

Alternsgerechtes Arbeiten

Beteiligungsorientierte Entwicklung eines Handlungskonzepts

Arbeiten im Betrieb bis zur Rente – wie kann das gehen? In diesem Beitrag werden Erfahrungen mit betrieblich erprobten Instrumenten dargestellt. Geschäftsführung und Interessenvertretungen können eine Organisations- und Personalentwicklung zu alternsgerechteren Formen der Arbeit einleiten, indem sie Beschäftigte sensibilisieren, die betriebliche Situation analysieren, Handlungsfelder identifizieren und unter Beteiligung der Beschäftigten Maßnahmen entwickeln und umsetzen.

Alternsgerechtes Arbeiten ist angesichts älter werdender Belegschaften eine betriebliche Herausforderung. Bei der Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit und der Suche nach geeigneten betrieblichen Maßnahmen liegt die Lösung in einer ganzheitlichen Betrachtung von Arbeitsorganisation und Arbeitszeitgestaltung, Kompetenz- und Personalentwicklung, gezieltem Einsatz altersspezifischer Kompetenzen und Berücksichtigung persönlicher Perspektiven auch außerhalb der bisherigen Arbeit sowie Förderung der Gesundheit.

Wie kann die Interessenvertretung Prozesse anstoßen und begleiten?

Die Interessenvertretung ist bei der »alternsgerechten Gestaltung« ein besonderer Akteur: Anders als die Geschäftsführung entscheidet sie nicht über Maßnahmen, kann aber mit eigenen Initiativrechten Prozesse anstoßen, eingefahrene Denk- und Verhaltensmuster aufbrechen und betriebliche Handlungsfelder durch eigene Mitbestimmungsrechte beeinflussen. Dabei bietet der demografische Wandel den Interessenvertretungen auch eine Chance: Sie können mit eigenem Blickwinkel auf den demografischen Wandel und seine betrieblichen Auswirkungen und mit neuen Argumenten eine vorausschauende Betriebspolitik in Sachen Arbeitszeit, Arbeitsbedingungen, Gesundheit oder Personalentwicklung vorantreiben. Ansatzpunkte bieten bestehende oder abzusehende betriebliche Bedingungen:

- Ein ansteigender Anteil über 50-Jähriger führt zu spezifischen Problemen im Arbeits- und Gesundheitsschutz
- Die blockweise Verrentung ist absehbar, da Altersjahrgänge oft dicht beieinander liegen, kann es Probleme mit der Erfahrungsweitergabe geben
- Personalentwicklung oder Laufbahnplanung wird für alternde Belegschaften unzureichend oder gar nicht durchgeführt

- Nur wenige Betriebe nutzen die Erfahrungen und Potenziale dieser Arbeitsgruppe
- Ältere Beschäftigte fürchten sich vor neuen Aufgaben, das Vorurteil von der mangelnden Lernfähigkeit hat ihr Selbstbewusstsein angekratzt

Die Sicherung der längerfristigen Beschäftigungsfähigkeit der Belegschaft bis zu einem gesunden Renteneintritt heißt: Eigene Kompetenzen für neue berufliche Anforderungen auch in späten Phasen des Berufslebens entwickeln und die eigene Gesundheit erhalten. Dabei wird die Interessenvertretung nicht nur die Bedürfnisse der älteren Beschäftigten von heute berücksichtigen, sondern insgesamt das Altern der Belegschaft als Anforderung an die betriebliche Personalpolitik aufnehmen. Zudem kommt es darauf an, sowohl die Zukunftsinteressen von Unternehmen zur Sicherung von Arbeitsplätzen wie auch die spezifischen Interessen der Beschäftigten zur Sicherung ihrer Beschäftigungsfähigkeit bis zum Renteneintritt herauszuarbeiten.

Rechtliche Möglichkeiten des Betriebsrats

Zur Umsetzung dieser Aufgaben verfügt die Interessenvertretung über einen Katalog von Informations-, Beratungs- und Mitbestimmungsrechten, die sie betrieblich nutzen kann. Die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer im Betrieb zu fördern ist nach § 80 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG eine ausdrückliche Aufgabe des Betriebsrats. Diese Aufgabe gibt dem Betriebsrat einmal Handhabe und Orientierung in Kombination mit weiteren Rechten wie bei Maßnahmen der Berufsbildung (§ 96 Abs. 2 BetrVG), dem Arbeits- und Gesundheitsschutz nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG oder bei Auswahlrichtlinien (§ 95 BetrVG). So hat der Betriebsrat darauf zu achten, dass Arbeitnehmer nicht wegen Überschreitens bestimmter Altersstufen benachteiligt werden (§ 75 Abs. 1 BetrVG); bei Maßnahmen der Berufsbildung sind ältere Arbeitnehmer angemessen zu berücksichtigen (§ 96 Abs. 2 BetrVG). Nach der allgemeinen Maßgabe des § 80 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG hat der Betriebsrat nicht nur die berufliche Weiterentwicklung und Anpassung an veränderte betriebliche Gegebenheiten, sondern auch die Neueinstellung älterer Arbeitnehmer auf geeigneten Arbeitsplätzen und den Erhalt solcher Arbeitsplätze generell zu fördern. Die Nichtberücksichtigung älterer Bewerber kann ein Widerspruchsgrund für den Betriebsrat (§ 99 BetrVG) sein. Bei den übrigen Beschäftigten ist Verständnis für die besonderen Probleme dieser Personengruppe zu wecken.

Des Weiteren hat die Interessenvertretung ein Initiativrecht nach § 80 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG zur Beantragung »von Maßnahmen, die dem Betrieb und der Belegschaft dienen«, mit denen sich der Arbeitgeber dann »ernsthaft beschäftigen muss«.¹ Aus dem Initiativrecht heraus kann die Interessenvertretung z.B. neben konkreten Maßnahmen oder Handlungsfeldern auch bei der Leitung ein Verfahren beantragen bzw. verabreden, um einen Prozess gemeinsam in Gang zu setzen (vgl. unten: Beteiligungsorientierte Vorgehensweise). Lehnt der Arbeitgeber die Umsetzung von Anträgen ab, hat er dies ausreichend zu begründen. Erzwingen kann der Betriebsrat einzelne Maßnahmen, wenn auch ein gesetzlich benanntes konkretes Beteiligungsrecht besteht. Diese konkreten Beteiligungsrechte beginnen mit der Informationsbeschaffung als allgemeines Informationsrecht nach § 80 Abs. 2 BetrVG, beispielsweise zur Altersstruktur, zur Personalplanung, zum Personersatzbedarf, zur Gefährdungsbeurteilung, beruflichen Bildung, zu Qualifikationsprofilen oder zur Aufgabenstruktur. Sollte der Betrieb sich also einer gemeinsam verabredeten Vorgehensweise verschließen, kann die Interessenvertretung nach guter Rechtslage den Einstieg in den »demografischen Wandel« über eine IST-Analyse schaffen. Hier hilft der vorliegende UnternehmensCheck (UC Altersgerechtes Arbeiten²), den das Betriebsratsgremium einmal für sich selbst ausfüllen kann, um eine gemeinsame Sicht auf den Betrieb, seine Stärken und Schwächen zu erhalten und den Handlungsbedarf einzuschätzen. Davon ausgehend kann der Betriebsrat nach Entscheidung über seine Prioritäten auf Beratungs- und Unterrichtsrechte zur Personalplanung (§ 92 BetrVG), Beschäftigungssicherung (§ 92a BetrVG) oder Berufsbildung (§§ 96/97 BetrVG) zurückgreifen, um dem Arbeitgeber Vorschläge zu unterbreiten. Warum nicht gar dem Arbeitgeber ein gemeinsames Projekt »Altersgerechtes Arbeiten« vorschlagen? Sollten sich hierüber keine Verständigungsmöglichkeiten ergeben, kann der Betriebsrat seine Mitbestimmung bei Maßnahmen des Arbeitgebers erzwingen in den Feldern Auswahlrichtlinien (§ 95 BetrVG), Berufsbildung (§ 97 BetrVG) und Gesundheitsschutz (§ 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG). Auswahlrichtlinien sind Grundsätze, die bei personellen Einzelmaßnahmen anzuwenden sind. Beispiele hierfür sind Berücksichtigung älterer ArbeitnehmerInnen bei Weiterbildung, altersgemischte Zusammensetzung von Teams, Einsatzprofile für spezifische Aufgaben

(in Kindertagesstätten z.B. Sprachförderung, Beobachtung, Dokumentation, Familienberatung) oder Kriterien für arbeitsteilige Aufgabenprofile. In allen diesen Bereichen können Aspekte des demografischen Wandels berücksichtigt werden. Neu in der Liste der rechtlichen Möglichkeiten ist die Ausnutzung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes. Dieses sieht vor, dass Beschäftigte nicht wegen genau definierter Gründe (z.B. Geschlecht oder Alter) benachteiligt werden dürfen.³

Erfahrungen mit betrieblichen Gestaltungsprojekten

Erfahrungen mit einer gemeinsamen betrieblichen Gestaltung konnten wir in den Projekten »Beschäftigungsfähigkeit im Betrieb«⁴ und »Altersgerechtes Arbeiten in Kindertagesstätten«⁵ machen. Wir können die dazu gemachten Erfahrungen in vier Kernaussagen zusammenfassen:

1. Aussage: Handlungsleitendes Ziel ist immer die Sicherung und Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit der Betriebe und ihrer Beschäftigten. Dabei ist beschäftigungsfähig, wer dauerhaft am wirtschaftlichen und sozialen Leben aktiv teilhaben kann, d.h. konkret auch, wer insbesondere sein Berufsleben gesund beenden kann. Beschäftigungsfähigkeit entwickelt sich in der Ausbildung, später in der beruflichen Weiterbildung, im beruflichen Einsatz, aber auch im privaten und sozialen Bereich. Das Konzept der »Beschäftigungsfähigkeit in gemeinsamer Verantwortung« geht davon aus, dass Entwicklung und Erhalt von Beschäftigungsfähigkeit auf dem Zusammenwirken betrieblicher und individueller Bedingungen beruhen. Geschäftsleitungen in Unternehmen sowie Träger und Leitungen von sozialen Einrichtungen sind gefordert, sich kontinuierlich auf neue Anforderungen einzustellen und damit Betrieb und Arbeitsplätze zu sichern. Verbesserungspotenziale müssen erschlossen, Arbeitsprozesse, Aufgabenzuschnitte und Arbeitsverfahren verändert werden. Bei den Beschäftigten wachsen die Anforderungen, sich orientieren, entscheiden und handeln zu können, hier geht es um eine realistische Wahrnehmung der eigenen Fähigkeiten, Kompetenzen und Interessen und ihre langfristige Fortentwicklung in eigener Verantwortung, aber auch um die Unterstützung im betrieblichen Einsatz. Die konsequente Einbindung der Beschäftigtenperspektive und eine systematische Bestandsaufnahme der individuellen Potenziale eröffnen auch dem Betrieb neue Spielräume in den notwendigen Veränderungsprozessen. Bei der altersgerechten Gestaltung geht es somit nicht darum, für ältere Beschäftigte einen Schutzraum zu organisieren, sie also von bestimmten belastenden Tätigkeiten fernzuhalten, sondern in dem bestmöglichen Erkennen und Einsetzen eigener Potenziale sowohl dem Betrieb als auch dem Mitarbeiter langfristig zu nutzen. Dies begründet eine Handlungsstrategie, die Entscheidungsträger und Beschäftigte gleichermaßen in den Blick nimmt.

2. Aussage: Beschäftigungsfähigkeit und insbesondere altersgerechte Arbeit ist mehr als nur ein Synonym für Ge-

1 DKK, Kommentar zum Betriebsverfassungsgesetz, 11. Auflage, § 80 Rdnr. 23 ff.

2 Von der TBS NRW entwickelt, siehe www.demobib.de

3 AGG, August 2006. Ausführlich diskutiert in AIB 2006, 459 ff.

4 Durchgeführt von der TBS NRW; hier wurde das Instrumentarium »Beschäftigungsfähigkeit im Betrieb« entwickelt und in 6 Betrieben unter gemeinsamer Beteiligung von Unternehmensleitung und Interessenvertretung erprobt. Vorgehensmodell und Fragebogen-Instrumente UnternehmensCheck und Selbst-Check sind veröffentlicht.

5 Durchgeführt von TBS NRW und Technik und Leben e.V., mit Mitteln des Landes NRW und der EU gefördert, Laufzeit 1.9.2006-31.12.2007. In einem Verbundprojekt mit KiTas unterschiedlicher Träger wurde das Instrumentarium auf die altersgerechte KiTa-Gestaltung fortentwickelt und die Anwendbarkeit auf eine spezifische Branche erprobt. Mehr: www.demobib.de, Menüpunkt Projekte.

sundheitsschutz. Das durch die TBS NRW entwickelte und erprobte Konzept der »Beschäftigungsfähigkeit in gemeinsamer Verantwortung«⁶ beinhaltet neben Gesundheit auch die Dimensionen Kompetenz, Lernfähigkeit, Integration, (Selbst-)Management und Verantwortung.

Bei der Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit, der alternsgerechten Gestaltung und der Suche nach geeigneten betrieblichen Maßnahmen liegt die Lösung in einer ganzheitlichen Betrachtung von Arbeitsorganisation und Arbeitszeitgestaltung, Kompetenz- und Personalentwicklung, gezieltem Einsatz altersspezifischer Kompetenzen und Berücksichtigung persönlicher Perspektiven auch außerhalb der bisherigen Arbeit sowie Förderung der Gesundheit.

Aus dieser ganzheitlichen Sichtweise stellen sich für Beschäftigte bereits bei der IST-Analyse Fragen wie:

- Ermöglichen mir die Arbeitszeiten die richtige Balance zwischen Beruf und Freizeit?
- Kann ich bei meiner täglichen Arbeit ausreichende Lernerfahrungen machen?
- Kann ich meine fachlichen und kommunikativen Potenziale einbringen und fortentwickeln?
- Entsprechen die gegebenen Handlungs- und Entscheidungsspielräume meinen Möglichkeiten?

Für die betrieblichen Entscheidungsträger stellen sich Fragen wie:

- Ist die Arbeit lernförderlich?
- Werden gesundheitsschädliche Potenziale durch Präventionsmaßnahmen vermieden?
- Fördert das Betriebsklima Kooperation und Teamarbeit?

Für die betriebliche und die individuelle Perspektive sind Fragebogen zur IST-Analyse entwickelt worden: Die Fragebogen »UnternehmensCheck« enthalten 60 Fragen zur Einschätzung betrieblicher Rahmenbedingungen durch Entscheidungsträger, die Fragebogen »SelbstCheck« enthalten ca. 100 Fragen zur Selbsteinschätzung persönlicher Bedingungen durch Beschäftigte.

3. Aussage: Um in der jeweiligen betrieblichen Situation zu praxisbezogenen und breit akzeptierten Maßnahmen zu kommen, sollte man von einer Analyse der Ist-Situation unter Berücksichtigung der Sichtweisen von Entscheidungsträgern und Belegschaft über ein Feststellen von Handlungsbedarfen, eine beteiligungsorientierte Erarbeitung von Lösungsvorschlägen bis zur Maßnahmenplanung und zur Umsetzung vorgehen. Soll die Vorgehensweise sowohl effektiv als auch breit angelegt sein, müssen Entscheidungsträger und Beschäftigte aktiv in das Handlungskonzept einbezogen werden: Entscheidungsträger, um Rahmen und Zielsetzungen klar abzustecken und Ressourcen bereit zu stellen, Beschäftigte, um ihr spezifisches Wissen zu nutzen aber auch, um neue oder unkonventionelle Ideen und Vorschläge entwickeln und berücksichtigen zu können. Die Vorgehensweise, wie mit den Beschäftigten gemeinsam der Prozess aktiv gestaltet werden kann, wurde erprobt und hat sich bewährt (vgl. Kasten)⁷.

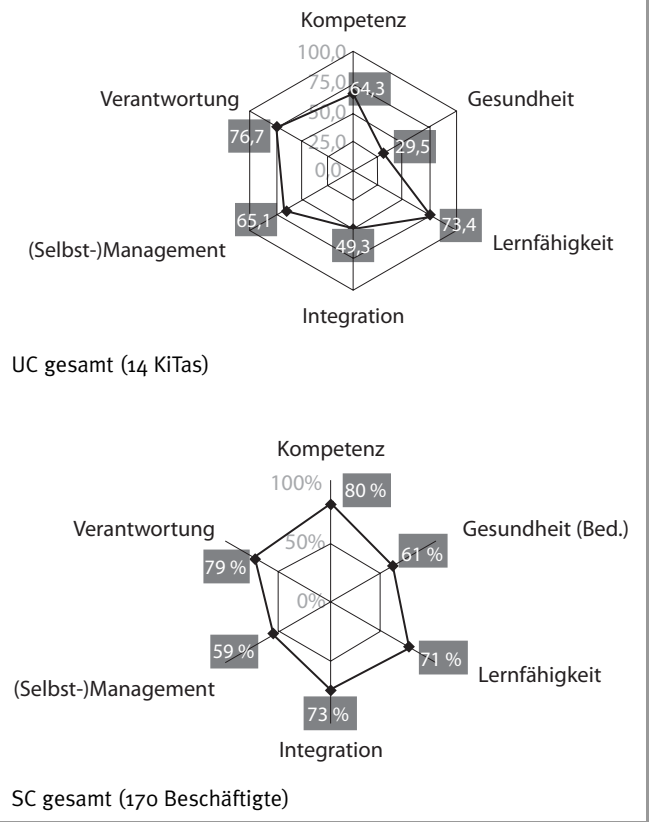
4. Aussage: Alternsgerechtes Arbeiten ist nicht zu verwechseln mit dem »Alternberechtigten Arbeiten«. Wenn die Arbeitsbedingungen älterer Beschäftigter verändert werden, indem beispielsweise ihre Erfahrungen und Kompetenzen für spezifische Aufgaben, für neue Projekte oder zur Einarbeitung neuer KollegInnen eingesetzt werden, hat das auch Auswirkungen auf die anderen (jüngeren) KollegInnen, weil sich auch deren Arbeitsfelder bzw. -bedingungen verschieben. Deshalb nehmen wir – beginnend mit der IST-Analyse – nicht nur die Älteren, sondern alle Beschäftigten unabhängig vom Alter in den Blick.

Analyseergebnisse und Handlungsfelder im KiTa-Projekt

Im Verbundprojekt »Alternsgerechtes Arbeiten in KiTas«⁸ konnten wir erstmals mit KiTas unterschiedlicher Größen

Ergebnis

In einer Gesamtauswertung der UnternehmensChecks und SelbstChecks aller am Projekt beteiligten 14 Einrichtungen mit insgesamt 170 befragten Beschäftigten ergibt sich folgendes »Gesamtbild«:



6 Vgl. www.demobib.de; TBS Handlungshilfen: UnternehmensCheck und Selbst-Check.
 7 für die Vorgehensweise vgl. ausführlicher www.demobib.de; auch: Technik & Leben e.V., TBS NRW (Hrsg.): Alternsgerechtes Arbeiten in Kindertagesstätten. Handlungshilfe. Nov. 2007.
 8 Siehe Fußnote 5

und Trägerstrukturen (je zwei kommunale Träger, Verbände wie Diakonie oder AWO und andere freie Träger) die Instrumente spezifisch für eine Branche fortentwickeln, betrieblich erproben und Vorgehensweisen und Ergebnisse (wie betriebliche Zielsetzungen, Handlungsfelder und Maßnahmen) überbetrieblich austauschen.

Zur Erläuterung: In einer Dimension ergeben sich 100%, wenn alle zugehörigen Fragen von allen Befragten (im SelbstCheck) bzw. in allen UnternehmensChecks mit dem besten Wert auf der 5-Punkte-Skala beantwortet wurden.

Hier zeigt sich, dass die Steuerkreise in den beteiligten sechs Betrieben bei den betrieblichen Bedingungen beste Werte bei Verantwortung und Lernfähigkeit, mittlere Werte bei (Selbst-)Management und Kompetenz, einen schlechten bei Integration und den schlechtesten Wert bei der Gesundheit sahen. Demgegenüber sahen die Beschäftigten bei ihren individuellen Bedingungen die Kompetenz ganz vorne, Verantwortung, Lernfähigkeit und Integration in der Mitte und Selbstmanagement an letzter Stelle, sogar noch nach der Gesundheit.

Herausragend schlechte Werte bei den SelbstChecks ergaben sich bei folgenden Fragen:

Dimension	Frage Nr.	Aspekt
Kompetenz	3	Fähigkeit zum Vortrag vor Vorgesetzten
	4	Fähigkeit zum Darstellen von komplizierten Dingen
	7	Umgang mit Mißerfolgen (Frustrationstoleranz)
Gesundheit	20	Starke Beeinträchtigungen (Lärm, Temperatur, Licht, ...)
	21	Schwere und/oder körperlich belastende Tätigkeiten
	25	Hektik, Stress, enge Personaldecke
	26	Nicht abschalten können, Probleme mit nach Hause nehmen
	33	Rückmeldung durch Vorgesetzte zur Arbeitsqualität
	34	Gesundheitsförderliche Maßnahmen
Lernfähigkeit	60-63	Bereitschaft zur Übernahme neuer Aufgaben in der Einrichtung, in anderen Bereichen, außerhalb des Betriebes; Berufsperspektiven
	72	Keine Freundeskreise zur Unterstützung bei der Jobsuche
Integration	77	Konfliktfähigkeit/Meinungsverschiedenheiten mit KollegInnen
	79	Gespaltene Meinungsmeinung zu leistungsorientierter Bezahlung
	84	Abstimmungsmöglichkeiten Arbeitszeitbedürfnisse
(Selbst-) Management	91, 92	Geringe Bereitschaft zur räumlichen Mobilität
	94-96	Geringe Aufgeschlossenheit zur Arbeitszeitflexibilisierung
Verantwortung	105-107	Niedrige Weiterbildungsbereitschaft (in Verbindung mit persönlicher finanzieller Beteiligung)

Die Antworten zu den Fragen 60 bis 63 des SelbstChecks sind aufschlussreich dafür, wie wichtig das Angebot von Entwicklungspfaden und die Förderung neuer Perspektiven

Beteiligungsorientierte Vorgehensweise

Bilden eines Steuerkreises

- kann und soll über Ziele, Vorgehen und Maßnahmen entscheiden
- Zusammensetzung: fachliche und personalwirtschaftliche Leitung, Interessenvertretung, Beschäftigte, Berater

im Steuerkreis:

- gemeinsame Einschätzung der betrieblichen Rahmenbedingungen mit dem UnternehmensCheck
- Klären des Einsatzbereichs (welche Betriebe, Einrichtungen, Bereiche?), der Ressourcen und eines nachvollziehbaren Verfahrens für den Beschäftigtenfragebogen SelbstCheck (Vertraulichkeit und Freiwilligkeit bei Ausfüllen und Abgabe, bei der Auswertung und bei Rückgabe der Einzelauswertungen, Beratungsangebot zu den Einzelauswertungen?)

in den im Steuerkreis bestimmten Bereichen:

- Vorstellen von Fragebogen, Zweck und Verfahren beim SelbstCheck und Ausgabe an die Beschäftigten (z.B. auf der Mitarbeiterbesprechung)
- freiwilliges und anonymes Ausfüllen durch die Beschäftigten

Auswertung der SelbstChecks durch eine vertrauenswürdige Stelle

- (externe Berater oder genügend externe interne Stellen wie z.B. Systemhaus, Arbeitsschutz):
- vertrauliche individuelle Auswertungen für die Beschäftigten, vertrauliche Rückgabe, u.U. mit Beratungsangebot
 - anonyme statistische Auswertungen des Beschäftigtenfragebogens für den Steuerkreis

im Steuerkreis, auf Grundlage von UnternehmensCheck und Selbst-Check-Statistik:

- Handlungsfelder bestimmen
- Prioritäten setzen, Bearbeitungsformen festlegen, insbesondere Auswählen von 3-4 Handlungsfeldern für Arbeitsgruppen von Beschäftigten, Formulieren von Zielen in den ausgewählten Handlungsfeldern
- Formulieren von Auftrag und Rahmenbedingungen für Arbeitsgruppen von Beschäftigten, die zu den formulierten Zielen Maßnahmenvorschläge entwickeln sollen

Belegschaftsversammlung:

- Vorstellen der Analyseergebnisse, Handlungsfelder und Ziele
- Bilden von Arbeitsgruppen von je 3-5 Beschäftigten zu den Zielen

Beschäftigten-Arbeitsgruppen:

- Entwickeln realistischer Maßnahmenvorschläge zum jeweiligen Ziel in 3-4 Sitzungen, bei Bedarf Hinzuziehung von ExpertInnen

Steuerkreis:

- begründete Entscheidungen zu den Maßnahmenvorschlägen der Arbeitsgruppen
- Ausarbeiten zu einem Gesamtkonzept »Maßnahmenplan« (Überschneidungen, Prioritäten, Bezüge zu anderen Bereichen und Projekten, Finanzierbarkeit, ggf. Abstimmung mit oberster Leitung)
- Umsetzungsplanung für die Maßnahmen (Verantwortlichkeiten, Termine und Kontrolle)
- Bestimmen von Messgrößen und -verfahren für die Zielerreichung
- Wie kann Verbreiterung, Kontinuität und Nachhaltigkeit im Prozess »Altersgerechte Arbeit« erreicht werden?

Information der Belegschaft:

- Was ist aus den Vorschlägen geworden? Was wird umgesetzt? Was wird warum nicht umgesetzt?

Umsetzungsverantwortliche und Steuerkreis:

- Umsetzung der Maßnahmen
- Kontrolle von Umsetzung und Zielerreichung
- Rückmeldung an die Beteiligten über Erfolge, Ergebnisse, Fortschritte

sind – besonders im Zusammenhang mit der Frage Nr. 24: »Ich kann mir gut vorstellen, in 10 Jahren noch meinen derzeitigen Job ausführen zu können.« Immerhin können sich dies nur 80 von 161 Befragten vorstellen.

Die Befragungen führten zu erhöhter Sensibilisierung der Beschäftigten und Betriebe für die Handlungsfelder – teilweise überhaupt zu ersten Anlässen, darüber zu sprechen. Das gilt insbesondere und in allen Betrieben für das Thema »Gesundheit der Beschäftigten«. Bei den anderen Themen (Arbeitsorganisation, Arbeitszeitgestaltung, (Berufs-)Perspektiven, Kompetenz & Weiterbildung) wurden nicht in allen beteiligten Betrieben Handlungsfelder und Arbeitsaufträge festgelegt.

Interessant war, dass »Berufliche Entwicklungsmöglichkeiten« zwar in mehreren Betrieben als Handlungsfeld benannt, aber nicht immer weiter bearbeitet wurde. Möglicherweise ist das Thema für kleinere Betriebe schwer zu lösen⁹. Der überbetriebliche Erfahrungsaustausch über Analyseergebnisse und Handlungsfelder ergab »Gesundheitsförderung« und »Arbeitszeitgestaltung« als Themen für gemeinsame überbetriebliche Qualifizierungen, für diese wurden im Rahmen des Projekts Konzepte entwickelt.

Fazit

Die hier dargestellten Ergebnisse aus dem KiTa-Projekt können als exemplarische Beispiele für betriebliche Analysen und Felder der Maßnahmenentwicklung gesehen werden,

nicht als eine verallgemeinerbare IST-Analyse der »KiTa-Branche« – dazu ist die empirische Basis sicherlich zu schmal. Die Umsetzung der Maßnahmen ist mit Projektende noch nicht abgeschlossen. Erfolge und Schwierigkeiten werden weiterhin auf den Projektseiten im Internet dargestellt. Weitere Projektergebnisse wie Handlungshilfe und Qualifizierungsbausteine stehen mit dem Projektabschluss zur Verfügung. Die beteiligten Beratungseinrichtungen TBS NRW und Technik & Leben bieten interessierten Betrieben und Interessenvertretungen in allen Branchen eine Prozessbegleitung zu altersgerechter Betriebsgestaltung mit dem entwickelten Instrumentarium an.

KLAUS HESS ist Regionalleiter der TBS NRW in Düsseldorf und hat langjährige Erfahrungen mit Projektleitung, Training und Beratung von Betriebs- und Personalräten
ULRICH R. BUCHHOLZ, Technik & Leben e.V., Technik- und Organisationsberatung für Betriebs- und Personalräte, Fach- und Führungskräfte.

Lesetipp: Technik & Leben e.V., TBS NRW (Hrsg.): Altersgerechtes Arbeiten in Kindertagesstätten. Handlungshilfe für Träger, LeiterInnen, MitarbeiterInnen und Interessenvertretungen. Nov. 2007

⁹ Ergebnisse dieser Diskussion einer beteiligten Kommune sind in der Handlungshilfe »Altersgerechtes Arbeiten in KiTas«, a.a.O., Kap. 5.2 enthalten.

Was für Kaufleute gut ist, muss für Betriebsräte nicht schlecht sein

Zur Zulässigkeit so genannter Koppelungsgeschäfte in der Betriebsverfassung

Unter Kaufleuten ist und sollte es üblich sein, dass um den »Preis« der Kaufsache oder der der Dienstleistung (und vieles mehr) gehandelt – manchmal gar regelrecht »gefeilscht« wird. Das ist sozusagen ein Grundprinzip der Marktwirtschaft, einer funktionierenden zumindest. So fließen dann die unterschiedlichsten Aspekte in den tatsächlich ausgehandelten Preis ein. Immer aber ist das Ganze ein Geben und Nehmen. Übertragen wir diesen Vorgang auf das Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat, so sollte eigentlich nichts anderes gelten. Auch dort geht es häufig zeitgleich um die unterschiedlichsten Regelungsgegenstände. Der Arbeitgeber möchte beispielsweise eine flexiblere Arbeitszeit einführen, der Betriebsrat trachtet nach zusätzlichen Sozialleistungen, möchte ein beabsich-

tigtes Outsourcingvorhaben verhindern oder aber die Produktion am Standort halten. Dann geschieht auf dem Boden der Betriebsverfassung häufig etwas Ungewöhnliches: Betriebsräte, von Hause aus meistens keine erfahrenen Kaufleute, sondern dem Sozialen verpflichtet, bekommen Skrupel, manchmal stellen sich sogar echte Gewissensbisse ein. Die Frage kommt auf: »Dürfen« wir das? Ist es erlaubt, unterschiedliche Themen zusammenzuführen und miteinander zu verknüpfen, gewissermaßen Bedingungen zu stellen, beispielsweise für die Flexibilisierung der Arbeitszeit oder was auch immer? Und von Arbeitgeberseite steht schnell der Vorwurf des Rechtsmissbrauchs, gar der Erpressung im Raume. Der Jurist beschreibt solche Situationen mit Begriffen wie »Koppelungsgeschäft« oder »sach-