



# EO Institut

## Psychologie in der Organisation

12.2018

### Alter(n)sgerecht in die neue Arbeitswelt

Frederike Hennig, Psychologiestudentin & Linda Banko, M.Sc. Psychologie

Demografische Prognosen zeigen: Unsere Gesellschaft wird immer älter und dem Arbeitsmarkt werden immer weniger Personen im erwerbsfähigen Alter zur Verfügung stehen. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, brauchen Unternehmen fitte und gesunde Beschäftigte – auch im Alter. Schlüssel zum Erfolg ist die Umsetzung eines alter(n)sgerechten Arbeitsplatzes, der die individuelle Betrachtung des einzelnen Beschäftigten und gleichzeitig ein gesundes Altern am Arbeitsplatz ermöglicht. Der folgende Artikel erläutert, was bei der Umsetzung eines alter(n)sgerechten Arbeitsplatzes zu beachten ist.

#### Herausforderungen der Arbeitswelt 4.0

Arbeiten 4.0 – ein Aspekt dieses Wirkungsgeflechts ist der demografische Wandel, denn gesellschaftliche Entwicklungen werden die Arbeitswelt maßgeblich beeinflussen. Neben der Herausforderung, eine zunehmende Vielfalt

der Beschäftigten zu managen (→ PidO 11.2017 zum Thema *Diversity Management*), müssen Unternehmen sich auch auf eine alternde Belegschaft einstellen. Verschiedene Faktoren, wie niedrige Geburtenraten, eine höhere Lebenserwartung und mehr gesunde Lebensjahre tragen zum demografischen Wandel bei. Dieses Phänomen betrifft Unternehmen

## Im Alter verschieben sich die Kompetenzen der Beschäftigten

nicht nur abstrakt, sondern ganz direkt. So ist eine stetig sinkende Anzahl von Personen im erwerbsfähigen Alter zu erwarten. Waren im Jahr 2013 noch 49,2 Millionen Menschen im erwerbsfähigen Alter, werden es laut Schätzungen im Jahr 2030 nur noch 44 bis 45 Millionen und weitere 30 Jahre später nur noch 38 Millionen Menschen sein.<sup>1</sup> Die zunehmende Automatisierung von einfachen Aufgaben bringt hohe Anforderungen an die kognitiven Leistungen der Beschäftigten mit sich. Diese Entwicklungen machen deutlich: Unternehmen brauchen fitte Arbeitnehmer, auch im Alter. Wie können Unternehmen diesem demografischen Wandel begegnen und ihn sich zunutze machen?

### Die Umsetzung eines alter(n)sgerechten Arbeitsplatzes

Am besten begegnen Unternehmen diesem Wandel, indem sie einen alter(n)sgerechten Arbeitsplatz schaffen. Zur effektiven und gesunden Umsetzung des Vorhabens sollten insbesondere folgende Punkte beachtet werden:

- (1) Ältere Arbeitnehmer müssen auf die richtige Weise gefordert und gefördert werden
- (2) Maßnahmen sollten sich nicht nur auf das altersgerechte Arbeiten, sondern auch auf den alternsgerechten Ansatz konzentrieren

Im Alter ist das Leben nur noch von Verlusten geprägt – glauben die meisten. Dies trifft allerdings nur für vereinzelte Lebens- und Funktionsbereiche in gewissem Maße zu, eine Verallgemeinerung ist daher fehl am Platz. Aktuelle Forschung zeigt, dass sich einige Bereiche mit zunehmendem Alter verschlechtern, andere sich wiederum aber verbessern bzw. nahezu unberührt vom Altern bleiben. Somit ist eher eine Verlagerung der Kompetenzen mit dem Alter zu beobachten. Abnahmen sind dabei vor allem im Bereich der körperlichen Leistungsfähigkeit (z.B. reine Muskelkraft, Sinneswahrnehmungen) und im Lösen neuartiger Probleme unter Zeitdruck zu verzeichnen. Auch steigen oft körperliche Beschwerden (wobei es hier auch erhebliche Schwankungen gibt) an. Beschäftigte können abnehmende Fähigkeiten allerdings mit positiven Entwicklungen ausgleichen. So steigt im Laufe der Arbeits- und Lebensjahre das eigene Fach- und Erfahrungswissen an. Auch verbessert sich der Umgang mit den eigenen Emotionen und soziale Kompetenzen steigen. Im Bereich der Fehlzeiten verringert sich die Fallhäufigkeit von auftretenden Fehltagen. Die Persönlichkeit verfestigt sich tendenziell mit dem Alter. Ebenso bleibt die allgemeine Arbeitsleistung, die mentale Gesundheit sowie Kreativität, Problemlösekompetenz und allgemeines Faktenwissen nahezu unberührt vom Altern.<sup>2</sup> Wie es den Beschäftigten geht, wird auch von der eigenen Einstellung zum Alter und zum Altern, beeinflusst. Eine eindrucksvolle Studie der Psychologin Becca Levy

<sup>1</sup> Bundesamt, S. (2015). Bevölkerung Deutschlands bis 2060-13. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. Statistisches Bundesamt: Wiesbaden

<sup>2</sup> Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2017). Alters- und altersgerechte Arbeitsgestaltung, Seite 2 von 5

(2009)<sup>3</sup> zeigt, dass Personen mit einer positiven Einstellung zum Altern in Kognitionstests und Sportaufgaben besser abschnitten als Personen mit negativen Einstellungen. Solche Altersstereotype, wie zum Beispiel „im Alter ist man nur noch schwach und gebrechlich“ oder „im Alter fangen die besten Jahre erst an“ machen für die eigene Fitness im Alter einen entscheidenden Unterschied aus. Altern ist also ein Prozess, der sehr individuell abläuft. Auftretende negative Entwicklungen können durchaus durch andere Kompetenzen kompensiert werden, allerdings müssen besonders bei älteren Arbeitnehmern individuelle Fähigkeiten, Einschränkungen und Bedürfnisse wahrgenommen und berücksichtigt werden.

### Gesundes „Altern“ am Arbeitsplatz

In Unternehmen sollte vermehrt auch an das altersgerechte Arbeiten gedacht werden. Zur besseren Verständlichkeit hilft hier eine nähere Betrachtung der Begrifflichkeiten: Mit altersgerechter Arbeit ist eine Anpassung der Arbeitsverhältnisse auf Beschäftigte unterschiedlichen Alters und unterschiedlicher Lebenslagen gemeint. So haben junge Beschäftigte andere Bedürfnisse und Wünsche (z.B. Möglichkeit der mobilen Arbeit, eines Sabbaticals, Kinderbetreuung) als ältere Beschäftigte (z.B. bestimmte Sportangebote etc.). In diesem Bereich haben viele Unternehmen schon einiges unternommen und Maßnahmen eingeleitet. Allerdings muss auch der Aspekt des altersgerechten Arbeitens berücksichtigt werden. Dieser Ansatz fordert die Begleitung der Beschäftigten während ihrer gesamten „Amtszeit“,

also während des Alterns, um präventiv eine gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeit möglich zu machen. Kurzum soll es den Beschäftigten möglich gemacht werden, an ihrem Arbeitsplatz gesund altern zu können. Der Beschäftigte soll sich als 30-Jähriger nicht fragen müssen, ob er bei einer solch hohen Arbeitsbelastung seine Arbeit weitere 30 Jahre gesund bewältigen kann. Die Umsetzung eines altersgerechten Arbeitsplatzes verlangt also eine langfristige Perspektive in der Gestaltung des Arbeitsplatzes und geht somit weit über vereinzelte, „symptomlindernde“ Maßnahmen hinaus.

### Was kann das Unternehmen tun?

#### (1) Unternehmen sollten das Potenzial älterer Arbeitnehmer nutzen und richtig einsetzen

Ältere Beschäftigte sollten eher dort eingesetzt werden, wo sie ihr schon bestehendes Erfahrungswissen gewinnbringend einsetzen können (z.B. Projekte mit langjährigen Kunden). Im Gegensatz dazu ist von Aufgaben, die schnelle (eventuell auch körperlich anstrengende) Reaktionen auf neuartige Probleme erfordern (z.B. erste Anlaufstelle im Krisenmanagement), abzuraten. Dies bedeutet jedoch keineswegs, das kognitive Anspruchsniveau der Arbeitsaufgaben zu senken. Hier ist eine **individuelle Betrachtung** der Beschäftigten besonders wichtig. Zur Gestaltung der Arbeitsaufgaben kann beispielsweise das SOK-Modell<sup>4</sup> herangezogen werden. Das Modell empfiehlt, dass sich der Beschäftigte spezifische Aufgaben seiner bisherigen Tätigkeit aussucht (**Selektion**), sich auf

erfolgreichen Alterns. Zeitschrift für Pädagogik, 35, 85-105.

<sup>3</sup> Levy, B. (2009). Stereotype Embodiment. Current Directions in Psychological Science, 18(6), 332-336.

<sup>4</sup> Baltes, P. B., & Baltes, M. M. (1989). Optimierung durch Selektion und Kompensation: Ein psychologisches Modell

diese konzentriert und mit ihnen intensiver auseinandersetzt (**Optimierung**), um dann bestimmte Strategien entwickeln zu können, die die effektive Ausführung dieser Aufgaben gewährleisten und vermeintlich auftretende Verluste kompensieren (**Kompensation**). Ein Beispiel: Ein Beschäftigter, der bisher Projekte verschiedenster Kunden betreute, fokussiert sich nun auf Projekte eines bestimmten Kundenstammes (S). Der Beschäftigte wird zum Experten für diesen Kundenstamm, indem er durch die intensive Beschäftigung eine umfassende Informationsbasis aufbaut (O). Früher organisierte der Beschäftigte viele Treffen vor Ort beim Kunden, die ihn sehr anstrengenden Fahrzeiten können nun durch vermehrte Videokonferenzen verringert werden (K).

## (2) Unternehmen müssen einen Arbeitsplatz gestalten, der ein gesundes Altern möglich macht

Ein Arbeitsplatz kann als altersgerecht bezeichnet werden, wenn er grundlegende Prinzipien der gesunden Arbeitsplatzgestaltung umsetzt. Wo es im eigenen Unternehmen noch Verbesserungsbedarf gibt, sollte im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung physischer und psychischer Belastungen ermittelt werden. Einige Beispiele für die einzelnen Bereiche der Beurteilung psychischer Belastungen sind<sup>5</sup>:

- **Arbeitsaufgabe:**  
z.B. Handlungsspielräume ermöglichen
- **Arbeitsorganisation:**  
z.B. Arbeitszeiten, Pausen, Schichtarbeit gesundheitsförderlich gestalten; hohe Arbeitsintensitäten über lange Zeiträume verringern

- **Soziale Beziehungen:**  
z.B. Möglichkeiten der sozialen Interaktion und Unterstützung von Beschäftigten und Vorgesetzten fördern
- **Arbeitsumgebung:**  
z.B. Ergonomie, Anpassung auf visuelle und auditive Gegebenheiten

## Was können die Beschäftigten tun?

Natürlich sollte auch der einzelne Beschäftigte auf seine Gesundheit und Lebensweise achten, um Einschränkungen im Alter vorbeugen zu können. Hier ein paar Vorschläge, die dabei helfen<sup>6</sup>:

- **In Bewegung bleiben:** 2x pro Woche mindestens 30 Minuten Sport reduziert das Demenzrisiko um die Hälfte
- **Gesunde Ernährung:** Studien zeigen, dass besonders eine mediterrane Ernährung (Olivenöl, viel Gemüse und Obst, Getreideprodukte, eher wenig Fleisch) gesund hält
- **Lebenslang dazulernen:** Geistige Fitness kann man aktiv fördern und erhalten, z.B. durch anregende berufliche Tätigkeiten, Lesen, Musizieren u.v.m.
- **Soziale Kontakte pflegen:** wertvolle soziale Kontakte im Freundes- und Familienkreis steigern das Wohlbefinden

## Fazit

Die Gestaltung eines alter(n)sgerechten Arbeitsplatzes wird in Betrachtung demografischer Entwicklung immer wichtiger. Um wett-

<sup>5</sup> Bundesministerium für Gesundheit (2010). Geistig fit im Alter durch Ernährung, Bewegung und geistige Aktivität: Berlin

bewerbsfähig zu bleiben, müssen Unternehmen es schaffen, ihre Beschäftigten über die Lebensspanne gesund zu halten und ältere Beschäftigte individuell gemäß ihrer Fähigkeiten zu fordern und fördern. Auch sollte jeder einzelne Beschäftigte mit einem aktiven Lebensstil etwas für seine Gesundheit im Alter tun.

