung mit ihrer Kontroll- und Unterstützungskompetenz,
- die Sicherheitsbeauftragten mit ihrem arbeitsplatzbezogenen Wissen.

Unterstützung, etwa bei der Gefährdungsbeurteilung oder der Gesunderhaltung der Arbeitskräfte, bieten außerbetriebliche Instanzen wie

- die zuständigen Experten der Berufsgenossenschaft,
- das regional zuständige Staatliche Amt für Arbeitsschutz (StAfA) oder
- Beschäftigte der Krankenkassen.

Zusätzliche Unterstützung für die Gestaltung eines gesunden, leistungsfähigen Unternehmens lässt sich – last, but not least – direkt von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gewinnen. Mehr dazu im Kapitel „Handlungsleitfaden“.

## Kapitel 2 Das Arbeitsfähigkeitskonzept

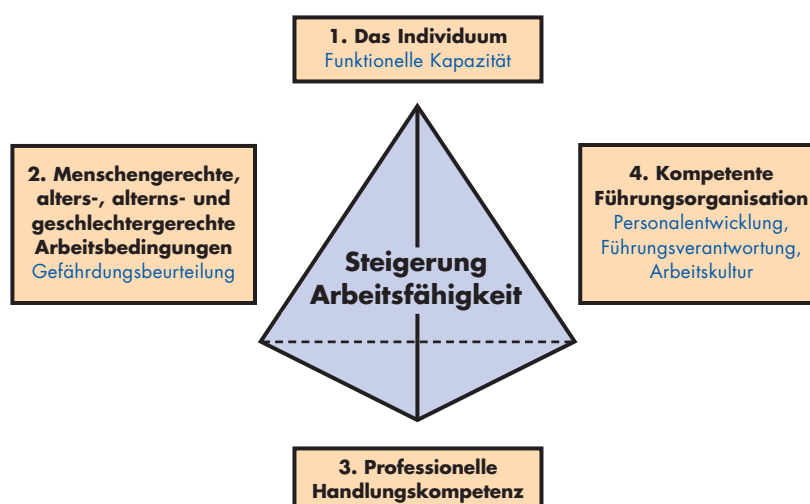
### Das Potenzial älterer Mitarbeiter: Erfahrung, Toleranz und Kompetenz

Vor rund 20 Jahren hat sich die arbeitswissenschaftliche Forschung in Finnland des Problems der Arbeitsfähigkeit angenommen und untersucht, wie das Potenzial von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern so erhalten und entwickelt werden kann, dass die Betriebe ihre Zukunftsaufgaben bewältigen und die Arbeitenden in möglichst guter Gesundheit das Rentenalter erreichen können. In zehn Jahren theoretischer Forschung, die sich an einem humanistischen, ganzheitlichen Menschenbild orientierte und interdisziplinär angelegt war, wurden Grundlagen erarbeitet. Weitere elf Jahre lang wurden die Ergebnisse in der Praxis erprobt. Das Arbeitsfähigkeitskonzept beschreibt das Potenzial eines Menschen, eine gegebene Arbeitsanforderung zu bewältigen. Diese Arbeitsfähigkeit bzw. Teilfähigkeiten davon können mit dem Alter abnehmen, gleich bleiben oder zunehmen.

Bisherige Modelle setzten Alter mit Mangel, mit per se eingeschränkter Leistungsfähigkeit, gleich. Die Ergebnisse moderner arbeitswissenschaftlicher Forschung haben ein Umdenken angestoßen. Die Betriebe brauchen einen radikalen Wechsel vom bislang verbreiteten Defizit- hin zum Kompetenzmodell der Arbeitsfähigkeit älterer Arbeitnehmer. Das bedeutet, dass Ältere nicht nur oder in erster Linie Defizite gegenüber Jüngeren haben, sondern dass sie eine Reihe von Fähigkeiten besitzen, die für die Unternehmen von größter Bedeutung sind: Problemlösungskompetenz auf Basis von Erfahrungswissen, größere Toleranz gegenüber abweichenden Meinungen, Zuverlässigkeit oder realistisches Einschätzungsvermögen seien als Beispiele genannt.

Das Konzept der Arbeitsfähigkeit setzt sich ursprünglich aus vier Komponenten zusammen, die in gegenseitiger Abhängigkeit stehen:

1. Die **individuelle Gesundheit** mit der physischen, psychischen und sozialen Leistungsfähigkeit eines Menschen (funktionelle Kapazität)
2. Die **konkret zu leistende Arbeit**. Sie wird durch Belastungen und Beanspruchungen bestimmt; an die Arbeitskraft werden physische, psychische und soziale Anforderungen gestellt. Arbeitsumgebung und -organisation wirken ebenso ein wie die Vor- und Nachteile, die den Einzelnen aus der zu bewältigenden Aufgabe entstehen. Gesundheit und Arbeitsfähigkeit werden zum Beispiel dadurch beeinflusst, ob die Arbeitenden ihre Fähigkeiten sinnvoll einsetzen können, ob sie die Arbeitsabläufe beeinflussen können und inwieweit ihre Autonomie am Arbeitsplatz gewahrt bleibt.
3. **Ausbildung, Handlungskompetenz und Wissen**. Diese Faktoren bekommen für alle Arbeitenden eine immer größere Bedeutung, weil sie ständig lernen und ihre Qualifikationen verbessern müssen. In diesem Zusammenhang ist vielfach von menschlichen Ressourcen die Rede. Zu ihnen gehört auch die Lernfähigkeit. Beide können durch die persönliche Motivation und die Arbeitszufriedenheit, aber auch durch die Werte und Einstellungen des Menschen gefördert oder verringert werden. Ausbildung und Weiterbildung der Beschäftigten bestimmen ihre Handlungskompetenz. Die Ausbildung verschafft Fachkompetenz, Berufserfahrung und Weiterbildung fördern die Methoden- und Sozialkompetenz.
4. Schließlich spielen die **Führungskräfte** eine wichtige Rolle für die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Kompetente Vorgesetzte erteilen klare Arbeitsaufträge, fördern und motivieren durch professionelles Personalmanagement, und tragen erheblich dazu bei, dass sich die Beschäftigten mit ihrer Arbeit identifizieren. Dies fördert eine kommunikative Arbeitskultur.





Wichtig ist, jeden einzelnen Faktor als Teil eines voneinander abhängigen Systems zu beurteilen. Erst die ganzheitliche Betrachtung von Mensch und Arbeit erlaubt es, Problembereiche oder vorbildliche Lösungen zu identifizieren und zielführende Maßnahmen abzuleiten. So nützt zum Beispiel auch ausgeprägte körperliche Fitness nichts, wenn ein Mitarbeiter nicht adäquat weitergebildet wird oder beim Vorgesetzten für seine individuellen Probleme und Überlegungen kein Gehör findet. Die betriebliche Gesundheitsförderung zum Beispiel muss immer in zwei Bereichen zugleich greifen: Maßnahmen müssen dafür sorgen, dass die funktionelle Kapazität des Einzelnen erhalten bleibt oder verbessert wird, und die Arbeitsanforderung muss altersbezogen gestaltet werden.

Für die langfristige Erhaltung und Förderung der Arbeitsfähigkeit ist neben den individuellen Fähigkeiten, dem Bildungsstand und den Anforderungen durch die Arbeit genauso die Rolle der Führungskräfte im Unternehmen wichtig. Auf dieser Basis ergeben sich Werte und Einstellungen gegenüber der eigenen Arbeit und dem Unternehmen – also die ausschlaggebenden Faktoren für Arbeitszufriedenheit und Motivation. Gefordert ist eine menschlich und fachlich kompetente Führung, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wertschätzt und sie fördert sowie eine gesundheitsfördernde Unternehmenskultur aufbaut.

### Der Arbeitsbewältigungsindex als Potenzialanalyse

Zur Beurteilung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit benötigt man ein verlässliches Werkzeug. Ein zweites Ergebnis der finnischen Forschung ist daher die Entwicklung eines arbeitsmedizinischen Erhebungsinstruments: des Arbeitsbewältigungsindex (ABI – englisch WAI: work ability index). In der Praxis hat sich dafür der Begriff „Arbeitsfähigkeit“ durchgesetzt. Mit dem ABI lassen sich die Möglichkeiten eines Menschen in einem bestimmten Lebensalter in Bezug auf eine bestimmte Arbeitsanforderung beschreiben.

Der ABI ergibt sich als Punktwert aus einem Fragebogen, der eine Vielzahl von Daten erhebt. Der Wert beschreibt die aktuelle Arbeitsfähigkeit des untersuchten Arbeitnehmers, erlaubt aber auch Vorhersagen über seine Gesundheitsgefährdung. Der ABI eignet sich auch dazu, Ressourcen zu erkennen, welche die Arbeitsfähigkeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verbessern.

Ein hoher ABI signalisiert eine gute Arbeitsbewältigungsfähigkeit, ein niedriger das Gegenteil. Zu beachten ist, dass der ermittelte ABI-Wert **immer das Zusammenwirken von Individuum und Arbeitsanforderung beschreibt**. Der Fragebogen stellt die subjektiven Sichtweisen der Beschäftigten in den Mittelpunkt der Betrachtung und berücksichtigt alle vier Faktoren des Arbeitsfähigkeitskonzeptes. Die Tabelle zeigt mögliche Resultate und anzustrebende Vorgehensweisen:

Ergebnis	Kategorie	Maßnahme der Arbeitsfähigkeit
2 – 27	„schlecht“	Arbeitsfähigkeit wieder herstellen
28 – 36	„mäßig“	Arbeitsfähigkeit verbessern
37 – 43	„gut“	Arbeitsfähigkeit unterstützen
44 – 49	„sehr gut“	Arbeitsfähigkeit erhalten

Die Aussagen der Arbeitsfähigkeitsindizes sind sehr verlässlich. Vergleichende Untersuchungen durch arbeitswissenschaftliche Experten haben dies bestätigt. Die finnische Verlaufsstudie ergab, dass mithilfe des Arbeitsfähigkeitskonzeptes und des ABI drohende Erwerbsunfähigkeit frühzeitig vorhergesagt werden kann. Der ABI kann beliebig mit anderen Fragebögen und Fragen kombiniert werden. Ein Beispiel, das Sie für Ihre betrieblichen Belange nutzen und anpassen können, finden Sie im Internet unter [www.abi-nrw.de](http://www.abi-nrw.de) zum Herunterladen. Nähere Informationen zum ABI finden Sie unter [www.arbeitsfaehigkeit.net](http://www.arbeitsfaehigkeit.net). Hier können Sie auch zur Probe Ihren persönlichen ABI ausfüllen und berechnen lassen.

Der Fragebogen zum ABI enthält auch medizinische und andere persönliche Parameter. Darum sollten die Daten grundsätzlich geschützt bleiben. Das gelingt am besten, wenn die Anwendung und Auswertung der Aufsicht der arbeitsmedizinischen oder betriebsärztlichen Dienste unterstellt ist, da diese der ärztlichen Schweigepflicht unterliegen.

## Kapitel 3 Das ABI-Projekt

### **Grundgedanke, Fragestellung, Ziele**

Wie eingangs erwähnt, besteht vor allem in KMU ein Nachholbedarf bei der Einführung und Umsetzung personalpolitischer und arbeitsgestalterischer Maßnahmen, die die Betriebe auf die Anforderungen des demografischen Wandels vorbereiten. Das ABI-Projekt NRW wurde ins Leben gerufen, um in der Praxis zu überprüfen, welche Schritte Betriebe dieser Größenordnung einleiten können, um die sich durch alternde Belegschaften ergebenden Chancen zu nutzen und auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu sein. Erstmals wurden dabei im Rahmen des Projekts die Erkenntnisse zum demografischen Wandel des finnischen Wissenschaftlers Juhani Ilmarinen berücksichtigt und angewendet. Beispielfähig wurde in drei mittelgroßen Betrieben unterschiedlicher Struktur ein alters- und altersgerechtes Gesundheitsmanagement aufgebaut. Aus den beobachteten Effekten resultieren Handlungsempfehlungen, die in dieser Broschüre aufbereitet sind. Die untersuchten Partnerunternehmen waren ein Chemie-/Pharmabetrieb (169 Beschäftigte), ein Bäckereiunternehmen (253 Beschäftigte) sowie die Verkaufsfilialen der Bäckerei (853 Beschäftigte, etwa 9 Beschäftigte pro Filiale).

Die zentralen Fragen lauteten dabei:

- Welche physischen, mentalen und sozialen Anforderungen werden an einem Arbeitsplatz an die Beschäftigten gestellt?
- Wie muss die Arbeit gestaltet werden, damit die Beschäftigten sie im Alter von 16 bis 65 Jahren durchführen können?
- Wie können besonders ältere Mitarbeiter ihre spezifischen Fähigkeiten einbringen, ohne schädlichen Belastungen ihrer Gesundheit ausgesetzt zu sein?
- Wie muss die Qualifikationsstruktur des Unternehmens aussehen, damit die anfallenden Aufgaben bewältigt werden können?
- Verfügt der Betrieb über einen soliden Generationenmix, der eine Mischung aus frischem Ausbildungswissen der Jüngeren und dem komplexen Erfahrungswissen sowie der hohen sozialen Kompetenz der Älteren sicher stellt?
- Fördern die Führungskräfte des Unternehmens die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Schulungen, damit jene sich ständig weiterbilden?

Das ABI-Projekt wurde zwischen Januar 2003 und Februar 2005 durchgeführt und verlief in folgenden Schritten:

- Besichtigung der beteiligten Betriebe
- umfassende Information der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Einrichtung eines betrieblichen Steuerkreises zur Umsetzung des Projektes
- Befragung der Projektteilnehmer (Fragebogen zum Arbeitsbewältigungsindex)
- Auswertung der Befragungen
- Analyse der Arbeitsbedingungen (Gefährdungsbeurteilung in den Betrieben, zum Beispiel Analyse von Lastgewicht und -häufigkeit mit der Leitmerkmalermethode)
- Entwicklung von entlastenden Maßnahmen
- Kontinuierlicher Prozess der Hilfe zur Selbsthilfe: Beteiligte Unternehmen wurden unter anderem in den Bereichen „Gesundheitsgefährdung“, „Gefährdungsbeurteilung“ und „Arbeitszeitmodelle“ qualifiziert
- Integration der Maßnahmen in ein betriebliches Gesundheitsmanagement
- Vorstellung der Projektergebnisse

Die detaillierten Projektabläufe und -ergebnisse entnehmen Sie bitte den Projektdarstellungen (siehe Kapitel 5). Allgemeine Erkenntnisse ließen sich vor allem aus der Analyse der Arbeitsbedingungen gewinnen. Sie führten zu einer ganzen Reihe von Anpassungseffekten:

- In verschiedenen Bereichen wurde die persönliche Schutzausrüstung verbessert.
- Verbesserung der Arbeitsorganisation: Monotone Arbeitsabläufe wurden durch Lastwechsel und Variation der Arbeitsanforderungen entschärft.
- Arbeitszeiten wurden so gestaltet, dass sie auch im Alter eingehalten werden können.
- Die Vorgesetzten wurden in ihrer Führungsverantwortung, der Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen und der Unterweisung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geschult.
- Die individuelle Gesundheit wurde z. B. durch eine Unterweisung im Heben und Tragen am Arbeitsplatz gefördert.

## Problemstellung

## Ablauf

## Ergebnisse und Effekte

Folgende allgemeine, für das Arbeitsfähigkeitskonzept relevante Schlussfolgerungen ließen sich im Verlauf des Projektes erzielen:

Negative Aspekte:

- Die physische, psychische und soziale Leistungsfähigkeit der Menschen sind variabel in Abhängigkeit von Geschlecht, Ausbildung und Alter. Die körperliche Leistungsfähigkeit nimmt im Normalfall ab, die psychisch-geistigen und sozialen Fähigkeiten verbessern sich mit der Arbeitserfahrung. Je höher die körperlichen Belastungen an einem Arbeitsplatz sind, desto weniger sind diese für ältere Arbeitnehmer geeignet. Dazu gehören: lange Arbeitszeiten, häufige Überstunden mit geringen Erholzeiten.
- Defizite in der Handlungskompetenz erweisen sich für die Beschäftigten als schweres Beschäftigungs- und Gesundheitsrisiko und sind gefährliche Schwachstellen für das Unternehmen.

Positive Aspekte:

- Die Beschäftigten wissen sehr genau, wo die betrieblichen Probleme liegen. Ihr Wissen sollte systematisch (zum Beispiel über Arbeitskreise) in die Untersuchungen und weiteren Schritte einbezogen werden.
- Die kontinuierliche Weiterbildung und Ausbildung zum „Allrounder“ schafft die besten Voraussetzungen für die Arbeitsfähigkeit bis zur Rente.
- Kleine Pausen während der Arbeit helfen besonders den älteren Arbeitnehmern. Sie kosten so gut wie nichts, verbessern aber die Konzentration und die körperliche Leistungsfähigkeit und somit die Produktivität des ganzen Betriebes. Sie müssen allerdings organisiert werden.
- Gesundheitsmanagement darf keine punktuelle Maßnahme sein, sondern wirkt nur als ein andauernder Prozess, der die Beschäftigten ihr gesamtes Arbeitsleben lang begleitet und das Selbstverständnis der Betriebe bestimmt. Daher muss es in den täglichen Ablauf des Betriebes integriert werden.
- Eine kompetente Führungsorganisation hat den größten Einfluss auf die Wiederherstellung, Erhaltung oder Förderung der Arbeitsfähigkeit. Die Personalentwicklung ist das Fundament, die Führung schafft die Arbeitskultur, in der die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Schutz ihrer Gesundheit und die Anerkennung ihrer Arbeit erfahren.



## Kapitel 4 Handlungsleitfaden

### 1. Schritt: Die Untersuchung der Gegenwart als Schlüssel für die Zukunft

Erster Schritt zur Anwendung des Arbeitsfähigkeitskonzeptes, zur Beurteilung der Situation und Entwicklung von abgestimmten Maßnahmen, zum Beispiel der Personalplanung oder der Planung von Ausbildungsmaßnahmen, ist eine Ist-Analyse. Folgende Faktoren sind zu berücksichtigen:

- die Altersstruktur des Unternehmens und die voraussichtliche Altersstruktur der Zukunft
- die Qualifikationsstruktur der Beschäftigten
- Altersstruktur und Qualifikationsstruktur vor dem Hintergrund von Abteilungszugehörigkeit und anderen Kriterien
- Erfahrungen und Auffassungen der Beschäftigten
- Gefährdung am Arbeitsplatz
- Führungsstruktur

Wichtige Fragen ergeben sich aus der Aufschlüsselung der verschiedenen Beschäftigtengruppen nach ihrer Qualifikation. Wann gehen der Meister und die Vorarbeiter in Rente? Das Erfahrungswissen der Älteren muss vor deren Ausscheiden in „Betriebswissen“ übergeführt werden. Ist das sichergestellt? Bedenken Sie auch die Produktlaufzeiten, die mit den fachlich qualifizierten Mitarbeitern abgedeckt werden müssen. Kundenkontakte, die über Jahrzehnte entstanden sind, müssen gesichert werden. Aber der Wissenstransfer muss auch umgekehrt greifen: Wie erreicht etwa das Ausbildungswissen der Jüngeren die Älteren? Gefordert ist ein gesunder Generationenmix, der die Stärken der jeweiligen Altersgruppen nutzt.

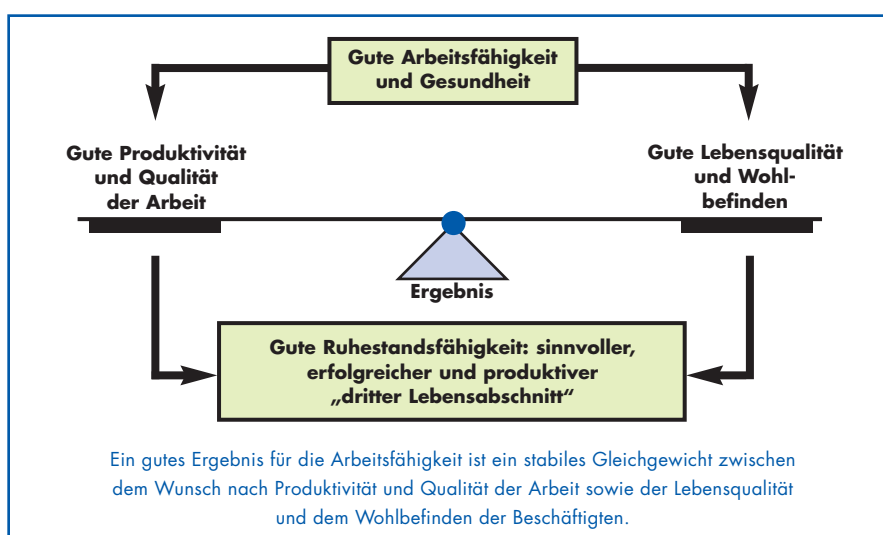
**Unsere Empfehlung ist:** Stellen Sie bei allen Fragestellungen und Maßnahmen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Mittelpunkt. Sind diese zum Beispiel ausreichend aus- und weitergebildet? Können sie alle anfallenden Tätigkeiten ausüben? Wie viele Monate und vielleicht Jahre hat es gedauert, bis sie „gute Arbeit“ leisteten und ein „stabiles Team“ bildeten? Wie viele Spezialisten haben Sie in der Produktion und wie viele Allrounder? Spezialisten sind oft dringend notwendig, Allrounder können aber vielseitiger eingesetzt werden.

Ein wichtiger Bestandteil aller Schritte ergibt sich aus folgender Frage: Kann man in Ihrem Betrieb an jedem Arbeitsplatz auch als Älterer arbeiten? Wenn nein, warum ist das so? – Nach dem so genannten Defizitmodell können viele ältere Beschäftigte ihre Arbeitsaufgaben generell nicht mehr zufriedenstellend erledigen. Je schneller Sie sich von diesem Ansatz verabschieden, desto leichter werden Sie die Herausforderungen des demografischen Wandels bewältigen. Beantworten Sie stattdessen die folgende Frage: Was können und wollen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und was kann und will das Unternehmen tun, damit die Beschäftigten bis zum Rentenalter so gesund wie möglich ihrer Arbeit nachgehen können?

### Tipps zum Vorgehen:

1. Ermitteln Sie die Altersstruktur sowie die Qualifikationsstruktur und prüfen Sie die voraussichtliche Entwicklung des Unternehmens für die nächsten fünf bis zehn Jahre.
2. Besorgen Sie sich Vergleichsdaten auf Branchen-, Landes- oder Bundesebene.
3. Nutzen Sie Ihren Wissenspool, kooperieren Sie. Was wissen etwa Betriebsrat, Betriebsarzt und Fachkraft für Arbeitssicherheit über das Arbeitsfähigkeitskonzept? Welche Informationen bieten Literatur- oder Internetrecherche?
4. Versuchen Sie für alle Beteiligten einen gemeinsamen Wissensstand herzustellen, notfalls durch eine externe Schulung.
5. Bedenken Sie alle vier Faktoren des Arbeitsfähigkeitskonzeptes, bevor Entscheidungen getroffen werden.

Die Gemeinschaftsinitiative Gesünder Arbeiten e.V. hat einen Quick-Check entwickelt, mit dem Sie klären können, ob Ihr Betrieb überhaupt und in welchem Ausmaß demografiebedingten Handlungsbedarf hat. Je mehr Fragen Sie mit Nein beantworten, desto größer ist Ihr Handlungsbedarf.





**Quick-Check zur  
zukunftsorientierten  
Personalpolitik**

- Ist die Zusammensetzung der Altersgruppen im Unternehmen bekannt und fließt sie in personalpolitische Entscheidungen ein?
- Besteht die Altersstruktur zu gleichen Teilen aus jungen, mittelalten und alten Mitarbeitern?
- Sind die Arbeitstätigkeiten so gestaltet, dass Beschäftigte diese bis zum 65. Lebensjahr ausführen können?
- Werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv bei der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen beteiligt?
- Gelingt dem Unternehmen problemlos, den Bedarf an jungen Facharbeitern auszubilden oder zu rekrutieren?
- Erhalten alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – auch ältere – die Chance, sich zu qualifizieren und ihre Kompetenzen zu erweitern?
- Wird der Wissensaustausch zwischen älteren, erfahrenen Mitarbeitern und dem Nachwuchs gezielt gefördert?
- Wird allen Beschäftigten im Unternehmen eine berufliche Entwicklungsperspektive geboten?

Je eher ein Unternehmen sich systematisch auf die Anforderungen des demografischen Wandels vorbereitet, desto erfolgreicher wird es aus diesem Prozess hervorgehen. Zielgerichtetes Vorgehen schafft dabei eine Arbeits- und Unternehmenskultur, die Führung und Mitarbeiter einbindet. Das betriebliche Ergebnis entsteht aus dem Zusammenspiel prinzipiell unterschiedlicher Interessen: Auf der einen Seite der Wunsch des Unternehmens nach hoher Produktivität und guter Qualität, auf der anderen Seite der Wunsch der Beschäftigten nach guter Lebensqualität und Wohlbefinden. Arbeitsbedingte Belastungen und Erkrankungen können auf beide Interessen einen erheblichen negativen Einfluss ausüben. Die Interessen müssen in Übereinstimmung oder zumindest in einen Ausgleich gebracht werden, wenn beide Seiten dauerhaft voneinander profitieren wollen.

Voraussetzung für einen solchen Ausgleich ist ein Dialog. Im Zusammenhang mit dem Arbeitsfähigkeitskonzept können so Ziele vereinbart werden, die die Stärken des Unternehmens nutzen und die Schwächen eliminieren. So kann es durchaus möglich sein, dass ein Unternehmen aktuell beste Produkte in hoher Qualität liefert, die Produktion aber unter schlechten ergonomischen Bedingungen abläuft (etwa veraltetes Werkzeug oder zu hohe Anteile an belastender körperlicher Arbeit). Die Stärken in der Produktion beruhen dann auf einer Überlastung der Beschäftigten, die von diesen nicht dauerhaft ausgeglichen werden kann. Arbeitsbedingte Erkrankungen, die sich daraus langfristig entwickeln, haben erheblichen Einfluss auf das Auftreten oder das Vermeiden von vorzeitiger Erwerbsunfähigkeit.

Die Ist-Analyse ist die Voraussetzung für den Aufbau eines betrieblichen Gesundheitsmanagements. Unternehmensleitung, Betriebsrat und Mitarbeiter müssen sich über das Vorgehen verständigen. Das gilt auch für kleine Betriebe ohne Vertretungsorgane. Organisieren Sie den Dialog durch die Bildung eines Steuerkreises. Legen Sie Regeln fest, wie mit Ergebnissen und Erkenntnissen umgegangen wird. Von allen Beteiligten wird Verbindlichkeit erwartet. Wenn mehrere Maßnahmen sinnvoll sind, dann können Sie eine Rangfolge bilden und Schritt für Schritt umsetzen. Wenn Ergebnisse erst später oder gar nicht umgesetzt werden können, dann ist eine klare Begründung notwendig, sonst verlieren die Beteiligten das Vertrauen in den Entwicklungsprozess.

### Tipps zum Vorgehen:

1. Stellen Sie die Frage, ob jeder bis zur Rente erfolgreich und gesund arbeiten kann, beziehungsweise was dafür getan werden muss.
2. Die Unternehmensleitung muss definieren, was sie mittel- bis langfristig unter „guter Produktivität und Qualität der Arbeit“ versteht.
3. Die Beschäftigten und/oder ihre Vertretung müssen definieren, was sie mittel- bis langfristig unter „guter Lebensqualität und Wohlbefinden“ erreichen wollen.
4. Legen Sie Regeln fest, wie der Datenschutz eingehalten werden kann.
5. Legen Sie vorher fest, wie mit den Ergebnissen und Erkenntnissen umgegangen werden soll: Wer, was, wann, wo und wie?
6. Beginnen Sie mit der Ist-Analyse der vier Faktoren des Arbeitsfähigkeitskonzeptes.

## 2. Schritt: Verbindlichkeit

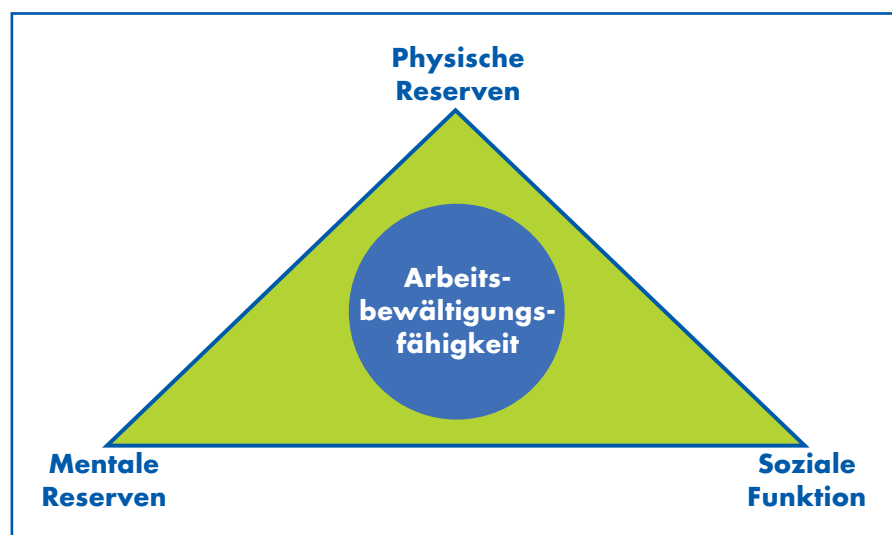
### 3. Schritt: Kooperation und Dialog

Weitere Unterstützung für ein gesundes, arbeitsfähiges Unternehmen erhalten Sie durch die Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Informieren Sie korrekt, geben Sie den Beschäftigten die Möglichkeit, bei betrieblichen Entscheidungen, in denen es um ihren Arbeitsplatz geht, mitzuentcheiden und setzen Sie Verbesserungsvorschläge um. Sie erreichen dadurch, dass Arbeitssicherheit und Gesundheitsförderung erfolgreich von der Basis getragen und nicht nur von oben entschieden und angeordnet wird. Die Mitarbeiterbefragung ABl ist dabei ein wichtiges Instrument. Niemand weiß besser, wo der Schuh im direkten Arbeitsumfeld drückt, als die Beschäftigten. Eine erfolgreiche Zusammenarbeit erfordert gegenseitiges Vertrauen. Alle Akteure müssen sich gegenseitig mit ihren Kompetenzen kennen und anerkennen lernen. Das Vorgehen sollte mit dem Einverständnis aller internen und externen Beteiligten festgelegt werden, um mit vereinten Kräften ans Ziel zu kommen. **Nehmen Sie sich für diese Entwicklung ausreichend Zeit!**

#### Tipps zum Vorgehen:

1. Nutzen Sie das Arbeitsschutzgesetz, es ist eine gute Grundlage für alle weiteren Schritte.
2. Nutzen Sie den Arbeitsschutzausschuss um das Arbeitsfähigkeitskonzept zu thematisieren.
3. Laden Sie die Berufsgenossenschaft, das Amt für Arbeitsschutz sowie die Krankenkassen ein und lassen Sie sich beraten.
4. Beteiligen Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an arbeitsplatzrelevanten Entscheidungen.
5. Erstellen Sie einen realistischen Zeitplan, innerhalb dessen Sie alle beteiligten Akteure für ein Ziel gewinnen können.





**Bewerten Sie die Ergebnisse** der Ist-Analyse vor dem Hintergrund des Arbeitsfähigkeitskonzeptes. Achten Sie auf Abhängigkeiten zwischen den vier Faktoren.

#### 4. Schritt: Analysieren und Umsetzen

##### Zu Faktor 1 – Das Individuum

Mit dem Alter und Altern wächst die Individualität der Beschäftigten. Sie entwickeln unterschiedliche Fähigkeiten und Sichtweisen, die für die Zukunft berücksichtigt werden müssen. Ihre persönliche Leistungsfähigkeit (funktionelle Kapazität) bildet die Grundlage ihrer Arbeitsbewältigungsfähigkeit. So kann es durchaus sein, dass ein Mitarbeiter mit besten geistigen Fähigkeiten und speziellem Erfahrungswissen, der im Team einen hervorragenden Einfluss ausübt, in seinen physischen Reserven durch Krankheit eingeschränkt ist. Wollen Sie ihn deshalb verlieren oder „loswerden“? Lassen Sie sich vom Betriebsarzt und der Sicherheitsfachkraft beraten, wie man die Arbeitsbedingungen besser gestalten kann. Auch der Mitarbeiter kann sich dort Rat holen, was er für sich, für seine „funktionelle Kapazität“ tun kann.

Wichtiger Faktor für die individuelle Gesundheit sind die Bewegungsabläufe und physischen Belastungen am Arbeitsplatz. So werden europaweit etwa 20 Prozent der erwerbstätigen Männer und 15 Prozent der Frauen durch Heben und Tragen oder Bewegen von schweren Lasten wenigstens während der Hälfte der Arbeitszeit belastet. Hier hat die individuelle Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz größte Bedeutung. Die Ist-Analyse im Betrieb gibt Hinweise auf Belastungsschwerpunkte, gegen die Sie mit Unterstützung der Krankenkasse gezielt angehen können. Umgekehrt kann auch eine betriebliche Gesundheitsberichterstattung durch die Krankenkasse weitere Hinweise liefern. Krankenkassen sind generell gute Kooperationspartner für die Betriebe. Sie bieten zum Beispiel die Schulung der Bewegungsabläufe am Arbeitsplatz an, mit deren Hilfe die Betroffenen unmittelbar lernen können, ihre physischen Fähigkeiten zu schützen und zu entwickeln. Darüber hinaus gilt: Unternehmen, die sich direkt am Arbeitsplatz um die Gesundheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kümmern, signalisieren diese Wertschätzung und Anerkennung. Sie prägen so langfristig eine neue Arbeitskultur.

## Zu Faktor 2 – Menschengerechte Arbeitsbedingungen: Gefährdungsbeurteilung und Unterweisung

Die Gefährdungsbeurteilung nach dem Arbeitsschutzgesetz ist Grundlage für das weitere Handeln. Sie wird ausführlich dokumentiert. Die Erfahrungen, Beobachtungen, Sichtweisen und Vorschläge der Beschäftigten werden dabei systematisch mit einbezogen. Die Gefährdungsbeurteilung beinhaltet standardmäßig die Analyse von 15 Gefährdungsfaktoren. Dazu gehören nicht nur physikalische und körperliche, sondern auch psychische Komponenten. Es folgt die Bewertung sowie die Entwicklung und Durchführung von Maßnahmen zur entlastenden Gestaltung der Arbeitsumgebung. Bei der Durchführung der Gefährdungsbeurteilung muss auch das Alter der Menschen an den einzelnen Arbeitsplätzen berücksichtigt werden. Ist die Arbeit alters- und altersgerecht gestaltet? Je größer der Anteil der körperlichen Arbeit ist, desto gefährlicher kann sie für ältere Beschäftigte werden. Rechtzeitige Verbesserung hilft allen: Für die Jüngeren ist das echte Gesundheitsvorsorge und für die Älteren wirkt sie wie eine „Therapie“. Unterrichten Sie die Beschäftigten bei der anschließenden Unterweisung über alle festgestellten Gefährdungen an ihrem Arbeitsplatz und die festgelegten präventiven bzw. entlastenden Maßnahmen.

Je nach betrieblicher Situation können Sie für Fragen rund um alters- und altersgerechtes Arbeiten einen besonderen Arbeitskreis bilden, der gleichzeitig den Generationenmix fördert. Dieser bedeutet nicht nur, dass eine ausgeglichene Altersstruktur im Unternehmen entsteht, sondern auch, dass die Altersgruppen in einen Dialog, Meinungs- und Erfahrungsaustausch eintreten. So können zum Beispiel drei jüngere (bis 45 Jahre) und drei ältere Mitarbeiter gemeinsam unter Anleitung die Arbeitsplätze unter folgender Fragestellung besichtigen:

- Welche physischen, mentalen und sozialen Anforderungen werden an einem Arbeitsplatz an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gestellt (siehe Gefährdungsbeurteilung)?
- Können Frauen und Männer an diesem Arbeitsplatz sicher und gesund bis zur Regelrente arbeiten?
- Wenn nicht, kann man ihn dann entsprechend umgestalten?
- Ist es zum Beispiel notwendig, dass eine Person während einer kompletten Schicht nur eine Tätigkeit ausübt oder kann ein Wechsel zwischen schwerer und leichter Arbeit (Lastwechsel) organisiert werden?
- Sind alle Mitarbeiter dafür ausreichend qualifiziert?
- Falls dies nicht möglich ist, stehen dann andere Arbeitsplätze im Unternehmen zur Verfügung (Beschäftigungsfähigkeit)?
- Können solche Arbeitsplätze kurz-, mittel- oder langfristig geschaffen werden?

Eine Videodokumentation unterstützt die Gefährdungsbeurteilung, den Arbeitskreis und den Dialog der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die einzelnen Arbeitsschritte können in Ruhe und wiederholt betrachtet werden. Eine solche Form der Diskussion wird in der Regel gut angenommen. Fast jedes Unternehmen hat einen oder mehrere „Videofans“, die Sie zur Mitarbeit gewinnen können. Dabei muss der Datenschutz berücksichtigt werden. Das Einverständnis der Arbeitnehmer und der betrieblichen Interessenvertretung ist selbstverständlich erforderlich.

Allgemein gilt: Beschäftigte sind Träger von wichtigen Informationen, Erfahrungen und Ideen, die für die erfolgreiche Durchführung der Gefährdungsbeurteilung genutzt werden sollten. Fragen Sie diese „Experten in eigener Sache“, die recht genau wissen, wo etwas an ihrem Arbeitsplatz verändert werden muss. In großen Studien hat sich immer wieder gezeigt, dass die subjektive Meinung der Beschäftigten mit den Ergebnissen der Expertenbefragung gut übereinstimmt. Je nach Gestaltung der Befragung bekommen Sie außerdem wichtige Informationen zu allen vier Faktoren des Arbeitsfähigkeitskonzeptes.

#### Zu Faktor 3 – Professionelle Handlungskompetenz

Gesundheit und Arbeitsfähigkeit sind die Grundlagen der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Diese wird durch die Erhaltung und Weiterentwicklung der professionellen Handlungskompetenz richtungsweisend verbessert. Die Ausbildung zum Allrounder in einem Unternehmen trägt dazu bei, den Verbleib zu sichern. Die Ausbildung sichert die Fachkompetenz, die Weiterbildung die Methodenkompetenz. Die Sozialkompetenz wird im Arbeitsleben selbst erworben und durch spezifische Schulung vertieft. Immer mehr Produktionsabläufe können nur im Team bewältigt werden, was zu steigenden sozialen Arbeitsanforderungen führt. Eine lernförderliche Arbeitsorganisation trägt einen solchen Prozess, der die verschiedenen Komponenten der Handlungskompetenz abwechselnd in den Vordergrund stellt.

#### Zu Faktor 4 – Kompetente Führungsorganisation

Beim Thema „Lebenslanges Lernen“ überschneiden sich die Überlegungen: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen sich an diesem Lernprozess beteiligen, die Führung muss ihn organisieren und sicherstellen. Sie gibt den Beschäftigten Rückhalt, Unterstützung und Anerkennung bei der Bewältigung der Arbeitsaufgaben und betrachtet sie als selbstständig handelnde, verantwortliche Individuen mit Kreativität und Eigeninitiative. Wo dies gelingt, kann die Arbeitsfähigkeit – in Kombination mit den anderen Faktoren – optimal gefördert werden.



## Kapitel 5 Projektbeschreibungen

**Analyse** Nachfolgend werden die Untersuchungsergebnisse aus den drei beteiligten Betrieben dargestellt. Untersucht wurden die Faktoren 1 bis 4 des Arbeitsfähigkeitskonzeptes. Die Untersuchung erfolgte in Form eines Gesundheitsgesprächs und des Fragebogens zum ABI. Die Teilnahme war freiwillig und anonym. Gemeinsam mit den betrieblichen Akteuren für Sicherheit und Gesundheit (zum Beispiel Betriebsarzt, Fachkraft für Arbeitssicherheit, Geschäftsführung/Produktionsleitung/Personalabteilung und Betriebsrat) wurden die betrieblichen Abläufe besichtigt, teilweise mit Video dokumentiert und nachfolgend diskutiert. Dazu wurde ein Steuerkreis eingerichtet und teilweise mit den Beschäftigten vor Ort über die Arbeitsabläufe diskutiert. So wurde gemeinsam nach Verbesserungsmöglichkeiten gesucht: Vorbemerkungen, Bewertung der Ergebnisse und Bemerkungen zur Erfolgskontrolle durchgeführter Maßnahmen ergänzen im Folgenden die Projektbeschreibung.

### **Projekt 1: „Gute Mannschaft“ in einem Chemiebetrieb**

#### **Vorbemerkungen**

Alle Akteure akzeptieren die Untersuchung im Rahmen des Arbeitsfähigkeitskonzeptes. Das Unternehmen hat die Projektvorbereitung durch eine Betriebsversammlung unterstützt, der Betriebsrat hat einen entsprechenden Beschluss gefasst. Der Betriebsarzt will die Anwendung des ABI weiterführen, indem die Analyse nach zwei Jahren wiederholt wird: So wird ein Vergleich der Daten möglich. Ein erweiterter Steuerkreis wurde gebildet. Das Unternehmen befindet sich in einer Phase des Umbaus und der Konsolidierung. Die Auftragslage ist nicht günstig.

### Faktor 1 – Die Individuen

Die Stichprobe ist gut verwertbar nach Beteiligung, Alter und Geschlecht. Das Durchschnittsalter beträgt 37 Jahre, der durchschnittliche ABI-Wert 43 Punkte, was einer guten Arbeitsfähigkeit entspricht. Die Arbeitsfähigkeit ist altersunabhängig. Die Beschäftigten bewältigen ihre Arbeitsanforderung gut bis sehr gut, Kommunikationsprobleme führen zur eingeschränkten Unterstützung durch die Führung. Ein Drittel ist mit dem Betriebsklima und dem Führungsstil der Vorgesetzten „eher unzufrieden“, der „Rückhalt bei den Kollegen und den unmittelbaren Vorgesetzten“ kann wesentlich verbessert werden.

### Faktor 2 – Menschengerechte, alters-, alterns- und geschlechtergerechte Arbeitsbedingungen

Die Produktion wird als Zweischichtarbeit geleistet, Facharbeiter und angelehrte Kräfte sind aktuell nicht gegeneinander austauschbar. Der Maschinenpark ist teilweise veraltet, in bestimmten Bereichen bestehen Monotonie, Lärmbelastung und Umgang mit Gefahrstoffen. Die Arbeit kann als körperlich leicht bis mittelschwer eingestuft werden; es fallen wenig Überstunden an. Eine umfassende Gefährdungsbeurteilung im Rahmen des Projekts kann nicht durchgeführt werden.

### Faktor 3 – Professionelle Handlungskompetenz

Die Befragten sind zu gleichen Teilen Facharbeiter und Angelernte. Die Facharbeiter können relativ leicht als Allrounder eingesetzt werden, nicht aber die Angelernten. Ein Konzept müsste erstellt werden. Die Bereitschaft bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist vorhanden.

### Faktor 4 – Kompetente Führungsorganisation

Es besteht eine allgemeine Unsicherheit über die Zukunft des Unternehmens, die von der Führung nicht aufgefangen werden kann. Kommunikation und Verbindlichkeit der Information sind nicht immer gewährleistet. Die schwierige Auftragslage erschwert den Prozess erheblich. Die Beteiligung an dem Projekt wird schließlich von der Geschäftsführung ausgesetzt und dann praktisch eingestellt.

### Abschließende Bewertung

Das Unternehmen verfügt über eine gute Mannschaft, mit der es sicherlich erfolgreich in die Zukunft gehen kann. Der aktuelle Stand der Produktivität und Qualität der Arbeit ist gut (++), Lebensqualität und Wohlbefinden der Belegschaft sind durch die unsichere Lage beeinträchtigt (+/-). Diese kann durch Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung nicht wesentlich verbessert werden. Die wesentlichen Risiken liegen im wirtschaftlichen Bereich.

### Erfolgskontrolle

Ist durch die Situation des Unternehmens momentan ausgesetzt.

### Umsetzung der Maßnahmen

Es liegen keine näheren Erkenntnisse vor, weil die Untersuchung aus betriebsinternen Gründen abgebrochen wurde. Sie soll nach einer Entspannung der Lage fortgesetzt werden.

## **Projekt 2: Zeit zum Planen und Verändern in der Bäckerei**

### **Vorbemerkungen**

Alle Akteure akzeptieren das Arbeitsfähigkeitskonzept, die Vorbereitung der Befragung liegt beim Betriebsrat. Der Infobrief an die Beschäftigten reicht für eine umfassende Beteiligung in der Nachtschicht zunächst nicht aus. Die Durchführung der Befragung während der Nachtschicht verbessert die Lage. Die Betriebsärztin will die Anwendung des ABI weiterführen und die Analyse nach zwei Jahren wiederholen. Ein erweiterter Steuerkreis wurde gebildet. Das Unternehmen befindet sich wirtschaftlich in einer guten Situation und soll durch einen Anbau erweitert werden.

### **Faktor 1 – Die Individuen**

Die Stichprobe ist gut verwertbar nach Beteiligung und Alter. Das Durchschnittsalter beträgt 30 Jahre, der durchschnittliche ABI-Wert 43 Punkte. Die Arbeitsfähigkeit ist altersunabhängig. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewältigen ihre Arbeitsanforderung gut bis sehr gut, die Hälfte der Belegschaft ist mit der Bezahlung, dem Betriebsklima, den Sozialleistungen und dem allgemeinen Führungsstil zufrieden. Kommunikationsprobleme führen zur eingeschränkten Unterstützung durch die Führung. Auch der Rückhalt bei den Kollegen und unmittelbaren Vorgesetzten kann weiter verbessert werden. Etwa zwei Drittel der Belegschaft wünschen sich Freizeit- oder gemischten Ausgleich (Freizeit oder Bezahlung nach Wahl), ein Drittel will Bezahlung.

### **Faktor 2 – Menschengerechte, alters-, alters- und geschlechtergerechte Arbeitsbedingungen**

Eine Gefährdungsbeurteilung wird exemplarisch durchgeführt. Die Arbeitsanforderung liegt zwischen leicht und sehr schwer. Die Anzahl der Überstunden bei schwerer körperlicher Nachtarbeit ist wesentlich zu hoch. Die Erholungsphasen nach den Nachtschichten sind zu kurz. Es besteht eine grenzwertige Lärmbelastung. Teilweise findet man erhebliche Mehlstaubbildung. Es besteht Rutschgefahr. Im Bereich der Muskel-Skelett-Erkrankungen bei den IKK-versicherten Mitarbeitern liegt das Unternehmen laut Gesundheitsbericht über dem Durchschnitt. Der Arbeitskreis „Arbeit, Alter, Wohlbefinden“ befasst sich mit der Alters- und Altersfähigkeit an unterschiedlichen Arbeitsplätzen. Diese Frage muss über den Projektzeitraum hinaus bearbeitet werden. Wesentliche Arbeitsabläufe werden per Videoaufnahme dokumentiert.

### **Faktor 3 – Professionelle Handlungskompetenz**

Das Unternehmen bildet selber aus, um seinen Nachwuchs zu sichern, hat aber (zunehmend) Schwierigkeiten, Auszubildende für die schwere Nachtarbeit zu finden. Man achtet auf gute interne Ausbildung und allgemein auf Weiterbildung. Auch angelegerte Kräfte können Führungspositionen einnehmen. Die Allrounderausbildung wird zum Thema und angestrebt. Im Bereich der Sozialkompetenz sind Verbesserungen beim Umgang der Kollegen untereinander und mit der Führung möglich.

### **Faktor 4 – Kompetente Führungsorganisation**

Wesentliche Verbesserungen der Arbeitsbedingungen werden endgültig erst nach dem langfristig geplanten Umbau zu verzeichnen sein. Die Führung beginnt sofort mit Verbesserungen der Arbeitsbedingungen: Das Tragen von rutschfesten Sicherheitsschuhen wird Pflicht, Führungskräfte werden auf die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung vorbereitet und es gibt Tätigkeitswechsel während der täglichen Arbeit.

### Abschließende Bewertung

Vordergründig besteht eine Balance zwischen dem Stand der Produktivität und Qualität der Arbeit (+++) und der Lebensqualität und dem Wohlbefinden der Belegschaft (++/-). Die Überlastung durch lange Arbeitszeiten und schwere Arbeit wird vor allen Dingen durch das niedrige Alter der Belegschaft bewältigt, hat aber keine Zukunft im mittelfristigen bis langfristigen Bereich. Der Wunsch nach Freizeit oder freier Wahl ist auffällig und wird noch während des Projektes zunehmend berücksichtigt. Das Unternehmen kann in Ruhe seine Entwicklung planen und umsetzen. „Arbeiten von 16 bis 65!“ wird in das Konzept aufgenommen. Bei einer Betriebsversammlung hat IQ-Consult die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung und des Arbeitsfähigkeitskonzepts in humorvoller Form als Sketch vorgetragen. Alle Aktivitäten sollen durch die betrieblichen Akteure und außerbetrieblichen Instanzen fortgesetzt werden. Die Gefährdungsbeurteilungen sollen bis zum Herbst abgeschlossen sein (Planungszeitraum).

### Erfolgskontrolle

Das Unternehmen (Geschäftsführung und betriebliche Interessensvertretung) übernimmt die Kontrolle der Maßnahmen (Durchführung und Wirksamkeitskontrolle). Die Weiterführung der Untersuchungen zum Arbeitsbewältigungsindex wird durch den Betriebsarzt gewährleistet.

### Umsetzung der Maßnahmen

Gemeinsam mit der Berufsgenossenschaft entstand im Gelsenkirchener Betrieb ein Stolperparcours, der half, betriebsinterne Schwachstellen aufzuzeigen und zu beseitigen – eine Prävention gegen mögliche Arbeitsunfälle. Weiter gab es technische Verbesserungen wie etwa die Anschaffung neuer Öfen, der Einbau einer Lärmschutzdecke und verbesserte Lichtverhältnisse sowie Hebe- und Tragehilfen. Auch über die Projektlaufzeit hinaus soll das Engagement im Sinne verbesserter Arbeitsfähigkeit mit verschiedenen Maßnahmen fortgesetzt werden. Dazu gehören zum Beispiel regelmäßige Schulungsangebote zum Thema Gesundheit bzw. Gefährdung bei der Arbeit. Des Weiteren wurde ein Arbeitskreis „Arbeit, Alter, Wohlbefinden“ ins Leben gerufen, dessen Teilnehmer regelmäßig über Maßnahmen zur Entlastung der Mitarbeiter nachdenken. Die Ergebnisse: Die Beschäftigten tragen Sicherheitsschuhe und konnten ihre Überstunden reduzieren. Die Unterweisung in den Projekten zum Gesundheitsschutz erfolgt im Dialog mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

### **Projekt 3: Handlungskompetente Bäckereifilialen**

#### **Vorbemerkungen**

Der steigende Altersdurchschnitt der Belegschaft und eine zu niedrige Gesundheitsquote in seinen Unternehmen veranlassen Hans-Joachim Scherpel (Scherpel Brot/Malzer's Backstuben) zur Teilnahme am ABl-Projekt NRW. Alle Akteure akzeptieren die Anwendung des Arbeitsfähigkeitskonzeptes, die Vorbereitung der Befragung liegt beim Betriebsrat. Die Stichprobe umfasst zwölf kleinere, mittlere und größere der 100 Filialen. Die Ergebnisse werden mit einer anderen Stichprobe aus dem Einzelhandel verglichen. Ein erweiterter Steuerkreis wird gebildet. Die Betriebsärztin will den ABl weiter benutzen. Das Unternehmen befindet sich wirtschaftlich in einer guten Situation und baut seine Filialen aus.

#### **Faktor 1 – Die Individuen**

Die Stichprobe ist nur begrenzt verwertbar, erhält aber durch fast identische Daten in einer anderen Einzelhandelsstichprobe ausreichend Gewicht. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewältigen ihre Arbeitsanforderung gut bis sehr gut. (Altersdurchschnitt 37 Jahre, ABl: 43 Punkte, 88 Prozent Frauen. Einzelhandel-Vergleichsstichprobe: 37 Jahre, ABl: 43 Punkte, 83 Prozent Frauen). Die Arbeitsfähigkeit ist altersunabhängig. Besonders würdigen die Befragten die unmittelbare Unterstützung durch die Kollegen in den Filialen und die Filialleitungen.

#### **Faktor 2 – Menschengerechte, alters-, alterns- und geschlechtergerechte Arbeitsbedingungen**

Eine Gefährdungsbeurteilung wird exemplarisch durchgeführt. Die Arbeitsanforderung liegt zwischen leicht und mittelschwer. In einzelnen Filialen finden sich sehr unterschiedliche räumliche, teilweise beengte Verhältnisse. Die Raumtemperatur wird öfter durch den Gebäudekomplex bestimmt und nicht durch den Backofen (Verglasung der Dächer). Das Brötchen backen stellt eine erhebliche physische Belastung dar. Maßnahmen der Arbeitsorganisation und der Ausbildung könnten hier Verbesserung schaffen. Die Filialen sind kleine handlungskompetente Einheiten mit einer guten Mischung aus Führung, Kooperationsfähigkeit und Individualität.

#### **Faktor 3 – Professionelle Handlungskompetenz**

Das Unternehmen bildet selber aus, um seinen Nachwuchs zu sichern, und hat ein internes Weiterbildungskonzept. Das Brötchen backen erfordert eine besondere Qualifikation. Das Arbeiten in den Filialen stellt erhebliche Anforderungen an die Sozialkompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, der sie sich mehrheitlich gewachsen fühlen.

#### **Faktor 4 – Kompetente Führungsorganisation**

Die Filialleitung kann bei überschaubarer Teamgröße (acht Beschäftigte/Team) ihre Führungsaufgaben optimal wahrnehmen. Der Stil ist kommunikativ und mitarbeiterorientiert, die Entscheidungsbefugnisse zum Beispiel bei der Dienstplangestaltung können weiterentwickelt werden.

### Abschließende Bewertung

Es besteht eine durchaus stabile Balance zwischen dem Stand der Produktivität und Qualität der Arbeit (+++) und Lebensqualität und Wohlbefinden der Belegschaft (+++). Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gehen gerne zur Arbeit, freuen sich auf das Team und die Kundenbetreuung. Der Gestaltung der Filialen sind durch die Mietverhältnisse Grenzen gesetzt. Die Erkenntnisse aus der Gefährdungsbeurteilung werden soweit möglich unmittelbar oder mittelfristig umgesetzt und bei der Neueinrichtung von Filialen berücksichtigt.

### Erfolgskontrolle

Das Unternehmen (Geschäftsführung und betriebliche Interessensvertretung) übernimmt die Kontrolle der Maßnahmen (Durchführung und Wirksamkeitskontrolle). Die Weiterführung des Arbeitsbewältigungsindex wird durch den Betriebsarzt gewährleistet.

### Umsetzung der Maßnahmen

Das Ziel bei Malzer's Backstuben war, die Situation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinsichtlich der schweren körperlichen Belastungen zu verbessern. Individuelle gesundheitsfördernde Maßnahmen sollten die Arbeitsfähigkeit insbesondere der älteren Beschäftigten langfristig erhalten. In Zusammenarbeit zwischen der betriebseigenen Sicherheitsfachkraft, der Arbeitsmedizinerin, dem zuständigen Amt für Arbeitsschutz, der Berufsgenossenschaft, der Gewerkschaft Nahrung Genuss Gaststätten sowie der Innungskrankenkasse wurden die Ergebnisse diskutiert und Verbesserungsansätze erarbeitet. Die Belegschaft wurde in die Diskussion einbezogen. Ein externer Gesundheitsexperte analysierte die Arbeitsplätze und entwickelte rückenfreundliche Bewegungsabläufe. Konkretes Ergebnis: Häufige Schulterbeschwerden konnten gemindert werden. Auch allergenarme Handschuhe tragen zu gesunden Arbeitsbedingungen bei. Weiter gibt es flexible Regelungen der Arbeitszeit: Eine 69-jährige Mitarbeiterin in Teilzeitbeschäftigung kann in Absprache mit den Kollegen und der Geschäftsführung ihre Arbeitszeit individuell planen. Das Unternehmen geht auf die Wünsche der Arbeitnehmer ein. Schulungen und Unterweisungen erfolgen im Dialog. Die Mitarbeiter werden zu Allroundern qualifiziert, damit sie in vielen Arbeitsbereichen einsetzbar sind. So wird auch für eine abwechslungsreiche Tätigkeit gesorgt.

### <http://www.arbid.de>

Da die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und der Erhalt von Arbeitsplätzen ein gemeinsames Anliegen sind, haben sich die Sozialpartner mit dem Ministerium für Wirtschaft und Arbeit in NRW zur Initiative arbid (Arbeit und Innovation im demografischen Wandel) zusammengefunden. Sie gehen davon aus, dass es bei der Bewältigung des demografischen Wandels gemeinsame Interessen von Arbeitnehmern und Arbeitgebern gibt.

### [http://www.arbeitsmarkt.nrw.de/foerderangebote/demografischer\\_wandel/index.html](http://www.arbeitsmarkt.nrw.de/foerderangebote/demografischer_wandel/index.html)

Ältere sind von Arbeitslosigkeit besonders betroffen: jeder 4 Arbeitslose ist inzwischen älter als 50 Jahre. Zugleich müssen sich Unternehmen intensiv mit dem Faktum alternder Belegschaften auseinandersetzen. Diese Entwicklungen greift die Initiative „Ältere Langzeitarbeitslose in NRW“ auf, um neue Wege der Integration in den ersten Arbeitsmarkt zu eröffnen.

### <http://www.gesuender-arbeiten.de>

Unternehmen, Sozialpartner, Berufsgenossenschaften, Krankenkassen und die Landesregierung haben sich in der Gemeinschaftsinitiative Gesünder Arbeiten e.V. (GiGA) zusammengeschlossen, um ein modernes Verständnis von Arbeits- und Gesundheitsschutz in der Öffentlichkeit zu verankern und in Betrieben umzusetzen. Der demografische Wandel ist ein Schwerpunktthema der Initiative.

### <http://www.inqa.de>

Die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) ist ein Zusammenschluss von Sozialpartnern, Sozialversicherungsträgern, Bund, Ländern, der Bertelsmann Stiftung sowie der Hans Böckler Stiftung und Unternehmen. Gemeinsam sehen die Initiativpartner die Förderung einer Neuen Qualität der Arbeit als eine zukunftsweisende Aufgabe und Herausforderung an. Mit INQA wollen die Initiativpartner die Interessen der Menschen an positiven, gesundheits- und persönlichkeitsförderlichen Arbeitsbedingungen mit der Notwendigkeit wettbewerbsfähiger Arbeitsplätze verbinden – auch zum Thema „Demografischer Wandel“.

### [http://www.fona.de/de/1\\_forschung/gesellschaft/sozio\\_demografischer\\_wandel/index.php](http://www.fona.de/de/1_forschung/gesellschaft/sozio_demografischer_wandel/index.php)

Mit dem sozio-demografischen Wandel der Gesellschaft setzt sich fona (Forschung und Nachhaltigkeit), eine Initiative des Bundesministeriums für Bildung und Forschung auseinander. Dabei geht es unter anderem um Aspekte der gesellschaftlichen Integration Älterer sowie um den erforderlichen Umstrukturierungsprozess insgesamt.

### <http://www.aktion2050.de>

Mit einem positiven Leitbild zum demografischen Wandel setzt die Bertelsmann Stiftung Akzente, damit die demografischen Veränderungen hierzulande als Herausforderung und als Chance begriffen werden. Eine alternde Gesellschaft bringt nicht nur Kosten mit sich, sie birgt auch große Reichtümer und Potenziale für eine zukunftsfähige Gesellschaft.

### <http://www.panorama-der-zukunftsfragen.de>

Das „Panorama der Zukunftsfragen“ ist eine Initiative des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und behandelt Fragen des demografischen Wandels.

### <http://www.demogr.mpg.de>

Das Max-Planck-Institut für Demografische Forschung in Rostock beschäftigt sich bereits seit Jahren mit dem Thema. Einige Ansätze und Ergebnisse finden sich auf der Homepage des Instituts.

**<http://www.demotrans.de>**

Eine zentrale Frage in der Diskussion um den demografischen Wandel ist, welche Auswirkungen die Ausbildungs- und Weiterbildungslücke zusammen mit der Zunahme der älteren Beschäftigten in den Unternehmen haben wird. Erforschung und Umsetzung der Thematik stehen auf diesem Portal im Mittelpunkt.

**<http://www.bundesregierung.de/bericht-,413.711582/Demografischer-Wandel-und-Ausb.htm>**

Der demografische Wandel und der Ausbildungsstellenmarkt stehen im Mittelpunkt einer Erklärung der Bundesregierung aus dem September 2004, bei der es um die Folgen für diesen Bereich des Arbeitsmarktes geht.

**<http://www.demografie-und-raum.nrw.de>**

Der demografische Wandel wird hier als Phänomen von demografischer Entwicklung und sozialem Wandel und als eine der großen gesellschaftlichen Herausforderungen für die Regionen und Städte dargestellt.

**[http://www.verdi.de/0x0ac80f2b\\_0x01f1a4f7](http://www.verdi.de/0x0ac80f2b_0x01f1a4f7)**

„Den demografischen Wandel aktiv gestalten“ war der Titel einer Tagung der Gewerkschaft ver.di, die Ende Februar 2005 stattfand. Die Unterlagen und Ergebnisse werden im Internet zur Verfügung gestellt.

**<http://www.age-management.net>**

Die Initiative AGE-Management hat sich zum Ziel gesetzt, Unternehmen und Verwaltungen für die Probleme, die auf die deutsche Wirtschaft in naher Zukunft zukommen, zu sensibilisieren und deren Management auf die neuen Aufgaben vorzubereiten.

**<http://www.webkolleg.nrw.de>**

WebKollegNRW ist das Bildungsportal für innovative Lernangebote im Internet. Es bietet einen zentralen Zugang zu hochwertigen, internetgestützten Aus- und Weiterbildungsangeboten. Das Portal ist eine Initiative des Ministeriums für Wirtschaft und Arbeit NRW und wird von hochkarätigen Trägern unterstützt.

**<http://www.boeckler.de>**

Ausführlich weist die Hans-Böckler-Stiftung auf ihren Internetseiten darauf hin, dass der demografische Wandel immer noch vielfach unterschätzt wird. Außerdem werden dort Daten, Fakten und Analysen angeboten.

**<http://www.bdi-online.de/de/fachabteilungen/956.htm>**

Auch der Bundesverband der Deutschen Industrie bietet auf seinem Internetportal Hilfestellungen und Informationen zum Thema „Demografie“ an.

**<http://www.ils.nrw.de/zwl/service/netzwerke.html>**

Das Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung und Bauwesen hat mit dem Forschungsverbund Demografischer Wandel und räumliche Mobilität ein eigenes Projektnetzwerk gegründet.

**[http://www.sozialpolitik-aktuell.de/berichte\\_arbeit.shtml](http://www.sozialpolitik-aktuell.de/berichte_arbeit.shtml)**

Das Internet-Portal „Sozialpolitik-aktuell“ ist ein Service-Angebot des Lehr- und Studienbuchs „Sozialpolitik und soziale Lage in Deutschland“ (Westdeutscher Verlag, Wiesbaden 2000).



[http://www.bfa.de/ger/ger\\_aktuelles.9/ger\\_sozialpolitisch.96/ger\\_96\\_20030630.html](http://www.bfa.de/ger/ger_aktuelles.9/ger_sozialpolitisch.96/ger_96_20030630.html)

Die Bundesversicherungsanstalt für Angestellte bietet umfangreiche Informationen zum demografischen Wandel und seinen Auswirkungen im Bereich der Rentenvorsorge.

<http://aeltere.arbeitsamt.de/>

Die Bundesanstalt für Arbeit setzt sich mit dieser Kampagne für ein vorurteilsfreies Bild älterer Arbeitnehmer ein und präsentiert Beispielunternehmen. Es gibt dazu aktuelle Praxisbeispiele.

<http://www.bundestag.de/gremien/demo/index.html>

Der Deutsche Bundestag hat 1999 die Neuauflage einer Enquete-Kommission unter dem Titel „Demografischer Wandel – Herausforderungen unserer älter werdenden Gesellschaft an den Einzelnen und die Politik“ eingesetzt.

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

Arbeitsschutz und Arbeitsgestaltung sind entscheidende Wirtschaftsfaktoren. Unternehmer, Beschäftigte oder Arbeitsschutzexperten können sich hier über alle Themen rund um den Arbeitsschutz in NRW informieren. Das Portal bietet praktische Hilfen, Infos zu innovativen Projekten und kompetente Ansprechpartner.

<http://www.baua.de>

Die Bundesanstalt mit Hauptsitz in Dortmund und Sitz in Berlin unterstützt das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit in Fragen des Arbeitsschutzes, aber auch des demografischen Wandels.

<http://www.destatis.de/download/veroe/bevoe.pdf>

Das statistische Bundesamt stellt als Ergebnisse der 9. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung die Bevölkerungsentwicklung Deutschlands bis zum Jahr 2050 zur Verfügung. Die Darstellung liegt als PDF-Datei vor.

<http://www.dbresearch.de>

Deutsche Bank Research veröffentlicht unter dem Titel „Megatrend: Demografie“ Studien zu den wirtschaftlichen Konsequenzen des demografischen Wandels. Die Auswirkungen der Alterung und Schrumpfung der Bevölkerung auf die Güter-, Arbeits- und Kapitalmärkte werden analysiert.

<http://www.sektion-altern.de>

Innerhalb der Deutschen Gesellschaft für Soziologie beschäftigt sich die aus einer gegründeten Arbeitsgruppe im Jahr 2000 hervorgegangene Sektion mit dem Themenfeld Alter und Altern.

<http://www.fall-berlin.de>

Die seit 1985 in Berlin angesiedelte Forschungsgruppe „Altern und Lebenslauf“ stellt hier neben eigenen Inhalten relevante Links anderer Institutionen zusammen.

<http://www.dzfa.uni-heidelberg.de>

Das DZA stellt als wissenschaftliches Institut für Alternforschung unter dem Ansatz eines so genannten Lebenslagen-Konzeptes eine Literatur- und Statistik-Datenbank zur Verfügung

<http://www.bibb.de/de/wlk11792.htm>

Ein Projekt des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB), das Weiterbildungskonzepte für das spätere Erwerbsleben (WeisE) im Kontext mit lebensbegleitendem Lernen anbietet.

**[www.arbeitundalter.at](http://www.arbeitundalter.at)**

Ein gemeinsames Webportal von österreichischer Industriellenvereinigung und Arbeiterkammer zur virtuellen Beratung für Betriebsrätinnen, Betriebsräten und Unternehmen, um die Sicherung der Beschäftigung älter werdender Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter partnerschaftlich zu erreichen.

**<http://www.aqua-nordbayern.de>**

Ein Projekt der Bildungsforschung zur Sensibilisierung von Unternehmen, das Beiträge zur Qualifizierung älterer Beschäftigter liefern soll und in dem Konzepte zum selbstgesteuerten Lernen entwickelt werden.

**<http://www.zukunftsradar2030.de>**

Der Zukunftsradar 2030 ist ein Projekt der Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz (ZIRP), das sich mit den Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Bereiche Wirtschaft und Gesellschaft beschäftigt.

**<http://www.diskussionsforum-demographie.de>**

Ein Projekt zum Thema „Alternde Gesellschaft und alternde Belegschaften: Herausforderungen durch die demografische Entwicklung und gewerkschaftliche Antworten“. Es findet eine Internet-gestützte Diskussion zur Thematik statt.

**<http://www.offensive-fuer-aeltere.de>**

Innerhalb der EU-Initiative EQUAL sollen mit diesem Ansatz in NRW die Beschäftigungsfähigkeit Älterer wiederhergestellt, neue, zusätzliche Arbeitsplätze geschaffen und ein flexibles Fördersystem entwickelt werden.

**<http://www.11d.de/mit-offenen-augen/index.html>**

Das vom BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung) geförderte Forschungsprojekt verfolgt die Konzeption und Erprobung konkreter Maßnahmen, die es den Unternehmen ermöglichen, Nachwuchskräfte nicht nur auszubilden, sondern auch längerfristig an sich zu binden.

**<http://www.bwhw.de/altersheterogenitat.htm>**

Ein Beratungsprojekt der Forschungsstelle des Bildungswerkes der Hessischen Wirtschaft e. V. im Auftrag des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung (HMWVL). Dieses Projekt gibt Betrieben in Hessen Hilfestellung bei der Entwicklung einer individuellen Strategie und praktischer Lösungswege zur Bewältigung demografisch bedingter Herausforderungen.

**<http://www-iip.wiwi.uni-karlsruhe.de>**

Hauptziel des Forschungsprojektes ist die Verbesserung der Gesundheit, der Beschäftigungsfähigkeit und des Wohlbefindens älterer Mitarbeiter durch kostengerechte Gestaltungsansätze.

**[www.abi-nrw.de](http://www.abi-nrw.de)**

„Arbeitsfähigkeit 2010 – Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?“ Es handelt es sich um ein Modellprojekt, das bei einem Backwaren- und einem Pharmaunternehmen durchgeführt wurde und im Fokus dieser Broschüre steht.

**[www.arbeitsfaehigkeit.net](http://www.arbeitsfaehigkeit.net)**

Das Netzwerk zur Anwendung des Arbeitsfähigkeitsindex (WAI = Work Ability Index) ist ein Forschungsprojekt der Bergischen Universität Wuppertal im Auftrag der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Ziel der Anwendung des WAI in Betrieben ist die Förderung der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten im Rahmen des demografischen Wandels.

# Quick-Check

Dieser Check zur zukunftsorientierten Personalpolitik hilft Ihnen, die Zukunftsfähigkeit der Personalpolitik in Ihrem Unternehmen einzuschätzen.

Quick-Check zur zukunftsorientierten Personalpolitik	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu
Die Zusammensetzung der Altersgruppen im Unternehmen ist bekannt und fließt in personalpolitische Entscheidungen ein		
Ihre Altersstruktur besteht zu gleichen Teilen aus jungen, mittelalten und älteren Mitarbeitern		
Die Arbeitstätigkeiten sind so gestaltet, dass Mitarbeiter diese bis zum 65. Lebensjahr ausführen können		
Die Mitarbeiter werden aktiv bei der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen beteiligt		
Es gelingt dem Unternehmen problemlos, den Bedarf an jungen Facharbeitern auszubilden oder zu rekrutieren		
Alle Mitarbeiter – auch ältere – erhalten die Chance, sich zu qualifizieren und ihre Kompetenzen zu erweitern		
Der Wissensaustausch zwischen älteren, erfahrenen Mitarbeitern und dem Nachwuchs wird gezielt gefördert		
Allen Mitarbeitern wird im Unternehmen eine berufliche Entwicklungsperspektive geboten		

Wenn Sie einige Male mit „trifft eher nicht zu“ geantwortet haben, lohnt es sich, die Personalpolitik zukunftsorientiert auf das Ziel „Länger Gesünder Arbeiten“ auszurichten.





## W e r h i l f t w e i t e r ?

### **Gemeinschaftsinitiative Gesünder Arbeiten e.V. (GiGA)**

Geschäftsstelle der GiGA e.V.  
c/o Ministerium für Wirtschaft und Arbeit  
Dr. Gottfried Richenhagen  
Horionplatz 1  
40213 Düsseldorf  
Tel: 0211-86 18-34 19  
Fax: 0211-86 18-42 62  
[www.gesuender-arbeiten.de](http://www.gesuender-arbeiten.de)

**Ihr Staatliches Amt für Arbeitsschutz**

erreichen Sie über die Zentralnummer 01801-02 20 22

(max. 4,6 Cent pro Minute)

Oder besuchen Sie uns im Bürgerportal Arbeitsschutz NRW im Internet:

[www.arbeitsschutz.nrw.de](http://www.arbeitsschutz.nrw.de)

**KomNet**

Beratung und Infos von Experten für eine schnelle Hilfe per Internet oder Telefon: KomNet im Internet:

Infoline: 01803-10 01 10

[www.komnet.nrw.de](http://www.komnet.nrw.de)

**IQ-Consult**

Hans-Böckler-Straße 39

40476 Düsseldorf

Tel: 0211-4 30 13 72

Fax: 0211-4 30 13 98

[www.iq-consult.de](http://www.iq-consult.de)

Marianne Giesert

[marianne.giesert@iq-consult.de](mailto:marianne.giesert@iq-consult.de)

Dr. Jürgen Tempel

[www.Arbeiterwohlfinden.de](http://www.Arbeiterwohlfinden.de)



[www.gesuender-arbeiten.de](http://www.gesuender-arbeiten.de)



Mit finanzieller Unterstützung  
der EU und des Landes NRW



Ministerium für  
Wirtschaft und Arbeit  
des Landes  
Nordrhein-Westfalen

