

Von der Erfahrung älterer Mitarbeiter profitieren Nachwuchskräfte – und das ganze Unternehmen.

Alter(n)sgerechte Arbeit

Gefährdungsbeurteilung Demografie

Stagnierende Geburtenzahlen, steigende Lebenserwartung, weniger Menschen im Erwerbsalter, Fachkräftemangel: Die demografische Entwicklung stellt Betriebe vor Herausforderungen. Der folgende Beitrag richtet den Fokus darauf, wie alter(n)sgerechte Arbeit und ein ganzheitlicher Ansatz in der Gefährdungsbeurteilung aussehen können.

Autoren/Mitglieder Arbeitsgruppe:

Waldemar Junior

Personalentwicklung & Training Mitglied im Arbeitkreis Demografie und Beschäftigungsfähigkeit des Verbandes für Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz bei der Arbeit (VDSI) waldemar.junior@outlook.de

Katrin Zittlau

VDSI

Klaus-Heinrich Bick

Thomas Leuschner

Dr. Josef Sauer

Verein Demografie-Experten (DEx)

Priv.-Doz. Dr. med. Stephan Weiler

Deutsche Gesellschaft für Arbeitsmedizin und Umweltmedizin (DGAUM)

Nach den Angaben des Statistischen Bundesamts leben in Deutschland derzeit rund 50 Millionen Menschen im Erwerbsalter zwischen 20 und 65 Jahren. Bei dieser Beschäftigungsgruppe zeichnen sich zwei Entwicklungen ab: Zum einen ein kontinuierlicher Rückgang auf circa 44 Millionen bis zum Jahr 2035, zum anderen eine zunehmende Alterung innerhalb dieser Personengruppe. Aus Sicht des Arbeits- und Gesundheitsschutzes sind Antworten gefragt, wie die Arbeitswelt für alle Altersgruppen alter(n)sgerecht gestaltet werden kann.

Die Auseinandersetzung mit dem demografischen Wandel in der Arbeitswelt ist also kein "Ü-60-Projekt". Es geht darum, unter welchen Arbeitsbedingungen ein Berufsleben möglich ist, in dem über einen langen Alterszeitraum hinweg die Beschäftigten gesund und leistungsfähig bleiben.

Alter(n)sgerechte Arbeit bedeutet

- Arbeitsinhalte,
- Arbeitsorganisation,
- Arbeitsmittel und
- Arbeitsplätze der Leistungsfähigkeit der Beschäftig-

ten so anzupassen, dass insgesamt eine menschengerechte und gesundheitsförderliche Lebensarbeitszeit ermöglicht wird. Auch die Politik ist gefordert: Schließlich hat sich Deutschland im Rahmen der EU-Wachstumsstrategie "Europa 2020" verpflichtet, die Quote älterer Beschäftigter weiter zu steigern.¹ In diesem Zusammenhang werden von den Mitgliedstaaten Initiativen gefordert, um die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit zu fördern und zu verbessern.

Lösungsstrategien

Um diese Herausforderungen zu bewältigen, gibt es keine Patentrezepte. Lösungsstrategien müssen sich an den individuellen betrieblichen Gegebenheiten orientieren. Dabei sind auch folgende Punkte zu berücksichtigen:

 betriebliche Altersstrukturanalyse durchführen

¹Vgl. www.bmu.de/WS841

- demografiespezifische Aspekte in den Gefährdungsbeurteilungen ausarbeiten, um so Belastungen und Risiken sowie deren Auswirkungen auf das individuelle Leistungsvermögen von älteren Beschäftigten zu identifizieren
- Arbeitsplätze und Arbeitsorganisation leistungs- und einsatzadäquat gestalten
- Rahmenbedingungen betriebliche kontinuierlich der demografischen Struktur anpassen

Haus der Arbeitsfähigkeit

Beim Thema alter(n)sgerechte Arbeit wird oft der Begriff "Work Ability" ins Blickfeld gerückt. Das "Haus der Arbeitsfähigkeit" (vgl. Abbildung 1) nach Ilmarinen/Tempel² zeigt die wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen Gesundheit, Kompetenzen, inneren Werten und Arbeitsplatz. Verlieren einzelne Systemkomponenten ganz oder teilweise ihre Tragfähigkeit, gerät das ganze System in Gefahr.

Die Faktoren Gesundheit und Kompetenzen bilden das Fundament des Hauses. Erfahrungsgemäß schwächen sich bei älteren Beschäftigten die Leistungsfunktionen allmählich - wenn auch individuell unterschiedlich - ab. Gleichzeitig nehmen beispielsweise Erfahrung, Wissen und soziale Kompetenzen zu. So gibt es einen signifikanten Kompensierungseffekt, den man durch eine alter(n)sgerechte Arbeitsplatzgestaltung noch weiter verstärken kann.

Wenn durch eine betriebliche Altersstrukturanalyse fundiertes Datenmaterial erhoben wurde, kann der nächste Schritt demografiespezifischen dungsbeurteilung erfolgen. Es gehört zu den Kernaufgaben des Arbeitgebers, die Arbeitsplätze und -prozesse so zu gestalten, dass die Beschäftigten ihre physischen und psychischen Ressourcen gesundheitsgerecht einbringen können. Im Rahmen einer guten Unternehmenskultur wird man deren kontinuierlicher Weiterentwicklung und Anpassung hohe Priorität einräumen.

Gefährdungsbeurteilung Demografie

Der VDSI-Fachbereich "Demografie und Beschäftigungsfähigkeit" hat gemeinsam mit der Deutschen Gesellschaft für Arbeitsmedizin und Umweltmedizin (DGAUM) und dem Verein DemografieExperten (DEx) in einem mehrstufigen, interdisziplinären Prozess eine "Gefährdungsbeurteilung Demografie" entwickelt, die als Bestandteil einer ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilung zu sehen ist. Diese soll grundsätzlich allen Personen im Arbeitsplatzmanagement betrieblichen zugänglich sein. Dabei werden vor allem die Verantwortlichen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes angesprochen, die bei diesem Thema häufig eine Promotorenfunktion einnehmen.

Die "Gefährdungsbeurteilung Demografie" soll zu einer langfristigen Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit und einer angemessenen Nutzung des verfügbaren Leistungsvermögens der Menschen beitragen. Gleichzeitig soll eine Weiterentwicklung in Gang gebracht werden: Die Intention ist, die betriebliche Gefährdungsbeurteilung von der noch stark vorherrschenden arbeitsplatzund tätigkeitsbezogenen Betrachtungsweise in eine deutlich personen- und arbeitsprozessbezogene Ausrichtung zu bringen.

Systematik der demografiespezifischen Gefährdungsbeurteilung

Wie bei klassischen Gefährdungsbeurteilungen auch, müssen dabei grundlegende Aspekte des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, der Ergonomie, mechanische und elektrische Gefährdungen, Gefahrstoffe und andere Punkte berücksichtigt werden. Außerdem werden eine Reihe psychischer und psychosozialer Belastungsfaktoren sowie Arbeitsprozesse erfasst und bewertet, weil sich auch hier signifikant alter(n)sspezifische Unterschiede zeigen. Insgesamt wurden für die "Gefährdungsbeurteilung Demografie" elf Gefährdungsbereiche identifiziert, die jeweils eine unterschiedliche Anzahl an Gefährdungsfaktoren aufweisen.

Am Beispiel "Gefährdung durch psychische/psychosoziale Belastungsfaktoren" soll die Vorgehensweise verdeutlicht werden. Zu diesem Gefährdungsbereich gehört unter anderem der Gefährdungsfaktor "Arbeitsorganisation" (vgl. Abbildung 2 auf Seite 40). Dieser gliedert sich wiederum in die Unterpunkte "Arbeitsabläufe" und "Arbeitszeit". Im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung wird bei den Arbeitsabläufen zum Beispiel untersucht, ob mit zunehmendem Alter durch ein verringertes Leistungstempo, abnehmende Flexibilität oder längere Reaktionszeiten möglicherweise mentale Belastungen entstehen. Es können Ängste aufkommen, die Arbeit nicht mehr zu schaffen und in Folge den Arbeitsplatz zu verlieren.



Abb. 1: Das "Haus der Arbeitsfähigkeit" nach Ilmarinen/Tempel (modifiziert)

²Vgl. Tempel, Jürgen und Juhani Ilmarinen: Arbeitsleben 2025. Hrsg. von Marianne Giesert. VSA Verlag Hamburg, 2013.

	Nr.	Gefährdungsfaktor	Alter(n)spezifische Unterschiede	Mögliche spezifische Maßnahme
Gefährdungsbereich "Psychische/psychosoziale Belastungsfaktoren"	10.2	Gefährdungsfaktor "Arbeitsorganisation"		
	10.2.1	Arbeitszeit	 Anpassungsfähigkeit an Schichtzeitänderungen, z. B. Wechselschicht nimmt ab (Deller & Kolb 2010, Riechenhagen 2007) 	 Dauer der Arbeitszeiten anpassen ausreichende Erholungszeiter ermöglichen Partizipation bei Arbeitszeitgestaltung Schichtarbeit nach arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen gestalten
Gefährdungsbereich "Psychische/p	10.2.2	Arbeitsablauf .	 Dauer der Arbeitszeiten anpassen ausreichende Erholungszeiten ermöglichen Partizipation bei Arbeitszeitgestaltung Schichtarbeit nach arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen gestalten 	 Routinetätigkeiten bevorzugen Störungen und Unter- brechungen reduzieren Handlungsspielraum bei der Arbeitszeitgestaltung erhöhen Tätigkeitswechsel reduzieren horizontale Karrieren
	10.2.3	Kommunikation, Kooperation	keine	keine

Abb. 2: Auszug aus der "Handlungshilfe Gefährdungsbeurteilung Demografie"; Quelle: VDSI, DGAUM, DEx

Als spezifische Maßnahmen stehen dann im Wesentlichen drei Optionen zur Verfügung, nämlich die Bevorzugung von Routinetätigkeiten, die Reduzierung von Tätigkeitswechseln sowie eine Erhöhung des Gestaltungsspielraums für Mitarbeiter. Im Hinblick auf die Arbeitszeit kann möglicherweise Schichtarbeit der Gegenstand der Gefährdungsbeurteilung sein. Altersabhängige Belastungsgrenzen können dann zum Beispiel durch eine Anpassung der Arbeits- und Erholungszeiten im Wechselschichtbetrieb oder durch veränderte Arbeitszeitmodelle abgemildert werden. Die vollständige "Gefährdungsbeurteilung Demografie" ist unter www.sifasibe.de abrufbar (vgl. Linktipp).

Fazit und Ausblick

Der Wandel der Arbeitswelt in den Industrienationen geht mit rasanten Schritten voran. Produktion 4.0, der Einsatz künstlicher Intelligenz und Strukturwandel in ganzen Industriezweigen sind Schlagworte, mit denen die kommenden Umbrüche beschrieben werden. Die damit einhergehenden Veränderungen werden sich auf die Arbeitsplatzgestaltung der Beschäftigten aller Altersgruppen auswirken. Die Verdichtung und Komplexität der

Arbeit wird zunehmen, fachliche und intellektuelle Anforderungen steigen, Lernzyklen werden beständig kürzer.

Dadurch verändern sich auch die Gefährdungsfaktoren. Schon heute gibt es eine Zunahme der psychischen Belastungen mit den entsprechenden Krankheitsfolgen. Eine regelmäßige, systematische und ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung bildet hier ein solides Fundament zur kontinuierlichen Verbesserung der Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit. Sie hilft, Fehlentwicklungen zu vermeiden und den technischen Fortschritt im Arbeits- und Gesundheitsschutz sinnvoll zu integrieren.

Besonders die IT- und KI-Technologie setzt große Innovationskräfte für intelligente Lösungen frei. Immer mehr Assistenzsysteme (etwa im Logistik- und Transportwesen) tragen zur Entlastung im Arbeitsalltag bei. Sensoren helfen zum Beispiel, Prozesse zu steuern, die Funktionen von Schutzkleidung den individuellen Bedürfnissen ihrer Träger anzupassen oder klimatische sowie lichtabhängige Umgebungsbedingungen zu optimieren.

Zeiten des Umbruchs bergen neben allem Fortschritt auch Konflikte. Gerade ältere Mitarbeiter sind vor Überforderung durch den raschen technischen Wandel zu schützen. Die demografische Entwicklung verdeutlicht, wie wertvoll ihr Arbeitspotenzial für die Unternehmen angesichts des wachsenden Bedarfs an qualifizierten Fachkräften noch sein wird. Auch hier bietet eine demografiespezifische Gefährdungsbeurteilung Vorteile: Zum einen kann die Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter erhalten werden, zum anderen zeigt sie Wege, um alter(n)sbedingte Gegebenheiten zu kompensieren.



Linktipp

Die Handlungshilfe "Gefährdungsbeurteilung Demografie" steht unter www.sifa-sibe.de (direkter link: http://hier.pro/xniE6QR) zum Download bereit.

