

Henrike Mohr

Alters- und altersgerechte Erwerbsarbeit

Leitfaden für überbetriebliche Akteure

Öffentlichkeits- und Marketingstrategie
demographischer Wandel



Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit

Alters- und altersgerechte Erwerbsarbeit – Leitfaden für überbetriebliche Akteure
Henrike Mohr

Stuttgart, 2002
ISBN 3-8167-6135-6

Das dieser Veröffentlichung zugrundeliegende Vorhaben „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“ wird mit Mitteln der Bundesministerin für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen: 01HH9901/0 gefördert.

Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei der Autorin.

Henrike Mohr

Alters- und altersgerechte Erwerbsarbeit

Leitfaden für überbetriebliche Akteure

**Broschürenreihe:
Demographie und Erwerbsarbeit**

Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkung	7
1. Hintergrund und Ziel des Projekts	9
1.1. Wichtige Ergebnisse des Förderschwerpunkts „Demografischer Wandel und die Zukunft der Erwerbsarbeit“	9
1.2. Herausforderungen des demografischen Wandels an die überbetrieblichen Akteure – Ziel- und Aufgabenstellung des Projekts	13
2. Bisheriger Umgang der Intermediäre mit der Problematik des demografischen Wandels	16
2.1. Problemwahrnehmung auf der überbetrieblichen Ebene	16
2.2. Bisherige Ansätze zur alterns- und altersgerechten Erwerbsarbeit auf der überbetrieblichen Ebene	19
3. Handlungsansätze für überbetriebliche Akteure zur Gestaltung einer alters- und altersgerechteren Erwerbsarbeit	26
3.1. Handlungsmöglichkeiten und -ansätze für die Bildungswerke der Wirtschaft	26
3.1.1. Die Handlungsmöglichkeiten im Überblick	26
3.1.2. Akquisition und Marketing	29
3.1.3. Entwicklung alters- und altersgerechter Leistungsangebote	31
3.1.4. Weiterbildungsberatung: Tätigkeits- und Kompetenzprofile	32
3.2. Handlungsmöglichkeiten und -ansätze für Gewerkschaften	34
3.2.1. Die Handlungsmöglichkeiten im Überblick	34
3.2.2. Informations- und Öffentlichkeitsarbeit – Intern und extern	36
3.2.3. Alterns- und altersgerechtere Qualifizierung und Weiterbildung	39
3.2.4. Präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz	41
3.3. Handlungsmöglichkeiten und -ansätze für Kammern	42
3.3.1. Die Handlungsmöglichkeiten im Überblick	42
3.3.2. Informations- und Öffentlichkeitsarbeit	45
3.3.3. Entwicklung altersspezifischer Qualifikationsangebote	47
3.4. Handlungsmöglichkeiten und -ansätze für Berufsgenossenschaften	50
3.4.1. Die Handlungsmöglichkeiten im Überblick	50
3.4.2. Anpassung und Entwicklung von Seminarangeboten	53
3.4.3. Betriebsberatung	54
3.4.4. Beratung zu Laufbahngestaltung und Tätigkeitswechsel	57
4. Erfolgreiche Umsetzung von Maßnahmen zur alterns- und altersgerechteren Erwerbsarbeit auf überbetrieblicher Ebene	60
4.1. Implementierung von Umsetzungsmaßnahmen durch intermediäre Akteure – Erste praktische Erfahrungen	60
4.2. Implementierungs- und Umsetzungsprozesse am Beispiel einer Gewerkschaft und eines Bildungswerks	64

5.	Ansatzpunkte zur Einleitung strategischer Umsetzungsprozesse bei den verschiedenen Intermediärgruppen	68
5.1.	Einleitung strategischer Umsetzungsprozesse bei überbetrieblichen Akteuren	68
5.2.	Einleitung strategischer Umsetzungsprozesse bei Bildungswerken der Wirtschaft	70
5.3.	Einleitung strategischer Umsetzungsprozesse bei Gewerkschaften	72
5.4.	Einleitung strategischer Umsetzungsprozesse bei Kammern	74
5.5.	Einleitung strategischer Umsetzungsprozesse bei Berufsgenossenschaften	75
Anhang		78
1.	Kooperationspartner und beteiligte Organisationen	78
2.	Der Arbeitsbewältigungsindex	80
3.	Ausgewählte Literatur	87

Vorbemerkung

Vorliegender Leitfaden entstand im Rahmen des Projekts „Sensibilisierung und Aktivierung intermediärer Institutionen für die Probleme des Alterns in der Erwerbsarbeit“. Ziel des Projekts war, überbetriebliche Organisationen für die Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Erwerbsarbeit zu sensibilisieren und sie bei der Integration von Maßnahmen zur Förderung einer altersgerechten Erwerbsarbeit in ihr Tätigkeitsspektrum zu unterstützen. Mit dieser Zielsetzung richtete es sich an Gewerkschaften, Berufsgenossenschaften, Bildungswerke der Wirtschaft, Industrie- und Handelskammern sowie Handwerkskammern in Deutschland.

Mit Vertretern¹ dieser überbetrieblichen Organisationen wurden zunächst Fachgespräche geführt, um bisherige Erfahrungen sowie neue Möglichkeiten in Bezug auf die Gestaltung einer alters- und altersgerechteren Erwerbsarbeit zu erfassen. Daraufhin wurden in gruppenspezifischen Workshops mit den überbetrieblichen Akteuren konkrete Schritte und Strategien für entsprechende Umsetzungsmaßnahmen entwickelt. Einzelne Akteure, eine Gewerkschaft und ein Bildungswerk, wurden dann über einen längeren Zeitraum hinweg bei der Einleitung von Umsetzungsmaßnahmen intensiv beraten und begleitet. Auch mit den anderen Vertretern überbetrieblicher Einrichtungen, die an den Workshops teilgenommen hatten, fand ein Erfahrungsaustausch statt.

Im Folgenden werden die Erfahrungen und Ergebnisse aus dieser Zusammenarbeit mit verschiedenen Akteuren auf der überbetrieblichen Ebene wiedergegeben und in Form verallgemeinerter Handlungsanleitungen und -hinweise für die Einleitung und Umsetzung von Maßnahmen zur Gestaltung einer alters- und altersgerechteren Beschäftigung zusammengefasst.

In **Kapitel 1** wird zunächst die grundsätzliche Problematik des demografischen Wandels mit seinen Auswirkungen auf die Erwerbsarbeit dargestellt sowie die Ziel- und Aufgabenstellung des Projekts erläutert. In **Kapitel 2** wird ein kurzer Überblick über den bisherigen Umgang mit der Thematik auf der überbetrieblichen Ebene gegeben, d. h. darüber, inwieweit die Problematik bisher überhaupt wahrgenommen wurde und inwiefern entsprechende Maßnahmen ergriffen wurden.

Kapitel 3 zeigt für jede Intermediärgruppe konkrete Handlungsansätze und -strategien für die Umsetzung einer altersgerechteren Erwerbsarbeit auf, die zusammen mit den überbetrieblichen Akteuren entwickelt wurden. Bei den Bildungswerken der Wirtschaft handelt es sich dabei um Ansätze zu verstärkten Akquisitions- und Marketingaktivitäten, zur Entwicklung alters- und altersgerechter Bildungsangebote sowie zum Ausbau des Weiterbildungsberatungsangebots. Bei den Gewerkschaften geht es um Maßnahmen der internen und externen Informations- und Öffentlichkeitsarbeit, der alters- und altersgerechten Qualifizierung und Weiterbildung sowie des präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Auch für die Kammern werden Ansätze zur verstärkten Informations- und Öffentlichkeitsarbeit sowie zur Entwicklung von Qualifikationsangeboten speziell für ältere Arbeitskräfte aufgezeigt. Für die Berufs-

1 Für eine bessere Lesbarkeit wird im Folgenden auf die explizite Ausformulierung weiblicher Bezeichnungen verzichtet. Gemeint sind prinzipiell – falls nicht explizit erwähnt – Vertreter und Vertreterinnen beider Geschlechter.

genossenschaften schließlich stehen Handlungsansätze zur Anpassung und Entwicklung von Seminarangeboten, zum Ausbau der Betriebsberatung sowie zur Entwicklung von Beratungsangeboten speziell zur Laufbahngestaltung und zum Tätigkeitswechsel im Vordergrund.

In **Kapitel 4** werden in zusammenfassender Form die Erfahrungen wiedergegeben, die die überbetrieblichen Akteure bei der Einleitung und Umsetzung dieser Maßnahmen gemacht haben. Die Erfolgsfaktoren sowie auch die Schwierigkeiten werden exemplarisch anhand der Implementierungs- und Umsetzungsprozesse einer Gewerkschaft und eines Bildungswerks der Wirtschaft, die im Laufe des Projekts intensiv betreut wurden, dargestellt. Schließlich wird in **Kapitel 5** auf der Grundlage dieser Erfahrungen für jede Intermediärsgruppe eine strategische Vorgehensweise zur erfolgreichen Umsetzung einer alters- und altersgerechteren Erwerbsarbeit vorgestellt.

1. Hintergrund und Ziel des Projekts

1.1. Wichtige Ergebnisse des Förderschwerpunkts „Demografischer Wandel und die Zukunft der Erwerbsarbeit“

Im Jahr 2000 wurden die Forschungsarbeiten im Förderschwerpunkt „Demografischer Wandel und die Zukunft der Erwerbsarbeit“ abgeschlossen. Die Ergebnisse zeigten einen dringenden Handlungsbedarf, um die Innovationskraft und das Wachstum für die deutsche Wirtschaft auch für die Zukunft sicherzustellen. Gleichzeitig bildeten die Ergebnisse die Basis für dieses Vorhaben, das der Umsetzung der Erkenntnisse in die praktische Arbeit der überbetrieblichen Einrichtungen in Deutschland gewidmet war. Vor diesem Hintergrund ist es notwendig, die wichtigsten Ergebnisse dieser Forschungsarbeiten voran zu stellen.²

Alterung der Erwerbsbevölkerung

Der demografische Wandel bringt zukünftig eine deutliche Alterung der Erwerbsbevölkerung sowie eine kontinuierliche Abnahme jüngerer Erwerbstätiger mit sich. In Zukunft werden die Erwerbstätigen über 45 Jahren einen immer größeren Anteil der Belegschaften ausmachen (vgl. Abbildung 1). So sind heute schon Unternehmen verschiedener Branchen – trotz hoher Arbeitslosigkeit – mit dem Problem des **Nachwuchskräftemangels** konfrontiert. Zukünftig wird es für die Unternehmen immer schwieriger, junge, gut qualifizierte Arbeitskräfte zu finden. Auch durch die Zuwanderung von Arbeitskräften aus dem Ausland wird dieser Mangel langfristig nicht zu beheben sein.

Gleichzeitig wird mit dem demografischen Wandel und der steigenden Lebenserwartung auch die **Finanzierung der Renten** immer schwieriger. Es ist davon auszugehen, dass sich in Zukunft das gesetzliche Renteneintrittsalter erhöhen und damit die Lebensarbeitszeit der Erwerbstätigen verlängern wird.

Somit müssen sich die Unternehmen stärker als bisher auf **ältere Arbeitskräfte** einstellen und deren Kompetenzen und Erfahrungswissen nutzen, um der Gefahr zunehmender Innovationsdefizite zu entgehen. Hierzu ist ein Umdenken und eine Abkehr von der jugendzentrierten Personal- und Einstellungspolitik notwendig. Ein solches Umdenken betrifft allerdings nicht nur die Unternehmen, sondern die verschiedensten Akteure des Arbeitsmarktes.

Mangelnde Integration älterer Arbeitskräfte durch frühzeitige Ausgliederung

Wirtschaft, Politik sowie die Erwerbstätigen selbst sind überwiegend noch auf das **vorzeitige Ausscheiden Älterer aus dem Erwerbsleben** ausgerichtet. Argumente dafür sind die Entlastung des Arbeitsmarktes, der „sozialverträgliche“ Personalabbau in Unternehmen, die Bereit-

2 Für eine ausführlichere Darstellung der Ergebnisse sei auf den integrierenden Abschlussbericht des Vorhabens verwiesen: Mohr, H.; Spieß, K.; Wolff, H. (2001): Arbeit, Altern, Innovation. Wiesbaden.

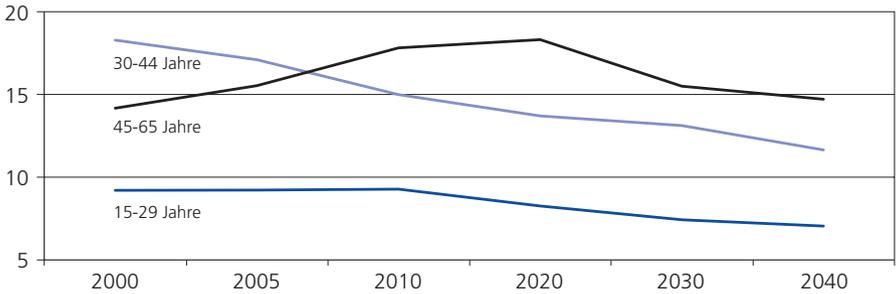


Abb. 1: Entwicklung der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter in Deutschland, 2000–2040 (in Mio. Pers.)
Quelle: Prognos 2001

stellung der Arbeitsplätze für Jüngere oder schlicht das Bedürfnis der älteren Arbeitskräfte selbst nach der Beendigung eines anstrengenden Erwerbslebens. Zu wenig berücksichtigt wird dabei, dass die Unternehmen mit der Ausgliederung der Älteren oft wertvolles Erfahrungswissen und betriebliches Know-how verlieren.

Gegenwärtig scheidet noch ein Großteil der älteren Arbeitskräfte vorzeitig, d. h. vor Eintritt ins gesetzliche Rentenalter, aus dem Erwerbsleben aus – sei es in Frührente oder in Arbeitslosigkeit. Von den 54- bis 65-Jährigen in Deutschland sind nur ca. 39 % (2001) in Beschäftigung. Die **Arbeitslosenquote** in dieser Altersgruppe betrug im Jahr 2001 ca. 21 % – wobei die Anzahl der Frühverrenteten nicht enthalten ist. Die Mehrheit dieser älteren Arbeitslosen wiederum ist langzeitarbeitslos. Mit zunehmender Dauer der Arbeitslosigkeit sowie mit zunehmendem Alter sinken die Chancen, einen neuen Arbeitsplatz zu finden.

Umdenken aller Arbeitsmarktakteure notwendig

In der Öffentlichkeit wird der demografische Wandel mit seinen Auswirkungen auf Wirtschaft und Politik **zunehmend diskutiert**. Auslöser dafür war insbesondere der akute Fachkräftemangel in verschiedenen Branchen. So wird besonders im Zusammenhang mit der Green-Card-Regelung von verschiedenen Seiten gefordert, mehr ältere (einheimische) Arbeitskräfte zu qualifizieren und einzustellen. Die **Bundesanstalt für Arbeit** hat die Initiative „50 plus – die können es“ gestartet, mit der die Eingliederung älterer Arbeitnehmer in den Arbeitsmarkt gefördert werden soll. Und das **Bündnis für Arbeit** hat eine „Qualifizierungsoffensive“ beschlossen, „mit der dem zunehmenden Arbeitskräftemangel entgegengewirkt und ein Paradigmenwechsel in der Frage der Beschäftigung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer eingeleitet“ werden soll.

Ein solcher **Paradigmenwechsel** kann nur gelingen, wenn alle Akteure des Arbeitsmarktes die immer noch stark verbreitete pauschale Vorstellung vom „**Defizitmodell**“ überwinden, das älteren Arbeitnehmern generell Schwächen und Defizite in der Leistungs- und Innovationsfähigkeit und -bereitschaft zuschreibt. Oberflächlich begründet wird es meist mit dem Hinweis auf bestimmte Gruppen von Erwerbstätigen, die z. B. gesundheitlich beeinträchtigt sind oder den qualifikatorischen Anforderungen nicht mehr gerecht werden.

Dabei wird aber übersehen, dass Defizite in der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer nicht unmittelbar vom kalendarischen Alter, sondern viel mehr **von den Arbeits- und Lernbedingungen sowie von der Art und Dauer ihrer bisherigen Tätigkeit** abhängen. Denn nachlassende Leistungsfähigkeit im Alter wird insbesondere durch eine jahrzehntelange einseitige Konzentration der Arbeitstätigkeit auf bestimmte Verfahren, Arbeitsbereiche und Arbeitsvorgänge verursacht. Genauso lässt die Lernfähigkeit und -bereitschaft mit zunehmendem Alter nach, wenn mit der Tätigkeit keine neuen Anforderungen mehr verbunden sind bzw. keine Anreize zum Lernen gegeben sind.

Erwerbsarbeit alters- und altersgerechter gestalten

Um diese Vorurteile zu überwinden und die Beschäftigungsfähigkeit der Erwerbstätigen und damit auch ihre Leistungs- und Innovationsfähigkeit möglichst über das ganze Erwerbsleben hinweg bis ins Alter aufrecht zu erhalten, sind **Maßnahmen zur Gestaltung einer alters- und altersgerechteren Erwerbsarbeit** notwendig. Solche Maßnahmen betreffen nicht nur die Gruppe der älteren, evtl. schon leistungsgeminderten Arbeitskräfte (altersgerecht), sondern vor allem auch die Gruppe der jüngeren Erwerbstätigen, bei der im präventiven Sinne einem Verlust der Beschäftigungsfähigkeit vorzubeugen ist (altersgerecht). Ansatzpunkte dafür können sein:

- Eine kontinuierliche **Qualifizierung und Weiterbildung**: Für eine kontinuierliche Qualifizierung am Arbeitsplatz müssen Arbeitsumfeld und Arbeitsorganisation lernförderlich gestaltet sein. Um eine zu einseitige Spezialisierung zu vermeiden, dürfen sich Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen nicht nur auf die unmittelbaren Anforderungen am Arbeitsplatz beschränken. Sie müssen auch praxisbezogene, überfachliche Kompetenzen vermitteln, ältere Mitarbeiter integrieren und deren spezifische Anforderungen hinsichtlich der Lehr- und Lernmethoden berücksichtigen (z. B. selbstgesteuertes und erfahrungsbasiertes Lernen).
- Eine alters- und altersgerechte **Personalpolitik**: Der Innovations- und Know-how-Transfer in Unternehmen funktioniert am besten mit altersgemischten Belegschaften, in denen sich die unterschiedlichen Kenntnisse und Erfahrungen der Mitarbeiter verschiedener Altersgruppen optimal verbinden lassen. Voraussetzung für das Funktionieren solcher altersgemischten Belegschaften ist eine alters- und altersorientierte Personalpolitik, die die Entwicklung und Rekrutierung auch älterer Arbeitskräfte mit einschließt sowie eine konsequente Nachwuchspolitik betreibt.
- Eine alters- und altersgerechte **Personalentwicklung und Laufbahngestaltung**, die bei den individuellen Voraussetzungen und Qualifikationen der Beschäftigten sowie deren Veränderungen im Zeitverlauf ansetzen muss, um ein möglichst optimales Verhältnis zwischen den betrieblichen Arbeitsanforderungen und dem Qualifikationsprofil der Mitarbeiter her-

zustellen. Dazu gehören neben der Qualifizierung auch der lernorientierte Arbeitseinsatz und der rechtzeitige Tätigkeitswechsel, da sich mit fortschreitendem Alter die Qualifikationen und Kompetenzen der Erwerbstätigen ändern. Tätigkeitswechsel können als betriebsinterne Tätigkeitswechsel sowohl auf vertikaler als auch auf horizontaler Ebene, als Betriebs- oder Berufswechsel, als Wechsel in die Selbständigkeit oder auch als Erwerbsunterbrechung für Familienarbeit, Sabbatical, Weiterbildung u. ä. vorgenommen werden. Möglichkeiten für einen sinnvollen Tätigkeitswechsel älterer Mitarbeiter, die gleichzeitig die Nutzung ihres Erfahrungswissens für den Betrieb erlauben, sind z. B. der Einsatz als Berater, Mentoren oder Trainer.

- Eine altersgerechte Gestaltung von **Arbeitsorganisation, Arbeitsplatz und Arbeitszeit**, die an der Erhaltung der Beschäftigungs- und Lernfähigkeit der Mitarbeiter ausgerichtet sein muss, beispielsweise durch wechselnde Aufgaben, Formen der Gruppenarbeit oder andere Kooperationsmöglichkeiten mit Kollegen. Die Arbeitszeit sollte möglichst flexibel und individuell die lebenslagenspezifischen Bedürfnisse und Interessen der Beschäftigten berücksichtigen. Damit wird die Integration unterschiedlicher und wechselnder Beschäftigungsformen wie Vollzeit- oder Teilzeitbeschäftigung oder auch von Erwerbsunterbrechungen für Qualifizierungsphasen, Familienpausen etc. in die Erwerbslaufbahnen ermöglicht, was wiederum zur langfristigen Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit und -bereitschaft beiträgt.
- Ein präventiver **Arbeits- und Gesundheitsschutz**, der für eine langfristige Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit über rein arbeitsplatzbezogene Maßnahmen des Gesundheitsschutzes hinausgehen und im präventiven und umfassenden Sinne auch den Menschen mit seiner Erwerbsbiografie und seinem Arbeitsumfeld berücksichtigen muss. Insbesondere der altersgerechten Laufbahnplanung und dem Tätigkeitswechsel kommt eine wesentliche Bedeutung zu, um dem altersspezifischen Leistungswandel der Arbeitskräfte durch einen adäquaten Einsatz gerecht zu werden und damit einer Leistungsminderung im Alter vorzubeugen.
- Eine bedarfsorientierte **Arbeitsmarktpolitik und Arbeitsvermittlung**, die auch die Belange älterer Arbeitskräfte berücksichtigt: Arbeitsvermittlung muss dabei aktiv stattfinden, durch gezielte Suche nach Arbeitsmöglichkeiten und intensive Beratungen von Arbeitgebern und -nehmern. Dies gilt besonders für die Vermittlung älterer Arbeitskräfte, die im Allgemeinen als schwer vermittelbar gelten. Weiterbildungs- und Umschulungsmaßnahmen müssen didaktisch und inhaltlich auf die alters- und berufsspezifischen Bedürfnisse der Teilnehmer zugeschnitten sein. Ein Beispiel für die Vermittlung von Arbeitskräften, das insbesondere auch für Ältere geeignet erscheint und darüber hinaus die Weiterbildung von Beschäftigten fördert, stellt das Modell der Jobrotation dar. Eine geeignete Beschäftigungsalternative insbesondere für ältere Arbeitskräfte bietet die selbständige Tätigkeit, da hier die im Laufe des Erwerbslebens erworbenen Kenntnisse eingebracht, weiterentwickelt und umgesetzt werden können, während gleichzeitig die mit einem langjährigen Arbeitsplatz im Betrieb verbundenen Gefahren der begrenzten Tätigkeitsdauer vermieden werden können.

1.2. Herausforderungen des demografischen Wandels an die überbetrieblichen Akteure – Ziel- und Aufgabenstellung des Projekts

Unterstützung des Paradigmenwechsels durch überbetriebliche Akteure

Ein Paradigmenwechsel in Bezug auf eine alters- und altersgerechtere Erwerbsarbeit muss durch entsprechende Rahmenbedingungen, Anreize und Angebote unterstützt werden. Hier liegt die Aufgabe der **überbetrieblichen bzw. intermediären Akteure**, die – z. B. als Tarifpartner, Bildungsträger, Kammern oder Berufsgenossenschaften – an der Gestaltung der Rahmenbedingungen der Erwerbsarbeit beteiligt sind, sei es durch Meinungsbildung, Informations-, Beratungs- und andere Dienstleistungen oder durch die Mitwirkung an gesetzlichen und tariflichen Regelungen.

Zwar sind die Arbeitnehmer in erster Linie selbst für die altersgerechte Gestaltung ihrer eigenen Erwerbsbiografie verantwortlich, genauso wie die Arbeitgeber zuständig sind dafür, altersgerechte Arbeitsbedingungen in ihren Betrieben zu schaffen. Jedoch sind die Unternehmen unter dem stets akuten Erfolgsdruck in ihren Arbeitsabläufe, Planungen und Interessen meist kurzfristig ausgerichtet bzw. mit anderen betrieblichen Problemen befasst, so dass ihnen die langfristig wirkende Problematik der alternden Erwerbsbevölkerung kaum präsent ist. Und die einzelnen Arbeitskräfte haben meist nur sehr begrenzte Möglichkeiten zur Gestaltung ihrer eigenen Erwerbsbiografie. So brauchen beide Seiten konstruktive Hinweise, Dienstleistungsangebote, vertrauenswürdige Rahmenbedingungen sowie Anreize zu einer alters- und altersgerechten Gestaltung der Erwerbsarbeit, für die die überbetrieblichen Einrichtungen verantwortlich sind.

Gestaltungsmöglichkeiten für überbetriebliche Akteure

Bisher haben sich allerdings nur wenige Institutionen in Deutschland der Problematik des demografischen Wandels zugewandt. Auch auf der überbetrieblichen Ebene haben in aller Regel aktuellere Probleme höhere Priorität. Die wenigen, bislang ergriffenen Initiativen zeigen aber zugleich die möglichen **Handlungsspielräume** für überbetriebliche Akteure auf:

- Aufbereitung und Weitergabe von **Informationen** zur alters- und altersgerechten Beschäftigung, z. B. Hinweise auf „Best-Practice-Beispiele“, themenspezifische Broschüren oder Veranstaltungen für Unternehmen, Personalverantwortliche und Arbeitnehmer,
- Entwicklung und Durchführung von altersgerechten und altersspezifischen **Qualifizierungsmaßnahmen**, die die Anforderungen der langfristigen Erhaltung der Lern- und Beschäftigungsfähigkeit, eine altersgerechte Didaktik und altersspezifische Lernformen berücksichtigen,
- Entwicklung umfassender Informations- und **Beratungsdienstleistungen** zur individuellen und altersgerechten Qualifizierungs- und Laufbahnplanung für Arbeitnehmer sowie zu den

verschiedenen Aspekten der alterns- und altersgerechten Arbeitsgestaltung für Unternehmen, die die Personalentwicklung, die Arbeitsorganisation sowie den Arbeits- und Gesundheitsschutz berücksichtigen,

- Entwicklung von intensiven und individuell ausgerichteten **Vermittlungsformen und -hilfen** für – auch ältere – Arbeitskräfte, wie z. B. Arbeitskräfte- bzw. Stellenpools, Zeitarbeit, Arbeitnehmerverleih, Jobrotation etc., die sich sowohl an die arbeitslosen Arbeitskräfte als auch an die Mitarbeiter in den Betrieben richten,
- Organisation der **Zusammenarbeit** mit anderen überbetrieblichen und betrieblichen Akteuren, etwa im Rahmen von Regionalinitiativen, Bildungsverbänden oder Beschäftigungsinitiativen, sowie
- Überprüfung und Anpassung von **überbetrieblichen Regelungen** zur altersgerechten Beschäftigung, z. B. in Gesetzen, Tarifverträgen oder Betriebsvereinbarungen, die sämtliche Bereiche der Arbeitsgestaltung betreffen und die Belange Älterer stärker berücksichtigen, gleichzeitig aber auch möglichst flexible Regelungen zur Absicherung und zum Schutz der Beschäftigten beinhalten.

Einige dieser Möglichkeiten werden von überbetrieblichen Akteuren bereits erfolgreich umgesetzt. So wurden z. B. Qualifizierungskonzepte für ältere Arbeitnehmer oder Konzepte für eine altersgemischte Gruppenarbeit von einzelnen Bildungsträgern oder Gewerkschaftsvertretern entwickelt. Doch insgesamt sind solche Initiativen bislang noch selten und heterogen. Sie sind meist an dezentrale Organisationseinheiten, z. B. einzelne Kammern, Bildungsträger oder Arbeitsgruppen, gebunden und hängen dort oft von dem besonderen Engagement einzelner Personen ab. Damit bleiben solche Initiativen meist **Einzelerscheinungen** und drohen mit dem persönlichen Engagement ihres jeweiligen Initiators wieder zu verschwinden. Gleichzeitig verdeutlichen aber diese Beispiele, dass Initiativen und Dienstleistungsangebote auf überbetrieblicher Ebene nicht nur wichtig, sondern auch möglich sind. Notwendig ist daher die **Weiterentwicklung und breite Diffusion** von bereits erfolgreich erprobten Ansätzen auch auf der überbetrieblichen Ebene.

Sensibilisierung und Aktivierung überbetrieblicher Akteure für die Probleme des Alterns in der Erwerbsarbeit – Zielstellung und Vorgehensweise

Hier setzte das Vorhaben „Sensibilisierung und Aktivierung überbetrieblicher Akteure für die Probleme des Alterns in der Erwerbsarbeit“ an. Aufgabe war, die Diffusion und Umsetzung der Erkenntnisse aus dem Förderschwerpunkt „Demografischer Wandel und Zukunft der Erwerbsarbeit“ auf der überbetrieblichen Ebene zu unterstützen. Hierzu sollten gemeinsam mit Vertretern überbetrieblicher Organisationen geeignete Maßnahmen zur Gestaltung einer altersgerechten Erwerbsarbeit im Rahmen ihrer eigenen Zuständigkeiten und Handlungsmöglichkeiten entwickelt und möglichst auch umgesetzt werden.

Das Vorhaben konzentrierte sich dementsprechend auf die **Zielgruppe der intermediären Organisationen**, die durch ihr jeweiliges Aufgaben- und Tätigkeitsfeld die Rahmenbedingungen der Erwerbsarbeit mit gestalten, sei es durch die Interessensvertretung von Unternehmen, von Erwerbstätigen oder durch die Vermittlung zwischen beiden Seiten. Insbesondere

die Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände, Bildungswerke, Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern und Berufsgenossenschaften standen dabei als Organisationen mit einer Multiplikator- und Mittlerfunktion auf dem Arbeitsmarkt und entsprechendem Zugang zu Unternehmen und Erwerbstätigen im Blickfeld des Interesses. Als überbetriebliche Akteure wurden dabei sowohl Organisationseinheiten auf dezentraler, regionaler Ebene als auch fachlich gegliederte Einheiten auf übergeordneter Ebene betrachtet. Wichtig war vor allem, dass bei den dort zuständigen Verantwortlichen bereits ein ausreichend großes Problembewusstsein und Interesse vorhanden war, um aktiv mitzuarbeiten.

Die **Vorgehensweise** gliederte sich in folgende Arbeitsschritte:

- Ausgewählte Vertreter von Bildungswerken der Wirtschaft, Gewerkschaften, Kammern und Berufsgenossenschaften wurden gezielt angesprochen, um sie für die Förderung und Unterstützung einer altersgerechteren Erwerbstätigkeit in ihrem jeweiligen Aufgabenspektrum zu **sensibilisieren und zu aktivieren**. Dies erfolgte zum einen in Form von über 50 **Fachgesprächen** mit Entscheidungsträgern und fachlichen Vertretern aus den verschiedenen überbetrieblichen Organisationen (vgl. dazu Anhang 1). Zum anderen wurden mit jeder der vier Intermediärgruppen gruppenspezifische **Workshops** durchgeführt, in denen konkrete Handlungsansätze gemeinsam erarbeitet wurden. Die Workshops wurden durch gruppen- und themenspezifische Unterlagen vorbereitet und nachgearbeitet. Nach etwa einem Jahr wurden sämtliche Teilnehmer der Workshops und Fachgespräche nach ihren in der Zwischenzeit stattgefundenen **Umsetzungsaktivitäten** und den damit verbundenen Problemen und Erfolgen befragt.
- Mit zwei ausgewählten überbetrieblichen Akteuren, einer Gewerkschaft und einem Bildungswerk der Wirtschaft, wurden **innerorganisatorisch** konkrete Umsetzungsmaßnahmen entwickelt, geplant und eingeleitet. Dabei wurde durch regelmäßige und intensive Beratungsgespräche und Erfahrungsaustauschtreffen das Thema der alters- und altersgerechten Erwerbsarbeit organisationsintern implementiert und in verschiedene Aufgabenbereiche und Leistungsangebote integriert. Diese Umsetzungsarbeiten sind nicht abgeschlossen; es konnte im Laufe des Projekts vielmehr nur um erste Einleitungsprozesse gehen, die unterschiedlich weit vorangeschritten sind.
- Die Ergebnisse und Erfahrungen aus diesen verschiedenen Umsetzungsschritten wurden in Bezug auf erfolgreiche Wege, Hindernisse und Probleme bei der Gestaltung einer alters- und altersgerechteren Erwerbsarbeit ausgewertet. Auf dieser Grundlage wurde der vorliegende Leitfaden erstellt, der sich im Sinne einer **methodischen Anleitung und Orientierungshilfe** an überbetriebliche Akteure richtet zur Umsetzung entsprechender Initiativen auf einer breiteren Ebene.

2. Bisheriger Umgang der Intermediäre mit der Problematik des demografischen Wandels

Im Folgenden soll die Problematik des demografischen Wandels aus der Perspektive der überbetrieblichen Akteure dargestellt werden. Damit wird die Ausgangssituation des Projektvorhabens abgebildet: Inwieweit wird die Problematik auf der überbetrieblichen Ebene überhaupt wahrgenommen, und welche Maßnahmen wurden dazu bisher eingeleitet? Hierzu werden die Ergebnisse aus den Gesprächen herangezogen, die im Vorfeld der Workshops mit 50 verschiedenen Vertretern von Bildungswerken der Wirtschaft, Gewerkschaften, Kammern und Berufsgenossenschaften durchgeführt wurden.

2.1. Problemwahrnehmung auf der überbetrieblichen Ebene

Fachkräftemangel

Die Gespräche zeigten, dass bei den überbetrieblichen Akteuren ein Problembewusstsein für die Auswirkungen des demografischen Wandels durchaus vorhanden ist. Dieses stützt sich vor allem auf den zunehmenden Fachkräftemangel, der sich mit dem demografischen Wandel verschärft. In bestimmten Branchen und Regionen wird die Problematik besonders stark wahrgenommen. So leiden insbesondere das Handwerk sowie das Baugewerbe unter dem Mangel an jungen Fachkräften, für den unter anderem die unattraktiven Arbeitsbedingungen, die hohe körperliche und gesundheitsgefährdende Arbeitsbelastung sowie die fehlenden Berufsperspektiven und Aufstiegsmöglichkeiten als Ursachen genannt werden. Des Weiteren sind vor allem die neuen Bundesländer, aber auch die ländlichen und Grenzregionen von einer hohen Abwanderung junger qualifizierter Arbeitskräfte betroffen.

Überalterte Belegschaften

Der Mangel an jungen Fachkräften wirkt sich in überalterten Belegschaften aus, wie insbesondere in den neuen Bundesländern, wo trotz der massiven Frühverrentungswellen in den 90er Jahren in den Unternehmen der Altersdurchschnitt schon deutlich gestiegen ist. Beispielsweise ist im Bereich des öffentlichen Dienstes ein deutlicher Anstieg der Altersstruktur der Beschäftigten zu beobachten, der vor allem darauf zurückzuführen ist, dass aufgrund von Personalabbaumaßnahmen in den letzten Jahren kaum junge Arbeitnehmer eingestellt wurden. Das Problem der Überalterung wird zukünftig durch die demografisch bedingte Alterung der Erwerbsbevölkerung und die zu erwartende Erhöhung des Renteneintrittsalters verstärkt und damit auch diejenigen Unternehmen betreffen, die heute noch durch den Personalabbau der oberen Altersgruppen über relativ junge Belegschaften verfügen.

Speziell für die Handwerkskammern kommt das Problem der **Nachfolge für Betriebsinhaber** hinzu: Ca. ein Fünftel der Betriebsinhaber ist heute bereits über 55 Jahre. Angesichts rückläufiger Meisterschülerzahlen wird es immer schwieriger, geeignete Nachfolger zu finden.

Zwar wird heute durch die Nutzung der **Altersteilzeit als Vorruhestandsregelung** in manchen Branchen und Betrieben das Durchschnittsalter wieder gesenkt, wie beispielsweise in der

Metallverarbeitung. Dadurch entsteht aber wiederum eine unausgewogene Altersstruktur, die die Betriebe vor umso größere Probleme stellt, wenn Belegschaftsteile blockweise altern. Es wird somit deutlich, dass das Problem der Alterung der Belegschaften durch die Ausmusterung der Älteren nicht umgangen wird.

Nicht altersgerechte Arbeitsbedingungen

Von den Gewerkschafts- und Berufsgenossenschaftsvertretern wird eine zunehmende **Ver-schlechterung der Arbeitsbedingungen** konstatiert, von der insbesondere Ältere betroffen seien. Mit den technischen Neuerungen, organisatorischen Umstrukturierungen und dem zunehmenden Wettbewerbsdruck steigen die Leistungsanforderungen an die Arbeitnehmer, wodurch sich der Alterungs- und Verschleißprozess beschleunigt, so dass die Tätigkeiten immer schlechter ein ganzes Erwerbsleben lang ausgeübt werden könnten. Insbesondere für ältere Arbeitskräfte ist es somit immer schwieriger, den Anforderungen nachzukommen, insbesondere, wenn es sich um Tätigkeiten mit hohen körperlichen Belastungen, um Schicht-, Band- oder Akkordarbeit handelt.

Hinzu kommt, dass aufgrund der Rationalisierungs- und Auslagerungsprozesse immer weniger **altersgerechte Schonarbeitsplätze** zur Verfügung stehen. Betont wird von den Gesprächspartnern der Berufsgenossenschaften, dass neben den physischen Arbeitsbelastungen auch eine dauerhafte psychische Belastung der Erwerbstätigen zu einem vorzeitigen Berufsausstieg führen kann. Besonders betroffen ist hier z. B. der Bereich der Alten- und Krankenpflege.

Frühzeitige Ausgliederung älterer Arbeitskräfte

Vor diesem Hintergrund erscheint die frühzeitige Ausgliederung der älteren Arbeitskräfte als attraktive und oft auch als die einzige Alternative, sowohl für die Unternehmen als auch für die Arbeitnehmer selbst. Dementsprechend wird die Frühverrentung auch heute noch häufig praktiziert, obwohl sie durch renten- und arbeitsmarktpolitische Regelungen in der jüngsten Zeit erschwert bzw. finanziell unattraktiver wurde. So ist insbesondere in Großunternehmen sowie in Branchen mit Strukturproblemen die Ausgliederung der Älteren, teilweise schon ab 52 Jahren, als Instrument des Personalabbaus verbreitet. Problematisch daran ist neben den genannten, teilweise schon spürbaren Auswirkungen des demografischen Wandels vor allem auch der Verlust des Erfahrungswissens der Älteren.

Hohe Arbeitslosigkeit älterer Arbeitskräfte

Gleichzeitig wird von den überbetrieblichen Akteuren das Problem der hohen Arbeitslosigkeit von älteren Arbeitskräften thematisiert. Arbeitskräfte ab ca. 45 Jahren werden von den Unternehmen kaum noch eingestellt und gelten als schwer vermittelbar. Dies wird im wesentlichen auf die jugendzentrierte Beschäftigungs- und Einstellungspolitik der Unternehmen zurückgeführt. Dementsprechend lohnt sich angesichts des hohen Aufwands und der geringen Erfolgs-

aussichten eine Umschulung über 45-jähriger Arbeitskräfte kaum noch; auch von den Arbeits-
ämtern werden längere Umschulungsmaßnahmen für ältere Arbeitskräfte nicht mehr
genehmigt.

In Bezug auf die schwierige Vermittlung älterer Arbeitskräfte wird auf **Defizite** hingewiesen, die
bei bestimmten Gruppen von älteren Arbeitskräften tatsächlich oft zu beobachten sind. So sind
viele ältere Arbeitskräfte, insbesondere in Berufen mit schweren körperlichen Arbeiten, in ihrer
physischen Leistungsfähigkeit bzw. Gesundheit beeinträchtigt. Zudem ist insbesondere bei
Älteren, die durch die jahrzehntelange Ausübung derselben Tätigkeit in ihren Qualifikationen
sehr einseitig bzw. speziell ausgerichtet sind, eine berufliche Umorientierung kaum noch
möglich.

Schließlich wird die Beschäftigung bzw. Einstellung Älterer auch durch **Rahmenbedingungen**
wie die tariflichen Lohn- und Kündigungsschutzregelungen erschwert, wie insbesondere von
den Kammern betont wird. Ältere Arbeitnehmer sind den Unternehmen oft zu teuer; die Neu-
einstellung arbeitsloser älterer Arbeitnehmer ist daher meist nur unterhalb der tariflichen Lohn-
struktur möglich.

Mangelndes Problembewusstsein bei Unternehmen

Trotz des heute schon bemerkbaren Fachkräftemangels ist das Problembewusstsein auf Seite
der Unternehmen bezüglich der Auswirkungen des demografischen Wandels bislang noch
kaum bzw. gar nicht vorhanden. Die Unternehmen sind nicht auf langfristige Auswirkungen
ausgerichtet und nehmen daher die Notwendigkeit der Beschäftigung bzw. Einstellung Älterer
kaum wahr. In diesem Zusammenhang ist auch die allgemein geringe **Bereitschaft der Unter-
nehmen zur Qualifizierung** ihrer Mitarbeiter zu sehen. Die Weiterbildung wird weitgehend
den Arbeitnehmern selbst bzw. den Arbeitsämtern überlassen. Insbesondere für kleine und
mittlere Unternehmen ist der Kostenaufwand für die Qualifizierung der Mitarbeiter oft zu hoch.

Auch findet kaum eine strategische oder langfristige **Personalplanung bzw. -politik** statt.
So werden Schulungen im Wesentlichen bei der Einführung neuer Maschinen und weniger zur
langfristigen Erhaltung bzw. Weiterentwicklung der Qualifikationen der Mitarbeiter durch-
geführt. Allgemein werden ältere Mitarbeiter ab ca. 45 Jahren kaum an betrieblichen Weiter-
bildungsmaßnahmen beteiligt; die Aufstiegsfortbildung endet in der Regel mit ca. 35 Jahren.
Dabei wird jedoch auch zu Bedenken gegeben, dass oft die Motivation der Arbeitnehmer selbst
zur Weiterbildung mit zunehmendem Alter sinkt.

Zwar wird von den Handwerkskammern betont, dass insbesondere in den **handwerklichen
Betrieben** die Beziehungen zwischen Meister und Gesellen sehr persönlich und loyal und auch
die älteren Arbeitskräfte integriert sind. Im Allgemeinen wird versucht, die Mitarbeiter ent-
sprechend ihrer Fähigkeiten einzusetzen. Aufgrund der kleinen Betriebsgrößen und mangelnder
altersgerechter Arbeitsplätze stößt man dabei aber an Grenzen. So sind vor allem im Handwerk
kaum Schonarbeitsplätze vorhanden. Allgemein fehlt die **Akzeptanz für Tätigkeitswechsel**

in Form von Betriebs- oder Berufswechselln sowohl auf Seite der Unternehmen als auch auf Seite der Arbeitnehmer, wie von den Handwerks- und Industrie- und Handelskammern betont wird.

2.2. Bisherige Ansätze zur alterns- und altersgerechten Erwerbsarbeit auf der überbetrieblichen Ebene

Bei den meisten überbetrieblichen Organisationen waren auch bereits **erste Ansätze zur Verbesserung der Bedingungen für eine alterns- und altersgerechte Erwerbsarbeit** innerhalb der jeweiligen Aufgaben- und Leistungsspektren zu erkennen, auch wenn eine explizite, altersspezifische Ausrichtung die Ausnahme blieb. Derartige Anknüpfungspunkte gab es vor allem im Zusammenhang mit den folgenden Maßnahmen:

Maßnahmen zur beruflichen Weiterbildung

Die **Bildungswerke der Wirtschaft**, die **Handwerkskammern und Industrie- und Handelskammern** bieten im Bereich der beruflichen Weiterbildung fachspezifische Aufstiegs- und Anpassungsfortbildungsmaßnahmen sowie auch überfachliche Weiterbildungsmaßnahmen an. Die Qualifikationsangebote richten sich in der Regel zum einen in Form berufsbegleitender Seminare und Lehrgänge an Beschäftigte in Unternehmen und zum anderen in Form von Fort-, Weiterbildungs- und Umschulungsmaßnahmen an arbeitslose Erwerbstätige, die im Auftrag der Arbeitsverwaltung (SGB III-Maßnahmen für Arbeitslose) durchgeführt werden.

Somit bestehen für die Fach- und Führungskräfte in den Unternehmen verschiedene Möglichkeiten, sich – aufbauend auf der Erstausbildung – im Laufe ihres Erwerbslebens weiterzuqualifizieren. Bei den Qualifizierungsmaßnahmen steht in der Regel der konkrete **Anwendungsbezug** im Vordergrund; die Maßnahmen werden verstärkt in Form von In-House-Schulungen durchgeführt. Zunehmend werden auch Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen in Form von **Telelearning** angeboten. Die Handwerkskammer Bayreuth bietet beispielsweise Lehrgänge für Berufsrückkehrerinnen, Meistervorbereitungskurse sowie die Lehrgänge „Betriebswirt des Handwerks“ und „Technisches Gebäudemanagement (Facility Management)“ als Kombination aus Präsenzunterricht und Fernlernphasen an.

Mit den Fort- und Weiterbildungsangeboten wird allgemein auch die Vermittlung von **überfachlichen Kompetenzen** berücksichtigt. So werden z. B. Seminare zur Unternehmensführung, zu betriebswirtschaftlichen und arbeitsrechtlichen Themen sowie EDV-, Internet- und Sprachkurse angeboten. Spezielle Seminare zur Vermittlung von Soft Skills wie methodische, soziale und kommunikative Kompetenzen werden allerdings mangels Nachfrage seitens der Unternehmen kaum angeboten, und wenn, nur für Führungskräfte.

Auch bei den **Gewerkschaften** liegt ein Schwerpunkt der Tätigkeit in der Bildungsarbeit. So werden durch die gewerkschaftlichen Bildungseinrichtungen verschiedene Weiterbildungsmög-

lichkeiten sowohl für die Mitglieder der Gewerkschaften als auch für die Funktionäre, Betriebs- und Personalräte und Vertrauensleute angeboten. Neben der politischen Grundlagenbildung geht es dabei um die berufliche Weiterqualifizierung, die Vermittlung methodischer und sozialer Kompetenzen sowie um Aspekte der betrieblichen Arbeitsgestaltung wie z. B. Gesundheits- und Umweltschutz, flexible Arbeitszeiten oder betriebliche Reorganisationsprozesse.

Die Weiterbildungsangebote der überbetrieblichen Akteure werden im Wesentlichen von jüngeren Erwerbstätigen in Anspruch genommen, die sich damit im Anschluss an ihre berufliche Ausbildung weiterqualifizieren. Die Altersgrenze liegt in der Regel bei 35 bis 45 Jahren. **Ältere Erwerbstätige** über 45 Jahren sind dagegen nur selten an beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen beteiligt. Dementsprechend gibt es kaum Bildungsangebote, die sich speziell an die Gruppe der älteren Beschäftigten richten. Eine Ausnahme stellen EDV-Kurse da, die von verschiedenen Bildungswerken und Kammern speziell für Ältere angeboten werden und laut Aussage der Gesprächspartner auch auf Interesse stoßen.

Lediglich von einzelnen Bildungswerken werden Qualifizierungsmaßnahmen durchgeführt, die sich speziell an die Gruppe der **älteren Arbeitslosen** richten:

- Im Rahmen verschiedener Modellversuche wurden Qualifizierungskonzepte für die Zielgruppe der älteren Arbeitnehmer entwickelt, unter anderem von den Beruflichen Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft. Ziel dieser Modellversuche war die Entwicklung von Qualifizierungskonzepten für ältere Arbeitnehmer und Arbeitslose, die die besonderen altersgemäßen Lernbedingungen dieser Altersgruppe berücksichtigen. Diese Qualifizierungskonzepte bauen auf den Methoden des erfahrungsgestützten, selbstorganisierten und arbeitsplatzbezogenen Lernens auf und berücksichtigen eine altersgerechte Didaktik sowie spezielle Motivationskonzepte.
- Das Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft ist mit der Durchführung des Landesprogramms „50-plus“ beauftragt, mit dem die Integration älterer Langzeitarbeitsloser in den ersten Arbeitsmarkt gefördert wird. Die Teilnehmer werden durch das Bildungswerk auf den beruflichen Wiedereinstieg vorbereitet und anschließend in Unternehmen vermittelt. Die Vermittlungsrate ist mit 75 % relativ hoch.
- Das Bildungswerk der Sächsischen Wirtschaft hat Maßnahmen entwickelt, um die Qualifikationen älterer Arbeitsloser an die Anforderungen seitens der Unternehmen anzupassen. Dazu werden Assessments, Beratungs- und Bildungsprogramme angeboten.

Die Erfahrungen zeigen, dass solche altersspezifisch ausgerichteten Qualifizierungsmaßnahmen durchaus auf Interesse bei älteren Erwerbstätigen stoßen und auch zu einer Verbesserung ihrer Arbeitsmarktchancen führen. Entscheidend für den Erfolg solcher Maßnahmen scheint neben der altersspezifisch ausgerichteten Didaktik und Methodik vor allem auch die individuelle und intensive Betreuung der Teilnehmer zu sein.

Tarifliche Regelungen zur Weiterbildung

Verschiedene Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen beinhalten bereits Regelungen zur regelmäßigen Weiterbildung der Beschäftigten. Als erster Tarifvertrag zur Weiterbildung in Deutschland gilt allerdings der Qualifizierungstarifvertrag in der Metallindustrie, der im Jahr 2001 zwischen der Südwestmetall und der IG Metall vereinbart wurde. Neu ist, dass die Beschäftigten ein Mitspracherecht in Weiterbildungsfragen in Form eines Anspruchs auf regelmäßige Gespräche über Qualifizierungsnotwendigkeiten und -wünsche mit dem Arbeitgeber erhalten. Die Arbeitnehmer werden für Qualifizierungsmaßnahmen freigestellt; die Kosten übernimmt der Arbeitgeber. Wenn sich ein Arbeitnehmer ganz persönlich weiterbilden will, kann er sich befristet freistellen lassen. Besondere Programme werden für an- und ungelernete Kräfte sowie ältere Arbeitnehmer entwickelt. Zudem sollen Beschäftigte, deren Arbeitsplatz durch den strukturellen Wandel gefährdet ist, bei der Qualifizierung für andere Bereiche im Betrieb gezielt gefördert werden. Des Weiteren wird gemeinsam von den Arbeitgebern und Gewerkschaften eine Weiterbildungsagentur gegründet, die nicht nur Weiterbildungen anbietet, sondern die auf dem Markt vorhandenen Angebote prüft und bewertet und Unternehmen bei der Frage berät, welche Konzepte für deren spezielle Situation geeignet sind.

Seminarangebote zum Arbeits- und Gesundheitsschutz

Auch bei den Berufsgenossenschaften stellt die Durchführung von Seminaren einen Schwerpunkt ihrer Arbeit dar, die zum einen für **Sicherheitsfachkräfte und -beauftragte, Arbeitsmediziner, Führungskräfte und Betriebsräte** angeboten werden, um für den erweiterten Arbeits- und Gesundheitsschutz und das Thema der alternden Belegschaften zu sensibilisieren. So werden in einem Pilotseminar der Maschinenbau- und Metallberufsgenossenschaft die Probleme älterer Erwerbstätiger explizit thematisiert. Informiert wird u. a. über arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse des Alterungsprozesses, betriebliche Lernerfordernisse älterer Arbeitnehmer sowie die altersgerechte Gestaltung von Arbeitsplätzen und Arbeitszeiten.

Zum anderen richten sich Seminarangebote zur Gesundheitserziehung direkt an die **Beschäftigten**, z. B. in Form von Bewegungstrainings oder Rückenschulen. Zum Zwecke der Primärprävention besuchen die arbeitsmedizinischen Dienste der Berufsgenossenschaft Bau beispielsweise bereits die Lehrlinge in den Berufsschulungsklassen. Ein Thema, das bei solchen Schulungen zunehmend Berücksichtigung findet, ist die Stressbewältigung am Arbeitsplatz. So bietet die Berufsgenossenschaft Bahnen in Form von PC-Lehrgängen und Fahrsimulationen Stressreduktionstrainings für Straßenbahnfahrer an.

Vermittlungsangebote

Allgemein stehen Vermittlungsmaßnahmen zwischen Arbeitskräften und Unternehmen nicht im Mittelpunkt des Tätigkeitsfeldes der befragten überbetrieblichen Organisationen. Von verschiedenen Kammern werden aber beispielsweise Betriebspraktika für Arbeitslose oder freigesetzte Arbeitskräfte aus der Industrie in Handwerksbetriebe vermittelt. Einzelne Bildungswerke

führen im Zusammenhang mit Qualifizierungsprogrammen für Arbeitslose Vermittlungsmaßnahmen durch:

- Bei den Beruflichen Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft ist z. B. eine gemeinnützige Arbeitnehmerüberlassung angesiedelt, welche die Integration von Arbeitslosen und Sozialhilfeempfängern in den ersten Arbeitsmarkt fördern soll.
- Vom Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft werden Berufliche Orientierungszentren betrieben, durch die die Einstiegschancen von Arbeitslosen, insbesondere von Frauen, verbessert werden sollen. Dazu werden Beratungs- und Qualifizierungsmaßnahmen, sozialpädagogische Betreuung und Praktikumsvermittlung angeboten. Zu dem Leistungsangebot gehören auch Maßnahmen des Mentoring bzw. Coaching, der Jobrotation und des Jobtransfers. Ca. 30 % der Teilnehmer an den Maßnahmen der Beruflichen Orientierungszentren sind über 40 Jahre alt.

Darüber hinaus gehende Vermittlungsmaßnahmen zur Förderung des **Tätigkeitswechsels** bzw. des alter(n)sgerichteten Arbeitseinsatzes, die nicht nur Arbeitslose, sondern auch Beschäftigte in Unternehmen ansprechen, werden von den überbetrieblichen Akteuren kaum angeboten. Dabei könnten solche Maßnahmen nicht nur der altersgerechten Beschäftigung der Arbeitskräfte, sondern insbesondere auch dem spezifischen Personalbedarf der Unternehmen gerecht werden. Beispielhaft für alterns- und altersgerechte Vermittlungsaktivitäten sind die Stellenbörsen für Betriebsnachfolger im handwerklichen Bereich oder die Kooperation der IHK Stade mit der Bundeswehr, durch die technisch ausgebildete Zeitsoldaten an die Wirtschaft und auch andersherum betriebswirtschaftlich qualifizierte Arbeitnehmer an die Bundeswehr vermittelt werden sollen.

Beratungsangebote zur Weiterbildung und Personalentwicklung

Im engen Zusammenhang mit Qualifizierungs- und Vermittlungsmaßnahmen stehen die verschiedenen Beratungsleistungen zur Personal- und Organisationsentwicklung, die von den Bildungswerken und Kammern angeboten werden. Diese Qualifizierungs- bzw. Weiterbildungsberatung richtet sich im Wesentlichen an die Unternehmen. Dabei werden Analysen des Qualifikationsbedarfs in den Unternehmen durchgeführt und darauf aufbauend individuelle Bildungsangebote entwickelt. In diesem Zusammenhang werden von den Kammern auch regelmäßige Befragungen in den Betrieben durchgeführt, um Aufschluss über den Personal- und Qualifikationsbedarf zu erhalten. Bei einer Umfrage, die die IHK Nürnberg bei Unternehmen durchführte, wurde beispielsweise das Thema der älteren Arbeitnehmer mit der Frage, inwieweit die Unternehmen bereit sind, Ältere einzustellen, explizit mit aufgenommen.

Um die Personalentwicklung und -planung vor allem in den **kleinen und mittleren Unternehmen** zu fördern, werden von Kammern und Bildungswerken Seminare zur Unternehmensführung und Personalarbeit gezielt für Führungskräfte angeboten. Der Zugang zu diesen Führungskräften sei aber allgemein schwierig und dementsprechend die Resonanz nur gering. Dennoch zeigen einzelne Projekte Erfolge:

- Auf Initiative der IHK Dresden haben sich kleine und mittlere Unternehmen der Region zu einem Verein zusammengeschlossen, um mit einer systematischen Personalentwicklung und -planung dem Nachwuchskräftemangel entgegenzuwirken bzw. vorzubeugen.
- Auch das Programm „Qualifizierungskoordination“ des Thüringer Bildungswerks richtet sich speziell an Kleinbetriebe. Damit soll der kurz-, mittel- und langfristige Fachkräftebedarf in den Betrieben ermittelt werden, um darauf aufbauend Qualifizierungsmaßnahmen zu entwickeln, Anforderungsprofile zu formulieren und die Vermittlung von geeigneten Personen zu unterstützen.

Im Bereich der Beratung und Qualifizierung von Arbeitslosen ist durch die Angebote verschiedener überbetrieblicher Akteure im Allgemeinen eine individuelle, umfangreiche und intensive Betreuung gewährleistet. Dies gilt nicht für die **einzelnen Beschäftigten** in den Unternehmen. Die verschiedenen Beratungsangebote zur Qualifizierung und Personalentwicklung der Bildungswerke und Kammern richten sich in der Regel vielmehr an die Personalverantwortlichen der Unternehmen. Gerade die einzelnen Mitarbeiter sind aber auf individuelle Beratungen und Hilfestellungen angewiesen, wenn sie durch kontinuierliche Qualifizierung und rechtzeitige Tätigkeitswechsel ihre Beschäftigungsfähigkeit langfristig erhalten sollen. Eine Ausnahme stellt die **Existenzgründungsberatung** dar, die von allen Kammern angeboten wird, und die sich zum einen Teil auf Beratungen zur Betriebsübergabe und zum anderen Teil auf Neugründungen bezieht.

Beratungsangebote zum Arbeits- und Gesundheitsschutz

Weitere Beratungsleistungen seitens der überbetrieblichen Ebene werden durch die Betriebsberatungen der Berufsgenossenschaften angeboten, die sich an die betrieblichen Sicherheitsbeauftragten, die Betriebsräte und Betriebsärzte richten und insbesondere in kleinen und mittleren Betrieben zu einem verbesserten und umfassenden Arbeits- und Gesundheitsschutz führen sollen. Dazu gehört etwa auch die Bereitstellung von Durchführungshilfen bei betrieblichen **Gefährdungsbeurteilungen**. So wurde von der Berufsgenossenschaftlichen Zentrale für Sicherheit und Gesundheit eine Liste von Handlungshilfen veröffentlicht, in der beispielsweise der sogenannte „Sicherheits-Check Fahrdienst“ der Berufsgenossenschaft der Straßen-, U-Bahnen und Eisenbahnen aufgeführt ist. Dieser enthält neben den Fragen zur technischen Sicherheit auch solche zu psychischen Belastungen und zum gesundheitsbewussten Verhalten am Arbeitsplatz.

Des Weiteren haben die Berufsgenossenschaften zum einen durch die Berufstauglichkeitsuntersuchungen, welche die arbeitsmedizinischen Dienste durchführen, und zum anderen durch die Beratungsleistungen bei Rehabilitationsfällen einen individuellen Zugang zu den Beschäftigten in den Betrieben. Im Zusammenhang mit den **Berufstauglichkeitsuntersuchungen** werden auch regelmäßige Arbeitsstättenbesichtigungen durchgeführt. Die über die Arbeitstauglichkeitsuntersuchungen gewonnenen Krankheits- und Unfalldaten werden von vielen Genossenschaften in Form von branchenspezifischen Gesundheitsberichten aufbereitet, die dann die empirische Grundlage für eine weitere Maßnahmenentwicklung darstellen.

In der **Beratung von Rehabilitationsfällen** spielt der Tätigkeitswechsel eine große Rolle. Um die Berufsunfähigkeit zu vermeiden und die Kosten der Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt möglichst gering zu halten, sind die Berufsgenossenschaften bemüht, den Arbeitnehmern nach einem Unfall eine Weiterbeschäftigung innerhalb des alten Betriebs zu ermöglichen. Allerdings sind die Möglichkeiten zur Versetzung auf sogenannte Schonarbeitsplätze, die z. B. mit Hebe- und Haltehilfen ausgestattet sind oder sich in Abteilungen mit geringeren körperlichen Belastungen befinden, beschränkt. Daher werden auch **Umschulungsmaßnahmen** durchgeführt, um die Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten.

Überbetriebliche Regelungen zum Schutz älterer Arbeitskräfte

Verschiedene überbetriebliche Regelungen betreffen speziell die Gruppe der älteren Arbeitskräfte. So wurden mit verschiedenen Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen zur **Alterszeitzeit** die Möglichkeiten der älteren Arbeitnehmer zum gleitenden Übergang in den Ruhestand verbessert. Allerdings ist dabei zu bedenken, dass die Alterszeitregelungen nicht unbedingt den längeren Verbleib der Älteren im Betrieb fördern. Vielmehr wird in den meisten Fällen das sogenannte Blockmodell angewandt, das quasi eine Fortsetzung der Praxis der Frühverrentung darstellt. Dies ist zum einen auf die mangelnde Bereitschaft der Unternehmen zur Einrichtung von Teilzeitarbeitsplätzen zurückzuführen, zum anderen aber auch auf die fehlende Offenheit der Arbeitnehmer für Teilzeitarbeit.

Des Weiteren gibt es verschiedene tarifliche und betriebliche Vereinbarungen zum **Schutz älterer Arbeitnehmer** vor Einkommens- und Arbeitsplatzverlust, insbesondere durch tarifliche Lohn- und Kündigungsschutzregelungen. Allerdings können diese Regelungen gleichzeitig Hindernisse für die Beschäftigung älterer Arbeitskräfte darstellen, insbesondere bei der Einstellung. Innerhalb der gewerkschaftlichen Tarifpolitik wird dementsprechend zunehmend die Möglichkeit diskutiert, ältere Arbeitslose auch untertariflich einzustellen.

Allgemeine Informations- und Öffentlichkeitsarbeit

Schließlich wird von allen überbetrieblichen Akteuren in verschiedener Form **Informations- und Öffentlichkeitsarbeit** betrieben, z. B. in Form von Studien, Broschüren, Vorträgen, Tagungen, Seminaren oder anderen Veranstaltungen. Dabei nimmt das Thema der alters- und altersgerechten Beschäftigung nur selten eine explizite Stellung ein. Relevante Aspekte der alters- und altersgerechten Erwerbsarbeit werden aber zunehmend thematisiert, wie das lebenslange Lernen und die Anpassung an den Fachkräftemangel sowie auch Aspekte der Arbeitsgestaltung in den Unternehmen wie altersgemischte Gruppenarbeit, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Arbeitszeitflexibilisierung, Teilzeitarbeit oder Telearbeit.

Beispielsweise wurde im Rahmen eines „Leonardo-Projekts“ der IG Metall eine Handlungshilfe für Gruppenarbeit mit älteren Arbeitnehmern entwickelt. Diese Handlungshilfe richtet sich an Personalverantwortliche, Gruppensprecher und Betriebsräte und soll deren Wissen und Verständnis zur Integration älterer Arbeitnehmer bei der betrieblichen Einführung von Gruppen-

arbeit fördern. Bestandteil der Handlungshilfe ist ein Seminarkonzept „Gruppensprecher und ältere Arbeitnehmer“, das im Rahmen der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit der IG Metall weiterentwickelt und verbreitet werden soll. Bislang gestaltet sich allerdings die Umsetzung auf einer breiteren Ebene noch schwierig.

Fazit

Insgesamt wird deutlich, dass innerhalb der breiten Tätigkeits- und Leistungsspektren der verschiedenen intermediären Organisationen zahlreiche Ansätze zur Gestaltung einer alterns- und altersgerechteren Erwerbsarbeit bereits bestehen, die aber nur selten explizit als solche benannt und konzipiert wurden. Anschaulich ist dies insbesondere im Bereich der Weiterbildung und Qualifizierung, wo eine Vielfalt von Angeboten und Maßnahmen besteht, Aspekte einer alterns- und altersgerechten Qualifizierung dabei aber im Allgemeinen nur selten thematisiert werden. So gilt es, **an den bestehenden Maßnahmen anzusetzen und sie an die Anforderungen des demografischen Wandels anzupassen**, etwa durch eine stärkere inhaltliche und methodische Ausrichtung an der langfristigen Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit. Darüber hinaus sind **neue Angebote zu entwickeln**, z. B. speziell für die Gruppe älterer Arbeitskräfte. Dies gilt neben der Weiterbildung und Qualifizierung auch für die anderen Bereiche, für die überbetriebliche Akteure zuständig sind, wie für die Informations- und Öffentlichkeitsarbeit, die Beratung von Arbeitskräften und Unternehmen zur Weiterbildung, Personalentwicklung, Arbeitsgestaltung und zum Arbeits- und Gesundheitsschutz, für die Vermittlung von Arbeitskräften sowie für die Gestaltung der überbetrieblichen und betrieblichen Rahmenbedingungen.

Im Folgenden werden konkrete Handlungsansätze für die überbetrieblichen Akteure zur Gestaltung einer alterns- und altersgerechten Erwerbsarbeit benannt, die zum Teil auf schon bestehende Angebote und Leistungen aufbauen, zum anderen Teil aber auch neue Tätigkeitsfelder erschließen.

3. Handlungsansätze für überbetriebliche Akteure zur Gestaltung einer alters- und alternsgerechteren Erwerbsarbeit

Ausgehend von den bestehenden Zuständigkeiten und Dienstleistungsangeboten der verschiedenen intermediären Akteure werden im Folgenden ergänzende und weiterführende Handlungsmöglichkeiten und -ansätze dargestellt, durch die den Anforderungen einer alters- und alternsgerechten Erwerbsarbeit besser entsprochen werden kann. Die verschiedenen Ansätze wurden zusammen mit Vertretern der jeweiligen intermediären Organisationen auf gruppenspezifischen Workshops erarbeitet. Für jede einzelne Gruppe – die Bildungswerke der Wirtschaft, Gewerkschaften, Kammern und Berufsgenossenschaften – werden im Folgenden zunächst die verschiedenen Handlungsmöglichkeiten im Überblick kurz erläutert, die in den Workshops gesammelt und diskutiert wurden. Daraufhin werden für einzelne Handlungsbereiche, die als die relevantesten identifiziert wurden, die einzelnen Schritte als Ansätze zu einer strategischen Vorgehensweise vertiefter vorgestellt und die dabei zu beachtenden Gesichtspunkte herausgearbeitet.

3.1. Handlungsmöglichkeiten und -ansätze für die Bildungswerke der Wirtschaft

3.1.1. Die Handlungsmöglichkeiten im Überblick

Aufklärung und Sensibilisierung der Unternehmen durch Akquisition und Marketing

Die Sensibilisierung der Unternehmen für die Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Erwerbsarbeit kann durch eine entsprechend ausgerichtete **Informations- und Öffentlichkeitsarbeit** der Bildungswerke geleistet werden. Die zu vermittelnden Inhalte sollten zum einen dazu beitragen, über die Einseitigkeiten und Irrtümer des pauschalen Defizitmodells in Bezug auf ältere Arbeitnehmer aufzuklären. Zum anderen sollte der Zusammenhang zwischen dem bestehenden Fachkräftemangel und dem demografischen Wandel aufgezeigt werden: Die Unternehmen müssen erkennen, dass die Ausgliederung erfahrener Arbeitskräfte zu einem Abfluss von Know-how führt, der über den Arbeitsmarkt nur noch bedingt auszugleichen ist. Solche Informationskampagnen sollten dabei auf die **Arbeitsmarktbedingungen in der Region** eingehen.

Mit der Sensibilisierung der Unternehmen für das Thema sollten auch die Beratungs- und Bildungsangebote der Bildungswerke kommuniziert werden. Dabei muss deutlich werden, welcher Beitrag zur Lösung von Personalproblemen der Unternehmen geleistet werden kann. Dies kann z. B. in Form von **Workshops** mit Personalfachleuten der Unternehmen geschehen. Hilfreich ist, die Erfolge zu veranschaulichen, die z. B. mit der Fortbildung älterer Arbeitnehmer erzielt wurden. Dadurch werden den Unternehmen Problemlösungen exemplarisch vorgestellt. Darüber hinaus können durch die **Vermittlung von Positivbeispielen** auch die Arbeitnehmer selbst zur aktiven Gestaltung der eigenen Erwerbsbiografie ermutigt werden.

Weiterbildungs- und Personalentwicklungsberatung für Unternehmen

Das Beratungsinstrumentarium der Bildungswerke kann stärker auf eine langfristige Beratung und Betreuung der Unternehmen hin ausgerichtet werden. Zu den möglichen Aufgaben eines entsprechend ausgerichteten „**Personal-Services**“ der Bildungswerke gehört z. B. die Erfassung und Einschätzung des mittel- bis langfristigen Qualifikationsbedarfs der Unternehmen in Abhängigkeit von den jeweils verfolgten Unternehmensstrategien. Je nach Betriebsgröße kann es auch hilfreich sein, im Sinne einer Humankapital-Bilanzierung die vorhandenen und benötigten Qualifikationen zu dokumentieren und zu bewerten, um auf dieser Grundlage ein Lernbudget für betriebliche Investitionen in die Mitarbeiterqualifizierung zu erstellen.

Weitergehende Ansätze verfolgen das Ziel, die **Personalentwicklung überbetrieblich zu organisieren**. Von den Bildungswerken können Initiativen zur Gründung von Aus- und Weiterbildungsringen ausgehen, die vor allem den darin organisierten kleinen und mittleren Betrieben, die sich bisher wenig um die systematische Qualifizierung ihrer Mitarbeiter kümmern konnten, neue Möglichkeiten der Personalentwicklung eröffnen. Denkbar ist auch, von dieser Plattform ausgehend den Personaleinsatz überbetrieblich zu planen und auf diese Weise Formen der zwischenbetrieblichen Jobrotation und des Tätigkeitswechsels und damit des altersgerechten Arbeitseinsatzes zu ermöglichen.

Alters- und altersgerechte Qualifizierungsangebote

Der langfristige Erhalt der **Beschäftigungsfähigkeit** muss zukünftig noch stärker als bisher das Ziel der Arbeit der Bildungswerke sein. Sogenannte **Bildungs-Schecks**, mit denen den Arbeitnehmern vom Unternehmen ein Guthaben für Bildungsmaßnahmen zugeteilt wird, sind beispielsweise ein sinnvolles Instrument, um Arbeitnehmern eine kontinuierliche Weiterentwicklung der eigenen Kompetenzen zu ermöglichen und den Weiterbildungsprozess planbar zu machen. Die Bildungswerke können bei der Einführung solcher Instrumente eine begleitende Beratung anbieten oder sie auch langfristig betreuen.

Die Entwicklung **altersspezifischer Qualifizierungsmaßnahmen** wird kritisch diskutiert. Einerseits besteht die Gefahr der Stigmatisierung der älteren Arbeitnehmer durch solche altersspezifischen Maßnahmen, andererseits besteht aber auch die Notwendigkeit altersspezifischer Angebote, wenn man lernungewohnte Arbeitnehmer oder Arbeitslose erreichen will, die sich vom herkömmlichen Seminarangebot nicht angesprochen fühlen oder sogar abschrecken lassen. Altersgerechte Lernformen für berufserfahrene Beschäftigte sollten deren Motivation zur Weiterbildung Rechnung tragen und die Erfahrungen berücksichtigen, die ältere Arbeitnehmer in ihrem bisherigen Erwerbsleben bereits gemacht haben: Lernungewohnten Arbeitnehmern muss u. a. vermittelt werden, dass sie auch ohne bisherige formale Weiterbildung mit ihrem Erfahrungswissen ein großes Kompetenzfeld abdecken und hierauf aufbauen können.

Handlungsansätze für
überbetriebliche
Akteure zur Gestaltung
einer alters- und
altersgerechteren
Erwerbsarbeit

Entwicklung eines Angebots zur individuellen Weiterbildungs- und Laufbahnberatung für Arbeitskräfte

Für die individuelle Weiterbildungs- und Laufbahnberatung für Erwerbstätige gibt es mehrere Ansatzpunkte. So sollten die Bildungswerke versuchen, über die Betriebe direkten Kontakt mit den Erwerbstätigen aufzunehmen bzw. zu halten. Eine Möglichkeit hierzu ist in der Organisation und Durchführung von **Mitarbeitergesprächen** zu sehen. Hierbei sollte zunächst die berufliche Orientierung der Erwerbstätigen thematisiert und je nach Potenzial enger mit dem Qualifikationsbedarf des Unternehmens verknüpft werden. Darauf aufbauend ist eine Beratung im Sinne einer persönlichen Investitionsplanung in die eigene Weiterbildung möglich, in der die Qualifizierungsziele, die zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel sowie zielführende Maßnahmen mittel- bis langfristig geplant werden.

Ein weiterer Ansatzpunkt ist darin zu sehen, den individuellen Zugang zu den Arbeitnehmern und insbesondere zu den Arbeitslosen zu nutzen, die sich **bereits in einer Bildungsmaßnahme befinden**. Diese können durch die Dozenten dafür sensibilisiert werden, sich zukünftig systematisch um die Weiterentwicklung der eigenen Kompetenzen zu kümmern. Dabei können die Dozenten die weitere Beratung durch das Bildungswerk vermitteln.

Beratungs- und Vermittlungsangebote für den alters- und altersgerechten Einsatz und Tätigkeitswechsel

Ein Teil der individuellen Beratung von Erwerbstätigen sollte schließlich die **Hilfestellung bei einem gewünschten Tätigkeitswechsel** sein. Dazu sollte zunächst die Transparenz der regionalen Stellenmärkte verbessert werden. Die Bildungswerke können hierzu z. B. durch ein entsprechendes Internet-Angebot beitragen. Im Zusammenhang mit der Reintegration älterer Arbeitsloser in den Arbeitsmarkt ist eine über die Beratung hinausgehende **aktive Vermittlungsfunktion** der Bildungswerke notwendig. Ein sinnvoller Schritt ist z. B. die Vermittlung von Praktika für ältere Arbeitskräfte. Das Selbstbewusstsein und die Eigenmotivation der Arbeitslosen kann durch die hierdurch gemachten Arbeitserfahrungen enorm gesteigert werden. Die Vermittlung von Praktika können die Bildungswerke in Verbindung mit dem Jobrotation-Prinzip fördern.

Ein Hindernis beim Tätigkeitswechsel stellen die oft sehr eng gefassten Berufsbilder dar, die sich zu sehr an den formalen Qualifikationen der Arbeitnehmer orientieren. Gerade im Zusammenhang mit einem Tätigkeitswechsel von berufserfahrenen Arbeitskräften werden hier unnötige Hürden für horizontale Karrieren aufgebaut. Durch die **Neu- oder Weiterentwicklung von Berufsbildern** – oder auch von betrieblichen Berufsrollen – besteht hingegen die Möglichkeit, neue Aufgabenprofile zu schaffen bzw. Arbeitsschwerpunkte neu zu setzen und dabei auf den bisherigen Berufserfahrungen aufzubauen. Die Bildungswerke sollten hierbei die Zusammenarbeit mit den Berufsverbänden und mit Großunternehmen suchen.

3.1.2. Akquisition und Marketing

Die **Sensibilisierung** von Unternehmen und Arbeitnehmern für das Thema der **alters- und altersgerechten Qualifizierung und Beschäftigung** ist für die Bildungswerke eine zentrale Frage des eigenen Marketing (vgl. Tabelle 1). Sie ist zunächst im bestehenden Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit zu leisten. Um die Aufmerksamkeit der Unternehmen zu wecken, sollte im ersten Schritt der Zusammenhang zwischen dem drohenden bzw. bereits feststellbaren Fachkräftemangel und den demografischen Veränderungen aufgezeigt werden, um schließlich die Beschäftigung und Weiterqualifizierung älterer Arbeitnehmer als eine Möglichkeit der betrieblichen Personalpolitik empfehlen und entsprechende Leistungsangebote unterbreiten zu können. Um dabei eine Stigmatisierung der Älteren als „Lernbedürftige“ zu vermeiden, sollte nicht das Alter der Erwerbstätigen in den Vordergrund gestellt werden. Vielmehr sollte die Argumentation der Bildungswerke auf die Umsetzung von **Strategien des lebenslangen Lernens** zielen, die bereits in der ersten Hälfte des Erwerbslebens ansetzen müssen. Falls bereits vorhanden, sollten Best-Practice-Beispiele zur Veranschaulichung entsprechender Qualifizierungs- und Beschäftigungserfolge herangezogen werden.

Im Bereich der **Unternehmensberatung** liegen weitere Akquisitionspotenziale für die Bildungswerke, die es zu nutzen gilt. In Verkaufsgesprächen sollten beispielsweise die jugendzentrierte Personalpolitik der Unternehmen hinterfragt und die Potenziale älterer Arbeitnehmer verdeutlicht werden. Mit der Analyse der notwendigen und bereits vorhandenen betrieblichen Kompetenzen, z. B. in der Form einer Kompetenzdatenbank, können die Bildungswerke weiterhin dazu beitragen, den innerbetrieblichen Einsatz von Arbeitnehmern und die Entscheidungen über Neueinstellungen zu optimieren. Mit der Kompetenzanalyse sollten nicht nur aufgabenbezogene Qualifikationen erfasst werden, sondern auch übergreifende Persönlichkeits-, Methoden- und Führungskompetenzen. Hieraus können schließlich konkrete Schulungsangebote entwickelt werden.

Eine Erweiterung bzw. Neuausrichtung der Akquisitionsstrategie der Bildungswerke sollte auch das Ziel verfolgen, das **Interesse der Arbeitnehmer** an der Gestaltung des Berufswegs zu stärken sowie Eigenverantwortung und -initiative zu wecken. Um dieses Ziel zu erreichen, müssten zum einen neue „Akquisitions-Helfer“ eingespannt und zum anderen bestimmte Zielgruppen stärker als bisher angesprochen werden. Den interessierten Arbeitnehmern sollte anhand praktischer Beispiele aufgezeigt werden, welche Erwerbsverläufe möglich und welche Berufsziele durch eine kontinuierliche Weiterbildung realisierbar sind.

Um Weiterbildungserfolge in dieser Weise veranschaulichen zu können, ist es notwendig, den Kontakt zu den **Absolventen der Kurse** aufzunehmen. So können Erwerbsverläufe verfolgt und Positivbeispiele gesammelt werden. Ein wichtiger Punkt, der im Vorfeld von Umschulungsmaßnahmen angesprochen werden muss, ist das Problem der **gehaltmäßigen Rückstufung** bei der Aufnahme einer neuen Tätigkeit. Drohende Gehaltseinbußen werden viele Arbeitnehmer von einem Tätigkeitswechsel abhalten. Dennoch kann sich eine Umschulung langfristig auszahlen, wenn dadurch die Erwerbsfähigkeit der Arbeitnehmer erhalten bleibt. Eine entsprechende Überzeugungsarbeit ist am glaubwürdigsten durch erfolgreiche Umschüler zu leisten. Auch die **Dozenten der Bildungswerke** können durch eine altersspezifische Auswertung der

Handlungsansätze für überbetriebliche Akteure zur Gestaltung einer alters- und altersgerechteren Erwerbsarbeit

Wichtige Ansätze	Einzelne Handlungsschritte	Was ist zu berücksichtigen?
Zielgruppe Unternehmen		
Sensibilisierung zum Thema alters- und altersgerechte Qualifizierung und Beschäftigung	<ul style="list-style-type: none"> – Informationskampagne – Workshops, Symposien, sonstige Veranstaltungen zum Thema – Vorträge auf regionalen Personalleitertreffen 	<ul style="list-style-type: none"> – Einstiegsthema: Fachkräftemangel – Vermeidung der Stigmatisierung der Älteren – Best-Practice-Beispiele nennen
Beratungsangebote	<ul style="list-style-type: none"> – Verkaufsgespräche – Bedarfsanalyse auf Kompetenzbasis als Einstieg in die Beratung 	<ul style="list-style-type: none"> – Potenziale der Arbeitnehmer über 50 aufzeigen – Bei der Auswahl geeigneter Arbeitskräfte behilflich sein
Zielgruppe Erwerbstätige		
Einbindung von „Akquisitionshelfern“: <ul style="list-style-type: none"> – ehemalige Kursteilnehmer – vormals arbeitslose Kursteilnehmer – Dozenten der Bildungswerke – betriebliche und überbetriebliche Arbeitnehmervertretungen 	<ul style="list-style-type: none"> – Kontakt zu ehemaligen Teilnehmern aufnehmen – z. B. durch Fragebogen den weiteren Berufsweg erfassen – Auswahl von Best-Practice-Beispielen – Erfassung der Altersstruktur in den Kursen – Thema über die Dozenten transportieren 	<ul style="list-style-type: none"> – Neueinstufung nach Umschulung – Vermitteln, dass es wichtig ist, Mitgliedern dabei zu helfen, im Erwerbsleben zu bleiben
Ansprechen von Akquisitionzielgruppen: <ul style="list-style-type: none"> – Führungskräfte – ArbeitnehmerInnen zwischen 35 – 45 Jahren – Wiedereinsteigerinnen 	<ul style="list-style-type: none"> – Wochenend-Seminare zur Gestaltung der persönlichen Erwerbsbiografie anbieten – Möglichkeiten zum Self-Assessment entwickeln 	<ul style="list-style-type: none"> – Gefahr der Stigmatisierung von Älteren – Angst vor beruflichen Veränderungen abbauen – Kurze Maßnahmen, die nah am potenziellen Tätigkeitsfeld ausgerichtet sind

Tab. 1: Akquisitions- und Marketingstrategie für Bildungswerke der Wirtschaft

Kursdaten, durch die Kenntnis interessanter Erwerbsverläufe und natürlich durch die weitere Sensibilisierung der Kursteilnehmer den Akquisitionserfolg der Bildungswerke erhöhen. Des Weiteren kann mit der Einbindung der betrieblichen und überbetrieblichen **Arbeitnehmervertretungen** in gemeinsame Veranstaltungen der individuelle Zugang zu den Arbeitnehmern verbessert werden.

Die primären Zielgruppen der Akquisitionsbemühungen der Bildungswerke sind die **berufserfahrenen Arbeitnehmer, Führungskräfte sowie die Gruppe der Wiedereinsteigerinnen**, die nach der Familienpause eine Beschäftigung aufnehmen wollen. Um sie zu erreichen, müssen die Angebote der Bildungswerke auf ihre Situation abgestimmt sein: Maßnahmen sollten kurz und arbeitsplatzbezogen sein, sie sollten Hilfestellungen bei der Gestaltung der

Erwerbsbiografie bieten, z. B. durch eine Anleitung zur Selbstbeurteilung der eigenen Kompetenzen und zur Bestimmung des eigenen Marktwerts.

3.1.3. Entwicklung alters- und altersgerechter Leistungsangebote

Die Akquisitions- und Marketingbemühungen der Bildungswerke können nur fruchtbar werden, wenn sie auch intern in eine Gesamtstrategie zur Entwicklung eines alters- und altersgerechten Leistungsangebots eingebettet sind (vgl. Tabelle 2). Eine Voraussetzung dafür ist zunächst die Anpassung der **eigenen Kompetenzen** sowie der des institutionellen Umfeldes. Neben den eigenen Mitarbeitern und Dozenten müssen auch die für die Arbeit der Bildungswerke wichtigen Partner wie z. B. die Kammern, Arbeitsämter und Verbände tiefer in die Thematik der alternden Erwerbsbevölkerung eingebunden werden. Die Bildungswerke können hier aus durchaus eigenem Interesse eine wichtige Mittlerfunktion übernehmen.

Wichtige Ansätze	Einzelne Handlungsschritte	Zusätzlicher Entwicklungsbedarf
Interne Kompetenzen entwickeln	<ul style="list-style-type: none"> – Eigensensibilisierung und Qualifizierung der Mitarbeiter und Dozenten der Bildungswerke – Ausbau der Vermittlungsfunktion zwischen allen Beteiligten (externe Experten, Kammern, Arbeitsämter, Wirtschaftsverbände etc.) 	
Sensibilisierung der Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> – Best-Practice-Beispiele suchen und verbreiten 	
Neue Lernformen für erfahrene Beschäftigte entwickeln		<ul style="list-style-type: none"> – Neue, attraktive Lernarchitektur entwickeln – Weiterbildungsmessen organisieren, auch zusammen mit anderen Bildungsträgern
Beratung für Mitarbeiter in den Unternehmen anbieten	<ul style="list-style-type: none"> – Integration des Themas in die Personalberatung 	<ul style="list-style-type: none"> – Direkten Zugang zu den Beschäftigten finden – Übernahme der Personalentwicklung für KMU
Vermittlung von Arbeitskräften	<ul style="list-style-type: none"> – Sensibilisierung der Unternehmen für die Potenziale älterer Arbeitnehmer – Anregung zur Schaffung von gemeinsamen Einrichtungen 	

Tab. 2: Entwicklung altersgerechter Leistungsangebote

Handlungsansätze für
überbetriebliche
Akteure zur Gestaltung
einer alters- und
alternsgerechteren
Erwerbsarbeit

Um bei den Unternehmen für eine alters- und alternsgerechte Beschäftigung und Qualifizierung zu werben, sollten vorzugsweise **Best-Practice-Beispiele** gefunden und verbreitet werden. Bisher existieren im Tätigkeitsumfeld der Bildungswerke noch wenige solcher Fallbeispiele, so dass dieser Handlungsansatz langfristig verfolgt werden muss. Die oben erwähnte Fortbildung der eigenen Mitarbeiter kann den Bildungswerken hierbei auch als ein Positivbeispiel für kontinuierliche Weiterbildungsprozesse aus dem eigenen Haus dienen.

Eine wesentliche Herausforderung für die Bildungswerke besteht in der **Anpassung der Bildungsangebote** an die Ansprüche und Lerngewohnheiten berufserfahrener Arbeitskräfte. Für die Entwicklung altersgerechter Lernformen besteht ein Bedarf an einer neuen „Lernarchitektur“, die in modularer Form aufeinander aufbauende Elemente kombiniert. Der Lerninhalt dieser Elemente sollte zur Kompetenzausweitung, aber auch zur Aktivierung bereits erworbener Kompetenzen beitragen, die aufgrund einseitiger Tätigkeitsanforderungen lange Zeit nicht genutzt werden konnten. Hierdurch soll es auch lernungewohnten Arbeitnehmern leichter gemacht werden, sich wieder in Bildungsprozesse hinein zu begeben. Ein entsprechendes Angebot sollte auch auf Weiterbildungsmessen, einem Tag der offenen Tür oder ähnlichen Veranstaltungen präsentiert werden.

Des weiteren sollten die Bildungswerke neben der Personalberatung für Unternehmen in Zukunft ein **Angebot zur individuellen Beratung** von Mitarbeitern in den Unternehmen entwickeln. Dieses Angebot sollte präventiv ausgerichtet sein, insofern es sich nicht nur an ältere Arbeitnehmer richtet, sondern auch den jüngeren im Sinne einer Laufbahn- und Karriereberatung Perspektiven für den zukünftigen Berufsweg eröffnet. Um eine kontinuierliche Betreuung einzelner Arbeitnehmer zu ermöglichen, sollte für kleine und mittlere Unternehmen ein umfassendes Konzept zur Personalentwicklung angeboten werden.

Da sich unter den Bedingungen des demografischen Wandels der Fachkräftemangel verstärkt, gleichzeitig aber eine hohe Arbeitslosigkeit unter den älteren Arbeitnehmern besteht, bietet es sich aus der Sicht der Bildungswerke an, die **Vermittlung** von Arbeitskräften in Zukunft intensiver zu betreiben. Unternehmen müssen in diesem Zusammenhang für die Potenziale älterer Arbeitnehmer sensibilisiert werden. Des weiteren können überbetriebliche Einrichtungen für die Stellenvermittlung initiiert werden. Beide Maßnahmen sind relativ kurzfristig umzusetzen.

3.1.4. Weiterbildungsberatung: Tätigkeits- und Kompetenzprofile

Mit Tätigkeits- und Kompetenzbeschreibungen können die in den Betrieben vorhandenen Mitarbeiterpotenziale erfasst und gleichzeitig bestehende Kompetenzlücken aufgedeckt werden. Entsprechend ist ihre Erstellung und Nutzung ein wichtiges Instrument für die Weiterbildungsberatung von Unternehmen (vgl. Tabelle 3). Im Bezug auf die Gruppe der berufserfahrenen Arbeitskräfte bietet dieses Instrument die Möglichkeit, vorhandenes Erfahrungswissen bei den Mitarbeitern zu verdeutlichen und neue innerbetriebliche Anwendungsgebiete hierfür zu ermitteln. Tätigkeits- und Kompetenzbeschreibungen können daher als **Grundlage für die Planung von Personaleinsatz und Personalentwicklung** dienen. Darüber hinaus können sie

auch zur individuellen Beratung von Mitarbeitern eingesetzt und als Grundlage für die Laufbahngestaltung genutzt werden.

Um diese Ziele zu erreichen, sollten die auf der Grundlage von arbeitsplatzbezogenen Tätigkeits- und Kompetenzbeschreibungen gewonnenen Daten in Datenbanken gesammelt und aufbereitet werden, um hieraus den betrieblichen **Qualifizierungsbedarf** zu ermitteln und entsprechende Maßnahmen einzuleiten. Die **Umsetzung von Bildungsmaßnahmen** kann in Kombination mit Jobrotation-Programmen erfolgen.

Zielgruppe und Ziele	Maßnahmen	Einzelne Handlungsschritte
<ul style="list-style-type: none"> – Unternehmen, insbesondere KMU, das vorhandene Mitarbeiterpotenzial bewusst machen – Für das Thema Schlüsselqualifikationen sensibilisieren – Analyse des Personalbestands und Feststellung des Bildungsbedarfs – Planung der Mitarbeiterqualifizierung – Gezielte Vermittlung und Einstellung von Arbeitskräften 	<p>Tätigkeits- und Kompetenzbeschreibung für Arbeitsplätze durchführen:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Was muss man tun am Arbeitsplatz? – Wie muss man sich verhalten? – Welche fachlichen, sozialen, methodischen Kompetenzen sind notwendig? – Datenbanken über vorhandene Kompetenzen in den Betrieben anlegen – Jobrotation während der Zeit der Qualifizierung ermöglichen 	<p>Das eigene Bildungswerk als Best-Practice-Feld ansehen:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Absprache mit Geschäftsführung – Prüfung bestehender Anforderungen und Beschreibungen – Arbeitsplatzbeobachtungen durch Externe – Vorbereitung von Mitarbeitergesprächen – Diskussion der Selbst- und Fremdeinschätzung der Mitarbeiter in Supervisionssitzungen – Auswertung der Daten und Gespräche – Entwicklung von Kompetenzprofilen – Umsetzung der Ergebnisse in Qualifizierungspläne für Mitarbeiter – Nutzung des Kompetenzzuwachses zur Eigendarstellung des Bildungswerks – Entwicklung des Produkts „Tätigkeits- und Kompetenzbeschreibungen“ – Nutzung bestehender Kontakte zu Unternehmen – Informationsveranstaltungen zum Thema Tätigkeits- und Kompetenzbeschreibungen

Tab. 3: Weiterbildungsberatung: Tätigkeits- und Kompetenzprofile

Handlungsansätze für überbetriebliche Akteure zur Gestaltung einer alters- und altersngerechteren Erwerbsarbeit

Um Tätigkeits- und Kompetenzbeschreibungen als Beratungsinstrument für die Bildungswerke zu entwickeln, können sie zunächst **im eigenen Haus** durchgeführt werden. Hierfür wird ein konkretes Vorgehen vorgeschlagen, das im Zeitraum von ca. neun Monaten abgearbeitet werden könnte. Im Anschluss an die so gewonnenen Erfahrungen kann eine Produktbeschreibung ausgearbeitet und mit dem Verweis auf die Best-Practice im eigenen Haus auf andere Unternehmen zugegangen werden.

3.2. Handlungsmöglichkeiten und -ansätze für Gewerkschaften

3.2.1. Die Handlungsmöglichkeiten im Überblick

Aufklärung und Sensibilisierung innerhalb der Gewerkschaft bzw. des DGB

Das Führen innergewerkschaftlicher Diskussionen zu Fragen des demografischen Wandels und seiner Auswirkungen auf die Erwerbsarbeit ist Voraussetzung für die dauerhafte Integration des Themas in die Gewerkschaftsarbeit. Hierfür muss zunächst der **Informationsstand** deutlich verbessert werden. Dies bezieht sich sowohl auf die Gewerkschaftsbasis als auch auf die Vorstandsbereiche. Hilfreich hierfür kann die Umsetzung einer alters- und altersgerechten Qualifizierung und Beschäftigung innerhalb der eigenen Organisation sein, indem eine entsprechende Personalpolitik entwickelt wird. Des Weiteren ist für den internen Kompetenzaufbau sinnvoll, themenbezogene Projektgruppen zu installieren und über sie die interne Diskussion zu steuern.

Informations- und Öffentlichkeitsarbeit für Unternehmen, Beschäftigte, Betriebs- und Personalräte

Die Gewerkschaften verfügen mit den **hauseigenen Medien** über geeignete Instrumente, um eine umfassende und zielgerichtete Informations- und Öffentlichkeitsarbeit zum Thema betreiben zu können. So kann z. B. in Artikeln über verschiedene Aspekte altersgerechter Arbeitsbedingungen informiert werden. Auch das Medium Internet kann genutzt werden, z. B. indem man dort eine „Erfahrungsbörse“ einrichtet, über die Gewerkschaftsvertreter, Betriebsräte, Vertrauensleute und Arbeitnehmer Erfahrungen zum Thema austauschen können. Eine andere Möglichkeit ist die Erstellung von Videofilmen über die Arbeitsbedingungen älterer Arbeitnehmer im Betrieb, die innergewerkschaftlich oder bei der Betriebsratsarbeit eingesetzt werden können. **Externe Foren** wie Konferenzen, Gremien etc. sollten ebenfalls genutzt werden, um gewerkschaftliche Positionen zur altersgerechten Erwerbsarbeit in die allgemeine sozialpolitische Diskussion einzubringen. Das Sammeln und Bekanntmachen von **positiven Ansätzen** zur altersgerechten Beschäftigung in den Unternehmen kann dazu beitragen, die Öffentlichkeitsarbeit anschaulich zu gestalten und Arbeitnehmern sowie Unternehmen die bereits bestehenden Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen.

Um das Thema der alters- und altersngerechten Beschäftigung in der betrieblichen Interessenvertretung zu verankern, ist die **Sensibilisierung der Betriebs- und Personalräte** notwendig. Dies kann zum einen in individuellen Beratungsgesprächen erfolgen, zum anderen in Branchen-

veranstaltungen mit betrieblichen Interessenvertretern. Konkrete Hilfestellungen für die Betriebs- und Personalräte können in der Entwicklung und Bereitstellung von Musterbetriebsvereinbarungen bestehen, z. B. zur Einbeziehung von Weiterbildungszeiten bei der Erstellung von Schichtarbeitsplänen. Darüber hinaus können die Gewerkschaften den Betriebs- und Personalräten auch Manuskripte für Musterreden zum Thema der alters- und altersgerechten Erwerbsarbeit zur Verfügung stellen, die sie auf Betriebsversammlungen vortragen können. Um sich ein genaueres Bild von den Bedürfnissen älterer Arbeitnehmer machen zu können, sind Arbeitnehmerbefragungen durchzuführen.

Alters- und altersgerechte Qualifizierung und Weiterbildung

Um jungen Arbeitnehmern die Notwendigkeit des lebenslangen Lernens bereits bei Berufsbeginn vermitteln zu können, sollten die Anknüpfungspunkte für spätere Fortbildungen in der **primären Berufsausbildung** ausgebaut werden. Hierbei geht es nicht nur um Angebote zur Aufstiegsfortbildung. Auch der Ausbau von aufgabenübergreifenden Schlüsselqualifikationen und die regelmäßige Aktualisierung von Kenntnissen im erlernten Beruf könnten bereits in den Prüfungsordnungen stärker berücksichtigt werden.

Die **gewerkschaftlichen Bildungszentren** stellen wichtige bildungspolitische Akteure dar. Sie sollten das Thema der alters- und altersgerechten Qualifizierung zukünftig in Informationsveranstaltungen und Seminaren stärker aufgreifen und Konzepte für die altersgerechte Qualifizierung von Arbeitnehmern entwickeln. Das Ziel sollte sein, über die Bildungszentren eine permanente Einflussnahme auf Themen der betrieblichen Bildung auszuüben.

Weiterbildungs- und Personalentwicklungsberatung für Unternehmen

Nach wie vor betreiben noch viele Unternehmen eine sehr selektive Personalentwicklung, die sich auf die jungen Stammebelegschaften und die Führungskräfte konzentriert. Hier ist nicht zuletzt im Interesse der Unternehmen selbst eine Neuorientierung notwendig. Ziel muss zum einen sein, die berufliche Erstausbildung zu fördern und durch die Übernahme von Auszubildenden den **Nachwuchs von Fachkräften** sicherzustellen sowie **ausgeglichene Belegschaftsstrukturen** zu erhalten. Zum anderen muss die Personalentwicklung so beschaffen sein, dass sie den Beschäftigten nicht nur eine punktuelle, sondern eine **kontinuierliche Weiterbildung**, d. h. auch für ältere Beschäftigte, ermöglicht.

Entsprechende Weiterbildungsangebote müssen durch eine **Unternehmensorganisation und -kultur** gestützt werden, die das Einbringen des Einzelnen fördert, etwa durch Gruppenarbeitsmodelle. Auch regelmäßige Feedback-Gespräche, in denen die Beschäftigten mit den Personalverantwortlichen Lern- und Arbeitsziele festlegen und deren Umsetzung besprechen können, erzeugen in den Betrieben eine lernförderliche Atmosphäre, die es den Beschäftigten erleichtert, Vorstellungen vom eigenen Berufsweg zu entwickeln und im Betrieb umzusetzen. Von Gewerkschaftsseite kann die Entwicklung solcher Strukturen durch entsprechende **Beratungsangebote** unterstützt werden.

Präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz

Ein auf Prävention ausgerichteter Arbeits- und Gesundheitsschutz stellt eine weitere Voraussetzung für den Erhalt der Arbeitsfähigkeit bis ins hohe Erwerbsalter hinein dar. Um die Beseitigung von arbeitsbedingten Gesundheitsgefährdungen zu unterstützen, sind zunächst Informationen über den **Stand der Arbeitsfähigkeit** im jeweiligen Betrieb notwendig. Als ein geeignetes Instrument zur Erfassung entsprechender Daten ist der in Finnland entwickelte „Arbeitsbewältigungsindex“ zu sehen, mit dem die Arbeitsfähigkeit einzelner Arbeitnehmer ermittelt werden kann (vgl. Anhang 2). Die individuellen Daten können darüber hinaus zusammengefasst und zur **Belastungsanalyse von Beschäftigtengruppen** herangezogen werden. Bei der Entwicklung und Umsetzung von **betrieblichen Präventionskonzepten** ergeben sich Überschneidungen mit den Zuständigkeitsbereichen der Berufsgenossenschaften und Krankenkassen. Daher sollte die Zusammenarbeit mit diesen Institutionen ausgebaut werden.

Ziel des präventiven Gesundheitsschutzes ist es, **sowohl die Arbeitsplätze als auch die Arbeitsorganisation so zu gestalten, dass arbeitsbedingte Gesundheitsgefährdungen minimiert werden**. Auf die Arbeitsorganisation können die Gewerkschaften z. B. durch die Verankerung von gesundheitsförderlichen Pausenregelungen in Manteltarifverträgen Einfluss nehmen. Auch bei der Gestaltung von Schichtplänen können die Interessen älterer Arbeitnehmer stärker berücksichtigt werden.

Anpassen der überbetrieblichen Regelungen zur Arbeitsorganisation, Arbeitszeitgestaltung und Qualifizierung

Arbeitszeitregelungen und Fragen der Arbeitsorganisation sowie der Mitarbeiterqualifizierung müssen gemeinsam mit den Arbeitgebern in den Tarifkommissionen diskutiert werden. Überbetriebliche Regelungen sollten die **Beschäftigungssicherheit für ältere Arbeitnehmer** erhöhen, ohne dass ein frühzeitiges Ausscheiden im konkreten Fall dadurch ausgeschlossen werden sollte. Auch bei altersgerechteren Arbeitsbedingungen können und wollen nicht alle Erwerbstätigen bis zum gesetzlichen Rentenalter arbeiten. Daher müssen **flexible Regelungen** getroffen werden, die je nach Interesse und Fähigkeit sowohl ein längeres Arbeiten als auch einen früheren Ausstieg aus dem Erwerbsleben ermöglichen. Weiterhin sollte der **individuelle Anspruch auf Weiterbildung**, insbesondere für ältere Beschäftigte, zukünftig tarifvertraglich abgesichert sein.

3.2.2. Informations- und Öffentlichkeitsarbeit – Intern und extern

Die gezielte Informations- und Öffentlichkeitsarbeit ist für jede Gewerkschaft ein entscheidendes Instrument, nicht nur um die eigenen Ziele gegenüber Politik und Arbeitgebern zu vertreten, sondern vor allem auch um die eigenen Mitglieder über neue Herausforderungen und Lösungsmöglichkeiten zu informieren (vgl. Tabelle 4). In der öffentlichen Diskussion müssen die durch den demografischen Wandel aufgeworfenen Probleme sowie ihre Lösungsansätze vor dem Hintergrund der **gemeinsamen Interessen von Arbeitnehmern und Arbeitgebern**

zunächst herausgestellt werden, um sie dann in den konkreten betrieblichen und überbetrieblichen Diskussionen zu konkretisieren. Aus der Sicht der Gewerkschaften erscheinen vor allem die Themen kontinuierliche Qualifizierung, Gestaltung altersgerechter Arbeitsbedingungen und Gesundheitsschutz als gemeinsame Nenner beider Interessensbereiche gut vermittelbar.

Inhaltliche Positionen zu diesen Themen sollten über entsprechende Leittrträge auf den Gewerkschaftskongressen verstärkt in die **innergewerkschaftliche Diskussion** eingebracht und dadurch kampagnenfähig gemacht werden. Von den Gewerkschaften müssen zukünftig stärkere Signale ausgehen, die zeigen, dass von ihnen auch die Interessen der älteren Jahrgänge vertreten werden. Als eine Art Kernbotschaft muss der Gewerkschaftsbasis die Notwendigkeit einer kontinuierlichen Qualifizierung der Arbeitnehmer vermittelt werden.

Das gewerkschaftliche Ziel muss letztlich die **Ausweitung der tariflichen Regelungs- und Schutzbereiche** um die oben genannten Themen sein. Deutlich wird dabei jedoch ein Zielkonflikt, der auf der tarifvertraglichen Ebene besteht: Zum einen liegt ein gewerkschaftliches Interesse darin, die Regelungen zur Frühverrentung zum Schutz der in den bisherigen Arbeitsprozessen Leistungsgeminderten nicht auszuhöhlen. Zum anderen soll aber den Erwerbstätigen durch Verbesserungen im alters- und altersgerechten Arbeitseinsatz ein möglichst langer Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit und ein Verbleib im Erwerbsleben ermöglicht werden. Ein langfristiges Ziel der Tarifpolitik muss es daher sein, durch eine entsprechende Ausgestaltung der Tarifverträge die Beschäftigten in die Lage zu versetzen, den Zeitpunkt des Ausstiegs aus dem Erwerbsleben weitestgehend selber zu bestimmen.

Die betriebliche und die überbetriebliche Ebene sind bei der Gestaltung einer alters- und altersgerechten Erwerbsarbeit stärker aufeinander abzustimmen. Insbesondere bei den Themen Arbeitszeitregelungen und Personalmanagement besteht ein **Unterstützungsbedarf der betrieblichen Interessenvertreter** durch die Gewerkschaften. Hier müssen entsprechende Beratungskapazitäten geschaffen werden. Die auf der tarifvertraglichen Ebene gestellten Forderungen müssen durch Betriebsvereinbarungen untermauert werden, die eine Anrechnung von Weiterbildungszeiten auf die Arbeitszeit sowie eine kontinuierliche und langfristig ausgerichtete Personalentwicklung fördern.

Der Transfer des Themas „alters- und altersgerechte Erwerbsarbeit“ in die Betriebe sollte in Form einer entsprechenden **gewerkschaftlichen Kampagne** stattfinden. Nur wenn von den Gewerkschaften ein klares Signal ausgeht, dass diesem Thema zukünftig hohe Priorität zukommt, werden auch die Belegschaften sowie die betrieblichen Interessenvertretungen mit dem für die Durchsetzung alters- und altersgerechter Qualifizierungs- und Tätigkeitskonzepte notwendigen Nachdruck auf die Arbeitgeber einwirken. Hierzu sind **Projektgruppen** einzurichten, über die die Kampagnenarbeit koordiniert und Pressearbeit geleistet werden kann. Schlüsselthemen dabei sind Weiterbildung, Laufbahnberatung und Tätigkeitswechsel sowie Gesundheit. In Abstimmung mit den jeweiligen Gewerkschaftsvorständen sind die Kompetenzen und Budgets der Projektgruppen zu definieren. Zusätzliche Mittel können ggf. bei der Hans-Böckler Stiftung beantragt werden. Der Einstieg in die Informationsarbeit kann z. B. über Internet-Angebote erfolgen. Daneben können die DGB-Bildungswerke als Informationsforen genutzt werden.

Handlungsansätze für
überbetriebliche
Akteure zur Gestaltung
einer alters- und
altersgerechteren
Erwerbsarbeit

Wichtige Ansätze	Einzelne Handlungsschritte	Was ist zu berücksichtigen?
Anstoßen der innergewerkschaftlichen Diskussion zum Thema alters- und altersgerechte Erwerbsarbeit	<ul style="list-style-type: none"> – Leitantrag zum Thema auf Gewerkschaftskongress einbringen – Artikel im Gewerkschaftsorgan veröffentlichen 	
Überzeugung der hauptamtlichen Strukturen auf Bezirksebene	<ul style="list-style-type: none"> – Gespräche mit Betreuern vor Ort – Organisation von Workshops – Betriebsräte-Verteiler zur Information nutzen – Arbeitsbelastungen gewerbe- und altersspezifisch aufbereiten – Faltblätter zum Thema verbreiten 	Problemformulierung: <ul style="list-style-type: none"> – Es geht um die 40-jährigen – Es geht um die Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit
Einrichtung von Projektgruppen innerhalb der Gewerkschaften	<ul style="list-style-type: none"> – Kompetenzen, Budget etc. definieren – Diskussionsforum im Internet bieten – DGB-Bildungswerke als Info-Börse nutzen 	Gewerkschaftsvorstand einbeziehen
Unterstützung von Betriebs- und Personalräten	<ul style="list-style-type: none"> – Betriebs- und Personalräte für die Themen Arbeitszeit und langfristiges Personalmanagement sensibilisieren 	
Definition und Durchführung von Pilotprojekten	<ul style="list-style-type: none"> – Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertreter in Aufsichtsräten ansprechen 	

Tab. 4: Gewerkschaftliche Informations- und Öffentlichkeitsarbeit

Um das diskutierte Thema in die Betriebe zu tragen, müssen in erster Linie die **Bezirksverbände** in die Lage versetzt werden, eine entsprechende Kampagne durchzuführen. Die hauptamtlichen Gewerkschaftsvertreter sollten den Arbeitnehmern im Rahmen ihrer Betreuungsarbeit den gegenwärtigen Handlungsbedarf verdeutlichen und den oft noch bestehenden Vorbehalten gegenüber einer Verlängerung der individuellen Lebensarbeitszeit begegnen. Hierfür benötigen sie die besondere Unterstützung der übergeordneten Gewerkschaftsebenen. Argumentationshilfen müssen z. B. in Gesprächen oder Workshops entwickelt und vermittelt werden. Des weiteren müssen Informationen über physische und psychische Arbeitsbelastungen in präsentierbarer Form verfügbar sein. Schließlich sind auch bei der Kampagnenarbeit **Best-Practice-Beispiele** wichtig, um Handlungserfolge zu veranschaulichen. Entsprechende Projekte können z. B. über die bestehenden Kontakte zu den Aufsichtsräten großer Firmen ermittelt werden.

3.2.3. Alterns- und altersgerechtere Qualifizierung und Weiterbildung

Auch die kontinuierliche Qualifizierung der Beschäftigten stellt ein gemeinsames Interesse von Arbeitgebern und Arbeitnehmern dar. Daher ist von den Gewerkschaften die Weiterbildungsbereitschaft sowohl bei den Beschäftigten als auch bei den Unternehmen zu fördern (vgl. Tabelle 5).

Zum **Abbau von Hemmschwellen** bei der Inanspruchnahme von Weiterbildungsangeboten können die Gewerkschafts- und Betriebs- bzw. Personalratsvertreter eine Pilotenfunktion für die Beschäftigten übernehmen, indem sie z. B. Coaching-Seminare zur Planung des weiteren Berufsweges anbieten. Wichtig ist in diesem Zusammenhang die Vermittlung von Bildungsangeboten, die der Lebenssituation der Beschäftigten Rechnung tragen. Fernkursen ist in dieser Hinsicht eine große Bedeutung beizumessen, weil sie den Arbeitnehmern eine zeitliche und räumliche Flexibilität gestatten und dadurch die Weiterbildung mit der Berufstätigkeit und dem Familienleben der Arbeitnehmer leichter vereinbar ist.

Die **Bereitschaft zur Förderung der Weiterbildung durch die Unternehmen** kann durch die Gewerkschaften mittels Werbekampagnen gesteigert werden. Diese sollten den vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels bestehenden Nutzen der Mitarbeiterqualifizierung für die Unternehmen herausstellen. Als eine langfristige Perspektive stellt sich die Beratung der Unternehmen bei der Einführung von Bildungsanreizen für die Mitarbeiter dar.

Die **Einbindung der beruflichen Weiterbildung in Tarifvereinbarungen** ist ein weiterer strategischer Ansatz. Durch die Festschreibung eines individuellen Weiterbildungsanspruchs der Arbeitnehmer, die Anrechenbarkeit von Fortbildungszeiten auf die Arbeitszeit sowie deren positive Berücksichtigung beim Rentenbezug kann eine wesentliche Voraussetzung für lebenslange Lernprozesse geschaffen werden. Umstritten ist bei den Gewerkschaften die Frage, ob die **Einführung neuer Tariflohnstrukturen**, bei denen die Höherstufung u. a. an die Bildungsteilnahme geknüpft wird, ein gangbarer Weg ist, um eine von den Unternehmen mitgetragene Weiterbildungsinitiative nachhaltig zu fördern. Zwar steigt der Anreiz zur Weiterbildung für die Erwerbstätigen, allerdings ist zu befürchten, dass die Arbeitgeber die Qualifizierung der Mitarbeiter blockieren werden, wenn sie nach absolvierten Bildungsmaßnahmen zur Zahlung höherer Löhne verpflichtet sind.

Die Motivation der Beschäftigten zur Inanspruchnahme von Weiterbildungsangeboten muss möglichst frühzeitig ansetzen. Die Reaktivierung der Weiterbildungsbereitschaft wird um so aufwendiger, je weiter die Erstausbildung der Arbeitnehmer zurückliegt. **Berufsbilder und Prüfungsordnungen** sollten so gestaltet werden, dass sie ein lebenslanges Lernen unterstützen, z. B. durch Modulsysteme, die auf die Erstausbildung aufsetzen und den Bildungshorizont der Arbeitnehmer stetig erweitern. Dadurch werden auch Möglichkeiten des Tätigkeitswechsels in angrenzende Berufsfelder eröffnet. Insbesondere überfachlichen Kompetenzen, wie Fremdsprachenkenntnisse, Methodenwissen und neue Medien, sind in diesem Zusammenhang eine große Bedeutung beizumessen. Langfristig ist eine intensivere Zusammenarbeit mit den Kammern notwendig, um in Prüfungsordnungen bereits in der Erstausbildung Anknüpfungspunkte für die Weiterqualifizierung zu schaffen.

Handlungsansätze für
überbetriebliche
Akteure zur Gestaltung
einer alters- und
altersgerechteren
Erwerbsarbeit

Wichtige Ansätze	Einzelne Handlungsschritte	Was ist zu berücksichtigen?
Motivierung der Beschäftigten zum lebenslangen Lernen	<ul style="list-style-type: none"> – Erarbeitung ansprechender Argumentationen für Belegschaften – Hemmschwellen abbauen durch Coaching-Projekte, Fernkurse – Jobrotation als Anreiz zur Qualifizierung – Weiterbildung als fester Bestandteil der Personalplanung 	<ul style="list-style-type: none"> – Lernen zwischen den Generationen – Betriebs- und Personalräte informieren und unterstützen – Lernphasen bei der betrieblichen Altersvorsorge berücksichtigen – Signale setzen: „Wir wollen Ältere!“
Steigerung der Bereitschaft der Unternehmen, Weiterbildung zu fördern	<ul style="list-style-type: none"> – Mit Werbekampagnen Bewusstsein dafür schaffen, dass Weiterbildung im Interesse der Unternehmen liegt 	<ul style="list-style-type: none"> – Anreize zur Weiterbildung für die Beschäftigten schaffen
Einbindung der Weiterbildung in die Tarifverträge	<ul style="list-style-type: none"> – Berücksichtigung des lebenslangen Lernens in Gruppenarbeitskonzepten – Tarifliche Eingruppierungsstrukturen anpassen, z. B. Gruppenzulagen an Weiterbildung binden 	<ul style="list-style-type: none"> – Individuellen Anspruch auf Weiterbildung in Tarifverträge einbinden – Anrechenbarkeit von Fortbildungen auf die Rente – [Neue Entlohnungsstrukturen schaffen]
Anpassung der Berufsbilder und Ausbildungspläne	<ul style="list-style-type: none"> – Lebenslanges Lernen in Prüfungsordnungen integrieren – Bezug der Erstausbildung zur Weiterbildung herstellen – Ausbaufähige Modelle entwickeln, die auf der Erstausbildung aufsetzen 	<ul style="list-style-type: none"> – Prüfer qualifizieren – Zusammenarbeit mit Kammern intensivieren und Einfluss auf Prüfungsordnungen und Berufsbilder ausweiten – Einflussnahme als Sozialpartner in Verhandlungen nutzen
Beteiligung aller Alters- und Qualifikationsgruppen an der Weiterbildung	<ul style="list-style-type: none"> – Qualifizierung auch ungelernerter und lernungewohnter Arbeitnehmer – Einsatz Älterer als Trainer – Altersgemischte Arbeitsgruppen 	<ul style="list-style-type: none"> – Angebote zur Qualifizierung schaffen, aber keine Verpflichtung

Tab. 5: Förderung einer alters- und altersgerechteren Qualifizierung

Eine Voraussetzung dafür, dass alle Alters- und Qualifikationsgruppen in kontinuierliche Lernprozesse integriert werden, ist die aktive **Unterstützung der Arbeitnehmer durch die Unternehmen**. Solange Aus- und Weiterbildung kein fester Bestandteil der betrieblichen Personalentwicklung ist, ist es schwierig, Arbeitnehmern direkte Anreize für die Weiterbildung zu vermitteln. Indirekte Anreize zur Weiterbildung können aber auch von entsprechend angepassten Arbeits- und Lernformen ausgehen, wie z. B. in Lernsituationen, in denen jüngere und

ältere Arbeitnehmer zusammenarbeiten, sich gegenseitig Wissen vermitteln und es gemeinsam anwenden. Allerdings ist auch für solche indirekten Bildungsmaßnahmen die Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern nötig. Als eine lernförderliche Arbeitsorganisation ist die **Gruppenarbeit** anzusehen. Richtig organisiert, ermöglicht sie durch den ganzheitlichen Zuschnitt von Arbeitsaufgaben, durch selbstorganisiertes Arbeiten und Tätigkeitswechsel innerhalb der Arbeitsgruppe, auch kontinuierlich Lernerfolge nah am Arbeitsplatz zu erzielen. Durch die Zusammenstellung altersgemischter Arbeitsgruppen und durch die finanzielle Honorierung der Bildungsbereitschaft der Arbeitnehmer können die Potenziale der Gruppenarbeit genutzt werden.

3.2.4. Präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz

Bei der Förderung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes durch die Gewerkschaften muss es zum einen um die Prävention von arbeitsbedingten Gesundheitsgefährdungen und zum andern um die Rehabilitation von Arbeitnehmern mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen gehen (vgl. Tabelle 6).

Die **Erhaltung der Arbeitsfähigkeit im erlernten bzw. ausgeübten Beruf** kann durch einen Präventionsansatz gefördert werden, der sowohl die individuelle Gesundheit der Arbeitnehmer als auch die technischen und sozialen Arbeitsbedingungen berücksichtigt. Zu den technischen Arbeitsbedingungen gehört die Ergonomie am Arbeitsplatz, z. B. beim Ausführen von Hebe- oder Tragetätigkeiten, sowie die Arbeitsgestaltung, die durch Arbeitszeiten, Dienstpläne, Arbeitsabläufe etc. bestimmt wird. Mit den sozialen Arbeitsbedingungen sind Aspekte der Teamarbeit, der Selbstbestimmtheit im Arbeitsprozess und der Qualifikation angesprochen.

Wichtige Ansätze	Einzelne Handlungsschritte	Zusätzlicher Entwicklungsbedarf
Erhaltung der Arbeitsfähigkeit im erlernten bzw. ausgeübten Beruf	<ul style="list-style-type: none"> – Umfassender Präventionsansatz: Einbeziehung der individuellen Gesundheit, der technischen und sozialen Arbeitsbedingungen – Unterstützung des Betriebsrats im betrieblichen Arbeitsschutzausschuss – Einfluss im Rahmen der paritätisch besetzten Gremien bei Berufsgenossenschaften, Krankenkassen und Gewerbeaufsicht nutzen 	<ul style="list-style-type: none"> – Umfassenden Bewusstseinswandel aller Akteure unterstützen – Überwindung der Abgrenzung der Sozialversicherungsträger
Ermöglichung der Beschäftigungsfähigkeit im veränderten Berufsbild	<ul style="list-style-type: none"> – Rehabilitation in Betriebsvereinbarungen regeln – Tätigkeitswechsel durch „internes“ und „externes“ Arbeitsamt erleichtern 	<ul style="list-style-type: none"> – Aufhebung der Trennung von individueller Prävention und Arbeitsplatzgestaltung

Tab. 6: Förderung eines präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutzes

Handlungsansätze für
überbetriebliche
Akteure zur Gestaltung
einer alters- und
altersgerechteren
Erwerbsarbeit

Die Gewerkschaften sollten ihren Einfluss nutzen, um diesem umfassenden Präventionsbegriff sowohl in der Betriebsratsarbeit als auch im Rahmen ihrer Tätigkeit in den paritätisch besetzten Gremien des Arbeits- und Gesundheitsschutzes zu einer höheren Akzeptanz zu verhelfen.

Um gesundheitlich beeinträchtigten Arbeitskräften die Weiterbeschäftigung im Betrieb zu ermöglichen, ist die Förderung der **Regelung von Rehabilitationsmaßnahmen durch Betriebsvereinbarungen** ein wichtiges gewerkschaftliches Instrument. Betriebs- und Personalräte sind bei entsprechenden Bemühungen zu unterstützen. Die Suche nach alternativen Einsatzmöglichkeiten für Rehabilitanden sollte darüber hinaus durch „interne“ Arbeitsämter erleichtert werden, die vor der Neubesetzung von Stellen die Möglichkeit interner Wechsel durch den Abgleich von Stellen- und Qualifikationsprofilen abwägen. Auch die „externen“ Arbeitsämter sollten sich stärker um die Wiedereingliederung von Rehabilitationsfällen in den Arbeitsmarkt bemühen. Entsprechende Ansätze können durch die Gewerkschaften unterstützt werden.

Eine langfristig zu verfolgende Aufgabe für die Gewerkschaften ist die Unterstützung eines **Bewusstseinswandels** aller im Arbeits- und Gesundheitsschutz tätigen Akteure. Notwendig hierfür ist die Anwendung eines **Gesundheitsbegriffs**, der den Zusammenhängen zwischen den Bereichen betriebliche Gesundheitsförderung und Arbeitssicherheit Rechnung trägt. Die institutionelle Trennung beider Bereiche erschweren zur Zeit noch die Umsetzung integrierter Gesundheitskonzepte.

3.3. Handlungsmöglichkeiten und -ansätze für Kammern

3.3.1. Die Handlungsmöglichkeiten im Überblick

Kammerinterne Politik

Um das Vorgehen der Kammerbereiche Arbeitsmarktpolitik, Informations- und Öffentlichkeitsarbeit, Bildung und Beratung zu koordinieren und damit eine Strategieentwicklung in der Kammer zu ermöglichen, ist es notwendig, das Thema der altersgerechten Erwerbsarbeit in die **Kammergremien** hinein zu tragen, dort zu diskutieren und die Entscheidungsträger auf allen Ebenen zur Unterstützung geeigneter Maßnahmen zu bewegen. Nur durch die koordinierte interne „Vermarktung“ ist es möglich, das Thema dauerhaft in die Kammerarbeit zu integrieren.

Ziel der internen Kommunikation ist es nicht zuletzt, den **Kompetenzaufbau innerhalb der Kammer** voranzutreiben. Letztlich sollte die Kammer als Arbeitgeber in der Qualifizierung der eigenen Beschäftigten beispielgebend sein. Hier ist auch die Möglichkeit zu sehen, das Ehrenamt, das zu einem Großteil von älteren aktiven Arbeitnehmern wahrgenommen wird, zu fördern und das dort vorhandene Erfahrungswissen in die Diskussion um geeignete Maßnahmen zur Förderung einer altersgerechten Erwerbsarbeit einzubeziehen.

Informations- und Öffentlichkeitsarbeit, Marketing

Um ein adäquates Informations- und Beratungsangebot für die Betriebe entwickeln zu können, besteht zunächst die Notwendigkeit, die **Auswirkungen der demografischen Veränderungen in den Betrieben** der jeweiligen Kammerbezirke genau zu erfassen. Die Industrie- und Handelskammern können hierfür beispielsweise die turnusmäßig durchgeführte Konjunkturbefragung nutzen, indem Fragen nach dem gegenwärtigen und zukünftigen Personal- und Qualifikationsbedarf sowie nach dem gegenwärtigen Weiterbildungsverhalten der Belegschaften mit aufgenommen werden. Die Durchführung solcher **Betriebsbefragungen** ist auch in einer Zusammenarbeit von Industrie- und Handelskammern und Handwerkskammern denkbar. Die dadurch gewonnenen Informationen sind die Grundlage für ein systematisches **Bildungsmarketing**, dass vor allem die Bedürfnisse der kleinen und mittleren Betriebe berücksichtigen sollte, da hier der Bedarf an Beratung und Information am größten ist.

Die Aufklärung über die Auswirkungen der demografischen Entwicklung auf die Arbeitswelt kann durch die Pressearbeit der Kammern, in Vorträgen und auf speziellen Veranstaltungen zum Thema umgesetzt werden. Für die **Informationsarbeit** bezüglich der volkswirtschaftlichen Probleme, die der demografische Wandel mit sich bringt, sind die Dachverbände DIHT und ZDH einzubinden. Eine Aufgabenteilung empfiehlt sich nicht zuletzt angesichts der begrenzten Mittel, die den Kammern für die Bearbeitung dieses Themas in der Regel zur Verfügung stehen. Die **Bildung von Netzwerken** wird daher als besonders wichtig erachtet. So kann die Öffentlichkeitsarbeit mit anderen Institutionen in der jeweiligen Region wie z. B. den Innungen, den Arbeitsämtern, Berufsgenossenschaften oder Gewerkschaften koordiniert werden. Auch die kammerübergreifende Zusammenarbeit, insbesondere im Bereich des Marketings, sollte ausgebaut werden.

Anpassung bzw. Entwicklung von Qualifikationsangeboten

Im Zuge der Sensibilisierungsarbeit sollten durch die Kammern auch Lösungsangebote unterbreitet werden. Hier spielt die **Aus- und Weiterbildung** eine herausragende Rolle. Insbesondere im Bereich der neuen Informations- und Kommunikationstechniken besteht ein Bedarf an Seminaren, die speziell auf die Bedürfnisse älterer Arbeitskräfte zugeschnitten sind. Weitere **altersspezifische Angebote** können individuell nach dem Bedarf der Unternehmen konzipiert werden. Neben der allgemeinen Weiterbildung ist die **Weiterentwicklung der Aufstiegsfortbildung** ein wichtiger Handlungsansatz. Da die bisherigen Angebote zumeist in der ersten Hälfte des Erwerbslebens ausgeschöpft werden, haben ältere Erwerbstätige kaum Möglichkeiten, sich in dieser Hinsicht kontinuierlich weiterzuentwickeln. Durch die Entwicklung stärker **modularisierter Lehrgänge** besteht die Möglichkeit, berufsbegleitende Fortbildungen anzubieten und an das Qualifikationsniveau und die Lerngewohnheiten älterer Arbeitnehmer und auch Arbeitsloser anzupassen. Bei der Entwicklung zertifizierter Maßnahmen ist die Zusammenarbeit mit dem DIHT bzw. dem ZDH notwendig.

Um das Bildungsangebot der Kammern und auch der anderen Bildungsträger in den Regionen für die Unternehmen und Arbeitnehmer übersichtlicher zu gestalten, empfiehlt sich die Ent-

Handlungsansätze für
überbetriebliche
Akteure zur Gestaltung
einer alters- und
altersgerechteren
Erwerbsarbeit

wicklung eines **einheitlichen Qualitätskonzeptes**. Im Zusammenhang mit der altersgerechten Qualifizierung sollte der Aspekt der Zielgruppenausrichtung besondere Berücksichtigung finden, z. B. indem die besondere Eignung von Maßnahmen für ältere Arbeitnehmer oder Arbeitslose entsprechend gekennzeichnet werden. Durch die Initiierung von regionalen Weiterbildungsverbänden unter Einbezug der in der Region ansässigen Bildungsträger kann beispielsweise eine Plattform geschaffen werden, auf der einheitliche Qualitätsmerkmale entwickelt, Angebote koordiniert und übersichtlich vermarktet werden können.

Weiterbildungs- und Laufbahnberatung für Unternehmen und Arbeitnehmer

Mit entsprechenden **Beratungsangeboten** können die Kammern eine **kontinuierliche Personalentwicklung** in den Betrieben und das lebenslange Lernen der Beschäftigten unterstützen. Die Beratung kann von der betrieblichen Bedarfsanalyse über die Erstellung von Qualifizierungsplänen bis hin zur individuellen Laufbahnberatung einzelner Arbeitnehmer im Betrieb reichen. Die Auslagerung der Personalentwicklung und deren überbetriebliche Organisation kann ebenfalls durch die Kammern initiiert werden. Ein Modell, das vor allem für kleinere Betriebe interessant ist, ist die Gründung von überbetrieblichen Aus- und Weiterbildungsringen, die es ermöglichen, Mitarbeiter durch Hospitationen in den beteiligten Betrieben praxisnah zu schulen.

Integrierte Beratungsangebote zur alters- und altersgerechten Beschäftigung

In integrierten Beratungsansätzen für Unternehmen können viele der bisher genannten Einzelaspekte miteinander verbunden werden. Der Schlüssel liegt in einer **kombinierten Beratung in Fragen der Personal- und Organisationsentwicklung**, die es ermöglicht, Betrieben in Strukturanpassungsprozessen die notwendige Unterstützung zu geben. Neben den bereits genannten Aspekten (Bedarfsanalyse, Aufstellung von Qualifizierungsplänen, deren Umsetzung, die Planung des Personaleinsatzes) spielt dabei auch die **Diversifizierung der Geschäftsaktivitäten** durch die Entwicklung neuer Geschäftsfelder, die im Handwerk beispielsweise verstärkt im Dienstleistungsbereich liegen können, eine wesentliche Rolle. Ältere Arbeitnehmer bekommen dadurch die Möglichkeit, ihr Erfahrungswissen weiterhin produktiv einzusetzen. Solche Beratungsmaßnahmen können die Kammern zunächst in **Modellprojekten** mit aufgeschlossenen Unternehmen umsetzen.

Des Weiteren bekommen die Aspekte des **Wissensmanagements** und der **Flexibilisierung von Organisationsstrukturen** beim sogenannten Change-Management eine besondere Bedeutung. Hierfür ist die Vermittlung von **Schlüsselqualifikationen** wie z. B. Selbstorganisation, Zeitmanagement und Kommunikation besonders relevant. Die Kompetenzen der Mitarbeiter müssen nicht nur auf den unmittelbaren Arbeitsbereich bezogen, sondern bereichsübergreifend entwickelt werden – ein Bedarf, der vor allem für KMU gesehen wird. Die Kammern können durch ihren guten Zugang zu den Betrieben solch einen individuellen Beratungsansatz anregen.

Beratungs- und Vermittlungsangebote für den alters- und altersgerechten Arbeitseinsatz und Tätigkeitswechsel

Den altersgerechten Arbeitseinsatz der Erwerbstätigen können die Kammern auch durch die **Stellenvermittlung** auf dem Arbeitsmarkt fördern. Neben der Arbeitnehmerberatung bei einem gewünschten zwischenbetrieblichen Tätigkeitswechsel können in Kooperation mit den Arbeitsämtern oder privaten Unternehmen auch **regionale Stellenbörsen oder Personal-Leasing-Agenturen** eingerichtet werden, die die Unternehmen mit älteren veränderungswilligen Arbeitnehmern, arbeitslosen Fachkräften sowie mit Frühverrenteten, die noch eine Tätigkeit ausüben wollen, zusammenbringen. Dieser Weg zur Deckung des Fachkräftebedarfs der Unternehmen ist bisher kaum beschritten worden. Modellprojekte, die diese Ideen aufnehmen, können von den Kammern angestoßen werden.

Das von den Kammern bereits bearbeitete Gebiet der **Existenzgründungsberatung** kann die **Zielgruppe der älteren Arbeitnehmer und Arbeitslosen** stärker einbeziehen. Geschäftsfelder für berufserfahrene Fachkräfte liegen beispielsweise im Bereich Beratung und Training oder in den sozialen Dienstleistungen, in denen vor allem die sozialen Kompetenzen älterer Arbeitnehmer gefragt sind.

Arbeitsmarkt- und Tarifpolitik

Die tariflichen Rahmenbedingungen haben einen maßgeblichen Einfluss auf die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer. Starre Lohnstrukturen stellen eher ein Hemmnis für die Neueinstellung Älterer dar. Zwar haben die Kammern keinen direkten Zugang zur Tarifebene, sie können aber ihren **Einfluss auf die Tarifparteien** auf der regionalen Ebene entsprechend nutzen. Des Weiteren können sie die **Unternehmen bei der Umsetzung bestehender überbetrieblicher Regelungen beraten**, wie z. B. des Teilzeit- und Altersteilzeitgesetzes. So werden die durch das Altersteilzeitgesetz gegebenen Möglichkeiten, den Wissenstransfer von Alt zu Jung zeitlich koordiniert stattfinden zu lassen und dabei altersgerechte Arbeitsbedingungen zu schaffen, von den Unternehmen vielfach nicht wahrgenommen.

3.3.2. Informations- und Öffentlichkeitsarbeit

Im Bereich Informations- und Öffentlichkeitsarbeit/Interessenvertretung stehen den Kammern mit der Gremienarbeit, der Medienarbeit und der Durchführung von Veranstaltungen **drei Kanäle** zur Verfügung, über die eine systematische Sensibilisierung für das Thema „Altersgerechte Qualifizierung und Beschäftigung“ möglich wird (vgl. Tabelle 7).

In der gewählten Reihenfolge kommt eine Priorisierung der Handlungsansätze zum Ausdruck. So ist die inhaltliche Abstimmung der Informations- und Öffentlichkeitsarbeit über die kammerinternen Gremien die Voraussetzung für die weitere Medienarbeit, über die wiederum eine Nachfrage nach Veranstaltungen zum Thema erzeugt werden kann.

Wichtige Ansätze	Einzelne Handlungsschritte
Gremienarbeit:	
<ul style="list-style-type: none"> – Die regionalen und überregionalen kammerinternen Gremien nutzen, um für das Thema zu sensibilisieren – Sonstige regionale und überregionale Gremien zur Interessenvertretung nutzen 	<ul style="list-style-type: none"> – In Vollversammlung oder Berufsbildungsausschuss über demografische Entwicklung und ihre betrieblichen Auswirkungen aufklären – durch die Vermittlung der Stärken älterer Arbeitnehmer zum Abbau von Vorurteilen gegenüber Älteren beitragen
Medienarbeit:	
<ul style="list-style-type: none"> – Kammereigene Medien nutzen: Kammerzeitschrift, Rundschreiben, Broschüren, Internet – Presse, Funk, Fernsehen (regional und überregional) 	<ul style="list-style-type: none"> – Artikel mit Informationen über Qualifizierungsbedarf älterer Arbeitnehmer und Qualifizierungsmöglichkeiten – Fördermöglichkeiten von Maßnahmen nennen
Veranstaltungen:	
<ul style="list-style-type: none"> – Informationsveranstaltungen – Workshops – Symposien 	

Tab. 7: Informations- und Öffentlichkeitsstrategie für die Kammern

Über die **kammerinterne Gremienarbeit** auf der Bezirks- und Bundesebene sind in erster Linie Informationen über den demografischen Wandel und seine Auswirkungen auf die Betriebe zu vermitteln sowie das vorherrschende Defizitmodell von älteren Arbeitnehmern gerade auch im Hinblick auf den gegenwärtig zunehmend beklagten Fachkräftemangel zu revidieren. Weitere regionale und überregionale Gremien sind zu einem späteren Zeitpunkt in die Informations- und Öffentlichkeitsarbeit mit einzubeziehen.

Die **Medienarbeit** bezieht sich zunächst auf die Nutzung der kammereigenen Medien, die sich an die Betriebe im Kammerbezirk richten. Hier kann gezielt über Weiterbildungsmöglichkeiten für ältere Arbeitnehmer informiert werden. Da der Aspekt der Finanzierung von Bildungsmaßnahmen ausschlaggebend für ihre Inanspruchnahme ist, sollten auch Informationen über die Kosten und ggf. über externe Fördermöglichkeiten gegeben werden. Artikel in regionalen und überregionalen Zeitungen sowie Beiträge im Funk und im Fernsehen bedürfen wiederum der längeren Vorbereitung. Sie sollten mittelfristig die Publikationen in den kammereigenen Medien ergänzen.

Die Durchführung von **Veranstaltungen** ist wesentlich von den zur Verfügung stehenden Ressourcen abhängig. Kurzfristig werden hier nur geringe Spielräume gesehen.

Auch die Informations- und Öffentlichkeitsarbeit bedarf der **kammerinternen Abstimmung**. Hier werden wiederum die Hauptgeschäftsführung sowie die Fachabteilungen Berufliche Bildung und Volkswirtschaft als wichtigste Ansprechpartner gesehen. Des Weiteren ist das Präsidium, zu dessen Aufgabe nicht zuletzt die Außerdarstellung der Kammern gehört, in die Öffentlichkeitsarbeit einzubeziehen.

3.3.3. Entwicklung altersspezifischer Qualifikationsangebote

Mit altersgerechten Qualifizierungsmaßnahmen ist gezielt die Gruppe der **älteren Erwerbstätigen** verstärkt anzusprechen (vgl. Tabelle 8). Notwendig ist die Erhöhung der Weiterbildungsbereitschaft sowohl auf Seite der Unternehmen als auch auf Seiten der Arbeitskräfte selbst. Zu den **Zielgruppen** für die Durchführung von Maßnahmen gehören dementsprechend

- Unternehmen und Führungskräfte,
- Beschäftigte in Berufsgruppen, die von dem Phänomen der begrenzten Tätigkeitsdauer besonders betroffen sind,
- berufserfahrene Arbeitnehmer ab dem 50. Lebensjahr,
- ältere Arbeitslose sowie
- Berufsrückkehrerinnen.

Die **vorbereitenden Maßnahmen** zur Entwicklung altersspezifischer Weiterbildungsangebote sind dementsprechend zunächst in der **Sensibilisierung** von Unternehmen und Arbeitnehmern für die Notwendigkeit einer kontinuierlichen Qualifizierung auch der älteren Beschäftigten zu sehen. Dies kann im Rahmen der bestehenden Kammerstrukturen dadurch geleistet werden, dass das Thema verstärkt auf den Personalleiterkonferenzen und in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit aufgegriffen wird. Im nächsten Schritt ist der **Bedarf an altersgerechten Weiterbildungsangeboten** zu ermitteln, beispielsweise mit dem bereits bestehenden Instrument der Konjunkturumfrage. Hier können Fragen nach der Altersstruktur der Belegschaften und dem betrieblichen Qualifizierungsbedarf aufgenommen werden. Ein weiterer Ausgangspunkt für die Erfassung des **betriebspezifischen Qualifizierungsbedarfs** ist die Innovationsberatung und betriebswirtschaftliche Erstberatung der Kammern. Im Gegensatz zur allgemeinen Information über das kammereigene Bildungsangebot bietet die Betriebsberatung die Möglichkeit, den Betrieben Qualifizierungsangebote für alternde und ältere Belegschaften nahe zu bringen und dabei auf den jeweiligen Qualifizierungsbedarf einzugehen.

Altersgerechte Qualifizierungsmaßnahmen müssen bedarfsgerecht und daher möglichst individuell ausgerichtet sein und sowohl fachliche als auch soziale Kompetenzen vermitteln (vgl. Tabelle 9). In Zusammenarbeit mit den Unternehmen sind daher **Maßnahmen und Konzepte zu entwickeln**, die zum einen am betriebspezifischen Qualifikationsbedarf und zum anderen an den individuellen Qualifikationsprofilen der Arbeitnehmer ausgerichtet sind. Allgemein besteht insbesondere im EDV-Bereich ein Bedarf an altersspezifischen Seminaren. Weiterhin können Arbeitnehmer, für die eine Mischstätigkeit oder gar ein Tätigkeitswechsel angezeigt ist, verstärkt mit Ausbildungsaufgaben sowie mit dem Management von Umwelt-, Qualitäts- und Sicherheitsfragen betraut werden. Die Kammern können sich darum bemühen, erfahrene

Ziele	Zielgruppen		
	Unternehmen	Erwerbs- tätige	Nicht- Erwerbstätige
Sensibilisierung/Verankerung des lebenslangen Lernens in den Köpfen	×	×	×
Wettbewerbsfähigkeit erhalten	×		
Arbeitskräftepotenzial erhalten und steigern	×		
Fachkräftemangel vermeiden	×		
Neue Perspektiven für ältere Mitarbeiter aufzeigen	×		
Organisationsentwicklung in Verbindung mit lebenslangem Lernen ermöglichen	×		
Vermittlung notwendiger Qualifizierungen, die der Marktentwicklung entsprechen		×	×
Qualifikationen aktualisieren		×	×
Auf neue Einsatzfelder vorbereiten		×	×
Integration durch Qualifizierung			×

Tab. 8: Qualifizierung Älterer – Ziele und Zielgruppen

Arbeitnehmer für die entsprechenden Zertifikatslehrgänge zu gewinnen. Der Ausbau der Aufstiegsfortbildung für Ältere ist hingegen ein Thema, das auf der Bundesebene (DIHT bzw. ZDH) umgesetzt werden muss. Bestrebungen in diese Richtung können von den einzelnen Kammern über die bereits bestehenden Gremien, so z. B. über den Berufsbildungsausschuss, angestoßen werden.

Um die Akzeptanz für altersgerechte Qualifizierungsmaßnahmen bei den Unternehmen und bei den Arbeitnehmern zu erzeugen bzw. zu erhöhen, müssen angepasste Lernbedingungen für berufserfahrene Arbeitnehmer geschaffen werden. Dabei sind die stigmatisierenden Effekte altersspezifischer Angebote zu vermeiden. Deshalb sollten die folgenden **methodisch-didaktischen Ansätze** berücksichtigt werden:

- Bei der Entwicklung von Weiterbildungskonzepten, Ausbildungsplänen und -regularien ist auf die Bildungsteilnehmer aus unterschiedlichen Altersgruppen einzugehen.
- Gruppendynamische Weiterbildung ist zu fördern, der Austausch von Wissen und Erfahrung unter den Arbeitnehmern zu ermöglichen, Lerngruppen altersgemischt zusammenzustellen und das Alter der Trainer zu berücksichtigen.
- Die Qualifizierung sollte möglichst praxisnah durch In-House-Kurse und On-the-Job-Training erfolgen.
- Die formale Qualifizierung ist z. B. durch Wochenendseminare oder Abendkurse berufsbegeleitend zu ermöglichen, Lehrgänge sollten auf maximal 300 Unterrichtsstunden ausgerichtet werden,

Wichtige Ansätze	Einzelne Handlungsschritte
Vorbereitende und begleitende Maßnahmen:	
<ul style="list-style-type: none"> – Sensibilisierung der Unternehmen für eine kontinuierliche Personalentwicklung – Erfassung des Qualifikationsbedarfs – Stärkung der Motivation der Mitarbeiter zur Weiterbildung 	<ul style="list-style-type: none"> – Halten entsprechender Vorträge auf der Personalleiterkonferenz – Intensivierung der Betriebsberatung – Befragung in Betrieben – Einflechten von Zusatzfragen zur Altersstruktur, Beteiligung an Weiterbildung etc. in der Konjunkturumfrage der IHK – Breite Streuung von Informationen durch die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
Entwicklung altersspezifischer Lernformen und -inhalte:	
<ul style="list-style-type: none"> – Lernangebote an den Bedarf von älteren Arbeitnehmern anpassen – Ausbildung älterer Arbeitnehmer zum Trainer und Ausbilder – Ausbildung älterer Arbeitnehmer im Umwelt-, Qualitäts- und Sicherheitsmanagement – Ausbau der Aufstiegsfortbildung für Ältere – Entwicklung von Tele-Learning-Angeboten für Ältere 	<ul style="list-style-type: none"> – (Wieder-) Aufnahme von EDV-Kursen für Ältere in das Bildungsprogramm – Berücksichtigung des Alters bei der Zusammenstellung von Lerngruppen – Bildung altersgemischter Gruppen – Individualisierung der Qualifizierungsangebote für die Betriebe – Aktive Ansprache geeigneter älterer Arbeitnehmer für den Ausbilderlehrgang – Aktive Ansprache älterer Arbeitnehmer für die entsprechenden Lehrgänge – Ansprache des Themas auf dem Berufsbildungsausschuss des DIHT bzw. ZDH

Tab. 9: Entwicklung altersgerechter Qualifikationsangebote

- Neue Medien sollten eingesetzt werden, um ein möglichst eigenständiges und selbstbestimmtes Lernen zu ermöglichen.

Für die erfolgreiche **Umsetzung** dieser Maßnahmen in konkrete Bildungsangebote ist ein **systematisches Bildungsmarketing** notwendig, das sich vorrangig auf die Zielgruppe der Geschäftsleitungen der Unternehmen ausrichten sollte, um

- die Sensibilität der Unternehmensführung für das Problem der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer zu steigern,
- brachliegendes Humankapital in den Betrieben zu aktivieren und
- die Fortbildung von älteren Arbeitskräften zu fördern.

Handlungsansätze für
überbetriebliche
Akteure zur Gestaltung
einer alters- und
altersgerechteren
Erwerbsarbeit

Das **Instrumentarium** für ein systematisches Bildungsmarketing besteht in **Beratungs- und Bildungsangeboten** der Kammern, die inhaltlich darauf ausgerichtet sein müssen,

- KMU bei der Personalentwicklung Hilfestellungen zu leisten,
- die Erfahrung älterer Arbeitnehmer bei der Erschließung neuer Geschäftsfelder zu nutzen und
- den Fachkräftemangel durch Qualifizierungsangebote für ältere Mitarbeiter zu entschärfen.

Für die Entwicklung und Vermarktung entsprechender Produkte müssen sowohl **interne als auch externe Akteure** einbezogen werden. In den **Kammern** müssen die inhaltliche Entwicklung von Bildungs- und Beratungsangeboten, der Bedarf an Ressourcen (finanzielle und Sachmittel, Räume, Personen etc.) sowie die Informations- und Öffentlichkeitsarbeit abgestimmt werden. Dies gestaltet sich als eine Querschnittsaufgabe der Kammerbereiche Betriebsberatung, Berufliche Bildung, Informations- und Öffentlichkeitsarbeit sowie der ehrenamtlichen Gremien.

Externe Partner werden in den Fachverbänden in der Region, dem Arbeitsamt und aufgeschlossenen Betrieben gesehen. Die Fachverbände können das Ziel der Diffusion altersgerechter Erwerbsbedingungen durch eigene Informations- und Beratungsangebote für die Mitgliedsunternehmen sowie in gemeinsamen Veranstaltungen mit den Kammern unterstützen, und die Arbeitsämter können die Vermittlung berufserfahrener arbeitsloser Fachkräfte durch ABM-Maßnahmen und andere Fördermöglichkeiten erleichtern. Aufgeschlossene Betriebe, mit denen Modellprojekte entwickelt und durchgeführt werden können, veranschaulichen die bestehenden Handlungsmöglichkeiten und können als Multiplikator auftreten und auf diese Weise die Motivation anderer Betriebe zur Nachahmung erhöhen.

3.4. Handlungsmöglichkeiten und -ansätze für Berufsgenossenschaften

3.4.1. Die Handlungsmöglichkeiten im Überblick

Weiterentwicklung der internen Kompetenzen der Berufsgenossenschaften

Intern müssen die Berufsgenossenschaften die **eigenen Kompetenzen weiterentwickeln**, um den im SGB VII formulierten erweiterten Präventionsauftrag umzusetzen und auch die sogenannten weichen Faktoren der Arbeitsgesundheit zukünftig stärker in den Arbeits- und Gesundheitsschutz zu integrieren. Hierbei ist auch für den Zusammenhang zwischen dem Alter der Beschäftigten und ihrer Arbeitsgesundheit zu sensibilisieren. Ein Weg, um die Thematik in den eigenen Reihen stärker ins Bewusstsein zu bringen, ist die Analyse der eigenen Personalstrukturen vor dem Hintergrund der Alterszusammensetzung.

Schulungsbedarf ist vor allem bei den **technischen Aufsichtsdienssten** zu sehen. Da die Aufsichtsbeamten einen regelmäßigen Kontakt zu den Firmen und den Versicherten haben, kommt

ihnen eine Art Brückenfunktion zu, um den erweiterten Arbeits- und Gesundheitsschutz in die Betriebe zu tragen. Die Voraussetzung hierfür ist allerdings, dass sie zusätzlich zur technischen Beratung auch betriebliche Arbeitsabläufe unter sozialpsychologischen Gesichtspunkten analysieren können.

Intensivierung der Informations- und Öffentlichkeitsarbeit

Ein Handlungsansatz besteht zunächst in der **Verbreitung von Informationen** über den demografischen Wandel und dessen Auswirkungen auf die Erwerbsarbeit sowie über den Beitrag, den ein präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit der Erwerbstätigen leisten kann. Möglichkeiten dazu bestehen in der Nutzung der berufsgenossenschaftlichen Medien (Mitgliedszeitschriften, Rundbriefe etc.), der Pressearbeit, in gezielten Informationsveranstaltungen für Unternehmen und Arbeitnehmer sowie in der Erstellung von Informationsmaterialien wie Broschüren, Internetangeboten und CD-Rom-Produkten.

Die inhaltliche Grundlage der Informations- und Öffentlichkeitsarbeit sollten **Daten aus firmen- und branchenbezogenen Untersuchungen zur Arbeitsgesundheit** bilden, die aber bislang unzureichend sind. Notwendig ist eine Sekundäranalyse von Erkenntnissen verschiedener Professionen wie z. B. der Arbeits- und Sozialpsychologie oder der Ergonomie unter dem Aspekt der altersspezifischen Gesundheitsgefährdung. Begleitend dazu sollten in eigenen Betriebs- und Branchenstichproben arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren unter dem Aspekt des Alters der Beschäftigten ermittelt und die Problematik in bereits laufende Projekte der Berufsgenossenschaften eingebracht werden. Dies kann z. B. unter Zuhilfenahme des sogenannten Arbeitsbewältigungsindex geschehen (vgl. Anhang 2).

Ein Hauptziel der Öffentlichkeitsarbeit ist die **Sensibilisierung der Unternehmen** für einen umfassenden Arbeits- und Gesundheitsschutz und für den alters- und alterngerechten Arbeits-einsatz der Mitarbeiter. Am einfachsten ist diese Überzeugungsarbeit durch die Verbreitung bereits vorhandener Lösungen für demografisch bedingte Personalprobleme zu leisten. Idealerweise können „Musterbetriebe für ältere Arbeitnehmer“ vorgestellt werden und zur Nachahmung anregen. Neben den Unternehmen müssen die **Erwerbstätigen** selbst für den Erhalt ihrer Arbeitsfähigkeit bis ins hohe Erwerbsalter hinein sensibilisiert werden. Hierfür sollten die Berufsgenossenschaften vermehrt Angebote zur Gesundheitsförderung machen. Ein weiteres Ziel der Informations- und Öffentlichkeitsarbeit muss die **Ausweitung des politischen Einflusses** der Berufsgenossenschaften, z. B. auf die Umsetzung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse in Rechtsvorschriften, sein. Die Berufsgenossenschaften müssen sich darum bemühen, unter dem Eindruck der stattfindenden demografischen Entwicklung den umfassenden Arbeits- und Gesundheitsschutz stärker in die arbeitspolitische Diskussion zu bringen.

Handlungsansätze für
überbetriebliche
Akteure zur Gestaltung
einer alters- und
alternsgerechteren
Erwerbsarbeit

Anpassung und Entwicklung von Seminarangeboten

Neben der Betriebsberatung ist die **Aus- und Weiterbildung im Arbeits- und Gesundheitsschutz** eine Hauptaufgabe der Berufsgenossenschaften. Auch in diesem Bereich muss der erweiterte Präventionsauftrag eine Umsetzung finden. Ansatzpunkte hierfür liegen in der Weiterbildung der Dozenten sowie in der Schulung der Moderatoren, die betriebliche Gesundheitszirkel moderieren.

Neben der Berücksichtigung altersspezifischer Aspekte der Arbeitsgesundheit in der bisherigen Bildungsarbeit ist aber auch die **gezielte Information der Unternehmen** notwendig. Dafür können z. B. Workshops durchgeführt werden, in denen Personalverantwortliche und sonstige Führungskräfte Personalentwicklungsprobleme und Möglichkeiten eines altersgerechten Arbeitseinsatzes der Mitarbeiter diskutieren. Darüber hinaus ist die **Neukonzeption von Seminaren**, z. B. zu den Themen der altersgerechten Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitseinsatzplanung und Ergonomie, nötig, um den Unternehmen Handlungsmöglichkeiten zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aufzuzeigen.

Entwicklung von Instrumenten zur Individual- und Betriebsberatung

In der **direkten Betriebsberatung** liegt ein wesentlicher Handlungsansatz für die Umsetzung eines wirksamen Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Die Unternehmen müssen ihre Verantwortung für die Gesundheit ihrer Beschäftigten erkennen und wahrnehmen. Führungspersonen, Sicherheitsfachkräfte und Planungsingenieure sind die direkten Ansprechpersonen für die berufsgenossenschaftliche Betriebsberatung, die über die Arbeitsplatzgestaltung hinaus den Arbeits- und Gesundheitsschutz auch in Managementprozesse und Unternehmensleitbilder integrieren muss. Neben der Beratung der Unternehmen muss zukünftig auch die **persönliche Beratung der Erwerbstätigen** ein größeres Gewicht bekommen. Die bereits umfangreich betriebene Rehabilitationsberatung sollte um einen Ansatz zur Individualprävention ergänzt werden, der die Beschäftigten bei der Auseinandersetzung mit dem Älterwerden im Beruf unterstützt. Ein strategisch sinnvoller Ansatz ist, ältere Arbeitnehmer mehr für den Arbeits- und Gesundheitsschutz zu interessieren und zur Übernahme entsprechender Aufgaben im Betrieb zu bewegen.

Weitere Multiplikatoren stellen die **Betriebs- und Personalräte** dar. Beratungsangebote der Berufsgenossenschaften sollten sich auf diese Klientel beziehen, um auch über diesen Weg die Notwendigkeit einer entsprechenden Arbeitsplatz- und Dienstplangestaltung zu thematisieren. Die technischen Aufsichtsbeamten haben weiterhin die Möglichkeit, das Thema des alters- und alternsgerechten Arbeitseinsatzes in die regelmäßigen Sitzungen der **Arbeitsschutzausschüsse** der Betriebe einzubringen und dort zusammen mit den betrieblichen Entscheidungsträgern Vorschläge für einen präventiven Arbeitseinsatz zu erarbeiten und umzusetzen.

Qualifizierung und Tätigkeitswechsel als Präventionsinstrumente

Teil der Individualberatung der Berufsgenossenschaften sollte auch die **Planung von Erwerbsverläufen** sein. Insbesondere bei Berufen, die aufgrund starker körperlicher Belastungen nur eine begrenzte Zeit ausgeübt werden können, sollten frühzeitig die Weichen für einen Tätigkeitswechsel gestellt werden. Die Arbeitskräfte sind hierbei zu unterstützen, z. B. durch eine aktive Arbeitsplatzvermittlung oder eine frühzeitige Weiterbildung oder Umschulung. Die betrieblichen Berater sollten daher eine gute Kenntnis von Umschulungsmöglichkeiten haben sowie angrenzende Berufsfelder kennen, in die Arbeitnehmer auch ohne einen hohen Schulungsaufwand wechseln können.

Intensivierung der Zusammenarbeit von Berufsgenossenschaften und Krankenkassen

Schließlich ist die Zusammenarbeit aller in den Feldern des Arbeits- und Gesundheitsschutzes und der betrieblichen Gesundheitsförderung tätigen Akteure von Nutzen, um eine effektive Aufgabenteilung zu finden und Synergien herzustellen. Der Erfahrungsaustausch ist vor allem zwischen den Trägern der Unfall- und der Krankenversicherung, aber auch mit Innungen und Verbänden zu intensivieren. Auf der betrieblichen Ebene ergeben sich konkrete Kooperationsmöglichkeiten insbesondere mit den Krankenversicherungen, wie z. B. bei der Durchführung von Gesundheitszirkeln oder bei der Erstellung betrieblicher Gesundheitsberichte.

3.4.2. Anpassung und Entwicklung von Seminarangeboten

Bildungsangebote der Berufsgenossenschaften werden meist erst dann wahrgenommen, wenn in den Betrieben bereits akute Probleme mit der Arbeitsgesundheit bzw. der Arbeitssicherheit aufgetreten sind. Folglich muss bei den Unternehmen das Bewusstsein für eine frühzeitige Intervention und für die Notwendigkeit der permanenten Aktualisierung der arbeitsmedizinischen Kenntnisse im Betrieb erhöht werden (vgl. Tabelle 10).

Die im Folgenden dargestellten Ansätze stellen ein planvolles Vorgehen für die Platzierung veränderter und neuer Seminarangebote der Berufsgenossenschaften dar: Zunächst müssen die Argumente für einen altersspezifischen Arbeits- und Gesundheitsschutz **empirisch untermauert** werden. Kurzfristig kann dies mit der Durchführung exemplarischer altersspezifischer Risikoanalysen bestimmter Tätigkeitsfelder oder Branchen in einer Region erreicht werden. Betriebsärzte und betriebliche Sicherheitsfachkräfte können den Berufsgenossenschaften als Ansprechpartner für die Datengewinnung dienen.

In einem zweiten Schritt sollen **Führungspersonen in Unternehmen sowie Mitarbeiter** direkt mit den gewonnen Erkenntnissen konfrontiert werden. Mit der Vermittlung des allgemeinen Problembefundes sollten gleichzeitig Ansätze genannt werden, wie die individuelle betriebliche Situation zu analysieren ist und welche Handlungsmöglichkeiten im Umgang mit altersspezifischen Gesundheitsgefährdungen bestehen.

Wichtige Ansätze	Einzelne Handlungsschritte	Zusätzlicher Entwicklungsbedarf
Erweiterung der empirisch gesicherten Erkenntnisgrundlage	<ul style="list-style-type: none"> – exemplarische Analyse für einen Tätigkeitsbereich oder eine Branche in einer Region – Erfassung der Altersstruktur und Arbeitsunfähigkeitstage – Arbeitsplatzanalyse – Erhebung durch Betriebsärzte und Sicherheitsfachkräfte 	
Erhöhung des Problembewusstseins bei den Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> – Nutzen eines effektiven Arbeits- und Gesundheitsschutzes für die Unternehmen herausstellen – Arbeitnehmer im Betrieb, auch jüngere, direkt ansprechen – Handlungsmöglichkeiten für Unternehmen und Arbeitnehmer verdeutlichen 	
Erweiterung der Seminarangebote	<ul style="list-style-type: none"> – Branchenbezogene Veranstaltungen anbieten – Berufsgenossenschaftliche Aus- und Weiterbildungsangebote um den Aspekt des Älterwerdens im Beruf erweitern 	<ul style="list-style-type: none"> – Arbeits- und Gesundheitsschutz bereits in die Berufs- und Meisterausbildung integrieren

Tab. 10: Integration altersspezifischer Aspekte in die Seminarangebote

Die bereits bestehenden **berufsgenossenschaftlichen Bildungsangebote**, z. B. zur Aus- und Weiterbildung der betrieblichen Sicherheitsfachkräfte, sollten um den Aspekt des Älterwerdens im Beruf ergänzt werden. Darüber hinaus können zusätzliche, **branchenspezifische Veranstaltungen** gezielt das Problempotenzial für bestimmte Tätigkeitsfelder verdeutlichen und Handlungsmöglichkeiten aufzeigen. Langfristig sollten solche Themen auch fester Bestandteil der beruflichen Erstausbildung und der Meisterausbildung sein. Insbesondere Berufsschullehrer und Handwerksmeister sind als Multiplikatoren für den alters- und altersngerechten Arbeits- und Gesundheitsschutz zu gewinnen.

3.4.3. Betriebsberatung

Handlungsansätze der Betriebsgenossenschaften zur Umsetzung eines alters- und altersngerechten Arbeits- und Gesundheitsschutzes stellen Beratungsangebote dar, die in erster Linie von den **Technischen Aufsichtsbeamten** im Rahmen ihrer Tätigkeit verfolgt werden können (vgl. Tabelle 11).

Wichtige Ansätze	Einzelne Handlungsschritte	Was ist zu berücksichtigen?
Sensibilisierung der betrieblichen Entscheidungsträger durch gezielte Öffentlichkeitsarbeit	<ul style="list-style-type: none"> - Ansatz an bestehenden betrieblichen Strukturen (Personalverantwortliche, Betriebsräte, Betriebs-ärzte, Gesundheitszirkel) - Artikel in den berufsgenossenschaftlichen und sonstigen Medien 	<ul style="list-style-type: none"> - Verbreitung von Best-Practice-Beispielen
Ermittlung und Analyse von branchen- und gewerkespezifischen Belastungsfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> - Repräsentative Erhebung von Belastungsfaktoren - Arbeitsplatzanalysen zur Ermittlung physischer und psychischer Belastungen - Auswertung von Arbeitsunfähigkeitsdaten 	<ul style="list-style-type: none"> - Einbindung von Forschungsinstitutionen - Einbeziehung der Beschäftigten
Durchführung altersspezifischer Gefährdungsbeurteilungen	<ul style="list-style-type: none"> - Integration des Salutogenese-Konzeptes - Ermittlung gesundheits-erhaltender Faktoren 	<ul style="list-style-type: none"> - Einbezug von Betriebsärzten
Entwicklung von Maßnahmen zur Belastungsreduktion	<ul style="list-style-type: none"> - Durchführung von Gesprächen bzw. Workshops - Erprobung und Evaluation von Maßnahmen - Integration der Ergebnisse in Seminare 	<ul style="list-style-type: none"> - Intensivierung der Kooperationen mit Krankenkassen
Tauglichkeitsberatungen	<ul style="list-style-type: none"> - Integrative Gesundheits- und Arbeitsfähigkeitsbeurteilung - Vermittlung des horizontalen Tätigkeitswechsels 	<ul style="list-style-type: none"> - Förderung der BG-internen Bewusstseinsbildung
Aufbau von Kompetenzzentren für die Beratung von KMU	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation von Erfahrungsgruppen - Kontinuierliche Fortbildungen - Berücksichtigung der Tätigkeiten mit begrenzter Ausübungsdauer und des Alters der Arbeitnehmer - Entwicklung von Risikoprofilen und Checklisten für einzelne Branchen 	<ul style="list-style-type: none"> - Schulung der Technischen Aufsichtsbeamten - Austausch mit anderen Berufsgenossenschaften

Tab. 11: Beratungsangebote zur altersgerechten Arbeitsgestaltung

Notwendig für die Umsetzung eines umfassenden Arbeits- und Gesundheitsschutzes in den Betrieben ist zunächst die **Sensibilisierung der betrieblichen Entscheidungsträger** für das Thema. Eine Öffentlichkeitsarbeit, die neben den Vorteilen und den Möglichkeiten der Beschäftigung berufserfahrener Arbeitnehmer auch den Nutzen eines konsequenten Arbeits- und Gesundheitsschutzes verdeutlicht, wird die Akzeptanz der von den Technischen Aufsichtsbeamten vorgeschlagenen Maßnahmen erhöhen.

Im nächsten Schritt müssen die **branchen- und gewerkespezifischen Belastungsfaktoren** erfasst werden. Hierzu sind differenzierte Instrumente zu entwickeln, die auf die Besonderheiten der Arbeitssituationen im jeweiligen Anwendungsbereich abgestimmt sind. Bei der Entwicklung solcher Analyseinstrumente müssen die Krankenkassen sowie arbeitswissenschaftliche Forschungseinrichtungen einbezogen werden. Das Produkt sollte ein differenzierter Fragebogen sein, mit dessen Hilfe repräsentative Belastungsdaten erhoben werden können. Durch das Zusammenspielen der Daten mit Informationen aus qualitativen Arbeitsplatzanalysen, branchen- und gewerkespezifisch ausgewerteten Arbeitsunfähigkeitsdaten sowie mit Ergebnissen arbeitswissenschaftlicher Untersuchungen können alters- und branchenspezifische Risikoprofile erstellt und der Entwicklung von Maßnahmen zugrundegelegt werden.

Auf dieser Datengrundlage baut die Durchführung **altersspezifischer Gefährdungsanalysen und -beurteilungen** auf. Bei diesen Analysen sind auch im Sinne des **salutogenetischen Ansatzes** die gesunderhaltenden Arbeitsbedingungen und Faktoren zu integrieren. Dabei handelt es sich um folgende Dimensionen und Faktoren gesunderhaltender Arbeitsbedingungen:

Dimensionen	Faktoren
<ul style="list-style-type: none"> - Sinnhaftigkeit der Arbeit - Machbarkeit der Arbeitsaufgaben - Selbstbestimmtheit im Arbeitsprozess 	<ul style="list-style-type: none"> - Ganzheitlichkeit des Aufgabenzuschnitts - Größe der Handlungsspielräume - soziale Unterstützung im beruflichen und privaten Bereich - Sicherheit und Perspektive im Beruf - Transparenz in den Betrieben/Kommunikation - Reputation von älteren Mitarbeitern

Tab. 12: Salutogenese – Dimensionen und Faktoren

Die berufsgenossenschaftliche Arbeit sollte die salutogenetischen Faktoren in der Betriebsanalyse ermitteln und in die Gesundheitsberichte integrieren, um mit der betrieblichen Gesundheitsberichterstattung und -beratung auch positive Botschaften zu vermitteln. Dafür ist grundsätzlich zu überlegen, wie die „gesunden Arbeitnehmer“ und die sie gesunderhaltenden Faktoren zu ermitteln sind und wie Saluto- und Pathogenese sich am besten ergänzen und zu einem umfassenden Arbeits- und Gesundheitsschutz beitragen können. Der Kompetenzaufbau innerhalb der Berufsgenossenschaften muss in diesen Belangen entsprechend vorangetrieben werden.

Die Neukonzeption von **Beratungsangeboten** seitens der Berufsgenossenschaften muss an den ermittelten Daten und dem betrieblichen Bedarf an Maßnahmen des erweiterten Arbeits- und Gesundheitsschutzes ansetzen. Hierzu sind zunächst Gespräche und Workshops sowie individuelle Kosten-Nutzen-Analysen durchzuführen.

Ein wichtiger Ansatzpunkt für die Integration alterns- und altersgerechter Aspekte sind die **Tauglichkeitsuntersuchungen und -beratungen**, die zur Prävention von Rehabilitationsfällen über die Prüfung des gesundheitlichen Ist-Zustandes der Beschäftigten hinaus stärker für präventive Beratungsgespräche genutzt werden sollten. Eine Tauglichkeitsberatung sollte bereits während der Erstausbildung und bei der Einstellungsuntersuchung stattfinden und z. B. bei Berufen mit begrenzten Tätigkeitsdauern auf notwendige Laufbahntscheidungen und den damit verbundenen Weiterbildungsbedarf hinweisen. Eine in dieser Weise vorausschauende Berufsplanung sollte auch in die Bestimmungen zum Jugendarbeitsschutzgesetz eingehen, wofür sich die Berufsgenossenschaften einsetzen können. Auch die routinemäßigen Wiederholungsuntersuchungen zur Tauglichkeitsprüfung sollten stärker zur Gesundheitsberatung genutzt werden.

Die Arbeitsgesundheit der Arbeitskräfte muss dabei zum einen mit dem persönlichen Arbeitsumfeld und der Arbeitsorganisation in Verbindung gebracht werden, um **physische und psychosoziale Aspekte der Arbeitsgesundheit** gleichermaßen in die Beurteilung einzubeziehen. Zum anderen muss neben der Behandlung von gesundheitlichen Schäden auch die **Bewertung der Leistungspotenziale der Arbeitnehmer** Teil einer Tauglichkeitsberatung sein. Auf diese Weise können Wege für eine Laufbahnänderung aufgezeigt werden, bevor eine Umschulung oder eine Rehabilitation zwingend notwendig wird. Neben einem vertrauensvollen Verhältnis zwischen den Arbeitsmedizinern und den Beschäftigten ist eine entsprechende **Qualifizierung der Individualberater** die Voraussetzung für einen solchen Beratungsansatz.

Überbetriebliche Ansätze zur Berufstauglichkeitsprüfung und -beratung sollten vor allem auf die **kleineren Betriebe** ausgerichtet sein, in denen in der Regel nur selten kontinuierlicher Erfahrungsaustausch oder Fortbildungen für Sicherheitsbeauftragte stattfinden. Um den Betrieben Ansatzpunkte für den erweiterten betrieblichen Gesundheitsschutz zu geben, können branchenbezogene Risikoprofile sowie Checklisten für die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung erstellt werden. Ferner sollte über den Erfahrungsaustausch versucht werden, Sicherheits- und Gesundheitsuntersuchungen nicht nur nach Vorfällen im eigenen Betrieb, sondern bereits nach Ereignissen in anderen Betrieben durchzuführen, um so frühzeitig aus den Fehlern anderer Betriebe lernen zu können.

3.4.4. Beratung zu Laufbahngestaltung und Tätigkeitswechsel

Aus der Perspektive der Unfallversicherungsträger sind Arbeitnehmer, deren normaler, altersbedingter körperlicher Verschleiß durch belastende Arbeitsbedingungen beschleunigt wird, die Hauptzielgruppe der bei einem **Tätigkeitswechsel** zu unterstützenden Erwerbstätigen (vgl. Tabelle 13). Um die Versicherten frühzeitig für einen angezeigten Tätigkeitswechsel sensibilisieren zu können, ist es zunächst notwendig, aktiv Betriebe mit einem hohen Anteil älterer

Beschäftigter in belastenden Tätigkeitsfeldern ausfindig zu machen. In diesen Betrieben sind das Management und die Risikogruppen direkt anzusprechen, um in individuellen Beratungen auf der Grundlage der erlernten bzw. ausgeübten Tätigkeit Potenziale für eine Laufbahnänderung zu ermitteln. Hierzu sind für die berufsgenossenschaftlichen Berater Instrumente, wie z. B. Checklisten, zu entwickeln, die zu einem systematischen Vorgehen bei der Suche nach adäquaten Beschäftigungsalternativen anleiten.

Neben den Belastungsfällen droht auch die Gruppe von Arbeitnehmern mit einer **zu hohen Spezialisierung** ihre Veränderungs- und damit ihre Beschäftigungsfähigkeit zu verlieren. Des Weiteren entsteht aufgrund der persönlichen Motivations- und Interessenlage bei vielen Berufstätigen ein Veränderungswunsch. Auch wenn sich diese beiden Gruppen nicht im Fokus der Unfallversicherungsträger befinden, können sich die Berufsgenossenschaften verstärkt um die Beschäftigungsfähigkeit auch dieser Versicherten bemühen. Die frühzeitige Vermittlung von

Themenschwerpunkte	Einzelne Handlungsschritte	Was ist zu berücksichtigen?
Extreme körperliche Belastungen	<ul style="list-style-type: none"> – Identifizierung akuter „Problembetriebe“ mit hohem Anteil an bereits älteren Mitarbeitern in belastungsstarken Tätigkeitsfeldern – Sensibilisierung des Managements für Probleme des Alters im Beruf – Identifizierung potenzieller Risikogruppen; frühzeitige direkte Information und Beratung – Durchführung von Potenzialanalysen ausgehend vom bisherigen Beruf – Entwicklung von Checklisten für die Beratung: <ul style="list-style-type: none"> – Wer kann helfen? – Wie findet jemand Beschäftigungsalternativen? 	<ul style="list-style-type: none"> – Problem der Zuständigkeitsverteilung zwischen Berufsgenossenschaften, Krankenkassen, Rentenversicherern etc. – Grundsatz „ohne Diagnose kein Geld“ – „Schweigende Säule“ finden und Hilfe anbieten
Ausweg aus der sog. Spezialisierungsfalle	<ul style="list-style-type: none"> – Diskussion des Themas der Beschäftigungsfähigkeit in den Berufsgenossenschaften – Identifizierung und Bekanntmachung von Weiterbildungsmöglichkeiten zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> – Entsprechender Ausbau der Qualifikation der Individualberater
Persönliche Motivations- und Interessenlage der Arbeitnehmer	<ul style="list-style-type: none"> – Angebot bzw. Vermittlung von Qualifizierungsmöglichkeiten im Interessengebiet 	

Tab. 13: Beratungsangebote zur Laufbahngestaltung und Tätigkeitswechsel

Angeboten zur permanenten Weiterbildung erleichtert es, beim tatsächlichen Eintreten von gesundheitlichen Beeinträchtigungen Möglichkeiten zur Laufbahnveränderung zu nutzen.

Um diesen Ansatz zu verfolgen, sind allerdings einige Hindernisse zu überwinden. So bestehen für die Berufsgenossenschaften derzeit kaum Möglichkeiten zur Finanzierung von Qualifizierungs- oder Umschulungsmaßnahmen ohne akute gesundheitliche Indikation. Des Weiteren ist auch im Falle der Arbeiterkrankung nicht immer eindeutig, welcher Sozialversicherungsträger für die Betreuung des Versicherten und für die Kosten der mit einem Tätigkeitswechsel verbundenen Qualifizierungsmaßnahmen zuständig ist. Schwierig ist es weiterhin, die Gruppe der „Dulder“ ausfindig zu machen, die sich mit ihrer Unzufriedenheit in einer belastenden Arbeitssituation eingerichtet haben, bis ihnen physische oder psychosomatische Beschwerden die weitere Ausübung ihres Berufes unmöglich machen.

4. Erfolgreiche Umsetzung von Maßnahmen zur alters- und altersgerechteren Erwerbsarbeit auf überbetrieblicher Ebene

4.1. Implementierung von Umsetzungsmaßnahmen durch intermediäre Akteure – Erste praktische Erfahrungen

Die Diskussion, der Erfahrungsaustausch und die gemeinsame Entwicklung von Handlungsansätzen zur Gestaltung einer alters- und altersgerechteren Erwerbsarbeit, wie sie im vorangegangenen Kapitel dargestellt wurde, war ein erster und wichtiger Schritt zur Aktivierung der überbetrieblichen Organisationen. Der Erfolg aber zeigt sich erst, wenn die entwickelten Handlungsansätze auch in die praktische Arbeit der Organisationen Eingang gefunden haben. Aus diesem Grunde wurden etwa ein Jahr nach Durchführung der Workshops die Teilnehmer befragt, ob und inwieweit in den jeweiligen Organisationen entsprechende **Aktivitäten zur Unterstützung einer alters- und altersgerechteren Erwerbsarbeit** eingeleitet wurden und welche Erfahrungen dabei gemacht wurden.

Bislang eingeleitete Aktivitäten

Der größte Teil der befragten überbetrieblichen Akteure hat bereits Aktivitäten zur Unterstützung einer alters- und altersgerechteren Erwerbsarbeit eingeleitet. Allerdings sind die meisten dieser Aktivitäten noch den Vorfeldarbeiten zuzuordnen. So wird gegenwärtig in **internen Diskussions- und Klärungsprozessen**, in verschiedenen Gremien, Ausschüssen und Arbeitskreisen zum einen eine weitere interne Sensibilisierung für die Problematik des demografischen Wandels betrieben und zum anderen die Realisierung möglicher Maßnahmen und Projekte, ggf. mit den entsprechenden Kooperationspartnern, geklärt. Beim Hauptverband der gewerblichen Berufsgenossenschaften wurde z. B. ein Arbeitskreis „Ältere Arbeitnehmer“ eingerichtet.

Zu den Vorbereitungs- bzw. Grundlagenarbeiten für mögliche Umsetzungsmaßnahmen ist auch die Durchführung von **Forschungsprojekten** zu zählen. Bei der Bau-Berufsgenossenschaft wurde ein Forschungsschwerpunkt zum Thema der Frühberentungen eingerichtet, zu dem der Forschungsbericht „Auswertungen zum Frühberentungsgeschehen für ausgewählte Berufe der Bauwirtschaft“ erschienen ist, der Hinweise für eine zielgerichtete Prävention vor mit der beruflichen Tätigkeit zusammenhängenden Erkrankungen gibt. Die Holz-Berufsgenossenschaft ist dabei, umfangreiche, gewerbebezweigspezifische Analysen zu Gefährdungen und Belastungen in Mitgliedsbetrieben durchzuführen. Erste Ergebnisse liegen für den Bereich der Polstermöbelindustrie vor, die dann die Grundlage für entsprechende Maßnahmen bieten.

Des Weiteren werden von überbetrieblichen Akteuren bereits **konkrete Umsetzungsmaßnahmen** entwickelt, die sich gegenwärtig in der Planungs- bzw. Erprobungsphase befinden. Es handelt sich dabei überwiegend um folgende Maßnahmen:

- **Informations- und Öffentlichkeitsarbeit**, z. B. in Form von Informationsveranstaltungen für Unternehmen, Vorträgen auf Konferenzen, Vollversammlungen oder sonstigen Veranstaltungen, Gestaltung von Internetseiten, Artikeln in organisationseigenen und sonstigen Zeitschriften oder auch in Form von Betriebsgesprächen.

- **Anpassung von verschiedenen Aus- und Weiterbildungsangeboten** durch die Berücksichtigung altersspezifischer Aspekte, die etwa von Bildungswerken und Kammern in Bezug auf ihre Seminarangebote vorgenommen wurde, von Gewerkschaften in Bezug auf Berufsnennungsverfahren oder auch von Berufsgenossenschaften: Im Gesundheitsbereich wurden Bildungsangebote für das Pflegepersonal weiterentwickelt, indem den Schlüsselqualifikationen für die Gesundheitsförderung mehr Gewicht beigemessen, ein Präventionskonzept für die Altenpflege erstellt sowie der demografische Faktor integriert wurde.
- **Schulungsangebote für Führungskräfte, Personalentwickler, Betriebsräte und Sicherheitsfachkräfte in Unternehmen**, die folgende Aspekte der alterns- und altersgerechten Beschäftigung explizit thematisieren: altersorientierte Personalentwicklung, Ressourcen älterer Mitarbeiter, Umgang mit älteren Beschäftigten, Vermeidung von Demotivation von Mitarbeitern mit langer Betriebszugehörigkeit, Zusammenarbeit der Generationen im Betrieb sowie Altersteilzeit. Von der Maschinenbau und Metall-Berufsgenossenschaft wurde beispielsweise ein dreitägiges Seminar zur „Gestaltung der Arbeit für ältere Arbeitnehmer“ erstmals durchgeführt.
- **Neuentwicklung spezieller Bildungsangebote für ältere Arbeitskräfte**, insbesondere im EDV-Bereich sowie für ältere Arbeitslose: Beispielsweise wurde von der Handwerkskammer Oberfranken ein Lehrgang für Gebäudemanagement sowie ein Lehrgang zur Verbesserung der beruflichen Bildungs- und Eingliederungschancen im Bereich Metall entwickelt, die sich beide explizit an ältere Arbeitslose richten. Auch das Bildungswerk der Wirtschaft in Sachsen-Anhalt konzipiert gegenwärtig ein neues Bildungsangebot speziell für ältere Arbeitssuchende mit Hochschul- und Fachschulabschluss. Die Teilnehmer sollen in einem „künstlichen Arbeitsverhältnis“ beschäftigt und im Rahmen der sozialverträglichen Arbeitnehmerüberlassung an geeignete Unternehmen vermittelt werden. Einsatzfreie Zeiten sollen dabei für eine zielgerichtete Qualifizierung genutzt werden.
- **Beratungs- und Schulungsangebote für einen präventiven Gesundheitsschutz:** Beispielsweise wird von der Bau-Berufsgenossenschaft für ältere Arbeitnehmer eine berufsspezifische Rückenschule angeboten, die geeignete Hebe- und Tragetechniken sowie auch allgemeine Hinweise zum Gesundheitserhalt vermittelt.

Von einzelnen überbetrieblichen Akteuren wurden des Weiteren **Beratungsangebote** zur Weiterbildung und Personalentwicklung sowie zum altersgerechten Einsatz und Tätigkeitswechsel entwickelt, die explizit Aspekte des Alterns und Alters berücksichtigen. So wurde bei der Handwerkskammer Trier die Stelle eines Integrationsberaters geschaffen, der sich besonders an die Zielgruppe der älteren Erwerbstätigen und Erwerbslosen richtet und in Zusammenarbeit mit dem Arbeitsamt auch Vermittlungen durchführt.

Probleme und Hindernisse

Der größte Teil der befragten überbetrieblichen Akteure gibt an, bei der Entwicklung bzw. Umsetzung von Maßnahmen auf verschiedene **Probleme und Hindernisse** gestoßen zu sein. An erster Stelle steht dabei das **mangelnde Problembewusstsein bei den Unternehmen**, das auch als wesentlicher Grund genannt wird, wenn von einzelnen überbetrieblichen Akteuren bislang noch keine Umsetzungsaktivitäten gestartet wurden. Ein Bildungswerk wollte eine Ver-

Erfolgreiche Umsetzung von Maßnahmen zur alters- und altersgerechteren Erwerbsarbeit auf überbetrieblicher Ebene

anstellung für Unternehmen zur Problematik der demografischen Entwicklung und der Konsequenzen für Unternehmen durchführen. Einzelne Firmen sollten beispielhaft darstellen, welche altersgerechten Maßnahmen sie bereits durchführen. Mangels Interesse musste die Veranstaltung aber abgesagt werden.

Die mangelnde Bereitschaft der Unternehmen für die Gestaltung einer alters- und altersgerechteren Erwerbsarbeit wird meist auf die gegenwärtige konjunkturelle Lage zurückgeführt. Allgemein ist vor allem den kleineren Betrieben die Notwendigkeit einer längerfristigen und altersorientierten Personalentwicklung oder Weiterbildung nur schwer zu vermitteln. Bei größeren Unternehmen dagegen treten Interessenskonflikte auf, wenn aus betriebswirtschaftlichen Gründen gleichzeitig Personal abgebaut werden muss. Aber auch bei den **überbetrieblichen Organisationen selbst** ist das Problembewusstsein bzw. die Handlungsbereitschaft zum Teil noch zu gering ausgeprägt. So ist z. B. bei den Gewerkschaften ein zurückhaltender Umgang mit dem Thema zu beobachten, was insbesondere auf die Schwierigkeit zurückzuführen ist, einen Konsens für das längere Verbleiben im Betrieb zu finden. Somit wird deutlich, dass noch weitere Sensibilisierungsarbeit notwendig ist, sowohl bei den Unternehmen als auch innerhalb der eigenen Organisation.

Als **weitere Schwierigkeiten und Hindernisse** bei der Einleitung bzw. Umsetzung von Maßnahmen auf überbetrieblicher Ebene werden – in abnehmender Häufigkeit – folgende genannt:

- fehlende zeitliche und finanzielle Ressourcen,
- Informationsdefizite,
- fehlende Kooperationspartner,
- interne Interessenskonflikte – innerhalb der Organisation oder zwischen den verschiedenen Kooperationspartnern,
- fehlende Unterstützung durch die Geschäftsleitung.

Auffällig ist, dass im Vergleich zu den anderen Intermediärgruppen bei den **Berufsgenossenschaften** mangelnde zeitliche oder finanzielle Kapazitäten kaum als Problem wahrgenommen werden. Dies zeigt, dass bei den Berufsgenossenschaften die Thematik des demografischen Wandels leichter in ihr Aufgaben- und Tätigkeitsspektrum des Arbeits- und Gesundheitsschutzes zu integrieren ist und nicht unbedingt – wie bei anderen Organisationen – zu einer neuen Angebotsgestaltung bzw. -ausrichtung oder auch zu internen Interessenskonflikten führt.

Erfolgsfaktoren

Obwohl das mangelnde Problembewusstsein auf Unternehmensseite als größtes Hindernis für Umsetzungsmaßnahmen genannt wird, wird gleichzeitig von einigen überbetrieblichen Akteuren auch angegeben, dass ein **hohes Problembewusstsein der Unternehmen** die Einleitung und Umsetzung von Maßnahmen **gefördert** hat. Hier werden branchenspezifische Unterschiede deutlich: Insbesondere im Baubereich und auch in der Chemieindustrie werden das Problem und auch der Handlungsbedarf in Bezug auf eine alters- und altersgerechtere

Beschäftigung von vielen Unternehmen erkannt. Dagegen sind z. B. im öffentlichen Bereich aufgrund eines geringeren Problembewusstseins entsprechende Maßnahmen nur schwer durchsetzbar.

Als **weitere Faktoren**, die förderlich für die Einleitung von Umsetzungsmaßnahmen auf überbetrieblicher Ebene waren, werden – in abnehmender Häufigkeit – folgende genannt:

- aktive Unterstützung „von oben“, d. h. durch den Vorstand bzw. die Geschäftsleitung oder den Hauptverband,
- breite organisationsinterne Diskussion,
- Zusammenarbeit mit geeigneten Kooperationspartnern, wie z. B. Arbeitsämtern,
- Präsenz des Themas in der Öffentlichkeit und in der Presse.

Zukünftig geplante Aktivitäten

Vor dem Hintergrund der genannten Schwierigkeiten bei der Einleitung und Umsetzung von Maßnahmen wird die **weitere Planung von Umsetzungsmaßnahmen** auf überbetrieblicher Ebene im Wesentlichen von der Arbeitsmarktentwicklung und damit zusammenhängend von dem Problembewusstsein der Unternehmen sowie von den zur Verfügung stehenden zeitlichen und finanziellen Ressourcen abhängig gemacht. Nahezu alle befragten Organisationsvertreter geben jedoch an, bereits konkrete Maßnahmen zu planen. Dabei handelt es sich im Wesentlichen um

- verstärkte Informations- und Öffentlichkeitsarbeit, durch Veranstaltungen, Vorträge, Veröffentlichungen und Presseartikel,
- organisations- und verbandsinterne PR-Arbeit,
- Anpassung des internen Schulungsangebots,
- Entwicklung spezieller Bildungsangebote für ältere Arbeitskräfte und Arbeitslose,
- berufliche Nachqualifizierung älterer Arbeitskräfte,
- Seminarangebote zur Arbeitsmedizin für Unternehmer, Arbeitnehmer und Sicherheitsfachkräfte,
- Integration des lebenslangen Lernens in die Neuordnung von Berufen durch die Entwicklung von Bausteinen zur Weiterbildung,
- Abschluss eines Weiterbildungstarifvertrags und Umsetzung weiterer tariflicher Regelungen,
- altersspezifischer Beratungsangebote und Vermittlungsdienstleistungen,
- Einbeziehung arbeitsmedizinischer Erkenntnisse in die berufsgenossenschaftliche Betriebsberatung und Beratungstätigkeit der Aufsichtspersonen.

Erfolgreiche Umsetzung von Maßnahmen zur alterns- und altersgerechteren Erwerbsarbeit auf überbetrieblicher Ebene

4.2. Implementierungs- und Umsetzungsprozesse am Beispiel einer Gewerkschaft und eines Bildungswerks

Anknüpfend an die in den Workshops erarbeiteten Handlungsansätze wurden im Verlauf des Projekts **zwei überbetriebliche Organisationen** bei der Einleitung und Umsetzung von Maßnahmen zur Förderung einer altersgerechteren Erwerbsarbeit über einen längeren Zeitraum hinweg begleitet. Es handelte sich dabei um eine Gewerkschaft und ein Bildungswerk der Wirtschaft. Im Wesentlichen ging es bei diesen Kooperationen darum, **das Thema der alterns- und altersgerechten Erwerbsarbeit innerhalb der jeweiligen Organisationen stärker zu verbreiten und in verschiedene Aufgabenbereiche und Leistungsangebote zu integrieren**. Über die Erfahrungen in der Begleitung dieser Organisationen kann an dieser Stelle wegen der selbstverständlich zugesicherten Vertraulichkeit in Bezug auf organisationsinterne Inhalte nur begrenzt berichtet werden. Die folgenden Darstellungen konzentrieren sich daher auf das grundsätzliche Vorgehen bei den Implementierungs- und Umsetzungsprozessen.

Bei der **Gewerkschaft** standen zunächst die organisationsinterne Sensibilisierung und Diskussion sowie die gewerkschaftspolitische Positionierung in Bezug auf das Thema der altersgerechten Erwerbsarbeit im Vordergrund. Im Falle des **Bildungswerks** mündeten die internen Sensibilisierungsarbeiten in der Konzeption neuer, altersspezifischer Qualifizierungsangebote. In beiden Fällen ist die erste Sensibilisierungs- und Implementierungsphase als abgeschlossen zu betrachten, die konkrete Umsetzung aber noch im Gange. Im Folgenden werden diese **Implementierungs- und Umsetzungsprozesse in ihren einzelnen Schrittfolgen** in verallgemeinerter, exemplarischer Form dargestellt (vgl. Abbildung 2).

1) Organisationsinterne Sensibilisierung

Als ein erster Schritt erwies sich die organisationsinterne **Sensibilisierung der Mitarbeiter aus unterschiedlichen Zuständigkeitsbereichen** als besonders wichtig, und zwar weniger für die generelle Problematik der alternden Erwerbsbevölkerung als vielmehr für die **Handlungsnotwendigkeiten und -möglichkeiten der eigenen Organisation** und ihrer Untergliederungen. Zwar hatte durch die verschiedenen Vorgespräche und die Workshops im Rahmen des Projekts sowie auch durch die zunehmende Präsenz der Thematik in den Medien intern bereits eine grundsätzliche Sensibilisierung stattgefunden. Zudem waren in den Organisationen durch einzelne Modellprojekte zur Qualifizierung Älterer bzw. zur Gruppenarbeit mit älteren Beschäftigten schon gewisse Vorerfahrungen zur Thematik vorhanden. Doch reichte dies für die Organisationen noch nicht aus, um auch den nächsten Schritt zur Entwicklung eines organisationsinternen Gesamtkonzepts und entsprechender Maßnahmen zur Gestaltung einer altersgerechteren Erwerbsarbeit auf einer möglichst breiten Ebene zu gehen.

Notwendig war daher das wiederholte, gezielte Ansprechen von verschiedenen Vertretern sowohl der Gewerkschaft als auch des Bildungswerks und vor allem die **Einbeziehung des Vorstands bzw. der Geschäftsführung**. Von oberster Ebene muss die Unterstützung der Umsetzungsvorhaben gesichert sein; darüber hinaus muss „von oben“ der Auftrag an die zuständigen Mitarbeiter gegeben werden, entsprechende Maßnahmen einzuleiten.

Maßnahmen	Probleme
<p>Organisationsinterne Sensibilisierung</p> <ul style="list-style-type: none"> ↳ Gespräche mit verschiedenen Organisationsvertretern ↳ Einbeziehung des Vorstands / der Geschäftsführung ↳ Einrichtung einer internen Arbeitsgruppe ↳ Interne Kommunikation und Verbreitung der Ergebnisse 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ mangelnde Unterstützung „von oben“ ◆ mangelnde Kapazitäten (Zeit, Geld)
<p>Interner Diskussionsprozess</p> <ul style="list-style-type: none"> ↳ Bedeutung des Themas für die eigene Organisation ↳ Information ↳ Zusammenführung von Positionen, Konzepten und Ansatzpunkten ↳ Klärung von Konflikten / Widersprüchen 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Konfliktpunkte / widersprüchliche Interessen, Ziele ◆ notwendiger Paradigmenwechsel
<p>Anpassung des Leistungsspektrums</p> <ul style="list-style-type: none"> ↳ Definition von Ansatzpunkten für mögliche Maßnahmen ↳ Interner Kompetenzaufbau ↳ Entwicklung neuer Konzepte und Angebote ↳ Positionierung nach außen ↳ Sensibilisierung der Zielgruppen ↳ Suche nach Kooperationspartnern 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ mangelnde interne Kompetenz ◆ mangelndes Problembewusstsein bei Zielgruppen

Abb. 2: Schematische Darstellung des Implementierungs- und Umsetzungsprozesses auf überbetrieblicher Ebene

Auf diese Weise wurden bei den beiden Organisationen **interne Arbeitsgruppen** eingerichtet, die sich aus Vertretern der relevanten Abteilungen bzw. Fachbereiche zusammensetzen.

2) Interner Diskussionsprozess

Mit der Einrichtung der Arbeitsgruppen beginnt ein organisationsinterner Diskussionsprozess zum dem Thema des demografischen Wandels und seiner Auswirkungen auf die Erwerbsarbeit. Dabei zeigt sich, dass vielfach noch ein **grundlegender Informationsbedarf** besteht, um die Anforderungen des demografischen Wandels für die eigene Organisation bzw. die jeweiligen Zielgruppen, Mitglieder oder Kunden erfassen zu können. Hier sind unter Einbeziehung von Experten spezifische Bedarfsanalysen, z. B. für bestimmte Branchen oder Berufsgruppen, durchzuführen.

Zudem stellt sich heraus, dass eine langfristige Ausrichtung auf das Thema der altersgerechten Erwerbsarbeit teilweise **schwer vereinbar ist mit bisherigen Positionen und Zielen**. Die bereits in dem Workshop mit **Gewerkschaftsvertretern** deutlich gewordene Schwierigkeit, Forderungen nach einer Verkürzung der Lebensarbeitszeit möglichst flexibel mit dem not-

Erfolgreiche Umsetzung von Maßnahmen zur alterns- und altersgerechteren Erwerbsarbeit auf überbetrieblicher Ebene

wendigen Paradigmenwechsel zur Entwicklung besserer Voraussetzungen für eine längere Beschäftigung zu verbinden, bildet zwangsläufig einen Kernpunkt der Diskussion innerhalb der Gewerkschaft. Allerdings ist dabei die grundsätzliche Notwendigkeit zur **Anpassung der gewerkschaftspolitischen Maßnahmen, Konzepte und Politiken an die demografischen Herausforderungen** unstrittig.

Die verschiedenen betriebs-, tarif-, sozial- und bildungspolitischen Konsequenzen und Ansätze für künftige Initiativen werden innerhalb der Arbeitsgruppe diskutiert und weiterentwickelt und in Form eines **abteilungübergreifenden Grundsatzpapiers** der Gewerkschaft zusammengeführt. Dieses Grundsatz- bzw. Positionspapier soll neben den grundsätzlichen gewerkschaftlichen Zielvorstellungen und Positionen in Bezug auf den Umgang mit älteren und alternden Arbeitskräften auch konkrete Handlungsansätze und Forderungen für die verschiedenen gewerkschaftlichen Politikbereiche beinhalten, so dass damit eine Grundlage für die langfristige und umfassende Integration der Thematik in das Aufgaben- und Leistungsspektrum der Gewerkschaft gegeben ist.

3) Anpassung des Leistungsspektrums

Im Rahmen der internen Diskussion innerhalb des Bildungswerks der Wirtschaft ging es darum, das bisherige Leistungsspektrum in Bezug auf mögliche Anpassungen und Erweiterungen hin zu überprüfen, um den Anforderungen des demografischen Wandels besser gerecht zu werden. Wie bei der Gewerkschaft auch, stand dabei die Frage im Vordergrund, wie die Zielgruppen, d. h. hier die Unternehmen und Erwerbstätigen, am besten erreicht werden können – allerdings hier zwangsläufig vor allem unter dem Gesichtspunkt der Finanzierbarkeit möglicher Leistungsangebote.

Als ein konkreter, erfolgversprechender Ansatzpunkt kristallisierte sich im Laufe der Diskussion die Entwicklung neuer **Qualifizierungs- und Vermittlungsangebote für ältere Arbeitslose** heraus. Hier wird zum einen aufgrund der besonderen Problematik älterer Arbeitsloser ein großer Handlungsbedarf gesehen. Zum anderen kann hierzu an die im Jahr 2000 angelaufene **„50 plus“-Initiative der Bundesanstalt für Arbeit** angeknüpft werden, die bereits ein gewisse Sensibilität bei den Unternehmen geschaffen hat und nicht zuletzt auch finanzielle Mittel für entsprechende Qualifizierungs- und Vermittlungsmaßnahmen zur Verfügung stellt.

Für die Entwicklung von Qualifizierungs- und Vermittlungsangeboten, die sich speziell an ältere Arbeitslose richten, sollen durch das Bildungswerk der Wirtschaft **konkrete Konzepte** erarbeitet werden. Hierzu wurde mit den jeweils zuständigen Vertretern der verschiedenen Standorte des Bildungswerks ein Workshop veranstaltet, auf dem zusammen mit externen Referenten – Vertretern anderer Bildungswerke sowie Unternehmensvertretern – bisherige **Erfahrungen zur Qualifizierung und Vermittlung älterer Arbeitsloser ausgetauscht** wurden. Herausgearbeitet wurden verschiedene Faktoren, die zum Erfolg bei der Qualifizierung und Vermittlung älterer Arbeitsloser beitragen, wie z. B. die Ausrichtung der Maßnahmen auf die unternehmensspezifischen Bedarfe, die Bildung möglichst homogener Teilnehmergruppen oder die Integration von möglichst langen Praktikumszeiten in die Qualifizierungsmaßnahmen.

Erfolgreiche Umsetzung von Maßnahmen zur alterns- und altersgerechteren Erwerbsarbeit auf überbetrieblicher Ebene

Neben der kurzfristigen Umsetzung dieser Erfahrungen in die Entwicklung konkreter Konzepte und Angebote für ältere Arbeitslose muss es für das Bildungswerk nun darum gehen, diese Maßnahmen möglichst auch **langfristig in das Leistungsspektrum zu integrieren**.

5. Ansatzpunkte zur Einleitung strategischer Umsetzungsprozesse bei den verschiedenen Intermediärgruppen

5.1. Einleitung strategischer Umsetzungsprozesse bei überbetrieblichen Akteuren

Mit dem Ziel, die oben dargestellten Handlungsansätze und die bisher gemachten Erfahrungen in einer verallgemeinerbaren Form zusammenzufassen, soll im Folgenden für jede Gruppe von intermediären Akteuren (Bildungswerke der Wirtschaft, Gewerkschaften, Kammern, Berufsgenossenschaften) eine **strategische Vorgehensweise für die Einleitung von Aktivitäten zur Gestaltung einer alterns- und altersgerechten Erwerbsarbeit** vorgestellt werden. Dazu werden die für die jeweilige Intermediärgruppe relevanten Handlungsansätze ausgewählt und in ihren einzelnen Schrittfolgen aufgezeigt.

Die konkrete Vorgehensweise bei der Einleitung von strategischen Umsetzungsprozessen **unterscheidet sich aufgrund der spezifischen Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche sowie der spezifischen Zielgruppen** zwischen den verschiedenen Intermediärgruppen. Aber auch für die einzelnen Organisationen innerhalb einer Akteursgruppe ist die konkrete Vorgehensweise danach zu differenzieren, inwieweit das Thema der alterns- und altersgerechten Erwerbsarbeit organisationsintern schon diskutiert bzw. in Form von entsprechenden Aktivitäten angegangen wurde. Die folgenden Darstellungen konzentrieren sich daher auf die grundsätzliche Vorgehensweise für die verschiedenen Intermediärgruppen bei der *Einleitung* von strategischen Umsetzungsschritten; die weiterführende, konkrete Ausgestaltung möglicher Maßnahmen kann nur exemplarisch dargestellt werden.

Zunächst lässt sich für **alle Gruppen intermediärer Akteure** die Vorgehensweise zur Einleitung von Umsetzungsprozessen in folgende, verallgemeinerte **strategische Schritte** zusammenfassen (vgl. Abbildung 3):

1) Sicherung der internen Akzeptanz

Am Anfang steht für alle vier Gruppen überbetrieblicher Akteure die Herstellung bzw. Sicherung der internen Akzeptanz für das Thema. Kommt dieser erste Schritt aus einer der Fachabteilungen, ist zum einen die **Einbeziehung der Geschäftsführung bzw. des Vorstands** notwendig, um die aktive Unterstützung „von oben“ für Umsetzungsvorhaben zur Gestaltung einer alterns- und altersgerechteren Erwerbsarbeit zu sichern. Zum anderen muss eine **breite organisationsinterne Akzeptanz** und Unterstützung hergestellt werden, die alle relevanten Abteilungen und Fachbereiche mit einbezieht.

Hierzu ist **interne Sensibilisierungs- und Informationsarbeit** in Form von Gesprächen, schriftlichen Materialien oder Workshops zu leisten. Diese Aktivitäten sollten in der Einrichtung einer **internen Arbeitsgruppe** münden, die zuständig ist für die Realisierung der weiteren Schritte. Wichtig ist, dass für eine solche Arbeitsgruppe die zur Verfügung stehenden zeitlichen und finanziellen Ressourcen und die damit erreichbaren Ziele frühzeitig geklärt werden.



Abb. 3: Einleitung strategischer Umsetzungsprozesse bei überbetrieblichen Akteuren

2) Suche nach internen und externen Partnern

Im zweiten Schritt ist nach **Kooperationspartnern** zu suchen, mit denen die eigene Kompetenz erweitert und das Umsetzungsvorhaben konkretisiert und realisiert werden können. Diese Partner können nach ihrem spezifischen Know-how zum Thema der alterns- und altersgerechten Erwerbsarbeit oder auch nach ihren Kompetenzen und Zuständigkeiten, die für die Realisierung des Vorhabens wichtig sind, ausgewählt werden. Es kann sich dabei zum einen um **Partner aus weiteren Gliederungsebenen der eigenen Organisation**, z. B. aus Dachverbänden oder anderen Verbänden, und zum anderen um **externe Partner**, z. B. aus dem regionalen Umfeld wie Arbeitsämter, Bildungsträger oder auch Forschungseinrichtungen, handeln. Es bietet sich an, hier an bestehenden Kontakten und Kooperationen anzuknüpfen und diese auszubauen. Je nach bisherigem Diskussionsstand in der Organisation und nach Zielausrichtung des Umsetzungsvorhabens kann aber auch die Neuaquisition von Kooperationspartnern notwendig sein.

Ansatzpunkte zur Einleitung strategischer Umsetzungsprozesse bei den verschiedenen Intermediärgruppen

Wichtig ist in diesem Schritt, dass **mögliche Interessens- und Zielkonflikte**, die zwischen den verschiedenen Partnern, aber auch innerhalb der eigenen Organisation auftreten können, frühzeitig geklärt werden. Hierzu können intensive Abstimmungs- und Diskussionsprozesse erforderlich sein.

3) Anpassung bzw. Erweiterung des Leistungsspektrums

Ist die interne und externe Unterstützung gesichert, beginnt zusammen mit den Kooperationspartnern die **Identifizierung von Ansatzpunkten für mögliche Maßnahmen zur Anpassung und Erweiterung des Leistungsspektrums**. Je nach Aufgabenstellung der Organisation kann es dabei um die Entwicklung von Qualifizierungs-, Beratungs- oder Vermittlungsangeboten oder um die Neuformulierung bzw. Ergänzung überbetrieblicher und betrieblicher Regelungen gehen.

Allgemein sind diese Leistungen – je nach Leistungsspektrum der jeweiligen Organisation – zum Teil in schon bestehende Angebote **zu integrieren**, zum Teil aber auch **neu zu entwickeln**. Bei der Anpassung der überbetrieblichen und betrieblichen Rahmenbedingungen ist aufgrund des Abstimmungsbedarfs zwischen den verschiedenen Akteuren (Tarifpartnern) sicherlich die meiste Vorlaufzeit notwendig. Insbesondere hier, aber auch für die anderen Gestaltungsbereiche, empfiehlt sich daher in diesem Schritt zunächst die Entwicklung und Durchführung von exemplarischen **Modellvorhaben**.

4) Suche nach Partnern zur Durchführung/Kundengewinnung

Im letzten Schritt schließlich geht es um die **Umsetzung und längerfristige Integration** der neu entwickelten bzw. angepassten Leistungsangebote in das **Leistungsspektrum der Organisationen**. Hierzu sind die jeweiligen Zielgruppen und Partner für die Angebote und Leistungen zu gewinnen. Dies erfordert eine intensive **Informations-, Öffentlichkeits- und Akquisitionsarbeit**. So müssen etwa für den Verkauf neuer Qualifizierungs- und Beratungsangebote aktiv Kunden akquiriert werden sowie für die Umsetzung neuer überbetrieblicher und betrieblicher Regelungen die jeweiligen Verhandlungspartner gewonnen werden müssen. Begleitend dazu sind gegebenenfalls gezielte **Schulungsmaßnahmen** für die an der Umsetzung beteiligten Akteure durchzuführen, wie z. B. für Dozenten, Betriebsberater, Technische Aufsichtsbeamte, Betriebsräte etc.

5.2. Einleitung strategischer Umsetzungsprozesse bei Bildungswerken der Wirtschaft

Entsprechend der oben dargestellten, verallgemeinerten Handlungsschritte bei der Einleitung von Umsetzungsprozessen stellt sich die strategische Vorgehensweise für die Bildungswerke dar. Vorrangiges Ziel ist die Anpassung des Bildungs- und Beratungsangebots an die Anforderungen einer alterns- und altersgerechten Qualifizierung. Dazu ist im ersten Schritt durch die Einbindung der Geschäftsführung und der verschiedenen Gremien sowie durch die Einrichtung einer internen Arbeitsgruppe die **interne Akzeptanz** zu sichern (vgl. Abbildung 4).

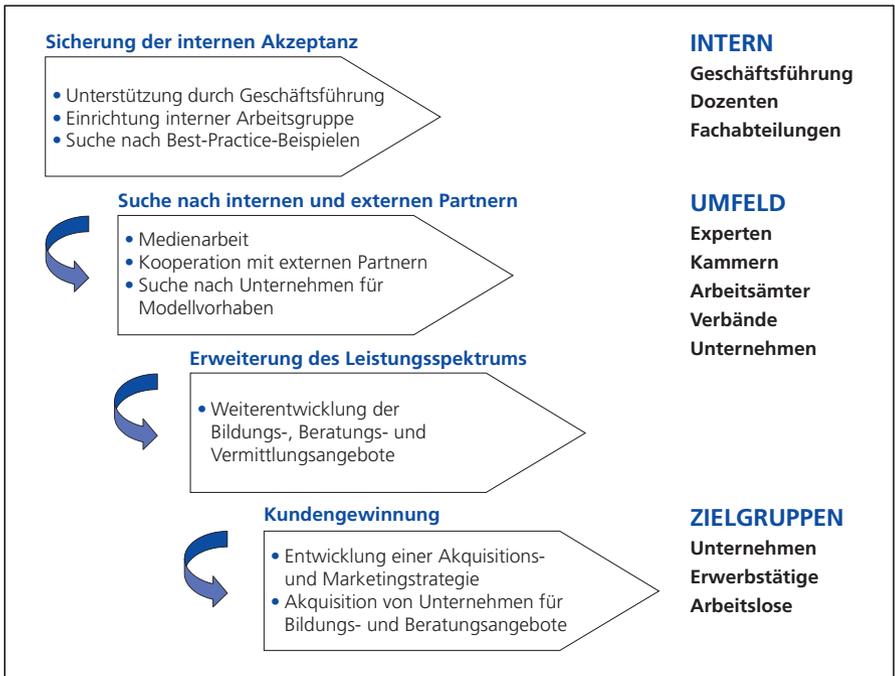


Abb. 4: Strategie zur Anpassung des Leistungsangebots der Bildungswerke

Schon in dieser Phase der vorbereitenden Arbeiten sollten **externe Partner** einbezogen werden, wie Vertreter von Verbänden, Kammern, Arbeitsämtern oder Forschungseinrichtungen. Zusammen mit den externen Partnern kann dann, auch durch die Nutzung verschiedener Medien, nach **Unternehmen** gesucht werden, die bereit sind, an **Modellvorhaben** mitzuwirken.

Darauf aufbauend sind konkrete Ansatzpunkte für die **Anpassung der Bildungs- und Beratungsangebote** der Bildungswerke zu entwickeln. Dafür kristallisieren sich aus den in Kapitel 3.1 dargestellten Handlungsansätzen drei unterschiedliche Zugangsweisen heraus, die je nach bisheriger Ausrichtung des jeweiligen Bildungswerks gezielt angegangen werden, aber auch miteinander einhergehen können:

- Die Erweiterung der **Beratungsangebote für Unternehmen** um eine systematische Tätigkeits- und Kompetenzanalyse, auf deren Grundlage dann entsprechende Qualifizierungs- und auch Vermittlungsmaßnahmen durchgeführt werden können. Langfristig kann von den

Ansatzpunkte zur Einleitung strategischer Umsetzungsprozesse bei den verschiedenen Intermediärgruppen

Bildungswerken die Personalentwicklung für kleine und mittlere Unternehmen übernommen werden.

- Die Neuentwicklung von individuellen **Beratungsangeboten für alle Erwerbstätigen**.
- Die Neuentwicklung von Qualifizierungsmaßnahmen speziell für die Gruppe **älterer Arbeitskräfte**, die sowohl für ältere Beschäftigte in den Betrieben als auch für ältere Arbeitslose zugeschnitten sein können.

Schließlich sind im letzten Schritt die Kunden für die neuen bzw. erweiterten Bildungs- und Beratungsangebote zu gewinnen, wofür seitens der Bildungswerke eine **aktive Akquisitions- und Marketingstrategie** notwendig ist. Als **Zielgruppen bzw. Kunden** sind private Unternehmen, die Arbeitsverwaltungen sowie sonstige private und öffentliche Einrichtungen relevant, die durch Informationskampagnen und -veranstaltungen sowie in Form von persönlichen Beratungsgesprächen gezielt angesprochen werden müssen. Darüber hinaus sollte der direkte Zugang zu den Erwerbstätigen gesucht werden, um individuelle Beratungs- und Qualifizierungsmaßnahmen anbieten zu können.

5.3. Einleitung strategischer Umsetzungsprozesse bei Gewerkschaften

Auch für die Gewerkschaften ist im ersten Schritt eine **interne Informations- und Sensibilisierungsarbeit** zu leisten (vgl. Abbildung 5). Gerade bei den Gewerkschaften sind erfahrungsgemäß intensive und oft auch langwierige interne Abstimmungsprozesse notwendig, um eine einheitliche **Position in Bezug auf die Gestaltung einer alterns- und altersgerechteren Erwerbsarbeit** zu finden, die die gewerkschaftspolitischen Konzepte der verschiedenen Fachbereiche integriert. Umso wichtiger ist neben der **Einbeziehung des Vorstands** der regelmäßige Austausch von Vertretern der verschiedenen Fachabteilungen in Form einer **internen Arbeitsgruppe**.

Im nächsten Schritt sind für die Durchführung weiterer Maßnahmen gewerkschaftliche und externe **Kooperationspartner** zu finden. Zum einen müssen **Vertreter der betrieblichen Ebene** gewonnen werden, d. h. aus den Betriebs- und Personalräten sowie aus den Aufsichtsräten von Unternehmen, um das Thema der alterns- und altersgerechten Erwerbsarbeit in die Betriebe zu transferieren sowie auch um exemplarische **Modellvorhaben** auf der betrieblichen Ebene durchzuführen. Zum anderen müssen die Gewerkschaften je nach Zielrichtung der weiteren Maßnahmen mit anderen Institutionen zusammenarbeiten, wie z. B. mit Berufsgenossenschaften, Bildungswerken oder auch mit anderen Gewerkschaften.

Darauf aufbauend sind konkrete **Konzepte für die Integration des Themas der alterns- und altersgerechten Erwerbsarbeit in die Gewerkschaftspolitik** zu entwickeln. Dabei kann es um die unterschiedlichsten Arbeitsbereiche gehen, von der Arbeitsorganisation über die Arbeitsplatzgestaltung, Personalentwicklung und Weiterbildung bis hin zum Arbeits- und Gesundheitsschutz. Als besonders relevanter gewerkschaftlicher Handlungsbereich kristallisiert sich aus den bisherigen Diskussionen die **Qualifizierung und Weiterbildung** heraus (vgl.

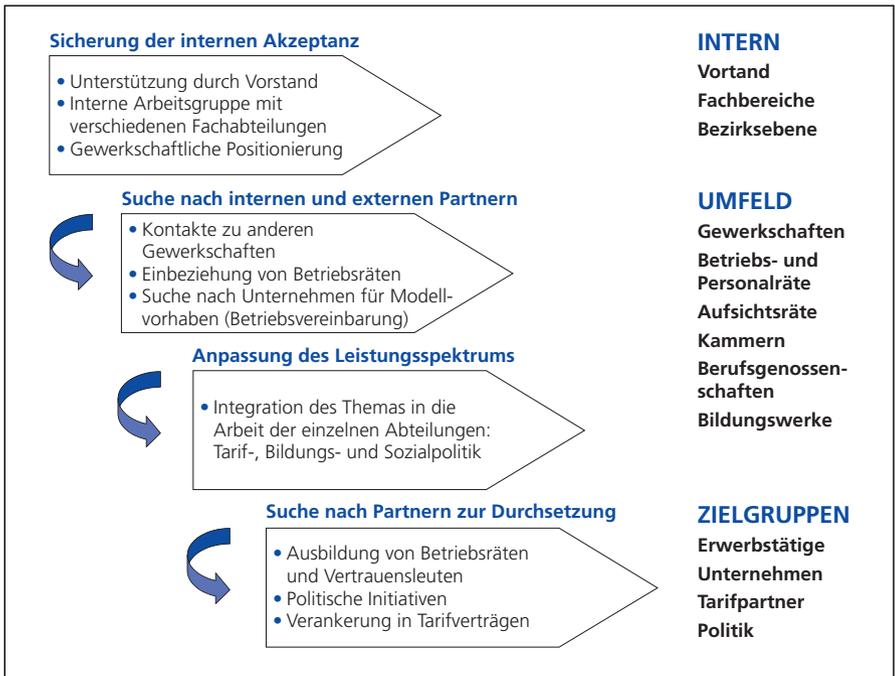


Abb. 5: Strategie zur Anpassung des Leistungsangebots der Gewerkschaften

Kapitel 3.2.). Langfristiges Ziel ist hier die systematische Integration des lebenslangen Lernens in die überbetrieblichen und betrieblichen Regelungen, d. h. zum einen in Tarif- und Betriebsvereinbarungen und zum anderen in die Berufsbilder und Ausbildungspläne.

Schließlich geht es im letzten Schritt um die **Umsetzung** der gewerkschaftlichen Konzepte und Forderungen in Form überbetrieblicher und betrieblicher Regelungen. Hierzu sind auf breiter Ebene politische **Kampagnen und Initiativen** durchzuführen. Die **Betriebs- und Personalräte sowie die Vertrauensleute** müssen als Vertreter der betrieblichen Ebene intensiv eingebunden und auch entsprechend geschult werden. Des Weiteren ist der Einfluss der Gewerkschaften als Sozialpartner in den **Tarifverhandlungen** zur Gestaltung einer alters- und altersgerechteren Erwerbsarbeit zu nutzen.

5.4. Einleitung strategischer Umsetzungsprozesse bei Kammern

Die Industrie- und Handelskammern und Handwerkskammern nehmen aufgrund ihrer umfassenden Aufgabenstellung und ihrer Unternehmensnähe eine besonders günstige Position für die Gewinnung der Unternehmen für das Thema der alterns- und altersgerechten Erwerbsarbeit ein. Wichtig ist, dass mögliche Leistungsangebote seitens der Kammern spezifisch auf die **Bedürfnisse der Unternehmen** in der jeweiligen Region zugeschnitten sind.

Neben der Einbindung der Geschäftsführung der jeweiligen Kammer ist daher im ersten Schritt vor allem auch eine **Sensibilisierungsarbeit in den verschiedenen Gremien** wie z. B. der Vollversammlung notwendig (vgl. Abbildung 6). Im Rahmen dieser Sensibilisierungsarbeit sollten des Weiteren einzelne Unternehmen, die beispielsweise explizit eine altersgerechte Personalpolitik verfolgen, als **Best-Practice-Beispiele** bekannt gemacht und verbreitet werden.



Abb. 6: Strategie zur Erweiterung des Leistungsangebots der Kammern

Im nächsten Schritt sind durch bestehende Kontakte und auch durch Öffentlichkeits- und Medienarbeit **Kooperationspartner** zu suchen, die in der selben Region verankert sein sollten. Dazu sollten neben Wirtschaftsverbänden, Bildungswerken und Arbeitsämtern auch Forschungseinrichtungen sowie einzelne Unternehmen gehören, die aufgeschlossen für die Mitarbeit an **Modellprojekten** sind. In dieser Phase sollten darüber hinaus – zusammen mit den Kooperationspartnern – gezielte Untersuchungen und Analysen zu dem Qualifikationsbedarf der Unternehmen in der Region vor dem Hintergrund der Entwicklung der Altersstrukturen durchgeführt werden.

Darauf hin sind konkrete Konzepte für die Integration des Themas in das Leistungsspektrum der jeweiligen Kammer durch die **Neuentwicklung bzw. Anpassung von Bildungs- und Beratungsangeboten** zu entwickeln. Ein großes Handlungspotenzial zeigte sich in der bisherigen Zusammenarbeit mit verschiedenen Industrie- und Handelskammern und Handwerkskammern in der Entwicklung von **Qualifizierungsangeboten, die sich speziell an die Gruppe der älteren Arbeitskräfte richten** (vgl. Kapitel 3.3). Wichtig erscheint dabei vor allem, die spezifischen Kompetenzen zu berücksichtigen, die ältere Arbeitskräfte mit langjähriger Berufs- und Betriebserfahrung mitbringen und die beispielsweise im Bereich der Ausbildung, des Umwelt-, Qualitäts- oder Sicherheitsmanagement sinnvoll genutzt werden können. Langfristiges Ziel ist die **Anpassung der Aufstiegsfortbildung an die Anforderungen einer kontinuierlichen, altersgerechten Qualifizierung**, wofür umfangreiche Abstimmungs- und Regelungsprozesse im Rahmen des Berufsbildungsausschusses notwendig sind.

Schließlich müssen für die **Umsetzung** der neu entwickelten Beratungs- und Bildungskonzepte **Interessenten** gefunden werden. Dies können die Mitgliedsunternehmen, aber auch einzelne Erwerbstätige sowie die Arbeitsämter sein. Notwendig dafür ist eine **gezielte Akquisitionsbearbeitung**, wofür u. a. die verschiedenen Versammlungen mit Unternehmensvertretern sowie die Beratungsgespräche in den Betrieben genutzt werden können. Darüber hinaus können eigene Veranstaltungen, Workshops oder Seminare durchgeführt werden, um Unternehmensvertreter aktiv anzusprechen.

5.5. Einleitung strategischer Umsetzungsprozesse bei Berufsgenossenschaften

Bei den Berufsgenossenschaften führt die Einleitung strategischer Umsetzungsprozesse zu einem systematischen Ausbau der Beratungsleistungen. Im ersten Schritt sind auch hier umfangreiche Vorfeldarbeiten zu leisten (vgl. Abbildung 7). Dabei geht es zunächst um die **Sicherstellung der internen Akzeptanz** durch die Einbindung des Vorstandes, der verschiedenen Fachabteilungen und Gremien innerhalb der Berufsgenossenschaft sowie des Dachverbandes, durch die Einrichtung einer internen Arbeitsgruppe sowie durch die Suche nach und Verbreitung von Best-Practice-Beispielen.

Im nächsten Schritt müssen auf der internen und externen Ebene **Kooperationspartner** einbezogen werden, die für die weiteren Schritte zum Ausbau der Beratungsleistungen relevant

Ansatzpunkte zur Einleitung strategischer Umsetzungsprozesse bei den verschiedenen Intermediärsgruppen

sind. Dazu gehören zum einen die **betrieblichen Vertreter**, die für den Arbeits- und Gesundheitsschutz zuständig sind, wie die Betriebsärzte, Betriebsräte oder auch schon bestehende Gesundheitszirkel. Zum anderen ist zur Abstimmung und zum Austausch von Know-how, Erfahrungen und Daten die Einbeziehung der **Krankenkassen** sowie von **Arbeitsmedizinern** unverzichtbar. In Zusammenarbeit mit den verschiedenen Partnern sind in diesem Schritt umfangreiche **Analysen der altersspezifischen Belastungs- und Gefährdungssituationen in den Betrieben** durchzuführen. Hierzu können zunächst **exemplarische Betriebe, Tätigkeitsfelder oder Berufe** ausgewählt werden.

Auf der Grundlage der ermittelten Ergebnisse ist zu prüfen, inwieweit das Thema der alters- und altersgerechten Erwerbsarbeit besser in die **berufsgenossenschaftlichen Beratungsangebote** zu integrieren ist. Ansatzpunkte hierfür bieten z. B. die Rehabilitationsmaßnahmen, insbesondere aber auch die **Tauglichkeitsberatungen**, in den die begrenzte Tätigkeitsdauer bestimmter Berufe schon frühzeitig berücksichtigt werden sollte (vgl. auch Kapitel 3.4).

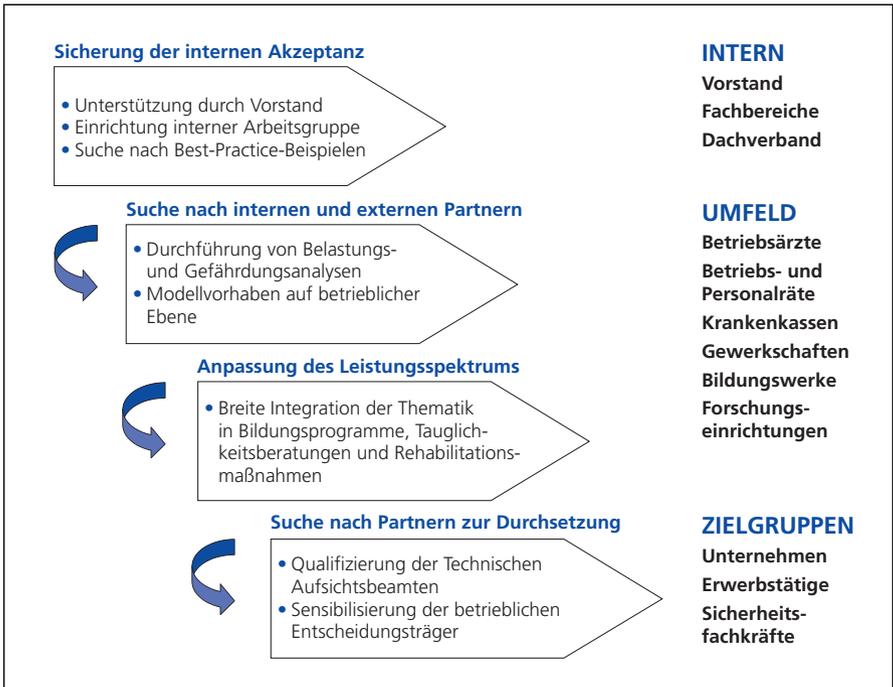


Abb. 7: Strategie zur Anpassung der Beratungsangebote der Berufsgenossenschaften

Mit der Erweiterung dieser Beratungsleistungen um regelmäßige Laufbahnberatungen können auch konkrete Vermittlungsangebote für den horizontalen Tätigkeitswechsel einhergehen.

Voraussetzung für die **Umsetzung** solcher Beratungs- und Vermittlungsangebote ist die spezielle **Schulung der berufsgenossenschaftlichen Vertreter**, die diese Beratungen durchführen, d. h. insbesondere der Technischen Aufsichtsbeamten. Des Weiteren sind zur Unterstützung eines **Netzwerks**, das für die Vermittlung von Arbeitskräften notwendig ist, die **betrieblichen Entscheidungsträger, Personal- und Sicherheitsverantwortlichen** aktiv anzusprechen sowie auch andere Berufsgenossenschaften mit einzubeziehen.

1. Kooperationspartner und beteiligte Organisationen

Zentralverbände

- Bundesarbeitsgemeinschaft der Bildungswerke der Wirtschaft (ADBW)
- Bundesarbeitsgemeinschaft für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit (BASI) e.V.
- Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA)
- Deutscher Industrie- und Handelstag (DIHT)
- Hauptverband der gewerblichen Berufsgenossenschaften (HVBG)
- Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH)

Bildungswerke der Wirtschaft

- Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft e.V., Stuttgart
- Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e.V., Frankfurt/Main
- Bildungswerk der Nordrhein-Westfälischen Wirtschaft e.V., Düsseldorf
- Bildungswerk der Sächsischen Wirtschaft e.V., Chemnitz
- Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft e.V., Erfurt
- Bildungswerk der Wirtschaft Sachsen-Anhalt e.V., Halle/Saale
- Bildungswerk Ost-West e.V., Dresden
- Technische Akademie Esslingen e.V., Ostfildern
- Unternehmerverband Ruhr-Niederrhein e.V., Duisburg

Gewerkschaften

- Deutsche Angestellten-Gewerkschaft (DAG), Hamburg (heute ver.di)
- Industriegewerkschaft Bauen – Agrar – Umwelt (IG BAU), Frankfurt/Main
- Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE), Hannover
- Industriegewerkschaft Metall (IGM), Frankfurt/Main
- Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr (ÖTV), Stuttgart (heute ver.di)
- Union der Leitenden Angestellten (ULA), Berlin

Berufsgenossenschaften

- Bau-Berufsgenossenschaft Hannover
- Berufsgenossenschaft der Straßen-, U-Bahnen und Eisenbahnen, Hamburg
- Berufsgenossenschaft Druck und Papierverarbeitung, Wiesbaden
- Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege, Hamburg
- Berufsgenossenschaftliche Akademie für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, Dresden
- Holz-Berufsgenossenschaft, München

- Maschinenbau und Metall-Berufsgenossenschaft, Dortmund
- Süddeutsche Metall-Berufsgenossenschaft, Mainz
- Verwaltungs-Berufsgenossenschaft, Hamburg
- Württembergische Bau-Berufsgenossenschaft, Böblingen

Kammern

- Handwerkskammer Berlin
- Handwerkskammer Dortmund
- Handwerkskammer Düsseldorf
- Handwerkskammer Hamburg
- Handwerkskammer Kassel
- Handwerkskammer zu Leipzig
- Handwerkskammer für München und Oberbayern
- Handwerkskammer Münster
- Handwerkskammer für Oberfranken, Bayreuth
- Handwerkskammer Trier
- Handwerkskammer Ulm
- Handelskammer Hamburg
- Industrie- und Handelskammer zu Berlin
- Industrie- und Handelskammer Dresden
- Industrie- und Handelskammer Frankfurt am Main
- Industrie- und Handelskammer Hannover-Hildesheim
- Industrie- und Handelskammer Hochrhein-Bodensee, Konstanz
- Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern
- Industrie- und Handelskammer Nürnberg für Mittelfranken
- Industrie- und Handelskammer Osnabrück-Emsland
- Industrie- und Handelskammer Reutlingen
- Industrie- und Handelskammer Stade für den Elbe-Weser-Raum
- Industrie- und Handelskammer Region Stuttgart
- Industrie- und Handelskammer Südwestsachsen, Chemnitz

2. Der Arbeitsbewältigungsindex

Arbeitsmedizinischer Fragebogen (ABI)

© 1995 Finnisches Institut für Arbeitsmedizin, Helsinki

- 1) Wenn Sie Ihre beste, je erreichte Arbeitsfähigkeit mit 10 Punkten bewerten: Wieviele Punkte würden Sie dann für Ihre derzeitige Arbeitsfähigkeit geben? („0“ wenn Sie derzeit arbeitsunfähig sind).

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

völlig

derzeit die beste

arbeitsunfähig

Arbeitsfähigkeit

- 2) Wie gelingt es Ihnen derzeit, die körperlichen Arbeitsanforderungen zu bewältigen?

sehr gut 5

eher gut 4

mittelmäßig 3

eher schlecht 2

sehr schlecht 1

- Wie gelingt es Ihnen derzeit, die psychischen Arbeitsanforderungen zu bewältigen?

sehr gut 5

eher gut 4

mittelmäßig 3

eher schlecht 2

sehr schlecht 1

3) Kreuzen Sie in der folgenden Liste Ihre derzeitigen Krankheiten oder Verletzungen an.

Unfallverletzungen

- 01 Rücken 1
- 02 Arm/Hand 1
- 03 Bein/Fuß 1
- 04 anderer Körperteil, Art der Verletzung? _____

Erkrankungen des Bewegungsapparates

- 05 oberer Bereich des Rückens oder der Halswirbelsäule,
wiederholte Schmerzattacken 1
- 06 Beschwerden im unteren Bereich des Rückens 1
- 07 vom Rücken ins Bein ausstrahlender Schmerz/Ischias 1
- 08 Muskel-Skelett-Beschwerden in den Gliedmaßen (Hand, Fuß),
wiederholte Schmerzattacken 1
- 09 rheumatische Gelenkbeschwerden 1
- 10 andere Erkrankungen des Bewegungsapparates,
Art? _____

Herz-Kreislauf Erkrankungen

- 11 Bluthochdruck (Hypertonie) 1
- 12 Brustschmerzen bei Anstrengungen (Angina pectoris,
koronare Herzkrankheit) 1
- 13 abgelaufener Herzinfarkt 1
- 14 Herzleistungsschwäche 1
- 15 andere Herz-Kreislauf-Erkrankungen,
Art? _____

Atemwegserkrankungen

- 16 Atemwegsinfektionen (auch Mandelentzündung, Nasennebenhöhlenentzündung, Schnupfen, Bronchitis, Grippe) 1
- 17 chronische Bronchitis (in 2 Jahren aufeinanderfolgend jeweils ca. 3 Monate Erkrankung der Bronchien) 1
- 18 chronische Nasennebenhöhlenentzündung 1
- 19 Bronchialasthma 1
- 20 Lungenblähung (Emphysem) 1
- 21 Lungentuberkulose 1
- 22 andere Atemwegserkrankungen, Art? _____

Psychische Erkrankungen

- 23 Schwere psychische Erkrankungen (Depression, Psychosen, Verwirrtheit, Halluzinationen) 1
- 24 psychische Probleme oder Krisen (z.B. leichte Depression, Angespanntheit, Angstzustände, Schlaflosigkeit) 1

Erkrankungen der Sinnesorgane und/oder des Nervensystems

- 25 Schwerhörigkeit oder Hörschaden 1
- 26 Sehschwierigkeiten oder Sehschaden 1
- 27 Krankheiten der Nerven oder des Gehirns (z.B. Schlaganfall, chronische Nervenschmerzen, Neuralgie, Migräne, Anfallsleiden) 1
- 28 andere körperliche Erkrankungen oder Störungen des Nervensystems, Art? _____

Erkrankungen im Magen-Darm-Trakt

- 29 Gallensteine oder Gallensteinbeschwerden 1
- 30 Leber- oder Bauchspeicheldrüsenerkrankung 1
- 31 Magen- oder Zwölffingerdarmgeschwüre 1
- 32 Gastritis oder Zwölffingerdarmreizung 1
- 33 Dickdarmreizung, Kolitis 1

34 andere Verdauungskrankheit,

Art? _____

Geschlechts- und Harnwegserkrankungen

35 Harnwegsinfektion 1

36 Nierenleiden 1

37 Krankheit der Geschlechtsorgane (z.B. Eileiterinfektion
bei Frauen oder Prostatainfektion bei Männern) 1

34 andere Geschlechts- oder Harnwegserkrankung,
Art? _____

Hautkrankheiten

39 allergischer Hautausschlag, Ekzeme 1

40 anderer Hautausschlag,
Art? _____

41 andere Hautkrankheit,
Art? _____

Tumore

42 gutartiger Tumor 1

43 bösartiger Tumor/Krebs,
Art? _____

Hormon- und Stoffwechselerkrankungen

44 Übergewicht oder Fettleibigkeit 1

45 Zuckerkrankheit (Diabetes) 1

46 Kropf oder Schilddrüsenerkrankung 1

47 andere endokrine und Stoffwechselerkrankung,
Art? _____

Blutkrankheiten und Geburtsfehler	
48	Blutarmut (Anämie) <input type="checkbox"/> 1
49	andere Blutkrankheit, Art? _____
50	Geburtsfehler, Art? _____
51	andere Leiden oder Krankheiten, welche? _____

4)	Behindert Sie derzeit eine Erkrankung oder Verletzung bei der Ausübung Ihrer Arbeit? Und wenn: Wie stark?
	Keine Beeinträchtigung/ Ich habe keine Erkrankungen <input type="checkbox"/> 6
	Ich kann meine Arbeit ausführen, aber sie verursacht Beschwerden <input type="checkbox"/> 5
	Ich bin manchmal gezwungen, langsamer zu arbeiten oder meine Arbeitsmethoden zu ändern <input type="checkbox"/> 4
	Ich bin oft gezwungen, langsamer zu arbeiten oder meine Arbeitsmethoden zu ändern <input type="checkbox"/> 3
	Ich kann aufgrund meiner Krankheit meine bisherige Arbeit nur in geringerem zeitlichen Ausmaß leisten (z.B. Teilzeitregelung) <input type="checkbox"/> 2
	Meiner Meinung nach bin ich völlig arbeitsunfähig <input type="checkbox"/> 1

5)	Wieviele <u>ganze Tage</u> blieben Sie aufgrund eines gesundheitlichen Problems (Krankheit, Gesundheitsvorsorge oder Untersuchung) im letzten Jahr (letzte 12 Monate) der Arbeit fern?
	überhaupt nicht <input type="checkbox"/> 5
	höchstens 9 Tage <input type="checkbox"/> 4
	10 - 24 Tage <input type="checkbox"/> 3
	25 - 99 Tage <input type="checkbox"/> 2
	100 - 365 Tage <input type="checkbox"/> 1

6) **Glauben Sie, daß Sie - ausgehend von Ihrem jetzigen Gesundheitszustand- Ihre derzeitige Arbeit auch in den nächsten zwei Jahren ausüben werden können?**

unwahrscheinlich 1

nicht sicher 2

ziemlich sicher 3

7) **Haben Sie in letzter Zeit Ihre täglichen Aufgaben mit Freude erledigt?**

häufig 4

eher häufig 3

manchmal 2

eher selten 1

niemals 0

7.1) **Waren Sie in letzter Zeit aktiv und rege?**

meistens 4

eher häufig 3

manchmal 2

eher selten 1

niemals 0

7.2) **Waren Sie in letzter Zeit zuversichtlich, was die Zukunft betrifft?**

ständig 4

eher häufig 3

manchmal 2

eher selten 1

niemals 0

8) Dimension des ABI

Erreichte Punkte

1. Dimension (derzeitiger AF im Vergleich)
2. Dimension (derzeitige Bewältigung der Anforderungen)
3. Dimension (aktuelle Krankheiten)
4. Dimension (geschätzte Beeinträchtigung durch die K.)
5. Dimension (Krankenstandstage)
6. Dimension (Eigene AF in den nächsten zwei Jahren)
7. Dimension (psych. Einstellung und Befindlichkeit)

Punkte insgesamt = Index

Einstufung:

44 – 49	1. excellent
36 – 43	2. good
28 – 35	3. moderate
07 – 27	4. poor

3. Ausgewählte Literatur

Ax, Christine et al. (2000): Die alternde Gesellschaft. Herausforderung und Chance für das Handwerk. Hannover

Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Arbeitgeberverbände e.V. (1996): Berufliche Weiterbildung für ältere Arbeitnehmer. Ein Leitfaden für Bildungsträger. Dokumentation zum Modellversuch „Entwicklung und Erprobung von Qualifizierungskonzepten für ältere Arbeitnehmer aus der Industrie“ (Wirtschaft und Weiterbildung Band 10), Bielefeld

Berufsgenossenschaften der Bauwirtschaft (1994): Risikogruppe ältere Arbeitnehmer in der Bauwirtschaft (Schriftenreihe Arbeitssicherheit und Arbeitsmedizin in der Bauwirtschaft), Böblingen, Ulm

Handwerkskammer Hamburg (Hrsg.) (2001): Zukunftsfähige Konzepte für das Handwerk zur Bewältigung des demographischen Wandels (Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit), Stuttgart

IG Metall/Sozialforschungsstelle Dortmund, Landesinstitut (Hrsg.): Leonardo-Projekt der IG Metall – Gruppenarbeit und ältere Arbeitnehmer – Handlungshilfe

Ilmarinen, Juhani/Jürgen Tempel (2000): Präventive Arbeitsgestaltung für ältere Arbeitnehmer. Erfahrungen aus Finnland – Anregungen für Deutschland. In: Ulrike Teske/Bernd Witte (Hrsg.): Prävention arbeitsbedingter Erkrankungen. Band 3: Menschengerechte Arbeitsgestaltung – Bedingungen und Chancen. Hamburg

Mohr, Henrike/Katharina Spieß/Heimfrid Wolff (2001): Arbeit, Altern, Innovation. Wiesbaden

Wuppertaler Kreis e.V. (Hrsg.) (1997): Ältere Arbeitnehmer im Betrieb. Ein Leitfaden für mittelständische Unternehmen. Köln

Notizen

Notizen

Weitere Auskünfte zu den Inhalten des Gesamtvorhabens erteilen:

DLR – Projektträger des BMBF

Südstraße 125, 53175 Bonn

Dr. Günter Neubauer, Tel. (0228) 3821-145, e-mail: guenter.neubauer@dlr.de

Fraunhofer IAO – Institut Arbeitswirtschaft und Organisation

Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart

Hartmut Buck, Tel. (0711) 970-2053, e-mail: hartmut.buck@iao.fhg.de

Alexander Schletz, Tel. (0711) 970-2184, e-mail: alexander.schletz@iao.fhg.de

www.demotrans.de

Das Projekt wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen des Programmes „Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit“ gefördert.
Förderkennzeichen: 01HH9901/0



**Broschürenreihe:
Demographie und Erwerbsarbeit**