



Demographischer Wandel im Betrieb

Erfahrungen und Chancen nutzen

– ein Leitfaden für Betriebsärzte und Personalverantwortliche –

VDBW

Verband Deutscher
Betriebs- und Werksärzte e. V.

Berufsverband
Deutscher Arbeitsmediziner



Dr. med. Wolfgang Panter,
Präsident



Detlef Glomm,
Vizepräsident

Sehr geehrte Damen und Herren,

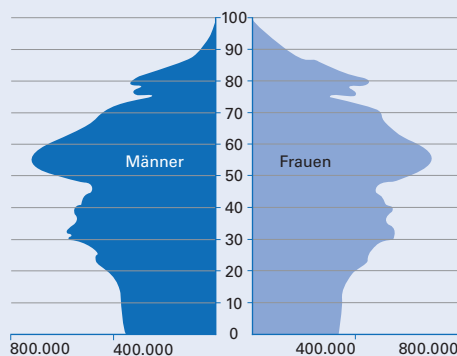
der demographische Wandel mit gravierenden Auswirkungen auf die Altersstruktur der Bundesrepublik Deutschland und zwangsläufig auch auf die betriebliche Altersstruktur ist in vollem Gange. Angesichts abnehmender Geburtenraten und steigender Lebenserwartungen hat die Politik die Notbremse gezogen und hebt die Lebensarbeitszeit bis 2020 schrittweise auf 67 Jahre an. Das hat zur Folge, dass im Jahre 2020 ca. 41 % aller Menschen im Erwerbsalter über 50 Jahre alt sein werden, während es heute gerade mal 30 % sind. Im internationalen Vergleich der Erwerbsquote der 55- bis 65-jährigen ist Deutschland Schlusslicht aller OECD-Länder.

Der Verband Deutscher Betriebs- und Werksärzte e. V. gibt seinen Mitgliedern mit diesem Handlungsleitfaden zur demographischen Entwicklung Konzepte und Argumentationshilfen an die Hand, um Probleme aus der demographischen Entwicklung im Betrieb frühzeitig zu identifizieren und Management wie Personalvertretungen zu ermutigen, Strategien für eine altersgerechte Arbeitsgestaltung und -organisation zu entwickeln und umzusetzen.

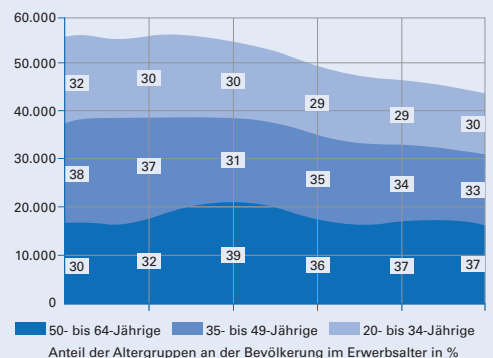
Auf diesem Feld kann der Betriebsarzt seine Fachkunde und seine analytische und Beratungskompetenz vielfältig zum Nutzen aller Beteiligten einbringen, um die Beschäftigungsfähigkeit älter werdender Mitarbeiter langfristig zu fördern und zu sichern.

Demographischer Wandel in Deutschland

Altersaufbau: 2020 Deutschland



Altersaufbau der Bevölkerung im Erwerbsalter



Altern in Familie und sozialem Umfeld

Soziale Isolation und Einsamkeit gelten als mehr oder minder unvermeidbare Begleiterscheinungen des Alterns. Dagegen belegt eine Vielzahl von Untersuchungen, dass die Mehrzahl der älteren Menschen sozial integriert ist und über ein tragfähiges soziales Netzwerk verfügt. 37 % der jüngeren Senioren zwischen 60 und 69 Jahren – mehr als alle anderen Altersgruppen – engagieren sich aktiv gesellschafts- und sozialpolitisch. Mit dem Alter kann es jedoch zu Verkleinerungen des sozialen Netzwerkes kommen, wobei insbesondere folgende Lebensbedingungen als Risikofaktoren für Isolation und Einsamkeit im Alter gelten:

- Kinderlosigkeit, Alleinleben im Haushalt oder Betreuung eines pflegebedürftigen Angehörigen im eigenen Haushalt
- Verlust nahe stehender Personen, insbesondere Lebenspartner
- geringe materielle Ressourcen und/oder ungünstige Wohnbedingungen
- Beeinträchtigung des Gesundheitszustandes

Der gesellschaftliche Wandel hat in den vergangenen 100 Jahren die Rahmenbedingungen und die Funktion sozialer Beziehungen dramatisch verändert. Nicht alle Menschen verfügen über Ressourcen zum Aufbau funktionierender Netzwerke, deshalb sind gezielte Unterstützungsangebote und Trainingsmaßnahmen (z. B. Seminare zur Vorbereitung auf den Ruhestand, altersorientierte Angebote zur Gesundheitsförderung, Unterstützung bei der häuslichen Pflege von Familienangehörigen) für Lebensqualität im Alter unverzichtbar.

Prinzipelle Leistungsfähigkeit 50+

Typische Krankheitsbilder und deren Folgen

Es gibt keine spezifischen Alterskrankheiten, aber bestimmte Krankheiten, die eine deutliche Altersabhängigkeit aufweisen. So nehmen mit zunehmendem Lebensalter Erkrankungen wie Bluthochdruck, Aterienverkalkungen, Demenz, Hörstörungen, grauer Star, Lungenüberblähung, Osteoporose, Diabetes und Krebserkrankungen zu. Ältere Menschen erkranken nicht häufiger, jedoch dauern die Krankheiten länger und oft liegen gleichzeitig mehrere Gesundheitsstörungen vor (Multimorbidität). Die Zunahme der Arbeitsunfähigkeit bei älteren Arbeitnehmern ist in erster Linie auf den Anstieg in drei Diagnosehauptgruppen (nach ICD 10) zurückzuführen: Erkrankungen des Muskel- und Skelett-Systems, Herz-Kreislauf-Erkrankungen und psychische Erkrankungen. Wie das Ergebnis einer Auswertung der AOK Hessen zeigt, scheint das vermehrte Auftreten dieser Erkrankungen oftmals das Ergebnis jahrelanger Überbeanspruchung zu sein und ist häufig durch eine Chronifizierung gekennzeichnet: Die Erkrankungshäufigkeit in den drei Diagnosengruppen differiert mit zunehmendem Lebensalter stark in Abhängigkeit vom Wirtschaftszweig – bei einem ähnlichen Ausgangsniveau der Beschäftigten in jüngeren Jahren.

Typische altersabhängige Leistungszuwächse

Mit dem Lebensalter nehmen die Erfahrungen, die Sozialkompetenz, die kommunikativen Fähigkeiten und die Selbststeuerungsfähigkeit zu. In gleichem Maße wachsen auch die individuellen Netzwerke. Das bringt nicht nur Vorteile bei Beratungen, Verhandlungen und Konfliktlösung. Die höhere Lebens- und Arbeitserfahrung erleichtern auch die Erfassung und Beurteilung komplexer Zusammenhänge. Entscheidungen werden oft fundiert vertreten und umgesetzt. Zugleich können die eigenen Möglichkeiten und Grenzen oft wesentlich besser eingeschätzt werden. Darüber hinaus wächst die Bereitschaft für zeitlich wie räumlich flexible Einsätze.

Was bleibt stabil?

Ältere behalten die Fähigkeit, sich normalen psychischen und physischen Anforderungen anzupassen. Die körperliche und psychische Belastbarkeit älterer Menschen ist unterhalb der Dauerleistungsgrenze kaum eingeschränkt. Auch die Konzentrationsfähigkeit und der Wissensgebrauch sind bis ins hohe Alter kaum begrenzt – ausreichende Erholungsphasen vorausgesetzt. Die Lernfähigkeit ist bei hinreichender Übung über das Erwerbsleben hinweg in gleicher Weise ausgeprägt wie bei Jüngeren, wobei sich häufig ausgeprägte individuelle Lernstrategien entwickeln.

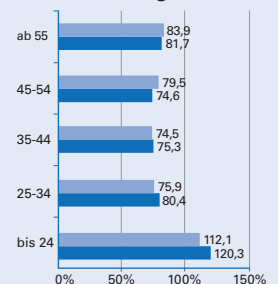
Was fällt Älteren schwer?

Älteren Beschäftigten fällt tendenziell die Bewältigung von Aufgaben schwer, die mit schweren körperlichen Belastungen, z. B. Heben und Tragen schwerer Lasten, oder mit lang andauernder, extremer Zwangshaltung, z. B. mit angehobenen Armen und verdrehter Wirbelsäule einhergehen. Weniger gut toleriert werden auch extreme Umgebungseinflüsse wie Hitze, Kälte und hohe Luftfeuchtigkeit. Schwerer fällt die Bewältigung von Aufgaben auch in Situationen mit hohem Zeit- und Leistungsdruck oder fremdbestimmten Arbeitstempo, bei nicht ausreichenden Erholungsmöglichkeiten, bedingt auch bei ungünstigen Arbeitszeiten, z. B. Nacht- und Schichtarbeit mit langen Nachtschichtphasen. Schwierigkeiten können auch bei Arbeiten auftreten, die differenzierte Seh- und Hörleistungen erfordern, insbesondere bei ungünstigen Beleuchtungsverhältnissen bzw. Störgeräuschen. Aber: Bei einem 65-Jährigen sind nur etwa 10 % des Leistungsabfalls auf biologische Alterungsvorgänge zurückzuführen, mehr als 90 % auf Übungsverlust, Trainingsmangel, Demotivation und Bequemlichkeit.

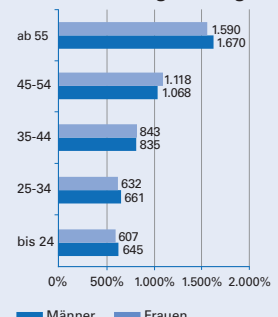


Entwicklung der Fehlzeiten in Abhängigkeit vom Alter

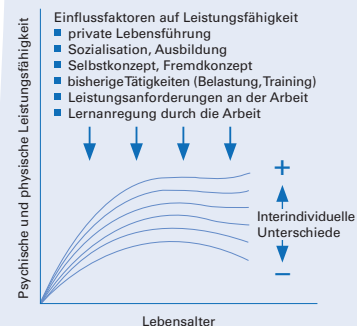
Arbeitsunfähigkeitsfälle



Arbeitsunfähigkeitstage



Älter werden in Wirtschaft und Gesellschaft – Ausgewählte Perspektiven



Quelle: Hartmut Buck, Jörg Weidenhöfe, Betriebliche Personalpolitik – demographische Entwicklungen bewerten und annehmen; länger leben, arbeiten und sich engagieren; Verlag Bertelsmann Stiftung



Was kann man praktisch tun

Betriebliche Weiterbildung/Lebenslanges Lernen

Das Lebensalter ist der entscheidende Parameter für die berufliche Weiterbildung: Von den über 50-Jährigen nehmen nur 16 % an Weiterbildungsmaßnahmen teil, während die Quote Jüngerer bei 30 % liegt. Dabei sind ältere Menschen nicht weniger lernfähig oder lernmotiviert als jüngere. Ursache ist vielmehr die verbreitete Einschätzung, dass sich Investitionen in die berufliche Weiterbildung umso weniger lohnen, je älter ein Mitarbeiter ist.

Leistungs- und Lernfähigkeit sind abhängig vom Niveau und der Intensität der bisherigen Lernanforderung durch Arbeit, persönlichem Engagement und Hobbys. Eine Lernentwöhnung hat negativen Einfluss auf die Leistungs- und Anpassungsfähigkeit. Die Lernstrategien verändern sich häufig mit zunehmendem Lebensalter. Neue Informationen werden nicht chaotisch gespeichert, sondern in bestehende Modelle integriert, sind dadurch leichter reproduzierbar und erhöhen das kreative Potential.

Für den Erfolg einer altersgerechten beruflichen Fortbildung ist die Anknüpfung an vorhandene Kenntnisse unverzichtbar. In der Intelligenzforschung wurde vielfach belegt, dass Kontextfaktoren, wie z. B. Schulbildung, Berufstätigkeit und sozialer Status die kognitive Leistungsfähigkeit im Alter in erheblichem Maße determinieren. Wichtig sind die positive Einstellung gegenüber sozialen Kontakten sowie das Bemühen, Lebensanforderungen als Herausforderung anzunehmen. Diese Haltung der aktiven Gestaltung entspricht in Antonovskys Modell der Salutogenese das Kohärenzgefühl. Einer Person gelingt es um so besser, gesund zu bleiben, je überzeugter sie davon ist, die Welt als geordnet und strukturiert zu erleben, über die geeigneten Ressourcen zu verfügen, Anforderungen zu begegnen und Schwierigkeiten zu lösen und dass das Leben sinnvoll und lebenswert ist.

Trainingskonzepte – Fitness und Alter

Zahlreiche sportmedizinische und leistungsphysiologische Untersuchungen haben gezeigt, dass

- von der Abnahme der Leistungsfähigkeit eines 65-jährigen Mannes nur etwa 10 % auf Altersvorgänge zurückzuführen sind, 90 % auf Übungslust, Trainingsmangel und Bequemlichkeit,
- ein 75-jähriger Mann sich im Durchschnitt noch 75 % der Leistungsfähigkeit erhalten kann, die er als 25-jähriger gehabt hat, wenn er in seinem Leben regelmäßig Sport betrieben hat,
- Menschen jeden Alters trainierbar sind. Sogar bei 75-Jährigen, die in ihrem Leben bisher keinen Sport betrieben haben, ist bereits nach 6 Monaten Ausdauertraining (Walking) ein deutlicher Leistungszuwachs von bis zu 30 % gemessen an der Sauerstoffaufnahme Kapazität zu beobachten,
- der Intelligenzquotient bei Menschen, die einen geistig anregenden Beruf oder entsprechende Hobbys haben, bis ins hohe Alter kontinuierlich anwächst.

Natürlich gibt es Fähigkeiten, die abnehmen, wie z. B. die Reaktionsgeschwindigkeit, feinmotorische Leistungen oder die maximale Kraft. Um die Leistungsfähigkeit und damit auch die Lebensqualität bis ins hohe Alter zu erhalten, bedarf es frühzeitiger Trainingsangebote in Betrieb und Freizeit. Der betrieblichen Gesundheitsförderung kommt dabei eine besondere Bedeutung zu.

Präventive Arbeitsgestaltung und aktives Gesundheitsmanagement

Eine ergonomische Arbeitsgestaltung gehört neben Betriebsklima und Führungsqualität zu den wichtigsten Bedingungen, die die Arbeitsleistung, Arbeitszufriedenheit und Motivation beeinflussen. Betriebsärzte erkennen durch arbeitsmedizinische Vorsorgeuntersuchungen und Betriebsbegehungen frühzeitig Handlungsbedarf für ergonomische und organisatorische Veränderungen und individuelle Präventions- und Rehabilitationsmaßnahmen und beraten hierzu Betriebe und Beschäftigte.

Beispiele

Ältere Menschen benötigen wegen der verringerten Anpassungsfähigkeit des Auges und Trübungen in Linse und Hornhaut mehr Licht. Daher ist erforderlich, dass Arbeitsplätze z. B. durch gezielte Beleuchtung der Arbeitsfläche besser ausgeleuchtet und Blendungen vermieden werden. Sinnvoll ist auch eine Vergrößerung der Schrift und Symbole bei Bildschirmarbeit, z. B. durch Einsatz eines größeren Monitors.

Ältere Arbeitnehmer benötigen längere Erholungspausen zur Regeneration. Dies kann bei der Arbeitszeitregelung z. B. durch längere Mittagspausen oder geteilten Dienst unterstützt werden.

Erfolgreiche Konzepte

Das Kompass System der Siemens AG

Förderung der Eigeninitiative und Motivation der älteren Mitarbeiter

Eine Befragung von ca. 2.000 Mitarbeitern ergab, dass gerade die Beschäftigten zwischen 40 und 50 Jahren, die den größten Teil der Belegschaft ausmachen, besonders unzufrieden mit Ihrer beruflichen Situation sind und zu wenig Entwicklungsperspektiven sehen. Für diese Zielgruppe wurde das „Kompass-Training“ konzipiert.

Beschäftigte mit langjähriger Berufserfahrung sollen darin unterstützt werden, sich beruflich bewusst zu positionieren und sich auch noch in der zweiten Hälfte ihres Erwerbslebens neue Ziele zu setzen. Kerngedanke des Trainings ist, dass der Mitarbeiter zum „Treiber seiner eigenen Entwicklung“ wird und mehr Verantwortung für die Gestaltung seiner Arbeitsaufgaben und seines weiteren Berufsweges übernimmt. Das Kompass-Projekt beginnt mit einer Vorbereitungsphase, in der die Teilnehmer ihre bisherige Entwicklung betrachten und sich von Kollegen, Führungskräften und Kunden ein Feedback über persönliche Stärken und Schwächen einholen. In einem dreitägigen Workshop wird dann eine Potenzialanalyse durchgeführt. Jeder Mitarbeiter formuliert am Ende des Kurses, unterstützt durch Ideen, Vorschläge und Rückmeldungen aus dem Teilnehmerkreis, einen persönlichen Gestaltungsplan einschließlich konkreter Handlungsschritte zu seiner Umsetzung. Die betriebsbezogenen Vorhaben werden mit Führungskräften und Personalmanagement auf ihre Realisierbarkeit hin überprüft. Zentrales Element der Maßnahme ist eine zweitägige Follow-Up-Veranstaltung nach etwa vier Monaten.

Dabei werden der Projektstand, aufgetretene Schwierigkeiten und Fortschritte reflektiert und Handlungsalternativen entwickelt. Die langfristige Begleitung der Teilnehmer und die geforderte Verbindlichkeit der formulierten Absichten und Absprachen sind wichtige Erfolgsfaktoren. Die Schwerpunkte des Projektes sind „Weiterentwicklung persönlicher Kompetenzen“, „Wahrnehmung neuer Aufgaben im bisherigen Arbeitsbereich“, „Tätigkeitswechsel innerhalb eines Unternehmens“ und „externer Wechsel durch Veränderungen im privaten Lebensumfeld“.

GEWES GmbH

Mitarbeitergespräche zur persönlichen Entwicklungsplanung

Das Durchschnittsalter der Belegschaft liegt bei 44,5 Jahren; fast 40 % gehören zur Gruppe der 50 plus. GEWES entwickelt, fertigt und vertreibt Gelenkwellen für Traktoren, Nutzkraftwagen, Baumaschinen, Dieselloks und viele andere Anwendungen.

Entscheidend ist, sich mit den langfristigen Perspektiven für die Gruppe 50 plus auseinander zu setzen. Statt Personalplanungen am grünen Tisch zu entwerfen, bringen Betroffenen zunächst selbst in Erfahrung, was ihre Vorhaben und Erwartungen waren und wie sich diese mit den betrieblichen Bedingungen und Planungen am besten vereinbaren ließen. Die Gespräche ergaben, dass die überwiegende Mehrzahl der zwischen 50- und 55-Jährigen davon ausgeht, bis 65 berufstätig zu bleiben. Einige der mit Fach- und Führungsaufgaben betrauten Ingenieure, die zu den wichtigen Leistungsträgern zählen, wollen in einigen Jahren gerne eine Position einnehmen, die sie weniger belastet. Auch im Fertigungsbereich sehen einige der älteren Facharbeiter Probleme auf sich zukommen, wenn sie ihre gegenwärtige Tätigkeit bis 65 ausüben sollten. Dabei ist es nur in Einzelfällen schwere körperliche Beanspruchung, vielmehr werden überwiegend die wachsenden Anforderungen aus der Tätigkeit als Belastung erkannt.

GEWES sieht die Chancen seiner Personalentwicklung für die nächsten Jahre in der Veränderung der Aufgabenzuschnitte und darin, durch gestalterische Maßnahmen an den Arbeitsplätzen Erleichterungen zu schaffen. Vordringlich ist die Beteiligung älteren Facharbeiter an Qualifizierungen, um den schnell wandelnden Anforderungen gerecht zu werden oder bei geeigneter Qualifikation in eine Vorarbeiterposition aufrücken zu können.



Kontakt

Wolfgang Mai L,
Siemens AG, Erlangen,
E-Mail: wolfgang.mai@
siemens.com ■
Hans Heusgen,
Unternehmensberatung,
Feldafing, E-Mail:
Heusgen@t-online.de



Kontakt

Dieter Holletschke,
Leiter Personalwesen,
GEWES – Gelenkwellen-
werk Stadttilm GmbH,
Stadttilm, E-Mail:
holletschke@gewes.de



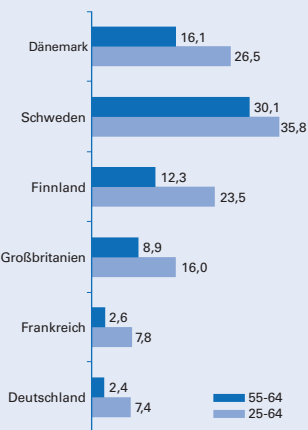
Der Blick über den Zaun¹

Dänemark

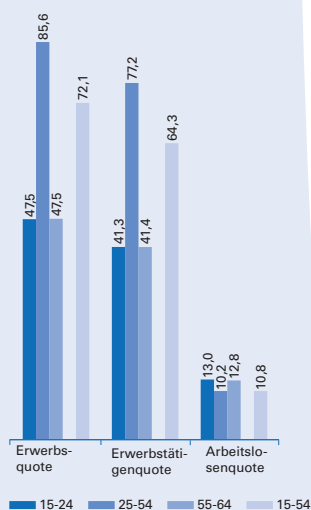
Ältere Arbeitslose sind in Dänemark gefragt

Flexibilität und Mobilität sind für viele arbeitslose Handwerker in Schleswig-Holstein keine Fremdworte mehr. Viele der einst älteren Arbeitnehmer nehmen den weiten Fahrtweg nach Dänemark auf sich, um wieder einem festen Job nachzugehen. Attraktive Arbeitsbedingungen werden dort gerade für ältere Arbeitnehmer geboten. Gefragt sind bei unseren nördlichen Nachbarn vor allem gelernte Maurer, Zimmerer und Maler, aber auch Elektroinstallateure. Dabei spielt das Alter eher eine untergeordnete Rolle, denn erfahrene Kräfte werden in Dänemark hoch geschätzt. Selbst ältere Arbeitnehmer mit gesundheitlichen Einschränkungen nimmt der dortige Arbeitsmarkt auf. Dennoch bedarf es einer sorgfältigen Vorbereitung auf die Anforderungen des dänischen Arbeitsmarktes, da bei der direkten Vermittlung von deutschen Fachkräften hohe Qualitätsstandards hinsichtlich Eignung und Motivation angelegt werden. Die Agentur für Arbeit sieht das als Chance, insbesondere für ältere arbeitslose Fachkräfte, die bisher bei den Betrieben in der Region keinen Arbeitsplatz finden konnten. Die Quote der über 45-Jährigen in den vorbereitenden Dänemark-Kursen liegt bei etwa 50 %. Diese Arbeitnehmer haben es nach wie vor schwer, heimatnah einen Arbeitsplatz zu finden. Die Agentur für Arbeit sieht sich als Dienstleister auf dem regionalen und überregionalen Arbeitsmarkt und vermittelt Fachkräfte ins benachbarte Ausland, um zügig einen wirksamen Beitrag zum Abbau der Arbeitslosigkeit zu leisten und für die vermittelten Arbeitnehmer neue berufliche Perspektiven zu eröffnen. Damit wird auch die Qualifikation der Arbeitnehmer erhalten.

Weiterbildungsbeteiligung nach Lebensalter im europäischen Vergleich, 2004



Erwerbs-, Erwerbstätigen- und Arbeitslosenquoten verschiedener Altersgruppen in %, Deutschland 2004



Großbritannien

New Deal 50 plus

Die Situation älterer Arbeitnehmer in Großbritannien ist mit einer relativ hohen Beschäftigungsquote vergleichsweise günstig. Der demographischen Entwicklung wird mit besonderen Initiativen der Regierung begegnet. Die wichtigste ist „New Deal 50 plus“; eine Unterstützung der Integration, bzw. Re-Integration Älterer in den Arbeitsmarkt unterstützen soll. Elemente dieser Initiative sind Beratung (Personal Advice), Lohnkostenzuschuss (Employment Credit) sowie bezuschusste Fort- und Weiterbildung (Training Grant). Mit der breit angelegten Öffentlichkeitskampagne der Regierung „Age positiv“ sollen die Vorzüge einer altersgemischten Belegschaft herausgestellt werden. Interessant ist auch die Initiative „Employers Forum on Age“ der Arbeitgeber, die das Ziel hat, Unternehmen zu sensibilisieren und mit konkreten Hilfestellungen zu unterstützen. In Großbritannien besteht eine hohe Wertschätzung der Potenziale Älterer, aber auch nach wie vor Handlungsbedarf.

Niederlande

Taskforce für das „Active Aging“

In den Niederlanden wurde die Situation älterer Arbeitnehmer erheblich verbessert. Einerseits wurde das Ausscheiden älterer Arbeitskräfte rechtlich erheblich erschwert, andererseits hat es die Taskforce „Ouderen en Arbeid“ besetzt mit bekannten Persönlichkeiten aus unterschiedlichen Bereichen, geschafft, „Good-Practice-Beispiele für altersgerechtes Personalmanagement zu sammeln und Empfehlungen für die Politik zu erarbeiten, wie die Erwerbsquote für über 55-Jährige erhöht werden kann. Im Zusammenwirken von politisch umstrittenen Reformen zur Einschränkung der Frühverrentung, einem Antidiskriminierungsgesetz zur Verhinderung der Benachteiligung Älterer und Subventionsregelungen können Wirtschaft, Gesellschaft und Politik, begleitet von einem entsprechenden Konjunkturaufschwung in den Niederlanden, einige Erfolge vorweisen.

¹Quelle: Auszüge aus „Älter werden, aktiv bleiben“ Herausforderungen, Lösungswege Reaktionen; Bertelmann-Stiftung 2006

Aktuelles aus der Rechtsprechung

Nach geltender Rechtslage ist eine krankheitsbedingte Kündigung nur wirksam, wenn folgende drei Stufen vorliegen. Negative Prognose, Beeinträchtigung betrieblicher und wirtschaftlicher Interessen und Interessenabwägung. Kündigung ist nur als „Ultima-Ratio“ wirksam, wobei zuvor eine Prüfung aller milderer Möglichkeiten durchzuführen ist. Bisher gibt es noch keine höchst richterlichen Urteile, ob ein betriebliches Eingliederungsmanagements nach § 84 Abs. 2 SGB IX eine formale Wirksamkeitsvoraussetzung für eine krankheitsbedingte Kündigung ist.

LAG Berlin, Urt. V. 27.10.2005 – 10 Sa 783/05: Eine (...) krankheitsbedingte Kündigung ist nicht aus sich heraus bereits deswegen unwirksam, weil der Arbeitgeber ein „betriebliches Eingliederungsmanagement im Sinne von § 84 Abs. 2 SGB IX nicht durchgeführt hätte. Die Durchführung eines solchen „betrieblichen Eingliederungsmanagements“ ist nicht formale Wirksamkeitsvoraussetzung für eine krankheitsbedingte Kündigung.

Nach Ansicht des Verbandes handelt es sich um eine, dem Arbeitgeber aufgegebene Verpflichtung, ein Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) bei allen Beschäftigten – gleichgültig, ob schwerbehindert oder nicht –, die länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig sind, durchzuführen. Wird dieser Verpflichtung nicht nachgekommen und ohne Durchführung eines BEM eine krankheitsbedingte Kündigung ausgesprochen, ist die Kündigung nicht als letztes Mittel anzusehen und daher unwirksam. Das Bundesarbeitsgericht (v. 04.10.2005 - 9 AZR 632/04) hat in einer neueren Entscheidung zum ähnlich gelagerten, speziellen Präventionsverfahren für schwerbehinderte Menschen nach § 84 Abs. 1 SGB IX unmissverständlich klargestellt, dass sich der Arbeitgeber nicht auf Unwissenheit berufen kann. Da er – wie auch im Falle des BEM – gesetzlich zur Durchführung des Präventionsverfahrens verpflichtet ist, sind die entsprechenden Kenntnisse zu unterstellen.



Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)

■ § 75 Grundsätze für die Behandlung der Betriebsangehörigen

Arbeitgeber und Betriebsrat haben darüber zu wachen, dass alle im Betrieb tätigen Personen nach den Grundsätzen von Recht und Billigkeit behandelt werden, insbesondere, dass jede Benachteiligung von Personen aus Gründen ihres (...) Alters (...) unterbleibt.

■ § 80, Abs 1 Nr. 6 Allgemeine Aufgaben

Der Betriebsrat hat (...) die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer zu fördern. Darunter versteht man nicht nur die berufliche Weiterbildung und Anpassung an veränderte wirtschaftliche und technische Gegebenheiten, sondern auch die Neueinstellung älterer Arbeitnehmer auf geeignete Arbeitsplätze und deren Erhaltung. Bei übrigen Arbeitnehmern ist das Verständnis für die besonderen Probleme dieser Personengruppe zu wecken.

■ § 96 Abs. 2 Förderung der Berufsbildung

Arbeitgeber und Betrieb haben darauf zu achten, dass unter Berücksichtigung der betrieblichen Notwendigkeit den Arbeitnehmern die Teilnahme an betrieblichen und außerbetrieblichen Maßnahmen der Berufsausbildung ermöglicht wird. Sie haben dabei auch die Belange älterer Arbeitnehmer, Teilzeitbeschäftigter und von Arbeitnehmern mit Familienpflichten zu berücksichtigen.

Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG)

■ § 1 Ziel des Gesetzes

Ziel des Gesetzes ist es, Benachteiligungen aus Gründen (...) des Alters oder (...) zu verhindern oder zu beseitigen.

■ § 10 Zulässige unterschiedliche Behandlung wegen des Alters

Ungeachtet des § 8 ist eine unterschiedliche Behandlung wegen des Alters auch zulässig, wenn sie objektiv und angemessen und durch ein legitimes Ziel gerechtfertigt ist. Die Mittel zur Erreichung dieses Ziels müssen angemessen und erforderlich sein. (...)



30 > 40 > 50plus
Gesund arbeiten bis ins Alter

Ansprechpartner/Links

Professionalisierung externer Unterstützung

Mit wachsendem Lebensalter wächst das Risiko chronischer Krankheiten, insbesondere Erkrankungen des Bewegungsapparates und des Herz-Kreislauf-Systems mit partiellen Schädigungen von Körperfunktionen und -strukturen, die zu Einschränkungen von Aktivitäten und Teilhabe, z. B. am Arbeitsleben führen können. Um diese Einschränkungen auszugleichen, ist es sinnvoll, möglichst frühzeitig externe professionelle Unterstützung einzufordern:

- Betriebsarzt
- Rehabilitationsfachberater der Deutschen Rentenversicherung bei Leistungen zur medizinischen und beruflichen Rehabilitation, z. B. der behindertengerechten Einrichtung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen, Kraftfahrzeug- und Wohnungshilfen
- Fallmanager der gesetzlichen Krankenkasse bei der Planung und Organisation der stufenweise Wiedereingliederung oder Arbeitsprobung
- Fachdienst des Integrationsamtes bei der Umgestaltung von Arbeitsplätzen, dem Einsatz technischer Arbeitshilfen oder beim Kündigungsschutz
- Integrationsfachdienste, z. B. bei erforderlichen Hilfen wie Arbeitstraining, Arbeitsassistenz oder Qualifizierung
- Technischer Fachdienst der Agentur für Arbeit bei der Arbeitsvermittlung von schwerbehinderten Menschen und Rehabilitanden

Ausbildung zum Demographieberater

Qualifizierung zum INQA-Demographie-Berater; Informationen: www.inqa.de

Thematischer Initiativkreis 30, 40, 50plus – Älterwerden in Beschäftigung

Der Initiativkreis „30, 40, 50plus – Älterwerden in Beschäftigung“ ist eine Plattform für Personen, die an der Verbreitung ihrer Erkenntnisse, Erfahrungen und Aktivitäten zur Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer interessiert sind und eigene Beiträge hierzu leisten wollen. Informationen unter www.inqa.de

In der Kampagne „30, 40, 50 plus - Gesund arbeiten bis ins Alter“ wurde eine Broschüre aufgelegt, die das Thema ausführlich behandelt und zahlreiche Tipps für die betriebliche Praxis bereithält. Die Broschüre „Mit Erfahrung die Zukunft meistern – Altern und Ältere in der Arbeitswelt“ kann unter www.vdbw.de downgeloadet werden.

Auswahl verschiedener Arbeitshilfen

- WAI Work Ability Index/Arbeitsbewältigungsinex Ü 14 Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Berlin 2006
- Geriatrische Depressions Scala aus „Der Allgemeinarzt 14/2007“
Information unter: www.aerztekammer-bw.de/25/10praxis/90allgemeinmedizin/0414.pdf
- Bertelsmann-Stiftung: Länger leben, arbeiten und sich engagieren; Chancen Werteschaffender Beschäftigung bis ins Alter
- Carl Bertelsmann Preis 2006; Älter werden – aktiv bleiben. Beschäftigung in Wirtschaft und Gesellschaft (Informationen unter www.bertelsmann-stiftung.de)
- Arbeitsmaterialien, Texte, Vorlagen als Themenschwerpunkt Demographische Entwicklung (in Vorbereitung) www.vdbw.de
- Leitlinie Arbeitsmedizinische Vorsorge