

## **Leitfaden für Erstgespräche mit Betriebspraktikern**

### **Gestaltung altersgerechter Arbeitsbedingungen**

Durch ein leitfadengestütztes Expertengespräch mit einem oder mehreren Betriebspraktiker/n können sich externe wie auch interne Arbeitsgestalter oder Organisationsberater erste grundlegende Informationen zu den Arbeitsbedingungen und zu Ansatzpunkten altersgerechter Arbeitsgestaltung in einem Unternehmen oder in ausgewählten Abteilungen / Arbeitsbereichen eines Unternehmens verschaffen.

Der Leitfaden für Erstgespräche mit Betriebspraktikern ist vor allem als ein Analyse-Instrument gedacht, um die betriebliche Ausgangssituation vor der Konzipierung und Entwicklung von Gestaltungsmaßnahmen umfassend in den Blick zu nehmen. Es geht dabei vor allem um

- eine erste Bestandsaufnahme von bereits praktizierten gesundheits- und lernförderlichen Maßnahmen zur Gestaltung der Arbeits- und Personalpolitik im Unternehmen,
- um die Identifizierung von Arbeitsbereichen, Arbeitsplätzen und Tätigkeiten im Unternehmen, die unter Altersaspekten als problematisch oder besonders belastend gelten,
- um die Erfassung von Ideen, Vorschlägen und Konzepten zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiter/innen und zur Gestaltung altersgerechter Arbeitsbedingungen im Unternehmen oder in ausgewählten Abteilungen/Arbeitsbereichen,
- um eine erste Einschätzung, welche Gestaltungsansätze die größten Umsetzungschancen im Unternehmen bzw. in ausgewählten Abteilungen / Arbeitsbereichen des Unternehmens haben.

Der Leitfaden wird verwendet für Erstgespräche mit Betriebspraktikern, die aufgrund ihrer Funktion und Aufgabenstellung mit gesundheitlichen, arbeits- und personalpolitischen Fragestellungen befasst sind. Zu diesem Kreis gehören insbesondere Führungskräfte, Personalmanager, Arbeitsschutz- und Arbeitssicherheitsexperten, Betriebsräte und Betriebsärzte. Für die Dauer eines Erstgesprächs mit Hilfe des Leitfadens sind eine bis eineinhalb Stunden anzusetzen.

Der Leitfaden ist in thematische Blöcke gegliedert. Dies erleichtert eine zielgerichtete und strukturierte Gesprächsführung. Der Leitfaden dient darüber hinaus als Gedächtnisstütze und Orientierungshilfe, um sicherzustellen, dass zentrale Themenberei-

che während des Gesprächs angesprochen und abgehandelt werden. Zu den Themenbereichen, die angesprochen werden sollen, gehören:

- betriebliche Thematisierung, Sichtweisen und Strategien hinsichtlich des Altersstrukturwandels
- Arbeitsbelastungen an typischen Arbeitsplätzen Älterer und Ressourcen der Arbeit
- Einschätzungen zur Leistungsfähigkeit von älteren und jüngeren Beschäftigten
- Bestandsaufnahme zu praktizierten Ansätzen und Überlegungen zu weiteren sinnvollen Maßnahmen, die ein gesundes Arbeiten bis zur Rente fördern.

Die Fragen sind bewusst ‚offen‘ formuliert, um eine Gesprächssituation zu erzeugen und den Betriebspraktiker zu animieren, seine profunden Einschätzungen, Vorstellungen und Ideen einzubringen sowie betriebspezifische komplexere Zusammenhänge darzulegen.

**Autorinnen:**

**Dr. Martina Morschhäuser**

**Dr. Ingrid Matthäi**

## **Leitfaden für Erstgespräche mit Betriebspraktikern**

### **Gestaltung altersgerechter Arbeitsbedingungen**

#### **Der Altersstrukturwandel und seine Thematisierung**

- Inwieweit ist der Altersstrukturwandel im Unternehmen / im Arbeitsbereich ein Thema?
- Wenn zukünftig mehr ältere Mitarbeiter/innen im Unternehmen / im Arbeitsbereich beschäftigt sind und diese zudem länger arbeiten: Wie wird sich dies auswirken?
- Für wen im Betrieb / Arbeitsbereich ist der Altersstrukturwandel bislang ein Thema?
- Welche Überlegungen und Initiativen gibt es im Unternehmen zur Gestaltung der letzten Erwerbsphase?
- Welchen Stellenwert hat das Thema „Gesunderhalt“ im Betrieb / im Arbeitsbereich?
- Wie sieht das gegenwärtige Berufsaustrittsverhalten Älterer aus?
  - In welchem Umfang wird Altersteilzeit praktiziert?
  - Was sind die Hauptgründe für einen vorzeitigen Berufsausstieg?

#### **Arbeitsbedingungen und Personaleinsatz**

- Kann man die Arbeit hier im Unternehmen/ im Arbeitsbereich auch als Älterer bis 65 gut bewältigen?
  - Wenn nicht, was macht es schwer bis 65 zu arbeiten?
- An welchen Arbeitsplätzen ist es (besonders) schwer bis 65 zu arbeiten? Warum?
- An welchen Arbeitsplätzen ist es (eher) unproblematisch bis 65 zu arbeiten? Warum?
- Wird Gruppenarbeit praktiziert?
- An welchen Arbeitsplätzen ist die Arbeit besonders schwer?
  - Welches Alter haben die dort eingesetzten Mitarbeiter/innen im Schnitt?
- Auf welchen Arbeitsplätzen sind die über 55-jährigen Beschäftigten vorwiegend eingesetzt?
- Unterscheidet sich der Einsatz der älteren im Vergleich zu dem der jüngeren Mitarbeiter/innen?

- Sind eher Jüngere oder Ältere auf den besonders schweren Arbeitsplätzen eingesetzt?
- Sind eher Jüngere oder Ältere auf eher leichten Arbeitsplätzen eingesetzt?

### **Einschätzung von Arbeitsbelastungen / Ressourcen an typischen Arbeitsplätzen Älterer**

- Gibt es körperlich schwere Arbeit?
  - Wie sehen hier die Anforderungen konkret aus?
- Gibt es spezifische Arbeitsumgebungsbelastungen (z.B. Lärm, Gefahrstoffe, Nässe, Zugluft)?
- Ist die Arbeit abwechslungsreich gestaltet oder eher gleichförmig und monoton?
- Handelt es sich bei den Arbeitsplätzen um takt-/maschinengebundene Tätigkeiten?
- Ist die Arbeit lernförderlich gestaltet? Können die Mitarbeiter ihre Kenntnisse und Fähigkeiten bei der Arbeit einbringen und weiterentwickeln?
- Welche Qualifikationen werden benötigt?
  - Wie lang dauert die durchschnittliche Einarbeitungszeit?
- Welche Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume haben die Mitarbeiter/innen bei der Durchführung ihrer Arbeit?
- Können die Mitarbeiter/innen ihr Arbeitstempo und ihren Arbeitsrhythmus selbst bestimmen?
- Können die Mitarbeiter/innen das Leistungspensum beeinflussen oder wird das Leistungssoll vorgegeben?
- Gibt es ein leistungsbezogenes Entlohnungssystem (Akkord-, Prämiensystem)?
- Welche psychischen Belastungsfaktoren gibt es (z.B. Zeitdruck, Stress, Umgang mit Kunden)?
  - Welche der Tätigkeiten sind psychisch besonders belastend?
- Welches Arbeitszeitmodell praktiziert das Unternehmen?

#### Bei Schichtarbeit:

- Wird im Zwei- oder Dreischichtmodell gearbeitet?
- Wie sieht der Schichtrhythmus aus?
- Wie sieht die Pausenregelung aus (Dauer, Anzahl)?
  - Können Mitarbeiter selbstbestimmte Kurzpausen machen?

- Nehmen die Führungskräfte auf die Belange und Bedürfnisse Älterer Rücksicht?
- Wie schätzen Sie das Arbeitsklima und das Kollegenverhältnis ein?

### **Einschätzung der Leistungsfähigkeit Älterer**

- Wie beurteilen Sie die Leistungsfähigkeit der über 55-jährigen Mitarbeiter/innen im Vergleich zu den anderen Altersgruppen?
- Wie schätzen Sie den Gesundheitszustand Älterer im Vergleich zu Jüngeren ein?
  - Sind ältere häufiger/länger erkrankt als jüngere Beschäftigte?
- Haben Ältere und Jüngere vergleichbare Qualifikationen oder gibt es deutliche Qualifikationsunterschiede?
- Gibt es zwischen den Altersgruppen Unterschiede hinsichtlich ihrer Einsatzbreite?
- Wie schätzen Sie die Veränderungsbereitschaft von über 55-Jährigen im Vergleich zu den anderen Altersgruppen ein?
- Unterscheiden sich ältere und jüngere Mitarbeiter hinsichtlich Motivation und Zutrauen?
- Gibt es besondere/spezifische Stärken der Älteren?

### **Bestandsaufnahme zu praktizierten Ansätzen**

- Welche betrieblichen Maßnahmen, Gegebenheiten und Regelungen fördern ein „gutes Arbeiten“ bis zur Rente?
- Welche betrieblichen Rahmenbedingungen oder Maßnahmen stehen einem „gesunden Älterwerden“ entgegen?
- Welche Maßnahmen werden im Arbeitsbereich bereits praktiziert:
  - Inwieweit werden Arbeitsplätze und Arbeitsumgebung nach ergonomischen Gesichtspunkten gestaltet?
  - Gibt es Personaleinsatzkonzepte, die Gruppenarbeit, Rotationen oder systematische Arbeitsplatzwechsel altersübergreifend fördern?
  - Welche beruflichen Wechsel- oder Veränderungsmöglichkeiten gibt es im Unternehmen?
  - Werden Ältere systematisch in die Personalentwicklungsplanung einbezogen (z.B. bei Mitarbeitergesprächen, Stellenbesetzungen)?
  - Ist die betriebliche Qualifizierung altersübergreifend ausgerichtet?

- Werden erwachsenen- bzw. altersgerechte Lehrmethoden eingesetzt?
- Gibt es altersspezifische Regelungen zur Arbeitszeitgestaltung oder zur Schichtarbeit?
- Gibt es altersbezogene Regelungen in der Entlohnungs- und Leistungs politik?
- Welche Gesundheitsprogramme oder Maßnahmen zur Prävention bietet das Unternehmen an (z. B. Gesundheits-Checks, Wellness-Angebote, Rückenschulung, Gesundheitszirkel)?

### **Mögliche Gestaltungsansätze und Maßnahmen**

- Welche bereits vorhandenen Maßnahmen oder Ansätze sollte das Unternehmen systematisch weiterentwickeln, um ein gesünderes Arbeiten bis zur Rente zu fördern?
- Welche ergonomischen und arbeitsorganisatorischen Maßnahmen zur altersgerechten Arbeitsplatzgestaltung wären denkbar und sinnvoll?
- Wie könnten Arbeitsumgebungsbelastungen reduziert werden?
- Gäbe es Möglichkeiten, altersbezogene Komponenten im Leistungs- und Entlohnungssystem einzuführen?
- Wären altersspezifische Regelungen zur Arbeitszeitgestaltung oder zum Schichtarbeitsmodell sinnvoll?
- Welche Konzepte zur Personalentwicklung wären geeignet, um die Beschäftigungsfähigkeit Älterer zu fördern?
- Durch welche Personaleinsatzkonzepte könnte die Einsatzflexibilität Älterer erhöht werden?
- Welche zusätzlichen Gesundheits- und Präventionsmaßnahmen sollte das Unternehmen anbieten?
- Welche weiteren Gestaltungsmöglichkeiten sind realistisch, um die körperlichen und psychischen Belastungen für ältere Beschäftigte zu reduzieren?