



Österreichische  
ArbeitnehmerInnenschutzstrategie 2013–2020



Mit  
Sicherheit!

## **Alternsgerechte Arbeitsgestaltung**

ArbeitnehmerInnenschutzstrategie 2013-2020

## **Impressum**

### **Medieninhaber und Herausgeber**

Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz Arbeitsinspektion

Standort: 1040 Wien, Favoritenstraße 7

**Autoren:** AG 3 – Prävention von arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren und Berufskrankheiten

**Layout:** Christian Berschlinghofer

**Titelbild:** © fotolia.com

Erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Dezember 2015

## I. Einleitung

Das ArbeitnehmerInnenschutzgesetz verpflichtet ArbeitgeberInnen für Sicherheit und Gesundheitsschutz der ArbeitnehmerInnen in Bezug auf alle Aspekte, die die Arbeit betreffen, zu sorgen. Dabei ist unter anderem die Gestaltung der Arbeit im Hinblick auf das Altern der ArbeitnehmerInnen zu berücksichtigen. Die Erhaltung der Gesundheit und Arbeitsfähigkeit muss durch altersgerechte Arbeitsbedingungen für alle Generationen gewährleistet sein.

Ältere ArbeitnehmerInnen machen einen immer größeren Teil der Arbeitnehmerschaft aus. Dies bedeutet:

- Länger Arbeiten bedeutet längere Einwirkungen von belastenden und/oder von förderlichen Arbeitsbedingungen.
- Das Potenzial älterer Personen stärker und länger zu fördern und zu nutzen ist ein Lösungsansatz, um Qualifikations- und Wissensverlust zu vermeiden.
- Eine immer älter werdende Beschäftigtenstruktur bedeutet, dass mehr Menschen chronische Gesundheitsprobleme und deshalb spezifische Bedürfnisse haben.
- Ältere ArbeitnehmerInnen sind keine homogene Gruppe; erhebliche Unterschiede zwischen gleich alten Personen sind durchaus möglich und zu beachten. Auch geschlechtsspezifische Unterschiede sind zu berücksichtigen.
- Bestimmte Gefahren/Belastungen sind speziell für Ältere relevant und erfordern spezielle Maßnahmen.
- Ungleichheit bei den Arbeitsbedingungen am Arbeitsplatz besteht auch durch branchenspezifische unterschiedliche Risiken/Belastungen (z.B. Tragen schwerer Lasten, monotone Arbeit, Zwangshaltungen, psychische Belastungen).
- Wiedereingliederungsinitiativen nach längeren Krankenständen, auch auf betrieblicher Ebene, gewinnen an Bedeutung.

Der Prozess des Alterns setzt bereits in der Jugend ein, deshalb soll altersgerechtes Arbeiten schon bei jungen ArbeitnehmerInnen beginnen.

### **II. Gesetzliche Grundlagen – ArbeitnehmerInnenschutzgesetz - ASchG, BGBl. Nr. 450/1994 idgF**

*§ 3 (1) ArbeitgeberInnen sind verpflichtet, für Sicherheit und Gesundheitsschutz der ArbeitnehmerInnen in Bezug auf alle Aspekte, die die Arbeit betreffen, zu sorgen. Die Kosten dafür dürfen auf keinen Fall zu Lasten der ArbeitnehmerInnen gehen. ArbeitgeberInnen haben die zum Schutz des Lebens, der Gesundheit sowie der Integrität und Würde erforderlichen Maßnahmen zu treffen, einschließlich der Maßnahmen zur Verhütung arbeitsbedingter Gefahren, zur Information und zur Unterweisung sowie der Bereitstellung einer geeigneten Organisation und der erforderlichen Mittel.*

*§ 4 (2) Bei der Ermittlung und Beurteilung der Gefahren sind auch besonders gefährdete oder schutzbedürftige ArbeitnehmerInnen sowie die Eignung der ArbeitnehmerInnen im Hinblick auf Konstitution, Körperkräfte, Alter und Qualifikation (§ 6 Abs. 1) zu berücksichtigen. Insbesondere ist zu ermitteln und zu beurteilen, inwieweit sich an bestimmten Arbeitsplätzen oder bei bestimmten Arbeitsvorgängen spezifische Gefahren für ArbeitnehmerInnen ergeben können, für die ein besonderer Personenschutz besteht.*

*§ 6 (1) ArbeitgeberInnen haben bei der Übertragung von Aufgaben an ArbeitnehmerInnen deren Eignung in Bezug auf Sicherheit und Gesundheit zu berücksichtigen. Dabei ist insbesondere auf Konstitution und Körperkräfte, Alter und Qualifikation Rücksicht zu nehmen.*

**Weitere ASchG-Regelungen, wie die Grundsätze der Gefahrenverhütung (§ 7), die Gestaltung von Arbeitsvorgängen oder Arbeitsplätzen (§§ 60 f, 66), die Handhabung von Lasten (§ 64) oder die Tätigkeitsbeschreibung und Aufgabengebiete (§§ 76 und 81) sowie die Vorschläge der Präventivfachkräfte zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen (§ 84) sind besonders auch für die Gewährleistung alternsgerechter Arbeitsbedingungen bedeutsam.**

**Vergleichbare Regelungen gelten für die Beschäftigung von Bundes-Bediensteten nach dem Bundes-Bedienstetenschutzgesetz, BGBl. I Nr. 70/1999 idgF (§§ 3 bis 7, 60f, 64, 66, 74f, 77f, 80 B-BSG).**

### III. Was können Betriebe tun?

#### 3 Schritte zum Ziel: Altersgerechte Arbeitsgestaltung

##### 1. Schritt: Altersstrukturanalyse durchführen

Eine Analyse der betriebsspezifischen Altersstruktur kann einen guten Einstieg darstellen, um sich im Betrieb intensiver mit dem Thema auseinanderzusetzen. Die Altersstrukturanalyse zeigt die Gegenwart und ermöglicht zugleich einen Blick in die Zukunft:

- Die aktuellen Altersstrukturdaten werden für die Beschäftigten insgesamt, gegebenenfalls auch für einzelne Organisationseinheiten oder Beschäftigtengruppen, erfasst.
- Unter Zugrundelegung bestimmter Annahmen zur Personalentwicklung wird eine Prognose der zukünftigen Altersstruktur erstellt.

Indem die Altersstrukturanalyse die zukünftige Situation ins Blickfeld nimmt, kann sie als Frühwarnsystem fungieren, das beispielsweise Qualifizierungsbedarf, drohende personelle Engpässe oder eine notwendige Nachfolgeplanung bei bevorstehendem Berufsaustritt Älterer frühzeitig anzeigt. Das Ergebnis der Altersstrukturanalyse wird grafisch dargestellt und ermöglicht gezielt und ganzheitlich Maßnahmen zu setzen, um für die Zukunft gerüstet zu sein.

Tools für eine Altersstrukturanalyse bzw. einen Altersstruktur-Check: [www.arbeitsinspektion.gv.at](http://www.arbeitsinspektion.gv.at), [www.eval.at](http://www.eval.at), [www.wko.at](http://www.wko.at) und [www.gesundearbeit.at](http://www.gesundearbeit.at)

##### 2. Schritt: Tätigkeiten identifizieren, die speziell für Ältere besonders belastend oder fördernd sein können

Mögliche Herangehensweisen:

- Belastungsanalysen, Bewertung der Arbeitsplätze auf besonders belastende Tätigkeiten für Ältere, Arbeitsplatzevaluierungen mit Schwerpunkt auf ältere ArbeitnehmerInnen
- Erstellung von Arbeitsplatzlandkarten aufgrund der Belastungsbewertung z.B. Lärm, Hitze, Kälte, körperlich anstrengende Tätigkeiten, Heben und Tragen, Arbeiten in ermüdenden oder schmerzhaften Körperhaltungen, mit gleichen Hand- Armbewegungen (Zwangshaltungen), Nacht- und Schichtarbeit, hohes Arbeitstempo, monotone Arbeiten mit geringen Einflussmöglichkeiten, Arbeit unter Zeit- und Termindruck, fortlaufende Erreichbarkeit

## Alternsgerechte Arbeitsgestaltung

### 3. Schritt: Alternsgerechte Arbeitsgestaltung

Die Gestaltung alternsgerechter Arbeitsplätze in Unternehmen ist ein komplexer Vorgang mit vielfältigen Möglichkeiten für Veränderungen und Anpassungen in unterschiedlichen Bereichen und Funktionen des Unternehmens. Erfahrungen aus der betrieblichen Praxis zeigen, dass insbesondere folgende Handlungsfelder von zentraler Bedeutung für die Entwicklung alternsgerechter Arbeitsbedingungen sind (siehe Anhang):

- **Arbeitsorganisation:** Schwerpunkt auf Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitsaufgaben und Arbeitszeit, Kommunikation
- **Gesundheit:** Schwerpunkt auf Gesundheitsschutz, Ergonomie, Belastungsabbau und Gesundheitsförderung
- **Weiterbildung:** Schwerpunkt auf Qualifikationen, Kompetenzen und berufliche Entwicklung
- **Führung:** Schwerpunkt auf Führung und Förderung der MitarbeiterInnen

## IV. Erfolgsfaktoren für alternsgerechtes Arbeiten auf der betrieblichen Ebene

Jedes dieser vier Handlungsfelder bietet für sich vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten. Um eine nachhaltige alternsgerechte Arbeitsorganisation zu erreichen, ist es wichtig, das Zusammenspiel der vier Handlungsfelder bei der Planung und der Umsetzung von Maßnahmen zu berücksichtigen.

Ein weiterer entscheidender Erfolgsfaktor für das Gelingen eines betrieblichen Alternsmanagements ist die Vernetzung mit ArbeitsmedizinerInnen, Sicherheitsfachkräften und Arbeits- und OrganisationspsychologInnen sowie anderen ExpertInnen. Und weiters die umfassende Information, Beteiligung und Einbeziehung von BetriebsrätInnen sowie Sicherheitsvertrauenspersonen und ArbeitnehmerInnen in diesen Prozess.

ArbeitnehmerInnen selbst sind ExpertInnen ihres eigenen Arbeitsplatzes und kennen die Belastungen ihrer Arbeit sehr gut.

## Anhang: Beispielhafte Maßnahmen in den vier Handlungsfeldern

### Handlungsfeld 1: Arbeitsorganisation

| Was macht Arbeit altersgerecht?                                                                                    | Empfehlungen für altersgerechte Arbeitsgestaltung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ganzheitlichkeit der Arbeit, d.h., den eigenen Anteil der geleisteten Arbeit am Gesamtprodukt erkennen können      | Gezielter Einsatz der Erfahrungen Älterer beim Organisieren von Aufgaben und beim Umgang mit komplexen ganzheitlichen Sachverhalten                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Arbeitstätigkeit reibungslos, mit ausreichenden Zeitressourcen und ohne störende Unterbrechungen, ausführen können | Anforderungsgerechtes Arbeiten, ausreichende Informationen und schnelle Wirksamkeit betrieblicher Planung gewährleisten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Gewährung von Handlungsautonomie bei der Durchführung von Tätigkeiten                                              | Möglichst eigene Entscheidungen in Bezug auf Arbeitsverfahren und Verwendung von Arbeitsmitteln zulassen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Vielseitigkeit der Tätigkeit                                                                                       | Abwechslung von Arbeitsaufgaben – Kombination aus Tätigkeiten mit körperlichen und geistigen Anforderungen fördern                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Arbeitszeitgestaltung                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• gezielte Pausenkultur und Pausengestaltung zur Regeneration</li> <li>• altersgerechte Schichtplangestaltung</li> <li>• Sabbaticalangebote, flexible Arbeitszeitmodelle</li> <li>• Organisation der Arbeit verstärkt nach individuellen Ressourcen ermöglichen</li> </ul>                                                                                                                                |
| Zusammenarbeit:<br>Rechtzeitig kommunizieren und ausreichend kooperieren                                           | <p>Hilfreiche Kompetenzen älterer Beschäftigter ausreichend berücksichtigen durch:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorisierung eines Ziels oder einer Aufgabe, abhängig von eigenen Wünschen und dem Verlust persönlicher Fähigkeiten (Selektion)</li> <li>• ständige Verbesserung der persönlichen Fähigkeiten (Optimierung) und</li> <li>• Erlernen und Anwenden alternativer Kompetenzen (Kompensation)<sup>1</sup></li> </ul> |

<sup>1</sup> In einem Interview gestand der Pianist Arthur Rubinstein freimütig das Geheimnis seines Erfolgs. Erstens spiele er weniger Stücke, müsse sich folglich weniger merken (Selektion). Zweitens übe er diese Stücke häufiger (Optimierung). Und drittens spiele er vor schnellen Passagen besonders langsam, was die langsamen bedeutungsvoller und die schnellen schneller erscheinen lasse (Kompensation).

(Quelle: Die Zeit, 7.8.2003, Artikel: der Rat der Greise, [www.zeit.de/2003/33/P-Baltes](http://www.zeit.de/2003/33/P-Baltes))

## Altersgerechte Arbeitsgestaltung

### Handlungsfeld 2: Gesundheit

| Was macht Arbeit altersgerecht?                                                                                                                                                                               | Empfehlungen für altersgerechte Arbeitsgestaltung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Ergonomische Gestaltung des Arbeitsplatzes: z.B. durch Anpassung des Arbeitsplatzes an den individuellen Aktionsradius, Hebe- und Tragehilfen, ausgeglichene Hand- und Armbewegungen</p>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erleichterung der physischen Arbeit durch Einsatz technischer Hilfsmittel</li> <li>• Aktivitäten ohne häufig angehobene Arme (Über-Kopf-Arbeiten) oder mit häufig abgewinkelten Armen und ohne häufiges Verdrehen der Wirbelsäule</li> <li>• arbeitsplatzbezogene Bewegungs- und Haltungsverbesserung durch z.B. arbeitsplatzbezogene Ausgleichsübungen</li> </ul>                                                        |
| <p>Reduktion bzw. Beschränkung von Arbeiten unter erschwerten Bedingungen, wie z.B. Reduktion der Kälte- und Hitzearbeit, Verringerung von Lärm und Vibrationen, Verbesserung der Arbeitsplatzbeleuchtung</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einsatz von Lüftungs- und Abschattungssystemen, ungesüßte Getränke zur Verfügung stellen</li> <li>• Einsatz schalldämmender Elemente in Hallen, bessere Hör- und Sichtbarkeit von Warnsignalen</li> <li>• keine zu hohe Beleuchtungsstärke, die zu Blendung führt; aber stärkere Beleuchtung für gewisse Arbeiten</li> <li>• individuell einstellbare Einzelbeleuchtung, individuell verstellbarer Lichtschutz</li> </ul> |
| <p>Rücksichtnahme auf unterschiedliche Wahrnehmungsfähigkeit</p>                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsanweisungen mit verschiedenen Medien darstellen (Poster, Video, Grafik statt Schrift)</li> <li>• Vergrößerung von Schrift und Symbolen</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                  |



### Handlungsfeld 3: Qualifizierung

| Was macht Arbeit altersgerecht?                                                                                     | Empfehlungen für altersgerechte Arbeitsgestaltung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vorhandenes Wissen für die Arbeitsaufgabe anwenden und Neues dazulernen<br>Arbeitsaufgaben passen zur Qualifikation | <ul style="list-style-type: none"> <li>• systematische Nutzung des Erfahrungswissens von Älteren durch Tandemsysteme alt-jung (Lehren und Lernen)</li> <li>• alterssensible Laufbahngestaltung: die Möglichkeit bekommen, während des gesamten Berufslebens andere neue Aufgaben übernehmen zu können</li> <li>• voneinander Lernen in Bunter-Generationen-Mischung, altersgemischte Teams, Diversity-Teams</li> </ul>                                                            |
| Qualifizierung für neue Tätigkeiten, Personalplanung und -entwicklung                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfahrungs- und ExpertInnenwissen älterer Beschäftigter (unter Berücksichtigung von Gender &amp; Diversity) bei der Neugestaltung von Arbeitsabläufen, Arbeitsorganisation und Schaffung von Schulungsprogrammen nützen</li> <li>• Ermutigung zum Lernen in jedem Alter: Weiter-/Fortbildung unabhängig von Alter und Tätigkeit anbieten</li> <li>• Berücksichtigung unterschiedlicher Lernzugänge verschiedener Generationen</li> </ul> |

### Handlungsfeld 4: Führung

| Was macht Arbeit altersgerecht?                                                                     | Empfehlungen für altersgerechte Arbeitsgestaltung                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Soziale Unterstützung: Verhalten untereinander, das nicht ausgrenzt und ein „Wir-Gefühl“ entwickelt | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorbildwirkung von Führungskräften: respektvoller Umgang miteinander</li> <li>• soziale Unterstützung durch Vorgesetzte hilft bei der Bewältigung von Belastungen am Arbeitsplatz</li> </ul>                                                                                            |
| Feedback, Anerkennung und Wertschätzung                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anwendung von Führungsinstrumenten wie alterssensible, lebensphasenorientierte Gespräche mit MitarbeiterInnen und anerkennender Erfahrungsaustausch</li> <li>• angemessene, zeitnahe und detaillierte Rückmeldung zur Arbeit geben</li> <li>• konstruktives Fehlermanagement</li> </ul> |
| Lebensphasenorientierter Führungsstil                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilisierung von Führungskräften, um Alter und Altern als Umbauprozess zu verstehen sowie für Stärken, die mit dem jeweiligen Alter verbunden sind</li> <li>• Arbeitsaufgaben und Tätigkeiten entsprechend der Qualifikation der Beschäftigten gestalten</li> </ul>                 |

## Altersgerechte Arbeitsgestaltung

### Linktipps

[www.arbeitundalter.at](http://www.arbeitundalter.at): Altersgerechte Arbeitsorganisation, Informationen auf der gemeinsamen Webseite der Sozialpartner, enthält Beschreibungen betrieblicher Umsetzungsbeispiele, Erfahrungen aus der Praxis sowie konkrete Tipps und Lösungen für altersgerechtes Arbeiten.

[www.nestorgold.at](http://www.nestorgold.at): Das Gütesiegel Nestor Gold des BMASK für Unternehmen und Organisationen, die die Potentiale und Bedürfnisse ihrer älteren MitarbeiterInnen sowie den Dialog zwischen den Generationen fördern und sich einem speziellen Zertifizierungsprozess unterziehen.

[www.arbeitsinspektion.gv.at](http://www.arbeitsinspektion.gv.at): Bietet umfassende Informationen auch zum Thema alter(n)sgerechte Arbeitswelt.

[www.eval.at](http://www.eval.at): Altersgerechte Arbeitsgestaltung, Informationen und Dokumentationshilfen zu Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz mit besonderer Berücksichtigung des Alters.

[www.fit2work.at](http://www.fit2work.at): Fit2work ist ein Informations- und Beratungsangebot für Personen und Betriebe zum Verbleib bzw. zur Wiedereingliederung in den Arbeitsprozess.

[www.gesundearbeit.at](http://www.gesundearbeit.at): Grundlegende Informationen zu den Themen altersgerechte und altersgerechte Arbeit sowie Gestaltungstipps, Checklisten, Buchtipps und weiterführende Links.

[www.wko.at](http://www.wko.at): Demografische Entwicklung in Unternehmen. Informationen und Instrumente zum Demografie-Check, einem Tool zur betrieblichen Altersstrukturanalyse und Fachkräftesicherung.

[www.iv-net.at/iv-all/publikationen/file\\_651.pdf](http://www.iv-net.at/iv-all/publikationen/file_651.pdf): Broschüre „Perspektive 50+ Best Practice-Beispiele aus der österreichischen Industrie“. Dort finden sich zahlreiche praktische betriebliche Umsetzungsbeispiele zum Thema altersgerechtes Arbeiten im Bereich der österreichischen Industrie.

In Zusammenarbeit von:

