

Wer nicht handelt, den bestraft die demographische Entwicklung

Gesundheits- und alter(n)sgerechte Gestaltung der Arbeitswelt: für eine gesunde Zukunft von Unternehmen und Beschäftigten

Barbara Orfeld, Essen

Ältere Arbeitnehmer stehen heute in Deutschland überwiegend im beruflichen Abseits - sie belegen die Spitzenplätze der Arbeitslosenstatistiken und sind die Ersten, die betriebsbedingt gekündigt oder in den Vorruhestand gedrängt werden. Der für die Zukunft erwartete Arbeitskräftemangel und die Erhöhung der gesetzlichen Lebensarbeitszeit machen ein radikales Umdenken nötig. Erstens ist es wichtig, dass die Unternehmen den besonderen Wert der älteren Arbeitnehmer für ihren wirtschaftlichen Erfolg erkennen. Zweitens müssen die Arbeitsbedingungen es ermöglichen, das Rentenalter gesund zu erreichen. Die Arbeitsbedingungen von heute sind jedoch überwiegend an den Fähigkeiten jüngerer Arbeitnehmer orientiert.

Mit der Verdrängung der Älteren aus dem Arbeitsprozess – so waren viele Personalfachleute – geht den Betrieben unschätzbar wertvolles Know-how, hohe soziale Kompetenz und Qualitätsbewusstsein verloren. Der tendenziell diskriminierenden Behandlung der älteren Arbeitnehmer liegt die betriebswirtschaftlich gefährliche Fehleinschätzung zu Grunde, die das Altern mit einem generellen Abbau der Leistungsfähigkeit gleichsetzt. Wäre das tatsächlich so, zählten wohl kaum die meisten Führungskräfte zu dieser Altersgruppe.

Zwar lässt die körperliche Belastbarkeit tatsächlich nach, aber es findet insgesamt eher eine Neuausrichtung der Fähigkeiten statt – in einigen Bereichen sind Ältere den Jüngeren deutlich überlegen. Auch die psycho-mentalenen Fähigkeiten (z.B. Aufmerksamkeit, Konzentration) verändern sich nicht zwangsläufig während eines Arbeitslebens. Die bisher erlebten Belastungen am Ar-

beitsplatz spielen jedoch eine entscheidende Rolle dabei, wie gut die Arbeitsfähigkeit eines älteren Mitarbeiters erhalten ist.¹ Auch der Lebensstil (Ernährung, Bewegung, Umgang mit Stress, Rauchen, Alkoholkonsum) kann Einfluss auf die Leistungsfähigkeit haben. Beide Aspekte sind aber beeinflussbar durch Gesundheitsförderung und Prävention. Außerdem können viele physiologische Veränderungen durch eine verbesserte Arbeitsorganisation, ergonomische Maßnahmen und individuelle Hilfen kompensiert werden.

Noch sind die Arbeitsbedingungen von heute jedoch überwiegend an den Fähigkeiten jüngerer Arbeitnehmer orientiert. Daraus entstehen für die Älteren besondere Risiken:

- körperliche Überforderung, z.B. vorzeitiger Verschleiß, erhöhte Unfallgefahr;
- fachliche Unterforderung, z.B. innere Kündigung;

- soziale Desintegration, z.B. Konflikte, Motivationsverlust.

Besonders Stress und Arbeitsdruck beeinflussen die Arbeitsfähigkeit Älterer negativ. Dauerhafte einseitig körperliche oder psychische Belastungen, zu niedrige Anforderungen an die Qualifikation oder schlecht gestaltete Arbeitssysteme führen zu körperlichem Verschleiß, Ausgebranntsein, Entwöhnung vom Lernen und verringerter geistiger Flexibilität.

Ohne tief greifende Veränderungen in Beschäftigungspolitik und Arbeitswelt muss ein „Arbeiten bis 65“ frommer Wunsch bleiben. Unserer Wirtschaft dürften gleichzeitig Probleme durch den Mangel an qualifizierten Arbeitskräften entstehen. Worauf sollten Unternehmen in Zukunft achten? Wie sieht eine alter(n)sgerechte Arbeitswelt aus? Und was können Unternehmen tun, um die Gesundheit ihrer Mitarbeiter langfristig zu sichern?



Qualifikationsverlust im Laufe des Erwerbslebens verhindern

Arbeit kränkt, wenn sie über lange Zeit nur einen Bruchteil der Fähigkeiten abfordert, die ein Mensch mitbringt. Dazu gehören nicht nur in Schule und Berufsausbildung erworbene Kenntnisse und Fertigkeiten, dazu gehört auch das Wissen, das sich mit den Jahren angesammelt hat. Routinetätigkeiten und allzu enge fachliche Spezialisierungen können demotivierend wirken. Die Anreicherung der Arbeit sowie größere Abwechslung durch Rotationsmodelle sind geeignete Ansätze, um dauerhaften Stress durch Unterforderung zu vermeiden. Dabei sind Handlungs- und Entscheidungsspielräume einzuplanen, die der Erfahrung und dem gestiegenen Verantwortungs- und Qualitätsbewusstsein älterer Arbeitnehmer Rechnung tragen.

Einseitig geforderte (wenn auch hoch qualifizierte) Mitarbeiter laufen besonders Gefahr, Wissen und Fähigkeiten durch Nichtgebrauch zu verlieren. Für den Betrieb mag das kurzfristig kein Problem sein, langfristig sind die Folgen für beide Seiten nachteilig.

Vor allem ist damit zu rechnen, dass die Betroffenen befürchten, überflüssig zu werden. Dies dürfte sich für den Betrieb in blockierten Innovationen äußern (besonders, wenn es Vorgesetzte betrifft) und für die Mitarbeiter in psychosomatischen Beschwerden und Erkrankungen.

Unternehmen sollten Arbeitnehmer über 45 Jahre wesentlich stärker als bisher in Qualifizierungsmaßnahmen einbeziehen. Diese Gruppe kommt erschreckend selten in den Genuss betrieblicher Fort- und Wei-

terbildungsmaßnahmen. Solche Angebote haben neben dem Zuwachs an Qualifikation auch motivierende Wirkung, bieten Raum zum „Atem schöpfen“, signalisieren Wertschätzung seitens der Unternehmen – sie stärken die gesundheitlichen Ressourcen.

Arbeits- und Laufbahngestaltung alter(n)sgerecht planen

Weil ältere Arbeitnehmer schwere körperliche Arbeiten wie Heben und Tragen nicht mehr so gut leisten können, ist ein rechtzeitiger Tätigkeitswechsel sinnvoll. Gleiches gilt auch für andere belastende Arbeitsbedingungen wie Schichtarbeit oder extreme Umgebungseinflüsse wie Hitze, Kälte oder hohe Luftfeuchtigkeit. Den nachlassenden körperlichen Fähigkeiten, zu denen auch das Hör- und Sehvermögen zählen, steht jedoch eine Zunahme bei den sozialen Kompetenzen gegenüber: Nicht nur Erfahrung und Überblick nehmen zu, auch Verantwortungsbereitschaft, Qualitätsbewusstsein, Problemlösungskompetenz und Loyalität gegenüber dem Unternehmen. Auch dies sollte bei den Arbeitsanforderungen berücksichtigt werden.

Bei der gesundheits- und altersgerechten Arbeitsgestaltung geht es nun darum, Tätigkeiten so zu gestalten, dass sie den verbliebenen, gewandelten oder hinzu gewonnenen Kompetenzen entsprechen. Vorbildlich wäre es, die Veränderungsprozesse im Zuge einer Laufbahngestaltung langfristig zu berücksichtigen, also die berufliche Karriere entlang der jeweiligen altersspezifischen Leistungsstruktur zu organisieren. Das würde zum Beispiel den rechtzeitigen Wechsel von Arbeitsplätzen mit hohen körperlichen Belastungen und geringe-

rer Verantwortung (z.B. Montage) auf solche mit geringen körperlichen Anforderungen aber größerer Verantwortung und Handlungsspielräumen (z.B. Logistik, Qualitätskontrolle, Beratung, Wartung) bedeuten.

Wertschätzungskultur fördern

Ältere Arbeitnehmer laufen in besonderem Maße Gefahr, Opfer von Mobbing zu werden. Vor allem in Betrieben, die eine homogene Beschäftigtenstruktur anstreben (jung, männlich, qualifiziert, deutsch), haben ältere Arbeitnehmer einen schweren Stand – anders in ohnehin bunten Belegschaften, wenn das Unternehmen die Unterschiedlichkeit seiner Mitarbeiter als Stärke ausweist. Solche Unternehmen organisieren in der Regel gezielt den Erfahrungsaustausch zwischen alten und jungen Belegschaftsmitgliedern und das Arbeiten in altersgemischten Teams.

Dem Verlust von Know-how durch Mitarbeiter, die in den Ruhestand gehen, wirken sie durch rechtzeitiges Mentoring und durch Tandems entgegen. Dabei wird ein junger Mitarbeiter von einem älteren Kollegen angeleitet. Er kann schnell von Kenntnissen des Anderen (zum Beispiel über bestimmte Kunden und Kulturen) profitieren, für deren Erwerb er sonst viele Jahre bräuchte. Aus diesem Vorgehen ziehen alle Beteiligten Nutzen.

Work-Life-Balance herstellen

Maßnahmen zur Work-Life-Balance, darunter solche zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie, sind für ältere Arbeitnehmer besonders wichtig: In der Altersgruppe der ab 45-Jährigen ist nicht nur die Versorgung und Betreuung der eigenen Kinder häufig ein Problem

– in dieser Lebensphase sind auch die eigenen Eltern oft schon hilfs- oder pflegebedürftig. Flexibilisierung der Arbeitszeit, Hilfe bei der Suche nach Betreuungs- und Pflegeeinrichtungen, Möglichkeit zur zeitweisen Arbeit zu Hause stellen Erleichterungen dar, die alle Betriebe ihren Mitarbeitern anbieten sollten.

Verhaltensprävention ergänzen

Natürlich kann auch der individuelle Lebensstil Einfluss auf die Leistungsfähigkeit im Alter haben. Nicht umsonst setzen „Anti-Ageing-Programme“ auf gesündere Ernährungs- und Bewegungsgewohnheiten oder vermitteln einen besseren Umgang mit Stress. Ernährungskurse in der Betriebskantine und Arbeitsplatzprogramme mit Rücken- schul- und Entspannungsmodulen sind für größere Unternehmen eine weitere Möglichkeit, ihren Mitarbeitern (nicht nur den älteren) ein Umsteigen auf gesündere Gewohnheiten zu erleichtern. Die Durchführung am Arbeitsplatz hat zudem den Vorteil, dass der Zusammenhalt der Kollegen, die gesundheitlich wichtige soziale Unterstützung, dadurch gestärkt wird. Solche Kurse sind auch denkbar als Bestandteile des betrieblichen Weiterbildungsprogramms.

Wege zu alter(n)sgerechten Arbeitsplätzen

Die Schaffung alter(n)sgerechter Arbeitsbedingungen ist eine multidisziplinäre Aufgabe. Nicht nur die betrieblichen Experten für Arbeitsmedizin und Arbeitssicherheit, die Unternehmensleitung und die Beschäftigtenvertretung sind hier gefragt – in hohem Maße betrifft diese Aufgabe auch die Personalentwickler, alle Vorgesetzten und die Be-

schäftigten selbst. Wichtig ist dabei ein systematisches Vorgehen, beginnend mit einer Analyse der Ausgangssituation. Diese kann besonders in großen Unternehmen mit einer Bestandsaufnahme der Altersstruktur der Belegschaft beginnen.

Altersstrukturanalyse

Altersgemischte Teams bilden nach heutigen Erkenntnissen für einen wirtschaftlich gesunden Betrieb die besten Voraussetzungen.

Eine ausgeprägte Jugendkultur ist mit dem Risiko einer hohen, für das Unternehmen teuren Fluktuation verbunden, da junge Arbeitnehmer auf der Suche nach attraktiveren Bedingungen sind und bei einem Wechsel ihr Know-how mitnehmen.

Ein hoher Anteil rentennaher Jahrgänge kann bedeuten, dass einem Betrieb die Erfahrungsträger plötzlich wegbrechen.

Wichtige Instrumente für gesundheitsförderliche Maßnahmen sind

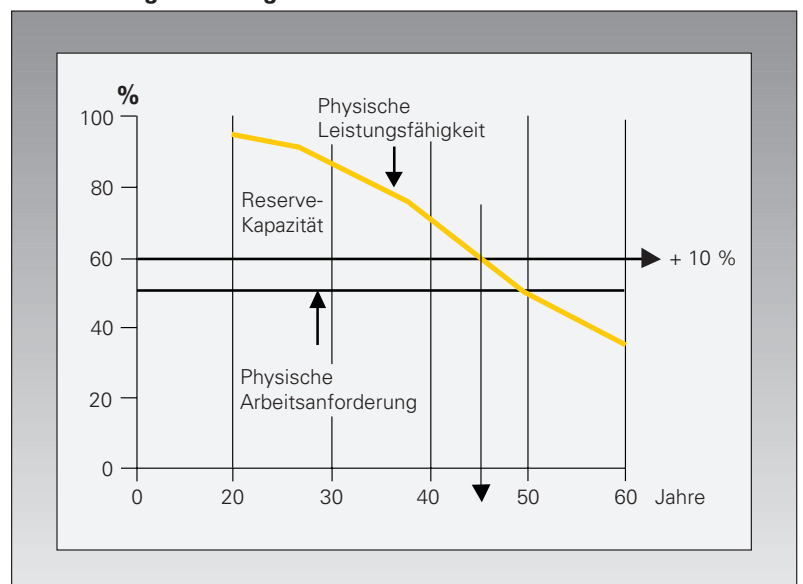
der Fragebogen zur Ermittlung des so genannten Arbeitsbewältigungsindex und das Berufsverlaufmodell.

Arbeitsbewältigungsindex

Der Arbeitsbewältigungsindex (ABI) wird mit einem in Finnland entwickelten, standardisierten Fragebogen ermittelt, der auf Grund seiner guten Eignung für die Praxis seit einigen Jahren auch im deutschsprachigen Raum angewendet wird. Er basiert auf einer Selbsteinschätzung der Arbeitnehmer durch Befragung. Die Fähigkeit zur Arbeitsbewältigung gilt als das Potenzial eines Menschen, eine Aufgabe zu einem bestimmten Zeitpunkt in seinem Arbeitsleben zu bewältigen.

Besonders aufschlussreich sind deshalb Wiederholungen und Vergleiche, aber auch ein Gesamtbild des Betriebes oder eines Betriebsbereiches. So lassen sich z.B. Hinweise finden auf besonders gefährdete Mitarbeiter, die bisher nicht aufgefallen sind, weil sie sich nicht über die Arbeitsbedingungen beschwert

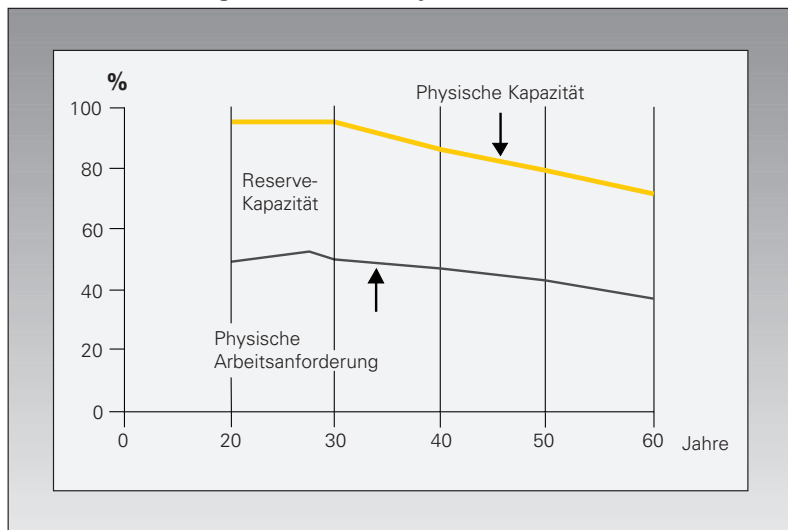
Abbildung 1: Erhöhung der Arbeitsanforderung, funktionelle Kapazität und Veränderung der Energiereserven



Quelle: Ilmarinen, J., Tempel, J., Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?



Abbildung 2:
Arbeitsanforderung, funktionelle Kapazität und Alter/Altern



Quelle: Ilmarinen, J., Tempel, J., Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?

haben und auch nicht längere Zeit erkrankt waren: die stillen Mitarbeiter.

Der ABI drückt aus, wie sich die Arbeitsbewältigungsfähigkeit eines Mitarbeiters zu seiner eigenen bisherigen Höchstform verhält und in welchem Verhältnis diese zu den Anforderungen durch die Arbeit steht. Desweiteren wird nach der aktuellen Anzahl vom Arzt diagnostizierter Erkrankungen gefragt, ob sich diese bei der Arbeit hinderlich auswirken und wie oft der Befragte im vergangenen Jahr krankgeschrieben war. Schließlich wird darum gebeten, die Entwicklung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit in den nächsten zwei Jahren abzuschätzen sowie die eigenen mentalen Ressourcen und das eigene Befinden zu bewerten.

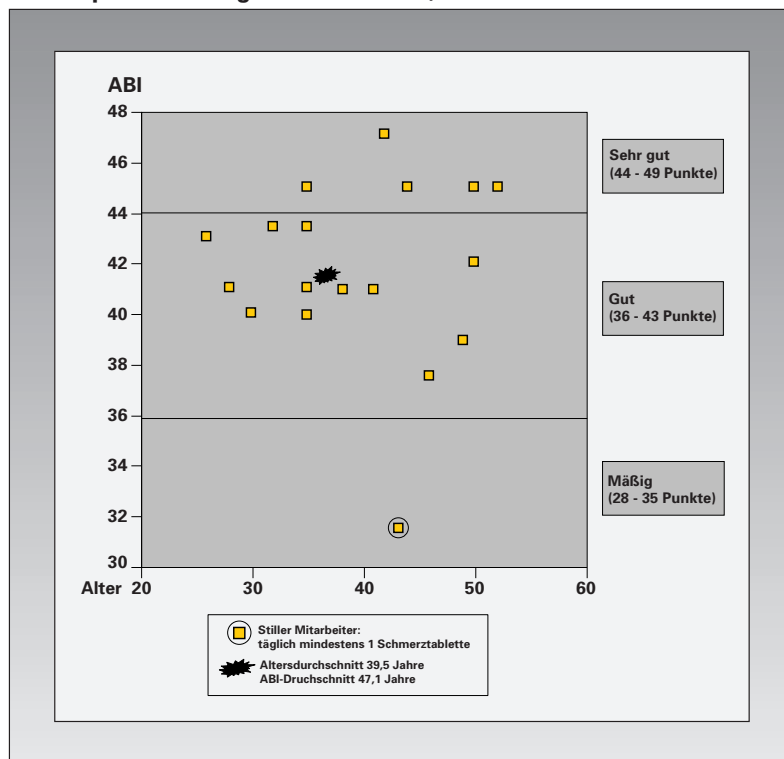
Der ABI ist ein einfach zu handhabendes, zuverlässiges Instrument, das für eine wiederholte Durchführung zur Messung der Effekte von Gesundheitsförderungsmaßnahmen geeignet ist. Weil die Angaben zu der gesundheitlichen Dimension eventuell arbeitsmedizinische Beratung und Handeln erforderlich

machen und die Daten außerdem streng vertraulich gehandhabt werden müssen, gehört die Befragung sowohl unter die Kontrolle des Da-

tenschutzes als auch unter die Aufsicht des arbeitsmedizinischen oder betriebsärztlichen Dienstes.²

Dem ABI liegt folgende Annahme zu Grunde: Wenn die Anforderungen an die physische Leistungsfähigkeit gleich bleiben, die körperliche Leistungsfähigkeit aber abnimmt, dann stellt das für den Arbeitnehmer bis zu einem bestimmten Punkt kein Problem dar, weil er immer noch Reserven besitzt. Bei wachsenden Anforderungen wäre dieser Punkt allerdings früher überschritten, es sei denn, die Anforderungen würden durch arbeitsorganisatorische Maßnahmen gesenkt. In diesem Fall könnten physische Anforderungen und Leistungsfähigkeit bis zum gesunden Erreichen des normalen Rentenalters in einem ausgewogenen Verhältnis stehen.

Abbildung 3:
ABI-Erhebung im Rahmen einer arbeitsmedizinischen Vorsorgeuntersuchung mit 18 Befragungen der Belegschaft eines kleinen Metallbetriebes mit zwei Schichten.
Hohe Spezialisierung der Mitarbeiter, Kein Nachwuchs



Quelle: Ilmarinen, J., Tempel, J., Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?

Unternehmen, die jedoch bei steigenden Leistungsanforderungen ihre eigene Altersstruktur nicht berücksichtigen, stellen einen Teil ihrer Mitarbeiter vor das Problem der Überforderung. Wahrscheinlich wollen oder können viele Betroffene aus Scham oder Angst vor Verlust des Arbeitsplatzes nicht darüber sprechen. Abbildung 3 zeigt die ABl-Auswertung für einen Kleinbetrieb mit einem solchen stillen Mitarbeiter.

Berufsverlaufs-Modell

Durch ein betriebspezifisches Berufsverlaufs-Modell lässt sich beurteilen, welche Arbeitsplätze für welche Phasen der beruflichen Laufbahn – vom Einstieg über den Umstieg bis zum Verbleib – geeignet sind. Das Modell wird mit den Arbeitern und Führungskräften des Betriebes in einem beteiligungsorientierten Prozess entwickelt und möglichst jährlich aktualisiert. Im ersten Schritt werden die Arbeitsplätze nach folgenden Kriterien bewertet:³

- für den jeweiligen Arbeitsplatz erforderliche Qualifikation;
- nötige Anlernzeit für den jeweiligen Arbeitsplatz;
- Eignung der am jeweiligen Arbeitsplatz erworbenen Kenntnisse und Erfahrungen für die Anwendung an anderen Arbeitsplätzen;
- Belastungen am jeweiligen Arbeitsplatz (Lärm, Staub, Licht, schwere körperliche Arbeit usw.);
- Einschätzung der Altersobergrenze, bis zu der längstens am jeweiligen Arbeitsplatz gearbeitet werden sollte;
- Tauglichkeit des jeweiligen Arbeitsplatzes für Schwerbehinderte;

- prinzipielle Gestaltbarkeit des Arbeitsplatzes als Schwerbehindertenarbeitsplatz;
- Eignung des jeweiligen Arbeitsplatzes für Männer und Frauen.

Als Ergebnis dieser Arbeitsplatz-Einschätzungen können fünf Kategorien von Arbeitsplatz-Typen gebildet werden: Arbeitsplätze, die geeignet sind für

- den Einstieg (auf Grund geringer Dauer der Einarbeitung),
- den Umstieg (bei gewünschtem Belastungswechsel und/oder Weiterentwicklung),
- den Aufstieg (berufliche Weiterentwicklung),
- das Verweilen (alter(n)sgerecht, Tätigkeit auf unbeschränkte Zeit möglich),
- den Ausstieg (höherqualifiziert, alter(n)sgerecht).

Die Zuordnung der vorhandenen Arbeitsplätze zu diesen Arbeitsplatztypen ermöglicht es, idealtypische Berufsverläufe und Karrieremuster für die Mitarbeiter zu definieren und Arbeitsplätze entsprechend dem Bedarf neu zu organisieren. Darüber hinaus sensibilisiert der Bewertungsprozess die Mitarbeiter für eine entsprechende „Laufbahnplanung“ und die Verantwortlichen im Betrieb für die alter(n)sgerechte Gestaltung der Arbeitsplätze.

Jetzt beginnt die Zukunft – und Ihr Altersmanagement?

Nur mit Arbeitsbedingungen, die darauf ausgerichtet sind, die Arbeitsfähigkeit für alle Altersgruppen bis zur Rente zu erhalten, werden Unternehmen dem demographischen Wandel mit seinen Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt gewachsen sein. Zu solchen Arbeitsbedingungen gehört eine Unternehmenskul-

tur, die auf ein Miteinander der Generationen ausgerichtet ist und die Arbeitsfähigkeit als Einheit von Gesundheit, Motivation und Qualifikation versteht. Anerkennung seitens des Unternehmens für Leistung und Loyalität spielt dabei eine wichtige Rolle sowie die gleichrangige Behandlung von Wertvorstellungen, Interessen und Bedürfnissen der verschiedenen Altersgruppen.

Ein vorausschauender Arbeits- und Gesundheitsschutz, der nicht nur die Gesundheitsverträglichkeit der Arbeitsbedingungen für die jüngeren Arbeitnehmer im Blick hat, sondern auch den altersbedingten Umbau in der Leistungsfähigkeit berücksichtigt, ist ein weiterer Schritt in die richtige Richtung. Mit einer systematischen Personalentwicklung und Qualifizierung (Laufbahngestaltung) können Arbeitgeber dafür sorgen, dass geistige Flexibilität der Mitarbeiter und Innovationsfähigkeit des Unternehmens erhalten bleiben. Zunehmende Erfahrung macht größere Handlungs- und Entscheidungsspielräume erforderlich – auch das darf nicht vergessen werden. Für alle Veränderungsprozesse im Betrieb gilt dabei: Rechtzeitig die Betroffenen einbinden, nicht bloß informieren. Angst vor einer ungewissen Zukunft und innere Kündigung finden so keinen Nährboden.

*Barbara Orfeld,
BKK-Bundesverband, Essen*

Anmerkungen:

- 1 Vgl. dazu den Beitrag von Peter Hernold auf Seite 80.
- 2 Ilmarinen, J.; Tempel, J., Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? VSA-Verlag, Hamburg 2002.
- 3 Frevel, A., Partizipation beim lebenslangen Lernen. Ein Fallbeispiel für alter(n)sgerechte Personalentwicklung und Arbeitsgestaltung, in: Logistik + Arbeit, 9-10/1977, S. 30-33, zitiert nach Geißler, H., Alter(n)sgerechte Arbeitskarrieren im Betrieb: Das Projekt Muldenstein, in: Arbeit und Ökologie-Briefe 08/02, S. 30f.