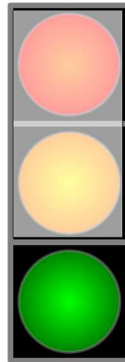


Grünes Licht für alle Generationen!



Altersgerechte Arbeitsgestaltung & alternsgerechte Berufsverläufe

Hintergrundinformation

„Altersgerechtes Berufsleben –
mitalternde Arbeit“

Altersgerechtes Berufsleben – mit-alternde Arbeit¹

ALEXANDER FREVEL, DIPL. SOZ.ÖK., HAMBURG: FREVEL@BERATUNG-ARBEITSFAEHIGKEIT.DE

HEINRICH GEISSLER, UNIV.PROF. EM. DR., BREGENZ: OFFICE@BF-GEISSLER.COM

„Altersgerechtes Berufsleben“ ist eine betriebliche Strategie, um die Folgen des demografischen Wandels zu bewältigen. „Mit-alternde Arbeit“ ist die Umsetzung von Maßnahmen in den betrieblichen Gestaltungsfeldern zur Förderung der Arbeitsfähigkeit. „Alter(n)sgerechte Berufsverläufe“ ist ein erprobtes Instrument zur Impulsberatung von Unternehmen, Verwaltungen und Organisationen.

Gesund alt werden in der Arbeit

Der demografische Wandel² wirkt in Unternehmen, Verwaltungen und Organisationen. Der Anteil älterer Erwerbspersonen wird in den nächsten Jahren weiter zunehmen. Zugleich ist die geringe Zahl Jüngerer (Nachwuchskräfte) bemerkbar. Bis 2030 wird es in Deutschland etwa fünf bis sieben Millionen weniger Erwerbspersonen geben als heute. In Österreich wird die Entwicklung weniger gravierend eingeschätzt; in der Status-Quo-Variante wird von 2016 bis 2030 eine Verringerung der Erwerbspersonenzahl um etwa 117.000 Personen erwartet, das entspricht etwa 3 Prozentpunkten³. Unklar ist, inwieweit soziale oder technische Innovationen (Zuwanderung, Digitalisierung von Produktion und Dienstleistung) den Verlust an Erwerbspersonen kompensieren werden. Unverkennbar ist jedoch, dass auch die beste Pensionsreform nicht dafür sorgen kann, dass die Menschen in der Arbeit gesund bleiben und sie gut bewältigen können.

Insofern erscheint es unumgänglich notwendig, die Arbeit so zu gestalten, dass sie möglichst über die gesamte Erwerbsarbeitsphase schädigungslos, ausführbar und erträglich ist. Oder anders ausgedrückt: Für eine Erwerbsarbeit, die bis zum (steigenden) Pensionseintrittsalter ausgeübt werden soll, besteht die Anforderung, die Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass möglichst viele Menschen in gutem Wohlbefinden, gesund, gerne und produktiv arbeiten können, wollen und dürfen.

Um dies zu erreichen, ist eine gute Passung zwischen den Kapazitäten (Möglichkeiten) der Personen und den Arbeitsanforderungen erforderlich. Die Förderung der Arbeitsfähigkeit steht auf der Tagesordnung von Betrieben und Organisationen. **Arbeitsfähigkeit** (work ability; [1]) bezeichnet die Summe der Einflüsse, die einen Menschen in die Lage versetzen,

¹ Dieser Beitrag ist eine überarbeitete Fassung des gleichnamigen Aufsatzes, in dem Hintergrundinformationen zum Themenkomplex gegeben sowie Vorgehensweise und Ergebnisse von Impulsberatungen erläutert werden. In: Knieps, F. / Pfaff, H. (Hrsg.): Gesundheit und Arbeit. BKK-Gesundheitsreport 2016, Berlin 2016, S. 359-366

² Mit dem Begriff demografischer Wandel werden Veränderungen in der Bevölkerungsstruktur bezeichnet. Berücksichtigt werden dabei die Anteile von Personen in Altersgruppen (Geburtsjahrgängen), das Verhältnis von Männern und Frauen, der Anteil von Inländern, Ausländern und Eingebürgerten an der Bevölkerung, die Entwicklung der Geburten- und Sterbezahlen sowie Zu- und Abwanderungen.

³ https://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bevoelkerung/demographische_prognosen/erwerbsprognosen/index.html; Zugriff am 24.01.2018

die ihr beziehungsweise ihm gestellten Arbeitsaufgaben erfolgreich zu bewältigen. Die Einflussgrößen und individuellen wie betrieblichen Handlungsbereiche sind im Konzept der Arbeitsfähigkeit zusammengestellt. Das Modell „Haus der Arbeitsfähigkeit“ (s. Abb. 1) veranschaulicht die wesentlichen Elemente und deren Wechselbeziehungen.

Der Begriff Arbeitsfähigkeit ist abzugrenzen von:

- **Leistungsfähigkeit.** Als Voraussetzung für die Erfüllung von Arbeitsaufgaben gelten die physischen, geistigen (mental)en und psychischen Leistungsfähigkeiten einer Person, also personenbezogene Eigenschaften (wie z.B. Geschlecht, Konstitution/Fitness, Gesundheit und Alter) sowie erworbenes Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten.
 - **Beschäftigungsfähigkeit.** Beschäftigungsfähigkeit bezieht sich auf die grundsätzliche Möglichkeit einer Beschäftigung. Hier werden die Eigenschaften einer Person im Hinblick auf die Anforderungen und Möglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt betrachtet.
-

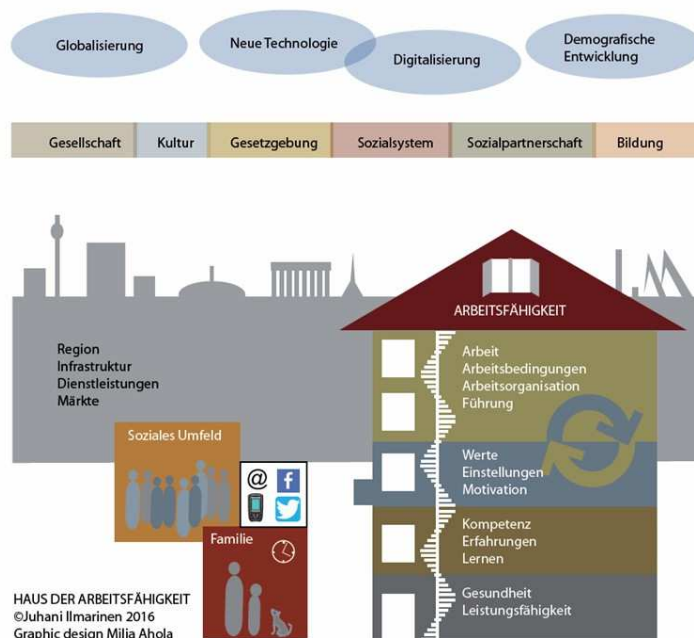


Abb. 1 Das Haus der Arbeitsfähigkeit

Unter den Argumenten bei der Auswahl eines Berufes und eines Arbeitgebers wird die Möglichkeit, im Berufsverlauf gesund alt werden zu können, an Bedeutung gewinnen. Erforderlich ist die Ausgestaltung von Arbeit, die für Jung und Alt attraktiv ist und genügend Freiräume für eine gute Vereinbarkeit mit dem Privatleben bereitstellt.

Eine alters- und alterngerechte Arbeit sollte die persönlichen Fähigkeiten und individuellen Bedürfnisse genauso wie die Arbeitsanforderungen berücksichtigen. Diese Faktoren verändern sich im Verlauf des (Arbeits-)Lebens. Aufgabe von Organisationen und Beschäftigten ist es deshalb, die Bedingungen rechtzeitig bedarfsgerecht anzupassen, damit die Arbeitsfähigkeit erhalten bleibt und die Produktivität gesichert ist.

Voraussetzungen dafür sind insbesondere

- eine achtsame und wertschätzende Personalpolitik,
- alters- und altersgerechte, an Lebensphasen orientierte Berufsverläufe und
- gesundheits- sowie persönlichkeitsförderliche Arbeitsbedingungen.

Alter und Altern

Der Begriff Alter bezeichnet einen Zeitpunkt im Lebenslauf. Das kalendarische Alter (x Jahre) sagt jedoch nur bedingt etwas über das wirkliche Alter einer Person aus. Wichtig sind das biologische Alter (körperliche Fitness, Leistungsvermögen), das psychische Alter (Selbsteinschätzung) und das soziale Alter (Fremdeinschätzung).

Altern ist der individuelle Veränderungsprozess über die Lebensspanne. Auch hier gibt es Unterschiede in biologischen, psychischen und sozialen Aspekten.

Es gibt keine wissenschaftlich einheitliche Definition von „alt“, da sich Altern in einzelnen Fähigkeiten und Bedingungen unterschiedlich entwickelt. Ein eindeutiges „Älterwerden“ lässt sich zum Beispiel bei Körperfunktionen feststellen, die in der Kindheit und Jugend rasch zunehmen, ihren Stand über einen gewissen Zeitraum halten und sich über die folgenden Lebensjahre verringern. Ein deutlicher Altersgang zeigt sich bei allen biologischen Funktionen (Lungenvolumen, Muskelmasse, Elastizität von Sehnen, Bindegewebe etc. mit Folgen für die körperliche Leistungsfähigkeit wie Kraft, Schnelligkeit und Beweglichkeit) sowie bei den Wahrnehmungssystemen (Sehen, Hören, Tasten usw.).

Die Leistungspotenziale Älterer gegenüber Jüngeren sind nicht „schlechter“, sie wandeln sich jedoch. Zwar lassen körperliche Fähigkeiten nach, dafür wachsen Erfahrung, soziale Kompetenzen, Kommunikationsfähigkeiten usw. Die Lernfähigkeit bleibt im Wesentlichen gleich [2, 3].

Die individuelle Ausprägung des Alterungsprozesses ist abhängig von vielfältigen Einflussfaktoren wie genetische Eigenschaften, Erziehung, Bildung und Ausbildung, Gesundheitszustand, Erfahrung, Leistungsanforderungen, Lernanregungen, Lebensführung usw.

Eine Leistungseinschätzung, die sich ausschließlich am kalendarischen Alter orientiert, ist insofern nur bedingt sinnvoll und sollte allenfalls als grobe Orientierung dienen.

Altern und Arbeit – Altersgerechte Arbeit beginnt bei den Jüngeren

Altersgerechtes Arbeiten muss bei den Jüngeren beginnen, um langfristig wirken zu können. Jedes Alter und jede Lebensphase bzw. Lebenssituation ist in den Blick zu nehmen.

- Der Lebensverlauf ist von Schwankungen (Hochs und Tiefs) geprägt. Diese sind zum Beispiel bedingt durch Übergänge (Schule, Ausbildung, Tätigkeits- oder Arbeitgeberwechsel, Karriereschritte) oder durch Veränderungen in der familiären Situation (Kinder, zu pflegende Angehörige).
- Manche Tätigkeiten sind mit zunehmendem Alter schwieriger zu bewältigen als andere.

Montagearbeit, Pflegetätigkeit oder Arbeit in der Verwaltung sind körperlich und psychisch/geistig sehr verschieden. Bei der Bewertung spielt vor allem eine Rolle, wie lange eine Person hohen Belastungen (z.B. Nachtschicht, schwere körperliche Arbeit) ausgesetzt ist.

Vereinfacht sprechen wir von alternskritischen Bedingungen, wenn Kombinationen von Belastungsdauer und Alter relevant sind. Die folgende Zusammenstellung zeigt einige Beispiele für alter(n)skritische Elemente von Arbeit; eine weiter aufgeschlüsselte Auswahl bietet die Checkliste „Alternskritische Tätigkeiten“ [4]:

- häufige körperliche Überforderung (Haltearbeit, Monotonie, Lärm, Hitze, ...)
- chronischer Zeitdruck und Überstunden [5]
- Arbeiten in Wechsel- und vor allem in Konti-/Nachtschicht
- unzureichendes Führungsverhalten, mangelnde Anerkennung
- geringe Handlungsfreiräume
- Ausschluss von Weiterbildung.

Die wachsende Unterschiedlichkeit von Menschen sollte in der Arbeit berücksichtigt werden, indem die Arbeitsanforderungen besser an den jeweiligen Möglichkeiten der Personen ausgerichtet werden. Das Konzept der Arbeitsbewältigung ist Leitbild für die altersgerechte Gestaltung von Arbeit.

Strategien für eine mitalternde Arbeit – Arbeit muss zum Menschen passen

Das Konzept der Arbeitsfähigkeit stellt den Wandel der individuellen Kapazitäten im Lebensverlauf und die Veränderbarkeit der Arbeitsanforderungen in den Mittelpunkt. Aufgabe von Betrieben und Beschäftigten ist es, die bedeutsamen Einflussgrößen (Gesundheit, Kompetenz, Werte/Einstellungen, Arbeitsbedingungen und Führung, Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben) zu beachten und sie im Bedarfsfall anzupassen, damit die Arbeitsfähigkeit erhalten bleibt und die Produktivität gesichert ist.

Zu lösen ist die Aufgabe, die wachsende individuelle Unterschiedlichkeit in der Arbeit zu beachten. Das funktioniert unseres Erachtens nur durch eine Arbeitsgestaltung, die sich an den Möglichkeiten der Personen orientiert und damit – bei einem notwendigen Grad an Standardisierung – eine größere Individualität zulässt. Arbeitsorganisatorisch bedeutet das, dass (insbesondere den älter werdenden) Beschäftigten zunehmend mehr Wahlmöglichkeiten für berufliche Entwicklungen und durch Anpassungen in den Arbeitsanforderungen angeboten werden müssen.

Erforderliche Analysen

Grundlage einer proaktiven Strategie für altersgerechte Arbeit ist eine umfassende Kenntnis des Ist-Zustandes in der Organisation.

- Informationen zu betrieblichen Strukturdaten (z.B. Altersverteilung, Qualifikations-

gefüge, Verteilung nach Geschlecht) sind hilfreich, um quantitative und qualitative Entwicklungen abschätzen zu können. In Verknüpfung mit Einschätzungen zur Marktentwicklung, zu technischen und organisatorischen Veränderungen usw. können Planungen zu personalwirtschaftlichen Erfordernissen erstellt werden.

- Die gesetzlich erforderliche Beurteilung physischer und psychischer Belastungen sollte unter Gesichtspunkten der Möglichkeiten zur Arbeitsbewältigung ergänzt werden um alter(n)s- und geschlechtersensible Analysen der Beanspruchungen sowie der individuellen und organisatorischen Ressourcen.
- Zu prüfen ist, ob die Personalpolitik (Personalgewinnung, -einsatz; Vertretungsregelungen; rechtzeitige Qualifizierung etc.) die bedeutsamen Gesichtspunkte von Altern und Vielfalt ausreichend berücksichtigt. Dafür ist in den Organisationen die Kompetenz für alterns- und geschlechtergerechte sowie gesundheitsförderliche Führung zu erweitern.
- Insbesondere Tätigkeiten mit besonders hohen Anforderungen an Spezialwissen, langjährige Erfahrung und gute Netzwerke können eine frühzeitige Wiederbesetzungsplanung erforderlich machen. Das Wissensmanagement ist darauf auszurichten.

Mögliche Handlungsfelder

In vielen Organisationen wird der Prozess des beruflichen Lebensverlaufes für die Mehrheit der Erwerbspersonen nicht wirklich geplant, sondern scheint eher eine Abfolge zufälliger Entwicklungsmöglichkeiten zu sein.

Vorteilhafter ist eine proaktive Strategie, in der die Ziele und Aufgaben bei der Ausgestaltung von alterns- und geschlechtergerechten Berufsverläufen im Leitbild der Organisation und in den Führungsgrundsätzen verankert sind. Die wesentlichen Handlungsfelder dabei sind:

- Gestaltung der Arbeitsumgebung, der Arbeitsinhalte, der Arbeitsorganisation, der Arbeitsmenge und der Arbeitszeit
- Arbeitsschutz, Gesundheitsmanagement und Gesundheitsförderung, Betriebliches Eingliederungsmanagement
- Wertschätzende Führung
- Kompetenzentwicklung, Gestaltung der Berufsverläufe
- Vereinbarkeit von Beruf und Privatem.

Der Personalführung kommt besondere Bedeutung zu, da sie durch die Gestaltung der Arbeitsbedingungen und Arbeitsanforderungen „Mit-Produzentin“ von Gesundheit ist. Wertschätzende Führung [6] hat den größten Einfluss auf die Arbeitsbewältigung.

Mit-alternde Arbeit

Nicht selten wird eine offene Stelle besetzt, indem eine Person gefunden wird, deren Kompetenzprofil möglichst weitgehend den Anforderungen genügt. Zeiten der Einarbeitung bis zur Erlangung einer produktiven Routine werden nicht immer in ausreichendem Umfang

und mit genügender (auch in der Personalbemessung berücksichtigter) Unterstützung von erfahrenen KollegInnen zur Verfügung gestellt. Dabei werden Lernprozesse der/dem Einzelnen überlassen. Wenn es gut geht, geht es gut. Aber dann und wann geht es nicht gut – die Person verlässt den Betrieb wieder oder es stellt sich heraus, dass Person und Arbeit (hier) nicht zusammenpassen. Es entstehen unerwünschte Fluktuationskosten.

Es könnte auch anders sein. Neu Einstiegende kommen auf Stellen mit Entwicklungspotenzial. Betrieb und Person schauen gemeinsam, welche Tätigkeiten in weiteren Entwicklungsschritten in Betracht kommen. Einstiegstätigkeiten dienen zum gegenseitigen Kennenlernen, zum Erfahren des betrieblichen Systems, zum Aufbau erster Routine. Der Bedarf an Stellen mit höheren Qualifikationsanforderungen kann innerbetrieblich besetzt werden. Die Organisation erweitert ihre Wahlmöglichkeiten – und die Beschäftigten auch.

Voraussetzung dafür ist, dass das Unternehmen eine langfristige Personalentwicklungsstrategie im Sinne eines Konzeptes von Berufsverlaufsmöglichkeiten verfolgt.

Leitfragen zum Berufsverlauf

Zum Erkennen und Beurteilen von Gestaltungsmöglichkeiten in der Organisations- und Personalentwicklung ist zu prüfen, welche Tätigkeiten für welche Berufs- und Lebensphase passfähig sind. Die Leitfragen zu Berufsverläufen lauten unter anderem:

- Welche Tätigkeiten sind für den Einstieg in den Beruf/Betrieb am besten geeignet, um Erfahrung und Routine aufzubauen?
- Welche horizontalen, diagonalen und vertikalen Entwicklungsmöglichkeiten gibt es?
- Welche Tätigkeiten bzw. Tätigkeitselemente beziehungsweise Rahmenbedingungen sind mit zunehmendem Alter oder bei längerer Dauer von Belastungen gegebenenfalls kritisch für die ausübenden Personen? Welche Entlastungsmöglichkeiten (andere Tätigkeiten, Ergonomie, Aufgabenwechsel, Anpassungen in der Arbeitszeit, ...) gibt es?
- Welche Tätigkeiten können die Menschen über eine lange Zeit (bis zum Pensionseintritt) ausführen? Gibt es besondere Ausstiegsmöglichkeiten (möglichst ohne Verlust von Ansehen und Einkommen)?

Basis-Modell von Berufsverläufen

Das Grundmodell von Berufsverläufen unterscheidet vier Tätigkeits-Typen (s. Abb. 2) im Berufsverlauf unter Berücksichtigung alter(n)skritischer (Teil-)Tätigkeiten.

Basis-Modell für Berufsverläufe / Typologie



Einstieg (Tätigkeit nach Ausbildung) zum Aufbau von Routine



Umstieg bei belastungsbedingt begrenzter Tätigkeitsdauer ☹ und/oder berufliche **Entwicklung** ☺ (mit systematischem Training und gezielter Unterstützung durch ältere/erfahrene KollegInnen) oder **Aufstieg**



Verweilen mit altersgerechter Anpassung der Tätigkeit, abwechslungsreiche Aufgaben → bis zum Regelrentenalter zu bewältigen



Entlastung mit erfahrungsgeliteten Arbeitsaufgaben und altersgerechten Arbeitsbedingungen – als Wahlangebot



Alter(n)sgerechte (Teil-)Tätigkeiten



Alterskritische (Teil-)Tätigkeiten

Frevel & Geißler | 2016

Abb. 2 Basis-Modell – Arbeitsplatz-/Anforderungs-Typologie

(...)

Ergebnisse aus Veränderungsprozessen

Das Konzept „Altersgerechte Berufsverläufe“ wurde in etlichen Betrieben in verschiedenen Branchen verwirklicht.

Mit Beispielen für Maßnahmen unterschiedlicher Reichweite in verschiedene Branchen und Anwendungsbereichen zeigt die folgende Übersicht Möglichkeiten auf, alterskritische (Teil-)Tätigkeiten zu beachten und (Rahmen-)Bedingungen zu gestalten, um altersgerechte Berufsverläufe besser zu ermöglichen.

Stahlproduktion

- Der betriebsärztliche Dienst bietet allen Beschäftigten das Arbeitsbewältigungs-Coaching® an. Einschränkungen der Arbeitsbewältigungsfähigkeit werden frühzeitig erkannt und in einem Regelprozess im Sinne der Erhaltung der Beschäftigung bearbeitet (präventives Eingliederungsmanagement).
- Weniger Nachtschichten für Ältere durch Änderungen in der Schichtplanung.
- Für Anlernprozesse werden systematische Inhalts- und Ablaufpläne erarbeitet und Zeitrahmen für Lehrende/Mentoren zur Verfügung gestellt.
- Für alle Beschäftigten in der Nachtschicht stellt der Betrieb eine warme, leicht verdauliche Suppe.

Automobilhersteller

- Für über 40-Jährige und für Beschäftigte mit gesundheitlichen Einschränkungen wird eine Teilaufgabe der Montage aus dem Fließband ausgegliedert. So entstehen im Rahmen der Tätigkeitsrotation „Inseln“ mit geringerer Taktbindung und Kurzzeit-Erholungsmöglichkeiten.

Automobil-Zulieferer

- Die Qualitätskontrolle von Gussteilen wird dem Arbeitsplatz an der Sandstrahlanlage räumlich zugeordnet. So können beide Tätigkeiten im Wechsel bearbeitet werden (Belastungswechsel).

Software-Entwicklung

- Ältere erhalten auf Wunsch einen Einsatz mit mehr Planungsaufgaben und eine Entlastung vom stressigen Rund-um-die-Uhr-Einsatz in der produktionsnahen Störungsbehebung.

Kran- und Anlagenschlosserei

- Die Ausbildung von Führungskräftenachwuchs war bislang auf unter 35-Jährige zugeschnitten. Jetzt wird unter Beachtung des Erfahrungswissens der „Meister 45plus“ eingerichtet.
- Das anlagenspezifische Erfahrungswissen Älterer wird bei der Beschaffung berücksichtigt.

Altenpflege

- Übernahme von Beratungs- und Planungsaufgaben zur Entlastung von der anstrengenden Pflegetätigkeit. Nebeneffekt: Entlastung der Führungskräfte von administrativen Aufgaben und dadurch mehr Zeit für Personalführung.
- Belastungswechsel durch Übernahme von Teilaufgaben wie z.B. Pflegeaufnahme, Beauftragte/r für Verbandmaterial und Apothekenbestellungen etc.
- Vereinbarung von definierten Pausenzeiten, die in der Tourenplanung berücksichtigt sind. Pause ist Pause; keine Unterbrechungen, keine Nebentätigkeiten.
- Vereinbarung von definierten Funktionszeiten für operative Führungskräfte, z.B. für Praxisanleitung. Nebeneffekt ist eine bessere Ausbildung/Anlernung.
- Entlastung der Pflege in bestimmten arbeitsintensiven Phasen und in Übergabezeiten durch bessere Kooperation mit der Alltagsbetreuung.

Straßenmeistereien

- Berücksichtigung der Sonneneinstrahlung bei der Planung von Außenarbeiten (z.B. rechte/linke Straßenseite; Nord-/Südrichtung bei Arbeiten an Böschungen).
- An private Dienste vergebene Tätigkeiten werden bezüglich der Arbeitsschwere überprüft, ob sie (wieder) selber durchgeführt werden können (In-Sourcing).

Öffentlicher Personennahverkehr

- Zusätzliche bezahlte Entlastungstage für Ältere und für Personen, die aus medizinischer Sicht Entlastung benötigen.
- Möglichkeit, das Urlaubsgeld (für das Unternehmen kostenneutral) in zusätzliche Urlaubstage zu tauschen.

Berufsverlaufs-Matrix als Instrument

Neben einer Vielzahl von spezifischen Ergebnissen liegt ein wesentliches Augenmerk auf der Entwicklung einer langfristigen Personalentwicklungs-Strategie und einem dafür geeigneten Instrument, der Berufsverlaufs-Matrix.

Mit den Ergebnissen aus Einzel- und/oder Gruppengesprächen gibt es erste Hinweise auf Berufsverlaufsnotwendigkeiten und -möglichkeiten. Für eine vollständige Erhebung sind Nacharbeiten erforderlich, die alle Tätigkeiten nach der Typologie erfassen und realistische Anlern- und Verweilzeiten bestimmen.

Die Berufsverlaufs-Matrix [9] ist ein quantitatives und qualitatives Planungsinstrument für den Personalbedarf und die Personalentwicklung. Die Datenbank ermöglicht die vorausschauende Erprobung (Simulation) altersgerechter Berufsverläufe.

Die Matrix (Abb. 3 ist ein Prinzip-Bild) zeigt im Original:

- alle Arbeitsplatzbeschreibungen (als Datei hinterlegt)
- die erforderlichen Qualifikationen und Anforderungen je Arbeitsplatz
- die Dauer der Qualifizierung/Anlernzeit, ggf. mit Hinweisen auf den Zeitraum bis zur routinierten Beherrschung der Tätigkeitsanforderungen
- die Bewertung aller Arbeitsplatz nach Einstiegs, Entwicklungs-/Aufstiegs-, Verweil-, Entlastungs-/Ausstiegsarbeitsplatz
- Beschreibungen nach alters-/alternskritischen physischen und/oder psychisch-geistigen Belastungen
- die ArbeitnehmerInnen nach Alter und Zugehörigkeit zu einer Altersgruppe

Fazit / Ausblick

Die Arbeitsfähigkeit sollte über den gesamten (beruflichen) Lebensverlauf in einem möglichst stabilen Zustand sein. Das erhält die Gesundheit und ist betriebs- und volkswirtschaftlich produktiv. Dafür sind individuelle und organisatorische Entwicklungsmöglichkeiten zu erkennen und systematisch in den Arbeitsanforderungen zu gestalten. „Mit-alternde Arbeit“ ist ein Konzept für eine pro-aktive Personal- und Organisationsentwicklung und dient damit der betrieblichen Bewältigung der Folgen des demografischen Wandels. Dies schließt ein vorausschauendes Gesundheitsmanagement ein, das in den Analysen alters- und geschlechtergerechte Anforderungen und Bewältigungsmöglichkeiten beachtet und organisatorische Stärken erfasst respektive aktiv fördert.

Zunehmend mehr – aber gefühlt immer noch zu wenige – Unternehmen und Verwaltungen bemühen sich, den Spagat zwischen alters-/alternsgerechter Arbeit, attraktiven Arbeitsbedingungen, Nachwuchssicherung und der Bewältigung neuer technischer und wirtschaftlicher Herausforderungen zu leisten. Größere Organisationen haben Ressourcenvorteile, aber auch Komplexitätsnachteile. Kleinere Betriebe haben mehr Schwierigkeiten, Differenzierungen bei gleichartigen Arbeitsanforderungen zu gestalten, können aber im Bedarfsfall schneller agieren. Je differenzierter die Organisation ist, desto höher sind die Anforderungen an ein planvolles und strukturiertes Maßnahmenpaket. Einen größeren Gewinn von einer proaktiven Strategie haben Unternehmungen, deren Arbeitsbedingungen alterskritisch sind, die Probleme bei der Gewinnung von Nachwuchskräften haben und/oder solche, die eine niedrige Anwesenheits- und eine hohe Fluktuationsquote aufweisen.

Literatur

1. Tempel J, Ilmarinen J. Arbeitsleben 2025. Das Haus der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen bauen. Hamburg, 2013
2. Bundesanstalt für Arbeitsschutz- und Arbeitsmedizin / Initiative Neue Qualität der Arbeit, Text: Gruber B, Frevel A. Arbeitsbewältigungs-Coaching®. Der Leitfaden zur Anwendung im Betrieb. Bericht Nr. 38, 2. überarb. Aufl. Dortmund/Berlin, 2012
3. Falkenstein M, Gajewski P. Förderung mentaler Gesundheit bei älteren Arbeitnehmern. In: Das Demographie Netzwerk (Hrsg.)/Drupp P, Grauer S, Seele S et al. Gesundheits- und Demographiemanagement. Den demographischen Wandel im Betrieb gesund gestalten. Bremen, 2014
4. Spirduso W, Francis K, MacRae P. Physical Dimensions of Aging. Champaign-Urbana, 1995. In erweiterter Fassung in: Gute Arbeit für Frauen – Gute Arbeit für Männer. Leitfaden zum Generationen-Management. Feldkirch 2013.
http://media.arbeiterkammer.at/vbg/PDF/GenMan_GuteArbeit_2013.pdf
5. Nachreiner F, Rädiker B, Janßen D, Schomann C. Untersuchungen zum Zusammenhang zwischen der Dauer der Arbeitszeit und gesundheitlichen Beeinträchtigungen. Oldenburg, 2005
6. Bökenheide T, Frevel A, Geißler H. Wertschätzende Dialoge als wichtigste Führungsaufgabe. In: Laske S, Orthey A, Schmid M. PersonalEntwickeln (Losebl., Aktualisierung Nr. 195), Beitrag Nr. 6.144. Köln, 2015
7. Frevel A, Geißler H. Mitalternde Arbeit – Alternsgerechte Berufsverläufe. In: Laske S, Orthey A, Schmid M. (Hrsg.). PersonalEntwickeln (Losebl., Aktualisierung Nr. 197), Beitrag Nr. 7.68. Köln, 2015

8. Gruber B, Frevel A, Geißler H. Alter(n)sgerechte Arbeitswelt. Modell zur Erhaltung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit. In: Allgemeine Unfallversicherungsanstalt (Hrsg.). Ausbildung zur Sicherheitsfachkraft, Bd. 4, 5. Aufl. Wien, 2010, S. 311–330
9. Luipl J, Gerhalter B, Käfer H. Laufbahnmatrix bei der Böhler Edelstahl GmbH & Co. KG, Kapfenberg, internes Arbeitspapier, 2012
10. Frevel A, Gruber B. Arbeitsbewältigungs-Coaching®. Förderung der individuellen und kollektiven Arbeitsfähigkeit. In: Laske S, Orthey A, Schmid M (Hrsg.). PersonalEntwickeln (Losebl., Aktualisierung Nr. 196), Beitrag Nr. 8.92. Köln, 2015
11. Frevel A. Arbeitsbewältigungs-Coaching® – Beschäftigte und Betriebe bauen gemeinsam am „Haus der Arbeitsfähigkeit“. In: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin – Richter G/Niehaus M (Hrsg.). Personalarbeit im demografischen Wandel. Beratungsinstrumente zur Verbesserung der Arbeitsqualität. Bielefeld, 2015, S. 125–143