

INHALT**3****Studie**Altersdiskriminierung
in jedem Alter**4****Analyse**Altersstrukturanalyse
durchführen**6****Alternsgerechte
Führung**Bei Veränderungen
unterstützen**8****Arbeitsmedizin**Gesund bleiben
im Alter**ARBEITSMEDIZIN**

Weniger Gießkanne, mehr individuelle Maßnahmen

Die Universität Wuppertal beobachtet seit 2011, wie es älteren Beschäftigten über 50 Jahre am Arbeitsplatz ergeht. Ein Ergebnis: Das Ideal, dass Beschäftigte bis zum Ausscheiden aus dem Erwerbsleben gesund bleiben, wird oft nicht erreicht. Die Konsequenz: Weniger Maßnahmen nach dem Gießkannenprinzip, mehr individuelle gesundheitsfördernde Maßnahmen.



© Photographee.eu

Viele ältere Erwerbstätige arbeiten mit Einschränkungen und Erkrankungen und kommen damit unterschiedlich gut zurecht, wie die Universität Wuppertal seit 2011 in vier großen Erhebungen ermittelt hat. Die aktuelle lidA-Studie „Leben in der Arbeit“ zeigt z. B., dass sich 62 % der älteren Beschäftigten ab 50 Jahre durch ihren Gesundheitszustand im Alltag beeinträchtigt sehen. 35 % haben in der jeweils vergangenen Woche weniger geschafft als sie wollten.

Gesundheit differenziert betrachten

Die Diskussion um alternsgerechtes Arbeiten dreht sich meist um Prävention. Das gängige Ideal ist, Beschäftigte bis zum Renteneintritt gesund und arbeitsfähig zu halten. Die Realität sieht anders aus: Selbst wenn Beschäftigte arbeitsfähig sind und arbeiten, müssen sie oft mit Einschränkungen und chronischen

Erkrankungen zurechtkommen. So nennen 15 % der Befragten eine amtlich festgestellte Behinderung und 17 % eine klinisch relevante depressive Erkrankung. 36 % klagen über starke Schmerzen in den letzten vier Wochen. Von einer ärztlich diagnostizierten Krankheit innerhalb der letzten vier Jahre berichten 85 %. Der Arbeits- und Gesundheitsschutz muss also berücksichtigen, dass Beschäftigte arbeiten und gleichzeitig gesundheitlich eingeschränkt sind.

Zusammenhang Gesundheit und Alter

Je älter Beschäftigte werden, desto mehr gesundheitliche Beschwerden haben sie. Ein Grund dafür kann die jahrelange berufliche Belastung sein. Bei der psychischen Gesundheit schätzen sich ältere Beschäftigte dagegen besser ein als jüngere. Die Unterschiede zwischen gleichaltrigen Personen sind oft groß. Es lohnt

**KOSTENFREI!**Nutzen Sie Ihren
Login unterwww.arbeitsschutz-
aktuell.com**Liebe Leserin, lieber Leser,**

man hat sich daran gewöhnt: Belegschaften werden im Durchschnitt älter. Viele Unternehmen reagieren darauf mit einem Appell an die Hilfsbereitschaft: „Wir helfen uns gegenseitig“. Das zeugt von einem guten Betriebsklima, kann aber eine konzeptionelle Herangehensweise an dieses wichtige Thema nicht ersetzen. Besonders interessant an dieser Ausgabe finde ich den Ansatz, nicht nur auf die Erhaltung der Gesundheit der Beschäftigten zu setzen, sondern auch Wege zu finden, mit

den vorhandenen gesundheitlichen Problemen umzugehen. Das fördert die Bereitschaft, länger im Betrieb zu verbleiben, anstatt frühzeitig aus dem Erwerbsleben auszusteigen.

Dipl. Ing. (BA) Markus Horn (VDSI) ist seit vielen Jahren als selbstständiger Sicherheitsingenieur auf den Gebieten Arbeitssicherheit und Arbeitsschutz sowie als Dozent für die BG HM und die BG ETEM tätig.

sich deshalb, nicht nur Maßnahmen zu planen, die für alle Beschäftigten gelten, sondern auch auf individuelle gesundheitliche Probleme einzugehen und mögliche Leistungseinschränkungen zumindest teilweise auszugleichen.

Gesundheitszustand ist variabel

Die Wuppertaler Forscher fanden heraus, dass der Gesundheitszustand veränderbar ist. Bei 58 % der Beschäftigten war der Gesundheitszustand unverändert sehr gut, gut, schlecht oder sehr schlecht. Doch bei 42 % wurde der Gesundheitszustand im Laufe der Zeit entweder besser oder schlechter. Präventive und unterstützende Maßnahmen können also die Gesundheit erhalten bzw. verbessern.



PRAXISTIPP

Wie auch von anderen Befragungen schon bekannt zeigt sich bei der lidA-Befragung, dass viele (auch ältere) Beschäftigte auch dann arbeiten, wenn sie krank sind.



PRAXISTIPP

Die Ergebnisse der Erhebung 2024 „Arbeiten mit Krankheit jenseits der 50“ finden Sie auf der Website der Universität Wuppertal unter <https://t1p.de/j6nyd>

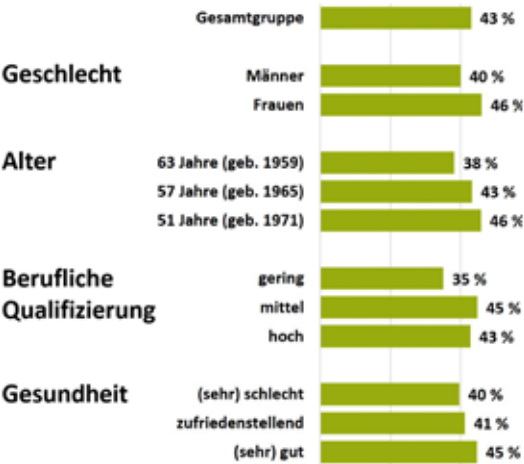
Gesundheitszustand und Arbeitsfähigkeit

Rund 40 % der lidA-Befragten erklärten, dass ihre Arbeitsfähigkeit nur gering ist. Die Gesundheit ist aber nur einer von mehreren Gründen dafür. Selbst Beschäftigte, die ihre Gesundheit mit gut oder sehr gut bewerten, sind nur zu 82 % der Meinung, über eine gute Arbeitsfähigkeit zu verfügen. Umgekehrt berichten 19 % der Beschäftigten mit schlechter oder sehr schlechter Gesundheit über eine gute Arbeitsfähigkeit. Der Grund dafür: der eigene Einfluss auf die Arbeitsbedingungen, insbesondere auf die Arbeitsmenge und die Arbeitsgestaltung.

Gesundheit und Qualifikation

In der Gruppe der älteren Beschäftigten berichten überproportional viele Beschäftigte mit niedrig qualifizierten bzw. manuellen Tätigkeiten von einer schlechten bzw. sehr schlechten Gesundheit. Die Forscher vermuten, dass sich diese Personen ein frühes Ausscheiden aus dem Erwerbsleben nicht leisten können und mit eingeschränkter Arbeitsfähigkeit bis zum gesetzlichen Renteneintrittsalter arbeiten.

Wer nimmt an BGF-Maßnahmen teil?



© Universität Wuppertal Lehrstuhl Arbeitswissenschaft

Die Auswertung zeigt die Bereitschaft, BGF-Maßnahmen wahrzunehmen, sofern sie angeboten werden. Das Alter korreliert negativ mit wahrgenommenen BGF-Maßnahmen. Bei den anderen Merkmalen gibt es nur geringe Abweichungen unter den gebildeten Gruppen.

Gesundheitliche Unterschiede früh angelegt

Generell zeigt sich, dass Unterschiede im Gesundheitszustand früh angelegt sind und sich über die Jahre verstärken. Wichtige Einflussfaktoren sind der Lebensstil, Unfälle, Umweltfaktoren und die Arbeitstätigkeit. Die lidA-Untersuchung offenbart den Einfluss des Arbeitsplatzes: –Nur ein Drittel der im Fahrzeugbau beschäftigten Befragten berichtet über eine gute oder sehr gute Gesundheit,

© Universität Wuppertal Lehrstuhl Arbeitswissenschaft



Insgesamt sagt etwas mehr als die Hälfte (53 %) der Beschäftigten zwischen 50 und 64 Jahre, dass die Gesundheit sehr gut sei. Etwas weniger berichten von Einschränkungen (= zufriedenstellend, 32 %) und von einem schlechten oder sehr schlechten Gesundheitszustand (15 %).

während dies bei 69 % der Personen in akademischen Berufen der Fall ist. Der Unterschied rührt meist von den körperlich belastenden Einflussfaktoren am Arbeitsplatz her.

- Auffällig ist der niedrige Wert von 41 % für gute oder sehr gute Gesundheit bei Erzieherinnen und Erziehern, die hohen körperlichen und psychischen Belastungen ausgesetzt sind.
- In bestimmten Berufsgruppen zeigen sich gesundheitliche Probleme überdurchschnittlich früh, z. B. im Forst- und Gartenbau, Metall- und Anlagenbau sowie im Post- und Zustelldienst.

Schlechte Gesundheit – früher ausscheiden?

Die Untersuchung brachte keine eindeutigen Ergebnisse darüber, ob Beschäftigte mit gesundheitlichen Problemen früher aus dem Erwerbsleben ausscheiden wollen als gesunde Beschäftigte. Dafür ergaben sich andere interessante Aspekte:

- 32 % der Beschäftigten mit guter oder sehr guter Gesundheit möchten frühzeitig aus dem Erwerbsleben aussteigen. Innerhalb dieser Gruppe gibt es Personen, die ihre Gesundheit schützen möchten. Sie können durch Schutzmaßnahmen am Arbeitsplatz ggf. dazu bewegt werden, länger im Arbeitsprozess zu bleiben. Andere möchten Lebensziele außerhalb des Berufs verfolgen. Hier helfen sinnstiftende Aspekte, mit denen Beschäftigte vom Ausscheiden abgehalten werden können.
 - Immerhin 14 % der Beschäftigten mit schlechter oder sehr schlechter Gesundheit möchten bis zum gesetzlichen Renteneintrittsalter arbeiten. Ein Teil dieser Gruppe will das, weil die Arbeitsbedingungen auf die gesundheitlichen Einschränkungen angepasst sind. Andere berichten, dass ihnen die Tätigkeit am Arbeitsplatz guttut. Schließlich gibt es die Gruppe jener, die sich einen frühen Renteneintritt mit Einbußen bei den Rentenzahlungen nicht leisten kann.
- Die Forscher gehen davon aus, dass eine Reihe weiterer Belastungen (z. B. Pflege von Angehörigen), einen früheren Ausstieg nahelegen. Beschäftigte mit guter Gesundheit verfügen dagegen häufig über eine alternative Lebensplanung, die sie veranlasst, frühzeitig das Arbeitsverhältnis zu beenden.

STUDIE

Altersdiskriminierung in jedem Alter

Beim Begriff „Altersdiskriminierung“ denkt man zuerst an diskriminierende Verhaltensweisen und Strukturen gegenüber älteren Beschäftigten. Doch auch jüngere Beschäftigte haben in relevantem Ausmaß Diskriminierungserfahrungen zu bewältigen, wie eine aktuelle Untersuchung der Antidiskriminierungsstelle des Bundes zeigt. Maßnahmen gegen Altersdiskriminierung sollten deshalb nicht nur ältere Beschäftigte in den Fokus nehmen, sondern gegen jede Form von Diskriminierung in allen Altersgruppen ankämpfen.

Altersdiskriminierung bedeutet, dass Menschen aufgrund ihres Lebensalters benachteiligt werden. Dies geschieht nicht nur am Arbeitsplatz, sondern auch in Alltagssituationen wie im öffentlichen Nahverkehr oder im Gesundheitswesen. Diskriminierungserfahrungen machen Menschen in jedem Alter, allerdings sind im Berufsleben vor allem ältere Beschäftigte betroffen: 39 % der Menschen ab 45 Jahre berichten davon, am Arbeitsplatz schon einmal diskriminiert worden zu sein. Vor allem Männer ab 50 Jahre und Frauen ab 40 Jahre berichteten davon.

Die Diskriminierung wird nicht nur am Arbeitsplatz, sondern auch bei der Arbeitsplatzsuche und beim Ausscheiden aus dem Betrieb erlebt. Am Arbeitsplatz berichten Betroffene davon, dass ihnen Fortbildung verwehrt oder IT-Verantwortlichkeiten entzogen wurden. Auch gibt es eine Tendenz zu unterstellen, dass Ältere bei neuen Entwicklungen nicht mithalten können.

Wenig Gegenwehr der Betroffenen

Die Auswertung der Antidiskriminierungsstelle des Bundes zeigt auch das Verhalten der Betroffenen. Knapp die Hälfte hat mit Freunden und Angehörigen über solche Vorfälle gesprochen. 26 % haben sich beraten lassen, die Verursacher der Diskriminierung zur Rede gestellt oder Klage eingereicht. 47 % der Betroffenen haben nichts unternommen (Mehrfachnennungen möglich). Die Zahlen zeigen, dass in Betrieben unbemerkt von der Geschäftsführung, den Führungskräften und Beschäftigten Diskriminierung vorhanden ist. Viele Betroffene wehren sich allerdings nicht. Dass das Problem eine viel größere Dimension hat als viele glauben, zeigt auch der Deutsche Alterssurvey 2025: 8 % der Befragten berichteten von Altersdiskriminierung innerhalb der letzten 12 Monate.

So entsteht Altersdiskriminierung

Wie jede Art von Diskriminierung ist auch Altersdiskriminierung mit Vorurteilen verbunden.

Über ältere Menschen gibt es negative Altersbilder („So sind Menschen über 50“), hinzu kommen Generalisierungen und Stereotype. Dies führt dazu, dass Menschen unterschiedlicher Altersgruppen pauschal Eigenschaften ab- oder zugesprochen werden. Vorbehalte älteren Menschen gegenüber sind beispielsweise:

- Sie sind renitent.
- Sie tragen nicht zum Fortschritt bei.
- Sie sollen Platz machen für andere.

Hinzu kommt, dass das Wissen über ältere Menschen und ihr Leben oft fehlt.

Altersdiskriminierung erkennen

Gibt es in Ihrem Betrieb Altersdiskriminierung? Oft ist das nicht leicht zu erkennen, denn offene Diskriminierung in Form von formalen Regelungen (z. B. Zugang zu Fortbildungsmaßnahmen nur für Beschäftigte bis 60 Jahre) sind eher selten. Altersdiskriminierung kann auch durch die Betonung von Jugendlichkeit entstehen („Junges dynamisches Team“) oder durch die Verbindung mit anderen Diskriminierungsmerkmalen (beispielsweise die Benachteiligung von Frauen im gebärfähigen Alter oder Frauen mit Kindern, denen man mangelnde Fokussierung auf Arbeitsaufgaben unterstellt).



PRAXISTIPP

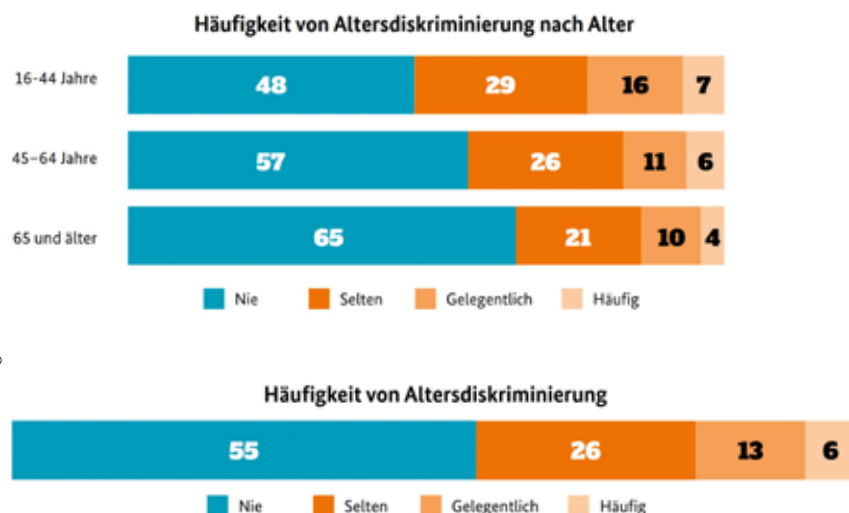
Es hat Folgen für den Betrieb, wenn Diskriminierungserfahrungen nicht gesehen oder ignoriert werden. Betroffene erheben erst beim oder nach dem Ausscheiden Klage und verlangen Schadenersatz nach dem Allgemeinen Gleichstellungsgesetz (AGG).



INTERNET-TIPP

Die im Text dargestellte Studie „Altersdiskriminierung Erkennen, Verstehen, Begegnen“ finden Sie auf der Website der Antidiskriminierungsstelle des Bundes unter <https://t1p.de/0p7qf>

© Antidiskriminierungsstelle des Bundes



ANALYSE

Altersstrukturanalyse durchführen

Probleme bei der Personalbeschaffung und Wissensverlust, weil Beschäftigte aus dem Erwerbsleben ausscheiden – die Probleme sind bekannt. Doch viele Lösungen für alternsgerechtes Arbeiten wirken erst mittel- und langfristig. Den Anfang sollte deshalb eine Altersstrukturanalyse (ASA) machen, die neben der Analyse auch Lösungsansätze beinhalten kann.

Eine Altersstrukturanalyse (ASA) liefert die Antwort auf die Frage: Wo steht das Unternehmen heute? Für einen groben ersten Überblick genügen die Geburtsdaten der Beschäftigten.



PRAXISTIPP

Viele Daten, die für eine Altersstrukturanalyse erhoben werden müssen, können personenbezogen sein und müssen gemäß Datenschutzgesetzen – insbesondere der DSGVO – erhoben werden. Gegebenenfalls sind die/der Datenschutzbeauftragte sowie der Betriebsrat einzubeziehen.

Ausgewogene Altersstrukturen

In einer idealen Belegschaft sind alle Altersstufen gleichmäßig vertreten, Beschäftigte über 55 und unter 25 dabei etwas schwächer. So können ausscheidende Beschäftigte durch ähnlich erfahrene Beschäftigte ersetzt werden. Der Verlust an Erfahrung und Wissen hält sich in Grenzen. Doch auch hier lohnt sich eine ASA, denn es können sich zufallsbedingt oder aus historischen Gründen demografische Probleme verbergen:

- Alterszentrierte Altersstruktur in einzelnen Unternehmensbereichen oder festen Schichten.
- Ältere Führungskräfte und Fachkräfte, die schwer zu ersetzen sind.
- Keine Nachfolgeregelung für Beschäftigte mit seltenen Qualifikationen (z. B. IT-Spezialisten).

Ausgewogenheit ist deshalb nicht nur beim kalendarischen Alter wichtig, sondern auch innerhalb bestimmter Segmente (Unternehmensbereiche, Qualifikationsniveaus etc.).

Jugendzentrierte Altersstruktur

Unternehmen mit jugendzentrierter Altersstruktur, in denen 19–35-Jährige überproportional vertreten sind, fühlen sich vor dem demografischen Wandel meist sicher. Allerdings gibt es auch hier Risiken:

- Ist mit einer erhöhten Fluktuation zu rechnen?
- Gibt es Engpässe bei Fachkräften, die in der Regel ein höheres Alter haben?

Je nach Branche ist auch die Frage angebracht, was „alt“ konkret bedeutet: Sofern die gesamte Branche von jugendzentrierten Altersstrukturen geprägt ist, kann schon eine Entwicklung zur mittelalterzentrierten Altersstruktur ein Problem darstellen.

Mittelalterzentrierte Altersstruktur

Mittelalterzentrierte Unternehmen stehen (noch) gut da, doch Probleme sind vorprogrammiert: Zu einem bestimmten Zeitpunkt in der Zukunft wird ein überproportional großer Anteil der Belegschaft aus dem Erwerbsleben ausscheiden.



© unsplash - CNC

- Für Prognosen ist es wichtig zu wissen, wie stabil die Gruppe mittleren Alters ist. Werden die Beschäftigten voraussichtlich zu großen Teilen im Betrieb bleiben? Wenn ja, wird es einen Übergang zur alterszentrierten Belegschaft geben.
- Bei Prognosen ist zu berücksichtigen, dass Beschäftigte zukünftig später in Rente gehen bzw. es mehr Möglichkeiten geben wird, nach Renteneintritt weiterhin zu arbeiten.
- Welche Möglichkeiten gibt es, Beschäftigte länger arbeitsfähig und arbeitswillig zu halten? Dazu gehören gesundheitsfördernde Maßnahmen sowie die Schaffung attraktiver und alternsgerechter Arbeitsplätze.

Bei einer mittelalterzentrierten Altersstruktur spielt in der kurzfristigen Betrachtung die Mitarbeiterbindung eine große Rolle, um teure Personalbeschaffung zu vermeiden. Um eine alterszentrierte Altersstruktur zu vermeiden, müssen gleichzeitig jüngere Arbeitnehmer in das Unternehmen integriert werden.

Schritte einer ASA-Analyse

- Gesamte Belegschaftsstruktur erfassen, z. B. nach kalendarischem Alter, Qualifikation, Geschlecht, Beschäftigtenstatus und Stellenumfang.
- Belegschaftsstruktur nach Bereichen bis auf Schichtebene aufschlüsseln.
- Erfassen, wie viele Beschäftigte mit welchen Fähigkeiten und Qualifikationen das Unternehmen verlassen werden.
- Vorhersage von Wünschen und Bedürfnissen der Beschäftigten.



INTERNET-TIPP

Eine erste und mit überschaubarem Aufwand durchzuführende Altersstrukturanalyse ermöglicht der Demografiekompass unter <https://t1p.de/kuf6l>

Alterszentrierte Altersstruktur

Bei einer alterszentrierten Altersstruktur machen 35–50-Jährige sowie die Gruppe der 50+ den größten Anteil aus. Personalmangel ist vorprogrammiert, weil immer mehr Beschäftigte in größerer Anzahl gleichzeitig aus dem Erwerbsleben ausscheiden werden. Folgende Analysen sind wichtig:

- Zeitpunkt des voraussichtlichen Berufsaustritts (ggf. Durchschnittswerte)
- Folgen des Berufsaustritts (personelle Engpässe, Know-how-Verluste)
- Status hinsichtlich der Bewältigung der Folgen (z. B. Einrichtung eines systematischen Wissenstransfers)
- Mehrbedarf an Gesundheitsangeboten, um die Zahl der AU-Tage abzusenken?

Zusätzliche Daten erheben

Um handlungsfähig zu sein, sollten zusätzlich zum Lebensalter weitere Daten erfasst werden, die für spätere Maßnahmen hilfreich sein können:

- **Durchschnittliche Verweildauer im Unternehmen:** Ist diese im Branchendurchschnitt eher gering, können Maßnahmen zur Erhaltung der Gesundheit der Beschäftigten nicht nur verhindern, dass Beschäftigte aufgrund gesundheitlicher Probleme ausscheiden. Gesundheitsangebote wirken sich auch positiv auf die Mitarbeiterbindung aus und können die Verweildauer über alle Altersgruppen hinweg steigern.
- **Geschlechterverteilung:** Diese bietet Hinweise auf mögliche Ressourcen, die bisher nicht gehoben wurden. Verringert sich z. B. mit dem Alter der Belegschaft auch der Anteil der Frauen, ist dies ein Indiz dafür, dass diese nicht die Arbeitsbedingungen vorfinden, die sie zu einem Verbleib bewegen würden. Maßnahmen könnten darauf abzielen, die Work-Life-Balance insbesondere für Familien zu verbessern. Eine Analyse kann auch Auskunft darüber geben, wie hoch der Anteil von Eltern ist, die nach der Familiengründung in den Betrieb zurückkehren.
- **Übernahme nach der Ausbildung:** Die Kennzahl liegt in den meisten Unternehmen vor und kann differenziert werden: In welcher Entfernung vom Betrieb wohnen die Familien der Auszubildenden? Wie alt sind die Azubis durchschnittlich und über welchen Schulabschluss verfügen sie? Sofern Möglichkeiten der Auswahl vorliegen, können Auswahlkriterien bewusst so gewählt werden, dass eine erfolgreiche Übernahme wahrscheinlicher wird.
- **Alter von neuen Beschäftigten:** In vielen Betrieben ist der Fachkräftemangel so groß, dass unabhängig vom Alter eingestellt wird, sofern Qualifikation und andere Grundparameter passen. Eine Altersstrukturanalyse kann helfen, das für eine ausgewogene Altersstruktur passende Zielalter für Neueinstellungen zu ermitteln: Hilft uns diese Neueinstellung bei unserem demografischen Problem oder wird es verschärft?

Über alle Themen hinweg ist, bezogen auf das Lebensalter, mehr Ausgewogenheit herzustellen und die Gruppe der 19–30-Jährigen quantitativ zu stärken.

Von den Fakten zur Prognose

Die ASA beruht im Wesentlichen auf Fakten, die sich ermitteln lassen. Für eine Prognose muss zusätzlich mit Wahrscheinlichkeiten gearbeitet werden:

- Von welchem Personalbestand kann in Zukunft ausgegangen werden? Ist dieser voraussichtlich höher, kann dies ein demografisches Problem verschärfen. Wird der Personalbestand zurückgehen, kann dies entschärfend wirken, vorausgesetzt, viele ausscheidende Beschäftigte können hinsichtlich ihrer Merkmale wie z. B. Qualifikation von weniger Beschäftigten ersetzt werden.
- Sind Veränderungen geplant? Dazu gehören Umstrukturierungen, Rationalisierungen und die Erschließung neuer Märkte.
- Wie werden sich die Neueinstellungen entwickeln? Diese hängen von den Möglichkeiten des Arbeitsmarktes und von den Kosten ab.
- Wie wird sich die Zahl der Auszubildenden in Zukunft entwickeln? Kann diese bei alterszentrierter Personalstruktur nach oben angepasst werden?
- Wie werden sich die Fluktuationsraten entwickeln? Werden sie in Zukunft eher steigen oder fallen?
- Auch der Austritt aus dem Berufsleben ist keine feste Größe. Vermutlich wird sich das Renteneintrittsalter weiter erhöhen. Wie wirkt sich dies auf die Dauer der Beschäftigungsverhältnisse aus: Bleiben Arbeitnehmer länger im Betrieb und inwieweit stehen sie aus gesundheitlichen Gründen auch zur Verfügung?
- Wie werden sich mit der Entwicklung des Durchschnittsalters die AU-Tage entwickeln? Werden Sie steigen oder sinken?

Generelle Entwicklungen

Beziehen Sie generelle Entwicklungen mit ein, die sich auf die Situation Ihres Unternehmens auswirken können:

- Wie können und sollen Beschäftigte durch Technologie ersetzt werden (z. B. KI statt Callcenter)?
- Wie agieren Marktbegleiter und Marktpartner (Wettbewerber, Kunden, Lieferanten etc.)?
- Inwieweit gibt es beim Fachkräfte- und Arbeitskräfteangebot besondere regionale Entwicklungen (z. B. weitere Verknappung in Flächenregionen, verstärkte Zuwanderung etc.)

Zu beachten ist immer auch, dass sich in der Regel vergleichbare Unternehmen in einer ähnlichen Lage befinden und ebenfalls nach Lösungen suchen. Deshalb ist es wichtig, Innovationen im Markt zu beobachten und branchenbezogene Entwicklungen und Lösungen zu verfolgen.



PRAXISTIPP

Für Prognosen sollte ein Zeitraum von 5–10 Jahren gewählt werden. Für diesen Zeitraum sind wirksame Maßnahmen zur Gegensteuerung möglich. Weiter entfernte Zeiträume erhöhen die Gefahr, dass eine Entwicklung z. B. durch technische Neuerungen nicht abgebildet werden kann.

ALTERNSGERECHTE FÜHRUNG

Bei Veränderungen unterstützen

Veränderungen jeder Art fordern ältere Beschäftigte oft stärker als jüngere. Deshalb ist bei Übergängen darauf zu achten, alle mitzunehmen. Das beschränkt sich nicht auf technische und organisatorische Veränderungen, sondern auch auf psychosoziale Problemstellungen.



PRAXISTIPP

Ein gutes persönliches Verhältnis zu Kolleginnen, Kollegen und Führungskräften erleichtert es gerade älteren Beschäftigten, Fragen zu stellen und offenzulegen, dass bestimmte Tätigkeiten schwerfallen. Fühlen sie sich dagegen nicht wertgeschätzt, werden Fragen und Probleme oft unterdrückt. In der Folge passieren Fehler und es entstehen Konflikte.

Geht es um altersngerechtes Arbeiten, sind viele Hinweise nicht nur für ältere, sondern für alle Beschäftigte hilfreich. Für Ältere sind aber bestimmte Hilfestellungen besonders wichtig, um im Arbeitsprozess ihre Stärken auszuspielen und Problemstellungen bewältigen zu können.

Altersmäßige Durchmischung der Teams

Altersgemischte Teams können sich im Idealfall gegenseitig mit ihren Stärken unterstützen. Hilfreich sind solche Teams vor allem dann, wenn es sich um komplexe Aufgaben handelt. So können z. B. Teams auf Montage die Aufgaben hinsichtlich der körperlichen Belastungen, der Arbeitsplanung und der Kommunikation so verteilen, dass jeder die eigenen Stärken einbringen kann. Herausfordernd können die unterschiedlichen Wertvorstellungen sein (Loyalität, Pflichtgefühl) und die Kommunikation. Durchmischte Teams funktionieren dann gut, wenn der Wille vorhanden ist, voneinander zu lernen und sich einzubringen. Die Teamleitung altersgemischter Teams sollte darin geschult werden, Konflikte durch gute Führung zu vermeiden bzw. diese zu moderieren.

Arbeitsplatzbezogene Schulungen

Lernen baut bei älteren Beschäftigten verstärkt auf vorhandenem Wissen auf. Abstraktes Wissen, das ohne Anbindung an den Arbeitsplatz vermittelt wird (z. B. bei externen Schulungen), kann deshalb Probleme bereiten. Älteren Beschäftigten sollten z. B. die Handhabung von neuen Arbeitsgeräten oder neue Arbeitsverfahren am besten am Arbeitsplatz vermittelt werden. Setzen Sie deshalb bei Qualifizierungsmaßnahmen verstärkt auf In-house-Schulungen.

Neue Prozesse erklären

Neuer Kunde, neue Spedition, veränderte Ansprechpartner und Umstellung auf digitale Kommunikationswege: Teamleitungen erkennen häufig nicht, dass dies für ältere Beschäftigte herausfordernd sein kann. Neben der kognitiven Bewältigung und der Umstellung an sich kosten neue Prozesse auch Zeit, die dann für die Durchführung der Tätigkeiten fehlt. Um dies zu vermeiden, sollten Veränderungen jeder Art frühzeitig kommuniziert werden. Nach Möglichkeit erfolgen die Unter-



© Fotolia - Duris Guillaume

weisungen nach dem „Vorher-Jetzt“-Prinzip:

- **Vorher:** „Bisher hast du die Paletten beim Kunden abgeladen und auf dem Lieferschein die Lieferung bestätigen lassen.“
- **Jetzt:** „Ab jetzt setzt du die Paletten nur ab, scannst den Barcode ein und setzt hier den grünen Haken als Info, dass du geliefert hast.“

Wichtig ist auch, den Prozess als Ganzes zu erklären, damit die Neuerung verstanden wird: „Der Kunde wird beim Einlagern die Vollständigkeit selbst prüfen und digital bestätigen.“

Einarbeitung ohne Druck

Üblicherweise werden neue Arbeitsaufgaben „on the job“, also im laufenden Prozess, durchgeführt. Hier kommt es zu Überforderung, wenn zum Stress des Erlernens auch Zeitdruck und geringe Fehler-toleranz hinzukommen. Ältere Beschäftigte sollten die Gelegenheit erhalten, Neuerungen mit und ohne Unterstützung durchzuführen und autonom eigene Lösungsstrategien zu erproben.

Psychosoziale Einarbeitung ermöglichen

Müssen Beschäftigte das Team wechseln, kann es bei der Zusammenarbeit zu psychosozialen Problemen kommen. Das Einfügen in bestehende Rituale fällt oft schwer (gemeinsames Mittagessen, Erzählen vom Wochenende, gegenseitige proaktive Unterstützung). Deshalb sollte bei Veränderungen, die eine Zusammenarbeit mit neuen Menschen mit sich bringen, das Augenmerk auch auf die psychosoziale Einarbeitung gerichtet werden. Dies kann z. B. ein Mitarbeiterfrühstück am ersten gemeinsamen Arbeitstag sein oder die Ernennung von Patinnen und Paten, die sich um die persönliche und menschliche Seite der Einarbeitung bemühen. ■



HINWEIS

Weitere Informationen bietet die DGUV Information „Die Mischung macht's: Jung und Alt gemeinsam bei der Arbeit“, die Sie auf der Website der DGUV unter <https://t1p.de/kovi2> finden.

CHECKLISTE

Personenbezogene Unterweisungen

Führungskräfte müssen alterskritische Tätigkeiten erkennen, um ältere Beschäftigte mit personenbezogenen Unterweisungen unterstützen zu können. Auch wenn nicht alle Tätigkeiten und Arbeitssituationen für alle älteren Beschäftigten überdurchschnittlich problematisch sind, sollten Führungskräfte alle Älteren im Blick behalten und bestimmte Problemstellungen vertieft unterweisen.

Mit dem Älterwerden steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Beschäftigte an Einschränkungen und Vulnerabilitäten leiden. Führungskräfte haben jedoch nur selten ein vollständiges Bild vom Gesundheitszustand der Beschäftigten. Deshalb sollten sie bei bestimmten Tätigkeiten und Arbeitssituationen gegenüber Älteren zusätzlich auf bestimmte Themen eingehen bzw. Schutzmaßnahmen in Erwägung ziehen, die insbesondere Ältere unterstützen.

Abnahme der Sehleistung

Durch die Abnahme der Sehleistung nehmen die Helligkeitsanforderungen zu. Beschäftigte sollten die Möglichkeit haben, Beleuchtungen und Helligkeitseinstellungen sowie die Einstellungen an den Bildschirmen auf die persönlichen Bedürfnisse anzupassen. Aufgrund der abnehmenden Hell-dunkel-Adaptionsfähigkeit sind Lichtinseln und Hell-dunkel-Wechsel zu vermeiden bzw. zu begrenzen. Da ältere Personen auch auf Blendungen empfindlicher reagieren als jüngere, sollte, überall wo erforderlich, Blendschutz eingeführt werden.

Personenbezogene Unterweisungen

Ältere Mitarbeitende sollten personenbezogene Unterweisungen erhalten. Im Dialog können Führungskraft und Beschäftigte über alterskritische Aspekte einer Aufgabe sprechen und Lösungen finden. Älteren Beschäftigten fällt es meist leichter, am praktischen Beispiel zu lernen.

Gefährliche Arbeiten

Mit dem Alter steigt in gewisser Hinsicht die Eignung, gefährliche Arbeiten durchzuführen. Dazu gehört z. B. der Umgang mit Gefahrstoffen oder Arbeiten in der Höhe. Ältere Beschäftigte verfügen oft über ein stärkeres Risikobewusstsein und sind bereit, Risiken durch sichere Arbeitsprozesse und das Tragen von Persönlicher Schutzausrüstung (PSA) zu reduzieren. Allerdings können durch reduzierte Fitness und Einschränkungen wie z. B. Schwindel oder chronische Erkrankungen der Atemwege Probleme auftreten. Wird PSA getragen, kann dadurch eine erhöhte körperliche und psychische Belastung auftreten.

Hygienemaßnahmen

Infektionen können bei älteren Beschäftigten schwere Verläufe annehmen. In den Unterweisungen fordern Sie deshalb alle Beschäftigten auf, bei eigener Vulnerabilität den Eigenschutz zu erhöhen bzw. Risiken so weit wie möglich zu vermeiden. Gegebenenfalls kann verstärkt auf Impfungen hingewiesen werden.

Gefährdung durch Stoffe

Im Alter kann die gesundheitsschädigende Wirkung von Gasen, Dämpfen, Aerosolen, Stäuben und flüssigen bzw. festen Stoffen durch eine verstärkte Empfindlichkeit der Atemwege und der Haut zunehmen. Gleichzeitig kann die Wahrnehmung der Einwirkung solcher Stoffe abnehmen. Dem können gezielte Unterweisungen, Minimierung der Belastungen sowie eine erhöhte Frequenz der arbeitsmedizinischen Vorsorgeuntersuchungen entgegenwirken.

Lärm- und Schallbelastungen

Ältere Menschen sind häufig empfindlicher gegen Lärm als jüngere. Eine weitere Einschränkung ist eine möglicherweise vorhandene Schwerhörigkeit. Schutzmaßnahmen sind die Verwendung lärmarmer Geräte und Maschinen, Gehörschutz mit Hörgerätefunktion sowie die Etablierung einer lärmsensiblen Arbeitskultur. ■



Alterskritische Arbeitssituationen

- ☐ Repetitive, geschwindigkeitsbetonte und feinmotorische Tätigkeiten
- ☐ Kurze Taktzyklen
- ☐ Zeitdruck
- ☐ Monotone Arbeit mit hoher Konzentration
- ☐ Hohe Anforderung an das Sehvermögen
- ☐ Wenige, unvorhersehbare und oft unterbrochene Pausen
- ☐ Hocharbeitsteilig organisierte Arbeitsabläufe
- ☐ Körperlich schwere und anstrengende Arbeiten (Heben und Tragen von Lasten, Zwangshaltungen, einseitig belastende Tätigkeiten, kurzzyklische Tätigkeiten)
- ☐ Arbeitsumgebungsbelastungen (Hitze, Lärm, schlechte Beleuchtungsverhältnisse)
- ☐ Hohe und starre Leistungsvorgaben
- ☐ Schicht- und Nachtarbeit
- ☐ Hohe psychische Belastungen z. B. durch Daueraufmerksamkeit, Stress
- ☐ Konzentrationsmängel bei langen Arbeitsphasen
- ☐ Gefahrenpunkte für Ausrutschen, Stolpern und Umknicken
- ☐ Viele Informationen müssen in kurzer Zeit aufgenommen und verwertet werden
- ☐ Steharbeitsplätze
- ☐ Bildschirmarbeitsplätze
- ☐ Geringe Handlungsspielräume
- ☐ Geringes Informationsangebot



DOWNLOAD

Die Checkliste finden Sie auf der Website von Arbeitsschutz-Profi Aktuell. Die Zugangsdaten finden Sie auf Seite 1 dieser Ausgabe.

Gesund bleiben im Alter

Eine Reihe von gesundheitsrelevanten Faktoren sind für Ältere schwerer zu bewältigen als für jüngere. Dies liegt an langjährigen Expositionen und den Veränderungen des Körpers, die verstärkt Erholung und Regeneration erforderlich machen. Die gute Nachricht: Kompensationen sind möglich.



PRAXISTIPP

Achten Sie beim Arbeits- und Gesundheitsschutz auf Beschäftigte mit eigener Migrationserfahrung. Sie haben mehr gesundheitliche Probleme als der Durchschnitt der Beschäftigten, nehmen aber seltener medizinische Leistungen in Anspruch.



HINWEIS

Studien zeigen einen Zusammenhang zwischen Qualifikation und Entscheidungsbefugnissen sowie der Gesundheit der Beschäftigten: Je höher die Qualifikation und je mehr Entscheidungsbefugnis vorhanden sind, desto gesünder sind ältere Beschäftigte im Durchschnitt. Umgekehrt ist der negative Einfluss des Alters auf die Gesundheit umso ausgeprägter, je geringer die Beschäftigten qualifiziert sind und je weniger sie über die Gestaltung ihrer Tätigkeiten entscheiden können.

Altersbedingte Leistungswandlungen müssen in Arbeitsprozessen berücksichtigt werden. Welche Veränderungen bringt das Älterwerden mit sich und wie kann man Beschäftigte unterstützen?

Ältere mit langjährigen Expositionen

Viele Faktoren richten bei gelegentlichem oder kurzfristigem Auftreten keine Schäden an, da Körper und Psyche sich erholen können. Treten sie jedoch regelmäßig in nicht unerheblicher Intensität auf, kann es gerade bei älteren Beschäftigten mit langjähriger Exposition zu Gesundheitsschäden kommen. Solche Faktoren können sein: immer wieder auftretende Zwangshaltungen, schwere körperliche und sich häufig wiederholende Tätigkeiten, psychische Faktoren (zu große Arbeitsmenge, zu hohe Arbeitsdichte), geringe soziale Unterstützung, Schichtarbeit.

Was sich mit dem Älterwerden verändert

Typische altersbedingte Veränderungen sind:

- Erhöhtes Risiko für körperliche Beschwerden, für Muskel-Skelett- und Herz-Kreislauf-Erkrankungen.
- Steigender Bedarf an Regenerations-/Erholungszeiten.
- Ein höheres Körpergewicht erhöht das Risiko von Beschwerden im Knie- und Beinbereich.

Ältere Beschäftigte fehlen nicht wesentlich häufiger als jüngere; dafür aber länger. Je Erkrankung fallen mehr AU-Tage an.

Kompensationen sind möglich

Beschäftigte sind dieser Entwicklung nicht hilflos ausgeliefert. Sie können Strategien entwickeln, um



© Fotolia - Burnhead

mit Einschränkungen umzugehen.

- Nacharbeit und Wechselschichten beeinträchtigen die Gesundheit älterer Beschäftigter besonders (z. B. Schlafstörungen, depressive Erkrankungen, Erschöpfungszustände). Sie sollten deshalb nach Möglichkeit in regelmäßigen Tagsschichten eingesetzt werden.
- Einbußen z. B. im Bereich Logik/Merkfähigkeit können durch langjährige Erfahrungen im Problemlösen und mithilfe von Erfahrungswissen teilweise ausgeglichen werden.
- Ältere verfügen im Durchschnitt über eine stärkere psychische Stabilität und können belastende Situationen meistern.

Ob Kompensationsstrategien erfolgreich sind, hängt in vielen Fällen von der sozialen Unterstützung der Kolleginnen und Kollegen sowie vom Vorhandensein unterstützender Maßnahmen ab.

Digitalisierung hilfreich einsetzen

Digitale und digital unterstützte Technologien können ältere Beschäftigte bei schweren oder monotonen Tätigkeiten entlasten, z. B. Exoskelette oder digitale Kommissionierungshilfen. Gleichzeitig ist Digitalisierung immer auch eine Gefahr für ältere Beschäftigte, wenn Digitalisierungsschritte nicht mitgegangen werden können, weil es an angepassten Qualifizierungsmaßnahmen fehlt.

IMPRESSUM

WEKA Media GmbH & Co. KG
Römerstraße 4, 86438 Kissing
Tel.: 08233 23-4000, Fax: 08233 23-7400
E-Mail: service@weka.de
Internet: www.weka.de

Persönlich haftende Gesellschafterin:

WEKA Media Beteiligungs-GmbH, Sitz in Kissing

Vertretungsberechtigte Geschäftsführer:

Jochen Hortschansky, Kurt Skupin

Chefredakteur:

Diplom-Volkswirt Martin Buttenmüller, München (V.i.S.d.P.)

Objektleitung:

Kristina Wanner

Druck: Printed in Germany

Satz: Dipl. Grafik Designer Andreas Pietsch, Kiel

Erscheinungsweise: monatlich

Alle Angaben im Arbeitsschutz-Profi Aktuell wurden mit äußerster Sorgfalt ermittelt und überprüft. Sie basieren jedoch auf der Richtigkeit uns erteilter Auskünfte und unterliegen Veränderungen. Eine Gewähr kann deshalb nicht übernommen werden, auch nicht für telefonisch erteilte Auskünfte. Wiedergabe – auch auszugsweise – nur mit schriftlicher Einwilligung des Herausgebers.

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere für Text und Data Mining (§ 44b UrhG und Artikel 4 der Richtlinie (EU) 2019/790 (DSM-Richtlinie)).

ISSN: 1862-8931