



Wegweiser „Demografiefeste Arbeit“ – Leitfaden 1

Arbeit demografiefest gestalten

Warum es sich lohnt und wie es gelingen kann

Dieser Leitfaden ist Bestandteil des
Wegweisers Demografiefeste Arbeit

Weitere Bestandteile sind:

Leitfaden 2

Gesund arbeiten

Wie Sie alle Mitarbeiter leistungsfähig erhalten

Leitfaden 3

Miteinander reden

Wie Kommunikation zum Schlüssel für gute Zusammenarbeit wird

Leitfaden 4

Kompetent arbeiten

Wie Sie Wissen und Können am Arbeitsplatz fördern

Tools zum Download finden Sie im Internet unter
rkw.link/demografiefeste-arbeit

Impressum

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum
der Deutschen Wirtschaft e. V.

RKW Kompetenzzentrum

Düsseldorfer Straße 40A, 65760 Eschborn

www.rkw-kompetenzzentrum.de

Autoren: Gabriele Held, Dr. Andreas Hinz, Beate Schlink,
RKW Kompetenzzentrum

Redaktion: Ulrike Heitzer-Priem, RKW Kompetenzzentrum

Art Direction: Claudia Weinhold, RKW Kompetenzzentrum

Gestaltung: Carolin Dürrenberg

Bildnachweis: contrastwerkstatt – Fotolia.com

Druck: Druckerei + Verlag Esser

November 2016

Zur besseren Lesbarkeit wird in der gesamten Publikation das generische Maskulinum verwendet. Das heißt, die Angaben beziehen sich auf beide Geschlechter, sofern nicht ausdrücklich auf ein Geschlecht Bezug genommen wird.



Arbeit demografiefest gestalten

Warum es sich lohnt und wie es gelingen kann

Inhalt

Zu diesem Wegweiser	5
Checkliste: Wo steht mein Unternehmen heute?	8
Warum sich demografiefeste Maßnahmen lohnen	9
Ihre Belegschaft: Spiegel der Demografie	10
Potenziale und Herausforderungen: Produktiv mit allen Mitarbeitern	11
Demografiefeste Arbeit ist eine Führungsaufgabe!	17
Veränderungen im Unternehmen: So können Sie vorgehen	19
Drei zentrale Tools	22
Die Altersstrukturanalyse	23
Die Fehlzeitenanalyse.....	26
Die Gefährdungsbeurteilung	29
Literatur & Links	35





Zu diesem Wegweiser

Auf Ihr Unternehmen kommen in den nächsten Jahren große Herausforderungen zu: Neue Techniken werden die Arbeitsbedingungen und -prozesse weiter verändern. So zieht die Digitalisierung auch in Bereiche ein, die bislang „analog“ geprägt waren, beispielsweise in den Dienstleistungssektor mit engem Kundenkontakt. Ein Ende dieses Trends ist nicht absehbar, Industrie 4.0 ist als Zukunftsvision in aller Munde. Bei allen Schwierigkeiten, die Dynamik des Wandels heute schon abzuschätzen: Ein Unternehmen ohne arbeitende Menschen wird es in absehbarer Zeit nicht geben. Daher gilt es, sich bereits heute auf die Entwicklungen von morgen vorzubereiten. Kompetente, leistungsfähige Mitarbeiter, die mit den neuen Entwicklungen Schritt halten können, sind hierfür der wesentliche Erfolgsfaktor!

Die Herausforderungen in der Zukunft werden Sie mit einer Beschäftigtenstruktur stemmen müssen, die zunehmend älter wird. Bei einem steigenden Fachkräftemangel sind es aber auch vermehrt andere Beschäftigtengruppen, die integriert werden müssen: Der Anteil von Frauen in der Produktion oder von Menschen mit Migrationshintergrund wird (wieder) ansteigen.

In diesem Wegweiser erfahren Sie, wo in Ihrem Unternehmen Handlungsbedarf besteht und wie Sie aktiv werden können. Vier Leitfäden stellen die möglichen Handlungsfelder und empfehlenswerte Tools vor:

<p>Leitfaden 1</p> <p>Arbeit demografiefest gestalten Warum es sich lohnt und wie es gelingen kann</p>	<p>Leitfaden 2</p> <p>Gesund arbeiten Wie Sie alle Mitarbeiter leistungsfähig erhalten</p>
<p>Leitfaden 3</p> <p>Miteinander reden Wie Kommunikation zum Schlüssel für gute Zusammenarbeit wird</p>	<p>Leitfaden 4</p> <p>Kompetent arbeiten Wie Sie Wissen und Können am Arbeitsplatz fördern</p>

Abbildung 1: Die Handlungsfelder demografiefester Arbeit

Arbeit demografiefest gestalten

Warum es sich lohnt und wie es gelingen kann

In diesem ersten Leitfaden geht es um die Entwicklungen, auf die Sie sich als Unternehmen in den nächsten Jahren einstellen müssen und welchen Nutzen Sie erwarten können, wenn Sie sich mit dem Thema demografiefester Arbeit auseinandersetzen. Sie können anhand eines kurzen Fragenkatalogs gezielt die für Sie relevanten Themenkomplexe ansteuern. Sie lernen die drei Instrumente Altersstrukturanalyse, Fehlzeitenanalyse und Gefährdungsbeurteilung kennen.

Gesund arbeiten

Wie Sie alle Mitarbeiter leistungsfähig erhalten

Sie verfolgen das Ziel, die Beschäftigten in ihrer Leistungsfähigkeit zu unterstützen. Sie erfahren, wie Sie mit ergonomischen Maßnahmen Büroarbeitsplätze „gesünder“ gestalten können, wie Gefährdungen durch Lärm oder schweres Heben und Tragen vermieden werden können und wie ein Belastungswechsel der Gesundheit nützt. Betriebliches Eingliederungsmanagement kann helfen, die Leistungsfähigkeit wieder herzustellen und Mitarbeiter entsprechend ihrer Leistungsfähigkeit zu beschäftigen.

Miteinander reden

Wie Kommunikation zum Schlüssel für gute Zusammenarbeit wird

Kommunikation ist ein Schlüssel für eine gute generationenübergreifende Zusammenarbeit. Sie lernen Tools kennen, die den Zusammenhalt im gesamten Betrieb fördern und es Ihnen ermöglichen, sowohl auf die Bedürfnisse von einzelnen Personen wie Mitarbeitergruppen einzugehen. Dabei handelt es sich im Einzelnen um die Maßnahmen Teammeeting, regelmäßige Mitarbeitergespräche und die Mitarbeiterbefragung. Die Instrumente helfen Ihnen, Missstände aufzudecken, Verbesserungen herbeiführen und tragen damit zu einer erhöhten Mitarbeitermotivation bei.

Kompetent arbeiten

Wie Sie Wissen und Können am Arbeitsplatz fördern

Mit einer lernförderlichen Arbeitsorganisation tragen Sie dazu bei, dass die Mitarbeiter ihre beruflichen Fähigkeiten und Fertigkeiten bis in ein spätes Erwerbsalter weiterentwickeln und neue Herausforderungen bei der Arbeit bewältigen können. Teamarbeit, Maßnahmen im Rahmen kontinuierlicher Verbesserungsprozesse und eine arbeitsplatznahe Weiterbildung können dabei helfen, Beschäftigte mit unterschiedlichen Leistungsvoraussetzungen produktiv einzusetzen. Die Qualifikationsmatrix unterstützt bei der Bedarfserhebung und Planung.

Der Wegweiser ist modular aufgebaut: Mit welchem Handlungsfeld Sie sich zuerst auseinandersetzen, richtet sich nach den Erfordernissen Ihres Unternehmens. Als Beispiel: Ihre Kommunikationsprozesse sind gut geregelt, die Beschäftigten haben aber häufiger Probleme bei der Bewältigung von Aufgaben. Dann tritt die Kompetenzentwicklung stärker in den Vordergrund und Leitfaden Nr. 4 ist für Sie von besonderem Interesse usw.

Sie sind am Zug!



Arbeit demografiefest gestalten	Checkliste: Wo steht mein Unternehmen heute?	Warum sich demografiefeste Maßnahmen lohnen	Die Altersstrukturanalyse	Die Fehlzeitenanalyse	Die Gefährdungsbeurteilung	Gesund arbeiten
Arbeitsprozessnahe Weiterbildung						Leistungsfähige Mitarbeiter für ein erfolgreiches Unternehmen
Kontinuierlicher Verbesserungsprozess						Heben, Halten und Tragen
Gruppen- und Teamarbeit						Lärm
Lernförderliche Arbeitsorganisation						Büroarbeitsplatz
Die Qualifikationsmatrix						Jobrotation
Kompetenzentwicklung – Lernort Arbeitsplatz						Betriebliches Eingliederungsmanagement
Kompetent arbeiten	Die Mitarbeiterbefragung	Das Mitarbeitergespräch	Das Teammeeting	Kommunikation	Miteinander reden	

Abbildung 2: Orientierungspunkte des Wegweisers

Checkliste: Wo steht mein Unternehmen heute?

Sie wissen nicht, wo Sie anfangen sollen? Dann gibt Ihnen die Beantwortung der unten stehenden Fragen sicher eine Orientierung. Je nach Antwort, finden Sie gleich den Verweis auf ein entsprechendes Kapitel zu diesem Thema mit Informationen und nützlichen Tipps.

In den Leitfäden und Kapiteln, die Sie nicht direkt ansehen wollen, finden Sie unter Umständen weitere interessante Tipps und wertvolle Hinweise. Darum legen wir Ihnen ans Herz, nach und nach alle vier Leitfäden dieses Wegweisers daraufhin durchzusehen, was für Ihr Unternehmen hilfreich ist.

Frage	Ja	Nein, dann weiter ...
Kennen Sie die derzeitige und zukünftige Altersstruktur in Ihrem Unternehmen?	<input type="checkbox"/>	in diesem Leitfaden
Ermitteln Sie den Krankenstand in Ihrem Unternehmen?	<input type="checkbox"/>	in diesem Leitfaden
Führen Sie eine Gefährdungsbeurteilung– sowohl von physischen als auch psychischen Belastungen – durch und erfassen dadurch die Arbeitsbelastungen und -anforderungen?	<input type="checkbox"/>	in diesem Leitfaden
Sind Ihre Arbeitsplätze ergonomisch, gesundheitsschonend und -förderlich gestaltet?	<input type="checkbox"/>	zu Leitfaden 2
Sorgen Sie für einen Belastungswechsel bei den Tätigkeiten?	<input type="checkbox"/>	zu Leitfaden 2
Gibt es eine geregelte interne Kommunikation?	<input type="checkbox"/>	zu Leitfaden 3
Wissen Sie, ob Ihre Beschäftigten mit ihrer Arbeitssituation zufrieden sind?	<input type="checkbox"/>	zu Leitfaden 3
Steuern Sie Ihren Personaleinsatz über einen Abgleich von Anforderungen und Kompetenzen?	<input type="checkbox"/>	zu Leitfaden 4
Werden die Mitarbeiter bei der Gestaltung der Arbeit und Arbeitsorganisation beteiligt?	<input type="checkbox"/>	zu Leitfaden 4
Können die Mitarbeiter eigenverantwortlich arbeiten?	<input type="checkbox"/>	zu Leitfaden 4



Warum sich demografiefeste Maßnahmen lohnen

Personalabteilungen machen sich in den Unternehmen üblicherweise vorwiegend Gedanken darüber, welche Personen mit welcher Qualifikation benötigt werden und wie sie diese beschaffen können. Ihre Aufgabe besteht in der Versorgung der Arbeitsbereiche und Abteilungen des Unternehmens mit passendem und motiviertem Personal, das sie entweder auf dem Arbeitsmarkt oder durch innerbetriebliche Karrierewege gewinnen.

Der Fokus des Wegweisers „demografiefeste Arbeit“ liegt demgegenüber auf der Gestaltung und Organisation der Leistungsprozesse selbst. Die Gestaltung der alltäglichen Arbeit bildet einen zentralen Ansatzpunkt, damit Unternehmen auch bei knappem Nachwuchs auf dem Arbeitsmarkt und bei alternden Belegschaften weiterhin auf leistungsfähiges und motiviertes Personal zurückgreifen können. Vor diesem Hintergrund lauten die Fragen: Welche Maßnahmen der Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung können Sie im Unternehmen ergreifen, damit Ihre Beschäftigten bis zum Ende ihres Erwerbslebens leistungsfähig bleiben? Wie können Sie gesundheits- und lernförderliche Arbeitsbedingungen für alle Beschäftigtengruppen sicherstellen? Welche Unterstützung brauchen ältere und gegebenenfalls auch leistungsgewandelte Mitarbeiter, damit sie ihr Können und ihr Erfahrungswissen optimal im Betrieb einbringen können?

Ein Wegweiser, der Arbeitsprozesse in den Blick nimmt, muss bei seinen Handlungsempfehlungen auch betriebswirtschaftliche Faktoren von Effizienz, Qualität und Kundenorientierung berücksichtigen. Auf eine kurze Formel gebracht, lautet die Devise „produktiv arbeiten mit alternden Belegschaften“. Mit vielen der hier vorgeschlagenen Maßnahmen und Instrumente können Sie nicht nur Ihre Fachkräftebasis sichern, sondern tragen zugleich auch zur Verbesserung der Abläufe im Unternehmen bei:

- Tools, wie zum Beispiel die Altersstrukturanalyse, schaffen Transparenz über die Zusammensetzung der Belegschaft und machen auf Herausforderungen und Handlungsbedarf aufmerksam. Damit stärken Sie die Strategiefähigkeit Ihres Unternehmens.
- Gesunde Arbeit schützt Ihre Beschäftigten nicht nur vor gesundheitlichen Gefährdungen, sondern dient auch dem passgenauen Einsatz und der Motivation Ihrer jüngeren und älteren Mitarbeiter. Damit können Sie das Wissen und Können Ihrer Mitarbeiter umfassend nutzen.
- Instrumente zur Verbesserung der Kommunikation fördern nicht nur den sozialen Zusammenhalt, sondern ermöglichen auch die reibungsarme Abstimmung von Leistungsprozessen in den Arbeitsbereichen und auch mit Kunden.
- Maßnahmen der Kompetenzentwicklung halten Ihre Mitarbeiter nicht nur bis ins späte Erwerbsalter lernfähig, sondern dienen der Flexibilität Ihres Unternehmens und sorgen dafür, dass sich das Know-how in der Organisation stets auf dem aktuellen Stand befindet. Dies ist eine wichtige Voraussetzung für die Bewältigung der Herausforderungen von Digitalisierung und Vernetzung.

Ihre Belegschaft: Spiegel der Demografie


Bei demografiefester Arbeit geht es um den Erhalt und die Entwicklung der Leistungsfähigkeit aller Beschäftigtengruppen im Unternehmen. Die Betonung liegt auf „aller“: Es geht sowohl um ältere als auch um jüngere Beschäftigte. Darüber hinaus müssen sich die Betriebe auf mehr Vielfalt in den Belegschaften einstellen. Einige Stichworte für diese Herausforderungen sind: Die verstärkte Integration von Menschen mit Migrationshintergrund, das Vordringen von Frauen in technische Berufsfelder und die Rücksichtnahme auf unterschiedliche Lebensentwürfe der Mitarbeiter.

Dennoch ist es angebracht, den Fokus auf die Zielgruppe ältere Mitarbeiter zu richten. Häufig handelt es sich hier um Personen, die mit ihrer Loyalität, ihrem Erfahrungswissen und ihrem Qualitätsbewusstsein einen großen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. Viele Unternehmen sehen die Älteren nicht nur mit ihren Schwächen, sondern auch mit ihren Stärken, so auch der Geschäftsführer eines Unternehmens der Optoelektronik: „Mit Ende 50 ist man nicht so schnell an den Tasten, trifft aber die richtigen Tasten“. All dies sind gute Gründe, ältere Mitarbeiter nicht nur im Unternehmen zu halten, sondern Rahmenbedingungen zu schaffen, unter denen sie ihrer Leistungsfähigkeit entsprechend gefördert und produktiv eingesetzt werden können.

Ältere Arbeitnehmer – Wer gehört eigentlich dazu?

Eine verbindliche Angabe, ab wann ein Beschäftigter zu den älteren Arbeitnehmern zählt, gibt es nicht. Häufig werden Arbeitnehmer ab 50 bzw. ab 55 Jahren zu den älteren Arbeitnehmern gezählt („50plus“). Nach einer OECD-Definition handelt es sich um Personen, die in der zweiten Hälfte ihres Berufslebens stehen, noch nicht das Pensionsalter erreicht haben und gesund bzw. arbeitsfähig sind. Die Zuordnung variiert abhängig von Branche, Unternehmen, Beruf und Tätigkeit.

Die Altersstruktur kann sich je nach regionalem Standort, der Branchenzugehörigkeit, der Berufsgruppe und der Betriebsgröße stark unterscheiden. Zum Beispiel ist in der Metall- und Elektroindustrie die Zahl der Mitarbeiter der Altersklasse 60plus in den letzten 15 Jahren von 85.000 auf etwa 239.000 gestiegen. Das entspricht einem Zuwachs von 181 Prozent. Die Gesamtzahl der Beschäftigten stieg im gleichen Zeitraum um acht Prozent. In kleinen und mittleren Unternehmen der Branche ist der Anteil der älteren Beschäftigten vergleichsweise höher als in den großen Unternehmen, wo ältere Arbeitnehmer offenbar bislang häufiger die finanziell attraktiven Angebote für einen Vorruhestand nutzten.

 Wie Sie die Altersstruktur in Ihrem Unternehmen ermitteln können, finden Sie im Kapitel **„Die Altersstrukturanalyse“** (Seite 23).



Potenziale und Herausforderungen: Produktiv mit allen Mitarbeitern

Viele Betriebe bringen ältere Beschäftigte mit einer Zunahme krankheitsbedingter Arbeitsausfälle in Verbindung. So pauschal stimmt dieser Zusammenhang aber nicht!

Tendenziell sind die 15- bis 24-Jährigen öfter arbeitsunfähig als die 50- bis 65-Jährigen, das belegt eine Bilanz der Arbeitsunfähigkeitsfälle nach Altersgruppen. Grundsätzlich sind Mitarbeiter jenseits der 60 also einsatz- und leistungsfähig. Allerdings steigt die Dauer der Ausfälle mit zunehmendem Alter kontinuierlich an (Abbildung 3).

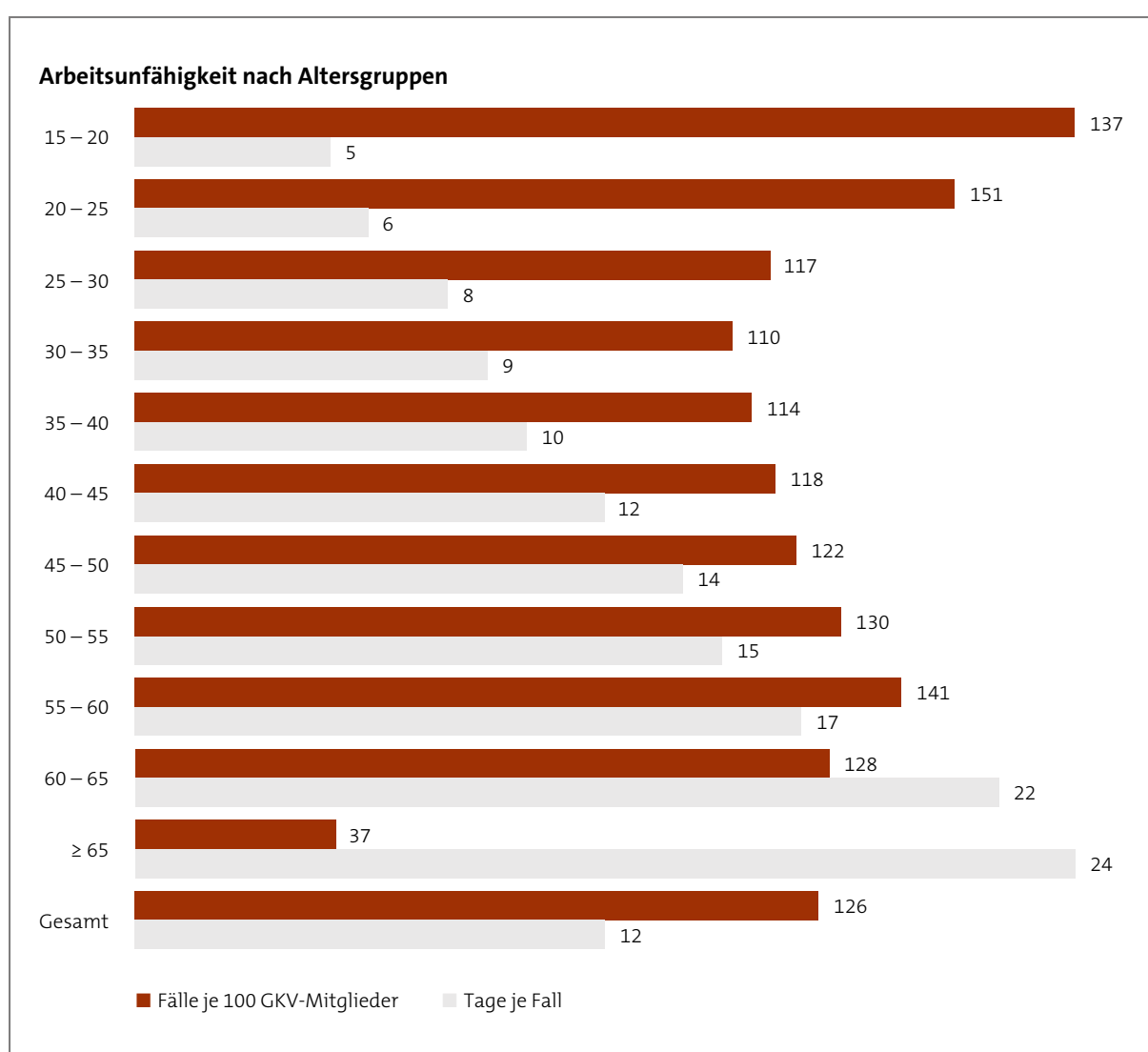


Abbildung 3: Arbeitsunfähigkeit nach Altersgruppen 2013

Quelle: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2015

Arbeitsausfälle: Ursachenforschung und -bekämpfung lohnen sich

Es lohnt sich auf jeden Fall, nach den Ursachen für Arbeitsausfälle zu forschen und etwas dagegen zu tun, denn die Kosten sind immens: Allein im produzierenden Gewerbe entstanden 2014 durch Arbeitsunfähigkeit Produktionsausfälle in Höhe von 17,7 Mrd. Euro und ein Defizit in der Bruttowertschöpfung von 27,2 Mrd. Euro. Bei den öffentlichen und privaten Dienstleistungen handelt es sich um Ausfälle von 16,9 bzw. 21 Mrd. Euro; in den Wirtschaftszweigen Handel, Gastgewerbe und Verkehr wurden Ausfälle von 12,4 bzw. 18 Mrd. Euro ausgewiesen (BAuA 2016).


Es geht mithin um beträchtliche betriebs- und volkswirtschaftliche Verluste, die eine Ursachenforschung und Ursachenbekämpfung für jeden Betrieb mehr als sinnvoll erscheinen lassen. Stellen Sie sich diese Fragen:

- Welche Arbeitsbelastungen bringen gesundheitliche Gefährdungen mit sich und können zu krankheitsbedingten Fehlzeiten führen?
- Welche Rolle spielen körperliche und geistige Einschränkungen, und zwar vor allem solche, die mit dem Alterungsprozess verbunden sind?

Psychische Belastungen: Überforderung durch Zeitdruck und Komplexität

Geistige Anspannung oder Arbeiten unter Druck kann zu Höchstleistungen führen. Die Erfahrung hat jeder schon gemacht. Wenn die Anstrengungen von anderen anerkannt werden und ausreichende Ruhephasen gegeben sind, werden sie somit nicht nur negativ empfunden. Bleibt der Druck aber längerfristig auf hohem Niveau, hat dies häufig Leistungseinbußen oder -ausfälle zur Folge, Krankheits- und Unfallrisiken steigen. Laut Umfrageergebnissen aus dem Jahr 2012 kommen am Arbeitsplatz die Anforderungen „verschiedenartige Arbeiten gleichzeitig betreuen“ und „starker Termin- und Leistungsdruck“ am häufigsten vor. Verbreitet sind auch Störungen und Arbeitsunterbrechungen sowie die Anforderung, sehr schnell arbeiten zu müssen (Abbildung 4).

Solche Anforderungen und Belastungen können – wenn das Maß einmal überschritten ist – bei allen Beschäftigtengruppen Stress auslösen. Gerade für ältere Arbeitnehmer stellt sich die Verbindung von Multitasking und Zeitdruck mit einer hohen Komplexität der Arbeitsaufgabe als eine kritische Belastung dar. Sie geraten im Hinblick auf ihre Belastbarkeit schneller als jüngere Mitarbeiter an ihre Grenzen. Gefährdungen entstehen beispielsweise in Arbeitsbereichen, in denen Störfälle mit „Reizüberflutung“ und akutem Handlungsdruck auftreten. Stress kann zu physischen und psychischen Erkrankungen führen.

 Stress ist ein als unangenehm empfundener Zustand, der von der Person als bedrohlich, kritisch, wichtig und unausweichlich erlebt wird. Er entsteht besonders dann, wenn die Person einschätzt, dass sie ihre Aufgaben nicht bewältigen kann. (BAuA 2010)

Psychische Erkrankungen sind, ob sie nun im Privatleben oder bei der Arbeit entstanden sind, mittlerweile die zweithäufigste Ursache für Ausfälle im Arbeitsleben. Der Anteil der psychischen Störungen am Krankenstand hat sich in den letzten 30 Jahren verfünffacht. Fällt ein Mitarbeiter aufgrund einer psychischen Erkrankung aus, muss der Arbeitgeber durchschnittlich 39,5 Tage auf ihn verzichten. Der Anteil der Frühverrentungen durch psychische Erkrankungen ist heute zweieinhalb Mal so hoch wie Mitte der neunziger Jahre. (Quelle: Handelskammer Hamburg, 2015)

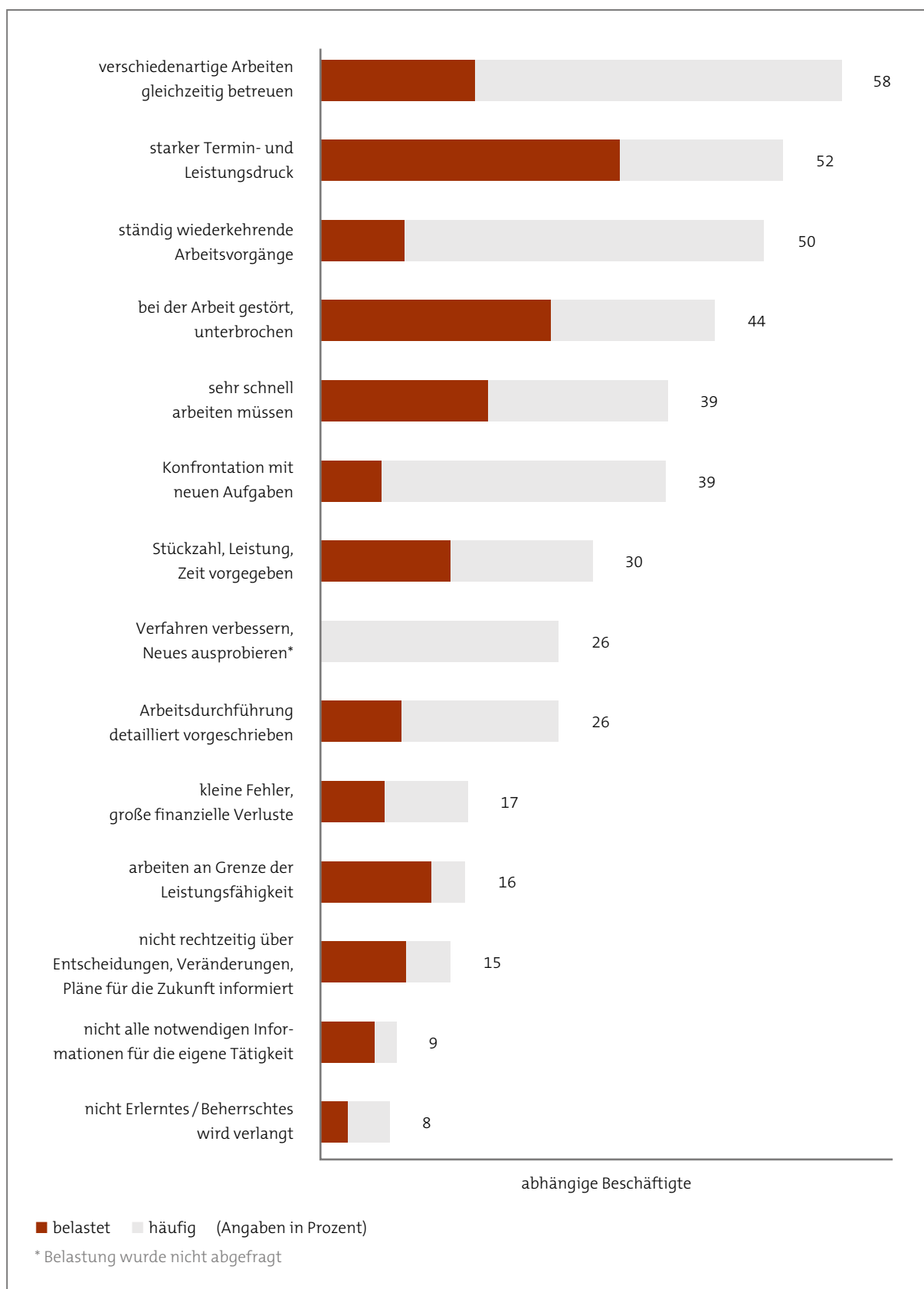


Abbildung 4: Anforderungen aus Arbeitsinhalt und -organisation und daraus resultierende Belastung

Quelle: Lohmann-Haislah, A., 2012

Körperliche Belastungen am Arbeitsplatz:

Ältere empfinden sie stärker

Körperliche Belastungen wie Heben, Tragen oder Arbeiten im Stehen gehören auch in der heutigen Zeit zu typischen Arbeitsanforderungen. Laut der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2012 muss beinahe ein Drittel aller Beschäftigten, insbesondere auf einfachen Arbeitsplätzen, häufig schwere Lasten tragen und heben. Ein Fünftel arbeitet in Zwangshaltung (BAuA 2014).

Es hängt jedoch auch vom Alter ab, ob diese Belastungen als negativ angesehen werden. Die Ergebnisse einer Erwerbstätigenbefragung aus dem Jahr 2012 in Abbildung 5 zeigen, dass sich ältere Personen durch schwere körperliche Arbeiten besonders beeinträchtigt fühlen.

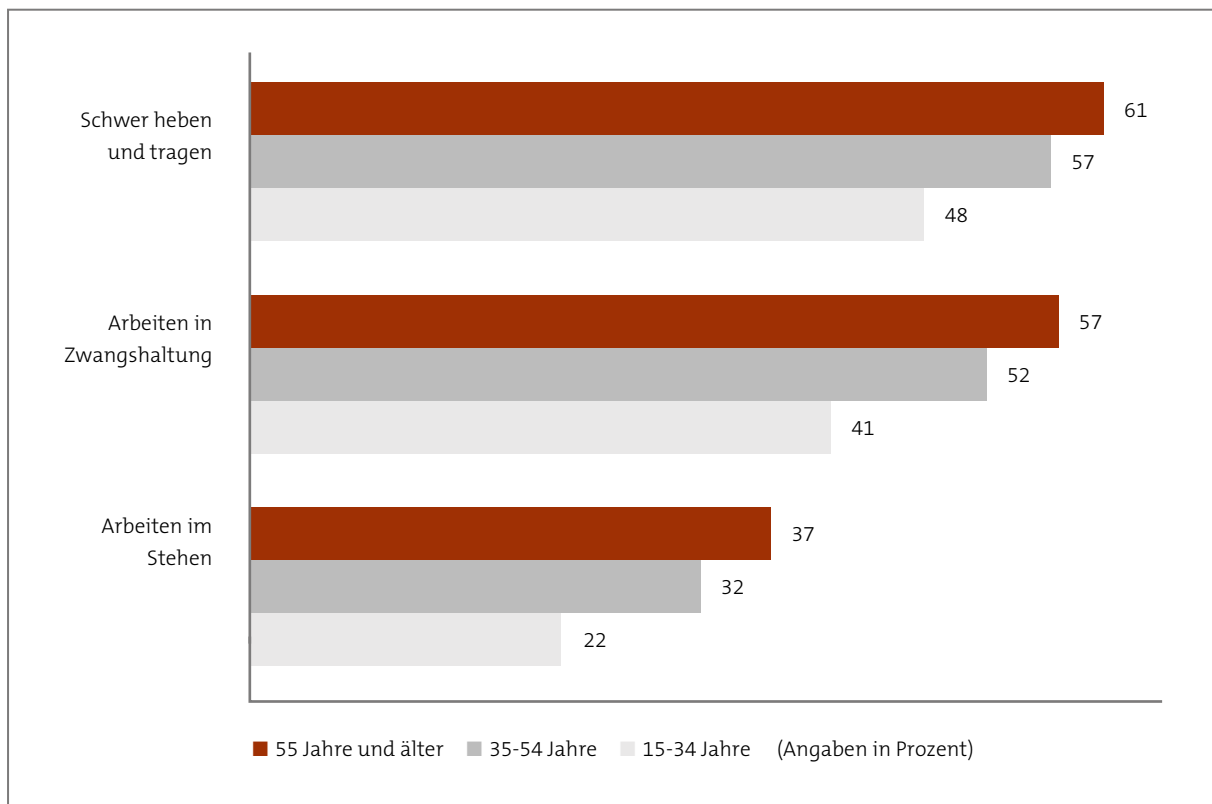


Abbildung 5: Prozentualer Anteil der Beschäftigten, die sich belastet fühlen, wenn sie diesen Arbeitsbedingungen häufig ausgesetzt sind

Quelle: BAuA, 2014



Leistungswandel: (k)eine Frage des Alters

Alt ist nicht gleich alt. Das ist in der Tat eine Binsenweisheit. Denn jeder Mensch altert in unterschiedlicher Art und Weise. Neben dem objektiven kalendrischen Alter sind individuelle Unterschiede maßgebend. Sie betreffen das biologische Alter, das mit dem Wandel der intellektuellen und physischen Fähigkeiten beschrieben wird, und das psychologische Alter, das einer subjektiven Einschätzung unterliegt: „Man ist so alt, wie man sich fühlt“.

Zu den wichtigsten Einflussfaktoren des individuellen Alterungsprozesses zählen neben der persönlichen Veranlagung die gesundheitlichen sowie die wirtschaftlichen und sozialen Lebensumstände, besonders die Arbeitsbedingungen. Körperlich schwer arbeitende Menschen unterliegen grundsätzlich einem stärkeren physischen Verschleißprozess. Aber auch der sogenannte Schreibtischtäter, der einer vorwiegend sitzenden Beschäftigung nachgeht und dabei keine ausgleichenden Aktivitäten entfaltet, kann schon in jungen Jahren unter Rückenproblemen leiden. Eintönige Arbeiten können die intellektuelle Leistungsfähigkeit vermindern. Die individuelle Streubreite der körperlichen und geistigen Leistungsfähigkeit ist innerhalb derselben Altersgruppe daher groß. Und sie wächst mit steigendem Alter. Pauschale Einordnungen und Lösungen verbieten sich damit.

Körperliche Fähigkeiten

Schnelligkeit, Kraft, Beweglichkeit, Ausdauer und Koordination erreichen ihr Maximum meist zwischen Pubertät und frühem Erwachsenenalter. Diese motorischen Fähigkeiten gehen bis zum Alter von ca. 40 Jahren leicht zurück, dann sinkt die Leistungskurve stärker. Folgende Beschwerden und Leistungseinschränkungen sind typisch:

Aufgrund geringer werdender Muskelkraft vermindern sich die Fähigkeiten zum Heben und Tragen von Lasten. Die Dreh- und Druckkraft der Hände geht zurück.

Die Gelenke verlieren an Beweglichkeit, die Elastizität von Sehnen und Bändern nimmt ab. Das betrifft länger dauernde Drehungen der Wirbelsäule, Aktivitäten

mit angehobenen Armen (Über-Kopf-Arbeit) oder solche, die eine erhebliche Verbiegung des Handgelenks erfordern.

Durch Verschleiß häufen sich Beschwerden vor allem in der Lendenwirbelsäule. Sie sollten deshalb in Ihrem Unternehmen dafür sorgen, dass Zwangshaltungen bei der Arbeit möglichst vermieden oder wenigstens reduziert werden.

Jeder kennt das: Mit Mitte 40 braucht man plötzlich eine Brille. Allgemein nimmt die Leistungsfähigkeit der Sinne ab einem Alter von 40 bis 45 Jahren ab: Nah- und Fernsicht, Tag- und Nachtsehen sowie Farbunterscheidungen sind betroffen. Hintergrundgeräusche beeinträchtigen das Sprachverstehen, Lärm- und Blendempfindlichkeit nehmen zu.

Gleiches gilt für die sensomotorischen Leistungen. Gemeint ist damit die Verbindung von motorischen Fähigkeiten mit Sinnesleistungen und der Fähigkeit zur Verarbeitung von Informationen. Sie spielen vor allem bei manueller Arbeit im Handwerk und in der industriellen Fertigung eine Rolle. Ab dem 40. Lebensjahr kann sich hier eine Abnahme zeigen. Für komplexe Montagearbeiten brauchen ältere Mitarbeiter daher mitunter mehr Zeit, die Sturzgefahr ist erhöht.

! Eine aktive Lebensweise hat einen positiven Einfluss auf die Leistungsfähigkeit im mittleren Lebensalter. Zu dieser Schlussfolgerung kommt eine Forschergruppe um den Sportmediziner Professor Dieter Leyk von der Deutschen Sporthochschule Köln. Untersucht wurde der Einfluss von körperlicher Aktivität und Training auf Gesundheit und Leistungsfähigkeit anhand von mehr als 900.000 Laufzeiten von 20- bis 79-jährigen Marathon- und Halbmarathonläufern (Deutsches Ärzteblatt 2010).

Geistige Fähigkeiten

Man unterscheidet zwischen fluider Intelligenz (Denkgeschwindigkeit, Auffassungsgabe, Kurzzeitgedächtnis) und kristalliner Intelligenz (Fach- und Erfahrungswissen, Urteilsfähigkeit).

Beginnend mit dem frühen Erwachsenenalter, ab circa 20 Jahren, geht die fluide Intelligenz zurück. Mögliche Leistungseinbußen äußern sich als längere Reaktionszeiten, geringere Fähigkeiten zum Multitasking, schwächeres Namensgedächtnis, höhere Ablenkbarkeit. Gleichwohl gilt: Durch Übung lässt sich die Verringerung der Kapazitäten aufhalten. Durch spezielle Trainings konnten selbst bei lernentwöhnten älteren Mitarbeitern noch Verbesserungen der Leistungsfähigkeit erzielt werden, allerdings um den Preis erhöhter Anstrengung und eines höheren Kräfteverbrauchs.

Die kristalline Intelligenz kann bis in ein spätes Erwerbsalter noch wachsen. Diese Komponente des Denkens hat folgende Stärken:

- Ganzheitliches Problemverständnis, strategisches Denken und überlegtes Handeln durch das in der (Erwerbs-)Biografie erworbene Wissen und den Erfahrungsschatz.
- Schnelle und richtige Entscheidungen, weil Anforderungen und Probleme von vornherein richtig eingeordnet werden. Auch wenn Ältere Informationen langsamer als Jüngere verarbeiten, sind sie oft präziser.
- Intelligentes Abwägen der Einsatzbedingungen des eigenen Könnens.
- Haushalten mit den eigenen Kräften: Das Erfahrungswissen ermöglicht es Älteren, ihren Kräftehaushalt einzuschätzen, Prioritäten bei der Verfolgung von Zielen zu setzen, ihre Vorgehensweise zu optimieren und sich Unterstützung zu suchen.
- Besonnenheit, Gelassenheit, Problemlösungsorientierung: Ältere verfügen über Erfahrungen im Umgang mit eigenen Emotionen, die im Arbeitsalltag eine Bindung an das Unternehmen und die Arbeitszufriedenheit erhöhen.



Beispiel: Potenziale älterer Beschäftigter bei der Wilhelm Gienger Mannheim KG

„Wir schätzen bei Gienger auch unsere älteren Fachkräfte und haben keine Probleme, Mitarbeiter jenseits der 50 einzustellen.“ Neben umfangreicher fachlicher Kompetenz, die sie an die jüngeren Kollegen weitergeben können, findet Christina Sommer-Ruland, Personalleiterin bei Wilhelm Gienger Mannheim, Eigenschaften wie Besonnenheit, hohe Leistungsbereitschaft und Zuverlässigkeit gerade bei älteren Belegschaftsmitgliedern besonders ausgeprägt. „Persönliche Turbulenzen durch Partnerwahl, Kindererziehung und andere Familienpflichten haben die dann meist hinter sich und somit den Kopf frei für den Beruf.“ Weit über

das Renteneintrittsalter hinaus arbeitet ein Mitarbeiter, der für Auftragsannahme und Kalkulation verantwortlich zeichnet. „Ich bin seit 25 Jahren im Unternehmen und arbeite nach wie vor sehr gerne. Wir verstehen uns sehr gut im Team. Aufgaben und Kollegen halten mich fit, meine Frau ist noch berufstätig, allein zu Hause würde ich bestimmt sehr schnell abbauen“, kommentiert der 70-jährige Bernhard Gutfleisch gut gelaunt. Die Teammitglieder profitieren voneinander. Die jüngeren Kollegen schätzen besonders seine Geduld. „Er nimmt sich Zeit, wenn es etwas zu erklären gibt, das kommt gut an“.



Demografiefeste Arbeit ist eine Führungsaufgabe!

Die Führungsaufgaben werden bei älter und vielfältiger werdenden Belegschaften anspruchsvoller. Führungskräfte müssen eine wachsende Streubreite in der Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter berücksichtigen. Dabei benötigen sie eine gute fachliche Orientierung auf den Gebieten Gesundheit, Kompetenzentwicklung und Mitarbeiterorientierung. Vor allem brauchen sie zeitliche und organisatorische Spielräume, um vor Ort präsent und für ihre Mitarbeiter ansprechbar zu sein.

Denken Sie auch an die Gesundheit der Führungskräfte selbst: Sie sollten vor dauerhaften Überlastungen und Überforderungen geschützt werden, damit sie ihre Führungsaufgaben gut wahrnehmen können. Für eine gut aufgestellte demografiefeste Führung sollten Sie sich vier Bereiche ansehen und gegebenenfalls verändern:

1. Führungsspanne und Aufgabenprofil
2. Gestaltung der Arbeitsbedingungen
3. Regelkommunikation
4. Qualifizierungsangebote

Führungsspanne und Aufgabenprofil

Vorgesetzte müssen bei fachlichen und organisatorischen Fragen sowie auch bei persönlichen Belangen für ihre Mitarbeiter ansprechbar sein. Wenn eine Führungskraft für zu viele Mitarbeiter zuständig ist oder zu viele Aufgaben fern von den Mitarbeitern zu erledigen hat, dann hat sie zu wenig Zeit zur Betreuung von einzelnen Personen und Teams.


Ermitteln Sie daher Ihre Führungsspanne in den Arbeitsbereichen: Wenn beispielsweise ein Meister disziplinarische und fachliche Verantwortung für einen Produktionsabschnitt mit zwanzig Personen trägt, dann beträgt die Leitungsspanne zwanzig.

! Eine Faustregel ist, dass eine Führungsspanne von bis zu 15 Mitarbeitern für eine gute Betreuung günstig ist. Bei Teamarbeit, die viele planerische und organisatorische Aufgaben auf die Mitarbeiter überträgt, kann auch eine höhere Führungsspanne gut funktionieren, da sie mit einer Entlastung der Führungskraft von fachlichen Verantwortlichkeiten verbunden ist.

Lassen Sie zu, dass Führungskräfte über ihre Überlastung reden können. Zum Beispiel können Sie einen Workshop durchführen, in dem sie sich über die Arbeitsanforderungen und Belastungen austauschen können. Stellen Sie auch die Aufgaben der Führungskräfte auf den Prüfstand: Anhand der Stellenbeschreibung und der praktischen Erfahrungen der Betroffenen mit ihren alltäglich anfallenden Aufgaben können Sie feststellen, ob noch genügend Zeit für die Mitarbeiter bleibt.


Gestaltung der Arbeitsbedingungen

Gute Arbeitsbedingungen für Führungskräfte und Vorgesetzte leisten einen großen Beitrag zu einer gut aufgestellten Führung im Unternehmen. Die wiederum hilft dabei, die Beschäftigten leistungsfähig und gesund zu erhalten. Ansatzpunkte sind – neben einer angemessenen Leitungsspanne – soziale Unterstützung durch Gesprächs- und Austauschmöglichkeiten mit Kollegen sowie die Reduktion von Stressfaktoren. Konkret bedeutet dies gerade bei Führungskräften die Eindämmung überlanger Arbeitszeiten (zum Beispiel mehr als 40 Stunden pro Woche) oder die Vermeidung von „Entgrenzung“ durch ständige Erreichbarkeit bis hinein in die Freizeit.

 Hinweise zur gesundheitsgerechten Gestaltung der Arbeitsbedingungen finden Sie im **Leitfaden 2** „Gesund arbeiten“.

Regelkommunikation


Eine regelmäßige Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern ist unerlässlich. Sie dient gleichermaßen der Lösung von Sachproblemen wie auch dem sozialen Miteinander in den Arbeitsbereichen. Vorgesetzte erhalten dadurch aktuelle Informationen über die Situation und Entwicklungen in ihren Verantwortungsbereichen und stehen den Mitarbeitern als Ansprechpartner zur Verfügung. Häufig fallen aber in der betrieblichen Praxis Gespräche und der Austausch untereinander dem Druck des Alltagsgeschäfts zum Opfer: Sie werden mangels Zeit immer wieder aufgeschoben oder fallen sogar aus. Etablieren Sie darum feste Termine und halten diese dann auch ein.

 Mehr zur Gestaltung der Regelkommunikation finden Sie im **Leitfaden 3** „Miteinander reden“.

Qualifizierungsangebote

Neben den üblichen Managementtechniken brauchen Ihre Führungskräfte Tools und Unterstützung, um mit den alternden Belegschaften umgehen zu können. Sorgen Sie für bedarfsgerechte Qualifizierungsangebote, fachliche Beratung und Tools zu diesen Themen:

- Gesundheit und Ergonomie (siehe auch Leitfaden 2)
- Mitarbeiterführung und Kommunikation (siehe auch Leitfaden 3)
- Kompetenzentwicklung und lernförderliche Arbeit (siehe auch Leitfaden 4)

 Praxisbezogene und dialogorientierte Lernformen haben einen hohen Lernertrag. Workshops für Führungskräfte mit Wissensinput und Erfahrungsaustausch sollten Sie daher bevorzugen.



Veränderungen im Unternehmen: So können Sie vorgehen

Auslöser für Veränderungen im Betrieb sind häufig anhaltende Unzufriedenheit oder „atmosphärische Störungen“. Sie führen zu erheblichen Produktivitätsverlusten. Aber so genau wissen Sie vielleicht zunächst nicht, woran es liegt. Am Anfang steht also die Frage: „Was genau ist das Problem, wie groß ist es und wie können wir es lösen?“

Alle in diesem Wegweiser vorgestellten Tools folgen einem festgelegten Ablauf. Sie unterstützen Sie bei der Datenanalyse und bei der Planung, Durchführung und Überprüfung von Maßnahmen.

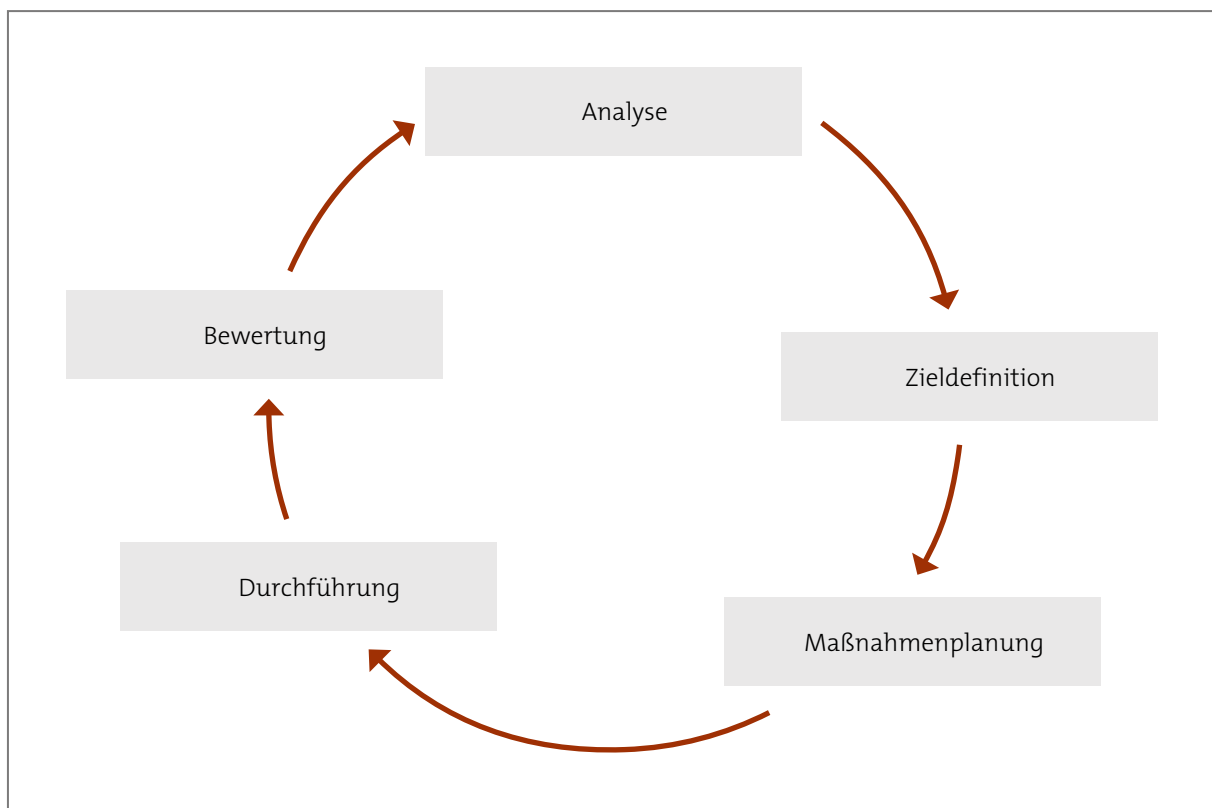


Abbildung 6: Der ideale Projektablauf

1. Schritt: Erheben Sie Daten

Um das Ziel der Veränderung bestimmen zu können, benötigen Sie zunächst Informationen über die IST-Situation. Ihnen liegen bestimmte Informationen regelmäßig vor, beispielsweise Anzahl der Beschäftigten oder Fehlzeiten. Andere, zum Beispiel die Mitarbeiterzufriedenheit, müssen neu erhoben oder extern beschafft werden, wie Branchenvergleichsdaten. In der Regel gibt es schon eine Fülle von Daten, die nur noch zusammengetragen und entsprechend interpretiert werden müssen.

Diese Instrumente können Ihnen wertvolle Informationen liefern:

- Altersstrukturanalyse (siehe Seite 23)
- Fehlzeitenanalyse (siehe Seite 26)
- Gefährdungsbeurteilung (siehe Seite 29)
- Mitarbeiterbefragungen (siehe Leitfaden 3)
- Weitere Personalkennzahlen wie die ungewollte Fluktuation
- Arbeitsplatz- bzw. Stellenbeschreibungen
- Qualifizierungsmatrix
- Weiterbildungspläne
- Kundenbeschwerden/Reklamationen/Qualitätsmanagement
- Prozessbeschreibungen

Mit relativ wenigen aussagekräftigen Daten können Sie sich somit einen guten Überblick über den gegenwärtigen Zustand verschaffen.

Nutzen Sie auch das Know-how Ihrer Mitarbeiter. Sie wissen in der Regel ziemlich genau, ob und wo es einen Optimierungsbedarf gibt. Informieren Sie sie deshalb frühzeitig über Ihre Absichten. Für die Bedarfserhebung und Planung brauchen Sie ihre Kooperation. Die Akzeptanz von Maßnahmen und deren Umsetzung steigt, wenn Sie sie an der Entwicklung teilhaben lassen und als Experten für den eigenen Arbeitsplatz betrachten.

2. Schritt: Formulieren Sie Ihre Ziele

Auf Basis Ihrer Analyse können Sie den gewünschten SOLL-Zustand definieren. Legen Sie fest, wie und bis wann Sie die Ziele erreichen und dieses messen wollen. Kennzahlen sind dafür gut geeignet. Ziele könnten so formuliert werden: „Die Zahl der Weiterbildungstage pro Mitarbeiter wird bis Ende nächsten Jahres um 10 Prozent gesteigert.“ Oder: „Die Kundenzufriedenheit erreicht bis Ende des Jahres einen Stand, der 10 Prozent über dem Branchendurchschnitt liegt.“



Nehmen Sie sich nicht zu viel vor. Kleine Maßnahmenpakete und Meilensteine, die Zwischenergebnisse repräsentieren, verschaffen Erfolgserlebnisse und verhindern, dass ein Projekt vorschnell versandet. Rechnen Sie damit, dass sich das Tagesgeschäft immer wieder in den Vordergrund drängt. Die Kunst besteht darin, Rückschläge oder Stillstand zu akzeptieren, den Faden wieder aufzunehmen, Zeitpläne zu korrigieren und die gesteckten Ziele beharrlich weiter zu verfolgen. Motivieren Sie Ihr Team und erkennen Sie auch kleinere Fortschritte an.

3. Schritt: Maßnahmen entwickeln

Denken Sie daran, dass die Umsetzung der Maßnahmen die Bereitstellung von Ressourcen voraussetzt (Personal, Zeit, Geld). Legen Sie fest, wer für die Umsetzung verantwortlich ist und wann welche Ergebnisse vorliegen müssen. Stellen Sie die notwendigen Mittel zur Verfügung. Nutzen Sie am besten einen Projektsteckbrief, der alles Wichtige dokumentiert und die Kommunikation vereinfacht (Abbildung 7).

4. Schritt: Maßnahmen umsetzen

Wenn Ihre Ziele feststehen, informieren Sie Ihre Mitarbeiter darüber, was Sie vorhaben. Die Veränderungen sollen von den Mitarbeitern mitgetragen werden. Suchen Sie sich daher von Anfang an Verbündete in der Belegschaft.



Als Beteiligte kommen ausgewählte Mitarbeiter, der Betriebsrat, Vertrauensleute der Schwerbehinderten, Führungskräfte, die Fachkraft für Arbeitssicherheit oder der Werksarzt in Frage.

Externe Unterstützung bieten beispielsweise Berater für Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation, Arbeitsmediziner, die Berufsgenossenschaften oder Krankenkassen.

5. Schritt: Kontrollieren Sie die Wirksamkeit

Überprüfen Sie die Wirkung Ihrer Maßnahmen anhand der festgelegten Kennzahlen. Sollte der gewünschte Erfolg nicht eingetreten sein, ist dies Anlass Ihre Maßnahmen zu überdenken oder zu optimieren. Haben Sie Ihre Ziele erreicht, können Sie neue und anspruchsvollere formulieren.

PROJEKTSTECKBRIEF							
Projekt:	Überprüfung von Bildschirmarbeitsplätzen (BSA)						
Problem:	Fehlzeitenanalyse: Krankenstand im Bereich der Bildschirmarbeitsplatzinhaber hoch, dadurch häufig Personalengpässe			Ziel:	Ergonomische Gestaltung der BSA, Fehltage aufgrund von Krankheiten im Bereich der BSA reduzieren (min. 20% in den nächsten 2 Jahren), Budget: 20.000 Euro		
Nutzen:	Erhöhung der Leistungsfähigkeit, Gesundheit, Mitarbeiterzufriedenheit						
	Projektteam			Projektterminplan			
	Name	Abteilung	Genehmigt	Nr.	Phase	Anfang	Ende
	Bayer, L.	KD	Wenk	0	Mitarbeiter-Info	15.01.16	20.01.16
	Menz, I.	KD-HL	Wenk	1	Bestandsaufnahme	21.01.16	20.02.16
	Wisser, X.	AS		2	Workshop	01.03.16	
	Meixner, D.	QM		3	Analyse u. Maßnahmenentwicklung	02.03.16	01.04.16
	Arendt, W.	Betriebsrat		4	Maßnahmenumsetzung	02.04.16	01.10.16
	Dr. Weiß, G.	Betriebsarzt		5	Kontrolle	01.10.17	
	Sonstiges						
Projekt genehmigt	GF Walther			Datum	10.10.2016		

Abbildung 7: Muster eines Projektsteckbriefs

Quelle: www.promidis.de

Drei zentrale Tools

Kennen Sie das Durchschnittsalter Ihrer Beschäftigten und wissen Sie, welche Risiken aus einer unausgewogenen Altersstruktur entstehen können? Haben Sie sich schon einmal Gedanken über die Ursachen krankheitsbedingter Ausfallzeiten gemacht? Sind Ihre Arbeitsplätze und -bedingungen optimal gestaltet? Für jeden Betrieb ist es sinnvoll, sich einen Überblick über diese Sachverhalte zu verschaffen, um anschließend zielgerichtet Maßnahmen ableiten zu können. Drei Instrumente können dabei hilfreich sein:

Die Altersstrukturanalyse

Mit diesem Instrument gewinnen Sie einen Überblick über die aktuelle und zukünftige Altersverteilung Ihrer Belegschaft. Sie dient einerseits der Personalplanung. Andererseits unterstützt sie Sie bei der demografiefesten Gestaltung der Arbeit: Ein schon bestehender oder sich absehbar entwickelnder hoher Anteil älterer Mitarbeiter (in einem Bereich) kann Anlass sein, über die Weitergabe und Dokumentation von Wissen nachzudenken. Sie können auch abschätzen, in welchen Bereichen ein altersbedingter Leistungswandel der Mitarbeiter Anpassungen bei der Arbeitsorganisation und -gestaltung sinnvoll macht.

Die Fehlzeitenanalyse

Eine umfassende Fehlzeitenanalyse zeigt, wie sich die Fehlzeiten auf unterschiedliche Beschäftigtengruppen im Betrieb verteilen und wie sie sich im Zeitverlauf entwickeln. Die differenzierte Analyse von krankheitsbezogenen Fehlzeiten bildet eine wichtige Grundlage für Arbeitsschutzmaßnahmen und eine zielgerichtete Gesundheitsförderung.

Die Gefährdungsbeurteilung

Die gesetzlich vorgeschriebene Gefährdungsbeurteilung hilft Ihnen, die Arbeitsbedingungen und das Arbeitsumfeld zu analysieren und diese durch zielgerichtete Maßnahmen so gestalten, dass körperliche wie psychische Belastungen keine Gesundheitsgefährdung darstellen.



Die Altersstrukturanalyse

Mit der Altersstrukturanalyse haben Sie ein Frühwarnsystem. Dazu sollten Sie die Informationen richtig interpretieren, zukünftige Rahmenbedingungen (Fluktuation, Rekrutierung, Azubis und Übernahmequote) zutreffend einschätzen können und die richtigen Maßnahmen ableiten. Schauen Sie nicht zu weit in die Zukunft, damit einerseits realistische Annahmen getroffen, andererseits sich deutlich abzeichnende Veränderungen veranschaulicht werden können.

So können Sie vorgehen:

1. Schritt: Daten sammeln und eingeben

Legen Sie fest, welche Einheiten untersucht werden sollen: das gesamte Unternehmen, einzelne Abteilungen, bestimmte Standorte, Qualifikationsgruppen (Akademiker, Facharbeiter, Abiturienten, mit/ohne Berufsausbildung) oder Funktionsgruppen (Leitende Angestellte, Meister, Fachkräfte, Angelernte).

Die in Abbildung 8 dargestellten Basisdaten können in einer Excel-Tabelle erfasst und anschließend ausgewertet werden. Tragen Sie die Daten in das Tool ein, oft lassen sie sich einfach aus ihren Unterlagen kopieren. Die Basisdaten können – je nach gewünschtem Ziel – beliebig erweitert werden. Dies ist jedoch erst in größeren Unternehmen mit einer ausreichend großen Anzahl an Mitarbeitern zweckmäßig.

2. Schritt: Daten aufbereiten und darstellen

Werten Sie anschließend die erhobenen Daten aus. Dies kann durch Summierung der Beschäftigtenanzahl pro Jahrgang oder Zuordnung zu Altersgruppen (unter 20, 20-24 Jahre usw.), zu Einsatzbereichen und nach Qualifikationen erfolgen. Wichtige Indikatoren bilden der Altersdurchschnitt sowie die Anteilswerte der oben summierten Beschäftigtenzahlen an allen Beschäftigten. Die Tools sind mit entsprechenden Formeln hinterlegt und liefern Ihnen eine grafische Aufbereitung der Ergebnisse, die kritische Entwicklungen „augenfällig“ macht. Das bietet sich als Diskussions- und Entscheidungsgrundlage an.

„Das Instrument der Altersstrukturanalyse ist wichtig in der Kommunikation mit Geschäftsführung bzw. Führungskräften und natürlich auch im Rahmen der Berichterstattung gegenüber dem Betriebsrat.“

Christina Sommer-Ruland, Wilhelm Gienger Mannheim KG

Personal-Nr.	Name	Geschlecht	Geburtsdatum	Renteneintritt	Abteilung/Bereich	Qualifikation	Qualifikation 2
0001	Mustermann, Max	m	01.05.83	01.06.50	Personal	Jurist	Hochschul-/Fachhochschulabschluss
0002	Weber, Sebastian	m	07.08.65	01.09.32	Montage	Mechaniker	Meister/Techniker/Fachschule
0003	Schreiber, Johann	m	12.05.86	01.06.18	Instandhaltung	Installateur	Berufsausbildung
0004	Müller, Liese	w	30.06.63	01.05.30	Marketing	Kommunikation (FH)	Hochschul-/Fachhochschulabschluss
...							

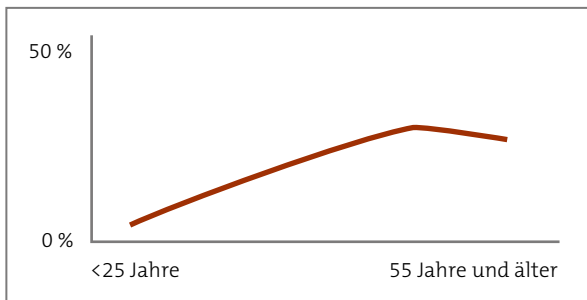
Abbildung 8: Basisdaten für eine Altersstrukturanalyse

3. Schritt: Daten einschätzen

Jedes Unternehmen hat eine unterschiedliche Altersstruktur. Dennoch lassen sich verschiedene Typen feststellen, die unterschiedliche Herausforderungen und damit mögliche Herangehensweisen nach sich ziehen.

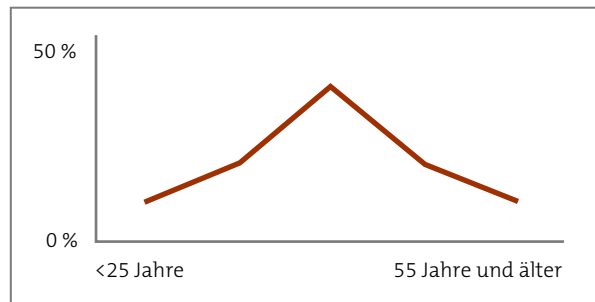
Eine auffällige Häufung älterer Beschäftigter ist Anlass für folgende Fragen:

- Häufen sich in einem Bereich durch Verrentung bedingte Ausstritte zu einem bestimmten Zeitpunkt? Können / sollen die Stellen wiederbesetzt werden und wenn ja, wann: mit Zeit zur Übergabe, erst nach dem Austritt?
- Wie kann ein frühzeitiger und systematischer Wissenstransfer im Betrieb sichergestellt und einem Know-how-Verlust vorgebeugt werden?
- Haben Sie jüngere Mitarbeiter, die in diese Aufgaben hineinwachsen können? Wie müssen sie dann qualifiziert werden?



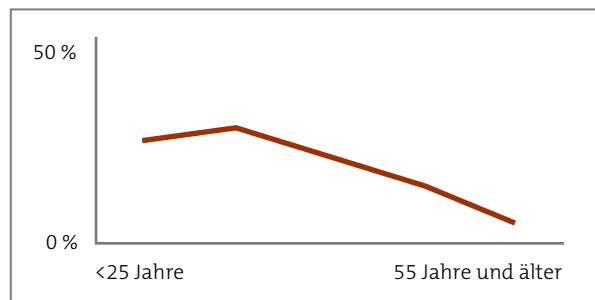
Dominieren die mittleren Jahrgänge, dann fragen Sie sich:

- Wie können wir sie langfristig an den Betrieb binden?
- Wann müssen wir dafür sorgen, dass rechtzeitig Nachwuchskräfte da sind?
- Wie können Gesundheit und Qualifikation gefördert werden, dass die Leistungsfähigkeit erhalten bleibt bzw. erhöht wird?



Dominieren die jüngeren Beschäftigten, stellen sich diese Fragen:

- Ist mit einer besonders hohen Fluktuation und mit Engpässen bei der Fachkräfterekrutierung zu rechnen? Ziehen Sie dafür die entsprechenden Kennzahlen hinzu.
- Können wir den jüngeren Beschäftigten eine langfristige Perspektive bieten? Greifen unsere Gesundheitsmaßnahmen bei ihnen?
- Ist es sinnvoll, gezielt ältere Arbeitskräfte einzustellen, um den Fachkräftebedarf zu decken und eine ausgewogene Struktur zu erreichen?



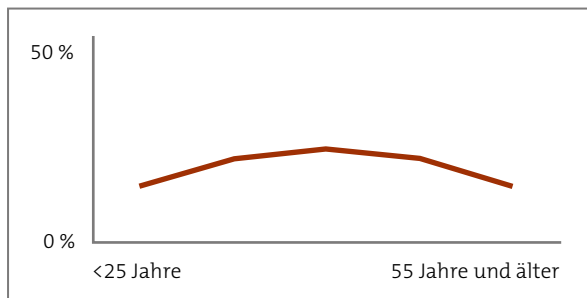


4. Schritt: Prognose und SOLL-Zustand festlegen

Den Ausgangspunkt für die Zukunftseinschätzung bildet die aktuelle Altersstruktur. Weil weitere Variablen auf die künftige Beschäftigtenstruktur Einfluss haben können, müssen diese in Ihre Berechnungen einfließen. Berücksichtigen Sie also diese Variablen im Hinblick auf

- Personalbestand: gleichbleibend, wachsend, sinkend?
- Neueinstellungen: Ausbildungsquote, Übernahmequote?
- Fluktuation: gleich verteilt über Altersgruppen?
- Berufsaustritte (Renteneintrittsalter bzw. Frühverrentungsmöglichkeiten)

Die empfohlenen Tools aus dem Internet sind für diese Berücksichtigung der Variablen geeignet. Damit erreichen Sie auch die Vergleichbarkeit der aktuellen mit der zukünftigen Altersstruktur und können Ihre Schlüsse ziehen. Ziel ist es in den meisten Fällen, eine ausgewogene Altersstruktur zu erreichen.



5. Schritt: Maßnahmen entwickeln und umsetzen

Ein Schwerpunkt von Maßnahmen kann in der Personalgewinnung und damit in der Hoheit der Personalabteilung liegen. Verstärkte Ausbildungsaktivitäten oder sonstige Maßnahmen der Fachkräfterekrutierung können ebenso einen wichtigen Beitrag dazu leisten.

Viele Maßnahmen können Sie im Betrieb ergreifen, um die Leistungsfähigkeit Ihrer Belegschaft zu erhalten. Einige Maßnahmen stellen wir Ihnen in den einzelnen Leitfäden vor: Gesundheitsgerechte Arbeitsplätze und Belastungswechsel durch Job Rotation (Leitfaden 2) oder Kompetenzentwicklung (Leitfaden 4) sind einige Beispiele.

6. Schritt: Maßnahmen überprüfen und fortschreiben

Eine Wiederholung der Altersstrukturanalyse, etwa im 5-Jahres-Turnus, verdeutlicht die Wirkungen Ihrer Maßnahmen.

➔ Sie brauchen keine eigenen Formulare zu entwickeln. Im Internet finden Sie zahlreiche kostenlose Tools auf der Basis von Excel, die relativ einfach zu handhaben sind, Prognoserechnungen zulassen und automatisch Grafiken erzeugen.

- ifaa-Tool: Altersstrukturanalyse für die strategische Personalplanung: www.arbeitswissenschaft.net
- DemografieKompass der TBS NRW: kompass.demobib.de

Die Fehlzeitenanalyse

Die Fehlzeitenanalyse liefert betriebspezifische Informationen für die Gestaltung des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Auf der Basis einer differenzierten Analyse von krankheitsbezogenen Fehlzeiten können Sie erkennen, welcher Handlungsbedarf für die Gestaltung einer alters- und altersgerechten Arbeit besteht. Häufen sich beispielsweise Erkrankungen in bestimmten Bereichen, lassen sich zielgerichtete Maßnahmen ergreifen, um das Personal einsatzfähig zu halten. Sie können zudem die Entwicklung über den Zeitverlauf beobachten. Wenn Fehlzeiten klar und einheitlich definiert sind, können Sie Ihre Fehlzeitendaten mit denen anderer Organisationen vergleichen. So erhalten Sie wichtige Benchmarks, beispielsweise aus Ihrer Branche.

So können Sie vorgehen:

1. Schritt: Datenschutz gewährleisten, Ziele formulieren, organisatorische Vorkehrungen treffen

Da die Fehlzeitenanalyse den Umgang mit heiklen Personaldaten bedingt, hat der Datenschutz einen sehr hohen Stellenwert. Beziehen Sie darum schon bei der Konzeption der Analysen unbedingt den Datenschutzbeauftragten des Betriebs und den Betriebsrat ein. Klären Sie die Zuständigkeiten und Zugriffsmöglichkeiten auf Daten. Die Einhaltung von Datenschutzbestimmungen und Vertraulichkeit im Umgang mit den Daten sind essenzielle Voraussetzungen für den Start der Maßnahme. Dies betrifft sowohl die Generierung als auch die Auswertung der Daten. Aus den erhobenen Daten dürfen beispielsweise keine Rückschlüsse auf Personen gezogen werden können. Ohne diese Garantien können Sie kein Vertrauen bei der Belegschaft für dieses Instrument gewinnen.

Verdeutlichen Sie gegenüber den Mitarbeitern, dass sie davon profitieren, wenn sich das Unternehmen mit der gesundheitlichen Situation der Beschäftigten befasst. Argumentieren Sie mit gesunder Arbeit als Leitbild des Unternehmens, der nachhaltigen Sicherung der Leistungsfähigkeit Ihrer Mitarbeiter sowie zielgruppenspezifischen Maßnahmen für Ältere. Die Fehlzeitenanalysen dürfen keinesfalls als Druckinstrument oder Instrument der Personalselektion bei den Mitarbeitern „ankommen“.

Knüpfen Sie an vorhandene Strukturen des Arbeitsschutzes bzw. der Gesundheitsförderung in Ihrem Betrieb an. So kann der gesetzlich vorgeschriebene Arbeitssicherheitsausschuss oder ein Arbeitskreis Gesundheit beratende oder steuernde Funktion übernehmen. Damit greifen Sie auf die betriebliche Expertise zurück und befördern zugleich die Verankerung des Instruments im Betrieb.

Auf Grundlage der Datenschutzvorkehrungen und der im Betrieb abgestimmten Ziele des Analyseinstruments sollten Sie dann die Bereitstellung der erforderlichen Personaldaten im EDV-System sicherstellen und klare Eingabestandards für die Fehlzeitenanalysen definieren.



2. Schritt: Design der Fehlzeitenanalysen

Erhebung von krankheitsbedingten Fehlzeiten:

Aussagekräftige Fehlzeitenanalysen setzen klare und einheitliche Kriterien voraus. Dies gilt mit Blick auf den eigenen Betrieb und besonders, wenn Sie überbetriebliche Vergleiche (zum Beispiel Branchenwerte) anstellen möchten.

Es gibt keine verbindliche Definition von Fehlzeiten sowie keine Vorgaben für deren Ermittlung und Auswertung. Unter Fehlzeiten können zum Beispiel auch Abwesenheiten durch Mutterschutz oder Urlaubs- und Weiterbildungszeiten verbucht werden. Zielführend ist es, vor allem die krankheitsbedingten Fehlzeiten in den Fokus zu nehmen. Hierbei sollten Sie darauf achten, dass Beschäftigte, die aufgrund ihrer Krankheitsdauer aus der Lohnfortzahlung gefallen sind, bei der Berechnung dennoch berücksichtigt werden.

Um verlässliche Daten zu erhalten, sollten Sie die Fehlzeiten über einen längeren Zeitraum und einen daraus gewonnenen Durchschnittswert ermitteln. Stichtagserhebungen bergen demgegenüber ein zu hohes Risiko zufälliger Ausreißer (zum Beispiel eine Grippewelle).

Aufschlüsselung nach Bereichen und Beschäftigtengruppen:

Beginnen Sie die Analyse mit einer Prüfung der Verteilung der Fehlzeiten auf die Abteilungen im Unternehmen. Ihre Führungskräfte erhalten damit Informationen über die Gesundheitssituation in ihrem Zuständigkeitsbereich im Vergleich zu anderen Abteilungen. Ihre Analysen sollten überdies das Erkrankungsgeschehen nach Beschäftigtengruppen (Alter, Geschlecht) erfassen und damit der „Vielfalt“ in der Belegschaft Rechnung tragen. Sie beantworten damit folgende Fragen:

- Wie verteilen sich die Fehlzeiten auf die einzelnen Bereiche der Organisation? Das heißt: Gibt es Arbeitsbereiche und Abteilungen mit unter- oder überdurchschnittlich hohen Fehlzeiten? Was könnten Gründe dafür sein?
- Wie verteilt sich die Fehlzeitenquote nach Geschlecht, Status, Altersgruppen und Berufskategorien, gibt es bestimmte Beschäftigtengruppen mit besonders niedrigen oder hohen Fehlzeiten? Kommen bestimmte Belastungen als Ursachen in Frage?

Ermittlung der Krankheitsdauer und der zeitlichen Verteilung:

Ermitteln Sie auch die Verteilung der Zahlen auf kurzzeitige (1 bis 3 Tage), mittelfristige (4 Tage bis 6 Wochen) und langfristige (mehr als 6 Wochen) Abwesenheiten. Damit erhalten Sie Anhaltspunkte über das Auftreten schwerer Erkrankungen, die beispielsweise für betriebliche Eingliederungsmaßnahmen zu beachten sind. Auch sind Daten zur Krankheitsdauer für die Personaleinsatzplanung von Bedeutung. Besonders relevant sind dabei folgende Fragen:

- Wie hoch ist der Anteil der Kurz- bzw. Langzeitabwesenheiten an den Arbeitsunfähigkeitstagen insgesamt, durch welche Abwesenheiten entsteht die höhere Zahl an Arbeitsunfähigkeitstagen?
- Wie viele Arbeitsunfähigkeitstage entstehen durch Erkrankte, die aus der Lohnfortzahlung herausgefallen sind?
- Wie verteilen sich die Fehlzeiten auf die einzelnen Kalendertage und Monate im Jahr, gibt es saisonale Schwankungen?

3. Schritt: Ursachenanalyse

Fehlzeitendaten allein geben noch keine Auskunft über die Ursachen ihres Zustandekommens. Sie können in der Altersstruktur, den Berufsgruppen, den Arbeitsanforderungen, dem Betriebsklima etc. liegen. Vermeiden Sie daher voreilige Schuldzuweisungen an Beschäftigte oder auch Führungskräfte. Ziel der Fehlzeitenanalysen ist es, Handlungsbedarf und Ansatzpunkte für die Verbesserung der Gesundheitssituation zu erkennen. Nutzen Sie deshalb die Daten als Ausgangspunkt für vertiefende Analysen und für Gespräche mit den Betroffenen.

- Fehlzeiten in einzelnen Bereichen können auf eine gestörte Arbeitssituation hinweisen wie räumliche Gegebenheiten, organisatorische Probleme, medizinische Aspekte oder soziale Belastungen. Sie können das mit Hilfe von Arbeitsplatzbegehungen, Gefährdungsbeurteilungen, Expertengesprächen, Gesundheitszirkeln oder Mitarbeiterbefragungen genauer untersuchen.
- Hohe Fehlzeiten, die sich gleichmäßig über das ganze Unternehmen verteilen und unabhängig von Personengruppen (nach Tätigkeit, Organisationsbereich oder anderen Kennzeichen) auftreten, deuten darauf hin, dass die Ursachen tiefer liegen und Veränderungen bei der Führung und Zusammenarbeit, der Fehlertoleranz oder dem Umgang mit Verantwortung sinnvoll wären.
- Ein hoher Anteil an Langzeiterkrankten bzw. ein hoher Anteil der durch Langzeiterkrankte verursachten Arbeitsunfähigkeitstage legt eine Konzentration der Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung auf Prävention und Wiedereingliederungshilfen (siehe auch Leitfaden 2) nahe.

Beziehen Sie die Mitarbeiter bei der Suche nach Ursachen für die Fehlzeiten ein. Lassen Sie sich dabei eventuell von externen Experten, zum Beispiel der Betriebskrankenkasse, unterstützen. Entwickeln Sie gemeinsam Maßnahmen und setzen Sie diese um.

4. Schritt: Einbettung der Maßnahmen

Die Führungskräfte haben grundsätzlich die Verantwortung für die Gestaltung gesundheitsförderlicher Rahmenbedingungen und für die Umsetzung von Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung. Ein Arbeitskreis Gesundheit oder die Fachkraft für Arbeitssicherheit unterstützen sie in der Wahrnehmung ihrer Verantwortung.

Überprüfen Sie nach einiger Zeit, ob sich die Fehlzeiten in der gewünschten Weise verringert haben. Justieren Sie entsprechend Ihre Maßnahmen.



Die Gefährdungsbeurteilung

Sicher kennen Sie die Gefährdungsbeurteilung schon, sie ist für alle Unternehmen ab dem ersten Mitarbeiter gesetzlich vorgeschrieben. Seit einigen Jahren müssen Sie neben körperlichen auch explizit psychische Gefährdungen der Beschäftigten und ihre Ursachen ermitteln und durch Verbesserungsmaßnahmen mindern bzw. ausräumen. Der Arbeitgeber ist für die Durchführung der ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilung verantwortlich.

Mit Gefährdungen ist alles gemeint, was die Sicherheit und Gesundheit eines Beschäftigten beeinträchtigen könnte. Sie können – so ist es auch in § 5 des Arbeitsschutzgesetzes dargestellt – entstehen durch

- die Gestaltung und die Einrichtung des Arbeitsplatzes (Stühle, Arbeitstische),
- physikalische, chemische und biologische Einwirkungen (Lärm, Staub, Schimmelpilze),
- die Gestaltung, die Auswahl und den Einsatz von Arbeitsmitteln (Arbeitsstoffe, Maschinen, Geräte und Anlagen) sowie den Umgang damit,
- die Gestaltung von Arbeits- und Fertigungsverfahren, Arbeitsabläufen und Arbeitszeit und deren Zusammenwirken,
- die unzureichende Qualifikation und Unterweisung der Mitarbeiter sowie
- die psychischen Belastungen bei der Arbeit (Zeitdruck, Informationsflut, Monotonie, emotionaler Druck).

Es ist wichtig, alle Schritte von der Planung, über die Durchführung und die abgeleiteten Maßnahmen bis hin zu ihrer Wirksamkeit zu dokumentieren. Die Aufsichtsbehörden müssen nachvollziehen können, was Sie warum und mit welchem Ergebnis gemacht haben. Auch bei der Aktualisierung der Gefährdungsbeurteilung helfen Ihnen diese Unterlagen weiter.

Es besteht eine Unterweisungspflicht zu festgestellten Gefährdungen und Abwehrmaßnahmen gegenüber den Beschäftigten. Der Betriebsrat hat ein Mitbestimmungsrecht. Die Gefährdungsbeurteilung ist keine einmalige Angelegenheit, sondern muss regelmäßig aktualisiert und fortgeschrieben werden. Die Regelungen sind in verschiedenen Gesetzen, Verordnungen und Normen festgelegt. Welche das sind, finden Sie in untenstehendem Kasten.

Gesetzliche Grundlagen, Normen, Vorschriften

Arbeitsschutzgesetz – ArbSchG

- § 3: Wirksamkeitsprüfung
- § 4: Rangfolge Schutzmaßnahmen
- § 5: Beurteilung der Arbeitsbedingungen
- § 6: Dokumentationspflicht
- § 12: Unterweisungspflicht

Arbeitssicherheitsgesetz – ASiG und DGVV Vorschrift 2

- § 1: Bestellung Fachkraft Arbeitssicherheit, Betriebsarzt, Betreuungsmodelle

Betriebsverfassungsgesetz – BetrVG

- § 87 Abs. 1 Nr. 7: Mitbestimmungsrechte

DIN EN ISO 10075

Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung

Der Nutzen für Ihr Unternehmen

Sehen Sie die Gefährdungsbeurteilung nicht nur als eine Pflichtübung. Sie bietet Ihnen die Möglichkeit, Arbeitsabläufe kritisch zu betrachten, Ansatzpunkte der Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation zur Erhaltung bzw. Weiterentwicklung der Leistungsfähigkeit zu erkennen und mit geeigneten Maßnahmen zu unterstützen. „Alterskritische“ Arbeitsbedingungen können Sie in besonderer Weise berücksichtigen und Maßnahmen so gestalten, dass sie für alle Beschäftigten nützlich sind.

Sie können besonders von der Gefährdungsbeurteilung profitieren, wenn Sie folgende Punkte beachten:

- Informieren Sie die Beschäftigten bzw. deren Interessenvertretung schon in der Vorbereitungsphase. Ihre Mitarbeiter werden für das Thema und den Nutzen der Gefährdungsbeurteilung sensibilisiert.
- Binden Sie Ihre Mitarbeiter ein. Zwar ist es nicht verpflichtend, die subjektiv empfundenen Auswirkungen der Arbeit abzu prüfen, aber die Mitarbeiter wissen am besten, wo es an ihrem Arbeitsplatz Probleme gibt.
- Schaffen Sie eine Vertrauensbasis. So wächst die Aussagekraft von Gesprächen, Interviews und Fragebögen, vor allem beim Thema „Psychische Belastung“. Sorgen Sie dafür, dass die Befragten keine persönlichen Nachteile befürchten müssen.
- Fördern Sie Eigenverantwortung und ein sicherheits- bzw. gesundheitsbewusstes Verhalten.
- Lassen Sie den erhobenen Daten auch Taten folgen. Achten Sie bei der Planung der Ressourcen (Zeit, Finanzen, Personal) darauf, dass der Schwerpunkt auf der Umsetzung von Maßnahmen liegt.
- Schließen Sie sich mit anderen Unternehmen zusammen. Wenn Sie überbetriebliche Dienste nutzen, hat dies kosteneinsparende Effekte. Zudem kann es auch den Erfahrungsaustausch und die Entwicklung von erfolgreichen Maßnahmen befördern.

Häufig sind Unternehmen vor der Erstdurchführung – insbesondere bei der Betrachtung psychischer Belastung – skeptisch, was den Aufwand einer Gefährdungsbeurteilung anbetrifft. Erfahrungen zeigen jedoch, dass sich der Aufwand durch die erzielten Verbesserungen lohnt und er sich mit jeder Aktualisierung reduziert.

„Man muss schon sagen, dass die Gefährdungsbeurteilung für uns anfänglich sehr aufwändig war. Aber wenn man das erst mal etabliert und das Bewusstsein der Mitarbeiter geweckt hat, das zu unterstützen, wenn die Systematik steht, dann funktioniert das auch mit vertretbarem Aufwand.“

Geschäftsführer eines kleinen Produktionsunternehmens

Welcher Aufwand tatsächlich für eine Gefährdungsbeurteilung entsteht, hängt auch davon ab, welche Daten Ihnen bereits vorliegen. Die Vielfalt der zu betrachtenden Arbeitsbereiche, Tätigkeiten bzw. Personengruppen sind weitere Faktoren. Auch die Tiefe der Analyse ist ausschlaggebend. Welche Verfahren denkbar sind, finden Sie in Schritt 3.



So können Sie vorgehen:

1. Schritt: Team bilden und informieren

Greifen Sie zur Durchführung der Gefährdungsbeurteilung auf Ihre Fachkraft für Arbeitssicherheit und/oder den Betriebsarzt zurück. Die Gefährdungsbeurteilung wird in der Regel über den Arbeitsschutzausschuss initiiert und von diesem begleitet. Ein Arbeitsschutzausschuss ist bei Unternehmen ab 20 Mitarbeitern verpflichtend (§ 11 Arbeitssicherheitsgesetz). Es können auch externe Dienstleister zur Unterstützung eingesetzt werden. Je nach Unternehmensgröße sind unterschiedliche Betreuungsmodelle durch Arbeitssicherheitsexperten und Betriebsärzte möglich. Für kleinere Unternehmen gibt es Lösungen, die sich stärker am individuellen Bedarf orientieren.

Der Betriebs- bzw. Personalrat muss frühzeitig eingebunden werden, denn er hat bei der Festlegung der konkreten Vorgehensweise und der Methoden ein Mitbestimmungsrecht.

2. Schritt: Festlegen von gleichartigen Arbeitsplätzen und Tätigkeiten

Die arbeitsbedingten Belastungsfaktoren müssen Sie nach der Art der Tätigkeiten ermitteln. Zur Vereinfachung können Sie Gruppen von Arbeitsplätzen bzw. Tätigkeiten mit gleichartigen Arbeitsbedingungen zusammenfassen. So reicht es dann auch aus, nur einen Arbeitsplatz als „Modellarbeitsplatz“ zu beurteilen, sofern dieser als Maßstab für andere Arbeitsplätze gesehen werden kann.

Gleichartige Arbeitsplätze und Tätigkeiten sind zum Beispiel:

- Mitarbeiter in der Logistik
- Monteure einer Produktionslinie
- Bürokräfte im Vertrieb
- Gruppenleitung /Mitarbeiter in einer Gruppe usw.


3. Schritt: Festlegen von Verfahren

Grundsätzlich lassen sich die Analyse- und Beurteilungsverfahren in drei Kategorien einteilen:

- Orientierende Verfahren
- Screeningverfahren
- Expertenverfahren


Orientierende Verfahren haben zum Ziel, Schwerpunkte bei den Gefährdungen zu erkennen. Sie können mithilfe von Checklisten durchgeführt werden, die Belastungen nach grob gerasterten Merkmalen erfassen. Anwendbar sind auch qualitative Methoden, wie die Diskussion in einem Gesundheitszirkel. Für so ein „Gruppeninterview“ werden bei zwölf Teilnehmern vier bis sechs Stunden veranschlagt. Orientierende Verfahren können auch mit geringeren arbeitswissenschaftlichen Vorkenntnissen durchgeführt werden.

Aufwändiger sind Screening- oder Experten-Verfahren. Sie benötigen für die Durchführung eines Projektes leicht mehrere Wochen. Fachwissen ist notwendig, über das oft nur externe Experten verfügen. Zu den Screening-Verfahren zählen schriftliche Mitarbeiterbefragungen, wobei es mehrere standardisierte Tools gibt. Zur Beurteilung psychischer Gefährdungen sind beispielsweise der COPSOQ oder der IMPULS-Test 2 als Standardinstrumente zu nennen.

 Verfahren, allgemeine Infos und Handlungshilfen zur Gefährdungsbeurteilung finden Sie unter **www.gefaehrungsbeurteilung.de**.

4. Schritt: Erfassen von Gefährdungsfaktoren

Je nach Branche, Betrieb, Arbeitsplatz und Tätigkeit können die konkreten Gefährdungen sehr unterschiedlich sein. Sie können sich an Auflistungen grundsätzlicher Gefährdungsfaktoren mit Hinweisen zur Ermittlung, zu Maßnahmen und entsprechenden technischen Regeln und Normen orientieren. Greifen Sie auf vorliegende Informationen wie Begehungsprotokolle, Mitarbeiterbefragungen, Krankheits- und Fehlerstatistiken, in größeren Unternehmen auf Auswertungen arbeitsmedizinischer Vorsorgeuntersuchungen zurück. Auch Beobachtungen von Führungskräften und Auskünfte von Mitarbeitern können bereits Hinweise auf mögliche Problemschwerpunkte geben.

 Wenn Sie keine Hinweise auf Belastungsfaktoren finden, sind weitere Schritte nicht erforderlich. Dieses Ergebnis muss aber ebenfalls dokumentiert werden!


5. Schritt: Bewerten von Gefährdungen

Nach der Ermittlung von Gefährdungen müssen Sie bewerten, welches Risiko die Gefährdung jeweils für die Mitarbeiter darstellt. Die Berufsgenossenschaft, die Fachkraft für Arbeitssicherheit bzw. der Betriebsarzt können bei der Wahl eines geeigneten Bewertungsverfahrens beraten.

Empfehlenswerte Verfahren für physische Belastungen sind zum Beispiel:

- Leitmerkalmethode unter www.baua.de
- Risikomatrix nach E DIN EN ISO 14798:2011 Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Risikobeurteilung im Maschinenbau. Dortmund, 2012.
- Belastungsdokumentationssysteme, beispielsweise unter Institut Aser

Während man sich bei körperlichen Belastungen an Grenz- oder Richtwerten orientieren kann, gibt es diese für die Gefährdungsmessung bei psychischen Belastungen nicht. Schätzen Sie das Risiko anhand von Erfahrungen ein. Dabei sollten Sie beurteilen, ob ein Belastungsfaktor voraussichtlich zu negativen Folgen bei einem durchschnittlichen Mitarbeiter führen wird.

 Ein branchenübergreifendes Kurzverfahren zur Bewertung psychischer Belastungen mit Vorschlägen zur Maßnahmenentwicklung bietet diese Veröffentlichung:

Neuhaus, R.: **KPB-Kurzverfahren Psychische Belastungen**. Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V., Heidelberg 2014

6. Schritt: Maßnahmen festlegen und umsetzen

In welcher Rangfolge Sie Schutzmaßnahmen durchführen müssen, ist festgelegt:

1. Arbeitsverfahren sind so zu gestalten, dass keine Gefährdung vorhanden ist, Gefahrenquellen müssen beseitigt werden.
2. Gefährdungen sind durch die Anwendung von Schutzeinrichtungen, vorzugsweise mit zwangsläufiger Wirkung, auszuschalten bzw. zu mindern.
3. Gesundheitsrisiken sind durch Herabsetzung von Intensität bzw. Dauer der Exposition mittels technischer oder arbeitsorganisatorischer Maßnahmen zu minimieren.
4. Persönliche Schutzeinrichtungen oder Verhaltensregeln sind anzuwenden. (Quelle: BAuA 2012)

Legen Sie in diesem Schritt genau fest, mit welchen einzelnen Maßnahmen Sie in jedem der fünf Punkte aktiv werden, wer für die Umsetzung verantwortlich ist und bis wann die Umsetzung erfolgt. Auch die Umsetzung müssen Sie dokumentieren, denn die Gefährdungsbeurteilung ist erst abgeschlossen, wenn Maßnahmen umgesetzt sind.



Mögliche Maßnahmen reichen von der Beschaffung ergonomischer Arbeitsmittel (Leitfaden 2) bis hin zu organisatorischen Änderungen wie dem Belastungswechsel durch Jobrotation (Leitfaden 2) oder der Einführung regelmäßiger Mitarbeitergespräche (Leitfaden 3) und daraus resultierender Weiterbildung (Leitfaden 4).

Haben Sie sich auf psychische Belastungen konzentriert, kommen vielleicht folgende Maßnahmen für Ihr Unternehmen in Betracht:

Problembereich „Arbeitsdruck“

- Denken Sie in einem Team darüber nach, welche organisatorischen Modelle sich eignen, die Erreichbarkeit im Sinne der Kunden sicherzustellen, ohne ständige Verfügbarkeit zu verlangen. Eine feste „stille Phase“, in der Anrufer direkt auf einen Anrufbeantworter weitergeleitet werden, kann zu einem konzentrierteren Arbeiten beitragen.
- Sorgen Sie für die Einhaltung von Pausenzeiten. Schaffen Sie Regeln für Urlaubs- und Erholungszeiten (zum Beispiel keine Anrufe, keine SMS, keine E-Mails).

Problembereich „Unsicherheit, Stress“

- Überlegen Sie gemeinsam, wer welche Fähigkeiten braucht und wie sie erworben werden können. Ziehen Sie neben kostspieligen Schulungen auch arbeitsorganisatorische Lösungen in Betracht, die das arbeitsplatzbezogene und das Voneinander-Lernen zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern fördern (siehe Leitfaden 4).
- Führen Sie Regeln für die Kommunikation ein. Sie sorgen damit für einen effizienten Informationsaustausch, eine bessere Einsatzplanung und reibungsfreie Arbeitsprozesse (siehe Leitfaden 3).
- Delegieren Sie Verantwortung und legen Sie den Rahmen für Entscheidungsspielräume verbindlich fest.

Problembereich „Arbeitsklima“


- Nutzen Sie bewusst die Potenziale gemischter Teams. Erfahrungswissen, persönliche Reife, Besonnenheit, Geduld der älteren Mitarbeiter kommen den jüngeren Kollegen zugute. Umgekehrt bleiben ältere Mitarbeiter auf der Höhe der Zeit, was technische Entwicklungen und den Umgang damit angeht.
- Nehmen Sie Anteil an privaten Sorgen.
- Bieten Sie gemeinsame Freizeit- und Pausenaktivitäten an.

Gegenüber Ihren Beschäftigten haben Sie als Arbeitgeber eine Unterweisungspflicht. Sie müssen sie über die festgestellten Gefährdungen und Schutzmaßnahmen informieren. Neben Informationsveranstaltungen und Schulungen können Sie zum Beispiel interaktive Online-Tools einsetzen, die zur Festigung des Gelernten auch Prüfungsfragen beinhalten.

7. Schritt: Wirksamkeit überprüfen

Überprüfen Sie, ob die Maßnahmen wirken. So können Sie erfolgreiche Maßnahmen weiterentwickeln und solche, die nicht zielführend sind, anpassen oder einstellen. Sie sind dazu nach dem Arbeitsschutzgesetz auch verpflichtet, ebenso zur Dokumentation Ihrer Überprüfung.

Die Wirksamkeit Ihrer Maßnahmen können Sie anhand Ihrer Dokumentation zur Durchführung der Gefährdungsbeurteilung messen. Quantitative und qualitative Kennzahlen wie die Entwicklung der Fehlzeiten- und Unfallstatistik können Sie ebenfalls heranziehen. Auch das Feedback Ihrer Beschäftigten und Kunden, beispielsweise in Zufriedenheitsbefragungen, ist wichtig. Belastbare Aussagen bekommen Sie am ehesten in persönlichen, durch Vertrauen geprägten Gesprächen.

 Neben dem Nachweis der Pflichtenerfüllung gegenüber den prüfenden staatlichen Behörden und der Berufsgenossenschaft oder Unfallkasse schaffen Sie mit der Dokumentation der Gefährdungsbeurteilung betriebsinterne Grundlagen für die Arbeitsplanung, das Informationsrecht der Beschäftigten / des Betriebsrates und die Entwicklung von Arbeitssicherheits- und Gesundheitsförderungsprogrammen.

Muster-Vorlagen zur Dokumentation finden Sie auf www.gefaehrungsbeurteilung.de.

9. Schritt: Gefährdungsbeurteilung fortschreiben

Im Sinne eines effektiven Arbeitsschutzes und einer kontinuierlichen Verbesserung ist es zu empfehlen, die Gefährdungsbeurteilung fortzuschreiben. Anlässe dafür können maßgebliche Veränderungen im Betrieb sein, beispielsweise die Planung neuer Arbeitsplätze und Arbeitsstätten, die Änderung von Arbeitsverfahren oder der Arbeitsorganisation, der Einsatz anderer Arbeitsstoffe oder die Neubeschaffung von Maschinen. Weitere Gründe können insbesondere im Auftreten von Störfällen, nach Arbeitsunfällen bzw. Beinahe-Unfällen gesehen werden. Das Arbeitsschutzgesetz schreibt Ihnen nicht vor, wie oft eine Gefährdungsbeurteilung durchzuführen ist. Aber im eigenen Interesse sollten Sie sie nicht „ad acta“ legen.

Beispiel: Gefährdungsbeurteilung bei der Optikron GmbH


Optikron ist ein Unternehmen in Thüringen mit 16 Beschäftigten. Es stellt hochpräzise mikro-optische Geräte her. Die Belegschaft in der Produktion besteht überwiegend aus Facharbeitern, flankiert von technischen Angestellten mit akademischem Abschluss als Bereichsleiter und zwei kaufmännischen Fachkräften. „Wir haben uns am Anfang in Zusammenarbeit mit der Berufsgenossenschaft intensiv selber mit der Gefährdungsbeurteilung beschäftigt und halten das nun up to date. Die Berufsgenossenschaft kontrolliert das auch. Dabei werden sowohl körperliche als auch psychische Faktoren beachtet.“

Als Belastungsfaktoren nennt der Geschäftsführer länger andauernde stehende und sitzende Tätigkeiten, häufig gepaart mit hohen Anforderungen

an Ausdauer und Konzentration. „Das stecken Jüngere wohl besser weg als Ältere“, die möglicherweise ein Problem mit dem Rücken haben.

Erleichterung bieten erweiterte Handlungsspielräume, die den Beschäftigten einen Belastungswechsel erlauben. Zusätzlich werden Stehhilfen am Arbeitsplatz bereitgestellt.

Übersichten und Planungsdokumentationen, Prozessbeschreibungen mit Zuständigkeiten sind praktische Hilfsmittel zur altersgerechten Gestaltung der Arbeit und verhindern Reibungsverluste in den betrieblichen Kooperationsprozessen. Sie schaffen nicht nur Abhilfe bei altersbedingter Vergesslichkeit, sondern bieten allen Beteiligten Sicherheit durch verlässliche Informationen.

 Weitere Beispiele guter Praxis in kleinen und mittleren Unternehmen finden Sie unter der Rubrik Handlungshilfen auf www.gda-portal.de.



Literatur & Links

- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin – BAuA (2016). **Volkswirtschaftliche Kosten durch Arbeitsunfähigkeit**. Dortmund.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin – BAuA (2015). **Arbeitswelt im Wandel**. Dortmund.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin – BAuA (2014). **Demografischer Wandel in der Arbeit: Körperlich schwere Arbeit belastet Ältere stärker**, Factsheet 05. Dortmund.
- Handelskammer Hamburg (2015). **Psychische Belastungen bei der Arbeit: Informationen für Unternehmen** (2. Auflage). Hamburg.
- Held, G. et al. (2015): **Gesundheit geht uns alle an: Tipps und Hinweise für Beschäftigte**. Eschborn: RKW Kompetenzzentrum.
- Hentrich, J./Latniak, E. (Ed.) (2013). **Rationalisierungsstrategien im demografischen Wandel: Handlungsfelder, Leitbilder und Lernprozesse**. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hinz, A. (2015): **Führungskräfte sind auch nur (arbeitende) Menschen: Über das „Ziehen und Zerren“ an den Vorgesetzten**. Eschborn: RKW Kompetenzzentrum.
- Lohmann-Haislah, A. (2012). **Stressreport Deutschland 2012: Anforderungen, Ressourcen und Befinden**. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Neuhaus, R. (2015). **KPB-Kurzverfahren Psychische Belastungen**. Heidelberg: Dr. Curt Haefner-Verlag GmbH.
- Scheller, K. et al. (2015). **Auswertung altersdifferenzierter Fähigkeitsdaten zur Entwicklung von ergonomischen Gestaltungsansätzen in der Produktion**. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft (69), pp. 147-155.
- Stahl, M./Eschbach, A. (2015). **Die Beschäftigung älterer Mitarbeiter in der Metall und Elektroindustrie**. Positionspapier, Stand Januar 2015.
- www.altersgerechte-arbeit.de
- www.arbeitswissenschaft.net
- www.baua.de
- www.demowerkzeuge.de
- www.promidis.de
- www.tbs-nrw.de

Menschen. Unternehmen. Zukunft.

Das RKW Kompetenzzentrum ist ein gemeinnütziger und neutraler Impuls- und Ratgeber für den deutschen Mittelstand. Unser Angebot richtet sich an Menschen, die ihr etabliertes Unternehmen weiterentwickeln ebenso wie an jene, die mit eigenen Ideen und Tatkraft ein neues Unternehmen aufbauen wollen.

Ziel unserer Arbeit ist es, kleine und mittlere Unternehmen für Zukunftsthemen zu sensibilisieren. Wir unterstützen sie dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft zu entwickeln, zu erhalten und zu steigern, Strukturen und Geschäftsfelder anzupassen und Beschäftigung zu sichern.

Zu den Schwerpunkten „Gründung“, „Fachkräftesicherung“ und „Innovation“ bieten wir praxisnahe Lösungen und Handlungsempfehlungen für aktuelle und zukünftige betriebliche Herausforderungen. Bei der Verbreitung unserer Ergebnisse vor Ort arbeiten wir eng mit den Expertinnen und Experten in den RKW Landesorganisationen zusammen.

Unsere Arbeitsergebnisse gelten branchen- und regionsübergreifend und sind für die unterschiedlichsten Unternehmensformen anwendbar. Darüber hinaus stellen wir für die Bauwirtschaft traditionell branchenspezifische Lösungen bereit.