

## Gesunde Arbeitsorganisation

### Ohne Krisen arbeiten – bis zur Rente

Arbeiter und Angestellte, die ab dem Jahrgang 1964 geboren sind, müssen bis zu ihrem 67. Lebensjahr arbeiten, bevor sie in Rente gehen können. Und dies ist – trotz manchmal anders lautender Äußerungen der verschiedenen politischen Lager – wohl auch bis auf Weiteres so Gesetz. Ein Grund mehr, die Arbeit altersgerechter und psychisch unbedenklich(er) zu organisieren.

Nach Gablers Wirtschaftslexikon bedeutet Arbeitsorganisation die „organisatorische Gestaltung nach Art, Umfang und Bedingungen aller Elemente des Arbeitsens.“ Der Einfluss, den die Arbeitsorganisation auf Unfälle, Arbeitsbelastungen und den Gesundheitszustand der Mitarbeiter hat, wird laut dem Bundesverband der Unfallkassen oft unterschätzt. Denn die Bedeutung der Arbeitsorganisation für den Gesundheitszustand der Mitarbeiter rangiert einer Studie der OSHA (European Agency for Safety and Health at Work) zufolge deutlich vor den klassischen Risikofaktoren wie biologischen, chemischen oder physikalischen Einwirkungen.

#### Erfahrung contra Gesundheit

Die psychischen Belastungen treffen dabei auf eine älter werdende Belegschaft. Bei Diskussionen ums Älterwerden werden aber oft nur die Eigenschaften oder Fähigkeiten herausgestellt, die schlechter werden oder abnehmen. Dazu gehören die allgemeine körperliche Leistungsfähigkeit und nachlassende Seh- und Hörfunktionen. Die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) verweist jedoch auf Eigenschaften und Fähigkeiten, die im Alter zunehmen oder sogar erst erlangt werden, wie z. B. Berufserfahrung, Loyalität gegenüber dem Unternehmer, zeitliche Flexibilität, Gelassenheit und Zuverlässigkeit.

#### Umbauprogramm erarbeiten

Helfen Sie den Kollegen und erarbeiten Sie in Ihrem Betrieb ein altersgerechtes Arbeitsumfeld. Das wird nicht mit einem Handstreich durchzuführen sein. Doch wenn Sie mit Betriebsarzt, Sicherheitsfachkraft und Personalleitung die nachfolgende Liste der Einflussfaktoren durchgehen, können Sie ein langfristiges Projekt zur altersgerechten Arbeit auf den Weg bringen, von dem Unternehmen und Belegschaft nur profitieren können.

MTH/■

#### Übersicht Einflussfaktoren auf die Leistungsfähigkeit am Arbeitsplatz

Folgende Faktoren haben, laut Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAUA), Bedeutung, wenn es darum geht, Arbeit altersgerecht und psychisch unbedenklich zu organisieren:

##### 1. Arbeitsunterbrechungen und Erholungspausen

Arbeitsunterbrechungen können der Erholung von einer Ermüdung dienen. Günstiger sind Pausen, da sie der Ermüdung vorbeugen. So ist es z. B. besser, häufiger eine kurze Pause einzulegen als selten eine lange. Bei Nachtarbeit sollten kürzere Arbeitsabschnitte zwischen den Pausen liegen als bei Tätigkeiten tagsüber.

##### 2. Dauer der Arbeitszeit

Die Dauer der Arbeitszeit sollte an die Intensität der Arbeitsbelastung angepasst und auf einen Zeitpunkt begrenzt werden, zu dem sich noch keine Ermüdungseffekte zeigen. Durch fortschreitende Ermüdung gehen längere Arbeitszeiten naturgemäß nicht mit einer höheren Produktivität einher.

##### 3. Körperliche Abwechslung

Diese kann erfolgen durch: Vermeiden von körperlicher Unterforderung und Einseitigkeit (z. B. bei ständigem Sitzen), Vermeiden von Bindungen an einen festen Arbeitsort, Kombination von Arbeitsfunktionen (z. B. sitzend/stehend/grobmotorisch/feinmotorisch).

##### 4. Möglichkeiten der sozialen Interaktion

Mitarbeiter sollten Möglichkeiten haben, Kontakte zueinander aufzunehmen und zu pflegen.

##### 5. Ruhezeit zwischen aufeinanderfolgenden Arbeitstagen oder Schichten

Die Ruhezeit sollte ausreichend sein, um eine vollständige Erholung von Ermüdungseffekten der vorangegangenen Schicht bzw. der vorherigen Arbeitstage sicherzustellen.

##### 6. Schichtarbeit

Schichtarbeit stellt ein Risiko für Gesundheit und Wohlbefinden dar. Dort, wo es möglich ist, sollte Arbeit in Schichten vermieden werden. Ist diese nicht zu vermeiden, sollten ergonomisch gestaltete Schichtpläne eingesetzt werden.

##### 7. Tageszeit

Zumeist ist die Leistungsfähigkeit während der Nachtzeit geringer als am Tag. Die Leistungsanforderungen sollten deshalb während der Nachtarbeit geringer sein. Das ist erreichbar z. B. durch mehr Personal oder mehr Pausen.

##### 8. Tätigkeitswechsel/Job Rotation

Erweiterung oder Bereicherung des Arbeitsinhalts dadurch, dass der Beschäftigte unterschiedliche Tätigkeiten im zeitlichen Wechsel an verschiedenen Arbeitsplätzen durchführt. Gleichzeitig werden so einseitige Beanspruchungen vermindert.

##### 9. Zeitdruck

Zeitzwänge können zu „Abkürzungen“ in der Aufgabenausführung und damit zu Fehlern führen. Zeitdruck über ein gesundes Maß hinaus sollte also vermieden werden, da die Aufgabe ansonsten oft nur unvollständig oder zu wenig gewissenhaft erledigt wird.

##### 10. Zeitliche Freiheitsgrade

Mehr Freiheit in zeitlichen Abläufen wird erreicht durch das Schaffen von Möglichkeiten zum selbständigen Planen bzw. durch kollektive Selbstorganisation in der Gruppenarbeit (z. B. flexible Arbeitszeitregimes).