

ALTERNSGERECHTES ARBEITEN | Forschungs- und Beratungsprojekt der Arbeitskammer untersucht und analysiert die Lage in den saarländischen Unternehmen

Arbeitsbedingungen sollten regelmäßig auf den Prüfstand

Wir werden weniger und älter. Die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter nimmt in Deutschland von gut 50 Millionen im Jahr 2011 auf voraussichtlich 35 bis 39 Millionen im Jahr 2050 ab. Schon heute ist der verstärkte Einsatz älterer Menschen im Betrieb unumgänglich. Erst recht gilt dies für die Zukunft. Bislang aber widmet man sich dieser Problematik in den meisten Betrieben und Dienststellen – zumindest als praktische Umsetzung – noch sehr wenig. Häufig bestehen Einstellungsstopps und Befristungen für Jüngere. Viele Ältere werden durch Frühverrentung, Vorruhestand und Altersteilzeit vorzeitig aus der Arbeitsphase ausgegliedert. Insofern gibt es kaum Erfahrung mit älteren Beschäftigten. Die Arbeitsanforderungen sind am Leistungsvermögen Jüngerer orientiert. Sie sind immer stärker mit körperlichen und psychischen Fehlbelastungen verbunden.

LEISTUNGSDRUCK UND STRESS WIRKEN SICH AUF DIE PSYCHE AUS

Laut den Ergebnissen des Arbeitskammer-Betriebsbarometers treten vor allem psychische Belastungen weiter in den Vordergrund: So nehmen mehr als zwei Drittel der befragten Arbeitnehmervertretungen wahr, dass für die Beschäftigten ein hoher oder sehr hoher Zeitdruck besteht. Gut 70 Prozent berichten von erheblichem Leistungsdruck. Der Arbeitsstress hat sich in den vergangenen Jahren deutlich erhöht. Dies zeigt ein Vergleich der Befragungen von 2005 bis 2013. Insofern verwundert es nicht, dass in vielen Fällen gesundheitsbedingt ein Ausscheiden schon weit vor dem Renteneintrittsalter erfolgt. In der Wahrnehmung vieler sind ältere Beschäftigte weniger lern- und leistungsfähig. Sie sind weniger belastbar und häufiger krank. Dies muss aber nicht zwangsläufig so

sein. Viele Studien belegen, dass es in der individuellen Veränderung der Leistungsfähigkeit im Alter eine breite „Streuung“ gibt. Diese hängt von persönlichen Anlagen, dem Lebensstil und insbesondere von den Arbeitsbedingungen ab. Zwar werden im Durchschnitt Muskelkraft, Beweglichkeit, Seh- und Hörvermögen, das Reaktionsvermögen und die Fähigkeit zu Höchstleistungen geringer. Dafür nehmen aber im Alter Wissen und Know-how, Erfahrung, Sorgfalt, Urteils- und Kommunikationsfähigkeit zu.

MASSNAHMEN FÜR ALLE GENERATIONEN IM UNTERNEHMEN

Es kommt also darauf an, der unabweichlichen Verringerung und Alterung der Erwerbsbevölkerung und der damit verbundenen Verknappung an Nachwuchs und Fachkräften zu begegnen. Dies kann nur mit einem breiten, aufeinander abgestimmten Bündel an Maßnahmen gelingen. Es gilt, die Arbeitsfähigkeit nicht nur der älteren Menschen, sondern bei alle Generationen im Betrieb zu erhalten und zu fördern. Es geht um die Schaffung und Aufrechterhaltung menschengerechter Arbeitsbedingungen jederzeit und in allen Bereichen. Es geht um die Gestaltung „Guter Arbeit“. Das ist kein neues Thema. Aber es wird angesichts des demografischen Wandels immer bedeutsamer und dringlicher. Kernbereiche sind die Gefährdungsprävention und Gesundheitsförderung, die Arbeitsorganisation, die Arbeitszeit, die Leistungsbeurteilung, die Personalplanung und -entwicklung und nicht zuletzt die Führungs- und Unternehmenskultur. Die Gestaltung „Guter Arbeit“ über das gesamte Arbeitsleben hinweg hat für Jüngere vorbeugende Wirkung. Es geht um den Erhalt ihrer Arbeitsfähigkeit. Für Ältere ist damit eine heilende Wirkung ver-

bunden. Ihre oft schon angeschlagene Arbeitsfähigkeit muss wiederhergestellt und verbessert werden.

In vielen saarländischen Arbeitsstätten besteht noch eine erhebliche Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis. Es fehlt an Information, Veränderungsbereitschaft und vorausschauendem Handeln. Es fehlt eine Unternehmenskultur, in der die Gesundheit der Beschäftigten ein gleichwertiger Faktor neben Wirtschaftlichkeit, Qualität und Kundenzufriedenheit ist. Es fehlt an Management und mitarbeiter-

AK | WAS IST GUTE ARBEIT?

Laut einer Studie der „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ (INQA), der Bund, Länder, Sozialversicherungsträger, Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände und Unternehmen angehören, umfasst „Gute Arbeit“:

- faires, festes und verlässliches Einkommen
- unbefristete Beschäftigung
- Gleichbehandlung am Arbeitsplatz und bei den Arbeitsbedingungen
- Einsatz erworbener Fähigkeiten und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten
- sinnvolle Tätigkeit und Anerkennung
- gute Sozialbeziehungen am Arbeitsplatz
- die Achtung und Förderung der Gesundheit bei der Arbeit
- Arbeitszeitgestaltung, die Beruf und Familie vereinbar macht



| Oswald

orientierter Führung, welche „Gute Arbeit“ als strategischen Wettbewerbsvorteil entwickelt. Angesichts dessen ist die Gestaltung altersgerechter Arbeit eine große und langfristige Aufgabe. „Dicke Bretter“ müssen gebohrt werden.

BESTANDSAUFNAHME NOTWENDIG

Um eine betriebspezifische Sensibilisierung zu erreichen, bedarf es einer umfassenden „alternskritischen“ Bestandsaufnahme. Zentrale Fragen sind unter anderem: Wie ist die Alterszusammensetzung in den einzelnen Bereichen und Abteilungen? Wie ändert sich die Altersstruktur in den nächsten Jahren? Wann scheidet wer aus? Wo gibt es aktuell und zukünftig Qualifizierungsbedarf? Wo bestehen „Engpassqualifikationen“? In welcher Weise sind ältere Beschäftigte an Qualifizierungsmaßnahmen beteiligt? Welche Spezialkenntnisse und Erfahrungen sind „rentengefährdet“? Welche Maßnahmen bestehen zur Gesundheitsförderung? Welche Gefährdungsbeurteilungen wurden erstellt? Umfassen sie auch psychische Belastungen? Wie viele „alternskritische“ Arbeitsplätze gibt es im Betrieb?

Als Start in das Projekt „demografiefester Betrieb“ bietet es sich an, die Altersstruktur zu untersuchen und eine Qualifikationsbedarfs-

analyse durchzuführen. Außerdem sollten Gefährdungen, die auch ältere Arbeitnehmer in den Blick nehmen, überprüft werden. Für die Analysen gibt es zahlreiche Verfahren, Fragebögen und Software-Instrumente. Die meisten Werkzeuge sind „beteiligungsorientiert“. Sie beziehen sowohl Führungskräfte und Experten als auch betroffene Beschäftigte als „Experten in eigener Sache“ mit ein.

Bei der Bestandsaufnahme geht es um eine Gegenwartsbetrachtung, aber auch um Entwicklungsprognosen. Das schafft Transparenz und fördert die sachliche Kommunikation über aktuelle und zukünftige Erfordernisse. Brennpunkte werden deutlich, mögliche Maßnahmen erkennbar. Nicht zuletzt geht es dabei auch um die Frage, ob die vorhandenen Betriebs- und Dienstvereinbarungen noch aktuell sind oder angepasst werden müssen. Hierbei und bei anderen Aufgaben helfen die Fachleute der Arbeitskammer und von BEST. Die Erstberatung kann in der Regel für den Betrieb kostenfrei erfolgen. Das derzeit von der Landesregierung geförderte Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit“ bietet zusätzliche Möglichkeiten.

Ronald Westheide
BEST e.V.

Schwere körperliche Arbeit hält kaum ein Arbeitnehmer bis zur Rente durch. In den meisten Betrieben gibt es aber noch viele weitere „alternskritische“ Aufgaben.

BEST BERÄT | Analyse zu Guter Arbeit

Wie ist die Lage im eigenen Betrieb?

Sie wollen vom Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit“ direkt und praktisch profitieren? Das Projektteam bietet an:

- aktive Unterstützung bei der Gestaltung von Bausteinen „Guter Arbeit“ durch Fachinformation, Erstanalysen und Beratung;
- Erstberatung im Umfang von bis zu fünf Beratungstagen projektgefördert, das bedeutet kostenfrei für den Betrieb;
- umfassende Begleitung bei der weiteren Umsetzung von betrieblichen Gestaltungsprojekten zur „Guten Arbeit“.

Ansprechpartner sind:

Kerstin Blass, BEST, Tel.: (0681) 4005-349, E-Mail: kerstin.blass@best-saarland.de
Ronald Westheide, BEST, Tel.: (0681) 4005-250, E-Mail: ronald.westheide@best-saarland.de