



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales

**IN  
QA** | INITIATIVE  
NEUE QUALITÄT  
DER ARBEIT

Ein Leitfaden für die betriebliche Interessenvertretung

# Kein Stress mit dem Stress

Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit im  
demografischen Wandel erhalten und fördern



# Vorwort

Der demografische Wandel in der Gesellschaft ist eine der großen Herausforderungen unserer Gegenwart. Zwar ist der Tatbestand der stetigen Steigerung der durchschnittlichen Lebenserwartung der Menschen sehr erfreulich; jedoch bedarf es neuer Konzepte zum Umgang mit einer älter werdenden Bevölkerung. Somit steht der demografische Wandel durchaus gleichrangig neben Zielen wie der Digitalisierung und der Notwendigkeit der nachhaltigen, klimaschonenden Wirtschaftsweise.

Im Kontext der Systeme der sozialen Sicherung, wie der Rentenversicherung, wird seit Jahren über die sich aus demografischen Veränderungen ergebenden Anforderungen intensiv und vielfach auch kontrovers diskutiert. Doch in der Arbeitswelt hat das Thema längst nicht die Aufmerksamkeit, die ihm gebührt. Alternde Belegschaften rücken noch zu wenig in den Fokus der Akteure im Betrieb.

Dabei geht es keineswegs darum, erst gegen Ende des Erwerbslebens eines Beschäftigten bessere Einsatzmöglichkeiten und Arbeitsbedingungen herzustellen. Vielmehr muss vorausschauend agiert werden: eben nicht nur altersgerecht, sondern alter(n)sgerecht. Das verschiebt den Handlungsrahmen nach vorne und schließt auch die Arbeitsphasen im jüngeren Lebensalter ein. Solch eine nachhaltige Perspektive steht vielfach aber schon im – zumindest latenten – Widerspruch zu dem eher kurzfristig angelegten Wirtschaftlichkeitsdenken im Unternehmen. Diesen Gegensatz gilt es zu überwinden. Denn der Gewissheit des demografischen Wandels werden sich personalpolitische Entscheider immer weniger entziehen können.

Ebenso darf es bei der Bewältigung des demografischen Wandels in der Arbeitswelt nicht um kompensatorische Maßnahmen gehen, sondern um gestaltende und ganzheitliche Ansätze.

Klar ist, dass die Verbesserung und die Erhaltung der Employability über alle Erwerbsjahre hinweg kein allein sozialpolitisches oder gesundheitspolitisches Thema ist. Es geht vielmehr um einen ganzheitlichen arbeitspolitischen Gestaltungsansatz, der von der technischen und ergonomischen Gestaltung des Arbeitsplatzes über die Leistungs politik bis hin zum prospektiven Gesundheitsmanagement beinahe die gesamte Bandbreite der betrieblichen Handlungsfelder umfasst. Mithin nicht weniger als ein Querschnittsthema.

Die vorliegende Publikation zeigt auch, dass es inzwischen erfreulich viele ermunternde Konzepte gibt. Sie können Vorbild und Anregung sein, um im Betriebs- und Personalrat oder als gewerkschaftlich Aktive die Gestaltung des demografischen Wandels anzugehen.

Als langjähriger Betriebsrat weiß ich, wie sehr Kolleg\*innen in den Interessenvertretungen in Betrieben, Verwaltungen und anderen Einrichtungen praktische Leitfäden zu schätzen wissen.

**Mathias Möreke**

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:



Projektleitung:



# Inhalt

## Einführung

— Seite 5

**Hintergrund:** Das „Haus der Arbeitsfähigkeit“ als Leitbild der Gestaltung eines gesunden Betriebs

— Seite 6

## 1

### Corona und das Comeback der Gesundheitsfrage

— Seite 10

## 2

### Alter(n)sgerechte Arbeitswelt und indirekte Unternehmenssteuerung

— Seite 12

## 3

### Grundsätze einer Politik des gesunden Alterns im Betrieb

— Seite 16

## 4

### Die Handlungsfelder für mehr Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit

Handlungsfeld 1: Gesundheitspolitik  
— Seite 24

Handlungsfeld 2: Leistungs politik  
— Seite 28

Handlungsfeld 3: Technologie politik  
— Seite 31

Handlungsfeld 4: Arbeits politik  
— Seite 35

Handlungsfeld 5: Personal politik  
— Seite 46

## Fazit

— Seite 50

## Weiterführende Informationen

— Seite 52

## Impressum

— Seite 55



# Arbeits- und Beschäftigungs- fähigkeit fördern

## Einführung

In Betriebsrätebefragungen werden Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung regelmäßig als Topthemen genannt. Die vorliegende Broschüre zeigt auf, wie Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung mit dem Erhalt der Arbeitsfähigkeit zusammenhängen. Damit berührt diese Broschüre ein Thema, das seit Gründung der Initiative Neue Qualität der Arbeit vor ca. 20 Jahren im Mittelpunkt der Aktivitäten steht – und zwar nicht nur als Voraussetzung, um arbeiten gehen zu können, sondern auch mit einer langfristigen Perspektive, also um gesund und leistungsfähig das Rentenalter zu erreichen und die Rente genießen zu können.

Arbeit kann zudem helfen gesund zu bleiben und zu werden. Arbeit kann Anerkennung und Bestätigung vermitteln, zu Lernanstrengungen und persönlicher Weiterentwicklung motivieren, Beschäftigte an Aufgaben wachsen lassen, Grundlagen für solidarische Beziehungen zu Kolleginnen und Kollegen sein, lehren Verständnis und Respekt für die Interessen von Kunden, Wettbewerbern und auch von Unternehmen sowie Management aufzubauen.

Die vorliegende Broschüre hat das Ziel, Betriebs- und Personalräten Hinweise zu geben, klarer zu erkennen, ob und wann in den unterschiedlichen Aufgaben und Rollen, die das Betriebsverfassungsgesetz und die betriebliche Praxis ihnen geben, die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit berührt wird und damit mit darüber entschieden wird, wie die Aussichten betroffener Kolleginnen und Kollegen sind, gesund und motiviert bis zum gesetzlichen Renteneintrittsalter ihrer Arbeit nachzugehen. Die Broschüre will also stärker dabei helfen, Zusammenhänge zu identifizieren, als konkrete Gestaltungshinweise zu geben. Gestaltungshinweise finden Sie dann in den Angeboten, auf die wir an entsprechenden Textstellen verweisen.

Betriebliche Demografiearbeit wird dabei als Querschnittsthema begriffen, das alle Unternehmensbereiche und -entscheidungen berührt und folglich immer mitzudenken ist. Die Beschäftigten interes-

siert dabei insbesondere die Frage, wie sich unternehmerische Entwicklungen und Entscheidungen auf ihre Arbeitsfähigkeit auswirken. Tragen sie eher zum Erhalt und zur Förderung meiner Arbeitsfähigkeit bei? Oder gefährden sie womöglich meine Arbeitsfähigkeit mittel- und langfristig?

Neben den bekannten Handlungsfeldern – Gesundheit, Technologie, Arbeitsgestaltung – werden zwei neue Aspekte hinsichtlich Chancen und Risiken für die Arbeitsfähigkeit betrachtet. So wird der Frage nachgegangen, ob sich das durch die Corona-Pandemie entstandene neue Gesundheitsbewusstsein im Betrieb positiv im Sinne unseres Themas nutzen lässt. Zum anderen wird darauf geschaut, wie Unternehmen heute organisiert und gesteuert werden. Birgt der Wechsel von der direkten zur indirekten Steuerung mehr Risiken oder Chancen für den Erhalt der Arbeitsfähigkeit? Und wie muss indirekte Steuerung gestaltet sein, damit die Chancen für ein produktives und gesundes Altern im Betrieb steigen – im Interesse der Beschäftigten, aber auch der Betriebe?



Das Webportal [www.psyga.info](http://www.psyga.info) informiert zu relevanten Handlungsfeldern und bietet eine Sammlung ausgewählter Praxis- und Handlungshilfen zum Download. Besonders kleine und mittelständische Unternehmen erhalten hier handhabbare Lösungen für die Praxis. Die Projektleitung von psyGA liegt beim BKK Dachverband, der mit seinen Kooperationspartnern Projekte für die betriebliche Praxis entwickelt und umsetzt. Das Projekt wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit gefördert. psyGA wird fachlich begleitet durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

# Hintergrund:



## Das „Haus der Arbeitsfähigkeit“ als Leitbild der Gestaltung eines gesunden Betriebs

**Betriebliche Projekte mit dem Ziel der Sicherung der Arbeitsfähigkeit stehen vor der Herausforderung, langfristig wirkende, häufig auch schleichende Prozesse zu gestalten. Neben tätigkeitsspezifischen Einflüssen, die mit der Gestaltung des Arbeitssystems, also mit Ergonomie und Leistungsanforderungen, in Zusammenhang stehen, wirken auch Anforderungen aus dem Privat- und Familienleben auf den Erhalt der Arbeitsfähigkeit.**

In dieser schwer zu überschauenden Lage hat sich das „Haus der Arbeitsfähigkeit“ als Modell bewährt, das in betrieblichen Gestaltungsprojekten Orientierung bietet und verdeutlicht, dass unterschiedliche Gestaltungsebenen zusammenhängen. Das Modell wird weltweit genutzt, in Deutschland haben sich die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) und die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) für seine Übertragung und Verbreitung engagiert. In vielen Branchen können betriebliche Gestaltungsvorhaben an tarifliche Vereinbarungen anknüpfen (s. dazu Feldes u. a. 2018, Anlauff und Feldes 2021 sowie Guggemos und Conrads 2021).

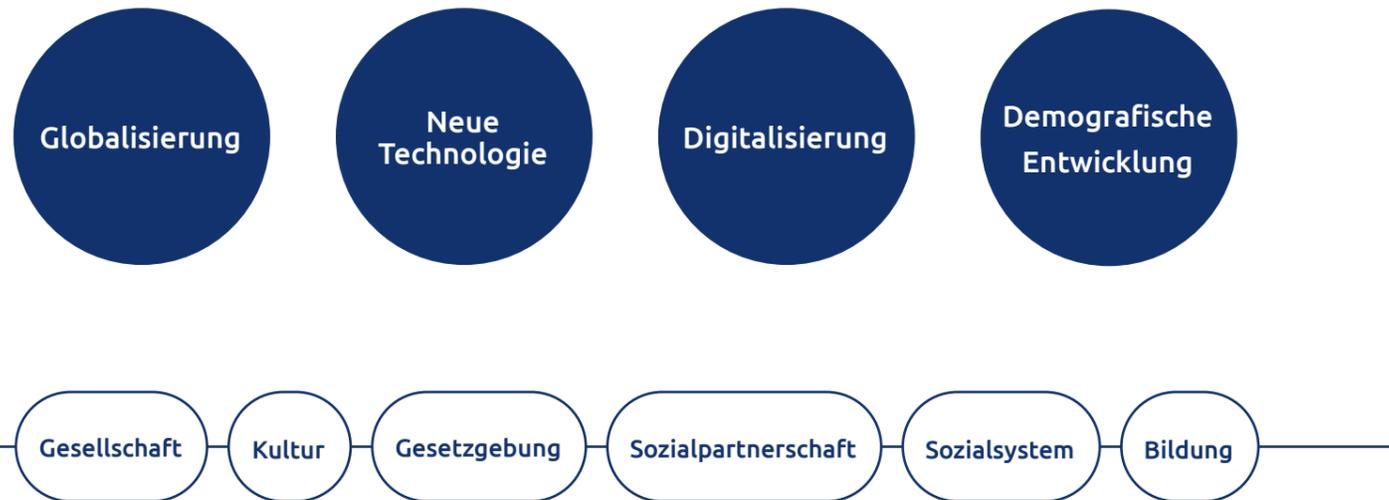
Das „Haus der Arbeitsfähigkeit“ geht von einigen wichtigen Annahmen aus, die hier kurz dargestellt werden sollen. Wie bereits erwähnt betrachtet das Modell die Entwicklung über die gesamte Erwerbsbiografie und sieht die Erwerbsarbeit eingebettet in unterschiedliche Umweltfaktoren. Vor allem aber sieht das Modell eine gemeinsame Verantwortung von Arbeitgeber und Beschäftigten für die Arbeitsfähigkeit. Für Prof. Juhani Ilmarinen, den maßgeblichen Entwickler des Modells, ist Arbeitsfähigkeit eine Balance zwischen den Anforderungen der Tätigkeiten und den Ressourcen der Beschäftigten, um diese Tätigkeiten ausführen zu können. Auch wenn es sich auf den ersten Blick vielleicht so anhört, als wäre Arbeitsfähigkeit eine Eigenschaft, die Beschäftigte mitbringen müssen, versteht das Konzept darunter eine betriebliche Arbeitssystemgestaltung. In diese müssen neben Fragen der Ergonomie und

Arbeitszeitgestaltung auch Aspekte der gezielten Kompetenzförderung und die Beziehungen zwischen den betrieblichen Sozialpartnern einbezogen werden.

Das Modell liefert einen Rahmen, um Veränderungen auf Seiten der Anforderungen (z. B. durch neue Verfahren, Werkzeuge, Kundenanforderungen) und aufseiten der Ressourcen (z. B. durch gesundheitliche Einschränkung oder den Ab-, aber auch den Aufbau von Kompetenzen) langfristig gesundheitsorientiert und vor allem präventiv zu gestalten. Die Alterung der Belegschaften setzt Gestaltungsmaßnahmen für viele betriebliche Interessenvertretungen wie Betriebsräte oder Schwerbehindertenvertretungen auf die Tagesordnung: „An dieser Stelle gibt es natürlich einen Zusammenhang zur demografischen Entwicklung in den Unternehmen. Unsere Belegschaften werden älter und dadurch entstehen mehr Behinderungsarten, aber auch neue Leistungsfähigkeiten, um das mal positiv auszudrücken. Diese Entwicklung macht einen direkten Zusammenhang zwischen Gesundheit und Arbeit deutlich. Uns Schwerbehindertenvertretungen ist es sehr wichtig, diese Veränderung unserer Rolle zu erwähnen, denn uns ist die Herausforderung des demografischen Wandels sehr früh aufgefallen. Die Zahl der schwerbehinderten Beschäftigten ist immer weiter angestiegen und die Türen zu den Büros der Schwerbehindertenvertretungen wurden zu den am meisten genutzten Türen im Unternehmen. Dabei waren es vor allem die älteren Beschäftigten, die uns die Türen einrannten“ (Adam und Niehaus, S. 199).

# Haus der Arbeitsfähigkeit

Quelle: INQA (2018)



- › Region
- › Infrastruktur
- › Dienstleistungen
- › Märkte

**Persönliches Umfeld**

**Familie**

Bei der Arbeitsfähigkeit geht es also um ein dynamisches Verhältnis von individuellen Ressourcen und den jeweiligen arbeitsbedingten Faktoren. Als individuelle Ressourcen können mit Ilmarinen (2001) bezeichnet werden: Gesundheit und funktionelle Kapazitäten (körperlich, mental und sozial), Bildung und Kompetenz, Werte und Einstellungen und Motivation. Demgegenüber stehen die arbeitsbedingten Faktoren: Arbeitsanforderungen (körperlich und mental), Gemeinschaft und Management sowie die Arbeitsumgebung. Diese Gegenüberstellung unterstreicht, dass Arbeitsfähigkeit nicht als individuelles Vermögen (Gesundheit und Wohlbefinden) zu verstehen ist. Vielmehr ist Arbeitsfähigkeit als betriebliche Ressource (Arbeitsqualität und Wirtschaftlichkeit) zu betrachten. Beide Seiten sind schleichenden und plötzlichen Veränderungen unterworfen.

› Das „Haus der Arbeitsfähigkeit“ ist im Zusammenhang mit Forschungen zum Arbeitsbewältigungs-Index beziehungsweise zum Work Ability Index (WAI) (Ilmarinen et al. 2002; Giesert 2011; Prümper und Richenhagen 2011) entwickelt worden. Der WAI ist ein Messinstrument für die Arbeitsfähigkeit, das vom finnischen Arbeitsschutzinstitut FIOH entwickelt worden ist und sich als Ausgangspunkt für die Gestaltung von Maßnahmen der betrieblichen Prävention bewährt hat. Die BAuA unterstützt gemeinsam mit dem WAI-Netzwerk den Einsatz des Work Ability Index in der betrieblichen Praxis.

Neben dem „Haus der Arbeitsfähigkeit“ sollten das FIT-Modell (Adam und Niehaus 2017), das Konzept „Ressourcenorientiertes Gesundheitsmanagement“ (Sonntag 2017) sowie das Konzept zur Förderung der Arbeitsfreude (Westermayer und Brand 2017) als weitere präventive Ansätze für betriebliche Gestaltungsmaßnahmen zur Sicherung der Arbeitsfähigkeit genannt werden.

## Das Schaubild zeigt den Aufbau und die zentralen Gestaltungsebenen des Modells im Überblick:

- › „Der erste Stock ist Basis der Arbeitsfähigkeit und umfasst Gesundheit als einen immer wieder herzustellen Zustand mit physischen, psychischen und sozialen Dimensionen.
- › Darauf baut eine berufsspezifische Bildung auf, die im Arbeitsleben angereichert wird und es den Beschäftigten ermöglicht, fachliche, methodische und soziale Kompetenzen zu erwerben.
- › Im dritten Stock finden die sozialen und moralischen Werte, die Einstellungen und persönlichen Konzepte ihren Platz. Individuelle Sichtweisen und betriebliche Arbeitskultur brauchen ein gewisses Maß an Kongruenz.
- › Der vierte Stock umfasst die physikalischen, physischen, psychischen/mentalen und organisatorischen Anforderungen. Hier übernimmt das Management mit seiner Gestaltungsaufgabe eine dominierende Stellung ein“ (Grabbe et al. 2021).

## 1



# Corona und das Comeback der Gesundheitsfrage

## Gesundheit als Voraussetzung für Wertschöpfung

Mit der Corona-Pandemie stellt sich erneut die Frage nach Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit. Gesundheit auch als Voraussetzung für Arbeitsfähigkeit und Wertschöpfung ist dabei ebenso in den Fokus gerückt wie der betriebliche Arbeitsschutz und seine Akteure. Ihre Hygienekonzepte haben die Produktion unter Corona erst möglich gemacht und für weitgehenden Gesundheitsschutz bei der Arbeit gesorgt. Dabei richteten viele Betriebs- und Personalräte ihren Blick auch und insbesondere auf den Schutz der älteren Beschäftigten, da diese aufgrund von Vorerkrankungen besonders gefährdet waren und sind.

## Neues Gesundheitsbewusstsein durch Corona

Sollte die Corona-Pandemie überhaupt etwas Positives bewirken, dann ist es diese neue Aufmerksamkeit für das Thema Gesundheit. Die Pandemie kann insofern Anstoß sein, die betriebliche Gesundheitspolitik dauerhaft zu verbessern. Stichworte für eine nachhaltige und zukunftsorientierte betriebliche Gesundheitspolitik sind mehr Prävention, der Aufbau von Gesundheitsressourcen sowie die menschengerechte Gestaltung der Arbeit. Damit verbinden sich erhebliche Chancen für Beschäftigte und Unternehmen – auch und insbesondere für die Zeit nach der Pandemie. Jetzt kann der erste Schritt in eine nachhaltige Arbeitswelt erfolgen, in der die Beschäftigten gesund und produktiv altern.

## Arbeitswelt immer noch wenig alter(n)sgerecht

Dieser Anlauf ist dringend nötig. So sollen die Menschen heute im Vergleich zu früher länger arbeiten (Rente mit 67), aber nach wie vor mangelt es in vielen Betrieben an alters- und altersgerechten Arbeitsbedingungen. Im Gegenteil nennen Befragungen steigenden Leistungsdruck und wachsende psychische Belastungen. Auch sind weder die Muskel-Skelett- und Herz-Kreislauf-Erkrankungen zurückgegangen noch ist die Zahl der Erwerbsgeminderten und wegen Krankheit ganz ausscheidender Mitarbeitender gesunken.

Dabei gab es in den letzten zwanzig Jahren zahlreiche Anstrengungen, die Arbeitswelt alters- und altersgerechter zu machen. Dazu zählen z. B. die Programme

des Arbeits- und Forschungsministeriums (BMBF) und die Demografiestrategie der Bundesregierung. Auch haben die zahlreichen Demografieprojekte der INQA konkretes Handlungswissen für eine altersgerechte Arbeitsgestaltung entwickelt. Vieles davon ist in die Demografie-Tarifverträge der Stahl- und Chemieindustrie eingeflossen, andere große Unternehmen haben eigene Demografie-Agenden verabschiedet.

Trotz dieser Bemühungen ist der wirklich durchschlagende Erfolg ausgeblieben. Zwar haben viele Betriebe Altersstrukturanalysen erstellt, einzelne ergonomische Verbesserungen vorgenommen oder auch die Gefährdungsbeurteilung breiter aufgestellt. Bislang kaum angegangen wurden dagegen anspruchsvollere Konzepte wie z. B.

- › die Entwicklung horizontaler Laufbahnen,
- › die Suche nach angemessenen Arbeitsrollen im Alter,
- › der Wissenstransfer zwischen den Generationen,
- › ein strategisches altersbezogenes Personalmanagement sowie
- › alter(n)sgerechte Leistungsregimes.

## Altersbild heute positiver

Dagegen ist das Bild von älteren Beschäftigten heute ein anderes als noch vor zwanzig Jahren. War die Vorstellung vom älteren Beschäftigten damals noch vom Defizitmodell geprägt – oft krank, lernunfähig und lernunwillig, wenig leistungsfähig –, dominiert heute ein positiveres Altersbild. Anstelle von Verschleiß und Verlust stehen jetzt mehr die Stärken der Älteren im Vordergrund – ihre Erfahrung, ihr Prozesswissen, ihre Gelassenheit und ihre praktische Intelligenz. Mit diesen Eigenschaften lassen sich vermeintliche Einbußen an Kraft, Schnelligkeit, Reaktionsfähigkeit usw. meistens gut ausgleichen, eben kompensieren. In vielen Personalabteilungen prägt deshalb das Kompensationsmodell das herrschende Altersbild.

## Alterswirklichkeit problematisch

Der Wandel des Altersbildes ist ein großer Fortschritt. Ältere Beschäftigte werden heute mehr wertgeschätzt, ihre Fähigkeiten und Kenntnisse stärker anerkannt. Aber dieses neue Altersbild birgt auch die Gefahr eines zu positiven Bildes von älteren Beschäftigten. Denn so richtig die Wertschätzung der Älteren auch ist, so sind sie oft doch auch gesundheitlich eingeschränkt. Immer noch besteht ein Zusammenhang zwischen dem krankheitsbedingten Verschleiß der Arbeitskraft und der Arbeit bzw. den Bedingungen, unter denen diese verrichtet wird bzw. wurde. Nicht das biologische Alter allein gefährdet die Arbeitsfähigkeit, sondern Arbeitsplätze, deren schlechte Gestaltung nur eine begrenzte Tätigkeits- und Verweildauer erlauben. Darum reicht es nicht, nur gut über ältere Beschäftigte zu reden. Entscheidender ist vielmehr die Gestaltung von guter Arbeit, die ein langes und produktives Erwerbsleben ermöglicht. So ließe sich der Widerspruch zwischen positivem Altersbild und problematischer Alterswirklichkeit vermeiden.

## Gute Arbeitsbedingungen im Interesse von Beschäftigten und Unternehmen

Unternehmen müssen künftig mit immer mehr älteren Mitarbeitenden wirtschaften, da die Zahl der verfügbaren Arbeitskräfte demografiebedingt weiter schrumpft. Zugleich sollen die Beschäftigten ihre Arbeitskraft den Unternehmen lange und möglichst produktiv zur Verfügung stellen. Vor diesem Hintergrund müssten Unternehmen im eigenen Interesse eigentlich gute Arbeitsbedingungen anbieten, um die Arbeitsfähigkeit ihrer Beschäftigten dauerhaft zu erhalten und zu fördern. Das geschieht oft nicht, im Gegenteil – immer mehr ältere Beschäftigte sehen sich steigenden Anforderungen gegenübergestellt. Hier sind Sie als Interessenvertretung stark gefordert. Fordern Sie gute Arbeitsbedingungen und eine persönlichkeitsförderliche Arbeitsgestaltung ein. Damit handeln Sie sowohl im Interesse der Beschäftigten als auch im Sinne einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung.

### ✓ LESETIPP

#### Länger gesund in Arbeit – besondere Herausforderungen für Frauen

Der Stressreport 2019 der BAuA fasst die Verteilung der langfristigen Beanspruchungs- und Stressfolgen zusammen. Danach berichten Frauen häufiger von gesundheitlichen Beschwerden, mehr Erschöpfung und einem schlechteren Gesundheitszustand als Männer. Vollzeitbeschäftigte Frauen und weibliche Führungskräfte geben am meisten negative Beanspruchungsfolgen an. Im Branchenvergleich weisen vor allem die Wirtschaftszweige Gesundheit und Soziales, in denen viele Frauen beschäftigt sind, hohe Prozentsätze bei den negativen Beanspruchungsfolgen an (BAuA 2020).

Eine Analyse mit dem Titel „Ältere erwerbstätige Frauen und gesundheitliche Ungleichheit“ (Tophoven 2021) zeigt, dass die Arbeitsbedingungen vor allem für Berufe im Bereich Lebensmittel, Gastgewerbe, Verkehr und Logistik sowie für Reinigungsberufe besondere Beachtung verdienen – insbesondere, wenn eher einfache Tätigkeiten ausgeübt werden. Die Untersuchung zeigt zudem, dass es eine Gruppe weiblicher Beschäftigter gibt, für die Belastungen wie ein geringes Haushaltseinkommen und kritische Tätigkeitsmerkmale wie mangelnde Anerkennung, fehlender Einfluss und hohe physische Arbeitsanforderungen zusammenkommen. Die Herausforderung auch für die betrieblichen Interessenvertretungen bei der Verbesserung der Chancen dieser Gruppe besteht darin, diese Mehrfachbelastungen zu erkennen und abzubauen.

#### Weiterführende Literatur:

Tophoven, Silke (2018): Erwerbsverlauf und Gesundheit älterer weiblicher Beschäftigter. Bielefeld: wbv. Tophoven, Silke; Tisch, Anita (2016): Dimensionen prekärer Beschäftigung und Gesundheit im mittleren Lebensalter. WSI Mitteilungen, 69, 2, 105–112.

# 2



## Alter(n)sgerechte Arbeitswelt und indirekte Unternehmenssteuerung

## Zielvorgaben statt Arbeitsanweisungen

Ob Beschäftigte in der Arbeitswelt gesund altern können, hängt auch davon ab, wie Unternehmen Arbeit organisieren und steuern. Hier hat sich in den letzten Jahren einiges verändert. In vielen Unternehmen hat die indirekte die direkte Steuerung von Arbeitsprozessen abgelöst. Früher wurden Beschäftigte von Vorgesetzten angewiesen, eindeutige Arbeitsaufgaben auf eine bestimmte Art zu erledigen. Heute geben Unternehmen nur noch Ziele vor und überlassen es weitgehend den Beschäftigten, wie sie diese erreichen. Größere Arbeitsaufgaben sind in Projekten organisiert, die von dafür zusammengestellten Teams bearbeitet werden. Damit verbunden sind zwar größere Freiheiten und mehr Selbstständigkeit im Vergleich zu früher. Aber zugleich tragen die Beschäftigten die Verantwortung dafür, dass die vereinbarten Ziele auch tatsächlich erreicht werden. Sie übernehmen Managementfunktionen, indem sie die Arbeitsprozesse steuern und kontrollieren sowie darauf achten, Mittelvorgaben und Termine einzuhalten. Dabei arbeiten die Teams ohne Anweisung selbstständig im vorgegebenen Rahmen, einzig der Zielvorgabe verpflichtet.

## Mehr Verantwortung, mehr Erfolgsdruck

Bei der indirekten Steuerung sind die Beschäftigten mit in der ökonomischen Verantwortung. Es geht nicht mehr nur darum, fachlich gute Arbeit in einem bestimmten Umfang abzuliefern. Die Beschäftigten bzw. die Teams müssen vielmehr Erfolge vorweisen. Diese werden über Kennzahlen – z. B. Umsatz, Qualität, Kundenzufriedenheit – gemessen. Über Zielvorgaben bzw. -vereinbarungen sind die Teams dafür verantwortlich, die Kennzahlen zu erreichen. Ob das gelingt oder eben nicht, wird über ein Controllingssystem fortlaufend geprüft und zurückgemeldet. Möglich ist so auch der Leistungsvergleich zwischen Abteilungen und Bereichen, was den Konkurrenz- und Leistungsdruck auf die Teams und die Beschäftigten erhöht.

## Chancen und Risiken für die Beschäftigten

Indirekte Steuerung birgt Chancen und Risiken für die Beschäftigten. Vorteilhaft sind:

- › mehr Selbstständigkeit,
- › mehr Entscheidungs- und Handlungsfreiheit sowie
- › mehr Abwechslung sowie kreative Anteile bei der Arbeit.

Andererseits kann die reine Ergebnisorientierung Gesundheit, Wohlbefinden und Work-Life-Balance der Beschäftigten gefährden. Das ist immer dann der Fall, wenn die Ziel- und Terminvorgaben unrealistisch sind oder wenn die dafür verfügbaren Mittel an Personal, Technik und Information nicht ausreichen. Dann steigt der Druck auf die Beschäftigten und Teams, diese Ziele dennoch mit hohem persönlichem Einsatz zu erreichen – Stichwort „Arbeiten ohne Ende“. Der in vielen Befragungen berichtete steigende Leistungsdruck in der Arbeitswelt hat auch hier seine Ursache. Problematisch sind insbesondere ständig steigende und unrealistische Leistungsziele. Solche Zielspiralen werden von vielen Unternehmen eingesetzt, damit Beschäftigte und Teams ständig Höchstleistungen unter Einsatz von (unbezahlten) Überstunden bringen.



## Psychische Gesundheit gefährdet

Oft ist die ergebnisorientierte Steuerung nachteilig für die psychische Gesundheit der Beschäftigten. Psychisch belastend sind z. B. innere Konflikte, die sich aus dem eigenen fachlichen Anspruch (eine Sache gut machen) und dem neuen unternehmerischen Anspruch (eine Sache schnell und preiswert machen) ergeben. Gelöst werden solche Konflikte entweder mit Abstrichen an der Qualität oder mit Überstunden und Wochenendarbeit. Beides ist auf Dauer ungesund. Studien zeigen, dass auf Kennzahlen und Zielerreichung verpflichtete Beschäftigte eher als andere zur Selbstgefährdung bereit sind: Sie umgehen Arbeitsschutzregeln, nehmen überlange Arbeitszeiten in Kauf, kommen trotz Krankheit zur Arbeit und missachten Sicherheitsstandards.

Hinzu kommt das psychisch belastende Gefühl, ständig ungerecht behandelt zu werden. Beschäftigte erwarten für ihre Arbeit Gegenleistungen wie Gehalt, Sicherheit, Wertschätzung und Anerkennung. Fehlt die Balance zwischen Einsatz und Belohnung, bleibt der Erfolg oft wegen unrealistischer oder ständig steigender Zielvorgaben aus, führt das langfristig zu psychischen und körperlichen Erkrankungen. Damit Beschäftigte langfristig gesund, zufrieden und motiviert bei der Arbeit bleiben, müssen Einsatz und Ertrag in einem subjektiv gefühlt ausgeglichenen Verhältnis sein.

Problematisch für Sie als Betriebsrat oder Personalrätin: Die ergebnisorientierte Steuerung erzeugt starken Gruppendruck, führt zur Entsolidarisierung und Vereinzelung. Erfolgreiche Kollegen und Kolleginnen werden oft als bedrohliche Konkurrenz empfunden, wer hingegen weniger leistungsfähig ist, wird vom Team als Hindernis für die Zielerreichung betrachtet. Beides ist weder für das Betriebsklima noch für die Arbeit der betrieblichen Interessenvertretung vorteilhaft. Was hier nur kurz skizziert wird – die negativen Folgen der Steuerung über Kennzahlen und Zielvorgaben – spiegelt sich auch in der seit Jahren steigenden Zahl von Arbeitsunfähigkeitstagen wegen psychischer Erkrankungen wider.

## Indirekte Steuerung und gesundes Altern

So wie die Unternehmenssteuerung über Kennzahlen und Zielvorgaben derzeit gehandhabt wird, steht sie Modellen des gesunden Alterns im Betrieb eher im Weg. Die Beschäftigten umgehen – nicht ganz freiwillig – die für sie gemachten Schutzregeln, während Vorgesetzte im Zwiespalt zwischen Fürsorgepflicht und Kennzahlenerreichung stehen. Das Ergebnis sind psychisch und körperlich belastende Arbeitsbedingungen, die wenig alter(n)sgerecht sind. Dabei bietet diese Form der Unternehmensorganisation auch und gerade für ältere Beschäftigte eigentlich gute Chancen – wenn eine paar Voraussetzungen gegeben sind. So erfüllen ältere Beschäftigte Aufgaben tendenziell gut, wenn diese

- › sich relativ selbstständig einteilen lassen hinsichtlich Arbeitspensum, Arbeitsrhythmus und Arbeitsablauf,
- › komplexe Lösungswege erfordern, die Erfahrung verlangen,
- › soziale Kompetenzen erfordern sowie
- › detaillierte Kenntnisse über betriebliche Abläufe und informelle Beziehungen voraussetzen.

Insofern kommen der mit der indirekten Steuerung verbundene Freiheitsgewinn und die größere Autonomie den Belangen von älteren Beschäftigten eigentlich entgegen. Problematisch wird es dagegen nicht nur für ältere Beschäftigte immer dann,

- › wenn Aufgaben unter hohem Zeit- und Leistungsdruck erfüllt werden müssen und
- › wenn keine ausreichende Erholung möglich ist.

Deshalb bietet die indirekte Steuerung durchaus Chancen, gute Arbeit umzusetzen. Wichtig dafür ist, dass die Beschäftigten und Teams mehr Einfluss auf die Zielvorgaben nehmen und realistische(re) Ziele vereinbaren. Diese müssen auch Störungen, wie z. B. Krankheit oder Urlaub, berücksichtigen und mit normalem Einsatz erreichbar sein. Wenn Ziele wirklichkeitsnäher werden bzw. wenn bei sehr ehrgeizigen Zielen mit zusätzlichen Ressourcen nachgesteuert wird, dann kann die indirekte Steuerung sowohl Kompetenzen als auch die Gesundheit fördern und zu einer alter(n)sgerechten Arbeitswelt beitragen.



Einen umfangreichen digitalen Leitfaden mit Selbstchecks und Handlungsempfehlungen hat das Projekt psyGA in Kooperation mit der RWTH Aachen entwickelt. Das Tool kann auf Anfrage ins firmeneigene Intranet oder auf einer Lernmanagementplattform eingebunden werden:

[https://www.psyga.info/fileadmin/eLearning-Tools/eLearning-Tool\\_Fuehrungskraefte/](https://www.psyga.info/fileadmin/eLearning-Tools/eLearning-Tool_Fuehrungskraefte/)

# 3



## Grundsätze einer Politik des gesunden Alterns im Betrieb

## Verschiedene Perspektiven und Interessen

Als Betriebsrat oder Personalrätin haben Sie einen anderen Blick auf das Demografiethema als die Unternehmensleitung. Während hier z. B. der Fachkräftemangel, der Wissenstransfer oder auch die künftige Innovationsfähigkeit mit älteren Belegschaften interessiert, haben die Beschäftigten und damit Sie als deren Interessenvertretung eine andere Perspektive. Hier stehen vor allem Fragen rund um die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit im Fokus:

- › Kann ich bis zur Regelarbeitsgrenze in meinem Beruf arbeiten oder muss ich frühzeitig gesundheitsbedingt ausscheiden?
- › Bin ich auch im Alter gesund und zufrieden mit meiner Arbeit oder werden die letzten Jahre eher zur Qual?
- › Wie steht es im letzten Drittel des Arbeitslebens mit persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten? Geht da noch was oder war es das schon?
- › Ist meine Beschäftigung bis zum Rentenalter gesichert? Oder droht eine unsichere berufliche Altersphase?

## Gesund länger arbeiten?

Mit der abgestuften Einführung der Rente mit 67 sind diese Fragen für viele Beschäftigte wichtiger geworden. Aber haben die Unternehmen gute Antworten auf diese Fragen? Ist die Arbeitswelt heute alter(n)sgechter als noch vor zehn Jahren? Auf den ersten Blick scheint das der Fall zu sein: Zwischen 2008 und 2018 ist der Anteil der erwerbstätigen 55–60-Jährigen von 75,2 auf 83 Prozent, der 60–64-Jährigen von 37,8 auf 62,5 Prozent und der 65-Jährigen und Älteren von 3,9 auf 7,5 Prozent gestiegen (Bundesagentur für Arbeit 2019). Als erwerbstätig gelten dabei alle Personen ab fünfzehn, die in der Berichtswoche zumindest eine Stunde gegen Entgelt gearbeitet haben. Dabei ist es egal, ob es sich um eine versicherungspflichtige oder eine versicherungsfreie Beschäftigung handelt. Interessant ist deshalb der Blick auf die sozialversicherungspflichtige Beschäftigung. Hier zeigt sich, dass die sozialversicherungspflichtige Beschäftigung Älterer im Vergleich zur Erwerbstätigkeit allgemein deutlich niedriger ausfällt: So waren in der Altersgruppe 60–65 im Jahr 2017 etwa 2,2 Millionen Personen versicherungspflichtig beschäftigt. Dies entspricht einer Beschäftigtenquote von nur noch 40,7 Prozent. Noch ernüchternder ist der Blick auf die Vollzeitbeschäftigungsquote.



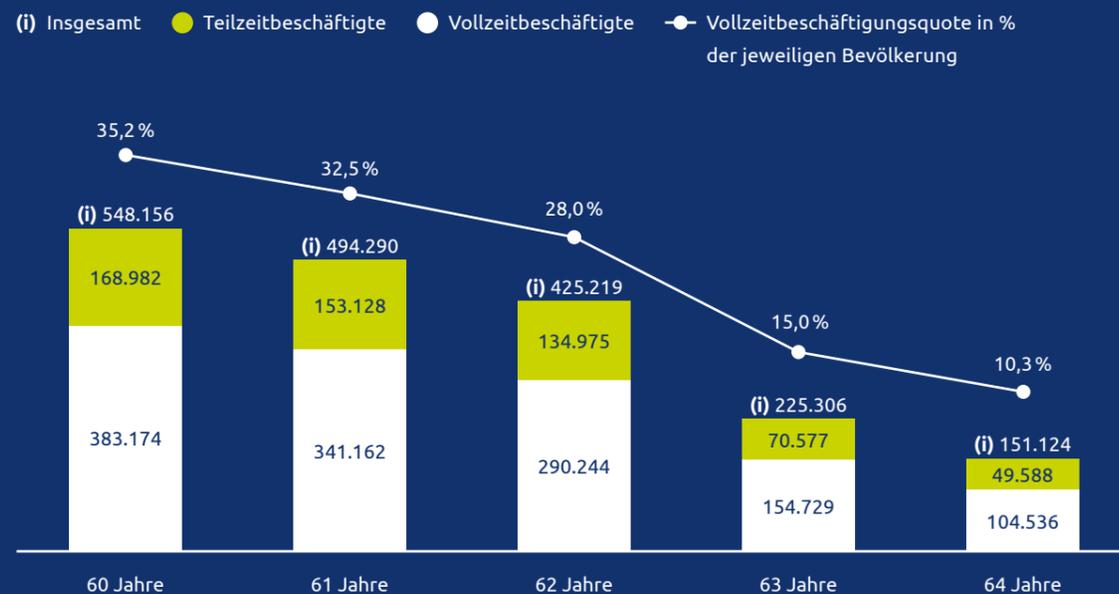
Diese sinkt auf 15 Prozent bei den 63-Jährigen und auf 10,3 Prozent bei den 64-Jährigen. Insofern entspricht die Erfolgsgeschichte von der zunehmenden Beschäftigung Älterer nur zum Teil der Wirklichkeit. Vielmehr scheiden viele Erwerbstätige vorzeitig aus dem Erwerbsleben aus – sei es, weil sie erwerbsunfähig sind, sei es, weil sie trotz erheblicher finanzieller Einbußen vor dem regulären Renteneintrittsalter in Rente gehen. Die Frage ist: Zeichnet dafür die mangelhafte Arbeitsfähigkeit oder die unzureichende Beschäftigungsfähigkeit verantwortlich?

**Beschäftigungsfähigkeit** meint die Fähigkeit zur Teilnahme am Arbeits- und Berufsleben. Dabei geht es weniger um einen konkreten Arbeitsplatz als vielmehr um die Möglichkeit und Fähigkeit von Personen, überhaupt Beschäftigungsverhältnisse einzugehen und sich in Arbeitsprozesse einzubringen. Die individuelle Beschäftigungsfähigkeit ergibt sich aus dem Grad der Übereinstimmung von den Anforderungen der Arbeitswelt einerseits und den persönlichen, fachlichen, sozialen Kompetenzen sowie der Gesundheit und Arbeitsfähigkeit andererseits. Beschäftigungsfähigkeit beschreibt insofern, inwieweit Personen auf dem Arbeitsmarkt wettbewerbsfähig sind bzw. ob sie dem Arbeitsmarkt ein gutes Angebot machen können. Das Konzept der Beschäftigungsfähigkeit umfasst auch den Anspruch an Beschäftigte, die eigene Beschäftigungsfähigkeit ständig neu herzustellen, zu verbessern und den Anforderungen des Arbeitsmarktes anzupassen. Ein Beispiel: Eine Person mag pünktlich und zuverlässig sowie angenehm im Umgang und auch noch gesund sein. Wenn ihre fachliche Qualifikation darin liegt, Dampflokomotiven zu bedienen, ist ihre Beschäftigungsfähigkeit auf dem aktuellen Arbeitsmarkt nicht gegeben – sie wird sich weiterbilden müssen.

## Arbeitsfähigkeit und Beschäftigungsfähigkeit

**Arbeitsfähigkeit** meint die Fähigkeit eines Menschen, eine gegebene Arbeit zu einem bestimmten Zeitpunkt erfolgreich zu bewältigen. Arbeitsfähigkeit beschreibt dabei immer die relative Leistungsfähigkeit im Hinblick auf konkrete Arbeitsanforderungen. Arbeitsfähigkeit ist also immer vom Zusammenspiel einer Person mit einer Situation gekennzeichnet. Entsprechend ist Arbeitsfähigkeit nicht absolut, sondern veränderlich. Beeinflusst wird die Arbeitsfähigkeit von den Faktoren Gesundheit, Qualifikationen, Kompetenzen und Motivation. Arbeitsfähigkeit kann mit zunehmendem Alter abnehmen, gleich bleiben oder sich sogar verbessern. Mit gezielten Maßnahmen auf verschiedenen Handlungsfeldern – z. B. Arbeitsgestaltung und -organisation – lässt sich die Arbeitsfähigkeit in jedem Alter positiv beeinflussen. Unterbleiben solche Maßnahmen, nimmt die Arbeitsfähigkeit im Alter tendenziell eher ab.

## Sozialversicherungspflichtige Beschäftigung im rentennahen Alter 2015



Quelle: <https://www.bpb.de/politik/innenpolitik/rentenpolitik/291474/erwerbstaetigkeit-im-alter>

## Balance herstellen

Das Konzept Beschäftigungsfähigkeit schließt die Erwartung von Unternehmen an Beschäftigte ein, ihr Angebot und ihre Wettbewerbsfähigkeit ständig den Anforderungen anzupassen. Dagegen drückt sich im Konzept Arbeitsfähigkeit eher eine Erwartungshaltung der Beschäftigten an ihre Arbeitgeber aus. Hier ist das Unternehmen aufgefordert, Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten erhalten und gefördert wird. Ihre Aufgabe als betriebliche Interessenvertretung kann daher sein, eine Balance herzustellen zwischen dem, was das Unternehmen von seinen Beschäftigten verlangt, und dem, was es seinen Beschäftigten gibt, um diesen Anforderungen zu entsprechen. Da Beschäftigte und Unternehmen mit Blick auf die demografische Entwicklung das gemeinsame Interesse verfolgen (sollten), die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit bis zum Rentenalter zu erhalten, reicht vielleicht schon ein Impuls aus, um entsprechende Aktivitäten im Sinne eines Gebens und Nehmens einzuleiten.

## Die Handlungsfelder betrieblicher Demografiearbeit

Der Arbeitsplatz und die Unternehmenspolitik insgesamt entscheiden darüber, ob und wie Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit erhalten und gefördert werden. Gestaltbare Faktoren sind dabei

- › die betriebliche Gesundheitspolitik, also wie das Unternehmen Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung handhabt,
- › die betriebliche Leistungs politik, also wie und wie viel Leistung das Unternehmen von den Beschäftigten abfordert,
- › die betriebliche Technologiepolitik, also wie das Unternehmen die Beschäftigten bei der Einführung neuer Technologien mitnimmt,
- › die betriebliche Arbeitspolitik, also wie das Unternehmen Arbeitsplätze, die Arbeitsorganisation und die Arbeitszeit gestaltet, sowie
- › die betriebliche Personalpolitik, also wie das Unternehmen die Beschäftigten anwirbt, qualifiziert, ihr Potenzial entwickelt und den Berufsaustritt gestaltet.

## Empfehlungen für betriebliche Interessenvertretungen

Als Interessenvertretung sollten Sie sich in diese betrieblichen Politikfelder einmischen. Fordern Sie eine Ausgestaltung, die ein gesundes und produktives Altern ermöglicht. Wenn Sie das erfolgreich tun wollen, beachten Sie die folgenden Empfehlungen:

### Empfehlung 1: Verbinden Sie aktuelle Probleme und Vorhaben mit der Demografiefrage

Die genannten Handlungsfelder zeigen Umfang und Breite des Demografiethemas. Alles zugleich anzugehen würde Sie überfordern und wäre wenig erfolgversprechend. Viele betriebliche Demografieprojekte in der Vergangenheit sind gescheitert, weil sie zu theoretisch waren, ihr praktischer Nutzen den Unternehmensleitungen verschlossen blieb und sie folglich nicht wirklich dahinterstanden. Die Erfahrungen zeigen: Unternehmen interessieren sich für die Demografiefrage erst, wenn Personalprobleme (Fachkräftemangel, Personalengpässe, Fehlzeitenquote etc.) die Produktion und damit die Unternehmensziele gefährden.

Hier können Sie ansetzen. Verschränken Sie die Alters- und Arbeitsfähigkeitsfrage mit aktuellen Herausforderungen und Vorhaben im Unternehmen, wie z. B. der Digitalisierung, der Neu- und Umstrukturierung von Unternehmensbereichen oder der Einführung der indirekten Steuerung. Auch die üblichen Probleme wie zu wenig Personal, unrealistische Zielvorgaben, viele Überstunden lassen sich mit der Demografiefrage verbinden. Was bedeuten diese Vorhaben und Probleme für die älteren Beschäftigten? Was macht das mit ihrer Arbeitsfähigkeit und was folgt daraus für den Unternehmenserfolg? Wie lässt sich beides positiv gestalten im Interesse aller Beteiligten? Mit solchen Fragen lenken Sie den Blick auf den Altersstrukturwandel im Unternehmen und können etwas für die älteren Beschäftigten bewegen.

### Empfehlung 2: Suchen und finden Sie die richtigen Verbündeten

Personalfragen sind Sache des Human Resources Management (HRM). Über Einstellungen, Qualifizierungen, Personalanpassungen, Karriere- und Aufstiegssteuerung usw. wird hier entschieden. Entsprechend ist die Personalabteilung auch mit der Demografiefrage vertraut und könnte die natürliche Verbündete für Sie als Interessenvertretung sein. Allerdings setzen sie oft nur um, was andere Managementstellen fordern. Die wirkliche Gestaltungsmacht liegt an den verschiedenen Stationen der Produktion.

Wie viel, wie schnell, wie lange und von wem gearbeitet wird, entscheiden die Bereichs- und Abteilungsleitungen und ihr Führungspersonal. Wenn die nicht beteiligt sind und mitziehen – so die Erfahrungen –, läuft vieles ins Leere. Deshalb müssen Sie als Interessenvertretung bei diesem Personenkreis für Ihre Sache – Arbeitsfähigkeit erhalten und fördern – werben. Das ist erfolversprechender, als es sich zunächst anhört. Schließlich sind die Probleme der Beschäftigten ebenso die des mittleren Führungspersonals. Auch sie sind den von ihnen mitverantworteten Kennzahlen verpflichtet, zugleich sind sie die Ersten, die personelle Probleme wie z. B. hohe Krankenstände oder wenig Motivation spüren. Entsprechend möchten sie diese auch beseitigen und die Prozesse flüssiger und störungsfrei machen. Deshalb gehört das mittlere Führungspersonal zu den ersten Ansprechpersonen, wenn Sie als Interessenvertretung zugunsten eines gesunden Alterns aktiv werden wollen.





### Empfehlung 3: Nutzen Sie die Möglichkeiten der altersgerechten und der alternsgerechten Arbeitsgestaltung

Die Arbeit und ihre Gestaltung trägt entscheidend dazu bei, die Potenziale und Ressourcen der Beschäftigten zu entwickeln und auszubauen. Es gibt zwei Ansätze, die sich ergänzen und zusammen Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit erhalten und fördern können.

Die **altersgerechte Arbeitsgestaltung** berücksichtigt die spezifischen Unterschiede zwischen den Altersgruppen. Sie trägt den Leistungseinschränkungen Rechnung, die für bestimmte Altersgruppen bzw. Lebensphasen typisch sind. Diese sind zum einen dem biologischen Altersverlauf geschuldet, zum anderen aber auch das Resultat belastender Arbeitsbedingungen in der Vergangenheit. Dazu gehören Zwangshaltungen ebenso wie schweres Heben und Tragen, Schicht- und Akkordarbeit, taktgebundene Arbeit mit geringen Handlungsspielräumen usw. Die altersgerechte Arbeitsgestaltung berücksichtigt den Leistungswandel insbesondere der älteren Beschäftigten, indem:

- › die Belange von Altersgruppen und Lebenslagen berücksichtigt werden,

- › Arbeitsplätze an die Fähigkeiten, Bedürfnisse und Einschränkungen der jeweiligen Altersgruppe angepasst werden, z. B. bessere Beleuchtung, angepasstes Raumklima,
- › altersabhängig weniger Nachtschichten vorgesehen werden, die Arbeit um beratende Anteile angereichert wird, ältere und erfahrene Beschäftigte mit Qualitätsfragen und -sicherung betraut werden,
- › Arbeitsplätze und Arbeitsrollen für ältere Beschäftigte gesucht werden, die ihren Leistungsvoraussetzungen entsprechen, z. B. im Bereich des Wissenstransfers,
- › insgesamt eine ausgleichende, lebensphasenorientierte Sicht eingenommen wird.

Das Konzept der **alternsgerechten Arbeit** fokussiert dagegen weniger das Alter als Zustand, sondern interessiert sich mehr für den Alternsprozess. Dabei ist das kalendarische Alter nur eine Einflussgröße von vielen. Wie man altert und im Alter ankommt, hängt eben auch davon ab, wie man gelebt und gearbeitet hat. Die alternsgerechte Arbeitsgestaltung nimmt deshalb die Arbeits- und Belastungsbiografien der Beschäftigten sowie die Qualität der gegenwärtigen Arbeit für ein gesundes Altern in den Blick. Es geht um die Gestaltung der Arbeitsbiografie, um die mittel- und langfristige Planung des Arbeitseinsatzes und Berufswegs, um die Weiterentwicklung der Fähigkeiten und Kompetenzen. Dabei zielt die alternsgerechte Arbeitsgestaltung auf die Verbesserung der aktuellen Arbeitsbedingungen für alle, ob Alt oder Jung, da sie das künftige Altern beeinflussen. Ziel ist dabei, frühzeitig Strategien zu entwickeln und umzusetzen, die der Entstehung alterstypischer Defizite vorbeugen. Dazu gehören:

- › die Berücksichtigung der allgemeinen Prinzipien gut gestalteter Arbeit,
- › die ganzheitliche Orientierung auf den Alternsprozess aller Altersgruppen im Unternehmen während des gesamten Erwerbslebens,
- › die vorbeugende und langfristige menschen- und gesundheitsgerechte Gestaltung der Erwerbstätigkeit mit dem Ziel, Gesundheit, Kompetenzen und Motivation zu erhalten und zu fördern,

- › die langfristige Laufbahngestaltung,
- › die Förderung gesundheitsgerechten Verhaltens,
- › die insgesamt vorbeugende und zukunftsorientierte Sichtweise.

Die Ansätze unterscheiden sich in Zielrichtung und Handlungskonzept, ergänzen sich aber sinnvoll und können für Ihre Arbeit als Interessenvertretung hilfreich sein. Während die **altersgerechte Arbeitsgestaltung** sehr konkret die aktuelle Arbeitssituation der älteren Beschäftigten verbessern möchte, zielt die **alternsgerechte Arbeitsgestaltung** auf eine andere Arbeitswelt. Hier soll das Alter nicht mehr bedeutsam sein, weil die Beschäftigten in eine langfristig geplante Arbeitsbiografie eingebettet sind, in der die verschiedenen Funktionen und Rollen bruchlos ineinander übergehen.

#### ✓ LESETIPP

##### **Broschüre: Alterns- und altersgerechte Arbeitsgestaltung. Grundlagen und Handlungsfelder für die Praxis**

Die von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) herausgegebene Broschüre stellt leicht verständlich den Forschungsstand zum Thema alterns- und altersgerechte Arbeitsgestaltung vor und gibt darauf basierend Gestaltungshinweise für die betriebliche Praxis. Die Broschüre richtet sich an Verantwortliche in den Betrieben, Arbeitsschutzakteure, Beraterinnen und Berater sowie Interessenvertretungen mit Bezug zum Thema Demografie. Sie möchte für eine alterns- und altersgerechte Arbeitsgestaltung sensibilisieren, informieren und Lösungswege aufzeigen. Verfügbar unter:

<https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Praxis/Arbeitsgestaltung.html>

## 4



# Die Handlungsfelder für mehr Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit

## Handlungsfeld 1: Gesundheitspolitik

### Mitbestimmungs- und Beteiligungsrechte

Unternehmen sind hierzulande verpflichtet, für die Sicherheit und Gesundheit ihrer Beschäftigten bei der Arbeit zu sorgen. Auf betrieblicher Ebene existieren dafür ein Regelwerk sowie die entsprechenden Institutionen und Verfahren des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Diese können Sie als Interessenvertretung nicht nur nutzen, hier haben Sie auch Mitbestimmungs- und Beteiligungsrechte. Rechtliche Grundlagen sind:

- › das Sozialgesetzbuch (SGB) IX § 167 Abs. 2, das den Umgang mit langzeiterkrankten Beschäftigten regelt (Betriebliches Eingliederungsmanagement – BEM),
- › der § 5 des Arbeitsschutzgesetzes (ArbSchG), der eine Gefährdungsbeurteilung vorschreibt,
- › der § 6 ArbSchG, der die Dokumentation der Ergebnisse der Gefährdungsbeurteilung vorschreibt,
- › die §§ 89, 90 des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG), die dem Betriebsrat faktisch eine Aufsichtsfunktion für den Arbeitsschutz und die Unfallverhütung zuweist,
- › der § 87 (7) BetrVG, der den Interessenvertretungen ein Mitbestimmungsrecht bei Regelungen über die Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten sowie über den Gesundheitsschutz einräumt.

### Grenzen von Arbeits- und Gesundheitsschutz im Betrieb

In den Bereichen Unfallschutz, Arbeitssicherheit und technischer Arbeitsschutz ist der betriebliche Arbeits- und Gesundheitsschutz gut aufgestellt. Hier können Sie als Interessenvertretung auf gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zurückgreifen und auch gemeinsam mit Arbeitsschutzbehörden und Berufsgenossenschaften auf die Beseitigung von Missständen dringen. Zusätzlich verfügen Sie mit der Gefährdungsbeurteilung über ein gutes Instrument, mit dem sich Gefährdungen für die Beschäftigten erkennen und abstellen lassen. Wünschenswert wäre allerdings eine weitere Verbesserung dieses Instruments im Hinblick auf die aktuellen Herausforderungen der Arbeitswelt:

- › die wachsende Zahl von älteren und leistungsgewandelten Beschäftigten,
- › die Zunahme von psychischen Belastungen bei der Arbeit und damit verbunden mehr psychische Störungen und Erkrankungen bei den Beschäftigten.

Hilfreich für diese Herausforderungen sind eine altersensible Gefährdungsbeurteilung und die Ergänzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen um die Sicht der Beschäftigten.

### Altersensible Gefährdungsbeurteilung sinnvoll

Die Gefährdungsbeurteilung ist für alle gleich, sie unterscheidet nicht nach Altersgruppen. Sie beurteilt die aktuellen Gefährdungen der Arbeit, Arbeitsumgebung und Arbeitsorganisation – einerlei, ob die hier arbeitende Person 25 oder 55 Jahre alt ist. Weder prognostiziert sie künftige Wirkungen von Arbeitsbedingungen noch berücksichtigt sie die Expositionsdauer. Deshalb lassen sich mit ihrer Hilfe kaum alterskritische Arbeitsplätze (auf denen man vorzeitig altert) und alterskritische (für Ältere ungeeignete) Arbeitsplätze erkennen. Hier setzt die altersensible Gefährdungsbeurteilung an. Diese betrachtet nicht nur den Arbeitsplatz, sondern berücksichtigt auch das Alter der dort arbeitenden Person, die Expositionsdauer (wie lange die Person schon an diesem Arbeitsplatz ist und wie lange sie dort ohne Schäden bleiben kann) und die eigene Belastungswahrnehmung der Beschäftigten.

### ✓ LESETIPP

#### Broschüre: Eine Familie stellt sich vor. WAI-basierte Instrumente – Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit wiederherstellen, erhalten und fördern

Die von der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) herausgegebene Broschüre stellt das Instrument Work Ability Index (WAI) vor, um dann darauf basierende Verfahren und Instrumente detailliert zu erläutern. Das Messinstrument WAI wurde Anfang der 1980er-Jahre in Finnland entwickelt. Es bietet Unternehmen und Beschäftigten die Chance, aktuelle sowie sich abzeichnende Einschränkungen der Arbeitsfähigkeit von Erwerbstätigen zu erkennen und Maßnahmen zu ihrer Wiederherstellung und Verbesserung zu ergreifen. Verfügbar unter:

<https://shop.inqa.de/vielfalt/pub-inqa-eine-familie-stellt-sich-vor>

Möglich wird diese Einbeziehung der Beschäftigten durch verschiedene Instrumente. Neben dem Gespräch bei Arbeitsplatzbeobachtungen sind dafür anonyme Fragebögen hilfreich. So fragt z. B. der Work Ability Index (WAI) die Beschäftigten nach der gefühlten Gesundheit und Arbeitsfähigkeit, während der Fragebogen „Gute Arbeit“ (IG Metall) mehr die Arbeitsbedingungen aus Beschäftigtensicht bewertet.

### Psychische Belastungen erfassen

Seit Ende 2013 ist die **Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen** verbindlich vorgeschrieben. Und auch hier fehlt die eigentlich unverzichtbare Beschäftigtensicht. Denn psychische Belastungen – wie z. B. Termin- und Leistungsdruck – lassen sich zwar teilweise von außen erfassen. Aber was diese Belastungen bei der jeweiligen Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter auslösen, bleibt außen vor. Diese individuelle Beanspruchung kann nur bei der betroffenen Person erfragt werden. Das gilt z. B. auch für seelische Konflikte, die sich aus den Anforderungen der indirekten Steuerung ergeben können. Gemeint sind hier Konflikte zwischen fachlichem und unternehmerischem Gewissen, zwischen Leistung und Erfolg, zwischen Arbeit und Familie, zwischen Konkurrenz und Kooperation. Solche Konflikte sind unsichtbar und kommen erst durch Kommunikation zum Vorschein.

Gleiches gilt für die Kraftquellen und Ressourcen, aus denen die Beschäftigten schöpfen, um ihre Arbeit zu bewältigen. Auch sie sind verborgen und müssen kommunikativ erschlossen werden. Deshalb gilt: Wer psychische Beanspruchung ganzheitlich erfassen möchte, darf nicht nur die Gesundheitsrisiken, sondern muss auch die Gesundheitsressourcen betrachten. Denn erst wenn Gesundheitsressourcen fehlen, kann eine Belastung kritisch werden und letztlich krank machen. Gesundheitsressourcen in diesem Sinne sind:

- › der Handlungs- und Entscheidungsspielraum bei der Arbeit, also die Möglichkeit, Arbeitsinhalte sowie die Methode und den Arbeitsablauf im gegebenen Rahmen zu beeinflussen,
- › die **Ganzheitlichkeit** der Arbeit, also eine zeitliche Gliederung der Arbeit, die einer Sachlogik folgt, einen Abschluss und einen Neuanfang hat,
- › die Ausbildung von **Arbeitsroutine**, d. h. Stetigkeit des Arbeitshandelns und Gelassenheit in der Erledigung der Arbeitsaufgabe,
- › der **Raum** der Arbeit, der eigene Platz im Betrieb, d. h. Klarheit und Transparenz von Strukturen, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen,
- › die **Regulationschancen** in der Arbeitsausführung, d. h. die Wahl des eigenen Arbeitsrhythmus,
- › die **Anerkennung** der Arbeit und **Wertschätzung** der Beschäftigten, d. h., die Unternehmensleitung weiß, dass die Beschäftigten die Werte schaffen und respektieren ihre Leistungen,

- › die **Kooperations- und Kommunikationschancen** in der Arbeit, die sich im Betriebs- und Arbeitsklima, in den horizontalen und vertikalen Sozialbeziehungen, in der Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte ausdrücken,
- › die **Lebenswelt** im Betrieb, d. h. können Beschäftigte im Betrieb Individuen mit Eigenheiten und Launen bleiben oder müssen sie diese menschlichen Seiten beim Betreten des Betriebs verdrängen.

Psychische Beschwerden und Erkrankungen haben in den letzten Jahren massiv zugenommen. Deshalb sollten Sie als Interessenvertretung hier ansetzen. Dabei gibt es keine schnellen Lösungen, aber Ansätze, den gewachsenen psychischen Belastungen in der Arbeitswelt besser zu begegnen. Dazu gehört einerseits der Aufbau von Gesundheitsressourcen, andererseits aber auch das offene Reden über das, was bei der Arbeit psychisch belastet. Sinnvoll sind dafür Reflexions- und Kommunikationsräume, wo Beschäftigte ihre Erfahrungen und Probleme austauschen können. Ein gemeinsames Verständnis der indirekten Steuerung und ihrer Wirkungen auf die Psyche ist ein wichtiger Schritt, um Handlungsfähigkeit wiederzuerlangen. Zentral ist dabei der Dialog zwischen den Generationen und der Austausch über individuelle Bewältigungsstrategien. So können Jüngere von Älteren lernen, wie gezieltes Ausblenden und die Konzentration auf das Wesentliche Gelassenheit auch in Stresssituationen ermöglichen.

### ✓ LESETIPP

#### Broschüre: Kein Stress mit dem Stress – Eine Handlungshilfe für Betriebs- und Personalräte

Die von INQA herausgegebene Broschüre thematisiert psychische Belastungen in der Arbeitswelt und wie man ihnen begegnen kann. Sie richtet sich an betriebliche Interessenvertretungen und vermittelt grundlegende Informationen zum Thema. Sie nennt Daten und Fakten, erläutert Hintergründe, spricht rechtliche Optionen an, zeigt Wege für die konkrete Arbeit vor Ort auf und verweist auf weiterführende Informationen, Handlungshilfen und Checklisten. Verfügbar unter:

[https://www.psyga.info/fileadmin/Angebote/PDFs/Handlungshilfe\\_fuer\\_Betriebs-\\_und\\_Personalraete.pdf](https://www.psyga.info/fileadmin/Angebote/PDFs/Handlungshilfe_fuer_Betriebs-_und_Personalraete.pdf)

### CHECKLISTE GESUNDHEITSPOLITIK

#### Welchen Stellenwert hat der Arbeits- und Gesundheitsschutz im Unternehmen? Beschränkt er sich auf Ergonomie und Arbeitssicherheit oder nimmt er die ganzen Arbeitsbedingungen in den Blick?

- › Welche Rolle spielt die Gesundheitsförderung?
- › Wurde im Unternehmen eine Gefährdungsbeurteilung durchgeführt? War das einmalig oder ist sie eingebettet in einen fort dauernden Verbesserungsprozess?
- › Sind die Beschäftigten in die Gefährdungsbeurteilung einbezogen, werden sie nach ihrer Beurteilung der Arbeitsbedingungen befragt?

- › Gibt es Ansätze einer alternsensiblen Gefährdungsbeurteilung?
- › Wird eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen durchgeführt? Wie werden diese erfasst?
- › Werden nur die Gesundheitsrisiken bewertet oder auch die Gesundheitsressourcen?
- › Gibt es im Unternehmen Gesprächsforen, in denen die psychische Belastung thematisiert wird?

## Handlungsfeld 2: Leistungspolitik

### Steigender Leistungsdruck

Betriebliche Leistungspolitik ist das entscheidende und zugleich umstrittenste Handlungsfeld für den Erhalt der Arbeitsfähigkeit. Leistungspolitik zielt darauf ab, durch Systeme und Verfahren die Leistungserbringung der Beschäftigten zu sichern und zu steigern. Wie das geschieht, beeinflusst stark den Alternsprozess. Dabei ist der Leistungsanspruch vieler Unternehmen tendenziell (zu) hoch und muss durch Regulierung ein Maß erhalten. Dieses Maß bestimmt mit darüber, ob die Arbeit die Gesundheit fördert oder gefährdet und ob sie lange oder nur begrenzt ausgeführt werden kann.

Werden Beschäftigte nach ihrem Arbeitserleben befragt, berichten sie insbesondere vom steigenden Leistungsdruck, der als zentrale Belastung empfunden wird (vgl. BiBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2018). Wie viel Leistung ein Unternehmen von seinen Beschäftigten verlangen kann, ist ein dauernder Konflikt zwischen den Tarifparteien. Einigkeit herrschte bisher weitgehend darüber, dass es nicht um Höchstleistungen geht, sondern um die Definition einer Normleistung, die ohne gesundheitliche Einbußen langfristig erbracht werden kann. Dabei konnten Interessenvertretungen das jeweilige Leistungspensum in der Vergangenheit stark beeinflussen, insbesondere bei Leistungslohnsystemen.

### Indirekte Steuerung problematisch

Bei der indirekten Steuerung mit der damit verbundenen Ergebnisorientierung haben Sie als betriebliche Interessenvertretung weniger Möglichkeiten, Einfluss zu nehmen. Hier ist kein festes Leistungspensum vorgeschrieben, die Arbeit wird vielmehr über die Vorgabe von Termin-, Kosten- und Rentabilitätszielen gesteuert. Da die Ziele nicht selten sehr ehrgeizig sind, führt oft nur eine deutliche Leistungssteigerung in Form von Mehrarbeit und/oder Arbeitsverdichtung zum Erfolg. Dieses Mehr an Leistung ist allerdings nicht das Ergebnis von Vorgaben und Anweisungen, sondern wird von den Beschäftigten im gewissen Sinne freiwillig erbracht. Entsprechend haben Sie als Interessenvertretung weniger Kontroll- und Eingriffsmöglichkeiten.

Die indirekte Steuerung überträgt den Teams und Beschäftigten damit sowohl eigentliche Managementaufgaben als auch die Verantwortung für die Ergebnisse. Der vermeintliche Freiheitsgewinn sorgt für mehr Druck, die Ziele des Unternehmens zu erreichen. Dieses Organisationsprinzip ist psychisch belastend für Jung und Alt, aber Ältere scheinen dank ihrer Erfahrungen mit vielen früheren Reorganisationen besser damit zurechtzukommen und gelassener zu bleiben. Deshalb kann es sinnvoll sein, dort altersgemischte Teams einzusetzen, wo Arbeit indirekt gesteuert wird.

### Balance wichtig

Viel wichtiger als die Altersmischung ist aber ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Anforderungen/Zielen und Ressourcen herzustellen. Dafür haben Sie als Interessenvertretung zwei Möglichkeiten:

1. Versuchen Sie, die Zielvorgaben zu beeinflussen. Das ist bei der oberen Managementebene eher wenig erfolgversprechend, da diese weit weg von der realen Produktion plant, Termine setzt und in der Regel von einem störungsfreien Arbeitsprozess ausgeht. Näher an der Produktion und gut vertraut mit Störungen, Problemen, Lieferengpässen, Stillständen und hohen Krankenständen sind dagegen die produktionsnahen Führungskräfte. Diese gilt es für realistischere Zielvorgaben zu gewinnen. Das kann gelingen, weil auch dieser Personenkreis davon profitieren würde – schließlich führen Planabweichungen auch hier zu Stress und Hektik, eine wirklichkeitsnähere Planung käme auch ihrer psychischen Gesundheit zugute. Als Interessenvertretung sollten Sie gemeinsam mit diesen Führungskräften darauf dringen, die Beschäftigten mit ihrem Wissen und ihrer Erfahrung an der Festlegung der Ziele zu beteiligen.
2. Wenn die Ziele unveränderlich sind, können Sie versuchen, für eine angemessene Bereitstellung von Ressourcen zu sorgen, mit denen die ehrgeizigen Ziele tatsächlich erreicht werden können. Dazu gehört ausreichend Personal unter Berücksichtigung von Krankheit und Urlaub ebenso wie eine sichere Materialversorgung sowie der Zugriff auf interne Dienstleistungen, wie z. B. Prüflabore und Instandhaltung.

Eine gute Ressourcenplanung nützt allen: Die Beschäftigten müssen keine Mehrarbeit leisten und sind weniger gestresst, die Vorgesetzten müssen nicht ständig als Problemlöser einspringen, das Unternehmen kann bei der Kundschaft mit Termintreue und Qualität punkten.

### Leistungspolitik für alle gleich

Die betriebliche Leistungspolitik unterscheidet nicht zwischen Jung und Alt, sie behandelt alle Beschäftigten gleich. Das ist für den überwiegenden Teil der älteren Beschäftigten kein Problem. Wer nicht gesundheitlich eingeschränkt ist, kann in der Regel ausreichende Leistungen bringen und den Erwartungen entsprechen. Problematisch wird es für sie erst, wenn über längere Zeit Höchstleistungen verlangt werden. Dann steigt der Erholungsbedarf auf ein Maß, das mit den oft üblichen Leistungsvorgaben kollidiert.

Anders sieht es bei den in ihrer Leistungsfähigkeit und/oder Gesundheit bereits eingeschränkten älteren Beschäftigten aus. Sie sind den Anforderungen auf Dauer oft nicht mehr gewachsen oder nur um den Preis einer weiteren Verschlechterung ihres Zustands. Diese Beschäftigtengruppe sollten Sie als Interessenvertretung im Blick haben. Für diesen Personenkreis können gesundheitszuträglichere Arbeitsplätze die Lösung sein, wo sie ihre Fähigkeiten, Kenntnisse und Erfahrung weiterhin einbringen können.



## Eingriffsmöglichkeiten erschwert

Verfolgen Betriebe noch eine klassische Leistungs- politik über Akkord- und Prämienlohnsysteme oder bei Zeitlöhnen über direkte Anweisungen, können Sie als Interessenvertretung bei Fragen der Lohnge- staltung und Mehrarbeit nach § 87 BetrVG mitbestim- men. Komplizierter wird es bei der indirekten Steue- rung, da hier die Teams über Intensität und Länge ihrer Arbeit weitgehend selbst entscheiden. Zwar können Sie auf der Basis des § 91 BetrVG handeln, falls durch geänderte Arbeitsabläufe gravierende Verschlechte- rungen und unzumutbare Belastungen auftreten.

Aber das ist schwer nachweisbar und stößt auch oft auf den Widerstand der betroffenen Beschäftigten, die ihre neue Selbstständigkeit häufig als vorteilhaft erleben. Was tun? Als Interessenvertretung bleibt Ihnen neben dem Versuch, die Zielvorgaben und Ressourcenbereitstellung zu beeinflussen, vor allem Ihre Überzeugungskraft. Sensibilisieren Sie die Beschäftigten für die Risiken der indirekten Steue- rung. Thematisieren Sie dabei insbesondere die mit Zielspiralen oft einhergehende gesundheitliche Selbstgefährdung.



## Handlungsfeld 3: Technologiepolitik

### Neue Technologien für eine bessere Arbeitswelt?

Betriebliche Technologiepolitik meint die Gestaltung der technischen Infrastruktur im Unternehmen. Die Technik und ihr Einsatz unterstützt den Unternehmenszweck, der darin besteht, Produkte/Dienstleistungen herzustellen und Gewinn zu erzielen. Entsprechend soll der Technikeinsatz die Produktivität steigern, Arbeitsprozesse beschleunigen, Kosten sparen und Qualität sichern. Neben diesem Rationalisierungsaspekt kann Technik helfen, Arbeit menschengerechter zu gestalten. Sie kann schwere körperliche Arbeit überflüssig und die geistigen Anteile der Arbeit bedeutsamer machen. Welche Auswirkungen neue Technologien auf die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten haben, hängt nicht von der Technik selbst ab. Entscheidend dafür ist vielmehr, wie sie vom Unternehmen eingesetzt wird.

### Neue Technologien mit zwei Seiten

Für die Alters- und damit Arbeitsfähigkeitsfrage sind zwei Aspekte der Technologiepolitik bedeutsam. Einerseits wird die Arbeit durch Technisierung und Automatisierung anspruchsvoller. Denn die komplexen Anlagen müssen nicht nur bedient, sondern auch programmiert, eingerichtet, gerüstet, überwacht und gewartet werden. Wenn das in einem überschaubaren Umfang geschieht, ist ein solcher abwechselungs-

reicher Aufgabenzuschnitt für ältere Beschäftigte kein Problem – im Gegenteil. Denn während die körperliche Leistungsfähigkeit im Altersverlauf tatsächlich mehr oder weniger stark abnimmt, bleibt das geistige Leistungsvermögen bei vielen lange erhalten. Andererseits – und dieser Aspekt ist problematisch – werden neue Technologien oft mit Jugend verbunden. Weil man den Jüngeren Innovationsfreude und Technikbegeisterung zuschreibt, unterbleibt es oft, die Älteren an neue Technologien heranzuführen. Das hält sie von dynamischen Kernprozessen im Unternehmen fern und macht sie tatsächlich zum „alten Eisen“.

### Kontrolle in Echtzeit

Diese Ausgrenzungsgefahr ist besonders groß bei der Digitalisierung. Nicht zuletzt durch die Corona-Pandemie haben z. B. Videokonferenzen und das Arbeiten im Homeoffice stark zugenommen. Bedeutsamer als diese digitalen und mobilen Kommunikations- und Arbeitsformen ist allerdings der Einsatz digitaler Technologien zu Steuerungszwecken. Dank Echtzeitdaten sind Produktionsprozesse und alle damit zusammenhängenden Vorgänge wie Auftragsbearbeitung, Bestellvorgänge, Rechnungslegung vollkommen transparent. Die Beschäftigten bzw. Teams werden ständig über den Auftragsfortschritt, die aktuelle Produktivität, eventuelle Abweichungen, Fehler, Qualitätskosten etc. informiert und können bzw. müssen schnell reagieren.

### CHECKLISTE LEISTUNGSPOLITIK

**Welche Form der Leistungssteuerung wird im Unternehmen praktiziert? Ist es eher eine Steuerung über Anweisungen, Anordnungen und die Zuweisung klar definierter Aufgaben? Oder eher eine über Ziele, deren Erreichen in der Selbstorganisation und Selbstverantwortung der Beschäftigten liegt?**

- › Sind im Falle einer direkten Steuerung die Leistungsvorgaben ohne gesundheitliche Risiken zu schaffen oder ist eine ständige Leistungsspirale zu beobachten? Wenn ja, wie kommen die älteren Beschäftigten mit den ständig steigenden Anforderungen zurecht?
- › Sind im Falle der indirekten Steuerung die Ziele (u. a. Termin- und Rentabilitätsziele) realistisch oder ist die Zielabweichung die Regel?
- › Sind die Teams und die Beschäftigten in den Zielbildungsprozess einbezogen, werden sie gefragt, ob die Ziele erreichbar sind?
- › Was geschieht im Falle einer Zielabweichung? Wird mit den Beschäftigten nach den Ursachen der Zielabweichung gesucht oder nach Schuldigen?
- › Existiert ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Zielen und Ressourcen? Ist die Personalbemessung angemessen, sodass in der gegebenen Arbeitszeit die Zielerfordernisse erfüllt werden können, oder kommt es periodisch zu Mehrarbeit?
- › Verknüpft die Interessenvertretung die Genehmigung von Mehrarbeit mit der Anforderung an das Management, entweder realistischere Ziele zu formulieren oder mehr Ressourcen zur Verfügung zu stellen?
- › Sind die indirekt gesteuerten Teams altersgemischt zusammengesetzt oder ist ein Trend zu Altershomogenität („olympiareife Belegschaften“) zu beobachten?
- › Wie viele der älteren Beschäftigten (50 plus) sind gesundheitlich angeschlagen? Wird Rücksicht auf ihre Beeinträchtigung genommen oder gelten für sie die gleichen Leistungsvorgaben?
- › Welche Möglichkeiten existieren, diese Beschäftigten im Unternehmen entsprechend ihrer gewandelten Arbeitsfähigkeit einzusetzen?

Mit dieser Form der Digitalisierung ist eine neue Arbeitsweise verbunden. Die Beschäftigten haben nicht nur ihre Aufgaben abzuarbeiten, sondern müssen ihre Arbeit in den „Wertstrom“ einfügen, der ihnen in Form digitaler Daten und Kennzahlen vor Augen steht. Ihre Tätigkeit wird dadurch abstrakter und flexibler, sie müssen in komplexen Zusammenhängen denken und dabei das große Ganze im Blick haben. Das trauen die Unternehmen oft nur den Jüngeren zu, die mit der digitalen Technologie groß geworden sind. Besser und im Interesse aller ist es, auch die Älteren bei der digitalen Transformation mitzunehmen und sie entsprechend darauf vorzubereiten. Als Interessenvertretung sollten Sie deshalb darauf achten, dass sich die erforderlichen Qualifizierungsangebote an alle Altersgruppen richten und von diesen auch genutzt werden.

## Chancen und Risiken

Werden digitale Technologien zu Steuerungszwecken eingesetzt, hat das Folgen für die Beschäftigten. Ob diese positiv oder negativ sind, hängt davon ab, wie die Echtzeitsteuerung organisatorisch eingebunden ist. Positiv aus Beschäftigtensicht sind digitale Technologien dann, wenn diese sie in ihrer fachlichen und unternehmerischen Rolle stärken. Das wird dann möglich, wenn die Digitalisierung nicht für die Leistungskontrolle in Echtzeit genutzt wird, sondern die Beschäftigten im Sinne der indirekten Steuerung bei der Zielerreichung unterstützt. Die Digitalisierung kann dann die Selbstorganisation der Arbeitsprozesse fördern, indem sie den Beschäftigten die dazu notwendigen Daten, Kennzahlen und Informationen in Echtzeit ständig bereitstellt. So können sie rechtzeitig Engpässe erkennen, Fehler vermeiden bzw. ihre Ursachen identifizieren und Maschinenstillstände durch vorbeugende Instandhaltung verhindern. Zeichnen sich Zielabweichungen ab, können z. B. rechtzeitig zusätzliche Ressourcen eingefordert werden. So eingesetzt kann Digitalisierung dazu beitragen, realistischere Ziele zu bilden, weil Ist- und nicht Soll-Zeiten im Mittelpunkt stehen.

Damit auch die Beschäftigten von der Digitalisierung profitieren, müssen sie an der Einführung beteiligt und für ihre Nutzung qualifiziert werden. Als betriebliche Interessenvertretung sollten Sie deshalb bei Auswahl und Einführung digitaler Technologien Ihre gesetzlichen Möglichkeiten wahrnehmen. So haben Sie nach § 90 BetrVG Unterrichts- und Beratungsrechte bei der Einführung von technischen Anlagen. § 91 BetrVG sichert Ihnen ein Mitbestimmungsrecht zu, wenn mit der Einführung erhebliche Belastungen für die Beschäftigten verbunden sind. Und ein starkes Mitbestimmungsrecht haben Sie nach § 87 (6) BetrVG immer dann, wenn technische Einrichtungen zur Überwachung von Verhalten und Leistung der Beschäftigten eingeführt und eingesetzt werden. Es gibt also durchaus Möglichkeiten für Sie als Interessenvertretung, eine beschäftigtenfreundliche Auswahl und Nutzung der digitalen Technologien zu fordern und zu fördern.



### Digitale Technologien einführen – so geht's

Bevor digitale Technologien in Betrieb gehen, sollte die Belegschaft über deren Sinn und Zweck informiert werden. Idealerweise sollte der nicht in mehr Überwachung bestehen, sondern auf eine optimierte Produktion und Erleichterungen für die Beschäftigten im Umgang mit der wachsenden Komplexität zielen. Als Betroffene sollten die Beschäftigten nach ihren Ideen und Vorstellungen befragt werden. Diese Beteiligung erhöht auch die Akzeptanz der neuen Technik.

Die Einführung von neuen Technologien sollte in ein Shop-Floor-Management eingebettet sein, also in strukturierte Kommunikationsprozesse über Probleme in der Produktion, über Ziele und Rahmenbedingungen des Arbeitens.

Die Beschäftigten sollten an der Auswahl der Software, der abrufbaren und einzugebenden Daten, Kennzahlen und Informationen beteiligt werden. Sie wissen am besten, welche Daten sie für einen möglichst reibungslosen Arbeitsprozess brauchen. Die Infos und Kennzahlen müssen überschaubar sein, Datenflut ist zu vermeiden. Werden Beschäftigte beteiligt, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass die Echtzeitdaten für sie relevant sind und genutzt werden.

Eine Kontrolle des individuellen Leistungsverhaltens ist zu vermeiden. Die Produktivität wird über ein ganzes Team erhoben, die eingegebenen Daten werden anonymisiert. Der Betriebsrat ist hier unverzichtbar, er hat ein Vetorecht bei der Erhebung personenbezogener Daten.

Die durch die digitalen Steuerungstechnologien hergestellte Transparenz sollte genutzt werden, um auftretende Probleme im Team zu lösen. Ist das nicht möglich, sollte die Bearbeitung an die zuständige Stelle delegiert werden. Das hilft auch dabei, zu einer aus Beschäftigtensicht fairen Berechnung der Produktivität zu kommen, mehr Realismus in die Aufwands- und Kostenschätzung bei Angeboten zu bringen und so die Voraussetzungen für gute Arbeitsbedingungen zu schaffen.

Die Einführung der Echtzeitsteuerung sollte mit der Bildung kollegialer Teams einhergehen. Erst im Team entfalten die Menschen ihre Selbststeuerungskompetenz und erfahren den nötigen Schutz vor möglichen Überforderungen der Selbstorganisation. Und erst im kollegialen Team lassen sich die mit der indirekten Steuerung oft üblichen Konkurrenzbeziehungen zwischen den Beschäftigten begrenzen. Hierzu bedarf es eines Gruppenbildungsprozesses, der zwei Ziele verfolgt: Erstens sollte die Teamautonomie in einem Verhandlungsprozess innerhalb des Teams sowie zwischen Beschäftigten und Management definiert und ausgehandelt werden. Wie viel Autonomie ist gewollt, was wird gebraucht, um autonom handeln zu können, wo sollen die Grenzen der Autonomie liegen? Dieser Verhandlungsprozess berührt u. a. die Steuerung der Produktion, die Materialhoheit, die Personaleinsatzplanung, den Zugriff auf zentrale Dienstleistungen, das Fehler- und Abweichungsmanagement und den Verbesserungsprozess. Zweitens muss die Teamkommunikation geregelt werden. Sie umfasst zum einen die Kommunikation über die Wege der Zielerreichung und die dabei auftretenden Probleme, zum anderen die Kommunikation über die Probleme der Kolleginnen und Kollegen (Belastung, Gesundheit, Qualifizierung etc.). Hilfreich sind dafür Kommunikationsräume, in denen ein entspannter Austausch möglich ist.

Ältere Beschäftigte sollten an diesem Einführungsprozess beteiligt sein. Ihr Betriebs- und Erfahrungswissen hilft, die Dinge realistisch zu betrachten und Utopien als solche zu entlarven. Weil sie die betrieblichen Gegebenheiten kennen und berücksichtigen, können sie entscheidend zur erfolgreichen Einführung neuer Technologien beitragen.



## Handlungsfeld 4: Arbeitspolitik

Betriebliche Arbeitspolitik gliedert sich in die Gestaltungsfelder Arbeitszeit, Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation. Als Interessenvertretung bieten sich hier die größten Möglichkeiten, aktiv etwas für den Erhalt und die Förderung von Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Beschäftigten zu tun. Folgende Rechte sichert Ihnen das BetrVG zu:

- › Mitbestimmungsrecht bei Fragen der Arbeitszeitgestaltung (§ 87 BetrVG [2, 3]),
- › Unterrichts- und Beratungsrecht bei Fragen der Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung (§ 90 BetrVG),
- › Mitbestimmungsrecht bis hin zur Anrufung der Einigungsstelle (§ 91 BetrVG), wenn die Änderungen der Arbeitsplätze und -abläufe gesicherten wissenschaftlichen Erkenntnissen zur menschengerechten Gestaltung der Arbeit widersprechen.

### Arbeitszeit

#### Normalarbeitstag war gestern

Der Normalarbeitstag – acht Stunden Arbeit pro Werktag von Montag bis Freitag – ist für viele Beschäftigte ebenso Vergangenheit wie feste Arbeitszeiten oder auch die strikte Trennung von Arbeit und Freizeit. Weit verbreitet sind dagegen flexible Arbeitszeitmodelle, die tief in das Leben von Beschäftigten eingreifen. Zwar hat es diese Flexibilisierung der Arbeitszeit schon früher gegeben in Form von Überstunden, Schichtarbeit, Kurzarbeit und Teilzeitarbeit. Sie war aber auf bestimmte Situationen und Personen beschränkt, im Arbeitszeitgesetz reguliert, in der Regel extra vergütet und eher Ausnahme als Regel.

Heute arbeiten nicht nur immer mehr Beschäftigte in den klassischen flexiblen Arbeitsformen. Üblich und weit verbreitet sind auch Gleitzeit, Arbeitszeitkonten, Vertrauensarbeitszeit, Zeitarbeit, Rufbereitschaft und anderes mehr. Solche Arbeitszeitformen haben Folgen für das Leben und die Gesundheit der Beschäftigten. Die Grenze zwischen Arbeit und Privatleben ist oft aufgehoben, die Digitalisierung ermöglicht Arbeit immer und überall. Diese ständige Erreichbarkeit entwertet den Feierabend und macht Arbeit ständig gegenwärtig, was viele um den Schlaf bringt. Fragt man Beschäftigte, zählen zu den am meisten genannten Beschwerden Schlafstörungen.

### CHECKLISTE TECHNOLOGIEPOLITIK

**Ist die Digitalisierung ein betriebspolitisches Thema oder findet sie schleichend und ohne betriebliche Öffentlichkeit statt?**

- › Wenden die Unternehmen digitale Technologien an, einfach weil es sie gibt, oder definieren sie erst betriebliche Problemstellungen und Bedarfe und schauen dann, ob ihnen bei ihrer Bewältigung die Digitalisierung helfen kann?
- › Werden bei der Suche nach digitalen Lösungen Beschäftigte und Interessenvertretung beteiligt?
- › Findet eine ausreichende Qualifizierung der Beschäftigten statt, die mehr ist als Schulung im Gebrauch der digitalen Technologien, sondern auch ein grundlegendes Verständnis der digitalen Prozesse (z. B. Algorithmisierung) vermittelt? Werden auch die älteren Beschäftigten in diese Qualifizierungen einbezogen?
- › Sind Ältere überhaupt dabei und gefragt bei der Einführung neuer digitaler Systeme?
- › Löst die Digitalisierung eine Veränderung der Arbeitsorganisation aus oder wird sie auf eine bestehende Arbeitsorganisation aufgesetzt?
- › Steigert die Digitalisierung die Selbstständigkeit und Selbststeuerungskompetenz der Beschäftigten und Teams? Ist sie also ein nützliches Arbeitsmittel? Oder steuern und kontrollieren die digitalen Technologien die Beschäftigten?
- › Herrscht in den Teams, die von der Digitalisierung betroffen sind, eine gute Altersmischung oder werden sie von den Jüngeren dominiert?

#### ✓ LESETIPP

#### **Broschüre: Orts- und zeitflexibel arbeiten. Freiräume nutzen, Überlastung vermeiden**

Die von der BAuA herausgegebene Broschüre zeigt beispielhaft, wie Chancen und Risiken von orts- und zeitflexibler Arbeit aufeinandertreffen. Welche Formen des orts- und zeitflexiblen Arbeitens gibt es? Wie weit sind diese verbreitet und wo liegen die Vorteile bzw. wann sind sie problematisch und gesundheitsgefährdend? Antworten auf diese und weitere Fragen gibt diese Broschüre. Verfügbar unter:

<https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/Flexibel-arbeiten.html>

## Indirekte Steuerung und flexible Arbeitszeiten

Vertrauensarbeitszeit, Gleitzeit und Arbeitszeitkonten sind Begleiterscheinungen der indirekten Steuerung. Wenn Unternehmen nur noch Ziele vorgeben und das Wie und Wann den Beschäftigten und Teams überlassen, werden feste Arbeitszeiten und deren Kontrolle überflüssig. Entsprechend haben Beschäftigte mehr Einfluss über ihre Zeitverwendung. So bestimmen sie bei der Gleitzeit Anfang und Ende der täglichen Arbeitszeit, können mittels Arbeitszeitkonten Zeitguthaben ansparen oder wie bei der Vertrauensarbeitszeit ihre Arbeitszeit frei wählen. Das Versprechen der Zeitsouveränität macht die Attraktivität der flexiblen Arbeitszeitmodelle für Beschäftigte aus. Vorteilhaft kann das für beide Seiten sein:

- › Die Unternehmen profitieren, weil die Beschäftigten ihre Arbeitszeiten freiwillig und selbstständig an die betrieblichen Bedarfe anpassen und damit unternehmerisch handeln – Stichwort „atmende Fabrik“.
- › Die Beschäftigten sehen Chancen, ihre Arbeitszeiten stärker zu beeinflussen, Arbeit und Leben besser zu vereinbaren, längere Auszeiten und Sabbaticals zu nehmen oder auch früher in Rente zu gehen.

### ✓ LESETIPP

#### **Broschüre: Flexible Arbeitszeitmodelle – Überblick und Umsetzung**

Die von der BAuA herausgegebene Broschüre greift eine zentrale Frage des Arbeits- und Gesundheitsschutzes auf: Wie kann Arbeitszeit gesund und ergonomisch gestaltet werden? Es geht dabei neben Dauer und Lage von Arbeits- und Ruhezeiten auch zunehmend darum, inwieweit diese für die Beschäftigten noch vorhersehbar oder beeinflussbar sind. So entsteht derzeit eine Vielzahl neuer Arbeitsformen, bei denen Zeit und Ort der Tätigkeit immer flexibler werden, Stichwort Digitalisierung. Das eröffnet zwar vielfältige Chancen, birgt aber auch Risiken. Die Broschüre informiert zunächst über Grundsätzliches zum Arbeitszeitschutz, anschließend werden sechzehn flexible Arbeitszeitmodelle ausführlich vorgestellt. Verfügbar unter:

<https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/A49.html>

## Interessenausgleich wichtig

Selbstverständlich verbinden Arbeitgebende und Arbeitnehmende mit flexiblen Arbeitszeiten unterschiedliche Interessen, die es zu verhandeln und auszugleichen gilt. Die entscheidende Frage dabei ist das Verhältnis von Zeit, die ein Produkt oder eine Dienstleistung für die Herstellung erfordert, und von Zeitbudget, das Beschäftigte dafür haben. Werden Ziele formuliert, die nur mit Überarbeit erreichbar sind, wird aus der individuellen Zeitsouveränität schnell ein Arbeiten ohne Ende. Dann werden nach wie vor geltende gesetzliche Arbeitszeitregelungen von den Beschäftigten missachtet, weil sie Erfolg haben und die Ziele erreichen wollen. Das nennt die Arbeitswissenschaft dann interessierte Selbstgefährdung. Hier sind Sie als Interessenvertretung gefordert, was nicht einfach ist. Sie können die Beschäftigten für diese Problematik nur sensibilisieren und auf die Einhaltung der gesetzlichen Arbeitszeitregeln dringen – zum Schutz ihrer eigenen Gesundheit und Arbeitsfähigkeit.

## Ältere und flexible Arbeitszeiten

Welche Auswirkungen haben die neuen Arbeitszeitmodelle auf ältere Beschäftigte und auf das Altern überhaupt? Grundsätzlich besitzen die neuen Arbeitszeitformen ein hohes gesundheitsförderliches Potenzial. Dafür muss allerdings die in Aussicht gestellte individuelle Zeitsouveränität auch tatsächlich eingelöst werden. So fördern die bessere Vereinbarkeit von Leben und Arbeit, die freie Einteilung der Arbeitszeit und das lebensphasengerechte Arbeiten selbstverständlich Wohlbefinden, Gesundheit und Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten. Das alles ist aber nur bei realistischen Zielvorgaben und ausreichenden Ressourcen möglich. Andernfalls stehen diese Arbeitszeitmodelle für Endlosarbeit, Dauererreichbarkeit und gesundheitliche Selbstgefährdung. Umso wichtiger sind trotz aller Freiheiten die Erfassung und Dokumentation der aufgewendeten Arbeitszeit sowie die Einführung von Warnsystemen (Ampeln), um die Beschäftigten auch vor sich selbst zu schützen.



### **Arbeitszeitformen für gesundes Altern**

Prinzipiell ermöglichen solche Arbeitszeitformen gesundes Altern, die

- › die Dauer der Arbeitszeit begrenzen (Arbeitszeitverkürzung),
- › transparent und vorhersehbar sind,
- › viel Selbstbestimmung bei der Zeitverteilung (auch der Arbeitspausen) bieten,
- › aufgrund realistischer Zielbildung Mehrarbeit begrenzen,
- › im Falle von Mehrarbeit kurze Ausgleichszeiträume vorsehen,
- › längere Auszeiten für Weiterbildung, Familienarbeit und für Erholung zulassen,
- › langjährige Schicht- und Nachtarbeit vermeiden.

## Arbeitszeiten für ältere Beschäftigte

Insbesondere für ältere Beschäftigte mit gesundheitlichen Einschränkungen ist die Arbeitszeit mit zunehmendem Alter zu verringern und der jeweiligen Arbeitsfähigkeit anzupassen. Im Vergleich zu Jüngeren werden sie von Phasen zeit- und leistungsintensiver Arbeit mehr beansprucht, brauchen mehr Erholzeiten und mehr informelle Pausen. Deshalb sollten sie von Mehrarbeit befreit sein, nicht in Wechsel- und Nachtschichten arbeiten müssen und ihre Arbeitszeit weitgehend selbst wählen können. Geeignet sind grundsätzlich Arbeitszeiten, die der Normalarbeitszeit entsprechen und die individuelle Arbeitszeitwünsche erfüllen, also die Freiheit in der Wahl von Lage und Verteilung der Arbeitszeit gewähren.



## Arbeitsgestaltung

### Mitbestimmung weitreichend

Arbeitsgestaltung umfasst die Gestaltung des Arbeitsplatzes sowie die Festlegung der Arbeitsaufgabe und des Arbeitsinhalts. Für Sie als Interessenvertretung ist sie das konkreteste Handlungsfeld mit weitreichenden Eingriffsmöglichkeiten. Hier kommen die arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse in Form von Normen, Vorschriften und Regelungen im Zuge der Gefährdungsbeurteilung zur Anwendung.

**Aufgabenvielfalt:** Je abwechslungsreicher die Arbeitsaufgaben und je vielfältiger die dafür erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten sind, desto anregender erleben die Beschäftigten ihre Arbeit. Sie erweitern ihr Fähigkeitsprofil, sind breiter einsetzbar und stumpfen nicht durch immer gleiche Tätigkeiten ab. Zu beachten ist, dass Beschäftigte nicht durch zu viel Multitasking und zu unterschiedliche Arbeitsinhalte überfordert werden.

### Merkmale gesunder Arbeit

Arbeitsgestaltung und -inhalt sind entscheidend für den Erhalt und die Förderung der Arbeitsfähigkeit. Im Idealfall kann die Arbeitsaufgabe Gesundheitsressource sein. Das wird sie dann, wenn sie folgende Merkmale aufweist:

**Komplexität:** Komplexität meint den Schwierigkeitsgrad einer Arbeitsaufgabe. Komplexität motiviert Beschäftigte immer dann, wenn sie den eigenen Fähigkeiten entspricht und ein großer Handlungsspielraum die Lösung ermöglicht. Sie wird zum Problem, wenn Sachverhalte zu komplex sind und Beschäftigte damit alleingelassen werden.

**Handlungs- und Entscheidungsspielraum:** Darunter sind die Einflussmöglichkeiten der Beschäftigten auf die zeitliche Abfolge der Tätigkeit, auf die Arbeitsweise, die Arbeitsmittel und die Arbeitsziele zu verstehen. Je selbstständiger die Beschäftigten hier sind, desto besser können sie Drucksituationen bewältigen, weil sie entscheiden können, wann welche Aufgabe auf welche Weise erledigt wird. Wichtig dabei ist, dass sie echte Entscheidungskompetenz haben und nicht in das Verantwortungs-Zuständigkeits-Dilemma fallen, d. h., sie sind zwar verantwortlich, aber für vieles nicht zuständig.

## CHECKLISTE ARBEITSZEIT

### Wird die Regelarbeitszeit gewöhnlich eingehalten oder sind Mehrarbeit und Überstunden die Regel?

- › Knüpft die Interessenvertretung die Genehmigung von Überstunden an die Bereitschaft des Managements, den Ursachen der Mehrarbeit auf den Grund zu gehen (zu wenig Personal, organisatorische Probleme etc.) und sie abzustellen?
- › Findet Schicht- und Nachtarbeit statt? Wenn ja, wie viele Ältere (50 plus) sind betroffen? Gibt es Ausstiegsmodelle für Ältere aus der Schichtarbeit?
- › Besteht für ältere Beschäftigte die Möglichkeit, ihre Arbeitszeit zu verringern oder längere Auszeiten zu nehmen?
- › Haben die Beschäftigten die Möglichkeit, die Länge ihrer Arbeitszeit in regelmäßigen Abständen (etwa alle zwei Jahre) neu zu bestimmen?
- › Gibt es neue Arbeitszeitmodelle wie Arbeitszeitkonten und Vertrauensarbeitszeit? Welche Regelungen verhindern übergroße Zeitgut haben und entgrenzte Arbeit?
- › Wie wird bei den neuen Arbeitszeitmodellen die Arbeitszeit erfasst und dokumentiert? Was geschieht, wenn die Arbeitszeit aus dem Ruder läuft?
- › Werden die Älteren nach ihren Arbeitszeitwünschen gefragt und werden diese erfüllt?

### ✓ LESETIPP

#### Broschüre: Teams und Belegschaften systematisch entwickeln. Drei Werkzeuge für Qualifizierung, gute Arbeitsgestaltung und Nachfolgeplanung im Mittelstand

Die von INQA herausgegebene Broschüre skizziert die betrieblichen Herausforderungen, die mit dem demografischen Wandel verbunden sind. Sie beschreibt, wie eine altersgerechte Arbeit aussieht, und zeigt Mittel und Wege auf, wie sie erreicht werden kann. Vorgestellt werden die Instrumente Altersstrukturanalyse, Qualifikationsbedarfsanalyse, alterskritische Gefährdungs- und Belastungsbeurteilung und Arbeitsplatzkataster. Verfügbar unter:

<https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Kooperation/INQA-Teamentwicklung.html>

**Lernförderlichkeit:** Lernförderlich und damit gut für den Erhalt der geistigen Fähigkeiten im Alter sind Tätigkeiten, die viel Handlungsspielraum mit vielfältigen Anforderungen verbinden. Lernförderliche Tätigkeiten sind zudem ganzheitlich, d. h., sie enthalten planende, steuernde, ausführende und kontrollierende Elemente. Zudem sind sie transparent, überschaubar und bedeutsam für den Gesamtprozess, was auch erkennbar ist. Gelernt wird dabei arbeitsplatznah, implizit, informell und weniger durch Schulung. Verbessern lässt sich die Lernförderlichkeit durch die allmähliche Erweiterung des Handlungsspielraums (mehr Beteiligung an Entscheidungsprozessen), durch den regelmäßigen Wechsel des Arbeitsplatzes (Arbeitsplatzrotation) und durch die inhaltliche Anreicherung von Tätigkeiten (Qualitätskontrolle, Wartung etc.). Dabei sollten die neuen lernförderlichen Tätigkeiten den Beschäftigten angepasst sein, die Vorgesetzten sollten Feedback geben und Unterstützung leisten.

### Gute Arbeit ist nicht die Regel

Arbeitsplätze mit den skizzierten Merkmalen sind eher selten. Auch heute sind viele Tätigkeiten monoton, einseitig, fremdbestimmt und verfügen über wenig Handlungsspielraum. Besser als der lange Verbleib auf solchen Arbeitsplätzen ist die Rotation über verschiedene Arbeitsplätze hinweg mit unterschiedlichen Anforderungen und Belastungen. Grundsätzlich gilt: Tätigkeitswechsel ist Belastungswechsel. Allerdings sind solche Wechsel nicht immer beliebt, weil die Beschäftigten Lohneinbußen oder Leistungsprobleme befürchten. Sorgen Sie deshalb als Interessenvertretung für ausreichend lange Einarbeitungszeiten. Wenn Beschäftigte wissen, dass sie nicht sofort wieder die volle Leistung bringen müssen, verringern sich solche Bedenken.



### Was Ältere gut und weniger gut können

Ältere Beschäftigte tun sich oft schwerer mit Tätigkeiten, die

- › dauerhaft schwere körperliche Arbeit erfordern,
- › mit hohem Leistungs- oder Zeitdruck oder fremdbestimmtem Arbeitstempo verbunden sind,
- › keine Erholungsmöglichkeiten bieten,
- › neu und untrainiert sind,
- › die gleichzeitige Erledigung verschiedener Aufgaben erfordern.

Sie erledigen hingegen Aufgaben besser, die

- › vertraut und trainiert sind,
- › autonom erfolgen, d. h., Arbeitspensum und Arbeitsrhythmus können beeinflusst werden,
- › auf der Kenntnis betrieblicher Abläufe und informeller Beziehungen basieren,
- › komplex sind,
- › Erfahrung voraussetzen,
- › soziale Fähigkeiten erfordern.

Anhand dieser Merkmale können Sie als Interessenvertretung überprüfen, ob die Älteren im Betrieb altersgerecht beschäftigt sind oder ob Alternativen gefunden werden müssen.



### CHECKLISTE ARBEITSGESTALTUNG

- › Ist Arbeitsgestaltung im Unternehmen mehr als Ergonomie und die technische Anpassung des Arbeitsplatzes an die jeweiligen Beschäftigten?
- › Wie viele der Arbeitsplätze sind in etwa altersgerecht hinsichtlich Handlungsspielraum, Aufgabenvielfalt, Komplexität, Lernförderlichkeit?
- › Wird bei der Einrichtung neuer Arbeitsplätze (z. B. an neuen Anlagen) auf Altersgerechtigkeit geachtet?
- › Existieren Rotationsmodelle oder Rotationsmöglichkeiten im Unternehmen?
- › An welchen Arbeitsplätzen arbeiten die älteren Beschäftigten? Wie viele der Arbeitsplätze sind altersgerecht und wie viele sind als problematisch für Ältere einzustufen?
- › Gibt es Anstrengungen, für eingeschränkte Ältere geeignete Arbeitsplätze einzurichten oder zu suchen?
- › Werden die Älteren nach ihren Arbeitsplatzwünschen gefragt?

## Arbeitsorganisation

### Moderne Arbeitswelt

Wie die Arbeit organisiert ist, wie die Abläufe festgelegt werden, wie ein Arbeitsfluss erzeugt wird, wie die Teams zusammenarbeiten, wie untereinander kooperiert wird – das alles beeinflusst die Arbeitsfähigkeit positiv oder auch negativ. Vier Entwicklungen in der Arbeitswelt sind aktuell besonders auffällig:

- › mehr Störungen und Arbeitsunterbrechungen,
- › ein stetig wachsender Dokumentationsaufwand,
- › mehr mobile Arbeitsformen,
- › wieder zunehmende Team- und Gruppenarbeit.

### Unterbrechung ist die Regel

Moderne Arbeit ist wenig zusammenhängend. Das ruhige Abarbeiten von Aufträgen, die Konzentration auf nur eine Arbeitsaufgabe ist immer seltener möglich. Üblich sind dagegen der häufige Wechsel von Prioritäten bei der Auftragsbearbeitung, sich ständig ändernde Abläufe und viele Arbeitsunterbrechungen. Ursache dafür ist einerseits der Käufermarkt, wo die möglichst schnelle Erfüllung der individuellen Kundenwünsche zentral ist. Andererseits haben sich die Unternehmen durch Ausgliederung vieler in der Vergangenheit selbst erbrachter Leistungen aber auch so verschlankt, dass für Kompliziertes und Unvorhergesehenes kaum Puffer vorhanden sind. Für die Beschäftigten ist diese Ungewissheit ärgerlich und verursacht Stress. Das umso mehr, als sie eigenständig die vorgegebenen Terminziele erreichen müssen, gleichzeitig aber von oben in ihre Reihenfolgeplanung eingegriffen und neue Vorgaben gemacht werden. Das Durcheinander von zwei Steuerungsprinzipien – direkt und indirekt – erschwert das störungsfreie, zielgerichtete Arbeiten und verursacht Stress und Hektik.

### Ärgernis Dokumentation

Auch das ausufernde Dokumentationswesen erschwert die Arbeit, da es Zeit kostet und die produktive Arbeitszeit verknappt. Es muss nicht nur gearbeitet werden, sondern die Arbeit muss auch noch formal erfasst werden. Diese Bürokratie missfällt den meisten Beschäftigten, zumal sie oft nicht in ihren Zeitvorgaben berücksichtigt ist und sie nicht wissen, wozu sie dokumentieren sollen und was damit geschieht. An der Bürokratisierung der Arbeit leiden besonders die älteren Beschäftigten, die einfach gute Arbeit abliefern und nicht formalbürokratische Anforderungen erfüllen wollen.

#### ✓ LESETIPP

##### **Broschüre: Arbeitsunterbrechungen und Multitasking täglich meistern**

Jede Menge E-Mails, Kollegen kommen ins Büro, Kunden rufen an. Solche Unterbrechungen sind heute die Regel und fordern die Aufmerksamkeit der Beschäftigten. Wie gut können sie damit umgehen? Lassen sich mehrere Aufgaben gleichzeitig erledigen oder führt das zur Überforderung? Die von der BAuA herausgegebene Broschüre richtet sich an alle, die häufig mit Arbeitsunterbrechungen und Multitasking zu tun haben, und gibt Tipps zum Umgang damit. Verfügbar unter:

<https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/A78.html>



#### **Qualitätszirkel gegen Störungen und Unterbrechungen**

Unklare Steuerung – mal direkt, mal indirekt – und die wachsenden Dokumentationspflichten sind erhebliche Belastungsfaktoren. Sie als Interessenvertretung sollten diese zum Thema machen und z. B. die Einrichtung von Qualitätszirkeln anregen. Sie können das tun aufgrund Ihres Beratungsrechts hinsichtlich des Arbeitsablaufs und der Arbeitsorganisation (§ 90 BetrVG) und aufgrund Ihres Vorschlagsrechts zur Förderung und Sicherung der Beschäftigten (§ 92a BetrVG). In den Qualitätszirkeln können Lösungen für Arbeitsstörungen und -unterbrechungen entwickelt werden, was im Sinne der Beschäftigten wie auch der Unternehmensziele ist.





### Vorteil Homeoffice?

Unternehmensbedingte Störungen und Arbeitsunterbrechungen sind im Homeoffice eher Ausnahme als Regel. Auch sonst haben viele Beschäftigte dank Corona die Vorteile des Arbeitens von zu Hause aus schätzen gelernt: kein Zeitverlust durch An- und Abfahrt, keine Staus, freie Zeiteinteilung, bessere Konzentration auf die Arbeitsaufgabe und im besten Fall die leichtere Vereinbarung von Arbeits- und Privatleben. Befürchtungen, dass Beschäftigte ohne Aufsicht unproduktiver sind, haben sich nicht bestätigt, Studien zeigen eher das Gegenteil.

Allerdings: Ob und wie gesundheitsförderlich Arbeit ist, hat ebenso nichts mit dem Arbeitsort zu tun. Entscheidend hier wie dort sind die Leistungsvorgaben und Ergebniserwartungen. Sind die unrealistisch, nimmt die Arbeit auch zu Hause kein Ende. Abschalten und Erholung werden dann unmöglich und die Vorteile hinsichtlich Selbstbestimmung, Wohlbefinden und Gesundheit schwinden. Auch problematisch im Homeoffice ist der Mangel an echter Kommunikation. Video- und Telefonkonferenzen können nicht die direkte Begegnung ersetzen, auch verhindert das Arbeiten im Homeoffice die Teilnahme am informellen Betriebsleben. Fachleute empfehlen deshalb Mischformen, also den Wechsel zwischen der Arbeit im Homeoffice und im Unternehmen.

Grundsätzlich ist Homeoffice für jüngere wie ältere Beschäftigte geeignet und kann entlasten. Dafür müssen bei allen Altersgruppen die technischen und räumlichen Voraussetzungen stimmen sowie die Arbeitsziele erreichbar sein. Vorteil für die Älteren: Ihre Familienphase ist oft abgeschlossen, wodurch zusätzliche familiäre Anforderungen entfallen. Der Gefahr der Vereinsamung und der Vermengung von Privatleben und Arbeit können sie vorbeugen, indem sie ihren Tag im Homeoffice klar strukturieren und auch Zeiten im Unternehmen verbringen. Wichtig für Sie als Interessenvertretung: Homeoffice setzt eine freiwillige Betriebsvereinbarung (§ 88 BetrVG) voraus. Sie sollte die Verteilung zwischen Heimarbeit und Büroarbeit, die Bereitstellung der technischen Ausstattung, die Erfassung der Arbeitszeit und Fragen der Erreichbarkeit und ihrer Grenzen regeln.

### Digitalisierung fördert Teamarbeit

Digitalisierung unterstützt und ermöglicht mobile Teamarbeit. Dabei treffen sich die Teams im virtuellen Raum und arbeiten eine zeitlang gemeinsam an einer Aufgabe, wobei das Arbeitsergebnis als Teamleistung bewertet wird. Teamarbeit kann gegenüber der Einzelarbeit vorteilhaft sein:

- › größere Problemlösungsfähigkeit aufgrund eines breiteren Kompetenzspektrums,
- › weniger Reibungsverluste wegen entfallender Schnittstellen und leichterem Abstimmungsprozesse,
- › besseres Arbeitsklima aufgrund der sozialen Unterstützung im Team,
- › weniger Betriebskosten, da sich die Teams selbst kontrollieren und managen.

Entscheidende Erfolgsfaktoren von Teamarbeit sind:

- › die Art der Aufgabenstellung: Je komplexer die Aufgabenstellung, desto vorteilhafter ist Teamarbeit.
- › die Größe des Teams: Je größer das Team, desto geringer ist sein sozialer und produktiver Effekt.
- › die Zusammensetzung des Teams: Je besser die Beziehungen zwischen den Beschäftigten, desto besser sind die Ergebnisse des Teams.

Bei der Zusammensetzung des Teams ist Vielfalt auch bei der Altersstruktur gefragt. Studien zeigen, dass altersgemischte Teams erfolgreicher sind, weil sie Beschäftigte mit unterschiedlichen Erfahrungen und Kenntnissen zusammenführen, die sich oft gegenseitig ergänzen. Dabei bereichern die Jüngeren das Unternehmen mit ihrem Innovationswissen, während die Älteren mit ihrem Fach- und Steuerungswissen punkten. Ältere bringen zudem ihr betriebspezifisches Wissen ein und geben ihre Erfahrungen und ihr Know-how an die Jüngeren weiter. In der Kombination dieser Vermögen entsteht für den Betrieb ein enormer Mehrwert.

Wenn Unternehmen Gruppen- und Teamarbeit einführen, sollten Sie als Interessenvertretung auf die Altersmischung bestehen. Sie haben ein Mitbestimmungsrecht bei der Einführung von Gruppenarbeit und können über die Grundsätze zur Durchführung von Gruppenarbeit mitentscheiden (§ 87 BetrVG). In Verbindung mit § 80 (1) 6 BetrVG, der Ihnen die Förderung der Beschäftigung Älterer auferlegt, haben Sie eine gute rechtliche Grundlage, hier aktiv zu werden.

### CHECKLISTE ARBEITSORGANISATION

#### Sind Unterbrechungen und Störungen des Arbeitsflusses im Unternehmen eher Regel als Ausnahme?

- › Sind Störungen Anlass, im Rahmen des betrieblichen Verbesserungsprozesses nach Abhilfe zu suchen?
- › Ist der Dokumentationsaufwand angemessen oder wächst er ständig an? Gibt es Versuche zur Entbürokratisierung der Arbeit?

- › Wird in nennenswertem Umfang im Homeoffice gearbeitet? Gibt es dazu eine Betriebsvereinbarung?

- › Sind die Begrenzung der Erreichbarkeit und die Eindämmung der E-Mail-Flut geregelt?

- › Ist Team- oder Gruppenarbeit im Unternehmen verbreitet und welche Autonomie haben die Teams? Wird bei der Teamzusammensetzung auf eine Altersmischung geachtet?

## Handlungsfeld 5: Personalpolitik

### Personalpolitik muss nach vorn blicken

Personalpolitik ist heute auch immer betriebliche Demografiepolitik. Hier ist das Personalmanagement in der Verantwortung. Es muss

- › den aktuellen Personalbedarf decken,
- › den zukünftigen Personalbedarf erkennen und planen,
- › einen möglichen Mangel an Fachkräften absehen und Anwerbestrategien entwickeln,
- › drohende Lücken zwischen vorhandenen und bald benötigten Qualifikationen schließen,
- › dem Verlust von betriebswichtigem Wissen durch den Renteneintritt von Beschäftigten vorbeugen.

Hier gibt es Berührungspunkte mit Ihren Aufgaben und Zielen als Interessenvertretung. Insbesondere bei der Bewältigung des Fachkräftemangels sowie beim Thema Qualifizierungserfordernisse sind Erhalt und Förderung der Arbeitsfähigkeit der vorhandenen Beschäftigten bedeutsam. Hier sollten Sie versuchen, mit dem PM ins Gespräch zu kommen, zu kooperieren und Ihre Schwerpunkte einzubringen. Für die Einflussnahme auf die Personalpolitik haben Sie mehrere Möglichkeiten. Dazu gehören:

- › die Überwachung des Diskriminierungsverbots (§ 75 BetrVG),
- › das Beratungs- und Vorschlagsrecht bezüglich der Personalplanung (§ 92 [1, 2] BetrVG) und Beschäftigungssicherung (§ 92a BetrVG),
- › starke Mitbestimmungsrechte bei der Festlegung der Auswahlrichtlinien (§ 95 BetrVG) sowie
- › Vorschlags- und Überwachungsrechte für die Weiterbildung älterer Arbeitnehmer (§ 96 BetrVG).

### Die drei Gestaltungsfelder der Personalpolitik

Personalpolitik gliedert sich in Personalgewinnung, Personalentwicklung und Nachfolgeplanung. Aus der Perspektive der Beschäftigten entspricht das den Phasen Berufseintritt, Berufsausübung und Berufsaustritt. Idealerweise basiert die Personalpolitik auf einer strategischen Personalplanung. Diese ist in die Zukunft gerichtet, gleicht den aktuellen Personal- und Qualifikationsbestand (Ist-Zustand) mit dem zukünftig benötigten (Soll-Zustand) ab und leitet die sich daraus ergebenden Maßnahmen in den Bereichen Personalgewinnung, Personalentwicklung, Qualifizierung, Wissensmanagement etc. ab.

Die Ausrichtung der **Personalgewinnung** hat sich im Zuge der Corona-Pandemie und ihrer ökonomischen Folgen stark verändert. Als Reaktion auf die Krise bilden die Betriebe oft weniger aus und stellen häufig nicht ein, um die vorhandene Beschäftigung zu sichern. Langfristig führt diese Einstellungspolitik noch schneller zu alternden Belegschaften als ohnehin schon. Schon bald setzt sich ein Großteil der Belegschaften aus Beschäftigten mittleren und höheren Alters zusammen. Auf diese kommende Schiefelage müssen Sie als Interessenvertretung hinweisen und bei anziehender Konjunktur eine andere Einstellungspolitik einfordern.

Mit der sich beschleunigenden Alterung der Belegschaften wird die betriebliche Personalentwicklung wichtiger. Denn wenn Neueinstellungen unterbleiben, muss das Potenzial des vorhandenen Personals ausgeschöpft und weiterentwickelt werden. Nur so kann es gelingen, dass die Beschäftigten die weiter steigenden Anforderungen bewältigen und die Unternehmen wettbewerbsfähig bleiben.

Potenzialentwicklung richtet sich dabei einerseits an jüngere Beschäftigte. Hier geht es darum, Laufbahnen als Abfolge neuer und herausfordernder Aufgaben und Tätigkeiten so zu gestalten, dass sich Potenziale über ein ganzes Berufsleben lang entfalten können. Denkbar sind dabei neben klassischen Führungskarrieren vor allem horizontale Karrieren. Gemeint sind damit z. B. Fachkarrieren in den Forschungs- und Entwicklungsabteilungen von Unternehmen, wo nicht zuletzt im Zuge der Digitalisierung neue Berufsprofile entstehen. Solche zukunftsweisenden Berufswege im Unternehmen sorgen dafür, dass Beschäftigte sich langfristig gefordert, anerkannt und wertgeschätzt fühlen, was Motivation, Gesundheit und Arbeitsfähigkeit zugutekommt.



#### So lernen Ältere leichter

Ältere sind nicht lernunfähig, sie lernen nur anders. Erfolg versprechend sind die folgenden Lernstrategien:

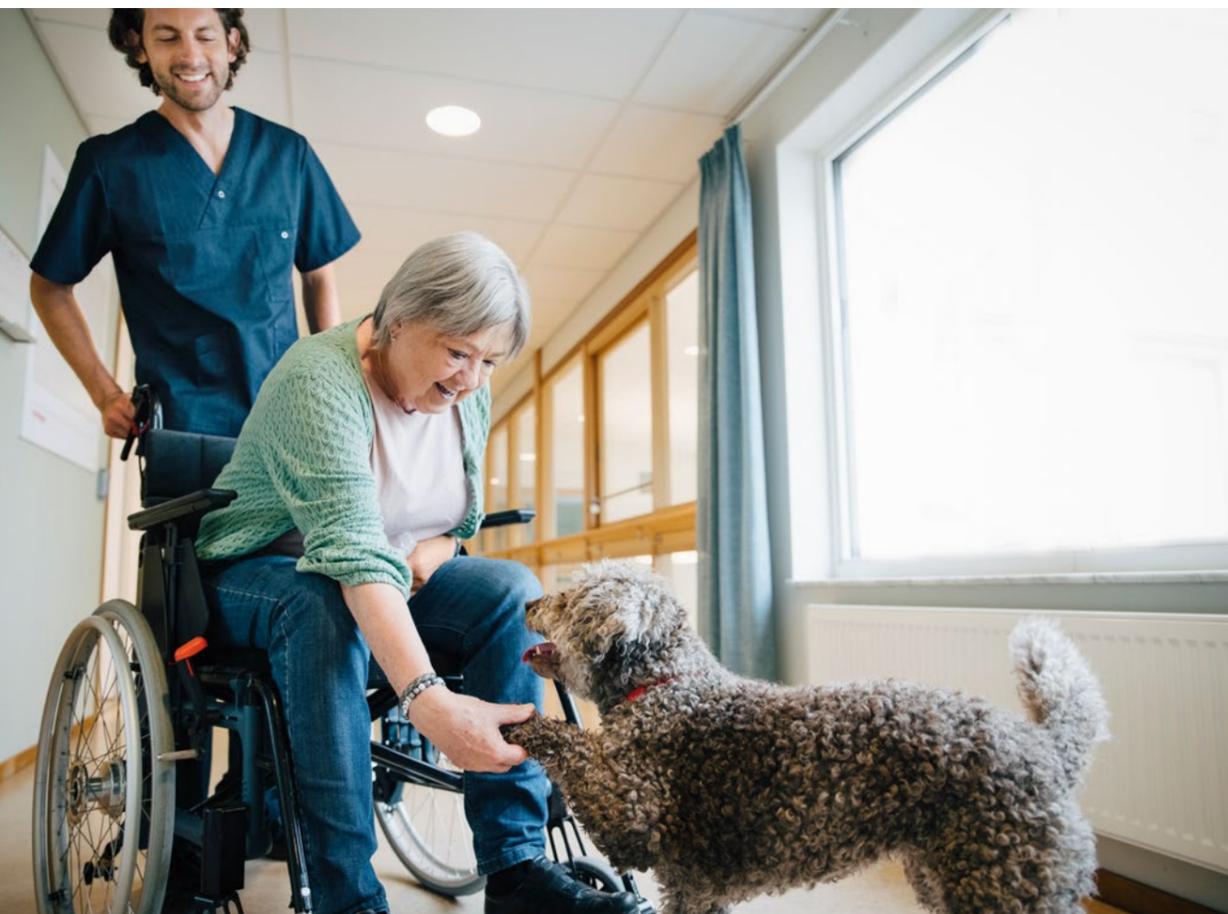
- › Frontalunterricht vermeiden,
- › aktivierende, an den Teilnehmenden orientierte Methoden des Lernens und Lehrens anwenden,
- › Vorwissen der Teilnehmenden einbeziehen,
- › realitätsnahe Lernaufgaben einsetzen,
- › exemplarisches, gegenständliches und anschauliches Lernen ermöglichen,
- › Nutzen des Erlernten aufzeigen,
- › Möglichkeiten und Grenzen der Teilnehmenden berücksichtigen, z. B. Lerntempo anpassen.

### ✓ LESETIPP

#### **Broschüre: Fortschrittsreport „Altersgerechte Arbeitswelt“ – Ausgabe 4: Lebenslanges Lernen und betriebliche Weiterbildung. Aktuelle Daten, Trends, Analysen und Praxisbeispiele zur altersgerechten Arbeitswelt**

Die Broschüre des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) thematisiert die Weiterbildung der Beschäftigten als Mittel gegen den Fachkräftemangel. Zunehmend spielen dabei auch ältere Beschäftigte eine Rolle, denn die Belegschaften altern und es kommen nicht ausreichend junge Menschen nach. Wer fachlich auf dem neusten Stand ist, hat bessere Karrierechancen, mehr Möglichkeiten bei einem Arbeitsplatz- oder Tätigkeitswechsel und größere Arbeitsplatzsicherheit. Die Broschüre fasst den aktuellen Forschungsstand zusammen und stellt Praxisbeispiele aus der Wirtschaft vor. Verfügbar unter:

<https://www.bmas.de/DE/Service/Medien/Publikationen/a746-4.html>



Potenzialentwicklung richtet sich andererseits an ältere Beschäftigte. Hier geht es zunächst darum, Unternehmen zu Investitionen in die Weiterbildung der Älteren zu bewegen. Da das in der Vergangenheit häufig unterblieben ist, tun sich viele Ältere heute tatsächlich schwer mit dem Lernen und weichen oft aus. Diese Beschäftigten gilt es für die Weiterbildung zurückzuholen. Möglich wird das durch ein sinnvolles Angebot (Nutzen der Weiterbildung), einen passenden Lernrahmen (arbeitsnahe Lernorte, Verbindung von Lern- und Arbeitsprozess) und altersgerechte didaktische Strategien – siehe Infobox.

Neben der Weiterbildung bietet das Finden und Entwerfen von passenden Arbeitsrollen eine weitere Möglichkeit, die Potenziale Älterer freizusetzen und produktiv zu nutzen. Aufgrund ihrer Expertise, ihrer beruflichen Erfahrung, ihres betriebspezifischen Wissens und ihrer sozialen Intelligenz bieten sich Tätigkeiten an, die Kundenkontakt, Beratung sowie Qualitätsaufgaben beinhalten. Solche Aufgaben können mit der bisherigen Arbeit gemischt werden. Zu beachten ist, dass diese Arbeitsanreicherungen das Arbeitsvolumen nicht zu stark anwachsen lassen.

Laufbahnplanung für Jüngere und die Suche nach passenden Arbeitsrollen für Ältere sollten dialogische Prozesse sein. Die Instrumente hierfür sind Qualifizierungsgespräche, Personalentwicklungsgespräche oder Zukunftsgespräche. Sie sollten regelmäßig etwa alle zwei Jahre stattfinden. Ziel ist, dass Management und Beschäftigte ihre Vorstellungen über die weitere Entwicklung abgleichen und die entsprechenden Qualifizierungsschritte vereinbaren. Solche Gespräche sind in einer offenen Atmosphäre zu führen und sollten keine Leistungsbeurteilung oder Ähnliches beinhalten.

Das dritte personalpolitische Gestaltungsfeld ist die Vorbereitung des **Berufsaustritts und die Nachfolgeplanung**. Neben Zeitpunkt und konkreter Austrittsgestaltung ist dabei vor allem die Planung des Wissenstransfers der ausscheidenden an die nachfolgende Person entscheidend.

Dabei gelingt die Weitergabe von personengebundenem Wissen besser, wenn der bzw. die Weitergebende dafür etwas erhält: Zeitressourcen, ein verändertes Tätigkeitsprofil, einen teilweisen Rückzug aus dem Tagesgeschäft, um die nachfolgende Person einzuarbeiten. Als Interessenvertretung können Sie demnächst ausscheidende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechend beraten und auf Wunsch auch bei entsprechenden Austrittsgesprächen begleiten (§ 82 [2] BetrVG).

### CHECKLISTE PERSONALPOLITIK

- › Existiert im Unternehmen überhaupt eine Personalplanung?
- › Welche Zeiträume umfasst eine Personalplanung? Ein Jahr, zwei Jahre, fünf Jahre?
- › Gibt es im Unternehmen eine Altersstrukturanalyse und, wenn ja, was sagt sie aus über die Alterszusammensetzung der Belegschaft und über drohende Risiken in der Zukunft?
- › Übernimmt das Unternehmen seine Auszubildenden und stellt es junge Mitarbeitende ein oder steht wg. Corona das Rekrutierungsgeschehen still?
- › Gibt es Ansätze einer langfristigen Laufbahngestaltung für jüngere Beschäftigte oder wird nur kurzfristig geplant?
- › Überlegt das Personalmanagement, welche Arbeitsrollen für Ältere angemessen sein könnten?
- › Finden Qualifizierungs-, Personalentwicklungs- oder Zukunftsgespräche statt?
- › Versucht das Unternehmen, den Berufsaustritt durch Maßnahmen des Wissenstransfers zu organisieren?

# Fazit

Gesunde und motivierte Belegschaften sind wichtig für die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. Dennoch setzen viele Unternehmen Gesundheit und Motivation ihrer Beschäftigten als selbstverständlich voraus. Ihnen fehlt oft die Einsicht, dass die Art und Weise der Arbeitsgestaltung, ihre Organisation und ihre Inhalte in hohem Maße die gesundheitliche Verfasstheit ihrer Belegschaften beeinflussen. Dieser Zusammenhang wird häufig erst dann bewusst, wenn Krankenstände hoch sind, Fehlzeiten steigen und die Fluktuation zunimmt. Das zu verhindern, liegt auch im Interesse der Beschäftigten. Betriebliche Interessenvertretungen sind deshalb gefordert, eine gezielte Politik für den Erhalt und die Förderung der Arbeitsfähigkeit mit zu entwickeln und im Rahmen ihrer rechtlichen Möglichkeiten einzufordern. Vier Punkte sind zu beachten:



**Alterns- und altersgerechte Arbeit einfordern und mitgestalten.** Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit zu fördern und zu erhalten erfordert Maßnahmen auf den genannten Handlungs- und Gestaltungsfeldern. Als Interessenvertretung sollten Sie die Möglichkeiten für gute und gesunde Arbeit nutzen, die vor allem Betriebsverfassungsgesetz und Arbeitsschutzgesetz bieten. Neben Mitbestimmungs- und Eingriffsrechten u. a. bei Arbeitszeit und Einsatz neuer Technologien kann insbesondere die Gefährdungsbeurteilung ein wirksames Instrument für gute und damit altersgerechte Arbeit sein. Werben Sie im Unternehmen dafür, die Gefährdungsbeurteilung nicht als lästige Pflicht zu betrachten, sondern als hilfreiches Werkzeug für mehr Gesundheit, Motivation, Produktivität und letztlich auch mehr Wettbewerbsfähigkeit.

**Indirekte Steuerung gesundheitsförderlich gestalten.** Der Wechsel von der direkten zur indirekten Steuerung ist mit mehr Handlungs- und Gestaltungsspielräumen für die Beschäftigten und Teams verbunden. Das kann dann gesundheitsförderlich sein, wenn die Zielvorgaben realistisch sind und mit normalem Arbeits- und Zeitaufwand zu erreichen sind. Dagegen sind unrealistische Zielvorgaben und Zielspiralen mit Arbeiten ohne Ende, psychischen Fehlbelastungen und dem langfristigen Verlust von Gesundheit und Arbeitsfähigkeit verbunden. Als Interessenvertretung sollten Sie versuchen, die Zielvorgaben und Kennzahlen im Sinne der Beschäftigten zu beeinflussen.

**Die Beschäftigten mitnehmen und sensibilisieren.** Die indirekte Steuerung nimmt Beschäftigte und Teams in die ökonomische Verantwortung, im Gegenzug erhalten sie mehr Freiheiten und Selbstständigkeit. Beides schätzen Beschäftigte und Teams, weil damit Vorteile wie z. B. bessere Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben oder auch flachere Hierarchien verbunden sind. Für diese Privilegien sind sie bereit, auch Mehrarbeit und Überstunden für die Zielerreichung in Kauf zu nehmen. Als Interessenvertretung sollten Sie die Beschäftigten für die Risiken dieser Selbstgefährdung sensibilisieren. Führen Sie ihnen vor Augen, dass dieses Verhalten langfristig zum Verlust von Gesundheit, Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit führen kann.

**Führungskräfte als Verbündete gewinnen.** Die indirekte Steuerung verlagert Vorgesetztenfunktionen nach unten, was vom mittleren Management ein neues Selbstverständnis erfordert. Sie sind einerseits weiterhin gegenüber der Unternehmensleitung verpflichtet, Kennzahlen und Zielvorgaben zu erreichen. Andererseits sind sie dabei stärker als früher auf die Leistung ihrer jetzt unabhängigeren Beschäftigten und Teams angewiesen. Als Interessenvertretung können Sie hier ansetzen. Ebenso wie Sie muss die mittlere Führungsebene ein Interesse an zufriedenen Beschäftigten haben, die gesund, produktiv und arbeitsfähig sind – und möglichst lange bleiben. Versuchen Sie deshalb, diese Führungskräfte für Ihr Ziel – ein langfristig gesundes Arbeits- und Betriebsklima – zu gewinnen. Im nächsten Schritt können Sie dann gemeinsam mit diesen versuchen, auch die Unternehmensleitung von einer Arbeitsgestaltung zu überzeugen, die zum Erhalt und zur Förderung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit beiträgt.





