

## **Gesünder arbeiten bis zur Rente – Beispiele guter Praxis aus NRW**

Dr. Gottfried Richenhagen  
richenhagen@mwa.nrw.de

Um auf neue Märkte zu gelangen oder auf bestehenden wettbewerbsfähig zu bleiben, richten Unternehmen ihre Strategien, Strukturen und Abläufe auf zu erwartende Entwicklungen aus. Die hierzu notwendige Basis – kompetentes Personal mit guter Unternehmensbindung, dessen Kompetenzen auf dem neuesten Stand gehalten werden – gewinnt vor dem Hintergrund des demografischen Wandels eine neue Qualität. Das Ministerium für Wirtschaft und Arbeit in NRW unterstützt die Betriebe bei dieser Aufgabe.

### **Stichworte**

- demografischer Wandel
- zukunftsorientierte Personalpolitik
- NRW-Initiativen arbid/GiGA
- Best-Practice-Beispiele

Der demografische erfordert ein Umdenken in Deutschland, wie es in anderen Ländern, zum Beispiel Dänemark, der Schweiz, den USA oder Japan, teilweise bereits stattgefunden hat. Um angesichts der demografischen Entwicklung ein qualifiziertes Arbeitskräfteangebot für die Wirtschaft zu sichern und gleichzeitig die Sozialkassen zu entlasten, ist eine nachhaltige Steigerung der Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitnehmer nötig. Bis 2010, so der Plan des Europäischen Rates, soll die Erwerbstätigenrate Älterer in der EU auf bis zu 50 Prozent gesteigert werden. Dies wären rund siebeneinhalb Millionen zusätzliche Beschäftigte in der Altersgruppe zwischen 55 und 64 Jahren. Zusätzlich soll das tatsächliche Eintrittsalter in den Ruhestand um durchschnittlich fünf Jahre gesteigert werden.

Um diese Ziele zu erreichen, sind Kurskorrekturen in der Sozial-, Tarif- und Beschäftigungspolitik, aber auch ein Umdenken auf betrieblicher Ebene erforderlich. Als wichtigste Elemente einer Reformstrategie und Ergebnis einer Untersuchung auf Länderebene benennt die OECD die Flexibilisierung des Übergangs vom Erwerbsleben in die Rente, die stärkere Produktivitätsausrichtung der Lohnstruktur, die Verbesserung der Weiterbildungsmöglichkeiten für Ältere sowie die Anpassung der Arbeitsorganisation an die Bedürfnisse älterer Mitarbeiter.

Während große Konzerne (zum Beispiel Karstadt, Daimler-Chrysler oder BMW) teilweise eigene Stäbe unterhalten, die sich mit den zu erwartenden Auswirkungen des demografischen Wandels auf Personalmanagement, Kundenstruktur und somit die generelle Ausrichtung des Unternehmens auseinandersetzen und entsprechende Strategien entwickeln, fehlen entsprechende Ansätze noch in weiten Teilen von Wirtschaft und Verwaltung. Der demografische Wandel ist ein schleichender Prozess. Überschattet vom Tagesgeschäft und einer Vielzahl aktueller Sorgen, gerade für kleine und mittlere Unternehmen, werden seine massiven Aus-

wirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe oft nicht ausreichend wahrgenommen. Was für den deutschen Arbeitsmarkt allgemein gilt, trifft KMUs somit zukünftig in verschärfter Form:

- Qualifizierte Bewerberinnen und Bewerber werden ein knappes Gut auf dem Arbeitsmarkt,
- nur profilierte Unternehmen bestehen im Kampf um die Köpfe,
- Innovation nach innen und außen wird zunehmend eine Sache der Älteren im Unternehmen sein,
- ungesunde Arbeitsplätze von heute müssen morgen teuer bezahlt werden und
- am Ende der Wertschöpfungskette werden immer öfter ältere Kunden stehen.

Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen sich die Betriebe aber jetzt und sofort den Herausforderungen des demografischen Wandels stellen und entsprechende Ansätze in der Arbeits- und Personalpolitik entwickeln. Zu einer zukunftsorientierten Personalpolitik gehören zum Beispiel

- eine gesunde Altersstruktur im Unternehmen, also ein ausgewogenes Verhältnis aller Altersgruppen,
- die Förderung von „jobFitness“ und „jobKompetenz“ bis zur Rente,
- die Rekrutierung bislang unerschlossener Personengruppen sowie
- die Vermeidung übermäßiger Fluktuation.

Zu erreichen sind diese Ziele unter anderem durch

- gesunde und leistungsfördernde Arbeitsbedingungen für alle Altersgruppen,
- langfristige persönliche Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen,
- Wertschätzung auch für ältere Mitarbeiter,
- Weiterbildungsmöglichkeiten für alle Altersgruppen und
- ein positives Betriebsklima.

Gefragt sind operative genauso wie strategische Maßnahmen – mit dem Bewusstsein, dass die Jungen von heute die Älteren von morgen sein werden. Besonders KMUs fühlen sich durch diese Herausforderung allerdings oft. Sie benötigen externe Unterstützung.

Die Sozialpartner sowie das Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes Nordrhein-Westfalen haben darauf reagiert. Vor dem Hintergrund, dass die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und der Erhalt von Arbeitsplätzen ein gemeinsames Anliegen sind, gründeten sie die Initiative „arbid – Arbeit und Innovation im demografischen Wandel“. arbid will die Unternehmen bei der Bewältigung der Folgen des demografischen Wandels unterstützen und zur Gestaltung alternsgerechter Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen beitragen. Die Initiative geht davon aus, dass es für diese Ziele eine Schnittmenge gemeinsamer Interessen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern gibt und erwartet, dass die Kooperation von Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften die erforderlichen Umgestaltungen erleichtert und beschleunigt. arbid will erreichen, dass

- möglichst viele Unternehmen Chancen und Risiken des demografischen Wandels erkennen,
- kompetente Ansprechpartner für die Unternehmen in Verbänden, Gewerkschaften sowie Bildungs- und Beratungseinrichtungen des Landes bereit stehen sowie
- Beispiele guter Praxis, intelligente Strategien und bewährte Methoden bekannt werden

und Verbreitung finden.

Um diese Ziele zu erreichen, wollen die Partner der Initiative

- gemeinsame Positionen zu entscheidenden Handlungsfeldern erarbeiten,
- den Dialog zwischen Unternehmen, Verbänden und Wissenschaft fördern,
- innerhalb und außerhalb ihrer Organisationen Multiplikatoren gewinnen sowie
- durch gezielte Öffentlichkeitsarbeit Denkanstöße leisten und Leitbilder verbreiten.

Auch die Gemeinschaftsinitiative Gesünder Arbeiten e. V. hat das Thema des demografischen Wandels frühzeitig aufgegriffen. Die Initiative wurde Anfang 2001 auf Initiative des nordrhein-westfälischen Wirtschafts- und Arbeitsministers Harald Schartau als Kooperation von Unternehmen, Sozialpartnern, Berufsgenossenschaften, Krankenkassen und der Landesregierung gegründet, um ein modernes Verständnis von Arbeits- und Gesundheitsschutz in der Öffentlichkeit zu fördern und in den Betrieben des Landes umzusetzen. Sie will in diesem Zusammenhang vor allem deutlich machen: Gesunde und motivierte Belegschaften, die nicht unangemessen belastet und beansprucht werden, stellen auch unter den Bedingungen einer alternden Gesellschaft dauerhaft die Qualität von hochwertigen Produkten und Dienstleistungen sicher. Bereits im Herbst 2002 veröffentlichte die GiGA einen Leitfaden „Länger Gesünder Arbeiten“ mit integriertem Quick-Check zu zukunftsorientierter Personalpolitik. Seit Herbst 2003 ist eine Broschüre mit Best-Practice-Beispielen aus NRW verfügbar, die altersstrukturelle Probleme und Lösungswege thematisiert. Dort finden sich Beispiele folgender Unternehmen:

- ABB Automation Products (APR) GmbH, Minden
- Brähler International Congress Service (ICS) AG, Königswinter
- Digitale Repro-Systeme (DRS) GmbH, Oberhausen
- Nanofocus AG, Oberhausen
- microTEC Gesellschaft für Mikrotechnologie mbH, Duisburg/Bad Dürkheim

In diesem Jahr hat die GiGA im Rahmen ihres Wettbewerbs „Best-Practice-Award – Gesünder Arbeiten in NRW“ erstmals einen Sonderpreis ausgeschrieben, der sich an alle Unternehmen und Verwaltungen richtet, die in besonderer Weise einen Beitrag leisten, ältere Beschäftigte sinnvoll in ihrem Arbeitsalltag zu unterstützen. Verliehen wurde der Sonderpreis unter dem Titel „Gesünder Arbeiten bis zur Rente“ am 4. Juni 2004 bei einem Festakt der Initiative im Bildungszentrum der AOK Rheinland in Grevenbroich. Minister Harald Schartau zeichnete gemeinsam mit den weiteren Vorstandsmitgliedern der GiGA gleich zwei Preisträger mit dem Award aus. Die Kooperation der Kölner Ford-Werke mit dem IQPR (Institut für Qualitätssicherung in Prävention und Rehabilitation an der Deutschen Sporthochschule in Köln) im Projekt FILM (Förderung der Integration Leistungsgewandelter Mitarbeiter) verbessert die Chancen zur Teilhabe am Arbeitsleben für Menschen mit erworbenen Behinderungen. Die Gelsenkirchener Werkstätten erhielten den Sonderpreis und zusätzlich einen Förderpreis von 2 000 Euro für ein Projekt, in dem für geistig behinderte Menschen der Übergang in das Rentendasein organisiert wird.

Wie sieht die ausgezeichnete Praxis aus? Die Gelsenkirchener Werkstätten, ursprünglich im Jahr 1965 von Müttern behinderter Kinder als Spiel- und Bastelgruppe initiiert, sind heute Therapieeinrichtung und Arbeitsplatz für mehrere hundert behinderte Menschen. Bereits 1999 richteten die Werkstätten eine Seniorengruppe für geistig Behinderte ein, in der Mitarbeiter auf das Rentendasein vorbereitet werden – lange bevor die Auswirkungen des demografischen Wandels wichtiges öffentliches Diskussionsthema wurden. In der Seniorengruppe erhalten die

Betroffenen leichte Arbeitsaufträge und erfahren losgelöst vom Produktionsdruck auch die Bestätigung, noch gebraucht zu werden. Der Tagesablauf der Beschäftigten beinhaltet vormittags leichte Arbeiten, die sich aus Aufträgen aus der Automobilindustrie ergeben.

Dass die Seniorengruppe mit ihrer Arbeit auch einen wirtschaftlichen Effekt erzielt, ist weniger ausschlaggebend als die soziale Komponente: Das Selbstwertgefühl der behinderten Menschen wird gefestigt, Kontakte werden gepflegt und eine sinnvolle Freizeitgestaltung ermöglicht. Die Menschen würden sonst im Altersheim landen, nennt Michael Volmar-Rehberg, in der Behindertenwerkstatt zuständig für berufliche Bildung und Öffentlichkeitsarbeit, die Alternative zur Seniorengruppe. Die besondere Problematik besteht darin, dass die behinderten Mitarbeiter gemäß gesetzlicher Sonderregelung bereits nach 20 Jahren Erwerbstätigkeit in den Ruhestand treten könnten. Doch da sie in vielen Fällen keine Familienangehörigen haben, die sich um sie kümmern könnten, bliebe ihnen nur der Weg ins Altersheim. In der Seniorengruppe bekommen die behinderten Mitarbeiter nicht nur Sinn stiftende Beschäftigung, sondern auch einen sozialen Halt. Die Bewertungskommission der GiGA erhielt bei ihrem Besuch in Gelsenkirchen einen unmittelbaren Eindruck der Effekte. Ein Mitarbeiter zum Beispiel kann sich nicht von seiner gewohnten Arbeitskleidung, dem Blaumann, trennen, ist in der bisherigen Form aber nicht mehr in der Produktion einsetzbar. In der Seniorengruppe kann er ohne Druck seiner bisherigen Tätigkeit weiter nachgehen und fühlt sich geborgen. „Viele Mitarbeiter haben den Wunsch, weiter zu arbeiten. Wir wollen ihnen ein Gleiten in den Ruhestand ermöglichen“, erläutert Bernd Heußner, gemeinsam mit Ernst-Theodor Behrendt Geschäftsführer der Gelsenkirchener Werkstätten, die Zielrichtung des Projekts. Viele Mitarbeiter der Gelsenkirchener Werkstätten sind zwischen 35 und 50 Jahre alt. Aus der Altersstruktur wird sich schon bald der Zwang ergeben, eine zweite Seniorengruppe einzurichten. Mittlerweile ist das erfolgreiche Modell der Seniorengruppe bundesweit auch in anderen Behindertenwerkstätten verwirklicht.

Bei FILM handelt es sich um ein gemeinsames Projekt der FORD Werke AG Köln, dem IQPR und weiteren Partnern. Mit der Entwicklung der neuen Fiesta-Baureihe war eine komplette Umstrukturierung der Fertigungslinien in nahezu allen Fertigungsbereichen verbunden. Die Arbeitszeiten änderten sich hinsichtlich der Anzahl der Schichten, eine dritte Schicht ergänzte das bisher im Bereich der Endmontage übliche 2-Schichtverfahren, die Taktzeiten passten sich den neuen Rahmenbedingungen an. Entscheidend für das FILM Projekt war, dass unter anderem die Abteilung Eigenfertigung – beschäftigt waren hier Mitarbeiter, die aus gesundheitlichen Gründen keine 100%ig produktive Tätigkeit in der Fertigungslinie aufnehmen konnten – geschlossen wurde, sowie umfangreiche ehemalige Vormontagebereiche mit „leichteren“ Tätigkeiten entfielen oder ausgelagert wurden.

Von dieser Umstrukturierung waren rund 500 vorwiegend ältere, zum großen Teil behinderte Mitarbeiter betroffen. Diese so genannten leistungsgewandelten Mitarbeiter haben Einsatzbeschränkungen und sind zeitweise oder auf Dauer für bestimmte Anforderungen oder Belastungen nicht geeignet, können jedoch am passenden Arbeitsplatz die volle Leistung erbringen. Die Projektkooperation sah vor, die betroffenen Mitarbeiter in den produktiven Fertigungsprozess entsprechend ihrer vorhandenen Fähigkeit einzugliedern. Das gemeinsame Projekt sollte einen wichtigen Beitrag für den Erhalt von Beschäftigungsverhältnissen leistungsgewandelter und behinderter Arbeitnehmer leisten. Weitere Ziele waren die Optimierung der internen und externen Kommunikationswege, die Stärkung der sozialen Kompetenz des Unternehmens unter Beachtung wirtschaftlicher Eckdaten und eine Neuausrichtung des betrieblichen Gesundheitsmanagements. In der Weiterentwicklung zielte FILM auf die Installierung eines Frühwarnsystems, das das jetzige Interventionspaket um Prävention ergänzt und so ei-

nem modernen Disability-Management entspricht. In Zukunft soll möglichst früh auf Veränderungen im Fähigkeitsprofil der Mitarbeiter reagiert werden können.

Die Umsetzung erfolgte in direkter Kooperation mit den Beschäftigten. Sie wurden durch Informationsveranstaltungen, arbeitsmedizinische Untersuchungen und persönliche Gespräche von Anfang an in die Prozesse eingebunden. In Konsequenz erkannten die Mitarbeiter, dass ihre Sorgen und Ängste ernst genommen wurden und arbeiteten engagiert mit. Alle persönlichen Daten flossen in ein Fähigkeitsprofil ein. Parallel ergaben sich aus den Analysen der Fertigungsbereiche Anforderungsprofile in hoher Detailtiefe. Layoutpläne, Ergonomiestudien, Gefährdungsanalysen und viele weitere Unterlagen aus dem Arbeitsschutz waren die Grundlage. Neben der neuen Fiesta-Produktionsstraße wurden neue Einsatzbereiche aus Reinigung, Werksschutz, Service, Batterieladestation für die Integrationsmaßnahmen analysiert. Fähigkeiten und Anforderungen bildeten die Grundlage für die weitere Integrationsarbeit. Die neu installierten Integrationsteams gingen auf die Mitarbeiter zu, suchten gemeinsam mit ihnen nach Chancen zur Eingliederung.

Die Ergebnisse können sich sehen lassen. Mehr als 300 Beschäftigungsverhältnisse für leistungsgewandelte Mitarbeiter wurden in der neuen Produktion gesichert; davon sind 263 Mitarbeiter zu 100 Prozent integriert. Mit wenigen Ausnahmen kommen die übrigen Mitarbeiter in anderen Unternehmensbereichen zum Einsatz. Für verschiedene Beschäftigte wurden in Vernetzung mit externen Stellen geeignete Rehabilitationsmaßnahmen eingeleitet. Die Einbindung der sozialen Verhältnisse, Gespräche mit Vertrauensleuten, das Herstellen von Kontakten zu Hilfsorganisationen, Aufzeigen von Problemlösungsstrategien etc. waren für viele Mitarbeiter wichtige Hilfen, die entscheidend für das Verhältnis untereinander und den gemeinsamen Erfolg standen. Auch der wirtschaftliche Erfolg gibt dem Projektansatz Recht. Die Arbeitsunfähigkeitszahlen gingen in einigen Bereichen signifikant zurück. Die erfolgreiche Integration half, Kosten für Neueinstellungen im Produktionsbereich in einer jährlichen Gesamthöhe von rund acht Millionen Euro zu vermeiden. Durch an andere Unternehmensbereiche verliehene Arbeitskräfte konnten entsprechende Kostensenkungen in diesen Fertigungsbereichen erzielt werden. Durch die Vermeidung von Frühverrentungen konnten auch die Sozialversicherungen Einsparungen erzielen.

Der neue Ansatz fragt nicht, welche Einschränkungen die Mitarbeiter haben, sondern im Vordergrund steht was sie können. Ressourcen und Anforderungen werden in einen positiven Abgleich gebracht. FILM war Anfang 2001 als befristetes Projekt konzipiert. Inzwischen sind FILM und die gesamte Konzeption fester Bestandteil eines modernen und sich langfristig weiter entwickelnden betrieblichen Gesundheitsmanagements auch für schwerbehinderte Mitarbeiter geworden. Entsprechende gesetzliche Grundlagen wurden mit dem am 1. Mai 2004 in Kraft getretenen Gesetz zur Förderung der Ausbildung und Beschäftigung schwerbehinderter Menschen geschaffen. Das Projekt wurde Ende Oktober 2003 im Rahmen der Düsseldorfer Arbeitsschutzmesse A+A mit dem Reha-Preis des Hauptverbandes der gewerblichen Berufsgenossenschaften (HVBG) ausgezeichnet.

### **Was will die GiGA?**

Die GiGA will gesunde Beschäftigte, die an einem gesundheitsförderlichen Arbeitsplatz arbeiten und damit leistungsfähig sind und bleiben. Mit diesem Ziel haben sich Unternehmen, Sozialpartner, Berufsgenossenschaften, Krankenkassen und die Landesregierung im Februar 2001 in der Gemeinschaftsinitiative Gesünder Arbeiten e. V. (GiGA) zusammengeschlossen. Initiiert wurde die Kampagne vom Minister für Wirtschaft und Arbeit des Landes NRW, Ha-

rald Schartau. Die Gemeinschaftsinitiative wirbt mit Plakaten, Pressediensten, Anzeigen, Veranstaltungen und anderen Medien in der Öffentlichkeit für modernen Arbeits- und Gesundheitsschutz:

- Infofolder und Broschüren der GiGA informieren über Schwerpunktthemen wie zum Beispiel „Mobbing“, „Stress“, „Benutzerfreundliche Software“, „Gesünder Arbeiten mit System“ oder „Gesundes Führen“.
- Regelmäßige Newsletter zeigen aktuelle Entwicklungen auf, stellen gute Beispiele aus der Praxis vor und benennen Ansprechpartner.
- Die GiGA betreibt zusammen mit den beiden großen Kirchen, mit Beratungsstellen und der AOK Rheinland die MobbingLine NRW, ein zentrales Beratungstelefon für von Mobbing Betroffene. Unter der Rufnummer 01803 100 113 können diese montags bis donnerstags in der Zeit von 16 bis 20 Uhr anrufen.
- Das Projekt einer selbsttragenden Datenbank mit herausragenden Praxisbeispielen zu allen relevanten Themen des betrieblichen Alltags, die der Verbesserung der Arbeitsbedingungen dienen, ist neu im GiGA-Portfolio und wird derzeit im Rahmen einer Machbarkeitsstudie einem Praxistest unterzogen.

Mehr Informationen zur GiGA im Internet unter [www.gesuender-arbeiten.de](http://www.gesuender-arbeiten.de).

### **Literatur**

Weitere Informationen im Überblicksartikel „Länger gesünder arbeiten“ von Dr. Gottfried Richenhagen im Internet unter [www.gesuender-arbeiten.de](http://www.gesuender-arbeiten.de).

### **Kontaktadresse**

Dr. Gottfried Richenhagen  
Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes NRW  
Horionplatz 1  
40213 Düsseldorf  
Tel. 0211-86183419  
[richenhagen@mwa.nrw.de](mailto:richenhagen@mwa.nrw.de)