

Gesund im Betrieb

Längere Lebensarbeitszeit



WERKSTATT

Inhalt

Die Alterspyramide steht Kopf	Seite	3
Ältere Arbeitnehmer – wertvoll für jeden Betrieb	Seite	5
Druck auf die Sicherungssysteme	Seite	6
Arbeitsfähigkeit erhalten und fördern	Seite	7
Lernen – ein Leben lang	Seite	23
Arbeit alter(n)sgerecht gestalten	Seite	25
Betriebliches Altersmanagement	Seite	27
Links zum Thema	Seite	29
Empfehlungen (Internetlinks)	Seite	31

Impressum

Herausgeber:



Die Krankenkasse mit dem Plus
an Leistung und Service.

2. Auflage • Stand: 1. Januar 2009 • GK100222

© 2009 PRESTO Gesundheits-Kommunikation GmbH

30966 Hemmingen

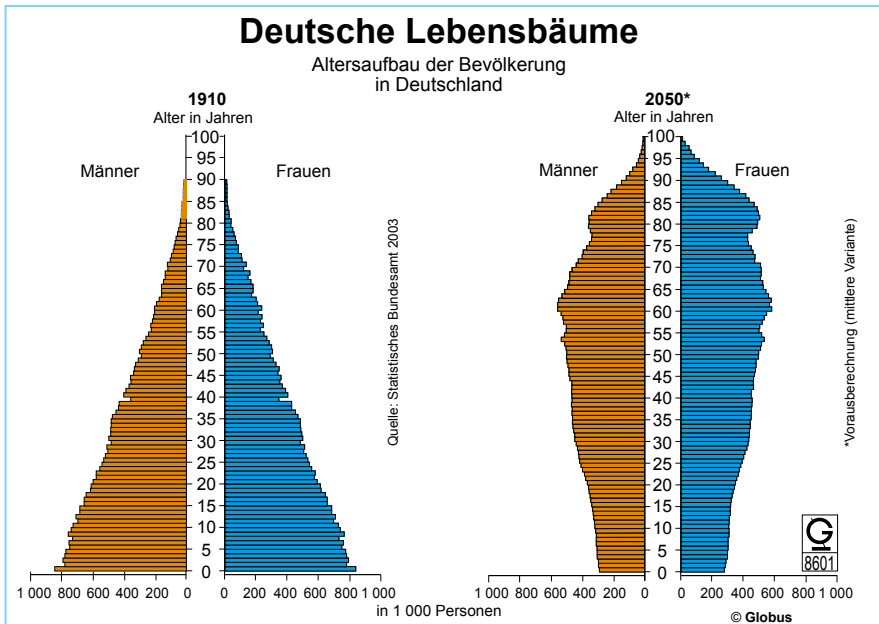
www.presto-gk.de

Die Alterspyramide steht Kopf

Der demografische Wandel hat uns fest im Griff. Die steigende Lebenserwartung und eine niedrige Geburtenrate führen unaufhaltsam zu einer Überalterung der Gesellschaft. Während zu Kaisers Zeiten um 1870 die Lebenserwartung der Frauen bei 38 Jahren und die der Männer bei nur 35 Jahren lag, wird der Großteil der Mädchen, die im Jahr 2007 geboren wurden, ihren 82. Geburtstag feiern können. Im gleichen Jahr geborene Jungen werden im Durchschnitt 76,9 Jahre alt.

Doch gleichzeitig entscheiden sich immer mehr Frauen und Männer, kinderlos zu bleiben. Nur noch 1,3 Kinder pro Frau werden – statistisch gesehen – derzeit in Deutschland geboren (2007). Im Jahr 2050 werden hier doppelt so viele 60-Jährige wie Neugeborene leben.

Die ursprüngliche Alterspyramide gleicht heute eher einem Pilz statt einer Pyramide:



Herausforderung: Demografischer Wandel

Es gibt immer weniger junge Menschen, dafür mehr ältere Mitbürger – das hinterlässt auch Spuren in den Unternehmen. Experten gehen davon aus, dass der Anteil älterer Menschen an den Beschäftigten deutlich steigen wird – mit spürbaren Konsequenzen für die Betriebe:

- Immer weniger geeignete junge Nachwuchskräfte stehen für offene Stellen zur Verfügung.
- Produkte und Dienstleistungen müssen in Zukunft mit immer älteren Belegschaften hergestellt bzw. erbracht werden.

Doch noch sieht die Altersstruktur in den Betrieben anders aus. Nur ein kleiner Teil der Beschäftigten bleibt tatsächlich bis zum Erreichen des gesetzlichen Renteneintrittsalters erwerbstätig. Lediglich etwa die Hälfte der 55- bis 64-Jährigen stehen in Lohn und Brot.

Um sich jedoch auch in Zukunft dem Wettbewerb weiterhin erfolgreich zu stellen, ist es für Unternehmen ökonomisch notwendig, leistungsfähige Mitarbeiter über 50 Jahren zu beschäftigen. Ein Unternehmen wird es sich nicht mehr leisten können, auf das Wissen, die Erfahrung und die soziale Kompetenz älterer Arbeitnehmer zu verzichten.

Ältere Arbeitnehmer – wertvoll für jeden Betrieb

Die Altersdiskriminierung ist weit verbreitet, die Liste der Vorurteile Älteren gegenüber lang: Über 50-Jährige seien zu alt, teuer, nicht belastbar, unflexibel, häufig krank usw. Jüngere Beschäftigte seien dagegen unschlagbar in der körperlichen Belastbarkeit, Flexibilität und Motivation.

Nach wie vor ist es daher für Arbeitsuchende über 40 Jahren schwer, einen Arbeitsplatz zu finden. In der Arbeitslosenstatistik belegen sie Spitzenplätze. Um ältere Beschäftigte aus den Betrieben auszugliedern, wurden in der Vergangenheit alle Möglichkeiten der Frühverrentung von den Unternehmen genutzt.

Das **Defizit-Modell** des Alters ist auch heute noch fest in den Köpfen vieler Personalverantwortlicher verankert. Doch die Hypothese vom automatischen Leistungsabbau ist längst widerlegt. Sicher gibt es Fähigkeiten, die im Alter nachlassen. Die körperliche Leistungsfähigkeit, die sich z. B. in Schnelligkeit, Beweglichkeit, Ausdauer und Kraft zeigt, nimmt nach dem 40. Lebensjahr ab. Auch

Sinnesleistungen, wie Hören und Sehen, werden mit zunehmendem Alter schlechter.

Untersuchungen in Betrieben haben aber gezeigt, dass ältere Arbeitnehmer nicht weniger, sondern anders belastbar sind als jüngere. Zeitdruck und hoher Arbeitsanfall sowie schnelles Arbeiten werden häufig als Belastung empfunden. In vielen Fällen können diese Entwicklungen jedoch durch andere Fähigkeiten ausgeglichen werden. Ältere glänzen mit Erfahrungswissen, Arbeitsdisziplin, Zuverlässigkeit und Führungsfähigkeit, also mit Faktoren, die nicht erlernt werden, sondern erst im Laufe des Berufslebens reifen.

Realistischer ist es daher, Beeinträchtigungen des Alters zu sehen, aber die Stärken der Älteren zu betonen, wie es das **Kompetenz-Modell** tut.

➤ **Die Forderung an Unternehmen lautet daher, den besonderen Wert der älteren Arbeitnehmer zu erkennen und ihre beruflichen Erfahrungen bewusst für den wirtschaftlichen Erfolg zu nutzen.** ⬅

Druck auf die Sicherungssysteme

Der Trend zum Älterwerden und die niedrige Geburtenrate stellen die sozialen Sicherungssysteme vor besondere Herausforderungen. Immer mehr Alten, Kranken und Pflegebedürftigen stehen immer weniger junge Leistungsträger gegenüber.

Damit die sozialen Sicherungssysteme leistungsfähig bleiben, hat die Bundesregierung notwendige Reformen eingeleitet:

- Künftig sollen Ältere nicht mehr vorzeitig durch Vorruhestandsregelungen und Alterszeitzeit aus dem Arbeitsmarkt gedrängt, sondern länger im Berufsleben gehalten werden.
- Die stufenweise Erhöhung der gesetzlichen Lebensarbeitszeit auf 67 Jahre gilt als wichtiger Baustein des Reformpakets.
- Eine Reihe weiterer politischer Rahmenbedingungen gibt Anreize für längere Erwerbsbiografien und erleichtert es Unternehmen, insbesondere auch ältere Arbeitnehmer einzustellen.

Gleichzeitig versuchen zahlreiche Organisationen in Projekten, Netzwerken und Initiativen Lösungswege aufzuzeigen, um die gesundheitlichen, wirtschaftlichen und sozialen Folgen des demografischen Wandels für Beschäftigte und Betriebe zu bewältigen.

➤ **Die am Ende dieser Broschüre aufgezeigten Internetadressen geben einen kleinen Einblick in diese Aktivitäten.** ⬅



Arbeitsfähigkeit erhalten und fördern

Um Mitarbeiter für eine längere Lebensarbeitszeit zu qualifizieren, stehen die Betriebe mehr und mehr in der Pflicht, die Gesundheit der Beschäftigten zu fördern. Maßnahmen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements und einer alters- und altersgerechten Arbeitsgestaltung stehen dabei im Mittelpunkt.

Wichtig ist, diese nicht nur älteren Mitarbeitern zugute kommen zu lassen, sie müssen auch schon bei den jüngeren ansetzen. Denn sie sind die älteren Mitarbeiter von morgen.

Gesundheit im Betrieb

Schon aufgrund seiner Fürsorgepflicht ist der Arbeitgeber verpflichtet, Gesundheit und Leben des Beschäftigten zu schützen. Eine Reihe gesetzlicher Regelungen und Verordnungen des Arbeitsschutzes und der Arbeitssicherheit setzen ihm hier einen Rahmen. Über die konkrete Ausgestaltung geben berufsgenossenschaftliche Vorschriften und Informationen, Normen und weiteres technisches Regelwerk Auskunft.

Betriebliche Gesundheitsförderung ist jedoch mehr als die Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen zum Arbeitsschutz und zur Arbeitssicherheit. Zusätzliche Maßnahmen tragen dazu bei, gesundheitliche Belastungen am Arbeitsplatz aufzudecken und abzubauen, die Arbeitsbedingungen zu verbessern und gesunde Verhaltensweisen zu fördern.

➤ **Gesundheitsförderung im Betrieb lohnt sich für alle. Arbeitszufriedenheit und Arbeitsproduktivität steigen, das Betriebsklima verbessert sich. Der Krankenstand kann langfristig gesenkt werden. Und: Betriebliche Gesundheitsförderung führt nicht zuletzt zu einer Imageaufwertung für die Firma.** ⬅



Arbeitsplatz- und Gesundheitsanalyse

Die betriebliche Gesundheitsförderung ist nur dann Erfolg versprechend, wenn regelmäßig Analysen der gesundheitlichen Belastungen und Beschwerden am Arbeitsplatz durchgeführt werden.

Nach dem Arbeitsschutzgesetz sind Unternehmen verpflichtet, eine sogenannte Gefährdungsbeurteilung für alle Arbeitsplätze durchzuführen. Bei diesem Instrument der Gesundheitsförderung geht es nicht nur um die physikalischen, chemischen und biologischen Einwirkungen auf Arbeitnehmer. Es geht außerdem um

- Arbeitszeit und -abläufe,
- Gestaltung und Auswahl von Arbeitsplätzen und Arbeitsmitteln sowie um
- psychische Belastungen.

» **Das Ziel ist es, die ermittelten Gesundheitsrisiken nachhaltig zu minimieren oder zu beseitigen.** «

Grundsätzlich hat sich die Gefährdungsbeurteilung für alle Altersgruppen bewährt. Um die Beein-

trächtigungen älterer Arbeitnehmer stärker zu berücksichtigen, sollte der Fokus aber auch auf besondere Gefährdungsfaktoren für Ältere gelegt werden, wie es die Vereinigung der Metall-Berufsgenossenschaften tut. Dazu zählen z. B.

- Sturzgefahr,
- Lärm,
- Beleuchtung,
- Informationsaufnahme und
- Wahrnehmung.

Arbeitsbewältigungsindex

Ob ein Arbeitsplatz vorteilhaft gestaltet ist, hängt nicht nur von gesetzlichen Kriterien ab, sondern auch von der subjektiven Bewertung der Arbeitnehmer.

Mit dem Instrument des Arbeitsbewältigungsindex (ABI) – auch Work Ability Index (WAI), genannt – besteht für Unternehmen die Möglichkeit, die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter zu erfassen. Der Index wird mit einem standardisierten Fragebogen ermittelt, der von den Mitarbeitern selbst bearbeitet wird.

Die Fragen beziehen sich auf die psychischen und physischen Anforderungen der Arbeit, den eigenen Gesundheitszustand und die eigenen Leistungsreserven.

Die Selbsteinschätzung der Arbeitsfähigkeit zum Zeitpunkt der Befragung bis in einen Zeitraum von zwei Jahren hinein steht dabei im Vordergrund.

Die Ergebnisse ermöglichen individuelle und maßgeschneiderte Lösungen für jeden einzelnen Mitarbeiter – von der Optimierung des Arbeitsplatzes, über die Arbeit an sich, bis hin zur eigenen Gesundheit.

Der besondere Vorteil des ABI: Es werden auch diejenigen Mitarbeiter einbezogen, die eher als still und zurückhaltend gelten, wenig auffallen und sich nicht über Gesundheitsgefährdungen am Arbeitsplatz beschweren.

Gesundheitszirkel

Auch bei der Suche nach Lösungen zur Vermeidung von Gesundheitsgefährdungen ist ein Mitwirken der Arbeitnehmer unverzichtbar. In Gesundheitszirkeln tauschen sich Mitarbeiter über Belastungssituationen am Arbeitsplatz aus und entwickeln gemeinsam mit der Unternehmensleitung Verbesserungsvorschläge.

Die Einbindung der Mitarbeiter stärkt das Gesundheitsbewusstsein am Arbeitsplatz, verbessert das Zusammengehörigkeitsgefühl, erhöht die Motivation und die Arbeitszufriedenheit. Und sie gewährleistet, dass im Arbeitsalltag von allen Beteiligten die Lösungen auch übernommen werden.





Ergonomische Arbeitsplätze im Büro

Immer mehr Menschen arbeiten am PC. Die damit verbundenen Belastungen sind nicht zu unterschätzen: Ermüdete Augen, steifer Nacken und Rückenbeschwerden sind nur einige Folgen, die durch einseitiges Sehen nach vorne und stundenlanges Sitzen entstehen.

Um diesen Gesundheitsgefahren vorzubeugen, formuliert die Bildschirmarbeitsverordnung Leitlinien für die Gestaltung von Bildschirmarbeitsplätzen. Auch Anforderungen hinsichtlich der Gestaltung von Arbeitsabläufen, Pausen sowie der Durchführung von Vorsorgeuntersuchungen der Augen sind dort festgehalten. Zur Ausführung der weitgehend allgemein formulierten Mindestanforderungen und Schutzziele dienen berufsge-

nossenschaftliche Vorschriften, Normen, sonstige technische Regeln und die gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse.

So sitzt es sich am besten

Büroarbeit – das heißt überwiegend Arbeit im Sitzen. Wie wohl wir uns dabei fühlen, hängt im Wesentlichen von unserem Bürostuhl ab. Damit Verspannungen und Rückenschmerzen keine Chance haben, ist der Stuhl genau auf Körpergröße und Bedürfnisse des Arbeitnehmers einzustellen. Die Fußsohlen sollten beim Sitzen vollständig den Erdboden berühren. Der Kniebeugungswinkel muss etwa 90 Grad betragen. Die Unterarme sollten mit einem rechten Winkel im Ellenbogen auf dem Arbeitstisch abgestützt werden können.

➤ Besonders wichtig ist es, „dynamisch“ zu sitzen. Das bedeutet: keine festgestellte Rückenlehne, nicht auf der Vorderkante sondern auf der gesamten Sitzfläche des Stuhls sitzen und immer wieder die Sitzposition wechseln. Rutschen Sie also im wahrsten Sinne des Wortes unruhig auf Ihrem Stuhl hin und her. <<

Mindestanforderungen für einen Arbeitsstuhl nach DIN 4550/4551:

- Sitztiefe: 38 bis 44 cm
- Sitzbreite: 40 bis 48 cm
- Breite der Rückenlehne: 36 bis 48 cm

Die Sitzhöhe soll stufenlos von 42 bis 53 cm verstellbar sein, ebenso die Rückenlehne in einem Bereich von 17 bis 23 cm über dem Sitz.

Doch auch wenn der Bürostuhl noch so bequem ist, sollte man sich nicht zu einem Sitzmarathon verleiten lassen. Untersuchungen zufolge verrichten Schreibtischarbeiter ihre Tätigkeit zu 85 Prozent im Sitzen – aus arbeitsmedizinischer Sicht ein viel zu hoher Anteil. Empfohlen wird, nicht länger als 50 Prozent während der Arbeitszeit zu sitzen.

Wie diese Vorstellungen mit dem realen Arbeitsalltag in Einklang zu bringen sind? Ganz einfach: Das Zauberwort heißt „beweglicher Arbeitsplatz“.

Bewegung ins Büro bringen

Unter der so genannten Steh-Sitz-Dynamik am Arbeitsplatz verstehen

Arbeitsmediziner den gezielten Wechsel zwischen Phasen des Sitzens, Stehens und der Bewegung.

Langes Sitzen, statisches Stehen und monotone Bewegungsabläufe belasten die Wirbelsäule und lassen die Muskeln erschlaffen. Dagegen wirken sich häufige Haltungsänderungen des Körpers (wechselndes Aufstehen, Hinsetzen, Beugen, Strecken, Gehen) positiv aus: Gesundheit und Wohlbefinden verbessern sich, und die Arbeitnehmer fühlen sich leistungsfähiger und konzentrierter.

➤ **Viele Bürotätigkeiten (Telefonieren, Schreiben, Lesen, Kurzbesprechungen) lassen eine Abfolge variierender Körperhaltungen zu.** ⬅

Der Arbeitsplatz sollte so gestaltet werden, dass er zu ständig wechselnden Körperhaltungen animiert. So kann der übliche Arbeitsplatz um weitere Flächen ergänzt werden, die das Arbeiten und Konferieren mit Kollegen im Stehen erleichtern.

Ein Stehpult leistet hier gute Dienste. Neben den frei stehenden

Stehpulten gibt es platz sparende Varianten, die direkt auf dem Tisch montiert oder an der Tischkante festgeschraubt werden. Wer über einen großen Schreibtisch verfügt, kann diesen auch mit Pultaufsätzen versehen.

Kleine Bewegungsabläufe wie Hinsetzen, Aufstehen, Gehen, Bücken und Strecken können leicht in den Arbeitstag integriert werden, ohne den gesamten Ablauf oder andere Mitarbeiter zu stören:

- Telefonieren und lesen Sie im Stehen.
- Stellen Sie Drucker und Faxgerät in einem anderen Raum auf.
- Bringen Sie Arbeitsunterlagen in einem etwas weiter entfernt stehenden Regal oder Schrank unter.
- Grübeln Sie über ein Problem nicht im Sitzen nach, sondern machen Sie sich gehend Gedanken.
- Kurze Konferenzen lassen sich auch im Stehen bewerkstelligen.
- Möchten Sie mit einer Kollegin oder einem Kollegen sprechen, so greifen Sie nicht zum Telefonhörer, sondern gehen Sie direkt in das andere Büro.

Den PC richtig positionieren

Eine wesentliche Voraussetzung für Schonung und Entlastung der Augen ist die richtige Positionierung des Bildschirmes am Arbeitsplatz. Dabei sind folgende Hinweise zu beachten:

- Der Bildschirm sollte parallel zum Fenster aufgestellt werden, wobei der Einfall des Tageslichts von der Seite kommen soll.
- Es darf auch von hinten kein Licht einfallen, das sich eventuell auf dem Monitor spiegeln könnte.
- Falls aus Platzgründen Reflexe und Spiegelungen nicht zu verhindern sind, können Jalousetten oder ähnliche Vorrichtungen verhindern, dass Sie geblendet werden.
- Stellen Sie die Kontraste und die Helligkeit des Bildschirms auf die jeweiligen Lichtverhältnisse im Raum ab.
- Die Entfernung zwischen den Augen und dem Bildschirm sollte etwa 50 – 70 cm betragen.
- Der Bildschirm ist nicht zu hoch zu positionieren. Das heißt, die oberste Bildschirmzeile sollte sich (bei aufrechtem Sitzen) in Augenhöhe befinden.

Die optimale Arbeitsumgebung

➤ **Lichtverhältnisse:** Gutes Licht im Büro erhält die Konzentration und schützt vor Ermüdung, Augenreizung und Kopfschmerzen.

➤ **Dabei gilt die Devise: Soviel Tageslicht wie möglich, so wenig Kunstlicht wie nötig.** ⬅

Deshalb ist es günstig, möglichst nah am Fenster zu arbeiten, ohne dabei jedoch von Spiegelungen und Blendungen auf dem Monitor gestört zu werden.

Licht am Arbeitsplatz in Innenräumen muss nach den DIN-Normen hinsichtlich Beleuchtungsstärke, Leuchtdichte, Lichtfarbe, Lichtrichtung sowie anderen Faktoren bestimmte Mindestanforderungen erfüllen. Bei der Beleuchtungsplanung ist das individuelle Lichtempfinden jedes Mitarbeiters zu berücksichtigen, das auch vom Alter abhängig ist.

So benötigen etwa ältere Menschen für die gleiche Sehaufgabe deutlich mehr Licht als jüngere. Während ein 20-Jähriger eine bestimmte Sehleistung bei einer Beleuchtungsstärke von 100 bis 300 Lux

erbringt, braucht ein 60-Jähriger für die gleiche Aufgabe 900 Lux.

Nicht zu kurz kommen sollte auch der persönliche Geschmack, ob eine Beleuchtung als ausreichend und angenehm empfunden wird. So empfinden viele das gelbe, weiche Licht der Vollspektrumlampen für die Augen am angenehmsten, da es dem natürlichen Sonnenlicht am ähnlichsten ist.

Um möglichst allen Mitarbeitern gerecht zu werden, empfiehlt sich die Zwei-Komponenten-Beleuchtung: Eine Beleuchtung, die den Raum gleichmäßig erhellt sowie direkt an jedem Arbeitsplatz eine weitere Beleuchtung, die von jedem Mitarbeiter individuell eingestellt werden kann.

➤ **Temperaturen:** Die Arbeitsstätten-Verordnung verpflichtet den Arbeitgeber, für eine gesundheitlich zuträgliche Raumtemperatur zu sorgen und Arbeitnehmer gegen direkte Sonneneinstrahlung zu schützen.

Am besten lässt es sich bei einer Raumtemperatur von ca. 20 Grad Celsius arbeiten. Die relative Luftfeuchtigkeit sollte zwischen 40 und

65 Prozent betragen. Fassadenverkleidungen, spezielle Fensterverglasungen, Jalousien – am besten als Außenjalousien – und Markisen lassen die Hitze draußen. Sollte die Raumtemperatur dennoch zu hoch sein, können Klimaanlage, mobile Klimageräte oder Ventilatoren für Abkühlung sorgen.

➤ **Geräuschpegel:** Ein geringer Geräuschpegel im Büro lässt Angestellte effektiver arbeiten. Denn bereits ständiges Telefonklingeln, laufende Drucker oder andere Bürotätigkeiten mit Lautstärken zwischen 40 und 70 dB(A) beeinträchtigen die Konzentrationsfähigkeit um 20 bis 30 Prozent. Kommt

eine schlechte Raumakustik hinzu, werden an sich leise Bewegungen und Geräusche als laut empfunden.

Der von allen Quellen zusammen verursachte Schallpegel im Büro sollte so niedrig wie möglich sein. Von der Arbeitswissenschaft empfohlen wird für Einzel- und Kleindraumbüros 30 bis 40 dB(A), für Gruppen- und Großraumbüros 35 bis 45 dB(A).

➤ **Mit den richtigen Maßnahmen lässt sich nicht nur in kleinen, sondern selbst in Großraumbüros eine ruhige Arbeitsatmosphäre schaffen.** ⬅

Tipps für den Arbeitgeber

So sorgen Sie für eine ruhige Arbeitsatmosphäre

- Verbannen Sie laute Geräte, wie Drucker oder Kopierer, in einen separaten Raum oder „verstecken“ Sie diese hinter schallabsorbierenden Trennwänden.
- Vergleichen Sie bei der Anschaffung von Bürogeräten die von den Herstellern angegebenen Geräuschemissionen und wählen Sie eines der leisen Geräte aus.
- Schallabsorber an Decken, Wänden und Möbeln und akustisch wirksamer Putz schlucken Lärm.
- Stellen Sie schallabsorbierende Stellwände zwischen einzelnen Arbeitsplätzen oder -gruppen auf.



Keine Chance dem Stress

Arbeitnehmer sehen sich nicht selten mit psychischen Belastungen am Arbeitsplatz konfrontiert. Wenn die Belastung zu groß wird, kann Stress sogar krank machen. Magengeschwüre, Bluthochdruck oder Herzinfarkt können die Folge sein.

Umfragen zufolge sind die Stressoren am Arbeitsplatz vielfältig. Als Beispiele werden genannt:

- Termin- und Zeitdruck,
- Ärger mit Kollegen und Vorgesetzten, schlechtes Betriebsklima,
- widersprüchliche Arbeitsanweisungen,
- eine laute Arbeitsumgebung,
- Angst um den Verlust des Arbeitsplatzes.



Stress und Arbeitsdruck beeinflussen insbesondere die Arbeitsfähigkeit Älterer negativ. Das Erfassen komplexer Situationen und schneller Prozesse bereitet ihnen Probleme. Dauerhafte psychische Belastungen führen bei ihnen nicht selten zum Burn-out-Syndrom, zum „Ausgebranntsein“.

In Betrieben mit homogener Beschäftigungskultur, in denen junge männliche und qualifizierte Beschäftigte überwiegen, haben ältere Mitarbeiter oft einen schweren Stand. Sie werden eher Opfer von Mobbing als jüngere. Psychosomatische Erkrankungen sind daher heute die zweithäufigste Ursache für eine Frühberentung.

Schritte zur Stressminderung

Der Arbeit können Sie auf Dauer nicht davonlaufen. Also müssen Sie sich den Situationen, die bei Ihnen eine Stressreaktion auslösen, stellen. Sie sollten deshalb zunächst Ihre ganz persönlichen Stressoren ermitteln.

Führen Sie über einen längeren Zeitraum ein Stresstagebuch, in das Sie notieren, auf welche Reize Sie auf welche Weise reagieren. Wenn Sie „Ihre“ Stressoren gefunden haben, können Sie überlegen, welche Lösungen zur Stressbewältigung für Sie in Frage kommen:

- Lernen Sie, „nein“ zu sagen, wenn Sie sehen, dass Sie die übertragenen Aufgaben zeitlich nicht bewältigen können.
- Sie müssen nicht alles selbst erledigen; delegieren Sie Aufgaben an Mitarbeiter/Kollegen.
- Setzen Sie sich nicht selbst unter Druck und schrauben Sie Ihre eigenen Erwartungen herunter. Ihre Arbeit muss nicht stets und ständig perfekt erledigt sein. Manchmal reicht auch ein „gut“ oder „befriedigend“.
- Planen Sie Zeit für Eventualitäten ein, und bedenken Sie,



dass alle Dinge meist mehr Zeit in Anspruch nehmen als gedacht.

- Fressen Sie Ärger nicht in sich hinein. Besprechen Sie Konflikte mit Ihren Kollegen oder Vorgesetzten. Suchen Sie dafür einen Zeitpunkt, in dem möglichst alle Zeit und Ruhe haben.
- Vergessen Sie Pausen nicht, in denen Sie sich entspannen und neue Energie auftanken können.
- Sorgen Sie für ausreichenden Schlaf, ausgewogene Ernährung und viel Bewegung.
- Lernen Sie Entspannungstechniken wie Yoga, Autogenes Training oder Progressive Muskelentspannung.
- Nutzen Sie die Gesundheitsangebote Ihrer IKK!

Tipps für den Arbeitgeber

Maßnahmen für eine entspannte Arbeitsatmosphäre

- Zeit- und Termindruck stehen bei 80 Prozent der Arbeitnehmer an erster Stelle bei den Ursachen für Stress am Arbeitsplatz. Wichtig ist daher eine gute Arbeitsorganisation. Stellen Sie Wochen-, Monats- oder sogar Jahrespläne auf, sorgen Sie für ausreichende Arbeitsmittel und Mitarbeiter. Bleiben Sie realistisch, was den Zeitbedarf angeht und kalkulieren Sie unvorhersehbare Ereignisse mit ein.
- Achten Sie bei der Arbeitseinteilung auf Abwechslung. Das schützt vor Ermüdungserscheinungen.
- Geben Sie klare Arbeitsanweisungen und halten Sie diese ein.
- In regelmäßigen Gesprächen mit Ihren Mitarbeitern können Sie Wünsche, Bedürfnisse und Konflikte offen ansprechen. Lassen Sie Ihre Mitarbeiter, wenn möglich, bei der Planung der Arbeitsorganisation, beim Arbeitsablauf und der Zeiteinteilung mitwirken bzw. berücksichtigen Sie deren Wünsche.
- Achten Sie darauf, dass Pausen und Urlaube eingehalten werden.
- Schaffen Sie ein gesundes Arbeitsumfeld, indem Sie gesundheitsgefährdende Faktoren ausschalten.





Betriebe in Bewegung

Bewegungsarmut, Zwangshaltungen und monotone Tätigkeiten kennzeichnen heute viele Arbeitsplätze. Auch die Freizeit verbringen wir größtenteils im Sitzen. Die alte Weisheit „Wer rastet, der rostet“ trifft schon auf junge Mitarbeiter zu. Denn ohne Bewegung wird der Körper nicht ausreichend mit Sauerstoff und Nährstoffen versorgt. Muskeln, Gelenke, Sehnen, Bänder und Bandscheiben degenerieren.

» Mit zunehmendem Lebensalter kommt der alterungsbedingte Verschleiß hinzu. Muskel- und Gelenksbeschwerden stehen daher heute an erster Stelle als Ursachen für Fehl- und Krankheitstage. «

Doch mit gezielten Maßnahmen lässt sich ein fortwährender Verschleiß verlangsamen. Im Kapitel „Ergonomische Arbeitsplätze im Büro“ geben wir Tipps, wie man Bewegung in den Büroalltag bringt.

Aber: Für eine lang anhaltende Gesundheit und körperliche Leistungsfähigkeit ist ein gezieltes körperliches Training ebenso wichtig. Dem Gesundheitssport fällt hier

eine besondere Rolle zu. Beim Walken oder Schwimmen, bei der Gymnastik oder dem Rückentraining wird Muskelkraft gesteigert und die Koordination verbessert. Arbeitgeber können ihre Mitarbeiter zu mehr Bewegung motivieren, zum Beispiel durch Angebote im Betrieb.

Betriebssportprogramm

Gesundheitsprävention durch Sport und Bewegung zum Erhalt der körperlichen Leistungsfähigkeit wird in den meisten Unternehmen als Privatangelegenheit angesehen, auch wenn sie dem Betrieb zugute kommt. Dem wirkt der Betriebssport entgegen. Betriebseigene Sportteams erhöhen nicht nur die körperliche Fitness im Arbeitsalltag, sondern verbessern auch die sozialen Kontakte im Kollegenkreis über Abteilungen hinweg, die Betriebsatmosphäre und die Identifikation mit dem Unternehmen.

Ein weiterer Vorteil: Ein Betriebssportprogramm kann direkt auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter zugeschnitten werden. So erreicht man mit einem besonderen Angebot für Schicht- und Nachtarbeiter auch diejenigen, die aufgrund ihrer

unregelmäßigen Arbeitszeiten nur schwer andere Sportangebote nutzen können.

Ältere Mitarbeiter wiederum lassen sich mit einem Sport- und Bewegungsangebot, das an eine eingeschränkte Mobilität und Leistungsfähigkeit angepasst ist, motivieren. Spezielle Kurse zur Prävention, die auf die Gesundheitsgefährdungen Älterer eingehen (z. B. Sturzprophylaxe - Training von Koordination, Gleichgewicht und Stabilität) können das Programm ergänzen.

Training im Betrieb

Nicht immer lässt sich der Aufbau von Betriebssportgruppen verwirklichen. Das Anbieten einer kostenlosen Mitgliedschaft in Fitnesscentern oder Sportvereinen oder die Durchführung eigener Kurse im Betrieb, z. B. als Bestandteil des betrieblichen Weiterbildungsprogrammes, sind mögliche Alternativen.

➤ **Einen besonderen Service bietet die IKK im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung: Nach einer Arbeitsplatz- und Gesundheitsanalyse werden verschiedene Trainings für die Belegschaft zusammengestellt, die speziell auf die Bedürfnisse des Betriebes zugeschnitten sind. Sie werden von qualifizierten Trainern durchgeführt.** ⬅

Von Vorteil ist es, wenn die Angebote in der normalen Arbeitsumgebung mit den täglich benutzten Gegenständen durchgeführt werden: Übungen zum rückengerechten Heben und Tragen im Lager mit Kartons und anderen Behältnissen, Stretching-Übungen im Büro mit Bürostuhl und Schreibtisch. Je praxisnah die Inhalte sind, desto leichter lassen sie sich später im Arbeitsalltag umsetzen. Gemeinsame Bewegungsübungen in Form von Pausengymnastik stärken zudem den Zusammenhalt unter den Kollegen.

Tipps für den Arbeitgeber

So halten Sie Ihre Mitarbeiter „auf Trab“

- Versuchen Sie, die Arbeitsabläufe abwechslungsreicher zu gestalten, damit die Tätigkeiten nicht zu lange in einseitigen Körperhaltungen verrichtet werden.
- Entwickeln Sie betriebliche Sportprogramme zugeschnitten auf Ihre Mitarbeiter, entweder im Rahmen eines Betriebssportprogrammes oder als Kursangebot.
- Vernetzen Sie sich mit Sportvereinen oder Fitnesscentern vor Ort.
- Zeigen Sie Ihren Mitarbeitern mit Hilfe kompetenter Fachkräfte Bewegungsübungen, die sie in den Betriebsalltag integrieren können.



Leichte Kost am Arbeitsplatz

Eine ausgewogene Ernährung am Arbeitsplatz trägt wesentlich zur Verbesserung des Wohlbefindens und der Leistungsfähigkeit bei.

Die meisten Beschäftigten arbeiten heute in Sitzberufen. Die Ernährung muss dem verringerten Energieverbrauch Rechnung tragen. Leichtarbeiter benötigen während ihres Arbeitstages weniger Kalorien als Schwerarbeiter; dafür aber reichlich Vitamine, Mineralstoffe, Eiweißbausteine und Ballaststoffe.

Gesundes aus der Kantine

Rund 47 Prozent der Erwerbstätigen hierzulande haben Zugang zu

einem Betriebsrestaurant. Nicht immer entspricht das Angebot den Anforderungen für eine gesunde Ernährung.

➤ **Das Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz hat daher in Zusammenarbeit mit der Deutschen Gesellschaft für Ernährung (DGE) ein Projekt gestartet, um die angebotene Mittagsverpflegung in Betriebskantinen zu optimieren.** ⬅

Kantinenbetreiber und Küchenpersonal können für die Zusammenstellung ausgewogener Speisepläne

auf eine umfangreiche Rezeptdatenbank inklusive Wochenplänen und Nährwertangaben zurückgreifen, die nach Qualitätsstandards zusammengestellt wurde.

Wer Unterstützung vor Ort benötigt, hat die Möglichkeit, auf Experten des Referates Gemein-

schaftsverpflegung der DGE zurückzugreifen. Sie bieten praxisorientierte Beratungen zum Beispiel für die Bereiche Verpflegungssysteme, Speisenplanung, Warenwirtschaftssystem oder Hygiene. Weitere Informationen erhalten Sie unter: www.dge.de

Tipps für den Arbeitgeber

So optimieren Sie die Verpflegung Ihrer Mitarbeiter

- Richten Sie die Betriebsverpflegungsangebote an den jeweils aktuellen Ernährungsempfehlungen der Deutschen Gesellschaft für Ernährung aus.
- Sensibilisieren Sie Ihre Mitarbeiter für das Thema Ernährung am Arbeitsplatz durch Aktionswochen, Informationskampagnen etc. in Ihrer Kantine.
- Erweitern Sie Ihr Speisenangebot mit Gerichten für besondere Personengruppen, z. B. für Allergiker, Vegetarier etc. Das erhöht die Attraktivität und die Inanspruchnahme Ihrer Kantine.
- Öffnen Sie Ihre Kantine nach Möglichkeit und Bedarf auch nachts und bieten Sie für Schicht- und Nachtarbeiter leicht verdauliche warme und kalte Speisen.
- Lässt sich eine Nachtöffnung nicht verwirklichen, geben Sie Ihrer Belegschaft die Möglichkeit, in einer gut ausgestatteten Küche mitgebrachte Speisen zu erwärmen oder kleine Mahlzeiten selbst zusammenzustellen. Aufgestellte Automaten sind keine gute Alternative: Die angebotenen Snacks sind meist zu fett oder zu süß.
- Kaffee ist sehr beliebt am Arbeitsplatz. Erweitern Sie jedoch Ihr Angebot um Getränke, die den Durst gut löschen, wie Wasser und Saftschorlen, oder die nachts gerade für Schichtarbeiter eine wohltuende Wirkung haben, wie warme Kräuter- und Früchtetees.

Besser: kleine Mahlzeiten

Ein leerer Magen macht genauso unkonzentriert wie ein voller! Fünf Mahlzeiten am Tag sorgen – anders als drei große – für eine ausgeglichene Leistung und gute Konzentration. Ein guter Start in den Tag sind Vollkornbrötchen mit Quark oder fettarmem Käse, Vollkornmüsli mit frischem Obst oder Trockenobst, vermischt mit Milch oder Joghurt. Kleine vitamin- und mineralstoffhaltige Zwischenmahlzeiten mit viel frischem Obst und Gemüse überbrücken die Zeit bis zum Mittagessen und beugen Heißhunger vor.

Und mittags etwas Leichtes

Currywurst mit Pommes ist bei den Deutschen immer noch das Menü erster Wahl. Doch Vorsicht vor (regelmäßiger) Fastfood-Ernährung. Sie ist zu kalorien- und fettreich, hat zu wenig Ballaststoffe, ist vitaminarm und zu salzhaltig. Fett haltige Speisen ziehen mit ihrer gewaltigen Fettmenge ins „Mittagsloch“.

➤ Steigen Sie um auf leichte Kost. Wählen Sie aus dem Speiseangebot Ihrer Kantine die Menüs aus, die aus gesundheitlich wertvollen Lebensmitteln zusammengestellt wurden. Vollkornprodukte, Obst und

Gemüse, Salz- und Pellkartoffeln, Hülsenfrüchte und Milchprodukte gehören zu einer ausgewogenen Ernährung, daneben (kleine) Mengen von Fleisch, Fisch und Eiern.

➤ Wer keine Betriebskantine vor Ort hat, kann mit wenig Aufwand kleine Gerichte bereits am Abend vorbereiten und am Arbeitsplatz mit Essig, Öl und frischen Kräutern anmachen. Dazu eignen sich Kartoffeln, Reis oder Nudeln, die mit Saisongemüse, Tomaten und Gurken zu einem schmackhaften Salat verarbeitet werden.

➤ Auch kalte Frikadellen und Getreidebratlinge schmecken mit frischem Gemüse (z. B. Brokkoli, Blumenkohl, Rettich, Mohrrüben).

➤ Die gute alte Stulle tut es auch. Vollkornbrot dünn mit Butter oder Margarine bestrichen, fettarm mit Wurst oder Käse belegt, dazu frisches Gemüse (Tomaten, Gurken, Salatblätter) und evtl. noch ein Joghurt – fertig ist eine vollwertige kleine Mittagsmahlzeit.

➤ Das Trinken nicht vergessen! Erfrischende Durstlöcher sind Mineralwässer, verdünnte Obstsäfte und Fruchteees.

Lernen – ein Leben lang

„Das lohnt sich nicht mehr, die gehen ja doch bald in den Ruhestand.“ Dieses Argument von Unternehmerseite hört man oft, wenn es um die Weiterbildung älterer Arbeitnehmer geht. Und tatsächlich ist die Bereitschaft, in die Qualifizierung älterer Belegschaften zu investieren, gering.

Im Jahre 2000 nahmen nur 18 Prozent der 50 bis 64-Jährigen an beruflicher Weiterbildung teil. Im Gegensatz dazu waren es bei den 19 bis 34-Jährigen 31 Prozent.

» Angesichts einer längeren Lebensarbeitszeit können es sich Unternehmen nicht mehr leisten, Menschen, die noch ein Arbeitsleben von 15 bis 20 Jahre vor sich haben, nicht mehr fort- und weiterzubilden. «

Denn neben dem Zuwachs an Qualifikation bieten Weiterbildungsmaßnahmen weitere Pluspunkte: Sie gewährleisten Abstand zu den alltäglichen Arbeitsprozessen, sie motivieren, schaffen neue Energien und sie signalisieren Wertschätzung von Seiten des Unternehmens.

Doch nicht nur in Fort- und Weiterbildungskursen ist neues Wissen erlernbar. Das „learning on the job“ trägt wesentlich dazu bei, Neues kennen zu lernen und Vorhandenes zu festigen.

Voraussetzung dafür ist, dass Arbeitsplätze mit Routinetätigkeiten und fachlicher Spezialisierung nicht auf Dauer von ein und demselben Mitarbeiter besetzt werden. Denn das bewirkt nicht nur, dass ehemals vorhandene Fähigkeiten verloren gehen, sondern auch, dass das Lernen an sich verlernt wird. Für viele Mitarbeiter wirken anforderungsarme und einseitige Tätigkeiten zudem demotivierend.



Systematische Jobrotation (Arbeitsplatzwechsel) ist eine Möglichkeit, Mitarbeitern neue Arbeitsbereiche zu präsentieren und sie aus der Alltagsroutine herauszuholen. Arbeit in altersgemischten Gruppen und Teams ermöglicht eine Kommunikation über Generationen hinweg und darüber hinaus wechselseitiges Lernen.

>> Besonders effektiv sind Tandems, in denen ein jüngerer Mitarbeiter von einem älteren betreut und angeleitet wird. <<

Auch auf Seiten der Arbeitnehmer ist ein Umdenken erforderlich. Die Vorstellung, die in Schule und Ausbildung erworbenen Kenntnisse und Fertigkeiten reichen für das ganze Arbeitsleben, ist überholt.

Das Einführen und Anwenden neuer Techniken und Verfahren in Unternehmen in immer kürzeren Zeitabständen erfordern heute lebenslanges Lernen.

Auch wer im Alter ein langsames Lerntempo an den Tag legt, sollte sich nicht scheuen, neue Verfahren, Methoden und Arbeitsmittel kennen zu lernen und anzuwenden. Das erhöht nicht zuletzt die eigene Qualifikation und damit die Erwerbschancen auf dem Arbeitsmarkt.



Arbeit alter(n)sgerecht gestalten

Es gilt nicht nur, den Arbeitsplatz an die Arbeitsfähigkeit des alternden Beschäftigten anzupassen, sondern auch die Arbeit selbst; anstatt die Stelle mit neuen, jüngeren Mitarbeitern zu besetzen. Denn das ist eine Voraussetzung dafür, dass Beschäftigte auch im Alter weiterhin produktiv und unter für sie zufriedenstellenden Bedingungen arbeiten können.

Eine Reihe von Maßnahmen präventiver Arbeitsgestaltung kann dazu beitragen, dass das Leistungsvermögen sowohl der alternden Belegschaft als auch der schon älteren Mitarbeiter erhalten bleibt.

Die aufgeführten Beispiele können Arbeitgebern nur Möglichkeiten aufzeigen. Es empfiehlt sich, nach individuellen Lösungen zu suchen, zugeschnitten auf die eigenen Betriebsabläufe, durchzuführenden Tätigkeiten und Mitarbeiter:

➤ Vermeiden Sie psychische und physische Eintönigkeit durch Job-Rotation (systematischer Arbeitsplatzwechsel), Job-Enlargement (Aufgabenerweiterung) und Job-Enrichment (Aufgabenanreicherung). Gestalten Sie die Arbeit so, dass ein Wechsel der Körperhaltungen (über den Kopf arbeiten – in Kopfhöhe arbeiten) und der Körperbewegungen (z. B. Wechsel zwischen gehen, stehen und sitzen) möglich ist. Psychisch anspruchsvolle Tätigkeiten sollten sich mit Routinetätigkeiten abwechseln. Auch eigenverantwortliches Arbeiten schafft Abwechslung und motiviert.

➤ Der Pausengestaltung kommt eine besondere Bedeutung zu. Für den Leistungserhalt älterer Arbeitnehmer ist es wichtig, dass sie ohne Zeitdruck in einem selbstbestimmten Tempo arbeiten und Erholungspausen möglichst eigenverantwortlich nach Bedürfnis gelegt werden können. Dabei sind mehrere kleine Kurzpausen von ein bis drei Minuten effektiver als lange Pausen in großen Zeitabständen.

➤ Schichtarbeit, vor allem in Verbindung mit Nachtarbeit, ist mit zahlreichen Gesundheitsbeeinträchtigungen für die Betroffenen aller Altersgruppen verbunden. Mit einer gut gestalteten Schichtregelung können diese gemindert werden. Für ältere Mitarbeiter ist es besonders wichtig, dass vor allem die Arbeitszeit nicht massiert ist, d. h. nicht zu lange Arbeitszeiten am Tag und nicht zu viele Arbeitstage hintereinander vorliegen. Dazu gehört auch, auf eine ausreichende Ruhezeit zwischen den Schichten (mindestens zwölf Stunden), auf kürzere Schichten (weniger als acht Stunden pro Tag) und auf nicht mehr als fünf Arbeitstage in Folge zu achten. Bevorzugen Sie vorwärts und kurz rotierende Systeme. Ausführliche Informationen zur Schichtplangestaltung erhalten Sie in unserer Broschüre „Atypische Arbeitszeit“.

➤ Das Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik (FFP) an der Universität Münster hat nachgewiesen, dass eine familienbewusste Ausrichtung der Personalpolitik in Unternehmen positive betriebswirtschaftliche Effekte hat. Das Einführen familiengerechter Maßnahmen führt zu einer Verbesserung von Produktivität und Image. Bei den untersuchten Unternehmen sanken innerhalb eines Jahres die Fehlzeiten (um 34 Prozent), stieg das Image (um 13 Prozent) und vereinfachte sich die Rekrutierung von Fach- und Führungskräften (um 10 Prozent). Insbesondere die Einführung flexibler Arbeitszeiten ermöglicht es, Berufstätigkeit und familiäre Verpflichtungen zu vereinbaren – und damit qualifizierte Mitarbeiter im Betrieb zu halten. Während bei den jüngeren Mitarbeitern die Kindererziehung im Mittelpunkt steht, ist es bei den älteren häufig die Pflege von älteren Angehörigen. Gestalten Sie Ihren Betrieb familienfreundlich!



Betriebliches Altersmanagement

In Untersuchungen zeigte sich, dass altersgerechtes Führungsverhalten der einzige hoch signifikante Faktor ist, der zu einer Verbesserung der Arbeitsfähigkeit zwischen dem 51. und 62. Lebensjahr führt.

Doch was ist altersgerechte Führung?



Altersgerechtes Führungsverhalten – Handlungsfelder

Einstellungen verändern

Die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter erhalten und fördern, sie fit machen für eine längere Lebensarbeitszeit und ältere Mitarbeiter leistungsgerecht in den Betrieb integrieren. Das kann nur funktionieren, wenn die Führung des Unternehmens eine positive Einstellung gegenüber dem Alter und älteren Mitarbeitern hat.

Alle Schlüsselpersonen im Betrieb von der Unternehmensleitung bis hin zu den Verantwortlichen für die Rekrutierung und Entwicklung von Mitarbeitern müssen sensibilisiert und über Potenzial und Nutzen einer alter(n)sgerechten Betriebspolitik informiert werden.

Kooperieren

Ein kooperativer Führungsstil wirkt sich positiv auf das Betriebsklima, auf die Gesundheit und die Produktivität besonders älterer Beschäftigter aus.

Vorgesetzte, die eng mit ihren Mitarbeitern zusammenarbeiten, können die Leistungsfähigkeit und die Bedürfnisse jedes Einzelnen besser beurteilen. Eine wichtige Voraussetzung, um Mitarbeiter individuell zu fördern und zu fordern.

Kommunikation und Feedback

Kooperativer Führungsstil beinhaltet auch, dass eine Kommunikation zwischen den Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern stattfindet, die von Offenheit und Transparenz gekennzeichnet ist. Dabei geht es nicht nur um die reine Informationsvermittlung, sondern auch um das Üben positiver und konstruktiver Kritik von beiden Seiten aus.

Regelmäßige Mitarbeitergespräche, Gruppenarbeit, Tandem- und Mentorenprogramme unter Einbeziehung von Führungspersonen sind Möglichkeiten der Umsetzung.

Gestaltung von Arbeitsbedingungen

Wie Arbeitsplätze und Arbeit alter(n)sgerecht gestaltet werden können, haben wir bereits erläutert und Möglichkeiten für die Umsetzung aufgezeigt. Dies können jedoch nur Beispiele sein.

➤ **Altersgerechte Führung bedeutet, dass individuell Lösungen gesucht werden, die auf den Mitarbeiter, den Arbeitsplatz und die Arbeit selbst zugeschnitten sind. Nur so können ältere Mitarbeiter ihr Know-how und ihre Kompetenzen nutzbar einbringen.** ⬅



Altersstrukturanalyse

Hilfreich, um systematisch die gegenwärtige und zukünftige Altersstruktur zu ermitteln sowie die Wettbewerbsfähigkeit des Betriebes langfristig zu erhalten, ist eine Altersstrukturanalyse. Personalpolitische Herausforderungen der Zukunft (z. B. Organisation von Wissenstransfer, Aus- und Weiterbildung, Nachfolgeplanung, Rekrutierung, Gesundheitsmanagement) werden sichtbar gemacht, indem die Altersverteilung in den Arbeits- und Tätigkeitsbereichen des Unternehmens abgebildet wird.

Mit ihrer Übersicht über Altersstrukturanalysen möchte die Initiative Neue Qualität der Arbeit – ohne einen Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben und ohne eine bestimmte Empfehlung auszusprechen – Interessierten die Suche erleichtern: www.inqa.de (Rubrik: Themen/Demographischer Wandel/Wissen)

Links zum Thema

www.demotrans.de

➤ Internetseite des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte Projektes „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demografischer Wandel“. Bietet Hintergrundinformationen zum Themenfeld demografischer Wandel und Arbeitswelt sowie aktuelle Studien, betriebliche Situationsbeschreibungen und Lösungsansätze für unterschiedliche Zielgruppen und Branchen.

www.demowerkzeuge.de

➤ Internetseite für Arbeitgeber und Verantwortliche aus dem Personalbereich. Bietet praxiserprobte Vorgehensweisen, Verfahren und Instrumente für eine demografieorientierte Personalpolitik.

www.ergo-online.de

➤ Internetseite der Gesellschaft Arbeit und Ergonomie - online e.V. mit zahlreichen Informationen und Handlungshilfen zur gesunden und kompetenten Gestaltung der Arbeit im Büro und am Bildschirm. Für Beschäftigte, Betriebs- und Personalräte, Fach- und Führungskräfte.

www.move-europe.de

➤ Move Europe ist eine Initiative des Europäischen Netzwerks für Betriebliche Gesundheitsförderung (ENWHP) mit dem Ziel, die Bedeutung betrieblicher Gesundheitsförderung europaweit zu stärken. An der Kampagne sind Unternehmen aus etwa 30 Ländern beteiligt. Interessierte Betriebe finden auf der Website neben Informationen auch einen Check, wie es um die eigene Gesundheitsförderung im Betrieb bestellt ist.

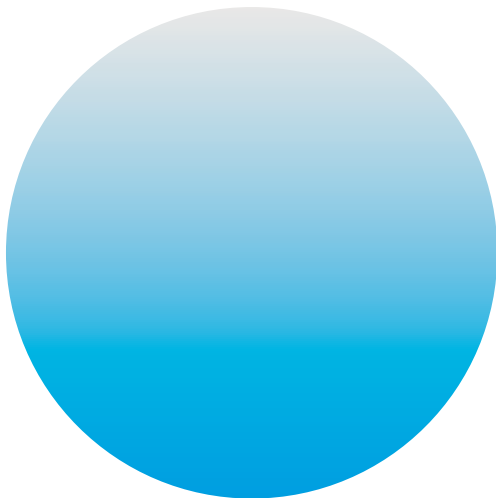
www.perspektive50plus.de

➤ Das Bundesprogramm „Perspektive 50plus – Beschäftigungspakte in den Regionen“ hat die Integration möglichst vieler älterer Langzeitarbeitsloser in den allgemeinen Arbeitsmarkt zum Hauptziel. Die Internetseiten bieten Informationen zu Angeboten und Hilfestellungen für ältere Arbeitslose.

www.erfahrung-ist-zukunft.de

➤ Initiative zum demografischen Wandel, gegründet von der Bundesregierung und weiteren Initiatoren. Die Internetseite richtet sich besonders an ältere Mitbürger und informiert u. a. über die Themen:

- Beschäftigung gestalten
- Existenz gründen
- Lebenslang lernen
- Freiwillig engagieren
- Gesundheitlich vorsorgen



Empfehlungen

Für ergänzende Informationen empfehlen wir einen Besuch der Internetseiten folgender Institutionen:

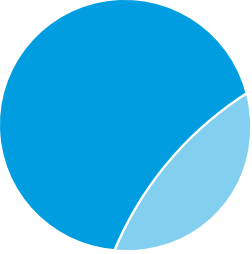
Bundesministerium für Arbeit und Soziales www.bmas.bund.de

Initiative Neue Qualität der Arbeit www.inqa.de

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin www.baua.de

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)
in der Hans-Böckler-Stiftung www.boeckler.de

Statistisches Bundesamt www.destatis.de



Gesund im Betrieb

In dieser Broschüren-Reihe erscheinen:

- 1 **Atypische Arbeitszeit**
- 2 **Rauchfreier Arbeitsplatz**
- 3 **Längere Lebensarbeitszeit**
- 4 **Tätigkeitsgerechte Ernährung**



Die Krankenkasse mit dem
Plus an Leistung und Service.