

Altersgerechte Arbeitsgestaltung

Die Rolle der Betriebsräte am Beispiel Pegasus

Die Schmieden stellen in der deutschen Industrielandschaft einen bedeutenden Wirtschaftsfaktor und eine Schlüsselindustrie dar. Viele Produkte, mit denen wir täglich in Berührung kommen – wie beispielsweise PKW-Komponenten –, sind ohne geschmiedete Teile nicht denkbar. Ohne Schmiedeteile würde es auch keine Ariane-Rakete geben.

Das Projekt Pegasus in der Schmiedeindustrie

Vom 1.4.2008 bis zum 31.12.2009 wurde mit 6 Schmiedebetrieben in NRW das Projekt Pegasus (Personalarbeit und Gesundheitsschutz bei alternden Belegschaften in der Schmiedeindustrie) durchgeführt.

In den meisten Betrieben war der Betriebsrat der Initiator:

Deutsche Edelstahlwerke GmbH, Krefeld
 Mahle Brockhaus GmbH, Plettenberg
 Ruhrtaler Gesenkschmiede GmbH & Co. KG, Witten
 Dr. Bergfeld Schmiedetechnik GmbH & Co. KG, Solingen
 Galladé GmbH, Witten
 Lemken GmbH, Alpen

Transferpartner waren die IG Metall Vorstand, Zweigbüro Düsseldorf und die Wirtschaftsvereinigung Stahl. Es wurde ein Betriebsrats-Arbeitskreis zu dem Thema für Betriebsräte aus der Schmiedeindustrie gegründet und im Rahmen der Schmiedekonferenz 2008 eine Befragung zu dem Thema unter den Teilnehmern und Teilnehmerinnen durchgeführt und ausgewertet. Der Betriebsrats-Arbeitskreis hat sich während der Laufzeit viermal in den diversen Betrieben getroffen. Weitere Treffen sind geplant und teilweise terminiert.

Das wurde festgestellt

In zahlreichen Schmiedebetrieben liegt der Altersdurchschnitt bereits heute zwischen 45 und 50 Jahren (Beispiel siehe Abbildung 1).

Viele Beschäftigte haben eine lange Betriebszugehörigkeitsdauer. Die Belastungen durch Tätigkeiten in Schmieden sind zudem überdurchschnittlich hoch. Zu den ungünstigen Umfeldbedingungen mit hohem Lärmpegel und Temperaturen sowie schweren Gewichten kommen zunehmende psychische Belastungen – Leistungsdruck, hoher Schaden durch Fehler und die Vielfältigkeit der Verantwortung. Die Betriebsräte auf der Schmiedekonferenz 2008 schätzten den betrieblichen Handlungsbedarf unterschiedlich hoch ein (Abbildung 2).

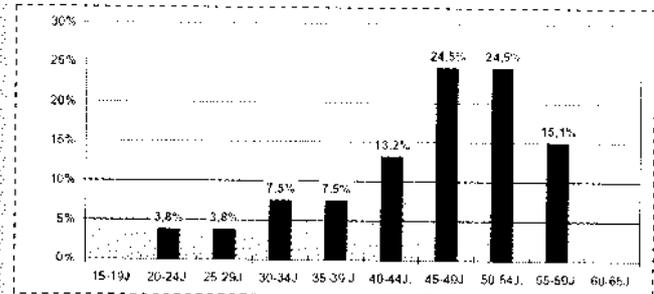
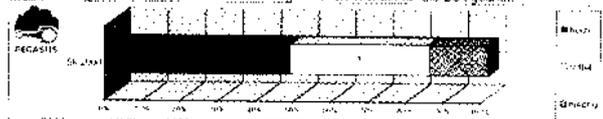


Abbildung 1: Verteilung der Alterskohorten in einem Schmiedebetrieb, 53 MA

Die Nennungen der Beschäftigten spiegeln die betriebliche Diskussion wieder: Auftragseinbrüche durch die Krise, Auslagerungsdebatten und Leistungskennziffern wie OEE (Overall Equipment Efficiency) haben ein höheres Gewicht. Dazu kommt: Wer heute keine altersgerechte Arbeitsgestaltung pflegt, hat morgen kein Problem. Sondern erst übermorgen, dafür umso verheerender: Der aktuelle Hand-

Bei uns im Betrieb schätze ich angesichts der demografischen Entwicklung den Handlungsbedarf wie folgt ein:

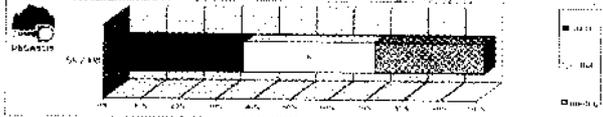
3.1 Grundlegende Informationen zum demografischen Wandel für die Belegschaft



3.2 Planung/Umsetzung eines betrieblichen Demografieprojektes



3.3 Ermittlung von Ressourcen (Zeit und Geld) für ein Demografieprojekt



3.4 Durchführung einer Altersstrukturanalyse

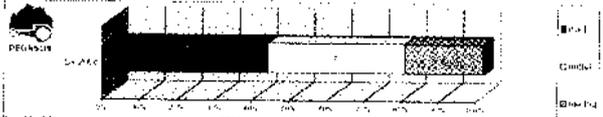


Abbildung 2: Betrieblicher Handlungsbedarf

lungsbedarf wird in den meisten Betrieben im kommenden Jahrzehnt dramatisch steigen (siehe Abbildung 3).

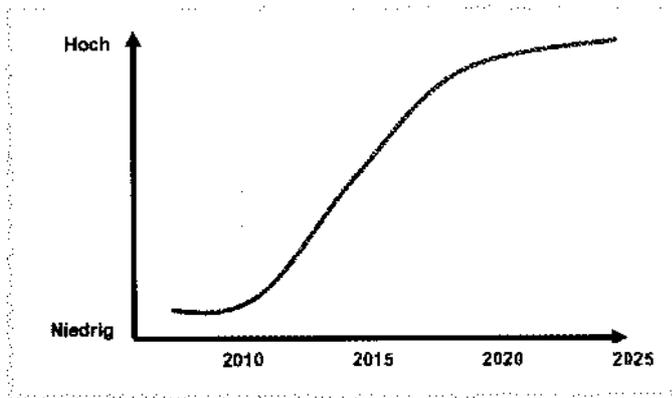


Abbildung 3: Entwicklung des betrieblichen Handlungsbedarfes zum Thema demografischer Wandel: Rekrutierung, Arbeitsgestaltung und Mitarbeiterbindung

Es werden 6 betriebliche Gestaltungsfelder beschrieben. Sie müssen alle betrachtet werden. Die Reihenfolge ist aber unterschiedlich. Im Projekt Pegasus wurde das auch als Leitstand »Altersgerechte Arbeitsgestaltung: (Age)« entwickelt und Checklisten zur Ermittlung des betrieblichen Handlungsbedarfes erarbeitet.

Seit einigen Jahren sind junge Fachkräfte zunehmend schwerer zu rekrutieren: Im vergangenen Jahr wurden nur noch halb so viele Geburten in Deutschland registriert wie im Baby-Boomer-Jahr 1964.

Demografiefeste Personalstrategien

Viele Ältere gingen durch Vorruhestandsregelungen dem Betrieb verloren. Jüngere wurden aber über Jahre hinweg auch nicht eingestellt. Dadurch zeigt sich heute ein (relativ steiler) Altersberg, der zwischen 45 und 55 Jahren liegt und sich auf die 50–60 Jahre zu bewegt. Es wird in 10–15 Jahren einen hohen Ersatzbedarf geben und der Betrieb muss wirtschaftlich mit 50-, 55- oder sogar 60-Beschäftigten produktiv und innovativ geführt werden.

Der Handlungsbedarf im Bereich Demografiefeste Personalstrategien betrifft also 3 Richtungen:

Rekrutierung: Spätestens nach Ende der aktuellen Weltwirtschaftskrise bedarf es intelligenter Wege, den Personalbedarf für alle Qualifikationsgruppen zu decken. Hier konkurrieren Schmiedebetriebe mit Maschinenbauern, Automobilwerken und Banken um Azubis, Facharbeiter/innen, Ingenieure und andere Qualifikationsgruppen. Die meisten Betriebe werden ohne erhebliche Anstrengungen bei der innerbetrieblichen Weiterbildung Schwierigkeiten bekommen, die ausgeschriebenen Stellen auch mit geeigneten Bewerber/innen zu besetzen.

Mitarbeiter-Bindung: Schon jetzt ist es ärgerlich, gute Leute durch Eigenkündigung zu verlieren. Der Betriebsrat eines Kölner Energiemaschinenherstellers hat kalkuliert,

dass jeder Eigenkündigungs-Fall durchschnittlich 100.000 € Aufwand für Einstellung und Einarbeitung des Ersatzkandidaten verursacht.

Übergang in die Rente: Die gesetzlichen Bedingungen haben sich für die Beschäftigten verschlechtert: Nicht nur steigt das Renteneintrittsalter schrittweise auf 67 Jahre; auch die Bedingungen für Altersteilzeit und die Regelungen für ältere Arbeitslose, Berufs- und Erwerbsunfähige haben sich verschlechtert. Viele werden sich den vorzeitigen Ausstieg aus dem Erwerbsleben nicht mehr leisten können. Das gilt selbst dann, wenn die Leistungsfähigkeit aufgrund jahre-/jahrzehntelangen Fehl- und Überbelastungen gesunken ist. Einige Betriebe reagieren mit der Schaffung von Lebensarbeitszeitkonten – aber diese Zeit des vorzeitigen Ausstiegs ist dann – oft teuer – durch übertarifliche Arbeitszeiten in jüngeren Jahren erkaufte.

Nicht in jedem Betrieb beurteilen die Beschäftigten ihre Möglichkeiten so optimistisch wie bei den DEW in Krefeld (Schmiede 2009, siehe Abbildung 4).

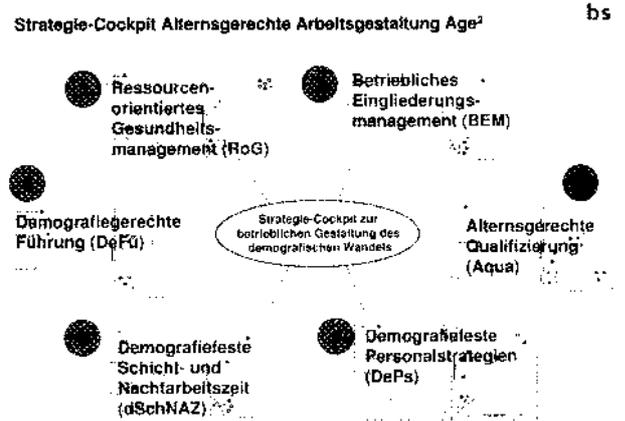


Abbildung 4: Betriebliche Handlungsfelder bei demografiefester Personalplanung

Ressourcenorientiertes Gesundheitsmanagement

Die Arbeitsbedingungen sollen so gestaltet sein, dass ein normaler Beschäftigter bis zum gesetzlichen Renteneintrittsalter seine Tätigkeit ausüben kann. In vielen Berufen ist das heute unmöglich. Der Betrieb kann prinzipiell in zwei Richtungen die Arbeit besser gestalten: Entweder er senkt die Belastungen – durch zusätzliches Personal und damit verbunden mehr Pausen, bessere Schichtsysteme; natürlich auch durch ergonomischere Arbeitsumgebungsgestaltung – von besserer Beleuchtung bis Hebehilfen und Lärmschutzmaßnahmen. Jeder weiß, wie viel Energie Betriebsräte in den vergangenen 20 Jahren in die Belastungsbegrenzung gesteckt haben, da ist in vielen Betrieben nur schwer etwas durchzusetzen.

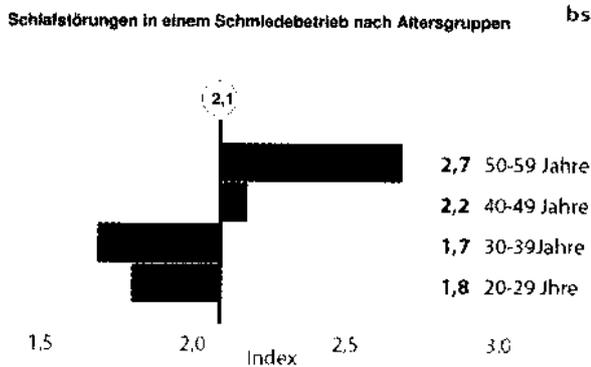
Eine andere Richtung ist da manchmal leichter zu erreichen: Die Stärkung der Gesundheitsressourcen. Sie sorgen dafür, dass die Beschäftigten besser mit den Belastungen klar kommen.

Aspekte:

- Dazu wurden in den Schmiedebetrieben die folgenden 5 Aspekte ermittelt:
- Vergrößerung des Handlungsspielraumes: Die Kolleg/innen wollen besser beteiligt werden an Entscheidungen im Bereich ihrer Aufgabe.
 - Wertschätzung durch Führungskräfte. Hier sehen die Beschäftigten oft den größten Handlungsbedarf.
 - Sinnvolle Aufgabe bzw. ganzheitliche Tätigkeiten.
 - Sozialer Rückhalt unter den Kolleg/innen. Dieser Aspekt ist in den Schmiedebelegschaften häufig gut erfüllt.
 - Lernen bzw. anforderungsgerechte Qualifikation.

Demografiegerechte Schicht- und Nachtarbeit

Schichtarbeiter schlafen schlechter. Sie sind höher belastet und ihre Arbeitsfähigkeit nimmt im Laufe des Erwerbslebens schneller ab als bei Tagschichtlern. Sie sind auch überproportional häufig von chronischen Krankheiten wie Diabetes betroffen und Nachtschichtunfähigkeit zählt zu den einschneidendsten Einsatzbeschränkungen. Die Belastung durch Schlafstörungen steigt signifikant mit dem Alter. Nachtarbeit ist ungesund und ihre Vermeidung ist die beste Art zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit. Insbesondere die Schlafstörungen treffen die älteren Kollegen härter, besonders dann, wenn sie schon länger Schichtarbeit verrichten. Das zeigt auch die Bewertung der Schichtarbeiter in einem der Modellbetriebe:



Index: 0 = nicht belastend; 1 = gut verkraftbar; 2 = sehr belastend; 3 = überlastend

Abbildung 5: Schlafstörungen im 3-Schichtbetrieb (Modellbetrieb Schmiede, 39 MA)

Die Vermeidung von Nachtarbeit in Schmieden ist nur selten möglich. Mittlerweile gibt es Konzepte zur gesünderen – oder besser weniger gesundheitsschädlichen – Gestaltung der Schicht- und Nachtarbeit. Viele Modelle sind in den letzten Jahren erprobt worden, insbesondere kurze Nachtschicht-Zyklen: Höchstens 2, maximal 3 Nachtschichten hintereinander, späterer Wechsel Nacht- zu Früh-schicht, beispielsweise 7 Uhr, Kurzpausen-Konzept.

Krisenopfer Gute Arbeit?

Müssen in der Krise Ansprüche an Arbeitsqualität zurückstehen? Folgt jetzt, gerade angesichts steigender Unternehmensinsolvenzen und Arbeitslosenzahlen, der Griff in die Mottenkiste: »Hauptsache Arbeit, egal welche?« Wirtschaft und Politik sehen das offenbar so. Keine Frage, jeder Arbeitsplatz muss verteidigt werden. Da kommt auf Gewerkschaften und Betriebsräte eine Riesenaufgabe zu.

Aber noch mehr Lohnverzicht, noch mehr Hungerlöhne, Leiharbeit, befristete und Mini-Jobs, noch mehr Verschleiß und noch mehr Stress durch weiteren Personalabbau und Umstrukturierungen – so kann die Zukunft der Arbeit auch nicht aussehen. Gerade in der Krise gilt: Es lohnt sich, für Gute Arbeit zu streiten. Es ist sinnvoll. Und es ist auch dringend nötig.



Schröder/Urban (Hrsg.): **Gute Arbeit**, Handlungsfelder für Betriebe, Politik und Gewerkschaften – Ausgabe 2010, Bund-Verlag, 2. Auflage 2010, 491 Seiten, € 39,90, ISBN: 978-3-7663-3928-7

Das neue Jahrbuch Gute Arbeit 2010 steht ganz im Zeichen dieser Thematik. Es bietet dazu Debattenbeiträge und stellt unterschiedliche strategische Lösungsansätze zur Diskussion. Expertinnen und Experten aus Gewerkschaften, Wissenschaft und betrieblicher Praxis sondieren Handlungsfelder für Gute Arbeit. Zahlreiche Beiträge sind dem Erfahrungsaustausch gewidmet: Betriebliche Initiativen und gewerkschaftliche Aktionen zeigen, dass sich das Ringen um Gute Arbeit auch in der Krise lohnt.

Neben der europäischen Dimension werden auch zentrale Befunde des DGB-Index Gute Arbeit beleuchtet. Ergänzend dazu liefert das nach 2009 bereits zum zweiten Mal erscheinende Jahrbuch Daten, Zahlen und Fakten rund um »Gute Arbeit«.

Außerdem finden sich auf dem kostenfreien Online-Portal www.gute-arbeit-praxis.de weitere Informationen und Links zum Thema.

Heike Friedland nimmt gerne Ihre Bestellung entgegen:

Telefon 0 69/79 50 10-20, Fax 0 69/79 50 10-11
E-Mail: kontakt@bund-verlag.de

In einem der Modellbetriebe in Pegasus wurde das Schichtsystem umgestellt und nach einem halben Jahr durch die betroffenen Beschäftigten bewertet. Die Ergebnisse waren trotz anfänglicher Skepsis ermutigend: Nach Schulzensuren wurde das neue Modell mit einer glatten 2 bewertet, für ein Schichtmodell außergewöhnlich gut. Nur 2 von 39 betroffenen Mitarbeitern bewerteten die Umstellung als Verschlechterung (5%).

Die kurzen Zyklen wurden mit 2,1 ebenfalls gut bewertet.

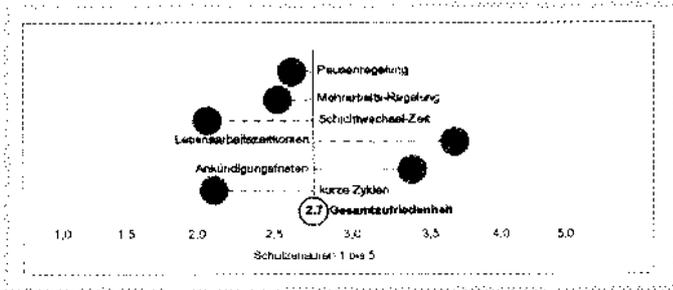


Abbildung 6: Zufriedenheit der Mitarbeiter mit den unterschiedlichen Komponenten des Schichtmodells

Alternsgerechte Qualifizierung

Es gibt viele Argumente, warum ältere Beschäftigte nicht mehr geschult werden. Aber keine guten! Zukünftig wird ein 50-jähriger Schmied bis zu 17 Jahre von einer Fortbildungsmaßnahme profitieren. Auch, dass die älteren Beschäftigten lernunwilliger wären als jüngere ist widerlegt. Aber natürlich müssen erwachsenengerechte Qualifizierungsangebote da sein; orientiert an den eigenen Aufgaben – niemand will mehr altgriechische Vokabeln lernen, ohne zu wissen, wozu man die braucht. In einem der Modellbetriebe wurde ein Qualifizierungssystem aufgebaut, das systematisch für alle Schmiede die Beherrschung der Tätigkeiten inkl. der Umfeldaufgaben im eigenen Aufgabenbereich anstrebt. Das ist vielseitiger, weniger belastend und wird im Entgeltsystem auch noch entlohnt. Dann machen die Beschäftigten auch mit, gerade die älteren.

Betriebliches Eingliederungsmanagement

Die Leistungseinschränkungen älterer Mitarbeiter nehmen im Durchschnitt zu. Aber mit gutem Willen und entsprechenden Maßnahmen ist es möglich, die älteren Beschäftigten trotzdem im Betrieb weiter zu beschäftigen, eventuell mit geänderten Aufgaben. Der »gute Wille« ist betrieblich auch nicht mehr freiwillig: Seit 2006 schreibt das Sozialgesetzbuch IX im § 84, Abs. 2 vor, dass der Betrieb hier Angebote machen muss, wenn ein Arbeitnehmer oder eine Arbeitnehmerin mindestens 6 Wochen innerhalb des letzten Jahres arbeitsunfähig war. Betriebsräte können sich darauf berufen. Schonarbeitsplätze sind hier nur eine Lösung unter vielen: Der bessere Weg ist es, dass die Arbeit schon für die Jungen so gestaltet wird, dass die Leistungseinschränkung erst gar nicht oder später oder nicht so schwer eintritt.

Übergang in die Rente

Oftmals haben in der Vergangenheit gesetzliche oder tarifliche Regelungen für ältere Beschäftigte den Übergang in die Rente erleichtert. Diese Regelungen wurden dazu genutzt, in den Betrieben Personal »sozialverträglich« zu reduzieren oder den Beschäftigten ein Ausscheiden auf

eigenen Wunsch zu ermöglichen (aus Gründen wie Krankheit, Leistungseinschränkungen).

Folgende Rahmenbedingungen waren dabei wichtig:

- Arbeitslosenzeitraum (ALG I) 32 Monate ab 55 Jahre
- Ungekürzte Rentenzahlung ab 60 Jahre, später einen Abzug von 0,3 % pro Monat (max. 18 %)
- Altersteilzeit (ATZ) war gesetzlich und ergänzend tariflich geregelt

Nach wie vor glauben viele Beschäftigte, früher aus dem Berufsleben aussteigen zu können, wie eine Befragung bei dem Pegasus-Modellbetrieb Deutsche Edelstahlwerke gezeigt hat. Von 61 Befragten gehen weiterhin 42 Beschäftigte davon aus, frühzeitig aus dem Berufsleben auszusteigen, entweder vor dem 60. Lebensjahr oder spätestens zwischen dem 60. und 63. Lebensjahr. Nach Auffassung des Betriebsrats hat nur ein Drittel der befragten Mitarbeiter eine realistische Vorstellung davon, wann sie aus dem Erwerbsleben unter finanziell verkraftbaren Bedingungen aussteigen können.

Die aktuelle Situation

Folgende Regelungen kennzeichnen heute den Übergang in die Rente:

- Das Renteneintrittsalter wird/wurde nach dem RV-Altersgrenzenanpassungs-Gesetz vom 9.3.2007 stufenweise auf 67 Jahre erhöht.
- Das Altersteilzeitgesetz (AltTZG) vom 23.7.1996 ist zum 31.12.2009 ausgelaufen und wird nicht mehr verlängert oder erneuert.
- Der Arbeitslosenzeitraum (ALG I) wurde ab vollendetem 55./58. Lebensjahr auf maximal 18/24 Monate Bezugsdauer gekürzt (abhängig von der Versicherungspflicht in den letzten 5 Jahren vor der Arbeitslosenmeldung).
- Wegfall der so genannten 58er-Regelung zum 1.1.2008: Arbeitslosigkeit für ältere Arbeitslose ab 58 Jahren unter erleichterten Bedingungen ist gestrichen worden

Tarifliche Regelungen

Der Altersteilzeitarifvertrag im Metallbereich (auch Stahl) wurde ab 1.1.2010 neu geschlossen. Somit ist dieser Tarifvertrag die einzige Regelung, die einen früheren Ausstieg aus dem Berufsleben ermöglicht, jedoch nur unter Berücksichtigung des RV-Altersgrenzenanpassungs-Gesetzes. Der Tarifvertrag regelt auch eine Quote an Beschäftigten im Betrieb, die maximal von dem Altersteilzeit-Tarifvertrag Gebrauch machen können: 4% aller Beschäftigten dürfen im aktiven oder inaktiven Zeitraum der ATZ sein. Somit haben sich die Vorzeichen zum frühen Austritt aus dem Betrieb erheblich verändert.

Warum sollte der Betriebsrat nun ausgerechnet die Initiative bei der Orientierung der betrieblichen Personalpolitik auf die demografische Entwicklung ergreifen? Dafür gibt es

zumindest zwei gute Gründe: Obwohl offensichtlich ein großer Handlungsbedarf besteht, weigern sich oft Geschäftsführung/Vorstand und Personalabteilung (so vorhanden), das Handlungsfeld alternsgerechte Arbeitsgestaltung zur Kenntnis zu nehmen.

Möglichkeiten der Betriebsräte

Nach empirischen Untersuchungen ist der Betriebsrat in den einzelnen Gestaltungsbereichen wie beispielsweise BEM oder Gefährdungsbeurteilung die aktivste Akteursgruppe. Anders gesprochen: Wenn der Betriebsrat nichts tut, tut sich nichts! Viele Betriebsräte nehmen auch das Schlagwort Demografie, um ihren Aktivitäten zur Schaffung guter Arbeitsbedingungen Nachdruck zu verleihen und es zum Einfallstor für »Gute Arbeit« zu nutzen. Auf der anderen Seite ist es nicht in jedem Betrieb erforderlich oder klug, ein Projekt »alternsgerechte Arbeitsgestaltung« vorzuschlagen. In 5 der 6 Modellprojekte waren es allerdings die Betriebsräte, die das Projekt angestoßen haben, auch wenn die Personalleitung später die Projektleitung innehatte. Im Folgenden (Abbildung 7) werden die Beteiligungsschritte beschrieben, welche einem betrieblichen Demografieprojekt vorausgehen:

- 1. Verhindern:** Wenn absehbar ist, dass das Projekt lediglich der Deckmantel für Leistungsverdichtung und Personalauswahl ist, kann das im Sinne der Belegschaft sein.
- 2. Machen lassen:** D.h., man überlässt die Steuerung der Personalabteilung bzw. dem Arbeitgeber. Das kann richtig sein, wenn die Überlegungen denen des BR weitgehend entsprechen.
- 3. Mitgestalten:** Hier vergleicht der BR die Aktivitäten des Arbeitgebers mit dem von ihm ermittelten Handlungsbedarf und redet im Lenkungskreis bzw. Projektteam mit. Für

wichtige Gestaltungspunkte regelt er Einzelheiten in einer Betriebsvereinbarung.

4. Projekt fördern oder anstoßen: Hier folgt dann Schritt 2.

So könnte die BR-Initiative aussehen:

Schritt 1: Festlegung der Grundstrategie

Hier entscheidet das BR-Gremium, wie es sich der Thematik stellt. Die Strategien 1 und 2 (s.o.) haben den »Charme«, nicht selbst wissen zu müssen, welches die angemessene betriebliche Strategie sein könnte. Das ist aber Grundvoraussetzung, wenn der BR sich konstruktiv einmischt (Strategie 3) oder sogar so ein Projekt anstößt (Schritt 4). Trotzdem: Es gibt nicht die allgemein richtige Grundhaltung. Jeder BR muss auf Basis der betrieblichen Situation und seiner eigenen Möglichkeiten und Ziele entscheiden, wie er sich aufstellt.

Schritt 2: Benennung des Handlungsbedarfes

Zunächst kann sich der BR eine Mitarbeiterliste mit Alter/Geburtsdatum und Abteilung geben lassen. Er kann dann schon einmal grob auswerten, wie sich das Durchschnittsalter, der 50-Anteil und der Personalverlust in den kommenden 10-15 Jahren entwickeln, evtl. abteilungsweise.

Schritt 3: Aktivierung der Belegschaft

In aller Regel wird sich der BR der Sache nicht nur aus intellektueller Überzeugung annehmen, sondern weil der Leidensdruck der – möglicherweise überwiegend älteren – Beschäftigten ihn dazu veranlasst.

Schritt 4: Aktivierung der Geschäftsführung/Personalabteilung

Eine unentschlossene oder sogar widerwillige Arbeitgeberseite zur Durchführung eines betrieblichen Projektes zu veranlassen, erfordert hohe Überzeugungskraft, »Sog aus der Belegschaft«, Initiativrechte im Betriebsverfassungsrecht ... oder alles drei. Da es schon einige Male gelungen ist, die Personalabteilung zum Mitmachen zu gewinnen, ist das Unterfangen also nicht so aussichtslos wie mancher meint. Sinnvoll ist der Versuch allemal, hat doch die Arbeitgeberseite erheblich bessere Möglichkeiten, im Betrieb etwas zu bewegen als der BR alleine: So wird in der Regel eine umfassende Altersstrukturanalyse erst an dieser Stelle erfolgen. Auch eine Projektstruktur mit Projekt-Auftrag Lenkungskreis, Beteiligungsgruppe wird normalerweise mit der Arbeitgeberseite vereinbart. Die Beschreibung des betrieblichen Vorgehens kann im Leitfaden Pegasus unter www.projekt-pegasus.de/Projektmaterialien nachvollzogen werden.

Abbildung 8: Betriebsratsinitiative

Fazit

Betriebe müssen lernen, mit älteren Belegschaften innovativ und produktiv zu wirtschaften. Zudem werden sie sich anstrengen müssen, die Abgänge erfahrener und vernetzter Beschäftigter zu kompensieren. Der Handlungsbedarf wird in den kommenden Jahren steil ansteigen. Betriebsräte sehen den Handlungsbedarf derzeit klarer. Sie haben einige rechtliche Ansatzpunkte, solche Projekte anzustoßen: Wenn sie nichts tun, tut sich oft nichts!

KAI BEUTLER, RUDI BENDER, bsb GmbH Betriebsrats-Beratung Köln, **Robert Sell/MA&T Sell & Partner GmbH**, **GEREON STOCK, THOMAS LANGHOFF**, Prospektiv GmbH Dortmund, **HORST KRÄMER** (Betriebsrat), **RALF REINARTZ** (Betriebsrat).

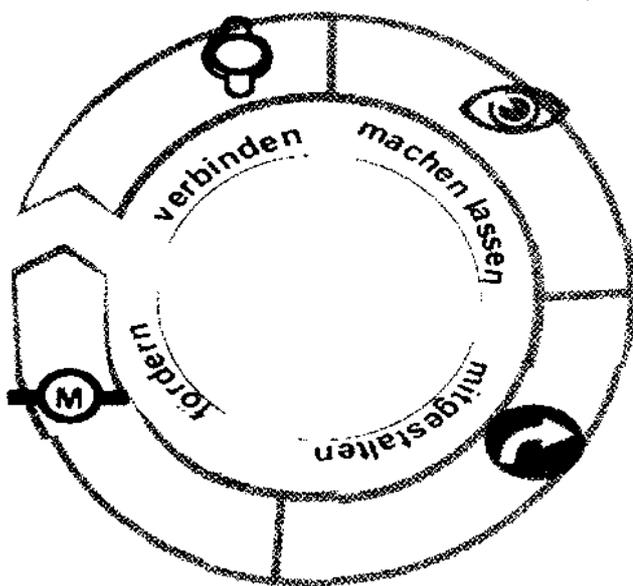


Abbildung 7: 4 mögliche Strategien des BR zu Projekten Alternsgerechter Arbeitsgestaltung