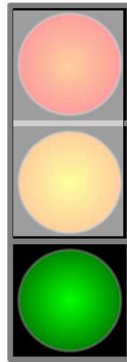


**Grünes Licht für alle Generationen!**



**Altersgerechte Arbeitsgestaltung &  
alternsgerechte Berufsverläufe**

**Arbeitsunterlage 2**

**Beispiel-Sammlung**

# INHALT

Die Beispielsammlung gliedert sich entsprechend den einzelnen Arbeitsmaterialien, die im Gesprächsleitfaden genannt sind, aber auch nach Branchen und Tätigkeiten (Seite 3):

<b>Arbeitsmaterial</b>	<b>Aspekte der Arbeit(sbedingungen)</b>	<b>Seite</b>
<b>A</b>		3
	• Sehen	3
	• Hören	3
	• Beweglichkeit/Koordination	4
	• Kraft	4
	• Ausdauer	5
	• Hitze/Kälte	5
	• Regenerationsbedürfnis	5
	• Stressempfinden	6
<b>B</b>		7
	• Arbeitsorganisation	8
	• Qualifikation/Kompetenz	13
	• Führung/Zusammenarbeit	16
<b>C</b>		19
	• Einstieg	19
	• Entwicklung	22
	• Verweilen	24
	• Entlastung	24
	jeweils mit altersgerechten bzw. alterskritischen Aspekten	
Arbeitsplatz-Landkarte und Berufsverlauf-Matrix	26	

Die genannten Beispiele beziehen sich auf folgende **Branchen bzw. Tätigkeiten**:

<b>Branche, Tätigkeit</b>	<b>Seite</b>
Altenheim	9,
Bank	18,
EDV-Anwendungen: Lernen	14,
EDV-Entwicklung	22,
Ergo-/Physio-Therapie	9,
Fertigung, Metall	21,
Gießerei	21,
Hauskrankenpflege	8, 11,
Homeoffice, Telearbeit	10,
Instandhaltung	8, 13, 15,
KMU, Dachdecker	15,
KMU, Metallbetrieb	17,
KMU, Optik- und Hörgeräte	13,
KMU, Putz- und Estricharbeiten	14,
KMU, Tischlerei	13,
Krankenhaus	8, 9,
Lager, Logistik	11, 18, 21,
Leiharbeit	15,
Montage, taktgebunden	9,
Monteur, Starkstrom	14,
Öffentlicher Personennahverkehr (ÖPNV)	10,
Telearbeit, Homeoffice	10,
Versicherung	12,
Verwaltung, öffentlich	16, 17, 18,

# Altersgerechte Arbeitsgestaltung zu Arbeitsmaterial A

**Arbeitsmaterial A** ist auf der Grundlage der AUVA-Checkliste zu Alter(n)skritischen Faktoren in Produktions- und Bürobereichen erstellt.

In knappen Stichworten sind Beispiele für eine altersgerechte Arbeitsgestaltung aufgelistet.

<b>das Sehen betreffend</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Erhöhung der Beleuchtungsstärke</li><li>• Zusatzleuchten, die die ArbeitnehmerInnen selbst einstellen (dimmen) können</li><li>• Bildschirm-Arbeitsplatz parallel zur Fensterfront</li><li>• Lichtquellen seitlich zum Arbeitsplatz anordnen</li><li>• Sonnenschutzmaßnahmen (Jalousie, Ausrichtung des Gebäudes, Anordnung der Fenster)</li><li>• ein Mix aus Tageslicht, künstlichem Licht, indirekter und direkter Einstrahlung</li><li>• reflexionsarme Oberflächen (Möbel, Wände, Schreibtisch, Bildschirme, usw.)</li><li>• Klare Farben und kräftige Kontraste in der Arbeitsumgebung, z.B. Türrahmen und -griffe, Kanten von Treppenstufen, Handläufe von Treppen, Aufschriften</li><li>• Kontrastverhältnisse an Sichtgeräten und Messinstrumenten</li><li>• Vergrößerung der Ansicht (Symbole und Zeichen)</li><li>• Entfernung von Blau-Grün-Unterscheidung aus dem Signalangebot</li><li>• Pausen im Freien ermöglichen (Melatoninunterdrückung ermöglicht besseren Schlaf)</li></ul>
<b>das Hören betreffend</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Akustische Signale sollten für möglichst alle Beschäftigten im hörbaren (tieferen) Frequenzbereich liegen</li><li>• Akustische Signale durch optische Signale ergänzen</li><li>• PSA-Gehörschutz – nach Möglichkeit individuell angepasst</li><li>• Regelmäßige Hörtests, bei Personen mit beginnender Schwerhörigkeit in kürzeren Wiederholungsfristen</li></ul>

<p><b>die Beweglichkeit und Koordination betreffend</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positionierung von Geräten, Bildschirmen, Arbeitsmitteln so, dass Zwangshaltungen vermieden werden</li> <li>• Anpassung der Arbeitshöhen</li> <li>• Anpassung der Arbeitsgeräte und der Ausrüstung</li> <li>• Sitz-Stehtische für Büro- und Montagearbeitsplätze</li> <li>• Stolperfallen beseitigen (z.B. Kabel im Kabelkanal, Freihalten von Verkehrswegen)</li> <li>• Adäquate Belichtung/Beleuchtung</li> <li>• Vermeidung von Blendung</li> <li>• Bereitstellung geeigneter Aufstiegshilfen (wie mobile Treppen)</li> <li>• Montagebühne statt Leiter verwenden</li> <li>• Bodenbeschaffenheit entsprechend gestalten</li> <li>• Geeignetes Schuhwerk</li> <li>• Ordnung (z.B. Stolperfallen beseitigen oder kennzeichnen) und Sauberkeit (z.B. Rutschgefahr beachten)</li> <li>• Bei Arbeiten mit Absturzgefahr: Eignung bei gesundheitlichen Bedenken (z.B. starke Blutdruckschwankungen, Stoffwechselerkrankungen, Schwindel, ...) feststellen</li> <li>• Neben der Arbeitsplatzgestaltung helfen Koordinations- und Krafttraining, (Weg-)Unfälle zu vermeiden</li> </ul>
<p><b>die Kraft betreffend</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereitstellung und Einsatz von Hebe- und Transporthilfen</li> <li>• Bereitstellung von Stehhilfen, Fußmatten</li> <li>• Reduktion/Vermeidung von statischer Haltearbeit</li> <li>• Reduktion/Vermeidung von sich häufig wiederholenden Tätigkeiten</li> <li>• Organisatorische Maßnahmen zur Schaffung von Entlastungsphasen</li> <li>• genügend Pausen zwischen den einzelnen Arbeitsaufgaben gewährleisten</li> </ul>

<p><b>die Ausdauer betreffend</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausreichende Erholungspausen in der Arbeitszeit</li> <li>• Ausreichende Erholungspausen nach der Arbeitszeit</li> <li>• Ausreichende Erholungspausen nach Schichtarbeit, vor allem nach Nachtarbeit</li> <li>• Förderung des Zurücklegens des Arbeitsweges zu Fuß oder per Fahrrad durch überdachte, beleuchtete Abstellplätze, Duschen, Aktionen, etc.</li> <li>• Anreize für körperliches Training schaffen (z.B. Lauftreff, Zuschuss für Fitnesstraining, Sportverein)</li> </ul>
<p><b>die Hitze- und Kälteempfindlichkeit betreffend</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verminderung/Vermeidung von Hitze- und Kältebelastung</li> <li>• Bereitstellung geeigneter Schutz- und Dienstkleidung</li> <li>• Wärmematten/Schuhwerk</li> <li>• Besonderes Augenmerk auf Pausen und Pausenbereiche zum Auf- bzw. Abwärmen</li> <li>• Bei Hitzearbeit arbeitsmedizinische Untersuchungen anbieten</li> <li>• Individuelle Gesundheitschecks für Mitarbeitende bei besonderen klimatischen Bedingungen</li> <li>• Getränke zur Verfügung stellen</li> <li>• Warme Getränke und wärmende Nahrungsmittel (z.B. Suppe) für Nachtarbeitende</li> </ul>
<p><b>das Regenerationsbedürfnis betreffend</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorwärtsrotierende (Früh-, Nachmittags-, Nacht-Schicht, Frei), kurzzyklische Schichtsysteme</li> <li>• Keine regelmäßigen/häufigen Überstunden</li> <li>• Keine überlangen Schichten (nicht über 8 Stunden)</li> <li>• Individuell angepasste Teilzeitmodelle</li> <li>• Mitarbeitende in die Arbeitszeitgestaltung miteinbeziehen</li> <li>• Information der Mitarbeitenden über gesundheitliche Aspekte betreffend Schichtarbeit (Ernährung, Schlafen im Dunkeln)</li> <li>• Warme Suppen für die Nachtschicht</li> </ul>

<b>das Stress-empfinden betreffend</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ausbau von Gestaltungsspielräumen und Zeitautonomie</li><li>• Gezielter Einsatz des Erfahrungs- und Expertenwissens von älteren Mitarbeitenden (z.B. im Tandem mit Neuen)</li><li>• inklusive Beteiligungsmöglichkeiten</li><li>• Kürzere Arbeitszeiten und mehr Erholungszeiten</li><li>• Angebot altersflexibler Arbeitszeitregelungen (z.B. Arbeitsreduzierung, flexible Ausstiegsmöglichkeiten)</li></ul>
--	---

# Altersgerechte Arbeitsgestaltung zu Arbeitsmaterial B

**Arbeitsmaterial B** ist in den Themenstellungen auf der Grundlage der Österreichischen ArbeitnehmerInnenschutzstrategie 2013-2020 (ÖAS) erstellt. Die Themen sind jeweils kurz erläutert und mit Beispielen aus verschiedenen Branchen/Tätigkeiten veranschaulicht.

Neben den eine altersgerechte Arbeit unterstützenden Aspekten (wie v.a. mit Arbeitsmaterial A erhobenen Faktoren)

- (1) hinreichender ergonomischer Gestaltung (Arbeitsplatz, Arbeitsmittel (z.B. Transportsysteme, Hebezeuge),
- (2) Reduktion von Umgebungsbelastungen (Licht, Lärm, Hitze/Kälte, Staub/Schmutz, Gefahrstoffe)
- (3) und persönlicher Schutz- bzw. Kompensationsmittel (individuell angepasster Gehörschutz, (Schutz-)Brille, ...)

sind insbesondere zwei Gesichtspunkte von Bedeutung:

- (4) die Arbeitszeitgestaltung vor allem bezüglich regelmäßiger Wechsel und Nachtschichtarbeit, regelmäßige oder häufige Überstunden
- (5) psycho-mentale Belastungen durch hohe Informationsvielfalt/-dichte, hohe Arbeitsintensität in Verbindung mit Zeitdruck und geringe Handlungsspielräume (Autonomie) in der Arbeitsausführung.

Zur vertiefenden Betrachtung der beiden letztgenannten Gestaltungsbereiche sind in **Arbeitsmaterial B** zusätzliche Gestaltungsthemen benannt, die einen Einfluss auf altersgerechte Arbeit haben.



## die Arbeitsorganisation betreffend

Eigene Entscheidungsmöglichkeit (Arbeitsverfahren, Arbeitsmittel)	<p>Mit zunehmendem Alter und Erfahrungswissen erwarten Beschäftigte, dass ihre Kompetenzen wahrgenommen werden und sie diese in der Arbeit angemessen anwenden können/dürfen. – Zu prüfen ist, ob in ausreichendem Maße eigene Entscheidungsmöglichkeiten (Arbeitsverfahren, Arbeitsmittel, ggf. auch Abfolge von Arbeitsschritten) vorhanden sind oder geschaffen werden können, z.B. durch neue, ähnliche Aufgaben (Job Enlargement), durch Erweiterung des Entscheidungsspielraumes oder höhere Anforderungen (Job Enrichment).</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• In einem mobilen Pflegedienst werden Aufgaben wie z.B. Pflegebedarfsplanung und kontrollierende Bearbeitung von Dokumentationen von der Pflegedienstleitung (PDL) auf erfahrene Pflegekräfte übertragen. Dadurch erhält die PDL eine Entlastung (Job Relief), die für vermehrte Personalführungsaufgaben und Weiterbildungen genutzt wird. Die Pflegekräfte erhalten eine Entlastung von der beanspruchenden Pflegearbeit durch kompetenz-erweiternde Aufgaben (Job Enrichment).</li><li>• Erfahrene WerkerInnen und Instandhaltungspersonal kennen die Stärken und Schwächen ihrer Maschinen, Anlagen, Fahrzeuge u.ä.m. Deshalb werden sie bei Entscheidungen über Neuanschaffungen aktiv beteiligt: Was funktioniert gut und was nicht, auf was ist bei einer Beschaffung besonders zu achten.</li></ul>
Abwechslungsreichtum und Belastungswechsel (z.B. körperlich - geistig)	<p>Monotone, einförmige Arbeit mindert die geistige und körperliche Beweglichkeit und verursacht Stressempfinden. Zu prüfen ist, ob durch höheren Abwechslungsreichtum und Belastungswechsel (körperlich - geistig) eine größere Handlungsvielfalt erreicht werden kann, z.B. durch Arbeitsplatzwechsel (Job Rotation).</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• In einem mittelgroßen Krankenhaus gibt es wenige Karrieremöglichkeiten für Ärztinnen und Ärzte. Die ärztliche Leiterin plant nach Rücksprachen mit ihrem Team ein Rotationsmodell, wonach man sich mittels Abteilungswechsel alle zwei bis drei Jahre in einem anderen Fach einarbeiten kann. Überraschenderweise nehmen gerade Ärztinnen und Ärzte, die schon älter sind, dieses Angebot in Anspruch. Die Leitung macht</li></ul>

	<p>für neu dazukommende Fachkräfte dieses Modell dann verpflichtend.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Job Rotation in der taktgebundenen Montage ist im Prinzip gut geregelt, funktioniert aber nicht aufgrund von a) körperlichen Leistungseinschränkungen und b) unzureichender Qualifikation einer Mehrzahl der Beschäftigten in den Teams. Der Arbeitsplatz- und Belastungswechsel kann nicht geregelt stattfinden und damit ist die Aufgabenvielfalt eingeschränkt. Durch den zusätzlichen Einsatz von Springern konnte innerhalb eines Jahres die Qualifizierung aller Beschäftigten an allen Arbeitsplätzen zufriedenstellend abgeschlossen werden. Zusätzlich wurden für einen Teil der Tätigkeiten neue Arbeitsplätze neben der Montagelinie geschaffen (Vormontage), so dass entlastende Teiltätigkeiten mit reduzierter Taktbindung („Mikro-Pausen“) in den Regelverlauf integriert werden konnten.</li> <li>• Die Pflegedienstleitung im Altenheim achtet in der Personalbeschaffung und in der Personaleinsatzplanung darauf, dass in jeder Schicht generationsübergreifende Teams unter Beachtung von körperlicher Verfassung und Erfahrung zusammengestellt werden. Abweichungen im Bedarfsfall (kurzfristiger Ausfall) werden von den Teams selbstständig geregelt und nur im Konfliktfall mit der Wohnbereichsleitung abgestimmt.</li> <li>• Im Krankenhaus X wird der Personaleinsatz in der Ergo- und Physiotherapie unter Gesichtspunkten des Alters, des Gesundheitszustands und der Kompetenz der Ergo- und Physiotherapeuten neu strukturiert. Die PatientInnen werden nach dem „Schweregrad“ der Person und der anzuwendenden Therapieform geclustert und der individuellen Arbeitsfähigkeit der TherapeutInnen zugeteilt. Für die älteren TherapeutInnen gelten zudem angepasste unternehmenspolitische Vorgaben der Leistungsanforderungen in Form einer Reduzierung der Fallzahlen.</li> <li>• In einer Einrichtung mit stationärer und ambulanter Ergo-/Physiotherapie wurde ein „Tätigkeiten-Mix stationär/ambulant“ in Blöcken (z.B. Vormittag/ Nachmittag) vereinbart. So gibt es mehr Abwechslung bei den körperlich belastenden Tätigkeiten mit Bewegungs-</li> </ul>
--	--

	bädern und Anleitungen in der Sporthalle.
Arbeitszeitgestaltung entsprechend individueller Bedarfe (Lebensphase, Lebenssituation)	<p>Neben den oben genannten Aspekten zur Arbeitszeit ist bezüglich altersgerechter Arbeit insbesondere zu prüfen, welche besonderen arbeitszeitlichen Belastungen aufgrund individueller Ressourcen (z.B. gesundheitliche Einschränkungen) oder besonderer Bedarfe in verschiedenen Lebensphasen bzw. Lebenssituationen (Familie/Kinder, zu pflegende Angehörige, Aufstiegsfortbildung u.ä.m.) bestehen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In einem Betrieb des Öffentlichen Personennahverkehrs war die Schichtplanung aus Sicht der Beschäftigten nicht immer optimal. Die Betriebsleitung hat in Zusammenarbeit mit dem Betriebsärztlichen Dienst ein Experiment gewagt und allen über 50-jährigen BusfahrerInnen angeboten, einen Wunsch zu dem von ihnen favorisierten Dienst anzugeben. Zu aller Überraschung konnten im ersten kollektiven Aushandlungsprozess mehr als 90% der Wünsche realisiert werden – mal nur früh, mal gerne geteilte Dienste, mal gerne nachts; mal gerne mit höheren Anforderungen an die fahrerische Kompetenz (Innenstadt, Stoßzeiten), mal längere Strecken über Land ... Die restlichen Wünsche konnten im Nachgang in Einzelgesprächen erfüllt werden. Dem Unmut jüngerer Beschäftigter bezüglich der Bevorzugung Älterer wurde mit zwei Argumenten begegnet: den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen zu Schichtarbeit und der Tatsache, dass alle jüngeren tendenziell auch älter werden und dann in den Genuss des Wunschdienstes kommen.</li> <li>• Die bisherige Dienstvereinbarung zur Telearbeit (Home Office) in der Sachbearbeitung einer Verwaltung beschränkte sich auf einen zahlenmäßig begrenzten Kreis von Personen. Nur aufgrund besonderer familiärer Bedingungen (Kinder unter sechs Jahren) durften an bis zu zwei Tagen/Woche dokumentengestützte Routine-tätigkeiten zu Hause erledigt werden. Mit der Einführung digitalisierter Aktenbearbeitung ist eine Ausweitung auf weitere Tätigkeitselemente und eine größere Personengruppe möglich. Die organisatorischen Voraussetzungen für ein funktionierendes Verwaltungshandeln werden mit gemeinsam definierten Anwesenheitstagen</li> </ul>

	<p>und Klärungen zur Protokollierung allfälliger Abstimmungen geschaffen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die bisherige von der Geschäftsführung vorgenommene Dienst- und Tourenplanung im mobilen Pflegedienst richtete sich an den zu versorgende PatientInnen aus. Diese Organisationsform wird in einer gemeinsamen Abstimmung zugunsten einer (teil-)autonomen Gruppenarbeit aufgehoben. Die Teams aus Pflegekräften und MitarbeiterInnen der Hauswirtschaft erhalten einen Kundenstamm und regeln eigenständig die Einsatzzeiten und Touren. Alle Beschäftigten erhalten eine Grundschulung in der Touren- und Schichtplanung. Inhaltliche und strukturelle Veränderungen in der Versorgung werden zunächst von den Teams in Abstimmung mit der Geschäftsführung erledigt und dann in der wöchentlichen Abstimmungsrunde aller Teams neu zugeordnet.</li> </ul>
<p>regelmäßige und ausreichende Pausen</p>	<p>Es ist gesichert, dass regelmäßige und ausreichende Pausen einen relevanten Beitrag zur Erholung und damit zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit haben und sich gleichzeitig positiv auf die Produktivität auswirken. – Zu prüfen ist dabei einerseits die zeitliche Struktur und Lage von Pausen, zum zweiten auch die Verfügbarkeit von Aufenthalts-/Pausenräumen außerhalb des Arbeitsplatzes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In einem Lager achtet der Vorarbeiter darauf, dass regelmäßig kleine Pausen gemacht werden und nicht bis zur „großen“ Pause durchgearbeitet wird. Diese kleinen Pausen nutzt er für kurze Gespräche mit seinem Team.</li> <li>• In einem mobilen Pflegeunternehmen möchte man die Fluktuation bei den MitarbeiterInnen senken. Der Pflegedienstleitung geht es unter anderem darum, besonders ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einem hohen Maß an Erfahrungen motiviert und nachhaltig im Unternehmen zu halten. In der Beschäftigtenbefragung werden insbesondere von dieser Gruppe Möglichkeiten zu einer besseren Erholung während des Arbeitstages und gemeinsame Pausen oder Besprechungen (Erfahrungsaustausch) mindestens einmal pro Monat in kleinen Teams thematisiert. Drei von 60 Mitarbeiterinnen und</li> </ul>

	<p>Mitarbeitern äußern anonym den Wunsch nach Arbeitszeitreduktion. Die Pflegedienstleitung greift die Bedürfnisse auf. Sie schafft es, im Verwaltungsgebäude des Unternehmens einen Pausenstützpunkt einzurichten, wo auch Speisen aufgewärmt oder geliefert werden können. Sie bereitet eine Anleitung für Mikropausen auf, die dazu animieren soll, auch im Außendienst kleine Pausen gesund zu gestalten. Zwei der vorerst anonymen Mitarbeiterinnen vereinbaren mit ihr eine Arbeitszeitreduktion auf eine bestimmte Zeit, um sich regenerieren zu können. Besonders motivierend wirken die monatlichen Teamsitzungen, zu denen man sich nun zu einer gemeinsamen Besprechung im neuen Pausenstützpunkt trifft.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In dem Versicherungsunternehmen passt die geforderte Arbeitsmenge nicht in die Arbeitszeit (bearbeitete Fälle pro Zeiteinheit), vor allem dann nicht, wenn mehrere Personen aufgrund von Urlaub oder Arbeitsunfähigkeit abwesend sind. Die individuellen „Lösungen“ sind: pausenloses Arbeiten und Ausstempeln und danach weiterarbeiten – mit nicht wirklich tauglichen Ergebnissen wie Erhöhung der Arbeitsunfähigkeit. Die betriebliche Gesundheitsförderung bietet nun regelmäßig eine „Bewegte Pause“ während der Arbeitszeit an, die mit Bewegungs- und Entspannungsübungen zum Ausgleich beiträgt. Die Quoten der Personalbemessung werden überprüft und aktualisiert.</li> <li>• In der Tischlerei X wird „zum Glück eine weibliche Tischlerin eingestellt. Denn jetzt muss der Umkleidebereich neu gemacht werden.“ – Der erforderliche Umbau mit einem zweiten Umkleideraum, einer separaten Dusche und einem Ruheraum wurde von dem Inhaber gleich auch genutzt, um die jahrelangen Klagen über einen unschönen und zu kleinen Aufenthaltsraum zu beseitigen. Damit einher ging die Vereinbarung über gemeinsame Pausenzeiten, die zur Verständigung über die Ablauforganisation verschiedener Aufträge gemeinsam mit den ausführenden Fachkräften erweitert werden kann, so dass der frühmorgendliche „Arbeitsappell“ mit den Vorarbeitern zugunsten einer breiteren Beteiligung entfällt.</li> </ul>
--	---

## die Qualifikation/Kompetenz betreffend

Arbeitsaufgaben passen zu den Kompetenzen (Wissen, Können) / Kompetenzen passen zu den Arbeitsaufgaben

Grundsätzlich ist es für die Beschäftigten wie für den Betrieb sinnvoll und geboten, wenn die Arbeitsaufgaben zur Kompetenz (Wissen, Können) passen und wenn die Kompetenz zu den Arbeitsaufgaben passt. Überforderungen und Unterforderungen sind zu vermeiden bzw. zeitlich und inhaltlich zu begrenzen. Gerade in Übergangsphasen auf eine neue (Teil-)Tätigkeit ist das nicht unmittelbar gegeben. – Zu prüfen ist die Möglichkeit, geeignete Maßnahmen zu setzen, um (An-) Lernphasen so effizient wie möglich zu gestalten. Dazu zählen z.B. systematische Anlernprogramme, die Verfügbarkeit betrieblicher Mentoren oder die Beachtung altersgerechter Wissensvermittlung (Methodik und Didaktik).

- Die fünf Filialen eines Optik- und Hörgeräteakustik-Fachbetriebes sind im Stadtgebiet plus zwei Nachbargemeinden verteilt. Die 20 Beschäftigten einschließlich drei Auszubildenden werden im Regelturnus unter Beachtung von spezifischen Kundenanforderungen in allen Filialen eingesetzt. Der innerbetriebliche Erfahrungsaustausch ist dadurch erschwert. Die Belegschaft beschließt die Einrichtung eines monatlichen Jour-Fixe, in dem ein wesentlicher Teil des Zeitvolumens für einen fachlichen Beitrag „aus der Belegschaft für die Belegschaft“ reserviert ist. Das „miteinander voneinander lernen“ fördert die Kompetenz aller, zumal die praktische Anwendung im Alltag erprobt und verfeinert wird.
- Die im Wesentlichen im Werksgelände mobile mechanische Instandhaltung unterhält einen eigenen Werkstattbereich für kleinere Reparaturen. Hier sind die ergonomischen und die Umgebungsbedingungen so gestaltet, dass (insbesondere ältere) Instandhaltungspersonen geeignete (altersgerechte) Arbeitsbedingungen vorfinden. Die Tatsache, dass 90% der Instandhaltungsarbeit in kleinen Teams vor Ort erledigt wird, trägt weder zum Zusammenhalt der gesamten Abteilung bei noch ist ein systematischer fachlicher Austausch geregelt. Jede/r ist quasi sich selbst überlassen. Auf Initiative des Meisters wird eine „Freitagsrunde“ ins Leben gerufen: eine halbe Stunde vor Ende

	<p>der Frühschicht und die erste halbe Stunde der Spätschicht werden darauf verwendet, sich mit Neuerungen zu beschäftigen sowie Tricks und Kniffe auszutauschen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Für die Wartung des Stromnetzes in einer Kommune werden Starkstrommonteure eingesetzt. Sie durchlaufen eine Spezialausbildung und werden laufend weitergebildet. Es hat sich bewährt, dass Teams altersgemischt sind. Bei Störfällen müssen die Teams schnell vor Ort sein und Probleme beheben. Da hilft es dann, dass Ältere mehr Routine haben, die Nerven bewahren und Gefahren gut einschätzen können. Jüngere hingegen werden leichter und ambitionierter neues Wissen einbringen. Wenn bei einem Einsatz die schweren Gerätschaften aus dem Auto geholt werden müssen, haben sie „Vorrang“ vor den Älteren.</li> <li>• In einem handwerklichen Kleinbetrieb für Putz- und Estricharbeiten ist der Inhaber mit seinen vielfältigen Aufgaben an der Grenze der Belastbarkeit. Eigentlich ist er ein verträglicher Mensch, aber der dirigistische Ton seiner Anweisungen führt zu einem angespannten Betriebsklima. Die Beschäftigten haben die Sorge, dass sie der geforderten Arbeitsintensität nicht dauerhaft Stand halten können. In einer gemeinsamen Besprechung schlägt er vor, dass die Mitarbeiter Teile seiner Aufgaben übernehmen. Die Gesellen werden qualifiziert, das Aufmaß für die Vorbereitung der Rechnungsstellung und die Maschinenwartung zu leisten. Damit werden sie teilweise von der schweren körperlichen Arbeit entlastet – und der Meister erhält mehr Zeit für die Akquisition und die Kundenbetreuung.</li> </ul>
Wissensvermittlung für Ältere	<p>Ältere lernen nicht schlechter, aber anders. Und sie haben eine geringere Lerngeschwindigkeit als Jüngere. Deshalb ist es sinnvoll, bei neuen EDV-Anwendungen die Älteren möglichst einzeln zu unterrichten.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vor der Einführung eines neuen Anwendungsprogramms zur digitalen Aktenbearbeitung in den Filialen der Versicherung werden zunächst die älteren MitarbeiterInnen in Einzel- oder Kleingruppenschulungen qualifiziert. Sie erhalten ausreichend Zeit, das Programm mit Unterstützung durch eine erfahrene externe Beraterin zu erproben. Die Übungen sind an ihrem individuellen Vorwissen</li> </ul>

	<p>ausgerichtet, das im Vorwege in Gesprächen und Erprobungen erhoben wurde.</p>
<p>Qualifizierung unabhängig vom Alter</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In der mechanischen Werkstatt war die Aufstiegsfortbildung für den Führungskräftenachwuchs bislang auf die Personengruppe unter 35-jähriger ausgerichtet. Mit der anstehenden Pensionierung des Meisters wurde „plötzlich“ bewusst, dass kein geeigneter jüngerer Beschäftigter verfügbar war. Aus der Not eine Tugend machen: Der Betrieb hat mit der Ausbildungsstelle eine Vereinbarung getroffen, so dass ein 45-jähriger erfahrener Mitarbeiter die Meisterqualifikation erwerben konnte. Und: Im gesamten Betrieb wurde das Konzept zur Gewinnung von Führungskräftenachwuchs revidiert; die Voraussetzungen werden nicht mehr am Alter orientiert, sondern an den Kompetenzen.</li> <li>• Der 52-jährige Dachdecker M. kann aufgrund eines Arbeitsunfalls keine Tätigkeiten mit hohen körperlichen Anforderungen ausführen. Der Betrieb will den langjährigen Beschäftigten halten und bietet ihm eine Qualifizierung an, die es ihm ermöglicht, neben der Beurteilung der fachlichen Arbeitsausführung der Kollegen und deren Praxisanleitung auch die Materialmengen und -qualitäten sowie die Arbeitszeiten zu dokumentieren und damit zur sachgerechten Rechnungsstellung beizutragen.</li> </ul>
<p>Guter Wissenstransfer durch Erfahrene</p>	<p>Die häufigsten Lernsituationen finden in/während der Arbeit statt. Das Anlernen/Einarbeiten geschieht oft durch erfahrene KollegInnen oder unmittelbare Vorgesetzte. Ein guter Wissenstransfer durch Erfahrene erfordert neben einer planvollen Orientierung auf zu vermittelndes Wissen und Können und ausreichenden zeitlichen Ressourcen auch eine Neigung zur Wissensvermittlung sowie sicherlich auch Methodenkompetenz. – Zu prüfen ist das Vorhandensein vereinbarter Lernziele/Kompetenzen sowie die organisatorische Unterstützung (Zeit- und Personalressourcen) und pädagogische Befähigung für strukturierte betriebliche Lernsituationen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In den meisten Betrieben eines produzierenden Stahlunternehmens wird mit einer bestimmten Quote von Leiharbeitenden gefertigt. Die Aufgaben der Einarbeitung übernehmen erfahrene Werker oder Vorarbeiter.</li> </ul>



	<p>Zu Zeiten, als der Auftragsbestand zu einem höheren Bedarf an Arbeitskräften führte, war die Häufigkeit der Anlernprozesse sehr hoch und die Anlernenden fühlten sich zeitlich überfordert, weil ja auch die Produktionsvorgaben zu erreichen waren, zumal eine größere Fluktuation bei den Leasingkräften gegeben war. Das Unternehmen hat reagiert und Entlastungsbedingungen geschaffen: Die Praxisanleitenden werden nach Interesse und Eignung ausgewählt, sie erhalten eine Qualifizierung zu altersgerechter Methodik und Didaktik und ein Zeitbudget für die Anlernprozesse, ohne dass sie von Produktivitätsprämien ausgeschlossen werden.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In einer öffentlichen Verwaltung wird aufgrund der am Jahresbudget ausgerichteten Personalbemessung keine Stelle im Voraus besetzt, häufig sogar erst nach Ausscheiden der bisherigen StelleninhaberInnen. Erst mit der anstehenden Pensionierung des Juristen wird es der Hausleitung klar, dass dieses Prinzip untauglich ist, vor allem für Funktionen, die a) relativ einmalig sind („Engpassqualifikation“) und b) ein gut funktionierendes Netzwerk an Kontakten erfordern. In Abstimmung mit dem Haushaltsausschuss wird zunächst eine kurzfristige Lösung für eine mehrmonatige Doppelbesetzung erreicht. Grundsätzlich soll künftig eine im Umfang gestufte Doppelbesetzung nach Funktionen möglich sein.</li> </ul>
<b>die Führung und die Zusammenarbeit betreffend</b>	
<p>Anerkennung durch unmittelbare Vorgesetzte</p>	<p>Beschäftigte im Betrieb wollen in aller Regel motiviert gute Arbeitsqualität erbringen, ihre Kompetenzen einbringen und sich für den Erhalt ihres Betriebes und damit ihres Arbeitsplatzes einsetzen. Für ihre gute Leistung erwarten sie ein angemessenes Einkommen und sie erwarten, dass sie nicht ausschließlich als Arbeitskraft (Kennziffer) angesehen werden, sondern dass sie als Mensch wahrgenommen werden. Sie erwarten Respekt, Wertschätzung und Anerkennung, insbesondere durch ihre unmittelbaren Vorgesetzten. – Zu erkunden ist, ob ein wertschätzender Umgang miteinander, der sich in gelingender Kommunikation, Kooperation sowie Information und Mitsprache ausdrückt, in angemessener Weise gelebt wird.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Klinik, ÖPNV, Sozialversicherung, ...:</li> </ul>

	<p>In vielen Unternehmen wurde die wertschätzende Führung mit dem Konzept des „Anerkennenden Erfahrungs-/Erwartungsaustausch“ eingeführt. Diese andere Form des Jahres-Mitarbeiter/Innen-Gesprächs in Form eines wertschätzenden Dialogs mit den wichtigsten innerbetrieblichen BeraterInnen, also den Beschäftigten, schafft die Möglichkeit, die Einschätzungen zur Arbeit und zum Unternehmen in einem offenen, vertraulichen Gespräch wahrzunehmen und aus allen Hinweisen Schlussfolgerungen für Verbesserungsmöglichkeiten abzuleiten.</p>
<p>fachliche Unterstützung durch Vorgesetzte (Rückmeldung)</p>	<p>Über die Arbeitsleistung, aber auch bezüglich des sozialen Miteinanders im Betrieb, erwarten die Beschäftigten eine angemessene Beurteilung, am besten in einem vertraulichen und offenen Gespräch. Im Alltag benötigen sie, vor allem in schwierigen Situationen, bei Neuem und bei kniffligen Entscheidungen, eine inhaltlich gute fachliche Unterstützung durch Vorgesetzte in einem angemessenen Zeitrahmen. Und sie erwarten bei Einzelfertigung (z.B. Projektbericht, Vorlagen, Konzepte, Prototypen u.ä.) eine unterstützende Rückmeldung (was war gut/hilfreich, was fehlte, was kann verbessert werden ...). - Zu erkunden ist die inhaltliche Güte und zeitliche Nähe von fachlicher Unterstützung und Rückmeldung.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In einer öffentlichen Verwaltung beklagen die Fachkräfte, dass sie keine ausreichende Rückmeldung zu den von ihnen erstellten Vorlagen erhalten – und wenn, dann eher pauschal: zu viel, zu viel falsch, ... Sie fordern ein Pflichtfeld bei jeder Vorlage, so dass die Auftrag gebende Seite einen Kommentar formulieren muss, was gut ist und was besser gemacht werden kann.</li> <li>• Die Geschäftsführung eines mittelgroßen handwerklichen Metallbetriebes hat sich zum Ziel gesetzt, die Produktqualität zu steigern. Der Meister in der Produktion hält wöchentlich eine Besprechung mit den Gesellen ab. Es werden Informationen zu Produkten, Produktions- und Montagezeiten und kundenbezogene Zielvorgaben vermittelt und aktuelle Probleme besprochen. Die Älteren tragen mit ihrem Wissen und ihrer Erfahrung viel dazu bei, dass Lösungen gefunden werden. Die jüngeren Kollegen helfen durch kreative</li> </ul>

	<p>Ideen, dass Neuerungen erprobt und umgesetzt werden. Das gemeinsame Wissen über die Aufträge trägt dazu bei, dass die Abläufe besser funktionieren und die Fehlerquote sinkt.</p> <p>Im innerbetrieblichen Logistikbereich zur Bereitstellung von Material für die Montage sind viele leistungsgewandelte Personen beschäftigt. Aufgrund der hohen Fehlzeiten müssen die unmittelbaren fachlichen Vorgesetzten in so hohem Umfang gewerbliche Aufgaben übernehmen, dass sie nicht in ausreichendem Maße zur Qualitätssicherung kommen – die Fehlerquote ist immens. Durch zusätzliches Personal können sie ihre eigentliche Aufgabe wieder wahrnehmen. Die Fehlerquote sinkt in kurzer Zeit um 75% und die Anwesenheitsquote steigt um 3%-Punkte.</p>
<p>fachliche Unterstützung durch KollegInnen</p>	<p>In aller Regel ist die Kollegialität in Unternehmen gut ausgeprägt. Neben dem nicht zu unterschätzenden Aspekt der Möglichkeit, sich auch über private Dinge unterhalten zu können, ist die fachliche Unterstützung durch KollegInnen in allen beruflichen Lebensphasen von Bedeutung. Jüngere bedürfen der Anleitung und Unterstützung in komplexen Arbeitssituationen, Ältere bedürfen der Unterstützung bei neuen Herausforderungen oder bei körperlich anfordernden Tätigkeiten. Zu erkunden sind der Bedarf an und die Ausprägung von kollegialer Unterstützung.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In einer öffentlichen Verwaltung wird die Verrichtung der Regelaufgaben häufig durch kurzfristig zu erledigende Aufträge unterbrochen. Die Fachstellen verständigen sich darauf, die/den Bearbeiter*innen dieser Zusatzaufgaben den „Rücken freizuhalten“, indem reihum der Telefondienst übernommen wird. Dadurch wird eine konzentrierte Fertigstellung unterstützt und alle haben einen größeren Überblick über alle Aufgaben im Bereich</li> </ul> <p>Eine Bank stellt fest, dass mit der Entwicklung neuer Produkte und Anwendungen für Kundinnen und Kunden (E-Banking von zu Hause, Services wie Apps etc.) mitunter manche ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Probleme haben, jüngere aber weniger. Umgekehrt bemerken sie, dass im direkten Kundenkontakt sich Ältere</p>

	<p>oft leichter tun. Diese beiden Stärken bauen sie in ein beidseitiges Mentoring Programm ein. Jüngere erklären Älteren die Welt der Apps und zeigen, wie man sie auf Mobiltelefone herunterlädt und nutzt. Ältere simulieren mit den Jüngeren konkrete Situationen mit Kundinnen und Kunden. Die Maßnahme findet guten Anklang. Alle Beteiligten profitieren davon und die Arbeit macht mehr Spaß.</p>
--	--

# Altersgerechte Berufsverläufe zu Arbeitsmaterial C

**Alter(n)sgerechte Berufsverläufe** sollen dafür geeignet sein, dass die Menschen möglichst gut, gerne und gesund während der gesamten Erwerbsphase arbeiten können, wollen und dürfen. **Altersgerechte Arbeit** ist dann gegeben, wenn die Arbeit zum Menschen passt, also zu dem dem Alter und der Person entsprechenden gesundheitlichen Zustand und zu den Kompetenzen.

Im Zeitlauf verändern sich die personenbezogenen körperlichen, geistigen, psychischen und sozialen Kapazitäten und die Bedarfe wie auch die technischen und organisatorischen Bedingungen (Anforderungen) der Arbeit. Insofern ist zu prüfen, wie die Arbeit **altersgerecht** (mit-alternd) gestaltet werden kann und was die Person selber tun kann, um ihre Arbeitsfähigkeit über die gesamte Berufsverlaufsspanne auf einem guten, stabilen Niveau zu halten.

Zu unterscheiden sind drei wesentliche Erwerbsphasen:

- der **Einstieg** in einen Beruf/eine Tätigkeit
- der berufliche Verlauf, mit innerbetrieblichen **Entwicklungen** oder bei Arbeitgeber- oder Tätigkeitswechsel
- der Ausstieg zum Ende der Erwerbstätigkeit, möglichst in Tätigkeiten, die entweder einen Verbleib auf diesem Arbeitsplatz zulassen (**Verweilen**) oder die eine altersgemäße **Entlastung** bedeuten.

Ein **Einstieg** in einen Betrieb/Abteilung – entweder nach Ausbildung oder aus einer anderen Tätigkeit/einem anderen Betrieb ist für beide Seiten ein Wagnis:

- Passen die Kompetenzen?
- Passen die Werte und Haltungen (Arbeitsethos wie Kollegialität/Teamfähigkeit, Verlässlichkeit; Wertschätzung)?
- Ist die Arbeit schädigungsfrei, ausführbar, erträglich und persönlichkeitsförderlich?
- Stimmt das Geben und Nehmen (Arbeitskraft, Gratifikation, Arbeitsbedingungen) in gegenseitiger Wahrnehmung überein?

Um eine frühzeitige Fluktuation zu vermeiden sind die Bedingungen zum Einstieg so zu wählen, dass die/der neue Beschäftigte die Möglichkeit erhält, den Betrieb und den Arbeitsprozess ausreichend kennenzulernen:

- Wie greifen die Arbeitsschritte ineinander?
- Wer ist für was verantwortlich?

Und der Betrieb möchte die Gelegenheit haben zu erfahren, wie gut die/der Neue in das Gefüge passt.

Die erste Phase des Einstiegs gilt also der gegenseitigen Erprobung. Insofern macht es Sinn, diesem Zeitraum – der abhängig von der Komplexität des Betriebes wenige Tage bis mehrere Wochen dauern kann – Aufmerksamkeit zu widmen. Die Person soll (und kann) nicht sofort eine hundertprozentige Produktivität leisten; der Betrieb will erkunden, ob die erwartete Kompetenz für die zu besetzende Stelle ausreicht und ob die Person zu der Aufgabe passt.

Hier gilt es sicherlich, eine/n erfahrene/n Beschäftigten als Ansprechperson und für eine begleitende Betreuung zur Seite zu stellen.

Die zweite Phase dient dem Aufbau fachlicher Routine. Schrittweise soll die Arbeit so beherrscht werden, dass sie im Normalfall reibungslos ausgeführt werden kann (Vermeidung von Überforderung) und dass kleine Störungen ebenso eigenständig behoben wie Neuerungen – ggf. unter Anleitung – erprobt werden können (Neues lernen).

Diese Phase kann nach Einarbeitung durchaus mehrere Monate dauern.

Insbesondere in kritischen Situationen bedürfen die neuen Beschäftigten der Betreuung durch erfahrene KollegInnen.

Nicht immer macht es Sinn, eine Neu- oder Wiederbesetzung mit externem Personal vorzunehmen. Eine innerbetriebliche Besetzung mit erprobten Beschäftigten erhält die Möglichkeit, neue Kräfte auf Einstiegsarbeitsplätzen einzusetzen. Diese zeichnen sich dadurch aus, dass sie

- die Möglichkeit zu einem schrittweisen Heranführen an die Tätigkeit bieten,
- an Schnittstellen zwischen verschiedenen Bereichen liegen und damit die Gelegenheit eröffnen, Systemwissen zu erlangen,
- genügend Zeit für den Aufbau von Routine und Tätigkeitsbeherrschung vorsehen.

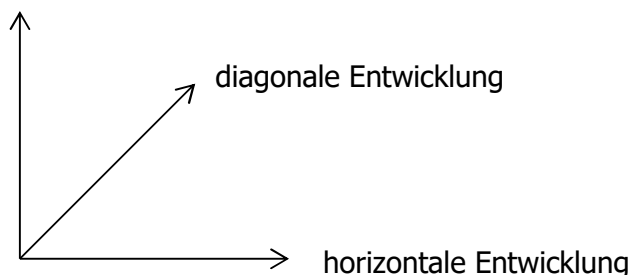
Beispiele:

<b>Einstieg</b>	<p>Kennenlernen des Gesamtsystems Betrieb/Abteilung/Team (Abläufe/Arbeitsprozesse)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Fertigung: Grundkurs Technologie plus Technik, angewandte Verfahren, Maschinen/Anlagen; Prozessdurchlauf über alle Bereiche („Reinschnuppern“); in der Qualitätssicherung hospitieren – die Bauteile und mögliche Fehler kennenlernen</li><li>• Kontrolle Materialeingang: das verwendete Material und die Hilfsmittel kennenlernen</li><li>• geordnete Unterstützung zum Aufbau von Routine, um</li></ul>
-----------------	---

	<p>alle Maschinen/-zustände und Teile zu kennen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• EDV-Entwicklung und Anwendung: nicht sofort in die Programmierung, sondern in den Support/Help-Desk (Annahme von Störungsmeldungen und Aufträgen, Vermittlung von Ansprechpersonen, ...), um möglichst viel rund um die EDV kennenzulernen</li> <li>• Bearbeitungsprozesse / Führen von Maschinen und Anlagen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beistellverfahren (Erfahrene – Neuling)</li> <li>- von der Grob- zur Feinbearbeitung oder von der kleinen auf die großen Anlage (Schleifen)</li> <li>- erst am Rand des Kernprozesses arbeiten, dann hineinwachsen (Gesensschmiede)</li> </ul> </li> <li>• Pflege: Zeitausgleich (Entlastung durch weniger Fälle) für PraxisanleiterInnen/MentorInnen</li> </ul>
--	---

Eine berufliche **Entwicklung** kann unterschiedliche Ausprägungen haben. Zu unterscheiden sind drei Verlaufstypen:

vertikale Entwicklung



Ein **horizontaler Berufsverlauf** liegt vor, wenn eine oder mehrere Tätigkeit/en mit ähnlichen Kompetenzanforderungen auf derselben hierarchischen Ebene (gleiche Entgeltgruppe, aber gegebenenfalls zusätzliches Entgelt für Mehrfachqualifikation) ausgeübt werden. Dies umfasst auch Erweiterungen des Tätigkeitsspektrums, z.B. durch Aufgaben der Qualitätskontrolle der eigenen Arbeitsausführung.

Aus Sicht der Beschäftigten hat eine horizontale Entwicklung den Vorteil von Belastungswechseln (geringere Monotonie, größere Handlungsspielräume); aus Sicht des Betriebes gibt es eine größere Einsatzflexibilität.

Zu beachten ist, dass die Routine bei Arbeitsplatzwechsel (Job Rotation, Job Enlargement) an allen Tätigkeiten aufrechterhalten werden muss, also die Wechsel in einem geeigneten, möglichst regelmäßigen Turnus geschehen.

Ein **diagonaler Berufsverlauf** liegt vor, wenn höherwertige Tätigkeiten ausgeübt werden, die auch die Einstufung in eine höhere Entgeltgruppe vorsehen. In aller Regel ist eine zusätzliche Qualifizierung (von Einarbeitung bis zu zertifizierten Weiterbildungsmaßnahmen) erforderlich.

Eine andere Variante ist der **Umstieg** in einen anderen Aufgabenbereich, z.B. aus der Produktion in die Arbeitsvorbereitung oder in die Qualitätskontrolle.

Ein **vertikaler Berufsverlauf** ist ein Aufstieg in eine Tätigkeit mit Personalverantwortung (Direktionsrecht), in Produktionsbetrieben z.B. Vorarbeiter oder Meister.

Beispiele:

<p><b>Entwicklung</b></p>	<p><u>Horizontaler Verlauf</u> gleichartige Tätigkeiten (Ziel: größere Handlungsspielräume, Belastungswechsel möglich), z.B. durch und für Arbeitsplatzwechsel (Job Rotation)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• von der kleinen auf die große Anlage</li> <li>• Zwischenputzen – Fertigputzen</li> <li>• Gießgrube – Gießhelfer</li> </ul> <p><u>Diagonaler Verlauf:</u> höherwertige Tätigkeiten (Job Enrichment)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gießerei: Gießhelfer – Gießer – Gießkoordinator (Schichtführer)</li> <li>• Gesenkschmiede: Helfer – Abgrater – Staplerfahrer, Ofenmann – Schmierer – 2. Partieführer – 1. Partieführer</li> <li>• Qualitätskontrolle: Härteprüfung – Anlernen (Prüferhelfer) durch erfahrene KollegInnen, ca. 6-9 Monate – (danach: nur mit mehrtägiger zertifizierter Fortbildung) z.B. Farbeindringprüfung, Magnetresonanzprüfung, Ultraschallprüfung</li> <li>• Umstieg „ins Büro“, z.B. Arbeitsvorbereitung, Fertigungsplanung</li> <li>• Sachbearbeitung – Spitzensachbearbeitung - Teamleitung</li> </ul> <p><u>Vertikaler Verlauf:</u> (Karriere)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stellvertretender Vorarbeiter – Vorarbeiter – Schichtmeister</li> </ul>
---------------------------	--



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebsassistent – Betriebsleiter</li> <li>• Pflegefachkraft - Pflegedienstleitung</li> </ul>
--	---

**Verweil-Arbeitsplätze** zeichnen sich dadurch aus, dass sie im Regelfall ohne Über- oder Unterforderung bis zum Pensionsalter ausgeübt werden können. Üblicherweise sind das Tätigkeiten ohne schwere körperliche und/oder psycho-soziale Belastungen sowie möglichst ohne Nachtarbeit.

Beispiele:

<b>Verweilen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ohne Nachtschicht</li> <li>• ohne schwere körperliche Arbeit</li> <li>• ohne (zu viele) Überstunden</li> <li>• kein Zeitdruck</li>   <li>• Endkontrolle</li> <li>• Wertstoffmanagement</li> <li>• Teile der Arbeitsvorbereitung</li> <li>• Kleinere Werkstücke</li> <li>• Weniger manuelle Handhabung</li> <li>• Tätigkeiten mit selbstbestimmten Abläufen</li> </ul>
------------------	--

## Entlastung

Da mit zunehmendem Alter insbesondere die körperlichen Leistungsfähigkeiten nachlassen, sind vor allem diesbezügliche Entlastungen zu ermöglichen. Eine Verringerung/Vermeidung von schwerer körperlicher Arbeit, von Nacht-/Schichtarbeit, aber auch von hohen psychischen, mentalen und sozialen Belastungen (vor allem Zeitdruck ist vulnerabel) ist – zumindest als Wahlmöglichkeit für älter werdende Beschäftigte – von Vorteil.

Bei ausreichenden Möglichkeiten zur frühzeitigen Erprobung ist es durchaus möglich, die Einsatzeinschränkungen im körperlichen Bereich durch erfahrungsgeladene Aufgaben mit höheren Anforderungen im mentalen und sozialen Bereich zu auszugleichen.

Entlastungen im Sinne einer altersgerechten Gestaltung lassen sich herstellen durch

- ergonomische Gestaltung (z.B. Hebe- und Transportsysteme)
- Mischtaätigkeit mit Belastungswechsel

- einen Wechsel auf einen Verweil-Arbeitsplatz
- Anpassungen in der Arbeitszeit.

Bei Entlastungs-Arbeitsplätzen sollte darauf geachtet werden, dass der berufliche Status und nach Möglichkeit das Einkommen nicht (über die Maßen) beeinträchtigt werden.

Beispiele:

<b>Entlastung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• heraus aus der Nachtschicht oder weniger Nachtschichten</li> <li>• zusätzliche (bezahlte) freie Tage</li> <li>• weniger Wochenenddienste</li> <li>• Reduzierung von Zeitdruck</li> <li>• weniger Einsatz auf stark belastenden Arbeitsplätzen</li> <li>• weniger Überstunden</li> <li>• „Zurückgehen“ auf einfachere Tätigkeiten, z.B. vom Partieführer auf Stapler bzw. Manipulator (keine „Degradierung“ sondern Entlastung)</li> <li>• Qualitätskontrolle (Messraum) – denken und schauen</li> <li>• Werkstattarbeit statt nicht ortsfester Montage oder Instandhaltung</li> <li>• Pflege: Stationsassistentz; Ältere übernehmen administrative Aufgaben im Frühdienst</li> </ul>
-------------------	---

Manche Arbeitsplätze sind mehreren Arbeitsplatz-Typen zuzuordnen.

So ist ein Einstiegsarbeitsplatz in der Regel auch ein Entwicklungsarbeitsplatz, also eine Voraussetzung für eine andere Tätigkeit.

Ein Entwicklungsarbeitsplatz kann auch ein Verweilarbeitsplatz sein, wenn die Bedingungen und Anforderungen so sind, dass die Aufgabe im Normalfall bis zum Pensionsalter ausgeübt werden kann.

Von manchen Arbeitsplätzen kann gesagt werden, dass man diese Arbeit maximal x Jahre ausüben kann, ohne gesundheitliche Beeinträchtigungen zu erleiden. Dann sollten diese Aufgaben als alternskritisch gekennzeichnet werden.

## Arbeitsplatz-Landkarte und Berufsverlauf-Matrix

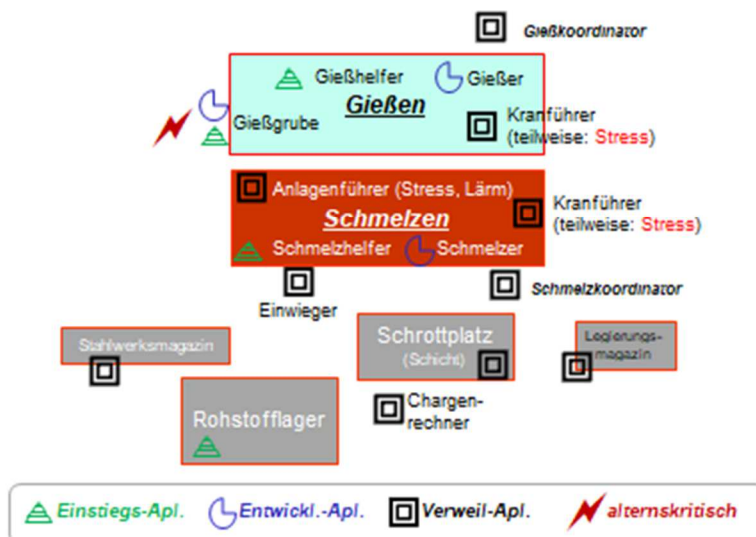
Je nach dem Grad der Vielfalt von Arbeitsplätzen mit unterschiedlichen Anforderungen (Belastungen) kann es sinnvoll sein, einen strukturierten Überblick über die Tätigkeiten und deren Eignung als Einstiegs-, Entwicklungs- und Verweil-Arbeitsplatz zu haben und eine Einschätzung darüber zu erlangen, ob sie als altersgerecht oder alter(n)skritisch zu betrachten sind. Dafür bieten sich zwei Möglichkeiten an: eine räumliche Darstellung und/oder eine tabellarische Aufstellung.

Die räumliche Darstellung (**Arbeitsplatz-Landkarte**) bietet sich an, wenn die Arbeitsplatztypen im (groben) Abbild verortet werden können.

Das folgende Beispiel aus der Stahlproduktion zeigt, dass

- alle Tätigkeiten im Kernbereich Schmelzen und Gießen ⚡ aufgrund der hohen Belastungen (Hitze, Lärm, Kontschicht) alterskritisch sind – und nur aufgrund der Regelungen des Nachtschwerarbeits-Gesetzes (NSchG) ausgeübt werden können,
- insbesondere die Tätigkeiten in der Gießgrube nicht über einen längeren Zeitraum ausgeübt werden können (extreme Hitzebelastung),
- es im Kernbereich keine geeigneten Verweil-Arbeitsplätze gibt,
- die Verweil-Arbeitsplätze alle im Randbereich der Produktion liegen beziehungsweise bei vertikalen Entwicklungsmöglichkeiten gegeben sind.

### Arbeitsplatz-Landkarte



Frovel & Goldfarb | adBv 2018

Eine tabellarische Zusammenstellung der Tätigkeiten als **Berufsverlaufs-Matrix** ist ein quantitatives und qualitatives Planungsinstrument für den Personalbedarf und die Personalentwicklung. Sie ermöglicht die Simulation alternsgerechter Berufsverläufe.

Die Matrix enthält im Idealfall (hier in den Tabellenspalten)

- eine Aufstellung aller Arbeitsplätze, ggf. Hinweise auf Arbeitsplätze gem. NSchG
- Hinweise auf die erforderlichen Qualifikationen und Anforderungen je Arbeitsplatz
- die Dauer der Qualifizierung/Einarbeitungszeit – sowie ggf. eine Einschätzung der Dauer bis zur routinierten Beherrschung der Aufgabe
- die Bewertung aller Arbeitsplätze nach Einstiegs-, Entwicklungs-, Verweil- und Entlastungsarbeitsplatz
- alternskritische Differenzierungen nach physischen (z.B. Unfallgefährdung, Arbeitsschwere, Umgebungsbedingungen,) und psycho-mentalenen Belastungen (z.B. Zeitdruck, Schichtarbeit)

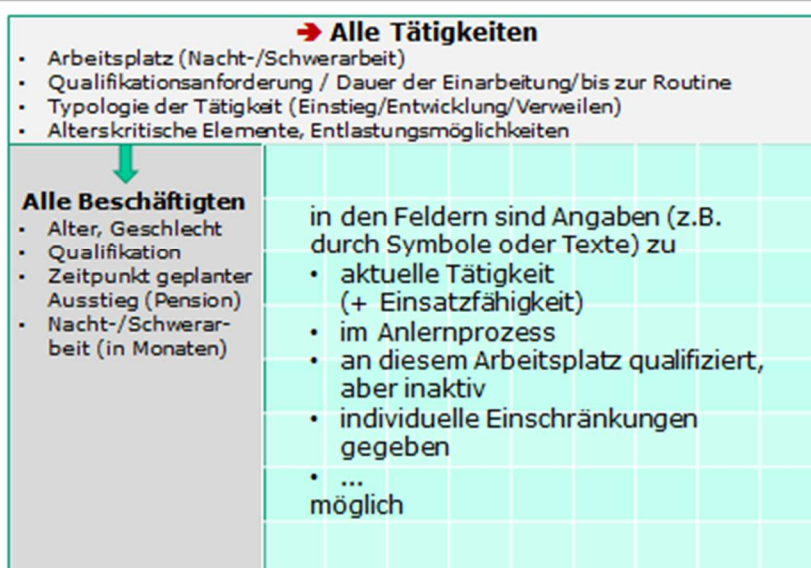
sowie (hier in den Tabellenzeilen)

- die Mitarbeitenden nach Alter und Geschlecht  
Qualifikation, Zeitpunkt geplanter Ausstieg (Pension; NSchG)

und in den Feldern Aussagen dazu,

- an welchen Arbeitsplätzen welche Personen im Einsatz bzw. einsatzbereit sind
- wer aktuell an welchen Tätigkeiten im Anlernprozess ist
- wer welche Tätigkeiten ausgeübt hat, zzt. aber inaktiv ist bzw. Tätigkeitspraxis fehlt
- welche Mitarbeitenden aus gesundheitlichen Gründen welche Tätigkeiten nicht mehr ausüben dürfen

## Matrix Berufsverläufe



Prevel & Goldner | 2018

Mit der Matrix erhält der Betrieb die Möglichkeit zur Planung (Simulation) von altersgerechten Berufsverläufen, z.B. bei der Wiederbesetzung aufgrund anstehender Pensionierung. Die Hinweise auf die Dauer von Einarbeitungen bis zur Routine schafft Planungssicherheit. Zugleich eröffnet die Aufstellung die Chance, mit den MitarbeiterInnen die möglichen Optionen für Arbeitsplatzwechsel (Entwicklung, Verweilen) zu besprechen.