



Gut altern am  
Arbeitsplatz - KAA 104

Diese Broschüre wurde in der männlichen Form geschrieben, um das Lesen nicht zu erschweren. Selbstverständlich sind, wenn wir von Arbeitgebern, Arbeitnehmern, Arbeitnehmersvertretern oder Militanten sprechen sowohl Männer, als auch Frauen gemeint.

# INHALTSVERZEICHNIS

5	1. Länger arbeiten?
7	2. Einige Fakten über das Altern am Arbeitsplatz
11	3. Leitfäden einer Alterspolitik im Unternehmen
13	4. Das KAA 104 und die Beschäftigungspläne für die Arbeitnehmer ab 45 Jahren
13	4.1. Ein Plan für die Beschäftigung der älteren Arbeitnehmer
14	4.2. In welchen Unternehmen und Institutionen?
15	4.3. Was muss im Plan stehen?
16	4.4. Welche Aktionsbereiche?
17	4.5. Wann beginnt die Prozedur?
19	4.6. Wo muss die Konzertierung stattfinden?
20	4.7. Mindestbedingungen und Sanktionen
22	4.8. Keine Wunderlösung sondern praktische Werkzeuge
25	5. Welche Strategie für das Gewerkschaftsteam?
25	5.1. Eine Diagnose erstellen
30	5.2. Beispiel eines Kalenders
32	5.3. Kriterien für die Bewertung des Planes
32	5.4. Werkzeuge
35	6. Welche Handlungsbereiche?
35	6.1. Auswahl und Engagement
38	6.2. Entwicklung von Fähigkeiten und Qualifikationen sowie Anerkennung der erworbenen Fähigkeiten
41	6.3. Entwicklung und Begleitung der Berufslaufbahn und interne Versetzungsmöglichkeiten
46	6.4. Zeit und Arbeitsbedingungen anpassen
48	6.5. Gesundheit am Arbeitsplatz und Prävention von körperlichen und psychosozialen Risiken
54	6.6. Andere Handlungsbereiche
59	7. Wie wählt man die vorrangigsten Aktionsbereiche?



# 1. LÄNGER ARBEITEN?

**S**owohl auf belgischer wie auf europäischer Ebene drängt die Arbeitsmarktpolitik darauf, die Berufslaufbahn zu verlängern und die älteren Arbeitnehmer in einer Beschäftigung zu halten.

Gleichzeitig führt die Verschlechterung der Arbeitsbedingungen (Intensivierung der Arbeit, Stress, usw.) dazu, dass die Arbeitnehmer das Gefühl haben, die Arbeit nicht bis zum Pensionsalter durchhalten zu können. Außerdem befürchten sie ab dem Alter von 45 bis 50 Jahren, bei der nächsten Reorganisation ihre Arbeit zu verlieren, um Platz für Jüngere zu machen, die für den Arbeitgeber billiger sind. Ganz abgesehen von all jenen im gleichen Alter, die ohne Beschäftigung sind und keine Hoffnung mehr auf einen neuen Arbeitsplatz haben.

Hinzu kommt, dass immer mehr ältere Arbeitnehmer länger arbeiten müssen, um für den Haushalt ein ausreichendes Einkommensniveau zu garantieren.

Bis vor kurzem erschwerte die Politik in unserem Land vor allem den Zugang zu den Systemen des vorzeitigen Ausscheidens. Das Frühpensions- und Pensionsalter wurde angehoben. Die halbzzeitige Frühpension wurde gestrichen und der Zugang zu den Beschäftigungen am Laufbahnende verschärft. Die Bedingungen für den Zugang zur Frühpension sind strenger geworden. Die Frühpension wurde durch die Arbeitslosigkeit mit Betriebszusatz ersetzt, so dass die meisten Frühpensionierten unter 60 Jahren ebenfalls verpflichtet sind, ständig nach Arbeit zu suchen.

Neben diesen negativen Maßnahmen wurden auch einige positive Maßnahmen getroffen. Maßnahmen, die die Arbeitnehmer motivieren, länger zu arbeiten. Indem eine angepasste Personalpolitik angewandt wird. Indem die Arbeit diesen Arbeitnehmern angepasst wird. Indem die Gründe, aus denen die Arbeitnehmer schnell pensioniert werden möchten, bekämpft werden. Indem die Arbeitsqualität verbessert wird. Indem die Erfahrung der äl-

teren Arbeitnehmer aufgewertet wird.

Mit dem kollektiven Arbeitsabkommen (KAA) Nr. 104, gültig seit 1. Januar 2013, verfügen die Militanten und Delegierten über ein Instrument, das ihnen hilft, die Arbeitgeber dahin zu bringen, dass sie die älter werdenden Arbeitnehmer in ihrer Beschäftigung belassen und im Unternehmen eine Personalpolitik entwickeln, die das Alter berücksichtigt. Dafür gibt es aber eine Bedingung: den Arbeitgeber dazu zu bringen, dass er sich über die minimalen Maßnahmen hinaus engagiert. Dazu müssen gewerkschaftliche Vorschläge vorbereitet werden, wissend, dass auch einige hartnäckige Vorurteile gegenüber den älteren Arbeitnehmern ausgeräumt werden müssen, die manchmal sogar von ihnen selbst gesteuert werden...

Die Umsetzung des KAA 104 muss die Gelegenheit bieten, die Arbeitsqualität im Unternehmen (wieder) zur Debatte zu bringen. Arbeitsbedingungen, die verbessert werden müssen, wenn wir wollen, dass die Arbeitnehmer nicht mehr das Gefühl haben, von der Arbeit verbraucht zu sein, wenn sie 50 werden oder sogar noch bedeutend früher.

# 2. EINIGE FAKTEN ÜBER DAS ALTERN AM ARBEITSPLATZ

## VOR ALLEM DIE ARBEITSBEDINGUNGEN LASSEN UNS FRÜHZEITIG ALTERN

Zwischen 20 und 65 Jahren entwickeln sich die funktionalen Fähigkeiten des Menschen in gemäßigter Weise. Mit 60 Jahren verfügt der Arbeitnehmer über alle Fähigkeiten, um seine Arbeit zu erledigen. Im Gegensatz dazu reduziert sich langsam seine Fähigkeit, sich zu erholen; daher müssen die Situationen vermieden werden, die seine Reserven zu sehr beanspruchen.

Die Schwierigkeiten, die ältere Arbeitnehmer bewältigen müssen, ergeben sich vor allem aus schlechten Arbeitsbedingungen, einer ungünstigen Umgebung, einem Mangel an gegenseitiger Hilfe oder einem Abbruch wegen Unfall oder Arbeitsplatzverlust.

Es ist nicht das Altern, sondern ein unangepasstes und sehr beanspruchendes Arbeitsumfeld, das zum vorzeitigen Verschleiß führt und den Arbeitnehmer in Schwierigkeiten versetzt. Einige Beispiele:

- Die schlechten Arbeitsbedingungen vergrößern und/oder beschleunigen den Alterungsprozess.
- Die Zeitzwänge (Fließbandarbeit, verlangter Rhythmus...) verhindern Handlungsspielräume, Anpassungszeiten; die Erfahrung der älteren Arbeitnehmer kann nicht mehr ihre Rolle spielen (helfen, Schwierigkeiten zu umgehen oder die Schwäche auszugleichen).
- Physische Zwänge (körperliche Tätigkeiten, schwierige Haltungen,...) sind aufgrund der Entwicklung des lokomotorischen und des Muskelsystems umso schwieriger zu ertragen.
- Atypische Arbeitszeiten reduzieren die Schlafqualität und das Niveau an Wachsamkeit.
- Nicht altersgebundene Zwänge werden verstärkt: die Aussetzung unter „traditionellen“ Risiken, die Auswirkungen schlecht begleiteter Veränderungen,...

- Die durch die Arbeitsbedingungen aufgezwungenen Bedingungen erschweren die Durchführung mancher Aufgaben.

## **ANTEIL DER 45 BIS 49-JÄHRIGEN, DIE GLAUBEN, DIE GLEICHE ARBEIT BIS ZUM ALTER VON 60 JAHREN VERRICHTEN ZU KÖNNEN.**

Handarbeiten im Baufach:	30 %
Montagearbeiter:	33 %
Reinigungspersonal und Haushaltshilfen:	35 %
Andere wenig qualifizierte Berufe:	41 %
Andere handwerkliche Berufe, Industrie und Handwerk:	42 %
Zwischenberufe im Gesundheitswesen:	45 %
Berufe der persönlichen Pflege:	47 %
Andere Berufe der Dienstleistung an Privatpersonen:	49 %
Berufe im Verkauf:	51 %
Fahrer von Wagen und Fahrzeugen:	51 %
Lehrer:	55 %
Höhere Berufe im Gesundheitswesen:	62 %
Verwaltungsangestellte:	65 %
Techniker:	68 %
Andere Zwischenberufe:	70 %
Manager und Direktionskader:	72 %
Andere höhere Berufe:	82 %

Weniger das Alter, sondern die Arbeit führt zum Ausschluss der Arbeitnehmer: ihre Auffassung, ihr Inhalt, ihre Organisation, ihre Bedingungen zur Durchführung. Die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen im Laufe der Karriere bestimmen die Fähigkeit der Arbeitnehmer, eine berufliche Aktivität bis zum Pensionsalter zu verrichten.

Die älteren Arbeitnehmer bleiben durchaus fähig, die für sie wichtigen Weiterbildungen zu absolvieren, genau wie die jüngeren Kollegen. Das Gehirn bleibt völlig funktionsfähig und reorganisiert sich, um den (minimalen) Verlust an Nervenzellen auszugleichen.

Die Erfahrung der älteren Arbeitnehmer ist eine wichtige Quelle für das Unternehmen; die Übertragung des aus der Erfahrung hervorgehenden Wissens kann eine Gelegenheit für einen Generationsaustausch bieten und ermöglicht es, eine Berufskultur zu wahren.

### **ZUR VERTIEFUNG DER THEMATIK, EINIGE VERÖFFENTLICHUNGEN IN FRANZÖSISCHER SPRACHE:**

- Patricia Vendramin und Gérard Valenduc, „Métiers et vieillissement au travail“, Institut syndical européen, 2012. Herunterladbar auf der Webseite des europäischen Gewerkschaftsinstitutes ([www.etui.org/fr](http://www.etui.org/fr)).
- Broschüren des föderalen öffentlichen Dienstes für Beschäftigung, Arbeit und Sozialkonzertierung, herunterladbar auf der Webseite des FÖD ([www.emploi.belgique.be](http://www.emploi.belgique.be)):
  - „Outils pour comprendre le vieillissement au travail“
  - „Réponses aux stéréotypes concernant le travailleur plus âgé“



# 3. LEITFÄDEN EINER ALTERSPOLITIK IM UNTERNEHMEN

## ALLE SIND BETROFFEN!

**W**enn man die Maßnahmen diskutiert, die dazu führen sollen, die älteren Arbeitnehmer länger an der Arbeit zu belassen, dann besteht sehr schnell die Gefahr, dass man die Diskussion nur auf die Gruppe der 50- oder 55-Jährigen ausrichtet. Das ist keine vernünftige Politik. Man riskiert höchstens eine Personalpolitik zu kreieren, die die Arbeitnehmer bis zum Alter von 50, 55 oder 60 Jahren ausnutzt und erschöpft, um ihnen danach während den letzten Etappen ihrer Laufbahn nur wenig Aufmerksamkeit zu widmen. Oder um ihnen nur eine annehmbare Arbeit zuzuweisen. Wenn sie dazu fähig sind.

Wenn die Qualität der Arbeitsbedingungen die Arbeitsfähigkeit der älteren Arbeitnehmer bestimmt, dann bestimmt sie auch die Gesundheit und das Wohlbefinden aller Arbeitnehmer. Die CSC möchte eine Politik entwickeln, die die Beschäftigungsmöglichkeiten und die Arbeitsbedingungen aller verbessert, in einem Geist der Solidarität zwischen den Generationen.

## EINE PRÄVENTIVE POLITIK

Manchmal ist es notwendig, die während der ersten Hälfte der Laufbahn erlittenen Schäden zu beheben. Das muss aber eine Ausnahme bleiben. Eine Politik, die die Arbeitnehmer respektiert, beginnt nicht erst, wenn sie 45 Jahre alt sind. Sie beginnt über die Prävention ab dem ersten Arbeitstag und bleibt während der gesamten Laufbahn auf die Prävention zentriert.

## DIE ARBEIT DEN ARBEITNEHMERN ANPASSEN, NICHT UMGEKEHRT

Jede Personalpolitik, die das Alter der Arbeitnehmer berücksichtigen möchte, muss sich um die Qualität der Arbeit kümmern. Kandidaten aussuchen, die den schlechten Arbeitsbedingungen

besser widerstehen, bedeutet nichts anderes als die Probleme zu verschieben, zum Nachteil der Gesundheit der Arbeitnehmer. Die Arbeit muss den Arbeitnehmern angepasst werden und nicht umgekehrt. Die Verbesserung der Arbeitsbedingungen ist für die Älteren notwendig, aber auch für die Jüngeren, die dann bessere Chancen haben werden, gesund bis zum Rentenalter zu bleiben.

## **EINE FRAGE DER GERECHTIGKEIT UND DER GLEICHHEIT**

Umfragen belegen, dass die Arbeitnehmer in handwerklichen und wenig qualifizierten Berufen und im Gesundheitswesen mit fortschreitendem Alter größeren Schwierigkeiten begegnen. In vielen dieser Berufe sind vor allem Frauen beschäftigt.

Die Verbesserung der Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen für die Senioren ist daher auch eine Frage der Gerechtigkeit und der Gleichheit; dies müsste eine noch positivere Auswirkung auf die weniger begünstigten Arbeitnehmer haben.

# 4. DAS KAA 104 UND DIE BESCHÄFTIGUNGSPLÄNE FÜR DIE ARBEITNEHMER AB 45 JAHREN

## 4.1. EIN PLAN FÜR DIE BESCHÄFTIGUNG DER ÄLTEREN ARBEITNEHMER

---

**D**as kollektive Arbeitsabkommen (KAA) Nr. 104 des Landesrates der Arbeit verfolgt das Ziel, die Bedingungen, Prozeduren und Modalitäten zu regeln, nach denen ein Beschäftigungsplan zur Wahrung oder Erhöhung der Anzahl Arbeitnehmer ab 45 Jahren im Unternehmen erstellt werden muss.

**Wahrung und Erhöhung** sind zwei wichtige Wörter!

Der vollständige Text des KAA, das offiziell als KAA 104 über die „Umsetzung eines Planes zur Beschäftigung der älteren Arbeitnehmer im Unternehmen“ bezeichnet wird, ist auf der Webseite des LRA und der CSC ([www.csc-en-ligne.be](http://www.csc-en-ligne.be)) in französischer Sprache verfügbar. Auf der CSC-Webseite finden Sie auch gute Beispiele für die Anwendung in manchen Unternehmen.

Das KAA 104 ermöglicht es, sowohl über die Anwerbung wie über die Einführung von wertvollen Arbeitsbedingungen zu diskutieren, die zugleich die Arbeitnehmer motivieren, länger zu arbeiten, wie auch ihre Arbeitgeber, dies zu ermöglichen.

Bis zum April-Mai-Juni 2013 müssen alle Unternehmen, die mehr als 20 Arbeitnehmer beschäftigen, über einen konkreten Plan verfügen, um mehr ältere Arbeitnehmer am Arbeitsplatz zu halten. Der Arbeitgeber muss eine vorherige Konzertierung mit dem Betriebsrat oder mit dem Ausschuss für Gefahrenverhütung und Schutz am Arbeitsplatz organisieren.

Das KAA Nr. 9 wurde gleichzeitig mit dem Abschluss des KAA 104 angepasst, um die Diskussion des Beschäftigungsplanes an die Diskussion der jährlichen wirtschaftlichen und finanziellen Information zu binden.

## 4.2. IN WELCHEN UNTERNEHMEN UND INSTITUTIONEN?

---

Jeder Arbeitgeber im Privatsektor, der mehr als 20 Arbeitnehmer beschäftigt, muss einen Beschäftigungsplan für ältere Arbeitnehmer erstellen, um die Anzahl der Arbeitnehmer ab 45 Jahren zu wahren oder zu erhöhen. Das ist Pflicht.

Der öffentliche Sektor und das subventionierte Personal im freien Unterrichtswesen sind nicht betroffen, aber das KAA gilt für die ehemaligen öffentlichen Krediteinrichtungen, für gemischte Interkommunalen, für die Gesellschaften des öffentlichen Transports (Tec, Stib, De Lijn), für die nicht subventionierten Vertragsbeschäftigten im freien Unterrichtswesen und für einen Teil des Personals der freien Universitäten (mit Funktionsmitteln bezahltes Personal, Personal das sich um das Vermögen kümmert), für die Arbeitnehmer der sozialen Wohnungsbaugesellschaften, für Vito, für Brussels Airport Company und für die Flughäfen von Charleroi und Bierset.

Das KAA gilt auch nicht für das Personal der öffentlichen Institutionen wie Bpost, Belgacom, die SNCB, Belgocontrol, und ebenfalls nicht für das subventionierte Personal des freien subventionierten Unterrichtswesens.

Die Berechnung des Personalbestandes von 20 Arbeitnehmern, wie er im KAA vorgesehen ist, wird bestimmt aufgrund der Anzahl Arbeitnehmer in gleichwertigen Vollzeiten, die am ersten Arbeitstag des Ziviljahres der Erstellung des Beschäftigungsplanes in Funktion der erstellten Dimonas im Unternehmen beschäftigt sind, sowie aufgrund der Anzahl Interimarbeiter in gleichwertigen Vollzeiten, die am gleichen Tag im Unternehmen beschäftigt sind. Diese Anzahl Arbeitnehmer wird für eine Dauer von vier Jahren festgelegt.

Um die Berechnung zu vereinfachen wurde vorgesehen, dass

der Arbeitgeber eine einfache Zählung der Anzahl Arbeitnehmer in gleichwertigen Vollzeitstellen am ersten Arbeitstag von 2013 vornimmt, wobei er die Interimarbeiter, die an diesem Tag beschäftigt sind, mit einbezieht. Im Zweifels- oder Streitfall kann der gegenteilige Beweis erstellt werden nach der Berechnungsmethode, wie sie für die Sozialwahlen benutzt wird. Die Anzahl Arbeitnehmer, die aus diesem System hervorgeht oder nicht, wird für die nächsten vier Jahre festgelegt, wie für die Sozialwahlen, auch wenn das Unternehmen mehr oder weniger als 20 Arbeitnehmer im folgenden Jahr beschäftigt.

### **4.3. WAS MUSS IM PLAN STEHEN?**

---

Der Arbeitgeber erstellt jedes Jahr einen Beschäftigungsplan oder er entscheidet sich dafür, einen Beschäftigungsplan zu erstellen, der mehrjährige Maßnahmen vorsieht.

Die Maßnahmen müssen der Situation des Unternehmens angepasst sein und sie beziehen sich auf die „Aktionsbereiche“, die wir nachstehend beschreiben. In den meisten Fällen wird man den mehrjährigen Maßnahmen Vorrang einräumen müssen, weil man Fragen der Arbeitsqualität, von der Anwerbung bis zur präventiven Alterspolitik im Unternehmen, erörtern muss. Der Artikel 4 des KAA 104 ermöglicht es, dass die schon im Unternehmen umgesetzten Maßnahmen auch im Beschäftigungsplan stehen können.

Im März 2013 erfüllen wir diese Pflicht zum ersten Mal. Und danach wird sie immer wiederkehren, jedes Jahr oder nach dem Ende des Mehrjahresplanes. In Funktion zur Situation in Ihrem Unternehmen könnte dies eine gute Etappe darstellen, um in 2013 etwas Zugänglicheres zu vereinbaren, einige erste Maßnahmen, einen guten Start. Und sich in 2013 die Zeit nehmen, um bis März 2014 einen globaleren Plan zu erstellen. Dazu müsste zum Beispiel eine Konsultierung oder eine detaillierte Unter-

suchung der Personalpolitik vorgesehen werden. Oder mit der finanziellen Unterstützung des Fonds für Berufserfahrung eine Diagnose erstellen über die Arbeitsfähigkeit der älteren Arbeitnehmer und auf dieser Basis konkrete Projekte ausarbeiten.

#### **4.4. WELCHE AKTIONSBEREICHE?**

---

Der Plan für die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer muss zumindest eine Maßnahme in mindestens einem der sieben nachstehenden Bereiche umfassen. Er kann auch Maßnahmen in anderen Aktionsbereichen vorsehen. Die Sektoren können diese Liste, was sie angeht, vervollständigen und Sektorenabkommen verhandeln, die sich an das KAA 104 anlehnen, indem sie spezifische Inhalte suchen, die ihrer Realität vor Ort angepasst sind.

#### **DIE SIEBEN VORGESCHLAGENEN BEREICHE SIND:**

- Auswahl und Einstellung neuer Arbeitnehmer: Einstellungskriterien anpassen, damit ältere Arbeitnehmer die gleichen Chancen wie andere haben.
- Entwicklung der Kompetenzen und Qualifikationen der Arbeitnehmer, einschließlich Zugang zur Weiterbildung: Weiterbildungspläne erstellen, zu denen die Arbeitnehmer den gleichen Zugang haben, unabhängig von ihrem Alter, pädagogische Methoden wählen, die ihre Erfahrung berücksichtigen.
- Entwicklung und Begleitung der Laufbahn innerhalb des Unternehmens: Funktionen an die besonderen Kompetenzen der älteren Arbeitnehmer anpassen, zentriert auf die Begleitung der Neuen und die Übertragung von Kompetenzen.
- Möglichkeiten, über eine interne Versetzung eine Funktion zu erhalten, die der Entwicklung der Fähigkeiten und der Kompetenzen des Arbeitnehmers angepasst ist: Versetzung auf einen Posten, der keine schweren Anstrengungen oder wiederholte Gesten in hohem Rhythmus verlangt.

- Möglichkeiten, die Arbeitszeit und Arbeitsbedingungen anzupassen: Erleichterung der Arbeitszeiten, Anreize für den Rückgriff auf Zeitkredit.
- Gesundheit des Arbeitnehmers, Vorbeugung und Möglichkeit, physische oder psychosoziale Hindernisse zu beseitigen, die einen längeren Verbleib am Arbeitsplatz erschweren: Arbeitsposten umändern, die schwierige, ermüdende Haltungen fordern.
- Systeme der Anerkennung der erworbenen Kompetenzen: Rückgriff auf die Anerkennung der Kompetenzen, die aus der Erfahrung entstehen, erleichtern.

Neben diesen sieben Bereichen sind auch andere Initiativen denkbar in Funktion der besonderen Situation eines jeden Unternehmens, der Diagnose bezüglich der Altersentwicklung des Personals, der Alterskurven im Unternehmen und deren Übereinstimmung mit den Weiterbildungsanstrengungen, die Forderungen im Bereich der beruflichen Kompetenzen, die ergonomischen Angaben,...

Diese verschiedenen Aktionsbereiche werden im Kapitel 6 dieser Broschüre behandelt. In all diesen Bereichen können die Arbeitnehmer auf ganz verschiedene Weise betroffen sein. Es ist wichtig, die Genderdimension bei der Wahl der Aktionsbereiche und der konkreten Maßnahmen zu berücksichtigen.

#### **4.5. WANN BEGINNT DIE PROZEDUR?**

Das KAA 104 datiert vom 27. Juni 2012 und ist ab dem 1. Januar 2013 gültig.

In Anwendung dieses KAA und des speziell angepassten KAA Nr. 9 muss der Arbeitgeber dem Betriebsrat, dem AGS oder in Ermanglung dessen der Gewerkschaftsdelegation im Rahmen der jährlichen wirtschaftlichen und finanziellen Information einen

Vorschlag eines Beschäftigungsplanes unterbreiten.

Diese jährlichen Informationen müssen innerhalb von drei Monaten nach Abschluss des Berechnungsjahres mitgeteilt werden. Die meisten Unternehmen organisieren ihre Buchführung nach Kalenderjahr. Diese Präsentation geschieht also spätestens im März 2013. Man entschied sich für die Verbindung zu den jährlichen Informationen, weil der Arbeitgeber Informationen über die Beschäftigung liefern muss. Und diese Informationen über die Beschäftigung müssen laut Artikel 5 des KAA Nr. 9 ebenfalls Auskünfte über die Beschäftigungsstruktur nach Alter, Geschlecht, Berufsklasse und Sektion enthalten.

Diese Informationen bilden ebenfalls ausgezeichnete Ausgangsinformationen, um eine präventive Alterspolitik zu betreiben, die das Alter aller Arbeitnehmer, vom jüngsten bis zum ältesten, berücksichtigt.

Wie sieht die Alterspyramide des Unternehmens aus?

Wie wird sie in fünf oder zehn Jahren aussehen, wenn die Situation unverändert bleibt? Welche Kompetenzen oder Profile benötigt das Unternehmen in fünf bis zehn Jahren? In welchen Bereichen oder für welche Qualifikationen wird das Unternehmen große Schwierigkeiten erfahren, wenn die Abgänge in gleicher Weise fortgesetzt werden? Achtet man auf die Übertragung des Wissens? Das sind die ersten Fragen, die zu stellen sind. Die präventive Altersverwaltung betrifft alle Arbeitnehmer, nicht nur jene, deren Arbeitsplätze bedroht sind durch physische, psychologische oder wirtschaftliche Zwänge, sondern auch jene, deren Beruf sich verändern wird aufgrund der unterschiedlichen Entwicklungen, die die Unternehmen durchschreiten. Das ist per Definition ein langer Prozess.

Januar - Februar - März - April - Mai - Juni - Juli

Planentwurf  
(jährlich oder  
mehrjährig)  
des Arbeitgebers

Max. 2 Monate  
später: Meinung  
und Vorschläge  
der Arbeitnehmer

Max. 2 Monate  
später:  
Antwort des  
Arbeitgebers

#### **4.6. WO MUSS DIE KONZERTIERUNG STATTFINDEN?**

Das KAA 104 sieht vor, dass der Arbeitgeber seinen Planentwurf dem Betriebsrat „ohne Beeinträchtigung der gesetzlichen Kompetenzen des Ausschusses für Gefahrenverhütung und Schutz am Arbeitsplatz“ vorlegen muss. Besteht ein Betriebsrat, so muss dieser den Entwurf des Beschäftigungsplanes erhalten. Wenn dieser Plan aber Vorschläge umfasst, die „direkt oder indirekt, sofort oder später Auswirkungen haben können auf das Wohlbefinden der Arbeitnehmer bei der Ausführung ihrer Arbeit“, muss der AGS ebenfalls ein vorheriges Gutachten formulieren. Und daher auch informiert werden. In der Praxis müssen sowohl der Betriebsrat wie der AGS einbezogen werden.

Wenn kein Betriebsrat besteht, sondern nur ein AGS und eine Gewerkschaftsdelegation, dann übernimmt auf streng juristischer Ebene die Gewerkschaftsdelegation die Rolle des Betriebsrates. Aber der AGS hat natürlich das Recht, Informationen und ein Gutachten zu erhalten über alles was „direkt oder indirekt, sofort oder später Auswirkungen auf das Wohlbefinden der Arbeitnehmer“ haben kann und ist daher eine betroffene Partei, genau wie die anderen. Darüber hinaus hat der AGS in Abwesenheit eines BR das Recht, die jährlichen wirtschaftlichen Informationen zu erhalten.

Wenn weder ein Betriebsrat noch eine Gewerkschaftsdelegation besteht, dann übernimmt der AGS die Kompetenzen des

Betriebsrates in Anwendung des Artikels 65decies des Gesetzes über das Wohlbefinden. Und wenn weder ein Betriebsrat noch ein AGS, sondern nur eine Gewerkschaftsdelegation besteht, so übernimmt Letztere diese Kompetenzen.

Es ist also nützlich, dass der Arbeitgeber direkt eine gemeinsame Versammlung des BR, des AGS und der GD organisiert, um gemeinsam seinen Vorschlag zu diskutieren.

#### **4.7. MINDESTBEDINGUNGEN UND SANKTIONEN**

Da es sich um ein KAA handelt, das durch einen Königlichen Erlass als verpflichtend erklärt wurde, gelten strafrechtliche Sanktionen, wie für fast alle KAA des LRA. In der Praxis kann die Sozialinspektion gegen sich sträubende Arbeitgeber vorgehen. Falls nötig, können die Arbeitsgerichte diese Arbeitgeber zwingen, einen Beschäftigungsplan zu präsentieren. Darüber hinaus muss der Arbeitgeber diesen Plan fünf Jahre lang aufbewahren und ihn den zuständigen Behörden auf einfache Anfrage hin aushändigen. Die Erstellung eines Beschäftigungsplanes ist eine strenge Pflicht und dieser Plan muss in einem schriftlichen Dokument festgehalten werden.

Die Sanktion ist aber nicht das erwünschte Ziel. Wir wollen, dass das KAA effektiv ausgeführt wird und wir wollen, dass es freiwillig umgesetzt wird.

Es gibt aber nicht für alle Fälle eine einheitliche Lösung. Die Mindestregeln betreffen daher auch weniger den Inhalt als vielmehr die Prozedur und den Kalender. Es gibt Regeln im Bereich des Kalenders. Alle Arbeitgeber, die mehr als 20 Arbeitnehmer beschäftigen, müssen ihren Entwurf eines Beschäftigungsplanes mit den wirtschaftlichen und finanziellen Informationen den zuständigen Konzertierungsorganen in ihrem Unternehmen unterbreiten. Sie müssen zumindest einen Vorschlag in einem der auf

der oben vermerkten, unbegrenzten Liste der Aktionsbereiche formulieren. In der Praxis muss der Arbeitgeber seinen Vorschlag also dem Betriebsrat, dem AGS oder der Gewerkschaftsdelegation spätestens bis März 2013 (oder drei Monate nach Abschluss des Berechnungsjahres) vorlegen.

Die Personaldelegierten verfügen über zwei Monate, um ihr Gutachten über diesen Plan zu erstellen und um eventuelle alternative oder zusätzliche Vorschläge zu machen.

Der Arbeitgeber ist verpflichtet, innerhalb von zwei Monaten über die alternativen oder zusätzlichen Vorschläge zu entscheiden. Entweder passt er seinen Plan an und übernimmt die Vorschläge der Arbeitnehmer, oder er muss sich bei der Konzertierung rechtfertigen und erklären, weshalb er den Vorschlägen der Personaldelegierten nicht folgt. Er ist sowieso verpflichtet, die Gründe seiner Ablehnung und die Vorschläge der Arbeitnehmer seinem schriftlichen Plan beizufügen. Dieses Dokument muss der Sozialinspektion zur Verfügung stehen.

**Wir bestehen auf die Bedeutung dieser Prozedur**, die es ermöglicht, Bemerkungen und Gegenvorschläge einzureichen. Auf diese Weise können wir auf zu formale, zu opportunistische oder zu seichte Pläne reagieren, oder auf jeden Fall, wenn der Plan die Frage der Beschäftigung der älteren Arbeitnehmer nicht ernst nimmt.

Danach muss der Arbeitgeber den Betriebsrat, den AGS oder die Gewerkschaftsdelegation jedes Jahr über die Resultate der Maßnahmen seines Beschäftigungsplanes informieren: was diese Maßnahmen gebracht haben, wie sich die Beschäftigung der älteren Arbeitnehmer im Unternehmen entwickelt hat. Am Ende seines Planes muss er sich erneut dem BR, dem AGS oder der Gewerkschaftsdelegation stellen zwecks Konzertierung eines neuen angepassten Planes. Diese Verpflichtung muss er jedes Mal einhalten, wenn ein Plan endet. Wir führen damit in 2013 eine Pflicht

ein, die in den nächsten Jahren jedes Mal einer Diskussion, einer Bewertung und eventuell einer Anpassung unterworfen ist.

#### **4.8. KEINE WUNDERLÖSUNG SONDERN PRAKTISCHE WERKZEUGE**

---

Eines steht fest: das KAA 104 ist kein Zaubertrank und es gibt sie, die sich sträubenden Arbeitgeber! Sie werden sich damit begnügen, im März-April einen minimalen Vorschlag zu machen, der dem KAA entspricht (z.B. eine symbolische Maßnahme in einem Bereich) und eine Stellungnahme zu beantragen. Danach können sie die Vorschläge der Arbeitnehmer ablehnen und dies schriftlich begründen. Formell haben solche unverantwortlichen Arbeitgeber dann das KAA eingehalten und riskieren keine individuelle Sanktion.

Das KAA 104 hat im Jahr 2015 eine überberufliche Bewertungsprozedur vorgesehen. Wenn sich also solche Vorgehensweisen in großem Ausmaß zeigen, wird der LRA reagieren. Vorher werden sich aber auch schon Reaktionen in den Unternehmen bemerkbar machen.

Die Ernsthaftigkeit der Arbeitgebervorschläge, die von ihnen abgelehnten Vorschläge und ihre Begründung sowie das, was sich in der Praxis in Bezug auf die Entwicklung der Beschäftigung der älteren Arbeitnehmer getan hat, all dies ist dank der Sozialbilanz perfekt messbar.

Das KAA 104 ist ein gutes Werkzeug, um die Arbeit zu beginnen. Es stellt vor allem eine dringende Einladung dar, in jedem Unternehmen oder in jeder Institution zu prüfen, was man tun kann, um die älteren Arbeitnehmer länger an der Arbeit zu behalten.

Der Text des KAA ist herunterladbar auf der Webseite des LRA ([www.cnt-nar.be](http://www.cnt-nar.be)).

Es ist gut daran zu erinnern, dass die Sektoren (und die Unternehmen) auch die Empfehlung 20 des LRA nutzen können, die an die paritätischen Kommissionen, an die Unternehmen und an deren Arbeitnehmer adressiert ist, um die Wahrung der Beschäftigung für ältere Arbeitnehmer im Unternehmen zu fördern (herunterladbar auf der Webseite des LRA).

Auch die Rolle des Fonds für Berufserfahrung muss aufgewertet werden. Dieser Fonds möchte dazu beitragen, die Beschäftigungsrate der älteren Arbeitnehmer in Belgien zu erhöhen. Er spornt die Akteure des Arbeitsmarktes dazu an, die Beschäftigungsmöglichkeiten, die Arbeitsbedingungen und die Organisation anzupassen und zu verbessern. Mehr Infos auf der Webseite des FÖD Beschäftigung ([www.emploi.belgique.be](http://www.emploi.belgique.be), Rubrik „A propos du SPF“, „Services offerts“).



# 5. WELCHE STRATEGIE FÜR DAS GEWERKSCHAFTSTEAM?

## 5.1. EINE DIAGNOSE ERSTELLEN

---

**A**ngesichts der Fristen für die Umsetzung des KAA 104 (2013) haben die Gewerkschaftsteams jedes Interesse daran, sich so schnell wie möglich vorzubereiten. Noch bevor der Arbeitgeber seinen Vorschlag unterbreitet ist es notwendig, eine Diagnose zu erstellen, d.h. herauszufinden, was die Vergreisung am Arbeitsplatz beeinflusst und was negative Auswirkungen für die Arbeitnehmer und für das Unternehmen hat.

Unterschiedliche Studien haben uns gelehrt, dass die Antwort auf diese Frage stark von der Art der Arbeit abhängen kann, die Sie ausführen. Nicht alle Berufe sind gleich anstrengend, daher ist es sehr wichtig, mit der Gruppe der Militanten zu überprüfen, aus welchen Gründen die Arbeitnehmer Ihres Unternehmens nicht glauben, ihre Funktion bis zum Alter von 60 Jahren ausüben zu können. Und so kommt man sehr schnell auf eine ganze Reihe von Aspekten, die an die Arbeitsqualität gebunden sind.

Was den **Arbeitsinhalt** betrifft, so handelt es sich um die Art der Arbeit, die Art wie die Aufgaben erledigt werden müssen; ob Sie ihn selbst bestimmen können, ob Sie Ihre Arbeit selbst organisieren und planen können oder ob Sie einfach nur tun müssen, was die Maschine Ihnen zu tun angibt oder was der Arbeitgeber Ihnen aufträgt; ob Sie mit anderen zusammenarbeiten können, ob Sie sich beraten können, ob die Aufgabe Ihrer Ausbildung und Ihren Fähigkeiten entspricht, ob diese Aufgabe nicht zu schwer ist, ob es sich um eine monotone oder abwechslungsreiche Arbeit handelt...

Was die **Arbeitsbedingungen** betrifft: die Arbeitszeiten, die Verbindung von Arbeit-Freizeit und Familie, aber auch der Lohn, alle Arten von außergesetzlichen Vorteilen, die Arbeitsplatzsicherheit, die Vertragsdauer, ob Sie die Möglichkeit der Weiterbildung haben...

Was die **Arbeitsumstände** betrifft: sind sie angenehm, unangenehm, gefährlich? Gibt es Lärm, hohe oder niedrige Temperaturen, eine gute Beleuchtung, eine gute Ergonomie, Beeinträchtigungen des Geruchs, Bestrahlungen? Wie werden Sie geschützt? Ist die Arbeit leicht oder schwer, der Arbeitsrhythmus hoch oder schwach? Wie sieht es aus mit dem Stress, dem Druck der Kunden, der emotionalen Belastung? Kurze oder lange Fahrten?

Was die **Arbeitsbeziehungen** betrifft: die Art und Weise, wie sich die Zusammenarbeit abspielt, zwischen den Kollegen und mit der Hierarchie, ob Sie etwas zu sagen haben oder nicht, ob man Sie anhört oder nicht, ob man Ihre Wünsche und Erwartungen berücksichtigt, ob Sie eine Wahl treffen können, die Art und Weise, wie die Konflikte gelöst werden, ob es eine gute Arbeitsatmosphäre gibt, der Führungsstil, die Bewertung, die Sie erfahren,...

Die Mühe lohnt sich sicher, dies mit den Militanten zu besprechen. Was denken Ihre Arbeitskollegen? Womit ist man zufrieden, womit nicht? Worüber beklagt man sich am meisten im Unternehmen, in Verbindung zum Altern am Arbeitsplatz?

- Chronische Arbeitsüberlastung?
- Zu hohe Flexibilität der Arbeitszeit und/oder atypische Stundenpläne?
- Druck auf die älteren Arbeitnehmer, damit sie ihren Arbeitsplatz verlassen?
- (häufiger) Arbeitswechsel, ohne Berücksichtigung der erworbenen Kompetenzen?
- Die Nicht-Anpassung der schweren Arbeiten, der Mangel an angepasster Ausrüstung für die Handhabung von Lasten?
- Schwieriger Zugang zu Weiterbildungen, keine Weiterbildungen, die vom Unternehmen organisiert werden?
- Immer wiederkehrende Gesundheitsprobleme aufgrund der Arbeitsbedingungen?

- Keine Anerkennung der Berufserfahrung, keine Möglichkeit des Wissenstransfers an jüngere oder neu eingestellte Arbeitnehmer?
- Diverse Diskriminierungen der älteren Arbeitnehmer, die beabsichtigen, diese von den Weiterbildungen, Beförderungen... auszuschließen?
- Schwierigkeiten bei der Arbeitswiederaufnahme nach einer Abwesenheit von durchschnittlicher oder längerer Dauer (Posten wurde von einem anderen Arbeitnehmer übernommen, keine Anpassung des Postens oder der Arbeitsbedingungen, um eine progressive Wiederaufnahme zu fördern, usw.)?
- Mangel an Unterstützung seitens der Hierarchie und/oder der Kollegen?
- Zahlreiche unvorhergesehene Dinge, Desorganisation?

Wir man sieht: diese Fragen sind wichtig, nicht nur für die älteren Arbeitnehmer, sondern für alle, egal wie alt sie sind. Dank besserer Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen können die älteren Arbeitnehmer ihre Arbeitsfähigkeit wahren und die jüngeren können sie schützen. Die Prävention der Vergreisung am Arbeitsplatz betrifft daher auch die jungen Kollegen und dies ab dem ersten Arbeitstag.

In Funktion der Schwierigkeiten, denen die Arbeitnehmer begegnen, organisiert sich das Gewerkschaftsteam, um alle Informationen zu finden, die dazu beitragen:

- Konkrete Vorschläge um Maßnahmen zu formulieren, die alle Alterskategorien berücksichtigen (in den meisten Fällen werden die von den älteren Arbeitnehmern angeführten Schwierigkeiten auch von anderen Alterskategorien empfunden, wenn auch weniger stark; dies gilt sowohl für die Arbeitsbedingungen wie für die Weiterbildung oder auch für die Arbeitsbeziehungen).

- Argumente vorzubereiten, um diese Vorschläge im Betriebsrat, im AGS und/oder in der Gewerkschaftsdelegation zu untermauern.

## WELCHE INFORMATIONEN WO FINDEN?

- Informationen sammeln bei den Arbeitnehmern selbst, über ihr Erlebtes am Arbeitsplatz und ihre Wünsche.
- Das im Unternehmen verfügbare oder zu erstellende Zahlenmaterial: die Alterspyramide (pro Abteilung oder Dienst), das Betriebsalter des Personals und dessen Entwicklung, das turn-over pro Alterskategorie, das Alter der Arbeitnehmer bei der Einstellung, die Verteilung der Abwesenheiten, der Weiterbildungen, der Arbeitsunfälle, der Berufskrankheiten pro Altersklasse.
- (Anonyme) Informationen über die Begleitung von Arbeitsunfähigkeiten durch den Arbeitsarzt (Anzahl und Entwicklung, Gründe,... bei Wahrung der Anonymität).
- Insofern die Informationen im Unternehmen zu erfahren sind (über den Personaldienst), die Gründe für die Weggänge untersuchen.
- Bei der Überprüfung des Abschnitts „Weiterbildung“ der Sozialbilanz versuchen, eine Aufschlüsselung der Weiterbildungsanstrengungen pro Altersabschnitt und pro Diplome zu erhalten und in Verbindung zu diesem Abschnitt „Weiterbildung“ die Anforderungen in Sachen Kompetenzen und Profile der Arbeitnehmer.

### **Die Informationen, die Sie im Betriebsrat erhalten müssen (oder wenn kein solcher besteht, im AGS oder in der Gewerkschaftsdelegation):**

- Stand der am Ende des Berechnungsjahres beschäftigten Arbeitnehmer (KAA 9, Art. 5 und Sozialbilanz): pro Geschlecht, Alter, Kategorie, Abteilung, vollzeitig/teilzeitig, usw. (auf An-

frage: pro Betriebsalter); Entwicklung mit dem Vorjahr vergleichen.

- Personalbewegung und Prognosen (KAA 9 und Sozialbilanz): Anwerbung, Weggänge und Gründe; Aufschlüsselung nach Geschlecht, Alter, Kategorie, Abteilung; definitive Versetzungen zwischen Abteilungen und Kategorien; Veränderungen des Arbeitssystems.
  - Bedeutende Rotation: die Gründe und Folgen analysieren (Arbeitsbedingungen, Qualität des Empfang der Neuen...).
  - Analyse der internen Versetzungen, Begleitung der Veränderungen.
- Berufliche Weiterbildung und Umschulung, Personal und Arbeitsorganisation (KAA 9, Art. 8, 9 und 10).
- Weiterbildung (Sozialbilanz): Initiativen der beruflichen Weiterbildung; Anzahl Arbeitnehmer, Anzahl Stunden, Nettokosten für das Unternehmen; Aufschlüsselung Männer-Frauen.
- KAA 39: Weiterbildungs- und Umschulungsmaßnahmen im Falle der Einführung neuer Technologien.
- Information über die Zukunftsprognosen und vorherige Information-Konsultierung über die Entscheidungen, die zu wichtigen Veränderungen in der Arbeitsorganisation oder in den Verträgen führen (KAA 9, Art. 4).

### **Achtung:**

- Die Zahlen zu einem gewissen Zeitpunkt reichen nicht aus; ihre Entwicklung gibt mehr nützliche Informationen über die zu treffenden Maßnahmen und ermöglicht es, eventuellen Problemen vorzugreifen.
- Es ist sehr wichtig, das Personal über die Vorschläge zu konsultieren, die Sie ihm BR/AGS machen werden.
- Um den Arbeitsplan des Gewerkschaftsteams zu dieser Problematik konkret organisieren zu können, konsultieren Sie auch den „Wegweiser für die Betriebsgruppe“ (erhältlich bei der CSC).

## **5.2. BEISPIEL EINES KALENDERS**

---

### **Januar-Februar-März:**

- Im BR die Informationen fragen, um eine Diagnose zu erstellen: Informationen, die durch das KAA 9 und die Sozialbilanz vorgesehen sind (pro Alter: Verteilung des Personals, Personalbewegung, Weiterbildungen, Entwicklungen innerhalb von 3-5 Jahren, Arbeitssystem...).
- Parallel dazu die Frage auf die Tagesordnung des AGS setzen: den Präventionsberater-Arbeitsarzt um eine (anonyme) Beschreibung der Gesundheitsprobleme am Arbeitsplatz fragen, wenn möglich pro Alterskategorie; vom Internen Dienst für Gefahrenverhütung und Schutz am Arbeitsplatz Angaben erhalten pro Alterskategorie über die Arbeitsunfälle, die Vorfälle und die Risikoaussetzung.
- Die Diagnose im Gewerkschaftsteam vervollständigen durch die Lokalisierung der Probleme und die Analyse der Gründe: zu welchem Zeitpunkt treten Schwierigkeiten auf (bei der Einstellung, bei der Integration, bei der Wahrung am Arbeitsplatz...), in welchen Diensten oder Abteilungen, für welche Arbeiterkategorien im Besonderen und in welchen Bereichen (Zugang zur Weiterbildung, Verwaltung und Anerkennung der Kompetenzen, hierarchische Beziehungen, Arbeitsorganisation, Schwere der Arbeit, Druck und Stress am Arbeitsplatz...).
- Die Arbeitnehmer nach den erlebten Schwierigkeiten und Wünschen befragen.
- Vorschläge ausarbeiten.
- Wenn nötig im AGS und im BR zusätzliche Informationen fragen.

### **März-April:**

Im AGS und im BR (mit dem Arbeitsarzt) eine Debatte über die Diagnose auf die Tagesordnung setzen, mit dem Ziel, die Vorschläge breit anzulegen, d.h. jedes Alter und alle Aktionsbereiche betreffend.

### **März-April-Mai:**

Der Arbeitgeber muss einen Planentwurf unterbreiten. Dank der Vorarbeit sind die Vertreter im BR und im AGS dazu bereit, den Entwurf zu diskutieren und ihre zusätzlichen Informationen, Analysen und Vorschläge einzubringen.

**Wenn Sie in diesem Jahr 2013 Verspätung haben...** Vielleicht haben Sie für die erste Umsetzung des KAA 104 in 2013 nicht genug Zeit, um Vorschläge aufgrund einer sehr ausführlichen Diagnose gründlich vorzubereiten. Es ist immer möglich, zusätzlich zu den in dieser Broschüre enthaltenen Empfehlungen, im Plan 2013 die Realisierung einer gründlichen Diagnose über den Stand und die Entwicklung der Altersgruppen der Arbeitnehmer im Unternehmen und über die ihnen gebotenen Möglichkeiten (Zugang zur Weiterbildung, Anerkennung der Kompetenzen, usw.) eintragen zu lassen.

## **5.3. KRITERIEN FÜR DIE BEWERTUNG DES PLANES**

- Er antwortet auf die Diagnose und präsentiert Lösungsansätze für die bestehenden Probleme.
- Er deckt mehrere Jahre ab und sieht periodische Bewertungen vor.
- Er umfasst Maßnahmen in mehreren Bereichen: Weiterbildung, Arbeitsbedingungen (Gesundheit, Ergonomie, psychosoziale...) Arbeitsorganisation (Stundenpläne, Einrichtung der Arbeitszeit...), usw.
- Mindestens ein Teil der Maßnahmen betrifft auch die Arbeit-

nehmer unter 45 Jahren, um eine vorzeitige Vergreisung zu vermeiden.

- Er zielt darauf ab, die Ungleichheiten zwischen Männern und Frauen am Arbeitsplatz und zwischen den verschiedenen Arbeitnehmerkategorien zu reduzieren.

#### **5.4. WERKZEUGE**

---

- Der „Wegweiser für die Betriebsgruppe“ schlägt zahlreiche Wege vor, um die gewerkschaftliche Arbeit im Unternehmen zu organisieren, vor allem über die Wahl von Prioritäten, die Ausarbeitung und Umsetzung eines Arbeitsplanes. Diese Broschüre ist bei der CSC erhältlich.
- Die CSC Broschüre „Suivre l’emploi dans l’entreprise“ hilft Ihnen, die notwendigen Informationen zu finden. Sie leitet Sie auch durch die Analyse der Beschäftigung im Unternehmen. Sie ist (in französischer Sprache) in Ihrem regionalen Bezirksverband erhältlich und herunterladbar auf der Webseite der CSC ([www.csc-en-ligne.be](http://www.csc-en-ligne.be)).
- Die Broschüre „La gestion des âges en entreprise“ ist verfügbar auf der Webseite des FÖD Beschäftigung ([www.emploi.belgique.be](http://www.emploi.belgique.be)).
- Der Fragebogen über die Arbeitsfähigkeit und die Werkzeuge des föderalen Fonds für Berufserfahrung auf der Webseite des FÖD Beschäftigung ([www.emploi.belgique.be](http://www.emploi.belgique.be)). Der Fragebogen ist ein typisches Excel-Modell für alle Arbeitnehmer, um die Resultate zu ermitteln und einen Synthesebericht zu erstellen. Diese Werkzeuge sind praktisch für jene, die eine gründliche Studie in einem großen Unternehmen durchführen möchten.
- Mehrere französische Institutionen veröffentlichten Handbücher, die bei der Ausarbeitung einer Diagnose und/oder bei der Formulierung von Vorschlägen helfen können. Wenn auch die französische Gesetzgebung anders ist, so sind die

Probleme aber gleich. Hier einige Referenzen:

- „Gut altern am Arbeitsplatz“, Broschüre des Landesinstitutes für Forschung und Sicherheit zur Prävention von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten ([www.inrs.fr](http://www.inrs.fr)).
- „Guter Umgang mit der Vergreisung am Arbeitsplatz“, praktisches Handbuch der regionalen Agentur für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen ([www.anact.fe](http://www.anact.fe)).
- Die Plattform „Altersverwaltung“ der (französischen) nationalen Agentur für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen bietet Filme, Veröffentlichungen, Betriebsbeispiele, usw. an ([www.gestiondesages.anact.fr](http://www.gestiondesages.anact.fr)). Achten Sie aber auf die unterschiedliche Gesetzgebung.



# 6. WELCHE HANDLUNGSBEREICHE?

**D**as KAA 104 nennt sieben Handlungsbereiche, wobei es diese Liste offen lässt für weitere mögliche Maßnahmen zur Förderung der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer. Die sieben Bereiche werden im Folgenden beschrieben. Ein paar zusätzliche Pisten werden weiter im Text vorgeschlagen sowie ein Raster, das bei der Wahl der Prioritäten helfen kann.

## **6.1 AUSWAHL UND ENGAGEMENT**

---

Ein paar Beispiele. Der Arbeitgeber kann sich verpflichten, im Laufe des Jahres X Arbeitnehmer ab 45 oder 55 Jahren einzustellen, seine Auswahlkriterien anzupassen oder explizit älteren Kandidaten ihre Chance zu geben. Er kann die Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen anpassen, um ältere Kandidaten anzuwerben, die auf der Suche nach weniger bindenden Arbeitszeiten sind.

Kleine Interventionen bei der Einstellungspolitik können die Einstellungsprozedur in Bezug zum Alter neutraler machen, um zu verhindern, das Signal zu geben, dass die Personen mittleren Alters oder junge Menschen nicht willkommen sind. Das Zentrum für Chancengleichheit und die Bekämpfung des Rassismus entwickelte eine praktische Checkliste, um Diskriminierung in Bezug auf das Alter in Stellenangeboten ([www.diversite.be/checklistage](http://www.diversite.be/checklistage)) zu vermeiden.

Die Diskriminierung aufgrund des Alters ist durch das Antidiskriminierungsgesetz und das KAA 38 verboten. Sie können im BR oder in der GD intervenieren, um zu überprüfen, ob die folgenden prioritären Punkte in Ihrer Firma oder Institution angewendet werden:

- Einige Unternehmen machen zuerst die Jobangebote intern. Beförderungsmöglichkeiten intern anzubieten wirkt sehr motivierend für die Arbeitnehmer des Unternehmens (oder

- der Institution).
- Im Text der Stellenangebote kann man einen Satz der Ermutigung für gefährdete Gruppen einbauen. Zum Beispiel: „die Qualitäten zählen mehr als Alter, Geschlecht oder Herkunft“.
  - Jeder explizite oder implizite Verweis auf das Alter kann entmutigen. Beispiel für Formeln, die zu vermeiden sind: „junge und dynamisch-Kandidaten“, „junges Arbeitsumfeld“. Auch Fotos, die „gemischte“ Gruppen zeigen, bevorzugen.
  - Regen Sie das Unternehmen an, verschiedene Anwerbekanäle zu nutzen, insbesondere diejenigen, die aufmerksam gegenüber weniger favorisierten Arbeitssuchenden sind, einschließlich älterer Arbeitssuchender.
  - Regen Sie den Arbeitgeber an, der Erfahrung ebenso viel Bedeutung beizumessen wie Diplomen und dies in den Stellenangeboten anzuzeigen.
  - Empfehlen Sie eine gemischte Auswahlmannschaft, gut ausgebildet und aufmerksam für die Dimensionen von Alter und Geschlecht.

## WERKZEUGE UND INSTRUMENTE

Website für die föderalen und regionalen Maßnahmen zugunsten der Beschäftigung: [www.autravail.be](http://www.autravail.be)



### **Gewerkschaftlicher Ansatz**

*Die Vertreter im BR und in der Gewerkschaftsdelegation können Rechte geltend machen in Sachen Einstellungs politik und Anwendung der in der Gesetzgebung und Kollektivabkommen festgelegten Regeln. Weitere Informationen zu diesem Thema finden Sie in der Sonderausgabe „Rolle und Kompetenzen des BR, des AGS und der GD“.*

## WENN DIE ÜBER 45-JÄHRIGEN EIN PLUS SIND

Hier ist das lohnende Beispiel einer Sicherheitsfirma, die etwa 4.300 Arbeitnehmer beschäftigt, davon ist ein Viertel mehr als 45 Jahre alt. Schon lange führt sie eine Anwerbungspolitik für ältere Arbeitsuchende. Warum diese Wahl? Das Unternehmen bietet Arbeitsplätze, die körperlich nicht zu schwer sind und ist für eine Reihe von Stellen an älteren Mitarbeitern interessiert, die Vertrauen erwecken, Selbstkontrolle haben und die Fähigkeit, Menschen in spannungsgeladenen Situationen zu beruhigen. Eine jüngste Anwerbungskampagne galt gezielt älteren Arbeitnehmern und war erfolgreich. Die Firma hat auch darauf geachtet, ein positives Bild über ihre Tätigkeit zu vermitteln, die oft verkannt wird.

Die Firma möchte diese Mitarbeiter auch halten, aber dies ist nicht selbstverständlich. Durch öffentliche Unterstützung entwickelte sie ein Projekt +45. Die Arbeitnehmer über 45 Jahre erhalten Briefings über die Arbeitsbedingungen, die sozialen Systeme, Gesundheit und Familienrecht. Die direkten Führungskräfte, die jünger sind, sind ebenfalls eingeladen. Bei dieser Gelegenheit betont die Direktion ihren Wunsch, die über 45-Jährigen zu halten. Sie lenkt die Aufmerksamkeit auf die Möglichkeiten einer schrittweisen Verringerung der Arbeitszeit als wirklich interessante Alternative am Ende der Karriere. Die Firma verwaltet Zeitkreditanträge flexibel.

## **6.2. ENTWICKLUNG VON FÄHIGKEITEN UND QUALIFIKATIONEN SOWIE ANERKENNUNG DER ERWORBENEN FÄHIGKEITEN**

---

Eine häufige Beschwerde von älteren Arbeitnehmern ist, dass sie keinen Zugang zu Weiterbildungen haben (auch wenn einige manchmal zögern, sich darin zu engagieren), dass man sie nicht mehr über Neuheiten auf dem Laufenden hält, dass sie nicht ausgewählt werden, um die neuen Prozesse und Produktionsanlagen zu verwenden. Darüber hinaus wird ihre Berufserfahrung

selten durch eine Zertifizierung anerkannt, was ihnen den Weg zu bestimmten Funktionen versperrt. Der im KAA 104 vorgesehene Aktionsplan kann Perspektiven erneut öffnen.

Verschiedene Aktionen sind möglich. Den Zugang aller zu Weiterbildungen garantieren. Sicherstellen, dass die Weiterbildung auch den Möglichkeiten und Lernbedürfnissen älterer Arbeitnehmer entspricht. Für die weniger Qualifizierten wird man darauf achten, dass die Weiterbildung im Zusammenhang mit der Berufserfahrung am Arbeitsplatz steht.

Grundsätzlich entwickeln die Unternehmen einen Weiterbildungsplan für alle ihre Arbeitnehmer. Dieser Plan sollte Bestandteil einer Laufbahn- und Kompetenzpolitik sein, unter Berücksichtigung der Entwicklung der Funktionen, ausgerichtet auf die Vielseitigkeit und den Zugang auf neue Funktionen... Es ist auch möglich, ein KAA zu verhandeln, welches ein Recht auf Weiterbildung für alle Arbeitnehmer einsetzt und eine Mindestanzahl von Weiterbildungstagen pro Jahr festlegt. Man muss im Voraus sehen, welche Bestimmungen auf sektoraler Ebene existieren und ob sie gut im Unternehmen angewendet werden.

Seit langem bestand die Verpflichtung für die Sektoren oder Unternehmen, 0,10 % ihrer Lohnkosten für Initiativen für Risikogruppen aufzuwenden, oft für Weiterbildungen, oder einen Beitrag an die ONSS zu zahlen. Während die Definition des Begriffs „Risikogruppe“ bisher frei festgelegt werden konnte, ist es seit Ende 2012 obligatorisch, die Hälfte dieser Summe für Risikogruppen aufzuwenden, darunter, neben einer Gruppe von jungen Arbeitnehmern, die + 50-Jährigen und die + 40-Jährigen, die von Entlassungen bedroht sind. Die Sektoren und Unternehmen können auf diese Maßnahmen setzen, um diese Gruppen von älteren Arbeitnehmern in bestimmte Weiterbildungsprogramme einzufügen.

## PROFIL DER FÄHIGKEITEN, ANSTATT DIPLOM

Die Unternehmen, die eine Politik der Kompetenzen führen, entwickeln Kompetenzprofile in Absprache mit den betreffenden Arbeitnehmern. Diese Profile beschreiben, welche Fähigkeiten und Kenntnisse erforderlich sind, um einen bestimmten Job aktuell und mittelfristig durchzuführen. In einem zweiten Schritt ist zu prüfen, welche Kompetenzen im Unternehmen oder in der Institution bereits bestehen: Wer kann was, wer ist stark, in welchen Aspekten der Aufgaben. Diese Umfrage wird dazu beitragen, die fehlenden Fähigkeiten und die Arbeitnehmer, die diese durch eine Weiterbildung erwerben könnten, zu identifizieren. Dies kann dem Unternehmen auch ermöglichen, bei ihren Personalmitgliedern versteckte Talente, Kenntnisse und Fähigkeiten, die nicht in ihrer beruflichen Tätigkeit verwendet werden, zu entdecken.

Auf diese Weise können Arbeitnehmer zu lohnenderen Funktionen umgesattelt werden oder Kandidat für eine Rotation der Aufgaben und Funktionen werden. Dies ist ein Vorteil, sowohl für Mitarbeiter als auch für das Unternehmen.

## BESTÄTIGUNG DER KOMPETENZEN

Die Kompetenzen im Unternehmen besser berücksichtigen und nicht nur die Diplome ist wichtig, vor allem für ältere Arbeitnehmer. Für letztere hat eine eher formale Anerkennung auch ihre Bedeutung, symbolisch und pragmatisch. Eine Bestätigung dieser Kompetenzen durch die Erfahrung ist wichtig, wenn das Unternehmen sich entscheidet, sein Personal zu verringern, was nicht ungewöhnlich ist. Mit einer Zertifizierung ihrer Kompetenzen erhöht der Arbeitnehmer nicht nur seine Chancen innerhalb des Unternehmens weiterzukommen, sondern auch bei Kündigung anderswo leichter Arbeit zu finden.

Die Einrichtung der Bestätigung von Kompetenzen hat das Ziel, offiziell das Wissen und beruflichen Fähigkeiten, die außerhalb der konventionellen Ausbildungsprogramme erworben wurden, anzuerkennen. Diese Anerkennung wird organisiert von einem Konsortium zur Anerkennung der Kompetenzen, dem die Ausbilder angehören, und geschieht über Anerkennungszentren, welche die Tests organisieren, deren Erfolg zur Aushändigung des „Kompetenztitels“ ([www.cvdc.be](http://www.cvdc.be)) führt.



### **Gewerkschaftlicher Ansatz**

*Das Thema Weiterbildung und Kompetenzmanagement erfordert angesichts der Rollenverteilung eine koordinierte Arbeit im Gewerkschaftsteam. Der Betriebsrat hat verschiedene Fähigkeiten mit Bezug auf die Ausbildungspolitik des Unternehmens, insbesondere die Meinungsabgabe zur Ausbildung und beruflichen Weiterbildung und deren Folgemaßnahmen, die Planung des bezahlten Bildungsurlaubs. Die Gewerkschaftsdelegation ist ihrerseits zuständig, um Betriebsabkommen über die Weiterbildung des Personals auszuhandeln. Es ist sinnvoll, auch den AGS bei der Diskussion über die Weiterbildung einzubeziehen, da er für die Weiterbildung in Bezug auf die Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz verantwortlich ist.*

### **WERKZEUGE UND INSTRUMENTE**

- Website über die föderalen und regionalen Maßnahmen zugunsten der Beschäftigung: [www.autravail.be](http://www.autravail.be)
- Die Ausbildungsbeihilfen auf der Internetseite des Forem: [www.leforem.be](http://www.leforem.be)
- Beihilfen für die Beschäftigung und Ausbildung in der Region Brüssel: [www.bruxelles.irisnet.be](http://www.bruxelles.irisnet.be)
- Ausbildung in der Region Brüssel (in Zusammenarbeit mit Sektorenfonds; Ausbildung Nachhilfe...): [www.bruxellesformation.be](http://www.bruxellesformation.be)

- Der Fonds Berufserfahrung: [www.emploi.belgique.be](http://www.emploi.belgique.be)
- Sektorale Weiterbildungsfonds: befragen Sie Ihren Gewerkschaftssekretär

### **6.3. ENTWICKLUNG UND BEGLEITUNG DER BERUFSLAUFBAHN UND INTERNE VERSETZUNGSMÖGLICHKEITEN**

---

Hier kann man an Pläne denken, die schrittweise Entwicklungsetappen in der Karriere von älteren Arbeitnehmern ermöglichen, die Funktionen auf Maß für ältere Arbeitnehmer abgrenzen und erschaffen (z.B. um neue Mitarbeiter zu begleiten, Kontrollaufgaben ausführen, Überwachung...), die tarifliche Erhöhungen für ältere Arbeitnehmer ermöglichen, die Chancen für Funktionsänderungen anbieten, andere Aufgaben, andere Arbeitszeiten...

Für Arbeitnehmer, die Schwierigkeiten in ihrer beruflichen Tätigkeit verspüren, muss man die Versetzungsmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens oder der Institution prüfen, wenn es nicht möglich ist, die Probleme durch eine andere Arbeitsorganisation oder andere Maßnahmen zu lösen.

### **DIE ROTATION DER AUFGABEN**

Die Rotation von Aufgaben oder Arbeitsposten besteht daraus, verschiedene Funktionen oder Aufgaben abwechselnd von den Arbeitnehmern des Unternehmens ausüben zu lassen. Die Kollegen des gleichen Teams oder der gleichen Abteilung wechseln sich während eines bestimmten Zeitraums ab. Beispiel: zwei Kollegen tauschen ihre Arbeitsplätze alle zwei Stunden. Jedes Mitglied eines Teams von fünf Arbeitnehmern übt an jedem Tag der Woche eine andere Aufgabe aus. Das System der Aufgabenrotation (Anzahl der durchgeführten abwechselnden Aufgaben, Zeitraum während dem man auf demselben Posten bleibt...)

hängt von der Aktivität und der Organisation des Unternehmens ab und muss verhandelt werden können.

Gut organisiert, ermöglicht die Rotation der Aufgaben den Wechsel zwischen schwerer und leichter Arbeit, vermeidet Routine und Monotonie, man erwirbt neue Fähigkeiten, begrenzt sich wiederholende, schwierige Körperhaltungen... Kurzum, man verbessert die Arbeitsbedingungen und die Motivation.

## **DIE NEUVERTEILUNG DER AUFGABEN**

Die Arbeitnehmer sehen, dass ihre Aufgaben sich ständig entwickeln, ohne immer die Ausmaße zu sehen, z.B. wenn im Laufe der Jahre neue Aufgaben hinzugefügt werden. Manchmal sind die Änderungen sehr schnell, vor allem während einer Umstrukturierung, die dazu führt, dass die Aufgaben der ehemaligen Kollegen zwischen den „überlebenden“ Arbeitnehmern aufgeteilt werden.

Auch die Funktionen ändern. Es kann nützlich sein, festzustellen, in welchem Maße vorhandenen Funktionen die Bedürfnisse des Unternehmens und die Erwartungen und das Potenzial der Arbeitnehmer erfüllen.

Die Aufgaben und Funktionen anzupassen kann dazu führen, aus der Sicht der Arbeitnehmer ausgewogenere Funktionen einzuführen, wobei man die Effizienz aus der Sicht des Unternehmens verbessert. Beispielsweise mit Funktionen, die eine größere Autonomie bieten oder weniger Routine ergeben. Oder Funktionen, die die Berufserfahrung aufwerten, indem man Begleitfunktionen der neu Engagierten schafft oder neu verfasst, Ausbildungsfunktionen oder Qualitätskontrolle.

Eine Neuverteilung der Aufgaben kann dazu führen, die Funktionen neu zusammensetzen, um sie besser Personen anzupassen, die bestimmten beruflichen Risiken ausgesetzt sind (Lärm,

Vibration, Handhabungen, usw.). Indem man die Aufgaben verteilt, kann man auch Funktionen erstellen, die mehr für Menschen geeignet sind, die unter Rückenschmerzen, Stress-Problemen leiden... Dadurch können Mitarbeiter mit gesundheitlichen Problemen schneller wieder arbeiten oder länger arbeiten. Bei der Verteilung der Aufgaben kann man auch Funktionen erschaffen, die älteren Arbeitnehmern besser entsprechen: Coaching und Begleitung von neuen Arbeitskräften, Qualitätskontrolle, Ausbildung,...

## FUNKTIONSGESPRÄCHE

Die Verallgemeinerung regelmäßiger Funktionsgespräche für alle Arbeitnehmer, in denen auch die Weiterbildungsbedürfnisse und Wünsche der Arbeitnehmer besprochen werden, die Anträge auf Versetzung auf andere Posten stellen, könnte ein interessantes Instrument darstellen. In diesem Zusammenhang konzertiert man sich in einem persönlichen Gespräch mit dem Betriebsleiter (und der Personalabteilung) auf Erwartungen und Möglichkeiten des betreffenden Arbeitnehmers, was möglich ist und was erforderlich ist. Mit den Arbeitnehmern kann man auch konkrete Vereinbarungen darüber treffen, wie sie ihre Karriere im Laufe der kommenden Jahre beenden wollen: Funktionsänderung, veränderte Arbeitszeiten und Arbeitssysteme, Weiterbildungsänderungen...

Die Einführung einer solchen Unterredung geschieht nicht einfach nur so. Wenn Sie positive Ergebnisse erhalten möchten, brauchen Sie vorher gute Abkommen mit den Arbeitnehmern und der Direktion im Hinblick auf die Funktionsweise, die Bedingungen, die der teilnehmenden Direktion gestellt werden können, dem Zweck der Unterredung, die Themen, die besprochen werden, die Vorbereitungsart auf beiden Seiten, den Bericht. Und wie sieht es aus mit dem Bericht oder den Schlussfolgerungen im Streitfall? Und was ist mit Weiterverfolgung oder kollektivem Bericht? Im Idealfall erhalten Arbeitnehmer und Direktion

eine Schulung darüber, wie am besten vorzugehen ist.

Funktionsunterredungen einzusetzen erfordert klare kollektive Abkommen über die verfolgten Ziele, die Organisationsmodalitäten, die erwarteten Ergebnisse, die Fortsetzung, die Schlichtung bei Unstimmigkeiten, usw. Der Arbeitnehmer muss in der Lage sein, frei über seine Erwartungen in Sachen Ausbildung, Entwicklung seiner Karriere und auch seine Schwierigkeiten zu sprechen.

Nicht nur, dass schlecht umrahmte Funktionsunterredungen ihr Ziel verfehlen, darüber hinaus verschlimmern sie manchmal die Dinge und wirken kontraproduktiv, demotivierend und belastend. Gut umrahmte Funktionsunterredungen sind jedoch für alle vorteilhaft: für den Arbeitgeber, der eine gute Vorstellung davon bekommt, was seine Arbeitnehmer kurzfristig erwarten, was sie können, was sie tun wollen, usw.; und für die Arbeitnehmer, die die Chance haben, ihre Wünsche und Möglichkeiten innerhalb oder außerhalb ihrer Abteilung, im Rahmen oder außerhalb ihrer Funktion zu verdeutlichen.

Mit dem Betriebsrat oder der Gewerkschaftsdelegation ist es besser, auch den Ablauf zu überwachen; achten Sie auf Qualitätskontrolle und den Respekt der vereinbarten Bedingungen und des vereinbarten Rahmens. Die Praxis zeigt uns, dass diese Art der Unterredung, auch über das Ende der Karriere, positive Auswirkungen auf die Bereitschaft hat, länger zu arbeiten. Es ist am besten, dass Arbeitnehmer mitteilen, was sie erwarten, welche Anpassungen sie wollen. So hat der Arbeitgeber eine klare, sehr präzise Idee, die häufig viel besser ist als das was er angenommen oder gehört hatte.

Es ist daher wichtig, dass der Betriebsrat und/oder die Gewerkschaftsdelegation diesen Prozess umrahmen und auf die Einhaltung der vereinbarten Bedingungen und des vereinbarten Rahmens achten.



## **Gewerkschaftlicher Ansatz**

*Zuallererst muss das Gewerkschaftsteam prüfen, ob das Personal an einer Arbeitsstellenrotation oder Neuverteilung der Aufgaben interessiert ist, wie viele Personen dies sind, welche Dienste, Abteilungen, Sektionen... Nach dieser vorherigen Konsultierung und wenn Anfragen bestehen, kann das Gewerkschaftsteam mit den interessierten Arbeitnehmern Vorschläge untersuchen, die der Direktion vorgelegt werden können. Andere Akteure können sinnvollerweise konsultiert werden, wie der interne Gefahrenverhütungsberater, der Arbeitsmediziner oder sogar ein Ergonom.*

*Man muss in der Lage sein, die Vor- und Nachteile zu beurteilen, was eine hervorragende Kenntnis der Arbeit, der verschiedenen Aufgaben, des Arbeitspostens oder der Funktion und ihren Artikulationen mit anderen Funktionen erfordert. Es ist daher wichtig, die betroffenen Arbeitnehmer einzubeziehen und auch an Schulungen und die notwendige Begleitung für diese Art von Reorganisation zu denken.*

*Es empfiehlt sich, zunächst eine Pilotphase mit einer begrenzten Anzahl von Menschen, mit einer Begleitung und einer Bewertung vorzusehen. Über den Test hinaus erlaubt diese Phase auch das Vertrauen sowohl der Arbeitnehmer als auch der Verwaltung zu erhalten.*

### **6.4. ZEIT UND ARBEITSBEDINGUNGEN ANPASSEN**

Die Organisation der Arbeitszeit und ihre Gestaltung sind wichtige Faktoren für die Motivation, länger zu arbeiten. Dies gilt insbesondere für die Möglichkeiten, Beruf und Privatleben zu kombinieren. Die Erwartungen unterscheiden sich je nach Lebensphase, Familiensituation, Verfügbarkeit von Gemeinschaftseinrichtungen, Transportmitteln, persönlichen Wünschen, den Bedürfnissen der Kinder und Familienmitglieder, die Pflege oder eine regelmäßige Hilfe benötigen, usw.

Darüber hinaus erweisen sich bestimmte Arten von Arbeitszeiten im Laufe der Zeit als immer anstrengender: Nachtschicht, Schichtsysteme, unterbrochene Arbeitszeiten, usw. Wir weisen darauf hin, dass das KAA Nr. 46 des LRA unter bestimmten Bedingungen für ältere Arbeitnehmer mit Nachtschichten ein Recht auf Rückkehr in Tagesschicht einführt.

Die Möglichkeiten, seine Arbeitszeiten anzupassen, sind sehr variabel je nach Art der Tätigkeit, auch innerhalb des Unternehmens oder der Institution. Einige arrangieren sich mit Gleitzeiten oder können von zu Hause aus arbeiten, ohne sich zur Arbeitsstelle zu begeben. Andere wiederum fordern eine physische Präsenz, andere müssen jederzeit über verschiedene Kommunikationsmittel erreichbar sein, usw..

In Sachen Arbeitszeit ist möglicherweise auf verschiedenen Ebenen Spielraum vorhanden:

- Variable, vollzeitige oder teilzeitige Arbeitszeiten, feste und fließende Arbeitszeiten, feste Kernarbeitszeiten, Anfangs- und Schlusszeiten
- Nachtarbeit, Schichtarbeit, Spät- und Wochenendschichten.
- Erfassungsweise der Arbeitszeit, Ausgleichsruhetage, Überstunden und Ausgleich
- Urlaubssysteme
- Telearbeit und Arbeit zu Hause
- „Thematische“ Urlaube (Pflegerurlaub, Elternurlaub, Zeitkredit, Beschäftigung am Ende der Karriere...) und bezahlter Bildungsurlaub



## **Gewerkschaftlicher Ansatz**

*Das Gewerkschaftsteam überprüft zunächst, ob keine Wünsche in Bezug auf Umgestaltung der Arbeitszeit bestehen und unter welchen Gruppen und Arbeitnehmerkategorien. Sie registriert die Erwartungen und klassiert sie je nachdem, ob sie die Arbeitszeiten, die Arbeitsdauer oder den Urlaub, usw. betreffen.*

*Parallel dazu macht das Gewerkschaftsteam eine Bestandsaufnahme aller bestehenden Arbeitssysteme, die im Unternehmen bestehen. So verfügt es über ein Werkzeug, um zu identifizieren, welche Hebel bewegt werden müssen, um den Erwartungen der Mitarbeiter zu entsprechen und die Möglichkeiten und Grenzen zu erfassen.*

*Diese Problematik betrifft hauptsächlich den Betriebsrat (andernfalls die Gewerkschaftsdelegation): die Arbeitssysteme und der Urlaub, die Arbeitsorganisation, Registrierung der Zeit, die Planung der Urlaubstage... und die Änderungen der internen Ordnung, die durch Veränderungen entstehen. Wenn die Diskussion zur Reduzierung der Arbeitsdauer hinzielen würde, müsste die Gewerkschaftsdelegation diesbezüglich ein Abkommen verhandeln.*

## **WERKZEUGE UND INSTRUMENTE**

- CSC Broschüren verfügbar in den regionalen Dienstleistungszentren:
  - „Arbeitsordnung“
  - „Zeitkredit und Laufbahnreduzierung im Privatsektor“
- KAA Nr. 46 des LRA über die Maßnahmen der Umrahmung der Schichtarbeit mit nächtlichen Leistungen und andere Formen der Arbeit, die Nachtschichten umfassen (siehe Website der LRA/CNT: [www.cnt-nar.be](http://www.cnt-nar.be))

## **6.5. GESUNDHEIT AM ARBEITSPLATZ UND PRÄVENTION VON KÖRPERLICHEN UND PSYCHOSOZIALEN RISIKEN**

---

Die Arbeitsbedingungen spielen eine entscheidende Rolle wenn es darum geht, bis zur Pension beruflich aktiv zu bleiben. Mehrere Faktoren sind im Spiel, die sich auf den Inhalt der Arbeit, die Qualität des Arbeitsumfeldes, die Arbeitsbeziehungen, usw. beziehen.

Der Kodex über das Wohlbefinden an der Arbeit enthält eine Vielzahl von Bestimmungen, die zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen, unabhängig vom Alter der Menschen, beitragen können. Die Grundlage dieser Regelung ist die Analyse aller Risiken in Verbindung mit dem Wohlbefinden am Arbeitsplatz: die Risiken für Sicherheit, Gesundheit, psychosoziale Risiken, alle Risiken im Hinblick auf Ergonomie, Hygiene, Qualität der Arbeitsplätze und Umwelt. Die Risikoanalyse muss nachhaltig sein und zu Präventivplänen führen. All dies muss Gegenstand von Stellungnahmen des AGS sein, des internen Gefahrenschutzberaters und in einigen Bereichen des Arbeitsarztes, bevor der Arbeitgeber entscheidet und die Präventivmaßnahmen anwendet.

Von guten Arbeitsbedingungen profitieren auch Unternehmen. Studien zeigen, dass eine gute Gefahrenverhütung die Anzahl der Unfälle und Berufskrankheiten und die damit verbundenen Kosten reduziert, die Zufriedenheit an der Arbeit und Produktivität steigert und sich positiv auf das Image des Unternehmens auswirkt.

## **INSTRUMENTE DER GEFAHRENVERHÜTUNGSPOLITIK**

Je besser die Qualität der Arbeit wird, desto mehr Arbeitnehmer sind fähig, länger zu arbeiten. Die Entwicklung eines Betriebsplans für die Beschäftigung von älteren Arbeitnehmern ist die Gelegenheit, die Politik des Wohlbefindens am Arbeitsplatz zu überprüfen. Das Gesetz verpflichtet zudem, regelmäßig diese Politik zu bewerten und sie den wechselnden Risiken anzupassen.

Konkret müssen zwei wichtige Instrumente in jedem Unternehmen erstellt werden, ganz gleich welche Größe das Unternehmen hat:

- der globale Gefahrenverhütungsplan: Dies ist ein Fünf-Jahres-Plan, der die Ergebnisse der allgemeinen Risikoanalyse enthalten muss, eventuelle spezifische Analysen und die Programmierung der Prävention innerhalb von fünf Jahren;
- der jährliche Aktionsplan: er präzisiert Jahr für Jahr den globalen Gefahrenverhütungsplan und nennt spezifische Ziele, zu ergreifende Maßnahmen und die Verantwortlichen für diese Aktionen.

Wenn diese Dokumente im Unternehmen bestehen, muss überprüft werden, ob sie auf dem neuesten Stand sind. Wenn sie nicht vorhanden sind, ist es Zeit den AGS zu interpellieren, um eine Risikoanalyse und danach eine Programmierung der Prävention zu starten.



## **Gewerkschaftlicher Ansatz**

*Für den Anfang kann das Gewerkschaftsteam die häufigsten Probleme, ausgehend von den Beschwerden der Arbeitnehmer in Sachen Sicherheit, Gesundheit, Arbeitsbedingungen, identifizieren und die Verbesserungen, die sie wollen. Dies kann über eine kleine Umfrage (z.B. zu den „zehn schwarzen Punkten“ der Arbeitsbedingungen im Unternehmen) oder informell, durch persönliche Kontakte erfolgen. Die Unterschiede zwischen Frauen und Männern, zwischen älteren und anderen Arbeitnehmern, nicht um Ihr Konzept auf ältere Menschen zu beschränken, sondern um zu prüfen, ob nicht weitere spezifische Maßnahmen für diese Gruppen berücksichtigt werden sollten. Um dem Verschleiß an der Arbeit vorzubeugen ist es selbstverständlich, dass für alle Arbeitnehmer Maßnahmen vorgesehen werden müssen und zwar ab dem Arbeitsantritt im Unternehmen.*

*Abgehend von der Analyse der Ergebnisse sollte das Gewerkschaftsteam Prioritäten festlegen, praktikable Vorschläge formulieren, die kurzfristig zu realisieren sind oder eine langfristige Arbeit erfordern (konsultieren Sie hierzu den „Wegweiser der Betriebsgruppen“). Wenn im Betrieb keine ausgearbeitete Gefahrenverhütungspolitik besteht, können Sie während des ersten Jahres der Anwendung des KAA 104 (2013) als Aktion eine gründliche Untersuchung vorschlagen. Das darauffolgende Jahr würde dann der Entwicklung von Maßnahmen in Bezug auf die Ergebnisse der Umfrage gewidmet.*

*Einige Gewerkschaftsteams, die glauben, dass große Umfragen zu überhöhten Erwartungen führen, werden lieber eine sondierende Arbeit im Team realisieren und dann ihre Schlussfolgerungen dem Personal unterbreiten. Beispielsweise können diese Teams die unten angeführte Checkliste benutzen.*

Lebensbedingungen am Arbeitsplatz	Arbeitsbedingungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• schwierige physische Bedingungen:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Temperatur, Belüftung, Zugluft, Luftfeuchtigkeit;</li> <li>- Beleuchtung;</li> <li>- schlechte Gerüche, Schmutz;</li> <li>- Arbeiten in engen Räumen;</li> <li>- stehend, schwierige Körperhaltungen.</li> </ul> </li> <li>• Qualität des Arbeitsplatzes und der sozialen Einrichtungen (Toiletten, Speisesaal,...).</li> <li>• Exposition gegenüber Chemikalien, Staub, Strahlung, biologischen Arbeitsstoffen.</li> <li>• Exposition gegenüber Lärm, Vibrationen.</li> <li>• gefährliche Arbeit, Risiko von Verletzungen durch Stromschlag, Risiko von Verletzungen bei Sturz, Rutschen, Verbrennungen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lange Arbeitstage, auferlegte Überstunden.</li> <li>• Nacht- und/oder Schichten am Abend oder am Wochenende.</li> <li>• Variable Arbeitszeiten, unregelmäßige, unvorhersehbare, unterbrochene oder gestaffelte Arbeitszeiten.</li> <li>• Anzahl der Urlaubstage, Ausgleichsruhetage.</li> <li>• Zugang zu qualifizierenden Schulungen, die der Arbeit angepasst sind.</li> <li>• Karrierechancen, Förderung, Versetzung.</li> <li>• Arbeitsplatzsicherheit, Unsicherheit der Verträge.</li> <li>• Möglichkeit, Beruf und Familienleben und Sozialleben zu kombinieren; Urlaubssysteme und/oder Arbeitszeitsysteme, die persönliche Wünsche und Pflichten außerhalb der Arbeit berücksichtigen.</li> </ul>

Lebensbedingungen am Arbeitsplatz	Arbeitsbedingungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• sehr anspruchsvolle Arbeit:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeiten mit hoher Belastung der Muskeln, des Rückens, des Knochengerüsts; Tragen von Lasten;</li> <li>- Fließbandarbeit, sich wiederholende, monotone Arbeit;</li> <li>- Sehr kurze Fristen, hoher Rhythmus und/oder durch die Maschine oder Kunden festgelegt;</li> <li>- Psychische Belastung, hohe Konzentration erforderlich, Gefahr, Risiko von Fehlern mit schwerwiegenden Folgen;</li> <li>- Tragen einer persönlichen unkomfortablen Schutzausrüstung und/oder die die Bewegungen, Atmung behindern.</li> </ul> </li> <li>• Stressrisiko.</li> <li>• Agressionsrisiko.</li> <li>• Qualität und Pflege der Werkzeuge.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fahrten Wohnort-Arbeitsplatz: Dauer, Sicherheit und Komfort.</li> <li>• Möglichkeiten der Arbeit zu Hause, Telearbeit.</li> <li>• Kontrollarten an der Arbeit: Kontrolle des Arbeitsrhythmus, der Dauer der Operationen, der Arbeitsqualität, Geolokalisierung.</li> <li>• Gleichheit bei Löhnen und verschiedenen Vorteilen, Möglichkeiten der Beförderung und Weiterbildung.</li> <li>• Gehaltsstufe.</li> </ul>

Arbeitsbeziehungen	Inhalt der Arbeit
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Art des Managements: autoritär oder nicht, verschlossen, offen, zugänglich oder nicht...</li> <li>• Beziehungen mit der Hierarchie, Respekt, Unterstützung der Hierarchie und der Führung.</li> <li>• Beziehungen zu Kollegen, Respekt, Unterstützung von Kollegen.</li> <li>• Anerkennung der geleisteten Arbeit.</li> <li>• Qualität des sozialen Dialogs, Qualität der gelieferten Informationen.</li> <li>• Qualität der Kommunikation am Arbeitsplatz.</li> <li>• Bewertungsarten.</li> <li>• Atmosphäre am Arbeitsplatz.</li> <li>• Beteiligung am Arbeitsplatz, an der Arbeitsorganisation, an den Methoden.</li> <li>• Exzessives Verhalten.</li> <li>• Autonomie in der Organisation der Aufgaben, bei den Arbeitsmethoden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soziale Nützlichkeit der Arbeit.</li> <li>• Monotone, sich wiederholende Arbeit.</li> <li>• Autonomiespanne über den Arbeitsinhalt, über die Reihenfolge der Aufgaben und ihre Organisation.</li> <li>• Spektrum der Aufgaben, Fähigkeit, seinen Anteil an der Arbeit zu erhöhen.</li> <li>• Kommunikation der Anweisungen, der Informationen.</li> <li>• Verwirrende und widersprüchliche Aufgaben, Rollenkonflikt, gegensätzliche Erwartungen von Direktion oder Kollegen.</li> <li>• Hohe emotionale Belastung: Arbeit mit Patienten, mit Menschen in Schwierigkeiten, in Not.</li> <li>• Klare Anforderungen der ausgeübten Funktion, erreichbare Ziele.</li> <li>• Arbeit entsprechend der Qualifikation der Person.</li> <li>• Möglichkeiten des Lernens im Rahmen der Arbeit.</li> </ul>

## WEITERE INFORMATIONEN UND WERKZEUGE

- CSC Broschüren verfügbar in den regionalen Dienstleistungszentren: Insbesondere: „Wohlbefinden am Arbeitsplatz und gewerkschaftliche Aktion“.
- Werkzeuge zur partizipativen Risikoaufdeckung im Rahmen der Gefahrenverhütungsstrategie Sobane des FÖD-Beschäftigung ([www.sobane.be](http://www.sobane.be))

## 6.6. ANDERE HANDLUNGSFELDER

---

Die Liste der Handlungsbereiche des KAA 104 ist nicht erschöpfend. Je nach Diagnose im Unternehmen können andere Wege erkundet werden. Hier sind ein paar Beispiele.

### VERBESSERUNG DER KOMMUNIKATION

Mindestens zwei Aspekte können untersucht werden:

- Die Kommunikation über die Arbeit, die Methoden usw., zwischen den älteren und jüngeren Arbeitnehmern, für den Austausch von Wissen, berufliche Tricks, usw. Mögliche Wirkung: Verbesserung der Fähigkeiten, Vermittlung von Wissen in beide Richtungen, Betriebsklima.
- Übermittlung und Nutzung der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien (NTIC): die technologische Entwicklung kann zum Wohlbefinden der Arbeitnehmer beitragen, auch bei älteren Arbeitnehmern, soweit sie mit Geräten, die ihrer Situation angepasst sind, ausgebildet werden. Dies kann Perspektiven für die Telearbeit eröffnen, Arbeiten auf Distanz, online-Schulungen und neue Formen der Arbeitsorganisation.



## **Gewerkschaftlicher Ansatz**

*Die Vertreter im BR sind berechtigt, bei der Einführung neuer Technologien und der Telearbeit mitzureden. Siehe „Rolle und Kompetenzen des BR, AGS und GD“.*

### **UMRAHMUNG DER RÜCKKEHR AN DEN ARBEITSPLATZ NACH LÄNGERER ABWESENHEIT**

Ältere Arbeitnehmer haben mehr Schwierigkeiten, wenn sie zurückkehren, um nach langer Abwesenheit wegen Krankheit oder nach einem Arbeitsunfall oder einem anderen Unfall zu arbeiten. Der AGS kann eine wichtige Rolle bei der Einsetzung einer systematischen Prozedur zur Förderung der Rückkehr an den Arbeitsplatz spielen. Dies kann unter anderem beinhalten:

- Sensibilisierung in Bezug auf die Möglichkeit eines Besuchs beim Arbeitsmediziner, bevor man wieder die Arbeit antritt.
- Die Bedürfnisse an angepassten, temporären oder definitiven Arbeitsposten voraussehen.
- Organisation eines qualitativen Empfangs des abwesenden Arbeitnehmers an seinem ersten Arbeitstag nach seiner Abwesenheit vom Arbeitsplatz.
- Regelungen für eine begleitende Rückkehr (Wiederanpassung an den Arbeitsplatz, mögliche Weiterbildung...).
- Die Hierarchie und das Personal ausbilden.

Weitere Informationen in der Zusammenfassung des Berichts über „Die Rückkehr an den Arbeitsplatz nach längerer Abwesenheit“, zum Herunterladen auf der Website des FÖD-Beschäftigung ([www.emploi.belgique.be](http://www.emploi.belgique.be)).



## **Gewerkschaftlicher Ansatz**

*Diese Frage der Rückkehr an den Arbeitsplatz nach einer langfristigen Abwesenheit fällt unter die Zuständigkeit des AGS (Gesundheitsüberwachung in Bezug auf den Schutz der Arbeitnehmer und die Prävention, Rolle des Arbeitsarztes, des internen Gefahrenverhütungsdienstes...) und des BR (Empfang, Arbeitsorganisation, Ausbildung...). Siehe „Rolle und Kompetenzen des BR, des AGS und der GD“.*

# 7. WIE WÄHLT MAN DIE VORRANGIGSTEN AKTIONSBEREICHE?

Lassen Sie sich nicht durch die vielfältigen Handlungsbereiche, die im KAA 104 aufgelistet und ausführlich beschrieben sind, beeindrucken. Es wäre nicht wirksam, in allen Bereichen zu handeln.

Um die Vorschläge auszuwählen, die Sie im BR oder im AGS vorbringen, bedenken Sie Folgendes:

- Sich auf die Diagnose beziehen. Sich im Gewerkschaftsteam einige Ziele geben, die die wichtigsten Erwartungen erfüllen können, die aus der Diagnose hervorgehen.
- Prioritäten setzen: Vorschläge berücksichtigen, die wichtig zur Erreichung der Ziele und kurzfristig erreichbar sind. Weniger wichtige, aber schnell erreichbare Vorschläge hinzufügen, die das Gefühl geben werden, „voranzukommen“. Schließlich die wichtigen, zeitintensiven Vorschläge im Auge behalten und mittelfristig planen (daher die Bedeutung eines Fünf-Jahres-Planes und nicht nur eines Jahresplanes).
- Auch die Ressourcen des Gewerkschaftsteams überlegen, seine Fähigkeit, die Umsetzung der vorgeschlagenen Maßnahmen zu überwachen. Ein großes, sehr organisiertes Team kann sehr aufwendige Pläne verfolgen; ein kleines Gewerkschaftsteam und/oder ein neues Team wird sich auf ein paar Vorschläge konzentrieren, die es gut beherrscht.

Zur Vorbereitung dieser Prioritätenauswahl können Sie ein Arbeitsraster benutzen, für das Sie hiernach ein Beispiel finden.

Es bedarf nicht unbedingt großer Umwälzungen für die gute Ausführung des KAA 104. Der Anreiz für Arbeitnehmer, länger zu arbeiten, erfordert nicht immer große Veränderungen...

Aktionsbereich	Laut Diagnose ist eine Aktion in diesem Bereich:		Prioritär für das Gewerkschaftsteam
	notwendig	wünschenswert	
Vorherige Aktion: Diagnose			
1. Auswahl und Einstellung von neuen Arbeitnehmern.			
2. Entwicklung der Kompetenzen und Qualifizierungen und Zugang zur Schulung			
3. Entwicklung und Begleitung der Karriere.			
4. Interne Veretzungsmöglichkeiten in eine angepasste Funktion.			

## Beispiele von Maßnahmen auf Betriebsebene

- Untersuchung, um die Diagnose bis zum nächsten Jahr zu vertiefen.
  - An den Fonds für Berufserfahrung appellieren, um die Arbeitsfähigkeit der älteren Arbeitnehmer zu beurteilen.
- Die Auswahlpolitik ganz genau untersuchen.
  - Engagement, X ältere Arbeitnehmer einzustellen.
  - Nutzung der Vorteile, die für die Einstellung älterer Arbeitnehmer (siehe [www.autravail.be](http://www.autravail.be)) gewährt werden
  - Setzen Sie bei den Einstellungskriterien Erfahrung und Grundausbildung auf die gleiche Ebene.
- Abkommen über einen Schulungsplan für junge und weniger junge Arbeitnehmer.
  - Ein Recht auf x Weiterbildungstage pro Jahr einführen.
  - Rückgriff auf regionale Beihilfen zur Weiterbildung.
  - Weiterbildungsmethoden älteren Arbeitnehmern anpassen
- Passen Sie die Funktionen an, definieren Sie den Inhalt der Arbeit.
  - In einem gut konzertierten Rahmen Funktionsgespräche tätigen.
  - Setzen Sie Erfahrung und Ausbildung bei den Beförderungskriterien auf dieselbe Stufe.
  - Eine Bestandsaufnahme der Arbeitsposten und Funktionen, die Gegenstand einer Aufgabenrotation sein können
- Inventar der freien Funktionen und der potenziellen internen Kandidaten

Aktionsbereich	Laut Diagnose ist eine Aktion in diesem Bereich:		Prioritär für das Gewerkschaftsteam
	notwendig	wünschenswert	
5. Arbeitszeit und Bedingungen.			
6. Gesundheit des Arbeitnehmers, Prävention der physischen und psychosozialen Risiken.			
7. Anerkennungssysteme der erworbenen Kompetenzen.			
Anderes: Kommunikation verbessern.			
Anderes: Rückkehr an die Arbeit nach einer langen Abwesenheit umrahmen			
Anderes: ...			

## Beispiele von Maßnahmen auf Betriebsebene

- Förderung des Zeitkredits.
  - Arbeitszeiten nach individuellen Wünschen anpassen.
  - Anpassung der Urlaubssysteme.
  - Einsetzung gleitender Arbeitszeiten.
  - Abkommen über den Arbeitsrhythmus
- Fahrplan Arbeitsplatz-Arbeitsort
  - Konzertierung über die Arbeitsbeziehungen in einer Abteilung.
  - Arbeitnehmer, die es wünschen, aus dem Schichtsystem nehmen.
  - Anpassung der Posten mit Bildschirm für Arbeitnehmer, die Sichtprobleme haben.
  - Automatisierung der mühevollsten Aufgaben.
  - Spielraum geben, um seine Arbeit zu organisieren und seine Kompetenz zu erweitern.
  - Verringerung der Exposition gegenüber physikalischen, chemischen und biologischen Gefahren
- Konzertierter Plan zur Validierung von Kompetenzen
- Bestandsaufnahme der Bedürfnisse in der Ausbildung 'NICT' und Weiterbildungsplan
- Sensibilisierung zur Möglichkeit einer Visite vor Wiederaufnahme der Arbeit.
  - Organisation eines qualitativen Empfangs des Arbeitnehmers bei seiner Rückkehr zur Arbeit.
- ...



Redaktion: „Betriebsdienst“ der CSC, in Zusammenarbeit mit dem Dienst „Diversität“ und dem Studiendienst der CSC und dem geschätzten Beitrag von mehreren CSC-Gewerkschaftssekretären.

Verantwortlicher Redakteur: Dominique Leyon  
Chaussée de Haecht 579 - 1031 Brüssel

März 2013



Gut altern am  
Arbeitsplatz - KAA 104