

Jörg Knackstedt / Continental AG

## Das Beschäftigungspotenzial Älterer – Vorbereitung der Betriebe auf eine zu- nehmende Anzahl älterer Mitarbeiter<sup>1</sup>

**D**ieser Aufsatz beruht auf den Ergebnissen einer Projektgruppe der Continental AG, die sich mit den Auswirkungen der demografischen Veränderungen in den Betrieben befasst und hierzu ein ganzheitliches Maßnahmenpaket entwickelt hat. Ziel ist es, Betriebe und Beschäftigte auf diese zukünftigen Herausforderungen vorzubereiten.

### A. Ausgangssituation

**D**ie allgemeine demografische Entwicklung in unserer Gesellschaft wird sich zwangsläufig auch in den produzierenden Betrieben widerspiegeln. Zum einen wird es an Fachkräften mangeln, was uns auf den Feldern Rekrutierung, Bindung, Personalentwicklung und Ausbildung fordern wird. Andererseits werden die Heraufsetzung des Rentenzugangsalters, Absenkungen des Versorgungsgrades und der gleichzeitige Fortfall der Gestaltungsoptionen für Vorruhestandsregelungen eine längere Lebensarbeitszeit erfordern. Wir sind bei unserem unternehmerischen Ansatz davon ausgegangen, dass sich diese Rahmenbedingungen nicht verändern werden – schon gar nicht durch gesetzliche Veränderungen, da diese sowohl haushaltspolitisch als auch volkswirtschaftlich unverantwortlich erscheinen.

In den kommenden 10 Jahren wird sich der Anteil der Altersgruppe ab Lebensalter 55 in der Gruppe unserer gewerblichen Mitarbeiter fast verdreifachen. Damit wird eine Steigerung der altersbedingten Fehlzeiten für die Gruppe älterer Arbeitnehmer in diesem Altersfenster einher gehen, da empirische Untersuchungen belegen, dass die Krankheitsquote mit zunehmendem Alter steigt. Gleichzeitig müssen wir davon ausgehen, dass bei unveränderten Arbeitsbedingungen mit einer etwas eingeschränkten Arbeitseffizienz zu rechnen ist, wobei sich die Effizienzverluste in den

---

<sup>1</sup> Anm.: Der Mitarbeiterbegriff ist geschlechtsneutral und gilt sowohl für männliche als auch weibliche Beschäftigte.

Jahren zwischen dem 55. und 60. Lebensjahr noch eher gering, in den späteren Lebensjahren hingegen deutlicher zeigen werden.

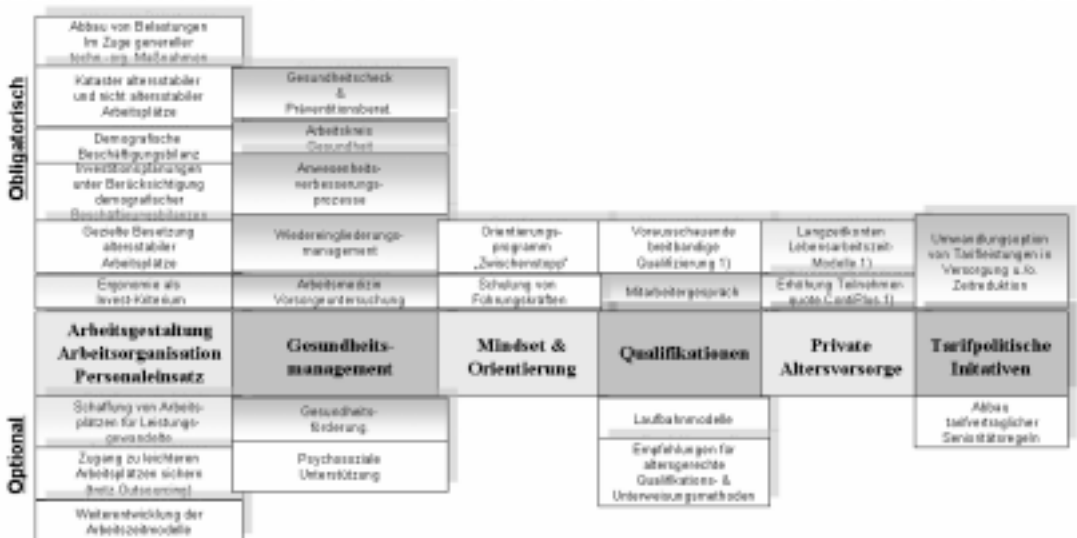
Die Thematik wird in unserem Unternehmen jedoch nicht nur aus ökonomischen Gründen aufgegriffen. Wir sehen dies vielmehr auch als Beispiel gelebter sozialer Verantwortung gegenüber unseren Mitarbeitern. Wir sehen uns in der Pflicht, auf die veränderten/verlängerten Arbeitsbiografien in den kommenden Jahren hinzuweisen und bei der Gestaltung der betrieblichen Arbeitswelt einerseits und der Initiierung eigenverantwortlicher Maßnahmen durch die Arbeitnehmer auf den Feldern berufliche Qualifizierung und gesundheitsgerechtem Verhaltens andererseits tätig zu werden.

Bei den im Nachfolgenden beschriebenen Maßnahmen handelt es sich nicht durchweg um neue Vorgehensweisen, vielfach sind dies bereits praktizierte Methoden innerhalb unseres Konzerns oder anderer Unternehmen, die wir für geeignet und ausbaufähig erachten.

Um die einzelnen Punkte zu beschreiben, nutzen wir strukturierte Kurzbeschreibungen, die für einige Punkte hier als Beispiel eingefügt sind.

Abbildung 1

**Mosaik der obligatorischen und optionalen Handlungsfelder**



## B. Maßnahmen und Vorgehensweisen

### I. Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung

Unser gesamtes Programm ist darauf gerichtet, die Mitarbeiter in unseren Betrieben über weite Strecken des Arbeitslebens an unseren Arbeitsplätzen arbeitsfähig zu halten. Das erfordert, dass die Mitarbeiter mit den Veränderungen der Arbeitswelt Schritt halten müssen. Wir werden nicht in der Lage sein, spezielle alternsgerechte Arbeitszonen zu schaffen, da wir im Rahmen unserer betrieblichen Organisation derartige Einsatzfelder üblicherweise nicht mehr haben. Umso mehr ist es deshalb erforderlich, bei der Gestaltung und Organisation der Fabriken darauf zu achten, sowohl die langfristige Einsetzbarkeit unserer Mitarbeiter zu erhalten als auch die von den Arbeitsplätzen ausgehenden Belastungen gering zu halten.

#### 1. Arbeitsplatzkataster und Arbeitsplatzportfolio

Es wird ein Kataster aller Produktionsarbeitsplätze (sämtliche Arbeitsplätze in Produktion, Labor und Technik) mit der Bewertung der Alternsstabilität auf der Basis einer Belastungs-/ Beanspruchungsanalyse erstellt.

„Alternsgerecht“ sind Arbeitsplätze, die bis zur Regelaltersgrenze 65 ausgeübt werden können. Demgegenüber stehen die so genannten „nicht alternsgerechten Arbeitsplätze“, die mit hohen Belastungen/Beanspruchungen, besonders im physiologischen Bereich einhergehen. Diese Arbeitsplätze gilt es durch geeignete Maßnahmen in einen alternsgerechten Zustand zu versetzen.

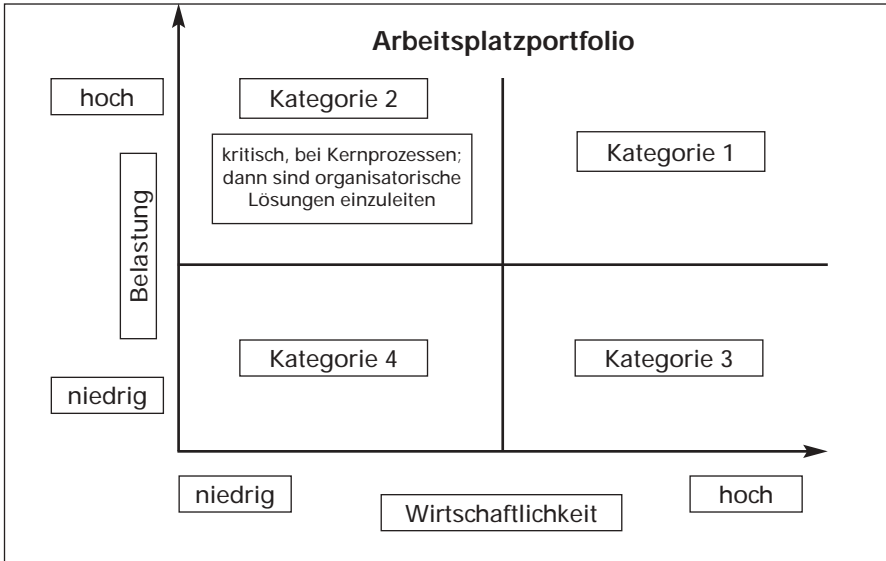
Wir sind uns darüber einig, dass derartige Maßnahmen nicht ad hoc durchgeführt werden können, sondern sukzessive im Rahmen von Investitionsmaßnahmen/Anlagerevisionen usw. realisiert werden müssen.

Das Prinzip haben wir im nachstehenden Arbeitsplatzportfolio in Abbildung 2 grafisch dargestellt.

Unseres Erachtens sind die Felder (Kategorien) 1 und 2 mit Vordringlichkeit umzusetzen. Sofern sich in der Kategorie 2 technische Lösungen nicht realisieren lassen oder nicht finanzierbar sind, muss durch geeignete organisatorische Maßnahmen (Einsatzplanung) präventiv reagiert werden.

Solche organisatorischen Maßnahmen sollen dazu beitragen, die besonderen Belastungen, die technisch nicht oder nur mit unverhältnismäßigem Aufwand behoben werden können, durch zeitliche Beschrän-

Abbildung 2



kungen in der Intensität zu mildern. Dies ist am ehesten durch eine entsprechende Steuerung im Personaleinsatz sicherzustellen.

Denkbar sind hier beispielhaft: Kombinationsarbeitsplätze, bei denen verschiedene Arbeitsinhalte zusammengeführt werden, damit ein Wechsel in der Belastung ermöglicht bzw. vom Prozess vorgegeben wird. Auch die Rotation zwischen verschiedenen Arbeitsbereichen ist eine geeignete Maßnahme. Hierbei wechselt das Personal nach einem festgelegten Schema zwischen verschiedenen Arbeitsplätzen. Durch die Einrichtung von so genannten Team- oder Gruppenarbeitsbereichen können derartige Arbeitsplatzwechsel von vornherein mit in die Organisationsstruktur eingebaut werden. Dieses Arbeitsmodell hat darüber hinaus den Vorteil, dass die Flexibilität und damit auch die Lernfähigkeit der Gruppenmitglieder gefördert werden. Durch die Kombination von Arbeitsplätzen höherer Belastung mit solchen von geringerer Belastung, kann besonders bei außergewöhnlich hohen Belastungen präventiv reagiert werden, wenn eine technische Veränderung dieser Arbeitsplätze nicht möglich ist.

Des Weiteren ist sicherzustellen, dass die in den Arbeitssystemen vom Industrial Engineering vorgegebenen Erholzeiten nicht für Pausen,

sondern tatsächlich für die zwischen den Arbeitszyklen festgelegten Erholungsphasen genutzt werden.

Anstatt der Zahlung von Erschwerniszulagen sind diese durch Erholzeiten zu ersetzen. Dieser Ansatz scheint revolutionär, ist er allerdings nicht, da wir derartige Erschwerniszulagen nur noch in sehr geringem Umfange auf besonderen Arbeitsplätzen gewähren.

## 2. Berücksichtigung von ergonomischen Anforderungen bei Neuinvestitionen

Schon in der Planungsphase von Investitionen sind die ergonomischen und altersgerechten Aspekte zwingend zu prüfen. Dies ist bei Continental seit mehreren Jahren verbindlich vorgeschrieben. Die Fachstellen Arbeitsmedizin, Arbeitssicherheit und Industriehygiene sind in die Planung und das Genehmigungsverfahren einzubeziehen. Dies gilt bei der Beschaffung von technischen Anlagen, Planung von Arbeitsplätzen und Arbeitsabläufen sowie der Planung von Neu-, Um- und Erweiterungsbauten. Dadurch werden technische Fehlinvestitionen, die vielfach nur mit unverhältnismäßigem Aufwand nachträglich korrigiert werden können, vermieden.

Mit dieser Veränderung im Investgenehmigungsverfahren werden auch die vorgeschriebenen Beratungen und technischen Abnahmen vor in Betriebnahme zusätzlich unterstützt (§ 90 BetrVG).

## 3. Steuerung des Personaleinsatzes

Dem Personaleinsatz kommt in der Zukunft eine zunehmende Bedeutung zu. Dies gilt mit Blick auf die Erhaltung der Flexibilität und der Lernfähigkeit ebenso, wie auch mit Blick auf die Reduktion von Belastungsintensitäten und einseitigen Belastungen.

Ein besonderes Augenmerk müssen wir auf den Einsatz älterer Mitarbeiter und auf die Besetzung altersstabiler Arbeitsplätze richten. Hier muss der Grundsatz des Vorrangs „geeigneter Mitarbeiter mit altersbedingten Einschränkungen vor Mitarbeitern ohne Einschränkungen oder externer Einstellungen“ gelten. Einem Fachbereich müssen auch überschaubare notwendige Qualifizierungen und/oder Einarbeitungen zugemutet werden, um älteren Mitarbeitern den Zugang zu diesen Arbeitsplätzen zu ermöglichen. Die Epoche des „subventionierten Verschiebens“ von Senioritätsproblemen ist endgültig zu Ende.

#### 4. Weiterentwicklung unserer Arbeitszeitmodelle

Die Gestaltung der täglichen und wöchentlichen Arbeitszeit hat einen großen Einfluss auf die Belastungen. Die Arbeitszeitmodelle müssen zukünftig stärker als bisher die fortgeschrittene Lebensaltersphasen mit berücksichtigen. Dies ist vor dem Hintergrund der in den Betrieben notwendigen Schichtarbeit schwierig, aber nicht ausgeschlossen.

Wenngleich aus medizinischer Sicht „Alter“ nicht zwangsläufig den Einsatz im Schichtbetrieb ausschließt, darf damit aber nicht die zusätzliche Belastung außer Acht gelassen werden. Wir müssen davon ausgehen, dass die Schichtarbeit, speziell der Nachtschichteinsatz in den Altersgruppen ab 55 Jahre, insbesondere ab 60 Jahre, zu Personaleinsatzproblemen führen wird.

In diesem Zusammenhang ist auf den verstärkten Einsatz von Langzeitkonten zu achten, um hieraus im Alter die entsprechenden Teilzeit- oder Blockmodelle zu gestalten bzw. aufzubauen.

Hierdurch können die Auswirkungen durch die Heraufsetzung des Rentenalters abgemildert werden.

Der Bereich Personal hat hierzu entsprechende Arbeitszeitmodelle/ Schichtmodelle zu entwickeln und in die betriebliche Diskussion zu bringen. Denkbar sind beispielsweise:

- alternative Schichtmodelle, die es einzelnen älteren Mitarbeitern ermöglichen, lediglich in der Früh- und Spätschicht zu arbeiten
- Gruppenwechsel zwischen Teams, sodass ältere Mitarbeiter nicht in die Nachtschicht der eigenen, sondern in die Früh- oder Spätschicht einer Nachbargruppe wechseln
- Neueintretende Mitarbeiter könnten grundsätzlich während der ersten Jahre ausschließlich in der Nachtschicht eingesetzt werden (Dauernachtschicht)
- Nachtschichten werden mit Leiharbeitskräften besetzt. Die älteren Mitarbeiter wechseln zwischen Spät- und Frühschicht
- Nutzung der Lebensarbeitszeitkonten, um nachtschichtfreie Einsätze von älteren Mitarbeitern zu ermöglichen (in der Nachtschichtwoche hat der Mitarbeiter arbeitsfrei zu Lasten des Lebensarbeitszeitkontos)
- Teilzeitverträge sowie Verblockungen der Altersfreizeiten zu ermöglichen, um zu entsprechenden zeitlich erweiterten Ruhephasen zu gelangen.

## II. Gesundheitsmanagement

### 1. Fehlzeiten und Krankheiten im Alter

Altern ist nicht an das Vorhandensein von Krankheiten gebunden. Jedoch bilden zusätzlich auftretende Erkrankungen eine weitere Ursachequelle für Altersphänomene.

Der Krankheitsstand ist von vielen Variablen abhängig. Epidemiologische Untersuchungen weisen jedoch eine eindeutige Abhängigkeit des Krankenstandes vom Alter nach. So findet sich ab dem 40. Lebensjahr eine kontinuierliche leichte, ab dem 50. Lebensjahr eine deutliche Steigerung des Krankenstandes bis zum ca. 2 ½-fachen der Zeit vor dem 40. Lebensjahr. Bezüglich der Krankheitshäufigkeit und -dauer finden sich ebenfalls deutliche Altersabhängigkeiten. Die Krankheitshäufigkeit im Sinne von Kurzkrankheiten ist bei den Gruppen der jungen Menschen etwa doppelt so hoch wie bei den älteren. Entgegen dem nehmen in den höheren Altersgruppen Langzeiterkrankungen überproportional zu. Statistisch bedeutet das gegenüber dem Kollektiv der jungen Leute um 20 Jahre eine Verfünffachung der Krankheitsdauer von 5 auf 25 Tage pro Fall. Das zeigt, dass sich Krankheiten im fortgeschrittenen Erwerbsalter schwerwiegender auswirken als im jungen Erwachsenenalter. Mitbeeinflusst wird dies durch die im höheren Alter häufig anzutreffende „Multimorbidität“, dem Zusammentreffen mehrerer Krankheiten.

Ausfallzeiten bedingt durch muskulo-skelettale Erkrankungen steigern sich beim 60- bis 65-Jährigen um mehr als den Faktor 10 im Vergleich zum 20-Jährigen. Sie machen zusammen mit den Herzkreislaufkrankungen knapp 50 Prozent der Arbeitsunfähigkeitstage in dieser Altersgruppe aus. Bemerkenswert ist auch ein kontinuierlicher Anstieg der Ausfallzeiten durch psychische Erkrankungen.

### 2. Präventives Gesundheitsmanagement

Das Gesundheitsmanagement ist eine zielgerichtete Integration des Aspektes Gesundheit in die Geschäftsprozesse, mit dem Ziel, die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu erhalten und zu fördern. Dies sichert die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter und somit die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Die Integration der Gesundheit der Mitarbeiter wird damit zu einem strategischen Faktor im unternehmerischen Gesamtkonzept. Dabei müssen die verschiedenen Interessen der beteiligten Parteien,

wie zum Beispiel der arbeitsmedizinischen Dienste, der Krankenkassen und anderer, dem Unternehmensziel zu- bzw. untergeordnet werden. Dies erfordert auf Werksebene einen Arbeitskreis Gesundheit. Dieser berät die zuständige Werks- oder Geschäftsleitung in Fragen der Gesundheitsförderung im Betrieb. Dem Arbeitskreis können im Auftrage der Werks- oder Geschäftsleitung Aufgaben übertragen werden.

Die Entscheidungen über die Durchführung von betrieblichen Maßnahmen zum Gesundheitsschutz oder zur Gesundheitsförderung sind der Werks- oder Geschäftsleitung vorbehalten.

### 3. Gesundheits-Check

Während die arbeitsmedizinische Vorsorgeuntersuchung die Gesundheit des Mitarbeiters in Beziehung zu den Belastungen an gefährdenden Arbeitsplätzen setzt und somit nur einem begrenzten Kreis von Mitarbeitern zur Verfügung steht, so dient der Gesundheits-Check einem vollkommen anderen Ziel. Die Gesundheit ist von genetischen, in starkem Maße aber auch von verhaltensbedingten, wie auch arbeitsbelastungsbedingten Risiken abhängig. Der Gesundheits-Check soll möglichst durch den Betriebsarzt stattfinden, der den Mitarbeiter und die Arbeitsbedingungen, denen er am Arbeitsplatz ausgesetzt ist, kennt und beide in ein Verhältnis setzen kann.

Die regelmäßige 3-jährige Untersuchung zielt darauf ab, einen Gesamtgesundheitsstatus des Mitarbeiters zu erheben, in dem auch verhaltensbedingte Risiken, wie Bewegungsmangel, Rauchen, Alkoholkonsum und Ernährungsgewohnheiten betrachtet werden. Die Untersuchung als solche stellt mit einfachen physiologischen Messungen, wie Blutdruck, Körpergewicht, BMI sowie mit medizinischen Laborparametern, wie Blutfette sowie Blutzucker, Harnsäure ein gesamtheitliches Risikoprofil fest. Arbeitsplatzbedingte Risiken, wie ungünstige Körperhaltung oder einseitige Belastungen, werden ebenfalls in die Gesamtbewertung mit einbezogen. Aus der Summe dieser physiologischen Risiken stellt der Arzt eine Prognose hinsichtlich der längerfristigen Ausübbarkeit des Arbeitsplatzes, so dass der Mitarbeiter am Ende der Untersuchung eine konkrete Prognose hinsichtlich seiner gesundheitlichen Eignung und Befähigung, den Arbeitsplatz weiter auszuüben, mitbekommt. Gegebenenfalls wird er auf besondere aus verhaltens- oder genetischen Bedingungen erwachsende Risiken hin-



gewiesen und beraten, auf welche Weise er am besten mit diesen Risiken umgeht, um der Entstehung von Krankheiten, die seine Beschäftigungsfähigkeit einschränken würden, vorzubeugen.

Ziel der Untersuchung ist, die Faktoren der individuellen Gesundheit in Beziehung zu den Belastungen des Arbeitsplatzes zu setzen und dem Mitarbeiter die Möglichkeit zu bieten, eigenverantwortlich mit diesen Risiken und den daraus entstehenden Konsequenzen umzugehen. Führendes Ziel ist die Erhaltung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit am eigenen Arbeitsplatz. Nötigenfalls können frühzeitig zusätzliche betriebliche Vorsorgemaßnahmen getroffen werden, wenn die individuellen Risiken außerhalb der eigenen Beeinflussbarkeit liegen.

#### 4. Konsequente Durchführung von Anwesenheitsverbesserungsprozessen

Als Ziel eines systematischen Vorgehens zur Senkung von krankheitsbedingten Fehlzeiten sind in den Standorten Anwesenheits-Verbesserungs-Prozesse (AVP) eingeführt worden. Kernstück dieser Prozesse ist das Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, in dem unter anderem das Augenmerk auf das Erkennen von Fehlzeitenursachen, die gegebenenfalls auf den Arbeitsplatz oder dessen Umfeld zurückzuführen sind, gerichtet ist.

Durch die jeweilige Führungskraft ist sicherzustellen, dass diese Personalgespräche geführt werden, den Hinweisen auf mögliche Ursachen im Arbeitsumfeld konsequent nachgegangen wird und geeignete Maßnahmen eingeleitet werden.

Ziel muss es sein, frühzeitig auf Signale zu reagieren, die auf Fehl- oder Überbelastungen hinweisen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass Maßnahmen keinesfalls allein im technisch-organisatorischen Bereich des Arbeitsplatzes liegen müssen. Vielmehr sind auch über Änderungen des Personaleinsatzes (zum Beispiel Job Rotation, Versetzungen innerhalb von Teams oder Ähnlichem) Verbesserungen, auch mit nachhaltigem Effekt, zu erzielen.

Mit diesem konsequenten Vorgehen ist zudem sichergestellt, dass vorgetragene betriebliche Ursachen unverzüglich auf ihre Relevanz überprüft werden können.

## 5. Wiedereingliederung Langzeitkranker sowie systematischer Umgang mit Leistungsgeminderten und –gewandelten (Disability Management)

Das betriebliche Eingliederungsmanagement ist im Sozialgesetzbuch (SGB) IX § 84 II geregelt und gilt für alle Beschäftigten eines Betriebes, also nicht nur für Schwerbehinderte.

Durch diese gesetzliche Regelung soll für Beschäftigte, die innerhalb eines Jahres länger als 6 Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig sind, rechtzeitig eine Wiedereingliederung in den Betrieb eingeleitet werden. Beteiligte sind Arbeitgeber, der Betriebsrat und der Arbeitnehmer, bei Schwerbehinderten auch deren Interessenvertretung und das Integrationsamt.

Die Wiedereingliederung hat nach § 84 II SGB IX Vorrang vor einer arbeitgeberseitigen Kündigung des Arbeitsverhältnisses, gegebenenfalls auch über Inanspruchnahme finanzieller Hilfen für die Arbeitsplatzgestaltung durch das Integrationsamt. Sofern der Betroffene die Wiedereingliederung ablehnt, ist die Krankenkasse berechtigt, die Krankengeldzahlung einzustellen.

Im Rahmen des Wiedereingliederungsprozesses (zum Beispiel nach Hamburger Modell), der bei arbeitsunfähig erkrankten Mitarbeitern oft stufenweise erfolgt, zahlt die Krankenkasse das Krankengeld und das Integrationsamt die eventuell erforderlichen Investitionen für die leidensgerechte Gestaltung des Arbeitsplatzes.

Rehabilitationseinrichtungen in Deutschland bieten Services wie die Erstellung eines Leistungsprofils an, das mit dem betrieblichen Anforderungsprofil des Arbeitsplatzes abgeglichen werden kann und verbindet dies mit zielgerichteter Rehabilitation des leistungseingeschränkten Mitarbeiters.

## 6. Gesundheitsförderungsmaßnahmen in Zusammenarbeit mit den Krankenkassen und werksärztlichem Dienst

Das Prinzip „Fördern der Gesundheit durch Gestaltung von Ressourcen und Potenzialen“ muss das klassische Prinzip im Arbeitsschutz „Verhüten, Vermeiden, Verändern“ ergänzen, weil beide zentral für das Grundverständnis und die Qualität für Arbeit zu betrachten sind.

Betriebliche Gesundheitsförderung beginnt mit der Betrachtung des Gesundheitszustandes der Beschäftigten. Die Eigenverantwortlichkeit aller

muss gestärkt werden. Die Arbeitsbedingungen müssen präventionsorientiert weiterentwickelt werden, und Gesundheitsförderung muss im Sinne eines Prozesses statt punktueller Lösungen gestaltet werden. Gesundheit muss für alle – Mitarbeiter und Führungskräfte – als ein langfristiger Lernprozess begriffen werden – kein bunter Aktionismus.

### III. Qualifizierung

#### 1. Vorausschauende, breitbandige Qualifizierung

Ein zentrales Element unseres Gesamtkonzeptes stellt der Bereich der Personalentwicklung einschließlich Training dar. Ziel ist die Arbeitsfähigkeit unserer Mitarbeiter sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens (Employability) über gezielte Personalentwicklungs- und Qualifizierungsmaßnahmen zu fördern. Hierbei wenden wir die Regelungen aus dem Qualifizierungstarifvertrag der chemischen Industrie an. Hierzu gehört auch die konsequente Nutzung des Cost Sharings. Die wichtigsten Elemente dieses Programms sind folgende:

- Systematisierung der Einarbeitungsprozesse
- Entwicklung von Laufbahnmodellen für gewerbliche Mitarbeiter zur beruflichen Weiterqualifizierung mit staatlich anerkannten Zertifizierungen
- Jährliche Mitarbeitergespräche zum Zwecke der Standortbestimmung und zukünftigen Orientierung
- Vorausschauende Qualifizierungsmaßnahmen unter Anwendung des Grundsatzes des Cost Sharings.

Die fortschreitenden organisatorischen und technischen Veränderungen in unseren Betrieben machen diese systematische Personalentwicklung für die Gruppe unserer gewerblichen Mitarbeiter notwendig. Mit diesem Konzept haben wir uns bemüht neue Formen und Möglichkeiten altersgerechter Positionswechsel vorzubereiten. Wir müssen gerade den heute 40- bis 50-jährigen Mitarbeiter auf die technischen, organisatorischen Veränderungen und auf den Erhalt der für Versetzungen erforderlichen Grundqualifikationen vorbereiten.

Durch ein neues Angebot soll ab 2007 die Eigeninitiative in der berufsbegleitenden Fortbildung in der Freizeit gefördert werden.

## 2. Altersgerechte Qualifizierungsmethoden

Die Qualifizierung und das Lernen als einen lebenslangen Prozess zu verstehen und auch individuell umzusetzen ist zurzeit eher noch die Ausnahme. Wir müssen dieser Realität bei der Durchführung betrieblicher Qualifizierung, speziell im Produktionsbereich, Rechnung tragen. Hierbei kommt es insbesondere auch auf die Unterweisungsmethodik an. Hierzu haben wir einige Grundsätze zusammengetragen. Diese werden feste Bestandteile unserer „train-the-trainer“-Programme. Aber auch unsere Führungstrainings werden um die demografischen Gesichtspunkte ergänzt, wobei diese Erweiterung schon lange notwendig war, werden hierin doch auch Aspekte angesprochen, die für das Führen von Mitarbeitern von elementarer Bedeutung sind.

## 3. Förderung des präventiven Handelns

Von zentraler Bedeutung für die Wirksamkeit all unserer Bemühungen wird sein, dass frühzeitig Handlungsnotwendigkeiten erkannt werden und dann auch zu den erforderlichen Veränderungen führen. Mit der demografischen Beschäftigungsbilanz wollen wir in einer Projektion der Altersstruktur die individuellen Handlungsbedarfe frühzeitig erkennen. Wir verzichten bei dieser Betrachtung ausdrücklich auf eine Simulation verschiedenster Organisationsszenarien im Betrieb. Diese sind strategischen, aber auch kurzfristigen Entscheidungen unterworfen und würden eine derartige Projektion nur verkomplizieren. Ausgangsbasis ist der zu einem lokal festzulegende Zeitpunkt im Kalenderjahr bestehende Personalbestand im Produktionsbereich. Hieraus wird die Altersstruktur und ihre Verteilung ermittelt. Hierfür stehen Standardprogramme zur Verfügung.

Diese Altersstruktur wird in einem zweiten Schritt um 5 Jahre in die Zukunft projiziert.

Die vorliegende Datei dient für den weiteren Prozess als Arbeitsgrundlage. Personalleitung, Produktionsleitung und betriebsärztlicher Dienst nehmen dann eine individuelle Bestandsaufnahme vor. Hierbei wird geprüft, inwieweit die individuell besetzten Arbeitsplätze altersstabil sind. Hierzu kann auf die Information aus dem Arbeitsplatzkataster zurückgegriffen werden. Sofern die Arbeitsplätze nicht altersstabil sind, besteht Handlungsbedarf. Im Weiteren sind dann individuelle Lösungsansätze zu entwickeln. Diese können technischer oder organisatorischer Natur sein.

Daneben müssen wir aber auch unsere Mitarbeiter auf die Verlängerung der individuellen Lebensarbeitszeit vorbereiten. Dies gilt insbesondere für die kommenden 10 Jahre, da wir hier auf eine Generationengruppe treffen, die mit einer anderen Lebensplanung in die Berufslaufbahn eingestiegen ist und in der Verlängerung der Lebensarbeitszeit eine ungerechte Belastung sieht. Wir müssen unsere Mitarbeiter rechtzeitig und aktiv auf diese Veränderungen ansprechen, um ihnen die Vielfalt der präventiven Handlungsfelder aufzuzeigen und sie zum eigenverantwortlichen Handeln zu motivieren. Diesem Ziel soll das Orientierungsprogramm „Zwischenstopp“ dienen. Hiermit werden die Mitarbeiter anlässlich ihres 50. Geburtstags angesprochen. Das Orientierungsprogramm stellt eine Kombination aus Personalgespräch, arbeitsmedizinischem Beratungsgespräch und einem Reflexionsworkshop dar. Führungskraft, Betriebsarzt und Krankenkasse werden hier zusammenwirken, um den Mitarbeitern die Gelegenheit zu geben, eine persönliche Standortbestimmung vorzunehmen und daraus unter fachkundiger Moderation individuelle präventive Maßnahmen abzuleiten. Auch bei diesem Programm geht es um das Bewusstmachen der Eigenverantwortung des Mitarbeiters und um methodisches und strukturiertes Coachen von Eigeninitiativen.

#### **IV. Betriebliche Altersvorsorge**

##### **1. Langzeitkonten**

Die tarifvertragliche Regelung zur Schaffung von Langzeitkonten wurde von der Personalleitung der ContiTech seinerzeit gemeinsam mit der IG BCE maßgeblich forciert. Wir haben in großen Bereichen des Konzerns diese Regelung umgesetzt. Gemeinsam mit den Betriebsräten müssen wir jedoch die Nutzung der Langzeitkonten stärker propagieren. Wir werden auf breiter Front für eine stärkere Nutzung der Langzeitkonten werben, um eine noch stärkere Durchdringung zu erzielen.

##### **2. Förderung der betrieblichen Altersvorsorge (ContiPlus)**

Durch intensive Information und Beratung ist es uns gelungen, die Teilnehmerquote an der betrieblichen (vom Mitarbeiter finanzierten) Altersvorsorge deutlich zu erhöhen. Der Zielwert ist aber noch nicht erreicht. Hier werden wir stark weiter werben.

Wir forcieren die Nutzung der betrieblichen Altersversorgung durch unsere Arbeitskostenprogramme. Hier werden an den deutschen Standorten als Gegenleistung zur Arbeitszeiterweiterung und sonstigen Kostensenkungsmaßnahmen Zuschüsse bis zu einer Tariflohnstunde pro Woche zu Gunsten der betrieblichen Altersversorgung vereinbart. Ziel ist es, bis Ende 2007 eine weitgehende Flächendeckung in Deutschland erreicht zu haben.

## C. Schlusswort

Wie man aus diesem Beitrag ersehen kann, haben wir uns um einen ganzheitlichen Ansatz bemüht, um die demografische Herausforderung erfolgreich zu meistern und dabei unserer ökonomischen Zielsetzung und unserer sozialen Verantwortung unseren Mitarbeitern gegenüber gleichermaßen gerecht zu werden. An einigen der hier aufgeführten Punkte sind wir schon sehr weit fortgeschritten, an anderen wiederum stecken wir noch in den Kinderschuhen. Von wachsender Bedeutung wird es sein, unsere oft jungen betrieblichen Führungskräfte zu sensibilisieren und das Alter vom Stigma zu befreien. Denn Altern ist ein natürlicher, sich ganz allmählich biologisch, psychisch und sozial vollziehender Prozess. Mit steigendem Alter reduzieren sich zwar die körperlichen Leistungsreserven, die psychischen Leistungskapazitäten bleiben hingegen auf stabilem Niveau – und geistige und soziale Kompetenzen entwickeln sich sogar weiter.

Zeitpunkt und Geschwindigkeit des Alterns werden erheblich von der individuellen Lebensgeschichte und dem Lebensstil mitbestimmt. So können die Lebens- und die Arbeitsbedingungen das Alter beschleunigen oder im Idealfall auch verzögern.

Dieser Kompetenzverschiebung müssen wir uns bewusst sein und uns endlich von der Defizittheorie lösen. Nur wenn uns das gelingt, werden wir in der Lage sein umzudenken und intelligente Lösungen zu finden.

Kompetenter Ansprechpartner für diese Themen und Verantwortlicher für das Projekt ist Herr Holmer Struck, Divisionspersonalleiter im Bereich ContiTech.