

INHALT

- „Weg mit der Rente mit 67“ oder „Wege zur Rente mit 67?“ | „Worüber reden wir eigentlich?“ – Einstieg mit einer Altersstrukturanalyse | „Älter werden im Job – mit guter Arbeit“ | „Lob der Pause“ | Der Urlaub als Pause | Aus der Praxis | Was leisten Langzeitkonten? | Sabbatical als Pause im Arbeitsleben | Konten ansparen ohne Überstunden | Gefährdungsbeurteilungen helfen

Alternsgerechtes und altersgerechtes Arbeiten – Gesundheitsschutz und Arbeitszeitgestaltung als Stellschrauben

„Weg mit der Rente mit 67“ oder „Wege zur Rente mit 67?“

Die gesellschaftliche Debatte über das gesetzliche Renteneintrittsalter ist in vollem Gange, das Spektrum der Positionen reicht von „Weg mit der Rente mit 67“ über tariflich geregelte Lebensarbeitszeitkonten mit früheren Ausstiegsmöglichkeiten bis hin zu Forderungen, die Lebensarbeitszeit auf 70 Jahre zu verlängern. Zwar herrscht weitgehend Einigkeit, dass es bestimmte Berufe gibt, in denen kaum jemand mit 67 noch arbeiten kann. Als Paradebeispiel gilt hier der Dachdecker – allerdings gilt das auch für viele Berufe wie Erzieherinnen, Pflegekräfte im Krankenhaus und der Altenpflege, die hauptsächlich von Frauen ausgeübt werden. Hier sind eindeutig beide Konzepte

zu verfolgen – nämlich altersgerecht gute Arbeit mit einem ganzheitlich organisierten und praktizierten Gesundheitsmanagement und altersgerecht mit dem Nutzen der altersgemäßen Kompetenzen, einer Arbeitszeitreduzierung und dem Verzicht auf Wechsel- und Nachtschichten. Es ist anzunehmen, dass die Menschen, die länger als (tariflich) vereinbart arbeiten wollen, über gute Arbeitsbedingungen, eine nicht überfordernde Arbeitssituation, ein hohes Maß an Entscheidungsbefugnissen, spannende Aufgaben, lernförderliche Arbeitsaufgaben und eine gelungene work-life-balance verfügen. Das sind wichtige Hinweise, welche Faktoren beim altersgerechten Arbeiten zu beachten sind (vgl. Arbeitsfähig bis zur Rente? DGB-Index Gute Arbeit – Der

Report, Ergebnisse der Repräsentativerhebung 2012, S. 4). Wer allerdings „raus aus der Treitmühle will“ und auch das Gefühl hat, dass ältere Beschäftigte im Betrieb nicht wertgeschätzt werden, im Öffentlichen Dienst beispielsweise die „kw“ – Vermerke für künftig wegfallend oder die nach Auffassung mancher Arbeitgeber „zu gut bezahlten Älteren“, ist mit Appellen wie „Fit bis 67“ realistischerweise nicht zu erreichen. Angezeigt ist deshalb eine betriebliche Strategie, die gesundes Arbeiten für alle ermöglicht und sozialverträgliche Arbeitszeiten garantiert. Die Betriebsparteien sollten die unterschiedlichen und sich ändernden Arbeitszeiterfordernisse der Beschäftigten und die Altersstruktur des Betriebes kennen.

Liebe Leserinnen und Leser,

alter(n)sgerecht – ist das nicht sprachlicher Humbug, so reagieren ab und an Menschen, die sich zum ersten Mal mit dem Thema beschäftigen. Für uns sind das zwei Konzepte, die sich gut miteinander vereinbaren lassen, um gute Arbeit zu gestalten. Alternsgerecht bezieht sich auf alle Altersgruppen: vom Auszubildenden, der früh lernen soll, wie Belastungen und Beanspruchungen bewältigt und vermindert werden bis zum „best ager“ in den frühen 60er Jahren. Alternsgerechte Arbeit legt Wert auf eine vernünftige, gesunde, belastungsarme und lernanregende Arbeitsgestaltung und nutzt die Ressourcen und Stärken der Jungen und der Alten. Ziele sind der Erhalt der Innovationsfähigkeit, die Kompetenz zur Mitgestaltung bei Veränderungen im Betrieb und die Aussicht auf die Rente und den anschließenden Lebensabend, der möglichst gesund erreicht und genossen werden kann. Altersgerecht hingegen reagiert auf das Lebensalter und bedeutet häufig Reduzierung der Arbeitszeit und der Verzicht auf die Arbeit in Nacht- und Wechselschichten. Dazu gehört auch das Fördern der Fähigkeiten älterer Beschäftigter wie Erfahrungen, Gelassenheit und vielfältige Kontakte. Das Thema wird zur Herausforderungen für betriebliche Interessenvertretungen, Personalabteilungen und natürlich für die Beschäftigten. Die Auswirkungen der demografischen Veränderungen und der auslaufenden Altersteilzeitregelungen werden langsam deutlich: seit 2012 erreichen die 1947 Geborenen das gesetzliche Renteneintrittsalter mit 65 plus 1 Monat – Tendenz steigend, bis dann alle 1964 und später Geborenen mit 67 Jahren in Rente gehen können. Gleichzeitig bewirkt der demografische Wandel eine zunehmende Belastung mit Pflegeaufgaben, vor allem für Frauen. Im vorliegenden BTQ-Info wird informiert über Möglichkeiten des „früheren gleitenden Ausstiegs“ mit Hilfe von Lebensarbeitszeitkonten, über sabbaticals und über Gestaltungsansätze, gesund bis zur Rente (und darüber hinaus) zu kommen.

Ihre 

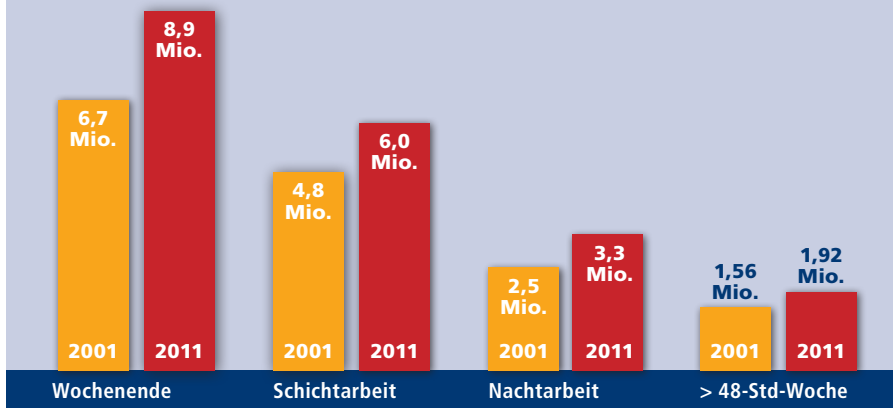


BTQ Kassel

Angersbachstr. 4 · 34127 Kassel
t 05 61 / 77 60 04
f 05 61 / 77 60 57
info@btq-kassel.de
www.btq-kassel.de
V.i.S.d.P.: Regine Franz

ISSN 1869-036X

Atypische Arbeitszeiten nehmen zu (Anzahl der ArbeitnehmerInnen in Millionen)



Quelle: Antwort der Bundesregierung auf eine Anfrage der Linksfraction im Bundestag, Drucksache 17/12273, <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/17/122/1712273.pdf> (abgerufen am 23.09.2013)

„Worüber reden wir eigentlich?“ – Einstieg mit einer Altersstrukturanalyse

Ein erster Schritt, um die Dimension der Veränderungen zu verdeutlichen, kann eine Altersstrukturanalyse sein, mit der systematisch die gegenwärtige und zukünftige betriebliche Altersstruktur ermittelt wird. Eine allgemeine Altersstruktur des Gesamtunternehmens ist schnell erstellt, hilfreicher wird sie, wenn einzelne Abteilungen sowie Arbeitsbereiche und Qualifikationsstufen abgebildet werden. Es gibt eine ganze Reihe von zum Teil kostenfreier Software, bei denen der aktuelle Stand erhoben und verschiedene Zukunftsszenarien durchgespielt werden können. In der Regel erfasst eine Altersstrukturanalyse neben dem Alter der Beschäftigten Personaldaten wie Qualifikation, Funktion, Abteilung, Geschlecht und Beschäftigungsstatus, mitunter sollen auch Fehlzeiten erfasst werden. Hier sind die betrieblichen Interessenvertretungen gefordert, das Ausmaß und die Zweckbindung der Auswertungen mitzubestimmen. Einen guten Überblick über Instrumente der Altersstrukturanalyse bietet INQA (Altersstrukturanalyse, Stand 7.10.2010, <http://www.inqa.de/DE/Informieren-Themen/Diversity/Demografie/altersstrukturanalysen.html>, abgerufen am 28.10.2013). Wer an Branchenvergleichen interessiert ist, wird bei Industrie- und Handelskammern fündig (z. B. www.demografierechnerhessen.de). An Betriebe mit einer Größe von 10 bis 249 Beschäftigten richtet sich das ebenfalls excel-basierte Tool „Frühwarnsystem“ (www.fruehwarnsysteme.net/tools/05.html), das nach eigenen Angaben die in den Unternehmen vorhandene Software nutzt und so einen schnellen Überblick ermöglicht.

„Älter werden im Job – mit guter Arbeit“

Das Auslaufen von Altersteilzeitregelungen, die Erhöhung der Lebensarbeitszeit mit einer faktischen Rentenkürzung und die erfreuliche Entwicklung, dass Men-

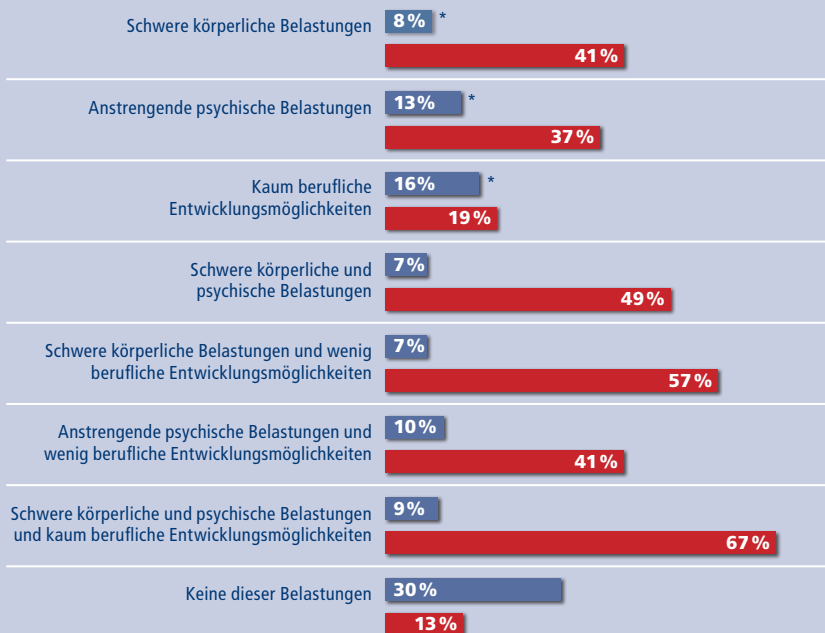
schen älter werden führt dazu, dass auch Arbeitskräfte in den nächsten Jahren deutlich älter sein werden als in der Vergangenheit. Bei vernünftiger und vorausschauender Betriebspolitik kann hier eine sog. „Win-Win-Situation“ entstehen, wenn konsequent gestaltet wird. Die Praxis zeigt, dass es sich schon früh in der Erwerbsbiografie entscheiden kann, ob und wie lange Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer das Arbeitsleben bewältigen. Nach Ansicht von Ernst Kistler, Direktor des Internationalen Instituts für Empirische Sozialökonomie (INIFES), müssen die „Betriebe ... jetzt dafür sorgen, dass die Beschäftigten lange im Beruf durchhalten“. Er warnt auch vor einem groben Missverständnis, das spezifische Maßnahmen für Ältere so aussehen könnten, als „würden Schonarbeitsplätze

geschaffen“ und plädiert für einen Mix aus Gesundheitsförderung und Kompetenzerhalt („Schlechte Arbeitsbedingungen – Ballast fürs ganze Leben“ in Böckler Impuls, 2010, Ausgabe 12, S. 4 f). Die Gestaltung der demografischen Veränderungen mit Blick auf unterschiedliche Lebens- und Arbeitsrealitäten von Männern und Frauen greift die Broschüre „Gute Arbeit für Frauen. Gute Arbeit für Männer. Leitfaden zum Generationen-Management“ auf. Der Leitfaden wird ergänzt durch Checklisten zu Arbeitsgestaltung, Arbeitsbewältigungsindex, BEM, Vereinbarkeit, Übernahme, Weiterbildung und Laufbahngestaltung, siehe <http://arbeiten-leben.verdi.de/material>

„Lob der Pause“

In seinem provozierenden Essay „Ich mache Pause – also bin ich“ plädiert der Zeitforscher Prof. em. Karlheinz Geissler (Arbeitsrecht im Betrieb 2011, Ausgabe 2, S. 73) für Unterbrechungen und nennt die Pause einen „sanften Sturz aus dem Gewohnten“. Er erinnert an die Römer, die dem Pausieren sehr viel Positives abgewinnen konnten. Nach Geissler hat bereits Cicero einen engen Zusammenhang zwischen Pausen und bürgerlicher Freiheit hergestellt: „Mir scheint nämlich selbst ein freier Bürger nicht wirklich frei zu sein, der nicht irgendwann auch einmal einfach nichts tut.“ Einfach mal nichts tun wirkt angesichts von Multitasking, knappen und unterbesetzten Schichten, eng getakteten Vorgaben und knapp kalkulierten Projektzeiten wie eine weltfremder, weil kaum

Erwerbsbiografie und zukünftige Arbeitsfähigkeit – Der Zusammenhang



Anteil der Beschäftigten, die in ihrem bisherigen Arbeitsleben meist tätig waren unter ...
Anteil der Beschäftigten dieser Gruppe, die nicht erwarten, den Arbeitsbedingungen bis zur Rente standhalten zu können

* Der Anteil aller Beschäftigten, die außerdem eine der beiden anderen Belastungen oder beide zu tragen hatten, ist in der Abbildung gesondert ausgewiesen. Die Summe der Anteile der aufgeführten acht Gruppen ergibt 100 Prozent.

Quelle: DGB-Index Gute Arbeit, INIFES (Tatjana Fuchts)

umsetzbarer Vorschlag. Dennoch schmälert pausenloses Arbeiten nicht nur die Produktivität, sondern schädigt auch auf Dauer die Arbeitskraft und zieht erhebliche gesundheitliche Beeinträchtigungen und negative Auswirkungen auf die soziale Teilhabe nach sich. Wenn Beschäftigte ihr Berufsleben und ihren Ruhestand ohne gesundheitliche Schädigungen beziehungsweise Beeinträchtigungen gestalten und erleben wollen, sind Pausen notwendig – und zwar täglich, in der Woche, im Jahr und im Arbeitsleben.

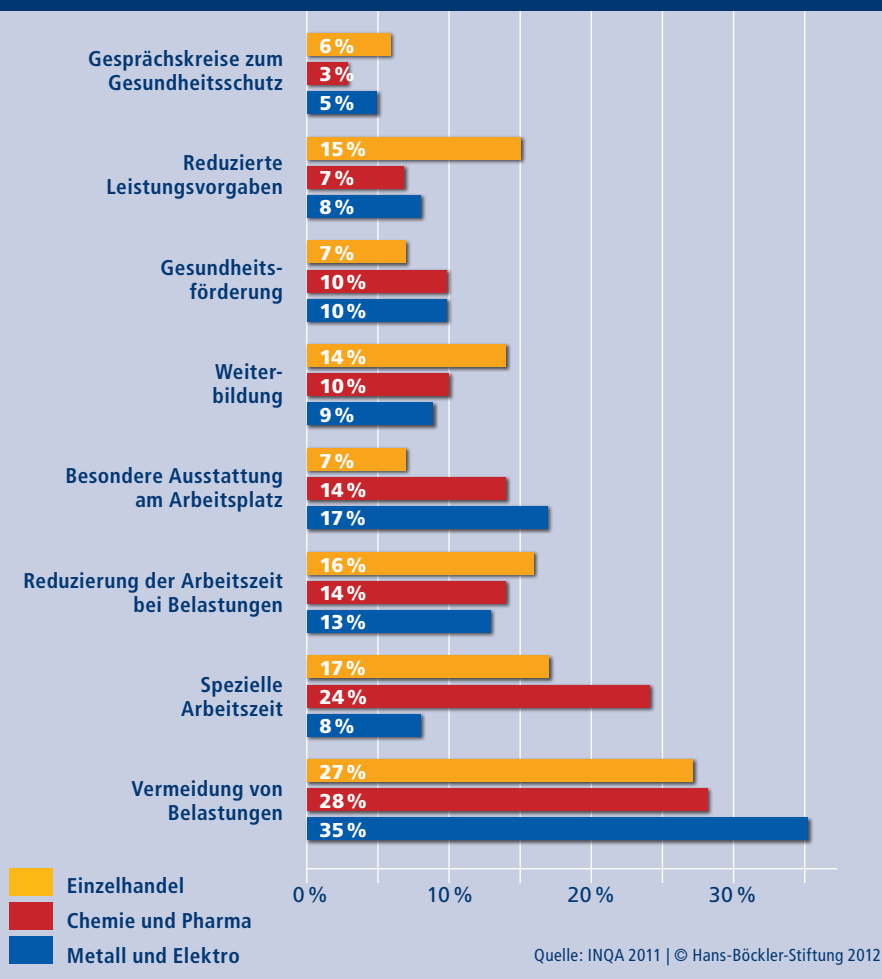
Im Arbeitszeitgesetz (ArbZG, hier § 4) ist ziemlich klar geregelt, was eine Pause ist, nämlich eine – in der Regel unbezahlte – Arbeitsunterbrechung zur Erholung. Während dieser Arbeitsunterbrechung ist weder Arbeit zu leisten oder sich dafür bereitzuhalten, die Beschäftigten sind von der Arbeit freigestellt, unterliegen nicht dem Direktionsrecht des Arbeitgebers und können nach eigenem Ermessen entscheiden, wie und wo sie diese Pause verbringen. So wie die meist halbstündige Ruhepause und der Feierabend täglich der Erholung und dem Nachdenken dienen, bezieht sich die der Arbeitswoche optimalerweise auf das freie Wochenende. Die Leitplanken des ArbZG sind hier deutlich weniger gut ausgebaut: Zwar heißt es im § 9 ArbZG, „Arbeitnehmer dürfen an Sonn- und Feiertagen von 0 bis 24 Uhr nicht beschäftigt werden“, aber für rund 15 % der Beschäftigten trifft das nicht zu. Wenn es keine günstigeren Regelungen im Tarifvertrag oder einer Betriebs-/Dienstvereinbarung gibt, sind gesetzlich mindestens fünfzehn Sonntage arbeitsfrei, der Samstag gilt gesetzlich als Werktag. Für die an Sonn- oder Feiertagen geleistete Arbeit ist gem. § 11 Abs. 3 ArbZG ein Ersatzruhetag zu gewähren (§ 3 11 ArbZG). Das „freie Wochenende“ wird durch den Trend zur „7/24“ (Sieben Tage/24 Stunden) zunehmend erschwert – für viele Beschäftigte gehören Nachtschicht, Abendarbeit und Wochenendarbeit zum beruflichen Alltag. Abhilfe verspricht hier vor allem eine gesellschaftliche (Neu)Besinnung, welche Dienstleistungen rund um die Uhr angeboten werden müssen und vor allem, welche rund um die Uhr nachgefragt werden müssen. Für die Gestaltung alter(n)sge-rechter Arbeitszeiten sind hier das Einhalten der 5-Tage-Woche und ein Verzicht auf Schichtarbeit für Ältere wichtige Ziele. Betrieblich ist zu prüfen, ob die „7/24“-Variante bei allen angebotenen Dienstleistungen und hergestellten Produkten unverzichtbar ist. Gerade bei der Nacharbeit verspricht das Ruhen von Prozessen und eine arbeitsfreie Zeit von 2 Uhr bis 4 Uhr morgens eine deutliche Entlastung.

Der Urlaub als Pause

Bezogen auf die Jahresarbeitszeit ist der Urlaub die Pause – und ganz augenscheinlich bleibt der Urlaub ein wichtiges

Zögerliche Anpassung an Demografie

Betriebe bieten als altersgerechte Maßnahme an ...



Gut. Durch tarifvertragliche Regelungen beträgt der durchschnittliche Urlaubsanspruch in der Bundesrepublik knapp sechs Wochen – aber vergleichbar zu verfallenden und unbezahlten Überstunden wird der zustehende Urlaub nicht voll in Anspruch genommen. Zum einen häufen sich Meldungen über „arbeitende Urlauber“ und eine Erhebung des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW – Wochenbericht 51/52 in 2011, Umfang und Folgen der Nichtanspruchnahme von Urlaub in Deutschland, http://www.diw.de/sixcms/detail.php?id=diw_01.c.390476.de, abgerufen am 11.10.2013) kam zu einem erstaunlichen Ergebnis: Rund 37 % der Vollzeitbeschäftigten haben ihren Urlaub nicht voll in Anspruch genommen, im Durchschnitt sind es pro Person drei Urlaubstage. Interessant ist, dass Auszubildende den Urlaubsanspruch weniger nutzen als ältere Beschäftigte. Nach Ansicht des Forschers ein Beleg dafür, dass „Jüngere die Anwesenheit an der Arbeitsstelle als Investition in ihr Humankapital begreifen“ und Neueingestellte dies als „Signal an Vorgesetzte für besonders hohe Arbeitsmotivation verstanden sehen wollen“ (S. 17 f). Nach meiner Auffassung auch ein Indiz für eine personalpolitische Strategie, die eher auf kurzfristige Nutzung der Arbeitskraft und Präsenzkultur setzt. Ältere Arbeit-

nehmerinnen und Arbeitnehmer über 55 Jahre lassen hingegen die wenigsten Urlaubstage verfallen. Die Ergebnisse legten den Schluss nahe, dass die Nichtausschöpfung von Urlaub „kurzfristig mit Karriere und höherer Entlohnung einhergeht, dies Einschränkungen der Lebensqualität zur Folge hat“ (S. 20). Hier sind Arbeitgeber gefragt, die Karrierepfade jenseits von Verzicht auf Urlaub und ausufernden Arbeitszeiten ermöglichen.

Aus der Praxis

Im Rahmen einer Betriebsanalyse, die der Autor als Berater im Projekt Neue Arbeitszeit Praxis durchführen konnte, wurden mit Blick auf altersgerechte Arbeitsbedingungen folgende Maßnahmen mit dem Betriebsrat und der Personalabteilung vereinbart: Anpassung der Produktionsvorgaben an die bestehenden Personalressourcen, Erleichterung bei schwerer körperlicher Arbeit durch Automatisierung und Sicherung der Arbeitsplätze durch Arbeitsplatztausch arbeitsplatzbezogene Qualifizierungen.

Was leisten Langzeitkonten?

Mit der Einführung von Langzeitkonten verfolgte die Bundesregierung das Ziel, dass sich Beschäftigte Mehrarbeit langfristig als Wertguthaben gutschreiben lassen

und sich so eine eigenfinanzierte Auszeit erarbeiten. Die Freistellungsmöglichkeiten sollen insbesondere für Kindererziehung, die Pflege von Angehörigen, Weiterbildung oder den Übergang in den Ruhestand genutzt werden (siehe BTQ-Info 2/2008, „Biografieorientierte Zeitkonten“). Um die rechtlichen Rahmenbedingungen für Langzeitkonten zu verbessern, hat der Bundestag im Dezember 2008 das „Flexi II“-Gesetz verabschiedet, das im Jahre 2011 evaluiert wurde. Das Ergebnis zeigt, dass der Gesetzgeber seine Ziele „allenfalls teilweise erreicht“, so das Autorenteam der Studie, Arnold Riedmann, Angelika Kümmerling, Hartmut Seifert (http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Meldungen/flexi-II-bericht-der-bundesregierung-2012-03-14.pdf?__blob=publicationFile). Vor allem der geringe Verbreitungsgrad, der mangelnde Insolvenzschutz und die fehlende Übertragbarkeit von Wertguthaben lassen zu wünschen übrig. Mit 30 % bilden Regelungen zum vorzeitigen Übergang in den Ruhestand den Schwerpunkt („Lebensarbeitszeitkonten“), dicht gefolgt von Regelungen, schwankende Auslastungen im Betrieb auszugleichen – eine Verwendung, die der Gesetzgeber gar nicht vorgesehen hat. Regelungen für familiäre Verpflichtungen oder Weiterbildung finden sich eher selten. Ob und wie die Guthaben arbeitgeberseitig verzinst wurden, war nicht Gegenstand der Evaluation. Nimmt man den Geltungsbereich des TvÖD aus (hier können wohl Wertguthaben mit Bezug auf § 116, Abs. 1 SGB IV weiter in Zeit geführt werden), sind Wertguthaben in Geld für Beschäftigte nicht sonderlich attraktiv, weil durch die Umrechnung in Geld bei einer Freistellung mit dem aktuellen Entgelt das Wertguthaben schneller aufgebraucht ist. Unter dem Aspekt des alter(n)s gerechten Arbeitens ist es nicht zielführend, Anreize für Mehrarbeit zu setzen. Berücksichtigt man, das rund 1,3 Millionen teilzeitbeschäftigter Frauen (Wochenarbeitszeit weniger als 32 Stunden) den Wunsch nach zusätzlichen Arbeitsstunden haben und für diese auch zur Verfügung stehen, wäre eine andere Verteilung der Arbeit wünschenswert. Dies wäre auch ein Beitrag für eine geschlechtergerechtere Arbeitswelt: Denn Teilzeitarbeit ist nach wie vor eine Domäne der Frauen, sie gilt als Brücke in den Beruf – dennoch riskieren Frauen

Sabbatical als Pause im Arbeitsleben

Die vielzitierte Weltreise dann zu machen, wenn man und frau ihre Koffer noch selber tragen können, einfach mal raus aus dem Trott, mehr Zeit für Familie oder Haus und Garten und vor allem: nicht warten, bis der Ruhestand kommt, dafür eignen sich Sabbaticals. Der Name hat sich für mehrmonatige Auszeiten vom Job durchgesetzt. Seit 2012 können sozialversicherungspflichtig versicherte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern sich bis zu drei Monate freistellen lassen. Damit hat der Gesetzgeber den Spielraum für Beschäftigte und die Betriebsparteien für betriebliche Zeitkontenlösungen unterhalb der Bildung von Wertguthaben erweitert.

den dauerhaften Verbleib in Teilzeitarbeit, was zu geringeren Rentenanwartschaften und erhöhtem Risiko der Altersarmut führen kann (siehe IAB „Betriebe wie Beschäftigte können profitieren“, <http://doku.iab.de/kurzber/2013/kb1913.pdf>, abgerufen am 14.10.2013).

Sinnvoll können Langzeitkonten sein, wenn dadurch ansonsten verfallende Zeitguthaben gesichert werden können. Geeigneter für den Aufbau von Wertguthaben ist es, wenn Zuschläge für Überstunden und/oder Arbeit zu ungünstigen Zeit wie Sonntags- und Feiertagsarbeit, Schichtarbeit und Rufbereitschaft gebucht werden können. Im Tarifvertrag „Altersgerechtes Arbeiten“ im Postbereich (<https://psl.verdi.de/postdienste/archiv-2011-nachrichten/tarifabschluss-zu-alternsgerechtem-arbeiten-und-zur-beschaeftigungssicherung>, abgerufen am 14.10.2013) ist es möglich, aus belastenden Arbeitszeitsystemen auszustiegen und die Arbeitszeit zu reduzieren, ohne dies ausschließlich selbst vorgearbeitet und finanziert zu haben. Ähnliche Modelle gibt es in der chemischen Industrie (www.igbce.de).

Konten ansparen ohne Überstunden

Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin schließt einen Teilzeitvertrag über die Dauer von beispielsweise 48 Monaten und arbeitet im bisherigen arbeitsvertraglichen Umfang weiter; bei einer 25%igen Arbeitsreduzierung und der Laufzeit von 48 Monaten entsteht ein Freistellungsanspruch von

zwölf Monaten. Das Wertguthaben kann auch angespart werden, wenn der Tarifvertrag erlaubt, Sonderzahlungen einzubringen; dann entstehen ohne zeitliche Mehrbelastung recht schnell Guthaben auf dem Langzeitkonto.

Gefährdungsbeurteilungen helfen

Das zentrale Element im Rahmen eines ganzheitlichen betrieblichen Gesundheitsmanagements ist der Arbeitsschutz. Die Gesetzgebung trägt den zunehmenden psychischen Belastungen Rechnung und formuliert die menschengerechte Gestaltung der Arbeit, neben den Maßnahmen der Unfallverhütung, als gleichberechtigtes Ziel im Arbeitsschutzgesetz von 1996. Im Rahmen der Beurteilung von Arbeitsbedingungen hinsichtlich einer möglichen Gefährdung der Gesundheit – entsprechend § 5 des Arbeitsschutzgesetzes (ArbSchG) – sind insbesondere auch Arbeitsinhalt, Arbeitsorganisation, Arbeitszeit und Qualifikation der Beschäftigten zu berücksichtigen. Somit sind die auslösenden Faktoren für psychische Fehlbelastungen in Zukunft im Arbeitsschutzhandeln zu berücksichtigen. Grundsätzlich geht es darum, die Ressourcen der Beschäftigten zu stärken, eigene Grenzen erkennen und mitzuteilen, den IST-Zustand zu erheben und verbindliche Regeln festzulegen (siehe BTQ-Info 3/2013, Stress und psychische Belastungen). Hilfreiche Materialien finden sich in der Datenbank für Handlungshilfen zur Gefährdungsbeurteilung (<http://www.gefaehrungsbeurteilung.de/de/handlungshilfen>). Für eine partizipative Praxis eignet sich die Darstellung eines idealtypischen betrieblichen Prozesses einer Gefährdungsbeurteilung mit aktiver Beteiligung der Beschäftigten unter www.verdi-gefaehrungsbeurteilung.de. Für eine betriebliche Regelung empfiehlt sich das Gestaltungsraster der Böckler – Stiftung, das unter dem Link http://www.boeckler.de/mbf_bvd_gr_gefaehrungsanalyse.pdf herunterzuladen ist. Auch hier gilt das Motto von Erich Kästner: „Es gibt nichts Gutes, außer man tut es“.

Impressum

Herausgeber: BTQ Kassel
Redaktion: BTQ Kassel
Gestaltung: K.Design, Wiesbaden
Druck: Druckerei Riehm, Kassel
Autor und Bearbeitung:
 Walter Lochmann, kairosagentur, Bad Vilbel
www.kairosagentur.de



BTQ Kassel



Europäischer Sozialfonds
Für die Menschen in Hessen

HESSEN



Hessisches Ministerium
für Wirtschaft, Verkehr
und Landesentwicklung



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds

Gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums
für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und
der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds



Qualifizierungsoffensive
Programme zur beruflichen Bildung