

3 Definition einer altersgerechten Arbeitsgestaltung

Jörg EGBERS¹, Martin NEUBERGER², Rüdiger SPILLNER¹, Dennis WALCH³,
Bettina WILLIGER⁴

¹ Institut für Werkzeugmaschinen und Betriebswissenschaften *iwb*, Technische Universität München

² Lehrstuhl für Psychologie V, Universität Regensburg

³ Lehrstuhl für Fördertechnik Materialfluss Logistik, Technische Universität München

⁴ Institut für Psychogerontologie, Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg

Eine alternde Belegschaft birgt einerseits gewisse Risiken und bietet andererseits auch viele Chancen. Eine gesicherte Erkenntnis ist, dass mit der Zunahme des Alters von einer Erhöhung der interindividuellen Variabilität hinsichtlich der Entwicklung von Leistung und Kompetenz gesprochen werden kann (Abbildung 3-1). Dementsprechend gibt es abhängig vom Individuum Fähigkeiten bzw. Kompetenzen, die sich positiv oder aber auch negativ entwickeln können. Nichtsdestotrotz lassen sich über die Gesellschaft wie auch die arbeitende Bevölkerung tendenzielle Entwicklungen aufzeigen. Während eine sinkende körperliche Belastbarkeit mit zunehmendem Erwerbsalter insbesondere in den körperlich belastenden Tätigkeiten der Produktion und Logistik ein Problem darstellen kann, können Unternehmen zum Beispiel von vermehrtem Erfahrungswissen sowie der sozialen Kompetenz der älteren Mitarbeiter profitieren. Prinzipiell spielt das kalendarische Alter im realen Produktionseinsatz keine Rolle, vielmehr steht die flexible Einsetzbarkeit der Mitarbeiter im Fokus. Dabei können jedoch mangelnde Qualifikation und alters- wie krankheitsbedingte Leistungswandlungen der Mitarbeiter im Wege stehen. Der Begriff der Leistungswandlung steht für Mitarbeiter, die aufgrund ihres Alters, altersbedingtem Verschleiß, Krankheiten oder genetischen Ursachen eine hinsichtlich ihrer Leistungsfähigkeit relevante Veränderung erfahren haben (SCHRADER et al. 1995). Gegenüber der Leistungsminderung kann diese Veränderung auch positive Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit bedeuten. Nach Fit4Work ist die Definition der Leistungswandlung um berufsbedingt verursachte Verschleißerscheinungen zu ergänzen. Von einer Behinderung

3 Definition einer altersgerechten Arbeitsgestaltung

kann demgegenüber gesprochen werden, wenn körperliche Funktionen, geistige Fähigkeiten oder psychische Gesundheit mit hoher Wahrscheinlichkeit länger als sechs Monate von dem für das Lebensalter typischen Zustand abweichen und daher die Teilhabe am Alltagsleben beeinträchtigt ist (SGB 2008). Leistungswandlungen sind auf eine kürzere Dauer begrenzt und lassen sich häufig durch Anpassung kompensieren.

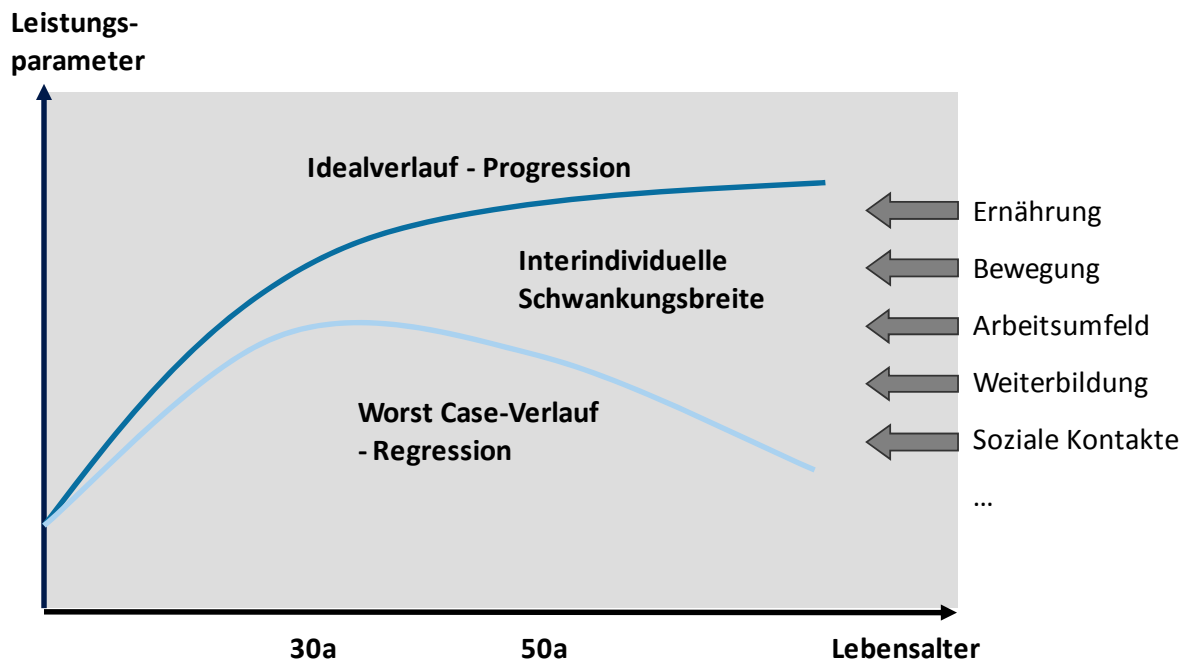


Abbildung 3-1: Einflussfaktoren auf die Entwicklung der Leistungsparameter
(Eigene Darstellung nach BALTES, BALTES (1994))

Mitarbeiter sind leistungsgewandelt, wenn sie aufgrund ihres Alters, alters- oder berufsbedingtem Verschleiß, Krankheit oder genetischer Ursachen in ihrer beruflichen Leistungsfähigkeit relevante negative wie auch positive Veränderungen erfahren haben.

In der Arbeitswelt ist die Leistungsminderung von Mitarbeitern ein ungewollter Effekt und tritt häufig in Form von Einschränkungen auf, die die berufliche Tätigkeit beeinträchtigen. Einschränkungen können physischer und psychischer Natur sein und beziehen sich auf die Fähigkeiten und Qualifikationen eines Mitarbeiters. Als Folge lassen sich Mitarbeiter für eine Tätigkeit temporär oder auch längerfristig nicht oder nur eingeschränkt einsetzen.

Um der Veränderung der Altersstruktur und der damit häufig verbundenen Zunahme an körperlichen Einschränkungen zu begegnen, existieren

zahlreiche Maßnahmen. Angefangen bei der Personalplanung und dem Gesundheitsmanagement über die Personalentwicklung und die Etablierung lebenslanger Lernprozesse bis hin zur gesundheitsförderlichen Arbeits(platz)gestaltung und -organisation, werden Anstrengungen unternommen, um zur Erhaltung der motorischen, kognitiven, motivationalen, emotionalen sowie sozialen Fähigkeiten der Menschen für eine produktive Arbeitsfähigkeit beizutragen - und zwar über den gesamten Erwerbslebensverlauf. Entsprechend ist bei der Arbeitsgestaltung dem Alterungsprozess Rechnung zu tragen, weshalb nicht von einer *altersgerechten* Gestaltung die Rede sein darf, die eine Arbeitsgestaltung in Bezug auf einen bestimmten Lebenszeitpunkt des Mitarbeiters impliziert. Vielmehr gilt es eine alterns- bzw. alterungsgerechte Arbeitsgestaltung als Ziel zu setzen:

Eine alts- bzw. alterungsgerechte Arbeitsgestaltung macht es sich zur Aufgabe, in hinreichendem Maße Altersverläufe arbeitsrelevanter Mitarbeiterfähigkeiten und -kompetenzen sowie resultierende Anforderungen bei der Gestaltung von Arbeitssystemelementen zu berücksichtigen.

Nachfolgende Beiträge stellen neue Erkenntnisse im Zusammenhang zwischen Alter und Arbeit heraus und zeigen Ansätze zu einer altersgerechten Arbeitsgestaltung auf, die zum Erhalt der Leistungs- und Erwerbsfähigkeit der eigenen Belegschaft vor dem Hintergrund des demographischen Wandels beiträgt.

Quellenverzeichnis

BALTES, BALTES 1994

Baltes, M. M.; Baltes, P. B.: Gerontologie: Begriff, Herausforderung und Brennpunkte. In: Baltes, P. B.; Mittelstraß, J.; Staudinger, U. M. (Hrsg.): Alter und Altern: Ein interdisziplinärer Studententext zur Gerontologie, Berlin: de Gruyter, 1994.

SCHRADER et al. 1995

Schrader, K.; Meyer-Falcke, A.; Munker, H.: Einsatz leistungsgewandelter Arbeitnehmer, Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW Verlag für Neue Wissenschaft GmbH, 1995.

3 Definition einer altersgerechten Arbeitsgestaltung

SGB 2008

Sozialgesetzbuch (SGB) IX § 2 Abs. 2, 2008.