

EDELSTAHL STATT ALTEM EISEN?

Herausforderung demographischer Wandel

Wie sieht die Praxis in den Betrieben aus?

Was kann der Betriebsrat tun?



Impressum

Verfasserinnen: Bettina Seibold
Sigrun Richter
IMU Stuttgart
imu-stuttgart@imu-institut.de

Diese Handlungshilfe wurde im Rahmen des Projekts „Betriebliche Strategien zur Beschäftigung älterer ArbeitnehmerInnen“ erstellt, das durch die Europäische Union und das Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg gefördert wurde.

Herausgeber: IMU-Institut für Medienforschung
und Urbanistik
Hermann-Lingg-Str. 10
80336 München
Tel. 54 41 26-0
Fax 54 41 26-11
e-mail: imu-muenchen@imu-institut.de

Gestaltung: Christa Schnepf
Druck: E.i.S.

ISBN: 3-934859-18-6

INHALT

1	EINLEITUNG	1
2	WIE GEHT DER BETRIEBSRAT DAS THEMA AN?	3
3	TIPPS FÜR DIE DATENANALYSE	4
3.1	Erstellung des Datenkatalogs	5
3.2	Aufbereitung der Daten	5
3.3	Grafische Darstellung der Ergebnisse	6
3.4	Interpretation	9
4	HANDLUNGSFELDER / BETROFFENE EBENEN	10
5	KONKRETE BETRIEBLICHE ANSATZPUNKTE	11
5.1	Personalbedarf/-ersatz	12
5.2	Qualifizierung	13
5.3	Arbeitsgestaltung: Arbeitsschutz/Arbeitserleichterung	13
5.4	Die Gefährdungsbeurteilung	14
5.5	Öffentlichkeitsarbeit/Sensibilisierung der Beschäftigten	14
6	RECHTLICHE ANSATZPUNKTE	17
6.1	Woher bekommt der Betriebsrat die erforderlichen Daten?	17
6.2	Qualifizierung	17
6.3	Personalplanung	18
6.4	Arbeitserleichterung/Arbeitsschutz	18
7	MATERIALHINWEISE	19
8	INTERNET-TIPPS	21
9	KOPIERVORLAGEN	22

1 Einleitung

Die Verbesserung von Arbeits- und Lebensverhältnissen älterer Beschäftigter ist keine Sache von heute auf morgen. Bereits seit Jahren wird in der wissenschaftlichen und öffentlichen Diskussion vor den Folgen des demografischen Wandels – der Alterung der Bevölkerung – gewarnt bzw. dessen Auswirkungen auf Gesellschaft und Wirtschaft dargestellt. In den nächsten Jahrzehnten wird der Anteil älterer Menschen an den Beschäftigten steigen und Personen über 45 Jahre werden den größten Teil der Belegschaften stellen. Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen werden vor bedeutsame Herausforderungen gestellt, wenn sie ihre Leistungs- und Innovationsfähigkeit nicht verlieren wollen. Die tägliche Erfahrung in Unternehmen zeigt, dass diese Erkenntnisse in der betrieblichen Praxis weitgehend nicht umgesetzt werden.

Daher war es Ziel des Projektes „Betriebliche Strategien zur Beschäftigung älterer ArbeitnehmerInnen“ Betriebsräte in Unternehmen der Region Stuttgart bei der Initiierung und Mitgestaltung betrieblicher Veränderungsmaßnahmen zur Bewältigung des demographischen Wandels zu unterstützen. Die Projektergebnisse wurden in diesem Leitfaden in komprimierter Form zusammengestellt und sollen eine Hilfestellung für Betriebsräte bieten, die in diesem Bereich aktiv werden wollen. Gefördert wurde das Projekt durch die Europäische Union und das Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg.

Viele Unternehmen kennen die Altersstruktur ihrer Belegschaften nicht, insbesondere dann, wenn sie mit Fragen der Qualifikation und produktspezifischer Spezialisierung verbunden ist. Geeignete Instrumente zu ihrer Erfassung weisen eine Bandbreite von einfachen Altersstrukturdaten über eine funktionale Differenzierung bis hin zu anspruchsvollen Instrumenten wie der Gefährdungsbeurteilung gemäß Arbeitsschutzgesetz auf. Welche Instrumente zum Einsatz kommen können, hängt stark vom Anspruch des jeweiligen Betriebsrates ab. Dabei ist die Frage nach den Gestaltungsansätzen offen. Hier ist die Diskrepanz zwischen theoretischen Modellen und der betrieblichen Praxis besonders groß. Dies liegt nicht zuletzt an den verteilungspolitischen Rahmenbedingungen wie hier am Beispiel Schichtarbeit und Altersteilzeit aufgezeigt werden kann:

Diskrepanz zwischen theoretischen Modellen und betrieblicher Praxis!

Trotz allgemeiner Aufgeschlossenheit der Betriebsrätinnen und Betriebsräte bei den Themen, wird von Beschäftigten erheblicher Widerstand erwartet. Sie berichten fast ausschließlich von der Erfahrung, dass Beschäftigte möglichst frühzeitig aus dem Erwerbsleben ausscheiden wollen. Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse über den großen gesundheitlichen Nutzen einer tatsächlichen (nicht geblockten) Altersteilzeit und den gesundheitlichen Schaden von (Dauer-) Nachtschicht wurden in der Diskussion wenig berücksichtigt. Oft werden finanzielle Einbußen durch den Verlust von Nachtschichtzuschlägen höher bewertet als der Erhalt der Gesundheit, bezie-

hungsweise werden nachsorgend individuelle Auswege aus der Schichtarbeit verfolgt.

Obwohl der demografische Wandel und seine Folgen in den Medien als eines der mittelfristig wichtigsten Themen für Unternehmen genannt wird, besteht für betriebliche Akteure wenig konkreter Handlungsbedarf. Betriebsräte und Personalverantwortliche verweisen in Gesprächen immer wieder darauf, dass das Thema zwar bedeutsam sei, aber kurzfristig andere Themen wie z. B. Beschäftigungssicherung, Standortverlagerung, Einführung von ERA (Entgeltrahmen-Tarifvertrag), Betriebsratswahlen im Vordergrund stünden und sie die Auseinandersetzung mit der Alterung der Beschäftigten/der Erwerbsbevölkerung aufschöben.

Letztendlich obliegen Umfang und Gestaltung von betrieblicher Weiterbildung von Älteren und die Arbeitsplatzgestaltung dem Unternehmen beziehungsweise den Geschäftsleitungen, obwohl Betriebsräte hier Mitbestimmungsrechte haben. Klare gesetzliche Vorgaben wie im neugefassten Arbeitsschutzgesetz (Gefährdungsbeurteilung) sind hier ein „Muss“. Allerdings stehen gesetzliche Regulierungen unter starkem gesellschaftlichen und (betriebs-) wirtschaftlichen Legitimationsdruck. Die Akzeptanz solcher Regelungen ist in hohem Maße eine Voraussetzung für ihre praktische Anwendung. In einem politischen Klima, in dem der baden-württembergische Ministerpräsident Oettinger die Leistungsfähigkeit von älteren Personen pauschal als geringer einstuft und dabei von „Experten“ unterstützt wird, ist auf betrieblicher Ebene trotz gegenteiliger gesicherter arbeitsmedizinischer Erkenntnisse nur schwer eine Kultur „pro ältere Beschäftigte“ zu schaffen.

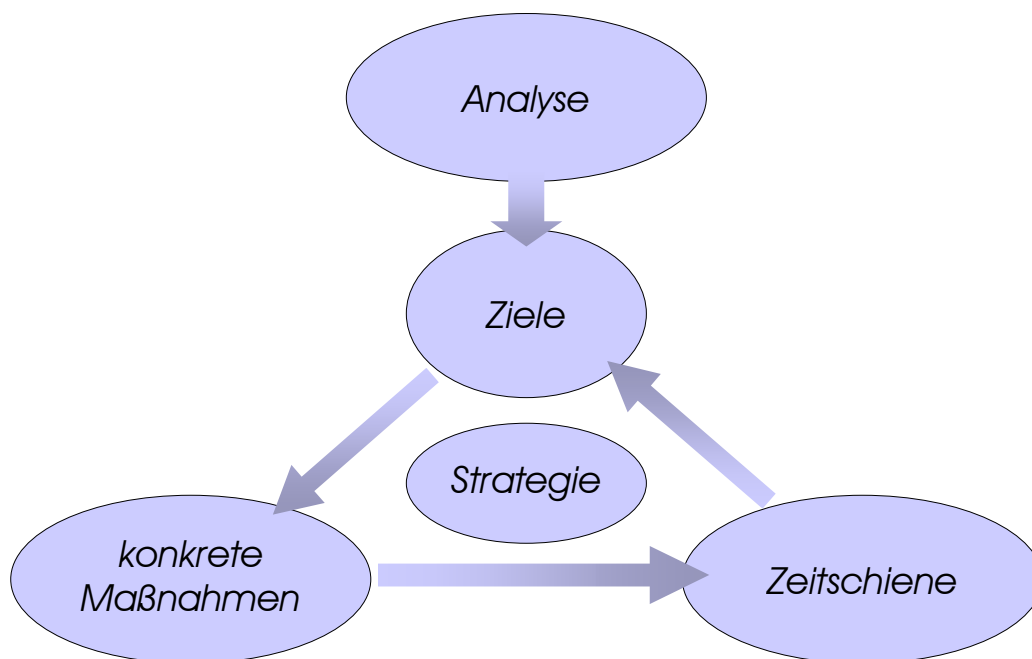
Die betriebliche Interessenvertretung steht vor der schwierigen Aufgabe, diese Themen gegenüber der Geschäftsführung einzubringen. Dabei soll sie diese Handlungshilfe unterstützen.

2 Wie geht der Betriebsrat das Thema an?

Wie immer gibt es keinen allgemein gültigen Weg. Wenn sich der Betriebsrat mit der Frage ‚alternsgerechter Arbeit‘ befassen möchte, ist – wie in anderen Fällen auch – die Ausgangslage entscheidend. Neben der Bestandsaufnahme und Datenanalyse sollte sich der Betriebsrat deshalb überlegen, in welcher konkreten betrieblichen Situation er sich befindet, welche anderen Themen/Aufgaben er bearbeitet und welche in nächster Zeit anstehen. Sinnvoll ist es, Themenbereiche zu verbinden.

*Themenbereiche
verbinden!*

Beispielsweise können Schwachstellen bei der Qualifizierung Älterer zusammen mit allgemeinen Schwachstellen bei der Qualifizierung angegangen werden. Beschäftigungsprobleme mit un- und angelernten (und auch älteren) Beschäftigten, könnten ebenfalls mit dem Thema Qualifizierung verbunden werden. Vielleicht plant der Arbeitssicherheitsausschuss des Betriebsrats schon die Durchsetzung der Gefährdungsbeurteilung nach § 5 Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG). Oder die Betriebsvereinbarung zur Arbeitszeit soll verändert werden und der Betriebsrat ermittelt die derzeitige Belastung der Beschäftigten durch das bestehende Arbeitszeitmodell; auch hiermit könnten spezielle Problematiken älterer Beschäftigter verknüpft werden.



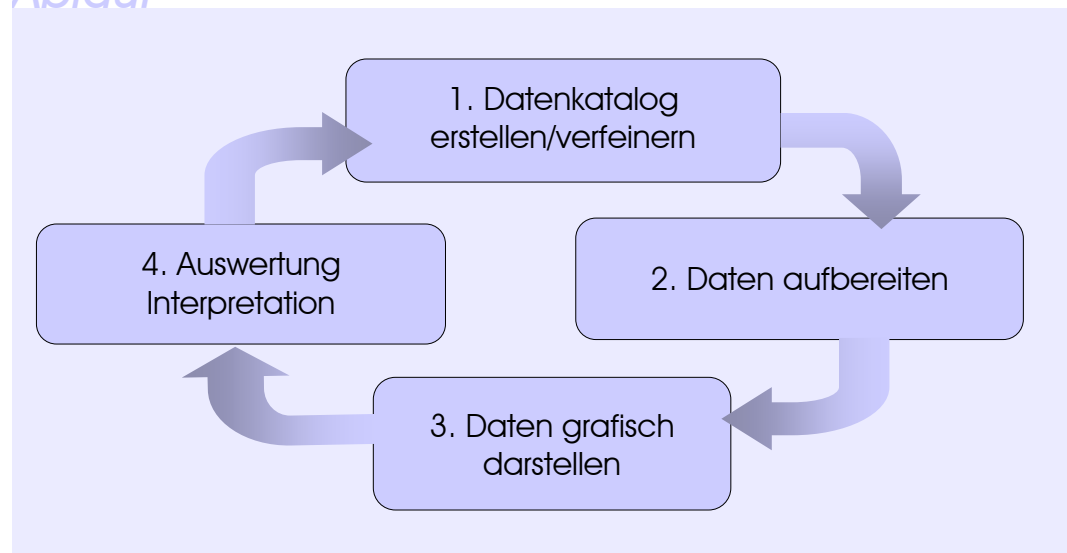
Auf Basis der Analyse der Ausgangslage überlegt sich der Betriebsrat seine Ziele, leitet möglichst konkrete Maßnahmen (kurz-, mittel- und langfristige) daraus ab, überlegt sich, wann er welchen Zustand erreicht haben will und legt sich seine Strategie zur Umsetzung zurecht.

3 Tipps für die Datenanalyse

Daten haben für sich allein keine Aussagekraft!

Die Ausgangslage ist entscheidend, wenn sich die betriebliche Interessenvertretung in Form einer Analyse der Personaldaten mit der Frage ‚alternsgerechter Arbeit‘ beschäftigt. Für die meisten Menschen gehört die Arbeit mit Personaldaten nicht zum alltäglichen Geschäft. Auch für die Datenanalyse gilt, dass es keinen allgemein gültigen Weg gibt und dass Daten für sich alleine keine Aussagekraft haben. Daten stehen immer in einem bestimmten Kontext und sind mit einer bestimmten Fragestellung verknüpft. Auch die Bereitstellung und Auswertung von Personaldaten durch Personalabteilungen stehen nicht selten im Kontext entgegengesetzter Interessen von Geschäftsleitung gegenüber betrieblicher Interessenvertretung.

Ablauf



3.1 Erstellung des Datenkatalogs

Zunächst müssen die gewünschten Daten festgelegt – ein sogenannter Datenkatalog – erstellt werden. Gegebenenfalls kann es Sinn machen, erstmal nachzufragen, ob und welche Daten und/oder Auswertungen in der Personalabteilung oder im Betriebsrat bereits vorliegen.

Grundsätzlich ist es sinnvoll „Rohdaten“ anzufordern und selbst zu analysieren, da Auswertungen oft nur von den Personen korrekt nachvollzogen werden können, die sie erstellt haben. Wichtig ist auch, dass die Daten auf möglichst kleine Einheiten/Abteilungen bezogen sind, damit ein detaillierter Einblick möglich ist.

INFO

Personaldaten sollten nach folgenden Kriterien aufgeschlüsselt sein:

- Alter,
- Abteilung,
- Frauen/Männer,
- Qualifikation,
- ggf. Gleichgestellte/Schwerbehinderte.

3.2 Aufbereitung der Daten

Mittlerweile gibt es einige Datenbearbeitungsprogramme, die speziell zur Abschätzung der Folgen des demografischen Wandels in Betrieben eingesetzt werden können. In der Regel ist jedoch eine Excel-Tabelle ausreichend, um die wichtigsten Einflussgrößen zu errechnen:

- **Heutiges Durchschnittsalter** aller Beschäftigten und jeweils getrennt nach Frauen und Männern.
- **Heutige Altersstruktur** des Betriebes in Fünfjahresschritten (15-19, 20-24, 25-29, 30-34, 35-39, 40-44, 45-49, 50-54, 55-59, 60-65), getrennt nach Frauen und Männern. Diese Stufen sind sinnvoll, da sie sich an der amtlichen Statistik orientieren und somit eine Vergleichbarkeit ermöglichen.
- **Altersstruktur** des Betriebes in Fünfjahresschritten in **fünf Jahren**, getrennt nach Frauen und Männern.
- Einfache Berechnung der **Entwicklung** des **Durchschnittsalters** in den nächsten fünf und zehn Jahren.
- Einfache lineare Berechnung der **Entwicklung** der **Beschäftigtenzahlen** in den nächsten fünf und zehn Jahren.

Zur Datenaufbereitung reicht eine Excel-Tabelle.

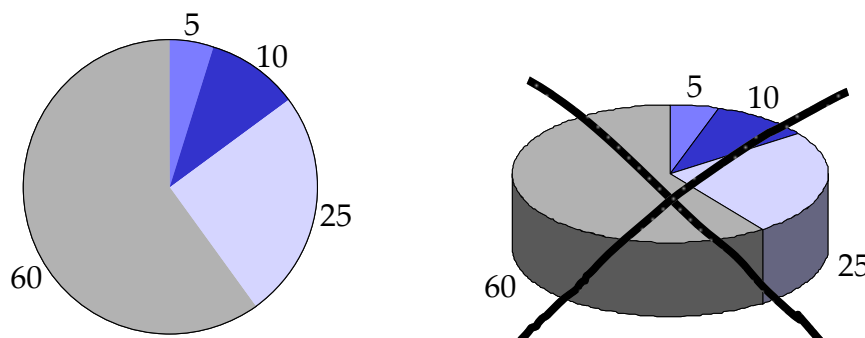
- Vergleich der **Durchschnittsalter** in den einzelnen **Abteilungen** heute und in fünf Jahren.
- Vergleich der heutigen **Durchschnittsalter** in den einzelnen **Abteilungen nach Frauen und Männern**.
- Vergleich der **Durchschnittsalter in fünf Jahren** in den einzelnen Abteilungen nach Frauen und Männern.
- Einfache Berechnung der **Entwicklung des Durchschnittsalters** in den einzelnen **Abteilungen nach Qualifikation** heute und in fünf Jahren.

Unserer Erfahrung nach reicht bei der Berechnung der Prognosen eine lineare Fortschreibung, die durch Erfahrungswerte der Betriebsratsmitglieder ergänzt wird. Wichtig ist nicht, dass ein exakter Wert errechnet wird, sondern dass die grundsätzliche Entwicklung aufgezeigt wird, sofern sich an der betrieblichen Strategie nichts ändern würde. Die Ergebnisse der Datenanalyse sollen als Grundlage zur Diskussion und Meinungsbildung dienen. Wenn eine Personalabteilung daraufhin exaktere Werte berechnen will, kann dies im Betriebsrat nur begrüßt werden.

3.3 Grafische Darstellung der Ergebnisse

Es sollten möglichst alle Ergebnisse der Datenanalyse grafisch dargestellt werden, so dass sie für andere Personen gut nachvollziehbar sind. Bei der Darstellung sollte im Betriebsrat darauf geachtet werden, dass der optische Eindruck dem Inhalt entspricht, der ausgedrückt werden soll.

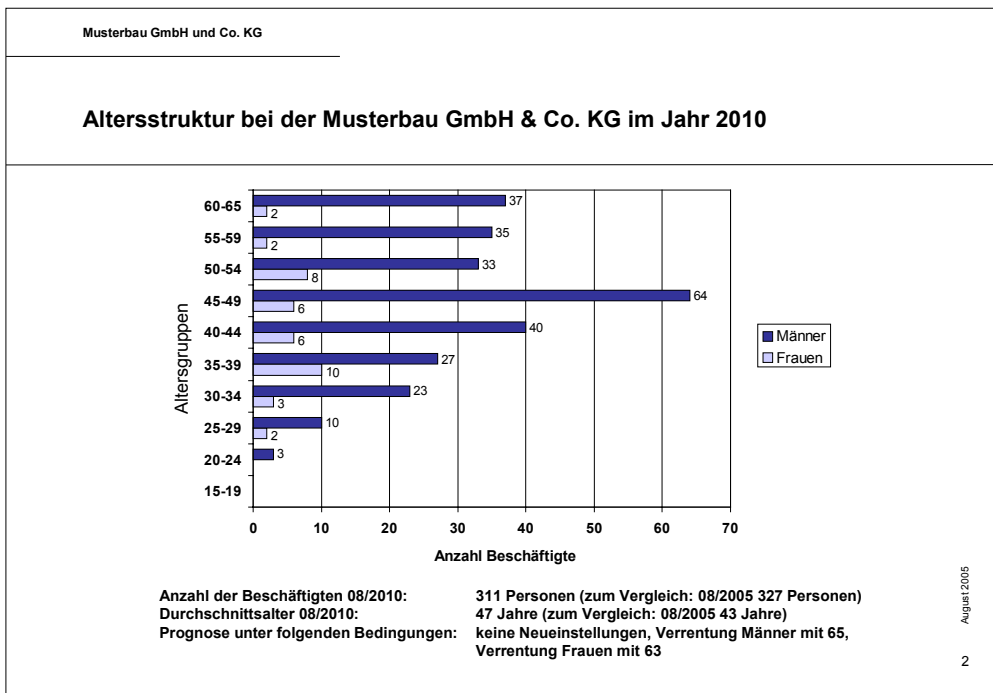
Beispielsweise verzerrt ein „Tortendiagramm“ den optischen Eindruck der Anteilswerte und führt so zu falschen Einschätzungen. Dies bedeutet aber auch, dass vor der Aufbereitung ein Verständnis darüber erzielt werden muss, was ausgedrückt werden soll. Andererseits kann die Darstellungsform auch vom Betriebsrat dazu genutzt werden gegenüber der Geschäftsführung ein Argument mehr zu betonen.



Alle Grafiken detailliert beschriftet mit

- Jahreszahl,
- Stand der Datenerfassung,
- bei Durchschnittswerten unbedingt Anzahl der dahinterstehenden Personen angeben,
- Einheiten der Werte,
- Bedingungen, die in Prognosen eingeflossen sind,
- Abteilungen/Kostenstellen möglichst nicht als Ziffer sondern mit ihrer Bezeichnung,
- bei einer großen Anzahl von Abteilungen diese in verschiedenen Grafiken „sinnhaft“ geordnet (z. B. nach Produktionsabteilungen, Verwaltungsabteilungen...) auf mehreren Folien darstellen,
- eventuell erste Auffälligkeiten aufnehmen.

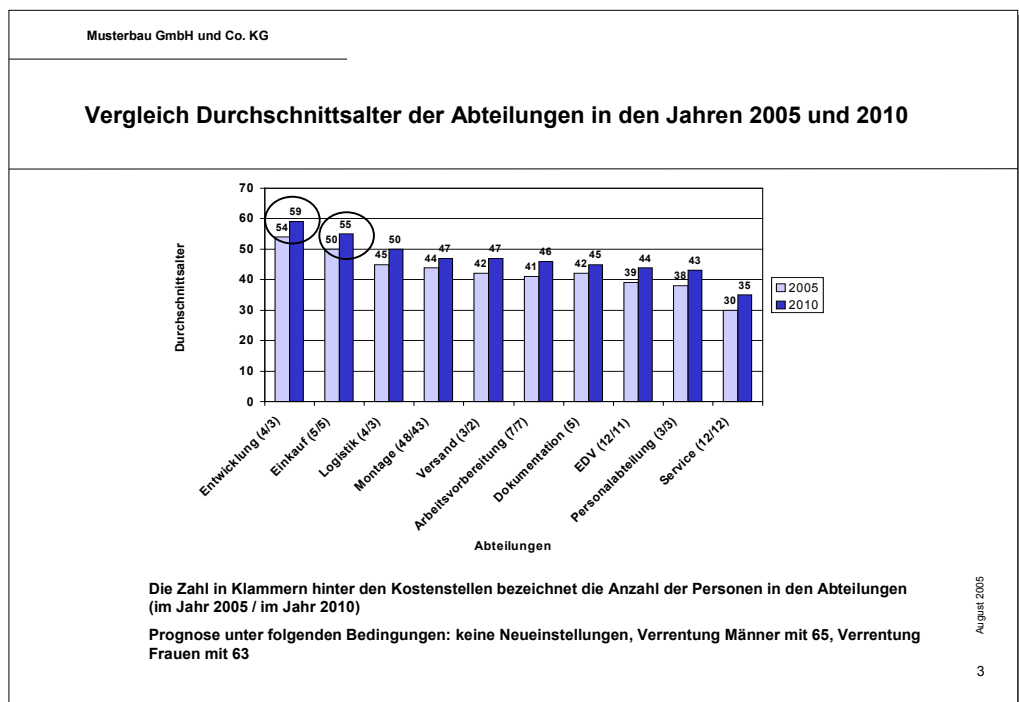
Zur Verdeutlichung werden hier **zwei Beispiele** zur Altersstruktur und zum Vergleich der Durchschnittsalter in Abteilungen dargestellt:



Bei einer ersten Durchsicht dieser Folie zur Altersstruktur zeigen sich folgende Punkte:

- ▶ großer Schwerpunkt im Bereich der Männer zwischen 40 und 49 Jahren (entspricht den geburtenstarken Jahrgängen),
- ▶ 75 % der Beschäftigten werden im Jahr 2010 über 40 Jahre alt sein,
- ▶ drohender Wissensverlust, wenn der große Block (39 Personen) der über Sechzigjährigen in den Jahren nach 2010 in den Ruhestand geht,
- ▶ zur Prognose für 2010: Auszubildende wurden nicht berücksichtigt, daher können im Bereich der jüngeren Beschäftigten Personen hinzukommen, die die Gesamtstruktur jedoch nicht wesentlich verändern werden,
- ▶ Frauen und Männer sind deutlich unterschiedlich im Betrieb vertreten.

Folgende Darstellung ist hilfreich, wenn es um einen ersten Einblick in Abteilungen geht:



- ▶ Abteilungen wurden nach absteigendem Durchschnittsalter sortiert,
- ▶ die beiden Abteilungen, die bereits zum aktuellen Zeitpunkt ein Durchschnittsalter von 50 Jahren und darüber haben, wurden besonders hervorgehoben,

- ▶ Abteilung Montage erscheint vom Durchschnittsalter her unkritisch, allerdings fallen dort 5 Personen weg, hier kann ein entscheidender Wissensverlust drohen,
- ▶ die einzelnen Abteilungen müssen genau angeschaut und diskutiert werden.

3.4 Interpretation

Bei der Interpretation der Datenanalyse sollte in einem ersten Durchgang auf Auffälligkeiten, Besonderheiten, Spitzen und Brüche geachtet werden. Dabei ist es wichtig, dass der Betriebsrat im Hinterkopf behält, in welcher konkreten betrieblichen Situation der Betrieb sich befindet und ob es sich vor diesem Hintergrund bei den Auffälligkeiten um „kritische“ Sachlagen handelt. Beispielsweise kann ein **vierzigjähriger** Stahlarbeiter schon zum „alten Eisen“ gehören, wohingegen ein **vierzigjähriger** Professor noch „grün hinter den Ohren“ ist.

Bei der Interpretation ist ein detaillierter betrieblicher Blickwinkel gefragt!

Auf Abteilungen oder möglichst kleine Einheiten bezogen kann beispielsweise gefragt werden, ob es überwiegend „junge“ oder „alte“ Abteilungen gibt? Daraus können Rückschlüsse auf die bisherige Personalstrategie und auch zukünftige Entwicklungen gezogen werden.

Wichtig ist bei einer Interpretation auch die Frage, ob es sich bei den festgestellten Tendenzen um beabsichtigte Entwicklungen oder schlicht nur Versäumnisse der Geschäftsführung handelt. Entsprechend muss im Betriebsratsgremium anders reagiert und argumentiert werden.

Spannend kann auch der Vergleich mit anderen Unternehmen der Branche oder der Region sein. Beim Statistischen Bundesamt können Daten zur Erwerbsbeteiligung und Struktur der Erwerbstätigen gefunden werden. Die *Fachserie 1, Bevölkerung und Erwerbstätigkeit, Reihe 4.1.1, Stand und Entwicklung der Erwerbstätigkeit* weist fast ausschließlich nach Geschlecht für einen Berichtsmonat differenzierte Daten über Erwerbstätige aus, z. B. Wirtschaftsbereiche, Altersgruppen, Staatsangehörigkeit.

Insgesamt sollte die Dateninterpretation im Hinblick auf die Altersentwicklung besonders auf die geforderte Leistungsfähigkeit und Innovationsfähigkeit unter den gegebenen Bedingungen ausgerichtet sein.

Auf Daten des Statistischen Bundesamtes kann unter www.destatis.de oder www.statistikportal.de zugegriffen werden.

Ausgehend von dieser ersten Datenauswertung, die unbedingt in einem kleineren Kreis erfolgen sollte, wird sehr schnell deutlich in welchen Bereichen möglicherweise Gespräche mit **Beschäftigten** geführt oder wo die Daten nochmals untergliedert werden müssen, **um vertiefende Informationen zu erhalten**. Vor dem Hintergrund der dadurch erlangten neuen Erkenntnisse können gegebenenfalls die bereits bestehenden Berechnungen neu interpretiert und Grafiken erneuert oder ergänzt werden.

4 Handlungsfelder / betroffene Ebenen

Das Thema ‚alternsgerechte Arbeitsplätze‘ betrifft unterschiedliche Ebenen:

- Vorsorge bezogen auf die Person, die Beschäftigten,
- vorsorgende Arbeitsgestaltung,
- Nachsorge für die Person,
- nachsorgende Arbeitsgestaltung.

Es besteht immer eine Gefahr, dass sich Betriebsräte, wenn sie sich um Probleme kümmern, an einer der Ebenen ‚festbeißen‘ und die anderen nicht beachten. Natürlich ist es wichtig, für einzelne Beschäftigte Lösungen zu finden (Hilfsmittel zur Arbeitserleichterung oder sogenannte Schonarbeitsplätze), allerdings handelt es sich dabei in der Regel um nachsorgende Aktivitäten. Nicht selten bleibt die generelle Vorsorge bezüglich der Gestaltung von Arbeit oder der Beschäftigten auf der Strecke.

Betriebsrat muss alle Ebenen im Auge behalten!

Auch Arbeitgeber kümmern sich nicht um alle Ebenen. Der Druck sich um Nachsorge bezogen auf die einzelne Person zu kümmern, ist für sie offensichtlich am größten. Im Bereich der Vorsorge bieten manche Unternehmen in Zusammenarbeit mit Krankenkassen beispielsweise „Rückenschulen“ an oder stellen Fitnessgeräte zur Verfügung. Wenn Vorsorge in Betrieben überhaupt stattfindet, handelt es sich meistens um Prävention bezogen auf die Person bzw. die Beschäftigten.

Die Gestaltung von Arbeit als Vorsorge für alterns- und menschengerechte Arbeitsplätze steht oft an letzter Stelle bzw. kommt häufig nicht vor!

FAZIT

5 Konkrete betriebliche Ansatzpunkte

Die Ergebnisse der Datenanalyse diskutiert der Betriebsrat auf einer Betriebsratssitzung. Hierzu sollte er sich genügend Zeit nehmen, also nicht unter Tagesordnungspunkt ‚Sonstiges‘, denn die Ergebnisse müssen mit dem betrieblichen Hintergrundwissen der Betriebsräte kombiniert und das weitere Vorgehen geplant werden. Am besten wird eine Betriebsratssitzung nur zu diesem Thema einberufen. Klar, dass die Vertrauensleute für Schwerbehinderte, die Jugend- und Auszubildendenvertretung und die Vertrauenskörperleitung auch teilnehmen sollten.

*Betriebsratssitzung
nur zu diesem Thema
einberufen!*

TIPP

Folgende Tagesordnung hat sich im Projekt bewährt:

1. Ergebnisse der Datenanalyse
2. Handlungsbedarf aus Sicht des Betriebsrats:
 - a. Personalbedarf/-ersatz
 - b. Qualifizierung
 - c. Arbeitsgestaltung: Arbeitsschutz/Arbeitserleichterung
3. weitere Absprachen, Termine etc.

Zunächst stellen die Personen, die die Datenanalyse erstellt haben, die Ergebnisse dem Betriebsratsgremium vor (optische Hilfsmittel wie Notebook und Beamer oder Folien und Overheadprojektor benutzen). Dann wird der Handlungsbedarf aus Sicht der betrieblichen Interessenvertretung ermittelt.

Wir empfehlen eine strukturierte Diskussion mit Hilfsmitteln wie Metaplan-
tafeln oder Flipchart, in der die einzelnen Punkte nacheinander Schritt für Schritt diskutiert und sofort festgehalten werden.

Hilfreich für die Diskussion hat sich dabei folgendes 4-Felder-Kreuz-Raster erwiesen:

Alle empfohlenen Raster sind als Kopiervorlage im Anhang.

IST:	Ziel BR – Maßnahmen:
klären:	Termine – bis wann?

Copyright: IMU Institut

5.1 Personalbedarf/-ersatz

Auch wenn es derzeit in Betrieben eher um Personalabbau geht, sollte sich der Betriebsrat anhand der Altersstruktur in den einzelnen Bereichen einen Überblick darüber schaffen, welche Beschäftigten in welcher Abteilung in absehbarer Zeit in Rente, Altersteilzeit etc. gehen, wo genau Personal fehlt, wo schon geplant ist, Auszubildende zu übernehmen oder neue Mitarbeitende einzustellen, wo wichtiges Erfahrungswissen wegbricht, wo längere Einarbeitungszeiten notwendig sind und anderes mehr. Für diese Diskussion ist folgendes Raster hilfreich:

Betriebsrat braucht Überblick!

Abteilung	Anzahl	Begründung
Logistik	1	Frau Muster (Chefkonstrukteurin für Neuentwicklungen), Altersteilzeit ab 12/05 wichtig, um technisches Know-how zu erhalten (Einarbeitungszeit 3 Jahre)

Dann muss sich das Betriebsratsgremium überlegen, wann, mit wem und in welchem Zusammenhang diese Tabelle besprochen werden soll.

5.2 Qualifizierung

Anhand der Datenanalyse macht sich der Betriebsrat detailliert darüber Gedanken, wo es aus seiner Sicht Schwachstellen beim Thema Qualifizierung (für ältere Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen) gibt. Wie bereits erwähnt, geht das mit dem ‚4-Felder-Kreuz-Raster‘ einfacher. Häufig stellt sich heraus, dass das Thema Qualifizierung nicht nur bezogen auf ältere Beschäftigte sondern insgesamt verbesserungswürdig ist. Im Projekt erarbeiteten die beteiligten Betriebsräte hierzu u. a. folgende Maßnahmen:

Ansatzpunkte beim Thema Qualifizierung:

- Überblick/Analyse welche Schulungen haben für welchen Personenkreis, welche Abteilungen stattgefunden,
- Beschäftigtenbefragung des Betriebsrats zum Thema Qualifizierung,
- Auswertung der Qualifizierungsgespräche gemäß Tarifvertrag,
- Ältere fragen, was sie brauchen,
- spezielle Qualifizierungsprogramme für
 - ältere Beschäftigte
 - An- und Ungelernte
 - ...
- Bewusstsein für ‚lebenslanges Lernen‘ wecken,
- Betriebsrat kümmert sich auch um Rahmenbedingungen von Qualifizierung (z. B. Lernmethoden, unterschiedliche Lernformen älterer Beschäftigter, u. a.),
- Betriebsrat-Workshop zur Umsetzung des Tarifvertrag Qualifizierung.

Literaturtipp: Betriebliche Weiterbildung – systematisch organisieren und gestalten, Handlungshilfe der IGM Baden-Württemberg, Oktober 2002 (gibt's als pdf-Datei bei der IGM Bezirksleitung www.bw.igm.de →Meldungen →Weiterbildung).

5.3 Arbeitsgestaltung: Arbeitsschutz/Arbeitserleichterung

Auch zu diesem Thema macht sich das Betriebsratsgremium anhand der Datenanalyse konkret Gedanken, in welchen Bereichen, an welchen Arbeitsplätzen, es welche Schwachstellen gibt. Zusätzlich kann es hier nützlich sein, sich den Krankenstand und die jeweiligen Erkrankungsgründe genauer anzusehen, unter Umständen können Rückschlüsse auf Arbeitsbedingungen

gezogen werden. Im Projekt erarbeiteten die beteiligten Betriebsräte u. a. folgende Maßnahmen:

Ansatzpunkte beim Thema Arbeitsschutz/-erleichterung

- ‚klassische‘ Unterstützungsmaßnahmen bei Belastungen durch Lärm, Zug, Hitze, Kälte, Staub etc...,
- technische Hilfsmittel bei schweren oder einseitigen körperlichen Tätigkeiten,
- ergonomische Verbesserungen am Arbeitsplatz,
- Belastungswechsel/Rotation am Arbeitsplatz,
- Qualifizierung für Arbeit an moderneren und damit häufig belastungsärmeren Maschinen,
- Arbeitszeit (keine Schichtarbeit, keine Dauernachtschicht...),
- Befragung der älteren Beschäftigten zu Belastungen durch Arbeitszeit,
- Gefährdungsbeurteilung,
- Betriebsrat-Schulung zum Arbeitsschutzgesetz,
- Betriebsvereinbarung zur Durchführung der Gefährdungsbeurteilung,
- Informationsveranstaltung für Schwerbehinderte (und Gleichgestellte),
- ...

In Einzelfällen gibt es auch Unterstützungsmöglichkeiten durch die Deutsche Rentenversicherung Baden-Württemberg und das Integrationsamt. Hierbei handelt es sich aber immer um Einzelfallentscheidungen und es müssen Schwerbehinderte oder Gleichgestellte betroffen sein.

5.4 Die Gefährdungsbeurteilung

Gefährdungsbeurteilung als zentrales Element zur Aufdeckung von Belastungen am Arbeitsplatz!

Eine wesentliche Erkenntnis aus dem Projekt war, dass die Gefährdungsbeurteilung (ArbSchG § 5) für den Betriebsrat ein zentrales Element darstellt, um Belastungen an Arbeitsplätzen aufzudecken. Belastungen ergeben sich in der Arbeitswelt aus der Gestaltung des Arbeitsplatzes, der Arbeitsorganisation, der Arbeitsaufgabe und der Arbeitsrolle (Betriebsklima). Das Arbeitsschutzgesetz verlangt mittlerweile auch die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen. Hierin liegen große Chancen für den Betriebsrat, die auch genutzt werden sollten.

Literaturtipp: Stress – Psyche – Gesundheit / Das STAR-Verfahren zur Gefährdungsbeurteilung von Arbeitsbelastungen von Rolf Satzer, Frankfurt a. M. 2005.

5.5 Öffentlichkeitsarbeit/Sensibilisierung der Beschäftigten

Auf jeden Fall sollte der Betriebsrat die Ergebnisse der Datenanalyse und die daraus abgeleiteten Positionen und Forderungen auf einer Betriebsversammlung und/oder auf Abteilungsversammlungen vorstellen. Nicht die komplette Datenanalyse, sondern wesentliche Ergebnisse und Vorhaben präsentieren.

Ergebnisse auf Betriebsversammlung vorstellen, aber Achtung: weniger ist mehr!

Wichtig ist die Botschaft, was bezweckt der Betriebsrat? Wo ist die Unterstützung der Beschäftigten notwendig? Was gibt es für Ziele oder auch welche Visionen hat die betriebliche Interessenvertretung?

Betroffenheit herstellen: Thema geht alle an, alternsgerechte Arbeit beginnt beim Eintritt ins Erwerbsleben. Gesund durchs Arbeitsleben etc. und – wie bereits im zweiten Kapitel schon erwähnt – Resultate der Datenanalyse immer mit aktueller betrieblicher Problemlage verbinden.

Im Projekt haben die beteiligten Betriebsräte anlässlich eines gemeinsamen Erfahrungsaustauschs weitere Möglichkeiten zur Sensibilisierung der Beschäftigten gesammelt:

Wie informiert der Betriebsrat die Beschäftigten?

- Informationen am Schwarzen Brett,
- Flugblätter,
- Intranet,
- E-Mail an alle Beschäftigten,
- in Betriebsratsausschüssen thematisieren,
- Vertrauensleute einbeziehen,
- Artikel in Betriebszeitung (BR/VK),
- Artikel in offizieller Firmenzeitung,
- Betriebs-/Krankenkassen ansprechen,
- Ursachenanalyse gemeinsam **mit** Beschäftigten,
- Beschäftigte gezielt zur Problematik in der Abteilung ansprechen,
- Verbündete suchen (Fachkraft für Arbeitssicherheit, Betriebsarzt...).

Mit welchen Argumente könnten Beschäftigte sensibilisiert werden?

Argumente für Jüngere und Ältere:

- Perspektiven aufzeigen (Arbeitsplatzerhalt),
- Betroffenheit wecken,
- Verbesserung Arbeitsbedingungen und Arbeitsqualität,
- Verkürzung der Produktzyklen ,
- Halbwertzeit von Wissen,
- Verlängerung Lebensarbeitszeit,

Argumente für Jüngere:

- gute Arbeit = gutes Leben!
- an eigene Erfahrung des schnellen Wechsels von Rahmenbedingungen anknüpfen,
- Beispiel von Eltern und älteren Kollegen und Kolleginnen (Arbeitsleben durchhalten),
- Perspektive Übernahme und Arbeitsplatz durch vorausschauende Personalplanung.

Argumente für Ältere:

- Ansatzpunkt: Situation eigener Kinder,
- Lernfähigkeit erhalten,
- Arbeitsplätze wandeln sich,
- ‚raus aus dem Trott‘ → noch mal was anderes machen.

6 Rechtliche Ansatzpunkte

Wie in Kapitel drei beschrieben, benötigt der Betriebsrat für seine Bestandsaufnahme eine ausführliche Datenanalyse.

6.1 Woher bekommt der Betriebsrat die erforderlichen Daten?

Gemäß § 80 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) gehört es zu den allgemeinen Aufgaben des Betriebsrats, Maßnahmen beim Arbeitgeber zu beantragen, die dem Betrieb und der Belegschaft dienen (Absatz 1, Nr. 2) sowie die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen im Betrieb zu fördern (Abs. 1, Nr. 6). In Absatz 2 ist geregelt, dass dem Betriebsrat auf Verlangen jederzeit die zur Durchführung seiner Aufgaben erforderlichen Unterlagen zur Verfügung zu stellen sind.

Daten auf Basis § 80 BetrVG von Personalabteilung anfordern.

Sowohl Arbeitgeber wie auch Betriebsrat haben nach § 75 BetrVG, der die grundsätzliche Behandlung Betriebsangehöriger regelt, die Pflicht darauf zu achten, dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nicht wegen Überschreitung bestimmter Alterstufen benachteiligt werden.

Für die Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrats in den Bereichen Qualifizierung, Personalplanung und Arbeitsschutz/Arbeitserleichterung bieten sich unterschiedliche rechtliche Ansatzpunkte.

6.2 Qualifizierung

Beim Thema Qualifizierung hat der Betriebsrat nach BetrVG §§ 96 – 98 sowohl ein Vorschlags- aber auch umfassende Mitbestimmungsrechte, die mit der Neufassung im Jahr 2001 noch erweitert wurden. § 96 Abs. 2 regelt unter anderem, dass Arbeitgeber und Betriebsrat auch die Belange älterer Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen zu berücksichtigen haben. Der Tarifvertrag zur Qualifizierung (TV-Q) der Metall- und Elektroindustrie aus dem Jahr 2001 regelt im § 3 ‚Vereinbarung und Durchführung der Qualifizierungsmaßnahmen‘ unter 3.1 zum Basiswissen Älterer:

TV-Q

Soweit erforderlich, wird im Rahmen der Gespräche bei älteren Beschäftigten besonders auf deren Basiswissen im eigenen Aufgabengebiet eingegangen. Ziel ist, deren Qualifikation auf dem jeweils erforderlichen Stand für ihre Aufgabenerledigung zu halten.

6.3 Personalplanung

Als rechtliche Ansatzpunkte sind hier neben den allgemeinen Aufgaben des Betriebsrats nach § 80 Abs. 1, Nr. 2 + 8, besonders die §§ 92 zur Personalplanung und 92a zur Beschäftigungssicherung BetrVG zu nennen.

6.4 Arbeitserleichterung/Arbeitsschutz

Zu Maßnahmen und Vorschlägen in diesem Bereich hat der Betriebsrat zahlreiche rechtliche Möglichkeiten. Zum einen ist hier wieder das BetrVG zu nennen:

Zur Unterstützung beim Thema Gefährdungsbeurteilung rechtzeitig an das Büro für Arbeitsschutz und Betriebsökologie wenden!

- Zu den allgemeinen Aufgaben (§ 80 Abs. 1, Nr. 9) des Betriebsrats gehört es, Maßnahmen des Arbeitsschutzes und des betrieblichen Umweltschutzes zu fördern.
- § 87 Abs. 1, Nr. 7 räumt ihm ein Mitbestimmungsrecht und damit auch ein Initiativrecht bei Regelungen über die Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten sowie über den Gesundheitsschutz im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften oder der Unfallverhütungsvorschriften ein.
- § 91 gibt dem Betriebsrat Mitbestimmung, um Maßnahmen zu verlangen, wenn Beschäftigte (...) besonders belastet werden.
- Gemäß § 89 ‚Arbeits- und betrieblicher Umweltschutz‘ hat sich der Betriebsrat dafür einzusetzen, dass bestehende Vorschriften über den Arbeitsschutz und die Unfallverhütung im Betrieb (...) durchgeführt werden.
- Vorschriften zum Arbeitsschutz regelt das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG). § 5 verpflichtet den Arbeitgeber, die Gefährdungsbeurteilung durchzuführen.

Zentraler Ansatzpunkt für den Betriebsrat: die Gefährdungsbeurteilung nach § 5 ArbSchG.

Achtung: Betriebsrat hat hier Mitbestimmung nach § 87 BetrVG (BAG-Beschluss vom 8.6.2004: 1 ABR 13/03).

Gute Möglichkeit für den Betriebsrat, auch die Themen Leistungsdruck, psychische Belastung und Stress am Arbeitsplatz anzugehen.

- Neben den ‚klassischen‘ Gefährdungen (z. B. durch Gefahrstoffe, schwere körperliche Arbeit, einseitige Körperhaltung etc.) können sich Gefährdungen für Beschäftigte auch durch ‚unzureichende Qualifikation und Unterweisung‘ (§ 5 Abs. 3, Nr. 5) und durch ‚die Gestaltung von Arbeits- und Fertigungsverfahren, Arbeitsabläufen und Arbeitszeit und deren Zusammenwirken‘ (§ 5 Abs. 3, Nr. 4) ergeben.

7 Materialhinweise

Michael Kittner, Ralf Pieper: ArbSchR-Arbeitsschutzrecht, Kommentar für die Praxis zum Arbeitsschutzgesetz, Arbeitssicherheitsgesetz und anderen Arbeitsschutzvorschriften. Frankfurt a. M. 2005, 3. aktualisierte und überarbeitete Auflage

Handlungshilfen der IG Metall Baden-Württemberg für Betriebsräte:

- Nr. 1: Betriebliche Weiterbildung – systematisch organisieren und gestalten
- Nr. 4: Instrumente für eine beteiligungsorientierte betriebliche Bildungsplanung

Handlungshilfen des IG Metall Vorstands für Betriebsräte und Vertrauensleute:

- Nr. 13: Mitbestimmung im Gesundheitsschutz – Arbeit menschengerecht gestalten. Frankfurt a. M. 2003

Materialien des IG Metall Vorstands zum Projekt *Gute Arbeit*:

- Psychische Belastungen beurteilen – aber wie? Eine betriebliche Handlungshilfe für Gefährdungsbeurteilungen. Frankfurt a. M. 2005
- Der Arbeitszeit-TÜV. Wie gesundheitsverträglich sind unsere Arbeitszeiten? Frankfurt a. M. 2004
- Das betriebliche Eingliederungsmanagement. Neue Wege der Gesundheits- und Beschäftigungssicherung älterer ArbeitnehmerInnen. Dokumentation zum Workshop 22. – 24.06.2004. Frankfurt a. M. 2004
- Qualität der Arbeit – gesund in Rente. Workshopkonzept. Frankfurt a. M. 2005
- Schwarzbuch: Krank durch Arbeit. Frankfurt a. M. 2005
- Materialien zu einer altersgerechten und lernförderlichen Arbeitspolitik. Frankfurt a. M. 2005

„Ist älter werden im Betrieb erlaubt?“. Betriebsräte der Zulieferindustrie bestimmen mit. Dokumentation zur Betriebsrätekonferenz am 4./5.11.2004 in Stuttgart. IGM Vorstand, Sozialforschungsstelle Dortmund, Landesinstitut, Frankfurt a. M. 2005

Prävention und Eingliederungsmanagement. Neue Wege der Gesundheits- und Beschäftigungssicherung älterer ArbeitnehmerInnen. Arbeitshilfe für Schwerbehindertenvertretungen, Betriebs- und Personalräte. ver.di Bundesverwaltung, Berlin + IGM Vorstand, Frankfurt 2005

Max Gussone, Achim Huber, Martina Morschhäuser, Johannes Petrenz: Ältere Arbeitnehmer. Altern und Erwerbsarbeit in rechtlicher, arbeits- und sozialwissenschaftlicher Sicht. Handbücher für die Unternehmenspraxis. Frankfurt a. M. 1999

Demografischer Wandel – (k)ein Problem! Werkzeuge für betriebliche Personalarbeit. Werkzeugkasten des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. BMBF, Bonn/Berlin 2005

Demografischer Wandel - Schritte zu einer Alternsgerechten Arbeitswelt. DGB-Bundesvorstand, Berlin 2004

8 Internet-Tipps

- **Gute Arbeit – ein Projekt der IG Metall**
Ziel des Projektes ‚Gute Arbeit‘ ist es, der zunehmenden Leistungsverdichtung und ausufernden Arbeitszeiten etwas entgegenzusetzen – eine neue Initiative zur Humanisierung der Arbeitswelt.
www.igmetall.de/gutearbeit
- **INQA: Initiative Neue Qualität der Arbeit**
Zusammenschluss von Sozialpartnern, Sozialversicherungsträgern, Bund, Ländern, der Bertelsmann Stiftung sowie der Hans-Böckler-Stiftung und Unternehmen. Die Initiativpartner sehen die Förderung einer Neuen Qualität der Arbeit als eine wichtige, zukunftsweisende Aufgabe und Herausforderung an. Ziel ist, die Interessen der Menschen an positiven, gesundheits- und persönlichkeitsförderlichen Arbeitsbedingungen mit der Notwendigkeit wettbewerbfähiger Arbeitsplätze zu verbinden.
www.inqa.de oder <http://gutepraxis.inqa.de> (Datenbank)
- **IG Metall Baden-Württemberg:** Hier finden sich viele nützliche Hinweise, auch zu den Bereichen ‚Arbeit und Gesundheit‘ und ‚berufliche Weiterbildung‘ www.bw.igm.de oder www.berufsbildung.igm.de
- **Büro für Arbeitsschutz und Betriebsökologie**
www.buero-fuer-arbeitsschutz.de
Telefon: 0 40 / 39 05 18 2
- **AOK-Studie** zum wirtschaftlichen Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung www.aok-bv.de
- **Deutsche Rentenversicherung Baden-Württemberg**
www.deutsche-rentenversicherung-bw.de
07 21 / 82 5 – 0

4-Felder-Kreuz: Hilfsmittel zur strukturierten Diskussion

Thema:

IST:	Ziel BR – Maßnahmen:
klären:	Termine – bis wann?

Personalbedarf/-ersatz:

Abteilung	Anzahl	Begründung