

## Arbeitsfähigkeit erhalten - Altersgerechte Laufbahnplanung

Altersgerechte Laufbahnen in Unternehmen zu schaffen, ist ein Weg, um die Arbeitsfähigkeit älter werdender Beschäftigter zu erhalten.

Unter Arbeitsfähigkeit wird das Leistungsvermögen von Personen verstanden, die jetzigen und zukünftigen Anforderungen zu erfüllen.

Zwar halten sich die Vorurteile hinsichtlich der Leistungsfähigkeit Älterer in Betrieben hartnäckig und nach wie vor meinen viele, das Älterwerden ist mit nachlassender Leistungsfähigkeit verbunden. Dieses Defizitmodell ist längst widerlegt.

### Ältere sind nicht weniger, sondern anders leistungsfähig!

Heute wissen wir: Leistungsvermögen **wandelt** sich, es gibt Fähigkeiten, die wachsen und gesteigert werden können, andere bleiben stabil und einige unterliegen (biologischen) Abbauprozessen. Zu letzteren gehören im Wesentlichen physiologische Fähigkeiten wie z.B. das Seh- oder Hörvermögen, die Gelenkigkeit, Muskelkraft oder Reaktionsgeschwindigkeit.

An dieser Stelle verweisen wir auf den „Maßnahmenkatalog zur altersgerechten Anpassung von Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung“ (Download: [http://www.lago-projekt.de/projekt\\_lago/instrumente/index.html](http://www.lago-projekt.de/projekt_lago/instrumente/index.html)). Dieser Katalog zeigt alterskritische Aspekte auf und benennt Möglichkeiten der entsprechenden Gestaltung von Arbeitsplätzen und –umgebung.

Generell kann man aber sagen, dass Ältere weniger gut sind, wenn....

- ... sie unter extremen Umgebungseinflüssen wie Hitze, Kälte, Zugluft, hoher Luftfeuchte, Lärm, unzureichender Beleuchtung arbeiten müssen
- ...schwere körperliche Arbeit und / oder monotone, sich ständig wiederholende Bewegungen erforderlich sind
- ...sie unter starkem Zeit- und Leistungsdruck stehen
- ...wenig Möglichkeiten zur Selbststeuerung des Arbeitstempos vorhanden sind
- ...keine ausreichende Erholung möglich ist
- ...gute Seh- oder Hörleistungen vorausgesetzt sind.

Entsprechende Belastungen sind daher als alterskritisch zu werten.

Studien haben auch gezeigt, dass anforderungsarme, monotone, hoch arbeitsteilige Tätigkeiten mit hohen Routineanteilen zu vorzeitigem körperlichen und psychischen Verschleiß, zu Dequalifizierung, Demotivierung, Verlust an Lernfähigkeit und geistiger Leistungsfähigkeit führen.

Biologisch bedingte Abbauprozesse sind während des Erwerbslebens gering und werden durch geeignete Kompensations-Strategien meist ausgeglichen. Einzelfunktionen mögen sich verschlechtern (in Labor-Situationen), aber die ganzheitlichen Berufsleistungen i.d.R. nicht.

SPILL-Projektpartner



Gefördert durch



Noch wichtiger ist eine weitere Erkenntnis geworden:

### **Wir altern alle unterschiedlich schnell.**

Die individuelle Streuung im Hinblick auf das Leistungsvermögen beim Älterwerden ist DAS Merkmal. Mit zunehmendem Alter werden die Leistungsunterschiede innerhalb einer Altersgruppe immer größer. Diese Leistungsunterschiede haben am wenigsten mit dem kalendarischen Alter zu tun, sondern mit:

- Arbeitsbedingungen, bisherigen Tätigkeiten und tätigkeitsspezifischen Belastungen
- Lernanregungen durch die Arbeit
- Ausbildung, Sozialisation
- Private Lebensführung und Lebensverhältnissen
- Werten, Selbstbild

Wenn das oben skizzierte Defizitmodell keine sich selbst erfüllende Prophezeiung werden soll, dann muss es im betrieblichen Kontext die Aufgabe sein, über den gesamten Beschäftigungsverlauf (d.h. mit Eintritt in die Firma) Arbeitsbedingungen zu schaffen, die 1. einen vorzeitigen Verschleiß und 2. alterskritische Belastungen vermeiden.

Das ist keine einfache Aufgabe. So finden sich in der Ernährungsindustrie eben auch Produktionsbereiche und Tätigkeiten mit Wechselschicht, einfachen manuellen, körperlichen Tätigkeiten mit Taktgebundenheit, verbunden mit Lärm, Hitze bzw. Kälte (und damit alterskritisch). Ergonomische Arbeitsplatz-Gestaltungsmöglichkeiten sind aus unterschiedlichen Gründen eingeschränkt bzw. aus betrieblicher Sicht an ihre Grenzen gekommen. Eine alters(!)gerechte Laufbahnplanung ist hier eine sinnvolle weitere Gestaltungsmöglichkeit, um die Arbeitsfähigkeit unter solchen Bedingungen zu erhalten.

Grundidee ist dabei die Gestaltung **systematischer Belastungswechsel**,

1. zum einen durch **Rotationen zwischen verschiedenen Arbeitsplätzen** mit unterschiedlichen Belastungen, z.B. an Linien
2. und andererseits durch altersgerechte horizontale Laufbahnplanungen (mittel- und langfristige Planung).

Laufbahn wird in diesem Kontext nicht verstanden als hierarchischer Aufstieg. Hier geht es um einen gezielten Wechsel von Arbeitsplätzen, um Fehlbelastungen zu vermeiden.

**Ziel** ist es, den Erwerbsverlauf in der Firma bewusst zu gestalten, um...

- ...ein „Mitaltern“ durch kontinuierliche Veränderungen in Anforderungen zu ermöglichen
- ...das Risiko von Fehlbelastungen und Gesundheitsfolgen zu verringern
- ...ein kontinuierliches Lernen der Beschäftigten zu ermöglichen
- ...die Verweildauern in „alterskritischen“ Tätigkeitsfeldern zu begrenzen
- ...altersunkritische Verweil- sowie Ausstiegsarbeitsplätze zu definieren

SPILL-Projektpartner



Gefördert durch



**Prozess-Gestaltung:**



Für den Prozess-Start macht es Sinn, eine differenzierte Altersstrukturanalyse gekoppelt mit einer Fehlzeitenanalyse durchzuführen, um alterskritische Bereiche zu identifizieren.

Um Belastungswechsel zu ermöglichen, braucht es eine Aufstellung der relevanten Belastungsarten (bereichs-, oder werksbezogen) sowie eine Aufstellung der unterschiedlichen Arbeitsplätze. Im nächsten Schritt gilt es, die Arbeitsplätze hinsichtlich der Belastungsarten systematisch zu bewerten. Gefährdungsbeurteilungen können hierzu herangezogen werden, ebenso wie die Einschätzungen von Experten, Vorgesetzten und Arbeitsplatzinhabern. Eine praktikable Stufung der Belastungsbewertungen zeigt folgendes Beispiel:

Bewertungsstufen für die Belastungen	
eher hoch	
eher niedrig	
nicht vorhanden	
eher hoch + alterskritisch	

Die Zusammenführung der Daten und Bewertungen erfolgt in einer Tabelle, wie nachfolgende Darstellung als Beispiel zeigt:

SPILL-Projektpartner



Belastungsübersicht Produktionsbereich "A"												
Bewertungsstufen für die Belastungen	eher hoch											
	eher niedrig											
nicht vorhanden												
eher hoch + alterskritisch	X											
Stand:												
Laufende Nummer	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Linie 1	Linie 1	Linie 1	Linie 1	Linie 1	Linie 1	Linie 2	Linie 2	Linie 2	Linie 2	Linie 2	Linie 2
Arbeitsplätze	Arbeitsplatz A											
Belastungen / Anforderungen (in rot: alterskritische Faktoren)												
Nr.Zelle												
Stand der Belastungserhebung: Datum:	XX.XX.XXXX						XX.XX.XXXX					
Körperliche Belastungen												
heben, halten, tragen												
ziehen, schieben												
einfach manuelle Tätigkeiten, wiederholend												
Zwangshaltungen												
bücken, beugen, knien, hocken, drehen??												
Arbeiten mit erhöhten Kräfteanforderungen												
Anforderungen an Geschwindigkeit + Beweglichkeit												
Anforderungen an besondere Geschicklichkeit + Feinmotorik												
Belastungen durch: Arbeitsumgebung												
Klima (Hitze, Kälte, Nässe, Zugluft)	X											
Gefahrstoffe												
Lärm	X											
Beleuchtung												
ungünstige räumliche Verhältnisse												
Staub												
Belastungen durch: Arbeitszeit												
Nachtschicht	X											
Zeitdruck	X											
wenig Einfluss auf eigene Kurz-Pausenahme												
ungeregelte Pausenzeiten												
Belastungen durch: Arbeitsaufgabe + Arbeitsorganisation												
Verantwortungsdruck												
Taktbindung												
Daueraufmerksamkeit / Konzentration												
soziale Isolation, Einzelarbeitsplatz z.B.												
wenig Handlungs-/ Entscheidungsmöglichkeiten												
wenig Lern-/Entwicklungsmöglichkeiten												
Störungen / Unterbrechungen												
nicht ausgeglichener Arbeitsanfall												
ungünstige Informations-/Kommunikationsflüsse												
Mehr-Maschinen-Bedienung												
Summe alterskritische Merkmale	4											
Zahl alterskritischer Merkmale in % möglicher alterskritischer Merkmale (15)	27%											
Gesamtbewertung "alterskritisch" (Nacht-Schicht oder mehr als 3 alterskritische Merkmale)	X											
Zahl eher hoher Belastungen gesamt (alle roten Felder)	8											
Anzahl vorhandener Arbeitsplätze												
Einstiegsarbeitsplatz (→)												
Verweilarbeitsplatz (□)												
Ausstieg arbeitsplatz (↓)												

Aus einer solchen **Belastungslandkarte** lassen sich z.B. die Arbeitsplätze hinsichtlich ihrer Belastungshöhe gut in eine Rangreihe bringen. Alterskritische Arbeitsplätze können identifiziert werden, wobei ein Konsens geschaffen werden muss bei den Prozessbeteiligten, ab wann ein Arbeitsplatz als alterskritisch einzustufen ist (z.B. Anzahl der alterskritischen Belastungen? Schichtarbeit?). Aus der Landkarte lassen sich auch schnelle Erkenntnisse für sinnvolle Rotationen zwischen Arbeitsplätzen ableiten.

SPILL-Projektpartner



Gefördert durch



Im nächsten Schritt geht es um die Laufbahnplanung. Es braucht eine Festlegung von Arbeitsplatz-Typen:

1. **Einstiegsarbeitsplätze**, auf denen Beschäftigte vorzugsweise in den ersten Berufsjahren im Betrieb eingesetzt werden
2. **Umstiegs- oder Aufstiegs-Arbeitsplätze**, die mit einem Belastungswechsel bzw. einer Weiterentwicklung verbunden sind
3. **Verweilarbeitsplätze**, die bis zum Renteneintritt unkritisch ausgeübt werden können
4. **Ausstiegs-Arbeitsplätze** mit altersgerechten Arbeitsbedingungen als Wahl-Angebot

Ein erster Entwurf ist mit Arbeitsplatzinhabern kritisch zu überprüfen und erst dann zu entscheiden.

Anschließend gilt es, die Umsetzung zu planen und durchzuführen. Das kann nur sinnvoll unter Beteiligung der betroffenen Vorgesetzten und Beschäftigten erfolgen. Die Personaleinsatzplanung als auch die Personalqualifizierung sind hier zwei Bereiche, auf die die Umsetzung großen Einfluss hat. Darüber hinaus gilt es aber bei den Betroffenen ein Bewusstsein für Sinn, Ziel und Vorteile zu schaffen. Für die Umsetzung braucht es auch eine veränderte Haltung, dass ein Wechsel von Arbeitstätigkeiten gesundheitsförderlich ist. Das Abgeben von Gewohnheiten wie z.B. die langjährig durchgeführten Arbeiten, führen immer zu Unsicherheiten und Ängsten, braucht Mut, die Bereitschaft zu lernen und umzudenken und die Unterstützung durch Vorgesetzte, braucht Zeit und Ressourcen. Die Umsetzung eines solchen Vorhabens ist immer auch ein Changeprozess. Der Nutzen eines solchen Vorgehens ergibt sich aber sowohl kurz- als auch langfristig:

- Präventive, gesundheitsförderliche, altersgerechte langfristige Personaleinsatzplanung wird möglich, ein systematischer Wechsel zwischen hoch und niedriger belasteten Arbeitsplätzen ist möglich
- Verbesserung der kurzfristigen Personaleinsatzplanung: korrektive altersgerechte Lösungen werden schnell erkennbar: Leistungsvermögen (z.B. über Qualifikationsmatrix) wird mit Belastungen zur Passung gebracht
- Arbeitsplätze für Leistungsgeminderte, -gewandelte werden systematisch erkennbar (Schonarbeitsplätze)
- Die Personaleinsatzplanung bei den älteren Beschäftigten wird verbessert mit dem Ziel, alterskritische Belastungen zukünftig möglichst zu vermeiden.

SPILL-Projektpartner

**bfw**  
Unternehmen für Bildung.

**B N W**  
Bildungswerk der  
Niederländischen Wirtschaft  
gemeinnützige GmbH

**NEWS**

**NGG**  
Gemeinschaft

**NORDERNÄHRUNG**