

# Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>3</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>7</b>
<b>I. Bedeutung des demografischen Wandels</b>	<b>9</b>
<b>II. Handlungsbedarf</b>	<b>12</b>
<b>III. Demografierisiken analysieren und Gestaltungsaufgaben erkennen</b>	<b>17</b>
1. Analyse der Altersstruktur	18
1.1 Betriebliche Altersstruktur ermitteln	19
1.2 Die Altersstrukturdaten beurteilen	22
1.3 Von der Altersstrukturanalyse zur Maßnahmenplanung	24
1.4 Betriebliches Alternsmanagement	25
2. Beurteilung alter(n)skritischer Gefährdungen und Belastungen	27
2.1 Alternskritische Gefährdungsbeurteilung	30
2.2 Mitbestimmung der Interessenvertretung	34
2.3 Werkzeuge zur alternskritischen Gefährdungsbeurteilung	35
3. Qualifizierungsbedarfsanalyse	37
3.1 Instrumente zur Bedarfserhebung	38
3.2 Entscheidung für bestimmte Erhebungsmethoden und -verfahren	40
3.3 Feststellung des Qualifikationsbedarfs – Die Tarifverträge zur Qualifizierung	41
3.4 Qualifizierungsgespräche	48
<b>IV. Beteiligung der Beschäftigten</b>	<b>54</b>
1. Beteiligungsrechte	55
2. Beteiligungsformen	56
<b>V. Gesetzliche und tarifvertragliche Gestaltung alters- und alternsgerechter Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen</b>	<b>59</b>
1. Gesetzliche Schutz- und Gestaltungsregelungen	59
2. Beteiligungsrechte im Rahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes	61
3. Tarifverträge »Demografischer Wandel«	61
4. Tarifliche Senioritätsregelungen	64

## **VI. Gestaltungsfelder und Maßnahmen**

<b>betrieblicher Demografiepolitik</b>	<b>68</b>
1. Arbeitszeit	69
1.1 Gestaltungsansätze	71
1.2 Gestaltungsbereiche alter(n)sgerechter Arbeitszeiten	72
2. Leistungsregulierung	79
2.1 Leistungsdruck und Gesundheitsfolgen	80
2.2 Den Arbeitsprozess dem Individuum anpassen	84
2.3 Leistungspolitische Normen gegen Überforderung	85
3. Arbeitsplatz und Arbeitsorganisation	88
3.1 Gestaltungsperspektiven	89
3.2 Ergonomische Maßnahmen am Arbeitsplatz und im Arbeitsumfeld	93
3.3 Gestaltung der Arbeitsorganisation	95
4. Betriebliche Weiterbildung und Personalplanung	100
4.1 Bedeutung von Weiterbildung im demografischen Wandel	100
4.2 Mythos Lebenslanges Lernen: Weiterbildungspraxis und Weiterbildungsdefizite	102
4.3 Instrumente zur Personalplanung und Weiterbildung: Rechtliche und tarifvertragliche Handlungsmöglichkeiten	104
4.4 Weitere Maßnahmen der Personalplanung	111
5. Betriebliche Gesundheitsförderung und Betriebliches Gesundheitsmanagement	113
5.1 Gesunde Verhältnisse und gesundes Verhalten	117
5.2 Instrumente zur Gesundheitsförderung	118
5.3 Betriebliches Gesundheitsmanagement	122
6. Betriebliches Eingliederungsmanagement	127
6.1 Klärungsaufgaben zum Start des BEM-Verfahrens	128
6.2 Zustimmung und Beteiligung der Betroffenen	129
6.3 Hinzuziehung interner und externer Fachkräfte	130
6.4 Grundsätze des Datenschutzes im BEM	131
6.5 Im Zentrum der Aktivitäten: Das Integrationsteam	133
6.6 Rechtliche Bezüge im betrieblichen Eingliederungsmanagement	134
6.7 Betriebsvereinbarung BEM: Eingliedern auf verbindlicher Basis	139
7. Altersübergang und Rente	141
7.1 Reformbedarf bei der gesetzlichen Rente	142
7.2 Regelungsbedarf auf betrieblicher bzw. tariflicher Ebene	145

---

<b>VII. Betriebsräte, Vertrauensleute, Schwerbehindertenvertretungen: Gut aufgestellt für älter werdende Belegschaften</b>	<b>152</b>
<b>VIII. Zusammenfassung und Ausblick</b>	<b>157</b>
<b>Literatur</b>	<b>160</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>169</b>