WISO

Voraussetzungen zur langfristigen Erhaltung der Arbeitsfähigkeit altersgerechte Arbeit

1. Voraussetzungen im Unternehmen 86
   1.1. Strukturelle Voraussetzungen 86
   1.2. Daten für Taten – regelmäßig & systematisch 88
      1.2.1. Altersstrukturanalysen 88
      1.2.2. Ständiger Dialog mit den ExpertInnen 88
      1.2.3. Personelle Voraussetzungen 93

2. Altersgerechte Arbeit: Mit dem Alter wachsen die Unterschiede 94
   2.1. Alternsgerechte Berufsverläufe 95
   2.2. Altersgerechte Arbeit – ein Check 96

Heinrich Geissler

Berater für betriebliche Gesundheitsförderung in Deutschland, Österreich und der Schweiz mit den Schwerpunkten ‚Gesundheitsfördernde Führung' und ‚Generationen-Management'

Auszug aus WISO 3/2011

isw

Institut für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften

Volksgartenstraße 40

A-4020 Linz, Austria

Tel.: +43(0)732 66 92 73, Fax: +43 (0)732 66 92 73 - 2889

E-Mail: wiso@ak-ooe.at

Internet: www.isw-linz.at

Voraussetzungen zur langfristigen Erhaltung der Arbeitsfähigkeit werden im folgenden Beitrag im Sinne struktureller und personeller Bedingungen im Unternehmen behandelt, also unter organisationalen Gesichtspunkten. Damit werden inhaltliche Aspekte der Konzeptionierung von Arbeitsfähigkeit bewusst ausgespart, nicht zuletzt, weil sie in anderen Beiträgen[1] thematisiert sind.
Im zweiten Teil dieses Beitrages wird der alters- und geschlechtergerechten Arbeit vor allem unter dem Aspekt der Personal- und Organisationsentwicklung nachgegangen.

Selbstverständlich ist es eine Grundvoraussetzung und außerdem auch sinnvoll, sich im praktischen Bemühen um die Erhaltung bzw. Verbesserung der Arbeitsbewältigungs-Fähigkeit an wissenschaftlich fundierten und evidenzbasierten Konzepten zu orientieren. In meinem Beitrag sind das die Ergebnisse langjähriger Studien und Erfahrungen aus Finnland, die seit 1981 auf den Erkenntnissen, Methoden und Modellen der ForscherInnen-Gruppe um Juhani Ilmarinen beruhen (vgl. Ilmarinen, Tempel 2002).

1. Voraussetzungen im Unternehmen

Es sind vor allem drei Themen, die im Folgenden behandelt werden:
- Strukturelle Voraussetzungen im Sinne von Verantwortungsbereichen im Unternehmen (abgebildet am besten auch im Organigramm)
- Daten für Taten, also kontinuierliches und systematisches Monitoring der Arbeitsfähigkeit, durch
  - ❍ Zahlen und Fakten aus der Altersstruktur-Analyse und
  - ❍ insbesondere durch Dialoge mit den Beschäftigten
- Qualifizierung von Führungskräften und Präventivdiensten zum Thema „Alter(n), Arbeit, Gesundheit und Produktivität“

1.1. Strukturelle Voraussetzungen

regelmäßiges Monitoring der Arbeitsfähigkeit

Es gibt im Unternehmen eine Person, die die Programmleitung (möglichst als Stabstelle) für ein regelmäßiges Monitoring der Arbeitsfähigkeit hat. Dieses erfolgt in Zusammenarbeit mit Präventivdiensten, mit der Personalabteilung/Personal-Entwicklung, dem Qualitätsmanagement und anderen wichtigen Abteilungen. Das Programm hat ein eigenes Budget und eigene Ressourcen bzw. zumindest einen Zugang zu Ressourcen und den direkten

Draht zur Geschäftsführung. Diese Funktion könnte als Work Ability-Adviser (WAA)[2], als interne Arbeitsfähigkeits-Kümmerperson bezeichnet werden.

interne Arbeitsfähigkeits-Kümmerperson

Diese Person kennt Folgendes:

- die Herausforderungen zukunftsfähiger Unternehmen / robuster Personalpolitik (Globalisierung, demografischer Wandel …)
- die eigenen Einstellungen zum Alter/Altern und die konkreten Alters-Bilder und -Stereotype im Unternehmen
- die Geschlechterimplikationen hinsichtlich der Arbeitsfähigkeit
- das Konzept der Arbeitsfähigkeit (einschl. der eigenen) und der Work Ability Excellence
- Strategien und Handlungsfelder zukunftsfähiger Work Ability-Konzeptionen im Unternehmen und kann diese für das eigene Unternehmen spezifisch beschreiben: präventiv, partizipativ, evaluativ, aber auch korrektiv
- wesentliche Grundlagenanalysen (Konzepte, Methoden & Instrumente) und kann diese anwenden (lassen):
  - ❍ Gefährdungs- und Risikobeurteilungen im Rahmen des gesetzlichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes
  - ❍ Alters- und Qualifikations-Strukturanalysen
  - ❍ die alterskritischen Tätigkeiten (nach Spirduso)
  - ❍ wesentliche theoretische und praktische Konzepte und Analyse-/Interventions-Methoden zur Förderung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit und kann sie fallbezogen einsetzen (lassen):
    - z.B. Arbeitsbewältigungs-Index, RADAR; IMPULS-Test und ggf. weitere Beanspruchungs- und Belastungsanalysen
    - ab-c (siehe 1.2.2.); AE (Anerkennender Erfahrungsaus tausch);
      Arbeitsbewältigungs-Gespräche (Arbeitsbewältigungs-/ BEM-Gespräche)
    - alter(n)sgerechte Berufsverläufe
- den aktuellen Stand der konzeptionellen Ausrichtung des eigenen Unternehmens (IST) und kann diese beschreiben
- Leitlinien einer am WA-Konzept ausgerichteten Unternehmenspolitik (SOLL; Ziele; Vision und Mission) und kann diese beschreiben und eine SWOT-Analyse entlang der Handlungsfelder von Work Abilty-/Generationen-Management durchführen.

1.2. Daten für Taten – regelmäßig & systematisch

1.2.1. Altersstrukturanalysen

Analyse der Altersstruktur der Beschäftigten

Die Analyse der Altersstruktur ihrer Beschäftigten, nach Bereichen/Abteilungen, Geschlecht, Tätigkeiten und Hierarchien ist die Voraussetzung für Prognosen über

- die Alterung der Belegschaft
- das geplante Ausscheiden von MitarbeiterInnen und den Transfer von deren Erfahrungswissen
- Veränderungen in der geschlechtermäßigen Zusammensetzung der Belegschaft
- das Altern in Bereichen mit alterskritischen Tätigkeiten
- künftige Qualifizierungsbedarfe für verschiedene Belegschaftsgruppen, insbesondere bei alterskritischen Tätigkeiten
- Rekrutierungsbedarfe in verschiedenen Altersgruppen

Mittlerweile gibt es sehr differenzierte und umfassende Werkzeuge für die Altersstruktur-Analyse.[3]

1.2.2. Ständiger Dialog mit den ExpertInnen

MitarbeiterInnen als ExpertInnen

Unter ExpertInnen verstehen wir die MitarbeiterInnen: Unsere langjährige Erfahrung zeigt, dass die MitarbeiterInnen über ihre Tätigkeiten und Arbeitsbedingungen am besten Bescheid wissen, d.h. Verbesserungsvorschläge haben, aber auch über bestehende Stärken und Ressourcen am besten Bescheid wissen. Und dieser Erfahrungsschatz ist am besten in Form von Dialogen „zu heben".

I. Arbeitsbewältigungs-Coaching® (ab-c)

„Mit Arbeitsbewältigungs-Coaching® das Individuum stärken und die betriebliche Zukunft sichern" – so könnte man die Ziele von ab-c zusammenfassen.

Die Beschäftigten sind ExpertInnen in eigener Sache und für ihre Arbeit. Sie können ihre eigene Kompetenz und Gesundheit ebenso gut einschätzen wie die Arbeitsbedingungen. Sie haben in aller Regel gute Vorschläge, was und gegebenenfalls auch wie die Arbeit gut gestaltet werden kann. Und sie sind selbst verantwortlich für ihr Handeln. Deshalb wurde ein Instrument entwickelt, mit dem dieses Wissen erfasst und damit im Betrieb wirksam werden kann.

Das Beratungswerkzeug „Arbeitsbewältigungs-Coaching®"[4]

Das Instrument zur bedarfsgerechten Analyse und Planung von

Gestaltungsmaßnahmen zur Förderung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit ist das „Arbeitsbewältigungs-Coaching®“ (ab-c).

Es basiert auf den wissenschaftlichen Erkenntnissen und überprüften Praxiserfahrungen zum Arbeitsbewältigungs-Konzept und zum Messverfahren des Arbeitsbewältigungs-Index.
Im Rahmen eines geförderten Projektes[5] wurde das Beratungswerkzeug entwickelt und wird in verschiedenen weiteren Projekten in Deutschland, der Schweiz und Österreich seit 2006 eingesetzt und weiterentwickelt[6]. Die Prozessberatung mit dem Arbeitsbewältigungs-Coaching wird nur von ausgebildeten BeraterInnen durchgeführt, die zur Verschwiegenheit verpflichtetet sind[7]. Eine ausführliche Beschreibung des Beratungswerkzeugs ist als Bericht der Initiative Neue Qualität der Arbeit veröffentlicht[8].

Das Arbeitsbewältigungs-Coaching® ist besonders gut geeignet für Klein- und Mittelbetriebe; es ist in allen Branchen einsetzbar und ermöglicht geschlechtergerechtes Vorgehen. Ziel des Einsatzes ist es, Beschäftigte und Unternehmen in ihrer Selbstbeobachtungs- und Selbstmanagement-Kompetenz zu unterstützen und sowohl auf individueller als auch auf betrieblicher Ebene zu Gestaltungs- und Veränderungsmaßnahmen zu gelangen. Im Mittelpunkt des ab-c steht das Modell zur Förderung der Arbeitsfähigkeit und damit zur Entwicklung von bedarfsgerechten individuellen und betrieblichen Maßnahmen. Die wichtigsten Gestaltungsbereiche sind:

Unterstützung in Selbstmanagement-Kompetenz

Für die Person	Für den Betrieb
› Gesundheit	› Gesundheitsförderung
› Betriebsklima und Arbeitsorganisation	› Führung und Unternehmenskultur
› Kompetenz	› Personalentwicklung
› Arbeitsbedingungen und Belastungen	› (ergonomische, zeitliche …) Arbeitsgestaltung

Der Beratungsprozess mit dem Arbeitsbewältigungs-Coaching
Das Arbeitsbewältigungs-Coaching ist im Kern ein zweistufiger Entwicklungsprozess. Dabei stellt die Analysephase zugleich schon einen Eingriff (eine Intervention) in das betriebliche Gefüge dar, insofern als externe BeraterInnen Gespräche über Bedingungen der Arbeit führen und alle Beschäftigten sich beteiligen können.
Die Kernbausteine des Beratungsprozesses sind:

- Das persönlich-vertrauliche Arbeitsbewältigungs-Gespräch zur Entwicklung von individuellen Fördermaßnahmen.
- Der Arbeitsbewältigungs-Workshop zur Entwicklung von betrieblichen Fördermaßnahmen.



Für den Einsatz im Betrieb erfolgen zunächst Absprachen mit Geschäftsführung, Belegschaftsvertretung und – soweit vorhanden – Fachleuten aus den Bereichen Arbeitssicherheit und Arbeitsmedizin. Dafür bietet sich die Einrichtung eines Projektsteuerkreises an. Vereinbart werden u.a. die Zielausrichtung auf eine Maßnahmenumsetzung, Art und Reichweite der Beschäftigten-Information, zeitlicher Ablauf und Regelungen zum Datenschutz.

II. Von den Anwesenden lernen: Der Anerkennende Erfahrungsaustausch[9]

Schenken Sie denjenigen, die (fast) immer zur Arbeit erscheinen, besondere Aufmerksamkeit? Sprechen Sie mit diesen auffällig Anwesenden systematisch? Kennen Sie die (ungeschriebenen) psychologischen Arbeitsverträge Ihrer MitarbeiterInnen? Können Sie veränderte Erwartungen Ihrer MitarbeiterInnen zeitnah und produktiv bearbeiten? Kennen Sie die Stärken Ihres Unternehmens aus Sicht der Arbeitsfähigen?

Ein Szenario der üblichen Art: Fast alle MitarbeiterInnen sind anwesend und niemand sieht sie. Das ist eine übliche Sicht auf Belegschaften in Unternehmen. Gesehen wird, wer nicht anwesend ist.

Der Fehlzeiten-Fokus belebt den Beratungsmarkt mit vielfältigen Instrumenten, entsprechenden Ausbildungen und Trainings und noch mehr Versprechungen. Allein der Fehlzeitenfokus führt leicht in die Fehlzeitenfalle. Die kleine Minderheit der Abwesenden im Blick, werden diejenigen geflissentlich übersehen, die eigentlich am sichtbarsten sind: die Anwesenden. Aber gerade von denen wäre zu lernen, vor allem:

Fehlzeitenfokus führt in Fehlzeitenfalle

- Warum sind sie (fast) immer anwesend?
- Wie und warum kommen sie mit gesundheitlichen Belastungen meist besser zurecht?
- Welche Stärken sehen sie in ihrem Unternehmen und in ihren Arbeitsbedingungen?
- Welche Sinnbeziehungen haben sie zu ihrer Tätigkeit?
- Was kann krank machen, welche Schwächen im Unternehmen sehen die Anwesenden?
- Was würden die Anwesenden als Erstes verbessern wollen, wenn sie Managementverantwortung hätten?
- Können die Beschäftigten ihre Tätigkeit bis zum Rentenalter ausüben? Und was müsste sich ändern, wenn das nicht der Fall ist?

Ein gesünderes Szenario: Fast alle MitarbeiterInnen sind da. Sie werden gesehen, anerkannt und mit allen wird geredet. So könnte es sein, wenn Anerkennender Erfahrungsaustausch im Rahmen einer umfassenden Gesprächsstrategie „Gesunde Dialoge“[10] praktiziert wird. Das lenkt den Blick weg von der mangelnden Produktivität der Abwesenden hin zur Produktivität der Anwesenden, insbesondere der Arbeitsfähigen, die (fast) immer zur Arbeit erscheinen.

Die Arbeitsfähigen – eine unerkannte Wirtschaftskraft

Wir stellen dazu vier Thesen auf, die aus unseren Beratungs-Erfahrungen abgeleitet sind:

- Führungskräfte kennen ihre Abwesenden besser als ihre Anwesenden.
- Personalakten enthalten zu wenig Informationen über Stärken der MitarbeiterInnen, insbesondere über Stärken, die über die unmittelbaren Arbeitsaufgaben bzw. Tätigkeitsfelder hinausgehen.

- Gespräche mit MitarbeiterInnen konzentrieren sich vor allem auf die Schwächen der MitarbeiterInnen und die Schwächen des Unternehmens. Die Stärken des Unternehmens werden meist nicht in systematischer Weise erhoben.
- Führungskräfte führen gerne (auch) positive Gespräche. Ihren Arbeitsalltag dominieren bislang problembezogene Gespräche. Diese werden ausführlich trainiert (z.B. Beurteilungsgespräche oder Fehlzeiten- und/oder Rückkehrgespräche).

MitarbeiterInnen als interne BeraterInnen

Wir plädieren für eine „ergänzende" Mehrheitsorientierung: Raus aus der Fehlzeitenfalle, hin zu einer Orientierung über die Fehlzeiten hinaus. Hin zu einer Strategie, die das Selbst-Verständnis des Unternehmens erhöht, weil die operative Führung das Ohr an den LeistungsträgerInnen hat, die verlässlich Auskunft über Stärken des Unternehmens und Ressourcen in der Arbeit geben können.

Führungskräfte können Gesundheit und Wohlbefinden fördern

Führungskräfte können Gesundheit, Wohlbefinden und Arbeitsfähigkeit ihrer Beschäftigten nachhaltig fördern: Durch den Aufbau und die Pflege wertschätzender, anerkennender Beziehungen im systematischen Anerkennenden Erfahrungsaustausch im Gegensatz zu gelegentlichen Belobigungen und immer wieder einmal „Schulterklopfen". „Aber was bedeutet das praktisch, im Betriebsalltag? Wie machen das Führungskräfte?" Die Antworten auf diese Fragen war die Konzeptionierung der Gesunden Dialoge. „Wer fragt, der/die führt" ist der Grundsatz, nach dem Führungskräfte systematisch und strukturiert anerkennende Dialoge mit ihren Beschäftigten führen. Im Anerkennenden Erfahrungsaustausch, dem Dialog mit den Mehrheiten, haben die Arbeitsfähigen die Rolle der internen BeraterInnen der Führungskräfte zu den Themen Arbeit, Arbeitsfähigkeit, Arbeit bis zum gesetzlichen Pensions-/Rentenalter, Gesundheit und Wohlbefinden: Das zu erwartende Ergebnis ist eine höhere Wettbewerbsfähigkeit durch Nutzung der Ressourcen und die Beseitigung von Produktivitäts-Hemmnissen, die niemand besser kennt als die ExpertInnen vor Ort: die (meist) anwesenden MitarbeiterInnen.

1.2.3. Personelle Voraussetzungen

Erfahrungsgemäß wissen Führungskräfte wenig bis nichts über arbeits- und gesundheitswissenschaftliche Grundlagen, die für alters- und alternsgerechtes Führen Voraussetzung wären, u.a.:

- Was verändert sich im Prozess des Alterns körperlich, psychisch, geistig und sozial?
- Wo liegen die Stärken und Schwächen der verschiedenen Generationen und der Geschlechter?
- Welche Grundsätze sind für die Weiterbildung Älterer zu berücksichtigen, z.B. Einzelunterricht bei Neuen Technologien ab 50?
- Warum sind die psychischen Belastungen bei regelmäßigen Überstunden für Ältere größer als für Jüngere?

Führungskräfte arbeits- und gesundheitswissenschaftlich qualifizieren

Kurz: Führungskräfte sind in diesen Themen arbeits- und gesundheitswissenschaftlich zu qualifizieren. Das ist die Voraussetzung für alter(n)sgerechte Führung und Arbeitsgestaltung.

Operative Führungskräfte würden gerne führen, aber sie haben es nicht oder nur selten gelernt, denn üblicherweise erfolgt der Aufstieg nicht wegen der hohen Führungskompetenz, sondern wegen der sachlichen und fachlichen Fähigkeiten. Wir machen z.B. in Arbeitsbewältigungs-Coachings immer wieder die Erfahrung, dass mehr als die Hälfte dieser operativen Führungskräfte mehr über Führung erfahren will.

Präventivkräfte als wichtige BeraterInnen

Präventivkräfte, also ArbeitsmedizinerInnen und Sicherheitsfachkräfte, sollten als wichtige BeraterInnen des Unternehmens – Geschäftsführung und Führungskräfte, MitarbeiterInnen und Betriebs-/PersonalrätInnen – ebenfalls demografiefit sein.

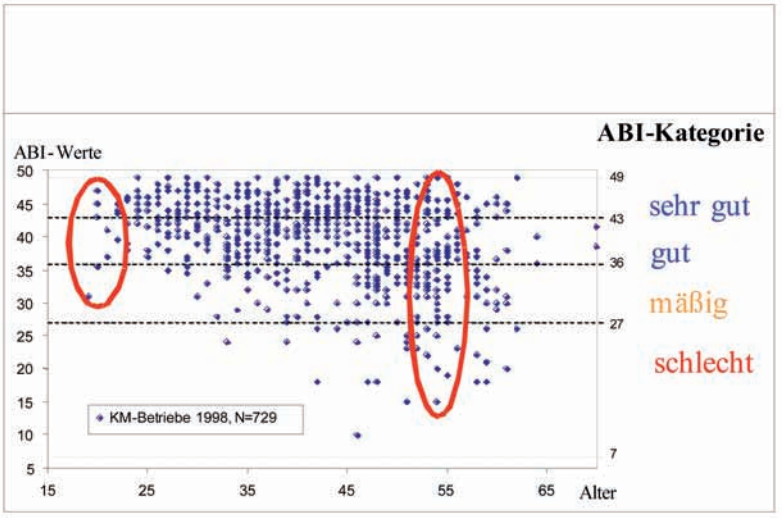
Und nicht zuletzt: Auch die **Beschäftigten** wissen sehr wenig – außer dem, was sie am eigenen Leibe spüren – über den Prozess des Alterns und über die genannten demografischen Themen.

Deshalb wäre es wichtig, dass in der Öffentlichkeitsarbeit des Unternehmens und in der Unternehmensöffentlichkeit die alters- und geschlechtergerechte Arbeitsgestaltung regelmäßig thematisiert werden, beispielsweise in Publikationen, im Intranet, auf Betriebsversammlungen.

2. Altersgerechte Arbeit: Mit dem Alter wachsen die Unterschiede

große Streuung im Alter

Die folgende Darstellung der Arbeitsfähigkeit von 729 Personen unterschiedlichen Alters zeigt, dass die Streuung der Arbeitsfähigkeit, gemessen mit dem Arbeitsbewältigungs-Index (ABI), mit zunehmendem Alter größer wird: Ältere können zwar auch noch eine sehr gute Arbeitsfähigkeit haben, aber es gibt zunehmend größere Gruppen mit mäßiger und kritischer Arbeitsfähigkeit (Ilmarinen 2006):



BFG

Hinzu kommen noch Geschlechterunterschiede. Die ohnehin geringeren Anteile an sehr guter und guter Arbeitsfähigkeit von erwerbstätigen Frauen im Vergleich zu männlichen Erwerbstätigen sinken mit dem Alter auch noch stärker: Nur 8 Prozent der Frauen über 55 Jahren, aber 18 Prozent der gleichaltrigen Männer haben noch eine sehr gute Arbeitsfähigkeit (vgl. Dimensions, S. 30).

„Mitalternde Arbeitsverträge“

individuelle Optimierung der Arbeitsbedingungen

Was bedeuten nun diese wachsenden Unterschiede praktisch für Personal- und Organisationsentwicklung? – Aufgrund der wachsenden Unterschiede in der Arbeitsfähigkeit ist eine individuelle Optimierung der Arbeitsbedingungen erforderlich. Man könnte es auch anders formulieren: Gleichbehandlung ist Diskriminierung,

nämlich dann, wenn von allen – trotz unterschiedlicher Möglichkeiten – das Gleiche verlangt wird. Eigentlich sollte es so etwas geben wie „mitalternde Arbeitsverträge“: Im Laufe des Lebens ändern sich die – tendenziell zwischen den Geschlechtern unterschiedlichen – Bedürfnisse und Möglichkeiten der Beteiligung am Arbeitsleben und damit die Erwartungen. Mitalternde und geschlechtergerechte Arbeitsverträge können dem Erwartungsaustausch dienen und Enttäuschungen, innerer Kündigung oder anderen Formen der Demotivation vorbeugen.

Enttäuschungen und Demotivation vorbeugen

2.1. Alternsgerechte Berufsverläufe

Strategien zur aktiven Erhaltung und Förderung der Arbeitsbewältigung bis ins höhere Berufsalter lassen sich in betrieblichen Aktionssträngen zusammenfassen:

- **alters- oder kapazitätsgerechte Arbeits(platz)gestaltung,** die („barrierefreies“) Arbeiten auch mit gewandelter Arbeitskapazität ermöglicht, und

- **alterns-** und geschlechter**gerechte Organisation horizontaler bzw. diagonaler Berufsverläufe** („alternsgerechte Berufsverläufe“), die systematisch Belastungswechsel zur Erhaltung der Arbeitsbewältigung und der Gesundheit von Frauen und Männern über das gesamte Berufsleben hinweg bietet und ermöglicht.

Ein Vorteil des Modells „alternsgerechter Berufsverläufe“ liegt in der kompensatorischen Handlungsalternative, wenn bestimmte Arbeitsbereiche trotz ergonomischer Maßnahmen körperlich oder seelisch beanspruchend bleiben und nur zeitlich begrenzt gesundheitsgerecht bewältigt werden können.

Präventionsziele „alternsgerechter Berufsverläufe“ im Sinne dieser Überlegungen sind:
- Vorbeugung von Gesundheitsgefährdungen durch Belastungswechsel im Rahmen des Berufslebens,
- Gesundheitsförderung durch betriebliche und überbetriebliche Entwicklungsperspektiven,
- Verhütung alterstypischer Arbeitsbewältigungs-Schwierigkeiten aufgrund geringerer körperlicher Kapazitäten und Beschäftigungsprobleme im Betrieb und am Arbeitsmarkt

Der Lösungsansatz „alternsgerechte Berufsverläufe“ geht konform mit der Empfehlung der Europäischen Kommission nach einem „präventiven, auf Mobilisierung des gesamten Potenzials aller Altersgruppen in einem Lebenszyklusperspektive-basierenden Ansatz“ (KOM, 2004, 4), um durch betriebliche Laufbahngestaltung und Weiterbildung Alternativen zur „Schwerarbeits-Sackgasse“ zu eröffnen.

zum betrieblichen und persönlichen Wohle

Zusammenfassend verstehen wir unter „alternsgerechten Berufsverläufen“ eine systematische Laufbahnplanung

- zum betrieblichen (flexibel qualifizierte MitarbeiterInnen) und persönlichen Wohle (Erhaltung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit und Gesundheitsförderung durch Persönlichkeitsentwicklung)
- unter geschlechtergerechter Berücksichtigung alterstypischer Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit und Stärken,
- vorrangig durch horizontale oder diagonale Berufsverläufe.

Im Rahmen von Schulungen können MultiplikatorInnen und BeraterInnen den Gestaltungsansatz und dieses Werkzeug kennen lernen.

2.2. Altersgerechte Arbeit – ein Check

Zum Schluss, aber nicht zuletzt einfach ganz praktisch: Konkrete Hinweise zu altersgerechten Arbeitsbedingungen liefert die folgende Checkliste nach Spirduso (überarbeitet nach Ilmarinen & Tempel, 2002, 239 ff.):

Checkliste		**Ableitung**
Körperliche Aspekte im Rahmen des Alterns	**Erläuterungen in Zusammenhang mit Arbeitsbedingungen**	**Checkliste Umfasst die Arbeitsaufgabe/Arbeitsstelle folgende Aspekte ...?**
1. Eingeschränkte Beweglichkeit der Gelenke, verminderte Elastizität von Sehnen und Bändern	Vermeidung von Tätigkeiten, die Folgendes erfordern bzw. schon beinhalten: - Arbeit mit angehobenen Armen - Länger dauernde ungewöhnliche Körperhaltungen - Verdrehte Wirbelsäule - Arbeiten mit erheblicher Verbiegung des Handgelenks, um Kraft mit Hilfe von Werkzeugen auszuüben Folgendes beachten: - Positionierung von Gegenständen, Geräten, Bildschirmen ... so, dass länger	Tätigkeiten, die Folgendes erfordern bzw. beinhalten: - Arbeiten mit angehobenen Armen - Länger dauernde ungewöhnliche Körperhaltungen - Verdrehte Wirbelsäule - Arbeiten mit erheblicher Verbiegung des Handgelenks, um Kraft mit Hilfe von Werkzeugen auszuüben

	dauernde Zwangshaltungen (Verdrehung, Vorbeugen, Bücken) vermieden werden - Anpassung der Arbeitsgeräte und Ausrüstungen auch in Fahrzeugen und im Büro an die individuelle Körpergröße - Niederfrequente Vibrationen (LKW, Baugeräte, Werkbaugeräte)	
2. Nachlassen der Kraft	Vermeidung von - Kontrollgeräten und Werkzeugen, die große Kraft erfordern - Heben, Senken, Schieben, Ziehen und Tragen von Lasten - Heben von Lasten, die größer sind als die Maximalleistung eines jungen Arbeiters - Schnelles Heben **Gestaltung der Arbeitsabläufe so, dass** - eine Last in Körpernähe getagen werden kann - die Aufgabe kein übermäßiges Beugen, Bücken oder Verdrehen der Wirbelsäule erfordert - genügend Pausen zwischen den einzelnen Arbeitsaufgaben sind - Bodenhaftung und sicherer Stand möglich sind **Unterweisung in „Heben und Tragen“**	- Hantieren mit Kontrollgeräten und Werkzeugen, die große Kraft erfordern - Heben, Senken, Schieben, Ziehen und Tragen von Lasten in unergonomischen Arbeitshaltungen - Schnelles Heben - Tätigkeit mit der Anforderung des übermäßigen Beugens, Bückens oder Verdrehens der Wirbelsäule - Arbeitsphasen mit körperlichen Arbeitsanforderungen ohne die Möglichkeit, selbstregulativ gesundheitsbezogene Arbeitsunterbrechungen machen zu können - Tätigkeiten ohne Bodenhaftung und sicheren Stand
3. Geringeres Lungenvolumen	Tätigkeiten mit erhöhtem Energieaufwand sollten nicht 0,7 (Männer) und 0,5 (Frauen) Liter/Minute Sauerstoffverbrauch überschreiten	- Z.B Schweres Heben oder langes Stehen

4. Verminderte Wahrnehmung und Entscheidungsfähigkeit; Aufmerksamkeits-Defizite; Gedächtnis-Defizite; Schwierigkeiten bei geistiger Umsetzung	- Einteilung von älteren ArbeitnehmerInnen für Aufgaben,
	  - in denen die Arbeit eher vorhersehbar und nicht reaktiv organisiert ist
	  - die eine gute Mischung von Erfahrungswissen und Weiterbildung erfordern
	- Längere und auf die Person zugeschnittene Trainingsabschnitte
	- Ergänzung der Praxis durch schriftliche Arbeitsanweisungen
	- Videos, die die gewünschte Arbeitsleistung darstellen
	- Erhöhung der Signal-Geräusch-Relation am Arbeitsplatz
		- Tätigkeiten mit Daueraufmerksamkeit und Zeitdruck

Checkliste		Ableitung
Körperliche Aspekte im Rahmen des Alterns	**Erläuterungen in Zusammenhang mit Arbeitsbedingungen**	**Checkliste Umfasst die Arbeitsaufgabe/Arbeitsstelle folgende Aspekte ...?**
5. Schwächen im Sehen und im Farbensehen	Bereitstellung von: - 50% mehr Beleuchtungsstärke für ArbeitnehmerInnen zwischen 40 und 55 Jahren - 100% mehr Beleuchtungsstärke für ArbeitnehmerInnen über 55 Jahre - Erhöhung des Kontrasts an Sichtgeräten und Messinstrumenten - Vergrößerung der Schrift/von Symbolen auf Sichtgeräten und Monitoren - Beseitigung von Blendung - Entfernung von Blau-Grün-Unterscheidung aus dem Signalangebot	- Bildschirmarbeit in der Produktion oder - im Büro
6. Hitze-Unverträglichkeit	- Verminderung/Vermeidung von Hitzebelastung	- Hitzearbeit
7. Geringere Kälteverträglichkeit	- Aufrechterhaltung von optimalen Arbeitsplatztemperaturen - Kälteschutzkleidung anbieten	- Kältearbeit - Schwere körperliche Arbeit im Freien
8. Hörverminderung	- Erhöhen der Signal-Geräusch-Relation bei Aufgaben, die signalabhängige Anweisungen beinhalten	- Z.B. Überwachungstätigkeiten
9. Höhere Häufigkeit von Beschwerden der Lendenwirbelsäule (LWS)	- Bereitstellung von Trainingsprogrammen über Prävention von LWS-Beschwerden - Verbreitung von Basiswissen über die Körperreaktionsmuster - Arbeiten so gestalten, dass Rückenbeschwerden minimiert werden - Vorbeugen von Beschwerden und Verletzungen im Freizeitbereich	- Heben, Senken, Schieben, Ziehen und Tragen von Lasten in unergonomischen Arbeitshaltungen - Schnelles Heben
10. Erhöhtes Risiko für Fallen und Ausrutschen	- Ausreichende Beleuchtung des Arbeitsplatzes - Fußtrittmarkierung auf Rampen - Beseitigung von schlüpfrigen, rutschigen Arbeitswegen	- Schlüpfrige, rutschige Arbeitswege

11. Probleme mit höherer Arbeitsbelastung	- Ständigen Arbeitsdruck vermeiden: - Betonung der Arbeitsgenauigkeit gegenüber der Arbeitsgeschwindigkeit - Den MitarbeiterInnen Kontrolle über die Arbeitslast einräumen	- Arbeit unter Zeitdruck
12. Langsamere Rehabilitation bei Verletzungen und Erkrankungen	- Schrittweise Rückkehr zur vollen/möglichen Arbeitsbelastung - Rotation zwischen leichter und schwerer Arbeit, um eine Gewöhnung an die Arbeitsanforderungen zu erleichtern - Bereitstellung von Informationen über vernünftige Formen der Rehabilitation und Rückkehr zur Arbeit	- Stufenweise Eingliederungsmaßnahmen
13. Tendenz zur körperlichen Inaktivität	- Bereitstellung eines inner- und/oder außerbetrieblichen Fitness-Programmes - Ermunterung für die Teilnahme an diesen Programmen	- Körperliche Inaktivität
14. Längere Regeneration	- Vorwärtsrollierende, kurzzyklische Systeme, Abbau von Nachtarbeit	- Wechsel- bzw. Nachtschicht
15. Längere Regeneration	- Keine regelmäßigen Überstundenleistungen	- Regelmäßige Überstunden
16. Unterforderung mit möglichen psychosomatischen Beschwerden	- Tätigkeiten mit höheren und wiederkehrenden Lernanforderungen	- Tätigkeiten ohne technische oder soziale Neuerungen in den letzten Jahren

Literatur

- Arbeit und Zukunft e. V. (Hrsg.): Dialoge verändern. Partizipative Arbeitsgestaltung – Voraussetzungen, Methoden und Erfahrungen für eine zukunftsfähige Arbeitsforschung, Köln (Wissenschaftsverlag) 2006.
- Arbeitsleben KG: Zwischenbericht „Arbeitsbewältigung in der ambulanten Pflege". PIZA II – Ergebnisse 2007; MASGFF (Hrsg.): Berichte aus der Pflege, Heft Nr. 8, Mainz, Oktober 2008.
- Böhm, Renate/Buchinger, Birgit (2007): Mythen von Arbeit und Altern, Wien.
- Buchinger, Birgit/Gschwandtner, Ulrike (2005): Gender Mainstreaming in der betrieblichen Gesundheitsförderung, Endbericht, Salzburg.
- Dimensions of Work Ability. Results of the Health 2000 Survey. Hrsg.: Gould, Raija/Ilmarinen, Juhani/Järvisalo, Jorma/Koskinen, Seppo Helsinki 2008.
- Eberhardt, Daniela/Meyer, Margareta: Mit Führung den demographischen Wandel gestalten. Individualisierte alternsgerechte Führung: Wie denken und handeln Führungspersonen?, München und Mehring 2011.
- Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (2006), Geschlechterspezifische Aspekte der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes bei der Arbeit, Luxemburg.
- European Commission / Eurostat (2003): Work and health in the EU. A statistical portrait, Data 1994-2002.

- Frevel, A. (1997): Partizipation beim lebenslangen Lernen. Ein Fallbeispiel für alter(n)s-gerechte Personalentwicklung und Arbeitsgestaltung. In: Logistik + Arbeit, 9-10, S. 30-33.
- Geißler-Gruber, Brigitta/Geißler, Heinrich/Frevel, Alexander: Die Dinge in die eigene Hand nehmen! Arbeitsbewältigungs-Coaching als Antwort auf veränderte Bedürfnisse und Arbeitswelten. In: Why WAI? Der Work Ability Index im Einsatz für Arbeitsfähigkeit und Prävention. Erfahrungsberichte aus der Praxis, Hrsg.: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Berlin 2007, S. 101 – 107.
- Geißler, H./Bökenheide, T./Geißler-Gruber, B./Schlünkes, H./Rinninsland, (2003). Der anerkennende Erfahrungsaustausch. Das neue Instrument für die Führung. Frankfurt am Main: Campus.
- Geißler, H./Bökenheide, T./Schlünkes, H./Geißler-Gruber (2007): Faktor Anerkennung. Betriebliche Erfahrungen mit wertschätzenden Dialogen. Das Praxisbuch. Frankfurt am Main: Campus.
- Hahn, H.P. von (1998): Ursachen des Alterns. In: Spektrum der Wissenschaft. Digest 2, S. 8-19.
- Hasselhorn, Hans Martin/Freude, Gabriele: Der Work Ability Index – ein Leitfaden. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Sonderschrift S 87, Dortmund / Berlin / Dresden 2007.
- Ilmarinen, J./Tempel, J. (2002): Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?, Herausgegeben von Giesert, M. im Auftrag des DGB-Bildungswerk e.V., Hamburg.
- Ilmarinen, J./Tempel, J. (2002a): Erhaltung, Förderung und Entwicklung der Arbeitsfähigkeit – Konzepte und Forschungsergebnisse aus Finnland. In: Badura, B./Schellschmidt, H./Vetter, C. (Hg.): Fehlzeiten-Report 2002 – Demographischer Wandel, Berlin u. a. (Springer) 2002, S. 84 – 99.
- Ilmarinen, J./Louhevaara, V./Korhonen, O./Nygård, C.-H./Hakola, T./Suvanto, S. (1991): Changes in maximal cardiorespiratory capacity among aging municipal employees. Scandinavian Journal of Work, Environment and Health, 17 (suppl 1), pp. 99-109.
- Ilmarinen, Juhani: Towards a longer worklife! Ageing and the quality of work in the European Union. Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health, Helsinki 2006, 132-148.
- Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) (Hrsg.) / Text von Brigitta Gruber und Alexander Frevel: Arbeitsbewältigungs-Coaching®: Das Individuum stärken, die betriebliche Zukunft sichern!. Bericht Nr. 38, Dortmund / Berlin 2009.
- Köchling, A. (2004): Projekt Zukunft. Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen. Hrsg. von Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH, Dortmund.
- Krenn, M./Vogt, M. (FORBA) (2004): Ältere Arbeitskräfte in belastungsintensiven Tätigkeitsbereichen: Probleme und Gestaltungsansätze. Wien.
- Mairhuber, Ingrid/Papouschek, Ulrike (2010), Frauenerwerbsarbeit in Österreich, Brüche und Kontinuitäten einer begrenzten Integration seit Mitte der 90-er Jahre, in: Frauenbericht 2010, 427-466.
- Morschhäuser, M. (1999): Grundzüge altersgerechter Arbeitsgestaltung. In: Gussone, M. / Huber, A. / Morschhäuser, M. / Petrenz, J. (Hg.): Ältere Arbeitnehmer. Altern und Erwerbsarbeit in rechtlicher, arbeits- und sozialwissenschaftlicher Sicht (Handbücher für die Unternehmenspraxis), Frankfurt/Main, S. 101-185.
- Packebusch, L. & Weber, B. (2000): Personalentwicklung im Handwerk – die Zukunft gestalten. In: Christine Ax et al.: Die alternde Gesellschaft. Herausforderung und Chance für das Handwerk. Hannover, S. 43-69.
- Statistik Austria (2003): Demographisches Jahrbuch 2001/02, Wien.
- Statistik Austria (2009), Zeitverwendung 2008/09, Ein Überblick über geschlechtsspezifische Unterschiede, Endbericht der Bundesanstalt Statistik Österreich an die Bundesministerin für Frauen und Öffentlichen Dienst, adaptierte Fassung vom 27. 10. 2009, Wien.

- Tempel, Jürgen: Gute zukunftsfähige Arbeit. In dieser vorliegenden Publikation
- Tempel, Jürgen: Unternehmen im Wandel und Entwicklung der Arbeitsfähigkeit der Belegschaft: Beobachtungen im Quer- und Längsschnitt über 4 Jahre, Vortrag auf der Konferenz „Der Work Ability Index. Erfahrungen und Perspektiven in der WAI-Anwendung", Berlin, 29. bis 30. April 2010.
- Tuomi, Kaija/Ilmarinen, Juhani/Jahkola, Antti/Katajarinne, Lea/Tulkki, Arto: Arbeitsbewältigungsindex. Work Ability Index. Schriftreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Übersetzung Ü14, Dortmund / Berlin 2001.
- Weber, Thomas (2005): Weibliche Beschäftigte im Gesundheitswesen: Belastungen, Beanspruchungen und Risiken aus der Sicht der Arbeitsmedizin, in: Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V. (Hg.): Älter werden im Betrieb, Dokumentation der Fachveranstaltungen „Älter werden im Betrieb" und „Gender Mainstreaming im Arbeits- und Gesundheitsschutz", Eschborn, 11-116.

Anmerkungen

1. Vgl. in dieser vorliegenden Publikation vor allem: Tempel, Jürgen: Gute zukunftsfähige Arbeit.
2. Weitere Informationen: www.workability-adviser.com
3. Einen Überblick über diese Werkzeuge bekommen Sie unter www.h-faktor.de oder www.demotrans.de oder www.wko.at (Suche: Demografie Check)
4. Weitere Informationen zum Werkzeug ab-c, zum BeraterInnen-Netzwerk und zu Ausbildungen finden Sie unter: www.arbeitsleben.com
5. Die Grundlagen für das Beratungswerkzeug wurden im Rahmen eines BMBF-Projekts zur zukunftsfähigen Arbeitsforschung entwickelt. Siehe: Arbeit und Zukunft e. V. 2006.
6. Siehe unter anderem: Geißler-Gruber et al. 2007 und Arbeitsleben 2008.
7. Mittlerweile gibt es im deutschsprachigen Raum mehr als 400 Beraterinnen und Berater aus den Bereichen Gesundheitsförderung, Arbeitsmedizin, Organisations- und Personalentwicklung, Demografieberatung u. ä., die für die Anwendung des Instruments qualifiziert sind. Voraussetzungen für die Teilnahme am zweitägigen Ausbildungsseminar sind gesundheits- und arbeitswissenschaftliche Grundkenntnisse und Erfahrungen in der betrieblichen Beratung.
8. Initiative Neue Qualität der Arbeit 2009.
9. Vgl. Geißler, H./Bökenheide, T./Geißler-Gruber, B./Schlünkes, H./Rinninsland, G. (2003): Der anerkennende Erfahrungsaustausch. Das neue Instrument für die Führung. Frankfurt am Main: Campus.
   Geißler, H./Bökenheide, T./Schlünkes, H./Geißler-Gruber, B. (2007): Faktor Anerkennung. Betriebliche Erfahrungen mit wertschätzenden Dialogen. Das Praxisbuch. Frankfurt am Main: Campus.
10. Weitere Informationen. www.bf-geissler.com
11. Informationen unter www.arbeitundzukunft.de

Dr. Heinrich Geissler *ist seit 1991 selbständiger Berater für Betriebliche Gesundheitsförderung in Deutschland, Österreich und der Schweiz mit den Schwerpunkten „Gesundheitsfördernde Führung" und „Generationen-Management". Neben der Beratung ist er an verschiedenen Universitäten und Fachhochschulen in Österreich, Deutschland und der Schweiz lehrend tätig; seit 2007 hat er ständige Lehrveranstaltungen zu „Gesundheitsfördernde Führung" und „Generationen-Management" an der Universität Potsdam. Neben der Mitarbeit in verschiedenen arbeitswissenschaftlichen und gesundheitswissenschaftlichen Forschungsprojekten ist er Autor zahlreicher Artikel, Buchbeiträge und Fachbücher.*
office@bf-geissler.com; www.bf-geissler.com

INSTITUT FÜR SOZIAL- UND WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN

WISO

WIRTSCHAFTS-UND SOZIALPOLITISCHE ZEITSCHRIFT

Die Zeitschrift WISO wird vom Institut für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften (ISW) herausgegeben. Sie dient der Veröffentlichung neuer sozial- und wirtschaftswissenschaftlicher Erkenntnisse sowie der Behandlung wichtiger gesellschaftspolitischer Fragen aus Arbeitnehmersicht.

Lohnpolitik, soziale Sicherheit, Arbeitsmarkt und Arbeitslosigkeit, Arbeit und Bildung, Frauenpolitik, Mitbestimmung, EU-Integration - das sind einige der Themen, mit denen sich WISO bereits intensiv auseinander gesetzt hat.

WISO richtet sich an BetriebsrätInnen, GewerkschafterInnen, WissenschafterInnen, StudentInnen, Aktive in Verbänden, Kammern, Parteien und Institutionen sowie an alle, die Interesse an Arbeitnehmerfragen haben.

Erscheinungsweise: vierteljährlich

Preise:* Jahresabonnement EUR 22,00 (Ausland EUR 28,00)
Studenten mit Inskriptionsnachweis EUR 13,00
Einzelausgabe EUR 7,00 (Ausland EUR 12,00)

(* Stand 2005 - Die aktuellen Preise finden Sie auf unserer Homepage unter www.isw-linz.at)

Wir laden Sie ein, kostenlos und ohne weitere Verpflichtungen ein WISO-Probeexemplar zu bestellen. Natürlich können Sie auch gerne das WISO-Jahresabonnement anfordern.

Informationen zum ISW und zu unseren Publikationen - inklusive Bestellmöglichkeit - finden Sie unter www.isw-linz.at.

AK Oberösterreich

BESTELLSCHEIN*

Bitte senden Sie mir kostenlos und ohne weitere Verpflichtungen

- ☐ 1 Probeexemplar der Zeitschrift WISO
- ☐ 1 ISW Publikationsverzeichnis

☐ Ich bestelle _____ Exemplare des WISO-Jahresabonnements (Normalpreis)

☐ Ich bestelle _____ Exemplare des WISO-Jahresabonnements für StudentInnen mit Inskriptionsnachweis

* Schneller und einfacher bestellen Sie über das Internet: www.isw-linz.at

Name _____

Institution/Firma _____

Straße _____

Plz/Ort _____

E-Mail _____

BESTELLADRESSE:

ISW
Volksgartenstraße 40, A-4020 Linz
Tel. ++43/732/66 92 73
Fax ++43/732/66 92 73-28 89
E-Mail: wiso@akooe.at
Internet: www.isw-linz.at