



RICHTLINIEN FÜR DIE BESCHÄFTIGUNG ALTERNDER BELEGSCHAFTEN

in Unternehmen der Metallbranche

*Marion Vogt
Annika Schönauer*

FORBA-Forschungsbericht 05/2007

Dieses Projekt wurde vom Europäischen Sozialfonds finanziert.

Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt
A-1020 WIEN, Aspernbrückengasse 4/5
Tel.: +431 21 24 700
Fax: +431 21 24 700-77
office@forba.at
<http://www.forba.at>

INHALT

<i>EINLEITUNG</i>	1
1. <i>ARBEITSKLIMA, BEWUSSTSEIN</i>	3
2. <i>WEITERBILDUNG UND PERSONALENTWICKLUNG</i>	7
3. <i>ARBEITSZEITEN UND WORK-LIFE BALANCE</i>	13
4. <i>ARBEITSPLATZGESTALTUNG UND ARBEITSORGANISATION</i>	17
<i>LITERATUR</i>	23

EINLEITUNG

Die demographischen Trends und die Entwicklungen in der Gestaltung von Pensionsystemen resultieren in einem längeren Verbleib im Erwerbsleben und somit einem Ansteigen der Erwerbstätigkeit Älterer. Die Arbeitsbedingungen müssen nun so gestaltet werden, dass Ältere auch tatsächlich länger im Erwerbsleben verbleiben können, ohne dass ihre psychische oder physische Gesundheit in Mitleidenschaft gezogen wird sowie dass langfristige Beeinträchtigungen, die sich unter Umständen erst Jahre später in der Pension bemerkbar machen, vermieden werden.

Neben Maßnahmen auf politischer und gesellschaftlicher Ebene ist vor allem die konkrete Umsetzung entsprechender Strategien in den Unternehmen selbst, also vor Ort am Arbeitsplatz notwendig (ÖGB 2002). Dafür sollen die vorliegenden Leitlinien eine Hilfestellung bieten.

Die Leitlinien wurden im Zuge des vom Europäischen Sozialfonds finanzierten Projektes mit dem Titel „*Creative Approaches to Workforce Ageing – CAWA*“ erstellt. Sie basieren auf Ergebnissen aus zwei im Jahr 2007 im Rahmen des Projektes durchgeführten Unternehmensfallstudien in Großunternehmen der Branche einerseits und auf Diskussionen in zwei im selben Zeitraum mit VertreterInnen der SozialpartnerInnen abgehaltenen Workshops andererseits. Dieser Zugang ermöglichte uns, die Richtlinien nicht auf der Basis wissenschaftlicher Forschungsergebnisse zu erarbeiten, sondern bewusst die Erfahrungen und Erkenntnisse der betrieblichen Praxis für die Erstellung der Richtlinien heranzuziehen. Obwohl die Richtlinien mit SozialpartnerInnen diskutiert worden sind, handelt es sich dabei *nicht* um sozialpartnerschaftlich akkordierte Richtlinien. Da Fallstudien die Basis dieser Richtlinien darstellen, erhebt die vorliegende Sammlung an Richtlinien keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Des Weiteren bauen sie auf gesetzlichen und kollektivvertraglichen Regelungen auf und setzen voraus, dass diese eingehalten werden.

Ziel der Leitlinien ist, auf Themen und Probleme, die im Hinblick auf eine altersgerechte Gestaltung der Arbeitsbedingungen wichtig sind, hinzuweisen und Lösungsvorschläge anzubieten, die in weiterer Folge auf der betrieblichen Ebene umgesetzt werden sollen. So können die vorliegenden Richtlinien als Unterstützung für eine etwaige Betriebsvereinbarung herangezogen werden. Durch einen längeren Verbleib der Beschäftigten im Beruf wird nicht nur wertvolles Erfahrungswissen erhalten, sondern auch dem durch die demographischen Entwicklungen zu befürchtenden Arbeitskräftemangel in den nächsten Jahrzehnten entgegengewirkt. Schlüsselfunktion haben dabei Geschäftsführung bzw. Management, deren Commitment in erster Linie entscheidend für eine erfolgreiche Implementierung ist.

Diese Richtlinien richten sich weiters an Organisationen der ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen. Auf betrieblicher Ebene sollen die Richtlinien GeschäftsführerInnen und PersonalistInnen auf der einen Seite und BetriebsrätInnen auf der anderen Seite als Hilfestellung zu einem produktiven Umgang mit dem Älterwerden der Belegschaft

dienen. Darüber hinaus richten sie sich an arbeitsmarktpolitische Organisationen bzw. Organisationen, in deren Mittelpunkt die Gestaltung von Arbeitsbedingungen steht.

Eines der größten Probleme im Bereich der Metallindustrie stellen die allgemein hohen körperlichen Belastungen dar. Um dem entgegenzuwirken und somit den ArbeitnehmerInnen ein Altern in der Branche zu ermöglichen, liegt ein Schwerpunkt der Richtlinien auf dem Bereich der Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation. Zusätzlich haben die Fallstudien jedoch gezeigt, dass Arbeitsklima, Bewusstseinsbildung, Weiterbildungs- und Weiterentwicklung, sowie Arbeitszeiten und Work-Life-Balance wichtige Themen sind, die im Zusammenhang mit älteren Beschäftigten einen wichtigen Stellenwert besitzen. Zu jedem dieser Themenbereiche werden sogenannte Richtlinien präsentiert, die als Leitlinien zur Orientierung zu verstehen sind. Zur Veranschaulichung werden in jeweils einem dazugehörigen Absatz die Hintergründe, auf denen die Richtlinien basieren, genauer erläutert.

Alle Richtlinien beziehen sich im Sinne einer altersgerechten Unternehmenspolitik auf die gesamte Belegschaft. Dennoch werden die besonderen Bedürfnisse und die Situation der heutigen Älteren dort explizit berücksichtigt, wo dies als notwendig erscheint.

1. *ARBEITSKLIMA, BEWUSSTSEIN*

Die Bildung von Bewusstsein über die Problemlage und die Chancen, die eine älter werdende Belegschaft mit sich bringt, liegt allen anderen Maßnahmen und deren Effektivität zugrunde.

Am Anfang steht dabei die Vermittlung der zukünftigen Veränderungen in der altersmäßigen Zusammensetzung der ArbeitnehmerInnen. Diese können als Chance gesehen werden, wenn rechtzeitig darauf reagiert wird. Sie können aber auch ein Risiko darstellen, wenn sie ignoriert werden (ÖGB 2002). Zielgruppe der Bewusstseinsbildung sind alle in einem Unternehmen Beschäftigten (ÖGB 2002, Walker 2000). Sie beginnt bei der Führungsebene und schließt alle Führungskräfte, PersonalistInnen sowie Vorgesetzte und MitarbeiterInnen ein.

Spannungen, Vorbehalte, Blockaden und Vorurteile innerhalb der Belegschaft kann mit Information und Kommunikation begegnet werden. Das gilt sowohl für Führungskräfte als auch für die älteren ArbeitnehmerInnen selbst. Eine altersgerechte Unternehmenskultur muss allen MitarbeiterInnen vorgelebt und vermittelt werden. Ziel ist ein Umfeld, in dem MitarbeiterInnen unterschiedlichen Lebensalters ihre spezifischen Qualifikationen und Stärken produktiv für den Betrieb einbringen können und als integraler Teil des Betriebs und seiner Strategie (Jepsen/Hutsebaut 2002) gesehen und berücksichtigt werden.

Richtlinie 1

- EntscheidungsträgerInnen in den Betrieben müssen über die Thematik „Altersgerechtes Arbeiten und ältere Beschäftigte“ informiert und von der Sinnhaftigkeit von Maßnahmen überzeugt sein.
- Je nach Größe des Unternehmens muss genügend Zeit für diesen Prozess der Bewusstseinsbildung eingeplant werden.
- Widersprüche zu bestehenden Unternehmenszielen, die sich durch die neuen Maßnahmen ergeben, müssen ausgeräumt werden.
- Problematik, Ziele, Nutzen und erwartete Wirkung von Maßnahmen müssen transparent gemacht werden.

Hintergrund

Maßnahmen können nicht greifen, wenn nicht alle EntscheidungsträgerInnen (Management, Betriebsrat, Vorgesetzten, Führungskräfte (LeiterInnen von Organisationseinheiten, MeisterInnen, VorarbeiterInnen)) über die Thematik „Altersgerechtes Arbeiten und ältere Beschäftigte“ informiert und von der Sinnhaftigkeit der jeweiligen Maßnahmen überzeugt sind.

Das Einsetzen einer Arbeitsgruppe, die sich aus Personen unterschiedlicher Abteilungen, Hierarchiestufen und der Interessenvertretung zusammensetzt, kann dabei behilflich sein, das Engagement möglichst aller EntscheidungsträgerInnen zu erreichen. Bei allen geplanten Veränderungen soll auf bestehende Maßnahmen aufgebaut und diese eventuell angepasst werden. So können beispielsweise die in den meisten Betrieben existierenden MitarbeiterInnengespräche auf ihre Alternsgerechtigkeit untersucht und um fehlende Aspekte ergänzt werden.

Ein ebenfalls hilfreicher erster Schritt, um die Dringlichkeit von Maßnahmen zu erkennen, stellt das Erstellen einer Altersstrukturanalyse des Betriebes durch die Personalabteilung dar. Zusätzlich können auch externe ExpertInnen, die über die Thematik „Alternsgerechtes Arbeiten und ältere Beschäftigte“ informieren, zur Beratung eingeladen werden.

Richtlinie 2

- Die Bewusstseinsbildung zum Thema „Alternsgerechtes Arbeiten und ältere Beschäftigte“ soll wesentlicher Bestandteil der Unternehmenskultur sein.
- Das Thema „Alternsgerechtes Arbeiten und ältere Beschäftigte“ soll in die reguläre Führungskräfteausbildung aufgenommen werden.

Hintergrund

In den meisten Betrieben herrscht zum Thema „Alternsgerechtes Arbeiten und ältere Beschäftigte“ noch relativ wenig Bewusstsein. Damit aber Maßnahmen in diesem Bereich Erfolg haben, braucht es das Bewusstsein aller im Unternehmen tätigen Personen, das am ehesten dann erreicht werden kann, wenn die Bewusstseinsbildung fixer Bestandteil der Unternehmenskultur ist und die Thematik in das Unternehmensleitbild aufgenommen wird.

Eine tragende Rolle bei der Verbesserung des Umgangs mit älteren Beschäftigten und der Implementierung neuer Ideen hat die mittlere Führungsebene. Hilfreich ist es deshalb, das Thema „Alternsgerechtes Arbeiten und ältere Beschäftigte“ in die interne Führungskräfteausbildung des Unternehmens zu integrieren.

Richtlinie 3

- Auch wenn Altern und alternsgerechtes Arbeiten im Mittelpunkt von Maßnahmen stehen, so muss unter der älteren Belegschaft ein Bewusstsein geschaffen werden, dass sie zum Kern der Zielgruppe einer solchen Maßnahme zählen.

Hintergrund

Eine spezifische Problematik kann auftauchen, wenn nicht mehr Ältere, sondern das Altern im Mittelpunkt von Maßnahmen steht und somit die gesamte Belegschaft Ziel-

gruppe der Maßnahmen ist. Dadurch ist Älteren oft nicht klar, dass auch sie von diesen Maßnahmen profitieren und einen wichtigen Status innerhalb der Maßnahmen haben.

Bewusstseinsbildende Maßnahmen, wie etwa Plakatserien, Aushänge, Informationsveranstaltungen, MitarbeiterInnengespräche, können die Älteren als Zielgruppe besonders hervorheben und den Nutzen der Maßnahmen für sie unterstreichen.

Richtlinie 4

- Veränderungen sollen in einer verantwortungsvollen Art und Weise implementiert werden, sodass die Skepsis und die Hemmschwelle der Beschäftigten, die in Bezug auf Veränderungen besteht, abgebaut werden kann.
- Die Teilnahme an einzelnen Maßnahmen muss auf Freiwilligkeit beruhen. Niemand darf gezwungen werden.
- Ablehnende Reaktionen auf Veränderungen müssen ernst genommen werden.
- Maßnahmen, die unter Beteiligung der Betroffenen ausgearbeitet werden, können mit größerer Akzeptanz rechnen.

Hintergrund

Für Beschäftigte ist es oft mit großem persönlichen Aufwand verbunden, grundlegende Aspekte des Arbeitslebens zu verändern. Daher ist es nicht absehbar, wie Neuerungen angenommen werden. Mitunter reagieren ArbeitnehmerInnen auf Neuerungen, Verbesserungen und Veränderungen skeptisch bis ablehnend. Bei Maßnahmen, die unter der Beteiligung der MitarbeiterInnen ausgearbeitet werden, ist die Tendenz zu Ablehnung und Skepsis unter den Beschäftigten erfahrungsgemäß geringer. Die Gründung von Arbeitsgruppen, in denen alle Interessensgruppen vertreten sind, ermöglicht es, Widerstände abzubauen und die Anliegen aller Beteiligten effizient zu bündeln.

Eine Initiierung von Pilot-Projekten in einem überschaubaren Bereich und über einen begrenzten Zeitraum macht es möglich die Umsetzbarkeit von Neuerungen zu überprüfen, Rückmeldungen der Betroffenen einzuholen, und gegebenenfalls Veränderungen vorzunehmen. Auch Desinformation hat mitunter Ablehnung und Skepsis unter der Belegschaft zur Folge. Notwendig ist deshalb eine umfangreiche Information der Belegschaft.

Ablehnende Reaktionen auf Veränderungen müssen ernst genommen werden. Ein Anreiz, Verbesserungsvorschläge nicht nur anzunehmen, sondern sogar selbst zu machen, kann durch Sachleistungen oder Prämien geboten werden. Gleichzeitig wird dadurch die Auseinandersetzung mit dem eigenen Arbeitsplatz gefördert und letztendlich die ablehnende Haltung gegenüber Veränderungen vermindert.

Richtlinie 5

- Älteren Beschäftigten soll die Möglichkeit geboten werden, ihre Erfahrungen und ihr Wissen weiterzugeben.

Hintergrund

Für die Weitergabe von Wissen an KollegInnen besteht nur sehr wenig Möglichkeit, da vor allem die Arbeit in der abgetakteten Produktion sehr individualisiert ist und kaum Möglichkeit zum Austausch besteht. Die Implementierung eines MentorInnensystem, bei dem Beschäftigte, die kurz vor der Pensionierung stehen, jüngeren KollegInnen zur Seite gestellt werden, um ihre Erfahrungen weiterzugeben, beugt dem Wissensverlust im Unternehmen vor und bietet eine gute Möglichkeit, Älteren Wertschätzung entgegen zu bringen.

2. WEITERBILDUNG UND PERSONALENTWICKLUNG

Als die drei hauptsächlichen Ursachen für eine geringere Produktivität von Älteren gelten fehlende Weiterbildungsmöglichkeiten, qualifikatorische Sackgassen und anforderungsarme Tätigkeiten (BAuA 2004).

Älteren ArbeitnehmerInnen müssen daher die gleichen Möglichkeiten zur Weiterbildung offen stehen wie jüngeren KollegInnen. Ihr Ausschluss oder ihre Benachteiligung signalisiert, dass Ältere nichts mehr lernen können, das Unternehmen nichts von ihnen erwartet und sich die Weiterbildung bei Älteren nicht mehr lohnt.

Ziel der Weiterbildung sollte neben dem Erwerb konkreter Wissensinhalte vor allem auch sein, das Lernen selbst zu lernen und damit die Grundlagen für weiteres Lernen zu schaffen (GPA 2005). Weiterbildungsmaßnahmen dürfen daher auch nicht ausschließlich ad hoc bei einem auftretenden Wissensdefizit angewandt werden, sondern müssen präventiv und kontinuierlich geplant und in Anspruch genommen werden (vgl. Jepsen/Hutsebaut 2003). Die beste Motivation zur Weiterbildung ist eine attraktive Herausforderung sowie eine Perspektive im Berufsleben. MitarbeiterInnen, die seit Jahrzehnten den gleichen Job machen, keine Aussicht auf Beförderung haben oder ihre baldige Pensionierung erwarten, haben keinen Grund sich zur Weiterbildung zu motivieren (BAuA 2004). Im Gegensatz dazu fördert eine höhere Qualifikation auch die Arbeitsmotivation selbst (WKÖ 2005). Dazu muss älteren ArbeitnehmerInnen nach der Weiterbildung auch ein adäquater Einsatz der erworbenen Fähigkeiten ermöglicht werden.

Neben der formalen Weiterbildung geht es auch um die Vermittlung von impliziten Wissen und Kompetenzen, die sich durch learning by doing und durch Wissensaustausch unter MitarbeiterInnen aufbauen. Der regelmäßige interne Wechsel der Arbeitsaufgabe durch „Schnuppern“ und Job-Rotation sichert eine breite Qualifikation und Erfahrungswissen. Die Weitergabe dieses Erfahrungswissens soll integrierter Bestandteil von Weiterbildungsprogrammen sein.

Für die Umsetzung solcher Maßnahmen ist unter Umständen eine höhere Flexibilität vom Unternehmen notwendig, welches aber im Gegenzug eine Belegschaft entwickelt, die breit qualifiziert und auf neue Entwicklungen besser reagieren kann (BAuA 2004).

Im Metallbereich hat Weiterbildung v.a. in Bezug auf außerbetrieblich nutzbare Inhalte bisher einen geringen Stellenwert. Oft fehlt es am Interesse der Beschäftigten, sich über die tägliche Arbeit hinaus, mit ihrer Tätigkeit zu befassen, aber auch ArbeitgeberInnen erkennen die Bedeutung gezielter Weiterbildungs- und Weiterentwicklungsmaßnahmen teilweise zu wenig.

Richtlinie 1

- Es soll allen Beschäftigtengruppen, unabhängig von ihrem Ausbildungsniveau, Geschlecht und Alter, der Zugang zu Weiterbildung ermöglicht werden.
- Bei Führungskräften muss ein Bewusstsein über den Wert, Nutzen und Sinn von Weiterbildung für ältere Beschäftigte geschaffen werden.

Hintergrund

Bestimmte Beschäftigtengruppen, wie beispielsweise Ältere und ArbeiterInnen, nehmen seltener an internen und externen Schulungsmaßnahmen teil als andere Gruppen, wie beispielsweise Jüngere und Angestellte. Neben der Wertschätzung der MitarbeiterInnen und deren Motivation, gewährleistet Weiterbildung auch die Qualität des eingesetzten Wissens und ist Grundlage des Unternehmenserfolges. Dies soll vor allen Dingen Führungskräften verdeutlicht werden.

Aufzeichnungen über die bisher an Kursen teilgenommenen Personen helfen dabei, ein Bild darüber zu haben, welche Personengruppen besonders von Schulungen profitiert bzw. nicht profitiert haben. Dadurch wird sichergestellt, dass auch bisher benachteiligten Gruppen die Teilnahme an Weiterbildung ermöglicht wird.

Richtlinie 2

- Damit der Sinn von Weiterbildungsmaßnahmen auch für ältere Beschäftigte transparent ist, muss bei den Beschäftigten ein Bewusstsein über den Wert, Nutzen und Sinn von Weiterbildung geschaffen werden. Sie sollen außerdem zur Teilnahme an Kursen motiviert werden.
- In jährlich stattfindenden Gesprächen sollen die persönlichen Ziele der Beschäftigten und die dafür nötigen Weiterbildungsmaßnahmen besprochen werden.
- Weiterbildung und berufliche Laufbahnplanung müssen freiwillig sein und es muss akzeptiert werden, wenn sich Personen diesen verweigern.

Hintergrund

Der Sinn und Nutzen Weiterbildungsmaßnahmen zu besuchen, ist nicht immer für alle Beschäftigten einleuchtend. Verschiedene Aspekte führen mitunter dazu, sich Schulungen zu verschließen. Ein Aspekt, der zur Ablehnung gegenüber Weiterbildung führt, ist, wenn diese in keinem unmittelbaren Zusammenhang mit der derzeitigen Tätigkeit stehen oder keine Versetzung zur Folge haben. Gleichzeitig haben Beschäftigte, die mit ihrem Arbeitsplatz und ihren Tätigkeiten zufrieden sind, häufig kein Interesse an Schulungen, denn, da sie auf keinen anderen Arbeitsplatz mit neuen Tätigkeiten wechseln wollen, stellt sich für sie die Frage von zusätzlichen Kursen, aber auch von beruflicher Weiterentwicklung nicht. Beschäftigte höheren Alters tendieren mitunter zu der Meinung, dass besser jüngere KollegInnen an Schulungsmaßnahmen teilnehmen sollen, denn sie selbst halten Weiterbildung für nicht mehr notwendig.

Mit einigen Maßnahmen kann der Sinn und Zweck von Weiterbildung im Betrieb verdeutlicht werden. MitarbeiterInnengespräche, Informationsveranstaltungen, Plakatserien, Aushänge, Informationen im Intranet, etc. können dazu dienen, ein Bewusstsein in der Belegschaft über die Sinnhaftigkeit von Weiterbildung zu schaffen. Den Beschäftigten soll dadurch näher gebracht werden, dass bestimmte Weiterbildungsmaßnahmen die Weiterentwicklung im Unternehmen fördern, und auch im Alter neue Optionen schaffen. Sowohl jungen als auch älteren MitarbeiterInnen soll verdeutlicht werden, dass in Kursen Erlerntes auch eine persönliche Bereicherung für Freizeit und Privatleben darstellen kann. Wenn die Beschäftigten selbst keine Vorstellungen über sinnvolle Kurse haben, sollen von den Vorgesetzten Vorschläge eingebracht werden.

Richtlinie 3

- Spezielle Kursangebote für Personen, die in absehbarer Zeit in Pension gehen, sollen altersrelevante Themen, wie den Übergang in die Pension, eine Reflexion des Arbeitslebens oder dergleichen beinhalten.

Hintergrund

Um das Weiterbildungsinteresse und die Motivation von Personen, die vor ihrer Pensionierung stehen, aufrecht zu erhalten, können Kursinhalte beispielsweise die Vorbereitung auf den Übergang in und die Pension selbst zum Inhalt haben. Auch Reflexionen über das Arbeitsleben und deren Veränderungen können Gegenstand dieser Kurse sein. Diese Ergebnisse können wiederum die Erkenntnisse des Unternehmens über die Situation älterer Beschäftigter verbessern und somit zu positiven Veränderungen führen.

Richtlinie 4

- Der Zugang zu Kursangeboten soll den Beschäftigten in möglichst unkomplizierter Art und Weise ermöglicht werden.

Hintergrund

Es kann für die Beschäftigten eine große Hürde darstellen, sich über das Kursangebot zu informieren und das administrative Prozedere bis zum Stattfinden des Kurses auf sich zu nehmen. Das Zusammenstellen eines Kurshandbuchs mit Weiterbildungsangeboten des Betriebs und externer AnbieterInnen (Bfi, WIFI, Volkshochschulen, ...) macht es möglich, sich rasch einen Überblick über mögliche Kurse zu verschaffen.

Zusätzlich ist es hilfreich, im direkten Umfeld der Beschäftigten Ansprechpersonen zum Thema Weiterbildung zu definieren (z.B. direkte Vorgesetzte), die über den Bedarf und das Angebot informiert sind, diese Informationen weitergeben und die Beschäftigten bei den administrativen Tätigkeiten unterstützen.

Richtlinie 5

- Eine Übernahme der Kosten für Weiterbildung bzw. eine finanzielle Unterstützung von Seiten des Unternehmens setzt die Hürde für eine Teilnahme von Seiten der Beschäftigten herab.

Hintergrund

Durch die Höhe der Kurskosten wird es den ArbeitnehmerInnen teilweise erschwert, an Kursen, die für sie von hohem fachlich-inhaltlichen Interesse sind, auch teilzunehmen. Kosten für arbeitsplatzspezifische Weiterbildung sind daher vom Unternehmen zu tragen. Für Kurse, die überbetrieblichen Nutzen haben, könnte das Unternehmen beispielsweise den durch den AK-Bildungsscheck zur Verfügung stehenden Betrag aufstocken und somit einen Kursbesuch ermöglichen.

Richtlinie 6

- Weiterbildungs- und Gesundheitsmaßnahmen müssen innerhalb der Arbeitszeit stattfinden, da ansonsten die Teilnahme nur einer bestimmten Gruppe von Arbeitskräften ermöglicht wird.

Hintergrund

Bei Unternehmen im Schichtbetrieb ist es schwierig, dass alle MitarbeiterInnen an Kursen (Weiterbildungen ebenso wie Gesundheitsmaßnahmen) teilnehmen, da diese Schulungen meist über mehrere Tage hinweg zur selben Zeit stattfinden, die Beschäftigten aufgrund wechselnder Schichten aber nicht täglich zur selben Zeit anwesend sind. Eine zusätzliche Person im Team (SpringerIn) könnte beispielsweise die Beschäftigten vertreten, wenn diese an Weiterbildungs- oder Gesundheitsmaßnahmen teilnehmen.

Richtlinie 7

- Die Teilnahme an unternehmensinternen Weiterbildungsangeboten soll möglichst mit einem schriftlichen Zertifikat bestätigt werden.

Hintergrund

Wenn sich MitarbeiterInnen am Arbeitsmarkt nach einer neuen Stelle umsehen wollen bzw. müssen, werden von ArbeitgeberInnen Zertifikate über Weiterbildungen oft dem berichteten Erfahrungswissen vorgezogen. Es ist daher wichtig, dass auch interne Weiterbildungen von ArbeitgeberInnen schriftlich bestätigt werden, damit ArbeitnehmerInnen ihre Qualifikationen bei einer späteren Suche nach einer Arbeitsstelle nachweisen können.

Richtlinie 8

- Lernformen und Lehrmethoden müssen an die Bedürfnisse der älteren Beschäftigten angepasst werden.
- Bei der Auswahl von Weiterbildungskursen soll auf einheitliche Vorkenntnisse der KursteilnehmerInnen geachtet werden.

Hintergrund

Besonders wenn schon länger an keiner Weiterbildung teilgenommen wurde, stellt es für ältere Beschäftigte eine große Überwindung dar, wieder in den Lernprozess einzusteigen. Personen unterschiedlichen Alters haben ein unterschiedliches Lerntempo, hinzu kommt das Thema Schwellenangst. Diesen Problemen kann Abhilfe geschaffen werden, indem Kurse für altershomogene Zielgruppen angeboten werden, die außerdem auf einen möglichst einheitlichen Stand der Vorkenntnisse der TeilnehmerInnen achten. So braucht es beispielsweise EDV-Kurse, die speziell für Ältere konzipiert sind, die noch nie einen Computer bedient haben.

Gleichzeitig erleichtert eine entsprechende Didaktik den Älteren die Lehrinhalte zu erfassen, wodurch das erworbene Wissen optimal am Arbeitsplatz eingesetzt werden kann. Praxisorientierte Lehrmethoden erleichtern älteren Beschäftigten die Aufnahme neuer Inhalte, weswegen diesen den Vorrang gegenüber beispielsweise Frontalvorträgen gegeben werden soll.

Die Laufzeit von Kursprogrammen, die sich speziell an ältere Beschäftigte richten, soll nicht über zwei Monate hinausgehen, da dies für die Beschäftigten eine Grenze darstellt, für die sie sich vorstellen können, ihren Alltag umzustellen.

Richtlinie 9

- Es muss ausgeschlossen werden, dass Personen, die sich neue Qualifikationen angeeignet haben und einen Positionswechsel anstreben, eine Abwärtsentwicklung bezüglich ihrer Position im Unternehmen erfahren.

Hintergrund

Umschulungen und Weiterbildung können in Einzelfällen negative Auswirkungen auf die Position der Beschäftigten im Unternehmen haben, wenn man sich beispielsweise durch eine neu erworbene Qualifikation für eine im Unternehmen niedrigere Position qualifiziert. Beispielsweise dann, wenn sich ein/e ArbeiterIn in der Gießerei durch den Erwerb eines Staplerscheins für die um Unternehmen niedriger angesiedelte Position des Staplerfahrers qualifiziert. Da dies zu einer ablehnenden Haltung gegenüber der Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen führt, kann in einer Betriebsvereinbarung festgelegt werden, dass Umschulung und anschließender Jobwechsel nicht zu einem Positionsverlust führen darf.

Richtlinie 10

- In den Personalentwicklungsplänen sollten horizontale Karrieren gefördert werden, d. h. dass MitarbeiterInnen sich im Laufe ihrer Karriere nicht nur in einem Bereich weiterentwickeln, sondern ihre Arbeitsbereiche wechseln und so ihr Spektrum an Kompetenzen verbreitern können.
- Damit sich die Beschäftigten trotz Erreichen einer bestimmten Position in der Hierarchie weiterentwickeln können, soll ihnen auf Wunsch ermöglicht werden, die Arbeitsbereiche zu wechseln.
- Wenn keine Wechsel von Arbeitsbereichen gewünscht oder möglich sind, dann kann eine Verbreiterung oder Vertiefung des bisherigen Tätigkeitsfeldes Herausforderung sein und somit die Motivation der Beschäftigten aufrechterhalten.

Hintergrund

Wenn MitarbeiterInnen über lange Zeit dieselbe Arbeit durchführen, kann dies zu einer Reihe von Nachteilen führen: Einerseits werden die MitarbeiterInnen lediglich einseitig gefordert, d. h. bestimmte Kompetenzen werden nie genutzt und trainiert, andererseits fallen auch die Belastungen einseitig und damit umso stärker aus. Die Arbeitsmotivation bei ständig gleicher Tätigkeit sinkt ebenso wie das Selbstvertrauen, etwas Anderes bewältigen zu können. Nicht zuletzt werden die Chancen am Arbeitsmarkt umso stärker eingeschränkt, je kleiner das Spektrum geübter Arbeitstätigkeiten ist. Für das Unternehmen bedeutet der einseitige Einsatz von MitarbeiterInnen ein Mangel an Flexibilität, da diese nur an einem Arbeitsplatz tätig werden können.

Die Förderung horizontaler Karrieren bzw. der verstärkte Einsatz in verschiedenen Tätigkeitsbereichen erhält a) die Motivation der MitarbeiterInnen, verhindert b) einseitige Belastungen, fördert c) deren Flexibilität und damit d) die Flexibilität des Unternehmens, z.B. wenn ad hoc eine zusätzliche Kraft für einen bestimmten Arbeitsbereich gebraucht wird.

Obwohl die Metallbranche mit verschiedenen Hierarchiestufen eine Karriereleiter bietet, enden die Möglichkeiten zur Weiterentwicklung zwangsläufig, wenn die nächst höhere Stufe, wie GruppenleiterIn, besetzt ist. Bei manchen Personen führt dies dazu, dass die jahre- bzw. jahrzehntelang dieselbe Position innehaben.

3. *ARBEITSZEITEN UND WORK-LIFE BALANCE*

Die Anpassung der Arbeitszeit auf die, sich im Laufe des Lebens ändernden, individuellen Bedürfnisse hat sich als zentraler Faktor für eine längere Beschäftigung Älterer herausgestellt (vgl. Jepsen/Hutsebaut 2005). Es zeigt sich, dass Ältere mit anderen Arbeitszeitarrangements als Jüngere produktiver sind. Das bedeutet, dass sich Produktivitätsdefizite Älterer teilweise auf die Gestaltung der Arbeitszeit zurückführen lassen (vgl. Jepsen/Hutsebaut 2005) und mit einer Anpassung der Arbeitszeit kompensiert werden können.

Neben dem Produktivitätsaspekt ist auch der gesundheitliche Aspekt der Arbeitszeitgestaltung nicht zu vernachlässigen. So sind die gesundheitsschädigenden Auswirkungen von Schichtarbeit und vor allem Nachtschichtarbeit in der arbeitswissenschaftlichen Diskussion unbestritten (Krenn/Vogt 2004).

Eine altersgerechte Gestaltung der Arbeitszeit kann auf verschiedenen Ebenen ansetzen: So kann die Lage der Arbeitszeit (also Beginn- und Endzeit) verändert werden, aber auch die Länge der täglichen Arbeitszeit. Ein wichtiger Aspekt in Bezug auf die Arbeitszeit ist die Gestaltung des Übergangs zum Ruhestand mit möglichst reduzierter Arbeitszeit.

Die Arbeit in der Metallbranche ist vor allem durch Schichtarbeit, häufig in vollkontinuierlicher Form geprägt. Obwohl an charakteristischen Produktionsweise nur wenig geändert werden kann, gibt es Möglichkeiten, mit geringen Änderungen der Dienstpläne, entsprechend den individuellen Bedürfnissen der Beschäftigten, den Arbeitsalltag stressärmer und gesünder und die Freizeit erholsamer zu gestalten.

Richtlinie 1

- Arbeitszeiten sollen altersgerecht gestaltet werden, damit sie den Bedürfnissen der Beschäftigten in jeder Lebensphase entsprechen.
- Flexible Arbeitszeitmodelle sollen den Bedürfnissen und Wünschen der MitarbeiterInnen entgegen kommen.
- Die Reduzierung der täglichen Arbeitszeit soll den MitarbeiterInnen ermöglicht werden.
- Den Beschäftigten soll die Möglichkeit geboten werden, die Lage der Arbeitszeit auch kurzfristig den persönlichen Bedürfnissen anzupassen.

Hintergrund

Arbeitszeit und Zeiten für das Privatleben der MitarbeiterInnen sind verschieden strukturiert. Oft spießen sich Anforderungen und Wünsche des einen mit dem anderen. Das fängt bei den Abfahrtszeiten öffentlicher Verkehrsmittel an und geht bis zu familiären Verpflichtungen. Die Anforderungen und Bedürfnisse in Bezug auf Arbeits-

zeiten verändern sich im Laufe des Lebens. So können z.B. Menschen ohne Betreuungspflichten zeitlich unabhängiger und flexibler agieren als andere.

Empfohlen wird, auf individuelle Bedürfnisse und Anforderungen in Bezug auf die Arbeitszeit der MitarbeiterInnen weitestgehend einzugehen. Es soll verschiedene Arbeitszeitmodelle geben, aus denen sich die Beschäftigten jene aussuchen können, die zum jeweiligen Zeitpunkt ihren Bedürfnissen am ehesten entsprechen. Dazu zählt auch die Möglichkeit einer Reduktion der Arbeitszeit. Eine tägliche Arbeitszeit von acht Stunden wird den Beschäftigten mit steigendem Alter mitunter zu lang. Sie würden einen 6-Stunden-Arbeitstag bevorzugen. Altersteilzeit stellt ebenfalls eine attraktive Möglichkeit dar, die tägliche Arbeitszeit zu reduzieren.

Für eine solche individuelle Anpassung der Arbeitszeit sind bisweilen Umstellungen in der Arbeitsorganisation notwendig, die aber auch zu höherer Effizienz/Effektivität führen können und sich darüber hinaus durch zufriedenerer MitarbeiterInnen bezahlt machen. Das Entgegenkommen des Betriebs wird von MitarbeiterInnen nicht zuletzt langfristig mit Engagement und gesteigerter Motivation honoriert.

Richtlinie 2

- Die Zeitstruktur der Arbeit (Taktfolgen, Pausenzeiten, Schichtwechsel,...) soll einem möglichen Zeitdruck weitestgehend entgegenwirken.

Hintergrund

Zeitdruck in der taktgebundenen Arbeit ist für alle Altersgruppen belastend, wird jedoch besonders von älteren Beschäftigten als problematisch wahrgenommen. Mikropausen von wenigen Minuten, verteilt über den gesamten Arbeitstag, schaffen Erleichterung und reduzieren den Zeitdruck. Längere Arbeitsschritte, also die Ausweitung der Taktzeit z.B. auf 20 Minuten, bei einer gleichzeitigen Erweiterung des Arbeitsumfangs, entschärft den Druck der üblicherweise kurzen Taktzeiten von weniger Minuten. Problematisch ist auch, dass die fix vorgegebenen Beginn- und Endzeiten in der Schichtarbeit den Beschäftigten keinen Spielraum bieten, um die Arbeitszeit nach den eigenen Bedürfnissen zu gestalten.

Beispiele aus Unternehmen zeigen, dass Beschäftigte häufig Strategien entwickeln, mit denen sie versuchen den Zeitdruck während der Arbeit abzufedern: Sie nehmen beispielsweise ein paar Minuten vor Arbeitsbeginn die Arbeit auf und verrichten die vorbereitenden Tätigkeiten. Diese Zeit wird jedoch nicht abgegolten. Damit vorbereitende und abschließende Tätigkeiten im Rahmen der Arbeitszeit verrichtet werden, ohne den Zeitdruck zu erhöhen, können Zeitpuffer zu Arbeitsbeginn und -ende eingebaut werden.

Eine andere Möglichkeit, diese Situation zu erleichtern, ist, dass sich die Beschäftigten mit den jeweiligen KollegInnen in der davor bzw. danach liegenden Schicht absprechen, wann der Schichtwechsel genau erfolgen soll. Als besonders erfolgreich hat sich in einem Fallstudienbetrieb ein selbst bestimmter Schichtwechsel innerhalb eines Zeit-

raums von einer Stunde erwiesen. Dieses Konzept funktioniert erfahrungsgemäß auch im Bereich der taktgebundene Arbeit.

Richtlinie 3

- Schichtpläne sollen basierend auf den Rückmeldungen der Beschäftigten regelmäßig überdacht werden.
- Besonders beschwerliche Tätigkeiten sollen nach Möglichkeit von der Nachtschicht in die Tagschicht verlegt werden.
- Medizinische und psychologische Beratung zum Umgang mit Schichtarbeit, stellt eine hilfreiche Unterstützung für die Beschäftigten dar.

Hintergrund

Schichtarbeit wird mit steigendem Alter als besonders belastend erlebt. Hier sind vor allem der Wechsel zwischen Tag- und Nachtschicht oder die hohe Anzahl von Nachtschichten hintereinander zu erwähnen. Aber auch Frühschichten werden von Älteren teilweise als beschwerlich empfunden, weil die MitarbeiterInnen aufgrund langer Anfahrtszeiten zum Teil um drei Uhr Früh aufstehen müssen, damit sie rechtzeitig in der Arbeit sind.

Damit Schichtarbeit möglichst wenig Belastung hervorruft, ist es notwendig, sie an die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten anzupassen. Die Fallstudienbetriebe haben gezeigt, dass die individuellen Präferenzen diesbezüglich sehr unterschiedlich sind. Das stellt zwar eine Herausforderung dar, hat jedoch den positiven Effekt, dass auch nach einer individuellen Anpassung für alle Schichten MitarbeiterInnen zur Verfügung stehen.

Um das Arbeiten während der Nachtschichten zu erleichtern, können besonders beschwerliche Tätigkeiten, bei denen dies möglich ist, auf den Tag verlegt werden. MitarbeiterInnen, die Schichtarbeit verrichten, sollen Schulungen erhalten, wie sie mit dieser und den daraus entstehenden Problemen am besten umgehen können. Diese Schulungen können von ArbeitsmedizinerInnen in regelmäßigen Abständen (einmal pro Jahr) abgehalten werden und sollen eine medizinische Beratung zum Thema Schlaf und Entspannung enthalten.

Richtlinie 4

- Pausen sollen so gestaltet werden, dass sie für eine ausreichende Nahrungsaufnahme genutzt werden können.
- Zusätzlich soll die Möglichkeit geschaffen werden, dass während der Arbeitszeit kurze Erholungspausen eingelegt werden können.

Hintergrund

Geringe Personalressourcen und die taktgebundene Arbeit machen es häufig schwierig, individuelle Pausen einzulegen. Dies gilt nicht nur für längere Essenspausen, sondern

auch für kurze Pausen, um die Toilette aufzusuchen oder um etwas zu trinken. Eine zusätzliche Person (SpringerIn) kann Pausen für alle Beschäftigten ermöglichen.

Vor allem die fehlende Zeit, eine Mahlzeit einzunehmen, kann langfristig zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen führen. Die in der Produktion übliche kurze Mittagspause führt in der Praxis dazu, dass die Beschäftigten gar nicht bis wenig essen. Die kurzen Essenszeiten lassen auch nur schnelle, meist ungesunde Nahrungsmittel zu.

Richtlinie 5

- Den Beschäftigten soll für den Transport zur und von der Arbeit Unterstützung angeboten werden.

Hintergrund

Der Transport zum Arbeitsplatz stellt sich für Beschäftigte aus dem weiteren Umland problematisch dar. Die Zeiten der öffentlichen Verkehrsmittel sind nicht an die Arbeitszeiten angepasst. Die Anreise ist langwierig, Privatverkehr ist teuer und beinhaltet erhöhtes Risiko. Das Unternehmen kann beispielsweise Fahrgemeinschaften mit Kleinbussen des Betriebs organisieren oder finanzielle Unterstützung für die Benützung der öffentlichen Verkehrsmittel anbieten.

Richtlinie 6

- Bei der Planung von Urlaub und Zeitausgleich sollen die Beschäftigten in möglichst großem Umfang einbezogen werden.

Hintergrund

Bei der Urlaubsplanung und Planung von Zeitausgleich gibt es für die ArbeitnehmerInnen relativ wenig Spielraum, da sich diese an Auslastungsfragen orientieren. Damit die Beschäftigten ihr Privatleben (z.B. gemeinsamer Urlaub mit der Familie) besser mit ihren beruflichen Anforderungen vereinbaren können, soll die zeitliche Dauer von obligatorischen Betriebsurlauben möglichst gering gehalten werden und sich nur auf jene Zeiträume beschränken, in denen die meisten Beschäftigten frei haben wollen, wie z.B. zu Weihnachten. In den Sommermonaten könnte beispielsweise eine gleitende Urlaubssperre den ArbeitnehmerInnen mehr Flexibilität bringen. Zeitausgleich sollte in erster Linie nach den Wünschen der Beschäftigten eingelöst und nicht als flexible Variable für Auslastungsschwankungen eingesetzt werden.

4. ARBEITSPLATZGESTALTUNG UND ARBEITSORGANISATION

Die Gestaltung der Arbeitsplätze zählt zu den wesentlichen Faktoren für den Erhalt der Gesundheit (GPA 2005). Arbeitsplätze müssen so beschaffen sein, dass Berufskrankheiten, gefährliche Arbeitsschritte und Arbeitsunfälle vermieden sowie psychische Belastungen und andere Gesundheitsrisiken reduziert werden.

Bestimmte Maßnahmen können bestehende Belastungen abschwächen, wie zum Beispiel der Einsatz von Atemschutzmasken bei staubigen Arbeitsbedingungen oder die Verwendung von 25-Liter- statt 50-Liter-Kanistern, die von MitarbeiterInnen getragen werden müssen. Wichtig ist auch die ergonomische Gestaltung von Arbeitsplätzen: Ausreichende Beleuchtung beugt Sehschwächen vor, höhenverstellbare Sitzmöbel und/oder Arbeitsflächen sind rückschonend. Die Durchführung gefährlicher Arbeitsschritte (z.B. schweres Heben) durch Maschinen vermeidet Unfälle.

Einseitige Belastungen sollen vermieden werden. In der Arbeitsorganisation ist daher darauf zu achten, dass die Beschäftigung einen systematischen Wechsel der körperlichen und psychischen Belastung vorsieht (Krenn/Vogt 2004). Die Gestaltung von Arbeitsplatz und -ablauf soll auch die psychischen Belastungen vermindern. So können einfache Änderungen in der Organisation den Stresspegel aller Beteiligten verringern.

In der Metallbranche sind die MitarbeiterInnen körperlich stark gefordert. Vor allem die taktgebundene Arbeit führen zu einseitiger Belastung und Zeitdruck. Monotonie in der Arbeit stellt häufig eine zusätzliche psychische Belastung dar. Die zahlreichen Maßnahmen, die in den Fallstudienbetrieben angetroffen wurden, lassen erkennen, dass es unterschiedlichste Möglichkeiten gibt, die Situation für die Beschäftigten zu verbessern.

Richtlinie 1

- MitarbeiterInnen sollten bei der Gestaltung ihres Arbeitsplatzes miteinbezogen werden.

Hintergrund

Die Planung des Arbeitsplatzes geschieht oft ohne dass die dort arbeitenden MitarbeiterInnen nach ihrer Arbeitspraxis und ihren Wünschen gefragt werden. Die Folge ist, dass die Arbeitsplätze MitarbeiterInnen in ihren Arbeitsabläufen nicht unterstützen bzw. sogar behindern können. Daher sollen MitarbeiterInnen in die Gestaltung ihres Arbeitsplatzes miteinbezogen werden: Denn sie wissen am besten, welches Design ihre Arbeit erleichtert.

Richtlinie 2

- Arbeitsplätze sollen in der Form ergonomisch bestmöglich gestaltet werden, dass sie die Gesundheit der Beschäftigten weitestgehend erhalten und die zu verrichtenden Tätigkeiten auch von älteren Beschäftigten über einen längeren Zeitraum ausgeführt werden können (z.B. Einführung von Hebevorrichtungen).
- Besonders bei der Errichtung neuer Anlagen, soll auf eine ergonomisch bestmögliche Gestaltung geachtet werden.
- Die MitarbeiterInnen sollen ihre Arbeitsplätze und Tätigkeiten gemeinsam mit ExpertInnen auf ergonomische Verbesserungen hin überprüfen und von diesen zu einer möglichst schonenden Arbeitsweise beraten werden.

Hintergrund

Es gibt Positionen in Unternehmen der Metallindustrie, die aufgrund der körperlichen Belastung bei der Ausübung über einen längeren Zeitraum zu gesundheitlichen Einschränkungen führen bzw. von einer bestimmten Altersgruppe nur mehr schwer ausgeführt werden können. Damit Tätigkeiten nicht zu gesundheitlichen Einschränkungen führen bzw. von Älteren nicht mehr durchgeführt werden können, müssen einige Maßnahmen ergriffen werden. Ergonomisch gestaltete Arbeitsplätze sind von besonders hoher Relevanz: Diese sollen möglichst von den Beschäftigten selbst mit professioneller Hilfe evaluiert werden. Die ExpertInnen für Ergonomie sollen die Beschäftigten auch darüber beraten, wie sie zwischen den Arbeitsschritten mit einfachen Übungen Entspannung herbeiführen können. Regelmäßig durchgeführte Schulungen über das richtige Heben und Tragen verhelfen den Beschäftigten, gesundheitliche Probleme zu vermeiden.

Hebevorrichtungen erleichtern die Arbeit maßgeblich. Diese müssen jedoch so in den Arbeitsablauf eingebaut werden, dass es keine Alternative zu deren Benützung gibt, da sich ansonsten alte Gewohnheiten nur schwer verändern lassen. Arbeiten in gebückter Haltung muss durch eine anpassungsfähige Arbeitshöhe, z.B. durch verstellbare Stehpulte, möglichst schon bei der Konzeption einer Produktionslinie, berücksichtigt werden. Durch einen deutlich abgeschirmten Sicherheitsbereich von Hitzequellen sollen die Beschäftigten von unnötiger Hitzebelastung geschützt werden. Eine andere Möglichkeit mit der Hitze umzugehen besteht darin, Arbeitsbereiche, bei denen dies möglich ist, zu klimatisieren. Das Sehvermögen der Beschäftigten soll sowohl durch ausreichenden Sichtschutz bei Helligkeit als auch durch ausreichende Beleuchtung geschützt werden. Lärmschutz soll auch durch bauliche Maßnahmen unterstützt werden, so dass es beispielsweise möglich ist, dass Personen, für deren Tätigkeit dies gar nicht notwendig ist, sich nicht in lauten Hallen aufhalten müssen.

Richtlinie 3

- Die sichere Ausführung der Arbeit muss vom Unternehmen konsequent eingefordert werden.

Hintergrund

Viele Gesundheitsbeeinträchtigungen können durch die bloße Einhaltung gesetzlicher und betrieblicher Bestimmungen vermieden werden. Oft werden die Vorkehrungsmaßnahmen, wie z.B. das Tragen von Schutzkleidung, jedoch vernachlässigt, weil sie als zeitraubend und ineffizient angesehen werden. Hier sollen Vorgesetzte die Einhaltung von Sicherheitsstandards selbstverständlich vorleben sowie unermüdlich – auch über die verpflichtenden Schulungen hinaus – immer wieder auf die Sicherheitsstandards hinweisen.

Richtlinie 4

- Job Rotation kann eine gute Möglichkeit darstellen, monotone Arbeiten und einseitige Belastungen zu reduzieren. Zusätzlicher Mehrwert der Job Rotation ist, dass die Beschäftigten ihr Wissen über andere Arbeitsplätze erweitern, andere KollegInnen besser kennen lernen und der Zusammenhalt unter der Belegschaft steigt.

Hintergrund

Das andauernde Durchführen bestimmter Tätigkeiten führt zu einseitiger Belastung. Besonders am Fließband müssen monotone Arbeiten verrichtet werden, die zu einseitigen gesundheitlichen Abnutzungserscheinungen und somit zu eingeschränkter Leistungsfähigkeit führen. Job-Rotation kann die Belastung für einzelne MitarbeiterInnen reduzieren, ein Einbeziehen der MitarbeiterInnen in die Gestaltung ist jedoch unumgänglich.

Richtlinie 5

- Um den Gesundheitszustand und somit die Leistungsfähigkeit der MitarbeiterInnen aufrecht zu erhalten, soll den Beschäftigten auch der Wert von körperlichem Ausgleich und Sport näher gebracht und verschiedene Maßnahmen in diesem Bereich angeboten werden.

Hintergrund

In der Metallindustrie existieren durch die Konzeption der Arbeitsplätze und -abläufe besondere Belastungen, die den Gesundheitszustand der Beschäftigten und somit deren Leistungsfähigkeit beeinträchtigen. Zusätzlich angebotene Schulungen zu körperlicher Betätigung und deren Nutzen helfen, den Gesundheitszustand der Beschäftigten aufrecht zu erhalten.

Die Beschäftigten sollen angeregt und dabei unterstützt werden, Sportarten (Nordic Walking, Laufen, Rückengymnastik, etc.) gemeinsam zu organisieren und durchzuführen.

ren. Angebote, wie z.B. Qi Gong und Yoga im Betrieb unterstützen die körperliche Fitness der Beschäftigten.

Das Angebot zur Inanspruchnahme von Massagen im Unternehmen ermöglicht den Beschäftigten Entspannung mit geringem zeitlichen Aufwand. Auch eine kostenlose, einmal im Jahr auf freiwilliger Basis durchgeführte Gesundenuntersuchung durch eine/n ArbeitsmedizinerIn verhilft den Beschäftigten gesund zu bleiben.

Richtlinie 6

- Alle Beschäftigten sollen die gleiche Chance auf Arbeitsplätze haben, die ihrer Leistungsfähigkeit entsprechen.
- Arbeitsplätze, die aufgrund des geringeren Belastungsgrades besonders für ältere Beschäftigte geeignet wären, sollen speziell für diese zur Verfügung stehen.

Hintergrund

Arbeitsplätze, die sich aufgrund der geringeren Belastung besonders für ältere Beschäftigte eignen, sind meist nur mangelhaft vorhanden. Dies führt dazu, dass jene Personen, die besonders viel Eigeninitiative zeigen, diese Positionen auch erhalten.

Gleichzeitig kann es auch sein, dass die Positionen mit geringen Belastungen von jungen Personen besetzt sind. Einige Maßnahmen können gesetzt werden, um diesem Problem Abhilfe zu verschaffen. So kann eine Analyse mit Hilfe einer sogenannten Bewertungsmatrix alle Tätigkeiten nach ihrer Eignung für ältere Beschäftigte in verschiedene Gruppen einteilen. Dadurch kann die Personalplanung für Positionen, die als besonders geeignet für Ältere identifiziert werden, langfristig ausgerichtet werden.

Die Einführung expliziter Kriterien bei der Personalplanung kann Ungerechtigkeiten bei der Zuteilung von begehrten Positionen vermeiden. Zusätzlich ist es hilfreich, freie bzw. frei werdende Positionen rechtzeitig (via Intranet oder Aushang) intern auszuschreiben, um alle Beschäftigten gleichermaßen zu informieren.

Neu entstehende Produktionslinien sollen basierend auf den ermittelten Charakteristiken für einen besonders für Ältere geeigneten Arbeitsplatz geplant und konstruiert werden, um so die Anzahl entsprechender Arbeitsplätze zu erhöhen. Vorgesetzte sollen die Initiative ergreifen und auf Beschäftigte zugehen, wenn sie den Eindruck haben, dass ein anderer Arbeitsplatz den Beschäftigten aus gesundheitlichen Gründen eher entsprechen würde. Dadurch kann ermöglicht werden, dass auch Personen, die über weniger Eigeninitiative verfügen, zum Zug kommen.

Richtlinie 7

- Für Beschäftigte mit gesundheitlichen Problemen müssen sozial verträgliche Lösungen gefunden werden.
- Auf unvorhergesehen eintretende gesundheitliche Beeinträchtigungen der Beschäftigten soll flexibel reagiert werden können.

Hintergrund

Aufgrund (jahrzehnte)langer Belastungen kann der Gesundheitszustand der Beschäftigten dermaßen beeinträchtigt sein, dass sie an ihren bisherigen Arbeitsplätzen nicht mehr tätig sein können. Die Versetzung an weniger belastende Arbeitsplätze ermöglicht die weitere Beschäftigung der betroffenen ArbeitnehmerInnen und den Erhalt des Erfahrungswissens im Betrieb.

Oft entsteht relativ kurzfristig das Problem, dass eine Person aufgrund von gesundheitlichen Problemen die Arbeit nicht mehr in der gewohnten Form ausüben kann. Für einen begrenzten Zeitraum ist es eine sehr effektive Maßnahme, den betroffenen Arbeitsplatz mit einer zweiten Person zu besetzen. Dies schafft unmittelbare Erleichterung für die Betroffenen.

Das Einrichten eines Gremiums zum Thema physische Beeinträchtigung, das aus VertreterInnen der wichtigsten Abteilungen zusammengesetzt ist, kann ein gutes Mittel zur raschen Problemlösung darstellen.

Richtlinie 8

- Psychischen Belastungen, wie z.B. Stress, sollen einen den physischen Belastungen ebenbürtigen Stellenwert erlangen, sowohl was die Prävention (z.B. durch Schulungen) als auch den Umgang mit bereits bestehender Belastung betrifft.

Hintergrund

Die Gestaltung der Arbeitsorganisation beeinflusst nicht nur die körperliche, sondern auch die psychische Gesundheit und kann zu großem Stress führen. Arbeit unter Stress beeinträchtigt die Konzentrationsfähigkeit und verringert dadurch die Leistungsfähigkeit.

Schulungen zum Thema „Entstehung, Umgang und Vermeidung von Stress“ helfen, langfristige Folgen wie Burn-Out-Syndrome zu vermeiden. Diese Schulungen sollen mit Personen durchgeführt werden, die in einem Team zusammenarbeiten, denn manchmal kann eine Auseinandersetzung mit dem Thema dazu führen, dass Mängel in der bestehenden Arbeitsorganisation erkannt werden und die Arbeit besser und effizienter durchgeführt werden kann.

Personen, die bereits unter den Folgen psychischen Belastungen leiden, muss professionelle Hilfe durch ArbeitsmedizinerInnen und -PsychologInnen zur Verfügung gestellt werden.

Richtlinie 9

- Wenn es eine Betriebskantine oder eine andere Form des Essensverkaufs gibt, soll darauf geachtet werden, dass gesundheitlich wertvolle Produkte angeboten werden.

Hintergrund

Gesunde Ernährung trägt ebenso wie eine ergonomische Arbeitsplatzgestaltung oder die Reduzierung von Stress zum Erhalt der Gesundheit der ArbeitnehmerInnen bei. Im Idealfall soll den Beschäftigten das Essen direkt in die Pausenräume in der unmittelbaren Nähe des Arbeitsplatzes zugestellt werden. Das erspart den Beschäftigten Zeit und macht eine vollwertigere Ernährung möglich. Medizinische Beratung zum Thema „gesunde Ernährung“ ist für die Problemwahrnehmung der Beschäftigten hilfreich.

LITERATUR

- BAuA (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin) (2004): Mit Erfahrung die Zukunft meistern! – Altern und Ältere in der Arbeitswelt, Dortmund
- GPA (2005): Arbeiten und Altern in Europa, GPA-Grundlagenabteilung, Wien
- Jepsen, Maria/Hutsebaut, Martin (2003): Active ageing: a lifelong strategy, ETUI, Brüssel
- Krenn, Manfred/Vogt, Marion (2004): Ältere Arbeitskräfte in belastungsintensiven Tätigkeitsbereichen: Probleme und Gestaltungsansätze, FORBA-Forschungsbericht 1/2004
- Krenn, Manfred (2001): Erfahrungswissen als Ressource für altersgerechten Personaleinsatz, FORBA-Forschungsbericht 4/2001
- ÖGB (2002): Ältere ArbeitnehmerInnen – Das verborgene Gold im Unternehmen, ÖGB, Wien
- Vogt, Marion (2003): Politik und Maßnahmen für die Beschäftigung Älterer. Erfahrungen in ausgewählten EU-Ländern, FORBA-Forschungsbericht 9/2003
- Walker, Alan (2000): Produktiver Umgang mit alternden Belegschaften – Beispiele für erfolgreiche Lösungsansätze, Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen, Dublin
- WKÖ (2005): Ältere ArbeitnehmerInnen – „Das Herzstück im Unternehmen“. Argumente für das Arbeitsmarktpotenzial der Zukunft, Wirtschaftskammer Österreich, Abteilung für Sozialpolitik und Gesundheit