

Alter(n)sgerechtes Arbeiten – eine Herausforderung für Unternehmen

Demografischer Wandel, Fachkräftemangel, stetiger Wandel der Arbeitswelt, rasanter technischer Fortschritt (Stichwort: postindustrielles Zeitalter) und viele weitere Einflüsse prägen das Arbeitsleben unserer Zeit. All dies hat naturgemäß auch Auswirkungen auf Gesundheit und Sicherheit der Beschäftigten. Darauf müssen Unternehmen proaktiv und konsequent reagieren.

Text: Waldemar Junior

Die Auswirkungen der demografischen Entwicklung unserer Gesellschaft auf die Erwerbsbevölkerung werden in der aktuellen Erwerbspersonenvorausberechnung 2020¹ des Statistischen Bundesamtes ausführlich dargestellt. Darin wird deutlich: Im Jahr 2030 werden in Deutschland auf 100 Personen im erwerbsfähigen Alter (20 bis 65 Jahre) 47 Personen im Rentenalter (ab 65 Jahre) kommen. Im Jahr 2021 lag dieser Altenquotient bei 37, 1998 lag er noch bei 25. In den vergangenen zehn Jahren hat sich die Zahl der Erwerbstätigen über 65 Jahren von vier auf acht Prozent verdoppelt. In der Gruppe der Hochqualifizierten sind es im Alter zwischen 65 und 69 Jahren sogar 26 Prozent.² Das Durchschnittsalter der Erwerbstätigen beträgt 44 Jahre, wobei die Schwankungsbreite je nach Berufsgruppe zwischen 31 und 53 Jahren liegt.³ Das einfache Fazit: Wenn die Menschen älter werden, werden die Beschäftigten nicht jünger.

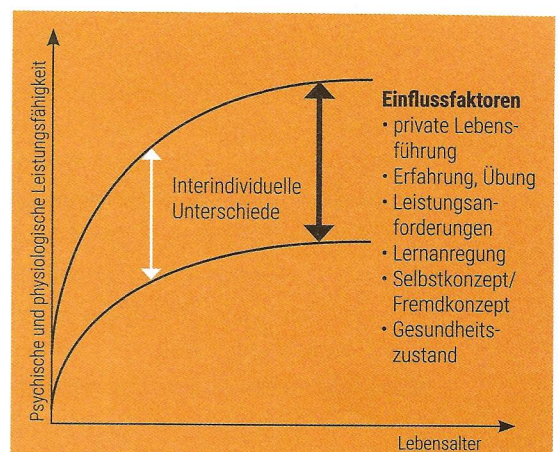
Die unternehmerische Verantwortung für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit (SGBa) erfordert in Anbetracht dieser Entwicklung einen deutlich erweiterten Blick. Aufgrund der bestehenden und zu erwartenden Entwicklung der Erwerbspersonen ist die Auseinandersetzung mit alter(n)sgerechtem Arbeiten kein Ü-60-Projekt, sondern betrifft alle Altersgruppen im Unternehmen gleichermaßen. Es geht grundsätzlich um eine Gestaltung der Arbeitsbedingungen, unter denen ein langes, gesundes und leistungsfähiges Berufsleben möglich ist. Alter(n)sgerechte Arbeit bedeutet demnach, Arbeitsinhalte, -abläufe, -mittel und -plätze der Leistungsfähigkeit aller Beschäftigten so

anzupassen, dass für eine menschengerechte und verschleißmindernde Lebensarbeitszeit Sorge getragen ist.

Leistungsfähigkeit/Leistungsmöglichkeit

Die psychische und physiologische Leistungsfähigkeit der Beschäftigten wandelt sich naturgemäß im Verlauf des Berufslebens individuell und unterschiedlich.

Die Grafik verdeutlicht eine erhebliche Streuung in der Abnahme der Fähigkeitskategorien. Das muss aber nicht unbedingt eine Leistungsreduzierung zur Folge haben, da wachsende fachliche Kompetenz beziehungsweise Erfahrung und soziale Kompetenzen zugleich die Leistungsstabilität unterstützen.



A. Frevel aus BAuA: Demografie Wissen Kompakt 2014⁴

→ Abwandlung von Stadt, Land, Fluss (online und offline)

Eine weitere Möglichkeit ist eine abgewandelte Variante von Stadt, Land, Fluss mit individuellen Kategorien.

Beispiele für Kategorien sind:

- Was entlastet mich bei der Arbeit?
- Was entspannt mich nach der Arbeit?
- Was regt mich total auf?
- Was sind Beispiele für Schutzausrüstung?
- Was sind Beispiele für Gefahrstoffe?
- Was sind Beispiele für Arbeitsabläufe?

Diese Kategorien können einige Runden gespielt werden. Dann besteht die Option, Kategorien auszutauschen.

→ Schnitzeljagd (offline)

Darf es etwas aufwendiger sein? Dann bereiten Sie doch eine Schnitzeljagd vor. Wer jetzt an Kindertage zurückdenkt, ist auf dem richtigen Weg. Diese Methode ist daran angelehnt, macht aber auch Erwachsenen Spaß. Als Team muss jeweils eine Aufgabe gelöst werden, bevor die nächste Aufgabe angegangen werden kann. Eine Schnitzeljagd kann im beruflichen Kontext so aufgebaut sein, dass in einem Unternehmen QR-Codes aufgeklebt werden, die abgescannt werden können und themenrelevante Fragen enthalten. Mit neuen Mitarbeitenden oder Auszubildenden wäre am ersten Arbeitstag auch eine Schnitzeljagd zum Thema „Wichtige Arbeitsschutzeinrichtungen“ denkbar. Wichtig ist es, eine Geschichte drum herum aufzubauen.

Erste Schritte zu Gamification

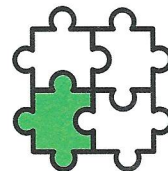
Sind Sie jetzt Feuer und Flamme und fragen sich: Wie könnte die nächste Arbeitsschutzunterweisung spielerischer durchgeführt werden? Was sind die ersten Schritte? Hier die wichtigsten Tipps:

Wenn Gamification zum ersten Mal zum Einsatz kommt, empfiehlt es sich, eine Gruppe zu wählen, die Ihnen zugewandt und für Neues offen ist. Machen Sie es sich einfach, schließlich macht Übung den Meister und am besten fangen Sie dort an, wo Sie wenig Widerstand erwarten! Prüfen Sie im Vorfeld genau, wer da vor Ihnen sitzen wird. Ist es die erste Unterweisung für den Teilnehmerkreis (zum Beispiel neue Mitarbeitende und/oder Auszubildende) oder ist es eine Wiederholung? Daraus leitet sich ab, welche Vorgehensweise sinnvoll ist. Bei einer Erstunterweisung könnten Sie zunächst Wissen vermitteln und später beispielsweise mit einem Quiz prüfen. Wenn es sich jedoch um eine Wiederholungsunterweisung handelt, könnten Sie mit einer

ABC-Liste das vorhandene Wissen abfragen und fehlendes ergänzen. Schließlich ist es aus lernpsychologischer Sicht sinnvoll, Methoden zur Wissensvermittlung sowie die Darstellung der Inhalte zu variieren. So bleibt das Gehirn wach und das Thema wird gefestigt.

Denken Sie außerdem daran, dass es eine Maßnahme sein sollte, die Ihnen als moderierender Person selbst Spaß macht – ob das nun ein Quiz, ein Escape-Game oder ein Rätsel ist.

Zu guter Letzt: Neues Jahr, neues Spiel. Setzen Sie in diesem Jahr in Ihren Unterweisungen oder in einem Meeting doch ein spielerisches Element ein. Freuen Sie sich auf eine Menge Spaß und Aha-Effekte. ■



DIE AUTORINNEN:

Dr. Stefanie Schöler und **Heike Nordick** bringen mit ihrer Unternehmensberatung „Arbeitsschutz-Universum“ mit Spaß und großem Praxisbezug den Arbeits- und Gesundheitsschutz in die Betriebe. Die Psychologin Stefanie Schöler gründete den ersten digitalen Sifa-Stammtisch Deutschlands mit und beschäftigt sich mit dem Zusammenspiel von Innovationen, Digitalisierung, New Work und Arbeitsschutz. Heike Nordick ist Fachkraft für Arbeitssicherheit und Fachkraft für betriebliches Gesundheitsmanagement mit dem Schwerpunkt mentaler Gesundheit.

Wenn also diesem Auseinanderdriften von sich wandelndem Leistungsvermögen und den Anforderungen der Arbeitsaufgaben entgegengewirkt werden soll, ist die Organisation der alter(n)sgerechten Arbeit sowohl eine ständige Aufgabe der Personalentwicklung als auch des betrieblichen Arbeitsschutz- und Gesundheitsmanagements. Diese interdisziplinäre Vorgehensweise ist leider in vielen Betrieben noch unterentwickelt.

Von der Personalentwicklung erfordert es eine umfassende Analyse der vorhandenen Kompetenzen, eine möglichst exakte Stellenbeschreibung und verständliche Definitionen der daraus resultierenden Arbeitsaufgaben. Stehen die Qualifikationen der Beschäftigten und die Anforderungen der Arbeitsaufgaben im Einklang miteinander, können sich deren Potenziale auch entsprechend gut und nachhaltig entfalten.

Wenn dies in einen kontinuierlichen Prozess der Überprüfung und individuellen Begleitung der Beschäftigten (zum Beispiel Weiterbildung, Coaching, Training) eingebettet wird, sichert man mit dem zunehmenden Alter der Mitarbeitenden entsprechend die Passgenauigkeit zwischen Leistungsvermögen und Leistungsanforderungen. Das erfordert, sowohl Möglichkeiten und Bedingungen für eine kontinuierliche und bedarfsgerechte Qualifizierung der Beschäftigten zu schaffen als auch von den Mitarbeitenden die Bereitschaft zu lebenslangem Lernen einzufordern.

Gesundheit der Mitarbeitenden

Eine auf dem Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) basierende Kernaufgabe der Arbeitgeber ist es, die Arbeitsplätze und -prozesse so zu gestalten, dass die physische und psychische Gesundheit der Arbeitskräfte gewährleistet ist und erhalten bleibt. Außerdem müssen sie dafür Sorge tragen, dass die Beschäftigten ihre Ressourcen angemessen einbringen, weiterentwickeln und gegebenenfalls anpassen können. Es handelt sich also um einen Schutz- und Förderungsaspekt.

Die alternativlose Grundlage dazu bildet die Beurteilung der Arbeitsbedingungen (Gefährdungsbeurteilung). Ausgehend von einem ganzheitlichen, systemischen Ansatz nimmt die Bundesvereinigung der Deutschen

DER AUTOR:

Waldemar Junior leitet beim Verband für Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz bei der Arbeit (VDSI) den Fachbereich Demografie und Beschäftigungsfähigkeit. Er ist Experte auf den Gebieten Personalentwicklung und Training im verhaltensorientierten Arbeitsschutz (Behavior Based Safety – BBS).

Das Durchschnittsalter der Erwerbstätigen beträgt 44 Jahre

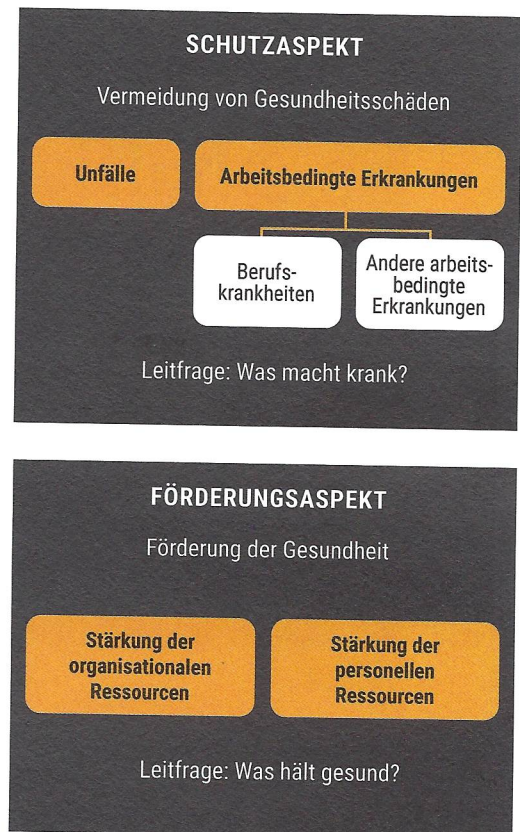
¹ Statistisches Bundesamt (Destatis): Erwerbspersonenvorausberechnung 2020 (www.destatis.de), 2020

² Vgl. Statistisches Bundesamt (Destatis): Anteil von Menschen im Rentenalter, die erwerbstätig sind, hat sich binnen 10 Jahren verdoppelt, Pressemitteilung Nr. N 041 vom 24.06.2021, www.destatis.de

³ Vgl. Statistisches Bundesamt (Destatis): Erwerbstätige im Durchschnitt 44 Jahre alt, Pressemitteilung Nr. 448 vom 19.11.2018, www.destatis.de

⁴ Vgl. Frevel, A.: Demografie Wissen Kompakt 2014 – Werkzeuge für die betriebliche Demografieberatung, Dortmund 2014, www.beratung-arbeitsfaehigkeit.de

⁵ Vgl. VDSI (Hrsg.): Die systemische Beurteilung der Arbeitsbedingungen – Ein Praxisleitfaden für die Akteure in Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit, VDSI-Info, 02-2023, Wiesbaden



BAuA/DGUV: Grundbegriffe des Arbeitsschutzes, S. 6, Dortmund 2015

Arbeitgeberverbände (BDA) nicht nur die klassischen Einwirkungen (Gefährdungen) am Arbeitsplatz – wie etwa mechanische, ergonomische, physikalische Gefährdungen – in den Fokus, sondern bewertet gleichzeitig die psychischen wie physischen Belastungen und Beanspruchungen der Einwirkungen auf den Menschen. Ergänzt wird die systemische Vorgehensweise durch die individuelle Beurteilung der Ressourcen der Beschäftigten, um eine entsprechende Balance mit den Arbeitsanforderungen zu gewährleisten.⁵

Die systemische Herangehensweise erfordert mehr denn je eine enge, organisationsübergreifende Kooperation aller Beteiligten. Unternehmensleitung, Personalverantwortliche, Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Betriebsärzte und andere Akteure des Arbeitsschutzes sind aufgefordert, entsprechende Werte und Ziele zu definieren, wirksame Prozesse und Instrumente zu installieren, um eine gesunde, menschengerechte Gestaltung der Arbeitsbedingungen voranzubringen. ■